



# دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

د. علم الدين بانقا

دور الشركات  
عائلية

## سلسلة دراسات تنموية :

سلسلة تنموية تهدف إلى المساهمة في نشر الوعي بأهم قضايا التنمية عموماً، وتلك المتعلقة بالدول العربية خصوصاً، وذلك بتوفيرها لنصوص المحاضرات، وملخص المناقشات، التي تقدم في لقاءات علمية دورية وغير دورية يقوم بتنظيمها المعهد. ونظراً لحرص المعهد على توسيع قاعدة المستفيدين يقوم بتوزيع إصدارات السلسلة على أكبر عدد ممكن من المؤسسات والأفراد المهتمين بقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية، آمليين أن تساهم هذه الإصدارات في دعم الوعي بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية ونشر الآراء المختلفة للتعامل مع تلك القضايا في الدول العربية.

سلسلة دراسات تنموية  
المعهد العربي للتخطيط بالكويت

# دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

إعداد

د. علم الدين بانقا

2023

العدد (79)

## المحتويات

1	..... المقدمة
3	..... أولاً: الشركات العائلية: المفهوم، الدور، الاستدامة
	<b>ثانياً: مساهمة الشركات العائلية في النمو والتوظيف والإيرادات</b>
26	..... <b>عالمياً</b>
	<b>ثالثاً: دور الشركات العائلية في دعم النمو الاقتصادي</b>
29	..... <b>والتوظيف في الدول العربية</b>
34	..... <b>رابعاً: أهم التحديات التي تواجه الشركات العربية العائلية....</b>
37	..... <b>خامساً: الخاتمة</b>
40	..... <b>المراجع</b>

## مقدمة

تمثل الشركات العائلية الشكل الأقدم والأكثر انتشاراً لمنظمات الأعمال في العالم. وتساهم بأكثر من 70% من إجمالي الأعمال التجارية العالمية وتلعب دوراً رئيسياً في نمو الاقتصاد وتوظيف القوى العاملة (IFC, 2018). وعلى الرغم من تغير الظروف الاقتصادية بوتيرة متسارعة، لا يزال قطاع الشركات العائلية قادراً على تحقيق النجاح والمكاسب الاقتصادية على المستوى المحلي والوطني. وقد كان أداء الشركات العائلية المدرجة في أسواق المال الأوروبية الرئيسية أفضل من الشركات غير العائلية في الفترة ما قبل جائحة كوفيد19، كما أظهرت العديد من هذه الشركات صموداً ومرونةً كبيرةً خلال فترة الجائحة (PWC, 2021). وتمثل الشركات العائلية قطاعاً اقتصادياً حيوياً لجميع الدول، وتوفّر الاستقرار، والالتزام على المدى الطويل، والمسؤولية تجاه مجتمعاتها وموظفيها، فضلاً عن دورها كمحرك للتغيير والابتكار والتنافسية في الاقتصاد الوطني.

وتشكل الشركات العائلية في المشرق العربي ما يصل إلى 90% من جميع الشركات، وتوظف 80% من القوة العاملة، وتساهم بنسبة 60% من الناتج المحلي الإجمالي للمنطقة. وفي منطقة الخليج العربي، تولّد الشركات العائلية حوالي 80% من الناتج المحلي الإجمالي خارج قطاع النفط (PWC, 2016, 2012). ، وأهم ما يميّز الشركات العائلية في المنطقة هو وجود الثقافات الراسخة والقيم القوية والطريقة المختلفة لقياس النجاح وسرعة اتخاذ القرار.

وعلى الرغم من نجاح الشركات العائلية بشكل عام في تحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية للعائلة نفسها وللمجتمع المحلي، إلا أن عددًا قليلاً من هذه الشركات يستمر حتى الجيل الثالث في الملكية العائلية، مما يثير سؤالاً حول كفاية ملكية العائلة، في حد ذاتها، لضمان استمرارية الشركة ولتحقيقها أهداف التنمية الاقتصادية المستدامة. ولكي يكون نموذج الأعمال القائم على العائلة مستداماً يتطلب الأخذ في الاعتبار العديد

من الجوانب المتعلقة بالعائلة وبأعمالها التجارية. وتتضمن هذه الجوانب اعتبارات مرتبطة بالموارد المتاحة والعمليات والانجازات التجارية للشركة وانجازات العائلة المالكة.

وتُركّز هذه الدراسة على تحليل دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة بالتركيز على دعم النمو الاقتصادي والتوظيف والايادات والمحافظة على البيئة في الدول العربية.

**وتسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال المحوري التالي: ما هي مساهمة الشركات العائلية في التنمية المستدامة؟**

ويتفرع عن هذه المشكلة الرئيسة التساؤلات التالية:

1. ما مدى مساهمة الشركات العائلية في النمو الاقتصادي؟
2. ما مدى مساهمة الشركات العائلية في التوظيف؟
3. ما مدى مساهمة الشركات العائلية في المحافظة على البيئة؟
4. ما مدى التزام الشركات العائلية بمجال المسؤولية الاجتماعية؟

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح مزايا وعيوب انتشار الشركات العائلية وتضمينها في الهياكل الإنتاجية الوطنية والمحلية، بالإضافة إلى مناقشة دور الشركات العائلية في تحقيق التنمية المحلية والاستدامة على المستوى العالمي والعربي وتوضيح العلاقة التشابكية بين انتشار الشركات العائلية من جانب ومستوى جودة المؤسسات، والابتكار، والتنافسية من الجانب الآخر ووصولاً إلى مستوى رفع التنمية المستدامة في الدولة.

وقامت الدراسة بجمع بيانات من مصادر ثانوية مثل التقارير والمسوحات الدولية عن المنشآت العائلية ومؤشرات أدائها والمؤشرات الأخرى ذات الصلة. فتمّت الاستعانة بقواعد بيانات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى والتقارير الإقليمية وبعض المؤسسات العالمية الخاصة المرموقة وغيرها من المصادر الأخرى ذات الصلة.

وقد تم استخدام طرق وصفية تحليلية لتحليل الوضع الراهن للشركات العائلية الدولية والعربية وإجراء المقارنات الإقليمية والدولية.

وتحتوي هذه الدراسة على مقدمة وأربعة محاور رئيسية، يتضمن المحور الأول شرحاً لمفاهيم الشركات العائلية ودورها في تحقيق التنمية الإقليمية ومقدرتها على تنمية الأعمال المستدامة. ويليه في المحور الثاني والثالث تحليل وبيان لدور الشركات العائلية في النمو والتوظيف واليرادات على المستوى العالمي والعربي ومناقشة أهم التحديات التي تواجه الشركات العائلية العربية، وتختتم الدراسة بالتوصيات.

### أولاً: الشركات العائلية: المفهوم، الدور، الاستدامة

تستعرض الدراسة في هذا المحور أهم المفاهيم المرتبطة بالشركات العائلية وانعكاس تأثير العائلة على الأبعاد المختلفة لمستويات أداءها وانتاجيتها، ويتم في هذا المحور مقارنة الشركات العائلية بغيرها وتوضيح أهم نقاط القوة والضعف في كل نوع من هذه الأنواع. كما يُبين دورها في التنمية المستدامة ودور حوكمتها في تعزيز النمو الاقتصادي والتوظيف. بالإضافة الى توضيح العلاقة بين انتشار الشركات العائلية وتحسّن القدرة التنافسية (من جانب الإنتاجية والصادرات والابتكار) وتتفاوت هذه العلاقة باختلاف البلدان والمناطق داخل البلد نفسه.

#### 1.1 مفهوم الشركة العائلية

الشركة العائلية هي التي تكون فيها أغلبية التصويت في أيدي العائلة المسيطرة (IFC , 2018). وتعتبر الشركات العائلية الشكل التنظيمي الأكثر انتشاراً من بين أشكال الشركات الأخرى. وتسهم بقدر كبير من فرص التوظيف والمبيعات، وبنسبة معتبرة من الناتج المحلي الإجمالي في الاقتصاد الوطني. وركزت الأدبيات حول دور الشركات العائلية الاقتصادي والتنموي على التفاعل بين أنظمة العائلة المالكة وأنظمة الأعمال التجارية، وعلى وجه التحديد، على تأثير العائلة على الأبعاد المختلفة لمستويات أداء الشركة،

حيث تؤثر العائلة كمؤسسة، على سبيل المثال، على أهداف وحوافز الشركة وسلوك الحوكمة فيها، علاوةً على تأثيرها على السلوك الإداري، والموقع الاستراتيجي، وإنشاء الموارد، وتطويرها. ونظرًا لسلوك الشركات العائلية التنظيمي الخاص، تلعب هذه الشركات دورًا مهمًا في إنشاء وتنظيم وتخصيص عوامل الإنتاج المحلية والوطنية وفي العمليات التي يمكن أن تغيّر الآليات التنموية المحتملة ذات الأثر الكلي. وأكدت الأدبيات أن المنشآت العائلية لها أفضلية على نظيراتها من الشركات غير العائلية في مجال العمل في البلديات الصغيرة بسبب صلاتهم العاطفية والاجتماعية بتلك المناطق. ففي أكثر ملاءمة لاستغلال الأطر التجارية العميقة في تلك المناطق (Huybrechts et al., 2011)، (Brundin and Melin, 2014)، (De Clercq and Belausteguigoitia, 2015)، (Basco, 2015)، (Bjuggren et al., 2011)، (Shanker and Astrachan, 1996).

يوجد بالاتحاد الأوروبي 17 مليون شركة عائلية، توفر 100 مليون وظيفة في القطاع الخاص، وتمثل 60% من إجمالي الأعمال في أوروبا. وفي إسبانيا، على سبيل المثال، تمتلك العائلات حوالي 75% من إجمالي الشركات وتساهم في المتوسط بحوالي 65% من الناتج القومي الإجمالي للبلاد. وبالمثل، تساهم الشركات العائلية بحوالي 60% من إجمالي الناتج القومي الإجمالي في أمريكا اللاتينية (IFC, 2018).

وتشكل الشركات العائلية ركيزة اقتصادية عالمية أساسية ذات تقاليد عريقة. ونظرًا لهيكل الملكية المقيد وهيكل القيمة المضافة الموسع، تتعامل هذه الشركات مع تحديات إدارية ذات خصوصية. وبالمقارنة مع الشركات المنافسة ذات الملكية العامة، تميل الشركات العائلية إلى أن تكون أكثر استقرارًا ومساءلة وموثوقية. ويتعين على الشركات العائلية الجمع بين الحياة الخاصة للعائلة والحياة التجارية، والتعامل مع قضايا الخلافة أو التعاقب (succession) والتقارب النسبي للإدارة العليا مع أصحاب المصلحة أثناء حل قضايا الحوكمة غير القياسية في هذا النوع من المنشآت (Svoboda, 2019).



## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

وعند تقييم العلاقة بين تواجد العائلة في المنشآت في أماكن العمل ومستوى أدائها، يتبين أن لهذا التواجد تأثيراً ملموساً على الإنتاجية وأن التأثير الإيجابي أو السلبي للعلاقات العائلية على الإنتاجية يتوقف على نوعية هذه الروابط، ومهارات أعضاء العائلة، والسياق المحلي والإقليمي، ويرجع ذلك إلى دور رأس المال العائلي الاجتماعي القوي وقوة الاندماج في الشبكات المحلية. وتقوم الشركات العائلية بتنشيط وتفعيل العديد من الروابط لتحفيز أو تثبيط التنمية المحلية. بيد أن الاختلافات في العائلة الواحدة بين شاغلي المناصب والخلفاء من حيث الخصائص الشخصية، وصلات الشبكة، والمعتقدات حول كيفية إدارة الأعمال تقود إلى ضعف أداء الخلفاء مقارنة مع سابقهم.

وتتميز الشركات العائلية بارتفاع مستوى الالتزام بدعم الأنشطة العامة في المسؤولية المجتمعية مقارنة مع الشركات غير العائلية بسبب الخصائص المتعلقة بالعائلة والأبعاد الاجتماعية والعاطفية للاندماج المحلي بينها وبين المجتمع، مع الأخذ في الاعتبار تأثيرات البيئة المحيطة بالشركة نذكر منها على سبيل المثال، البصمات الثقافية للمجتمع وأهمية السياق عند فهم خصوصيات أفراد العائلة، بما في ذلك أوضاعهم الاقتصادية واندماجهم في الشبكات الاجتماعية الأوسع وإدماجهم في الأطر المؤسسية والسياسية (2020 James et al., (Steier et al., 2009)، (Astrachan, 1988)، (Le Breton-Miller and (Miller, 2009)، (Berrone et al., 2010).

