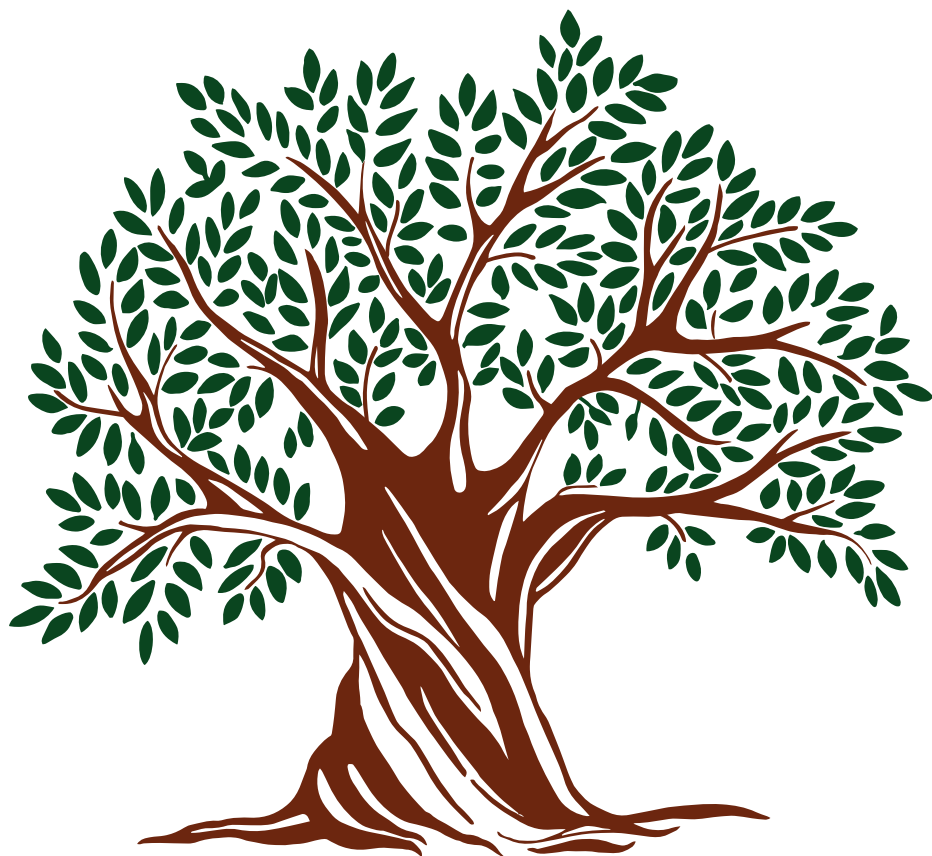


قيادة الشركات العائلية

Family Business Leadership



تأليف

عبداللطيف سعيد العمودي

قيادة الشركات العائلية

Family Business Leadership

تأليف

عبداللطيف سعيد العمودي

ح) عبداللطيف سعيد محمد العامودي ، ١٤٤٣ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

العامودي ، عبداللطيف سعيد محمد
قيادة الشركات العائلية. / عبداللطيف سعيد محمد العامودي -
ط ١. - . جدة ، ١٤٤٣ هـ

٢٥٦ ص ؛ ..سم

ردمك: ٤-١٨٣٧-٠٤-٦٠٣-٩٧٨

١- الشركات العائلية ٢- الشركات - تنظيم و ادارة أ.العنوان

١٤٤٣/١٢٩٥٦

ديوي ٦٥٨,٠٤١

رقم الإيداع: ١٤٤٣/١٢٩٥٦

ردمك: ٤-١٨٣٧-٠٤-٦٠٣-٩٧٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

| | |
|----|---|
| ٢ | الفهرس |
| ٥ | شكر وامتنان |
| ٧ | تمهيد |
| ١٢ | مفهوم الشركات العائلية |
| ١٦ | أهداف الشركات العائلية |
| ٢٠ | السمات والخصائص المميزة للشركات العائلية |
| ٢٤ | الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية |
| ٢٨ | مزايا الشركات العائلية |
| ٣٢ | عيوب الشركات العائلية |
| ٣٦ | واقع الشركات العائلية السعودية |
| ٤٢ | مؤشرات وإحصائيات استمرارية الشركات العائلية |
| ٤٦ | أداء الشركات العائلية |
| ٥٠ | الثقافة التنظيمية للشركات العائلية |
| ٥٦ | علاقة الأشخاص في الشركة العائلية |
| ٦٢ | تطور ونمو الشركة العائلية |
| ٦٨ | نظرة وفلسفة العائلات المالكة لشركة العائلة |
| ٧٤ | مشكلات تواجه الشركات العائلية |
| ٨٤ | الديناميكية الإنسانية في الشركات العائلية |
| ٨٨ | التحديات التي تواجه الشركات العائلية في عصر العولمة |

| | |
|-----|---|
| ٩٤ | معوقات تطور الكيانات العائلية |
| ٩٨ | الحلول المقترحة للحيلولة دون فشل الشركات العائلية |
| ١٢٤ | تقدير القيمة السوقية العادلة للشركة (التقييم) |
| ١٣٢ | التخطيط الاستراتيجي للشركة العائلية |
| ١٤٠ | حوكمة الشركات العائلية |
| ١٤٨ | تفعيل الاجتماعات واللقاءات الأسرية (العائلية) |
| ١٥٢ | فصل الإدارة عن الملكية |
| ١٥٨ | التماسك والمرونة في الشركات العائلية |
| ١٦٢ | معضلة الجيل الثالث في شركات العائلة |
| ١٧٠ | نظرة المؤسسات المالية للشركات العائلية |
| ١٧٤ | إدارة الصراع في الشركات العائلية |
| ١٩٦ | أثر التربية الوالدية على مستقبل شركة العائلة |
| ٢٠٤ | انتقال السلطة في الشركات العائلية واختيار الخليفة |
| ٢١٤ | خصائص وسمات القائد القادم للشركة العائلية |
| ٢٢٠ | الشركات العائلية وسياسة الرجل المناسب في المكان المناسب |
| ٢٢٤ | دستور (ميثاق) العائلة |
| ٢٣٠ | نماذج لفشل شركات عائلية |
| ٢٤٢ | الخاتمة |
| ٢٤٨ | المصادر والمراجع |



- للجيل الأول (المؤسس): على حسن تنشئتهم وتربيتهم لنا، وفق قيم سامية.
- للجيل الثاني: على تكاتفهم، وتأزرهم، ودعمهم، وحسن أدائهم.
- للجيل الثالث: على حماسهم، وشغفهم، والتزامهم بمواصلة المسير.

إننا في وطننا العربي ما زلنا ندير
شؤون عملنا العائلي بنفس
العقلية وطريقة التفكير التقليدية
التي ندير بها حياتنا اليومية.

(عبد اللطيف سعيد العمودي)

تمهيد

بعد أن انتهيت من إعداد كتاب (أساسيات البيع ومبادئ النجاح)، ثم كتاب (إستراتيجيات تسويقية)، ثم كتاب (المدير التنفيذي الناجح)، وهذه عبارة عن ثلاث وظائف عملت بها في شركة العائلة وهي (المبيعات)، (التسويق) و(الإدارة التنفيذية)، لخصت فيها ما مارسته وقرأته وشاهدته في مشواري المهني كمدير للمبيعات، ثم مدير للتسويق، ثم رئيس تنفيذي ورئيس لمجلس إدارة شركة عائلي، ومن أبناء الجيل الثاني فيها، فقد رأيت أنه أن الأوان للكتابة عن الشركات العائلية بصفة عامة، وعن العربية منها بصفة خاصة.

وخلال مشواري المهني تسوّى لي حضور العديد من المؤتمرات وورش العمل والمحاضرات، وقراءة العديد من البحوث والكتب والنشرات عن الشركات العائلية، فرأيت أن أجمع خلاصة هذا الجهد في كتيب ينتفع به رواد الأعمال، والعاملون والمهتمون بشأن الأعمال العائلية. وقد كنت أتصفح كتاب (حادي الأرواح إلى بلاد الأفراح) لابن القيم (رحمه الله تعالى)، أثناء إحدى رحلتي الدولية، وأعجبتني مقدمته التي قال فيها: «وهذا كتاب اجتهدت في جمعه، وترتيبه وتفصيله وتبويبه»، إلى أن قال: «أبها الناظر فيه؛ لك غنمه، وعلي غزؤه»، وما فعلته في هذا الكتاب وفي جميع كتيبي؛ هو عبارة عن جمع لبعض ما كُتب وطُرح ونوقش في هذا الشأن إضافة إلى خبرة وممارسة عملية للعمل العائلي، امتدت لأكثر من أربعين عاماً منذ أن التحقت بشركة العائلة في عام ١٩٨٠ م.

إنّ الذي دفعني للكتابة في هذا الشأن، هو ما رأيته وسمعته من تساقط وإفلاس واندثار، للعديد من الشركات العائلية في الوطن العربي عموماً، وفي دول الخليج على وجه الخصوص، وعند اطلاعي على أسباب فشل بعض هذه الشركات؛ وجدت أنه كان بالإمكان تجنّب هذا الفشل والانهيار، بشيء من الحكمة والتروي والتخطيط، مع بعض الإجراءات القانونية أو التنظيمية أو كليهما.

إنّنا في وطننا العربي ما زلنا ندير شئون عملنا العائلي بنفس العقلية وطريقة التفكير التقليدية التي ندير بها حياتنا اليومية، دون اطلاع على سبل تطوير شركاتنا ومؤسساتنا العائلية،

في حين أنّ الغربيين قد اهتموا كثيراً بمجال تطوير الشركات العائلية، فوفقاً لما ذكره الدكتور (عمرو علاء الدين زيدان) في كتابه (إدارة الشركات العائلية)، فإنّه من منتصف الثمانينيات، ساهمت الجامعات والتجمعات الاقتصادية وكبريات الشركات في تأسيس منظمات ومراكز بحوث لتقديم البرامج المتخصصة في مجال الشركات العائلية، ومع بداية التسعينات، أصبح هناك ما يزيد على (١٠٠) جامعة وكلية في الولايات المتحدة الأمريكية، تقدّم برامج تعليمية متخصصة لعائلات الأعمال، ثم ارتفعت مع بداية القرن الحادي والعشرين، إلى ما يزيد على (١,٦٠٠) كلية وجامعة أمريكية، يُدرّس بها أكثر من (٢,٢٠٠) مقرّر دراسي في مجال ريادة الأعمال بصفة عامة، وفي مجال الشركات العائلية بصفة خاصة، وتزامن مع ذلك ظهور العديد من الدوريات العلمية، والتي وصل عددها إلى (٤٤) دورية علمية محكمة متخصصة في مجال ريادة الأعمال، وما يزيد على (١٠٠) مركز متخصص في نفس المجال.

لم يقتصر الأمر على الولايات المتحدة في مجال الاهتمام بالشركات العائلية، بل امتد إلى أجزاء عديدة من العالم، فشهدت القارة الأوروبية اهتماماً مماثلاً، وكذلك منطقة جنوب آسيا وأستراليا، كما ارتفع عدد الاستشاريين المتخصصين في مجال الشركات العائلية، وتأسست منظمات متخصصة في هذا المجال مثل (معهد الشركات العائلية- Family FFI Firm Institute)، و(شبكة الأعمال العائلية Family Business Network FBN)، كذا ظهور العديد من المواقع الإلكترونية المتخصصة في تقديم خدمات تعليم وتدريب وتوعية وتوجيه أفراد عائلات الأعمال الذين يديرون شركات عائلاتهم.

وبحسب ما ذكره الدكتور (مصطفى محمود أبوبكر) في مقدمة كتابه (تنظيم وإدارة الشركات العائلية) حيث يوضح بأنّ الشركات العائلية ليست ظاهرة جديدة في المجال الاقتصادي، ودورها ليس غريباً في مجالات التنمية، وأنّ هذا التأخر في التناول النظامي المنهجي لدراسة الشركات العائلية؛ يظهر بصورة أكثر وضوحاً في الدول النامية والدول العربية خاصة، رغم وجود هذه المؤسسات بصورة واضحة منذ زمن طويل في تلك الدول، شأنها شأن الدول الأخرى.

فأين نحن من هذا الزخم الكبير؟، ومتى يصبح لدينا مراكز بحوث وكتليات وإصدارات خاصة بهذا الشأن؟.

سوف تصيبك الدهشة عندما تعلم بأنني سعت للبحث عن مراجع عديدة باللغة العربية للكتابة عن الشركات العائلية، وزرت عدّة مكاتب في المملكة العربية السعودية ومصر

والأردن، كما زرت عدّة معارض كتاب، ولكن للأسف لم أجد إلا القليل من المراجع. بل إنَّ فهرس مراجع كتاب الدكتور (عمرو علاء الدين زيدان) الذي أشرت إليه سابقاً (إدارة الشركات العائلية)، ذكر المصنف فيه (٩) مراجع عربية فقط، و (٦٩) مرجعاً غير عربي، وكتابه الآخر (اجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية) ذكر فيه مرجعاً عربياً واحداً، و(١٧) مرجعاً غير عربي. كذلك كتاب (تنظيم وإدارة الشركات العائلية) للدكتور (مصطفى محمود أبوبكر)، حيث لا يوجد من ضمن المراجع التي اعتمد عليها المؤلف، أي كتاب أو مرجع عربي واحد، وقد اجتهدت كثيراً في البحث عن مراجع وكتب وأبحاث باللغة العربية؛ فوجدت بعضاً منها، إلا أنَّ كثيراً من الباحثين والمؤلفين نقلوا من مصادر غير عربية في معظم مؤلفاتهم، وبالتالي؛ فليعذرني القارئ الكريم إن كانت العديد من المراجع والاسماء ليست عربية المنشأ، فمُكرهٌ أخاك لا بطلٌ.

استغرق كتابة ومراجعة الكتاب أكثر من عامين، كنت حريصاً على أن يكون شاملاً لمعظم القضايا التي يحتاجها من يرغب في إدارة شركة عائلية. حفّزني على استغراق كل ذلك الوقت والجهد؛ البيئة العائلية والعمل العائلي الذي أنا أحد مكوّناته، فأنا من أبناء الجيل الثاني لشركة العائلة (شركة سعيد محمد العمودي المحدودة)، وقد خطونا خطوات جيدة في إرساء قواعد المرحلة القادمة – مرحلة الجيل الثالث – ورأيت أن يكون هذا الجهد بمثابة وثيقة ومرجع يمكن الرجوع إليه من قبل العاملين في شركة العائلة من أبناء الجيل الثالث، ولغيرهم من أبناء عائلات الأعمال، فقد جمعت فيه ما تفرق في غيره، ولخصت عدّة قضايا يحتاجها من يديرون شركات عائلية، فإن أحسنتُ فمن الله، وإن أخفقت؛ فهذا جهد المقل، ومن نفسي ومن الشيطان.

عبد اللطيف سعيد العمودي

١٤٤٣هـ/٢٠٢١م

«
درجة تحكّم العائلة
وسيطرتها على القرارات؛
هي العامل المؤثّر في وصف
عائلية الشركة من عدمها.»

مفهوم الشركات العائلية



مفهوم الشركات العائلية

وردت عدّة تعريفات للعمل العائلي، أو الشركة العائلية لسنا بصدد ذكرها جميعاً ولكن؛ نكتفي بذكر بعضها:

تلك المنشأة أو العمل التجاري الذي أنشأه فرد أو مجموعة أفراد (غالباً من عائلة واحدة)، وتملكه وتديره العائلة، أو أفراد منها، وأكثر الأشكال شيوعاً في شركات العائلات هي شراكة الأب مع أبنائه، أو الأخ الأكبر مع إخوته.

المنشأة التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوّة التصويّية فيها، ويكون للعائلة أثر قوي في إدارتها اليومية، وخاصّة في اتخاذ القرارات الإستراتيجيةّ بالمؤسسة أو الشركة، مثل تعيين المدير التنفيذي الجديد والتوجهات العامّة للشركة.

وبالتالي فإنّ درجة تحكّم العائلة وسيطرتها على القرارات؛ هي العامل المؤثّر في وصف عائلية الشركة من عدمها.

تصنيفها القانوني:

لا يوجد لها تصنيف خاص ضمن التصنيف القانوني لأنواع الشركات بالمملكة ولا غيرها من قوانين الشركات في باقي البلدان، إنّما هو تصنيف عُرّف في تم التوافق عليه، وتصنيفها القانوني ينحصر في عدّة مسميات، فهي: إمّا شركة ذات مسؤولية محدودة، أو شركة تضامنية، أو شركة توصية بسيطة، أو توصية بالأسهم، أو فردية يقتصر الانتفاع منها على أبناء العائلة وحدهم، ولهم السلطة المطلقة في إدارتها، أو تتحكّم في إدارتها، أو تمارس شكلاً آخر من أشكال التحكم في الشركة. وأن يكون التحكم في الشركة مستمراً من جيل إلى الجيل التالي من العائلة.^(١)

١/ د. سامي تيسير سلمان - (التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات) بتصرف.

أنواع الشركات العائلية:

قدّم (هاري ليفينسون Harry Levinson)، عالم النفس الأمريكي ومستشار قضايا العمل والتنظيم، في كتابه (Consulting with Family Business)، تصنيفاً للشركات العائلية وقسّمه إلى ثلاثة أقسام^(١):

١. الشركات العائلية التقليدية (Traditional Family Firms): التي تتمتع بطول البقاء ولعدة أجيال عائلية، وتتمتع بسمعة طيبة لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها، وتتصف بقدرتها على التخطيط لاستمراريتها لفترات طويلة، وتتوقع أن تستمر في مجال العمل الذي اختاره المؤسس منذ البداية، ومن المعتاد ألا تخضع لضغوط النمو السريع، وإنّما نمو بطيء ولكن؛ بمعدلات مطردة معتمدة على سمعتها في الأسواق، وبالتالي؛ فنموها يأتي من داخل الشركة بدرجة أكبر من اعتماده على العوامل الخارجية، كما أنّ هذا النوع يتميز بالهدوء، وتميل إلى أن تكون شركة أبوية (Paternalistic) في توجيهها، وأكثر المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها من وقت إلى آخر؛ هي المشكلات المتعلقة بانتقال الشركة من جيل لآخر.

٢. الشركات العائلية الصراعية (Conflictful Family Firms): نجد في هذا القسم أنّ الصراعات تطلُّ برأسها بسبب الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة مستقبلاً، فنجد أنّ الأفراد الأكبر سنّاً والأكثر تأثيراً في الشركة، يرغبون تكثيف جهودهم للاستمرار في الاتجاه نفسه، وفي ذات الوقت، نجد أنّ هناك أفراداً آخرين في الشركة أو العائلة يرون الأمور من منظار آخر، وبالتالي؛ لا يستطيعون أن يشاركوا الأفراد الأكبر سنّاً وتأثيراً اهتماماتهم أو التزامهم، ويرغبون في ممارسة أسلوب آخر في إدارة الشركة، وبالتالي؛ يحدث التصدّع نتيجة الشدّ والجذب الذي يحدث بين هذين التوجهين، ويكون نتيجة هذا النوع من الصراعات هي بيع الشركة أو فشلها. وهذا النوع متفشٍ بصورة كبيرة في الشركات العائلية سواءً على مستوى الوطن العربي أو غيره.

٢/د. عمرو علاء الدين زيدان - (إدارة الشركات العائلية).

٣. الشركة العائلية الريادية (Entrepreneurial Family Firms): وهذا النوع هو الأصبغ في الشركات العائلية، وترجع الصعوبة فيه إلى أن المؤسس يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه في قيادتها واحد أو أكثر من أبنائه، والذين قد يكونون أقل كفاءة أو ريادة من أبيهم، ومن المتوقع في مثل هذا الموقف أن تطفو العداوات العائلية على السطح وتتولد الصراعات وتستمر لفترة، وتصبح الألام والأمراض العائلية أمراضاً متوطنة، وتتفاقم المشكلة كلما زاد عدد الأبناء والأحفاد المتطلعين للعمل في شركة العائلة، أو الذين يرغبون في الحصول على حقوقهم (ميراثهم) في صورة نقدية. وصعوبة التعامل مع هذا القسم من الشركات يعود لسببين رئيسين:



السبب الثاني

استمرار الصراعات العائلية التاريخية لفترات طويلة داخل الشركة العائلية.



السبب الأول

الجوانب النفسية الخاصة التي يتمتع بها المؤسس الريادي (الأب).

أهداف الشركات العائلية



أهداف الشركات العائلية

إنَّ المبدأ الأول الأساس لنجاح الشركات وتجنّب انهيارها، هو تحديد الهدف الرئيس للشركة، ويقصد به السبب الرئيس الذي من أجله أنشئت الشركة، وأنَّ النجاح الدائم لا يتحقق إلاّ من خلال الالتزام بهدف محدّد، فالهدف الرئيس للشركة هو الذي يجعل المجتمع يقرر مدى أهمية استمرار نشاط هذه الشركة وضرورة تطورها وازدهارها، وبحسب (ديفيد باكارد) مؤسس شركة (Hewlett Packard) فإنَّ وجود هدف رئيس للشركة يرشد الموظفين العاملين بها ويحفزهم على العمل والإنتاج. كما يوضح إطار العمل الخاص بها للعملاء والممولين والشركات الأخرى والمساهمين، من أجل فهم وتقدير مدى أهمية الأشياء التي تسعى الشركة لتحقيقها.

يُنقل عن الرئيس الأمريكي الأسبق «وودرو ويلسون» كلمة عن تحديد الهدف بقوله: «إنَّ دورك في الحياة لا يقتصر فقط على كسب قوتك، بل إنه يتمثّل في أن تساعد الآخرين من حولك على أن يعيشوا في رغد، وتكون لديهم رؤية مستقبلية رائعة. مع بثّ الأمل وروح الإنجاز فيهم. إنَّ الهدف الذي ينبغي أن تحيا من أجله هو إثراء العالم من حولك، ومن ثم؛ إن تغاضبت عنه، فستفقد قوتك وتصبح مفلساً». إنَّ الهدف الرئيس للشركة لا يمثل شيئاً معيناً ينبغي الانتهاء منه في وقت محدّد، كما لا ينبغي إدخال تغيير عليه، ولكن ربما تحتاج الشركة إلى تغيير إستراتيجيتها وخططها وأنشطتها؛ حتى تظل على الطريق السليم لتحقيق الهدف الرئيس لها^(٣).

وهنا يتبادر إلى الذهن سؤال عن ما هو المقصود حقيقة من مفهوم تحديد الهدف؟، حيث قد يبدو لأي شخص أنّ الشركات إنّما تهدف بدرجة أساسية إلى الربح وزيادة حقوق الملكية للمساهمين والشركاء، وهذا هدف مشروع في حقيقة الأمر.

٣/ روبرت رودزكي Robert Rudzki (إدارة تجنب انهيار الشركات).

