

## أهمية حوكمة الشركات في إدارة النموذج الثلاثي للشركات العائلية The Importance of Corporate Governance in Managing the Triple Family Business Model

سوسن زيرق<sup>1</sup>، عبد الجليل مقدم<sup>2</sup>، إلياس سليمان<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة ، sawsenzirek5@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة طاهري محمد- بشار ، mokaddemabdedjalil@yahoo.com

<sup>3</sup> جامعة طاهري محمد- بشار ، iliesmc@hotmail.fr

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الشركات العائلية التي تعتبر النموذج الأول للشركة والأكثر جاذبية والقوة الدافعة لأغلب الاقتصاديات في العالم. تتميز بالكثير من المزايا التي تتمحور حول علاقات متنوعة بين عائلية ومهنية تجمع الأطراف العاملة خاصة في حالة الفصل بين الملكية والإدارة، تحتاج لإدارة وممارسات فعالة لضمان استمراريتهما، وهو أمر تضمنه حوكمة الشركات التي تسعى إلى خلق جو من الشفافية يحكم الحركة ويضبط الاتجاه ويحمي مصالح جميع الأطراف. كلمات مفتاحية: العائلة، الشركات العائلية، حوكمة الشركات، الملكية، الإدارة.

### Abstract:

This study aims to lighten the importance of family businesses which considered as the first firm model and the most attractive one and the driving force for the most economies in the world. Characterizing by a lot of advantages that centric around several relationships between family and professional relations gathering working parties especially in the case of the separation between property and administration, which need a management and efficient practices to guarantee their continuation, which is assured by corporate governance that aims to create an atmosphere of transparency rules the movement and adjust the direction and protect the interests of all parties.

**Keywords:** Family, Family businesses, Corporate governance, Property, Administration.

## 1. مقدمة:

تعتبر الشركات العائلية العمود الفقري في اقتصاديات أغلب الدول في العالم، حيث أن أغلب الشركات الرائدة في العالم هي شركات عائلية توارثتها أجيال متتالية لتصل إلى ما هي عليه. وتلعب أدوارا محورية في خلق الثروة وتشغيل العمالة في إطار عائلي يتميز بعلاقات متداخلة ومتشابكة ومتوترة في غالب الأحيان. إن هذه الميزات التي تتمتع بها الشركات العائلية هي سبب بقائها واستمراريتها وسبب اندثارها في مرحلة ما من مراحل تطورها وهو ما يستدعي إيجاد سبل لتعظيم مزاياها الإيجابية والعمل على التقليل من تلك السلبية خاصة ما تعلق بمسألة الصراعات والتوتر في علاقات مختلف الأطراف العاملة بالشركة، أو مسألة الحفاظ على استمراريتها. وهنا تبرز أهمية حوكمة الشركات وممارستها على مستوى هذا النوع من الأعمال، إذ تعتبر نظاما يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها في جو يضمن الشفافية والإفصاح الضروريين لضمان مصالح الأطراف المختلفة من مساهمين وإداريين وقبلهم أفراد العائلة المالكة للشركة.

## 1.1. إشكالية الدراسة: ويمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما هي أهمية حوكمة الشركات في إدارة النموذج الثلاثي للشركات العائلية؟

أهمية الدراسة: على الرغم من قدم الشركات العائلية التي تعتبر الشكل الأول من الشركات في مختلف مناطق العالم، إلا أنها لم تحظ بتغطية علمية ونظرية كافية، بل أن ذلك تأخر حتى العقود الحديثة، ويعود ذلك إلى الخصائص المختلفة لهذه الشركات والتي تجمع بين الجانب الاقتصادي والجانب النفسي الذي يميزها عن بقية الشركات، إذ تتميز بوجود علاقات متداخلة ومعقدة لا تخضع غالبا للقواعد المتعارف عليها في الشركات والأعمال، وهو ما يتطلب إدارة خاصة لها تختلف أيضا عن إدارة بقية أنواع الشركات وتأخذ بعين الاعتبار تلك الاختلافات. ومن هنا تحديدا تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية حوكمة الشركات ومبادئها ليس كأسلوب محكم الجوانب للإدارة فقط، وإنما كحتمية يجب اللجوء إليها لضمان بقائها واستمراريتها.

## 2.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تسليط الضوء على ماهية الشركات العائلية من خلال التركيز على خصائصها وأهميتها الاقتصادية المحورية في مختلف دول العالم؛
- إلقاء الضوء على أهداف حوكمة الشركات ومبادئها المنشورة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في نسختها الأخيرة لسنة 2015؛
- التعرف على أهم مميزات النموذج الثلاثي للشركات العائلية القائم على الفصل بين مختلف أعمدة وأسس الشركات العائلية؛

- تحليل أهمية حوكمة الشركات وممارساتها وأهدافها في الشركات العائلية.

3.1. منهجية الدراسة: من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف المنشودة تم اتباع المنهجين الوصفي والتحليلي، من أجل الإلمام بالجانب النظري لكل من الشركات العائلية وحوكمة الشركات من خلال الإطلاع على مختلف المراجع العلمية المتخصصة التي تناولت كلا منهما، وهو ما يساعد على تحليل العلاقة الموجودة بينهما والتي تشير إلى أهمية تبني الحوكمة في هذه الشركات من أجل المحافظة عليها وعلى استمراريته.

## 2. ماهية الشركات العائلية:

1.2. تعريف الشركات العائلية: عرف هاندلر سنة 1989 المشروع العائلي على أنه: "المنظمة التي تتأثر قراراتها التشغيلية والإدارية الهامة لتتابع القيادة (الخلافة) بأعضاء العائلة الذين يقومون بإدارتها أو يشاركون في مجلس إدارتها (ماجد ، 2005 ، صفحة 10).

