



الشركات العائلية الخليجية

الحكومة، التحول الرقمي والاستدامة
(الفرص والتحديات)



د. خميس بن عبيد العجمي
المدير العام

◆ رئيس التحرير :
د. أحمد الفقيه

◆ هيئة التحرير :
د. عبدالله السويدي
أ. بابكر عثمان
أ. خالد أبو أحمد

◆ المراجعة اللغوية :
د. بسام مسلم

◆ تصميم وإخراج :
هديل العريقي

◆ الناشر :
أكاديمية تمكين



جدول المحتويات

8

مفهوم وأهمية الشركات العائلية

12

طبيعة الشركات العائلية ومراحل تطورها

26

المشكلات والتحديات التي تواجه الشركات العائلية واستراتيجيات التعامل معها

45

هيكلية وحوكمة الشركات العائلية

53

التحول الرقمي واستراتيجيات الاستدامة في الشركات العائلية

63

الدعم الحكومي الخليجي لحوكمة الشركات العائلية

المقدمة :

هناك قول يتردد مفاده:

ليس مطلوباً منك أن تُنظّم العالم، ولا أن تُنظّم المجتمع، ولا حتى أسرتك، فقط «نظّم عقلك»، وستجدهم جميعاً ينتظمون معك.

هذه المقولة تعدّ ركيزة تحمل فكرة هذا الكتاب الذي جاء لبحث قضية مبدؤها كانت فكرة فردية لأشخاص أرادوا ترك إرث فكري وفعلي لعائلاتهم من بعدهم، وليس مالياً وحسب، فمن فكرة شركة يمتلكها فرد، وصولاً لأساطيل من الشركات لعائلات بأكملها في شتى المجالات الحياتية، ظهرت وتجلّت نماذج عديدة من الشركات العائلية ليكون الهدف الأساسي لها ضمان استمرارية الشركة ونقل ملكيتها وإدارتها إلى الجيل التالي.

ففي الوقت الذي تغيرت فيه الأدوار في كافة مكّونات المجتمع، وأعيد ترتيب العديد من الأولويات، فقد تغيّرت معه بديهيّاً وظائف الأسرة وأدوارها التقليدية، فغداً لدينا دور أعمق للأسرة من التربية والتعليم والتهديب إلى المشاركة في صنع القرار، وعليه فقد ظهر لدينا في الساعات الاقتصادية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، نماذج من هذه الشركات العائلية، التي انطلقت من ثوابت وأسس قيمة تتعلق بروابطها الأسرية العميقة.

لقد قامت هذه الشركات بممارسة دورها في تحريك عجلة الاقتصاد في الدول عالمياً، وعلى الصعيد العربي، وخاصة الخليجي، وواجهت عدة تحديات وثغرات تأتت من التغيّرات العالمية الحاصلة كالعولمة، والطفرة الرقمية، والجائحة الوبائية، وغيرها من أحداث عصفت بالأسواق العالمية لا الخليجية والعربية فحسب، وكانت هناك شركات ناشئة دفعت ثمن هذه التغيّرات الطارئة باهظاً، إذ أغلقت أبوابها وخسرت وجودها، وفي المقابل أيضاً هناك شركات عائلية افتقدت لأهم عنصر كان من الممكن أن يحميها من الانهيار وهو وجود هيكل حوكمة رسميٍّ ممّا أثر على كفاءة عملها، فافتقدت لوجود إطار للمساءلة والشفافية واللجان الاستشارية التي كان من الممكن أن تكون عونها في تحقيق أهدافها ومراعاة مصالحها.



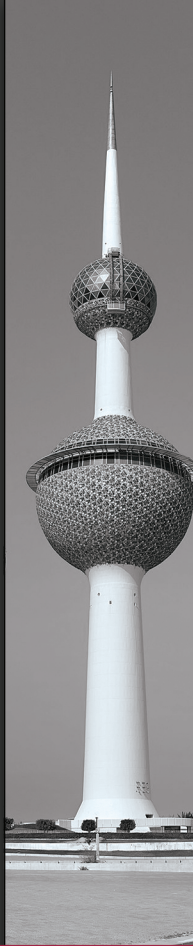
وفي المقابل نجد نماذج من شركات عائلية خليجية أثبتت حضورها في خضم هذه الأحداث وساهمت في إحداث نقلة نوعية في مستويات الخدمات التي تقدّمها، وسطّرت قصص نجاح على الصعيد العربي والعالمي، فلم تقف هذه التحديات لمدة طويلة بوجهها، بل استطاعت اتخاذ حلول وتحقيق معطيات جديدة تلائم الأوضاع الراهنة، إذ نجحت أغلب هذه الشركات في ترسيخ مكانة قوية لها داخل الاقتصادات المحلية والإقليمية والعالمية، نظرا لما لديها من أدوات ساهمت في ثباتها وتطورها، من خلال تفعيل أنظمة الهيكلية والحوكمة، مما ساهم في تنظيم وإدارة الشركات العائلية لضمان تحقيق الشفافية، المساءلة، والاستدامة، مع مراعاة مصالح جميع المساهمين، سواء أكانوا من أفراد العائلة أو من خارجها، إذ تُعتبر الحوكمة عنصراً أساسياً لتعزيز استقرار الشركة وتحقيق التوازن بين القيم العائلية وأهداف العمل.

وهذا البعد لاحظته حكومات الدول المحتضنة لهذه الشركات، فقامت بإصدار تشريعات وتنظيمات تدعم عملها وتوفر التسهيلات اللازمة لتعزيز استثماريتها ونموها، لكونها هي المحرك الرئيسي لعجلة التنمية والتطور الاقتصادي في هذه الدول، وترسّمت بذلك خطوات وبرامج استشرافية وليس حاضرة وحسب، لسيادة العمل الاقتصادي الذي تقدمه هذه الشركات، مع توفير خيارات عديدة للتعامل مع العوائق والتحديات الماثلة في الأسواق الحالية، واستشراف السيناريوهات الاقتصادية المستقبلية.

من هنا جاءت فكرة هذا الكتاب لتكون إضاءات في طريق التعامل داخل وخارج هذه المنظومة الاقتصادية القائمة على هكذا نوع مميز من الشركات، من خلال تسليط الضوء على طبيعة الشركات العائلية ومشكلاتها والتحديات التي تواجهها، واستراتيجيات التعامل معها، للتغلب على الآثار التي تطالها من التغييرات الحاصلة محليا وعالميا، وهو جهد نأمل أن يكون قد أصاب هدفه وآتى أكله، من حيث عرضه لفكرة حيوية تحتاج الدول الساعية لتطوير اقتصاداتها، أن تقف عندها وتتبنى نظرة جديدة للتعامل معها، باعتبارها ركيزة من أهم ركائز الاقتصاد في دول الخليج العربي.

د. خميس بن عبيد العجمي





الفصل الأول:

مفهوم وأهمية الشركات العائلية



تعريف الشركة العائلية:

تُعدّ الشركات العائلية أحد أقدم وأوسع أشكال تنظيم الأعمال في العالم، وبرغم الأهمية التي تكتسبها هذه الشركات إلا أنه لا يوجد لها مفهوم واضح أو تعريف يحدد طبيعتها مقارنة بغيرها من الشركات الخاصة فيما يتعلق بالملكية والإدارة إلا أنه يمكن القول بأن الشركة العائلية تشير إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، ويقتصر الانتفاع منها على أبناء العائلة وحدهم، ولهم السلطة المطلقة في إدارتها، وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي مشروعات يلعب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، وقد يحدث ذلك على سبيل المثال عندما يكون أكثر من نصف أسهم الشركة مملوكة لعائلة واحدة، أو عندما تكون نسبة من الإدارة العليا للشركة تنتمي لعائلة واحدة، أو عندما تقوم مجموعة من أفراد العائلة بممارسة دور رقابي فعال على الشركة.

وتعرف الشركات العائلية بأنّها: الأعمال التجارية التي تكون مملوكة ومُدارة من قِبل عائلة، بحيث يشارك اثنان أو أكثر من أفرادها في الملكية، مع احتفاظهم بحق السيطرة على الإدارة واتخاذ القرارات الأساسية، وعليه فإن ما يميز هذا النوع من الشركات عن غيرها وجود هيكل يتضمن العديد من المساهمين الصغار، في حين تبقى القوة الرئيسية متمركزة بيد الملاك بدلاً من الإداريين، وهي لا تعتمد على المصالح الاستثمارية المشتركة بين أفرادها وحسب، بل تمتاز أيضاً بوجود روابط شخصية وأسرية قوية، مما يجعلها وحدة ديناميكية مترابطة، في حين ذهب البعض إلى اعتبار الشركات العائلية مشروعات فردية تتخذ فيه الشركة شكل شركات الأشخاص ولا يقسم رأس مالها إلى أسهم قابلة للتداول وتتحد بها الملكية بالإدارة، وهي شركات مملوكة لعائلة تقوم بإدارتها عادة ويكون بيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة بما في ذلك المؤسس الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة. (6)

وعليه يمكن القول بأن الشركة العائلية هي الشركة التي تكون مملوكة بكاملها لعائلة واحدة، أو التي تسيطر فيها عائلة واحدة على معظم أسهم أو حصص الشركة، ويكون التصويت وإصدار القرار فيها حكراً على أفراد تلك العائلة.

أهمية الشركات العائلية:

تعتبر الشركات العائلية أقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال في العالم وأكثرها شيوعاً حيث تشكل ما نسبته 70% من اجمال عدد الشركات في العديد من الدول، وباتت تمارس دوراً محورياً في تحريك عجلة الاقتصاد على الصعيدين العالمي والعربي، فعلى مستوى دول الخليج العربي تشكل الشركات العائلية العمود الفقري لها، حيث تشكل ما نسبته 99% من اجمالي الشركات في قطر، و 95% في المملكة العربية السعودية، و90% في الإمارات العربية المتحدة، و45% في الكويت و95% في جمهورية مصر العربية، ولذا فهي شريكا أساسيا في النهوض بالاقتصاد ومؤشرا هاماً لقياس مستوى التقدم الاقتصادي، حيث تسهم بما يقرب من 80% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي و90% من الأنشطة التجارية، وتضطلع بصورة أساسية في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي وتوفير فرص توظيف واسعة، كما يهيمن قطاع الشركات العائلية في المنطقة على العديد من الصناعات الرئيسة من حيث حجم الاستثمارات وحجم القوى العاملة وخلق فرص العمل الجديدة وتطور العديد من القطاعات الاستثمارية، وهي بذلك تمتلك الامكانيات والموارد والمكانة السوقية لتحقيق التنمية المستدامة نتيجة ميل هذه الشركات الى بناء توجهها الاستراتيجي في سوق عملها لحماية ارثها للأجيال القادمة من خلال تبني القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وفي هذا الصدد تشير الإحصاءات الى أن نسبة فرص العمل التي وفرتها هذه الشركات في المملكة العربية السعودية 60%، و نسبة 50% ، 40% في كل من الكويت وسلطنة عمان على التوالي. (4)، (8)

تشكل الشركات العائلية بنسبة :

70%

من إجمالي عدد الشركات في
العديد من دول العالم

45%

من إجمالي الشركات في قطر



99%

من إجمالي الشركات في قطر

90%

من إجمالي الشركات في
الإمارات العربية المتحدة

95%

من إجمالي الشركات في
جمهورية مصر العربية

95%

من إجمالي الشركات في
المملكة العربية السعودية

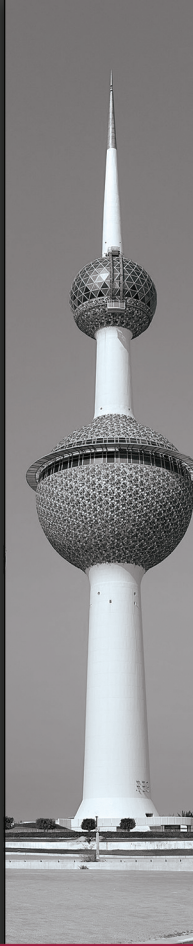
وكون العائلة بفروعها الممتدة والمتشعبة تمثل أحد المتغيرات الرئيسية في النظم الاقتصادية والاجتماعية الموجودة في الدول العربية، فإن الشركات العائلية تمثل غالبية القطاع الخاص في اقتصاديات الدول العربية (كانو، 2002: 1)، إضافة إلى ذلك فإن الشركات العائلية أصبح لها دور هام أيضا في التنمية الاجتماعية، من خلال تشجيع أبناء العائلة للعمل فيها، مما يسهم في تعديل مبول الشباب وتقليل اتجاهاتهم نحو الوظائف الحكومية، وبالتالي خلق توازن في توزيع العمال الوطنيين بين القطاعين العام والخاص، كما أن الشركات العائلية تلعب دورا هاما وحيويا في عملية التنمية الاقتصادية، من خلال استغلال الموارد المتاحة واستثمارها بهدف توفير سلع استهلاكية وخدمية، تسهم في تطوير السوق المحلية، وبالنتيجة تطوير الاقتصاد الوطني بشكل عام.

وتمثل الشركات العائلية في منطقة الخليج العربي عمقا تاريخيا وإرثا تجاريا راسخا، إذ تحتل مكانة بارزة بين أقوى 100 شركة عائلية في العالم العربي؛ بفضل قوتها المالية وقدرتها على الاستثمار عالميا في مختلف القطاعات، فوفقا لأحدث الإحصائيات الصادرة عن وزارة التجارة والاستثمار السعودية، تشكّل الشركات العائلية نحو 98 % من إجمالي الشركات في منطقة الخليج العربي بشكل عام، موزعة على جميع القطاعات، وقد نجحت هذه الشركات في ترسيخ مكانة قوية لها داخل الاقتصادات المحلية، مما دفع الحكومات الخليجية إلى إصدار تشريعات وتنظيمات تدعم عملها وتوفر التسهيلات اللازمة لتعزيز استمراريته ونموها، كما تلعب الشركات العائلية دورا محوريا في دفع عجلة الاقتصاد الخليجي، إذ تسهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل، فبناء على بحث أجراه صندوق النقد الدولي في مايو 2021 ، فإن هذه الشركات تسهم بما يصل إلى 60% من الناتج المحلي الإجمالي للمنطقة، وتوظف أكثر من 80% من القوة العاملة، مما يعكس أهميتها كركيزة أساسية للاقتصاد الخليجي. (5)

وتعدّ الشركات العائلية الخليجية من أبرز الكيانات الاقتصادية في العالم العربي، إذ تهيمن على قائمة "أقوى 100 شركة عائلية عربية" التي تصدرها مجلة فوربس الشرق الأوسط، فوفقا لقائمة عام 2024 ، تصدر المملكة العربية السعودية القائمة ب (34) شركة، تليها الإمارات العربية المتحدة بـ (28) شركة، ثم قطر والكويت ب (7) شركات لكل منهما (5)، كل ذلك يعكس الدور المحوري للشركات العائلية في اقتصاديات دول المنطقة وهذا يحتم على الجميع (حكومات ومؤسسات وأفراد) العمل بشكل حثيث لتبني كل الاستراتيجيات وسبل الدعم المختلفة للمحافظة على هذه الكيانات واستدامتها ليستمر عطائها للأجيال القادمة.

الشركات العائلية تسهم بما يصل إلى





الفصل الثاني:

طبيعة الشركات العائلية ومراحل تطورها

طبيعة ومميزات الشركات العائلية:

الشركة العائلية هي شركة عادة ما تنشأ كمشروع فردي للجد الأكبر للعائلة، في بادئ الأمر، وتكون السيطرة والإدارة العليا واتخاذ القرار بأيدي مؤسس المشروع بحكم امتلاكه له، ومع مرور الزمن، ونتيجة لدخول أبناء المؤسس للعمل في خدمة هذا المشروع، يأخذ هذا المشروع بالتحول تدريجياً إلى مشروع عائلي، يشترك في إدارته عدد من أفراد العائلة، ومع توالي الأجيال ينتظم أبناء العائلة في ممارسة العمل في هذا المشروع الموحد، أو يؤسس كل منهم مشروعاً في نفس المجال، مع الاستمرار في العمل كمجموعة واحدة.

والشركة العائلية في الغالب هي شركة مغلقة على أصحابها، ولا يوجد تصنيف قانوني في أي من دول العالم -بما فيها الدول العربية، لا سيما اليمن- يسمى بالشركات العائلية، فكافة أنواع الشركات المذكورة -على سبيل الحصر- في القوانين المنظمة لأعمال الشركات لا تتضمن مصطلحاً يسمى الشركات العائلية، وإنما تتخذ صيغاً قانونية محددة، منها الشركة ذات المشروع الفردي، وشركة التوصية بالأسهم، والشركة ذات المسؤولية المحدودة، وشركة التوصية البسيطة، وشركة التضامن، وبالتالي فإن اسم الشركة العائلية مصطلح يطلق على أي من الشركات التي تتضمن الصيغ القانونية المختلفة المشار إليها، ولكنها تتضمن البعد العائلي، ومع ذلك فإن الشركات العائلية تمثل الشق الثاني للمبادرة الفردية وتوأمها، إذ أنه مهما قيل عن العمل الجماعي -سواء كان اقتصادياً أو إدارياً أو اجتماعياً- فإن المبادرة الفردية تظل هي البذرة التي تتمحور حولها النشاطات، وتنطلق بفعلها الإبداعات، وتنشأ على أساسها الأعمال الجماعية. وعليه يمكن تصنيف أي عمل على أنه "شركة عائلية" إذا استوفى المعايير التي تعدّ سمات أساسية للشركات العائلية، والمتمثلة في:

- 1 مساهمة فعّالة لأفراد العائلة في رأس المال.
- 2 امتلاك أفراد العائلة الحصة الأكبر من حقّ التصويت في الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة.
- 3 سيطرة أفراد العائلة على التوجّه الاستراتيجي للشركة.
- 4 مشاركة جيل واحد على الأقل من العائلة في إدارة الشركة.
- 5 وجود نية واضحة لدى أفراد العائلة لضمان استمرارية الشركة عبر الأجيال.

وينطوي عمل الشركات العائلية على التداخل بين الشركة والعائلة وبسبب هذا التداخل فإن أفراد العائلة المشاركون في إدارة الشركة العائلية يختلفون عن غيرهم من العاملين أو المدراء الذين لا ينتمون للعائلة، في تمتعهم بالعلاقات العائلية التي نشأت وتكونت فيما بينهم خارج نطاق الشركة، لذلك فإن أفراد العائلة يكونون محملين بأدوار والتزامات تجاه كل من الشركة والعائلة، وتؤثر هذه الأدوار والتزامات على أدائهم في شركة العائلة، لذلك فإن العلاقات التي تنشأ في أحد المجالات تؤثر على العلاقات السائدة في المجال الآخر، وكل هذه الأدوار المتداخلة هي العامل الذي يميز الشركات العائلية عن غيرها من شركات الأعمال .

وعليه فإن الروابط العائلية والطبيعة البيولوجية يؤديان إلى ظهور عملية انتقال السلطة من جيل إلى جيل Family Succession كبدل لبيع الشركة لطرف آخر ، فاختيار القائد القادم، وتدريبه، وتنمية قدراته، ونقل السلطات الإدارية إليه، يعتبر من أهم العمليات في الشركة العائلية وغالبا ما تتميز هذه العملية بالتوتر والصعوبة، فهي نقطة حرجة دائماً سواء في حياة الشركة أو حياة العائلة، ذلك أن عملية انتقال السلطة تستلزم ضرورة التخطيط، لإحداث التغيير في نمط الإدارة، وفي الاستراتيجيات، وفي أسلوب الرقابة، والسيطرة على الشركة.

ويتربى على وجود الوضع المتمثل في التداخل الحاصل بين الشركة والعائلة ضرورة المحافظة على التوفيق بين كل من أهداف الشركة والعائلة، وأن لا ينصب اهتمام الشركة العائلية على مجرد تحقيق النتائج الاقتصادية (الأرباح -النمو -الاستمرارية) التي تسعى غيرها من الشركات إلى تحقيقها عادة، وإنما السعي أيضا إلى إشباع حاجات أفراد العائلة كتوفير الفرص الوظيفية والدخل المادي المناسب والسمعة الجيدة، والمساهمة في تحقيق السلام العائلي وتعزيز مكانة العائلة في المجتمع، وهذا يعكس توافر مناخ عائلي إيجابي دائم ومسيطر، وسيادة روح الفريق والنظام داخل شركة العائلة، وعلى الرغم من أن هذه السمات المميزة للشركة العائلية غالبا ما تشجع على وجود الترابط خصوصا بين العاملين من أبناء العائلة وبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء الموردين وجميع الأطراف المتعاملين مع الشركة ، إلا أنها مع ذلك قد تؤدي من ناحية أخرى إلى تعرض الشركة العائلية لمشكلات وصعوبات من نوع خاص، فقد يحدث تناقض بين أهداف العائلة وأهداف الشركة ، وقد يبقى أفراد العائلة الذين لا يتمتعون بالكفاءة الإدارية اللازمة في مواقعهم في الشركة من أجل التغطية على فشل العلاقات العائلية، وقد يؤدي صراع أفراد العائلة على السلطة داخل الشركة إلى العديد من المشكلات الإدارية، الأمر الذي يساعد بشكل أو بآخر -وبدرجة كبيرة -على سيادة حالة من جمود الفكر التنظيمي داخل الشركة العائلية، ولهذا كانت حاجة عائلات الأعمال ضرورية إلى تبادل الآراء والاتصالات بين أفرادها، من خلال اللقاءات العائلية المستمرة، وبالتالي تشجيع المشاركة العائلية في الشركة، بهدف استشراف مستقبل أفضل للعائلة وللشركة معا ، ولا يتوقف ذلك على مرحلة معينة من مراحل تطور العائلة، ولكنه يستمر في جميع مراحل تطورها، فتحتاح العائلة في بداية إنشاء الشركة إلى مناقشة قضية الفصل بين الالتزامات العائلية والالتزامات الإدارية كما تحتاج إلى مناقشة قضية فرص وقواعد ومعايير التحاق الأبناء بالشركة عند وصولها إلى مرحلة مشاركة الأبناء في العمل، كما تحتاج إلى تبادل الخبرات والآراء وردود الأفعال بشكل مستمر في المراحل القادمة من حياتها.

وتأخذ الشركات العائلية عدة أشكال فقد تكون شركة بسيطة يتركز نشاطها في مجال واحد، و يتم فيها نقل الملكية والقيادة إلى الابن الأكبر من كل جيل وقد تكون ذات طابع اداري مشترك، وتكون الشركات من هذا النوع أكبر نسبياً من سابقتها، لكن العديد من أفراد الأسرة يتشاركون في الإدارة أو الملكية أو حتى كليهما وفيها يشعر بعض الأفراد بأنهم مؤهلون أكثر من غيرهم للحصول على مزايا دون المساهمة بشكل متناسب، وهناك بعض من هذه الشركات تكون متنوعة الأعمال ويكون فيها عدد أفراد الأسرة الواحدة محدود ويكون مجال نشاطها معقد اداريا ويشمل مجالات متعددة ومتنوعة، وهنا يتعين على مؤسس الشركة ضمان استمرارية استثماراته فيلجأ إلى جذب المواهب المتميزة وغير العائلية، وأخيراً، هناك الشركات العائلية ذات الطابع الأسري والتجاري المعقد، حيث يتطلب هذا النوع من الشركات ادارة تعاقب ادارتها ليمتد إلى أكثر من جيل مع نوعية استثمارات كبيرة ومعقدة.

وبالنظر في طبيعة الشركات العائلية يمكن القول بأن أهم ما يميز هذه الشركات يتمثل في الآتي:

- وجود مناخ عائلي إيجابي دائم ومسيطر ، وسيادة روح الجماعة والتضامن داخل الشركة، الأمر الذي -غالباً- ما يشجع على وجود الترابط خصوصاً بين العاملين من أفراد العائلة، وبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء والموردين، وغيرهم من الأطراف التي تتعامل مع الشركة، ومثل هذا يساعد على تمتع الشركة بسمعة جيدة في تقديم خدمات ممتازة .
- قد يتمتع العاملون في الشركات العائلية بروح الانتماء للعائلة (Sense of belonging)، والالتزام القوي بأهداف المنظمة في آن واحد، فعندما تكون العائلة المالكة فخورة بشركتها، فإن حماسها والتزامها ينسحب على العاملين، وبالتالي خلق روح جماعية تشكل أصلاً مؤثراً من أصول الشركة الفعالة، الأمر الذي يؤدي إلى تركيز طاقات الجميع نحو خدمة العملاء .
- نظراً إلى أن المراكز الوظيفية وواجباتها تكون غير محددة بشكل قاطع في الشركة العائلية، كما أن العديد من أعضاء العائلة يرفضون تقاضي أموال من الشركة، مقابل ما يقومون به من أعمال، كونهم يعتبرون أن ما يبذلونه من جهد يصب في حقهم ، كل هذه العوامل تؤدي إلى المرونة في ممارسة العمل ، وساعاته، مما يؤدي بدوره إلى وجود فرصة لاستجابة الشركة العائلية للتغيرات التكنولوجية، والظروف الاجتماعية والاقتصادية، وبشكل سريع، وهذا ما تحتاجه الشركات الخاصة في ظل التغيرات المتسارعة والظروف المضطربة التي تواجه الشركات في الوقت الراهن.
- تمتع هذه الشركات بالنظرة طويلة الأجل، مع إمكانية إتباع استراتيجيات مستقرة في الأجل الطويل، وخفض حدة تعرضها للتذبذب ، نظراً لأن هذه الشركات بطبيعتها تعتبر بعيدة عن أسواق رأس المال، التي تتمثل في ضرورة تحقيق الشركة لنتائج سريعة، ولأنها أيضاً لا تنتمي لهذه الأسواق، ولا تمتلك أسهماً فيها.

- المركزية في اتخاذ القرار تؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات، الأمر الذي يعد ميزة كبيرة خاصة عندما يتعلق الأمر باستثمار الفرص السوقية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمضطربة، وهذا ما تتميز به الشركات العائلية، كون القرارات الهامة تكون حكرًا على أعضاء العائلة في أغلب الأحوال.
- استقرار الإدارة وسرعة اتخاذ القرار، الأمر الذي تعاني منه إدارات الكثير من شركات المساهمة.
- حرص الإدارة على تنمية الشركة، فكون الإدارة تدرك بأن الأمر في نهايته سيؤول إلى الأجيال القادمة، يجعلها تعمل على الدخول في مشاريع طويلة الأمد، تسهم في إيجاد هياكل استثمارية راسخة داخل الشركة.
- التخصص وتوارث الخبرة، فعادة ما تستمر الشركات العائلية بممارسة العمل في نفس المجال منذ التأسيس، وبالتالي تنتقل الخبرة تلقائيًا إلى الأجيال التالية من أفراد العائلة المالكة للشركة، والذين يستمرون في العمل في نفس المجال مع الحرص على تنميته وتطويره.
- ارتفاع ثقة السوق بالشركات العائلية، وذلك نتيجة لما تتمتع به العائلة المالكة للشركة من سمعة طيبة، مما يوفر لها شروطًا تفضيلية في الحصول على المشاريع، وكذلك سهولة توفير التمويل والائتمان اللازمين للشركة لتنفيذ مشاريعها.
- الحرص الشديد على السمعة التجارية، وذلك نتيجة لارتباط اسم العائلة باسم الشركة، فأى خلل في سمعة الشركة، يرجع سلبًا وبشكل مباشر على سمعة العائلة المالكة للشركة، مما يؤثر في وضعها الاجتماعي.
- العمل على زيادة مستوى الترابط العائلي، نتيجة لاتحاد مصالح أفراد العائلة من خلال الشركة، الأمر الذي يخلق نوعًا من الشعور بالانتماء للعائلة الكبيرة.
- المزاوجة بين الحافز الاجتماعي وحافز الربح، فأصحاب الشركة العائلية لا يسعون لتحقيق الربح فقط، بل يريدون فيها عنوان مكانتهم الاجتماعية، ويحرصون على إنجاحها وتأكيد صورتها الإيجابية في السوق والمجتمع.
- في كثير من الأحيان قد يخصص مؤسس الشركة العائلية قسما من حقوق ملكيتها لأعمال الخير، أو لخدمة المجتمع، وهذا الغرض الخيري التنموي الاجتماعي لجزء من رأسمال الشركة العائلية، هو خير تعبير عن تأدية رأس المال الخاص لوظيفته الاجتماعية.

الفرق بين الشركات العائلية والشركات الخاصة:

يمكن الفرق بين الشركات العائلية، والشركات الخاصة في عدة جوانب تتعلق بالملكية، والهيكل الإداري، والهدف من التشغيل، وفيما يلي شرح مبسط لاهم تلك الفروق:

الشركات الخاصة	الشركات العائلية
تُمتلك من قبل فرد أو مجموعة أفراد أو مؤسسات استثمارية، ولا يتم تداول أسهمها في أسواق البورصة.	تمتلكها وتديرها عائلة واحدة أو مجموعة من العائلات، إذ تتركز السلطة في أيدي أفراد العائلة الذين يلعبون دورًا كبيرًا في تحديد استراتيجيات الشركة واتخاذ القرارات.
لا تُقتصر على مالكيها، حيث يمكن تعيين مديريين خارجيين بناءً على الكفاءة والخبرة لتحقيق أهداف الشركة.	تُدار هذه الشركات من قبل أفراد العائلة نفسها، مع انتقال القيادة من جيل إلى آخر لضمان استمرارية العمل ضمن الإطار العائلي.
تركّز على تحقيق أرباح ونمو رأس المال على المدى القصير أو المتوسط، مع التركيز على الاستثمار والتوسع.	تركّز على استدامة الأعمال للأجيال القادمة، ممّا يجعل تخطيطها جوهريًا طويل المدى لضمان استمرارها.
أكثر مرونة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث لا تخضع لتأثيرات عائلية مباشرة، كما أنها تتنوع في القطاعات والحجوم، ممّا يجعلها أقل ارتباطًا بقيم أو مصالح شخصية محددة.	تتميز بنظام قيم وأهداف تقليدي، مع التركيز على الحفاظ على الاستقلالية العائلية، وتلعب العلاقات العائلية دورًا كبيرًا في تشكيل القرارات الاقتصادية والإدارية.
تحقيق أهداف استثمارية وربحية على المدى القصير أو المتوسط، مع مرونة أكبر في الإدارة والاستراتيجيات.	تركز على الاستدامة طويلة المدى والاستقلالية العائلية، حيث تكون الملكية والإدارة عادةً ضمن العائلة.
	 الملكية
	 الإدارة
	 الاستمرارية
	 الخصائص
	 الهدف الإستراتيجي



ACTIVE
MEN GYM
الرياض

calibre

الخصائص الثقافية والاجتماعية للشركات العائلية في منطقة الخليج:

تُعدّ الشركات العائلية الكبرى في الشرق الأوسط أكثر من مجرد محركات اقتصادية للمنطقة؛ فهي أيضًا مؤسسات ذات جذور ثقافية واجتماعية عميقة في التقاليد والتراث، فبينما كانت أنشطتها سابقًا تتركز على القطاعات التقليدية مثل الضيافة، وتجارة التجزئة، والتصنيع، بدأت هذه الشركات في التنويع بالتوجه نحو القطاعات الناشئة، بالإضافة إلى ذلك، يلعب العديد من أفراد هذه العائلات دورًا بارزًا في العمل الخيري والإنساني، حيث تم إطلاق العديد من المبادرات التي تهدف إلى تشجيع الشباب الخليجي والعربي على الابتكار وريادة الأعمال.

ومع تصاعد المنافسة العالمية والتطور التكنولوجي السريع، أصبح الابتكار والتكيف عوامل أساسية لبقاء هذه الشركات في المقدمة، لذلك تستثمر تقوم العديد من الشركات العائلية بالاستثمار في مجالات البحث والتطوير، والتحول الرقمي، من خلال بناء هذه الممارسات بشكل مستدام لتعزيز موقعها في الأسواق المتغيرة باستمرار.

فخلال العقود الأخيرة، شهدت الشركات العائلية في الشرق الأوسط تحولات جوهرية، حيث وسّعت أنشطتها لتتخطى الحدود الإقليمية وتصل إلى الساحة العالمية، فبالإضافة إلى استثماراتها التقليدية في العقارات والضيافة في أوروبا وأميركا، اتجهت هذه العائلات نحو الاستثمار في شركات التكنولوجيا الناشئة ومشاريع الاستدامة، سواء في الدول المتقدمة أو النامية، مما يعكس توجهها نحو المستقبل ودورها في تشكيل الاقتصاد العالمي.

وتأخذ الشركات العائلية عدة أشكال فهناك الشركة العائلية في صورتها البسيطة، حيث يكون التركيز على نشاط واحد فقط يتم فيه نقل الملكية والقيادة إلى الابن الأكبر من كل جيل وهناك الشركة العائلية ذات الطابع الإداري المشترك، وتكون الشركات من هذا النوع بسيطة نسبياً، لكن العديد من أفراد الأسرة يتشاركون في الإدارة أو الملكية أو حتى كليهما وفيها يشعر بعض الأفراد بأنهم مؤهلون أكثر من غيرهم للحصول على مزايا دون المساهمة بشكل متناسب، اضافة الى ذلك توجد الشركات العائلية متنوعة الأعمال والتي يكون فيها عدد أفراد الأسرة الواحدة محدود، ويكون مجال نشاط هذه الشركات متنوعاً جداً ومعقداً إدارياً، وهنا يتعين على مؤسس الشركة ضمان استمرارية استثماراته فيلجأ إلى جذب المواهب المتميزة وغير العائلية، وأخيراً، هناك الشركات العائلية ذات الطابع الأسري والتجاري المعقد، حيث تتطلب إدارة هذا النوع من الشركات ادارة عملية التعاقب لتمتد إلى أكثر من جيل مع نوعية استثمارات كبيرة ومعقدة.

مراحل تطور الشركات العائلية:

عادة ما تمر الشركة العائلية بمجموعة من المراحل خلال دورة حياتها، حيث تبدأ معظم الشركات العائلية بمشروع يديره المؤسس ليكون هو ممثل السلطة المطلقة في إدارته، ويمكن إيجاز مراحل التطور التكويني في الشركة العائلية في الآتي:

مرحلة النشأة أو (الجيل الأول) :

تتمثل هذه المرحلة بمرحلة تأسيس وتكوين المشروع، والاتجاه نحو تطويره، وتتسم هذه المرحلة بالنمو السريع لحجم الإنتاج في المشروع، وفاعلية وقوة السلطة الإدارية العليا للمؤسس الأول للشركة، ونتيجة لتركز الصلاحيات والقرارات في شخص المؤسس فهي تتسم أيضا بوحدة القرارات في الشركة .

مرحلة شراكة الأبناء (الجيل الثاني):

يلي مرحلة النشأة مرحلة ما يسمى بشراكة الأبناء، والتي تبدأ بعد وفاة مؤسس الشركة، أو عجزه الكامل عن العمل، أو اضطراره للتنازل عن سلطاته الإدارية لمن يليه في حياته، والذي غالبا ما يكون الابن الأكبر، فيأخذ دور الأب، ويستمر العمل في الشركة بنفس وتيرة المرحلة الأولى وتستمر الشركة في نموها وتطورها، وتظل بذلك العائلة متماسكة، ولكن بدرجة أقل مما كانت عليه في مرحلة النشأة والتكوين.

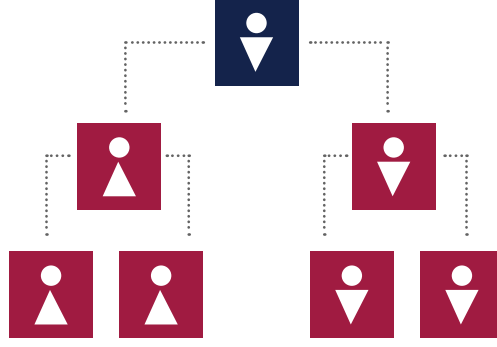
مرحلة (الجيل الثالث) :

في هذه المرحلة تبدأ بعض مظاهر الخلاف العائلي حول تحديد من سيقود الشركة من أبناء الجيل الثاني (وهم الجيل الثالث) بالظهور إلى السطح، ويحاول كل من الشركاء تولية ابنه السلطة العليا، أو من يرغب فيه من أفراد العائلة الأمر الذي يؤدي إلى بروز بعض التعقيدات الإدارية، والصعوبات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة لتطوير واستمرارية بقاء الشركة .

هذه الخلافات في أغلب الأحوال ترجع لعدة أسباب، إما لغياب وحدة الفكر والتوجه المستقبلي في إدارة الشركة، الأمر الذي يحد من قدرتها على الصمود والمنافسة، على المستويين المحلي والخارجي، أو بسبب زيادة عدد أبناء العائلة الواحدة على مر الزمن، بالإضافة إلى التغيير في العادات والقيم والسلوك الفردي لهذه الأجيال، حيث تصبح الصفة العائلية في هذه الحالة عائقاً أمام استمرارية النمو والتطور في الشركة، الأمر الذي ينتهي بها إلى التصفية، أو التقسيم، أو تحويلها إلى كيان قانوني آخر، ما لم يتم إصلاحها وحوكمتها وتطويرها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.

مرحلة (الجيل الرابع):

بعد تولي أفراد الجيل الثالث -أو بعضهم -إدارة الشركة العائلية، تأتي مرحلة الجيل الرابع، وفي هذه المرحلة التي يطلق عليها البعض مرحلة (فدرالية الإخوان وأبناء العم)، قد تستمر الشركة قائمة ما دامت الروابط بين أفراد العائلة قوية، إلا أن العديد من الدراسات التي أجريت بهذا الخصوص في الدول الغربية توضح أن هذه الروابط ضعيفة وتكاد تكون منعدمة، لدرجة قد لا تسمح بالمحافظة على بقاء واستمرارية الشركة، طالما لا توجد قيادة قوية من أفراد العائلة متفق عليها مسبقاً، وبالتالي تبدأ الأمور في هذه المرحلة بالتعقيد أكثر فأكثر، وتحدثم الصراعات والخلافات بين أفراد العائلة، فالبعض منهم يهتم بالعمل ويريد له الاستمرار، في حين ينحصر اهتمام البعض الآخر فيما يحصل عليه من أموال فقط، والقسم الثالث يرغب في بيع حصته في الشركة، ومنهم من يريد التوسع في أعمال أخرى أو توظيف أبنائه، أو تعيينهم في مجلس الإدارة، كما قد يواجه المدراء من خارج العائلة صعوبة في إدارة الشركة كوحدة متكاملة، ومع كل ذلك، تبدأ أعمال الشركة في هذه المرحلة في الانحدار، وقد يقوم بعض الشركاء بالإسراع في بيع حصصهم إلى مستثمرين من خارج العائلة، وربما يباشر الجميع بيع حصصهم بأرخص الأثمان، الأمر الذي يقود الشركة وفي وقت قصير إلى الانهيار والإفلاس، نتيجة لذلك، ومع ذلك قد يكون هناك استمرارية أكبر للشركات العائلية العربية نتيجة للتماسك القوي للعائلات العربية المنبثق من التقاليد والعادات ومبادئ الدين الإسلامي الحنيف، بالإضافة إلى وجود الاحترام العائلي المتبادل، والاهتمام برفع مكانة العائلة، ومن أهم ما يساعد هذه الشركات على الاستمرارية ما يلي:



- **الشركة العائلية في نظر أفراد العائلة تعتبر جوهر العائلة**، وبالتالي فهم يبذلون -وفقا لهذه النظرة -كل ما يستطيعون للدفاع عنها والمحافظة عليها، على اعتبار أنها ميراث الآباء والأجداد، ومن واجبهم العمل فيها والمحافظة على استمرارها ونموها وتطورها، وكون الشركة العائلية تحمل اسم العائلة، وسمعتها، فهذا عادة يدفع أصحابها للتضحية باحتياجاتهم الخاصة، لضمان مصالح الشركة وأنشطتها التجارية .

- **التقاليد الاجتماعية والبيئة السائدة في المنطقة العربية تتطلب ضرورة أن يسود الاحترام بين كبار العائلة وصغارها**، والاهتمام ببعضهم البعض، ورعاية مصالحهم، والاهتمام بالمرضى وكبار السن، وتعليم الصغار، إضافة إلى الولاء والإخلاص للنشاط التجاري، المتمثل في الشركة العائلية. وبالتالي فإن الخوض في الحديث عن بيع الشركة العائلية، أو إشراك أطراف خارجية كشركاء فيها، يعتبر نوعا من عدم الولاء للعائلة وتقاليدها، وهو الأمر الذي يقاومه كبار العائلة، وينظرون إليه على أنه شيء لا يجوز الاقتراب منه.

- **إن فكرة توجه المدير الشاب من أفراد العائلة إلى والده أو عمه، أو ربما أخيه الأكبر الذي يرأس الشركة**، ليقول له ما معناه: (لم تعد يا والدي أو يا عمي أو يا..... قادرا على إدارة الشركة، ولهذا علي أن أتولى مسؤولية إدارة الشركة نيابة عنك)، تعتبر أمرا يكاد يكون محظورا في البيئتين الاجتماعية أو الثقافية السائدين في المجتمع العربي، وغالبا ما ينظر أفراد العائلة إلى مثل هذا الشخص على أنه متمرّد، أو خارج عن قانون العائلة، وأنه يحاول السيطرة والاستيلاء على الشركة، والتمرد في وجه الذين أحبوهم وتولوا تعليمه حتى أشد عوده، أضف إلى ذلك أن أفراد المجتمع ينظرون لهذا الشخص بقليل من الاحترام -وربما بالازدراء -على أساس أنه جاحد للجميل والمعروف، أو غير جدير بالثقة من قبل باقي أفراد أسرته، وهذه الاعتبارات تعمل مجتمعة على التخفيف من حدة المشكلات الناجمة عن انتقال السلطة إلى الأجيال القادمة.



التطور التاريخي للشركات العائلية الخليجية:

تجدر الإشارة إلى أن الشركات العائلية الخليجية بدأت وجودها كنواة اقتصادية تعتمد على التجارة التقليدية قبل عصر النفط، لكنها تطورت بشكل كبير بفضل الطفرة النفطية والتحولت للاقتصادية، وبدعم من الحكومات والرؤى الاقتصادية الطموحة استطاعت التوسع إلى قطاعات ناشئة وأسواق دولية، مما جعلها تأخذ دور اللاعب الأساسي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية محليًا وعالميًا، ويمكن التمييز بين أربع مراحل أساسية شكلت طبيعة الأنشطة والاستثمارات التي اتجهت إليها تلك الشركات:

مرحلة ما قبل النفط:

كانت الشركات العائلية تمثل العمود الفقري للاقتصادات الخليجية، وذلك في الفترات التي سبقت اكتشاف النفط، فكانت هذه الشركات تعتمد بشكل أساسي على التجارة البحرية التقليدية، مثل استيراد البضائع من الهند وشرق إفريقيا، وتصدير اللؤلؤ والتمور، فضلاً عن دورها في ازدهار الصناعات اليدوية مثل صيد اللؤلؤ وبناء السفن وصناعة المنسوجات، حيث كانت هذه الشركات مثلاً على قدرة العائلات الخليجية على استغلال مواردها بفعالية، وأصبحت رمزاً للاستمرارية عبر الأجيال.

مرحلة ما بعد اكتشاف النفط:

شهدت منطقة الخليج تحولاً اقتصادياً كبيراً مع اكتشاف النفط في أوائل القرن العشرين، إذ بدأت الشركات العائلية توظيف ذلك للدخول إلى قطاعات جديدة مثل الإنشاءات، الخدمات المالية، والنقل، كمجموعة العليان في السعودية التي استفادت من طفرة النفطية لتوسيع أعمالها في التصنيع والخدمات المالية، ومجموعة الزامل التي طوّرت نشاطاتها في قطاع الصناعات الثقيلة والإنشاءات، وكذا مجموعة الفطيم في الإمارات التي اتجهت لتوسيع أعمالها في تجارة التجزئة والعقارات.

النموّ والتّوسّع في القطاعات الناشئة:

مع تزايد التحديات الاقتصادية وتنوع مصادر الدخل في العقود الأخيرة، بدأت الشركات العائلية الخليجية في تبني استراتيجيات تنويع جديدة بعيداً عن القطاعات التقليدية، كشركة النويس للاستثمار، ومقرّها الإمارات التي أصبحت رائدة في مشاريع الطاقة النظيفة، فأُنجزت مشروعات بقدرة تتجاوز 032,1 ميغاواط في دول مثل بوركينا فاسو ومصر والمغرب، وفي قطر مجموعة الفردان التي اتجهت إلى جانب مشاريعها إلى تعزيز إعادة تدوير النفايات الإلكترونية وتشجيع ممارسات الاستدامة، ومجموعة الفيصل القابضة التي غدا لها دور حيويّ في قطاعات السياحة، التعليم، والتجارة، بالإضافة إلى مجموعة كانو البحرية: التي وسّعت أنشطتها لتشمل الشحن، الخدمات اللوجستية، وتجارة النفط.

التحول إلى العالمية:

لقد شهدت الشركات العائلية الخليجية خلال العقود الأخيرة تحولًا ملحوظًا نحو العالمية، فمن خلال الاستثمارات في الأسواق الدولية، تعززت مكانة هذه الشركات وتعمّق تأثيرها الاقتصادي فأصبح لها حضور عالمي بارز، ومنها:





الفصل الثالث:

المشكلات والتحديات التي تواجه الشركات العائلية
واستراتيجيات التعامل معها

المشكلات والتحديات التي تواجه الشركات العائلية واستراتيجيات التعامل معها

طبيعة تكوين الشركات العائلية تجعلها تواجه في حياتها العملية العديد من المشكلات والصعوبات التي قد تحد من قدرتها على الإنتاج والتطور، بل ويمكن أن تؤثر على استمراريته وبقائها، وتبدأ هذه المشكلات عادة بعد انتهاء عهد المؤسس الأول للشركة، أي ابتداء من مرحلة شراكة الأبناء، مروراً بمرحلة الجيل الثاني، حيث من المحتمل حدوث تناقض بين العلاقات العائلية والأهداف العائلية، الأمر الذي قد يؤثر تأثيراً كبيراً على أعمال الشركة، وقد يؤدي مثل هذا التناقض إلى العديد من المشكلات الإدارية، كما أن الصراع التنظيمي في الشركة العائلية يكون أكثر شراسة، وقد يتحول من الشركة إلى الأفراد، أو إلى نطاق العائلة، ويمكن الإشارة إلى أهم المشكلات التي تواجه الشركات العائلية على النحو التالي:

. الخلافة ونقل السلطة:

إن من أسوأ الاحتمالات التي تواجه الشركات العائلية هي أن يتوفى المالك، أو الملاك، أو أحدهم، من غير تنظيم لمستقبل الشركة، أو وضع ضمانات شرعية وقانونية وتربوية عائلية أمام الخلافات التي قد تنشأ نتيجة لذلك، سواء كانت هذه الوفاة مفاجئة، أو بعد عمر طويل لم يستغل لتأمين مستقبل الشركة، ومن ناحية أخرى فإن فقدان الأهلية والتكليف الشرعي يمثل تهديداً آخر للشركة، ما لم تتخذ الإجراءات النظامية والشرعية للسيطرة على وضع الشركة، فالوفاة وفقدان الأهلية والتكليف الشرعي مسألتان تكتسبان أهمية بالغة جداً، ومع ذلك لابد للشركات العائلية أن تتعامل معهما بشكل مبكر، من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة، وتوقيع الاتفاقيات، وحفظ الوصايا والوثائق التي تحمي الشركة من الآثار السلبية للأزمات التي قد تنشأ من هاتين القضيتين.

وهناك ثمة صعوبات أخرى قد تظهر نتيجة للتنافس بين الأقارب للحصول على أكبر قدر من السلطة داخل الشركة، فقد تنشأ لدى أفراد العائلة توقعات مختلفة حول إدارة الشركة، الأمر الذي يؤدي بهم إلى السعي وراء الحصول على السلطة، وبالتالي ظهور الخلافات المؤدية غالباً إلى الإضرار بالشركة، كما أن عملية انتقال السلطة من جيل إلى جيل كثيراً ما تتميز بالتوتر والصعوبة، فهي نقطة حاسمة دائماً، سواء في حياة الشركة، أو في حياة العائلة، ذلك أن عملية انتقال السلطة تستلزم ضرورة التخطيط لإحداث التغيير في نمط الإدارة، وفي الاستراتيجيات وأسلوب الرقابة والسيطرة على الشركة، بالإضافة إلى ذلك فإن نقل السلطة وتحقيق الرقابة يمثلان عائقان كبيران أمام الشركات العائلية، خاصة ما قد يصاحب نقل السلطة من الصدمات والنزاعات الأمر الذي يؤدي إلى فشل العديد من الشركات والمؤسسات العائلية.

أضف إلى ذلك أنه عندما تصل العائلة إلى أقصى مراحل النمو، فإن مجموعة المالكين تتغير، وتؤثر عليها ثلاث قوى تشكل تحديات للمؤسسة العائلية تتمثل في:

- **تعدد الأجيال المشاركة في الإدارة،** حيث تعتبر هذه المشاركة أساسية في كل المؤسسات العائلية، وقد يؤدي الاحتكاك بين الأجيال المتعددة إلى خلافات فيما بينها، وتؤدي المشاركة في السلطة إلى اضطراب الجيل الأكبر سناً لتقبل تغير أدوارهم في العائلة والمؤسسة، وبالتالي لا بد من المرونة في نقل ومشاركة السلطة، كونها ستصبح نمطاً للأجيال القادمة، كما أن اختلاف الأولويات بين الأجيال قد يتسبب في ظهور الخلافات، فقد يكون الجيل الأكبر أكثر تحفظاً وميلاً للابتعاد عن المغامرة، ولديه أهداف شخصية ومالية مختلفة، وميل إلى الاستقرار المالي، في حين يتطلع أفراد الجيل الجديد إلى تنمية المؤسسة، وزيادة الثروة مستقبلاً، مما قد يتسبب في ظهور الخلافات أيضاً حول الخيارات الاستراتيجية وفرص الاستثمار.

- **احتمال تزايد عدد المالكين :** حيث أنه ومع مرور الزمن يتزايد عدد أفراد العائلة، وكذا المالكين، وهذا يعني توزيعاً أكبر للملكية، مع امتلاك مراكز أصغر.

- **الفصل بين الإدارة والملكية :** مع تزايد عدد المالكين يظهر الاحتمال بأن عدداً كبيراً منهم لن يعمل في المؤسسة، وبالتالي فإن الفصل بين الإدارة والملكية سيؤدي إلى تغيير جذري في اتخاذ القرارات في المؤسسة، الأمر الذي يستلزم إيجاد صورة رسمية للنقاشات الإدارية واتخاذ القرارات.

كل هذه القوى تشكل المؤثرات المتعلقة بالملكية والتحديات التي تواجه المؤسسة، الأمر الذي سينعكس على البرامج المراد تطويرها في المؤسسة.

ولأن العلاقة بين الأجيال في العائلة الواحدة -خصوصاً العائلات التجارية- هي علاقة حرجية، حتى وإن كانت بين الأب وابنه، لعدة أسباب، منها: فارق السن، وفارق الخبرة، وفارق التعليم، وفارق المسؤوليات، وفارق العلاقة مع المال، فالأكبر وعلى وجه الخصوص المؤسس يشعر أنه جمع المال ونماه وبذل في سبيل ذلك كل جهده، ويخشى من عدم الحفاظ عليه من قبل الأصغر، بينما الأصغر يرى المال سبيلاً للاستمتاع به، أو يريد أن يدير الأعمال بطرق حديثة ومختلفة -كما أسلفنا - وما لم تكن العلاقة بين الأجيال والأقران في الشركات العائلية علاقة سليمة، ومبنية على صلة الرحم القوية، وعلى احترام وتوقير الأكبر، وإعطاء الفرص المتنامية للجيل الأصغر، وعلى الترابط الأسري، والقيم الإسلامية، فإن الأمر قد ينعكس سلباً على هذه الشركات، وبالتالي فإن مسألة تعاقب الأجيال مسألة بالغة الأهمية في الشركات العائلية، الأمر الذي يحتم عليها أيضاً تبني الحكمة والعدل والموضوعية في الإدارة، وبشكل مستمر.

• الخلافات العائلية:

هناك خلافات قد تحدث بين أفراد العائلة، إلا أنه غالبا ما يتم التكتم عن هذه الخلافات، وتبقى دون حل، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب المناقشات المفتوحة واستعراض الأفكار الجديدة، والتي يمكن أن تساعد على نمو وتقدم هذه الشركات، كما أن اختلاف وجهات النظر بين أفراد العائلة، ومدى تأثير ذلك على علاقتهم ودورهم كشركاء في الشركة، يشكل عقبة أخرى قد تعيق نجاح واستمرار وجود هذه الشركات ، فقد يكون الخلاف حول مدى مسؤولية كل شريك عن مشاركته في تنفيذ أعمال الشركة، أو كيفية إدارة المشروع وعرض المشاريع الجديدة، أو كيفية إصدار القرارات، وتحديد نسب توزيع الأرباح والمكافآت، وغيرها.

ومع أن الخلافات العائلية تعتبر جزءا لا يتجزأ من العلاقات البشرية، إلا أنها قد تصبح نمطا في حياة بعض العائلات، حيث يؤدي العمل المشترك إلى المزيد من الاحتكاكات العائلية، مما يزيد من انتشار المشكلات العائلية، مثل المنافسة بين الأقارب أو الأجيال المختلفة ، وإذا تركت العائلة المجال لتكرار هذه الخلافات، أو بقائها بلا حل، فإن ذلك يؤدي إلى اضمحلال في الاتصال والثقة، وبالتالي إلى صعوبات في إبداء الآراء، أو بحث المواضيع، أو اتخاذ القرارات بفعالية.

صحيح أن بعض المشكلات قد تكون حادة وذات أمد بعيد، وبالتالي قد تتطلب تدخل طرف آخر له خبرة في حل مثل هذه المشكلات، إلا أن أغلب المشكلات نابعة من اختلاف في وجهات النظر، وهي بحاجة إلى مطابقة وقت حدوثها، ومع الأسف، فقد ينشغل رجال الأعمال عنها فتؤدي إلى عواقب وخيمة، فعلى أفراد العائلة التجارية أن يتعلموا مهارات حل الصراع، وأن يطورا لأنفسهم قواعد مكتوبة لحل مثل هذا الصراع أو الاختلاف، حتى يلتزم الجميع بها فيتوفر الأمان والاستقرار للشركة العائلية.

وقد تظهر العديد من التعقيدات الإدارية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة لتطوير واستمرار بقاء الشركة كلما انتقلت من جيل لآخر، لا سيما في الأجيال الثالث والرابع ، ويرجع هذا الخلاف في أغلب الأحوال لغياب وحدة الفكر والتوجه المستقبلي في إدارة الشركة، مما يجعلها أقل قدرة على الصمود والمنافسة على المستوى المحلي والخارجي مع الشركات المماثلة، كما يرجع ذلك أيضا إلى زيادة عدد أبناء العائلة الواحدة على مر الزمن، والتغير في العادات والقيم والسلوك الفردي لهذه الأجيال ، حيث تصبح الصفة العائلية في هذه الحالة عائقا أمام استمرارية نمو الشركة، وهو الأمر الذي ينتهي بها إلى التصفية، أو التقسيم، أو تحويلها إلى كيان قانوني آخر، إذا لم يتم تطويرها.

• تنظيم علاقات الأبناء:

تمثل علاقات الأبناء في الشركات العائلية مشكلة أخرى تتطلب القدر الكافي من الاهتمام، وتشكل هذه العلاقات من خلال العديد من العوامل، مثل: الترتيب العمري للأبناء، فكل ابن يحاول التغلب على الآخرين، في جو من المنافسة الذي قد يكون مفيدا إذا ما حاول كل فرد إثبات كفاءته، وقد يؤثر سلبا على الشركة إذا تحولت هذه المنافسة إلى معركة بين الأبناء، والتي غالبا ما تشتت بتدخل أزواج وزوجات هؤلاء الأبناء، بسبب عدم قدرتهم على فهم العمل الذي يؤدونه، والناج عن كون المعلومات التي يحصلون عليها عن طبيعة العمل في الشركة قد لا تكون صحيحة، وبالتالي قد تتولد لدى هؤلاء الأبناء رؤية ضعيفة عن الشركة وعملها.

ومما يزيد الأمر سوءاً اختلاف مستوى المعيشة بين الأبناء، ما يؤدي إلى الاعتقاد بأن بعض الأبناء يستغلون أموال الشركة بشكل أو بآخر، كما أن أي اهتمامات أخرى لأحد الأبناء خارج العمل في الشركة قد تُفسر على أنها قلة ارتباط بالعمل، وكل ذلك يؤدي إلى الشكوى من الأزواج جراء تلك الاهتمامات، الأمر الذي يولد الخلافات الزوجية، ثم إلى توسيع الفجوة بين الأبناء ودفعهم إلى المطالبة برواتب أعلى، وبناءً على ذلك، وللتقليل من حدة هذا الأمر وتأثيره على العمل في الشركة، لا بد من عمل الآباء مع الأبناء سويا في جو من الشراكة والتعاون، لجعل هذه المنافسة بين الأبناء إيجابية وفي خدمة العمل بالشركة من خلال قيامهم بـ:

- وضع خطة عامة تحكم تعامل الأبناء مع بعضهم البعض.
- تحديد وظائف منفصلة للأبناء داخل الشركة.
- وضع فلسفة عامة ومعروفة للتحكم في الرواتب والمكافآت.

بالإضافة إلى ذلك فإن الشركات العائلية الخليجية تتميز بضخامة عدد أفراد العائلة، مما يجعلها عرضة في مرحلة مبكرة من عمرها إلى تعقيدات نمطية تمر بها هذه الشركات في جيلها الثالث أو الرابع ومن هنا تبرز احتمالات تزايد الخلافات والنزاعات بين ذلك العدد الكبير من أفراد العائلة الذي يملك توجهاته المختلفة حول كيفية إدارة الشركات ورؤاها المستقبلية وقرارات الاستثمار، فضا عن المنافسة بين أفراد الأسرة لملء الشواغر الحالية في مواقع الإدارة العليا والتنفيذية في تلك الشركات.

• المحافظة على الالتزام العائلي :

إن أصعب نجاح تحققه أي مؤسسة عائلية هو المحافظة على التزام العائلة بالمؤسسة على مر الأجيال، لأن ذلك يحتاج إلى تعاون العائلة ككل ، كما أنه يزداد صعوبة مع مرور الزمن ونمو العائلة وزيادة عدد أفرادها، والالتزام نحو المؤسسة يبنى على ثلاثة عناصر:



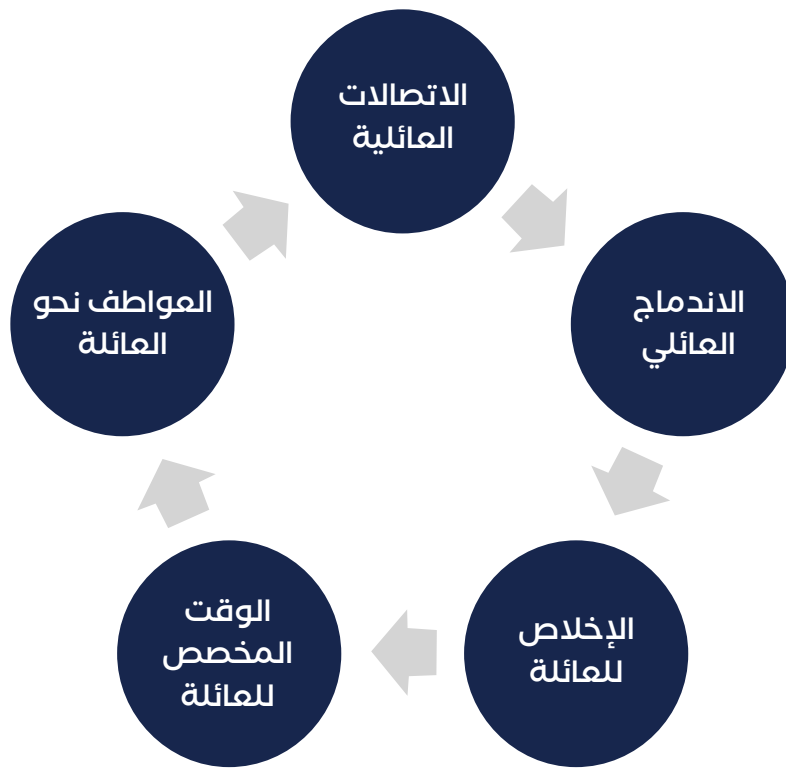
ويعتبر الالتزام العائلي متغيرا هاما يمكن من خلاله فهم تصرفات الأفراد وعلاقات المؤسسات، كما يعمل على تركيز اهتمام العائلة فيما يتوافق مع متطلبات الفرد والعائلة، ويساهم في بناء المؤسسة العائلية مثل: الاخلاص والفخر، والقيم والأهداف المشتركة، والارتباط الشخصي برؤيا المؤسسة المستقبلية. وغالبا ما يعجز الجيل الجديد أو الأصهار عن تقدير زيادة المتطلبات التي يحدثها التوسع بالمؤسسة العائلية، وأن المشاركة الفعالة هي عمل جاد يشمل تطوير أنظمة العائلة، ومراقبة العمل، والمشاركة في مجلس الإدارة أو مجلس العائلة، والذي قد يتعارض مع المتطلبات الزوجية أو العائلية، وبالتالي إذا كان أفراد الجيل الجديد لا يرغبون في تحمل المسؤولية فقد يؤول الأمر بالمؤسسة إلى التدهور، وبالتالي إما بيعها أو تصفيتها. وهنا لا بد من توفر رؤية عائلية تعبر عن وصف المستقبل الذي ترغب به العائلة، وعلاقته بالمؤسسة، ويتضمن بيان الرؤية هيكلية زمنية، ووصفاً حياً للنتائج الإيجابية التي ترغب بها العائلة، أضف إلى ذلك أن الرؤى تمثل أدوات فعالة لتوحيد الهدف وتركيز اهتمام العائلة، مما يتعين العمل على:

- **خلق أجواء تدعم المشاركة**، فكلما كبرت العائلة زادت صعوبة الحث على المشاركة العائلية، ففي الماضي كان الطريق ممهدا أمام الجيل الأكبر للمشاركة، كونهم أكثر التصاقا بالمؤسس، في حين أن دوافع الأجيال الأصغر نحو المشاركة شخصية بحتة، ولذا يجب تشجيعهم على معرفة كل ما يتعلق بالمؤسسة للحيلولة دون تباعد الأجيال وتأمين أجواء مشجعة على المشاركة.

- **تفعيل اللقاءات العائلية كأداة لتفعيل المشاركة العائلية**، فامتناع العائلة عن الالتقاء يعطي إشارة على صعوبة قيامها بأي عمل مشترك، وبالنسبة للعائلة متعددة الأجيال التي لم تعتمد اللقاء العائلي من قبل، فإنه يصعب عليها البدء بذلك لتعدد وجهات النظر، ولكن حالما تلتزم العائلة بذلك فإن الاجتماعات بحد ذاتها تعطي الدوافع للسيطرة على الخلافات، وتطفو على السطح أفكار جديدة، ويتم اكتشاف طاقات كامنة لدى الجيل الجديد.

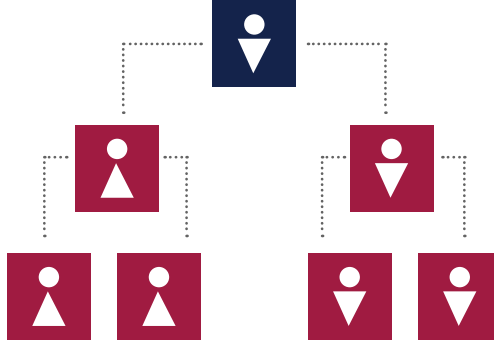
• الموازنة ما بين متطلبات العائلة والعمل:

هناك عدد من المتطلبات للعائلة التي تدير الشركة، كما أن هناك متطلبات للعمل في الشركة، وعدم التوازن بين هذه المتطلبات يمثل أحد المشكلات التي تواجهها الشركات العائلية، فأهداف العائلة تختلف عن أهداف المؤسسة، حيث تهتم العائلة بالأمور العاطفية، وتقاوم المتغيرات، بينما تهتم المؤسسة بإنجاز العمل والاستفادة من التغيرات، كما أن أفراد العائلة قد يشكلون نقطة قوة أو ضعف بالنسبة للمؤسسة العائلية، وتجاهلهم بغض النظر عن جداول أعمالهم سيؤدي إلى إضعاف المؤسسة، فالمؤسسات العائلية التي تغلب نظام المؤسسة وتقلل من دور نظام العائلة سبقودها ذلك إلى تفكك الرابطة بين أفراد العائلة، وفتور مشاعرهم نحوها، كون ذلك سيحد من:



وفي المقابل تقوم بعض العائلات بتركيز جل اهتمامها على الأمور العائلية وإهمال الأمور المتعلقة بالعمل، وبالتالي قد تؤدي الرغبة في إرضاء جميع أفراد العائلة إلى إسناد بعض الأعمال في المؤسسة إلى أفراد قد تنقصهم الكفاءة، الأمر الذي يهدد مراكز الأجيال القيادية الجديدة، فالمؤسسات التي تعطي الأهمية القصوى للعائلة غالباً ما تهمل التقييم الموضوعي للأداء، وخطط تطوير القيادة المتعلقة بأفراد العائلة، وبناء على ذلك فالشركات العائلية بحاجة إلى أن توازن ما بين نظامي العائلة والمؤسسة حتى تنجح في تكوين مؤسسة عائلية متوازنة.

• مشكلات مالية وإدارية أخرى:



إضافة إلى المشكلات سالفة الذكر هناك عدد من المشكلات المالية والإدارية التي تتعرض لها هذه الشركات مثل:

- **مشكلة القائد الأوحد** والتي تعكس هيمنة مؤسس الشركة وسيطرته على كل صغيرة وكبيرة وامتلاكه لحق اتخاذ القرار، وهذه المركزية في اتخاذ القرار عادة ما تسبب في انخفاض إنتاجية الموظفين ومقاومة الأفكار الجديدة.

- **قلة فرص تولي المديرين الأكفاء من غير أفراد العائلة لمناصب**، يبقى أفراد العائلة غير الأكفاء فيها بغرض تغطية فشل العلاقات العائلية، وقد ينشأ هناك تفضي عن بعض معايير الكفاءة في شغل المناصب في الشركة، وبالتالي حرمان الشركة الاستفادة من الكفاءات المتخصصة ، الأمر الذي يخلق نوعا من الروح الانهزامية بين العاملين فيها من غير أبناء العائلة، بسبب نفوذ العائلة واحتكارها للمناصب الإدارية العليا في الشركة، حيث يتكون أعضاء مجلس إدارة الشركات العائلية في الغالب من أفراد العائلة اللذين يحكم علاقاتهم التدرج الهرمي التقليدي بين أفراد الأسرة، من الأب، ثم الأخ الأكبر سنا، ثم الأخ الذي يليه، ثم الذي يليه، ثم الأجيال، دون اشتراط كفاءات معينة أو مؤهلات علمية أو غيرها من شروط، السن أو التعليم أو التدريب، أو شرط الخبرة العملية مما يثير التساؤل حول مصير الشركة عند انتقال الإدارة إلى بعض أفراد العائلة الشركاء في الشركات العائلية، الذين لا تتوفر لديهم التجربة والخبرة العملية الكافية.

- **عدم الفصل بين المصروفات المالية الخاصة بالمشروع والمصروفات المالية الخاصة بصاحب المشروع** ، وهذا بلا شك يحدث نوعا من الارتباك المالي وتداخل في الحسابات، وبالتالي اهتزاز الوضع المالي للشركة، وعدم القدرة على تحقيق التوازن المثالي بين حاجة العائلة للسيولة وحاجة الشركة للأموال.

- **قد يتخذ المالكون والمدراء القرارات بالاستثمار بناء على اهتماماتهم الشخصية، ويعجزون عن تقدير كلفتها الحقيقية**، الأمر الذي يتطلب من الشركة قدرا من الدراسة والتفكير والتخطيط المستقبلي، كون التخطيط أهم العناصر الموضحة لما إذا كان بإمكان أفراد العائلة إعادة الاستثمار من عدمه.

- **وجود بعض السلبيات لدى بعض الشركات العائلية تتصل بالجانب النفسي** الذي مازال يمثل عقدة كبيرة في طريق تقبل الشركاء في بعض العائلات المستمرة في عملها بطرق تقليدية لم تتطور إلا قليلا، بحيث تكون قد وصلت إلى نقطة البداية للاستفادة من إمكانيات التحديث والتطوير التي أصبحت متاحة لها أكثر من ذي قبل ، هذه السلبيات تتمثل في :

- عدم الرغبة في تطوير أساليب إدارة الشركة ومصالحها في جو تنافسي متزايد .
- عدم الرغبة في كشف أسرار الشركة، حتى إلى مدققي الحسابات، أو المستشارين والقانونيين.
- الخلافات بين الشركاء أنفسهم، أو ورثتهم من بعدهم، مما يهدد استمرار الشركة العائلية بعد الجيل الأول، وعلى الأكثر الجيل الثاني من الشركاء، ويحد من تقدم الشركة ونموها.

- **قد تؤدي الرقابة العائلية ومرونة صنع القرارات إلى جمود الفكر التنظيمي** في هذه الشركات، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف احتمالات ظهور الأفكار اللازمة لتحقيق التطوير في الأجل الطويل، خصوصا أن الشركات العائلية غالبا ما تفضل اجتماع مجلس العائلة لمناقشة أمور وأعمال الشركة، وترفض الاستعانة بالمستشارين من خارجها.

- **عندما يكون الأولاد صفاراً بشكل عام، ويحتل الأخ الكبير الوضع القيادي للشركة**، إلا أنهم عندما يصلون إلى سن الرشيد ويلحقون بالشركة الخاصة بالعائلة، لن يكون من المتطلبات للأولاد الأصغر سناً أن يدعوا لإخوانهم الكبار، والمناقشات التي كانت دفيئة خلال المراهقة قد تطفو على السطح، خاصة إذا لم يكن الوالدان أو الأخوة الأكبر يقدمون لهم فرصاً، ويعترفون بنضجهم، ويقرون بقدرات عناصر العائلة الأصغر.

كل هذه المشكلات وغيرها تعمل على الحد من نمو الشركات العائلية، فالخلط بين العائلة والشركة العائلية قد يؤدي إلى إعاقة صدور القرارات الهامة في الشركة، أو إلى تحييد تلك القرارات لمصلحة العائلة والترابط العائلي، وذلك على حساب مصلحة الشركة من ناحية، ومن ناحية أخرى قد يؤدي هذا الخلط أيضا إلى اهتزاز ثقة المتعاملين مع هذا النوع من الشركات، سواء كان هؤلاء المتعاملون من موظفي الشركة أو من الغير، كالبنوك والشركات الأخرى التي تتعامل مع الشركة، حيث يسود الشعور بالقلق لدى المتعاملين مع الشركات العائلية حول علاقة الشركاء في شركات العائلة، وتعاقب الإدارة، ومدى صلاحية الأبناء لإدارة المشروع التجاري بعد انتقال الإدارة إلى الأجيال الأصغر سنا في العائلة.

التحديات التي تواجه الشركات العائلية:

الى جانب المشكلات التي تواجهها الشركات العائلية ذات العلاقة بطبيعتها فإنها باتت الى جانب ذلك تواجه تحديات فريدة في ظل العولمة والبيئة الاقتصادية المتغيرة، إذ تتضمن هذه التحديات جوانب متعلقة بكيفية التعامل مع التغيرات السريعة في الأسواق، وزيادة التنظيمات، والمنافسة من الشركات الأكثر حداثة وابتكاراً، الأمر الذي قد يحد من تطورها وتوسعها، وتتمثل أهم تلك التحديات في الآتي:

- **غياب التخطيط الاستراتيجي والمالي:** إذ يؤدي ضعف التخطيط طويل الأمد إلى التأثير في الاستدامة والنمو.
- **ضعف الحوكمة المؤسسية:** إذ إنّ نقص الهياكل الإدارية الفعالة يحدّ من قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات.
- **عدم التفريق بين المصالح الشخصية والمهنية:** ممّا من شأنه أن يصنع ويحدث نزاعات داخلية تؤثر على الأداء.
- **صعوبة استقطاب الكفاءات:** إذ تفضّل بعض الشركات العائلية الاعتماد على أفراد العائلة، مما قد يحدّ من التنوع المهني والكفاءة، وهذا يعود الى انغلاق الكثير من الشركات العائلية على العائلة وبالتالي غياب الأفكار الخارجية التي قد تضيف تنوعاً في الفكر والأداء.
- **الصراعات الأسرية:** إذ إنّ النزاعات بين أفراد العائلة قد تنعكس سلباً على الأداء وتؤثر في اتخاذ القرارات.
- **منافسة الشركات الحديثة:** إذ تواجه الشركات العائلية صعوبة في مجاراة الابتكارات التي تقدمها الشركات الناشئة الأكثر ديناميكية.
- **التحديات عبر الأجيال:** إذ تشير الدراسات إلى أنّ ثلث الشركات العائلية فقط تمكنت من الصمود ومواصلة العمل تحت قيادة الجيل الثالث. (6)
- **العفوية والارتجالية في العمل وغياب معايير العمل الواضحة:** لاسيما بعد تعدد الشركاء وتواجد أكثر من جيل من أفراد العائلة في إدارة الشركة، حينها تصبح الارتجالية والعفوية تحدياً لاستمرارية الشركة، وعليه فإن غياب المعايير الواضحة لتعيين أفراد العائلة، وعدم توافر مصفوفة للصلاحيات وتحديد الأدوار يعد عاملاً أساسياً لظهور الخلافات التي تنعكس سلباً على أداء الشركة وربما بقاءها واستمرارها.

- الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية: أكدت دراسة من PwC أن الشركات العائلية تشعر بالضغط للتكيف مع التغيرات التكنولوجية ولكن غالبًا ما تكون بطيئة في تنفيذ هذه التغيرات، وذكرت أنّ الحل يتمثل في تشجيع الابتكار داخل الشركة والاستثمار في التقنيات الحديثة وتوظيف خبرات جديدة لتعزيز الكفاءة التكنولوجية.

- إدارة الحوكمة والمساءلة: وفقًا لتقرير من Deloitte فإنّ 60% من الشركات العائلية لا تمتلك هيكل حوكمة رسمي مما يؤثر على كفاءة عملها، وقال إنّ الحل يكمن بوضع إطار حوكمة يشمل لجنة استشارية أو مجلس إدارة مستقل لتعزيز الشفافية والمساءلة.

- الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: أشار تقرير من McKinsey & Company أن الشركات العائلية تواجه صعوبة في دمج ممارسات الاستدامة مقارنة بالشركات الكبرى، وقد عرض الحل في تطوير استراتيجيات واضحة للاستدامة تتماشى مع القيم العائلية وتعزز من السمعة المؤسسية.

- التمويل والتوسع في الأسواق العالمية: وفقًا لتقرير KPMG، فإنّ الشركات العائلية تميل إلى الاعتماد على المصادر الداخلية لتمويل عملياتها، مما قد يحد من قدرتها على التوسع السريع، وقد حدّدت الحل في تنويع مصادر التمويل والاستثمار في الأسواق العالمية لتقليل الاعتماد على المصادر التقليدية.

- المنافسة العالمية والتغيرات في السوق: أبرز تقرير من BCG أنّ الشركات العائلية تواجه تحديات في التكيف مع المنافسة العالمية، خاصة تلك التي تتمتع بموارد أكبر، والحل يكمن في التركيز على التميز في تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة وتحسين الكفاءة التشغيلية لمواكبة المنافسة.



التحديات التحديات المعاصرة والفرص العالمية للشركات العائلية في الخليج: التي تواجه الشركات العائلية:

تواجه الشركات العائلية في منطقة الخليج تحديات معاصرة متنوعة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تحدث في المنطقة والعالم، ومن أبرز هذه التحديات:

- **الابتكار والتحول الرقمي:** فمع تسارع التغيرات التكنولوجية، تواجه العديد من الشركات العائلية تحديات في تبني الابتكارات والتحول الرقمي، إذ إنّ بعض الشركات قد تكون غير مستعدة لمواكبة هذه التغيرات، مما يعرضها للتراجع في السوق، إضافة إلى أن التحول الرقمي يتطلب تحديث الأنظمة والهياكل التقنية بشكل مستمر، وهو ما قد يشكل عبئاً على بعض الشركات العائلية التي تعتمد على أساليب العمل التقليدية، وفي هذا الصدد أظهرت نتائج استطلاع أجرته «بي دبليو سي»، أن معدل نمو أرباح الشركات العائلية في الشرق الأوسط جاء أكثر تواضعاً في 2019، حيث أشار 53% فقط من المشاركين إلى تحقيق نمو في العام الماضي مقارنةً بـ 74% منذ عامين، ويرجع ذلك في الغالب إلى تغير ظروف السوق والتحول التقني الذي تشهده المنطقة.

- **التحديات الاقتصادية والسياسية:** حيث أن التغيرات في السياسات الاقتصادية في الخليج مثل تغيرات الأنظمة الضريبية أو القوانين التجارية قد تؤثر بشكل أو بآخر على استدامة الشركات العائلية، وهذا يتطلب من الشركات العائلية تحقيق نوع من الالتزام والامتثال، حيث تواجه الشركات العائلية تحديات في تطبيق أنظمة الحوكمة والامتثال مع المعايير الدولية. ومع النمو والتوسع، يصبح من الضروري تطبيق سياسات وإجراءات تتماشى مع أفضل الممارسات العالمية فيما يتعلق بالحوكمة والامتثال، كما أن التقلبات الاقتصادية الناتجة عن تراجع أسعار النفط أو التغيرات في الأسواق العالمية قد تضع الشركات العائلية في مواقف صعبة، خاصة في حال كانت الشركة تعتمد بشكل كبير على قطاع معين.

- **التوسع الدولي:** فالعديد من الشركات العائلية في الخليج تبحث عن فرص التوسع الدولي، لكن قد تكون هناك صعوبة في التكيف مع أسواق جديدة ومتطلبات مختلفة، فالتنوع الثقافي والقانوني في الأسواق الأجنبية قد يشكل تحديًا في تحديد استراتيجيات التوسع والنمو.

وكون العولمة تمثل تكاملاً للأسواق العالمية، وزيادة تبادل السلع والخدمات والتكنولوجيا والمعلومات عبر الحدود، فقد كان لها تأثيرها على الشركات العائلية، والجدول التالي يوضح أبرز التحديات التي تواجهها هذه الشركات في ظل العولمة:

المجال	التحدي	التأثير
التنافسية العالمية	الشركات العائلية التي قد تكون متجذرة في أسواق محلية أو إقليمية تصبح الآن معرضة لمنافسة قوية من شركات عالمية ضخمة	قد تؤدي المنافسة الشديدة إلى تراجع أرباح الشركات العائلية أو حتى خسارتها حصتها السوقية
الاحتياجات التمويلية	قد تحتاج الشركات العائلية إلى زيادة حجم استثماراتها لتوسيع نطاق أعمالها أو لدخول أسواق جديدة، فقد تكون الحاجة إلى التمويل أكبر من قدرة العائلة على توفيره داخلياً	دفع الشركات العائلية إلى البحث عن شراكات أو تمويل خارجي من البنوك أو المستثمرين، وهو ما قد يصنع تحديات في الحفاظ على السيطرة العائلية على الشركة أو التأثير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
التحديات القانونية والتنظيمية	العولمة تتطلب من الشركات العائلية الامتثال لقوانين وتنظيمات متعددة في أسواق مختلفة، مثل قوانين العمل، وحماية البيانات، والتنظيمات البيئية	قد تواجه الشركات العائلية صعوبة في الامتثال لهذه القوانين بسبب قلة الموارد أو الخبرة القانونية، وهو ما قد يؤدي إلى مشاكل قانونية أو تنظيمية قد تؤثر على سمعتها وأدائها المالي
التحديات التكنولوجية	العولمة تفرض على الشركات العائلية تبني التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التحولات الرقمية والابتكارات التكنولوجية	بعض الشركات العائلية قد تجد نفسها غير قادرة على مواكبة هذه التحولات أو على تطبيق تقنيات جديدة، مما يؤدي إلى تأخير في تحديث العمليات والتكيف مع متطلبات السوق العالمي

استراتيجيات التعامل مع التحديات:

في ظل كل هذه التحديات والتغيرات المتسارعة ولضمان استمرارية ونجاح الشركات العائلية، ومواجهة تلك التحديات يمكن للشركات العائلية العمل على:

البرنامج	الاستراتيجية
- التركيز على القطاعات الأكثر أهمية وربحية. - تقليل الأولويات الممنوحة للأعمال التقليدية أو التخلي عنها عند الضرورة.	إعادة تقييم الأنشطة
- تخصيص رأس المال بشكل أكثر كفاءة لتحقيق أداء عالٍ. - التركيز على عدد محدود من الأنشطة لضمان تحقيق عائد استثماري أفضل - التعاون مع شركات أخرى أو جذب مستثمرين استراتيجيين لتوفير التمويل اللازم لدعم خطط التوسع وتعزيز النمو. - إدارة المخاطر ووضع استراتيجيات شاملة لمواجهة التحديات الاقتصادية والسياسية، مثل الأزمات المالية والتغيرات التنظيمية	تعزيز استخدام رأس المال
- وضع إرشادات واضحة للاستثمارات الجديدة. - تقييم العائد النسبي على رأس المال وقدرة الأنشطة على التوسع. - توسيع نطاق الأعمال بشكل تدريجي، مع إجراء دراسات شاملة للأسواق الجديدة لضمان دخول مدروس ومستدام - تنويع الاستثمارات والبحث عن أسواق جديدة لتقليل الاعتماد على سوق واحد	تحسين عمليات الاستثمار
- تطوير قيادات إدارية مستقلة عن العائلة تكون قادرة على قيادة الأعمال بفعالية. - تعزيز الثقافة المؤسسية التي تتيح اتخاذ القرارات بناءً على الكفاءة. - تدريب وتطوير مهارات القيادة والإدارة لدى الأجيال القادمة من العائلة، مع تبني هياكل إدارية احترافية تعزز من كفاءة العمليات - إشراك الجيل الجديد في العمليات الإدارية لتشجيع الابتكار وتعزيز التفكير المستقبلي	بناء فريق إداري قوي

تعزيز الحوكمة المؤسسية

- إنشاء هياكل إدارية واضحة وفعالة لتحسين صنع القرار وضمان الشفافية.
- وضع هيكل تنظيمي يحدد بوضوح توزيع الملكية والمسؤوليات الإدارية بين الأجيال المختلفة
- إعداد خطط انتقال السلطة والإدارة لضمان استدامة الشركة، مع الحفاظ على الخبرات القيادية
- تشكيل مجالس إدارة تضم أعضاء مستقلين وخبراء في الإدارة لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة
- توفير نظم رقابة شفافة وآليات للمساءلة
- المساهمة في تنمية المجتمع وتعزيز سمعة الشركة من خلال المبادرات الخيرية والاجتماعية

التطوير والابتكار

- صياغة استراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق الاستدامة والابتكار مع التركيز على رؤية واضحة للأجيال القادمة.
- الاستثمار في البحث والتطوير واعتماد التكنولوجيا الحديثة لضمان قدرة الشركات العائلية على المنافسة في الأسواق العالمية.
- تبني هيكل تنظيمي ديناميكي يتيح الاستجابة السريعة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية
- الاستثمار في الرقمنة لتطوير العمليات الداخلية وتحسين الكفاءة والإنتاجية.
- استكشاف تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتعزيز العمليات التشغيلية
- تخصيص موارد لتطوير منتجات جديدة وتحليل احتياجات السوق المستقبلية

التأثيرات الإيجابية للعولمة على الشركات العائلية:

وفقًا لدراسة أجرتها شركة (فاستر كابيتال: حاضنة أعمال افتراضية)، فإنّ الشركات العائلية تواجه خلال رحلة التوسع مجموعة من الفرص والتحديات المميزة، التي تنبع من طبيعتها الأساسية وديناميكيات السوق العالمية المتغيرة، مما يتعين على هذه الشركات التعامل مع تعقيدات القوانين الدولية، والاختلافات الثقافية الدقيقة، والتقلبات الاقتصادية، ويُعد هذا التحول من كيان محلي إلى كيان عالمي أكثر من مجرد زيادة في الحجم، بل ويتطلب تغييرات جذرية في النهج، والاستراتيجية، والعقلية، ومع كل التحديات التي أفرزتها العولمة أمام الشركات العائلية، إلا أنها في ذات الوقت أفرزت العديد من الفرص أمام الشركات العائلية والجدول التالي يوضح بعض تلك الفرص المتاحة أمام الشركات العائلية مع التحديات المرافقة لها:



التحدي

الحفاظ على القيم العائلية:

مع نمو الشركات، قد يكون من الصعب الحفاظ على القيم الأساسية والثقافة التي تحدد المؤسسة العائلية، والمفتاح هنا هو دمج هذه القيم في الاستراتيجية العالمية، على نحو يشبه إلى حد كبير الطريقة التي نجحت بها دور الأزياء الإيطالية في الحفاظ على تراثها في حين أصبحت رمزاً للرفاهية في جميع أنحاء العالم.

الفرصة

الوصول إلى أسواق جديدة:

التوسع خارج الحدود المحلية يتيح للشركات العائلية فرصة الاستفادة من قواعد عملاء جديدة وتنويع حضورها في السوق، فعلى سبيل المثال، قد يجد منتج القهوة المتخصصة المملوك لعائلة في كولومبيا سوقاً مزدهرة في البلدان الأوروبية حيث يوجد طلب كبير على القهوة المتميزة من مصادر مستدامة.

إدارة الفرق متعددة الثقافات:

يرافق العولمة تحدي إدارة القوى العاملة المتنوعة، حيث يصبح التواصل الفعّال وفهم الاختلافات الثقافية عاملين حاسمين للنجاح، ويُعد نجاح الفرق متعددة الجنسيات في شركات البرمجيات، مثل شركة (إنفوسيس) الهندية، مثالاً بارزاً على أهمية هذه المهارات.

الابتكار والتكيف:

التوسع العالمي يدفع الشركات العائلية نحو الابتكار، فعلى سبيل المثال، يمكن لشركة تكنولوجيا في كوريا الجنوبية الاستفادة من مرونتها في التكيف السريع مع التقنيات الناشئة مقارنة بمنافسيها متعددي الجنسيات، مما يمنحها ميزة تنافسية وفرصة لتعزيز مكانتها في السوق العالمية.

التنقل في البيئات التنظيمية:

يشكل فهم اللوائح الدولية والامتثال لها عقبة كبيرة، فقد يتعين على شركة الأدوية الصينية التي تتوسع إلى الاتحاد الأوروبي أن تعمل على مواءمة عملياتها بدقة مع معايير الصحة والسلامة الأوروبية الصارمة.

الشراكات الدولية الإستراتيجية:

إن تشكيل تحالفات مع شركات أجنبية يمكن أن يزود الشركات العائلية بالمعرفة والموارد المحلية الأساسية، فقد تتعاون شركة أغذية عضوية مقرها الولايات المتحدة مع المزارعين البرازيليين للحصول على الفواكه الغريبة، مع الاستفادة من خبرات المزارعين والممارسات المستدامة.

ومن خلال استثمار الفرص ومواجهة التحديات بفعالية، يمكن للشركات العائلية التحول من لاعب محلي إلى قوى مؤثرة على الساحة العالمية، مما يضمن استمراريته وتعزيز مكانتها في الاقتصاد المتغير باستمرار، إذ يكمن السر في تحقيق التوازن بين الحفاظ على التقاليد وتبني الابتكار، وبين الرؤية المحلية والطموحات العالمية، مع الحفاظ على وحدة الأسرة والإدارة المهنية المتقدمة.

والجدير بالذكر أن الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي واجهت ولازالت العديد من قضايا العولمة وانفتاح الأسواق، وحاولت التكيف مع تلك القضايا والتحديات بالنظر إلى طبيعة النهج الاقتصادي الذي تتبناه هذه الدول في الانفتاح وتحرير الأسواق، وفي هذا الصدد يؤكد الباحث الاقتصادي والخبير المالي د. حسن العالي في مقال - قد نشرته جريدة "اليوم" السعودية في إبريل 4202 - بعنوان: "الشركات العائلية والعولمة" أن الشركات العائلية واكبت هذه التطورات العولمية، من خلال توسيع وتنويع نشاطاتها سواء جغرافيا أو قطاعيا، حيث باتت الكثير من الشركات العائلية الخليجية تمتلك أعمالا تمتد لأكثر من صناعة واحدة أو بلد واحد، و شهدت ساحة الشركات العالمية تطورات هائلة من حيث طرق تشغيل الشركات، والتوسع المستمر لنطاق أعمالها على المستويات العالمية، حيث تمتلك فرق عمل متعددة الجنسيات كما شهدت الهياكل التنظيمية للشركات تغيرا جذريا مع دخول هياكل الشركات التي تهيمن عليها مجالس الإدارة.

وإذا كانت هذه السياسة قد حققت نجاحات كثيرة للشركات العائلية الخليجية، فإنها بذات الوقت عرّضتها لتقلبات الاقتصاد العالمي والأزمات التي يمر بها بين الفينة والأخرى، إذ تتفاوت التقارير التي تتحدث عن أوضاع الشركات العائلية في دول المجلس، بعد هبوب رياح الأزمة المالية العالمية عام 8002، وبعد امتداد آثار الركود الاقتصادي في كافة الأنشطة في المنطقة.

وبالعودة للسؤال حول قدرة الشركات العائلية على مقاومة عواصف العولمة وانفتاح الأسواق، وما تجره من تقلبات وأزمات اقتصادية بين الآونة والأخرى، تبرز أمامنا عدد من وجهات النظر المتفاوتة حول هذا الموضوع حسب مقال الدكتور العالي، وهي كالتالي:

- وجهة النظر الأولى:

تؤكد أن الشركات العائلية خسرت نصف ثرواتها أي 005 مليار دولار، خلال الأزمة المالية، ويعزي محللون هذه الخسائر إلى السياسات الإستراتيجية غير المدروسة في كثير من الأحيان، خاصة عندما تجاوزت الشركات العائلية خطوط أعمالها الرئيسية لتدخل في مضاربات العقارات والأوراق المالية تحت غطاء تنويع مصادر الدخل، خاصة أنها مثلت أنشطة مغرية من حيث العائد في وقت من الأوقات.

- وجهة النظر الثانية:

تري أنّ معظم الشركات العائلية الكبرى في منطقة الخليج استطاعت تخطي الآثار السلبية لأزمة الأسواق المالية العالمية، نتيجة طبيعة النظام الداخلي لتلك المنشآت الصارم، ومتابعة ملاكها لأعمالها، إلا أنّ وجهة النظر هذه تدعو الشركات العائلية لعدم الاستكانة إلى الوضع الحالي دون تحقيق تطورات على صعيد التفكير المستقبلي بالإدارة الداخلية للشركات العائلية، والاهتمام بمواضيع الخلافة والدساتير العائلية على وجه الخصوص.

وختام القول في هذا الحديث، ما ورد من تقرير صادر عن مؤسسة «أولر هيرمس» الذي يقول : إنّ المؤسسات المملوكة من قبل عائلات كانت الأقل ضرراً من المؤسسات المساهمة غير العائلية، خلال تلك الأزمات.



الفصل الرابع :

هيكل وحوكمة الشركات العائلية





هيكلة وحوكمة الشركات العائلية

سبق الإشارة الى أهمية الدور المناط بالشركات العائلية في تعزيز القيمة الاقتصادية بالمنطقة، لذا تبرز أهمية تدعيم وتطوير الإجراءات التشغيلية الفعالة وسياسات الحوكمة الناجحة في هذه الشركات، وتعرف الحوكمة بأنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، ونظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال وواضح، كما يتضمن مفهوم الحوكمة الممارسات التي تحكم العلاقات بين جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، وقد عرف الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC الحوكمة بأنها مجموعة الممارسات التي تطبق بهدف توفير التوجيه الاستراتيجي وضمان تحقق الأهداف والتأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح، والتحقق من استخدام الموارد بشكل مسؤول، وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين فيها والأطراف ذات العلاقة بالشركة، والتي يتم بواسطتها توضيح أهداف الشركة والوسائل التي تحقق هذه الأهداف ومتابعة تحقيقها.