ولكن هناك أهداف أخرى يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية⁽⁴⁾:
أهداف اقتصادية: تتعلق باستثمار موارد وإمكانات الشركة لتحقيق منافع مادية للأطراف ذات العلاقة (شركاء - مساهمين - مستثمرين... إلخ).
أهداف اجتماعية: تتمثل في توثيق العلاقات الاجتماعية والروابط والألفة والانسجام بين الأطراف ذوي العلاقة، ونشر القيم والثقافات الإيجابية البناءة فيما بينهم.
أهداف سياسية: تتمثل في توفير مقومات المشاركة في صنع الخطط الإستراتيجية للمجتمع، والقدرة على إيجاد حلول للمشكلات التي يعاني منها المجتمع (تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع - حل مشكلة البطالة - التدريب والتأهيل - الأوقاف - تأسيس الجمعيات الخيرية... إلخ).

ويجب التنوية على أهمية تحقيق التوازن في الجهد والاهتمام بتلك الأهداف كحزمة متكاملة مترابطة.

أرى كذلك أن يكون هناك «أهداف إنسانية»، تضاف إلى مجموع ما ذكر سابقاً، حيث إنّه في مسيرة عمل الشركة قد تواجه صنّاع القرار مواقف تستدعي مراعاة الجانب الإنساني لبعض منسوبي الشركة أو عملائها، فإذا لم يكن في قائمة الأهداف مراعاة هذه المواقف، فربما تتضرر الشركة من خلال اتخاذ قرارات لا تراعي الجوانب الإنسانية، وعلى سبيل المثال، لو أن منشأة طبية علاجية (مستشفى أو مركز طبي) لم تضع من بين أهدافها مراعاة ظروف بعض الحالات التي تعجز عن سداد بعض أو كل أتعاب العلاج، فستضطر للتعامل مع المرضى على أنهم زبائن وأجساد ومنتجات تم توضيها وإصلاحها وعلاجها؛ وبالتالي، لا بد من تحصيل أجره وتكلفة العلاج بغض النظر عن الوضع المالي للمريض. وعليه فإنّ الأهداف الإنسانية، والمسئولية الاجتماعية تمثل بعض المظاهر المهمة للقيمة، والتي تمثلها الشركة في المجتمع وتحسن صورتها أمام المجتمع.

إنّ الاهتمام بمشاعر منسوبي الشركة ومراعاة ظروفهم؛ ينعكس إيجاباً على أداء العاملين بالشركة وعلى نتائجها وأهدافها، يؤكد ذلك المستشار «روبرت رودزي»، حيث إنّ الشركات

4/ د. مصطفى محمود أبوبكر - (تنظيم وإدارة الشركات العائلية).

الناجحة تقوم بالاعتماد على طاقة الحب الموجودة لدى موظفيها. بحيث تقوم هذه الشركات بمخاطبة قلوب موظفيها قبل عقولهم؛ مما يؤدي إلى وصول الموظفين لأعلى درجات الالتزام النابع من شعورهم الشخصي بالحب والشغف تجاه أهداف الشركة.

حرصت كثيراً على مراعاة هذا الجانب في مسيرتي المهنية، لأنّي تعلمته من الوالد (رحمة الله عليه)، فكان يسأل عن السائق الأندونيسي الخاص به (إمام)، إذا اجتمعنا على الغداء، عمّا إذا كان موجوداً معنا على سفرة الطعام أو غير موجود، فإذا علم أنّ أحداً كلّفه بمهمة وقت تناول الطعام، غضب منه، فكنت أحذو حذوه في التواصل مع أبسط العاملين بالشركة والاستماع لشكواهم ونصائحهم لما فيه مصلحة الشركة. وقد وجدت لذلك أثراً إيجابياً كبيراً. أثبتت إحدى الدراسات البحثية التي أجرتها شركة الخدمات الاستشارية الدولية المتخصصة «تاووز بيرين Towers Perrin» عام ٢٠٠٥م، والتي أُجريت على مستوى عالمي، أنّ (١٤٪) فقط من الموظفين هم الذين يكون لديهم التزام كامل نحو العمل ويكون لديهم الرغبة الكاملة في بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق مصالح شركاتهم. وهذا يشير إلى وجود كم هائل من قدرات الموظفين الكامنة وغير المحفزة والتي يمكن لصاحب الشركة أن يحقق من خلالها نتائج مالية أفضل في حالة ما إذا استطاعت القيادات داخل الشركة استغلال هذه القدرات، كما أثبتت الدراسة كذلك؛ أنّ الموظفين الذين لا يتم تحفيزهم تنعدم بداخلهم الثقة في قدرة الإدارة العليا على القيادة، والتحفيز والتصرف بثبات وفقاً للقيم الأساسية للعمل وكذلك تنفيذ القرارات.

من الأمور التقليدية في شركتنا عند توظيف أحد المنتسبين الجدد، أنّه يُطلب مني مقابلته لتحفيزه ورفع معنوياته ولتوجيه بعض النصائح التي تعينه في عمله، نظراً لخبرتي الطويلة في الشركة وعملي في معظم أقسامها، وكنت أجد في ذلك متعةً، كما أُمس أثر ذلك في الموظف الجديد، وغالباً ما يرى العديد من رؤساء الشركات أنّ مقابلة مندوب مبيعات أو محاسب، ليس من اختصاصهم، وأنّه مضيعة لوقته، في حين أنّ خير من يوصل رؤية ورسالة الشركة وأهدافها لأي موظف بالشركة هو رئيسها.

السمات والخصائص المميزة للشركات العائلية



السمات والخصائص المميزة للشركات العائلية

- ملكيتها (في الغالب) تعود لعائلة واحدة تُسِير شئونها وتتحكم في إدارتها، وتحرص على سمعتها ونموها واستقرارها واستمراريتها، وبالتالي تمنحها مكانة اجتماعية ودعمًا لوضع العائلة الاجتماعي.
- تعتبر الشركة العائلية امتداداً لديناميات ثقافة العائلة وتحيزات وعاداتها وتقاليدها وقيمتها، فما يؤمن به المؤسس أو العائلة من قيم ينعكس على سلوكه ومن ثم يصبح ثقافة في الشركة العائلية.
- نظراً لأهمية الشركات العائلية وتأثيرها في الاقتصاد المحلي، تقام سنوياً منتديات ومؤتمرات محلية وإقليمية وعالمية عن الشركات العائلية، تناقش مشكلاتها وطرق تنميتها والحيلولة دون فشلها، فالشركات العائلية بمثابة العمود الفقري لأكثر النظم الاقتصادية في العالم.
- تنجح العديد من الشركات العائلية عندما يكون هناك تناغم في التفكير وفي القيم والأهداف بين العائلة وبين الشركة، وحسب الدكتور (سامي تيسير سلمان)، في كتابه (التخطيط الإستراتيجي لشركات العائلات): «لن تنجح شركات العائلة، تلك المؤسسة الفريدة التي تجمع تحت جناحها نظامين مختلفين: نظام الشركات و مؤسسة العائلة، ما لم يكن هناك تناغم في التفكير وفي القيم والأهداف بين العائلة وبين الشركة».
- سهولة وسرعة اتخاذ القرارات مع المرونة في تعديل القرارات غير الفاعلة لعدم وجود بيروقراطية متفشية.
- قيام المؤسس بإدارة الشركة بنفسه أو تحت إشرافه أو بواسطة أفراد من عائلته، يعتبر عنصر مطمئن للبنوك والمصارف ومانحي التسهيلات المالية والائتمانية و كذلك مطمئن للموردين وللعلماء، نتيجة لقرهيم من صانعي القرار الذين غالباً ما يحرصون على سمعة شركاتهم، وعلى حل أي خلاف قد يحصل بين الشركة وبين تلك الأطراف.

- لمست ذلك بصورة واضحة في تعاملات شركتنا مع المصارف والموردين والعملاء.
- تتفوق الشركات العائلية في نتائجها على الشركات الأخرى، نتيجة لوجود البعد العائلي كمكوّن رئيس، إضافة إلى جانب الإدارة وجانب العمل الذي تشترك فيه معظم الشركات، عائلية كانت أو غير عائلية. كما أن وجود المناخ الأسري العائلي الاجتماعي المترابط؛ يكون له تأثير إيجابي واضح على علاقات العمل داخل الشركة العائلية، سواءً بين أفراد العائلة أو العاملين من غير أفراد العائلة.
 - يغلب على معظم الشركات العائلية التخصص المهني في مجال أو نشاط معين يتفرغ له مؤسس الشركة ويعطي له كل اهتماماته وجهوده، ممّا يوفر رصيماً متنامياً من الخبرة والمعرفة، تساهم بدرجة كبيرة في تنمية وتطوير المهنة والنشاط بل ويطلق اسم هذه المهنة على العائلة في كثير من الأحيان، مثل عائلة (الفوّال - النجّار - بليلة - سمس - الخيّاط - الدبّاغ - القصبّاب - الصّايغ - الحدّاد - الفزّاء - الغنّام - الحلواني).
 - تمثل الشركة العائلية البُعدين الاقتصادي والاجتماعي، ولها دور في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
 - أظهرت الدراسات (بحسب مجلة الشركات العائلية Family Business Review)، أنّ الشركات العائلية هي الأكثر ثباتاً في مواجهة الأزمات، والأكثر اهتماماً بالتخطيط الإستراتيجي، وأنّ أفراد العائلة هم الأكثر إنتاجية من الموظفين من خارج العائلة.
 - تتميز الشركات العائلية بافتخارها بأسماء مؤسسيها، على سبيل المثال (الراجحي - بن لادن - العمودي - الفطيم - الغرير - باسمح - العربي - الخرافي - بقشان - بن زقر - بن شهبون - الجميح ...)، وقد تحمل منتجاتها أسماء عائلاتها كما في (فورد - مارس - ميشلان - هوندا).

تنجح العديد من الشركات
العائلية عندما يكون
هناك تناغم في التفكير
وفي القيم والأهداف بين
العائلة وبين الشركة.

الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية



الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية

تشكل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة بالاقتصاد في أي مجتمع، وتساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي في مختلف اقتصاديات العالم، وتلعب دوراً هاماً في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي وتوفير فرص كبيرة لتوظيف الأيدي العاملة. ويفوق أداؤها في مجمله أداء غيره من الشركات غير العائلية Non-Family Business.

وتعتبر الشركات العائلية ظاهرة حقيقية ثابتة مستقرة ممثلة لجزء رئيس وجوهري من كيان أي دولة، ومحوراً إستراتيجياً محدداً للسمات الأساسية للجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية لأي أمة. وعدم أخذ هذه الشركات في الاعتبار عند وضع وتطوير إستراتيجيات وخطط وسياسات التنمية، وعند مواجهة المشكلات والعقبات المعاصرة في تحقيق الأمن الاقتصادي والاجتماعي والسياسي؛ يمثل تجاهلاً أو عدم وعي يستحق وقفة لتحليل دوافع ونوايا هذا التجاهل وغياب هذا الوعي^(٥).

إن علاقة الشركات العائلية وأمنها، فرادى ومجتمعات، بالاقتصاد الوطني والأمن الاقتصادي، هي علاقة الجزء بالكل والعضو بالجسد، ولا يتصور كمال الكل بدون وجود الجزء، ولا صحة الجسم مع اعتلال أو فقدان العضو. وكلما كانت حصة هذه الشركات والمؤسسات ومساهمتهما في الاقتصاد والناتج المحلي أكبر، كلما احتلت مكانة متقدمة في الأهمية من زاوية الأمن القومي^(٦).

ففي الدول العربية تشكل شركات العائلات حوالي (٩٥٪) من إجمالي الشركات، وتساهم بحوالي (٧٠٪) من النشاط الاقتصادي.

٥/ د. مصطفى محمود أبوبكر - (تنظيم وإدارة الشركات العائلية).

٦/ د. سعد الشبراني - ورقة عمل - (الشركات من منظور الأمن الاقتصادي).

وفي دول مجلس التعاون الخليجي يقدر عدد الشركات العائلية بحوالي (٢٠) ألف شركة، باستثمارات تبلغ (٥٠٠) بليون دولار، وتقوم بتوظيف حوالي (١٥) مليون عامل، وتساهم بما تتراوح نسبته بين (٧٥٪) و (٩٥٪) من حجم النشاط التجاري الخاص.

وفي دول الاتحاد الأوروبي تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين (٧٠٪) و (٩٥٪) من إجمالي الشركات العاملة بها، وتساهم هذه الشركات بما نسبته (٦٥٪) إلى (٧٠٪) من الناتج القومي. بينما في الولايات المتحدة، يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة في أمريكا ما بين (١٧ - ٢٢) مليون منشأة وتقرر الإحصائيات أنها تمثل حوالي (٦٠٪) من الشركات العامة، وتمثل (٤٩٪) من الناتج القومي وتوظف (٥٩٪) من العمالة وتستحدث حوالي (٧٨٪) من فرص العمل الجديدة، وبها (١٣٠) شركة من أكبر الشركات العائلية العالمية، وعدد الشركات العائلية الأمريكية التي تحقق أكثر من ٢٥ مليون دولار (٣٥,٠٠٠) شركة عائلية.

ووفقاً لما أورده ماكينزي - مستشارة الإدارة - فإن ما يعادل ثلث شركات (فورشن جلوبال ال ٥٠٠) تعتبر شركات ملاك (أي ذات ملكية McKinsey & Company فردية)، أو ذات رقابة عائلية. وهو كذلك حال (٤٠٪) من الشركات المساهمة في أوروبا.

وفي الاقتصادات الناشئة تمثل الشركات العائلية (٦٠٪) تقريباً من شركات القطاع الخاص، في حين يقدر دخلها بمليار دولار أو يزيد، وتتوقع ماكينزي كذلك أن (٨٠٪) من الشركات الكبيرة التي تتشكل في الأسواق الناشئة ما بين ٢٠١٠ و ٢٠٢٥ سوف تكون شركات عائلية. تمثل الشركات العائلية (٣٧٪) من أكبر (٥٠٠) شركة في قائمة مجلة (فورتن Fortune).

“
في الدول العربية تشكّل
الشركات العائلية حوالي
٩٥٪) من إجمالي الشركات
”

مزايا الشركات العائلية



مزايا الشركات العائلية

١. قدرة وحرية أكبر في التصرف الإداري والمالي.
٢. سرعة اتخاذ القرارات والتحرر من الشكليات والإجراءات التي تحددها اللوائح والأنظمة.
٣. اقتصر العائدات والأرباح على أفراد العائلة؛ ممّا يقوّى من مركزهم المالي.
٤. وجود الحافز الخاص، ومواجهة التحدى الكبير من أجل البقاء، واستمرار العائلة والحفاظ على اسمها وتاريخها.
٥. متانة العلاقات بين ملاك الشركة من جهة، وعملائها ومنسوبيها من جهة أخرى.
٦. نشر روح وثقافة وقيم العائلة بين منسوبي الشركة، وتداخل نسيج أفراد الشركة العاملين بها وشركتهم.
٧. انتشار روح الانضباط بين منسوبي الشركة العائلية، لما يلحظوه من انضباط مالكيها خاصة في الجيل الأول من عمر الشركة العائلية.
٨. معدلات تقييم مرتفعة، وأكثر استجابة وتقبّل للتغيير ولمواكبة التقنيات الحديثة.
٩. معدلات نمو (المبيعات والأصول والعائد على رأس المال) مرتفعة، ناتجة من حرص الملاك على تنمية ثروتهم. ونتيجة لتطبيق ممارسات رقابة وضبط مالي صارمين، من قبل الملاك.
١٠. تعتبر حاضنة للأفكار الإبداعية وتمويلها ورعايتها ودعمها، كما أنها تدعم المسؤولية الاجتماعية في مجتمعاتها.
١١. تلعب دوراً هاماً في استحداث فرص العمل في بيئاتها وتخفيف أو حل مشكلة البطالة.
١٢. تساهم في إيجاد العديد من الحلول الاجتماعية والاقتصادية من خلال صناديق المساعدات والأوقاف وغيرها.

١٣. تعتبر بيئات صالحة للاستثمار وتمثل فرص جيدة للمستثمرين الجدد وللراغبين في شراء حصص.

١٤. وفقاً لأبحاث قامت بها شركات دولية، فإن أكثر ما يميز الشركات العائلية: (العمل الجاد - الأمانة - الاحترام - المصداقية - التواضع).

١٥. مؤسس الشركة وأبناؤه من الجيل الثاني يعتزون ويفخرون بهذا الكيان، ويمنحونه جل طاقاتهم وأوقاتهم، ولا ينظرون أو يحسبون ساعات العمل التي يعملونها، ولا إلى الامتيازات والألقاب وغيرها من الأمور.

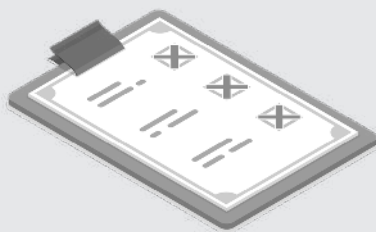
١٦. الثقة والولاء والانتماء والحرص على أموال الشركة من قبل أفراد العائلة مع العمل على تحقيق مصالحها وتغليب النظرة طويلة الأجل والاستعداد لتحمل المخاطر، كما توفّر التقدير والاحترام لكبير العائلة.

١٧. قضاء أفراد العائلة أكثر وقت ممكن في مكان العمل، وهذه السمة لها ميزة اجتماعية حيث تزيد من قوة الروابط العائلية والتي تنعكس على النشاط الاقتصادي للشركة، خاصة عندما يملك الشركاء القدرة والمسئولية التي تجعل كلاً منهم يكمل الآخر؛ وهذا يعني الجمع بين حافز الربح والأبعاد الاجتماعية حيث تسهم الشركة العائلية في تقوية أواصر العلاقة والترابط في العائلة بسبب اتحاد مصالح أفرادها من خلال المشروع.

١٨. الخبرة الموروثة من أصحاب هذه المشاريع أو المؤسسين. فعلى الرغم من قلة حظ عدد كبير منهم من التعليم، فإنّ كثيراً منهم يجيد فنون الإدارة ويتميز بالرؤية الثاقبة، وهذا يؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العاملين بالمشروع وتوارث الخبرات وهم في معظمهم نفس العائلة.

«
وفقاً لأبحاث قامت بها شركات
دولية، فإن أكثر ما يميز
الشركات العائلية: (العمل
الجاد والأمانة والاحترام
والمصداقية والتواضع).
»

عيوب الشركات العائلية



(٧) عيوب الشركات العائلية

- لا تخلو الشركات العائلية - مثل غيرها من الشركات - من العيوب، ونذكر بعضاً من عيوب هذه الشركات وسلبياتها وهي كالتالي:
١. تطغى علاقة القربى على الإدارة المهنية، حيث تلعب درجة القرابة دوراً في عملية التوظيف بغض النظر عن الكفاءة الإدارية المهنية للموظف المرشح، حيث يتبوأ المناصب الحساسة الأبناء أو الأقارب المقربين لأصحاب المشروع بغض النظر عن الخبرة أو الكفاءة.
 ٢. المجاملة في تحمل الأخطاء والتغاضي عن بعض أو كل التجاوزات عند ارتكابها من قبل أحد أفراد العائلة العاملين في الشركة.
 ٣. عدم إخضاع أداء العاملين في المشاريع وسلوكهم للتقييم، وذلك بسبب الجمع بين الإدارة والملكية، وعدم اللجوء إلى تغيير الإدارة إذا كان أداؤها غير مرض.
 ٤. المجاملة في تقسيم المزايا والمنافع. ففي الكثير من المشاريع العائلية تتساوى المزايا والمنافع للعاملين من أفراد العائلة دون النظر للأداء أو المسمى الوظيفي.
 ٥. عدم الموضوعية في تحمل الأعباء والتكاليف. ويحدث هذا لعدم وجود نظام للرواتب والإجازات والمصاريف، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء بسبب غير أعضاء الإدارة من أبناء العائلة بعضهم من بعض حتى وإن كان الأداء للأفراد غير متساو.
 ٦. عدم الوضوح في تحديد الصلاحيات والمسئوليات لأعضاء الإدارة من أفراد العائلة وذلك لعدم استخدام معايير سليمة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولعدم توفر الوصف الوظيفي في المشاريع العائلية إلا ما ندر.
 ٧. صعوبة التوفيق بين متطلبات العائلة والمتطلبات التجارية والاستثمارية للمنشأة. وهذا راجع لأن الإدارة في المشاريع العائلية هي المالكة لرأس المال، ففي بعض الأحيان تكون تلبية الالتزامات العائلية مثل بناء البيوت أو تعليم أبناء الشركاء أو حتى زواجهم في حالة غياب

٧/ د. ماجد الفرا - (تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة).

- نظام مالي يحكم هذا الإنفاق والذي قد يتعارض مع الاحتياجات التجارية والاستثمارية، مما يؤدي إلى قصور في التطور والتنمية اللازمة للمنشأة لكي تحافظ على وجودها.
٨. الحرص على تحقيق التوازنات بين بقاء الإدارة والأفراد العاملين في المشروع ومقاومة التغيير. بسبب التطور المستمر في بيئة الأعمال، ودخول التكنولوجيا الحديثة في إدارة المنشأة يجب على القائمين على الإدارة في الشركات أن يواكبوا هذا التطور، إلا أنَّ الحاجة إلى التغيير تواجه مقاومة من الأفراد العاملين في المنشآت العائلية. فالكثير منهم ينتابهم عدم الرغبة أو عدم وجود الإمكانية للتدريب على التكنولوجيا الحديثة أو تعلّمها.
٩. انعكاس الأحوال العائلية ومدى استقرارها أو انسجامها على المنشآت العائلية، مثل ظاهرة تفضيل بعض الأبناء على الآخرين، مما يخلق مناخ الشللية ويوفر أجواء غير مريحة.
١٠. ضعف التوجه العالمي لدى المنشآت العائلية وتركيزها على السوق المحلي، مما يفقدها فرص تسويقية في أسواق خارجية.

وفي الحقيقة؛ مجمل هذه العيوب وغيرها، مثل الميل الشديد للمركزية الإدارية، وعدم احترام المواعيد واعتبار العلاقات الشخصية أهم معايير تقييم الأداء، وتوظيف الأقارب والأصدقاء من خلال شبكة العلاقات، وليس من الإعلان الرسمي للوظائف الشاغرة، ثم اختيار الكفاءات، كل هذه وغيرها تعاني منها الشركات العائلية في الوطن العربي عموماً، خاصة الشركات العائلية التقليدية التي يُصِرُّ فيها المؤسس على إبقاء الأمور تحت سيطرته، ولا يسعى لتطوير منشأته وتفويض صلاحياته، ولا تعليم أبنائه فنون الإدارة والقيادة، ولا تحديث وتطوير أدوات الإنتاج وتنوع مصادر التمويل والتوريد، وغير ذلك من التقنيات والمهارات التي أصبحت ملحة في عصرنا الحاضر.