وأثبتت الدراسات التي أجريت على أكثر من 700000 شركة عائلية وغير عائلية في المملكة المتحدة خلال الفترة 2007-2010، أن الشركات العائلية أكثر احتمالاً للبقاء من الشركات غير العائلية، فهي أقل عرضة للفشل من الشركات غير العائلية بسبب زيادة الكفاءة وميلها إلى أن تكون أكثر حرصاً في استخدام الموارد لأنها غالباً ما تمول أنشطتها من مصادر التمويل الداخلية (Wilson et al., 2013)، فتقوم بفحص الفرص التجارية بدقة أكبر وتتخلى عن التنوع غير الفعال (Anderson & Reeb, 2004)، فتشارك في عدد أقل من عمليات الاستحواذ المتنوعة، إلى الحد الذي يمكنها من تقليل مخاطر الأعمال وزيادة

فرص البقاء على قيد الحياة ( Miller et al. ، 2010). على العكس، قد تتضاءل فرص الشركات العائلية في البقاء بسبب النزاعات العائلية وإيثار النفس وسلبيات رأس المال الاجتماعي وانخفاض مستويات المخاطرة التي تستهدف الربحية العالية وانخفاض مستويات البحث والتطوير. وقد تكون النزاعات في الشركات العائلية أكبر منها في الشركات غير العائلية وتنشأ من مجموعة متنوعة من المصادر مثل تشتت الملكية بين أفراد العائلة، والتنافس بين الأشقاء، والصراع على الهوية (Kellermanns & Eddleston, 2004). وفي نهاية المطاف، إذا أدت النزاعات حول اتجاه الشركة إلى اختلافات لا يمكن حلها، فقد تقوِّض بقاءها في حد ذاته.

من المحتمل أن تتأثر فرص بقاء الشركات العائلية وغير العائلية على قيد الحياة بالتفاوت بينهما في كلفة الوكالة (agency problem) (وتعني اشكالية العلاقة بين مديري الأعمال ووكلائهم من منظور أولويات ومصالح اتخاذ القرار) (Litz, Chua, Chrisman, & 2004). وفي العادة تكون مشاكل الوكالة التقليدية أقل في الشركات العائلية مما هي عليه في الشركات غير العائلية بسبب مقدرة الأولى على مواءمة المصالح بشكل أفضل، مما يجعل مديري الشركات العائلية أكثر اجتناباً للخيارات الاستراتيجية التي تنطوي على مخاطر مالية كبيرة لأن ثروة العائلة مرتبطة بشدة بشركة واحدة (Anderson & Reeb ، 2004).

عادةً ما يُنظر إلى الشركات العائلية على أنها مهد ريادة الأعمال، لأنها من أفضل مزودي رأس المال للأعمال التجارية. وتظهر الأدبيات أن الشركات العائلية تحتل موضعاً مرموقاً في دعم النمو الاقتصادي في العديد من الأنشطة في القطاع الخاص، حيث تجمع بين عدد من الخصائص الاجتماعية والاقتصادية الفريدة التي تعزز دورها في المراحل المبكرة من نمو الشركات. ومع ذلك، فإن تقدم التنمية الاقتصادية المستمر يؤثر في أنماط العائلة المهيمنة أكثر من تأثيرها عليها (Cucculelli 2012).

كما أظهرت الأدبيات أهمية رأس المال البشري لأفراد العائلة، مثل المهارات والقدرات والمواقف والقيم في أداء الشركات العائلية. وأثبتت وجود علاقة إيجابية بين رأس

المال البشري الإجمالي للعائلة وإنتاجية الشركة. فعلى المدى القصير، تكون مساهمة رأس المال البشري والمالي للعائلة في نجاح الشركة أكبر من مساهمة رأس المال الاجتماعي. بيد أنه على المدى الطويل، تكون مساهمة رأس المال الاجتماعي للعائلة في النجاح أكبر من رأس المال البشري والمالي مجتمعين (Danes et al., 2009).

### نقاط القوة والضعف في الشركات العائلية مقارنة بغير العائلية:

أظهرت العديد من الدراسات أن الشركات المملوكة للعائلة تتفوق على نظيراتها من الشركات غير العائلية من حيث المبيعات والأرباح ومقاييس النمو الأخرى. يوضح الشكل رقم (1) بعض نقاط القوة والضعف في الشركات العائلية مقارنة بغير العائلية. وتشمل بعض نقاط القوة ما يلي: الالتزام، استمرارية المعرفة، الموثوقية والحرص على السمعة الطيبة والاعتزاز بها. وفي المقابل، تتمثل أهم نقاط الضعف في التعقيد، الطابع غير الرسمي نظرًا لأن معظم العائلات تدير أعمالها بنفسها (على الأقل خلال الجيلين الأول والثاني)، فعادة ما يقل الاهتمام بوضع ممارسات وإجراءات تجارية واضحة المعالم. ولكن مع نمو العائلة وأعمالها بشكل أكبر، يمكن أن يؤدي هذا الوضع إلى العديد من أوجه القصور والصراعات الداخلية التي يمكن أن تهدد استمرارية العمل. بالإضافة إلى عدم الانضباط في الشركات العائلية فلا تولي العديد من هذه الشركات اهتمامًا كافيًا للمجالات الإستراتيجية الرئيسية مثل: تخطيط التعاقب في منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى، وتوظيف أفراد العائلة في الشركة، وجذب المديرين الخارجيين المهرة والاحتفاظ بهم. وقد يؤدي تأخير مثل هذه القرارات الإستراتيجية المهمة أو تجاهلها إلى فشل الأعمال في أي شركة عائلية (IFC, 2018).

وتفشل العديد من الشركات العائلية في أن تكون مستدامة على المدى الطويل، بل وتستمر نسبة 5% - 10% فقط منها في الجيل الثالث في أيدي أحفاد المؤسس. ويُعزى هذا المعدل المرتفع للفشل بين الشركات العائلية إلى العديد من الأسباب بعضها أسباب عامة يمكن أن تؤدي إلى فشل أي عمل تجاري آخر مثل سوء الإدارة، وعدم كفاية السيولة

لتمويل النمو، وعدم كفاية التحكم في التكاليف، والصناعة والظروف الكلية الأخرى، فضلاً عن الأسباب الخاصة المرتبطة بنقاط الضعف بالشركات العائلية.

الشكل رقم (1): نقاط القوة والضعف في الشركات العائلية مقارنة بغير العائلية

<p>1- التعقيد: الشركات العائلية أكثر تعقيداً من حيث الحوكمة بسبب إضافة متغير جديد هو العائلة.</p> <p>2- الطابع غير الرسمي في إدارة الأعمال: عدم الاهتمام بوضع ممارسات وإجراءات تجارية واضحة المعالم ومع نمو العائلة وأعمالها بشكل أكبر تظهر الصراعات الداخلية التي يمكن أن تهدد استمرارية العمل.</p> <p>3- عدم الانضباط: عدم الاهتمام بالمجالات الإستراتيجية الرئيسية مثل: تخطيط التعاقب، وتوظيف أفراد العائلة في الشركة، وجذب المديرين الخارجيين المهرة.</p>	<p>1- الالتزام: -إظهار أعلى درجات التفاني في جعل أعمال الشركة تنمو وتزدهر وتنافس.</p> <p>2- استمرارية المعرفة: الحرص على نقل الخبرة والمعرفة والمهارات للجيل القادم.</p> <p>3- الموثوقية والحرص على السمعة الطيبة الاعتراف بها.</p>
---	---

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى IFC 2018

## 1.2 دور الشركات العائلية في تحقيق التنمية

تتمثل العلاقة بين الشركات العائلية ومستوى التنمية في الدولة في التشابك بين ما يلي: مستوى جودة المؤسسات، وانتشار الشركات العائلية، والتنافسية، على النحو التالي:

- العلاقة بين جودة المؤسسات وانتشار الشركات العائلية: هل يساعد ضعف المؤسسات في الدولة على زيادة انتشار الشركات العائلية؟
- العلاقة بين انتشار الشركات العائلية والقدرة التنافسية للاقتصاد: هل تؤدي زيادة انتشار الشركات العائلية إلى زيادة كل من المؤشرات التالية: الإنتاجية، الصادرات، الابتكار، وصولاً إلى مستوى رفع التنمية؟

يوضح الشكل رقم (2) العلاقة بين الشركات العائلية والتنمية في الدولة.

الشكل رقم (2): العلاقة بين الشركات العائلية والتنمية



المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى مصادر عديدة

تناولت العديد من الدراسات مزايا وعيوب انتشار الشركات العائلية وتضمينها في الهياكل الإنتاجية الوطنية والإقليمية (Berghoff, 2006)، (Burkart, et al., 2003). فبينما يكثر تواجد الشركات العائلية في المناطق الأقل نمواً في الولايات المتحدة وفي البلدان ذات التقييد الاقتصادي الشديد، تلعب هذه الشركات دوراً مهماً في ألمانيا وإيطاليا ذات الحرية الاقتصادية العالية، فعلى سبيل المثال، يتميز القطاع الصناعي الإيطالي بوجود عدد كبير من هذه الشركات وفي ألمانيا تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد ومعظمها مملوكة ومدارة عائلياً وتوظف نسبة 60% من جميع الموظفين الخاضعين لمساهمات الضمان الاجتماعي، (Morck and Yeung, 2004)، (BMW, 2013)، (Arrighetti and Ninni, 2012).

ولم تدعم الدراسات التطبيقية الافتراض القائل بأن الشركات العائلية تنتشر انتشاراً زائداً في الدول ذات المؤسسات الضعيفة، ولكن أثبتت وجود علاقة إجمالية بين انتشار الشركات العائلية وتحسن القدرة التنافسية (أي الإنتاجية والصادرات والابتكار) وتختلف هذه العلاقة باختلاف المناطق في البلد نفسه (Basco and Ricotta 2021).

ويوضح المسح الإحصائي الذي أجرته مؤسسة PWC في عام 2016 ارتفاع عدد الشركات العائلية العالمية المُصدّرة (نسبة 70% من الشركات المستجوبة) والتي حققت نمواً موجباً (64% من الشركات)، كما يوضح المسح اهتمام هذه الشركات بالابتكار المستمر (64% منها)، والقدرة على مواجهة تحديات الرقمنة (47%) واجتذاب المواهب (48%). ويوضح الجدول رقم (1) أيضاً أداء شركات الشرق الأوسط العائلية في هذه المجالات. حيث أنها يتبين أفضل أداءً من المتوسط العالمي في مجال التصدير وزيادة النمو، ولكنها أكثر تأثراً بالأحوال الاقتصادية العامة وأضعف أداءً في مجال الابتكار والرقمنة وتعاني أكثر من صعوبة الحصول على رأس المال مقارنة بالشركات الأخرى، بيد أنها أقدر على اجتذاب المواهب مما يساعد في دفع الانتاجية.

الجدول رقم (1): الشركات العائلية: التصدير والعمولة، التحول الرقمي والابتكار، الانتاجية، 2016

العالم (%)	الشرق الأوسط (%)	القضايا
1- التصدير والعمولة		
70%	93%	المبيعات العالمية الحالية
64%	74%	النمو في العام المالي السابق
45%	61%	القلق من الأحوال الاقتصادية في الخمس سنوات الماضية
2- الابتكار والرقمنة		
64%	48%	الحاجة إلى الابتكار المستمر
47%	48%	القدرة على المواكبة مع تحديات الرقمنة الأساسية
45%	35%	الاستعداد للهجوم الإلكتروني واختراق الخصوصية
3- الانتاجية		
48%	65%	صعوبة اجتذاب المواهب
32%	42%	صعوبة الحصول على رأس المال مقارنة بالشركات الأخرى

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى: PWC 2016

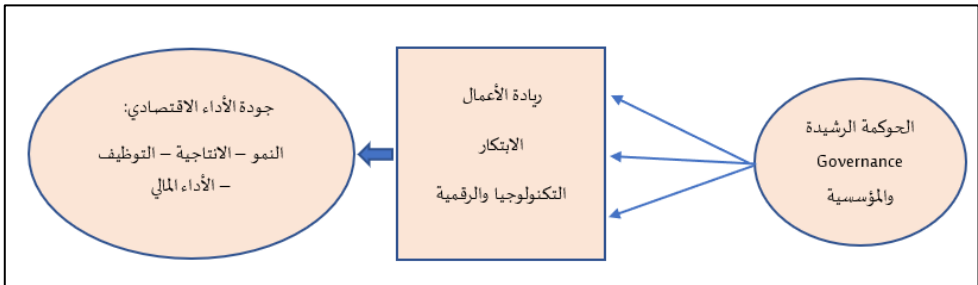
## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

### دور حوكمة الشركات العائلية في تعزيز النمو الاقتصادي والتوظيف:

تلعب حوكمة الشركات العائلية دوراً مهماً في تعزيز التنمية من خلال رفع تنافسية الشركات فتندفع إلى دعم زيادة الاعمال والابتكار وتبني التكنولوجيا والأتمتة في العمليات الانتاجية وينجم عن ذلك تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، علاوةً على ضمان الاستمرارية وتجنب الآثار الاقتصادية الكبيرة لانهايار الشركات وزيادة الإنتاج الكلي والتوظيف وفرص تنوع الأنشطة الاقتصادية، كما هو موضح بالشكل رقم (3).

وتختلف الحاجة للحوكمة باختلاف عمر ومراحل الشركة (الجيل الأول والثاني، الثالث)، ويكون دور الحوكمة ذو أثر أعظم على إنتاجية الشركة في مرحلة الجيل الثالث والرابع لزيادة إمكانية ظهور نزاع بين أفراد العائلة أو عندما تحتاج الشركة للتمويل من مصادر الاسواق المالية والمستثمرين.

الشكل رقم (3): دور المؤسسة وحوكمة الشركات في تعزيز النمو الاقتصادي والانتاجية



المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى عدة مصادر.

### 1.3 الشركات العائلية وتنمية الأعمال المستدامة

التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة (الأمم المتحدة، 2016). وظهر مفهوم التنمية المستدامة في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية في عام 1992 في ريو دي جانيرو بالبرازيل.

