



منتدى الاستراتيجيات الأردني
JORDAN STRATEGY FORUM

الشركات العائلية ودورها الحيوي في الاقتصاد

نيسان 2024

ملخص سياسات

مقدمة:

تؤدي الشركات العائلية دورًا محوريًا في المشهد الاقتصادي العالمي. فهي تساهم بشكل كبير في الاقتصادات الوطنية من خلال دعم النشاط الاقتصادي والتنمية المستدامة والتوظيف، وفي تعزيز عملية الابتكار، وريادة الأعمال ومرونتها. علاوةً على جلب مزيج فريد من ديناميكيات الأعمال الشخصية والمهنية داخل بيئة الأعمال.

ونظرًا للأهمية الكبيرة التي تتمتع بها الشركات العائلية في الاقتصاد، فقد ارتأى منتدى الاستراتيجيات الأردني إعداد ورقة خاصة حول هذه الشركات؛ لتسليط الضوء على ماهية الشركات العائلية، وخصائصها، والدور الحيوي الذي تؤديه في الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي، والآثار المترتبة على مؤسسة وحوكمة الشركات العائلية، بالإضافة إلى تقديم مقترح لإطار مؤسسة الشركات العائلية، وحوكمتها.

1. مفهوم الشركات العائلية:

تباينت تعريفات الشركات العائلية ما بين المجتمع الأكاديمي ومجتمع الأعمال، إلا أن **المفوضية الأوروبية قد قدمت تعريفًا** يستند إلى عدد من السمات المشتركة التي تتمتع بها الشركات العائلية، هي¹:

1. أن يمتلك الشخص الذي أنشأ أو استحوذ على الشركة أو أسرته أو أحفاده **حصة 25% من حقوق صنع القرار.**
2. أن تكون **غالبية حقوق صنع القرار بيد الشخص الطبيعي.**
3. أن **يشارك ممثل واحد على الأقل للأسرة أو الأقارب، بشكل رسمي في إدارة الشركة.**

وتجدر الإشارة إلى أن هنالك فرقًا ما بين مفهوم "الشركات العائلية" و"المكاتب العائلية"، إذ يشير **مفهوم الشركات العائلية** إلى إدارة شركة أو مؤسسة قد تساهم في ثروة العائلة، ويملكها ويديرها فرد أو أكثر من أفراد الأسرة عبر أجيال مختلفة. وغالبًا ما تسعى هذه الشركات إلى الاستقرار على المدى الطويل، وتعمل على نقل القيادة والمعرفة بين الأجيال المتعاقبة.

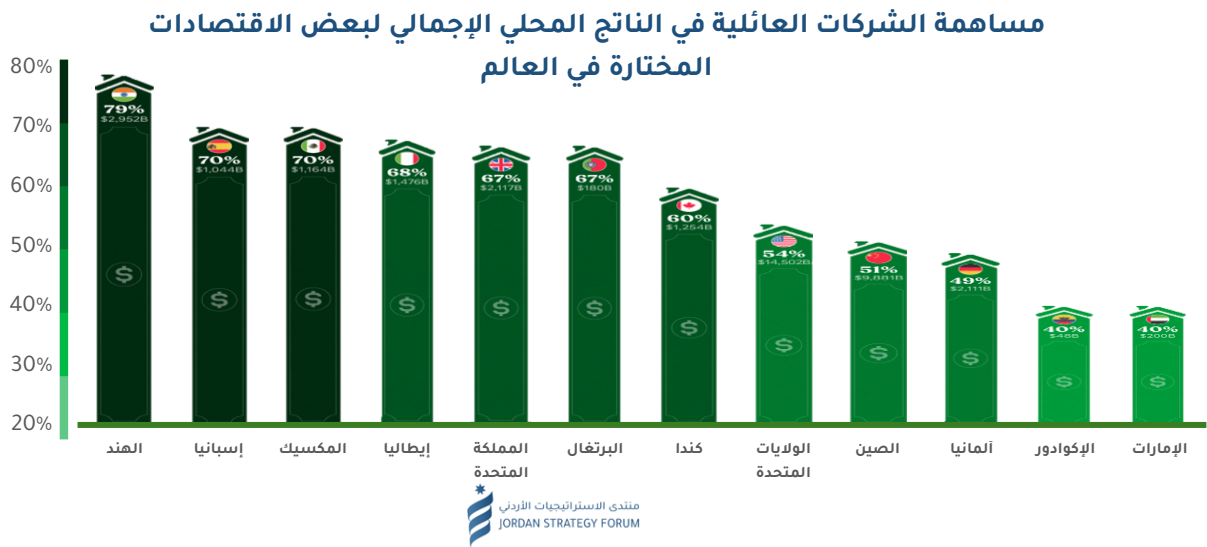
أما مفهوم **المكاتب العائلية**، فهو يشير إلى المؤسسة التي تحافظ على إرث العائلة بهدف تنمية ثروتها عبر الأجيال. وذلك بإنشاء مكتب وتفعيله لإدارة ثروتها، والمحافظة على إرثها، وتصميم استراتيجيات استثمارية وتنفيذها؛ لتخدم رؤية العائلة وأهدافها، وتقديم الخدمات المالية لها ولاستثماراتها.

وعلى الرغم من تباين أهداف عمل كل منهما ونطاقه، إلا أن **كليهما يعمل ضمن هدف الحفاظ على أصول العائلة وتنميتها عبر الأجيال.**

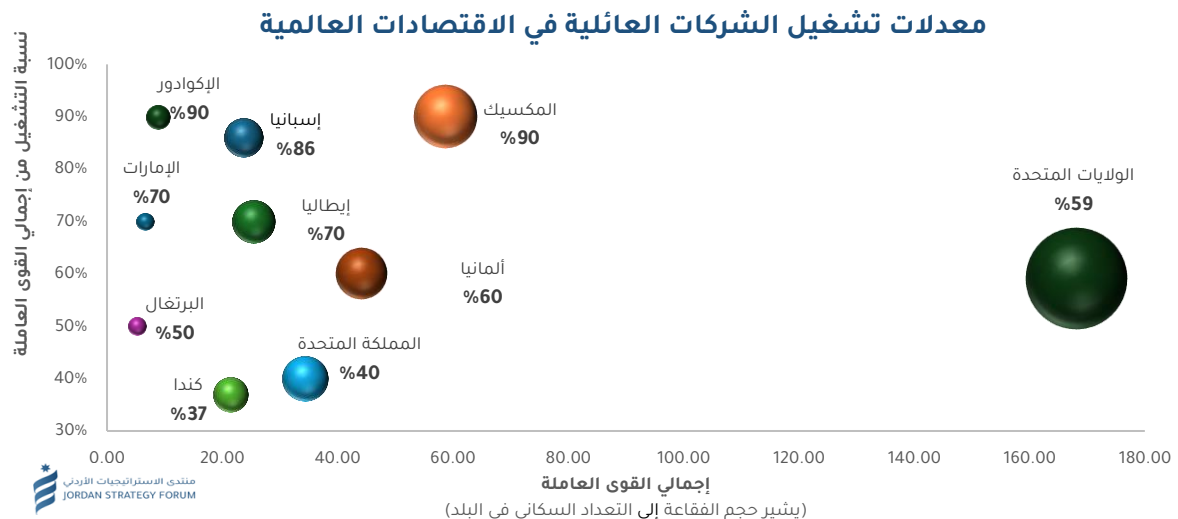
¹ Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, European Commission

2. دور الشركات العائلية في الاقتصاد العالمي والإقليمي:

أشارت دراسة "التأثير الاقتصادي للشركات العائلية" الصادرة عن مجلة "ثروات" بالتعاون مع صندوق النقد الدولي²، إلى أن **الشركات العائلية تساهم مساهمة فعالة في الناتج المحلي الإجمالي لمختلف الاقتصادات العالمية**. ففي الهند بلغت مساهمة تلك الشركات نحو 79% من الناتج المحلي الإجمالي، وما نسبته 70% في إسبانيا. أما في الإمارات والإكوادور فقد وصلت تلك النسبة إلى حوالي 40% في كل منهما. وهذا يشير إلى الدور الكبير التي تؤديه تلك الشركات بوصفها محركًا رئيسًا للنمو الاقتصادي.



كما أن الشركات العائلية - وفق نتائج الدراسة - **تساهم في تشغيل حصة كبيرة من القوى العاملة في الاقتصاد العالمي** تتراوح ما بين 37% - 90% بحسب الاقتصاد. ففي المكسيك والإكوادور تصل تلك النسبة إلى حوالي 90%، بينما تصل إلى 37%، و40% في كل من كندا، والمملكة المتحدة على التوالي، مما يدل على أهمية هذه الشركات، ودورها في التشغيل، وتخفيض معدلات البطالة.