كما عرفها ليتز سنة 1995 على أنها: "المنشأة التي تتمركز ملكيتها وإدارتها في أيدي العائلة أو الأسرة و/أو التي يكافح أفرادها في الوصول إلى/ أو المحافظة على علاقات تنظيمية أساسها العائلة (ماجد ، 2005 ، صفحة 10)

ولم يختلف في ذلك كل من دفيس وتاجيري اللذين عرفاها على أنها: "المنظمة التي يكون فيها عضوين أو أكثر من العائلة لهم السلطة على إدارة المؤسسة من خلال منح المناصب الإدارية

وكذلك حقوق الملكية على رأس المال من خلال ممارسة علاقات القرابة ( ياسين ، 2011 ، صفحة 22) وفي سنة 1996 وضع كل من هاندلر وكولينغ تعريفا اعتمدا فيه على عدة مداخل لتقديم تعريف أكثر دقة وشمولية، وتمثلت تلك المداخل في ملكية المشروع، وجود مجموعة من الأقارب مدركة عاطفيا الصفة العائلية للمشروع، وأخيرا إدارة الشركة من قبل أفراد العائلة. وهكذا خلاصا إلى أن الشركة العائلية هي: "تلك المنشأة التي تكون 50 % من أسهمها مملوكة لمجموعة تربط بينهم علاقة قرابة أو نسب، وأن هذه المجموعة تدرك بأن هذا العمل ملك للعائلة، ويكون 51 % من مجلس الإدارة مكون من العائلة التي تملك أكثر من 50 % من الأسهم (ماجد ، 2005 ، صفحة 10 )

وبشكل عام تعرف الشركات العائلية على أنها تلك الشركة التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية، ويركز على أهمية القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة أو الشركة ومن يتخذها، مثل تعيين المدير التنفيذي الجديد والتوجهات العامة لشركة ( نهاد ، 2016 ، صفحة 102)

وهي بذلك تمثل ذلك الشكل من الشركات والأعمال التي تكون فيها الملكية والسيطرة على الإدارة وعملية اتخاذ القرار بيد أفراد من عائلة واحدة تجمعهم جملة من الروابط والقيم التي تخدم مصلحة الشركة في إطار العائلة، هذه الخيرة التي تبقى الرابط الأهم بين مختلف أفراد الشركة.

2.2. خصائص الشركات العائلية: أدرك الباحثون اختلاف الشركات العائلية عن بقية أنواع الشركات والأعمال، إذ تتميز بـ:

- عدم تعقد الهيكل الإداري للشركة مما يؤدي إلى سهولة العمل واتخاذ القرار؛
- ارتفاع درجة الحماس بين أفراد العائلة لإنجاح الشركة ( غرفة، 2012 ، صفحة 5)
- ظهور الصراع بين الاعتبارات الاقتصادية والاعتبارات العائلية وتفوق الاعتبارات العاطفية مما يؤدي إلى ضعف جودة القرارات المتخذة؛

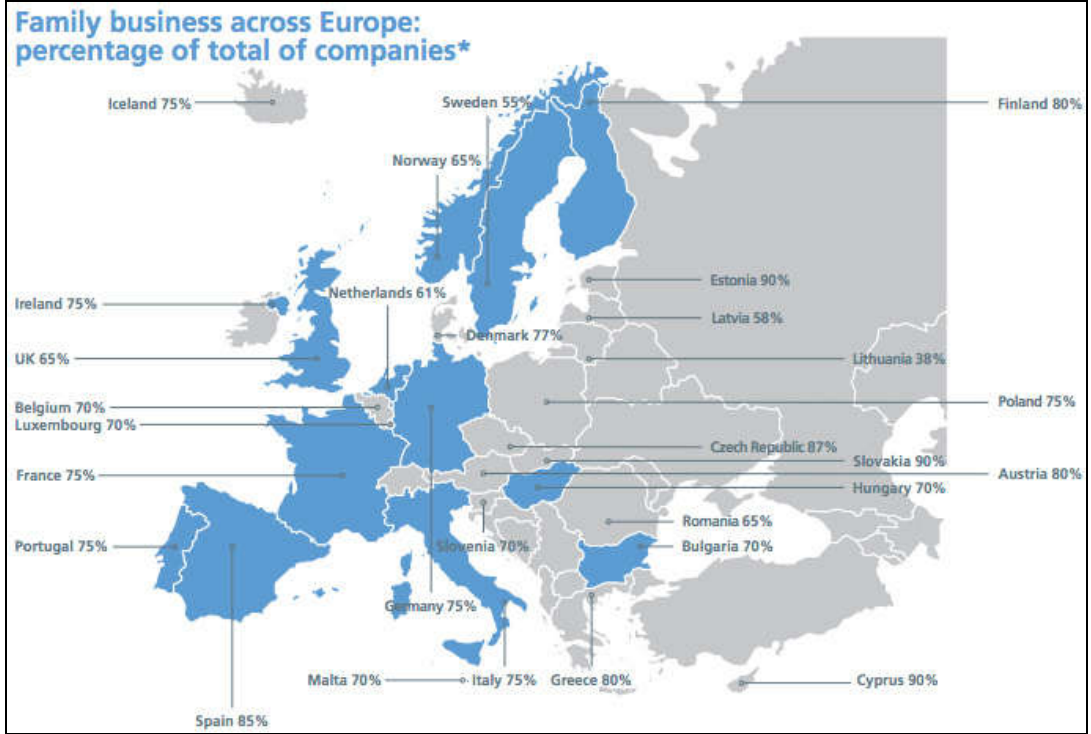
- مستويات متدنية في الإدارة في غالب الأحيان بسبب تسرب الأدوار والصراعات العائلية إلى بيئة العمل، إلى جانب عدم التوافق والترابط بين الجيل القديم والجديد وتعدد أقطاب الولاء داخل الشركة (عادل، صفحة 8)

- صعوبة تحديد بديل أو خليفة المؤسس وغياب خطة واضحة لذلك، ومن أسباب ذلك اختلاف الرؤية الاستراتيجية للأجيال المختلفة والتداخل الموجود بين أفراد العائلة المالكة للشركة وأقربائهم في الإدارة والذي ينتج عنه اختلاف الاحتياجات والتوقعات، إلى جانب صعوبة الاتفاق على هذا البديل خصوصا إذا كانت العائلة كبيرة تتعدد فيها الزوجات والأبناء، إضافة إلى عدم رغبة المالك أو المؤسس في تسليم قيادة الشركة لأسباب مالية أو للمحافظة على السيطرة على اتخاذ القرارات.