معظم الوكالات التجارية
أو (التوزيع الحصري)
-إن لم يكن جميعها-
تملكها شركات عائلية

واقع الشركات العائلية في السعودية



واقع الشركات العائلية السعودية

| | |
|---|---|
| تقدر حجم استثمارات الشركات العائلية داخل المملكة بنحو (٢٥٠) مليار ريال. | تشكل الشركات العائلية السعودية قيمة اجتماعية واقتصادية معاً. |
| تجاوزت عائداتها (١٢٠) مليار ريال في عام ٢٠٠٣ م. | هناك (٤٥) شركة عائلية من ضمن أكبر (١٠٠) شركة في المملكة. |
| أغلبية الشركات العائلية السعودية متوسعة في نشاطها التجارية. | توظف ما يقارب (٢٠٠) ألف شخص. |
| عدد الشركات العاملة بالمملكة حتى نهاية عام ٢٠٠٢ م بلغ (١١,٦٢٢) شركة، بإجمالي رؤوس أموال تقدر بـ (١٧١,٤) مليار ريال. | يدير الجيل الثالث حوالي (١٠٪) منها، والجيل الثاني يدير حوالي (٢٠٪)، بينما يدير المؤسسون باقي الشركات. |
| عدد الوكالات التجارية المسجلة بالمملكة عام ٢٠٠٢ م يبلغ (٧,٨٧٩) وكالة. | معظمها شركات ناجحة ومربحة ولكن غير منظمة. |

معظم الوكالات التجارية أو (التوزيع الحصري) - إن لم يكن جميعها - تملكها شركات عائلية، مثلاً وكلاء السيارات (الجميح - الجفالي - عبد اللطيف جميل - الناغي - الجبر - الحاج حسين علي رضا)، موزعي الإطارات (العمودي - بقشان - الجميح - الجفالي - بن زقر - الناغي - العيساني - بن شهون)، الأجهزة المنزلية والكهربائية (الزقزوق - المتبولي - المنيع - العيسى - البسام)، المفروشات المنزلية (المطلق - السريع - الصبّان - العُمر) ...إلخ.

الشركات العائلية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي:

أطلقت شركة (ماكنزي أند كومباني McKinsey & Company) في عام ٢٠١٤، الدراسة الاستقصائية الأولى للشركات العائلية في دول الخليج العربي، بالتعاون مع مجلس الشركات العائلية الخليجي. وكان من نتائج تلك الدراسة أنه مايلي:

١. كان أداء شركات الجيل الأول، أقلّ من أداء نظيراتها الأكثر سنّاً، وهذه النتيجة ليست مفاجئة لأنّ الجيل الأول غالباً ما ينشغل في بناء الشركة وترسيخ أسسها ويؤجّل في أغلبية الأوقات جهود إرساء الحماية المطلوبة لاستمرارية الشركة.
٢. في حين أنّ الشركات العائلية قد أحرزت تقدماً ملحوظاً على مستوى إنشاء أنظمة الحوكمة. نجح عدد قليل منها في تطبيق هذه الأنظمة. حيث أفاد (ثلثا) الشركات المستطلعة بأنّها بدأت بإرساء هذه الركائز، فيما أشار (ثلثها) فقط إلى أن مثل هذه الممارسات معتمدة بالكامل وتعمل بشكل فعال.
٣. من بين المهام الأصعب بالنسبة إلى الشركات العائلية اليوم، هي إدارة الديناميات العائلية، وبخاصّة عند إعداد الجيل التالي وإدارة النزاعات. ففي حين أشار (٤٤٪) من العائلات إلى اعتمادها سياسة توظيف في الشركة، فإن (٣٢٪) فقط اعتبرت أن توزيع الأدوار والمسئوليات واضح بين أفراد العائلة، و (٢٢٪) أشارت إلى أنها تطبّق برامج تدريب فعالة، بينما (١٧٪) فقط أشارت إلى أنّها تعتمد طريقة تقييم فعالة للجيل التالي. وفي حين أن التعاطي مع هذا الموضوع صعب نظراً إلى حساسية الموقف، إلا أنّه يجب طرحه منذ الأساس ووضعه في سلم الأولويات ولاسيما أنّه أحد عوامل التمكين الأكثر أهمية في عملية الانتقال الناجحة من جيل إلى آخر.
٤. جميع العائلات تقوم ببعض أشكال العمل الخيري، ولكن عدداً قليلاً منها وضع إطاراً لتنظيم جهود العمل الخيري، أي أن عدداً قليلاً منها وضع إستراتيجية واضحة لتنفيذ هذه الأعمال الخيرية. وعداداً أقل وضع هيكلية حوكمة قوية للإشراف على العمل الخيري أو حدّد طريقة واضحة لتقييم أثر جهوده، وقد يكون ذلك ناتجاً جزئياً عن شببية الشركات العائلية في المنطقة.
٥. على صعيد الأعمال، يُعتبر التنوع الجغرافي أولوية بالنسبة إلى معظم الشركات العائلية.

حيث إنَّ (٦٠٪) تقريباً من الشركات العائلية لا تزال تحصل على إيراداتها من بلد المنشأ. لكن عدداً كبيراً منها يطمح إلى التوسع عالمياً وإنشاء شركات منافسة على المستويين الإقليمي والعالمي. لذلك، ستحتاج الشركات العائلية إلى تطوير ميزتها التنافسية وتصديرها للخارج وإنشاء مؤسسة تسمح لها بغرس التركيبة الجينية للشركة الأم في الشركات الجديدة.

٦. تعتبر إدارة الكفاءات الواعدة من أكبر التحديات بالنسبة إلى الشركات. إذ اعتبر أقل من ثلث الشركات العائلية المستطلعة أنَّها تملك برامج فعّالة للتطوير المهني والاحتفاظ بالموظفين التنفيذيين من خارج العائلة. وبالتالي، يجب أن ترتفع هذه النسبة إذا كانت هذه الشركات ترغب في جذب أفضل الكفاءات الواعدة في العالم. بالإضافة إلى ذلك، في حين أنَّ أغلبية الشركات العائلية المستطلعة اعتبرت أنَّها تضمن فرصاً متكافئة بين الموظفين التنفيذيين من داخل العائلة ومن خارجها، من المحتمل كثيراً أن يتعارض رأي الموظفين التنفيذيين من خارج العائلة مع هذه الإفادة.

إنَّ تطور الاقتصاد ونموه في الدول العربية يعتمد برأينا على الشركات الصغيرة-العائلية، كونها القوة الأساسية للنشاط الاقتصادي، وحيث إنَّ هذه الشركات لا تزال تعاني من إدارات تقليدية لا تتوافر فيها - غالباً - الحدود المطلوبة من الكفاءة الإدارية بالإضافة إلى عدم خضوعها للتدريب والتحديث وتعتمد على توظيف الأقارب والمعارف وتستبعد أولوية الكفاءة فإنَّها ستواجه - في معظمها - مخاطر الانهيار أو الجمود^(٨). وهذا واقع لا نستطيع إنكاره وتعاني منه العديد من الشركات العائلية في وطننا العربي، فخلال رحلتي المهنية وفي مجال عمل شركتنا وفي غيرها من المهن الأخرى شاهدت عدة شركات عائلية تنهار بأسباب ضعف الإدارة، وسوء توظيف الأموال، وسوء تصرفها، ورداءة سياسات التوظيف، ونشوب الخلافات لأنَّه الأسباب، وغير ذلك مما لا يمكن حصره.

٨ / د. خالد الحامض - ورقة عمل بعنوان «الإطار التنظيمي والقانوني الملائم لاستمرارية ونمو الشركات العائلية العربية» - (ملتقى الشركات

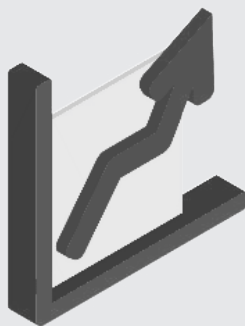
العائلية في العالم العربي - دمشق - ٢٠٠٣م).

إنّ تعرض هذه الشركات للفشل أو الانهيار لا ينعكس على أصحابها فقط، ولكن له انعكاسات على اقتصاديات المجتمع بأكمله، كتسريح العمالة، وفقدانها وظائفها وتأثيرها على الناتج القومي للبلاد، ودورها في المسؤولية الاجتماعية ومحافظةها على الطابع الوطني لبعض الصناعات، وتهيئة وتدريب العمالة، وغير ذلك مما ذكر من مزايا وفوائد للشركات العائلية.

في العشر سنوات الأخيرة فقط فقدت أكثر من شركة عائلية توزيعها الحصري للإطارات بالمملكة للأسباب المذكورة سالفاً، وذلك بعد رحلة تجاوزت (٤٠) عاماً من التوزيع الحصري في المملكة لبعض تلك الشركات، وليس الأمر محصوراً على مجال الإطارات، ولكن في شتى المجالات تجد أمثلة واضحة لفشل شركات عائلية في الحفاظ على كياناتها، ومعظم مراحل الفشل والانهيار للأسف تكون في الجيل الثاني والثالث من عمر الشركة.

«
»
٣٠٪) فقط من الشركات
العائلية الأمريكية تستطيع
الاستمرار إلى الجيل الثاني

مؤشرات وإحصائيات
استمرارية الشركات
العائلية



مؤشرات وإحصائيات استثمارية الشركات العائلية^(٩)

- (٢٤٪) فقط من الشركات العائلية العاملة في المملكة المتحدة تستطيع الاستمرار ونقل السلطة من الجيل الأول إلى الجيل الثاني، و (١٤٪) فقط تستطيع الانتقال إلى الجيل الثالث.
- (١٥٪) من طلبات الإفلاس المقدمة في الاتحاد الأوروبي ترجع إلى الإدارة السيئة لعملية نقل السلطة من جيل إلى آخر، وتهدد حالات الإفلاس هذه (٣٠٠,٠٠٠) شركة على الأقل، وتؤثر على (٣٠٠,٠٠٠) وظيفة سنوياً.
- إن الدراسات التي أجريت في دول الاتحاد الأوروبي توضح أن معظم رواد الأعمال ومؤسسي الشركات العائلية لا يقومون بالإجراءات اللازمة للتخطيط لانتقال السلطة من جيل إلى آخر.
- في السويد تقدّر نسبة الشركات العائلية التي تمر بعملية انتقال من جيل إلى جيل بـ (١٥٪) فقط من الشركات العائلية المسجلة، في حين تبلغ هذه النسبة (٣٧٪) في ألمانيا.
- تقرر الدراسات أن (٧٠٪) من جميع الشركات العائلية الأمريكية لا تتمكن من البقاء والاستمرار بعد اختفاء مؤسسها.
- ترغب الأغلبية العظمى - ما يزيد على (٩٠٪) - من قادة الشركات العائلية الأمريكية في استمرار سيطرة عائلاتهم على شركاتهم في المستقبل.
- (٣٠٪) فقط من الشركات العائلية الأمريكية تستطيع الاستمرار إلى الجيل الثاني، وأن ما بين (١٠٪) إلى (١٥٪) تستمر للجيل الثالث، ولا تزال شركة واحدة من بين كل (١٠) شركات تحتفظ بأحد أفراد العائلة كممثل لها في إدارة الشركة.
- إذا نجحت الشركة العائلية في الاستمرار حتى الجيل الثاني في العائلة، فإن احتمالات استمرارها وانتقالها إلى الأجيال التالية في العائلة ستزداد بشكل ملاحظ.

٩/ د. عمرو علاء الدين زيدان.

فإن كان هذا هو حال دول العالم المتقدم، فما هو الحال في شركاتنا العائلية العربية، في ظل الثقافة والبيئة العربية القائمة على تسلط الفرد وسيطرته على مقاليد الأمور وانفراذه بسلطة صناعة القرارات، لا بدَّ أنَّ شركاتنا ستعاني صعوبات مشابهة إن لم تكن أسوأ من تلك. وأضُم صوتي إلى صوته حيث إنَّ واقع الحال في وطننا العربي أسوأ بكثير مما هو عليه في الغرب، لعدة أمور سوف يتم التطرق لها لاحقاً، ولكن باختصار هناك فرق كبير في تركيبة الأسرة العربية وعدد أفرادها المكوّنة من بنين وبنات وزوجات، واختلاف درجة ثقافتهم وتعليمهم ومقدار تمسكهم بقيم دينهم الحنيف، كل هذه الأمور تلعب دوراً في استقرار الأسر التي هي نواة العمل العائلي ولا تنفصل عنه.

في دراسة أعدها البروفيسور (ريتشارد واتسون Richard Watson) من جامعة (ييل Yale) الأميركية، قررت الدراسة أن متوسط عمر الشركات الأميركية العملاقة (S&P 500) انخفض من (67) سنة في 1920م إلى (15) سنة فقط في سنة 2017م. كما توقع في دراسته بأنَّ (75٪) من الشركات العملاقة الموجودة الآن لن تظل على قيد الحياة بحلول سنة 2027م. نفس الاتجاه ينطبق على الشركات البريطانية حيث إنَّ (24) شركة فقط من بين أهم (100) شركة بريطانية في عام 1984م، ماتزال على قيد الحياة الآن والباقي قد دخل متحف التاريخ. إنَّ المعدل المرتفع لوفاة الشركات العملاقة ينطبق كذلك بل وأكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد أورد بعض المختصين؛ مجموعة من المؤشرات على قرب وفاة شركتك المتوسطة والصغيرة منها:

1. استقالة الكفاءات، وتكون الترقية بحسب الأقدمية والولاء وليس بناءً على الكفاءة، كما غياب العناصر الشابة في الطاقم القيادي للمؤسسة.
2. عدم إضافة زبائن جدد خلال مدة تتجاوز (6) أشهر، وعدم إضافة منتجات جديدة خلال مدة (6) أشهر إلى سنة. يترتب عليه انكماش متوسط مبيعات الزبائن الأوفياء و تراكم المخزون الراكد، و تراجع حجم الأرباح المعاد استثمارها داخل المؤسسة، و غياب أو رداءة خدمة مابعد البيع.

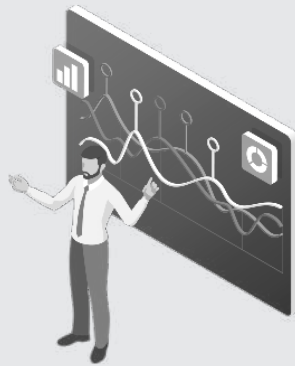
٣. مركزية القرار وغياب آلية للتشاور في القضايا المهمة، وخلل مستمر في نظام ودقة المعلومات، ورفض الأفكار الجديدة.
٤. انتشار التملق والتزلف والانزعاج من النقد، وكثرة الصراعات بين الشركاء أو عناصر الفريق المسيّر للعمل.
٥. الاستدانة المفرطة، و التكشف في التسويق، وضعف نسبة ومبلغ هامش الربح (Gross Margin).
٦. غياب أو ضعف ميزانية التدريب والتطوير، والاعتماد على مورد أساسي واحد، وارتفاع نسبة التكاليف الثابتة من مجموع التكاليف.

الخلاصة:

إن معرفة هذه المؤشرات يساعد المديرين و الشركاء على اتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية الضرورية لضمان البقاء. لكن التحدي الشائع هو الخوف من التغيير، والرغبة في البقاء في منطقة الأمان (Comfort Zone).

إن الذي قد يعجل بزوال هذه المؤسسات الاقتصادية، هو وجود بطانة تتلاعب بالإحصائيات والأرقام؛ لتزين للمديرين والشركاء الواقع المتردي بدلاً من الجرأة والشجاعة في التعامل بموضوعية ومسئولية مع الواقع كما هو، وبحسب (جيم كولينز) مؤلف كتاب (جيد إلى عظيم)، فإن العائق الأكبر للنمو أمام أي شركة عظيمة ليس الأسواق ولا التقنية ولا المنافسة ولا المنتجات، بل إنه القدرة على توظيف العدد الكافي من الأشخاص الأكفاء والاحتفاظ بهم.

أداء الشركات العائلية



أداء الشركات العائلية

يمكن تلخيص أداء الشركات العائلية وفقاً للجدول الموضح أدناه:

| البعد العائلي | | | |
|--|---|--------|------------|
| سلي | إيجابي | | بيئة العمل |
| (الوضع الثاني) (علاقات سيئة بين الشركاء + وضع مالي جيد) Pained Hearts + Deep Pockets | (الوضع الأول) (علاقات حميمة بين الشركاء + وضع مالي جيد) Warm Hearts + Deep Pockets | إيجابي | |
| (الوضع الرابع) (علاقات سيئة بين الشركاء + وضع مالي سيء) Pained Hearts + Empty Pockets | (الوضع الثالث) (علاقات حميمة بين الشركاء + وضع مالي سيء) Warm Hearts + Empty Pockets | سلي | |
| جدول أداء الشركات العائلية | | | |

يتضح من الجدول أعلاه أنّ العلاقة بين أداء الشركة العائلية وبين الشركاء تأخذ أربعة أوضاع:

الوضع الأول: وفيه يلاحظ متانة (رأس المال العاطفي)، ومتانة (رأس المال المادي)، حيث تسود العلاقة العاطفية والاحترام والتقدير بين الشركاء، كما أنّ أداء الشركة جيد وتحقق عائداً مالية جيدة ونموً مستمراً واستقراراً دائماً، وهذا هو الوضع الأمثل؛ الذي يجب أن

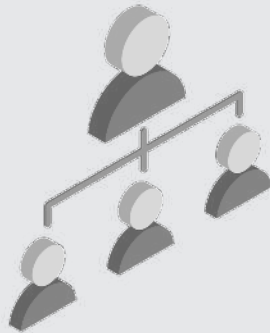
تحرص الشركات على إيجاده، والذي يحفظ لها ديمومتها لسنوات طويلة (بإذن الله)، ويجنبها احتمالات الفشل والإخفاق، حتى في أحلك الظروف والتقلبات الاقتصادية. فالشركاء راضون عن النتائج التي تحقق لهم عائدات جيدة على الإيرادات، و عائد على رأس المال وزيادة سنوية في حقوق الملكية، إضافة إلى الأجواء الحميمة من الألفة والتناغم بينهم. وهذا الوضع للشركات العائلية، لا يتم مصادفة؛ وإنما من خلال تخطيط جيد وأفراد عقلاء، يدركون تماماً انعكاسات خلافاتهم على الشركة، ويتعالون على حظوظ أنفسهم وأهوائهم.

الوضع الثاني: وفيه يلاحظ متانة (رأس المال المادي) ولكن ضعف (رأس المال العاطفي)، حيث تحقق الشركة عائدات مالية جيدة، ولكن لا يوجد تعاطف أو تجانس أو تآلف بين أفرادها بل تسود الشحنة والمشكلات بين الشركاء، وهذا الوضع جيد من ناحية الاستقرار المالي، ولكنه ليس جيداً من ناحية استمرار الشركة واستقرارها، ويلاحظ انتشار هذا الوضع في العديد من الشركات العالمية والمحلية، حيث تسود الصراعات والخلافات في نهاية الأمر وتؤثر على سير العمل، والحل الأمثل هنا هو أن يتوافق الشركاء على أن تبقى الشركة بعيدة عن خلافاتهم الشخصية؛ هذا إن لم يستطيعوا أن يكونوا لُحمة واحدة متجاوزين ومتعالين عن الخلافات البيئية؛ لكي يحققوا الوضع الأمثل السابق ذكره، وإلا فإن مصير الشركة على المدى الطويل لمزيد من الخلافات التي قد تصل إلى المحاكم أو إلى تصفية الشركة.

الوضع الثالث: وفيه يلاحظ متانة (رأس المال العاطفي)؛ ولكن ضعف (رأس المال المادي) ونقص وتقلص العائدات والأرباح، وهذا الوضع ليس جيداً على المدى الطويل، فمهما كانت العلاقات العاطفية والمحبة والتقدير والاحترام سائداً بين الشركاء، إلا أن تردّي الوضع المادي وعدم تحقيق عائدات أو عدم صرف أرباح؛ سوف ينعكس سلباً على الشركاء ويجعلهم يمتعضون وينتقلون إلى الوضع الأسوأ والأخير، حيث إن الشركاء عندما استثمروا أموالهم في الشركة فإنهم يتوقعون عائدات وأرباح لتلك الأموال (Return On Investment)، وإلا فما الحاجة لاستثمار في شركة لا تحقق أرباحاً، لذا يجب أن يسعوا إلى تحسين وضع شركتهم المادي، إذا كانت المشكلة تتعلق بالتمويل، وتغيير الإدارة إن كان بسبب سوء الأداء.

الوضع الرابع: وفيه يلاحظ ضعف وسوء (رأس المال العاطفي)، وضعف وسوء (رأس المال المادي)، وهذا يعتبر أسوأ وضع لأيّ شركة عائلية، ونذيراً بتسارع سقوطها وانهيائها، حيث لا عائدات مادية من خلال توزيع أرباح، تخفّف من وطأة النزاعات، إضافة إلى الشحناء والصراعات المنتشرة بين بعض أو كل الشركاء، وبالتالي تعيش الشركة حالة استنفار دائمة وتعاني إدارتها من ضغوط ومشكلات سرعان ما تؤدي إلى فشلها.

الثقافة التنظيمية للشركات العائلية



الثقافة التنظيمية للشركات العائلية

إنَّ الثقافة التنظيمية لأي شركة عائلية تتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات والإدراكات التي تشكل منهج تفكير أفراد العائلة وكذلك العاملين في الشركة العائلية. وهذه الثقافة التنظيمية إما أن تكون ثقافة قوية أو ثقافة ضعيفة^(١٠).

• **الثقافة التنظيمية القوية:** عندما تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم الأعضاء العاملين في الشركة وكذلك أفراد العائلة، ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل الشركة والعائلة. ويكون لذلك تأثيرٌ إيجابيٌّ على صياغة أهداف العائلة وتحقيق خطط الشركة وأهدافها.

• **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** عندما لا يتم اعتناقها بقوة من العاملين في الشركة وأفراد العائلة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر الشركة العائلية في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وتوجد صعوبة في التوافق والتوحد مع أفراد العائلة وأهدافها وقيمها. ويكون لذلك تأثيرٌ سلبيٌّ على صياغة أهداف العائلة وتحقيق خطط الشركة وأهدافها.

يذكر (مارك إيفانز) المدير الإداري لمعهد (كوتاس)، في لقاء له مع مجلة (ثروات)، بأنَّ أواصر الصلة بين أفراد العائلة تتعزّز من خلال إيجاد ثقافة شاملة للشركة العائلية أو خلق الرغبة في إحداث تغيير على صعيد الثقافة.

إنَّ القيم، والمُثل، والأهداف المشتركة التي ينشأ ويتربى عليها أفراد عائلات الأعمال؛ تعتبر مصدراً رائعاً للقوة والطاقة التي تتمتع بها الشركة العائلية. ذلك أنَّ القيم تعتبر من المفاهيم الجوهرية التي تمس العلاقات الإنسانية بكافة صورها. فهي «ضرورة اجتماعية» تتغلغل

١٠ / د. مصطفى محمود أوبوكر - (تنظيم وإدارة الشركات العائلية).