وتوالت المؤتمرات العالمية للتنمية المستدامة لمناقشة وتعديل الأهداف. وفي عام 2014 وضعت الصيغة النهائية لخطة التنمية المستدامة لعام 2030، والتي اعتمدها الأمم المتحدة رسمياً في نيويورك في سبتمبر 2015. وتميزت خطة التنمية لعام 2030 بدمج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وهي: النمو الاقتصادي، الإدماج الاجتماعي وحماية البيئة.

يقصد باستدامة العمل التجاري (Business sustainability) امكانية تلبية الاحتياجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة (WCED, 1987). ولا يتعيّن على الشركة تحقيق الاستدامة الداخلية فحسب، بل يتعيّن عليها تقديم الاعمال بالشكل الذي يحبه العملاء ويريدون رؤيته. ويمكن قياس استدامة الاعمال من خلال عدد من المؤشرات نذكر منها: القدرات الادارية، القدرات القيادية، الأخلاق المهنية، الذكاء التنافسي، الرضا الوظيفي، الدوافع الذاتية، الربحية، الكفاءة الذاتية، التعاطف، السلوك الإيجابي، الوصول إلى الإعانات، الوعي الاجتماعي، الانسجام، الإيثار، الدوافع الخارجية، التنظيم الذاتي، الاحساس الأخوي، السياسات، السمعة، التنظيمات البيئية.

تسترشد ممارسات الاستدامة بالاعتبارات الأخلاقية للتنمية والتي تشمل الجوانب التالية:

- حوكمة الشركات: مثل مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ والمراجعات الدورية لسياساتها وبرامجها لضمان التوافق مع رؤيتها ورسالتها ومعاييرها الأخلاقية؛ وتطوير ثقافة الابتكار لصالح المجتمع.
- ممارسات مكان العمل: مثل الثقافة الراسخة في العدالة والإنصاف وإنفاذ معايير الصحة والسلامة المهنية.
- حماية البيئة: مثل الحفاظ على الموارد، والحد من انبعاثات الكربون، وإعادة التدوير واستخدام الطاقة المتجددة.



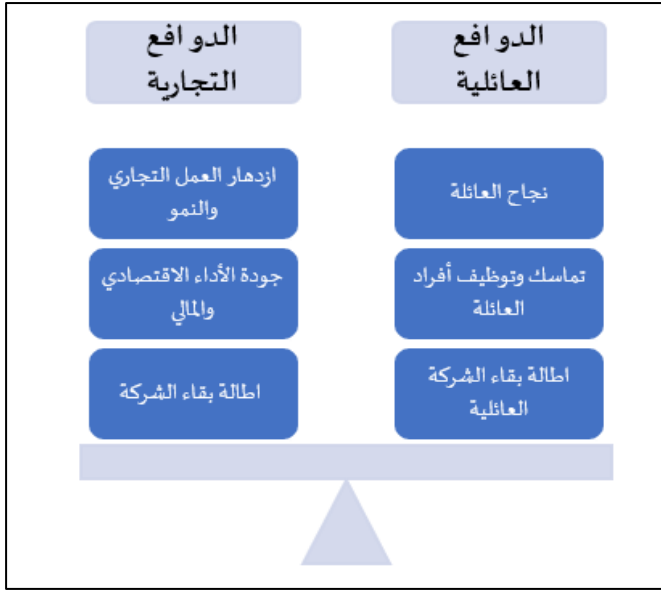
## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

- المشاركة المجتمعية: على سبيل المثال، مواءمة ممارسات الأعمال مع احتياجات المجتمع وإشراك أعضاء المجتمع في القرارات التي تؤثر عليهم، وإشراك أصحاب المصلحة (على سبيل المثال: العلاقات المتبادلة المستمرة مع أصحاب المصلحة).

وتعتبر أنشطة الاستدامة ذات أهمية خاصة بالنسبة للشركات العائلية لعدد من الأسباب نذكر منها: مساعدة العائلة المالكة على تطوير سمعة إيجابية في المجتمع وإقامة علاقات طيبة مع أصحاب المصلحة وتسهيل استمرارية الشركة العائلية عبر الأجيال. وعلى الرغم من أهمية تطبيق أنشطة الاستدامة في الشركات العائلية إلا أنها قد تتردد في تبني هذه الممارسات الجديدة إذا كانت تتطلب استثماراً رأسمالياً كبيراً، أو امتثالاً لقواعد ولوائح غير ملائمة، أو اعتمادها على موارد وخبراء من خارج الشركة، أو احتمالاً أكبر لمخاطر خفض ثروتها الاقتصادية والاجتماعية (Socioeconomic Wealth (SEW) بسبب خفض سيطرة العائلة.

من المرجح أن تمتلك الشركة العائلية رؤية مستقبلية لكيفية مساهمة العائلة في تطوير الموارد والسلوكيات الفذة التي يمكن للشركة استخدامها والاستفادة منها بسبب وجود نيّة مسبقة للحفاظ على سيطرة العائلة على المدى الطويل. وبالمثل فإن الشركات العائلية التي تنوي الحفاظ على صلة بين العائلة والعمل التجاري تتصرف بطريقة تعطي أولوية أكبر لسلامة الشركة على المدى الطويل مما قد لا يكون عليه الحال في أنواع الشركات الأخرى. وفي العادة، يعمل التوجه طويل المدى على تلطيف العلاقة بين ملكية العائلة واعتماد ممارسات الاستدامة بحيث يجعل أصحاب الأعمال العائلية أكثر ميلاً لتبني ممارسات الاستدامة من أولئك الذين لديهم توجهات متوسطة أو قصيرة المدى. ويوضح الشكل رقم (4) الدوافع العائلية والتجارية لتحقيق هدف خلق قيمة مستدامة عبر الأجيال في الشركات العائلية.

الشكل رقم (4): استدامة الشركات العائلية: الدوافع العائلية والتجارية لتحقيق هدف خلق قيمة مستدامة عبر الأجيال



المصدر: Svoboda (2019); Vollero et al. (2019)

### التحديات في الشكل السابق:

- 1- النظام البيئي (المجتمع المحلي).
- 2- جودة الاندماج المحلي: الروابط الاجتماعية مع أصحاب المصلحة، والقيم المشتركة، والمعرفة والخبرة المميزة، إلخ.

ولكي يكون نموذج الأعمال القائم على العائلة مستداماً يتطلب الأخذ في الاعتبار العديد من الجوانب المتعلقة بالعائلة وبأعمالها التجارية، وتتضمن هذه الاعتبارات عدداً من العناصر المرتبطة مثل الموارد المتاحة والقيود والعمليات (processes) والانجازات كما هو موضح في الشكل رقم (5).

## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

الشكل رقم (5): القضايا التي يجب الأخذ بها لتحقيق استدامة نموذج الأعمال القائم على العائلة



المصدر: Heck et al. (2006)

والجدول رقم (2) يوضح تأثير العائلة على استدامة الأعمال من منظور بطاقات الأداء المتوازن (BSC) من أربعة جوانب هي: المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلّم والنمو. وتندرج هذه العوامل تحت عوامل مرتبطة بنظام العائلة وأخرى بنظام ادارة الأعمال بالشركة. وتتضمن العوامل المرتبطة بالعائلة: الابتكار والاستعداد لتبادل الأجيال، أهمية أسم العائلة، الاستثمار في التكنولوجيا، والاهتمام بأفراد العائلة. وتشمل الجوانب المرتبطة بإدارة الأعمال: نمو الإيرادات والانتاجية، التميّز مع العميل، الابتكار، مهارات العاملين والتكنولوجيا.

الجدول رقم (2): تأثير العائلة على استدامة الاعمال من منظور بطاقات الأداء المتوازن (BSC)

عوامل مرتبطة بنظام العائلة	عوامل مرتبطة بادارة الأعمال business	منظور بطاقة الأداء المتوازن
استعداد الجيل المتقاعد التجديد والابتكار المستمر لإبقاء الأجيال القادمة مهتمة بالانضمام للعمل	نمو الإيرادات المالية تحسينات في الإنتاجية	مالي
إدراك أهمية اسم العائلة استخدام العائلة في مبادرات التسويق الجودة التي تعكس العلامة التجارية العائلية	التميز التشغيلي مع العملاء الألفة مع العميل قيادة المنتج	العميل
الاستثمار في التكنولوجيا الذي يعود بالنفع على الأجيال القادمة ممارسات العمل المهنية التي ستجذب أفضل الموظفين من أفراد العائلة ومن خارج العائلة الأنشطة الخيرية	تحفيز الابتكار زيادة قيمة العميل تحقيق التميز التشغيلي تعزيز توطين الشركة	العمليات الداخلية
خلق مسارات وظيفية لأفراد العائلة جعل الانخراط في العمل امتيازًا تشجيع وتوفير التمويل الأولي للمشاريع الجديدة التي يقدمها أفراد العائلة	تحسين قدرات ومهارات الموظف اكتساب التكنولوجيا الجيدة ضمان بيئة ممارسة الأعمال	التعلم والنمو

المصدر: (Craig and Moores (2005)

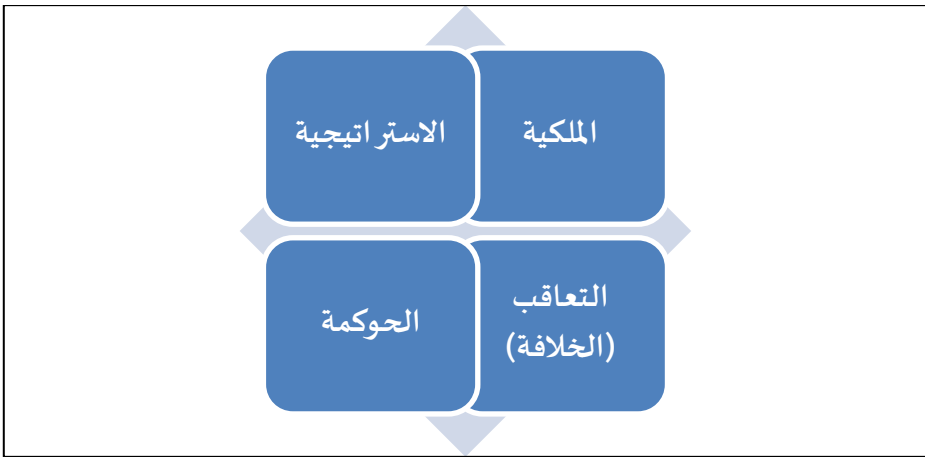
## استدامة العمل: أربعة عوامل حاسمة

على الرغم من توجه الشركات العائلية بشكل عام إلى انتهاز نهج طويل الأمد، إلا أن عددًا قليلاً منها يستمر حتى الجيل الثالث في الملكية العائلية، مما يثير سؤالاً حول كفاية ملكية العائلة، في حد ذاتها، لضمان استمرارية الشركة في المستقبل. يوضح الشكل رقم (6) الأبعاد الأربعة المترابطة الضرورية لقدرة الشركات العائلية على تحقيق أهدافها والحفاظ على أعمالها.

وتحاول الشركات العائلية الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل، مثل الحفاظ على الشركة في العائلة والحفاظ على رأس مالها، مع التحديات قصيرة الأجل الناشئة عن العولمة والرقمنة والاضطرابات المحلية. وعموماً تظهر أربعة أبعاد مترابطة تعتبر بالغة الأهمية لقدرة الشركات العائلية على تحقيق أهدافها وعلى استدامة العمل ألا وهي: الملكية، والحوكمة، والخلافة (التعاقب)، والاستراتيجية.

الشكل رقم (6): الأبعاد الأربعة المترابطة الضرورية لقدرة الشركات العائلية

على تحقيق أهدافها والحفاظ على أعمالها



المصدر: Deloitte global family business survey, 2019

الحوكمة: تسعى الشركة العائلية جاهدة لتحقيق هياكل حوكمة فعالة، ليس فقط لإدارة الشركة (من خلال حوكمة مجلس الإدارة)، ولكن أيضاً داخل العائلة نفسها. تشير حوكمة العائلة إلى الهياكل والعمليات التي تستخدمها العائلات لتنظيم نفسها وتوجيه علاقتها بشركاتها. ويمكن لهيكل حوكمة العائلة المصمم جيداً والمنفذ بشكل صحيح أن يساعد في وضع الحدود وخلق الوضوح مما يقود إلى تناغم أكبر بين أفراد العائلة، وإلى أعمال تجارية أكثر تركيزاً، وانتقالاً ادارياً سلساً بين أجيال العائلة.

الخلافة: يعد تخطيط الخلافة أمراً مهماً لجميع العائلات التي تنوي الاحتفاظ بالعمل في العائلة - ولأولئك الذين لا يفعلون ذلك. يعد وجود خطة و/أو إجراءات تعاقب قوية جزءاً أساسياً من الإدارة. لكن التخطيط ليس هو الخطوة المهمة الوحيدة التي يجب اتخاذها؛ بنفس القدر من الأهمية هو إشراك الجيل القادم في الأعمال التجارية وتطوير مهاراتهم ومراجعتها، ومنحهم مسؤوليات الإدارة و/أو الملكية، وتعديل استراتيجيات الخروج (exit strategy) حسب الحاجة.

الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي ضروري للنمو المربح. لكن يجب على الشركات العائلية أيضاً دمج التفضيلات والقضايا العائلية في استراتيجيتها.

