

## الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية: بين الواقع والمأمول

حامد بكر دنيا فلاتة\*

الدكتورة حليلة بوكروشة\*

---

\* طالب الدكتوراه في القانون، كلية أحمد إبراهيم للحقوق، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا.  
\* الأستاذ المساعد في الشريعة والقانون، كلية أحمد إبراهيم للحقوق، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا.

## ملخص البحث

يهدف البحث إلى مناقشة المسائل المتعلقة بالشركات العائلية في المملكة العربية السعودية على المستوى كقوة اقتصادية كبيرة تمارس الأدوار الاقتصادية المختلفة، وتلعب دوراً مهماً في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، مما يعطي أهمية كبرى لهذا النوع من الشركات في المملكة العربية السعودية، بيد أن الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية محفوفة بالمخاطر من انهيار وانقراض بعد رحيل الجيل الأول المؤسس للشركة، وأحياناً بعد رحيل الجيل الثاني لأسباب متعددة منها القانونية والإدارية والاقتصادية والتجارية، وكل ذلك يعود إلى عدم تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة على هذا النوع من الشركة. يلتزم الباحث في بحثه بالمنهج التحليلي، أنه يساعد على إيضاح المشكلات التي تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، والمنهج الاستقرائي، باستقصاء الكتب والمؤلفات المختلفة، والمقالات والمنشورات العلمية، والمجلات المحكمة المتعلقة بموضوع البحث، والمنهج التطبيقي، الذي يسعى الباحث من خلال إلى إيجاد حلول لمشكلات الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. لا شك بأن الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية تفتقر إلى الحوكمة الرشيدة، على الرغم من أنها تعتبر عاملاً مهماً في الاقتصاد الوطني المحلي للمملكة، حيث يصف البعض هذه الشركات بأنها العمود الفقري للاقتصاد السعودي. إن الشركات العائلية في المملكة العربية يفتر تدعم المسؤولية الاجتماعية لما لها من الأهمية والأهداف الملموسة. وعليه ينبغي تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، لأن ذلك يؤدي إلى إيجابيات ملموسة فيما يتعلق بفوائد الاقتصاد المحلي للمملكة العربية السعودية، وإيجاد وسائل وآليات لبذل الجهود وإعطاء والاهتمام على واقع الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية لتحسين إدارتها مما يساعد في بقاء الشركة وانتقالها من الأجيال القديم إلى الجيل الجديد. وخلص البحث إلى أن الواقع في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية يتطلب إدارة شركة عائلية تسودها الحوكمة الرشيدة مما يساعد في بقاء الشركة وانتقالها من الأجيال القديم إلى الجيل القديم، وعليه تُبذل الجهود والاهتمام على واقع الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية لتحسين إدارة شركة عائلية من حيث تسودها الحوكمة الرشيدة مما يساعد في بقاء الشركة وانتقالها من الأجيال القديم إلى الجيل الجديد.

كلمات افتتاحية: الشركات، المملكة العربية السعودية، العائلية.

## ABSTRACT

The research aims to discuss issues related to family business owned company in Kingdom of Saudi Arabia at as a large economic force that exercises various economic roles, as it plays an important role in achieving a high level of economic growth in the Kingdom of Saudi Arabia, which gives great importance to this type of companies in the Kingdom of Saudi Arabia. However, family business owned company in the Kingdom of Saudi Arabia are fraught with risks of collapse and extinction after the departure of the first founding generation of the company, and sometimes after the departure of the second generation for various reasons, including legal, administrative, economic and commercial, and all due to the failure to apply the rules and principles of governance to this type of company. The researcher keep to analytical approach, as it helps to clarify the problems facing family business owned company in Kingdom of Saudi Arabia, and the inductive approach, by investigating books and various literature, articles and scientific publications, and refereed journals related to the topic of research, and the applied approach, through which the researcher seeks to find solutions The problems of family business owned company in the Kingdom of Saudi Arabia. There is no doubt that family business owned company in Kingdom of Saudi Arabia suffers in lack of good governance, although they are considered an important factor in the local national economy of the Kingdom, as some describe these companies as the backbone of the Saudi economy. Family business in the Kingdom of Saudi Arabia support social responsibility because of their importance and tangible goals. Accordingly, the rules of governance should be applied in family business owned company in the Kingdom of Saudi Arabia, because this leads to tangible positives regarding the benefits of the local economy of Kingdom of Saudi Arabia, and finding ways and mechanisms to exert efforts and give and attention to the reality of family business owned company in Kingdom of Saudi Arabia to improve their management, which helps in the survival of the company. and its transmission from the old to the new generation. The research concluded that the reality in family business owned company the Kingdom of Saudi Arabia requires the management of a family business dominated by good governance, which helps in the survival of the

company and its transition from the old generations to the old generation, and accordingly efforts and attention are paid to the reality of family business in the Kingdom of Saudi Arabia to improve the management of a family business in terms of good governance prevails, which helps in the survival of the company and its transition from the old to the new generation.

**Key Words:** *Companies, Saudi Arabia, Family.*

## المقدمة

الشركات المملوكة للعائلات هي العمود الفقري للاقتصاد في بلدان متقدمة ونامية، لأنها تخلق الثروة، وتوفر الوظائف، وهي متجذرة محلياً، وملتصقة بالمجتمعات. وتمثل الشركات العالمية أهمية كبيرة في اقتصاد الدول كما لها من أهمية اجتماعية، ولكنها محفوفة بالمخاطر من انهيار وانقراض بعد رحيل الجيل الأول المؤسس للشركة، وأحياناً بعد رحيل الجيل الثاني لأسباب متعددة منها: القانونية والإدارية والاقتصادية أو التجارية.<sup>1</sup> وبعد هذا الانهيار تظهر الأضرار المختلفة. تعتبر الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية مكوناً هاماً في عملية التنمية لما تمثله من قوة اقتصادية واجتماعية.<sup>2</sup>

إلا أن المعضلة التي تواجه هذه الشركات هي عدم قدرة معظمها على الثبات والاستمرار لأكثر من جيل حيث بينت الإحصائيات قرابة الثلث من الشركات العائلية تستمر إلى الجيل الثاني، وأن القليل منها فقط تستمر للجيل الثالث<sup>3</sup> مما يعني أن الاقتصاد

<sup>1</sup> المنيف، إبراهيم عبد الله. (د. ت). حوكمة الشركات. د. ط. ص 30. الرياض. للمدير للنشر والتوزيع.

<sup>2</sup> وزارة التجارة. (2017م). تقرير صادر من وزارة التجارة والاقتصاد بالمملكة العربية السعودية. ص 13.

<sup>3</sup> نخاد، نادر. (2016م). تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية. مجلة جامعة البعث. ص 19. العدد

الوطني كله في خطر نتيجة انهيار مثل هذه الشركات. لذلك ظهرت الضرورة لإيجاد طرق وأساليب تضمن استمراريته وانتقالها من جيل إلى جيل فهذه المسألة لا تربط بمؤسسيها ومالكيها فحسب وإنما هي قضية اقتصادية وطنية عامة،<sup>4</sup> باعتبار أن هذه الشركات مكون أساسي في البنية الاقتصادية للبلاد، والمحافظة على استمراريته ضروري لتلافي المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي قد تنتج من انهيارها وخروجها من السوق،<sup>5</sup> حيث ويمكن تحقيق الحوكمة في هذا النوع من الشركات للحفاظ عليها بصورة مستدامة.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Saudi. (2014). *The Saudi Family Owned-Companies Corporate Governance and Model Charter Manual*. Issued by the Ministry of Commerce and Industry. 2.