داخل الأفراد في صورة اتجاهات، ودوافع، وتطلعات، وتظهر في السلوك الظاهري الشعوري واللاشعوري. وتعتبر القيم العائلية إحدى نقاط القوة التي تتأثر بها الشركات العائلية، حيث تؤثر هذه القيم في الشركة، والعائلة، والمجتمع على حد سواء. وهنا بعض القيم المهمة التي يجب أن تسود بين أفراد عائلات الأعمال والتي يجب أن يحترمونها ويستوعبوها ويحافظوا عليها^(١١):

١. الثقة: ينبغي أن نثق في الآخرين وأن نكون أمناء معهم.
٢. الاحترام والتقدير: ينبغي أن نعمل على استيعاب آراء الآخرين، واحترام كياناتهم.
٣. الاتصالات: ينبغي أن نحرص على الشفافية عند مناقشة مختلف الأمور، كما يجب أن نحرص على إعلام الأطراف المختلفة بنتائج هذه المناقشات.
٤. الاستمرارية: ينبغي أن نحترم كفاح جدودنا وأبائنا، وأن نستكمل ما بدأوه من عمل وبناء.
٥. الالتزام: ينبغي أن نتمتع بالنظرة الشمولية طويلة الأجل لما نمر به من مواقف وأحداث.
٦. الجودة: يجب أن نكافح من أجل الوصول إلى إتقان العمل الذي نقوم به.
٧. حل المشكلات: إذا كنا بصدد التصدي لمشكلة معينة، فينبغي أن نعمل على حلها مع الشخص (الأشخاص) ذوي الصلة، وبأسلوب حكيم ومتعقل وفي إطار من السرية والتحفّظ.
٨. السلوك: يجب أن نتذكر دائماً أن احترام المجتمع لنا يتوقف على ما نقوم به من عمل، وليس على ما نتمتع به من ثراء وجاه.

تُعدُّ القيم الأساسية للعمل من الأشياء المهمة داخل الشركات. حيث إنّها ترتبط بشكل كبير بالهدف الرئيس للشركة. توضح كل التجارب السابقة أنّ الشركات ذات التاريخ الطويل تدافع بشراسة عن القيم الأساسية للعمل بداخلها وتلتزم بها طوال الوقت. نذكر بعضاً من

١١/ د. عمرو علاء الدين زيدان.

القيم الأساسية مثل^(١٢):

- إبداء الأمانة والاستقامة في العمل.
- إظهار الاحترام تجاه الموظفين ودعم الفرص المتاحة أمامهم للتقدم في العمل.
- العمل بمنتهى الحب والجد والحماس والالتزام.
- محاولة التطوير في كل شيء نعمل فيه.
- مواصلة تعلّم كل ما هو جديد في أي مجال وأي نشاط نعمل فيه.
- تشجيع المبادرات الفردية والإبداع لدى الموظفين.

ويمكن إضافة قيمة (النزاهة)، و(التواضع)، و(دعم احتياجات الموظفين)، و(مراعاة ظروفهم الإنسانية)، و(المسئولية المجتمعية وغيرها) من القيم الفاضلة لتلك القائمة. والأهم من وضع قائمة بالقيم الأساسية للعمل داخل الشركة هو تطبيق هذه القيم بشكل عملي وفعلي وواقعي وليس مجرد برواز في مدخل الشركة أو مجموعة سطور في دليل الشركة وموقعها الإلكتروني، بعبارة أخرى: «يجب أن يطابق القول الفعل»، وينبغي التعامل بسرعة وحزم مع أي انحراف عن تلك القيم أو عدم الالتزام بها وبشكل علني. ويعتبر عدم تمسك مجلس إدارة كِليّ من شركتي «إنرون Enron»، و«وورلد كوم WorldCom»، وإهمالها للقيم الأساسية مثلاً واضحاً لأهمية هذه القيم والنتائج المترتبة على مخالفتها والعمل بعكسها، فقد انهارت كلا الشركتين وفقدتا ثقة المساهمين والمجتمع وعالم الأعمال وأضرّتا بسمعة الشركات الأمريكية بحيث أصبحت تلك الشركات مثاراً لسخرية الإعلام فترة من الزمن. وهنا يجدر الإشارة إلى أنّ سلوكيات أفراد عائلات الأعمال الشخصية؛ سواءً كانت في المظهر العام أو ارتداء الملابس أو العبارات أو الألفاظ التي ينطقون بها في المندييات أو الأماكن العامة وغيرها؛ تنعكس على صورة شركتهم العائلية فلا يقول قائل من أفراد العائلة بأنّ تصرفاتي وسلوكياتي الخاصّة أنا حرٌّ فيها، فهناك مقولة مشهورة (Dress, like you want to be Addressed)، وتعني (اللبس ما يعبر عن شخصيتك) والمثل يقول: (كلُّ إناءٍ بما فيه ينضح)، فلا يأتي رئيس شركة لمقر عمله مثلاً بلباس اعتاد الناس لبسه على شاطئ البحر، أو لباس لا يليق بسنّه وعمره ومركزه الاجتماعي، فمراعاة المظهر المهني مهم للغاية، كذلك

١٢ / روبرت رودزكي - Robert Rudzki - (إدارة تجنب انهيار الشركات).

لا يليق بكبير العائلة أن يتصرّف تصرّفات صبيانية أو طائشة أثناء رحلاته وسفره بدعوى أنّ هذا سلوك شخصي، فسرعان ما ينعكس ذلك السلوك على الصورة الذهنية لشركته وثقافتها.

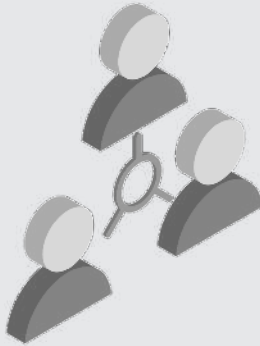
إنّ ثقافة المؤسسة تعبّر عن مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات السائدة لدى الأفراد العاملين بها، وبالتالي فإنّ المؤسسات التي تعاني من خلل وظيفي تتبع ثقافة غير ملائمة؛ حيث يقوم العمل بها على افتراضات غير صحيحة حول طبيعة الأفراد. إنّ منظومة المعتقدات والأفكار السائدة المشكّلة لسلوكياتنا لها تأثير كبير في تحديد ردود أفعالنا وتعاملاتنا مع الآخرين. ويقرر الكاتبان (سكوت) و(هاركر) بأنّ ثقافة العمل الإيجابية تعد مطلباً أساسياً لإنشاء بيئة عمل ناجحة وفعّالة. وأنّه عندما يكون هناك نوع من الخلل الوظيفي في المؤسسة، فإنّ سببه الأساسي يكون ناتجاً عن خلل في أداء الأفراد العاملين بها^(١٣).

يظهر من خلال ما سبق ذكره أنّ ثقافة المؤسسة التنظيمية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بثقافة أفرادها، وأنّه للحصول على ثقافة تنظيمية إيجابية وفاعلة لا بدّ من الاهتمام بأفراد تلك المؤسسة أو الشركة، حيث يقول الباحث الأمريكي المهتم بشئون المؤسسات (ريتشارد باريت (Richard Barret): «دائماً ما يبدأ تحسين وضع المؤسسة والارتقاء بها من مبدأ تحسين الأفراد العاملين بها؛ فلا يمكن أن تتبدل حال المؤسسات إلى الأفضل إلّا إذا تحسّن أفرادها».

١٣ / (تيد سكوت Ted Scott) و (فيل هاركر Phil Harker) في كتابهما (من ٩ إلى ٥ - الأسطورة الناجحة The Myth of Nine to Five).

تُعدُّ القيمُ الأساسية
للعمل من الأشياء
المهمة داخل الشركات.

علاقة الأشخاص في الشركات العائلية



علاقة الأشخاص في الشركة العائلية

المشكلة في الشركات العائلية، أن أفراد العائلة ينظرون إلى شركة العائلة على أنها إرث لهم ومصدر دخل منتظم؛ وهذا مما يشكّل ضغطاً على موارد الشركة وقد يكون سبباً في انهيارها، خاصة عندما يتزايد عدد الشركاء بفعل النمو الطبيعي والوراثة ويتقاعد الكثير منهم وتنخفض دخولهم ومرتباتهم التقاعدية وتزداد أمراض الشيخوخة ويكبر الأبناء وتكثر متطلبات الحياة اليومية. يزيد عندها ضغط أفراد العائلة على إدارة الشركة بتوفير المزيد من صرف الأرباح لسد احتياجاتهم الحياتية وهذا مما يربك إدارة الشركة وسيولتها.

في بداية الثمانينات من القرن الماضي؛ قام (ريناتو تاجيري Renato Tagiuri) و (جون ديفيس John Davis)، من جامعة هارفارد بتصميم نموذج يمثل العلاقة بين كلٍ من (العائلة Family)، و(الملكية Ownership)، و(العمل/الشركة Business)، وسُمّي «نموذج الشركات العائلية ثلاثي الدوائر»، (The Three-Circle Model of the Family Business System)، توصل الباحثان فيه إلى أن علاقة الأفراد بأي شركة عائلية تأخذ واحداً من سبعة أوضاع: **الوضع الأول:** أن تكون أحد أفراد العائلة، ولكنك لا تملك حصة فيها ولا تعمل في الشركة. **الوضع الثاني:** أن تكون مالكاً لحصة في الشركة، ولكنك لست فرداً من أفراد العائلة ولا تعمل بها.

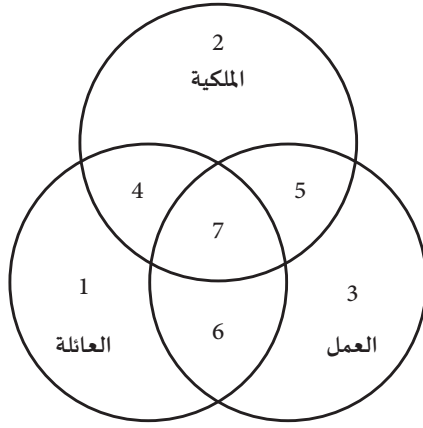
الوضع الثالث: أن تكون موظفاً/عاملاً بالشركة، ولكنك لست من أفراد العائلة ولا تملك أي حصة فيها.

الوضع الرابع: أن تكون مالكاً لحصة في الشركة وأنت من أفراد العائلة، ولكن لا تعمل في الشركة.

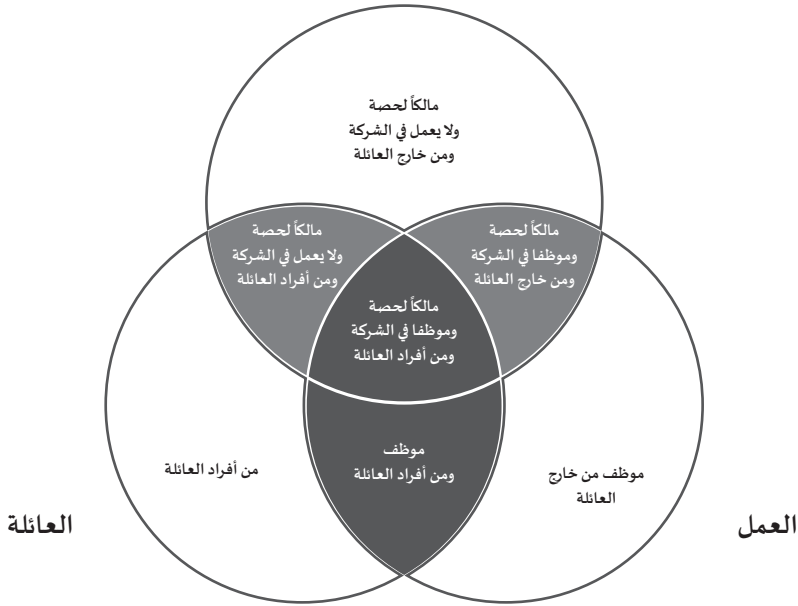
الوضع الخامس: أن تكون مالكاً لحصة في الشركة وتعمل فيها، ولكنك لست من أفراد العائلة.

الوضع السادس: أن تكون من أفراد العائلة وتعمل بالشركة، ولكنك لا تملك حصة فيها.

الوضع السابع: أن تكون مالكاً لحصة بالشركة وتعمل فيها وأنت من أفراد العائلة.



الملكية



نموذج الدوائر الثلاث لنظام الأعمال العائلية
The Three-Circle Model of the Family Business System

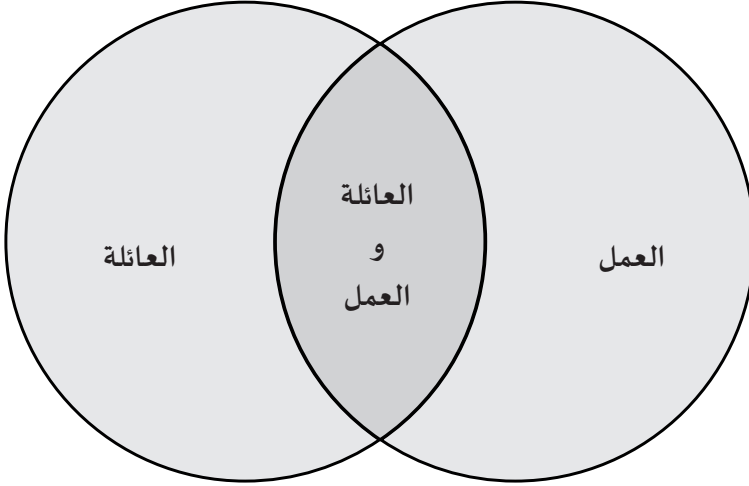
وهذا النموذج يحظى بقبول واسع وهو جيد ومفيد لتحديد علاقة الأفراد في العائلة بالشركة التي ينتمون إليها أو التي يعملون بها، ولتحديد اختصاصات وامتيازات وحدود كل فرد كذلك، وما الأدوار المطلوب منهم عملها أو الكف عنها.

إنَّ العلاقات التي تنشأ في أحد المجالات تؤثر على العلاقات الساندة في المجال الآخر، ولا شكَّ أنَّ هذه الأدوار المتداخلة تعتبر العامل الذي يميز الشركات العائلية عن غيرها من شركات الأعمال. إنَّ هذا النموذج يمكن تطبيقه على الواقع بسهولةٍ شديدةٍ، ويعدُّ أداة مفيدة إلى حدِّ كبيرٍ للتعرف على مصادر الصراعات الشخصية المتشابكة، وتضارب الأدوار والأولويات والحدود في الشركة العائلية. فالفرد الواقع في القطاع رقم (٤) مثلاً (أحد أفراد العائلة/مالك/غير مشارك في إدارة الشركة)، ربما يرغب في زيادة نسبة الأرباح الموزعة، معتقداً أنَّ ذلك يعتبر مكافأة منطقية؛ نظراً لانتمائه للعائلة وعائداً مقبولاً لحصته المستثمرة في الشركة أو لحاجته للسيولة النقدية وبصفته أحد الملاك، بينما الفرد الواقع في القطاع رقم (٧) وهو (أحد أفراد العائلة/مالك/مشارك في إدارة الشركة)، يرى خلاف ذلك ويرغب في الاحتفاظ بالأرباح واحتجازها من أجل إعادة استثمارها بهدف التوسع في أعمال الشركة، وهو ما قد يؤدي إلى خلق فرص أفضل لتقدم الشركة وزيادة أرباحها^(٥).

إنَّ النموذج ثلاثي الدوائر يساعد كل فرد على إدراك حقيقة مؤداها؛ أنَّ وجهة نظر الفرد يمكن أن تتحدّد وتتلوّن طبقاً للدور التنظيمي الذي يقوم به وطبقاً لموقعه في أي قطاع هو من القطاعات السبعة، ويعدُّ أداة مفيدة إلى حد كبير للتعرف على مصادر الصراعات الشخصية المتشابكة، وتضارب الأدوار، والأولويات، والحدود في الشركة العائلية.

١٤ / د. عمرو علاء الدين زيدان.

هذا النموذج يختلف عن نموذج آخر سابق كان يحدّد العلاقة بين الشركة والشركاء فقط دون مراعاة للملكية فيها وفقاً للشكل أدناه:



وهذا النموذج يوضح العلاقة بين أفراد العائلة وشركتهم، ويعني أنّ هناك ثلاثة أوضاع فقط لعلاقة الشركاء بالشركة وهي كالتالي:

الوضع الأول: أن تكون أحد أفراد العائلة؛ ولكن لا تعمل في الشركة.

الوضع الثاني: أن تكون أحد أفراد العائلة، وتعمل فيها.

الوضع الثالث: أن تعمل في الشركة؛ ولكنك لست أحد أفراد العائلة.

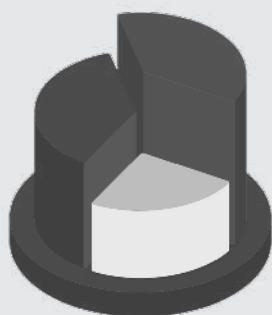
وهذا الشكل يغفل جانب الملكية (Ownership)، ويعني ماذا لو كنت شريكا في الشركة أو مالكاً لحصة فيها، ولكنك لست من أفراد العائلة، وتعمل أو لا تعمل في الشركة فما هي علاقتك بباقي الأطراف (العائلة) و(الشركة)؟.

لذا كان نموذج الشركات العائلية ثلاثي الدوائر، هو النموذج المعمول به في معظم الشركات العائلية المعاصرة حول العالم. وهو الوضع السائد في وضعنا الحاضر، ويعتبر من الأهمية

بمكان؛ لمعرفة مصدر المشكلات التي تعاني منها معظم الشركات العائلية، ويتوقف نجاح هذه الشركات على وجود تناغم بين جميع العناصر الثلاثة، ومعرفة كل عنصر منها للدور المطلوب منه أداؤه، وما هي الحدود التي يجب عليه أن يتوقف عندها، والأفعال والأقوال والتصرفات التي ينبغي تجنبها.

عالج النموذج ثلاثي الدوائر قضية كانت مغفولاً عنها لفترة ليست بالقصيرة، وهي دخول و/ أو خروج شركاء جدد في الشركة العائلية وهي سلسلة متواصلة في أي شركة عائلية، نتيجة لعمليات الزواج أو زيادة المواليد أو الوفاة أو الطلاق، وهذه الأحداث تستوجب زيادة أو نقص عدد الشركاء وتعديل هيكل الملاك، كذلك الحال فيما يتعلق بدخول أو خروج شركاء من غير أفراد العائلة، فيصبحون ملاًكاً سواءً يعملون بالشركة أو مجرد مالكين لحصص فيها.

تطوّر ونمو الشركات العائلية



تطور ونمو الشركة العائلية

إنَّ كل الشركات سواءً صغيرة كانت، متوسطة، أو كبرى، أو حتى الشركات العالمية متعدّدة الجنسيات، تمرّ بنفس مراحل التطور، ويُشار إليها عادة بتعبير «دورة الحياة». ولكل مرحلة من مراحل دورة الحياة خصائص مختلفة. وتمرّ الشركات طبقاً للتغيرات التي تحدث في الهياكل التنظيمية وكذلك في العمليات والأنشطة التي تتم داخلها بخمس مراحل بحسب (دليل الشركات الصغيرة والمتوسطة للحصول على التمويل - الجمعية المصرية لشباب الأعمال (EJB):

١. مرحلة الميلاد (البداية/الانطلاق) **Start-up**: وتتضمّن تأسيس وإقامة الشركة، وهي السنوات الأولى المبكرة من حياة الشركة، وتكون الاستمرارية فيها محل شك وتساؤل لدى مؤسسها، وتتميز هذه المرحلة بالمركزية الشديدة، وعدم الرسمية التي تميز العمليات والأنشطة التي تتم داخلها، والعمل لساعات طويلة وبجهد شاق لتثبيت أقدام الشركة في السوق، وانخفاض عدد المنتجات التي تقدمها الشركة. يأتي معظم التمويل اللازم لأنشطة الشركة في هذه المرحلة من مؤسس أو مؤسس المشروع في شكل رأسمال للنشاط، وتعد الشركة في هذه المرحلة محفوفة بالمخاطر. غالباً ما تستمر هذه المرحلة لمدة عام أو اثنين أو أكثر من ذلك، وعلمياً يكون من أكثر الصعوبات في هذه المرحلة الحصول على قرض مصرفي حيث تتفادى معظم البنوك تمويل مشروعات جديدة ليس لها سابقة أعمال وتفتقد إلى قاعدة من الأصول الممكن استخدامها كضمانات. كما قد لا تحقق الشركة أرباحاً في هذه المرحلة.

٢. مرحلة التوسّع (النمو)/الرسمية **Expansion/Formalization**: وهي المرحلة التي تثبت الشركة فيها أقدامها في السوق مع استقرار أساليب العمل المتبعة فيها، مروراً بالتوسع وزيادة درجة تعقيد الهيكل التنظيمي، ومن الممكن أن تستمر هذه المرحلة لعدد محدود من السنوات أو لسنوات طويلة، وتحاول الشركة العائلية في هذه المرحلة صياغة منحى نموها وهيكل أعمالها بشكل يلبي حاجات مالكها وكذلك الحاجة لتطور الشركة ونموها. تبدأ الشركة في هذه المرحلة في العمل على تحقيق إيرادات وأرباح أكبر من خلال توسيع قاعدة عملائها ومجموعة الخدمات والمنتجات التي تقدمها. وعادة ما يتم قياس هذا النمو وفقاً لعدد من المعايير مثل عدد العاملين بالشركة والإدارات

القائمة بالشركة والتغيرات التي تطرأ على الثقافة المؤسسية للشركة، ومدى تطبيق أسس الإدارة والتشغيل. ومن عناصر النجاح في هذه المرحلة الحصول على تمويل لتحقيق نمو أكبر في نشاط الشركة، ومدى تطور عناصر الإدارة وصنع القرار في الشركة. ومن سمات هذه المرحلة أن أصحاب المشروع ومؤسسيه يقومون بتوظيف مديرين متخصصين في النواحي الإدارية المختلفة كالتسويق والمبيعات والإنتاج، بينما يهتم أصحاب المشروع بالإدارة الإستراتيجية للشركة وتوجهات النمو أكثر من التدخل في إدارة العمل وتفصيله اليومية كما هو الحال عادة في مرحلة التأسيس. ويكون أداء الشركة في هذه المرحلة كذلك أفضل من أداء منافسيها، ومن المتوقع أن تستمر الشركة في زيادة حصتها في السوق.