3.2. أهمية الشركات العائلية: تنتشر الشركات العائلية في مختلف دول العالم بغض النظر عن توجهاتها أو مستوى تقدمها، نظرا لسهولة تأسيسها وصغر حجمها غالبا من جهة، ومن جهة أخرى مساهمتها الاقتصادية المهمة، بل وتعتبر أهم الشركات العالمية شركات عائلية مثل Wal-Mart، Ford و Dior، كما أن 40 % من 250 الشركة الأولى من الشركات الفرنسية والألمانية هي شركات عائلية (KPMG, 2018)

وتمثل هذه الشركات في أوروبا من 70 % إلى 80 % في المتوسط من مجموع الشركات المزاولة للنشاط الاقتصادي، تتفاوت بين الدول الأوروبية حسب خصوصيات كل منها، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

### الشكل 1: حصة الشركات العائلية من اقتصاديات الدول الأوروبية:



**Source:** European Family Businesses, Facts and Figures, consulted on 12/08/2018 on the web site: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>

ويظهر الشكل أن نسبة هذه الشركات تتجاوز 70 % في أغلب الدول الأوروبية، في حين لم تتجاوز نسبة 60 % في بعض الاقتصاديات خاصة في أوروبا الشرقية التي كانت اقتصادياتها معقلا للاشتراكية لعقود طويلة.

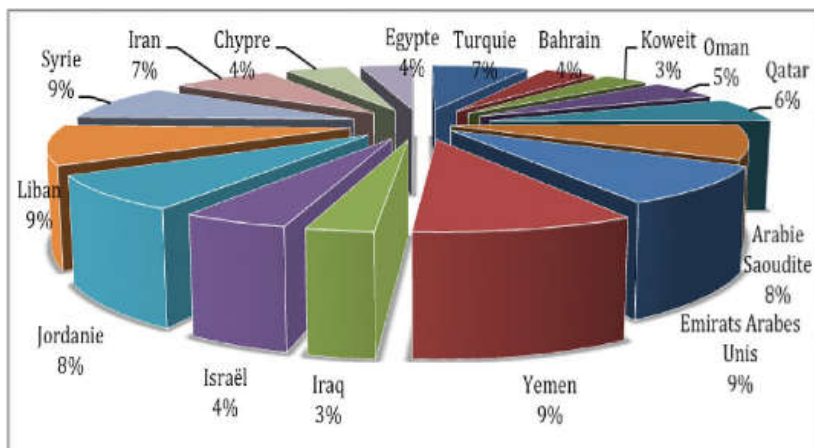
ولا يختلف الأمر في كل من أمريكا اللاتينية والوسطى اللتان تحتل فيهما هذه الشركات 65 % من النشاط الاقتصادي وفي أستراليا 75 %، وتبقى الولايات المتحدة الأمريكية الرائدة في هذا المجال أين تمثل فيها الشركات العائلية نسبة 93 % من النسيج الاقتصادي

(Laura, 2015, p44)

وحسب تقارير الأمم المتحدة لسنة 2009 فإن نصيب هذه الشركات من الواقع

الاقتصادي في دول الشرق الأوسط مازال متفاوتا وهامشيا كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 2: حصة الشركات العائلية من اقتصاديات منطقة الشرق الأوسط:

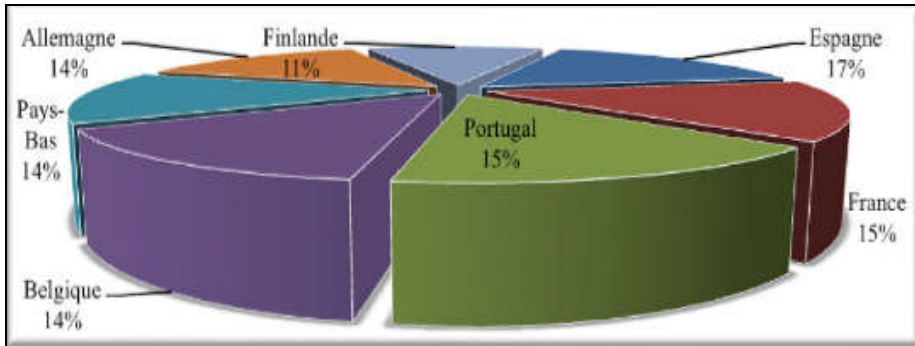


Source : Laura SALLOUM, *Entreprises familiales : Prise de participation managériales et organisationnelles*, Bart & Jones Publishers, 2015, p 46.

وتلعب هذه الشركات أهمية كبيرة في الاقتصاد العالمي وهو ما أوضحته النسب السابقة على تفاوتها، والتي تترجم مساهمتها في الناتج الوطني الخام، حيث تساهم بنسبة تتراوح ما بين 35 % و 65 % في دول الاتحاد الأوروبي، وبنسبة 40 % إلى 45 % في أمريكا الشمالية، ومن 50 % إلى 70 % في أمريكا اللاتينية، وتبلغ هذه المساهمة من 65 % إلى 82 % في آسيا (Laura, 2015, p44)

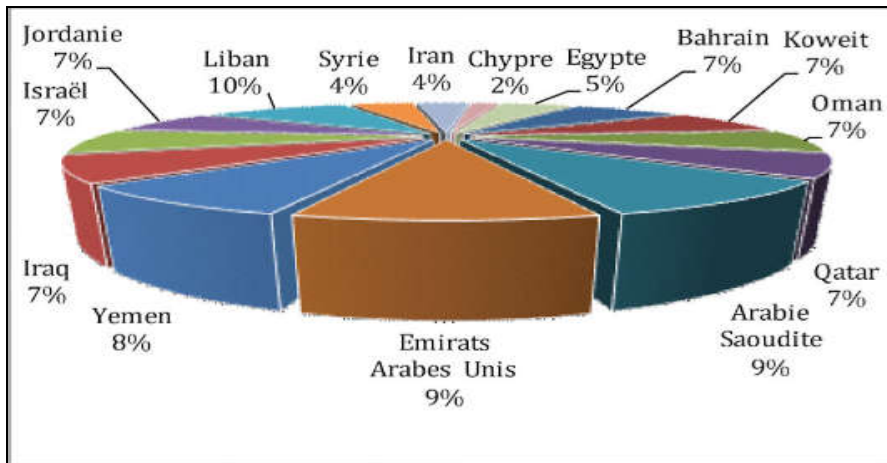
أما في منطقة الشرق الأوسط فهذه المساهمة محدودة مقارنة بمثيلاتها أعلاه وخاصة في الدول الأوروبية الأقرب جغرافيا، غير أن ذلك يتناسب مع حصة هذه الشركات في النسيج الاقتصادي للدول. الشكلين 3 و4 يوضحان مساهمة الشركات العائلية في الناتج الداخلي الخام في كل من دول منطقة الشرق الأوسط وأوروبا:

الشكل 3: مساهمة الشركات العائلية في الناتج الوطني الخام في بعض الدول الأوروبية:



Source : Laura SALLOUM, op.cit, p 4.