<sup>5</sup> وزارة التجارة. (2014). *ملتقى حوكمة الشركات العائلية*. مدينة جدة. الجهة المنظمة وزارة التجارة.

<sup>6</sup> العمري، نايف صلاح. (2014م). *المؤسسات الصغيرة إدارتها ومؤشرات نجاحها*. د.ط. ص 38. جدة. دار حافظ للنشر والتوزيع.

## 1. مشكلة البحث

تمثل الشركات العائلية أهمية كبيرة في اقتصاد الدول كما لها من أهمية اجتماعية، كذلك في الاقتصاد المملكة العربية السعودية. لكن مشكلة البحث تتمركز إلى مدى محفوفة بالمخاطر من انهيار وانقراض بعد رحيل الجيل الأول المؤسس للشركة، وأحيانا بعد رحيل الجيل الثاني لأسباب متعددة منها القانونية والإدارية والاقتصادية والتجارية، وكل ذلك يعود إلى عدم تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة على هذا النوع من الشركة. وعليه يستكشف الباحث مسائل الشركات العائلية بين الواقع والمأمول في المملكة العربية السعودية.

## 2. أسئلة البحث

ومن خلال البحث يتم الإجابة على الأسئلة التالية:

1. هل للشركات العائلية أهمية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما هي أبرز المشاكل التي تعاني بها الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟
3. ما هي أهم أسباب وجود هذه المشاكل؟

## 3. أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

1. للوقوف على أهمية الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
2. لاستكشاف المشاكل التي تعاني بها الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
3. الوقوف على أهم أسباب وجود المشاكل التي تعاني بها الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

## 4. أهمية البحث

تتمثل أهداف هذا البحث في النقاط التالية:

1. للشركات العائلية دوراً كبيراً وأساسياً ومحورياً في الاقتصاد السعودي.
2. والبحث يخدم قطاعاً كبيراً من القطاع التجاري في المملكة العربية السعودية وهو الشركات العائلية.
3. يعمل البحث على إنارة أصحاب القرارات بما تعاني به الشركات العائلية من مشكلات في المملكة العربية السعودية.

#### 5. حدود ومجال البحث

تتمثل حدود البحث في الآتي:

1. الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على تحديد المشاكل التي تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
2. الحدود المكانية: اقتصر الباحث في بحثه على الشركات العائلية الكائنة في المملكة العربية السعودية فحسب.

#### 6. منهجية البحث

يعتمد الباحث في بحثه على المنهج التالي:

1. المنهج التحليلي: وهذا المنهج يساعد على إيضاح المشكلات التي تواجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
2. المنهج الاستقرائي: يكون باستقصاء الكتب والمؤلفات المختلفة، والمقالات والمنشورات العلمية، والمجلات المحكمة المتعلقة بموضوع البحث.
3. المنهج التطبيقي: وهذا المنهج الذي يسعى الباحث من خلال إيجاد حلول لمشكلات الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

## 7. الدراسات السابقة

ومن خلاله يحاول الباحث عرض أهم الدراسات السابقة وأكثرها صلة بموضوع البحث. دراسة عوض الكريم، بعنوان: "انحياز الشركات العائلية في الجيل الثالث" والتي هدفت إلى بيان أهمية الشركات العائلية وتأثيرها على الاقتصاد السعودي، ودراسة أسباب انحيازها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستعينة باستبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (30) ثلاثين شركة عائلية وأجرى الباحث قرابة خمس مقابلات مع مدراء شركات عائلية.<sup>7</sup> إلا أن الباحث لم يقدم شيئاً من الحلول القانونية المتعلقة بالمشكال التي سوف يتم الحديث عنها في البحث، كذلك لم يقدم أي دراسة مقارنة بخصوص الموضوع.

دراسة سامي تيسير سلمان، بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية". والتي هدفت إلى تصميم نموذج للتخطيط الاستراتيجي يتناسب مع شركات العائلات في المملكة العربية السعودية يراعي الجوانب الثقافية والاجتماعية والعقدية التي تلقي بظلالها على كل جوانب الحياة في المملكة، كما هدفت إلى سد الفجوة في الكتابات عن شركات العائلات في المملكة العربية والسعودية.<sup>8</sup> إلا أن الباحث لم يقدم أي إصلاحات قانونية بديلة لإزالة المشاكل التي تواجهها الشركة الأعمال المملوكة للعائلة في المملكة العربية السعودية.

## كتاب يوليا، بعنوان:

<sup>7</sup> كريم، عصام خلف الله عوض. (2007م). انحياز الشركات العائلية في الجيل الثالث. بحث مقدمة ومتطلبه لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الافتراضية الدولية. قسم إدارة الأعمال. المملكة المتحدة. ص 30.

<sup>8</sup> سامي، تيسير سلمان. (2003م). التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية. بحث مقدمة ومتطلب لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة راد فور. المملكة المتحدة. ص 14.



*Yuliya Ponomareva and Jenny Ahlberg:*

والكتاب المسائل المتعلقة بالحوكمة ومفاهيمها على الشركات العائلية التي ينبغي اعتمادها للإدارة الراشدة في الشركات العائلية، وعن عمليات وإجراءات ينبغي تبنيها للإدارة الراشدة في الشركات العائلية، والتي يمكن أن تكون من خلال إعطاء اهتمام على استقلال ونزاهة مجلس الإدارة في الشركة للمسار الاقتصادي للشركات العائلية، وأن الاقتصاد بحاجة إلى دخل من تلك النوع من الشركات.<sup>9</sup> إلا أن الباحث لم يتطرق إلى المسائل المتعلقة بالشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، فضلاً من أنظمة حوكمة شركات العائلية في السعودية، وأن الحكومة والإدارة الرشيدة قد تلعب دوراً كبيراً في مكافحة انهيار الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

**كتاب ألفريد، بعنوان:**

*Alfred Sarbah, Wen Xiao:*

ساهم البحث في توضيح مفهوم الشركات العائلية، والتركيز على كيفية التعرف على هذه الشركات العائلية للتنوع المؤسسي فيها، حيث ذكر أن التغييرات المستمرة في إطار الشركة المؤسسية مهمة بالفعل للشركات العائلية. وقد حدد البحث عدة مبادئ توجيهية للإدارة الراشدة ينبغي رصدها في الشركات العائلية، وأن الغرض من هذه الدراسة هو دراسة ما إذا كان هيكل حوكمة الشركات العائلية مستدامة أم لا، وما إذا كانت حوكمة الجيدة للشركات العائلية يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء شركات الأعمال العائلية أم لا.<sup>10</sup> لكن الباحث لم يوضح مفهوم الشركات العائلية في النظام السعودي، ولم يتطرق إلى القضايا المتعلقة بانهيار

<sup>9</sup> Yuliya, Ponomareva and Jenny Ahlberg. (2016). *Bad Governance of Family Firms: The adoption of Good Governance on the Boards of Directors in the Family Firm*. Journal of Ephemera Theory and Politics in Organisation. vol. 16. 1. 21.

<sup>10</sup> Alfred, Sarbah, Wen Xiao. (2015). *Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses*. Open Journal of Business and Management. vol. 3. no. 1. 16.

الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، فضلاً من الحوكمة الرشيدة التي قد تساعد في إيقاف انهيار الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

### كتاب جيمس، بعنوان:

*James J. Chrisman et. al.:*

وأوضح البحث أن قضايا حوكمة الشركات العائلية تأتي في المقدمة، وأن استراتيجية علم الاجتماع وعلم النفس تساعد في فهم آليات اختيار مجلس الإدارة للشركات العائلية.<sup>11</sup> وعلى الرغم من أن البحث ناقش مسائل عديدة مفيدة للغاية، إلا أنه لم يناقش المشاكل القانونية التي تعاني منها هذا النوع من الشركات، وأيضاً لم يقدم أي دراسة مقارنة، بل الواقع أن جميع هذه البحوث تناولت موضوع الحوكمة وركزت عليه، وتجاهلت المشاكل القانونية وتقديم اصلاحات لها. إلا أن الباحث قصر في عدم الحديث عن الشركات العائلية وحوكمتها في المملكة العربية السعودية، وأنه لم يقدم حلولاً لمواجهة مشكلة انهيار الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

### الخطة وهيكل البحث

ويتطلب طبيعة هذا البحث أن يكون في مقدمة، وأساسيات البحث، ومباحث، ومطالب، وخلاصة، ونتائج، وتوصيات، ومراجع.

المبحث الأول: مفهوم الشركة

المطلب الأول: تعريف الشركة

المبحث الثاني: الشركات العائلية

<sup>11</sup> James J., Chrisman et. al. (2018). *Governance Mechanisms and Family Firm*. Journal of Entrepreneurship Theory and Practice. vol. 42. 2. 20.

المطلب الأول: تعريف الشركات العائلية

المطلب الثاني: أهمية الشركات العائلية في السعودية

المطلب الثالث: أنواع الشركات العائلية

المبحث الثالث: أهم المعوقات القانونية والإدارية والاجتماعية للشركات العائلية في السعودية

المطلب الأول: المعوقات القانونية

المطلب الثاني: المعوقات الإدارية

المطلب الثالث: المعوقات الاجتماعية

المبحث الرابع: أهم الحلول لمشكلات الشركات العائلية في السعودية

المطلب الأول: احتياجات الحوكمة للشركات العائلية

المطلب الثاني: احتياجات التحكيم في الشركات العائلية في السعودية

المبحث الأول: مفهوم الشركة

المطلب الأول: تعريف الشركة

ويأتي تعريف للشركة في النظام السعودي بأنها: ((عقد يلتزم فيه شخصين أو أكثر بالمساهمة في مشروع يتم تنفيذه بهدف الربح على أن يتم اقتسام ومشاركة ما ينشأ عن هذا المشروع بينهم سواء كان ذلك ربح أو خسارة)).<sup>12</sup>

ويمكن تعريف الشركة بأنها كيان قانوني يتكون من مجموعة من الأفراد للانخراط في مشروع تجاري تجاري أو صناعي وتشغيله. وقد يتم تنظيم الشركة بطرق مختلفة لاختلاف المسؤولية والقدرة المالية اعتمادًا على قانون الشركات في الدولة. ويتم تحديد مجال الأعمال التجارية التي تعمل فيه الشركة بشكل عام، حسب هيكلها التجاري الذي تختاره الشركة. كما يمكن تمييزها بين الشركات الخاصة والعامة، بيد أن كليهما لها هياكل ملكية وأنظمة مختلفة ومتطلبات إعداد التقارير المالية.

<sup>12</sup> Ibid, 21.

الشركة هي في الأساس تُعرف بالشخصية الاعتبارية، بمعنى أنها كيان منفصل عن الأفراد الذين يمتلكونها ويديرونها ويدعمونها.<sup>13</sup> ويتم إنشاء وتنظيم الشركات بشكل عام لكسب ربح من الأنشطة الأعمال التجارية، على الرغم من أن بعضها قد يتم تنظيمه كمؤسسات خيرية غير ربحية. لكل دولة هيكلها الهرمي الخاص بهيكل الشركة والشركات، على الرغم من وجود العديد من أوجه التشابه.<sup>14</sup>

والشركة تتمتع بالعديد من الحقوق والمسؤوليات القانونية التي يتمتع بها الشخص المعنوي، مثل القدرة على إبرام العقود، والحق في رفع دعوى أو مقاضاتها، واقتراض الأموال، ودفع الضرائب، والأصول الخاصة، وتوظيف الموظفين. تشمل فوائد تأسيس شركة تنوع الدخل، والارتباط القوي بين الجهد والمكافأة، والحرية الإبداعية والمرونة. فالشركة تخلق فرص عمل إذا بدأ الفرد شركة ونمت، فغالبًا ما يتعين عليهم تعيين موظفين، يؤدي هذا إلى زيادة عدد الوظائف المتاحة في الدولة، وتوظيف الناس، وتقليل البطالة، وجلب الثروة إلى الاقتصاد الوطني.<sup>15</sup>

لكن الشركة لا تخلو من المسؤولية المالية المتزايدة، وزيادة المسؤولية القانونية، وساعات العمل الطويلة، والمخاطر الصحية بسبب الإجهاد النفسي للعمل، والمسؤولية عن الموظفين عموماً والموظفين الإداريين خصوصاً، واللوائح، والمسائل الضريبية الهائلة.<sup>16</sup> إذن، الشركة هي كيان قانوني طبيعي تشكله الجمعية أو مجموعة من الأشخاص للعمل معاً من أجل تحقيق هدف مشترك. يمكن أن تكون مؤسسة تجارية أو صناعية. يتم فرض ضرائب على أنواع مختلفة من الشركات بشكل مختلف.

<sup>13</sup> المنيف، إبراهيم عبد الله. (2000م). حوكمة الشركات. ط1. ص 15. الرياض. المدير للنشر والتوزيع.

<sup>14</sup> المرجع السابق، ص 16.

<sup>15</sup> المرجع السابق، ص 17.

<sup>16</sup> المرجع السابق، ص 19.

وخلاصة القول، أن الشركة هي هيئة اعتبارية أو مؤسسة تجارية مسجلة بموجب قانون الشركات، ويمكن أن تكون شركة محدودة أو غير محدودة، شركة خاصة أو عامة، شركة محدودة بضمان أو شركة لها رأس مال أسهم، أو شركة ذات مصلحة مجتمعية.

### المبحث الثاني: الشركات العائلية

#### المطلب الأول: تعريف الشركات العائلية

فقد عرّف النظام السعودي الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية بأنها: ((شركة يشترك فيها اثنان أو أكثر من أفراد العائلة في الملكية، إلى جانب الحق في الإدارة واتخاذ القرارات)).<sup>17</sup>

كانت الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية فئة معترف بها ضمن الشركات منذ أوائل الثمانينيات، وأنها شركات مملوكة للعائلات، وأنها شركات مهمة وحيوية ينعكس دورها في الاقتصاد العالمي بشكل إيجابي.<sup>18</sup>

إذن، فالشركة العائلية هي كيان تجاري مرتبطة بعائلة التي لديها القدرة على التأثير على رؤية الشركة والاستعداد لاستخدام هذه القدرة على المتابعة. والشركات العائلية هي أقدم وأشهر نموذج للنمو الاقتصادي، حيث يمكن اعتبار الغالبية العظمى من الشركات في العالم هي الشركات العائلية كما هو الحال في المملكة العربية السعودية.

الشركة العائلية هي شركة مملوكة لأفراد عائلة المؤسس،<sup>19</sup> والذين يمكن أن يكونوا شخصاً واحداً أو أكثر. تنتشر الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، حيث من المفترض تنتقل الشركة من جيل إلى جيل، وهذا الذي يتعذر وجوده غالباً، حيث قد يكون

<sup>17</sup> المرجع نفسه.

<sup>18</sup> وزارة التجارة. (2014م). ملتقى حوكمة الشركات العائلية. ص 11. مدينة جدة. الجهة المنظمة وزارة التجارة.