وفي عام 2019 قام مركز الأعمال العائلية في مؤسسة Deloitte باستجواب عدد 791 من المديرين التنفيذيين للشركات العائلية في 58 دولة حول العالم، وأوضحت نتائج المسح الاحصائي أن أكثر من نصف المدراء يعتقدون أن مؤسستهم مناسبة للمستقبل من حيث الملكية والحوكمة والاستراتيجية. اما بالنسبة لخطط التعاقب (الخلافة) فان 41 بالمائة فقط منهم يشعرون بنفس الثقة في خططهم المستقبلية.

وأفاد هذا المسح أن اعتماد التكنولوجيا في مكان العمل يعتبر القضية الأولى التي تؤثر على أسواق الشركات الخاصة. بالإضافة إلى التأكيد على أهمية المرونة والابتكار على اعتبار أنهما عاملان أساسيان لاستدامة الأعمال خلال فترة العشرة إلى العشرين

## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

سنة القادمة. وفيما يتعلق بالأولويات غير الاقتصادية، يعتبر استمرار إرث العائلة وتقاليدها أولوية قصوى للمستجيبين على المدى الطويل (الجدول رقم 3).

الجدول رقم (3): ترتيب الأولويات غير الاقتصادية للشركات العائلية حول العالم  
(يختار المستجيب أعلى ثلاثة أولويات)

استمرار إرث العائلة وتقاليدها	49%
مساعدة الجيل القادم لفهم أعمال الشركة	36%
الحفاظ على رأس مال العائلة	36%
إضفاء الطابع الاحترافي على هياكل الحوكمة	33%
تخطيط الخلافة للجيل (الأجيال) القادم	32%
إدارة العلاقات العائلية	20%
إحداث تأثير اجتماعي مع العمل	19%
تحسين الملكية العائلية	19%
تشكيل / إعادة تشكيل رؤية العائلة للمستقبل	19%
تعظيم ملكية العائلة	18%
حماية سمعة العائلة	7%

المصدر: Deloitte global family business survey, 2019.

أما الشكل رقم (7) فيوضح أهم الأولويات الاستراتيجية الرئيسية للشركات العائلية في الاتحاد الأوروبي في المدى القريب والتي تتضمن ما يلي: أن تصبح الشركة أكثر ابتكاراً (72% من الشركات)، تثقيف وتدريب القوى العاملة (64% من الشركات)، التنوع في منتجات أو خدمات جديدة (50% من الشركات)، الدخول في أسواق جغرافية جديدة (35% من الشركات). ويوضح هذا الشكل أن الشركات الأوروبية تركز بصورة خاصة على الابتكار كمحرك أساسي للإنتاجية والاستدامة. ويرتبط الابتكار بتدريب القوى العاملة ارتباطاً وثيقاً، فتحثج الشركات العائلية إلى الأشخاص المناسبين المدربين لدفع عجلة الابتكار في الشركة. ويساعد الاستثمار في التدريب والتعليم على تطوير الأشخاص بالمهارات والمعارف اللازمة لإطلاق العنان للإبداع وإطلاق أفكار جديدة يمكن أن تدفع نمو الأعمال والأرباح.

الشكل رقم (7): أهم الأولويات الاستراتيجية الرئيسية للشركات العائلية في الاتحاد الأوروبي في المدى القريب



المصدر: KPMG Enterprise European family business barometer, KPMG International, 2019.



## المسؤولية المجتمعية للشركات العائلية والاستدامة

تمتلك الشركات العائلية مجموعة محددة من القيم والموارد لا تمتلكها الشركات غير العائلية، لها مزاياها وعيوبها ويترتب عليها مخرجات تجارية (business outcomes) متعددة. ويعتبر الموقف من المسؤولية المجتمعية للشركات (CSR) من المواضيع المهمة المرتبطة باستدامة الشركات. ويتأثر أداء الشركة العائلية في المسؤولية المجتمعية بما إذا كان رأس المال مفتوحاً جزئياً أم لا. فالشركات العائلية بنسبة كاملة هي الأفضل من بين جميع أنواع الشركات في هذا المجال. أما الشركات العائلية ذات رأس المال المفتوح جزئياً فسجلت نتائج أسوأ من الشركات غير العائلية، وذلك لاختلاف نهج المالكين تجاه المسؤولية الاجتماعية للشركات وفقاً لنوع الشركة. بيد أن الشركات ذات التوجه طويل الأجل تتبع نهجاً أفضل تجاه المسؤولية الاجتماعية للشركات، وعموماً أثبتت الدراسات في هذا المجال وجود صلة وثيقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وتخطيط الخلافة (أو التعاقب) (Anglin et al., 2017, Delmas and Gergaud, 2014)، (Faller and zu Knyphausen-Aufseß, 2018)، (Samara, 2021).

### 1.4 نماذج لتجارب دولية رائدة في تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية في أنشطة الشركات العائلية

نموذج شركة ROYAL VAN WIJHE VERF الهولندية

يعكس هذا النموذج أهمية الجوانب البيئية في تحقيق الاستدامة في أعمال الشركات العائلية. فقد حصلت هذه الشركة على جائزة أفضل شركة مرموقة على مستوى العالم في مجال البيئة لمدة ثلاث سنوات متتالية - 2017 و2018 و2019. وشركة Royal Van Wijhe Verf هي شركة هولندية مستقلة تعمل في مجال تصنيع الطلاء منذ زمن بعيد لفترة تجاوزت القرن وتدار حالياً بواسطة الجيل الرابع. تأسست الشركة في عام 1916، وهي متخصصة في تطوير

وإنتاج وبيع منتجات الطلاء ومحاليل الطلاء للأغراض الزخرفية والصناعية. وفي منتصف التسعينيات من القرن الماضي بدأت الشركة في التوسع في الأسواق الخارجية في العديد من الدول لضمان قدر أكبر من الاستقرار والاستمرارية في أعمال الشركة العائلية. تتبنى الشركة شعار "لا غنى عن الابتكار لمستقبل عصري ومستدام"، (FBSD, 2022).

تدرك الشركة أن المشكلات البيئية والمناخية الملحة تتطلب أن تعمل الشركة بطريقة مستدامة مما يستلزم أن تكون المنتجات وطرق الإنتاج أنظف وأكثر ذكاءً وفعالية. ولا تنظر الشركة العائلية إلى الاستدامة على أنها اتجاه سائد ينبغي مجاراته ولكن كضرورة حتمية تتطلب الابتكار لاستمرارية الشركة والإنسانية والأجيال القادمة.

بلغ حجم مبيعات الشركة لعام 2019 ما قيمته 42.3 مليون يورو، وإجمالي أصولها 21.6 مليون يورو. وبلغ عدد الموظفين 206 موظف منهم 78% رجال. وتهدف الشركة إلى أن تكون رائدة في محاليل الطلاء عالية الجودة والمستدامة في الأسواق المختارة من خلال تقديم مجموعة من المنتجات المبتكرة والمميزة. وتحقيقاً لهذه الغاية، تعمل على اعداد برامج وأنشطة لإشراك جميع الموظفين في تحقيق طموحات الشركة المستدامة. ولتعميق المشاركة، أطلقت الشركة مبادرة "الفريق الأخضر" في عام 2012 والتي تتمثل في مجموعة من الموظفين الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و34 عامًا والذين يبادرون بأفكار خضراء للفت الانتباه إلى الاستدامة في الشركة. وينظم الفريق الأخضر سنوياً تحدياً خاصاً في مجال القيادة البيئية ومسابقة للاستدامة لزيادة الوعي وترسيخ روح الاستدامة في الشركة. وحصلت شركة Van Wijhe Verf على شهادة B Corp في عام 2016 لالتزامها بالاستدامة ولكونها تمثل قوة دافعة للخير من أجل الانسان.

## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

قامت الشركة بدمج الاستدامة في نموذج أعمالها والتركيز على أهداف التنمية المستدامة من خلال زيادة تبنيها في حوكمة واستراتيجية وعمليات وأنشطة الشركة العائلية. وأدركت أن الطلاء المستدام لا يقتصر فقط على استخدام المواد الخام الحيوية، بل يُركّز التطوير الحالي أيضاً على الحد من الانبعاثات للغازات الملوثة في عمليات الإنتاج. قادت هذه الشركة العائلية بالتعاون مع بعض الشركاء مبادرة مبتكرة لتطوير طلاء مصنوع من البلاستيك المعاد تدويره من نفايات المستهلك. نتج عن هذا التعاون الناجح إنتاج دلو طلاء عالي الجودة يمكن إعادة تدويره بعد الاستهلاك وقد تم اعتماده من قبل العديد من مصنعي الدهانات. وتشمل مبادرات الاستدامة الأخرى التي تتبناها الشركة التحول إلى طاقة الرياح الطبيعية واستخدام إضاءة LED، واستخدام السيارات الكهربائية ونظام التدفئة الحرارية الأرضية لتدفئة المكاتب الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، تقوم الشركة بفصل النفايات إلى 25 مساراً مخصصاً للنفايات (FBSD, 2022).

### نموذج شركة صن تكستيل (SUN TEKSTIL) العائلية التركية

يعكس هذا النموذج أهمية الجوانب الاجتماعية والبيئية في تحقيق الاستدامة في أعمال الشركات العائلية. تبرز شركة صن تكستيل (Sun Tekstil) العائلية التركية كشركة عالمية رائدة في مجال تصنيع الملابس، وقد تأسست في عام 1987، وحازت على العديد من الجوائز وهي من بين أكبر 500 شركة في تركيا ويوجد مقرها في مدينة إزمير التركية. تصنع هذه الشركة منتجات الموضة من الأقمشة المحبوكة والمنسوجة. وفي عام 1995، تم إنشاء الشركة الشقيقة Ekoten وفي عام 2000 أصبحت جزءاً من مجموعة SUN Group. وتدار المجموعة حالياً بواسطة الجيل الثاني من المدراء. تنتج شركة Sun Tekstil في المتوسط ثلاثة ملايين قطعة من الملابس النسائية المنسوجة والمحيكة شهرياً. وتتمثل رؤية الجيل الثاني من المدراء في هذه الشركة العائلية في "أن تكون رائدة في مجال الاستدامة". وتتمثل رسالتها في أن

تكون "شركة يفخر بها الموظفون بفضل نجاحها التجاري وأسلوب إدارتها وتقنياتها واستمراريتها".

بلغ حجم مبيعات شركتي Sun Tekstil و Ekoten في عام 2019 ما قيمته 266 مليون دولار أمريكي. وبلغ إجمالي أصولها المالية ما يزيد قليلاً عن 111 مليون دولار أمريكي. وتعتبر Sun Tekstil شركة مملوكة بالكامل للعائلة والتي تمتلك أيضاً نسبة 94.5% من أسهم شركة Ekoten. وتعد كل من Sun Tekstil و Ekoten جزءاً من مجموعة SUN التي تضم ما مجموعه 1852 موظفًا، 51% منهم من النساء.

تعد الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من إطار العمل الاستراتيجي لشركة Sun Tekstil. وتعمل الشركة أيضاً مع صانعي السياسات وأصحاب المصلحة للدعوة إلى زيادة اعتماد المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في تركيا بشكل عام وفي صناعة النسيج بشكل خاص. وتمتلك الشركة العائلية الوعي البيئي الكافي وتعطي الأولوية للاستخدام المسئول للموارد المتاحة والمتوافق مع إجراءات الكفاءة البيئية.

بالإضافة إلى ادماج الاستدامة في عملياتها التجارية، تنشط الشركة في الأعمال الخيرية مثل الشراكة مع المنظمات غير الحكومية في مجالات التعليم والتدريب الداخلي والمنح الدراسية للمجتمع. ولتحسين الحوكمة والشفافية، شرعت شركات Sun Tekstil و Ekoten في عمليات تدقيق طوعية للأعمال المحاسبية في الشركة على مدى السنوات الأخيرة. واستعانت بواحدة من أكبر أربع شركات تدقيق عالمية مستقلة الا وهي شركة Price Waterhouse Coopers (PwC) لتدقيق التقارير المالية في الأعوام 2017 و 2018 و 2019. والملحق رقم (1) يوضح أداء شركة صن تكستيل (SUN TEKSTIL) التركية في مؤشرات استدامة الشركات العائلية للعام 2022.

## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

تقييم أداء الشركات العائلية في أنشطة التنمية المستدامة باستخدام مؤشرات الاستدامة للشركات العائلية (SIFB):

يتم استخدام العديد من المؤشرات لتقييم أداء الشركات العائلية في أنشطة التنمية المستدامة في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والمؤسسية على النحو التالي:

- مؤشرات المجال الاقتصادي: الإيرادات و/أو (صافي) القيمة المضافة، المدفوعات للحكومة، الاستثمار / النفقات الجديدة، المورد المحلي / برامج الشراء.

- مؤشرات المجال البيئي: الاستخدام المستدام للمياه، إدارة المخلفات، انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، المواد والكيماويات المستنفدة لطبقة الأوزون، استهلاك الطاقة، الأرض والتنوع البيولوجي.

- مؤشرات المجال الاجتماعي: المساواة بين الجنسين، رأس المال البشري، صحة الموظف وسلامته، التغطية بالاتفاقيات الجماعية.

- مؤشرات المجال المؤسسي: إفصاحات حوكمة الشركات، ممارسات مكافحة الفساد.

- مؤشرات مجال الأعمال العائلية: مجال الحوكمة، الموردين، تأثير المجتمع.

- مؤشرات المنتجات والخدمات المستدامة (اختياري): خلق منافع مجتمعية، تحسين الأداء البيئي للعملاء.