الشكل 4: مساهمة الشركات العائلية في الناتج الوطني الخام في منطقة الشرق الأوسط:



Source : Laura SALLOUM, op.cit, p 4

وإلى جانب مساهمتها في مختلف المجاميع الاقتصادية سواء كانت الناتج الوطني الخام أو الناتج الداخلي الخام أو القيمة المضافة وفقا لأدوات الدراسة المستعملة من قبل المنظمات والهيئات والمؤسسات المتخصصة بهذه الشركات، تساهم الشركات العائلية في خلق مناصب العمل، وتشير الإحصائيات إلى أن الاتحاد الأوروبي يضم 14 مليون شركة عائلية توفر 60 مليون منصب عمل في القطاع الخاص (KPMG, 2018). وهذه المساهمة في التشغيل بدورها تؤثر على الجانب الاجتماعي من حياة الأفراد، سواء كانوا من العائلة أو مجرد موظفين تعتمد حياتهم على مداخيل الشركات العائلية.

#### 4.2. مزايا وعيوب الشركات العائلية:

1.4.2. المزايا: تتمتع الشركات العائلية بمجموعة من المزايا منها (ماجد، 2005، صفحة 10-11):

- الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة مقارنة مع الآخرين مما يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل يؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة وسمعتها في الوسط التجاري؛
- الجمع بين عنصري الربح والأبعاد الاجتماعية من خلال تقوية الروابط العائلية التي تنعكس على نشاط الشركة، ويتحقق ذلك من خلال قضاء أفراد العائلة أكثر وقت ممكن في مكان العمل إلى جانب توفر حس المسؤولية؛
- احترام كبير العائلة أو القائد الذي يكون غالبا مؤسس الشركة، والثقة في قراراته المتخذة؛
- على الرغم من محدودية المستوى التعليمي لأغلب الموظفين في الشركة العائلية على اعتبار أن التوظيف يكون على أسس عائلية وشخصية، إلا أن ذلك لا يقلل من مهاراتهم الإدارية ورؤيتهم الثاقبة؛

- الولاء للمشروع الذي يملكون رأسماله وهو ما يدفعهم للعمل من أجل إنجاحه ودر الأرباح.

2.4.2. العيوب: على الرغم من المزايا العديدة للشركات العائلية إلا أن لها عيوباً يمكن تلخيصها فيما يلي (ماجد ، 2005، صفحة 11-12):

- قوة العلاقات العائلية بين أفراد الشركة قد تكون عائقاً أمام توظيف أفراد من خارج العائلة يتمتعون بكفاءات أكبر وأحسن، أي أن عملية التوظيف تفتقد للموضوعية؛
- عدم الموضوعية في التوظيف وتعيين مختلف العاملين بالشركة يؤدي إلى عدم وضوح نظام الأجور والحوافز، وهكذا قد تتساوى هذه المزايا والمنافع بالنسبة لأفراد العائلة الواحدة بغض النظر عن أدائهم أو وظائفهم، وهو ما يؤدي من جهة أخرى إلى زيادة الأعباء والتكاليف التي يتم صرفها مجاملة لأفراد العائلة؛
- ينتج عن عدم الموضوعية أيضاً في التوظيف عدم وضوح مسؤوليات وصلاحيات أفراد العائلة العاملين في الشركة وهو ما يؤدي إلى تداخل وظائفهم مما يؤثر سلباً على أداء الشركة؛

- عدم الفصل بين الملكية والإدارة يؤدي إلى عدم اللجوء إلى تقييم أداء الشركة من جهة، ومن جهة أخرى يؤدي ذلك إلى صعوبة التوافق بين متطلبات العائلة والمتطلبات التجارية والاستثمارية للشركة مما يؤثر على نموها واستمراريتها؛
  - المجاملات وتفضيل بعض الأبناء عن بقية الأفراد في العائلة يخلق مناخا غير مريح في الشركة مما يؤدي إلى ظهور صراعات بينهم تقود إلى شلل الشركة.
3. الإطار النظري لحوكمة الشركات:

1.3. مفهوم حوكمة الشركات: يعتبر مصطلح الحوكمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي Corporate Governance والذي يعني علميا "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (رضا، 2010، صفحة2). أما جذوره فتعود إلى الإغريقية القديمة كتعبير عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على الأفراد وممتلكاتهم. كما أن الفراغ ساهموا في تطور الحوكمة من خلال إرساء التعاليم الحاكمة والمتحكمة في سلوك الأفراد والتجار والمشروعات (محسن، 2005، صفحة15)

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "النظام الذي تستخدمه المنشأة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنشأة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة (عماد محمد وعلام، 2010، صفحة5)

أما منظمة التمويل الدولية IFC فتعرفها على أنها: "النظام والهيكل الذي يتم من خلاله إدارة وتسيير الشركات ومراقبتها ومتابعة العلاقات بين جميع الأطراف أصحاب المصالح (عبد القادر، 2011، صفحة42)

ويعرف المجمع العربي للمحاسبين القانونيين على أنها: "مجموعة الممارسات والمسؤوليات المتبعة من طرف مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تحقيق الأهداف وضمان التوجه الاستراتيجي واستغلال موارد الشركة على نحو فعال ومحلي من المخاطر (عمر ، 2008 ، صفحة 3)

2.3. أهداف حوكمة الشركات: تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها في (سيد عبد الرحمن ، 2012 ، صفحة 56).

- تحسين الصورة الذهنية للشركات مما يزيد من ثقة المستثمرين بها؛
- تحسين عملية صنع القرار في الشركات من خلال توضيح صلاحيات كل الأطراف ذات العلاقة؛

- رفع مصداقية الشركات من خلال تدعيم عملية المساءلة بها وتقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة فيها؛

- إدخال الاعتبارات الأخلاقية وتعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها؛
- تحسين درجة الوضوح والشفافية مما يدعم ثقة مستخدمي القوائم المالية في الشركة، ويحارب كل أشكال الفساد فيها.

3.3. مبادئ حوكمة الشركات: تقوم حوكمة الشركات على جملة من المبادئ التي تمكنها من تحقيق أهدافها وقد قام بتحديد صندوق النقد والبنك الدوليين وOECD التي قامت بإصدار مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999 وتم تعديلها سنة 2004 ليتم تحديثها مرة أخرى سنة 2015 وهي باختصار (Laura, 2015)

- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات: إن وجود هذا الأساس يضمن التطبيق الجيد للقوانين والشفافية خاصة فيما يتعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات وضمان عدم تداخلها من أجل تحديد سلطات اتخاذ القرارات بالشكل الذي يضمن حقوق ومصالح جميع الأطراف في الشركة.