<sup>19</sup> نهاد نادر. تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية. ص 19.

المدير الجديد غير مؤهل للإدارة وليس لديه رؤية أو استراتيجية للتخطيط للشركة، وبالتالي امتلاك المال لا يعني بالضرورة أن المرء سيكون ماهراً في الإدارة، بالإضافة إلى التعيينات التي أجراها أفراد من الجيل الثاني والثالث.<sup>20</sup>

تتميز شركات العائلية كونها تحت مجموعة من الأشخاص الذين ينتمون إلى نفس العائلة يمتلكونها ويديرون المشروع التجاري لهم، وهذه العائلة تمتلك حصة أغلبية في الشركة، لذلك تشكل الإدارة العليا للشركة والسيطرة عليها، وبالتالي يتمتع جميع أفراد الأسرة بثقة متبادلة في بعضهم البعض، لأن لديهم أصلاً مشتركاً، ونفس مجموعة القيم والأخلاق والتوجه التجاري، وهي تتمتع عام بالمبادئ الأخلاقية القوية والصدق تجاه أهداف العمل وشفافية الأعمال التجاري.<sup>21</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الشركات العائلية في السعودية

وتظهر أهمية الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية في الاقتصاد السعودي الذي ضمن الاقتصاديات العشرين الأكبر في العالم، إذ حققت أفضل تقدم في تقرير التنافسية العالمي حتى عام 2018م الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، حيث احتلت المملكة المرتبة 39 من أصل 140 دولة. ونسبة مساهمة القطاع غير النفطي الخاص من إجمالي القطاع غير النفطي =  $1.012.249 \div 1.443.666 = 70\%$ .<sup>22</sup>

ونسبة مساهمة القطاع غير النفطي الخاص من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي =  $2.565.591 \div 1.012.249 = 40\%$ . وذكر التقرير أن استثمارات الشركات العائلية

<sup>20</sup> المرجع السابق، ص 20.

<sup>21</sup> كريم، عصام خلف الله عوض. (2007م). انهميار الشركات العائلية في الجيل الثالث. ص 17.

<sup>22</sup> المملكة العربية السعودية. (2015م). تقارير صادرة عام عن ذكر ثلاث شركات عائلية سعودية ضمن أكبر الشركات العالمية. ص 11.

في السوق السعودي تقدر بنحو 250 مليار ريال وتشكل ما بين 60% إلى 70% من مساهمة القطاع الخاص في المملكة. كما تساهم بنحو 22% من الناتج المحلي الاجمالي للمملكة وبنحو 40% من الناتج المحلي غير النفطي، كما تشكل حوالي 70% من استثمارات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مشيراً إلى أن الشركات العائلية تعتبر قطاع رئيس وركيزة أساسية في الاقتصاد وممول عليها الكثير من الشركات بين القطاع العام والخاص في قطاعات البنى التحتية والصحة والتعليم وغيرها من القطاعات الأخرى.<sup>23</sup>

وجاء في التقرير أيضاً أن الشركات العائلية تمثل المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها القطاع الخاص في المملكة حيث تشكل 95% من المنشآت العامة في المملكة في حين تمثل 75% من شركات القطاع الخاص في الخليج عامة، وأكد أن القطاع الخاص عامة في المملكة العربية السعودية إما شركة عائلية أو بدأت كشركة عائلية.<sup>24</sup>

ورغم تحديات نقل الإدارة إلى الأجيال القادمة جاء تفاؤل التقرير في مستقبل الشركات العائلية في الخليج عموماً والمملكة العربية السعودية خصوصاً نتيجة استمرارها في تنفيذ استراتيجيات النمو وخططها الفاعلة لتسليم الإدارة للجيل الثاني، لكنه شدد على ضرورة وأهمية التخطيط والتحضير للتعاقب الإداري في وقت مبكر وتأسيس تأسيساً منهجياً جيداً. وفي تقرير صادر عن وزارة التجارة عام 2017م أن 45 شركة عائلية من ضمن أكبر 100 شركة في المملكة العربية السعودية تجاوزت عائداتها 120 مليار ريال عام 2013م، وتوظف حوالي 200 ألف شخص، مما يوضح دور هذه الشركات في الاقتصاد السعودي.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> المرجع السابق، ص 12.

<sup>24</sup> المرجع السابق، ص 15.

<sup>25</sup> المملكة العربية السعودية. (2019م). ملتقى الحكمة. ص 30. المركز الوطني للمنشآت العائلية.

وفي تقرير<sup>26</sup> صادر عن وزارة التجارة عام 2015م ذكر أن ثلاث شركات عائلية سعودية ضمن أكبر 500 شركة عائلية في العالم بعد أن حققت 13.2 مليار دولار عوائد عام 2013م وشغلت أكثر من 80 ألف موظف وبخلاف السعودية والإمارات ومصر والمغرب لم تظهر أي شركة عائلية في أي بلد عربي طبقاً لدراسة أجرتها جامعة (سانت جالن) السويسرية<sup>27</sup>، كما لم تظهر القائمة أيضاً أي شركة عائلية بين بلدان الشرق الأوسط. أما الشركات السعودية الثلاث فهي:<sup>28</sup>

1. مجموعة دله البركة التي كان يملكها وأسسها الشيخ صالح عبد الله كامل، وانتقلت إلى عائلته<sup>29</sup>.
  2. شركة الراجحي المصرفية للاستثمار التي تملكها عائلة الراجحي.<sup>30</sup>
  3. شركة عبد اللطيف جميل المحدودة التي تملكها عائلة عبد اللطيف جميل.
- وتأسست الشركات الثلاث أعوام 1969م، 1957، 1945م، واحتلت المراتب 326، 323، 348 على التوالي.

وفي ملتقى الحكمة الذي عقد في إبريل 2019م في المركز الوطني للمنشآت العائلية في الدمام، المملكة العربية السعودية،<sup>31</sup> أكد المجتمعين أن الشركات العائلية في المملكة تساهم بقدر 810 مليار ريال (216 مليار دولار) في الناتج المحلي للمملكة العربية السعودية

<sup>26</sup> المرجع السابق.

<sup>27</sup> هيئة الشركات. (2013م). استطلاع الشركات العائلية لديلويت الشرق الأوسط الاستجابة والاستعداد للازدهار. ص 34.

<sup>28</sup> المازني، محمد مُجَدِّد. (2015م). "الاقتصادية" جريدة العرب الاقتصادية الدولية.

<sup>29</sup> هيئة الشركات. (2013م). استطلاع الشركات العائلية لديلويت الشرق الأوسط الاستجابة والاستعداد للازدهار. ص 12.

<sup>30</sup> المرجع السابق، ص 14.

<sup>31</sup> المملكة العربية السعودية. (2019م). ملتقى الحكمة. المركز الوطني للمنشآت العائلية. ص 30.



وتشكل غالبية المنشآت في البلاد بنحو 538 ألف منشأة بنسبة 63% من إجمالي المنشآت العاملة في المملكة.

وذكر الرئيس التنفيذي للمركز الوطني للمنشآت العائلية،<sup>32</sup> خلال مشاركته في الملتقى الذي تحدث عن مساهمة الشركات العائلية في توظيف القوى العاملة بأن المنشآت العائلية وظفت قرابة 7.2 مليون موظف ما يشكل نسبة التنافسية لها ورفع نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي تحقيقاً لرؤية 2030م.