والجدول رقم (A-1) في الملحق يوضح أداء شركتي ROYAL VAN WIJHE VERF الهولندية و شركة صن تكستيل (SUN TEKSTIL) التركية في هذه المحاور.

## ثانياً: مساهمة الشركات العائلية في النمو والتوظيف والإيرادات عالمياً

تمثل الشركات المملوكة أو المدارة من قبل العائلات ثلثي الشركات في جميع أنحاء العالم، وتوظف 60% من القوى العاملة في العالم وتساهم بأكثر من 70% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي. ويمكن للشركات العائلية أن تحدث فرقاً كبيراً في الجهود العالمية نحو تحقيق التنمية المستدامة وهي بحاجة إلى التمكين لتعظيم إمكاناتها واغتنام الفرص غير المستغلة المرتبطة بتبنيها لأجندة الاستدامة العالمية. فبصورة عامة، تمتلك هذه الشركات موارد مالية ضخمة للاستثمار في أهداف التنمية المستدامة والمساعدة في سد فجوة التمويل الكبيرة. ويمكن لهذه الشركات اتخاذ إجراءات سريعة وذات فاعلية لوضع أعمالها واستثماراتها في المسار المستدام. وهي بطبيعتها ذات توجه محلي طويل الأجل وتركز على الأجيال الحالية والقادمة. بيد أن العديد من الشركات العائلية تظل ذات طابع خاص وبعيدة عن الأنظار ومحدودة في الإفصاح العام وفي الإبلاغ عن الاستدامة (الأمم المتحدة، 2021). (UNCTAD, 2021).

لتوضيح مساهمة الشركات العائلية في الإيرادات والتوظيف عالمياً، نستعين بمؤشر الأعمال العائلية العالمي. ويعتمد هذا المؤشر على التصنيف العالمي لأعلى 500 شركة عائلية وفقاً لحجم إيراداتها. وهو مؤشر يصدر عن مؤسسة (Ernst & Young Foundation) وجامعة St. Gallen منذ عام 2015 مرة كل عامين. وقد كشف تقرير المؤشر للعام 2023 أن أكبر 500 شركات عائلية تنمو بوتيرة أسرع من نمو الاقتصاد العالمي. وتحقق هذه الشركات مجتمعة جملة إيرادات تبلغ 8.02 تريليون دولار أمريكي - بزيادة قدرها 10% عن عام 2021. ويعمل ما يقرب من نصف هذه الشركات (أو حوالي 47%) في قطاع التصنيع، وتوظف الشركات المدرجة في المؤشر حوالي 24.52 مليون شخص، بزيادة قدرها 1.4% عن العام 2021. ويقع مقر سبعة من بين أكبر 10 شركات عائلية على مستوى العالم في الولايات المتحدة (أنظر الجدول رقم 4 للتفاصيل).

## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

وارتفع عدد الشركات التي تتخذ من آسيا والمحيط الهادئ مقراً لها من 74 شركة في مؤشر عام 2021 إلى 79 شركة في عام 2023، بزيادة قدرها 6.8%. وظل عدد الشركات من هذه المنطقة في تزايد مستمر منذ عام 2015 عندما تم إصدار أول تقرير للمؤشر وقد تم إدراج 61 شركة من هذه المنطقة. وتخطت الإيرادات المجمعة للشركات من هذه المنطقة حاجز واحد تريليون دولار أمريكي لأول مرة في عام 2023. وبلغ عدد الشركات العربية المدرجة في المؤشر 7 شركات (الجدول رقم 5).

الجدول رقم (4): مساهمة الشركات العائلية في الإيرادات والتوظيف وفقاً لمؤشر الشركات العائلية 2023

الترتيب العالمي	اسم الشركة	نوع الملكية العائلية	سنة التأسيس	الإيرادات	عدد الموظفين	الدولة	المجال	اسم العائلة المالكة
1	Wal-Mart Inc.	ملكية مشتركة	1962	572.8	2,300,000	الولايات المتحدة	استهلاكي	Walton
2	Berkshire Hathaway, Inc.	ملكية مشتركة	1955	276.1	372,000	الولايات المتحدة	خدمات مالية	Buffett
3	Cargill, Inc.	تامة	1865	165.0	155,000	الولايات المتحدة	استهلاكي	Cargill-MacMillan
4	Schwarz Group	تامة	1930	151.5	550,000	ألمانيا	استهلاكي	Schwarz
5	Ford Motor Company	ملكية مشتركة	1919	136.3	183,000	الولايات المتحدة	التصنيع المتقدم والتنقل	Ford
6	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	ملكية مشتركة	1916	131.6	118,909	ألمانيا	التصنيع المتقدم والتنقل	Quandt
7	Koch Industries Inc.	تامة	1940	125.0	120,000	الولايات المتحدة	التصنيع المتقدم والتنقل	Koch
8	Comcast Corp.	ملكية مشتركة	1936	116.4	189,000	الولايات المتحدة	التكنولوجيا والإعلام والاتصالات	Roberts
9	Dell Technologies Inc.	ملكية مشتركة	1984	101.2	133,000	الولايات المتحدة	التكنولوجيا والإعلام والاتصالات	Dell

اسم العائلة المالكة	المجال	الدولة	عدد الموظفين	الإيرادات	سنة التأسيس	نوع الملكية العائلية	اسم الشركة	الترتيب العالمي
Ambani	الطاقة	الهند	342,982	94.0	1973	ملكية مشتركة	Reliance Industries Ltd.	10
Bosch	التصنيع المتقدم والتنقل	ألمانيا	402,600	93.1	1886	تامة	Robert Bosch GmbH	11
Chey	التصنيع المتقدم والتنقل	كوريا الجنوبية	114,842	85.9	1953	ملكية مشتركة	SK Corp.	12
Yang Guoqiang	البنية التحتية	الصين	100,705	81.1	1992	ملكية مشتركة	Country Garden Holdings Co Ltd	13
Mittal	الطاقة	لوكسمبرج	157,909	76.6	1976	ملكية مشتركة	Arcelor Mittal	14
Arnault	استهلاكي	فرنسا	175,647	76.0	1987	ملكية مشتركة	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	15
Hoffman and Oeri	العلوم الصحية والعافية	سويسرا	100,920	68.7	1896	ملكية مشتركة	Roche Holding AG (Roche Group)	16
Batista	استهلاكي	البرازيل	250,000	65.0	1953	ملكية مشتركة	JBS S.A.	17
Koo (In-Hwoi)	التكنولوجيا والإعلام والاتصالات	كوريا الجنوبية	75,000	63.0	1947	ملكية مشتركة	LG Corporation	18
Mærsk Mc-Kinney Uggla	التصنيع المتقدم والتنقل	الدنمارك	100,000	61.8	1904	ملكية مشتركة	A.P. Møller – Mærsk Group	19
Birla	التصنيع المتقدم والتنقل	الهند	140,000	60.0	1857	تامة	Aditya Birla Group	20

المصدر: familybusinessindex.com



## ثالثاً: دور الشركات العائلية في دعم النمو الاقتصادي والتوظيف في الدول العربية

تشكّل الشركات العائلية في دول المشرق العربي ما يصل إلى 90% من جميع الشركات، وتوظف 80% من القوة العاملة، وتساهم بنسبة 60% من الناتج المحلي الإجمالي للمنطقة. وفي منطقة الخليج العربي، تولّد الشركات العائلية حوالي 80% من الناتج المحلي الإجمالي خارج قطاع النفط (PWC, 2012, 2016). وتمتلك العائلات في دول المشرق العربي إحساساً قوياً بالمسؤولية تجاه مستقبل أعضائها لأن السبب الرئيسي الذي يدفع رواد الأعمال لبدء عمل تجاري هو رغبتهم في توفير فرص عمل آمنة لأبنائهم. وقد نجحت هذه الشركات بفضل جهود الجيل المؤسس من امتلاك رؤية ريادية، وتطوير علاقات رفيعة المستوى وناجحة. كما استفادت من مناخ ممارسة الأعمال التجارية في البلدان التي كانت تتمتع بنمو سريع، حيث مكّنت البيئة التنظيمية والأعمال غير الرسمية من القيام بأعمال تجارية ممتدة لأجيال. بيد أن تغيّر البيئات السياسية والاقتصادية في الوقت الراهن في الدول العربية أثر تأثيراً ملموساً على الأداء وتوقعات النمو في الشركات العائلية في المنطقة. وليس من المستغرب أن تكون أهم ثلاث تحديات واجهت الشركات العائلية في المنطقة في عام 2016 هي السياسات الحكومية والتشريعات واللوائح ونقص المهارات وظروف السوق المتغيرة (PWC, 2016).

يتفق المستطلعون في دول المشرق العربي مع نظرائهم العالميين حول الصفات التي تميّز الشركة العائلية، على الرغم من وجود بعض العوامل التي لها أهمية إضافية في المنطقة. على سبيل المثال، يعتقد المزيد من المشاركين في المنطقة أن شركاتهم العائلية تتبع نهجاً طويلاً المدى في اتخاذ قراراتها (61% مقابل 55% عالمياً)، ومستعدون لتحمل المزيد من المخاطر (58% مقابل 40%). ومع ذلك، فهم يدركون أيضاً أهمية التحديات التي تواجهها بعض الشركات العائلية مثل وجوب ترك إرث إيجابي، وأهمية حماية وتعزيز اسم العائلة،

وتعكس هذه الجوانب الثقافة الاجتماعية الخاصة في المنطقة، بالإضافة إلى التحديات الأخرى المتعلقة بصعوبة جذب المواهب والاحتفاظ بها وصعوبة الوصول إلى رأس المال.

وتعتبر الشركات العائلية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن خلق فرص عمل للمجتمعات المحلية أمرٌ مهمٌ للغاية وتوليه أولوية قصوى مقارنة مع الشركات المماثلة في مناطق العالم الأخرى. وتمثل المساهمات الخيرية التي تقدمها الشركات العائلية في المنطقة جزءاً كبيراً من الدور المجتمعي للشركة، وتقيم العديد منها مؤسسات خاصة بذلك الغرض.

يوضح الجدول رقم (5) أكبر 25 شركة عائلية في دول المشرق العربي في 2018 من حيث التوظيف وفقاً لتصنيف مؤسسة PWC البريطانية وتتصدر هذه القائمة الشركات التالية: محمد الخرافي وأولاده بعدد 120.000 موظف، RP Group بعدد 85.000 موظف، خانصاحب الهندسة المدنية بعدد 68.000 موظف، شركة الأغذية الكويتية (أمريكانا) بعدد 60.000 موظف ومجموعة منصور بعدد 60.000 موظف. والجدول يعكس المساهمة الكبيرة لهذه الشركات في التوظيف في المنطقة. كما يوضح أن غالبية هذه الشركات تأسس منذ أكثر من خمسة عقود وتولّد إيرادات بملايين الدولارات الأمريكية مما يعزز دورها في الاقتصادات الوطنية.

الجدول رقم (5): أكبر 25 شركة عائلية في الشرق الأوسط في 2018 من حيث التوظيف

عدد الموظفين	الإيرادات بملايين الدولارات في عام 2018	الدولة	التأسيس	اسم الشركة	Rank
120,000	5,000.0	الكويت	1956	محمد الخرافي وأولاده	1.
85,000	4,000.0	الإمارات	1978	RP Group	2.
68,000	5,162.8	الإمارات	1935	خانصاحب الهندسة المدنية Khansaheb Civil Engineering	3.
60,000	2,880.8	الكويت	1964	شركة الأغذية الكويتية (أمريكانا)	4.
60,000	N.A.	مصر	1952	مجموعة منصور	5.
60,000	7,840.4	الكويت	1890	مجموعة الشايح	6.
55,000	6,000.0	الإمارات	1973	Landmark Group	7.

## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

عدد الموظفين	الإيرادات بملايين الدولارات في عام 2018	الدولة	التأسيس	اسم الشركة	Rank
53,000	3,002.3	مصر	1950	Orascom Construction PLC	.8
50,000	7,400.0	الإمارات	1966	Lulu Group International	.9
50,000	N.A.	السعودية	1946	إبراهيم الجفالي وإخوانه	.10
45,000	3,715.5	السعودية	1977	شركة المراعي	.11
45,000	N.A.	السعودية	1973	Xenel Industries Co. Ltd.	.12
43,000	9,467.2	الإمارات	1992	مجموعة ماجد الفطيم	.13
42,000	7,487.2	الإمارات	1930	مجموعة الفطيم	.14
37,000	3,982.9	السعودية	1951	مجموعة الزاهد	.15
35,000	N.A.	السعودية	1947	مجموعة العليان	.16
30,000	N.A.	الإمارات	1958	مجموعة الفهيم	.17
30,000	3,820.5	السعودية	1951	مجموعة السيف	.18
28,000	N.A.	مصر	1961	عصفور كريستال انترناشيونال	.19
27,000	515.8	السعودية	1958	Riyadh House Est.	.20
27,000	1,100.0	مصر	1964	مجموعة العربي	.21
25,000	11,455.5	السعودية	1975	شركة زهران القابضة	.22
23,000	1,000.0	عُمان	1972	جلفار للهندسة والمقاولات	.23
23,000	N.A.	السعودية	1966	شركة أبناء عبدالله عبدالمحسن الخضري	.24
22,000	973.8	السعودية	1981	Seder Group	.25

المصدر: Family Capital in association with PWC 2018

الجدول رقم (6) يوضح الشركات العائلية العربية المدرجة ضمن أعلى 500 شركة عالمية في مؤشر الشركات العائلية 2023 وفقاً لقيمة الإيرادات السنوية بمليارات الدولارات الأمريكية. وتتضمن القائمة 7 شركات هي: ماجد الفطيم القابضة، مجموعة لولو EMKE LULU، مجموعة منصور، سيفيتال اس بي ايه، السويدى اليكتريك، صناعات الغانم، وشركة أوراسكوم للصناعات الإنشائية. وبلغت إيرادات هذه الشركات السنوية ما يلي (على التوالي): 8.8، 8.0، 7.5، 4.0، 3.9، 3.8، 3.5 (القيم بمليارات الدولارات).