والحوكمة في الشركات - كما هي في أي مؤسسة أخرى خاصة أو عامة- أداة لتحقيق التوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة ومصالح الملاك ومعهم الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة أو المؤسسة من جهة أخرى، بالإضافة إلى كونها أداة لتحفيز الأفراد العاملين في مختلف مواقعهم على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع استراتيجية الشركة أو المؤسسة ورؤيتها الهادفة إلى ضمان استمراريته وتعظيم قيمتها المضافة، وبالتالي فإن الحوكمة في الشركات العائلية تعبر عن النظام الذي يتم من خلاله تنظيم وإدارة الشركات العائلية لضمان تحقيق الشفافية، المساءلة، والاستدامة، مع مراعاة مصالح جميع المساهمين، سواء أكانوا من أفراد العائلة أو من خارجها، وتعتبر الحوكمة عنصرًا أساسيًا لتعزيز استقرار الشركة وتحقيق التوازن بين القيم العائلية وأهداف العمل، والجدول التالي يوضح جوانب الحوكمة في الشركات العائلية:

الهيكل في الشركات العائلية:

تُعدّ الهيكل أحد الأسس الرئيسية لتنظيم الشركات العائلية، حيث تهدف إلى توزيع الأدوار والمسؤوليات بطريقة تضمن تحقيق التوازن بين المصالح العائلية والمهنية. تتضمن الهيكل عدة جوانب رئيسية:

جوانب الهيكل	تفاصيل الجانب
الهيكل الإداري	يُعتبر تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح أمرًا بالغ الأهمية في الشركات العائلية لتجنب تداخل المهام والنزاعات، وغالبًا ما تتداخل الأدوار العائلية مع الأدوار المهنية، مما يتطلب تقسيمًا واضحًا للمسؤوليات بين أفراد العائلة وغير العائليين، وتظهر الهيكل الإدارية في جانبين: • توزيع السلطة: يتم تقسيم المناصب القيادية العليا، مثل الرئيس التنفيذي أو المدير المالي، بين أفراد العائلة المؤهلين، مع إشراك كفاءات من خارج العائلة في أدوار إدارية أساسية لدعم العمل وتحقيق الحوكمة الفعالة. • التوازن بين العائليين وغير العائليين: يسهم هذا التوازن في الاستفادة من خبرات متنوعة وضمان إدارة احترافية للشركة.
التسلسل الوظيفي	يُحدّد التسلسل الوظيفي داخل الشركة بطريقة واضحة ومنظمة لضمان سير العمل بكفاءة، ويُراعى تخصيص المناصب التنفيذية والقيادية بطريقة متوازنة بين الأشخاص من أفراد العائلة ومن غير العائلة، مما يتيح للشركة تحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتيجية.
الملكية والإدارة	في العديد من الشركات العائلية، تظل الملكية في يد العائلة، بينما قد يتولى الإدارة أفراد من العائلة أو مديرين محترفين من خارجها، كما يعدّ وضع قواعد واضحة لعملية انتقال الملكية بين الأجيال أمرًا أساسيًا لتجنب الصراعات وضمان استمرارية العمل.
إدارة الخلافات العائلية	لتجنب تأثير الخلافات العائلية على الأداء، يتم إنشاء هيكل قانوني يحدّد العلاقة بين أفراد العائلة، مثل المجالس الاستشارية أو اللجان العائلية، إذ تعمل هذه الهياكل كأدوات لحل النزاعات بطرق مؤسسية ومنظمة، مما يعزز استقرار الشركة.

أهمية الهيكلية للشركات العائلية:

تلعب الهيكلية في الشركات العائلية دورًا حيويًا في تحقيق الاستدامة والنمو وضمان نجاح الأعمال عبر الأجيال، وهي تمثل الأساس التنظيمي الذي يحدد كيفية توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل الشركة، فالهيكلية ليست مجرد أداة تنظيمية، بل هي استراتيجية أساسية للشركات العائلية لضمان استقرارها واستدامتها، ومن خلال توفير إطار واضح لإدارة العمليات وتوزيع الأدوار، تساهم الهيكلية في تعزيز الأداء وتقليل المخاطر وضمان نجاح الأعمال على المدى الطوي، وتبرز أهمية هيكلية الشركات العائلية في عدة جوانب تتمثل في:

1. ضمان الاستمرارية عبر الأجيال

- تسهّل الهيكلية الانتقال السلس للملكية والإدارة بين الأجيال، ممّا يحافظ على استمرارية الشركة دون تعطيل.
- تُساعد في وضع أسس واضحة لقيادة الأعمال، ممّا يقلل من المخاطر المرتبطة بفقدان الكفاءات أو الخبرات عند تغيير القيادة.

2. وضوح الأدوار والمسؤوليات

- تضمن الهيكلية توزيعًا واضحًا للمهام بين أفراد العائلة وغير العائليين داخل الشركة.
- تساعد في تجنب التداخل في الأدوار أو النزاعات الناجمة عن الغموض في المسؤوليات.

3. تعزيز الكفاءة التشغيلية

- تساهم الهيكلية في تحسين سير العمليات من خلال وضع نظام عمل منظم وفعال.
- تُساهم في تحديد التسلسل الإداري بوضوح، مما يعزز اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

4. تقليل النزاعات العائلية:

- توفر الهيكلية إطارًا قانونيًا وتنظيميًا يساعد في إدارة العلاقة بين أفراد العائلة.
- تساهم في تقليل الخلافات المحتملة من خلال وضع سياسات واضحة لإدارة النزاعات.

5. دعم التوسع والنمو:

- تُسهّل الهيكلية على الشركة العائلية التوسع إلى أسواق جديدة أو تنويع أنشطتها.
- تتيح للشركة الاستفادة من الخبرات غير العائلية من خلال دمج الكفاءات الخارجية في مناصب إدارية مهمة.

6. تحقيق التوازن بين المصالح العائلية والمهنية:

- تُمكن الهيكلية الشركة من الحفاظ على هوية العائلة وقيمها مع تحقيق الاحترافية في الإدارة.
- تساعد في تحقيق التوازن بين المصالح الشخصية لأفراد العائلة والأهداف المؤسسية للشركة.

7. تعزيز ممارسات الحوكمة:

- تدعم الهيكلية تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الشركة من خلال وضع أنظمة مراقبة وإشراف فعّالة.
- تُعزز الشفافية والمساءلة، مما يزيد من ثقة الأطراف المعنية بالشركة.



الميثاق (الدستور) العائلي :

يعرف الميثاق العائلي بأنه وثيقة تنص بوضوح على الرؤية والرسالة والقيم والسياسات التنظيمية التي توضح حقوق ومسؤوليات أعضاء العائلة، ويهدف الى تمكين المساهمين الحاليين واللاحقين في الشركة العائلية من فهم النظام الأساسي لأحكام العائلة والشركة العائلية والتعريف بحقوق والتزامات وصلاحيات الأفراد، كما يشكل الميثاق العائلي مستنداً إرشادياً لإدارة العلاقة بين أعضاء العائلة والمساهمين والمدراء وكذلك علاقتهم بالشركة، كما يحدد الميثاق مؤهلات من يمكن أن يكون مالكا ومعايير أهلية تولي السلطة في الشركة.

ويعد الميثاق العائلي جانباً مهماً في عملية الحوكمة بالشركة والخلافة، ويدعم التواصل والحوار بين الأجيال، ويطور مجلس العائلة، ويعتبر عاملاً مهماً في الخلافة والاستمرارية بالشركة من خلال تحديد المتطلبات للأجيال المقبلة، كما يحفز الشركة العائلية على البحث عن خبرات خارجية، كما يشكل مرجعية لإدارة العلاقات بين الشركة والعائلة، والعمل على تحقيق نوع من التوازن بين الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية والتجارية وضمان الشفافية والوضوح في التعاملات واتخاذ القرارات.



مكونات الميثاق العائلي:

يتضمن الميثاق العائلي إفادة بالأساسيات المصممة لتوجيه العائلة والشركة في وقت الأزمات والتغير، كما يوضح الكيفية التي ستتعامل بها العائلة مع الملكية والأداء والتعويض، والميثاق العائلي يعتبر إفادة مكتوبة توضح السياسات والبروتوكولات التي يجب العمل كأساسيات دخول العائلة إلى الشركة، والحقوق والالتزامات والواجبات والخلافة، وجوانب الملكية وطريقة إدارتها، كما يحوي الميثاق العائلي مجموعة من القواعد والضوابط التي تشكل مرجعية لتحقيق الاستقرار والاستدامة عبر الأجيال المتعاقبة من أفراد العائلة وتحد من مساحات الخلاف والنزاع، وتمكن إدارة الشركة من تحقيق الأهداف التجارية بجانب رسالة وغايات ومصالح أفراد العائلة سواء المالية أو الاجتماعية أو الأخلاقية. والشكل التالي يوضح المكونات الأساسية للميثاق (الدستور) العائلي:



المصدر: ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية، مجلس الشركات العائلية الخليجية، 2021م



الفصل الخامس:

التَّحوُّل الرقمي واستراتيجيات الاستدامة
في الشركات العائلية



التحول الرقمي في الشركات العائلية

يعبر التحول الرقمي عن عملية استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء أو تعديل العمليات التجارية أو المنتجات أو الخدمات الحالية، ولا يقتصر التحول الرقمي في الشركات العائلية على تحسين العمليات وزيادة الكفاءة، بل يفتح أيضًا المجال لتحقيق أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية، إذ يمكن للشركات العائلية من خلال تبني التقنيات الرقمية، تعزيز شفافية عملياتها، تقليل تأثيرها البيئي، وتحقيق الابتكار المستدام، إلا أن ذلك يتطلب رؤية استراتيجية، وثقافة التغيير، والرغبة في الاستثمار على المدى الطويل.

وفي العصر الحديث، أصبح التحول الرقمي والاستدامة ركيزتين أساسيتين في استراتيجيات الشركات العائلية، إذ إنّ دمجهما يساهم في تحقيق أهداف طويلة المدى تعزز استمرارية الشركة وتتماشى مع التوجهات العالمية نحو الابتكار والحفاظ على البيئة، وهذا بدوره يحتم على الشركات العائلية بناء مرونة رقمية تمكنها من الصمود والتعافي والتعلم من الاضطرابات الرقمية، مثل الهجمات الإلكترونية أو خروقات البيانات أو فشل النظام أو تحولات السوق، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الابتكار وخفة الحركة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة وبالتالي قدرتها على البقاء والنمو والتطور، وفي هذا الإطار يمكن تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والاستدامة في الشركات العائلية من زوايا متعددة:

- تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد:

وذلك من خلال الأتمتة والتحسين المستمر، حيث يساعد تبني الحلول الرقمية في أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل وتقليل التكاليف، وهو ما ينعكس إيجابيًا على استدامة العمليات التجارية. مثلًا، يمكن أن تساهم الأنظمة الذكية في تقليل الفاقد في الإنتاج وتحسين إدارة المخزون.

- التقنيات الخضراء وتعزيز الاستدامة البيئية:

حيث يمكن للشركات العائلية التي تتبنى التقنيات الرقمية واستخدام البيانات بشكل أكثر دقة لتحليل استهلاك الطاقة واتخاذ قرارات بشأن التحول إلى مصادر طاقة متجددة مثل الشمس أو الرياح، كما يمكن تقليل التلوث البيئي بطرق متعددة عبر التحول الرقمي، كتحسين عمليات الإنتاج لتصبح أكثر صداقة للبيئة، وتحسين كفاءة استخدام المواد الخام وتقليل الفاقد، وبالتالي تقليل التلوث الناتج عن العمليات الصناعية.

- الابتكار في المنتجات والخدمات المستدامة:

يمكن لتقنيات التصميم الرقمي، مثل التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD)، أن تساهم في تطوير منتجات أكثر كفاءة بيئيًا وأقل استهلاكًا للموارد، فضلًا عن ذلك، يمكن تحسين سلسلة الإمداد لتتضمن مواد مستدامة تدعم الحفاظ على البيئة، وفي سياق الاقتصاد الدائري، تلعب التكنولوجيا دورًا حيويًا في دعم نماذج الأعمال المستدامة، حيث تتيح تتبع المنتجات وموادها عبر دورة حياتها بالكامل، ويضمن ذلك إعادة التدوير وإعادة الاستخدام بدلاً من التخلص منها، مما يعزز الاستدامة البيئية والاقتصادية.

- تحقيق الشفافية والمساءلة:

حيث يتيح التحول الرقمي للشركات العائلية جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة (ESG)، ويمكن نشر هذه البيانات في تقارير شفافة عبر الإنترنت، مما يعزز من مصداقية الشركة و يتيح لها مراقبة تحقيق أهداف الاستدامة، إضافة إلى التتبع والامتثال حيث يمكن من خلال توظيف تكنولوجيا "بلوك تشين" تحسين الشفافية في سلسلة الإمداد والتأكد من أن الموردين يلتزمون بممارسات مستدامة.

- تعزيز تجربة العملاء المستدامة،

ويتطلب ذلك بناء علاقات مسؤولة اجتماعياً مع العملاء: من خلال منصات الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، يمكن للشركات العائلية نشر الوعي بين عملائها بشأن ممارسات الاستدامة التي تتبعها، مما يساعد في بناء علاقة قائمة على المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى تقديم خدمات مستدامة حيث يمكن أن توفر الشركات العائلية عبر التحول الرقمي منصات لشراء منتجات وخدمات مستدامة، مما يعزز وعي العملاء تجاه قضايا البيئة والمجتمع.

- تحقيق التنوع والابتكار داخل الشركات العائلية:

فمن خلال التحول الرقمي يمكن انتقال المعرفة بين الأجيال المختلفة داخل الشركات العائلية، مما يساهم في دمج الابتكار مع التقاليد العائلية المستدامة، كما يوفر التحول الرقمي أدوات تكنولوجية مثل المحاكاة والنمذجة الرقمية لتسريع عملية البحث والتطوير في مجالات التكنولوجيا المستدامة.

- المرونة في مواجهة التحديات المستقبلية:

يساعد التحول الرقمي الشركات العائلية في التكيف بسرعة مع التغيرات الاقتصادية أو الأزمات البيئية مثل تغير المناخ، مما يعزز من مرونة الشركة في مواجهة التحديات المستقبلية والحفاظ على التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة.

وبشكل عام فالتحول الرقمي في الشركات العائلية لا يقتصر على تحسين العمليات وزيادة الكفاءة، بل يفتح أيضاً المجال لتحقيق أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية. فمن خلال تبني التقنيات الرقمية، يمكن للشركات العائلية تعزيز شفافية عملياتها، تقليل تأثيرها البيئي، وتحقيق الابتكار المستدام ، كما يُعد التحول الرقمي عنصراً أساسياً لدعم استدامة الشركات العائلية وضمان استمراريتها في السوق العالمي المتغير.

أهمية التحول الرقمي للشركات العائلية:

يتسم العصر الحالي بطفرة رقمية هائلة متسارعة، وعليه فقد بات التحول الرقمي فيه ليس مجرد خيار، بل ضرورة للشركات العائلية لضمان استمراريتها في بيئة أعمال سريعة التغير، إذ يوفّر التحول الرقمي لهذه الشركات قدرة أكبر على النمو والتوسع، ويحسن الإنتاجية والكفاءة، كما يعزز قدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية، وفيما يلي بعض الجوانب التي تبرز أهمية التحول الرقمي لهذه الشركات:

- تحسين الكفاءة التشغيلية:

يساعد التحول الرقمي الشركات العائلية في أتمتة العمليات اليومية، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء البشرية وزيادة الكفاءة، كما يمكن من خلال الأنظمة الرقمية تتبع المخزون والموارد بشكل أكثر دقة وكفاءة، مما يساعد في تقليل الفاقد وتوفير التكاليف.

- تعزيز تجربة العملاء:

حيث يمكن لمنصات التجارة الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي تحسين طرق التواصل مع العملاء وتقديم خدمات أكثر تخصيصًا، كما يساعد التحول الرقمي في جمع وتحليل بيانات العملاء، مما يمكن الشركات العائلية من فهم احتياجاتهم بشكل أفضل وتقديم حلول مبتكرة.

- تحقيق النمو والتوسع:

فمن خلال المواقع الإلكترونية والتسويق عبر الإنترنت، يمكن للشركات العائلية توسيع نطاق عملها والوصول إلى أسواق جديدة محليًا ودوليًا، كما يسهل التحول الرقمي تطوير منتجات وخدمات جديدة بناءً على بيانات السوق والتوجهات الحديثة.

- تحسين اتخاذ القرارات:

تتيح الأنظمة الرقمية جمع البيانات وتحليلها بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يساعد أصحاب الشركات العائلية على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل، كما يمكن للشركات الحصول على تقارير فورية عن الأداء المالي والعمليات، مما يتيح اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على أسس علمية.

- دعم الابتكار والتطوير المستمر:

ففي عالم الأعمال المتغير بسرعة، تتيح التقنيات الرقمية للشركات العائلية القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق واحتياجات العملاء، كما يساعد التحول الرقمي الشركات العائلية على استخدام أحدث التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، مما يعزز قدرتها على الابتكار.

- تحسين إدارة الموارد البشرية:

يتيح التحول الرقمي تنظيم العمل عن بُعد بطريقة أكثر كفاءة ومرونة، وهو ما أصبح ضروريًا في سياق الأحداث العالمية مثل جائحة كورونا، كما تتيح منصات التدريب الإلكترونية أدوات لتطوير المهارات وتحسين الإنتاجية داخل المنظمة.

- تعزيز الاستدامة والمرونة:

يساعد التحول الرقمي الشركات العائلية على أن تكون أكثر مرونة في مواجهة الأزمات والتغيرات السوقية المفاجئة، إضافة إلى أن التحول الرقمي يعزز من الاستدامة البيئية من خلال تقليل الاعتماد على الأوراق، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة.

- تعزيز التعاون بين الأجيال:

يمكن للتكنولوجيا أن تساهم في نقل الخبرات والمعرفة بين الأجيال المختلفة في الشركات العائلية، مما يعزز استمرارية العمل ويرسخ القيم المؤسسية.

- تعزيز التنافسية:

يعتبر التحول الرقمي وسيلة رئيسية للبقاء في المنافسة، فالشركات العائلية التي تتبنى هذه التحولات تزداد قدرتها على المنافسة مع الشركات الكبيرة ويمكن أن تقود التحول وتصنع الاتجاهات السوقية.