### المطلب الثالث: أنواع الشركات العائلية

وغالباً ما يكون هناك ثلاثة أشكال من الشركات العائلية المتمثلة في الآتي:

1. شركة مملوكة للعائلة: وهذا يظهر في الاسم للشركة، وأنها مملوكة للعائلة حيث يكون فيها الحجم المسيطر لحصة الملكية مملوكة لهذه للعائلة أو لأحد أفرادها.
2. شركة مملوكة وإدارتها من قبل عائلة: وهذا النوع من الشركة يكون التحكم في حجم بيد عائلة واحدة، أو من قبل فرد واحد من العائلة.
3. شركة مملوكة والموجهة للعائلة: في مثل هذه الشركة، تكون ملكية حصة الأغلبية للشركة لعائلة أو أحد أفراد العائلة، ويكون فرد واحد على الأقل من العائلة عضواً في مجلس الإدارة، وبهذه الطريقة يمكن لأفراد العائلة أن يمارسوا نفوذاً على توجهات الشركة واستراتيجياتها وخططها.<sup>33</sup>

المبحث الثالث: أهم المعوقات القانونية والإدارية والاجتماعية للشركات العائلية في السعودية

<sup>32</sup> المرجع السابق.

<sup>33</sup> المرجع السابق.

### المطلب الأول: المعوقات القانونية

إن عدم تنفيذ واتباع خطط الميثاق القانوني الاسترشادي يُشكّل معضلات أمام الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وهذا الميثاق هو الذي ينظم عمل الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، وأصدرته وزارة التجارة والاستثمار في المملكة في العام 2018م،<sup>34</sup> بهدف تعزيز قيم العائلة التجارية، وتحقيق أهداف الشركات وتنمية أعمالها وفق إطار مؤسسي يدعم إمكانية توسعها وزيادة فرص نجاحها وصون سمعة الشركة ومكانتها التجارية باعتبارها أرتناً للعائلة وأجيالها المقبلة للشركات العائلية يتعلق بكيفية تعامل الشركات فيما لم يرد فيه نص في عقد الشركة ونظام الشركات ينظم بعض الأمور المتعلقة بارتباط العائلة بالشركة من عدة نواحي منها على سبيل المثال لا الحصر: ما هو متعلق بعمل أفراد العائلة في الشركة ككيفية اختيار مجلس المديرين أو مجلس الإدارة كيفية تعيين جمعية الشركاء أو مجالس الرقابة كيفية اتخاذ القرارات الحساسة المتعلقة بتطوير الشركة أو دخولها في التزامات كبيرة.

ومخالفته هو عدم وجود هذا ميثاق أو عدم احترام وتنفيذ الشركاء لهذا الميثاق في حالة وجوده كل ذلك يعني افتقار الشركات العائلية لهذه الضوابط مما يتسبب في الفوضى التي نراها في بعض بيئات الشركات العائلية كعدم وجود آلية واضحة في كيفية توظيف أفراد الأسرة من الجيل الجديد وعدم وجود آلية لتدريبهم وتطويرهم وتأهيلهم للوصول للمناصب القيادية بعد تحقيق معايير معينة الأمر الذي يؤدي لنشوء نزاع بين الشركاء على المناصب في الشركة، كما أن عدم وجود الضوابط الأخرى والتي من المفترض أن يتضمنها الميثاق كل ذلك يدخل الشركة في شئ من الفوضى والعشوائية مما يؤدي بالشركة للإفئار بعد صراع مع

<sup>34</sup> وزارة التجارة والاستثمار. (2018م). الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

المشكلات القانونية والمالية والإدارية والمحاسبية وعدم الوصول للعلاج الناجع الذي يقي تلك الشركة الانهيار والاختفاء.<sup>35</sup>

### المطلب الثاني: المعوقات الإدارية

تتمثل المعضلة الكبرى التي تواجهها الشركات العائلية في غياب مؤسسها، ويؤدي هذا الغياب في كثير من الأحيان إلى أنفقد الشركة للبوصله فتتفرق بها الطرق وتدخلها الصراعات خصوصاً صراع الأجيال، فأصحاب الفكر التقليدي في العائلة غير راغبين في التغيير نتيجة خوفهم من المخاطرة وعدم تقبلهم دخول دماء جديدة في إدارة الشركة حتى لو كانوا من أفراد العائلة بسبب قناعتهم بعدم كفاءة الجيل الجديد لحدائثة سنهم وقلة خبرتهم وعدم التزامهم.<sup>36</sup> وهنا لا تقف المشاكل في حدود الشركة بل تنتقل إلى العائلة إذ قد تتأثر العلاقات العائلية بين أفراد العائلة مما يزيد الأمر تعقيداً ومن أهم نقاط الخلافات في مجال الإدارة:

1. مشكلة اختيار أفراد العائلة في مجالس إدارة الشركات أو مجلس المدبرين وربما يكون الخلاف هنا في حالة أن الأخ الأكبر على سبيل المثال يفرض سيطرته على المجلس فيكون هناك اعتراض من بعض أعضاء العائلة على هذه السيطرة، فقد يكون حاصلًا على شهادة تفوق الشهادة فيرى أنه الأجدر بالمنصب في الوقت الذي يرى الأخ الأكبر أنه أكثر خبرة ومعرفة بأحوال الشركة وهو المساهم في التطوير والتحسين بالمشاركة مع المؤسس في الوقت الذي كان فيه باقي

<sup>35</sup> الداهشي، عبد الوهاب مجّد. (2019م). الشركات العائلية في سوق الأسهم السعودية. ص 18. مجلد الاقتصاد. المجلد 4. العدد 6.

<sup>36</sup> العسيري، عادل العسيري. (2020م). الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. ط2. ص 19. الرياض. دار التراث العربي.

الإخوة بعيدين عن العمل وشؤون الشركة وبذلك فإن لديه القناعة الكاملة بأنه لا يوجد في العائلة من هو جدير بالقيادة سواء ولا يحق لأحد الاعتراض على قراراته. فمثل هذا الصراع قد يشعل المشكلات في العائلة ويؤثر سلباً على سير أعمال الشركة فالشفافية التي لا يتقيد بها هذا الأخ الأكبر لاعتقاده بأنه لا يحتاج للإفصاح عن كل ما يقوم به من أعمال؛ وكذلك عدم أخذه مرئيات الشركاء لقناعته بأنه صاحب الصلاحية المطلقة والرأي السديد المبني على الخبرة والدراية كل ذلك يكون بمثابة بلبه مشكلات أخرى عندما تبدأ اختلافات وجهات النظر بين الشركاء أو بعضهم من أفراد العائلة في الشركة العائلية.

2. سلطة مؤسس ومالك الشركة في حالة تخليه عن المنصب الرئيسي في إدارة الشركة وربما يمثل ذلك تقليص لسلطته ونفوذه في الشركة مما قد ينتج عنه تجاذب بينه وبين باقي أفراد العائلة العاملين في الشركة مما يؤثر سلباً على مسيرة الشركة.

3. خروج بعض أفراد العائلة من الشركة والقيام بأعمال منافسة لأعمال الشركة وذلك لعدم رغبتهم في الاستمرار في شركة لأي سبب من الأسباب، كأن يكون بسبب عدم رضاهم عن طريقة إدارة الشركة واتخاذ القرارات فيها وخلافه وهذا التنافس قد يكون سبباً من أسباب تأثر الشركة سلباً ودخولها في إشكالات متعددة قد يترتب عليها توقف مسيرتها.

4. صراع الجيل الثاني والثالث على السلطة في الشركة العائلية. تمثل عملية صراع الجيل الثاني والثالث من العائلة على الوظائف الرئيسية في الشركة مشكلة بين أفراد العائلة خاصة في ظل وجود أفراد من العائلة حديثي السن مع حصولهم على شهادات عالية البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه وربما حصلوا على خبرة في مجال العمل خارج نطاق الشركة وهو ما يلزم الاختيار الدقيق للأصلح

طبقا للأسس الحديثة في الإدارة وإلا تسبب ذلك في تأثيرات سلبية على الشركة.<sup>37</sup>

### المطلب الثالث: المعوقات الاجتماعية

ومن هذه المعوقات العوامل والطبيعة البشرية هو عدم الأخذ بوسائل الإدارة الحديثة عند البعض، وعدم الاستفادة من أهل الخبرة من خارج نطاق العائلة، أو عدم الأخذ بالوسائل التكنولوجية الحديثة في تطوير منتجات الشركة، تحت حجة تقليل النفقات أو من ناحية عدم الاهتمام، مما قد يعرض هذه الشركات إلى عدم مواكبة التطورات التي يشهدها السوق وعدم قدرتها على المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى انهيارها وخروجها من السوق.<sup>38</sup>

### المبحث الرابع: أهم الحلول للمشكلات الشركات العائلية في السعودية

#### المطلب الأول: احتياجات الحوكمة للشركات العائلية

هناك العديد من الخصائص التي تجعل الأسر المختلفة بشكل مميز عن إدارة الموارد التي تتحكم فيها. وأبرزها التوجه نحو أهداف المتمثلة من الأهداف المالية وغير المالية. ويمكن أن تشمل الحوكمة الجوانب الاقتصادية وغير الاقتصادية. وفي كثير من الأحيان إذا لم تكن ممارسات الحوكمة الرشيدة فعالة أو غير متوافقة مع احتياجات الحوكمة للشركات العائلية وسرعان ما تنهار الشركة وتختفي.<sup>39</sup> والحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى

<sup>37</sup> الحجيلي، سالم الحجيلي. (2020م). الشركات العائلية في السعودية. ص 12. مجلة سلامة الاقتصاد. المجلد 7.

العدد 3.

<sup>38</sup> المرجع نفسه.

<sup>39</sup> جهلون، عمار حبيب خان. (1999م). النظام القانوني لحوكمة الشركات. ط2. ص 18. القاهرة. دار الكتب القانونية.

تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة.<sup>40</sup>

إذن، فالحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء الشركة، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤوليته.<sup>41</sup> وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.<sup>42</sup>

وتشير الحوكمة إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح تلك الأطراف.<sup>43</sup> الهدف من الحوكمة هي وضع قواعد وضوابط إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار

<sup>40</sup> المرجع السابق، ص 17.

<sup>41</sup> المرجع نفسه.

<sup>42</sup> Alfred Sarbah. (2015). *Wen Xiao, Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Business*. Open Journal of Business and Management, vol. 3. no. 1. 30.

<sup>43</sup> سامي، تيسير سلمان. (2003م). التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية. (بحث

مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. قسم الاقتصاد. جامعة راد فور. المملكة المتحدة. ص 41.

وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام النظام والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين.<sup>44</sup>

وعليه فإن الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية بحاجة إلى الحوكمة الرشيدة القوية لتحقيق الأغراض ومتطلبات الشركة والحفظ عليها في سلمية الانتقال من جيل إلى جيل آخر لتتسم بالتنمية المستدامة، وذلك يكون نتيجته حفظ حقوق الجميع والمساواة في التعامل بين الجميع، ودور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة، والشفافية، ومسئوليات مجلس الإدارة، نشر كل ما يتعلق بذلك بالشركة.<sup>45</sup>

ظهرت الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية على المستوى القوي كقوة اقتصادية كبيرة تمارس الأدوار الاقتصادية المختلفة التي تمارسها الشركات العامة، حيث تلعب دوراً مهماً في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي، وتوفير فرص كبيرة للتوظيف، بالإضافة إلى ذلك فهي تساهم في الناتج المحلي الإجمالي في اقتصاديات كبيرة مختلفة.<sup>46</sup>

ومما يعطي أهمية كبرى لهذا النوع من الشركات في المملكة العربية السعودية أنها شهدت قدراً كبيراً من التوسع والازدهار في ضوء ما تحققه من مميزات متعددة حددها الخبراء، لعل من أهمها الجمع بين حافز الربح مع المحافظة على الأبعاد الاجتماعية المختلفة، ووجود استقرار إداري وآلية في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية والأرباح، وزيادة درجة الثقة بين المتعاملين في الأسواق والقائمين على الشركة خاصة إذا كانت العائلة المالكة للشركة تتمتع

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> العبدلي، رامي يوسف عبيد وآخرون، حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية. د.ط. ص 71. الرياض. أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية.

<sup>46</sup> المرجع نفسه.

بسمعة طيبة، وتكريس مبدأ التخصص وتوارث الخبرات مما يؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العاملين فيها، واتحاد مصالح أفراد مالكي الشركة.

مع تطبيق نظام الحوكمة على الشركات العائلية ينتظر أن يتم تحقيق عدد من النتائج الجيدة، لعل من أهمها إشاعة جو من الطمأنينة في أوساط المستثمرين وحملة الأسهم، وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم المنافسة في أسواق المال العالمية، ومنع حدوث حالات الفساد المنتشرة في الشركات نتيجة لتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية بالإضافة إلى توفير مصادر تمويل للشركة في ظل تزايد حركة انتقال التدفقات الرأسمالية وعدم الانقراض والانحيار.<sup>47</sup>

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية يحقق أهدافاً سامية مرجوة إيجابية تتمثل من تأسيس كيانات قوية ومحكمة داخل الاقتصاد مما يساعد على استقرار الاقتصاد الوطني، وزيادة القدرة التنافسية للشركات العائلية، وزيادة الناتج القومي من قبل الشركات العائلية، تطوير كفاءة اقتصادية، والقدرة على توسع هذه الشركات خارجياً، تعزيز فرص استمرارية الشركة في أفراد العائلة،<sup>48</sup> القدرة على التخارج في ملكية الشركاء في أوراق مالية تتمتع بالسيولة، وسهولة حصول الشركة على تسهيلات مصرفية، وإيجاد قاعدة أكبر من العملاء والموردين للشركة، تخفيف (تقليل) الخلاف بين ملاك الشركة العائلية، والحصول على المعلومة لجميع أفراد العائلة الملاك في الشركة وعدم تغييب بعضهم. وكل ذلك النفع يعود إلى أفراد عائلة مالكو الشركة العائلية في المملكة العربية السعودية.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> النصيف، إلياس. (2003م). حوكمة الشركات في القانون المقارن وتشريعات الدول العربية. ط2. ص 16.

القاهرة. منشورات الحلبي الحقوقية.

<sup>48</sup> Asri, Moha Abdullah et. al. (2011). *Family-Owned Businesses: Towards a Model of Succession Planning in Malaysia*. International Review of Business Research Papers. vol. 7. no. 1. 12.

<sup>49</sup> وزارة التجارة والصناعة. (2014م). دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي. ص 18. وزارة

التجارة والصناعة.



### المطلب الثاني: احتياجات التحكيم في الشركات العائلية في السعودية

ويمكن اللجوء للتحكيم في حال نشوء خلافات بين العائلات المالكة للشركة في المملكة العربية السعودية مع الشرط الذي يوجد كبند من بنود العقد الموقع بين الطرفين، التي هي عبارة عن اتفاق تحكيم لاحق على وقوع المنازعة. وقد يتضمن الاتفاق إجراءات التحكيم واختيار المحكمين، وقد يصدر باختيار هيئة تحكيم مستقلة أو مركز تحكيم ويولونه اختيار الإجراءات المناسبة و القانون الواجب التطبيق طبقاً للقواعد التي ارتضاها الطرفين.

وقد ورد في المادة (1) من نظام التحكيم السعودي على أنه: ((يجوز الاتفاق على التحكيم في نزاع معين قائم مشارطه التحكيم ، كما يجوز الاتفاق مسبقاً على التحكيم في أي نزاع يقوم نتيجة لتنفيذ عق معين - شرط التحكيم -)).<sup>50</sup>

ومن مميزات التحكيم بصفة عامة وفي نظام التحكيم السعودي بصفة خاصة: ومنها على سبيل المثال: البعد عن إجراءات التقاضي المطولة التي قد تصل إلى سنوات عدة لأن التحكيم مشروط بمدة معينة يجب أن ينتهي خلالها يحددها الطرفين في وثيقة التحكيم وهو ما نصت عليه المادة (9) من نظام التحكيم السعودي على أنه: ((إذا لم يحدد الخصوم أجلاً للحكم وجب على المحكمين أن يصدروا حكمهم خلال 90 يوم من تاريخ صدور القرار باعتماد وثيقة التحكيم)).<sup>51</sup>

<sup>50</sup> نظام التحكيم السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (34م)، لعام 1433هـ، الموافق 2012م، المادة (1).

<sup>51</sup> المرجع السابق، المادة (9).

نصت المادة (7) من نظام التحكيم السعودي على أنه: ((إذا كان الخصوم قد اتفقوا على التحكيم قبل قيام النزاع أو إذا صدر قرار باعتماد وثيقة التحكيم في نزاع معين قائم فلا يجوز النظر في موضوع النزاع إلا وفقاً لأحكام هذا النظام)).<sup>52</sup>

من نص هذه المادة يتضح أن اللجوء للتحكيم يخضع في جميع أجزائه إلى اتفاق الأطراف بدءاً من تحرير مشارطة التحكيم وتحديد الإجراءات والقانون الواجب التطبيق حتى اختيار المحكمين ومدة التحكيم وليس للنظام تدخل في التحكيم إلا إذا كان يكمل إرادة الأطراف في حالة عدم الاتفاق على أمر معين وعليه يمتنع القضاء عن نظر الدعوى إذا وجد مشارطة تحكيم وبالتالي ضمان سرعة إنجاز الفصل في الدعوى عن طريق التحكيم.

هذا بالإضافة إلى الفوائد الكثيرة العملية مثل تشجيع الاستثمارات في المملكة العربية السعودية، وكذلك محاولة تجنب ضياع الوقت أمام القضاء في نظر كثير من القضايا التي تنتهي بالتحكيم مما يساعد على حل مشكلة بطء إجراءات التقاضي. بالإضافة إلى توفير الوقت و الجهد و المال المستغرق في حل النزاع عن طريق التقاضي.

### خلاصة البحث

الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية تفتقر إلى الحوكمة الرشيدة، على الرغم من أنها تعتبر عاملاً مهماً في الاقتصاد الوطني المحلي للمملكة، حيث يصف البعض هذه الشركات بأنها العمود الفقري للاقتصاد السعودي حيث تشير بعض الدراسات إلى أن قيمة استثمارات الشركات العائلية تتجاوز 300.5 مليار ريال سعودي أي ما يعادل 15%. من الدخل القومي الإجمالي. ما يميز الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية هو الأداء العالي وفقاً لمزاياها مثل: الاستثمارات طويلة الأجل، ودعم المسؤولية الاجتماعية، والاهتمام بالأهداف

<sup>52</sup> المرجع السابق، المادة (7).

الملموسة. علاوة على ذلك، لا تدرك هذه الشركات أهمية حوكمة الشركات والدور المركزي الذي تلعبه في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

الحوكمة تعني مجموعة من العمليات والتطبيقات والقوانين التي تهدف إلى التحكم في الشركة وإدارتها وتنظيم العلاقات بين السلطات الإدارية المختلفة للشركة. الغرض من حوكمة الشركات العائلية في المملكة هو تسهيل إدارة الشركة بطريقة حكيمة مما سيؤدي في النهاية إلى تقدم الشركة على المدى الطويل وتوفير الشفافية والمصداقية فيها من أجل حماية حقوق المساهمين والمساهمين وتحقيق العدالة والقدرة التنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال.<sup>53</sup>

تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية يؤدي إلى إيجابيات على الشركات العائلية المتمثلة من الجوانب الإيجابية لإدارة الشركات العائلية فيما يتعلق بفوائد الاقتصاد المحلي، تأسيس كيانات قوية ومحكومة داخل الشركة تساعد في الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي الوطني، وزيادة القدرة التنافسية للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وزيادة الناتج القومي، وتحسين الكفاءة الاقتصادية، والقدرة على التوسع الخارجي للشركة.<sup>54</sup>

ومن تلك الإيجابيات التي تعود إلى أفراد العائلة هي دمج قوة العائلة مع الشرك، ونقل الملكية وإدارة القيادة من جيل إلى آخر، والارتقاء بالجيل القادم بما في ذلك المديرين والمساهمين وأفراد العائلة، والتخفيف من حدة المشكلات وتحقيق الاستدامة والتنمية على المدى القصير والطويل، والمساعدة في تأسيس كيانات مستدامة من خلال رسم خطط الأجيال القادمة ونقل القيادة إليها، وتعزيز فرص استدامة الشركة، والخروج من ملكية الشركاء، الأوراق المالية السائلة، والتخفيف من الجدل بين مالكي الشركات العائلية، وإمكانية

<sup>53</sup> James J., Chrisman et. al. (2018). *Governance Mechanisms and Family Firm*. Journal of Entrepreneurship Theory and Practice. vol. 42. 2. 20.

<sup>54</sup> Yuliya Ponomareva and Jenny Ahlberg. (2016). *Bad governance of family firms: The Adoption of Good Governance on the Boards of Directors in the Family Firm*. Journal of Ephemera Theory and Politics in Organisation. vol. 16. 1. 13.

الوصول إلى المعلومات لجميع أفراد العائلة (أصحاب) الشركة، وأخيراً حيث تعمل حوكمة الشركات العائلية على تعزيز قيمة سمعة الشركة وزيادة الثقة والقيمة المرتبطة بها.

ومن خلال هذا البحث استطاع الباحث الوصول إلى النتائج والتوصيات التالية:

### أولاً: النتائج

1. وتظهر أهمية الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية في الاقتصاد السعودي،  
ويُساهمة القطاع غير النفطي الخاص من إجمالي القطاع غير النفطي =  
 $1.012.249 \div 1.443.666 = 70\%$ ، وبلغت نسبة مساهمة القطاع غير  
النفطي خاص من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي =  $2.565.591 \div 1.012.249 = 40\%$ .

2. ومن المعوقات القانونية للشركات العائلية في السعودية هو عدم وجود ميثاق قانوني  
للعائلة يتعلق بكيفية تعامل الشركات فيما لم يرد فيه نص في عقد الشركة ونظام  
الشركات ينظم بعض الأمور المتعلقة بارتباط العائلة بالشركة.

3. ومن المعوقات الإدارية للشركات العائلية في السعودية هو غياب مؤسسها، ويؤدي  
هذا الغياب في كثير من الأحيان إلى أنفق الشركة للبوصله فتتفرق بها الطرق  
وتدخلها الصراعات خصوصاً صراع الأجيال.

4. ويمكن اللجوء للتحكيم في حال نشوء خلافات بين العائلات المالكة للشركة في  
المملكة العربية السعودية مع الشرط الذي يوجد كبنود العقد الموقع بين  
الطرفين.

5. إن الواقع في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية يتطلب إدارة شركة عائلية  
تسودها الحوكمة الرشيدة مما يساعد في بقاء الشركة وانتقالها من الأجيال القديم إلى  
الجيل القديم.

6. الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية تفتقر إلى الحوكمة الرشيدة، على الرغم من أنها تعتبر عاملاً مهماً في الاقتصاد الوطني المحلي للمملكة، حيث يصف البعض هذه الشركات بأنها العمود الفقري للاقتصاد السعودي.
7. ما يميز الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية هو الأداء العالي وفقاً لمزاياها مثل: الاستثمارات طويلة الأجل، ودعم المسؤولية الاجتماعية، والاهتمام بالأهداف الملموسة.
8. تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية يؤدي إلى إيجابيات على الشركات العائلية المتمثلة من الجوانب الإيجابية لإدارة الشركات العائلية فيما يتعلق بفوائد الاقتصاد المحلي للمملكة العربية السعودية.

### ثانياً التوصيات

1. بذل الجهود والاهتمام على واقع الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية لتحسين إدارة شركة عائلية من حيث تسودها الحوكمة الرشيدة مما يساعد في بقاء الشركة وانتقالها من الأجيال القديم إلى الجيل الجديد.
2. غرس قواعد ومبادئ الحوكمة على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، كون هذا النوع من الشركات يفتقر إلى الحوكمة الرشيدة، على الرغم من أنها تعتبر عاملاً مهماً في الاقتصاد الوطني المحلي للمملكة، حيث يصف البعض هذه الشركات بأنها العمود الفقري للاقتصاد السعودي.
3. السعي على تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية يؤدي إلى إيجابيات على الشركات العائلية المتمثلة من الجوانب الإيجابية لإدارة الشركات العائلية فيما يتعلق بفوائد الاقتصاد المحلي للمملكة العربية السعودية.
4. اللجوء للتحكيم في حال نشوء خلافات بين العائلات المالكة للشركة في المملكة العربية السعودية مع الشرط الذي يوجد كبنود العقد الموقع بين الطرفين.

5. لتجاوز المعوقات القانونية أمام الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، تنفيذ واتباع خطط الميثاق القانوني الاسترشادي للشركات العائلية، وهذا الميثاق هو الذي ينظم عمل الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، وأصدرته وزارة التجارة والاستثمار في المملكة في العام 2018م بهدف تعزيز قيم العائلة التجارية، وتحقيق أهداف الشركات وتنمية أعمالها وفق إطار مؤسسي يدعم إمكانية توسعها وزيادة فرص نجاحها وصون سمعة الشركة ومكانتها التجارية باعتبارها أرتناً للعائلة وأجياها المقبلة للشركات العائلية في السعودية.

## المصادر والمراجع

1. جهلون، عمار حبيب خان. (1999م). النظام القانوني لحوكمة الشركات. ط2. ص 18. القاهرة. دار الكتب القانونية.
2. الحجيلي، سالم الحجيلي. (2020م). الشركات العائلية في السعودية. ص 12. مجلة سلامة الاقتصاد. المجلد 7. العدد 3.
3. الداھشي، عبد الوهاب مُجَّد. (2019م). الشركات العائلية في سوق الأسهم السعودية. ص 18. مجلد الاقتصاد. المجلد 4. العدد 6.
4. سامي، تيسير سلمان. (2003م). التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية. بحث مقدمة ومتطلب لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة راد فور. المملكة المتحدة. ص 14.
5. العبدلي، رامي يوسف عبيد وآخرون، حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية. د.ط. ص 71. الرياض. أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية.
6. العسيري، عادل العسيري. (2020م). الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. ط2. ص 19. الرياض. دار التراث العربي.
7. العمري، نايف صلاح. (2014م). المؤسسات الصغيرة إدارتها ومؤشرات نجاحها. د.ط. ص 38. جدة. دار حافظ للنشر والتوزيع.
8. كريم، عصام خلف الله عوض. (2007م). انهيار الشركات العائلية في الجيل الثالث. بحث مقدمة ومتطلبة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الافتراضية الدولية. قسم إدارة الأعمال. المملكة المتحدة. ص 30.

9. كريم، عصام خلف الله عوض. (2007م). انهييار الشركات العائلية في الجيل الثالث. ص 17.
10. المازني، مُجد مُجد. (2015م). "الاقتصادية" جريدة العرب الاقتصادية الدولية.
11. المملكة العربية السعودية. (2015م). تقارير صادرة عام عن ذكر ثلاث شركات عائلية سعودية ضمن أكبر الشركات العالمية. ص 11.
12. المملكة العربية السعودية. (2019م). ملتقى الحكمة. المركز الوطني للمنشآت العائلية. ص 30.
13. المنيف، إبراهيم عبد الله. (2000م). حوكمة الشركات. ط1. ص 15. الرياض. المدير للنشر والتوزيع.
14. المنيف، إبراهيم عبد الله. (د. ت). حوكمة الشركات. د.ط. ص 30. الرياض. للمدير للنشر والتوزيع.
15. النضيف، إلياس. (2003م). حوكمة الشركات في القانون المقارن وتشريعات الدول العربية. ط2. ص 16. القاهرة. منشورات الحلبي الحقوقية.
16. نظام التحكيم السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (34م)، لعام 1433هـ، الموافق 2012م، المادة (1).
17. نهاد، نادر. (2016م). تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية. مجلة جامعة البعث. ص 19. العدد 1. مجلد 38.
18. هيئة الشركات. (2013م). استطلاع الشركات العائلية لديلويت الشرق الأوسط الاستجابة والاستعداد للازدهار. ص 34.
19. هيئة الشركات. (2013م). استطلاع الشركات العائلية لديلويت الشرق الأوسط الاستجابة والاستعداد للازدهار. ص 12.



20. وزارة التجارة والاستثمار. (2018م). الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.
21. وزارة التجارة والصناعة. (2014م). دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي. ص 18. وزارة التجارة والصناعة.
22. وزارة التجارة. (2014). ملتقى حوكمة الشركات العائلية. مدينة جدة. الجهة المنظمة وزارة التجارة.
23. وزارة التجارة. (2017م). تقرير صادر من وزارة التجارة والاقتصاد بالمملكة العربية السعودية. ص 13.

### المراجع الأجنبية

1. Alfred, Sarbah, Wen Xiao. (2015). *Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses*. Open Journal of Business and Management. vol. 3. no. 1. 16.
2. Asri, Moha Abdullah et. al. (2011). *Family-Owned Businesses: Towards a Model of Succession Planning in Malaysia*. International Review of Business Research Papers. vol. 7. no. 1. 12.
3. James J., Chrisman et. al. (2018). *Governance Mechanisms and Family Firm*. Journal of Entrepreneurship Theory and Practice. vol. 42. 2. 20.
4. James J., Chrisman et. al. (2018). *Governance Mechanisms and Family Firm*. Journal of Entrepreneurship Theory and Practice. vol. 42. 2. 20.
5. Saudi. (2014). *The Saudi Family Owned-Companies Corporate Governance and Model Charter Manual*. Issued by the Ministry of Commerce and Industry. 2.
6. Yuliya, Ponomareva and Jenny Ahlberg. (2016). *Bad Governance of Family Firms: The adoption of Good Governance on the Boards of Directors in the Family Firm*. Journal of Ephemera Theory and Politics in Organisation. vol. 16. 1. 21.