الجدول رقم (6): الشركات العائلية العربية المدرجة ضمن أعلى 500 شركة عالمية في مؤشر الشركات العائلية 2023 (الترتيب وفقاً لقيمة الإيرادات بمليارات الدولارات الأمريكية)

الترتيب العالمي	اسم الشركة	نوع الملكية	سنة التأسيس	الإيرادات	عدد الموظفين	الدولة	المجال	اسم العائلة المالكة
211	Majid Al Futtaim Holding LLC	تامة	1992	8.8	41,832	الإمارات	البنية التحتية	Al Futtaim
236	EMKE LuLu Group	تامة	2000	8.0	60,000	الإمارات	استهلاكي	Yusuffali
249	Mansour Group	تامة	1952	7.5	60,000	مصر	التصنيع المتقدم والتنقل	Mansour
443	Cevital SpA	تامة	1971	4.0	18,000	الجزائر	التصنيع المتقدم والتنقل	Rebrab
455	Elsewedy Electric	مشتركة	1938	3.9	15,000	مصر	التصنيع المتقدم والتنقل	El Sewedy
458	Alghanim Industries	تامة	1932	3.8	14,000	الكويت	التصنيع المتقدم والتنقل	Al Ghanim
479	Orascom Construction Industries Company	تامة	1950	3.5	61,757	مصر	البنية التحتية	Sawiris

المصدر: familybusinessindex.com

نموذج: مساهمة المنشآت العائلية في الناتج المحلي الاجمالي والتوظيف  
في المملكة العربية السعودية

بحسب المركز الوطني للمنشآت العائلية في المملكة، فإنه في نهاية عام 2017م، بلغ عدد المنشآت العائلية العاملة في المملكة 538 ألف منشأة. وقدّرت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي بما يقارب 810 مليار ريال. وبلغت مساهمتها في توظيف القوى العاملة داخل المملكة ما يقارب 2.7 مليون وظيفة.

ويمكن مقارنة مؤشرات مساهمة المنشآت العائلية في الناتج المحلي الاجمالي في المملكة للعام 2017 مع المنشآت الأخرى على النحو التالي:

- بلغت نسبة المنشآت العائلية إلى إجمالي عدد المنشآت حوالي 63%.
- بلغت نسبة مساهمة المنشآت العائلية في الناتج المحلي الاجمالي حوالي 32% مقارنة بنسبة 68% في المنشآت الأخرى.
- بلغت نسبة مساهمة المنشآت في توظيف القوى العاملة حوالي 52% مقارنة بنسبة 48% في المنشآت الأخرى.

المصدر: المركز الوطني للمنشآت العائلية - Kingdom Saudi Arabia - National Center for Family Business

كيف تختلف الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية في الدول العربية؟

وفقاً لاستطلاع مؤسسة PWC البريطانية في عام 2016، تختلف الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية في الشرق الأوسط للأسباب التالية:

1. وجود ثقافات راسخة وقيم قوية (77%).
2. قياس النجاح بشكل مختلف (68%).
3. اتخاذ القرار بشكل أسرع وأكثر انسيابية (68%).
4. الحاجة إلى العمل بجدية أكبر لتوظيف / الاحتفاظ بأفضل المواهب (65%).

5. اتخاذ نهج أطول أجلاً في اتخاذ القرار (61%).

6. المزيد من زيادة الأعمال (61%).

7. أكثر مخاطرة (58%).

8. تجد صعوبة في الحصول على التمويل (42%).

والنسب بين القوسين توضح عدد المستجوبين الموافقين على العبارة في الشرق الأوسط. وتوضح هذه النتائج أن أهم ما يميّز الشركات العائلية في المنطقة هو: الثقافات الراسخة والقيم القوية والطريقة المختلفة لقياس النجاح وسرعة اتخاذ القرار.

### رابعاً: أهم التحديات التي تواجه الشركات العربية العائلية

تواجه الشركات العربية العائلية العديد من التحديات بعضها تحديات عامة مثلها مثل نظيراتها في مناطق العالم الأخرى وبعضها يرجع لخصوصية هذه الشركات منها على سبيل المثال الحوكمة الرشيدة، التحول الرقمي وتحديات البيئة الخارجية المحيطة وكيفية تأثير القوى الخارجية على النظام الاقتصادي العائلي. ويبيّن هذا المحور أوجه اختلاف الشركات العائلية العربية عن غيرها والأولويات القصوى لها في الأعمال التجارية على المدى القريب والبعيد.

#### 1. تحدي الحوكمة الرشيدة

يعتبر تحدي حوكمة الشركات العائلية من أكبر التحديات التي تؤثر على دورها في تعزيز النمو الاقتصادي والتوظيف في الدول العربية. وتتمثل أهم الخصائص الجوهرية للشركات العائلية العربية في الجماعية، والأبوية، ووجود الفجوات المؤسسية. وما يميّز دور الشركات العائلية هو قوة الالتزام من أفراد العائلة والموظفين تجاه الشركة العائلية. وأهم هدف للشركة العائلية العربية هو الحفاظ على انسجام أفراد العائلة عبر الأجيال. وعندما يحدث النزاع، تكون العائلة مستعدة للتنازل عن جزء أو كل نفوذها وتحكمها في الشركة.

## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

وتعتمد هذه الشركات على مواردها المالية في مرحلة الإنشاء. وتتميّز إدارة الموارد البشرية فيها بوجود الممارسات غير الرسمية والمحسوبية.

خصائص الحوكمة في الشركات العربية:

- يحتل أفراد العائلة مواقع الإدارة العليا في الشركة.
- ازدواجية المدراء التنفيذيين (CEO).
- سيطرة الأفراد من داخل الشركة على مجلس الإدارة.
- تملك نسبة 58% من الشركات دستوراً عائلياً.

ففي مرحلة الجيل الأول والثاني من مراحل شركة العائلة، يؤدي تحقيق الأهداف غير الاقتصادية (مثل المحافظة على الشركة تحت سيطرة العائلة) إلى تحسين أداء الشركة. ويمكن أن يحدث ذلك أيضاً في الجيل الثالث والرابع بشرط الحفاظ على الانسجام بين أفراد العائلة.

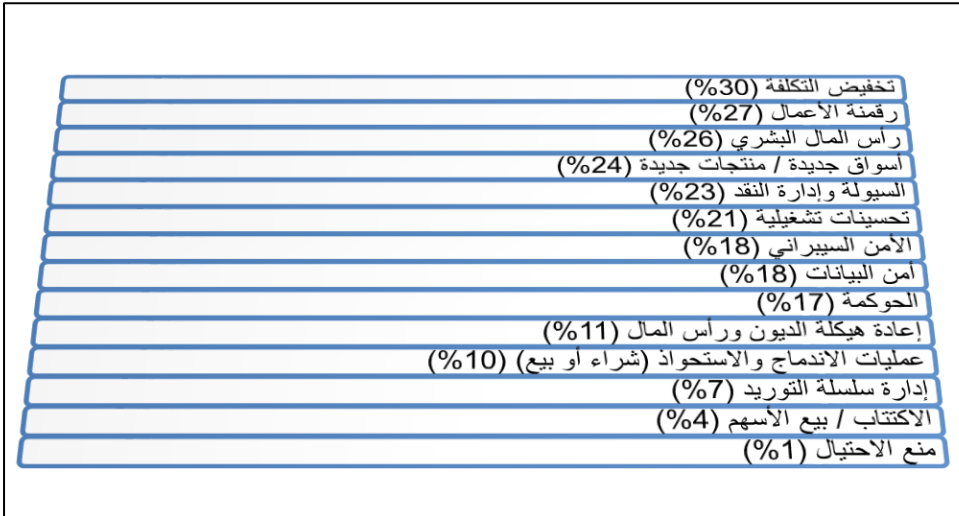
## 2. تحدي التحول الرقمي في الشركات العائلية العربية

تواجه الشركات الخاصة في الوقت الراهن فرصاً واعدة في الاستثمار والربح وتغييرات كبيرة في البيئة المحيطة مما يتطلب زيادة الاستثمار في التقنيات الناشئة، والتوسع في الأسواق العالمية، وتلبية المتطلبات التنظيمية الجديدة، وإعادة تصميم القوى العاملة. يؤدي التقدم التكنولوجي والعولمة إلى إحداث تغيير بوتيرة غير مسبوقه لبيئات الأعمال جنباً إلى جنب مع تغير سلوك المجتمع. أوضح أكثر من 21% من المستجيبين في استقصاء Deloitte حول الشركات العائلية في الشرق الأوسط في عام 2021، أنهم يخصصون حوالي 20% من ميزانيتهم السنوية لمبادرات التحول الرقمي، وترصد نسبة 94% من المستجيبين ميزانية مخصصة لإنفاذ هذا الغرض.

### 3. تحديات البيئة الخارجية المحيطة بالشركة العائلية

تتمثل هذه التحديات في السياسات الحكومية، جودة الجوانب المؤسسية، نقص المهارات الفنية للعاملين في الأسواق المحلية، تغيرات الأسواق المحلية، تغيرات الأسواق العالمية، الأجواء الجيوسياسية، الخ. ويستعرض الشكل رقم (7) كيفية تأثير القوى الخارجية على النظام الاقتصادي العائلي ويوضح الأولويات القصوى للشركات العائلية في دول المشرق العربي في الأعمال التجارية على المدى القريب والتي تتمثل بالترتيب التنازلي في الأنشطة التالي: تخفيض التكلفة، رقمنة الأعمال، رأس المال البشري، أسواق جديدة/ منتجات جديدة، السيولة وإدارة النقد، تحسينات تشغيلية، الأمن السيبراني، أمن البيانات، الحوكمة، إعادة هيكلة الديون ورأس المال، عمليات الاندماج والاستحواذ (شراء أو بيع)، إدارة سلسلة التوريد، الاكتتاب/ بيع الأسهم، ومنع الاحتيال. وتتمثل أهم ثلاثة مخاطر اقتصادية تواجه الشركات العائلية في المنطقة في تدهور سعر النفط (أكده 55% من المستجيبين) والضرائب بنسبة (23%) وتحصيل الأموال بنسبة (22%).

الشكل رقم (7): الأولويات القصوى للشركات العائلية في الشرق الأوسط في الأعمال التجارية على المدى القريب



المصدر: Deloitte Middle East Family Enterprise Survey: Transformation fit for the future



## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

وكانت أهم الدروس المستفادة من تجربة جائحة كوفيد 19 بالنسبة للشركات العائلية في المنطقة هي: التكنولوجيا أولاً، أهمية المرونة وبناء المنعة والتخطيط ودراسة ومعرفة خطط وسياسات الحكومة. وقد كانت أكثر الشركات العائلية مرونة في مواجهة الأثر الفوري للجائحة هي التي تمتلك محافظ متنوعة ولديها استعداد جيد في جوانب الحوكمة وإدارة التدفق النقدي. كما حقق التركيز على تنمية المهارات داخل العائلات المالكة وإعداد الأجيال المقبلة الأهداف المرجوة منه بنسب عالية (Pwc survey 2021).

### خامساً: الخاتمة

تناولت الدراسة موضوع دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة على المستوى العربي والعالمي. وتمتلك هذا النوع من الشركات مجموعة محددة من القيم والموارد لا تمتلكها غيرها تجعلها تتفوق على نظيراتها من الشركات غير العائلية من حيث المبيعات والأرباح ومؤشرات الأداء الأخرى، وعلى الرغم من عدم وجود معايير موحدة تحدد ماهية الشركات العائلية، إلا أن هناك العديد من السمات المشتركة التي يمكن تحديدها بها، بما في ذلك ملكية العائلة للشركة، ومشاركة أفراد العائلة في الإدارة، والسيطرة الإستراتيجية للعائلة والرغبة في خلافة الأجيال بعضها لبعض.

وقد جاءت أهمية هذه الدراسة من تنامي دور هذه الشركات والآثار الاقتصادية المترتبة على انتشار هذا النمط من الأعمال التجارية. كما تنبع أهمية الدراسة من قلة الدراسات البحثية في هذا الموضوع. وتهدف إلى توضيح مزايا وعيوب انتشار الشركات العائلية وتضمينها في الهياكل الإنتاجية الوطنية، بالإضافة إلى تحليل دورها في تحقيق التنمية والاستدامة على المستوى العالمي والعربي. وتُرَكِّز هذه الدراسة على تحليل مساهمتها في دعم النمو الاقتصادي والتوظيف والإيرادات.