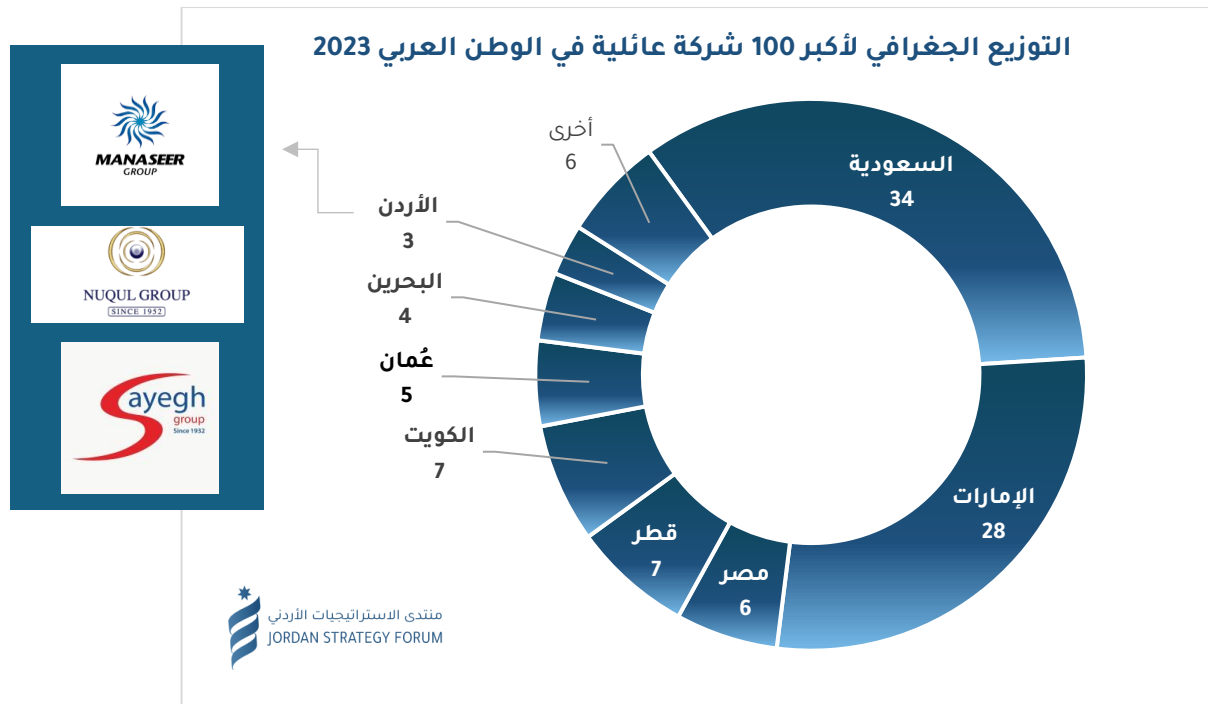


² Economic Impact of Family Businesses - A Compilation of Facts, Tharawat, IMF, 2023

ووفقًا لـ "مجلة الشركات العائلية المتحدة (FBU)" فقد بلغ إجمالي إيرادات أكبر 500 شركة عائلية في الاقتصاد العالمي ما يقارب 8.02 تريليون دولار خلال العام 2022. وبزيادة بنسبة 10% عن الإيرادات المتحققة خلال العام السابق. فيما توظف تلك الشركات الكبرى نحو 24.5 مليون موظف حول العالم. وقد توزعت تلك الشركات ما بين شركات خاصة بنسبة (48%)، وشركات عامة بنسبة (52%)³.

وعلى المستوى الإقليمي، بينت مجلة "فوربس - الشرق الأوسط" أنه من بين أكبر 100 شركة عائلية في الوطن العربي، كانت 85 شركة من نصيب بلدان الخليج العربي (34 شركة سعودية، و28 شركة إماراتية).

وعلى الرغم من صغر حجم الاقتصاد الأردني، إلا أن ثلاث شركات أردنية جاءت من ضمن تلك الشركات الكبرى، هي: (مجموعة المناصير في المرتبة 57th، ومجموعة الصايغ في المرتبة 71st، ومجموعة نُقل في المرتبة 81st).



³ The Global Importance of Family Firms, fbu, 2024

3. أثر مؤسسة وحوكمة الشركات العائلية على أدائها المالي:

قدمت العديد من الدراسات والأبحاث دلائل ملموسة حول **المنافع والعوائد المالية المتعلقة بإضفاء الطابع المؤسسي على الشركات العائلية:**

1. **العائد على الملكية:** توصلت دراسة أجرتها شركة "ماكينزي آند كومباني" إلى أن الشركات المملوكة للعائلات التي تطبق ممارسات الإدارة المهنية والحوكمة الرشيدة تميل إلى تحقيق أداء مالي أعلى بكثير. وأفادوا بأن هذه الشركات يمكن أن تحقق عائداً سنوياً أعلى على الملكية بنسبة قد تصل إلى 7% مقارنة بنظيراتها⁴.

2. **علاوة التقييم (Valuation Premium):** تشير الأبحاث التي أجراها معهد أبحاث "كريدي سويس (CSRI)" إلى أن الشركات المملوكة عائلتيًا، التي تتمتع بهياكل حوكمة قوية تحظى بعلاوة تقييم في السوق قد تصل إلى 18% مقارنة بنظيراتها التي لا تمتلك مثل هذه الهياكل التنظيمية⁵.

3. **تكلفة رأس المال:** وفقاً لتقرير صادر عن شركة "برايس ووترهاوس كوبرز (PwC)"، فإن الشركات العائلية التي تتمتع بحوكمة رشيدة، وهياكل إدارة محترفة عادةً ما تكون تكلفة رأس مالها أقل مقارنةً بتلك التي تفتقر إلى مثل هذه الهياكل. ويترجم انخفاض تكلفة رأس المال إلى ارتفاع العائد على ملكية المساهمين⁶.

4. **تفضيلات المستثمر:** كشف تقرير مكتب العائلة العالمي الصادر عن (UBS Campden Wealth) أن المستثمرين المؤسسيين، بما في ذلك المكاتب العائلية، يعطون الأولوية للاستثمار في الشركات المملوكة للعائلات التي تتمتع بهياكل حوكمة قوية، وسجل قوي في الأداء المالي⁷.

5. **رفع القيمة على المدى الطويل:** بينت نتائج تحليل أجرته شركة (Harvard Business Review Analytic Services و EY) أن الشركات العائلية التي تتمتع بإدارة مهنية، وهياكل تنظيمية، وحوكمة رشيدة لها فرصة أعلى في رفع قيمتها للمساهمين على المدى الطويل. وأفادوا بأن هذه الشركات يمكنها أن تحقق عائداً أعلى للمساهمين بنسبة قد تصل إلى 6% على مدى 10 سنوات مقارنة بنظيراتها⁸.

⁴دراسة "تصورات حول الشركات المملوكة للمؤسسيين والعائلة، شركة ماكينزي آند كومباني، 2014.

⁵ الشركات العائلية وخلق القيمة، معهد أبحاث كريدي سويس (CSRI)، 2023.

⁶ استطلاع PwC العالمي للشركات العائلية، 2023.

⁷ تقرير مكتب العائلة العالمي الصادر عن UBS و Campden Wealth

⁸ تحليل أجرته شركة Harvard Business Review Analytic Services و EY، 2019.

4. خصائص الشركات العائلية:

من الصعب إيجاد خصائص فريدة تتصف بها الشركات العائلية دون غيرها من الشركات. وعليه لا بد أن تكون النظرة العامة على خصائص الشركات موضوعية، وتعتمد اعتماداً كبيراً على خصوصية الشركة وطبيعة أعمالها. لذا، فإن الحكم على بعض هذه الخصائص بأنها إيجابية أو سلبية بشكل مطلق، غير دقيق، ولا ينطبق على الجميع بذات السوية أو المعيار.

فعلى سبيل المثال، تتسم الشركات العائلية بالمرونة العالية في اتخاذ القرارات، والاعتماد على العلاقات الشخصية مع العملاء، وكسب ولاء الموظفين، إلا أن هذه الخصائص قد لا تكون بالضرورة جيدة أو تصب في مصلحة العمل للشركات أخرى.

درجة الاختلاف بين الشركات العائلية والشركات غير العائلية في الخصائص

الخاصية	نوع الشركة (أعلى / أقل)	الخاصية	نوع الشركة (أعلى / أقل)
المرونة وسرعة اتخاذ القرار	العائلية	الحدود بين الحياة الشخصية والعملية	العائلية
	غير العائلية		غير العائلية
ولاء الموظفين	العائلية	الرؤى والتحديات	العائلية
	غير العائلية		غير العائلية
التوجه طويل الأجل	العائلية	تشابك الحياة المالية والشخصية	العائلية
	غير العائلية		غير العائلية
العلاقات الشخصية مع العملاء	العائلية	القابلية للمخاطرة	العائلية
	غير العائلية		غير العائلية
الحكومة الرسمية / الأقل رسمية	العائلية	الثقافة المؤسسية	العائلية
	غير العائلية		غير العائلية
الاعتماد على رأس المال العائلي	العائلية	المحسوبية/المفاضلة	العائلية
	غير العائلية		غير العائلية
القيم الراسخة	العائلية	الإدارة والرقابة المالية	العائلية
	غير العائلية		غير العائلية
تضارب المصالح	العائلية	استقطاب المواهب	العائلية
	غير العائلية		غير العائلية
تخطيط التعاقب الوظيفي	العائلية	التكيف مع التغيير	العائلية
	غير العائلية		غير العائلية
مشاركة العائلة في الإدارة	العائلية	هيكل الإدارة	العائلية
	غير العائلية		غير العائلية
الاحترافية	العائلية		العائلية
	غير العائلية		غير العائلية

Source: According to "The Three Circle Model of Family Business" by Renato Taguri and John A. Davis, "The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" by Michael C. Jensen and William H. Meckling

5. مؤسسة الشركات العائلية:

يشير مصطلح "مؤسسة الشركات" إلى عملية التنظيم المؤسسي للشركات وفق أطر متميزة للحكومة والإدارة والتشغيل. وتهدف هذه العملية إلى إضفاء الطابع التنظيمي المهني على الشركة؛ لضمان قدرتها على الاستمرار والازدهار بشكل مستقل، ودون الاعتماد الحصري على أي فرد من أفراد العائلة.

ويعتمد إطار مؤسسة الشركات على عدة محاور، منها:

1. **تأسيس الحوكمة الرسمية:** استحداث الهيكل المناسب، كمجلس الإدارة، للإشراف على التوجه الاستراتيجي للشركة، وضمان المساءلة، والابتعاد عن القرارات القائمة على إجماع العائلة فقط.
2. **إضفاء الطابع المهني على الإدارة:** تعيين مديرين تنفيذيين على أسس الجدارة والاستحقاق، سواء من أفراد العائلة أو من غيرهم، وتحديد أدوارهم، وصلاحياتهم، ومسؤولياتهم بوضوح.
3. **توحيد العمليات:** تطبيق سياسات وإجراءات تشغيل موحدة لضمان انسياب عمليات الشركة وكفاءة أعمالها.
4. **تعزيز الإدارة المالية:** تطوير آليات معيارية ومعتمدة لإعداد التقارير المالية والرقابية لدعم عملية النمو والتوسع الاستراتيجي، وإدارة المخاطر بشكل فعال.
5. **تنظيم ممارسات الموارد البشرية:** إضفاء الطابع الرسمي على عمليات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء لجذب المواهب والاحتفاظ بها على أساس الكفاءة والجدارة والاستحقاق.
6. **تخطيط التعاقب الوظيفي:** وضع آلية واضحة لانتقال القيادة تستند إلى احتياجات العمل وفق معايير موضوعية.
7. **تعزيز ثقافة التميز:** تعزيز الثقافة المؤسسية، وتطوير بيئة العمل فيها، بحيث يتم تقدير المعايير المهنية العالية، وتحفيز التحسين المستمر، ومتابعة الأداء لتجسيد الهوية الفريدة للمؤسسة وأهدافها.

المزايا المستفادة من مؤسسة الشركات العائلية



6. حوكمة الشركات العائلية:

يساهم إطار الحوكمة الرسمية في تعزيز عمل الشركات العائلية من خلال:

1. **موضوعية اتخاذ القرارات**، التي تتم بناءً على احتياجات العمل والأهداف الاستراتيجية بدلاً من العلاقات أو المصالح الشخصية. وهذا بدوره يسهل عملية الإشراف على تحقيق الأهداف، ويضمن التوازن ما بين مصلحة الأسرة ومصلحة العمل، ويعزز من جودة القرارات، ومواءمتها مع أهداف الشركة الاستراتيجية.
2. **إدارة الخلافات وحل النزاعات**، من خلال وضع مبادئ توجيهية وإجراءات واضحة، تمكّن الشركات العائلية من إدارة الخلافات بطريقة بناءة تحافظ فيها على الانسجام الأسري واستقرار الأعمال.
3. **تعزيز المساءلة والشفافية**، لبناء الثقة بين أصحاب العلاقة، بما في ذلك أفراد العائلة، والموظفون، والمعملاء، والمستثمرون، إذ يضمن الإطار الرسمي للحوكمة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، ومكافأة التميز، ومعالجة القصور بشفافية عالية، مما يساهم في تعزيز نزاهة الأعمال ومصداقيتها.
4. **التخطيط الاستراتيجي والإشراف**، من أجل تمكين الشركات من ممارسة أعمالها بفعالية، وبما يتوافق مع الديناميكيات المتغيرة للسوق، مما يعزز من استدامة أعمالها ونموها على المدى الطويل، ويساعد في وضع الأولويات وإدارة المخاطر واغتنام فرص الأعمال.
5. **تنظيم مشاركة الأسرة**، يوفر الإطار الرسمي للحوكمة القواعد الأساسية لمشاركة أفراد الأسرة في الأعمال، وتحديد أدوارهم المهنية بناءً على احتياجات العمل وأسس الجدارة والكفاءة.
6. **تخطيط التعاقب الوظيفي**، من خلال وضع عمليات ومعايير استراتيجية لانتقال القيادة، وتحديد المتعاقبين عليها، وإعدادهم، وفق أطر واضحة وشفافة وموضوعية.

ويلخص الشكل التالي الخطوات الرئيسية التي تمكّن الشركات العائلية من التحول إلى أطر تنظيمية رسمية تحكم أعمالها:

مقترح دليل "الخطوات الرئيسية لتحول الشركات العائلية إلى إطار تنظيمي رسمي"



7. توصيات منتدى الاستراتيجيات الأردني:

يوصي منتدى الاستراتيجيات الأردني وفقاً لنتائج ملخص السياسات هذا، بضرورة توجه الشركات المحلية لاعتماد أطر مؤسسة وحوكمة رسمية، تتضمن استحداث منظومة رقابية داخلية تحدد هوية الشركة، وشكلها التنظيمي، وآلية تداول بياناتها، علاوة على إدارة المخاطر المتعلقة بعملياتها؛ إذ إن وجود إطار حوكمة رسمي للشركات - وتحديداً الشركات العائلية - هو متطلب بالغ الأهمية لاستدامة أعمالها، وإضفاء الطابع المهني عليها، الذي سينعكس على تحقيق المنفعة الاقتصادية والمالية على الشركات بحد ذاتها، وعلى الاقتصاد الوطني بشكل عام، من خلال تحفيز النشاط الاقتصادي، وضمان ديمومته، وخلق القيمة المضافة، واستحداث المزيد من فرص العمل داخل الاقتصاد.



منتدى الاستراتيجيات الأردني JORDAN STRATEGY FORUM

جاء تأسيس منتدى الاستراتيجيات الأردني ترسيخاً لإرادة حقيقية من القطاع الخاص بالمشاركة في حوار بناء حول الأمور الاقتصادية والاجتماعية التي يُعنى بها المواطن الأردني. ويجمع المنتدى مؤسسات وشركات رائدة وفاعلة من القطاع الخاص الأردني، إضافة إلى أصحاب الرأي والمعنيين بالشأن الاقتصادي؛ بهدف بناء تحالف يدفع نحو استراتيجيات مستدامة للتنمية، ورفع مستوى الوعي في الشؤون الاقتصادية والتنموية، وتعظيم مساهمة القطاع الخاص في التنمية الشاملة. وقد تمّ تسجيل المنتدى بتاريخ 2012/8/30 بوصفه جمعية غير ربحية تحمل الرقم الوطني 2012035021، وتقع ضمن اختصاص وزارة الثقافة.

عمان، الأردن

ت: +962 6 566 6476

ف: +962 6 566 6376

لتقييم الدراسة



يسر منتدى الاستراتيجيات الأردني، إتاحة هذا الإصدار لجميع مستخدميهِ للاستفادة منه والاقْتباس عنه، شريطة الإشارة إلى منتدى الاستراتيجيات الأردني وفق أصول الاقتباس بوضوح.