٣. مرحلة الاستقرار **Stability**: تتمثل هذه المرحلة في الاستقرار حيث ستكون الشركة قد انتهت من مرحلة النمو، بالوصول إلى العديد من الدروس المستفادة، والوصول إلى طرق منظمة في أداء أعمالها، تتميز هذه المرحلة بأن مخاوف الفشل والانهيار تصبح شيئاً من الماضي. كما تركّز الشركة اهتمامها على تثبيت وضعها في السوق عن طريق متابعة تطور السوق، وتحركات المنافسين، ومراقبة فرص النمو، والتعامل مع التهديدات الماثلة في أوضاع السوق. فمن أهم عوامل النجاح في هذه المرحلة: تطوير الهيكل الداخلي للشركة وأساليب إدارتها لتمكينها من التعامل الأمثل مع الفرص الواعدة في السوق؛ لتحقيق نتائج أفضل للأعمال والتغلب على تهديدات المرحلة لضمان استمرار النجاح على المدى الطويل. وتتميز هذه المرحلة كذلك بإمكانية الحصول على قروض مصرفية بسهولة مقارنة بالمراحل السابقة؛ نظراً لتوافر تاريخ طويل من الإنجازات للشركة. وعادة تكون احتياجات التمويل في هذه المرحلة مرتبطة بالتوسع في نشاط الشركة بمشروعات استثمارية أو زيادة في رأس المال العامل، كما أنّ من المتوقع أن تكون الشركة في هذه المرحلة في أفضل حالاتها من حيث التنظيم، ووجود هيكل تنظيمي، وإداري واضح وعمليات داخلية منظمة والتزام بالقواعد التنظيمية وقواعد الحكومة، مما يؤهلها لطرح المؤسسة للاكتتاب العام وتحويلها لشركة مساهمة عامة.

٤. مرحلة النضج **Maturity**: حيث تكون الشركة قد حققت قدراً كافياً من الاستقرار يمكنها من التغلب على معظم الظروف غير المتوقعة أو الصعاب المالية التي قد تواجهها. تكون الشركة في هذه المرحلة ذات خبرة ولديها من الأرباح ما قد يمكنها من الاستمرارية في مواجهة تحديات خارجية مثل الانكماش أو التباطؤ الاقتصادي. وتصل إلى هذه المرحلة فقط الشركات التي استطاعت تنظيم أعمالها ونشاطها داخلياً بطريقة علمية مما يؤهلها لتحقيق الاستقرار. أما الشركات التي فشلت في التطور داخلياً فتكون غالباً قد عانت من الازمحلل والانهيار وخرجت من السوق بصفة نهائية. فمن المتوقع في هذه المرحلة أن تكون الشركة وصلت إلى هيكل تمويلي مناسب يوازن بين حقوق المساهمين وحقوق الدائنين. كما أنه من المتوقع أن تكون نشاطات الشركة على درجة من الكفاءة والتنظيم مما يمكنها من التغلب على الظروف الصعبة إذا واجهتها. وبحلول هذه المرحلة من الممكن للشركة القيام بمراجعة إستراتيجياتها الشاملة وإعادة ترتيب أولوياتها الاستثمارية كاتخاذ قرارات بخصوص منتجات معينة أو أسواق بعينها من حيث الاستمرار في خدمتها أو الخروج منها. فمن الأرجح أن تصنّف معظم الشركات في هذه المرحلة على أنها شركات كبرى. ومن الوارد في هذه المرحلة أن يتخارج المؤسسون الأصليون للشركة عن طريق بيع حصصهم لمستثمرين جُدد أو صناديق استثمار مع تحقيق عائد عالٍ على استثماراتهم الأصلية. فقد يكون من السهل للشركة في هذه المرحلة الحصول على قروض مصرفية إذا كانت غير مقيدة. أما الشركات المقيدة بالبورصة فيمكنها الحصول على مزيج من التمويل بالاقتراض والتمويل عن طريق زيادة رأس المال من خلال البورصة، بالإضافة إلى ذلك تكون الشركة في هذه المرحلة هدفاً للدمج والاستحواذ عن طريق الشركات الكبرى العاملة في المجال أو في قطاع مختلف. وقد تكون شركات محلية أو أجنبية. كما يعدّ الدمج والاستحواذ شكلاً للتمويل في رأس المال حيث تحل الشركة المستحوذة محل المساهمين الحاليين من خلال مناقصة استحواذ متفقٍ عليه أو استحواذٍ جبري. ومن ناحية أخرى قد تكون الشركة محل اهتمام صناديق الاستثمار المباشر إذا تراءى لهم وجود إمكانيات غير مستغلة في الشركة يمكن استخدامها لزيادة قيمة الشركة. وقد تقوم هذه الصناديق بتغيير الإدارة القائمة على الشركة لإحداث تحول جذري بها.

٥. مرحلة التجديد **Renewal Stage**: وهي المرحلة الأخيرة. ويمكن أن تُعرف هذه المرحلة بطريقتين. إذا تمكنت الشركة من تجديد نفسها وابتكار منتجات أو خدمات جديدة، أو دخول أسواق جديدة تلبى احتياجات أسواق أو خدمات جديدة مما يمكنها من العودة مرة أخرى إلى بداية دورة جديدة من التطور والنمو، أي العودة إلى مرحلة النمو من جديد، لذا يُطلق على هذه المرحلة «مرحلة التجديد والابتكار»، بينما إذا حافظت الشركة على نشاطها التجاري وأعمالها كالمعتاد، وظلت تعمل في نفس الأسواق، وبنفس تشكيلة المنتجات، من المحتمل أن تواجه هبوطاً في أعمالها بسبب الهبوط في الصناعة ككل، أو نظراً لتغلب الشركات الأكثر ابتكاراً عليها. فأي شركة لم تتمكن من التحول إلى إنتاج مُنتج مختلف في الوقت المناسب، ستواجه انهياراً شديداً وتوقفاً عن العمل (نوكيا كمثال)، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن ننظر للانهيار من حيث سرعة النمو، وهو ما يعني أن الشركة لن تكون مستقرة، أو لن تتمكن من النمو بمعدل ثابت مثلما كانت عليه في المراحل السابقة، ولكنها قد تحقق إيرادات منخفضة متناقصة يمكن أن تؤدي هذه المرحلة إلى توقف العديد من الشركات الصغيرة عن العمل، إذا لم تتمكن من توفيق أوضاعها والتأقلم خلال مرحلتى النمو والاستقرار في هذه المرحلة في حالة سير الأمور على ما يرام، وإذا تمكنت الشركة من التغلب على كل الصعوبات غير المتوقعة، وتطورت ونمت لتصبح شركة أكبر حجماً، يمكن للشركة في هذه الحالة إعادة تطوير ذاتها والعثور على فرص أعمال وأسواق جديدة. كما يمكنها كذلك إعادة دورة الحياة كاملة مرة أخرى، ولكن بطريقة أكثر ذكاءً ونضجاً، علاوة على ذلك قد يكون الحصول على تمويل خارجي في هذه المرحلة أصعب من باقي المراحل، إلا إذا كانت مؤسسة التمويل ترى فيها إمكانات للابتكار والتجديد. قد يختار معظم المؤسسين والملاك في هذه المرحلة الانفصال والخروج من الشركة. وفي الشركات التي يمتلكها أفراد أسرة واحدة، عادة ما يقوم أفراد الجيل الثاني أو الثالث بإدارة الشركة في هذه المرحلة، وقد يصبحون غير مهتمين بالاستمرار في نفس النشاط التجاري، أو ربما تنقصهم الخبرة المطلوبة، أو الرغبة في تجديد نفس النشاط، هنا يمكن الحصول على تمويل بالاقتراف، للتعويض عن المخاطر الكبيرة التي تواكب الانهيار أو الهبوط الذي حدث. بالإضافة إلى ذلك سيكون المستثمرون في رأس المال مستعدين لتقديم التمويل، فقط للشركات التي يرون

ففيها إمكانات غير مستغلة، كما كان الحال في مرحلة النضج، إذا كانت الشركة تمتلك أصولاً مادية أو غير مادية كبيرة، يمكن أن تستغل في أعمال أخرى، مما يمكنها من أن تكون مؤثرة في شركة أخرى، هنا يمكن أن تكون الشركة هدفاً مناسباً للاستحواذ. إذا لم تتمكن الشركة من التطوير والابتكار فإن مصيرها سيؤول إلى ما يطلق عليه (الموت التنظيمي Organizational Death).

«إن نجاح الشركات العائلية لا يقاس بحجم أرباحها أو بسمعتها أو بحصتها السوقية فقط، ولكن يقاس بالمدى الزمني لها، وهو معيار في غاية الأهمية. ذلك أن الشركات طويلة العمر تكون قد مرت بتجارب كثيرة وتحديات عديدة ودورات اقتصادية مختلفة، تمنحها مناعة وخبرة تمكنها من إيجاد حلول للتحديات التي تمر بها»^(١٥).

١٥ / رحاب توفيق - (أسباب النزاع في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية).

نظرة وفلسفة
العائلات المالكة
لشركة العائلة



نظرة وفلسفة العائلات المالكة لشركة العائلة

إنَّ نظرة أفراد العائلة المالكة لشركاتهم تتخذ واحداً من ثلاث حالات، تعتبر حالتان منهما متطرفتان وغالباً ما تضربان بوضع الشركة:

الحالة الأولى: (الشركة أولاً)

ويطلق عليها كذلك (حالة العائلة المتمحورة حول الشركة)، وفي هذه الحالة تعطى الأهمية والأولوية للشركة (احتياجاتها، متطلباتها، نموها، تطورها، استمراريتها، سيولتها النقدية .. إلخ)، أكثر مما تعطى لحاجات الأسرة وأفرادها، وفي هذه الحالة التي تعطى فيها الشركة أهمية أكثر من حد معين؛ فإنَّ هذا يؤدي إلى شعور كثير من الأفراد من أبناء العائلة فيها إلى عدم الرضا وعدم الحاجة للاستمرار فيها، ويؤدي إلى فتور في المشاعر تجاه الشركة وعدم التحمس للبقاء كشركاء فيها، حيث يقل الارتباط العاطفي بين أفراد العائلة وشركتهم، نتيجة لعدم مراعاة ظروف واحتياجات أفراد العائلة. من ذلك؛ قد يحتاج أحد أفراد العائلة إلى نفقات علاجية ضرورية أو مصاريف دراسية لا بد من توفيرها، فإذا لم توفر له شركة العائلة مثل هذه النفقات فإنَّه يشعر بالإحباط لعدم وقوف الشركة إلى جانبه عند الحاجة الماسة ويصبح الخيار بالنسبة له هو التخارج من هذه الشركة.

يمكن لفلسفة العمل أو الشركة أولاً أن تكون مدمرة على الحياة الشخصية للأفراد، حيث يمارسون نوعاً من الإدمان للعمل على حساب عائلاتهم وأطفالهم. فلا يقومون بتوصيل القيم الأساسية الإيجابية، على المستويين الشخصي والمؤسسي إلى أبنائهم، ولا يعلمونهم التوازن بين العمل والأسرة، وغالباً ما يأتي نداء الصحوة لمثل هؤلاء الآباء في هيئة جلطة أو سكتة قلبية أو طلب طلاق من الزوجة أو ابن مراهق يصعب السيطرة عليه.

الحالة الثانية: (العائلة أولاً)

ويطلق عليها (حالة الشركة المتمحورة حول العائلة)، وفي هذه الحالة تُغلب حاجات الشركاء ومتطلباتهم على حاجات الشركة (خاصة عند زيادة عدد أفراد العائلة)، وهذا الوضع يتسبب في ضмор الشركة ونقص مواردها، وذلك عندما تتزايد متطلبات ورغبات وحاجات

أفراد العائلة (الشخصية) من مواردها (كالمسئولة النقدية) والرغبة في توظيف الأبناء في الشركة بغض النظر عن مؤهلاتهم وكفائاتهم وصلاحياتهم للعمل فيها، مما يتسبب في وجود أفراد من العائلة في مناصب تتطلب اتخاذ قرارات فاعلة ولكن مؤهلاتهم تحول دون ذلك، فالشركة لا تتحمل وجود أشخاص غير منتجين بها مدة طويلة، كما أن الموارد المالية للشركة والتي كان من المفترض أن تساهم في نموها، قد صرفت لتلبية احتياجات أفراد العائلة الشخصية (السكن الفاره والسيارات والسفر)، أو كمرتبات لأبنائها غير المؤهلين. وهذا الوضع يؤدي إلى مزيد من الخلافات بين أفراد العائلة نتيجة لأن أعضاء العائلة لا يهتمون إلا بمصالحهم الشخصية وتلبية رغباتهم ويعتبرون الشركة إنما وجدت لهذا الغرض، وما لم تكن كذلك فلا حاجة لوجودها، وكما تقول (د. منى شريف): «التغليب العاطفي في الشركة يؤدي الشركة والعائلة».

الحالة الثالثة: (التوازن بين حاجات الشركة وحاجات العائلة)

وهذا هو الوضع الأمثل، والذي يقوم على أساس تلبية احتياجات الطرفين، فتحدّد فيه سياسات انضمام أعضاء العائلة للشركة ومؤهلاتهم، ويشجع فيه الأفراد الأكفاء فقط للانضمام لشركة العائلة، كما يراعى فيه حاجة الشركة للنمو والاستقرار والاستمرارية بتخصيص جزء من مواردها لتحقيق هذه الأهداف من خلال إيجاد الفرص والتوسع. وفي هذا الوضع تكون شركة العائلة في أحسن أحوالها ويكون ارتباط أفراد العائلة بشركتهم ارتباطاً قوياً وفاعلاً ويحرصون على نموها واستمراريتها واستقرارها، حيث إن سياسات التوظيف والتوريد والتخارج وتوزيع الأرباح والتقاعد واضحة للجميع وفقاً للوائح محددة سلفاً، كما أن حاجات الشركاء الرئيسة يتم تليبيتها من خلال عرضها على مجلس العائلة لدراستها وتوفير الاحتياجات اللازمة. إن هذا الوضع يساهم كذلك في ترابط أعضاء العائلة اجتماعياً وزيادة التواصل والتعاقد بين أفرادها والحيلولة دون نشوء نزاعات أو خلافات. وهذا مما يساهم في وضوح واندماج رؤية الشركة مع رؤية الشركاء فيها من أبناء العائلة. إن فلسفة الشركة العائلية التي تتوسط بين منحيي (العائلة أولاً) أو (الشركة أولاً)، تقدّم إطاراً أكثر توازناً للتخطيط واتخاذ القرار.

يقول (عبدالله العبيكان) الرئيس التنفيذي لمجموعة العبيكان للاستثمار: «أنت بحاجة إلى بناء رأس المال الاجتماعي داخل العائلة وذلك بالمحافظة على صلة الرحم والتأكيد على قيمة رعاية قرابة الدم، تلك القيمة المهمة التي تملحها علينا تعاليم ديننا وتقاليدنا، وهذا هو رأس مال العائلة. إنَّ الاهتمام بعائلتك هو أكبر ضماناً في مواجهة أي تحديات مستقبلية قد تواجهها في شركتك»، ويضيف: «إنَّ خلق حالة من التوافق بين كافة المصالح ومختلف العقلیات هو ما يشكل التحديّ الكبير أمام الشركات العائلية».

«إنَّ أحد أهم أهداف ومعايير استمرار الشركات العائلية واستقرارها ونموها هو تحقيق التوازن بين أهداف ومصالح العائلة وأفرادها من جانب، ومصالح الشركة العائلية والعاملين فيها من جانب آخر، وأنَّ بذور الصراع والنزاع بين أفراد العائلة من جانب وبين العاملين في الشركة - سواءً من أفراد العائلة أو من خارجها - من جانب آخر، يرجع بدرجة أساسية إلى تلك الفجوة في الاهتمام الموجه إلى مصالح وأهداف العائلة ومصالح وأهداف الشركة. و هناك علاقة بين عُمر وحجم الشركة العائلية وإمكانية تحقيق التوازن بين الأهداف والمصالح لكل من العائلة والشركة العائلية كالتالي^(١٧):

مع تزايد حجم رأس المال وقيمة الأعمال؛ يرتفع حرص أفراد العائلة على توجيه الجهود لتحقيق التوازن بين أهداف ومصالح كل من العائلة والشركة في نفس الوقت.

أما مع تزايد عدد العاملين؛ فيتزايد الاتجاه إلى توجيه الجهد والاهتمام لمصالح الشركة على حساب الجهد والاهتمام الموجه إلى مصالح وأهداف العائلة.

في حين أنه مع تقادم عمر الشركة؛ يتزايد الاتجاه إلى توجيه جهد واهتمام أكبر لمصالح وأهداف العائلة على حساب أهداف ومصالح الشركة (خاصة مع تزايد عدد أفراد العائلة وزيادة متطلباتهم واحتياجاتهم المادية).

١٦ / د. مصطفى محمود أبوبكر - (تنظيم وإدارة الشركات العائلية).

وخلاصة القول: أنه كلما كبر حجم الشركة وانتقلت من جيل إلى جيل آخر، تزداد الحاجة إلى استحداث آليات جديدة لتحقيق التوازن بين مصالح وأهداف أفراد العائلة ومصالح وأهداف الشركة العائلية، لأنَّ العضلات في الشركات العائلية لا تظهر إلا مع نمو حجمها وتوسعها وازدياد عدد أفراد العائلة مع التقدم بالعمر^(١٧).

عندما طبقنا مبدأ التوازن بين مصالح واحتياجات الشركة، ومصالح واحتياجات الشركاء في شركتنا العائلية، وجدنا أثراً إيجابياً كبيراً لدى الجانبين، استطاعت الشركة بموجبه الحفاظ على معدلات نموها واستقرارها، كذلك شعر الشركاء بأنَّ احتياجاتهم الأساسية تم تلبيتها وضمنت لهم الشركة مستوى حياة معيشية كريمة.

صور ونطاق الفجوة المحتملة بين الأهداف والمصالح في الشركات العائلية: أحياناً يحدث أن يكون هناك فجوة تتسع أو تضيق بين مصالح وأهداف العائلة وأهداف ومصالح الشركة العائلية، فمن أمثلة مجالات حدوث الفجوة^(١٨):

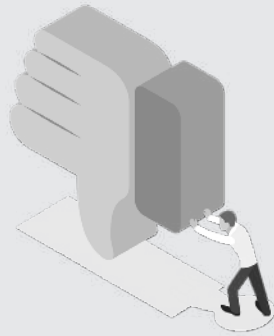
- ما يتعلق بفرص التوظيف لأبناء وأقارب أفراد العائلة.
- توزيعات الأرباح، هل هي سنوية أو نصف سنوية أو شهرية.
- مستويات الأجور والحوافز والمكافآت التي توفرها الشركة لأفراد العائلة.
- ما تحققه الشركة من معدلات نمو ومستوى ربحية وفرص وظيفية وأمان وظيفي.
- إدراك أفراد العائلة أن الشركة العائلية غير قادرة لتفهم ما لديهم من قيم وما يتمسكون به من مفاهيم.
- المغالاة والإفراط في الوعود بصورة لا تتفق وإمكانيات وقدرات الشركة العائلية.

١٧/ د. منى شريف - (الشركات العائلية - انتقال السلطة من جيل إلى جيل).

١٨/ د. مصطفى محمود أبوبكر - (تنظيم وإدارة الشركات العائلية).

والذي أراه أنّ الشركات العائلية تختلف عن بعضها البعض في مدى الحاجة الى مراعاة هذه الجوانب، فمثلاً في حال كان عدد أفراد العائلة المالكة للشركة محدود وجميعهم يعملون في الشركة وكان دخلهم من الشركة (مرتبات، أرباح، بونصات ..إلخ)، كان ذلك يغطي احتياجاتهم الرئيسة ويزيد عن ذلك، فعندها سيكون التركيز لديهم هو الاهتمام بأهداف ومصالح الشركة، وتنمية موارها وزيادة فرص الاستثمار فيها، نظراً لاكتفائهم المادي وعدم حاجتهم لمزيد إنفاق، وغالباً ما يكون هذا الأمر في مرحلة الجيل الأول من عمر الشركة، والعكس يكون في مرحلة الجيل الثاني والثالث من عمر الشركة، وذلك في حال أنّ أفراد العائلة عددهم كبير ومعظمهم متقاعدین أو ربات بيوت ولا يعملون بالشركة، وكانت دخولهم محدودة ولا تغطي احتياجاتهم، عندها يجب على إدارة الشركة مراعاة هذه الفئة من أفراد العائلة والعمل على تحقيق مصالحهم وأهدافهم ولو على حساب نمو الشركة مؤقتاً، لأنّ تجاهل هذا الأمر سوف يزيد من النزاعات والصراعات والانتقادات بما لا يحمد عقباه، وفي نهاية الأمر إذا كانت الشركة العائلية لا تستطيع أن تلي لأفرادها مستوى معين من الحياة الكريمة فعدمها خير من بقائها.

مشكلات تواجه الشركات العائلية



مشكلات تواجه الشركات العائلية

في دراسة بحثية لمتابعة (١٠) حالات لشركات عائلية في المملكة العربية السعودية تتجاوز رؤوس أموال الواحدة منها (١٠) ملايين ريال سعودي، وجميعها شركات ذات مسئولية محدودة، وتهدف الدراسة إلى بيان المعوقات الرئيسية لفشل أو إخفاق الشركات العائلية، وكيفية تجنب تلك التصرفات أو الخطوات التي تؤدي إلى انهيار الشركة العائلية كان من أبرز المشكلات التي ذكرها الباحثون والتي تواجه الشركات العائلية^(١):

١. القيادة الوالدية (**Paternalistic leadership**): والتي يعبر عنها بتحكّم ربّ الأسرة ومؤسس الكيان في معظم القرارات وعدم منحه صلاحيات إلا في أضيق الحدود، وتعامله مع المرؤوسين كوالد لهم سواء كانوا من أفراد العائلة أو من غيرهم، وجد الباحثون أنّ هذا النوع من القيادة أو الثقافة يوجد بنسبة (٨٠٪) في الشركات في مرحلة التأسيس أي في مرحلة الجيل الأول (جيل المؤسس)، وهي نابعة من حرص المؤسس الشديد وتخوفه، ومن افتقاده للثقة في الآخرين، ولكن هذا النوع من القيادة للأسف قد يدفع المالك أو المؤسس إلى أنواع من التصرفات الديكتاتورية أو الاستبدادية، نتيجة اعتقاده بأنّه هو المفكر الوحيد وهو الراعي والحاضن لأفراد ومنسوبي مؤسسته سواء كانوا من أفراد العائلة أو من غيرهم، وهذه التصرفات تنم عن أنانيّة ومركبات نقص لدى سالكها، حيث لا يقبل فيها القائد أفكار وآراء الآخرين، وأنّ إدارة المؤسسة وتحكّمها يجب أن يظل محصوراً ضمن نطاق أفراد العائلة.

٢. التسطيح الإستراتيجي أو البساطة المطلقة (**Strategic Simplicity**): وهي حالة إدراكية تجعل المديرين يلجأون إلى المبالغة في استخدام وتطبيق الحلول الجاهزة والمعتادة والتقليدية، دون تمحيص وتدقيق ودراسة للاحتتمالات الناتجة من اتخاذ تلك القرارات، وكنتيجة لذلك تفشل المؤسسة في التصرف وفق أساليب مناسبة ومعقولة

١٩ / حسن باشنفر، (الشركات العائلية – المعوقات والحلول لضمان عمر أطول Family Businesses Obstacles and Solutions to last

Longer)، إضافة إلى ما ذكره الدكتور (سامي تيسير سلمان) في كتابه (التخطيط الإستراتيجي لشركات العائلات)، وكذلك ما ذكره الدكتور

(عمرو علاء الدين زيدان) في كتابه (إدارة الشركات العائلية).