- ضمان حماية حقوق المساهمين والمعاملة العادلة لهم: ويشمل ذلك الحقوق المتعلقة بملكية الأسهم وما يرتبط بها من توزيعات الأرباح والحصول على المعلومات المالية الملائمة والموثوقة في الوقت المناسب، إلى جانب حقوقهم في التصويت والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار المعاملة لكل المساهمين بما في ذلك الأقلية والأجانب ويتعلق الأمر بحقوق التصويت والحصول على المعلومات المرتبطة بنشاط الشركة والتغيرات التي تواجهها. كما يجب أن يحصل المساهمون على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

- دور المؤسسات الاستثمارية، أسواق الأوراق المالية والوسطاء الآخرون: وهذا المبدأ هو الإضافة التي أحدثتها منظمة التعاون الاقتصادي في مبادئ الحوكمة مقارنة بنسخة 2004، ويركز هذا المبدأ على أهمية الهيئات الخارجية كوكالات التصنيف الائتماني والمستشارين والخبراء والمحللين في التعرف على وضعية الشركة ومركزها المالي، مما يتيح التنبؤ بمخاطرها المالية المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة.

- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: وينص هذا المبدأ على ضرورة ضمان احترام حقوق أصحاب المصالح المختلفة والذين يمثلون كل الأطراف ذات العلاقة أو التفاعل مع الشركة داخليا أو خارجيا، ويتضمن ذلك الإقرار بحقوق أصحاب المصالح كما حددها القانون وعدم انتهاك حقوقهم وتعويضهم في حالة الضرر.

- الإفصاح والشفافية: تؤكد حوكمة الشركات على أهمية نشر وتوفير المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة وطريقة تسييرها بالدقة والموثوقية الكافية وفي الوقت المناسب، من أجل تمكين الأطراف ذات المصالح من معرفة الوضعية الحقيقية للشركة بما في ذلك الموقف المالي، الأداء، الملكية والرقابة على الشركة، الأهداف والمخاطر التي قد تتعرض لها واتخاذ القرارات السليمة التي تضمن مصالحهم.

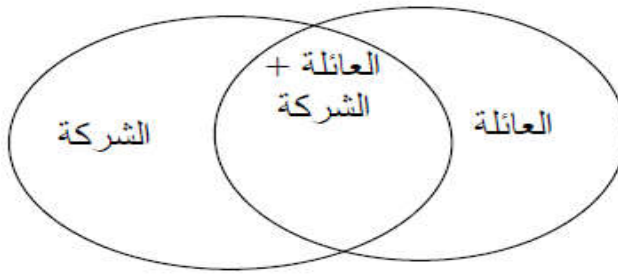
- مسؤوليات مجلس الإدارة: ويتضمن هذا المبدأ وعي مجلس الإدارة بضرورة القيام بعدة مهام منها السير على إعداد التقارير والقوائم المالية وفقا لمبدأ الإفصاح والشفافية، إلى جانب السهر على تمكين لجان التدقيق من القيام بعمليات التدقيق والرقابة الداخلية وضمان عدم حصول

تضارب مصالح الإدارة التنفيذية والمساهمين، إلى غيرها من المهام الموكلة إليه، وهذا كله ضمن إطار يسمح بمساءلة مجلس الإدارة أمام الجمعية العامة والمساهمين.

#### 4. أهمية الحوكمة في الشركات العائلية:

1.4. طبيعة الملكية والإدارة في الشركات العائلية: إن ما يميز الشركات العائلية هو التداخل بين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية، ويعود ذلك إلى درجة التداخل بين العائلة والشركة وهو ما أفرز عن وجود نموذجين: النموذج الثنائي الذي يضم دائرتين هما دائرة العائلة ودائرة الشركة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 5: النموذج الثنائي للشركات العائلية:

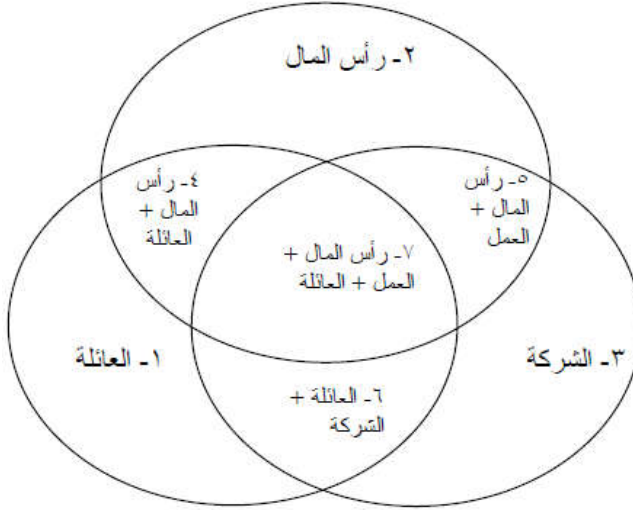


المصدر: دافيز، جيرسيك، هامبتون، لانسبرج، إدارة الشركات العائلية جيل بعد جيل، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة 16، العدد 12، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة- مصر، جوان 1998، ص 02.

ويرتكز هذا النموذج على التفاوت الذي يحدث مع الفرد بين عائلته التي تفرض عليه اعتبارات اجتماعية وعاطفية وأسرية معينة، وبين الاعتبارات الاقتصادية والعملية التي تفرضها دائرة الشركة، وهنا يجد الفرد نفسه داخل صراع يقتضي ضرورة الموازنة بين الاعتبارات التي تفرضها الدائرتين معا.

أما النموذج الثلاثي فيضم ثلاث دوائر متقاطعة هي دائرة العائلة، دائرة رأس المال أو الملكية ودائرة الإدارة أو العمل بالشركة، كما هو موضح في الشكل أدناه:

## الشكل 6: النموذج الثلاثي للشركات العائلية:



المصدر: دافيز، جيرسيك، هامبتون، لانسبرج، مرجع سابق، ص 03.

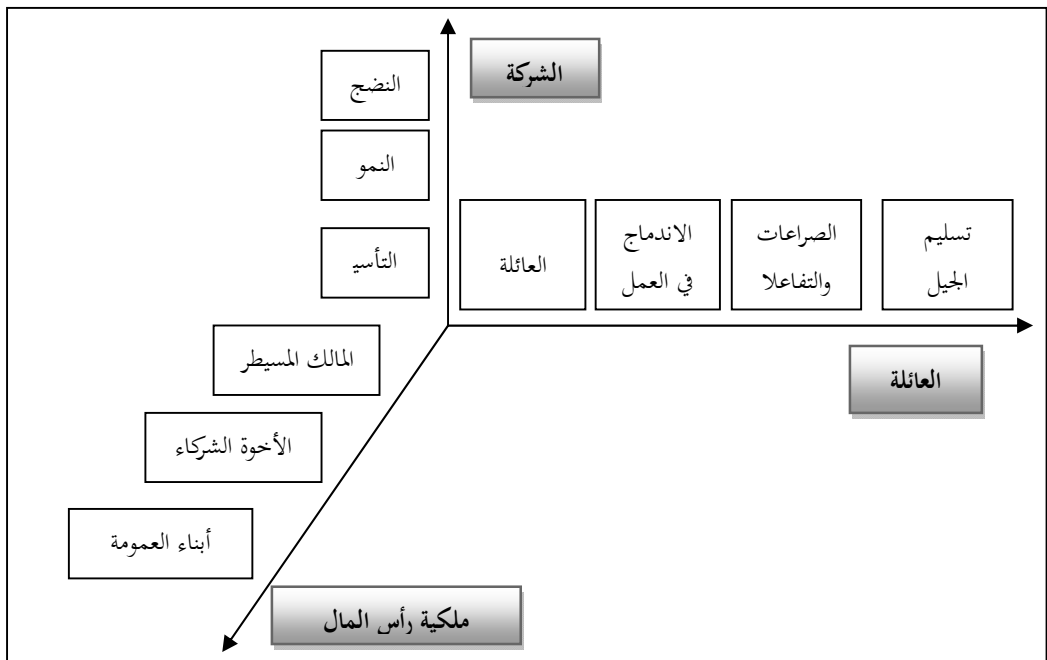
وبموجب هذا النموذج يجد الفرد نفسه في أحد المواضيع التالية (دافيز، جيرسيك، صفحة 2):

- الانتماء إلى العائلة دون حياة جزء من رأسمالها أو العمل بها؛
- ملكية جزء من رأسمال الشركة فقط دون العمل بها أو الانتماء إلى العائلة؛
- العمل بالشركة دون امتلاك جزء من رأسمالها أو الانتماء إلى العائلة صاحبة الشركة؛
- الانتماء إلى العائلة وحياة جزء من رأسمالها دون العمل بها؛
- العمل بالشركة وحياة جزء من رأسمالها دون الانتماء إلى العائلة؛
- الانتماء إلى العائلة والعمل بها دون حياة جزء من رأسمالها؛
- الانتماء إلى العائلة والعمل بها مع حياة جزء من رأسمالها.

ويتضح جليا أن هذا النموذج يهتم بمسألة فصل الملكية عن الإدارة، ولكنه في نفس الوقت يخلق صراعات بين مختلف الدوائر وتقاطعاتها. ومن أمثلة تلك الصراعات مسألة توزيع الأرباح التي ينظر إليها أحد المساهمين في رأس المال بمنظور مختلف عن فرد آخر لا يملك أي

سهم فيها. ولا يختلف الأمر مع مسألة التعيين والتوظيف في الشركة العائلية أيضا، إذ تعد صراعا كبيرا بين الأفراد المنتمين للعائلة والأفراد الذي لا ينتمون إليها. وعلى الرغم من أهمية هذا النموذج في تفسير الكثير من العلاقات والصراعات على مستوى الشركات العائلية، إلا أن فعاليتها لا تكتمل دون عنصر الزمن الذي يؤثر بشكل مباشر وكبير على الدوائر السابقة وتقاطعاتها، ويخلق داخلها محاور تجتمع لتشكّل معا نموذجا أكثر واقعية للشركات العائلية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 7: النموذج الزمني للشركات العائلية:



المصدر: دافيز، جيرسيك، هامبتون، لانسبرج، مرجع سابق، ص 05.

يظهر هذا الشكل تأثير عامل الزمن على دائرة الشركة من خلال محور يبرز مختلف مراحل تطور الشركة بداية من التأسيس إلى النمو ثم النضج، وهي المراحل التي تمر بها كل المؤسسات الاقتصادية عامة، غير أن الشركات العائلية قد لا تدرك هذه المراحل كلها مجتمعة،

وهو الأمر الذي يعد من أهم التحديات التي تواجهها هذه الشركات بشكل يتناسب مع الصراعات التي تظهر على مستوى الدائرتين المتبقيتين اللتين تتقاطعان معها. أما تأثير عامل الزمن على دائرة رأسمال الشركة فيظهر من خلال تغير شكل الملكية فيها، فمع مرور الزمن يظهر أفراد جدد يحوزون على أجزاء من رأسمال الشركة وهكذا تتعدد مراكز اتخاذ القرار وتتعدد المصالح وتبدأ الصراعات في الظهور بين مختلف المساهمين وبقية الأطراف ذات المصالح في الشركة.

أما الدائرة الأخيرة المتعلقة بالعائلة فلا يختلف تأثير عامل الزمن عليها مقارنة بالدائرتين السابقتين، فالعائلة المالكة للشركة المؤلفة بداية بعدد محدود من الأفراد تبدأ في النمو والتوسع وتوطيد العلاقات العائلية من خلال العلاقات الزوجية وإنجاب المزيد من الأولاد الذين يتوجهون تدريجياً إلى العمل في الشركة العائلية سواء كانوا راضين أو مكروهين، واستقبال خبرات غير كافية في الغالب، مما يحدث تفاعلاً بين أولئك الذين يحملون توقعات حول الشركة والعمل بها، وأولئك الذين وجدوا أنفسهم جزءاً من الشركة، ما يخلق صراعات بين أفراد الجيل الجديد أنفسهم، وصراعات أخرى مع أفراد الجيل القديم من أجل تسلم شؤون الشركة وقيادتها. وتعتبر هذه المرحلة هامة في حياة الشركة العائلية إذ قد تعرف تغيرات جوهرية في استراتيجيتها تعكس نظرة الجيل الجديد لمعنى النمو والنجاح الاقتصادي.

**2.4. الحوكمة والنموذج الثلاثي للشركات العائلية:** يظهر النموذج الثلاثي للشركات العائلية الصورة التي تترجم مراحل نموها المتقدمة والتي تتميز بتوسع محيط العائلة وتزايد عدد أفرادها، وهي مرحلة قد لا تصل إليها أغلب الشركات العائلية، ومن تصل إليها تواجه العديد من القضايا والتحديات المرتبطة بحقوق المساهمين وتوزيع الأرباح وفض النزاعات بين مختلف الأطراف المتفاعلة. وهنا تحديداً تظهر أهمية حوكمة الشركات في إيجاد حلول لتلك القضايا، حيث تشير الحوكمة إلى مختلف الهياكل والعمليات التي يمكن من خلالها توجيه الشركة والرقابة عليها من خلال الاهتمام والتركيز على العلاقات بين الإدارة ومجلس الإدارة ومساهمي الأغلبية والأقلية وغيرهم من أصحاب المصلحة (مؤسسة 2018،

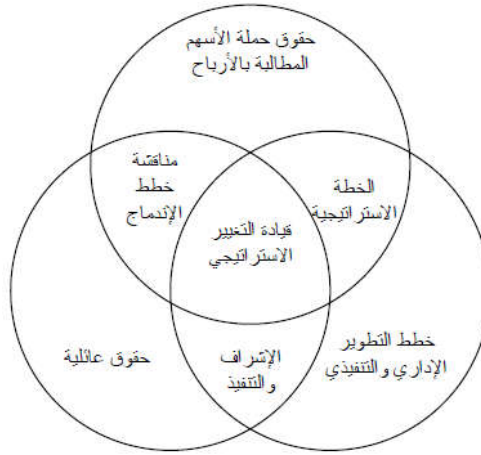
وتجدر الإشارة إلى أن الأساس النظري لحوكمة الشركات يعود إلى نظرية الوكالة التي وضعها في البداية الأمريكيين Berls & Means سنة 1932 أين تناولوا فكرة فصل ملكية الشركة عن إدارتها وتأثير ذلك على مستوى أدائها. ثم تطرق إليها كل من Meckling & Jensen سنة 1976 اللذين اعتبروا المؤسسة مجموعة من العلاقات التعاقدية بين أطراف متعددة ذات مصالح متعارضة (Patricia ، 2018). وهو ما يؤدي إلى حدوث صراعات نتيجة لهذا الفصل بين الإدارة والملكية بسبب اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وأهداف كل طرف، فالمسير من هذا المنطلق سيسعى إلى وضع استراتيجيات تحفظ له حقوقه وتعظم منفعته دون الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة للشركة، معتمدا في ذلك على قدرته على الحصول على المعلومات المتعلقة بها من الداخل وسرعة استقبال هذه المعلومات الأمر الذي يؤدي فيما بعد إلى عدم تماثلها بين الملاك والمسيرين، ولمواجهة هذا الاختلال لابد من توفر آليات وأدوات رقابية وهكذا تم تقديم حوكمة الشركات كعلاج وحل للحد من هذه التصرفات السلبية للمسيرين وحفاظا على استمرارية الشركة والمصالح المشتركة وهو ما أكد عليه كل من Mitchell & al سنة 1996 و Minow & Monks سنة 2001.

ويضاف إلى عملية الفصل بين الإدارة والملكية انفصال العائلة عنهما معا في الشركات العائلية، وهو ما يظهر مدى تناسب حوكمة الشركات مع النموذج الثلاثي للشركات العائلية التي تسعى لتحسين أدائها وضمان استدامتها من خلال تحقيق جملة من الأهداف منها ( مؤسسة التمويل الدولية، ص 18).

- توضيح وإيصال رسالة العائلة وقيمها واستراتيجيتها طويلة المدى لكافة أفراد العائلة
- تعريف أفراد العائلة الذين لا ينتمون أو يتقاطعون مع دائرة الشركة وأعمالها في إطار مدعم بالشفافية والإفصاح بإنجازات الشركة وتحدياتها ورؤاها المستقبلية؛
- الإفصاح عن مختلف كفاءات توظيف أفراد العائلة، سياسات توزيع الأرباح وبقية الامتيازات الممنوحة في الشركة؛

- في إطار الحفاظ على حقوق المساهمين وأفراد العائلة، تدعم حوكمة الشركات عملية الاتصال مع أفراد العائلة من أجل عرض أفكارهم والتعبير عن مختلف انشغالاتهم من خلال عقد الاجتماعات واتخاذ القرارات الضرورية؛
- توضيح مهام كل فرد من العائلة و/ أو الشركة وفقاً لانتمائه لإحدى الدوائر التي تمثل أساس الشركة العائلية أو تقاطعاتها بما يضمن عدم الإخلال بهذه المهام أو التطاول على مهام بقية الأفراد في الدوائر أو التقاطعات الأخرى، وهو ما يوضحه الشكل الموالي الذي يترافق مع الشكل رقم 6، ويظهر هذا الشكل المهام التي ينبغي تخصيصها حسب موقع كل فرد في العائلة و/ أو الشركة:

الشكل 8: مهام الأفراد حسب موقعهم في الشركة العائلية:



المصدر: دافيز، جيرسيك، هامبتون، لانسبرج، مرجع سابق، ص 06.

وتتحقق أهداف حوكمة الشركات في الشركات العائلية من خلال وضع هيكل يتكون مما يلي (طاهر، 2009، صفحة 21)

- دستور العائلة: ويسمى أيضاً قانون العائلة، وهو يمثل مبادئ، قواعد ولوائح العائلة وخطتها الاستراتيجية، يتميز بالمرونة وفقاً لخصوصيات كل عائلة، حجمها ومرحلة تطورها، إلا

أنه يشمل بشكل أساسي الرؤية والرسالة والقيم التي تختار العائلة الالتزام بها في مجال أعمالها، مختلف مهام وأدوار الأطراف الحاكمة في الشركة والعلاقات التي تجمعهم، مؤسسات العائلة، مجلس الإدارة، الإدارة العليا والسياسات المتبعة في القضايا الهامة للعائلة كالتوظيف، نقل الأسهم وخطط الانتقال إلى الأجيال القادمة.

- مؤسسات حوكمة العائلة: يعد هذا العنصر المكون الخاص والمميز في حوكمة الشركات العائلية، إذ أن دستور العائلة يتكون في مضمونه من كل مبادئ حوكمة الشركات التي يمكن تطبيقها في أي نوع من الأعمال والشركات الاقتصادية، غير أن مؤسسات حوكمة العائلة تركز على العائلة تحديداً من خلال إنشاء عدة هيئات يتناسب وجودها وعددها وحجمها مع نوع العائلة وحجم الشركة، تهدف إلى تقوية الروابط وخلق الانسجام بين العائلة والشركة. وتضم مؤسسات حوكمة العائلة كلا من:

- التجمع العائلي: وهو ملتقى يكتسب رسميته مع توسع العائلة ومعها الشركة بعد أن كان مجرد اجتماع للأسرة في بدايات الشركة العائلية، يهدف إلى معرفة آراء أفراد العائلة في مختلف القضايا التي تخص العائلة والشركة على حد سواء، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض الصراعات بين دوائر الشركة العائلية ومختلف تقاطعاتها نتيجة لعدم تماثل المعلومات بين مختلف الأفراد المعنيين بالأمر.

- مجلس العائلة: ويطلق عليه المجلس الإشرافي العائلي أو المجلس الداخلي أو اللجنة التنفيذية للعائلة، يمثل حلقة الوصل بين العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا في الشركة، ويتم انتخاب أعضائه الذين يتراوح عددهم بين خمسة وتسعة أعضاء من أعضاء التجمع العائلي. ويعتبر هذا المجلس ممثلاً عن التجمع العائلي الذي زاد عدد أعضائه لحد يصعب معه مناقشة القضايا التي تهم أعمال العائلة، لهذا توكل إليه هذه المهمة حتى تنجز بكفاءة.

- مكتب العائلة: وهو كيان مستقل عن الشركة يسهر على تنظيمه والإشراف عليه مجلس العائلة، يهدف إلى تقديم الاستشارات المالية والمصرفية والمحاسبية وغيرها من الاستشارات التي ترافق عملية التخطيط المالي التي يحتاجها أفراد العائلة، خاصة تلك الكبيرة والثرية.

وإلى جانب هذه الهيئات والمؤسسات، توجد هيئات أخرى تستفيد العائلة والشركة معا من إنشائها وفقا لاستراتيجية كل شركة عائلية ورؤيتها المستقبلية، ومن هذه الهيئات لجنة التعليم التي تعنى بتنمية رأس المال البشري للعائلة الحالي والمستقبلي، ولجنة استرداد قيمة الأسهم تحت إشراف مجلس العائلة من خلال إنشاء وإدارة صندوق خاص والتي تعمل على تسهيل سبل تسهيل أسهم المساهمين الراغبين في الحصول على الأموال، لجنة تخطيط المسار الوظيفي التي تقدم المشورة لأفراد العائلة سواء الذين يرغبون في الانضمام إلى الشركة أو أولئك الذين يرغبون في العمل خارج الشركة العائلية ومتابعتهم، ولجنة اللقاءات العائلية والترفيه التي تسعى إلى تقوية الروابط والعلاقات العائلية من خلال عقد لقاءات وأنشطة ترفيهية تجمع أفراد العائلة والأقارب.

5. الخاتمة: إن وضع هيكل للحوكمة في الشركات العائلية واختيار اللجوء إلى ممارساتها يسمح بإدارة مجموعة العلاقات التعاقدية التي تجمع أطرافا متنوعة من الأفراد المنتمين للعائلة أو الشركة أو أولئك الذين يحوزون نصيبا من رأس مال الشركة العائلية، كما يحدد أدوار ومهام تلك الأطراف ومسؤولياتهم تجاه الشركة، مع الإشارة إلى أن المسؤولية الأولى لتلك الأطراف هي اختيار مبادئ حوكمة الشركات كقواعد ولوائح تسييرها أعمال الشركة ومصالحها فضلا عن مصالح المساهمين فيها والأطراف الأخرى، مما يضمن استمرارها وقدرتها على تحقيق نتائج إيجابية في المدى الطويل في ظل التحديات الكثيرة التي تواجهها، بداية بمسألة الصراعات التي تنشأ بين أفراد العائلة وبقية الأطراف الفاعلة في الشركة العائلية، وصولا إلى مشكلة انتقال الشركة من جيل إلى جيل، خصوصا وأن أغلب الشركات العائلية تختفي بعد جيلها الأول بسبب عدم قدرتها على مواجهة التحديات الواردة آنفا، وعدم وجود إطار حوكمة فعال تعالج

ممارساته في الوقت المناسب تلك المشاكل قبل أن تتوسع العائلة وتزيد درجة تعقد العلاقات بين أفرادها وبين محيطهم الاقتصادي.

## 6. قائمة المراجع:

- KPMG. (2018). Tendances des Entreprises Familiales Européennes.
- Laura, S. (2015). *Entreprises familiales : Prise de participation managériales et organisationnelles*. Toulouse: Bart & Jones Publishers.
- OECD. (s.d.). *OECD Principles of Corporate Governance*. Consulté le 2019, sur OECD: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>
- أبو عجيلة عماد محمد، و حمدان علام. (2010). أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح (دليل من الأردن). الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف.
- أحمد الخضيرى محسن. (2005). حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر 2011 مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل. جامعة قاصدي مرياح ورقلة
- التمويل الدولية مؤسسة. (16 08، 2018). تم الاسترداد من [https://www.ifc.org/.../Family%2BBusiness%2BHandbook\\_Arabic.pdf](https://www.ifc.org/.../Family%2BBusiness%2BHandbook_Arabic.pdf)
- بريش عبد القادر. (2011). دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة أداء سوق الأوراق المالية بالإشارة إلى حالة الجزائر. مجلة اقتصاديات شمال - إفريقيا .
- تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة 2005 مجلة التجارة والتمويل 01
- جاوحدو رضا، و عبد الله مايو. (2010). تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الأول حول : الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي .
- شريقى عمر. (2008). دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي. الملتقى العلمي الاول حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس - سطيف .
- طاهر محسن الغالي. (2009). إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عباس بله سيد عبد الرحمن. (2012). دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيي (12).

مبروك محمد عادل. الشركات العائلية تحليل سلوك التدفقات النقدية في الشركات العائلية مقارنة بشركات قطاع الأعمال العام والمشتري. الاسكندرية: كتب عربية للنشر والتوزيع الإلكتروني.

محسن الغالي طاهر. (2009). إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. عمان: دار زائل.

نادر نهاد. (2016). تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سوريا. مجلة البعث ، 38 (1).

هامبتون، لانسبرج دافيز، جيرسيك. (1998). إدارة الشركات العائلية جيل بعد جيل. *Harvard business school press*.