وبشكل عام، فإن التحول الرقمي وتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي يساهم بشكل حيوي في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الاستدامة في الشركات من خلال الأتمتة، وتحسين استخدام الموارد، وتقليل الهدر، كما يمكن للذكاء الاصطناعي تحسين كفاءة العمليات التجارية ويساهم في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية، فمع تزايد التحديات البيئية والاقتصادية، أصبحت الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي أداة أساسية لدعم النمو المستدام والابتكار في المستقبل.

استراتيجيات استدامة الشركات العائلية:

لا يوجد مجال للشك في كون استراتيجيات الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية هي ما يمثل نهجًا طويل الأمد للشركات العائلية، إذ تسعى من خلالها لتحقيق توازن بين تحقيق الأرباح، حماية البيئة، وتحقيق رفاهية المجتمع، وتتضمن هذه الاستراتيجيات عددًا من البرامج التي يمكن أن تعمل عليها الشركات العائلية لضمان استمراريته واستدامتها عبر الأجيال، وفيما يلي مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن للشركات العائلية اعتمادها في هذا المجال:

الاستراتيجية	البرنامج
	- تحسين كفاءة استهلاك الموارد: يشمل ذلك استخدام الطاقة المتجددة، مثل الطاقة الشمسية أو الرياح، والتحول إلى عمليات إنتاج أقل استهلاكًا للطاقة.
	- الحد من النفايات والانبعاثات: بتبني سياسات صارمة لإدارة النفايات، مثل إعادة التدوير، وتقليل النفايات الصناعية. كما يمكن تقليل انبعاثات الكربون من خلال تحسين العمليات الصناعية أو الانتقال إلى وسائل النقل المستدامة.
	- التصميم المستدام للمنتجات: التركيز على تصميم منتجات قابلة لإعادة التدوير أو تلك التي تستخدم مواد صديقة للبيئة، مما يقلل من التأثير البيئي طوال دورة حياة المنتج.
	- إدارة الموارد الطبيعية: تحسين كفاءة استخدام الطاقة، المياه، والمواد الخام لضمان استدامة الموارد.
	- الامتثال للمعايير البيئية: الالتزام بالمعايير البيئية المحلية والدولية لتعزيز مصداقية الشركة وحمايتها من المخاطر التنظيمية.

- **تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR):** يمكن للشركات العائلية أن تشارك في مشاريع تنمية محلية تدعم المجتمعات، مثل تحسين التعليم، الرعاية الصحية، أو تقديم الدعم للمنظمات غير الحكومية.

- **الاستثمار في رفاهية الموظفين:** تبني ممارسات عمل عادلة والعمل على توفير بيئة عمل صحية وآمنة، وتقديم فرص تدريب وتطوير مهني للموظفين، بالإضافة إلى منحهم تعويضات عادلة وضمانات اجتماعية.

- **التنوع وتعزيز المساواة والعدالة الاجتماعية:** تبني سياسات تعزز من التنوع العرقي والجنسي والمهني داخل المنظمة، وضمان المساواة في الفرص للجميع، مع توفير بيئة عمل داعمة لمختلف الخلفيات الاجتماعية والثقافية، وضمان تكافؤ الفرص داخل الشركة وخارجها.

- **دعم المجتمع المحلي:** المساهمة في تنمية المجتمعات المحيطة من خلال برامج اجتماعية ومبادرات تعليمية.

- **تطوير الموظفين:** تقديم برامج تدريبية وتعليم مستمر لرفع كفاءة الموظفين وتمكينهم من تحقيق نمو شخصي ومهني.

- **التخطيط طويل المدى:** العمل على تطوير خطط استراتيجية تركز على النمو المستدام بدلاً من تحقيق الأرباح الفورية، مثل التوسع في أسواق جديدة أو تقديم منتجات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة وتستجيب للتحديات البيئية والاجتماعية.

- **التنوع المالي:** الاستثمار في مجالات جديدة ومتنوعة لتقليل المخاطر المالية على المدى الطويل مع توجيه جزء من الأرباح للاستثمار في مشاريع تعود بالفائدة على البيئة والمجتمع كالدخول في مجالات جديدة مثل التكنولوجيا أو المشاريع الخضراء.



4

التفاعل
مع أصحاب
المصلحة

- **تعزيز الشفافية والمساءلة:** تقديم تقارير دورية حول أداء الشركة في مجالات البيئة والمجتمع، والالتزام بالمعايير الدولية في مجالات الاستدامة، مثل تقارير GRI (Global Reporting Initiative).

- **التعاون مع الشركاء:** تطوير شراكات مع المنظمات البيئية والمجتمعية لتحقيق أهداف مشتركة، كما يمكن أن تشمل هذه الشراكات الشركات الأخرى، الجهات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني.

5

تطوير ثقافة
الاستدامة داخل
العائلة والشركة

- **تعليم وتوجيه الجيل الجديد:** التأكد من أن الجيل الجديد في الشركة العائلية على وعي بأهمية الاستدامة البيئية والاجتماعية، ويشجع على دمج هذه المبادئ في ثقافة العمل اليومي.

- **القيم العائلية:** الاستفادة من القيم العائلية الأساسية مثل التعاون، المسؤولية، والمشاركة المجتمعية، من أجل غرس هذه المفاهيم في استراتيجيات العمل اليومية.

6

الابتكار في
الحلول
المستدامة

- **الاستثمار في البحث والتطوير (R&D):** البحث عن حلول ابتكارية للتحديات البيئية والاجتماعية، مثل تقنيات جديدة لتقليل الفاقد أو تحسين استخدام الموارد.

7

الحكومة الرشيدة:
الإطار التنظيمي
للاستدامة

- **الشفافية:** إعداد تقارير دورية تسلط الضوء على الأداء البيئي، الاجتماعي، والمالي.

- **الرقابة الداخلية:** إنشاء آليات رقابة فعّالة لضمان الالتزام بسياسات الاستدامة.

- **إشراك الأجيال الشابة:** تمكين الأجيال القادمة من المشاركة في وضع استراتيجيات الاستدامة لضمان استمراريتها.

8

العمل الجماعي
من أجل
الاستدامة

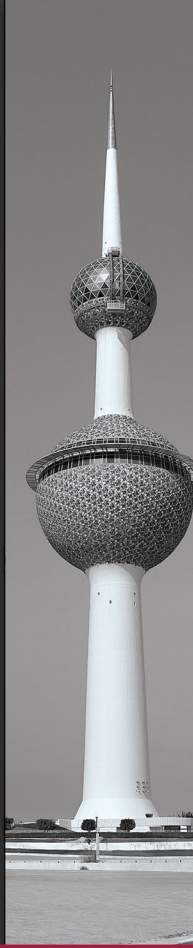
- **الشراكات البيئية والاجتماعية:** التعاون مع المنظمات غير الحكومية والحكومات المحلية لتعزيز المبادرات البيئية والاجتماعية.

- **تبادل الخبرات:** العمل مع الشركات الأخرى لتبادل المعرفة وأفضل الممارسات لتحقيق أهداف مشتركة في الاستدامة.

9

الاستدامة في
سلسلة التوريد

- **التوريد المسؤول:** التأكد من أن الموردين يتبعون ممارسات مستدامة في استخراج المواد الخام وتصنيع المنتجات، ويمكن أيضًا أن تشمل التأكد من معاملة العاملين في كل مراحل سلسلة التوريد بشكلٍ عادل وآمن ومسؤول.



الفصل السادس:

الدعم الحكومي الخليجي للشركات العائلية



الدعم الحكومي الخليجي للشركات العائلية

في عالم أصبح فيه التنبؤ بالمستقبل أمراً بالغ الصعوبة، وفي ظل كل المتغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال عموماً والشركات العائلية على وجه الخصوص والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والرقمية والبيئية التي أفرزتها العولمة أمام هذه الشركات، فقد باتت الشركات بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى لتبني استراتيجيات تكيف تمكنها من البقاء والاستمرار، وهذا يتطلب من الشركات العائلية تبني أنظمة ونماذج للحكومة الرشيدة لتتحول الى تجمعات اقتصادية عالمية متنوعة الأنشطة التجارية، وعليه فقد حظيت الحكومة المؤسسية بمكانة ثابتة على جدول أعمال الحكومات والجهات التنظيمية والمدراء التنفيذيين على حد سواء، لذا اتجهت الحكومات في دول مجلس التعاون الخليجي لتوفير كل الدعم وسن التشريعات التي تمكن الشركات العائلية من مراجعة طرق عملها وتطبيق نماذج حوكمة مناسبة لحماية الأعمال التجارية العائلية للأجيال القادمة وإدارة النمو المستدام، ويمكن الإشارة بشكل مختصر الى مظاهر هذا الدعم على النحو التالي:

أولاً: دولة قطر



قام مركز قطر للمال ممثلاً برئيسه التنفيذي السيد يوسف محمد الجيدة، باستضافة فعالية في شهر مايو 2024 بعنوان: "وجهات نظر في إدارة الثروات: مناقشة التحديات وإيجاد الحلول"، وقد جمعت عدداً من قادة الصناعة البارزين لمناقشة الفرص والتحديات في مجال إدارة الثروات، مع التركيز بشكل خاص على الشركات العائلية في قطر، وقد أكد فيها أن مركز قطر للمال يوفر مجموعة متنوعة من الهياكل القانونية المتينة والمرنة لإدارة الثروات بما في ذلك المكاتب العائلية، والشركات القابضة، ونوادي الاستثمار، والشركات ذات الأغراض الخاصة، والمؤسسات، وصناديق الائتمان والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

وذكر أنّ هناك هياكل للدعم الأساسي مثل الحماية المحدودة المسؤولية والحلول المخصصة لإدارة الأصول وإدارة المخاطر بكفاءة، كما يذكر أنّ الإطار التنظيمي للأعمال في مركز قطر للمال يساعد في تبسيط العمليات ويضمن مواعمة الحوافز الضريبية، جاعلاً منه بيئة تجارية جاذبة لمديري الثروات، فدولة قطر تولي اهتماماً كبيراً للشركات العائلية، حيث تعتبرها عنصراً محورياً في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز نموه، ومن الجهود الحكومية في تمكين الشركات العائلية في قطر ما يلي:

1. التشريعات والأنظمة القانونية:

- **قوانين الشركات العائلية:** تقدم الحكومة القطرية إطاراً قانونياً محسناً للشركات العائلية لتساعدها على النمو بشكل مستدام، إذ توجد قوانين تنظيمية تركز على التحول المؤسسي للشركات العائلية إلى كيانات أكبر مثل الشركات المساهمة أو الشركات ذات المسؤولية المحدودة. كما تهدف هذه القوانين إلى تحسين الشفافية وحوكمة الشركات العائلية.

- **الحوكمة والإدارة:** تهتم دولة قطر بتطوير إطار حوكمة قوي داخل الشركات العائلية لضمان الشفافية وتحقيق الاستدامة، وهذا يشمل توفير دعم في تأسيس هياكل تنظيمية أكثر فعالية، بالإضافة إلى تعزيز الإدارة المهنية مع تشجيع الشركات العائلية على استخدام خبرات خارجية لضمان استمرارية الأعمال.

2. الدعم المالي والاستثماري:

- **الصناديق الاستثمارية والمساعدات المالية:** تقدم الحكومة القطرية العديد من برامج التمويل للشركات العائلية من خلال صناديق دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة مثل "بنك قطر للتنمية"، الذي يقدم قروضاً ميسرة وتسهيلات تمويلية لتمكين الشركات العائلية من التوسع.

- **تحفيز الاستثمارات في المشاريع الجديدة:** تدعم الحكومة القطرية الشركات العائلية للاستثمار في القطاعات الاستراتيجية الحديثة مثل الابتكار، التكنولوجيا، الطاقة المتجددة، والذكاء الاصطناعي، وذلك من خلال تحفيزات مالية وقانونية، مثل الإعفاءات الضريبية وتقديم الدعم اللوجستي والفني

3. التوسع الدولي:

- **دعم التوسع الخارجي:** تشجع الحكومة القطرية الشركات العائلية على التوسع في أسواق دولية عبر تسهيل الوصول إلى أسواق جديدة من خلال اتفاقيات تجارية وتحفيزات قانونية لدعم التوسع الخارجي، خاصة في أسواق دول مجلس التعاون الخليجي والدول الأفريقية وآسيا.
- **تعزيز الشراكات العالمية:** تشجع دولة قطر الشركات العائلية على إنشاء شراكات استراتيجية مع شركات دولية رائدة، ما يسهم في تبادل المعرفة والخبرات والموارد.

4. التحفيز على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

- **تشجيع ممارسات الاستدامة:** تشجع الحكومة القطرية الشركات العائلية على تبني مفاهيم الاستدامة عبر تطبيق ممارسات بيئية واجتماعية حيوية في الأعمال التجارية، وهذا يشمل تشجيع الشركات على تبني الطاقة النظيفة، تقليل الانبعاثات الكربونية، والمشاركة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).

5. تشجيع التنوع في الإدارة:

- **التنوع في القيادة:** تشجع الحكومة القطرية الشركات العائلية على إدخال التنوع في إدارتها من خلال إشراك قوى عاملة متنوعة مع خبرات خارجية، وهذا يساعد في تعزيز كفاءة الإدارة ويضمن استدامة الشركات على المدى الطويل.





ثانياً: المملكة العربية السعودية

تدعم المملكة العربية السعودية الشركات العائلية بشكل كبير، وتعتبرها عنصراً مهماً في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني، ومن أهم جوانب الدعم الذي تقدمه المملكة للشركات العائلية ما يلي:

1. التشريعات والأنظمة:

- **التحول إلى شركات مساهمة:** تسعى السعودية إلى تشجيع الشركات العائلية على التحول إلى شركات مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة، مما يساعدها على التوسع والنمو، فالحكومة تقدم تسهيلات لهذه الشركات لتحسين الحوكمة وتعزيز الشفافية.
- **قوانين حوكمة الشركات العائلية:** أصدرت السعودية مجموعة من التشريعات التي تهدف إلى تعزيز الحوكمة في الشركات العائلية، مثل وضع قواعد لتوضيح كيفية انتقال الملكية والإدارة بين الأجيال.
- **برنامج الشركات العائلية في الهيئة العامة للاستثمار:** تقدم الهيئة العامة للاستثمار في السعودية بعض الإرشادات والبرامج التي تساعد الشركات العائلية على تحسين هيكليتها التنظيمية وتعزيز دورها في الاقتصاد.

2. الدعم المالي والاستثماري:

- **الدعم من خلال صناديق الاستثمار:** تقدم المملكة الدعم المالي للشركات العائلية من خلال صناديق الاستثمار الحكومية مثل "صندوق التنمية الوطني"، الذي يقدم قروضاً ميسرة وتسهيلات تمويلية لتمكين الشركات العائلية من التوسع.
- **التشجيع على الاستثمار في المشاريع الجديدة:** تشجع السعودية الشركات العائلية على الاستثمار في القطاعات الحيوية الجديدة مثل التقنية والطاقة المتجددة من خلال حوافز ومزايا خاصة مثل الإعفاءات الضريبية لفترة معينة.

3. تعزيز التنوع في إدارة الشركات العائلية:

- **تسهيل التنوع في القيادة:** تشجع المملكة العربية السعودية الشركات العائلية على دمج المهارات القيادية الحديثة من خلال إشراك أفراد غير منتمين للعائلة في الإدارة العليا، وهذا يساهم في تعزيز كفاءة الإدارة وتحقيق استدامة الأعمال.
- **خطط التعاقب العائلي:** تشجع الحكومة الشركات العائلية على وضع خطط تعاقب من أجل ضمان استمرارية الأعمال وانتقال السلطة بين الأجيال، وذلك من خلال دعم التخطيط المناسب لمستقبل الشركات.

4. دعم التنوع الاقتصادي:

- **التحفيز على الاستثمار في التنوع الاقتصادي:** تعمل المملكة العربية السعودية على تشجيع الشركات العائلية على التنوع في قطاعات جديدة ومزدهرة مثل السياحة، الرعاية الصحية، والصناعات الإبداعية، من خلال تقديم حوافز و ضمانات حكومية لدعم هذه القطاعات.

5. تسهيل البيئة التشريعية والتنافسية:

- **تطوير البيئة التشريعية:** تسعى السعودية إلى تحسين بيئة الأعمال من خلال تطوير التشريعات الاقتصادية التي تدعم الشركات العائلية وتوفير بيئة آمنة للمستثمرين المحليين والدوليين، كما تعمل على تقليل البيروقراطية وتسهيل إجراءات تأسيس الشركات.
- **مبادرات تشجيع التنافسية:** تهدف السعودية إلى خلق بيئة تنافسية تشجع الشركات العائلية على النمو والتوسع في أسواق جديدة، سواء داخل المملكة أو خارجها.

ويضمن المركز الوطني للمنشآت العائلية في السعودي استدامة المنشآت العائلية، والمساهمة في تنميتها وتطويرها، نظرًا لدورها الكبير في تقديم السلع والخدمات والتوظيف، ولأهميتها وأثرها على تنمية اقتصاد المملكة في القطاعين العام والخاص، وتتركز مهمة المركز في تأسيس منظومة متكاملة تساهم في استدامة المنشآت العائلية وتعزيز مساهمتها في التنمية الوطنية من خلال التواصل الفعال وتقديم الخدمات لمختلف أصحاب المصلحة.





ثالثاً: دولة الإمارات العربية المتحدة

تدعم الإمارات الشركات العائلية بشكل كبير، وتعتبرها جزءاً أساسياً من الاقتصاد الوطني، حيث عملت الدولة في السنوات الأخيرة على تعزيز البيئة التي تدعم نمو وتطور هذه الشركات، وقد ظهر اهتمام الإمارات بالشركات العائلية من خلال ما يلي:

1. التشريعات والأنظمة:

- **إصدار قوانين داعمة:** أصدرت الإمارات العديد من القوانين والأنظمة التي تساهم في تسهيل الأعمال العائلية، فعلى سبيل المثال، يوجد في بعض الإمارات مثل دبي قوانين تحفز الشركات العائلية على تحويل أعمالها إلى شركات مساهمة أو مساهمة خاصة، مما يسهل عمليات التوسع والنمو.
- **تشريعات للملكية العائلية:** تم تعديل بعض القوانين لتسهيل نقل ملكية الشركات العائلية بين الأجيال، مع الحفاظ على استمراريتها.

2. دعم الابتكار والتحول الرقمي:

- تشجع الحكومة الإماراتية الشركات العائلية على تبني التقنيات الحديثة، مثل التحول الرقمي، من خلال تقديم منح ودعم يهدف إلى دمج الحلول الرقمية في أعمالها.
- توفر الحكومة برامج مثل "صندوق الابتكار" دعماً مخصصاً للشركات العائلية في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات والطاقة المتجددة، مما يساهم في تحديث عملياتها وتوسيع نطاق أعمالها.

3. التسهيلات الضريبية:

- تمثل الإمارات بيئة ضريبية جذابة للشركات العائلية، خاصة في المناطق الحرة، إذ توفر تسهيلات ضريبية مثل الإعفاء من الضرائب على الدخل أو الأرباح لفترات طويلة، مما يجعلها وجهة مثالية للاستثمار والنمو.

4. تحفيز التنوع والانتقال بين الأجيال:

- تشجع الإمارات الشركات العائلية على تخطيط انتقال السلطة بين الأجيال، مع توفير الأدوات القانونية والإدارية لذلك، ويتضمن ذلك تسهيل التحول من الجيل المؤسس إلى الجيل التالي، مما يساهم في استمرار العمل وازدهاره.
- وقد أطلق مركز دبي المالي العالمي في العام 2022 المركز العالمي للشركات العائلية والثروات الخاصة، الأول من نوعه في المنطقة والعالم، لضمان استدامة ونمو الشركات العائلية لتعزيز مساهمتها الحيوية في اقتصاد دبي، ويوفر المركز خدمات متعدّدة مثل تقديم الاستشارات، وخدمات "الكونسيرج"، والتعليم والتدريب، وبناء وتقوية شبكات العلاقات، وإجراء البحوث ونشرها، فضلاً عن فضّ المنازعات.





رابعاً: دولة الكويت

تولي دولة الكويت اهتماماً كبيراً بدعم الشركات العائلية من خلال إطلاق مبادرات وسياسات تهدف إلى تعزيز استدامتها وتوسيع نطاق أعمالها محلياً ودولياً، كما تحفّز الحكومة الكويتية هذه الشركات على تطوير أنشطتها عبر تقديم الدعم في مختلف المجالات، ومنها:

1. الإصلاحات التشريعية والتنظيمية:

- **التعديلات القانونية:** تعمل الحكومة الكويتية على تحسين الإطار القانوني للشركات العائلية، حيث قامت بتطوير بعض القوانين المتعلقة بالملكية والتوريث لضمان استدامة الشركات عبر الأجيال، كما تُعنى الكويت بشكل خاص بقوانين الشركات العائلية بهدف تسهيل عملية انتقال الأعمال من جيل إلى آخر.
- **قوانين تنظيم التوريث:** تقدم الكويت تشريعات تساعد على تنظيم عملية توريث الشركات العائلية بطريقة تضمن استمراريته وتوزيع الأدوار بين الأفراد داخل العائلة بشكل عادل.

2. الدعم المالي والتمويلي:

- **دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة:** الشركات العائلية التي تقع ضمن فئة الشركات الصغيرة والمتوسطة يمكنها الاستفادة من برامج التمويل والدعم التي توفرها الدولة عبر الهيئات الحكومية، مثل بنك الائتمان الكويتي وصندوق المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- **الحوافز التمويلية:** توجد برامج تمويلية تقدم قروضاً ميسرة أو منحة للمشاريع التي تركز على الابتكار والتطوير، مما يشجع الشركات العائلية على التوسع والنمو.
- **التمويل الميسر للشركات العائلية:** تقدم الحكومة أيضاً تسهيلات في الحصول على القروض الميسرة للشركات العائلية التي تستثمر في القطاعات الحيوية مثل الصناعة، السياحة، والتكنولوجيا.

3. دعم الابتكار والتحول الرقمي:

- **تحفيز الابتكار:** تشجع الحكومة الكويتية الشركات العائلية على استخدام التقنيات الحديثة لتطوير أعمالها، بما في ذلك تقديم الدعم في مجال التحول الرقمي، فهناك تسهيلات لتبني حلول تكنولوجية مبتكرة، مثل الأنظمة السحابية وأدوات التحليل الرقمي.
- **مبادرات التحول الرقمي:** تعمل الكويت على إنشاء بيئة مواتية للتحول الرقمي في القطاع الخاص، بما في ذلك الشركات العائلية، مما يعزز قدرتها على التوسع في السوق المحلي والدولي.

4. الدعم عبر المشاريع الوطنية:

- **مشاريع رؤية الكويت 2035:** تعمل الدولة على تشجيع الشركات العائلية على المشاركة في المشاريع التنموية الكبرى التي تعد جزءًا من خطة الدولة للتنمية الاقتصادية في إطار رؤية الكويت 2035، وهذه المشاريع تشمل العديد من القطاعات مثل النفط والغاز، البنية التحتية، والسياحة، وتوفر فرصًا كبيرة للشركات العائلية للمشاركة في النمو الوطني.
- **مبادرات تطوير الصناعة:** تشجع الدولة الشركات العائلية على الاستثمار في القطاعات الصناعية من خلال تحفيزات وتشجيع على إنشاء مشاريع صناعية، مما يعزز دور الشركات العائلية في التنوع الاقتصادي للبلاد.

5. التحفيز على التوسع الدولي:

- **فتح الأسواق العالمية:** تسعى الكويت لفتح أسواق جديدة أمام الشركات العائلية من خلال اتفاقيات التجارة الحرة التي تم توقيعها مع دول أخرى، وهذه الاتفاقيات توفر فرصًا كبيرة للشركات العائلية الكويتية للتوسع في الخارج.
- **دعم التوسع عبر المنطقة:** يتم تشجيع الشركات العائلية على أن تصبح جزءًا من سلاسل التوريد العالمية من خلال التعاون مع الشركات الكبرى والإقليمية في الأسواق الدولية.

6. مشاركة الشركات العائلية في الاقتصاد الوطني:

الشركات العائلية تُعتبر جزءًا أساسيًا من الاقتصاد الكويتي، حيث تشكل قطاعًا مهمًا في العديد من الصناعات مثل التجارة والعقار، وتسعى الحكومة الكويتية إلى تعزيز أداء هذه الشركات وتوسيع دورها في الاقتصاد الوطني من خلال تيسير الإجراءات القانونية وتقليل الروتين البيروقراطي.





خامساً: سلطنة عمان

تدعم سلطنة عمان الشركات العائلية من خلال عدة آليات ومبادرات تهدف إلى تعزيز نمو هذه الشركات واستدامتها. ومن أوجه هذا الدعم ما يلي:

1. الإصلاحات التشريعية والتنظيمية:

قامت سلطنة عمان بتعديل بعض الأنظمة والقوانين لتوفير بيئة تنظيمية ملائمة لنمو الأعمال التجارية، بما في ذلك الشركات العائلية، كما أُدخلت بعض التحسينات على قوانين الملكية الخاصة بالشركات، فعلى سبيل المثال، قد تسهم الأنظمة الضريبية المُبسطة في تشجيع الشركات العائلية على الاستمرار في التوسع والنمو.

2. دعم الابتكار وريادة الأعمال:

تشجع الحكومة العمانية الابتكار وريادة الأعمال في مختلف القطاعات، من خلال برامج مثل "برنامج ريادة" و"صندوق الرفد"، يتم توفير الدعم المالي والتدريب للشركات العائلية التي تسعى لتطوير منتجاتها أو خدماتها، كما يتم تشجيع الشركات العائلية على تطوير استراتيجيات جديدة للنمو من خلال الاستفادة من التكنولوجيا والابتكار.

3. التحفيز المالي والمشاريع الصغيرة والمتوسطة:

تقدم سلطنة عمان تحفيزات مالية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك الشركات العائلية، وذلك من خلال تقديم قروض ميسرة أو تسهيلات تمويلية، بالإضافة إلى توفير فرص للاستثمار في مشاريع جديدة، كما يمكن الحصول على الدعم المالي والإرشادي من "الهيئة العامة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

4. تعزيز الاستدامة:

تعمل سلطنة عمان على تشجيع الشركات العائلية لتبني ممارسات الاستدامة في أعمالها، حيث تقدم الدولة دعماً للمبادرات التي تركز على حماية البيئة، والابتكار في مجال الطاقة المتجددة، مما يمكن الشركات العائلية من التكيف مع التوجهات العالمية الجديدة.





سادساً: مملكة البحرين

تدعم مملكة البحرين الشركات العائلية بشكل كبير، وذلك من خلال عدة سياسات وإجراءات تهدف إلى تعزيز استدامة وتطور هذه الشركات، ودعم دورها في الاقتصاد الوطني، ومن مظاهر هذا الدعم ما يلي:

1. التشريعات والسياسات المواتية:

- **التعديلات القانونية:** شهدت البحرين عدة تغييرات في الأنظمة القانونية التي تساعد الشركات العائلية في تبني ممارسات أكثر مرونة، مثل تطوير قوانين الشركات وتنظيم التركات.
- **قوانين تنظيم التوريث:** تقدم البحرين تسهيلات لتنظيم انتقال الأعمال العائلية من جيل إلى آخر، مما يساعد في ضمان استدامة الشركات العائلية على المدى الطويل.

2. الدعم المالي والتمويلي:

- **صندوق البحرين للتنمية:** يوفر صندوق البحرين للتنمية دعماً مالياً عبر برامج تمويلية مخصصة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك العديد من الشركات العائلية، يتضمن الدعم تقديم قروض ميسرة ومنح مالية لتعزيز استدامة وتوسع هذه المشاريع.
- **تسهيلات مالية للمشاريع العائلية:** العديد من البنوك والمؤسسات المالية في البحرين تقدم برامج دعم مالي مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات الشركات العائلية، بما في ذلك قروض مع مزايا خاصة.

3. التوجه نحو الابتكار والتحول الرقمي:

تدعم البحرين الشركات العائلية في مساعيها لتبني الابتكار والتحول الرقمي من خلال تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتوسيع أعمالها، كما تقدم الدولة تسهيلات لتطوير واعتماد حلول تكنولوجية متقدمة، مثل الأنظمة السحابية، بهدف رفع كفاءة الشركات العائلية وتعزيز تنافسيتها.

4. المشاركة في الاقتصاد الوطني:

- **المشاركة في مشاريع التنوع الاقتصادي:** تدعو البحرين الشركات العائلية للمشاركة في مشاريع التنوع الاقتصادي، مثل مشاريع تطوير البنية التحتية والصناعات غير النفطية، من خلال تشجيع هذه الشركات على الاستثمار في القطاعات غير النفطية، تساهم البحرين في تنويع مصادر دخلها.
- **المناطق الحرة:** تقدم البحرين بيئة أعمال ملائمة من خلال مناطق حرة في البلاد، مثل منطقة البحرين الدولية للاستثمار، التي توفر مزايا ضريبية وتسهيلات قانونية تشجع الشركات العائلية على التوسع محليًا ودوليًا.

5. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

- **المسؤولية الاجتماعية:** تشجع الحكومة البحرينية الشركات العائلية على تبني ممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، حيث تقوم بتوفير الحوافز لتلك الشركات التي تساهم في مشاريع اجتماعية وبيئية، مما يعزز سمعتها ويساهم في تطوير المجتمع.
- **دعم الشركات المبتكرة:** هناك تركيز على دعم الشركات العائلية التي تسعى لتطوير حلول مبتكرة في مجالات مثل الطاقة المتجددة، والزراعة المستدامة، مما يساعد الشركات في البحرين على الابتكار والنمو بشكل مستدام.

6. التحفيز على التوسع الدولي:

تعمل البحرين على تشجيع الشركات العائلية على التوسع في أسواق جديدة من خلال اتفاقيات التجارة الحرة مع العديد من الدول، مما يوفر فرصًا جديدة للشركات العائلية للتوسع خارج حدود المملكة، كما تشجع الحكومة البحرينية الشركات العائلية على استخدامها كمركز إقليمي للأنشطة التجارية الدولية.

الخاتمة

لقد قيل كثيرا: " ليس بالإمكان أفضل ممّا كان"، ولكن مع ظاهرة الشركات العائلية ظهرت إمكانيات تعدّت ما كان منها سابقا، ووصلت حدود الإقليمية وتعدّتها إلى العالمية، إذ إنّ الكثير من الشركات العائلية الخليجية قد أثبتت قدرتها خلال الفترات الماضية على التكيّف مع المتغيرات والأزمات وتحديات العولمة بفضل مرونتها وتمسكها بالقيم الأسرية، وقامت بخطوات استباقية من خلال استشرافها لسيناريوهات الوضع الاقتصادي الحالي مما منحها ميزة تنافسية، فضلا عن تبني منهجية التنمية المستدامة في الأعمال الريادية والابتكار في الممارسات العالمية، إذ أمكن لتلك الشركات العائلية تحقيق نمو مستدام وتعزيز مكانتها في الأسواق الدولية مع الحفاظ على هويتها الثقافية.

ورغم ما تواجهه الشركات العائلية من تحديات متعلقة بالتخطيط للخلافة القيادية، وإدارة التوازن بين المصالح الشخصية والمهنية، والتعامل مع التغيرات السريعة في الأسواق، وزيادة التنظيمات، والمنافسة من الشركات الأكثر حداثة وابتكارًا، إلا أن هناك أدوات وحلولًا تساعد وتدعمها في تخطي هذه العوائق والتحديات من أهمّها تفعيل الهيكلية والحوكمة بشكل نزيه وفعال، إذ تلعب الهيكلية في الشركات العائلية دورًا حيويًا في تحقيق الاستدامة والنمو وضمان نجاح الأعمال عبر الأجيال، فهي تمثل استراتيجية أساسية للشركات العائلية لضمان استقرارها واستدامتها، كما تسهم الحوكمة بكونها أداة استراتيجية لضمان استمرارية ونجاح هذه الشركات على المدى الطويل في إدارة التوسع، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق التوازن بين المصالح العائلية والأهداف المؤسسية

وإلى جانب ما سبق فإنّ توظيف الأدوات الرقمية يعدّ خطوة ريادية من هذه الشركات لمواكبة التحول الرقمي الحاصل في العالم ككل، فهو لا يقتصر على تحسين العمليات وزيادة الكفاءة، بل يفتح أيضًا المجال لتحقيق أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية، فمن خلال تبني التقنيات الرقمية، يمكن للشركات العائلية تعزيز شفافية عملياتها، وتقليل تأثيرها البيئي، وتحقيق الابتكار المستدام في النهاية، فالتحول الرقمي يعدّ عنصرًا أساسيًا لدعم استدامة الشركات العائلية وضمان استمراريته في السوق العالمي المتغير.

وفي خضمّ كل ما تمّ ذكره حول الشركات العائلية، وبيان ما تتركه من آثار نهضوية وتنموية فاعلة في الدول العربية والخليجية بشكل خاص، وفي العالم بشكل عام، فإنّ الحاجة لتدريب جيل المستقبل وتطوير نظريته الاستشرافية في مجال الأسواق الاقتصادية، من خلال إملأه مهارات قيادية، تساعده في فهم الواقع الاقتصادي واستشرافه، وتوقع معطيات جديدة لاحقا، واستباقها بحلول وخطوات فاعلة، والحفاظ على الاستدامة الحاصلة من هذه الشركات التي ستكون الشريحة الشبابية الوارثة لها مستقبلا، ولكن ضمن متغيّرات ومعطيات أكثر حداثة من الزمن الذي ظهرت فيه مسبقا، وأعمق تعقيدا، ويكمن الحل لهذه المعطيات القادمة المبهمّة بتفعيل الرؤى الإستراتيجية التي تجعل للحوكمة دورا في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، ومنعها لنظم رقابة شفافة، ومركزا لآليات المساءلة الواضحة، فيغدو من السهل تبني هيكل تنظيمي ديناميكي يتيح الاستجابة السريعة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في كل زمان ومكان.

المراجع

- 1- لقواعد والمسائل القانونية وإدارة الشركات، محمد بن عبد الكريم التركي، الجمعية العلمية القضائية السعودية.
- 2- الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية، منتدى ثروات للشركات العائلية ومبادرة بيرل، 2024م
- 3- ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية- دليل ارشادي لحوكمة الشركات العائلية، مجلس الشركات العائلية الخليجية، 2021م.
- 4- همية الشركات العائلية ومراحل تطورها وأشكالها، د.أحمد بن فهد الضويان، المركز الوطني للمنشآت العائلية، المملكة العربية السعودية، 2023م
- 5- فوربس الشرق الأوسط تكشف عن قائمة أقوى 100 شركة عائلية عربية لعام 2024م.
- 6- حوكمة الشركات العائلية – الإمارات العربية المتحدة نموذجاً، حدة بونينية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، مارس 2018م)
- 7- حوكمة الشركات العائلية – دراسة تأصيلية تحليلية مقارنة، أطروحة دكتوراه، محيسن، يزيد بن حمد عبد الله، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، 2016م
- 8- الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية، فريدة العجمي، منتدى ثروات للشركات العائلية، 2014م.
- 9- تطوير الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي لماذا وإلى أين؟، خالد محمد كانو، ندوة الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي(نظرة مستقبلية)، الكويت، مايو 2000م.
- 10- الشركات العائلية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، على فهد الزميع، ندوة الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي(نظرة مستقبلية)، الكويت، مايو 2000م.
- 11- مدى ملائمة الشركة المساهمة الخاصة لتطوير الشركات العائلية، حسام سمير التلهوني، الملتقى العربي الثاني للشركات العائلية في العالم العربي ، دمشق-سوريا، سبتمبر 2003م
- 12- مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، عمرو علاء الدين زيدان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2002م.
- 13- اجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية، عمرو علاء الدين زيدان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004م.
- 14- مدى التوافق بين خصائص الشركات العائلية وبين متطلبات الإدارة الناجحة للتغيير، صديق محمد عفيفي، ملتقى الشركات العائلية في العالم العربي، الواقع وآفاق التطوير، جدة، يناير 2002م
- 15- John Ward, Family Business(Growth&Collapse), 2004
- 16 - Randle S.Carlok and John L.Ward, (Strategic Planning for the Family Business), 2004

مواقع إلكترونية

- 1 مركز قطر للمال <https://www.qfc.qa/media-centre/news>
- 2 موقع مبادرة بيرل <https://www.pearlinitiative.org/ar/programmes/governance-in-family-firms>
- 3 شركة عيادات الأداء للاستشارات والتدريب <https://bp-clinic.com>
- 4 شركة فاستر كابيتال <https://fastercapital.com/arabpreneur.htm>
- 5 المركز الوطني للمنشآت العائلية <https://makkahcci.org.sa/>
- 6 مركز دبي للشركات العائلية <https://www.dubaichambercommerce.com/ar/dubai-centre-for-family-businesses>
- 7 رؤية الإخبارية
- 8 صحيفة البلاد البحرينية
- 9 لينكدن
- 10 المنصة الاقتصادية
- 11 اتحاد الغرف العربية
- 12 ويكيبيديا
- 13 رابطة رجال الأعمال القطريين
- 14 صحيفة الراية القطرية
- 15 موقع العين الإخبارية