وتمتثل الشركات المملوكة أو المدارة من قبل العائلات أكثر من ثلثي الشركات في العالم وتساهم بنسبة معتبرة من الناتج المحلي العالمي والتوظيف. وتشمل بعض نقاط

القوة في هذه الشركات الالتزام، استمرارية المعرفة، الموثوقية والحرص على السمعة الطيبة والاعتزاز بها. وفي المقابل، تتمثل أهم نقاط الضعف في التعقيد، الطابع غير الرسمي وقلة الاهتمام بوضع ممارسات وإجراءات تجارية واضحة المعالم، مما قد يفاقم الصراعات الداخلية بين أفراد العائلة ويهدد استمرارية العمل. بالإضافة إلى عدم الانضباط في الشركات العائلية وتأخير بعض القرارات الإستراتيجية المهمة أو تجاهلها.

وتدفع الرغبة في نقل الأعمال في الشركات العائلية من جيل إلى الجيل التالي إلى إعداد الخطط ذات الأفق طويل الأجل (أو المستدام)، من خلال الجمع بين الاستمرارية والتقاليد والابتكار، مما يحفز هذه الشركات على تبني الاستراتيجيات التي يمكن أن تضمن استمرارية النجاح وتطوير رأس المال والاستثمارات طويلة الأجل بشكل هادف، فتكون هذه الشركات ذات أهمية خاصة في التنمية والاقتصادية والاستدامة. فطول عُمر الشركة يتطلب تحقيق التوازن وإيجاد أرضية مشتركة بين مطالب مجموعات المصالح المختلفة. وتتماشى الشركات العائلية مع القضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية ذات الصلة بسبب حرصها على حماية الأصول الاجتماعية والعاطفية التي تمتلكها، فهي أكثر احتمالاً للانخراط في أنشطة مستدامة من نظيراتها من غير العائلية بسبب الميل إلى تحسين صورة وهوية العائلة والتماسك العائلي. وبالتالي، فإن مثل هذه الشركات لديها حافز كبير ليكون لها تأثيرات اجتماعية وبيئية واقتصادية للحفاظ على الصورة الجيدة لكل من الشركة والعائلة. على العكس، قد تتضاءل فرص الشركات العائلية في البقاء بسبب النزاعات العائلية والإيثار وسلبيات رأس المال الاجتماعي وانخفاض مستويات المخاطرة التي تستهدف الربحية العالية وانخفاض مستويات البحث والتطوير.

تشكل الشركات العائلية في المشرق العربي ما يصل إلى 90% من جميع الشركات، وتوظف 80% من القوة العاملة، وتساهم بنسبة 60% من الناتج المحلي الإجمالي للمنطقة. وفي منطقة الخليج العربي، تولد الشركات العائلية حوالي 80% من الناتج المحلي الإجمالي خارج قطاع النفط. بيد أن تغيّر البيئات السياسية والاقتصادية في الوقت الراهن في الدول

## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

العربية أثر تأثيراً ملموساً على الأداء والتوقعات في النمو في الشركات العائلية في المنطقة. وليس من المستغرب أن تكون أهم ثلاثة تحديات واجهت الشركات العائلية في المنطقة في عام 2016 هي السياسة الحكومية والتشريعات واللوائح ونقص المهارات وظروف السوق المتغيرة. يعتبر تحدي حوكمة الشركات العائلية من أكبر التحديات التي تؤثر على دورها في تعزيز النمو الاقتصادي والتوظيف في الدول العربية. وتتمثل أهم الخصائص الجوهرية للشركات العائلية العربية في الجماعية، الأبوية، ووجود الفجوات المؤسسية، وسيطرة الأفراد من داخل الشركة على مجلس الإدارة. بالإضافة إلى تحدي التحول الرقمي وتحديات البيئة الخارجية المحيطة بالشركة العائلية، نذكر منها على سبيل المثال: السياسات الحكومية، جودة الجوانب المؤسسية بالدولة، نقص المهارات الفنية للعاملين في الأسواق المحلية، تغيرات الأسواق المحلية، تغيرات الأسواق العالمية، الأجواء الجيوسياسية.

وكانت أهم الدروس المستفادة من تجربة جائزة كوفيد 19 بالنسبة للشركات العائلية في المنطقة العربية هي اعطاء الأولوية لتبني التكنولوجيا، والتركيز على زيادة المرونة وبناء المنعة والتخطيط الاستراتيجي للشركة والاهتمام بدراسة ومعرفة خطط وسياسات الحكومة. وقد كانت أكثر الشركات العائلية مرونة في مواجهة الأثر الفوري للجائحة هي التي تمتلك محافظ متنوعة ولديها استعداد جيد في جوانب الحوكمة وإدارة التدفق النقدي. كما حقق التركيز على تنمية المهارات داخل العائلات المالكة وإعداد الأجيال المقبلة الأهداف المرجوة منه بنسب عالية.

## المراجع الإنجليزية

- Anderson R.C. & Reeb D.M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209–237.
- Anglin, A.H., Reid, S.W., Short, J.C., Zachary, M.A., and Rutherford, M.W. (2017). An Archival Approach to Measuring Family Influence: An Organizational Identity Perspective. *Family Business Review*, 30(1), pp. 19-36. <https://doi.org/10.1177/0894486516669254>
- Arrighetti., A and A. Ninni. (2012)., “German and Italian Manufacturing Performance: A Premise to a Comparison”, *the Journal of Industrial and Management Economics / Economia e politica industriale* (39, (2).
- Astrachan, J.H., (1988). “Family firm and community culture”, *Family Business Review*.
- Basco, R. (2015). Family business and regional development-A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259–271.
- Basco, R., Stough, R., & Suwala, L. (Eds.). (2021). *Family Business and Regional Development* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429058097>
- Berghoff, H., (2006)., “The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949-2000”, *The Business History Review*, Vol. 80, No. 2, pp. 263-295.
- Berrone P., Cruz C., Gomez–Mejia L.R., & Larraza–Kintana M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family–controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
- Bjuggren, C.M. et al. (2011). “A note on employment and gross domestic product in Swedish family-owned businesses: A descriptive analysis” *Family Business Review*.
- BMW. (2013). *German Mittelstand: Engine of the German economy. Facts and Figures about Small and Medium-Sized German Firms*. Berlin: Federal Ministry of Economics and Technology.
- Brundin, E., Samuelsson, E. F., & Melin, L. (2014). Family ownership logic: Framing the core characteristics of family businesses. *Journal of Management & Organization*, 20(1), 6–37. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.15>

Burkart, M., F. Panunzi, and A. Shleifer. (2003). "Family Firms." *The Journal of Finance* 58 (5): 2167–2201. doi:<https://doi.org/10.1111/1540-6261.00601>

Chrisman J.J., Chua J.H., & Litz R.A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335–354.

Craig, J., and Moores, K. (2005). Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. *Family Business Review*, 18(2), pp. 105-122. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00035.x>

Cucculelli, M., (2012)., "Family Firms, Entrepreneurship and Economic Development", *Economia Marche Journal of Applied Economics* Vol. XXXI, No. 2, December.

Danes, S., K. Stafford, G. Haynes, S. Amarapurkar (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social and financial capital. *Family Business Review*, 22, pp. 199-215.

De Clercq, Dirk & Belausteguigoitia, Imanol, 2015. "Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital," *Journal of Family Business Strategy*, Elsevier, vol. 6(3), pages 178-189.

Delmas, M.A., and Gergaud, O. (2014). Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business. *Family Business Review*, 27(3), pp. 228-243. <https://doi.org/10.1177/0894486514538651>

Deloitte global family business survey, (2019), <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/markets/solutions/family-business.html>

Deloitte Middle East Family Enterprise Survey (2021): Transformation fit for the future, <https://www2.deloitte.com/xe/en/pages/finance/articles/dme-family-enterprise-survey-2021.html>.

Faller, C.M., and zu Knyphausen-Aufseß, D. (2018). Does Equity Ownership Matter for Corporate Social Responsibility? A Literature Review of Theories and Recent Empirical Findings. *Journal of Business Ethics*, 150(1), pp. 15-40. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3122-x>.

Family Business for Sustainable Development (FBSD) (2022), "Sustainability Indicators for Family Business: Case Study: Royal Van Wijhe Verf – Paint and coating solutions- 4<sup>th</sup> generation – the Netherland", available at

<https://fbsd.unctad.org/wp-content/uploads/2022/09/FBSD-Royal-Van-Wijhe-Verf.pdf>. Accessed on 22/6/2023 11:17 AM.

Family Capital in association with PWC (2018): <https://www.famcap.com/the-middle-east-150-why-family-businesses-matter-so-much-for-the-region/>

familybusinessindex.com: <https://familybusinessindex.com>

Heck, R.K.Z. et al. (2006). The Family`s Dynamic Role within Family Business Entrepreneurship. In P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrnios, and S.B. Klein, eds. Handbook of Research on Family Business (pp. 80-105). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/dk/pdf/DK-2019/12/european-family-business-barometer.pdf>

<https://unctad.org/news/empowering-family-businesses-fast-track-sustainable-development>

<https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/global-family-business-survey-2016/pwc-global-family-business-survey-2016-the-missing-middle.pdf>

<https://www.pwc.com/m1/en/publications/family-business-survey/2021/documents/middle-east-family-business-survey-2021.pdf>

Huybrechts, Jolien and Voordeckers, Wim and Lybaert, Nadine and Vandemaele, Sigrid, (2011), The Distinctiveness of Family Firm Intangibles: A Review and Suggestions for Future Research (March 1, 2011). *Journal of Management & Organization*, Vol. 17, No. 2, pp. 268-287, 2011, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1780882> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1780882>.

International Finance Cooperation (IFC)., (2012) "IFC Family Business Governance Handbook", [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2c93b2cb-dec6-4819-9ffb-60335069cbac/Family\\_Business\\_Governance\\_Handbook.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mskqtDE](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2c93b2cb-dec6-4819-9ffb-60335069cbac/Family_Business_Governance_Handbook.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mskqtDE)

James, A. E., E. Hadjielias, M. Guerrero, A. D. Cruz, and R. Basco. (2020). Entrepreneurial Families in Business Across Generations, Context, and Cultures." *Journal of Family Business Management*.

Kellermanns F.W. & Eddleston K.A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209–228.

KPMG Enterprise European family business barometer, KPMG International, (2019), "Succession top of mind as business families eye their legacy", Eighth edition,

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169–1191.

Miller D., Le Breton–Miller I., & Lester R.H. (2010). Family ownership and acquisition behaviour in publicly traded companies. *Strategic Management Journal*, 31(2), 201–223.

Morck R. & Yeung B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382.

National Center for Family Business -Kingdom Saudi Arabia: <https://ncfb.org.sa/>

PWC (2016) <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/pipwc-report.pdf>

PwC Family Business Survey (2012) "Family firm: A resilient model for the 21st century", <https://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf>

PWC Family Business Survey (2016), "The missing middle': Bridging the strategy gap in family firms",

Pwc Middle East Family Business Survey (2021), "Diversifying, investing and digitising",

Ricotta, F and R. Basco, (2021). "Family firms in European regions: the role of regional institutions," *Entrepreneurship & Regional Development*, Taylor & Francis Journals, vol. 33(7-8), pages 532-554, August.

Samara., G. (2021). "Family businesses in the Arab Middle East: What do we know and where should we go?", *Journal of Family Business Strategy*, Volume 12, Issue 3, September

Shanker, M. C., and J. Astrachan (1996). "Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>

Steier, L. P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2009). Embeddedness perspectives of economic action within family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1157–1167.

Svoboda, P. (2019), "Family Business: Sustainability Model", *Acta Oeconomica Pragensia*, 2019, 27(3-4), 45-60, <https://doi.org/10.18267/j.aop.627>.

UNDP (2021) "Empowering family businesses to fast-track sustainable development",

Vollero, A., Siano, A., and Della Volpe, M. (2019). A Systems Perspective for Conceptualizing Sustainability in Long-lived Family Businesses. Research Proposals on Risk Taking and Innovativeness. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(1), pp. 111-127. <https://doi.org/10.1002/sres.2548>

WCED (World Commission on Environment and Development), (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future [online]. Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

Wilson, N., Wright, M., & Scholes, L. (2013). Family Business Survival and the Role of Boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369-1389. <https://doi.org/10.1111/etap.12071>.



## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

الملحق رقم (1): نماذج تقييم لمؤشرات الاستدامة في شركات عائلية رائدة

مجموعة Sun Tekstil التركية	شركة Van Wijhe Verf الهولندية		المجال
-	42,265,500	الإيرادات و / أو (صافي) القيمة المضافة (2019)	المجال الاقتصادي SDG: 8, 9, 7, ) (17)
-	7,640,000	المدفوعات للحكومة (الضرائب)	
-	-	الاستثمار / النفقات الجديدة	
-	435,000 31,000 2,100,000 (نسبة 5.2% من الإيرادات)	1- الاستثمار الأخضر 2- الاستثمار المجتمعي 3- الانفاق الاجمالي على البحث والتطوير	
نسبة 90%	94% نسبة المشتريات من أوروبا، 20% من هولندا	المورد المحلي / برامج الشراء (الموجهة للداخل)	
48,531 m3 النسبة 5.4%	0,00034 m3 per Euro	الاستخدام المستدام للمياه (فاعلية استخدام الماء)	المجال البيئي (SDG: 6, 12, 9, 7, 15)
4,266,331 النسبة 46%	0,00455 kg per Euro تحسن 8.4%	إدارة المخلفات (تقليص توليد النفايات)	
18,714	0,00005 CO2 metric tons per Euro	انبعاثات غازات الاحتباس الحراري	
-	-	المواد والكيماويات المستنفدة لطبقة الأوزون	
40%	100%	استهلاك الطاقة (الطاقة المتجددة كنسبة من الطاقة الكلية)	
		الأرض والتنوع البيولوجي	
		الاستخدام المستدام للمياه	
النسبة 56%	العدد 10 نساء النسبة 22%	المساواة بين الجنسين (نسبة النساء في المناصب الإدارية)	المجال الاجتماعي (SDG: 5, 4, 8)
الموظفين: 4,228 ساعة العمال: 9,492 ساعة	80 ساعة	رأس المال البشري (متوسط ساعات التدريب في العام لكل موظف)	
8.44%	0.0001%	صحة الموظف وسلامته (معدل تكرار الاصابات في العمل للعامل)	
نسبة التغطية 70%	نسبة التغطية 99%	التغطية بالاتفاقيات الجماعية	

مجموعة Sun Tekstil التركيبية	شركة Van Wijhe Verf الهولندية		المجال
العدد 11، نسبة الحضور 100%	العدد 11 مرة، نسبة الحضور 95%	إفصاحات حوكمة الشركات (عدد مرات اجتماعات مجلس الإدارة ونسبة الحضور)	المجال المؤسسي (SDG: 16)
0	0	ممارسات مكافحة الفساد (مقدار الغرامات المدفوعة أو المستحقة الدفع بسبب التسويات)	
نعم	نعم	مجال الحوكمة (هل تعمل شركتك مع صانعي السياسات و / أو أصحاب المصلحة لتطوير أو الدعوة لزيادة اعتماد معايير ESG؟)	مجال الأعمال العائلية (SDG: 17, 16, 8)
نعم	نعم	هل يقوم مجلس الإدارة بمراجعة الأداء الاجتماعي والبيئي للشركة مرة واحدة سنويًا على الأقل لتحديد ما إذا كانت الشركة تحقق الأهداف الاجتماعية والبيئية؟ هل يضم مجلس الإدارة مدراء مستقلين؟ حدد العدد والنسبة المئوية	
نعم	نعم	الموردين (هل تمتلك شركتك مدونة رسمية لقواعد السلوك للموردين تشجع على التوريد الأخلاقي أو تحمل الموردين المسؤولية عن الأداء الاجتماعي والبيئي؟ (ما هي النسبة التقديرية للمواد أو المنتجات التي تم شراؤها من قبل شركتك والتي يتم الحصول عليها من مصادر مستدامة)	
نسبة 20 – 29%	نسبة 40-60%	تأثير المجتمع	
نعم	نعم	خلق منافع مجتمعية	المنتجات والخدمات المستدامة (مؤشر اختياري)
نعم / لا	نعم	تحسين الأداء البيئي للعملاء	

المصدر: 2022 Sustainability Indicators for Family Business (SIFB)

## صدر عن هذه السلسلة :

- 1 - مواءمة السياسات المالية والنقدية بدولة الكويت لظروف ما بعد التحرير  
د. يوسف الابراهيم ، د. أحمد الكواز
- 2 - الأوضاع والسياسات السكانية في الكويت بعد تحريرها  
د. ابراهيم العيسوي (محرر)
- 3 - إعادة التعمير والتنمية في الكويت  
د. عمرو محي الدين
- 4 - بعض قضايا الإصلاح الاقتصادي في الأقطار العربية  
د. جميل طاهر ، د. رياض دهاال ، د. عماد الامام
- 5 - إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعليم والعمالة في الوطن العربي  
د. محمد عدنان وديع
- 6 - حول مستقبل التخطيط في الأقطار العربية  
د. ابراهيم العيسوي
- 7 - مشاكل التعليم وأثرها على سوق العمل  
د. محمد عدنان وديع
- 8 - أهداف التنمية الدولية وصياغة السياسات الإقتصادية في الدول العربية  
د. علي عبد القادر علي
- 9 - تحديات النمو في الاقتصاد العربي الحديث  
د. عماد الإمام
- 10 - هل تؤثر السياسات الاقتصادية الكلية على معدلات نمو الدول العربية؟  
د. علي عبد القادر علي
- 11 - الصيرفة الإسلامية : الفرص والتحديات  
د. محمد أنس الزرقا
- 12 - دور التجارة العربية البنينية في تخفيف وطأة النظام الجديد للتجارة  
اعداد : د. محمد عدنان وديع ، تحرير : أ. حسان خضر
- 13 - العولمة وقضايا المساواة في توزيع الدخل في الدول العربية  
اعداد : د. علي عبد القادر علي

## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

- 14 - السياسات الكلية وإشكالات النمو في الدول العربية  
إعداد: أ. عامر التميمي، تحرير: د. مصطفى بابكر
- 15 - الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات  
إعداد: أ.د. ماجد خشبة، تحرير: د. عدنان وديع
- 16 - تقييم أدوات السياسة النقدية غير المباشرة في الدول العربية  
إعداد: د. عماد موسى، تحرير: د. أحمد طلفاح
- 17 - الأضرار البيئية والمحاسبة القومية المعدلة بيئياً: إشارة لحالة العراق  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 18 - نظم الإنتاج والإنتاجية في الصناعة  
إعداد: م. جاسم عبد العزيز العمار، تحرير: د. مصطفى بابكر
- 19 - اتجاهات توزيع الإنفاق في الدول العربية  
إعداد: د. علي عبدالقادر علي، تحرير: د. رياض بن جليلي
- 20 - هل أضاعت البلدان العربية فرص التنمية؟  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 21 - مآزق التنمية بين السياسات الاقتصادية والعوامل الخارجية  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 22 - التنمية وتمكين المرأة في الدول العربية  
إعداد: د. علي عبد القادر
- 23 - العولمة والبطالة: تحديات التنمية البشرية  
إعداد: د. محمد عدنان وديع
- 24 - اقتصاديات التغير المناخي: الآثار والسياسات  
إعداد: د. محمد نعمان نوفل
- 25 - المرأة والتنمية في الدول العربية: حالة المرأة الكويتية  
إعداد: د. رياض بن جليلي
- 26 - البطالة ومستقبل أسواق العمل في الكويت  
إعداد: د. بلقاسم العباس
- 27 - الديمقراطية والتنمية في الدول العربية  
إعداد: د. علي عبدالقادر علي

- 28 - بيئة ممارسة أنشطة الأعمال ودور القطاع الخاص  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 29 - تأثير سياسات الترويج للاستثمار الأجنبي المباشر على قدرة الدول العربية  
في جذب هذه الاستثمارات لتحقيق أهدافها التنموية  
إعداد: أ. منى بسيسو
- 30 - الإصلاح الضريبي في دولة الكويت  
إعداد: د. عباس المجرن
- 31 - استهداف التضخم النقدي: ماذا يعني لدول مجلس التعاون؟  
إعداد: د. وشاح رزاق
- 32 - الأزمة المالية الدولية وإنعكاساتها على دول الخليج  
إعداد: د. وشاح رزاق  
د. إبراهيم أونور  
د. وليد عبد مولاة
- 33 - استخدام العوائد النفطية  
إعداد: د. محمد إبراهيم السقا
- 34 - السوق الخليجية المشتركة  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 35 - الاقتصاد السياسي لعدم المساواة في الدول العربية  
إعداد: د. علي عبدالقادر علي
- 36 - الضرائب، هبة الموارد الطبيعية وعرض العمل في الدول العربية ودول مجلس التعاون  
إعداد: د. بلقاسم العباس  
د. وشاح رزاق
- 37 - إندماج إقتصادي إقليمي أم دولي: الحالة العربية  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 38 - التجارة البينية الخليجية  
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 39 - تطوير الأسواق المالية التقييم والتقلب اعتبارات خاصة بالأسواق الناشئة  
إعداد: أ. آلان بيفاني
- 40 - تقييم التجربة التنموية لدول مجلس التعاون الخليجي  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 41 - قياس كفاءة بنوك دول مجلس التعاون الخليجي  
إعداد: د. إبراهيم أونور

## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

- 42 - مُحددات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل إلى الدول العربية  
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 43 - رأس المال البشري والنمو في الدول العربية  
إعداد: د. بلقاسم العباس  
د. وشاح رزاق
- 44 - لماذا لم تتحول أغلب البلدان النامية إلى بلدان متقدمة تنموياً؟  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 45 - حول حل معضلة بطالة المتعلمين في البلدان العربية  
إعداد: د. حسين الطلافحه
- 46 - سجل التطورات المؤسسية في الدول العربية  
إعداد: د. حسين الطلافحه
- 47 - المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية  
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 48 - البيئة الاستثمارية ومعوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة: حالة دولة الكويت  
إعداد: د. إيهاب مقابله
- 49 - التدريب أثناء الخدمة لشاغلي الوظيفة العامة: دراسة حالة لواقع التجربة الكويتية  
إعداد: د. فهد الفضالة
- 50 - التكامل الاقتصادي: آليات تعزيز التعاون الاقتصادي العربي  
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 51 - وكالات التصنيف الائتماني: عرض وتقييم  
إعداد: د. أحمد الكواز
- 52 - دراسة تحليلية لأبعاد التحديات التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة  
ودور مؤسسات الدعم الفني  
إعداد: د. إيهاب مقابله
- 53 - واقع المخاطر الاجتماعية في الجمهورية اليمنية  
إعداد: د. محمد باطويح  
د. فيصل المناور
- 54 - تجارب تنمية رائدة - ماليزيا نموذجاً  
إعداد: د. فيصل المناور  
د. عبد الحليم شاهين

55 – Small and Medium Enterprises in Lebanon: Obstacles and Future Perspectives

Issue: Omar Malaeb

- 56 – مؤشرات تقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والخدمات المقدمة لها  
إعداد: د. إيهاب مقابله
- 57 – بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية  
إعداد: د. فيصل المناور  
أ. منى العليان
- 58 – الدور التنموي للسياسات الصناعية الحديثة في ضوء الممارسات الدولية الرائدة: متطلب التحول الهيكلي  
لاقتصادات الدول العربية  
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 59 – التجربة الماليزية في إدارة الأزمات: مقارنة في الاقتصاد السياسي  
إعداد: د. فيصل المناور  
أ. منى العليان
- 60 – تطوّر الإنتاجية ومساهماتها في النمو الإقتصادي لدول مجلس التعاون الخليجي  
إعداد: د. محمد لزعر
- 61 – تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة  
إعداد: د. علم الدين بانقا  
د. محمد عمر باطويح
- 62 – الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي : تجارب دولية  
إعداد: أ. عمر ملاعب
- 63 – مخاطر الهجمات الالكترونية (السيبرانية) وآثارها الاقتصادية: دراسة حالة دول مجلس  
التعاون الخليجي  
إعداد: د. علم الدين بانقا
- 64 – دراسة تحليلية لسياسات وآليات تنمية قطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة:  
حالة المملكة الأردنية الهاشمية  
إعداد: د. إيهاب مقابله

## دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية

- 65 - الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط  
إعداد: د. فهد الفضالة
- 66 - أهمية تطوير مناهج وأساليب التعليم والتعلم بالنسبة للعملية التنموية - مع التركيز على منهج مونتيسوري  
إعداد: أ. نبيله بيدس
- 67 - دور مؤسسات العمل العربي المشترك والمؤسسات الإنمائية والتمويلية العربية في الحد من الفقر متعدد الأبعاد في الدول العربية - نظرة تحليلية  
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 68 - مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التمويل الأصغر: دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الفلسطينية للإقراض والتنمية "فاتن"  
إعداد: أ.د. إيهاب مقابله  
أ. محمد عواوده
- 69 - تقييم فعالية تطبيقات سياسات سوق العمل النشطة وغير النشطة في الدول العربية: إسقاطات على تداعيات أزمة كوفيد - 19 على أسواق العمل  
إعداد: د. محمد عمر باطويح  
أ. مريم بوزير
- 70 - العدالة الاجتماعية كمدخل لتحقيق التنمية: دراسة في السياق العربي المقارن مع الاستثناس بالتجربة الماليزية  
إعداد: أ. إسماعيل قادير

## 71 - The Importance of Arab Parents' Perspective in Shaping and Developing ECE Methodologies to Increase Economical Efficiency and Social Consistency: The Montessori Method of Education

Issue: Nourhan Zehnie

- 72 - فعالية دور سياسات سوق العمل في الدول العربية: إسقاطات على تداعيات أزمة كوفيد - 19  
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 73 - التطور التاريخي لنظريات النمو والتنمية في الفكر الاقتصادي  
إعداد: د. عبد الحليم شاهين
- 74 - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام مع التركيز على التجربة اليابانية  
إعداد: أ.د. فيصل المناور  
د. منى العليان  
أ. عبدالله الدولية



75 - أهداف التنمية المستدامة في الدول العربية: فجوة التخطيط والتمويل والبيانات  
إعداد: أ.د. وليد عبدمولاه

76 - دور برامج الحماية الاجتماعية في إدارة الأزمات بالتركيز علي جائحة COVID-19  
إعداد: أ.د. فيصل المناور  
د. منى العلبان

77 - مداخل التنوع لمصادر تمويل التعليم في الدول العربية في ضوء الممارسات الدولية الرائدة  
إعداد: د. نواف أبو شمالة

78 - الذكاء الاصطناعي ومستقبل سوق العمل المصري  
إعداد: أ. فيروز عطية

## المعهد العربي للتخطيط بالكويت

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ : 24844061 24843130 (965) : 📠 : 24842935 (965)

✉ : [api@api.org.kw](mailto:api@api.org.kw) - [www.arab-api.org](http://www.arab-api.org)



تابعونا: