الشركات العائلية الأهمية والتحديات

د/ أحمد حمود منصور

كلية التجارة والعلوم الإدارية ، جـــامعـــة إب

ملخص البحث:

يتحدد ملخص هذا البحث في ضوء ما تقدم من دراسة لمفهوم الشركات العائلية والمزايا والتحديات التي توجهها ، وهدف الدراسة يمكن القول بالاستنتاجات الآتية :

1- إن الشركات العائلية تعد شرياناً أساسياً في اقتصاديات الدولة ، وهي أساس نشوء وتطور الاقتصاديات العالمية وبالتالي بقائها ونموها ، هو بقاء ونمو لاقتصاد الدولة ، إذ تساهم بما يقارب 79٪ من الناتج الاقتصادي العالمي وتشكل بحدود 95٪ من الشركات المسجلة عالمياً .

2- تعد الشركات العائلية مجالاً رحباً لاستثمار مدخرات العوائل الثرية في المجتمعات ، وتوفر مجالاً واسعاً لتشغيل الأيدي العاملة في الدولة قد تصل في بعض الدول إلى أكثر من 50٪ من فرص العمل ، وبالتالي فإنها تساهم في رفاهية المجتمعات من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات .

3- تحتل الشركات العائلية المساهمة المتداولة في أسواق رأس المال مركزاً قيادياً في العديد من الأسواق المالية خاصة في أوروبا وأمريكا .

4- ومع ذلك فإن الشركات العائلية تعاني من بعض الإخفاقات منها :

أ / المساوئ المترتبة على الدمج بين الملكية والإدارة ، وما يتبع ذلك من تأثير على القرارات الإدارية التي تتأثر كثيراً بالاعتبارات الشخصية حيث المركزية الشديدة التي تؤدي إلى الجمود والفشل .

ب/ غياب التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى في معظم هذه الشركات ، والافتقار إلى النظم الإدارية والقانونية في تحديد أهدافها وتنفيذ أعمالها وأداء الوظيفة الرقابية الفعالة .

جـ/ ضعف المركز المالي للكثير من الشركات بسبب محدودية مصادر التمويل ، وعدم وجود نظام فعال للرقابة العامة ، والرقابة المالية خاصة .

د / عدم قدرة الكثير من هذه الشركات ، وخاصة العربية منها على تطوير منتجاتها الحالية بإمكانياتها الذاتية فضلاً عن عدم قدرتها على الإستفادة من التطورات التكنولوجية العالمية بسبب عدم توفر الموارد المالية عامة ، والفنية القادرة على تطويع هذه التكنولوجيا بما يتناسب مع إمكانياتها ومنتجاتها الحالية ، وربما بسبب غياب النظرة التصديرية لديها ، وإعتماد أكثرها على تلبية إحتياجات السوق المحلية .

المقدمة

كثر الحديث في السنوات الأخيرة عن الشركات العائلية.والدور الذي تلعبه في الاقتصاديات المحلية للدولة .ويتفق كثير من الذين تناولوا هذا الموضوع أن للشركات هذه دوراً هاماً وحيوياً في عمليات التنمية الاقتصادية في دول العالم عامة ، ودول العالم الثالث خاصة من خلال ما توفره من سلع وخدمات في السوق المحلية وربما الخارجية ، وتشغيلها لعدد كبير من الأيدي العاملة وبالتالي فإنها تساهم في الحد من معدلات البطالة فيها وقد أولت الدول اهتماما بتلك الشركات ، إذ قدمت الدعم والتسهيلات في المجالات المتعددة ، وتعمل على ضمان استمرارها في أداء دورها في تنمية اقتصادياتها خاصة بعد أن خطت النظم السياسية والاقتصادية العالمية خطوات كبيرة جداً نحو التحرر الاقتصادي وتخفيف القيود أمام التجارة الدولية . خاصة بعد ظهور ما يعرف بالعولمة الاقتصادية الذي أصبحت فيه الكيانات الاقتصادية الصغيرة أمام منافسة شديدة من تلك ذات الكيانات الكبيرة الأمر الذي يجعل العديد من الشركات العائلية خاصة في دول العالم الثالث – أمام تحديات كبيرة تضاف إلى تلك التي تواجهها الآن بحكم عدد كبير من العوامل التي ستوضح في هذا البحث .

لذا قد يكون من الضروري متابعة التطورات العالمية في الشركات العائلية ودراستها وتحليلها حتى يمكن استخلاص الدروس التي يمكن الاستفادة منها في تصور الدور الذي تؤديه هذه الشركات على المستوى المحلي والإقليمي على الأقل إن لم يكن على المستوى العالمي .

وخاصة في الاقتصاد اليمني الذي تشكل فيه الشركات اليمنية نسبة كبيرة جداً . ويعمل فيها نسبة غير قليلة من الأيدي العاملة . وهي تواجه الآن تحديات كبيرة بسبب العولمة الاقتصادية . وقرب انضمام اليمن إلى منظمة التجارة العالمية . إضافة إلى التحديات الداخلية بسبب التركيبة الاقتصادية والاجتماعية في البيئة المحلية .

وفي ضوء ما تقدم ستتناول هذه الدراسة مفهوم وأهمية الشركات العائلية . وما هي التحديات والمشاكل التي تواجهها ؟ وما النتائج المترتبة على تحولها إلى شركات مساهمة عامة ؟ إضافة إلى ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات .

مشكلة الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية :

1- ما المقصود بالشركات العائلية ؟

2- ما أهمية الشركات العائلية لاقتصاديات الدول ؟

3- ما هي التحديات التي تواجهها ؟

هدف الدراسة :-

تهدف الدراسة إلى التعريف بمفهوم الشركات العائلية وأهميتها في الاقتصاديات المحلية . وما هي مزاياها والتحديات التي تواجهها وما هي النتائج المترتبة على تحويلها إلى شركات مساهمة عامة إضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز دورها في اقتصاديات الدول .

منهجية الدراسة :

تعتمد الدراسة / المنهج التحليلي الوصفي وتحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة معتمدين على ما تم الحصول عليه من مقالات ودراسات على قليلة مواقع الانترنت لعدم توفر دراسات في هذا الموضوع في المكتبات الوطنية . نظراً لقلة الدراسات المنهجية التي تناولت هذا الموضوع محلياً وإقليمياً .

أولاً : مفهوم الشركة العائلية :

إن الشركات العائلية هي بداية ظهور النشاط الاقتصادي والتي بدأت منها كل الشركات إذ تمثل الطابع الأوسع في النشاط الاقتصادي في مختلف دول العالم ورغم ذلك وكما هو الحال مع المفاهيم الاقتصادية الأخرى فلا يوجد إتفاق على تعريف محدد لها لكن القواسم المشتركة بين الكتاب في ذلك كبيرة فالبعض يحصرها بصيغة الملكية والإدارة المتحدة والأخر يرى لكي تعتبر الشركة عائلية أن تزيد نسبة الملكية فيها على النصف من الملكية الكلية مع التأكيد بأنه من الناحية القانونية لا يوجد ما يسمى (الشركات العائلية) [1]

فعرفت أنها الشركة التي تتأثر فيها قرارات الإدارة أو الملكية بالعائلة [2] وتعرف أنها الشركات التي يجب أن يكون 50٪ ـ 60٪ من ملكيتها تعود لعائلات [3] ويعزز هذا التعريف الأخير ما أثير من تقارير إخبارية حول سيطرة مجموعة من المستثمرين في سوق الدوحة للأوراق المالية على أكثر من 51 ٪ من ملكية (15) شركة قطرية مساهمة في ديسمبر 2002 على أنها أصبحت شركات عائلية . وعرفها آخرون أنها مجموعة الأعمال التي تدار وتوجه بطريقة التوافق لمراكز القوى من الأفراد المؤسسين أخذه شكل أو هيئة (كيس الدراهم) ثم لا تلبث هذه الشركة أن تتوسع بالاكتتاب العام في أسهمها وتبقى تحتفظ بالصيغة العائلية (كالاسم للشركة) لما لذلك من أثر اجتماعي على إستمراريتها ونموها . [4]

وعُرفت الشركة العائلية أنها الشركة التي تكون ملكيتها لأشخاص طبيعيين ينتسبون لنفس العائلة وتربطهم صفة القرابة لشخصيات اعتبارية مملوكة لأفراد العائلة حيث تتمتع العائلة فيها بملكية رئيسية ومشاركة كبيرة في الإدارة مع انتقال القيادة والسيطرة بين أبناء العائلة الواحدة . (5)

ومما تقدم يمكن القول أن الشركة العائلية قد تكون مملوكة كاملة من قبل عائلة أو مجموعة عوائل أو أشخاص بينهم صلة قرابة وربما قد لا تكون بينهم هذه الصلة وهم الممولون لها ويقومون بالإدارة في نفس الوقت . كما يمكن أن لا تكون هذه الملكية أكثر من نصف رأس مال أو أسهم الشركة لكن مع احتفاظ العائلة بالدور الأكبر في الإدارة

ويمكن أن تكون النسبة المتبقية مملوكة باكتتاب خاص أو عام ويحدث ذلك بعد قرار العائلة المديرة بتوسيع عمل الشركة وزيادة رأس مالها ولكن هل يعد شرط الملكية بنسبة أكثر من النصف أساس لاعتبار الشركة عائلية ؟

يمكن الإجابة على هذا السؤال بالنفي لأن هناك عدد من الشركات في عدد من دول العالم وخاصة الأوربية واليابان وأمريكا أو أن بعض الشركات أنشأت في البداية شركات مملوكة كاملة لعائلة أو عوائل محدودة ثم ما لبثت أن نمت وتوسعت بالاكتتاب العام وقلت ملكية العائلة إلى أقل من نصف رأس المال ولكنها بقيت محافظة على أسمها العائلي وبعض التقاليد العائلية في الإدارة (6) .

والشركات العائلية تتكون من ثلاثة أركان أساسية يمكن تمثيلها بالأتي :

الركن الأول : يتمثل في العائلة أو مجموعة العوائل أو الأشخاص الاعتبارية التي تملك الشركة وتتولى إدارتها .

الركن الثاني : العمل أو النشاط العائلي في الشركة الذي يجمعهم .

الركن الثالث : وهو أفراد العائلة أو العوائل وأقاربهم الذين يعملون في الشركة والتي تشكل نسبة غير قليلة من مجموع العاملين في الشركة .

فعلى سبيل المثال فإن أصحاب الشركات وأفراد أسرهم وأقاربهم العاملين في الشركات الصناعية الخاصة في الجمهورية اليمنية والتي تغلب عليها الصيغة العائلية تشكل ما نسبته (43٪) من مجموع العاملين حسب إحصاء عام 2005م (7) علماً أن بعض الشركات العائلية الصغيرة قد تكون نسبة العمالة من العائلة أكبر من ذلك بكثير.

وتمر الشركة العائلية بثلاث مراحل أساسية منذ التأسيس لغاية تلاشيها أو إستمرارها وتتمثل في ثلاثة أجيال هما : (8)

الأول : الجيل الذي يؤسس الشركة .

الثاني : الجيل الذي يحافظ على الشركة ويطورها وينميها .

الثالث : الجيل الذي يفتت الشركة ويعود بها إلى نقطة الصفر وهو الغالب ، وقليل جداً من الشركات ما تستمر في هذا الجيل أو بعده ، ففي دراسة نشرت على موقع المجلة family Businccss maga2in لعينة من الشركات العائلية الأمريكية أوضحت أن معظم الشركات ومن كل الأنواع والأحجام فشلت خلال العشرين سنة الأولى من عمرها وحتى من بين الشركات القوية أقل من 30٪ أنتقلت إلى الجيل الثاني وبالكاد 10 ٪ منها أنتقلت إلى الجيل الثالث و 4٪ فقط إلى الجيل الرابع هذا في أمريكا فماذا هو عليه الحال في دول العالم الثالث ومنها الدول العربية وخاصة بحكم العادات والتقاليد والأعراف السائدة فيها .

أما الشكل القانوني الذي تتخذه الشركات العائلية فهو يتخذ أحد الأشكال المحددة في قانون الشركات في أغلب دول العالم فاما أن تكون ذات مسئولية محدودة أو شركات تضامن أو شركات توصية بسيطة أو شركات مساهمة خاصة والبعض منها أخذ شركات مساهمة عامة .

ثانياً : أهمية الشركات العائلية :

لا شك أن الشركات العائلة تمثل الشريان الرئيسي للاستثمارات في دول العالم كافة بحكم الأعداد الكبيرة من القوة البشرية العاملة فيها ومن الكم الهائل من المنتجات والخدمات التي تمد بها الأسواق فضلاً عن إستقطباها الأفراد والعوائل المالكة لها .

ولكي يسلط الضوء على أهمية الشركات العائلية لابد من إستعراض بعض الأرقام عنها [9] .

ففي العالم يقدر عددها بحدود 85٪ من عدد الشركات المسجلة عالمياً وتساهم بما يقدر بـ (70٪) من الناتج القومي العالمي . أما في الإتحاد الأوربي فيقدر عددها من (70٪ - 95٪) وتساهم بما يقارب ال (70٪) من الناتج القومي الإجمالي . وفي الولايات المتحدة الأمريكية يوجد ما يقارب من (20) مليون شركة عائلية توفر فرص عمل لما يقارب الـ (59٪) من الأمريكيين وتساهم بـ (50٪) من الناتج القومي الأمريكي والشركات المملوكة لعائلة أو أكثر (90٪) أما في المملكة المتحدة فمن بين أكبر (800) شركة تشكل الشركات العائلية منها (76٪) وفي كل من ايطاليا والسويد وألمانيا واستراليا والبرتغال تقدر بحدود (95٪ ، 90٪ ، 80٪ ، 75٪ ، 70٪) على التوالي .

أما الوطن العربي فيقدر عددها بـ(95٪) من مجموع الشركات فيه وتستوعب (50٪) من الأيدي العاملة ، وفي دول الخليج العربي لوحدها تقدر بـ(95٪) أيضاً وتشكل (70٪) من قوة العمل وتساهم بـ(75٪) من الناتج القومي الاجمالي وتشير المعلومات أن عددها في سلطنة عمان يقارب (99٪) من إجمالي الشركات العاملة في السلطنة وفي السعودية بحدود (90٪) وفي إمارة دبي لوحدها يوجد (30769) شركة عائلية تشغل (560) ألف عامل . وفي سوريا يقدر عددها بـ (90٪) أو أكثر قليلاً . أما في اليمن فيقدر عددها حسب مسح أجرى عام 2003م بحدود (254766) شركة مابين صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم وتشغل ما بقدر بـ (500480) عامل وهي تشكل ما نسبته (99٪) تقريباً من الشركات في الدولة [10] .

وفي إحصائية لأكبر (250) شركة عائلية في العالم نشر على موقع مجلة (**family business Magzine**)[11] وجد أن العائد السنوي لأي منها لا يقل عن (1,2) بليون دولار وأن هذه الشركات مجتمعة تحقق عوائد مقدارها (2538300) بليون دولار وتشغل (6387142) عامل وتنتشر في 28 دولة تمثل الشركات الأمريكية فيها حصة الأسد إذ تبلغ (130) شركة تليها فرنسا بـ(17) شركة والمانيا بـ(16) شركة لكن فقط (7) شركات أمريكية ضمن أول (25) شركة ، ولكوريا الشمالية (3) شركات فقط من أـ(250) شركة لكن الثلاثة شركات في قمة الـ(11) شركة الأولى ، وإثنان منها ضمن الأربعة الأولى وهما شركة (**Samsung**) وشركة (**L.G.Croup**) وضمن هذه القائمة أربع شركات عربية فقط الأولى (مجموعة بن لادن السعودية) تحتل المرتبة (102) والثانية شركة (محمد عبد المحسن الخرافي) شركة كويتيه تحتل المرتبة (173) والثالثة (**Iumbo Group**) شركة إماراتية في المرتبة (199) يديرها فادي الجابري والأخيرة (**Saudi oger**) تملكها عائلة الحريري اللبنانية .

والجدير بالذكر أن عدداً من هذه الشركات تكاد أن تسيطر على الإقتصاديات الوطنية لبلدانها وإن معظمها تعمل أبعد من الحدود الإقليمية للدول التي أسست فيها وبكل المعايير فإنها تمثل قوة اقتصادية عالمية .

وللتدليل أيضاً على أهمية الشركات العائلية فقد بينت نتائج دراسة أمريكية أن عائد الشركات العائلية الأمريكية المسجلة في البورصة هو أعلى بنسبة (29٪) عما في سائر المنشآت في الفترة ما بين الأعوام (1992م ـ 1999م) والسبب في ذلك هو عوامل الثقة العالية بين الفريق الذي يدير الشركات العائلية ويزيد من قدرته على السرعة في اتخاذ القرارات[12] .

وفي دراسة أخرى نشرت في مجلة نيوزدبك الأمريكية في نيسان 2004م أظهرت أن الشركات العائلية تتفوق على منافسيها في مؤشرات الأسهم الستة القيادية في أوربا وأفردت الدراسة مؤشراً لكل من الشركات العائلية وغير العائلية في كل بلد من بلدان الدراسة وتابعت آثاره على مدى عشر سنوات أنتهت عام 2003م وأنتجت قائمة بأسهم عشر شركات عائلية الأكثر نمواً ففي ألمانيا أرتفع المؤشر (206٪) تعوده شركة (BMW) في حين أرتفعت أسهم الشركات غير العائلية (47٪) فقط ، وفي فرنسا إرتفع المؤشر (203٪) نفوده شركات (سانوفي ، لوريال) بينما في الشركات غير العائلية ارتفع (76٪) فقط وكذلك الحال في سويرا واسبانيا وبريطانيا وإيطاليا حيث تفوق مؤشر الشركات العائلية على غير العائلية .

وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أكثر الشركات نجاحاً هي التي تسيطر عليها عائلات كانت أسهمها معروضة للاكتتاب العام [13]

كل تلك الأرقام والمؤشرات تشير إلى أهمية الشركات العائلية التي ثبت أن بعض منها لا تزال هي الأفضل وأنها نمت وتوسعت في مجال عملها في السوق الرأسمالية وامتد عملها عبر العالم بعد أن فتحت أبوابها لعائلات ومستثمرين آخرين للمشاركة في رأسمالها وعلى الرغم أن البعض منها لا تملك العائلة منها إلا أقل من (50٪) من رأس مال الشركة لكنها لا تزال تحتفظ بصيغتها العائلية وأن أحد أفراد العائلة من الأجيال اللاحقة يحتل قمة الإدارة فيها وقسم منها خرجت فيها العائلة من الإدارة لكنها تملك جزءاً كبيراً من أسهمها بعد أن أخذت بمبدأ فصل الملكية عند الإدارة .

ثالثاً : مزايا الشركات العائلية :

تتميز الشركات العائلية بأشكالها المتعددة العامة بعدد من الخصائص من أهمها[14] .

1- درجة الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة ينعكس إيجابياً على العمل المشترك لما فيه المصلحة الواحدة والولاء والارتباط الأبدي النسبي للعمل فيها وتسليم القيادة من جيل إلى آخر يخلق مناخا من الحرص على الأموال وترشيد النفقات .

2- تحمل أفراد العائلة المسؤولية الإدارية ووجود الثقافة التنظيمية القائمة على القيم والأخلاقيات الحميدة التي نشأ عليها أفراد العائلة ونقلها إلى بيئة العمل الداخلية .

3- سرعة وسهولة اتخاذ القرارات والتحرر من الشكليات أفضل بكثير مما هو عليه في الشركات المساهمة العامة بحكم تعدد المساهمين منها حيث يصعب عملية اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت هناك خلافات بين المساهمين .

4- قدرة أكبر على التصرف الإداري والمالي بحكم الجمع بين الملكية والإدارة .

5- نظرة بعض أصحاب الشركات العائلية إلى شركاتهم كإرث اجتماعي أسسته وطورته ، يجب أن يستمر هذا الإرث إلى الأجيال القادمة ، والمحافظة على سمعة ومكانة العائلة .

6- إذا كانت النقاط إعلان ، تمثل المزايا الإدارية والتنظيمية فإن أهم ميزه لها تتمثل في الدور الاقتصادي الهام الذي تلعبه في اقتصاديات الدول منفردة وعلى المستوى العالي للعدد الكبير من السلع والخدمات التي تقدمها للأسواق وتوظيفها مئات الملايين من سكان العالم ، وكما ذكر سابقاً فإنها تساهم بما مقداره (70٪) من النتائج القومي في العالم .

رابعاً : المشاكل والمعوقات أمام نمو وتطور الشركات العائلية :

رغم المزايا التي قد تستأثر بها الشركات العائلية ، إلا أن هذه المزايا قد تكون عائقاً إذا لم يحسن استخدامها ، إضافة إلى العديد من المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية التي تعد عائقاً كبيراً جداً قد يحول دون نمو وتطور هذه الشركات بل وقد يؤدي إلى فشلها ، وتشير التقارير إلى أن معظم الشركات ، ومن كل الأنواع والأحجام فشلت خلال العشرين سنة الأولى من تأسيسها ، وحتى أن من بين الشركات العائلية التي أنشئت قوية في بدايتها ، فإن الكثير منها فشل وغابت من الوجود ، وإن (30٪) منها فقط انتقلت إلى إدارة الجيل الثاني وبالكاد (10٪) منها انتقلت إلى الجيل الثالث وفقط 4٪ إلى الجيل الرابع وكما أشرنا إليه سابقاً .

الأمر الذي يظهر مدى ضخامة المشكلات والتحديات أمام هذا النوع من الشركات ، لذا سنتناول أولاً المشكلات المتعلقة بالعائلة المالكة للشركة ، أو ما ندعوه بالمشكلات الداخلية وثانياً المشكلات المتعلقة بالبيئة أو المشكلات الخارجية .

1- **المشكلات العائلية الداخلية :** ذكر عدد من الكتاب أن مشاكل الشركات العائلية الداخلية تتمثل بما يلي [15] :

أ. تتابع الأجيال وازدياد إعداد أفرادها ، وتنوع ثقافتهم واحتياجاتهم ورغباتهم في إثبات الوجود يجعل الشركات تواجه مخاطر التفكك والاندثار وتحجم الأدوار بدلاً من التآزر والتماسك .

ب. استمرار نهج المركزية وإتباع التقاليد العائلية التي يتم نقلها إلى الإدارة يؤدي إلى سيادة النفوذ العائلي في المناصب الإدارية العليا واستئثار البعض القليل فيها الأمر الذي قد يضعف معايير الكفاءة الإدارية ، ويحرم الشركة من الكفاءات المتخصصة القادرة على قيادة الشركة بنجاح .

ج. صعوبة تطوير أوضاع الإدارة في الأجيال اللاحقة في هذه الشركات دون الاصطدام بعقبات الملكية العائلية وتعقيداتها خاصة إذا ما اندلعت الصراعات بين الورثة حول السيطرة على الشركة وإدارتها .

د. أن معظم القرارات التي تصدر فيها تؤخذ بالإجماع وليس بالأغلبية : احتراما للتقاليد العائلية كون الرأس الإداري هو غالباً ما يكون الشخص المتنفذ في العائلة ، وبالتالي فإن هذا يحد من حركة إدارة الشركة وعدم التصرف في حالة وجود معارضة من أحد الأطراف .

ه. رغم تمسك الإدارة بالاعتبارات الاقتصادية في اتخاذ القرارات إلا أنها تقع أحياناً فريسة الصراع بين الاعتبارات العائلية والاقتصادية مما يحد من جودة تلك القرارات وهو ما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء إذ أشارت دراسة (Sbarma.et.al) إلى انخفاض نسبي في بعض الشركات العائلية .

و. تحكم الشركات العائلية العواطف ، وبعض القائمين على الإدارة لا يفكرون بوضع الأسس والضوابط على الورق لتطبيقها على الواقع ، وليعرف كل فرد دوره الأمر الذي يؤدي إلى تبني الإدارة قرارات أساسها المجاملة العائلية على حساب ما هو أفضل لتطوير العمل الأمر الذي يلحق خسائر كبيرة .

ز. عدم وجود آليات وتنظيمات إدارية واضحة تفرق بين كيانات الشركة وأعمالها والتصرفات الإدارية لأفراد العائلة بسبب عدم الفصل بين الملكية والإدارة والتي قد تكون أساس معظم المشكلات .

ح. زيادة عدد المالكين بفعل الزيادة الطبيعية للورثة وتباين الاهتمامات والتوجهات لهم وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات المناسبة والصراع على الإدارة وظهور سلطة الابن الأكبر والتفرد في اتخاذ القرار وعدم تحكم الفرد في حصته من الميراث بعد وفاة المؤسس .

ط. تجنب الشركات العائلية بحث المنازعات الداخلية ، وربما حتى الخارجية في المحاكم ، والبحث عن الوسائل التوفيقية ، خوفاً من إجراءات التقاضي الطويلة ، وإفشاء الخلافات لتقع في حلول توفيقية تثار من وقت لأخر .

ي. غياب الشفافية المالية بين أفراد العائلة المالكة الأمر الذي يؤدي إلى حدوث المنازعات المشار إليها في أعلاه .

ك. عدم الفصل بين العائلة ومصير الفرد ، والتعامل مع الشركاء (الورثة) كأبناء وأخوه ، وتداخل الذمم المالية للشركة ولبعض أفراد العائلة ، وعدم الفصل بين الاحتياجات المادية للشركة واحتياجات أفراد العائلة .

ل. محاباة الأقارب في التوظيف ، حيث لا توجد ضوابط لكفاءات ومؤهلات علمية ، أو الخبرة والتدريب والعمر ... الخ . وغياب فرص الترفيه المتوازنة للعاملين من داخل العائلة وخارجها .

م. ضعف الاستعداد للأجيال الحالية المسيطرة على الإدارة لتسليم الإدارة للأجيال اللاحقة ، فضلاً عن افتقار الأجيال اللاحقة ، الذين يدعون (أبناء مدللين) للإدارة ، واستمرار الرجل طفلاً في نظر والديه مهما تقدم به العمر وأكتسب من المعرفة .

ن. تركز درجة المخاطر في هذه الشركات خاصة وأن عدداً كبيراً من المالكين يوظفون كل رؤوس أموالهم فيها ، وبالتالي فإن إفلاس الشركة يعنى إفلاس المالك نفسه .

2- معوقات خارجية :

تعمل الشركات العائلية في بيئة محلية ودولية يتسم بالتغيرات السريعة في مختلف المجالات السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، تمثل تحديات إضافية على الشركات العائلية أن تقف أمامها ملياً لتجاوزها ، والحد منها ، إن استطاعت ذلك وإلا فإن نتائجها قد تكون مكلفة جداً ومنها :

أ / صعوبة حصول بعض هذه الشركات على التمويل اللازم بالاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى لغرض التوسعات بسبب هشاشة المركز المالي لبعضها وافتقار قسم منها إلى الإيضاح ، والشفافية المالية التي تعتمدها البنوك عند دراسة الوضع المالي للشركة للاطمئنان على مدى قدرتها على تسديد تلك القروض .

ب/ عدم تمكن بعض الشركات الاستفادة من التغيرات التكنولوجية في تطوير منتجاتها وتقديم المنتجات الجديدة وتوسع نشاطها ربما أيضاً بسبب عدم توفر الموارد المالية الكافية لشراء التكنولوجيا

واعتماد الكثير منها على صناعات للسوق المحلية فقط دون النظر إلى الأسواق العالمية لأغراض التصدير .

جـ/ ويترتب على الفقرتين السابقتين شدة المنافسة الخارجية في الأسواق المحلية والخارجية خاصة مع التوجه نحو تحرير التجارة العالمية ، وانفتاح الأسواق المحلية أمام الصناعات الأجنبية ، الأمر الذي يجعل الشركات العائلية في موقع المنافس الضعيف بسبب عدم قدرة العديد منها على تقديم المنتجات المنافسة في السوق من حيث الجودة والكم المطلوب فضلاً عن الأسعار المناسبة للمستهلك المحلي أو الخارجي .

خامساً : التحول إلى شركات مساهمة عامة :

نظراً للتحديات والمخاطر المحيطة بعمل الشركات العائلية فقد كثرت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ودعت معظمها إلى أن الحد من هذه التحديات والمخاطر يمكن أن يتم من خلال تحول الشركات العائلية من صيغتها الحالية سواء كانت مساهمة مقفلة أو ذات مسؤولية محدودة أو تضامنية إلى شركات مساهمة عامة ومن شأن ذلك أن يساعد على خلق كيان استثماري يساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية في المجتمع خاصة في عالم اليوم الذي تسوده الشركات العالمية الكبرى حيث المنافسة على أشدها في عصر العولمة الذي سيكون فيه فرصة أكبر للشركات المساهمة لكي تستمر في عملها أما الشركات العائلية فسيبقى لها فترة من الزمن إذا بقيت على وضعها الحالي وتنتهي لذا أصبح التحول إلى شركات مساهمة وعلى مراحل تدريجية أمراً هاماً لأن الهدف ليس أن تكون شركات مساهمة فحسب بل أن تكون نقلتها نوعية تضمن إستمراريتها واضطرار نموها وضمان فائدة أكبر للمالكين الحاليين والمساهمين المرتقبين إضافة إلى ما ينعكس إيجابياً على اقتصاد البلد وفيما يلي مزايا التحول إلى شركة مساهمة : .

1- المزايا بالنسبة للشركات العائلية .

أ. ضمانة عالية لاستمرار الشركة وحمايتها من التفتت بعد غياب الجيل الأول من المؤسسين وانتقال الملكية إلى الوارثين .

ب. تحسين القدرة المالية للشركة من خلال الاستفادة من مصادر التمويل المتاحة مما يجعلها قادرة على تمويل خططها التوسعية واستثماراتها المستقبلية بكلفة أقل .

ج. الاستفادة من الإدارة المحترفة والحصول على قدرات وكفاءات بشرية جديدة وبالتالي فصل الإدارة عن الملكية .

د. دعم وتعزيز التنافس في الأسواق المحلية والخارجية فضلاً عن تقوية مركزها التفاوضي مع الشركات الموردة لها والمسوقة إليها .

ه. التخلص من مظاهر المحاباة لدى الإدارة في تعيين الأقارب على حساب الكفاءة في الأداء .

و. المحافظة على اسم العائلة ودورها في الشركة .

ز. الاستفادة من التسهيلات التي تقدمها الحكومة للشركات المساهمة .

ح. وجود سوق مالية يسهل الحصول على الأموال لأغراض التوسع .

ط. المتابعة الدورية لعمل الشركة من خلال ما تقدمه من تقارير لسوق المال وما ينشر في الميزانيات العمومية والحسابات الختامية .

2- المزايا على مستوى الاقتصاد الوطني :

أ / توفير فرص استثمارية لصغار المدخرين والمستثمرين من خلال توسيع قاعدة الملكية وتنويع الأنشطة الأمر الذي يساعد على نمو الوعي الادخاري والاستثماري لدى أفراد المجتمع .

بـ/ تطوير الاقتصاد الوطني من خلال توسيع مجالات الاستثمار الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإيرادات والناتج المحلي للدولة .

جـ/ تنشيط السوق المالية بدخول شركات جديدة تساهم في تنشيط الأسواق الأولية وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء للقطاع الخاص أو لصغار المستثمرين .

د / وفي الدول التي لا يوجد فيها سوق مالية حالياً يمكن أن تكون هذه الشركات الركيزة الأساسية لقيام هذه السوق .

هـ بناء كيانات اقتصادية قادرة على تنفيذ المشاريع الكبرى بفعل توفير رأس المال القادر على تمويل هذه المشاريع .

و / التنوع في المنتجات والاستفادة من مزايا الإنتاج كماً ونوعاً لتخفيض التكاليف وتوفير السلع في الأسواق المحلية بأسعار مناسبة وتصدير الفائض لتوفير العملات الصعبة للبلد .

ز / ضمان استقرار سوق العمل بالحفاظ على استمرار العاملين في الشركات ، وتوفير فرص عمل جديدة تستوعب جزءاً من العمالة المحلية مما يساهم في خفض نسبة البطالة .

ولكن يبقى السؤال هل تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة يمر بسهولة ويسر على رغم المزايا المترتبة على ذلك ؟

الإجابة ستكون بالتأكيد لا ، لأن هناك بعض الصعوبات التي قد تواجه هذه العملية ومنها.

أ / هل توجد في الدولة التي تعمل فيها الشركات الراغبة بالتحول إلى شركات مساهمة تشريعات تسهل عملية الانتقال هذه .

بـ/ عدم رغبة مالكي الشركة وإدارتها للخضوع للرقابة التي تخضع لها الشركات المساهمة العامة في سوق المال .

جـ/ عدم الرغبة في الإفصاح واعتماد الشفافية للبيانات المالية والكشف عن المعلومات الأساسية والتغيرات الطارئة التي تتعرض لها الشركة كما تطلب ذلك إدارة سوق المال لما لذلك من تأثير على القيمة السوقية لأسهمها وأهمية ذلك للمستثمرين .

د / توفير مصادر التمويل لبعض الشركات العائلية من خلال التسهيلات التي تحصل عليها من البنوك المحلية .

جـ/ عدم رغبة ملاك الشركة العائلية بإدخال غرباء يشاركونهم السلطة والأرباح ، مما يزيد من تخوفهم من فقدان السيطرة المطلقة للعائلة على الشركة .

هـ/ أن نسبة كبيرة من الشركات صغيرة الحجم الأمر الذي لا يشجع على تحويلها إلى مساهمة

ز / الرغبة في المحافظة على الاسم العائلي للشركة كما يعتقد الكثير منهم .

حـ/ تخوف بعض الشركات من مساءلة السلطة المالية للدولة عن أخطاء مالية أو غير مالية سبق وأن ارتكبتها بعمد أو بدون عمد .

ط / عدم وجود سوق مالية في البلاد أو ضعف السوق الموجودة من حيث قلة المستثمرين في السوق وعدم وجود الأنظمة والقوانين التي تزيد من كفاءة السوق .

سادساً : النتائج :

في ضوء ما تقدم من دراسة لمفهوم الشركات العائلية والمزايا والتحديات التي توجهها ، وهدف الدراسة يمكن القول بالاستنتاجات الآتية :

5- إن الشركات العائلية تعد شرياناً أساسياً في اقتصاديات الدولة ، وهي أساس نشوء وتطور الاقتصاديات العالمية وبالتالي بقائها ونموها ، هو بقاء ونمو لاقتصاد الدولة ، إذ تساهم بما يقارب 79٪ من الناتج الاقتصادي العالمي وتشكل بحدود 95٪ من الشركات المسجلة عالمياً .

6- تعد الشركات العائلية مجالاً رحباً لاستثمار مدخرات العوائل الثرية في المجتمعات ، وتوفر مجالاً واسعاً لتشغيل الأيدي العاملة في الدولة قد تصل في بعض الدول إلى أكثر من 50٪ من فرص العمل ، وبالتالي فإنها تساهم في رفاهية المجتمعات من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات .

7- تحتل الشركات العائلية المساهمة المتداولة في أسواق رأس المال مركزاً قيادياً في العديد من الأسواق المالية خاصة في أوروبا وأمريكا .

8- ومع ذلك فإن الشركات العائلية تعاني من بعض الإخفاقات منها :

أ / المساوئ المترتبة على الدمج بين الملكية والإدارة ، وما يتبع ذلك من تأثير على القرارات الإدارية التي تتأثر كثيراً بالاعتبارات الشخصية حيث المركزية الشديدة التي تؤدي إلى الجمود والفشل .

ب/ غياب التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى في معظم هذه الشركات ، والافتقار إلى النظم الإدارية والقانونية في تحديد أهدافها وتنفيذ أعمالها وأداء الوظيفة الرقابية الفعالة .

جـ/ ضعف المركز المالي للكثير من الشركات بسبب محدودية مصادر التمويل ، وعدم وجود نظام فعال للرقابة العامة ، والرقابة المالية خاصة .

د / عدم قدرة الكثير من هذه الشركات ، وخاصة العربية منها على تطوير منتجاتها الحالية بإمكانياتها الذاتية فضلاً عن عدم قدرتها على الاستفادة من التطورات التكنولوجية العالمية بسبب عدم توفر الموارد المالية عامة ، والفنية القادرة على تطويع هذه التكنولوجيا بما يتناسب مع إمكانياتها ومنتجاتها الحالية ، وربما بسبب غياب النظرة التصديرية لديها ، واعتماد أكثرها على تلبية احتياجات السوق المحلية .

4- قصر عمر الشركات العائلية بسبب نزاعات الملكية للورثة التي تتزايد جيلاً بعد جيل ، حيث أشادت العديد من الدراسات كما ذكر سابقاً ، إلى أن متوسط عمرها لا يزيد قليلاً على العشرين سنة .

9- إصرار العديد من ملاك هذه الشركات لإبقاء على الشكل القانوني الحالي لشركاتهم ، وعدم إقبالهم على تحويلها إلى شركات مساهمة عامة تحقق لهم المزيد من المنافع على المدى المتوسط والبعيد ، بسبب مخاوف قد لا يكون لها وجود إلا في مخيلاتهم ، وهم غافلون عن المخاطر الكبيرة التي يمكن أن تلحق بهم بإبقائهم على الوضع الحالي لشركاتهم يجعل مخاطر تعرضهم إلى الإفلاس ، والفشل الكلي أمراً كبيراً التحقق ، قد يلحق حتى بممتلكاتهم أو أموالهم الخاصة غير المستثمرة في الشركة .

سابعاً : التوصيات :

1) العمل على فصل الإدارة عن الملكية ، والاعتماد على الكوادر المهنية المتخصصة في إدارة تلك الشركات ، لأن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى حصر الصراعات في مجالس الإدارة بين أقطاب العائلة فيها ، مع تقييد تحديد نطاق الإشراف الذي يمارسه مجلس الإدارة وحصره عبر عضو مجلس الإدارة المنتدب واعتماد الشفافية والإفصاح المالي بين المالكين .

2) تشجيع الاندماج بين الشركات العائلية لما لذلك من تأثير في عدة جوانب منها تعزيز التكتل الاجتماعي بين العوائل المالكة ، وتعزيز القدرة على الأداء بمستويات عالية ، والرقي بالأهداف البعيدة المدى في الجوانب الإدارية والإنتاجية والتسويقية الأمر الذي يزيد من قدرتها على المنافسة ومواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق العالمية في ظل نظام العولمة .

3) خلق تحالفات إستراتيجية بين الشركات العائلية المحلية والدولية من خلال إقامة المشاريع المشتركة والتعاون في مجال التسويق والاستفادة من التكنولوجيا .

4) السعي لإنشاء مراكز علمية متخصصة لدراسة تجارب الشركات العائلية الكبرى الرائدة في العمل وكذلك دراسة المنازعات العائلية وإيجاد الحلول المناسبة لها في بدايتها ، خشية من توسعها ، وعدم السيطرة عليها ، والمساهمة في خلق ثقافة اقتصادية واجتماعية لدور هذه الشركات في الاقتصاديات المحلية وتثقيفها على تنمية الثروات العائلية ، وضمان انتقالها إلى الأجيال اللاحقة بسلاسة .

5) عمل دراسات ميدانية على ملاك الشركات العائلية لمعرفة أرائهم في المعوقات التي تواجههم ، وما يحتاجونه من دعم وإسناد بغية الاسترشاد بها لإيجاد الحلول اللازمة .

6) على الجهات الحكومية إصدار التشريعات اللازمة التي من شأنها أن تشجع هذه الشركات على الإقدام والتحول إلى شركات مساهمة عامة ، ومنها :

أ/ قيام الجهات المالية الحكومية بإجراء تصحيح قيام الأصول المسجلة في بيانات الشركات الراغبة في التحول إلى شركات مساهمة في الدوائر المالية .

ب/ إعادة تقييم تلك الأصول بقيمتها الحقيقية الحالية أو مايعرف (بالقمة العادلة)

جـ/ إعفائها مما قد يترتب عليها من التزامات إضافية أو مخالفات سبق وأن ارتكبتها بسبب عدم اعتمادها الإفصاح والشفافية المحاسبية قبل إقبالها على اتخاذ قرار التحول إلى مساهمة عامة .

الهوامش و المصادر :

1- ماجد بن محمد قاروب ، صحيفة الشرق الأوسط ، العدد 9212 ، التاريخ 17 / 2 / 2004م .

2- سلام سعد الدين ، تجرب أوليك كروب كشركة عائلية www.ejb.egl/cgfiles/saad

3- الفاضل / عماد : الشركات العائلية في ندرة لجمعية رجال وسيدات الأعمال السورية . / www. Sana . org / ara / 82 / 2007 / 12 / 17 153419 . htm

4- Pramodit sbarma . at . el , strategic management of the famil Business . past Research and Futur challenge , family Business Review , Vol . 10 , no . 1 / spring 1997 .

5- الحوسني / أحمد : 31 ألف شركة عائلية في دبي مبيعاتها 208 مليارات درهم . http // Qatar shares Com / Vb / sho wthread . php' t = 1255525

6- The I argest 250 famly Company in the World www. Family businessmagazin . Com / top 250 . html

7- الجمهورية اليمنية : كتاب الاحصاء السنوي لعام 2005م .

8- الحسني أحمد : مصدر سبق ذكره .

9- أنظر في ذلك :

- محمود حسين : الشركات العائلية ودورها في التنمية البشرية والاقتصادية http:// www. A l ukah . net / Article . aspt , Category ID = 85 Articale ID = 734 .
- وكذلك http : // www. Alukah . net / view . 2006 / 3 / 16 / 223 / jtml
- أحمد الغنم أعداد الشركات إلعائلية في أمريكا والاتحاد الأوروبي
- http : // www. Alasuaq . net . view . 2006 / 3 / 16 / 2231 / htm

10- الجمهورية اليمنية : كتاب الاحصاء السنوي لعام 2005م

11- The largesy 250 family Company In the World www . family Businessmagazin . com / top 250 . html

12- ميشيل / مرفص : المؤسسات العائلية بين الأرض والتطوير . وجهة نظر اقتصادية .www . sana . org

13- المصدر السابق .

14- المهايني محمد : الشركات العائلية في الوطن العربي www . Ik . ahram . org . eg / / ik / 2007/ 2 / 19

15- انظر في ذلك كل من :

- مجلس غرف التجارة والصناعية السعودية : الشركات العائلية السعودية في عصر العولمة : . http : // quraf org / upload / mages / family company . ppt
- حلبي ، بشارة : فصل الملكية عن الإدارة ضرورة لتحويل الشركات العائلية
- www.thawara . alwehda . gov . sy – print – view

16- يرجع في ذلك إلى :

- سوق عُمان المالي : دائرة الدراسات والتطوير : الأسباب التي تحد من تحول الشركات العائلية الناجحة إلى شركات مساهمة عامة : يوليو 2003م .
- عبدالله مرعي بن محفوظ / معوقات الشركات العائلية ما بين التنظيم الداخلي والاجراءات الصناعية :
- http : // www . alaswaq . nct / view / 2007 / 10 / 10 Id // 374 . html