مما يجعلها عرضة لعدم القدرة على الصمود أمام منافسين مبدعين أو شرسين، وهذا النوع من القيادة الناتج عن نقص الخبرة وقلة في الإمكانيات والموارد، يؤدي إلى إضعاف الكيان العائلي ويقتل الإبداع فيه، ويحول دون توسّعه محلياً أو انطلاقه نحو العالمية أو دون اقتناص الفرص المتاحة، وذلك مما يضعف قدراتها ومواردها الاقتصادية والمالية على المدى الطويل، وانحسار وضعها التنافسي.

يرى بعض الباحثين أنّ التحقّظ الإستراتيجي أو المبالغ فيه، والإصرار على عدم مواكبة التغيير مع مرور الوقت، بأنّ هذا سوف يكون عقبة دون نمو المؤسسة أو الكيان العائلي ويحول دون تحقيقها للأرباح. وقد لوحظ أنّ بعض هذه المنشآت يظل مؤبّسوها متحكّمين فيما إلى أن تصل مرحلة الشيخوخة، ودون أي تجهيز أو تخطيط لإعداد القيادات المستقبلية لإدارة الشركة.

من مظاهر التسطيح كذلك، أنّ أغلب المؤبّسين يرغبون في أن يعمل أبناؤهم أو أقاربهم معهم في الشركة العائلية بغض النظر عن صلاحيتهم أو كفاءتهم لأداء العمل وذلك في معظم الحالات. مما يفوّت على الشركة فرصة استقطاب كفاءات جيدة تمهض بها، وهذا مما يجعل الشركة تعمل وفق ثقافة محدودة، وهي ثقافة وخبرات وقيم العائلة دون الاحتكاك بمواهب خارجية ذات كفاءة عالية وخبرة طويلة، تكسيها الخبرات والمعارف التي قد لا يحسنها أفراد العائلة القائمين على رأس العمل.

«أظهرت إحدى الدراسات أنّ (٣٥) في المائة من الشركات التي بيعت إلى غيرها اضطراراً، كان سبب فشلها ضعف الإدارة أو عدم وجود الخليفة المناسب»^(٤).

٣. الصراعات والخلافات بين أفراد العائلة (Conflicts and Disagreements among family members): إنّ الصراع يعتبر صفة مميزة لمعظم -إن لم يكن لجميع- الشركات العائلية، وإنّ التوأمة السائدة بين العائلة والشركة في الشركات العائلية هي السبب الرئيس في زيادة حدة الصراع في الشركات العائلية مقارنة بغيرها من الشركات، وعندما تسمح عائلات الأعمال بأن تؤدي الصراعات المتكررة التي يتم تجاهلها وعدم التصدي لها بأساليب مناسبة وفي توقيتات مناسبة إلى إضعاف الاتصالات ومستوى

٢٠. د. سامي سلمان - (التخطيط الإستراتيجي لشركات العائلات).

الثقة بين أفراد العائلة، يصبح من الصعب على أفراد العائلة أن يناقشوا قضاياهم المشتركة، وأن يطرحوا أفكارهم بحرية، وأن يتخذوا القرارات بأساليب مناسبة وفعالة. وهذه الصراعات وإن كان من المعتاد أن تحدث في الجيل الثاني أو الثالث من عمر الشركات العائلية إلا أنّ هناك احتمال أن تكون حتى في الجيل الأول؛ وذلك عندما يصبح الأزواج أو الزوجات أو الإخوة أو الأخوات أو الأقارب شركاء في الشركة أو إدارتها، ولكنها تكون أشد خطورة وعنفاً في الأجيال المتعاقبة، خاصة عندما يتزايد عدد الشركاء أو العاملين من أفراد العائلة في الشركة العائلية وذلك في الجيلين الثاني والثالث ويكون بين تلك الأعداد تنافر أو أحقاد أو غيرة، كما يوجد ضعف في التواصل داخل العائلة وأسلوب القيادة وضعف الشعور بالمسئولية لدى بعض أفراد العائلة واختلاف الطموح الشخصي لدى بعض الأفراد من أبناء العائلة، وفي المقابل تلعب التنشئة الحسنة والتربية الجيدة واستقامة ونزاهة المؤسسين، دوراً هاماً في تكاتف أفراد العائلة مهما كبر عددهم، قال تعالى: ﴿وَكَانَ أَبُوهُمَا صَالِحًا﴾ الكهف: ٨٢. أخبرني ذات مرة أحد عملاء شركتنا وهو صديق للوالد، حكمة لا أنساها وهي قوله (التقى بقى)، أي أنّ التقوى ومخافة الله تحفظ المال والأولاد وتبقيهم وتبعدهم عما يفسد استقرارهم.

وفقاً للعديد من الأبحاث والدراسات المحلية والخارجية التي اطّلت عليها واستمعت إليها في بعض المنتديات عن الشركات العائلية، فإن نسبة الفشل في الشركات في العائلة في الجيل الثاني تصل إلى (٧٠) في المائة، في حين أنّ نسبة الفشل تتجاوز (٨٥) في المائة في الجيل الثالث، وهذه النسبة تتفاوت من بيئة لأخرى حسب حجم الصراعات وحجم أفراد العائلة وغيرها من العوامل.

«يعتمد نجاح ونمو الشركة العائلية على وحدة العائلة ووحدة رؤيتها، وتلعب ثقافة العائلة وقيمها دوراً مهماً في خلق موقف مشترك بين أفراد العائلة نحو الشركة»^(٣).

إنّ الشركات العائلية عبر الزمن تكون مجالاً خصباً لحدوث النزاعات والصراعات، ذلك أنّ التغيير في ملكيتها نتيجة لوفاة المؤسس وعدم توافق الشركاء أو عدم تجانسهم لوجود

٢١ / د. سامي سلمان - (نفس المرجع السابق).

مشكلات نفسية بينهم، كل ذلك يجعل من الشركة بيئة خصبة لتصفية الحسابات بين الشركاء.

نموذج يوضح الفرق بين نظام العائلة ونظام الشركة يمكن تلخيصه كما يلي^(٢٢):

| نظام العائلة | الصراع | نظام الشركة |
|---------------------------------|--------|-------------------------------|
| يتمتع بتوجّه داخلي | | يتمتع بتوجّه خارجي |
| قائم على أسس عاطفية | | قائم على أسس وظيفية (عملية) |
| قبول عضوية الفرد دون قيد أو شرط | | يربط المكافأة بالأداء |
| يتمتع الفرد بعضوية مدى الحياة | | الأداء شرط للبقاء في النظام |
| يكافح من أجل الاستقرار | | يربط بين النمو وإحداث التغيير |

يتبين من خلال هذا النموذج أنّ نظام العائلة يقوم على أسس عاطفية بحتة، وأنّ المبدأ المسيطر على هذا النظام هو الولاء والمساواة بين أعضاء النظام، وأنّ هدفه الرئيس هو تنشئة ورعاية كل فرد للآخر. ومن الممكن أن يتمتع الفرد بعضوية هذا النظام مدى الحياة بغض النظر عمّا يقدمه من أداء. وتبدأ المشكلات عندما يحدث التداخل بين النظامين (نظام الشركة) و(نظام العائلة). فالقواعد المسيطرة والحاكمة للعائلة تتناقض بصفة عامة مع تلك المسيطرة والحاكمة للشركة، والعكس بالعكس. ويكون الصراع هو النتيجة المترتبة على ذلك. علاوة على أنّ دوافع الصراع في الشركات العائلية تتمثل في الصدمات الناتجة من اختلاف شخصية الأفراد، والاختلافات السائدة بين دورات حياة الأفراد، ودورات حياة العائلة، ودورات حياة الشركات.

وبحسب البرفيسور (وارد Ward) فإنّ فرص حدوث الصراع في الشركات العائلية تعتبر فرصاً عديدة ومتنوعة، لذلك فإنّ عائلات الأعمال تواجه تحدياً هائلاً لتحقيق التوازن

٢٢/ البروفيسور (جون وارد John Ward) المتخصص في شؤون الشركات العائلية في كتابه (حكمة غير تقليدية Unconventional Wisdom).

بين اهتمامات العائلة واهتمامات الشركة حتى تضمن تحجيم فرص حدوث الصراع فيها، ونظراً لأنَّ الصراع يعتبر من الظواهر الكامنة والمستوطنة في الشركات العائلية، وينطوي على مخاطر مرتفعة، فإنَّ على عائلات الأعمال أن تتمسك بجذورها وأصولها وأن تتسلح بالمهارات اللازمة لإدارة الصراع. ومن المهم كذلك أن يتم العمل على رفع مستوى وعي أفراد عائلات الأعمال بكيفية مواجهة التحديات الخاصة والتمتع بالتفكير الابتكاري اللازم لإدارة الصراع. نظراً لأنَّ موضوع الصراع في الشركات العائلية يطول البحث فيه، فسوف نخصص له فصلاً مستقلاً.

٤. عدم التخطيط للإحلال أو الاستخلاف (Succession Plan): يعتبر موضوع التعاقب على إدارة الشركات العائلية أحد أهم التحديات التي تواجهها الشركات العائلية على مستوى العالم، وفي الغالب لا يتم الالتفات لهذا العامل إلاَّ عند حدوث مشكلة أو أزمة كوفاة المؤسس أو مرضه أو تعرُّضه للحبس أو غير ذلك. وهذا ممَّا دعى العديد من الخبراء والمختصين في دراسة الشركات العائلية، للمناداة بأن يكون لجميع الكيانات العائلية خططاً لإعداد قادة المستقبل للحيلولة دون فشلها في الاستمرار. ولعل وطننا العربي زاخر بالعديد من هذه الإخفاقات. فالعديد من المؤسسين لا يفوضون صلاحياتهم لأبنائهم أو أقاربهم، إما لعدم الثقة بهم أو خشية أن يفقدوا سيطرتهم على كياناتهم أو الشعور بفقدان مبرر وجودهم أو فشلهم في الاختيار بين أبنائهم أو غير ذلك من الأسباب. وهذا ممَّا يعقّد الأمور عند انتقال القيادة بعد وفاة المؤسس إلى الأجيال التالية، حيث تنقصها الخبرة والمعرفة التي احتكرها المؤسس طيلة فترة تواجده على رأس العمل ولم يرغب في التنازل عنها لهم.

لا تزال قضية انتقال السلطة؛ من أكثر الموضوعات عرضة للدراسة والبحث والنقاش في أدبيات الشركات العائلية، وتعتبر الاختبار الأخير لنجاح الشركة العائلية، فبمجرد أن تتحول الشركة من مشروع فردي (Individual Venture) إلى شركة عائلية (Family Firm)، تصبح استمراريتهما من القضايا المهمة والملحة أمام أفراد العائلة، وهي عملية لا تتمتع دائماً بصفات الرشد والموضوعية والتخطيط، وسواءً اعتمدت عملية انتقال السلطة على التخطيط الدقيق أو خضعت لردود الأفعال والتعامل مع الأحداث كيفما اتفق، فإنَّ هذه العملية تظل عملية معقدة وتمثل صعوبة هائلة أمام جميع الأطراف المشاركة فيها وتستغرق وقتاً ليس

بالقصر، وتنطوي الصعوبة في جزء كبير منها إلى الصعوبات العاطفية التي تعوق تنفيذها. فإنَّ الروابط العائلية والطبيعة البيولوجية يؤديان إلى ظهور عملية انتقال السلطة من جيل إلى جيل (Family Succession) كبديل لبيع الشركة لطرف آخر، فاختيار القائد القادم، وتدريبه وتنمية قدراته، ونقل السلطات الإدارية إليه؛ يعتبر جوهر عمل الشركة العائلية. وعلى الرغم من أنَّ قضية انتقال السلطة من جيل إلى جيل تعتبر عملية محورية، فلا يزال العديد من الشركات العائلية لا تعطيها إلاَّ النذر اليسير من الاهتمام، الأمر الذي يؤدي إلى الانهيار السريع لهذا النوع من الشركات واختفائها من الوجود^(٣٣).

ينصح العديد من الخبراء رب الأسرة الذي قام بتأسيس كيان عائلي، أن يقوم بتهيئة قيادات الشركة المستقبلية من أبناء وغيرهم وذلك في مراحل مبكرة، باصطحابهم إلى العمل وتكليفهم بمهام بسيطة ترغِّبهم في الانخراط مستقبلاً في الشركة، ولاحقاً تصبح هذه الخبرات التي يحصل عليها الأبناء لا تقدَّر بثمن عندما يشغلون مناصب إدارية بشركة العائلة، على أنَّه بعد انتهائهم من مرحلة التعليم ينصح الخبراء بأن يتركوهم يعملون لبضع سنوات خارج الشركة العائلية لاكتساب ثقافة العمل والخبرات وتعلُّم الانضباط ومن ثمَّ استقطابهم للعمل بشركة العائلة وتحت إشراف المؤسِّس، على أن يقوم المؤسِّس بتفويض الصلاحيات بصورة تدريجية وتوجيه دائم، أخذاً في اعتباره الفارق بين الأجيال في طريقة التفكير فلا يلزمهم بالضرورة بكل ما كان يصلح لزمانه، وإنَّما يترك لهم بعض المساحة لتطبيق أفكارهم وإبداعاتهم وفقاً للخطوط الرئيسة من القيم والثوابت التي كانت سبباً في نجاحات الشركة (كالأمانة والصدق والعدل والتواضع والرحمة والشفقة بالعاملين والبعد عن الشبهات وغير ذلك).

«إنَّ سرعة تولي أبناء العائلة مراكز إدارية بغض النظر عن أعمارهم وخبراتهم؛ أمر في غاية الخطورة وله آثار سلبية للغاية، حيث يحصلون على الدعم والتشجيع من آبائهم من ناحية، وكذلك المجاملة ومنحهم صفة الأستاذية والسعادة من قبل العاملين معهم، وهو أمر له انعكاسه السلبي على إدارة الشركة وما يتخذ من قرارات»^(٣٤).

٣٣ / د. عمرو علاء الدين زيدان - (إدارة الشركات العائلية).

٣٤ / د. محمد بن حمد الكثيري - (الباحث والمتخصص في التطوير والتخطيط الإستراتيجي والأمن العام لمنتدى الرياض الاقتصادي).

وأحياناً يكتشف موظفو الشركة أنّ سلوك أبناء المالكين مختلف عن سلوك ومواهب والديهم، خاصة إذا كان الأبناء غير مؤهلين وكانوا في قمة الهرم التنفيذي، ممّا يتسبب في اتساع الهوة بين القائد الجديد والمرؤسين، وممّا يجعله معزولاً عنهم في أحيان كثيرة وهذا يؤدي إلى فقدان الاتصال بالواقع ويُضعف القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة.

٥. النمو (Growth): يعتبر النمو في الشركات العائلية هو الركيزة الأساس لبقائها، بل ويوضّح الدكتور (عصام الرحي - استشاري وخبير تطوير الشركات وهيكلتها)، أنّ العناصر الرئيسة التي تقوم عليها أي شركة عائلية كانت أو غير عائلية هي: (النمو)، و(الاستقرار)، و(الاستمرارية)، فلا يمكن لأي كيان أن يحقق الاستمرارية والاستقرار مالم يكن هناك نمو في الأرباح، أو الإيرادات، أو الأصول، أو حقوق المساهمين والشركاء، أو الشهرة، كما لا يتم النمو والاستمرارية مالم يكن العمل مستقراً بعيداً عن النزاعات والخلافات والاضطرابات سواءً من داخل الكيان أو من خارجه.

«إنّ مهمّة الرؤساء التنفيذيين وقادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط أصبحت أكثر تعقيداً وأكثر تحدياً، فإنّ النمو المطلق (المستمر)، وزيادة وتحسين حقوق المساهمين، سيكون هو الدور الرئيس الذي يحرص عليه الرؤساء التنفيذيين في العقد القادم»^(٢٥).

٢٥ / (جان بالدن Jan Balden مؤسس ورئيس العمليات لمؤسسة دبي للخدمات المالية، في لقاء أجرته معه مجلة الرئيس التنفيذي للشرق

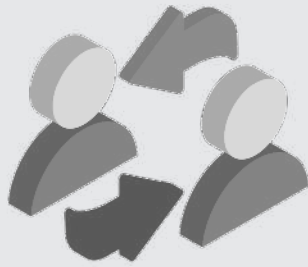
الأوسط (CEO Middle East)، تحت عنوان «التحديات التي تواجه الرؤساء التنفيذيين في الشرق الأوسط - يونيو ٢٠١٥ م)

ومن أكثر معوقات النمو الداخلية ما يلي:

١. ضعف القيادات وقلة خبرتها وعدم قدرتها على تطوير العمل، وعدم رغبتها في تحويل سلطة الملكية والإدارة إلى الجيل الجديد في التوقيت المناسب للشركة والعائلة. وهذا مُشاهد بصورة كبيرة في واقعنا المعاصر.
٢. نقص التمويل لتلبية احتياجات النمو وتغطية احتياجات العائلة (خاصة لو كبر عدد أفراد الشركة العائلية).
٣. مقاومة التغيير والتطوير وعدم الإنصات لأصوات وآراء الشباب ذوي الأفكار الإبداعية من أفراد العائلة وغيرهم.
٤. وجود خلافات وصراعات بين أفراد العائلة تحول دون اتخاذ القرارات السليمة، وهذه الخلافات قد تكون ناشئة من عدم وجود توافق أو اتفاق على القيم و/أو الأهداف و/أو الاحتياجات، مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية المستقبلية.
٥. عدم القبول بالقائد المستخلف (الجديد) من قبل بعض أو كل أفراد العائلة من العاملين بالشركة أو غير العاملين بها ولكنهم شركاء فيها، حيث سيسعون لوضع العراقيل لإفشاله ومخالفة قراراته ومعارضته، لا لشيء إلا لمجرد عدم تقبله أو لوجود خلافات عائلية ليس للعمل بها أي شأن (كالطلاق أو الامتيازات التي يحصل عليها أو تفوقه الدراسي أو كونه الابن المدلل للوالد وغير ذلك)، وبالتالي تضطرب قيادته وتتقلص صلاحياته، وبدلاً من تركيز جهوده في مقاومة المنافسة المحتملة في الأسواق وتطوير عمل الشركة العائلية، نجده يستنزف جهوده وطاقته للصراعات الداخلية مع شركائه وأفراد عائلته الذين قد يكونو أشقاءه أو إخوانه لأم أخرى أو بني عمومته أو غيرهم من أفراد العائلة. إنَّ الثقة هي القيمة التنظيمية المركزية لأي شركة، وبدونها لا تقوم للشركة قائمة وتنتشر ثقافة الشك بين منسوبي الشركة وهي ثقافة مدمرة للعلاقات.

٦. الخوف من المجازفة، فقد بيّنت دراسة لشركة (ماكينزي McKinsey & Company) أنّ الشركات العائلية «تركّز على الأداء إلا أنّها تنفر من المجازفة، الأمر الذي يجعلها أقل نجاحاً في أوقات الازدهار الاقتصادي؛ لكنّه يبقها على قيد الحياة مع مقدارٍ صحيٍّ من الأرباح على المدى البعيد جداً»، وفي نفس الوقت تكون الشركات العائلية أكثر تحفظاً في مسألة تقليل عدد موظفيها أثناء الفترات الاقتصادية الصعبة، وبالتالي تتحمل أعباء مالية نتيجة الإبقاء عليهم قد تحول دون نموها.
٧. عدم إحكام الرقابة على التكاليف، وعدم القدرة على تحقيق التوازن المثالي بين حاجة العائلة للسيولة وبين حاجة الشركة للأموال.
٨. عدم القدرة على جذب الخلفاء (القادة) المناسبين من أفراد العائلة، والحفاظ على كفاءتهم ودوافعهم الإيجابية نحو الشركة، وكذلك عدم القدرة على جذب مديرين مؤهلين من غير أفراد العائلة والحفاظ عليهم وتدريبهم وتطويرهم داخل الشركة.

الديناميكية الإنسانية في الشركات العائلية



الديناميكية الإنسانية في الشركات العائلية

في كتابهما تحت عنوان «الأعمال العائلية – تحليل نفسي Family Business on the Couch»، تضافرت خبرات كلٍّ من البروفيسور (رانديل كارلوك Randel Carlock) أستاذ قيادة الأعمال في جامعة (بيرغمان لويست) والبروفيسور (مانفريد دي فريس Manfred de Vries)، المؤلف المشارك وأستاذ تطوير القيادة في كلية (إنسياد INSEAD)، بهدف دراسة الديناميكية الإنسانية في الشركات العائلية للتغلب على العوامل النفسية التي قد تبدد أعوام طويلة من الانجازات عبر تصرفات جيل واحد، يذكر المؤلفان: «بدأنا برصد الشركات العائلية التي عملنا معها في كلية (إنسياد)، وقمنا برصد وتحليل العائلات المالكة لتلك الشركات، وتوصلنا إلى أن العوائق التي تقف في طريقها ليست بالضرورة متعلقة بعمل وإدارة الشركة، بل عادة ما تكون نتيجة الظروف العائلية والمشكلات الشخصية فيها. إذ تواجه العائلات تحديات متعددة سواءً من حيث التواصل فيما بين أفرادها، أو في طريقة معالجة المشكلات، أو حتى في تمضية الأوقات العائلية، وتأتي هذه التحديات نظراً لصعوبة أن يكون الفرد عضواً في عائلة وفي شركة عائلية في نفس الوقت؛ بسبب التضارب بين العلاقات العائلية المبنية على الحب والعاطفة وبين النظام المؤسسي القائم على الأداء»، ويضيف الكاتبان: «يأتي انتقال القيادة كأحد أبرز القضايا داخل الشركات العائلية، حين ينتقل التحكم في الإدارة من الأب المؤسس إلى أولاده ومن ثم إلى أحفادهم، وتظهر التعقيدات نتيجة تباين القيم العائلية وتجارب أفرادها والفصل بين الإدارة والملكية، ويضيف (كارلوك): «عادة ما تكون عملية انتقال الإدارة من الأب المؤسس إلى أبنائه ومن ثم إلى أحفاده عملية حاسمة، فإن تمت بنجاح، فذلك يعني وجود منظومة محددة لانتقال السلطة بالإضافة إلى الخبرة التي تبنيها مثل تلك العمليات الانتقالية»، ويضيف (كارلوك): «إنَّ عملية انتقال الصفات الريادية في الأعمال من الفرد إلى العائلة مسألة صعبة للغاية، وخاصة لدى العائلات الكبيرة والمتنوعة التي ستواجه مستويات أكبر من العلاقات المعقدة».

يقول (عبدالله أديب الزامل) أحد أفراد مجموعة الزامل: «واحدة من الطرق المفيدة لتحقيق النجاح القيادي في الشركات العائلية؛ هي تحقيق السيادة النفسية على الذات وفي الوقت نفسه إظهار مهارات جيدة على المستويين الشخصي والعام»، وهو محقٌ في كلامه فإنه بدون سيطرة على الذات وبدون تحكّم في السلوك، فمن الصعب قيادة شركة عائلية. أسباب رفض بعض المؤسّسين الاستعانة بغير أبناء العائلة:

غالباً ما يكون هذا الوضع في الوظائف الرئيسة أو القيادية (مدير عام – رئيس تنفيذي – مدير الصندوق – مدير مشتريات او مبيعات)، ويعود ذلك إلى اعتقاد المؤسّس لما يلي:

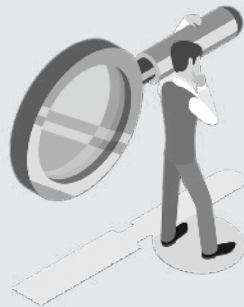
١. أبناء العائلة أكثر ولاءً للشركة من غيرهم.
٢. أبناء العائلة أكثر اهتماماً ورعاية وقدرة على أداء أعمال الشركة.
٣. أبناء العائلة أكثر حفاظاً على ثروة العائلة ومواردها وسريّة معلوماتها وبياناتها.
٤. أبناء العائلة أقدر على تطبيق ثقافة وقيم المؤسّس.
٥. أبناء العائلة أقلّ تكلفة في التوظيف ويسهل تطويعهم خاصة عند عزلهم أو فصلهم من العمل.
٦. أبناء العائلة أكثر قبولاً لدى الجهات الخارجية (بنوك – موردين – مصانع وغيرهم) عند تمثيل الشركة.

في حال إصرار المؤسّس على أن تكون إدارة الشركة (في الوظائف الرئيسة على الأقل) حكراً على أبناء العائلة، يُنصح بما يلي:

١. تهيئة أبناء العائلة منذ مراحل مبكرة واصطحابهم لمقار الشركة؛ ليعيشوا أجواء العمل ويقتبسوا من والدهم وأعمامهم أخلاقيات العمل وفنونه مبكراً، والحرص على إلحاقهم بمستويات تعليم فائقة الجودة وتدريبهم على أرقى المستويات التي تناسب مجال عمل الشركة. وهذا ما طبقه والدي وأعمامي معنا.
٢. تربية الأبناء تربية إيمانية أخلاقية سلوكية، مرتبطة بتعاليم خالقهم (أوامره ونواهيه)، وستة نبينهم المصطفى ﷺ.

٣. غرس قيم العائلة الفاضلة في وجدان الأبناء، وإفهامهم أنّ الشركات العائلية تتّسم بما لا يتّسم به غيرها، من تواضع الملاك وانفتاحهم على العاملين وقريرهم منهم والوقوف إلى جانبهم عند المحن ومعاملتهم كأبناء عائلة وزملاء، وليست علاقة رئيس ومرؤوس مجردة من العواطف والأحاسيس.
٤. مراقبة توجهات وسلوكيات الأبناء ومواهبهم أثناء تلك المرحلة لتحديد مواقعهم المستقبلية، مع التقويم المستمر والإعداد المبكر، وعند إنهاء المراحل الدراسية يفضل تركهم يعملون فترة خارج نطاق الشركة؛ لكي يقتبسوا بعض المهارات من خارج البيئة العائلية، ومن ثم احتواؤهم وضمهم للكيان العائلي، ويفضل أن يتم تعيينهم في وظائف أقل في السلم الوظيفي كبدائية وتدويرهم في جميع أقسام الشركة (مخازن - حسابات - مبيعات - مالية - مشتريات... إلخ)، بحيث يصبح لديهم إلمام بجميع أقسام الشركة العائلية ويكتسبون خبرة ميدانية عالية، ومن ثم وضعهم في المكان والوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاتهم والخبرات التي اكتسبوها، مع الحذر من وضعهم في مناصب عليا قبل أن يكونوا مؤهلين لتلك المناصب.
٥. يجب أن يحرص المؤسس أو الملاك على عمل اجتماعات عائلية خارج نطاق الشركة وبصفة مستمرة لكي تسهم في إضفاء أجواء من التقارب والتآلف بين أفراد العائلة خاصة ممن يعملون في الشركة، حيث إنّ بيئة العمل غالباً ما تتسم بالمهنية والاحتكاك الذي قد ينعكس سلباً على بعض أفراد العائلة، وبالتالي تسمح هذه الأجواء العائلية بإزالة تلك الشحناء والخلافات التي يكون منشأها علاقات العمل.
٦. يجب على المؤسس أن يحرص على العدل بين أبنائه (والعدل لا يعني المساواة)، وعدم محاباة أحدهم دون الآخر، لكي لا تكون تلك المعاملة مدخلاً للشيطان في زرع البغضاء والحنق بين بعضهم، وبالتالي تكبر تلك المشاعر وربما لا يظهرها الأبناء في حياة والدهم، ولكنها تبرز بعنف بعد وفاته وتنعكس سلباً على الشركة مما يؤدي إلى اندثارها.
٧. مواكبة الشركة العائلية للسياسات والتقنيات الحديثة المطبقة في الأسواق والتي يعمل بها أقرانهم، سواء كانت برامج الحسابات والمخزون والموارد البشرية والاستراتيجيات المختلفة، أو تسجيل الطلبات أو برامج ووسائل وخطط التسويق، بحيث لا تكون بمنأى عن المنافسة، مع استقطاب الأيدي العاملة الكفاء والمدربة تدريباً عالياً.

التحديات التي تواجه
الشركات العائلية
في عصر العولمة



التحديات التي تواجه الشركات العائلية في عصر العولمة

١. تحديات داخلية (الشركة):

- مشكلة التعاقب على إدارة الشركة: بعد وفاة المؤسس بسبب عدم التخطيط المسبق للاستخلاف، وعدم الإعداد لذلك في مراحل مبكرة.
- تقسيم شركة المؤسس بعد وفاته: وذلك عندما لا يرغب بعض أو جميع الورثة أن يكونوا شركاء في شركة العائلة وإنما تصفية حصتهم منها بالتخارج، ممّا يضطرهم إمّا لتصفية الشركة أو بيع بعض أصولها وبالتالي إضعاف مركزها المالي.
- تغير نمط الملكية العائلية: وذلك بزيادة عدد المالكين بفعل النمو الطبيعي والورثة ودخول شركاء جدد ليسوا من أفراد العائلة (الأرحام وزوجات الأبناء وزوجة الأب وغير ذلك)، نظراً لوفاة المؤسس أو عجزه.
- الصراع على السلطة والإدارة: بين الأبناء أو مع أبناء العمومة أو بين أفراد العائلة عموماً، فكل فرد يريد صلاحيات مطلقة ويريد قيادة الشركة طالما أنّه شريك أو ابن أو وريث لمالكها أو أحد ملاكها، (مركزية صناعة القرار).
- ضعف التخطيط الاستراتيجي: لعدم وجود هيكل إداري ودستور عائلي وحوكمة وجدول صلاحيات، وغير ذلك من متطلبات الحفاظ على الكيانات العائلية من الفشل والإخفاق.
- عدم الفصل بين الملكية والإدارة: فيعتقد الشركاء من أبناء العائلة أنّ لهم الحق في مناقشة أمور الشركة وشؤونها داخل وخارج الشركة وفي بيوتهم واستراحاتهم، والاعتراض على تصرفات المديرين والمسؤولين، وذلك لمجرد أنّهم يملكون حصصاً في الشركة، كذلك الخلط بين أصول الشركة ومواردها وبين احتياجات العائلة.

- استحواد أبناء العائلة على المناصب المهمة: وعدم إتاحة المجال لغيرهم من ذوي الخبرات وعدم تفويض الصلاحيات. والجنوح نحو سرية المعلومات وعدم الشفافية.
- قصر العمر الزمني للشركة العائلية: إنَّ معدّل أعمار الشركات الخليجية، هو (٢٣) عاماً - بناءً على المسح الذي أجراه معهد حوكمة الشركات «حوكمة» التابع لمركز دبي المالي العالمي ومعهد التمويل الدولي.
- عدم وجود سياسة للتخارج: وذلك للراغبين من أبناء العائلة في عدم الاستمرار بالشركة العائلة، وعدم توفير احتياطات ماديّة تسهّل عملية التخارج.
- عدم توثيق تجارب الماضي: إنّ المهارات التي تعلمها الجيل المؤسس من خلال الخطأ والصواب والتجربة لا تكون موثقة؛ وبالتالي لا تنتقل إلى الجيل الثاني ومنه إلى الجيل الثالث ممّا يسبب في تعثر الشركات العائلية.

٢. تحديات البيئة المحلية:

- الاعتماد على القطاع الخاص في تحقيق التنمية، مع عدم تدليل الصعوبات والمعوقات لتحقيق تلك التنمية.
- انخفاض حجم الإنفاق الحكومي، وعدم استحداث وظائف ومشاريع جديدة يقلص من فرص نمو القطاع العائلي.
- أثر تطبيق الأنظمة الاقتصادية الجديدة واللوائح والقرارات المحلية والإقليمية والدولية (التوطين - الضرائب - التأمين - ضريبة الإغراق - الرسوم الإضافية - ارتفاع تكلفة الطاقة والمياه - رفع الدعم... إلخ).
- نقص وتدني التمويل المصرفي وارتفاع تكلفته، وبيروقراطية العديد من البنوك وتحفظها المبالغ فيه، وتأخير صرف المستحقات.
- عدم تعاون العديد من الجهات المحلية والدوائر الرسمية مع القطاع الخاص والسعي لتسهيل وتبسيط الإجراءات، كاستصدار التراخيص لمزاولة المهنة وتجديد التراخيص وإجراءات التحول من شركات عائلية إلى مساهمة عامّة (وإن كان هناك تحسن طرأ

مؤخراً)، وكذلك البيروقراطية وطول الفترة الزمنية لاتخاذ القرارات. مع سعي كثير من الجهات لفرض غرامات على شركات القطاع الخاص لأتفه الأسباب، ممّا يمثل تكلفة إضافية لم تكن بالحسبان.

- النظرة السلبية لدى الإعلام المحلي عن القطاع الخاص، واتهام التاجر ورجل الأعمال بالجشع والاستغلال.

٣. تحديات البيئة الخارجية :

- نظام اقتصادي عالمي جديد وتعزيز الاقتصاد الحر؛ أزال كافة صور الحماية والدعم والسياسات التفضيلية للمنتجات المحلية أو الاحتكار، كما توقّر أسواق مفتوحة، ومنافسة شرسة، وتشريعات دولية، وإعفاءات ضريبية أحياناً، وضريبة إغراق أحياناً أخرى، واتفاقيات منظمة التجارة العالمية القاضية بتحرير وفتح الأسواق وتخفيض الدعم.

- ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الحديثة والتسويق الإلكتروني.

- التكتلات الاقتصادية والدولية، وأسعار العملات، ومراقبة التحويلات المالية.

- تحدّى سطوة ودور الشركات العالمية متعددة الجنسية في الاقتصاد العالمي، وغزوها للأسواق المحلية من خلال الاستفادة من أنظمة الاستثمار المتاحة أو حق الامتياز (الفرانشايز). وبما في ذلك من إزالة كافة الشروط التنظيمية والقيود المحددة؛ الأمر الذي يؤدي إلى فتح الأسواق على مصراعها للاستثمارات الأجنبية بجوانبها السلبية والإيجابية. وتكون الشركات الوطنية الأقل خبرة وكفاءة في الإنتاج والإدارة والتسويق ضحية ذلك.

- التغيير والتطوير والتجديد والسرعة والشفافية سمات هذا العصر، ولا بد من مواكبتها وإلا تكون الشركة معرضة للإخفاق والفشل، يقول د. سيد الهواري (تجدّد أو تبدّد).

- قوانين الوكالات التجارية في دول مجلس التعاون تتعارض مع قانون منع الاحتكار الذي تعتمد عليه منظمة التجارة، مما يعني التأثير سلباً على قطاع واسع من الاستثمارات العائلية، كون أغلب الوكالات مع شركات عائلية.

٤. تحديات تواجه الشركات العائلية العربية على وجه الخصوص:

التحديات التي تواجه الشركات العائلية العربية كثيرة نذكر منها ^(٢٦) :

- سيادة نمط المدير المالك، وانفراد مؤسس الشركة باتخاذ جميع القرارات المهمة الرئيسية، وأحياناً القرارات التفصيلية، وإحكام قبضته على النواحي المالية، وعدم تفويض الصلاحيات إلا تحت ظروف قهرية استثنائية ضاغطة.
- كثيراً ما يعتبر المؤسس أنّ معظم المعلومات التي تتعلق بالشركة، خاصة في المراحل الأولى، تعتبر من أسرار المهنة التي لا يشارك فيها أحداً حتى أقربهم إليه في كثير من الأحيان.
- التركيز على الجوانب الفنية المتعلقة بالإنتاج والمنتج، دون أن يكون هناك برنامج تسويقي متكامل لغزو السوق أو شريحة مميزة منه وفق الأصول العلمية.
- التعامل المستمر مع صراع البقاء والمحافظة على استمرار الشركة واعتبار ذلك أولوية، ممّا يجعل الأهداف الأخرى مثل التوسع والنمو والتطوير المستدام وبناء التحالفات الإستراتيجية وغيرها في مرتبة أدنى، ممّا يضع الشركة مع مرور الأعوام في موقع أضعف أمام المنافسين، وقد يهدّد فرص بقاء الشركة واستمراريتها.
- التردد في إعادة استثمار أقصى قدر ممكن من الفوائض أو الأموال المتجمعة لدى العائلة في الشركة العائلية؛ من منطلق الحاجة إلى توزيع المخاطر.
- التفضيل المطلق تقريباً لتوريث ملكية وإدارة الشركة العائلية للذكور من الأبناء، وغالباً الابن الأكبر، دون البنات؛ من منطلق الإبقاء على الملكية والسيطرة داخل العائلة وعدم خروجها إلى أطراف خارجية (أزواج البنات).

٢٦/ (د. أحمد عبدالفتاح عبدالحليم).

- الاهتمام بالاعتبارات العاجلة الملحة قصيرة الأجل على حساب الأمور الحيوية طويلة الأجل، فيكون الهم هو تعظيم الربح وتوفير القدر اللازم من السيولة لدعم نمط الحياة التي ارتضاه لنفسه ولأسرته، وهذا لا يتوافق مع متطلبات النمو والتقدم في الأجل الطويل.
- غلبة التوجه المحلي الضيق على الانفتاح العالمي في تسيير أمور الشركة العائلية نظراً لمحدودية خبرة المؤسس الفرد بالسوق العالمي، ولضعف الإمكانيات التسويقية المتوافرة بالشركة.
- قلة الحيلة في التعامل مع الخلافات والصراعات داخل العائلة، سواءً بين الأبناء أو بين الأجيال المتعاقبة، خاصة وأن كثيراً من الخلافات والنزاعات تحيطها الانفعالات والعواطف، ويتحول كثيراً منها إلى إحساس عميق بالكرامة وعزة النفس، وهذه المشاعر كثيراً ما تحول دون التوصل إلى حلول وسط عقلانية وموضوعية.
- ضعف التخطيط التفصيلي المتكامل لجميع جوانب العمل بالشركة، وغياب الفكر والتخطيط الإستراتيجي المنهجي، حيث انشغال المؤسس بالأمور الآنية اليومية لا يسمح له بتخصيص وقت وجهد لوضع خطة إستراتيجية مكتوبة تكون موجهة للقيادات الإدارية بالشركة والعاملين بها لسنوات قادمة.

معوّقات تطور الكيانات العائلية



معوقات تطور الكيانات العائلية^(٢٧)

أهم المعوقات التي تحول دون تطور الكيانات العائلية بل وإلى فشلها وهي مرتبةً حسب الأكثر شيوعاً:

١. الإدارة بالفطرة أو الإدارة بالبركة: عندما ينتهج الشركاء أو الشريك الفاعل وغالباً ما يكون الأب أو أكبر الإخوة سناً، أسلوباً في إدارة الشركة من خلال التصرف واتخاذ القرارات بطريقة شخصية لا يراجع ولا يستشير في ذلك أحداً، لا شركاء، ولا خبراء، ولا مستشاراً قانونياً، ولا مجلس إدارة، ويتصرف بشكل متحرر من أي قيود نظامية أو اقتصادية، أي قرارات مرتجلة قد تصيب وقد تخطيء، ولا يشفع لهذه التصرفات كونها صادرة بحسن نية، فسرعان ما تتحوّل إلى تدمر وعدم قبول من قبل بقية الشركاء ولا تلبث أن تنفجر على شكل قضايا في المحاكم وإجراءات رسمية، ثم تؤول هذه الشركة إلى التصفية الاختيارية أو القضائية.

٢. كبر سن المؤسس واستغلاله من بعض المقربين له: سواءً كان أحد الأبناء أو غيرهم، خاصة إذا كان للمؤسس أكثر من زوجة، ويُستغل من طرف أحد الأبناء الذي يسعى لمصلحته أولاً؛ ثم مصلحة أشقائه وتهميش الآخرين، أو حرمانهم من مستحقاتهم مما يشعرهم بالظلم والغبن واللجوء إلى القضاء.

٣. الخلط بين ذمة الكيان وذمة الشركاء: وذلك عندما يقوم أحد الشركاء بشراء عقارات من أموال الشركة ثم يفرغها ويسجلها باسمه أو اسم أحد الشركاء، مع أنّ المالك الحقيقي هو الكيان العائلي، دون أخذ موافقة بقية الشركاء أو حتى علمهم، أو العكس كذلك بشراء عقارات من حسابه الشخصي وباسم الشركة لدعم موقفها المالي أو الحصول على قروض، والكثير من هذه الحالات السابقة تتم دون توثيق يحفظ الحقوق لأصحابها، وهذه التصرفات تزيد من تشابك العلاقات وتداخل الملكيات والالتزامات، خاصةً عندما يتوفى أحد الشركاء أو تتعرض الشركة أو أحد الشركاء لخسارة أو ضائقة مالية، عندها يتمسك كل طرف بما لديه من مستندات حتى وإن كان الواقع خلاف

٢٧ / المحامي عبدالله بن محمد الناصري.

ذلك، ولا تلبث هذه الشركة أن تؤول إلى التصفية القضائية أو الاختيارية.

٤. خلافات ورثة أحد الشركاء مع شركاء مورثهم: خاصة في حالة وفاة أحد الشركاء موتاً مفاجئاً وكان ورثة المتوفي من الكثرة بحيث يصعب اتفاهم على قرار واحد، أو أنّ بعضهم صغار قاصرون لا بدّ من إقامة وليّاً عليهم، أو أنّ المتوفّى مدين ديوناً تستوجب تصفية حصّته أو عليه التزامات تستغرق كلّ حصصه أو بعضها، عندها تثور خلافات حول طريقة التصفية وحول تقدير قيمة حصته، وعندها يكون القضاء هو الفيصل في ذلك، مع ما يترتب عليه الأمر من تعطيل وأضرار تصيب الشركة من جراء اللجوء للقضاء للبت في هذه الأمور.

٥. مركزية صناعة القرار: إنّ المركزية وعدم التفويض وانعدام الثقة في الآخرين وسحب الصلاحيات منهم، يضعف من أداء الشركة بشكل كبير، ويتسبب في تباطؤ أدائها وضياع الكثير من الفرص والأسواق، ثم تبدأ الشركة في تآكل أصولها ولا تلبث أن تسقط وتنتهي بمجرد كبر سن المؤسس أو مرضه أو وفاته.

٦. النزاع على الإدارة: وهؤلاء الشركاء الذين تكثّر خلافاتهم في الغالب إمّا إخوة ورثوا الشركة عن والدهم المؤسس وبالتالي تتساوى حصصهم؛ ولكن لا تتساوى جهودهم وخبرتهم، ولا يعترف بعضهم للبعض الآخر بمميزات هي في الواقع صحيحة، أو أنّهم أقارب غيرت معادلات وعلاقات كانت تربطهم، إمّا بسبب حلول الأبناء مكان الآباء في الإدارة أو بسبب حلول ورثة بعض الشركاء مكان مورثهم، أو بسبب دخول شركاء جدد، إلى غير ذلك من الأسباب، والقاسم المشترك هو الخلاف على الإدارة، وأساس كل ذلك هو طغيان العلاقة العائلية على شروط وبنود العقد، وخلوّه من أحكام تفصيلية تحكم العلاقات بين الشركاء وتحدد آلية اتخاذ القرارات وآلية إدارة الخلافات، وانعدام ثقافة الحوار وفكرة التصويت، وطغيان ثقافة الإقصاء والعناد.

٧. الرقابة العائلية: في بعض الأحيان نجد أنّ الشركة العائلية، حتى وإن بدت ذات إدارة نظامية، ولها مدير عيّنه الشركاء، وتدار من خلال اجتماعات... إلخ، إلّا أنّ الشركاء كثيراً ما يكتشفون أنّ شركتهم تُدار (بالريموت كونترول) من قِبَل شريك أو أكثر، وأنّ هذا الشريك، أو الشركاء يمارسون نفوذاً على مدير الشركة وعلى قراراتها، وعلى تعيين الموظفين.. إلخ، وهنا تثور الخلافات بين الشركاء الذين يكتشفون هذه العلاقة وهذا

التأثير وتبدأ خلافات لا تنتهي ابتداءً من حضور اجتماعات الشركة أو الكيان مروراً باتخاذ القرارات التي تسيطر عليها روح التحدي والعناد حتى لو كان ذلك على حساب مصلحة الشركة، ومصلحة الجميع.

٨. إدارة واحدة، لا جديد ولا تجديد (الإدارة التقليدية): إنَّ رتابة الإدارة وجمودها خاصة عندما تعتمد على سوق مضمون أو عقود طويلة الأجل مثل عقود الوكالات التجارية، وتعتمد على عدد من موظفيها الكبار في السن لم يطوروا من مهاراتهم، خاصة عندما تنعدم برامج التدريب والتطوير لدى الشركة، هذا النوع من الكيانات يتعرض لمرض الشيخوخة المبكرة بسبب غياب التحدي والمنافسة وانعدام الدراسات العلمية للأسواق الواعدة والهادفة. فيكون من نصيبها فقدان الفرص التجارية الواحدة تلو الأخرى ويكون مصيرها في نهاية المطاف هو التصفية الاختيارية أو القضائية.

٩. الجنوح نحو سرية المعلومات: وهذا الأسلوب قد يكون سبباً من أسباب انعدام الثقة، والشعور بالتمهيش، والإقصاء، وظهور الشائعات داخل الكيان الواحد، وتسرب الأخبار غير الصحيحة، وإذا كانت الحكمة تقتضي في كثير من الأحيان الحفاظ على سرية بعض المعلومات والأمور، إلا أنَّ ذلك ليس على الإطلاق، خاصّة في عالم الشفافية والإفصاح، وبشرط ألا يترتب على ذلك شعور الشركاء بالتمهيش أو الإقصاء.

وقد صدرت العديد من الدراسات والأبحاث من مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، وعن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) المتعلقة بتطوير الشركات العائلية، بما في ذلك إدخال الحوكمة إلى هذه الشركات وقد خلصت هذه المؤتمرات والندوات إلى وجود أربعة خيارات لتطوير الشركات العائلية وهي:

أولاً: إعادة هيكلة الشركات.

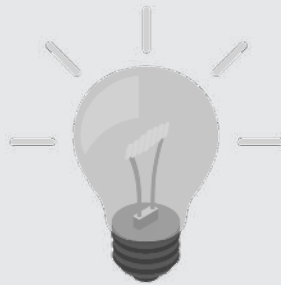
ثانياً: الاندماج مع الشركات المحلية.

ثالثاً: التحالفات الإستراتيجية.

رابعاً: التحول إلى مساهمة عامة.

وسيتم التطرق لهذه الخيارات لاحقاً.

**الحلول المقترحة
للحيلولة دون فشل
الشركات العائلية**



الحلول المقترحة للحيلولة دون فشل الشركات العائلية

بدايةً؛ لا يوجد وصفة واحدة ولا نمطاً واحداً يمكن تطبيقه على جميع الكيانات العائلية يحول دون فشلها، فالشركات العائلية تختلف في تركيبها من الناحية الاجتماعية، والنفسية، والسلوكية، وعدد الشركاء، وقيم الشركاء بعضها عن بعض، وهنا نضع حلولاً عامة للشركات بصفة عامة، وللعائلية بصفة خاصة، يمكنها أن تؤدي إلى إطالة عمر الشركة والحيلولة دون انهيارها أو فشلها:

أولاً: الاحترافية أو الكفاءة المهنية: وذلك على مستوى الأفراد الذين يديرون الشركة، وكذلك على مستوى السياسات وآليات العمل وأساليب تنفيذ المهام وطرق التعامل مع الموردين والعملاء وفريق العمل والجهات المعنية داخلياً وخارجياً، بحيث تكون الاحترافية أو الجودة سمة للشركة وقيمة تنافسية تميزها عن غيرها.

ويكون التحول المهني أو الاحترافية باستقطاب أفضل الكفاءات في سوق العمل واستخدام أفضل البرامج وتطبيق سياسات متواكبة مع التحديات المعاصرة ومع الشركات الرائدة في مجال عمل الشركة، وتلبي احتياجات المجتمع والمستهلكين ومنسوبي الشركة. يقول (جاك ويلش) الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك: «أذكى المديرين في العالم يوظفون أذكى الموظّفين في العالم».

تقول (أرزوهان دوغان) رئيسة مجموعة دوغان القابضة: «حينما تضيف الطابع المؤسسي على عمل شركتك، فإنك بذلك تقلل من احتمالات الصراعات العائلية بسهولة، وأعتقد أنّ هذه هي أفضل إستراتيجية للشركات العائلية».

«في حال عدم جاهزية أفراد العائلة لتسلّم زمام قيادة شركة خاصّة سريعة النمو، لا يمتلك المؤسّسون خيارات أخرى سوى اللّجوء إلى توظيف كفاءات من خارج العائلة. ومع تعيين كادر تنفيذي مهني، يستطيع المؤسّسون التفرغ لتوسيع مجالات قيادتهم ورؤيتهم. ويصبح بإمكانهم التركيز على الأمور من منظور أوسع للتغلب على التحديات التي قد تواجههم، من خلال تبني إستراتيجيات جديدة، أو بدء مشاريع استثمارية جديدة، أو وضع خطط طويلة

الأمد، أو إعادة هيكلة الأصول، أو دخول أسواق جديدة، أو نقل الإنتاج إلى مقار أخرى». (٢٨) إنَّ نسبة ملكية العائلة في العديد من الشركات الأمريكية لا تصل إلى (١٠٠٪) بل قد تنقلص لتصل إلى ما دون الـ (٥٠٪) كما في (وول مارت Walmart) فنسبة ملكية العائلة (٣٨٪) فقط، و(فورد Ford) حصة العائلة منها (٤٠٪)، وهذه الظاهرة تدل على عدم تمسك عائلات الأعمال الأمريكية بالملكية الكاملة لشركاتها، في مقابل تمسكها بالإدارة المحترفة والكفاءة والفعالية الإدارية التي تعتبر أهم محددات نجاح وارتفاع أداء هذه الشركات، ليس هذا الأمر قاصراً على الشركات الأمريكية وحسب، ولكن على العديد من الشركات العالمية الأخرى مثل: سامسونج (٢٢٪)، إل جي (٥٩٪)، كارفور (٣٠٪)، فيات (٣٠٪)، علماً بأنَّ إيرادات هذه الشركات السنوية تتجاوز عشرات المليارات من الدولارات، وذلك على خلاف العقيدة السائدة والراسخة لدى عائلات الأعمال العربية، التي يصير أغلبها على الملكية الكاملة لشركاتها وعدم الثقة في الشركاء الذين لا ينتمون للعائلة.

إنَّ المعايير الثقافية المختلفة بين بيئة وأخرى، وبين مجتمع وآخر، تؤدي إلى اختلاف في تحديد الشركة العائلية، ففي ثقافة المجتمع الغربي، على سبيل المثال، لا تنصر عائلات الأعمال على امتلاك كامل الشركة، بينما في مجتمعاتنا العربية، تفضل أغلبية العائلات الامتلاك الكامل للشركة، حيث إنَّ أصحابها لا يسمحون بالتملك لأفراد من خارج العائلة، وهذا إن دُلَّ فإنَّما يدل على ذهنيّة عمل فردية، إضافة إلى حبّ السلطة، ويعتبر هذا التمسك الشديد بالملكية، وعدم القبول بشريك من غير العائلة نقطة سلبية في مرحلة ما، وخاصّة في ظروف قد تمرّ بها الشركة تستدعي مشاركة بعض مالكي رؤوس الأموال (٢٩).

هنا تجدر الإشارة إلى أهمية أن يكون التحسين والتطوير المستمر والتحول المهني على مستوى: (منتجات الشركة و/أو خدماتها)، و(السياسات والإجراءات)، و(الخطط والبرامج)، و(القيادات والأفراد)، و(التنفيذ والمتابعة)، وهذا ممّا يضيف روحاً من الحماس على العاملين بالشركة ويشعر جميع من يتعاملون معها بالحيوية والتجدد والابتكار، وإلا فإنَّ الشركة العائلية سرعان ما ستجد نفسها وهيكلها ومنتجاتها تتقادم وتنكمش وتقلص وتفقد ريادتها ومزاياها التنافسية.

٢٨ - مورتن بيندسن و بريان هنري - (صحيفة الاقتصادية ٢٠١٧/١١/٧).

٢٩ - د. منى شريف - (الشركات العائلية - انتقال السلطة من جيل إلى جيل).

مزايا الاحترافية أو التحوّل المهني في أداء الشركة العائلية:

١. تعيين مديرين أصحاب كفاءة من خارج العائلة في المناصب التنفيذية، وتشجيعهم على اتخاذ قرارات تتماشى مع رؤية المؤسس، تمنح المؤسس أو المالك متسعاً من الوقت للتفرغ لصناعة الرؤية المستقبلية لشركة العائلة، وتنوع استثماراتها وحسن قيادتها، وذلك عندما لا يكونون منشغلين بالمهام والعمليات اليومية الروتينية، ويستطيع المؤسسون من خلال تعيين تنفيذيين من خارج العائلة، تقوية نفوذهم عن طريق تمرير رؤيتهم الإستراتيجية، وأهدافهم، وغرس الروح العائلية داخل الشركة. وبذلك يستطيع أصحاب المصلحة التركيز على الجانب التشغيلي والإستراتيجي الذي يسعى إليه المؤسسون.
٢. تصبح أدوار وتدخلات وصلاحيات ومراكز ومهام أفراد العائلة في إدارة الشركة محدّدة وواضحة وتحوّل دون وجود خلافات أو صراعات مستقبلية نتيجة لمعرفة كل فرد المطلوب وغير المطلوب منه، دون تدخل في اختصاصات الآخرين ومهامهم.
٣. تدار الشركة من خلال أنظمة ولوائح وسياسات وفريق عمل وليس من خلال فرد أو مجموعة أفراد العائلة وفقاً لأمزجتهم وظروفهم النفسية وقدراتهم ومؤهلاتهم (التي قد تكون متواضعة وغير فاعلة)، وهذا ممّا يجعل النجاح مسئولية الجميع وليس مسئولية فرد أو أفراد محدّدين.
٤. تزول العراقيل والحواجز التي يكون منشؤها الخلافات المتكررة حول النفقات والمسحوبات المالية، ويصبح النمو عاملاً متحققاً نتيجة إقرار سياسات ضمن لوائح (متفق عليها) تحدّد مسحوبات أفراد العائلة، وأرباحهم، ونسبة التوزيع منها، ومواعيد صرف تلك الالتزامات المالية (التي غالباً ما تكون عنصراً هاما لتغطية احتياجاتهم الحياتية وتكون أحياناً مصدراً من مصادر النزاعات).
٥. ترغب المصارف والبنوك والممولون والشركات الكبيرة التي تمنح وكالات توزيع حصري وغيرها من المصانع والمستثمرين والراغبين في الاندماج أو الاستحواذ، في التعامل مع الشركات التي تدار من خلال أنظمة، وسياسات، وإجراءات، ومجالس إدارة، وفريق تنفيذي مؤهل، ورؤية ورسالة وأهداف وقيم، ومدققي حسابات خارجيين ذوي تصنيف عال، ولجان رقابية؛ ضماناً لأموالهم التي سيمنحونها أو يستثمرونها في هذه الشركة العائلية، علماً بأنّه ترتفع القيمة السوقية للشركات التي تدار باحترافية خاصة عندما تتحوّل إلى مساهمة عامة.

٦. وجود أعضاء ومستشارين ذوي كفاءة وخبرة من غير أفراد العائلة في مجالس إدارة الشركات العائلية، يُطمئن بقية الشركاء من غير العاملين، وكذلك الجهات الأخرى بأنّ القرارات التي يتم اتخاذها، تشملها خبرة أولئك الأعضاء وتجرد تلك القرارات من المصالح الشخصية وأنّ المستشارين من خارج العائلة، يشكّلون عنصر رقابة على نزاهة واحترافية تلك القرارات.

٧. الاحترافية والكفاءة المهنية، تعني إعادة هيكلة الشركة ووضع خطة إستراتيجية وميثاق عائلي وصناعة رؤية ورسالة وعمل التحليل الرباعي (SWOT) لتحديد عناصر القوة (STRENGTHS)، وعناصر الضعف (WEAKNESSES)، والفرص (OPPORTUNITIES)، والتهديدات أو المخاطر (THREATS)، كما عمل مؤشرات أداء (KPIs) وغير ذلك من الإجراءات، التي تساعد الشركة على معرفة ميزتها التنافسية وعناصر قوّتها وموقعها بين المنافسين، وهذا يعزّز قيمتها التفاوضية مع الموردن والعلماء والمصارف وغيرهم، وذلك خلافاً للوضع التقليدي السائد في الشركات العائلية خاصة في جيلها الأول، والتي تدار وفقاً لسمعة وخبرة المؤسس دون رصد لتلك المزايا وتوثيقها وحصرها وإعلانها لجميع العاملين وغير العاملين بحيث تتوحد الأهداف وتتضح بوصلة المسير. يقول الملياردير (وارن بفيت): «تحتاج عشرين عاماً لبناء سمعة جيدة، وخمس دقائق لتدميرها»، وبحسب المستشار (يوسف خلاوي) فإن قيمة العائلة يمكن تلخيصها في كلمة واحدة: إنّها (السمعة)، ويجب أن يُنظر إليها باعتبارها ثروتها الحقيقية، بل إنّها أصل أصولها.

٨. «تحوّل القيم الأساسية للعائلة خلال عملية إدارة الشركة بمهنية واحترافية إلى ثقافة تنظيمية، وتعتبر بمنزلة إضافة إلى عمليات التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالمواهب. إضافة إلى ذلك، في حال نجاح المؤسس في إقناع الجيل القادم بمدى مهنية واحترافية الشركة، سيشعر أفراد العائلة بالالتزام للعب دور فعّال جيلاً بعد جيل. كما تساعد المهنية الشركات العائلية على جذب المستثمرين مثل الملاك الجدد والمصرفيين وأصحاب رؤوس الأموال في أسواق الأسهم العامة»^(٣٠).

٣٠ - مورتن بيندسن و بريان هنري - (صحيفة الاقتصادية ٧/١١/٢٠١٧).

معوّقات تطبيق المهنيّة والاحترافية:

١. ارتفاع التكاليف: حيث إنّ الاحترافية أو التحوّل المهني، تعني عمل هيكل إداري وخطّة إستراتيجيّة وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات، ومزيد من الصلاحيات التي تمنح لمديري الأقسام والمشرفين وتعيين مستشارين وموظفين جدد وتدريبهم وتأهيلهم، وكلّ ذلك في نظر المؤسّس أو أفراد العائلة، نفقات وتكاليف لا حاجة لها، وأنّه يمكن بقاء الحال على ما هو عليه توفيراً لسيولة الشركة.
٢. الافتقار للثقافة: عدم رغبة أفراد العائلة أو المؤسّس في التخلي عن سلطاته وصلاحياته لغيره، لئلا يفقد سطوته وتحكمه في الكيان العائلي، ولعدم ثقته في قدرة وكفاءة غيره، حتى وإن كانوا من أبناء أو أفراد عائلته في إدارة الشركة. وهذا نتيجة ترسخ «ثقافة الشك» في عقلية عديد من المؤسّسين.
٣. التحفظ الزائد: العديد من المؤسّسين لديهم تخوّف وتحقّظ شديد بأن التحوّل المهني سوف يؤدي إلى كشف أسرار العمل وإطّلاع مصادر مختلفة من داخل وخارج الشركة على أرقام الإيرادات والأرباح ومصادر تلك الأرقام وكيفية إنفاقها، وأسماء الموردين وأسعار التوريد، وقد تعوّد على أن تكون تلك المعلومات ذات خصوصية عليا لديه، ويخشى من تسرب تلك المعلومات والأسرار للمنافسين أو غيرهم، فتكون مصدر إزعاج له أو تُربك أعماله.
٤. الصراع على المناصب: حيث إنّ الجهات التي ستقوم بإعادة هيكلّة الشركة وتحديد المهام وتحديد صلاحيات الأفراد ستقرر من يكون صالحاً للعمل بالشركة من أفراد العائلة، ومن لا يصلح للعمل بها، وستحدد الوصف الوصيفي والمهام والأدوار والمناصب، وذلك وفقاً لخبراتهم وكفاءتهم وصلاحياتهم لتلك المهام، ولكن قد لا يتناسب هذا التوزيع مع مفهوم أبناء العائلة ونظرة كل واحد منهم وتقديره لنفسه، ممّا يكون محل اعتراض ونزاع وقد يحول دون تطبيق الاحترافية أو رفضها بالكلية.
٥. وضع القيود: إنّ الهيكلّة الجديدة سوف يتبعها إعداد جدول للصلاحيات، يحدّد لكل فرد في الشركة بما فيهم أفراد العائلة صلاحياتهم في الصرف والإنفاق وفي اتخاذ القرارات بما في ذلك التعيين والعزل والفصل، كما يحدد الإجازات والبدلات وسلّم المرتبات والترقيات، وهذا في نظر أفراد العائلة أو المؤسّس قيود لم يتعوّدوا عليها وكانت تصدر منهم التصرفات في أي لحظة رضا أو غضب دون قيود أو حواجز.

متطلبات تحقيق التحول المهني أو الاحترافية:

يرى عديد من المختصين أنّ الاحترافية هي رحلة تحوّل للشركة العائلية من الممارسة التقليدية إلى آفاق التنافسية والعودة الاقتصادية، والانتقال بالشركة من دائرة القيادة الفردية والتفوق إلى رحاب التمدد والانتشار وقيادة الفريق؛ والذي سيؤهلها لمراحل أكثر اتساعاً ونمواً، إلا أنّ لذلك متطلبات لا بدّ من توفرها، من ذلك:

أ - التزام ودعم ومشاركة قويّة وكاملة من أفراد العائلة والمؤسس في جميع مراحل المسيرة.
ب - إيمان ورغبة قويّة في التغيير لا تتزعزع مهما مرّت الشركة بظروف أو عراقيل (وهذا أمر متوقع)، أثناء رحلة التغيير.

ت - تكليف أحد أفراد العائلة لقيادة رحلة التغيير والانتقال للاحترافية، بحيث يكون مؤمناً إيماناً تاماً بأهمية الرحلة وداعماً لها.

ج - تحديد فريق عمل متناغم ومؤهل لتنفيذ إجراءات التحول المهني، وإبعاد أي عناصر معرّقة أو محبّطة.

د - الاستعانة بمستشار خارجي لتقييم مراحل التغيير وللرقابة على خطوات التنفيذ.
هـ - تفعيل التواصل داخل الشركة بمختلف مستوياتها الإدارية، بشفافية وصراحة وسهولة لتجنب الوقوع في إخفاء معلومات أو إيضاح معوقات قد تؤدي لانتكاسة لخطة التحول المهني.

و - إعداد دستور للعائلة وميثاق يحدد سياسات واشتراطات التوظيف من أبناء العائلة والامتيازات التي يحصلون عليها ومن يقود الشركة وما هو الوصف الوظيفي له، ومكونات مجلس المديرين وأفراده ومواصفاتهم.

الاحترافية رحلة للتغيير:

ينبغي التنبيه إلى أنّ الانتقال من مرحلة العشوائية في إدارة الشركة إلى الاحترافية هي رحلة وليست محطة، وأنها تأخذ وقتاً قد يطول خاصة إذا كان التغيير جذرياً، فبحسب (د. زيدان): «إنّ التغيير الجذري يعتبر من العمليات التي تتسم بالصعوبة في أية شركة من الشركات سواءً أكانت شركة عائلية أم غير عائلية. وفي الشركات العائلية -على وجه الخصوص- من المتوقع أن يلقي التغيير مقاومة أكبر مقارنة بالمنظمات الأخرى، لأنّ المشاعر والأحاسيس المرتبطة بالتغيير من المتوقع أن تكون أكثر عمقاً وكثافة من تلك السائدة في الشركات غير

العائلية»، وهذا الكلام صحيح بدرجة كبيرة، فلو أنّ متطلبات الاحترافية تشير إلى الاستغناء عن خدمات أو فصل أحد أبناء العائلة لعدم كفاءته أو لكونه يتسبب في كثير من المشكلات، فإنّ هذا القرار ربما يثير حفيظة والده أو والدته وقد يكون مدعاة لإفشال عملية التغيير. وبالتالي فإنّ الدراسات تشير إلى أنّ قيم وأهداف وعلاقات العائلة تؤثر بعمق على القيام بالتغيير الإستراتيجي في الشركات العائلية.

وهذا يعني أنّ الزمن عنصر رئيس في تهيئة العائلة مؤسساً وأفراداً، إلى قبول أنّ الاحترافية والمهنية في إدارة الشركة هي مطلب رئيس لاستمراريتها ونجاحها ونموها واستقرارها. بالتالي؛ فهذه الرحلة ينبغي أن يسودها التآني والصبر والحلم، حيث إنّ المعارضة قد تشتد فيها أحياناً من قبل أفراد لا يمكن تجاهلهم وفي نفس الوقت نحن بحاجة إلى آرائهم ودعمهم، فقد تكون معارضتهم للتغيير ليس إلا احتجاجاً على عدم أخذ مشورتهم، وإلا فليس لديهم اعتراض حقيقي على التغيير بحد ذاته. وهنا يلزم من قائد مرحلة التغيير أن يتحلّى بالحكمة وطول البال والصبر، وأخذ المشورة من الأشخاص ذوي التأثير في العائلة ممّن لهم مكانة ودور في دعم ومساندة رحلة التغيير.

ثانياً: الاندماج أو التحالف الإستراتيجي مع الشركات المحليّة، أو الإقليميّة، أو العالميّة: الاندماج هو العملية القانونية التي يتم بموجبها اتحاد عدة منشآت اقتصادية قائمة في كيان قانوني واحد وذلك بطريقتين:

الأولى: طريقة الضم؛ وهي ضم منشأة أو أكثر إلى منشأة أخرى؛ فتزول الشخصية المعنوية للمنشأة أو المنشآت المنظمة، وتنتقل أصولها وحقوقها إلى المنشأة الضامنة.

الثانية: طريقة المزج؛ «وهي حل جميع المنشآت المندمجة وإنشاء منشأة جديدة، فتزول بذلك الشخصية المعنوية للمنشآت المندمجة وتنتقل أصولها وخصومها إلى المنشأة الجديدة التي يتم إنشاؤها بموجب الاندماج». (صحيفة اليوم - العدد/ ١٥٠٣٩)

ويعتبر الاندماج أو التحالف أحد الحلول الفاعلة في حالة أن تكون الشركة العائلية شركة ناجحة ومستقرّة وتحقق إيرادات جيدة وتنمو باستمرار، إلا أنّ المؤسس ليس لديه ذريّة أو وريثة أو لديه ذريّة من القصر أو ممّن لا يرغبون في ممارسة العمل التجاري في الشركة العائلية أو أنّهم متنازعون ومختلفون أو أنّ الورثة غير مؤهلين للقيام بمهام إدارة الشركة العائلية؛

فيكون الحل هو الاندماج مع شركة أو مجموعة شركات أخرى؛ لكي لا تكون الشركة عرضة للفشل بعد موته أو عند كبر سنه وعدم قدرته على إدارتها والإشراف عليها، أو خشيته أن تكون مسرحاً للصراعات العائلية بين ورثته من بعده.

أصبح هذا التوجّه نحو الاندماج شائعاً بشكل كبير في العصور المتأخرة، حيث إنّه بين عامي ١٩٩٢ و ١٩٩٧، تمت أكثر من (٢٠) ألف حالة تحالف، وبحسب ما ذكرته صحيفة الاقتصادية في ١١ يوليو ٢٠١٨م، وحتى النصف الأول من عام ٢٠١٨، تم الإعلان عن أكثر من (٢,٥) تريليون دولار من عمليات الاندماج والاستحواذ، وإن استمرت الوتيرة على هذا النحو فمن المرجح أن يتجاوز عام ٢٠١٨م، خمسة تريليونات دولار.

وهذا قد لا يعني أنّ جميع حالات التحالف تمّت بنجاح، فإنّ نسبة (٢٠ إلى ٣٠) في المائة منها لم تكن نتائجها مرضية ومحققة للأمال. وأنّ أكثر من نصف جميع عمليات الاندماج تدمّر قيمة المساهمين، أي تؤدي إلى انخفاض قيمة الأسهم.

«بلغت قيمة صفقات الاندماجات والاستحواذات المعلنة التي تتضمن مشاركات من الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (١١٢) مليار دولار خلال النصف الأول من عام ٢٠١٩م، وهو أعلى مستوى لها في تاريخها بزيادة قدرها (٢٣١٪) عن الفترة نفسها لعام ٢٠١٨م»^(٣١).

إنّ الذي يميّز عمليات الاندماج الناجحة عن الحالات التي فشلت إلى حد كبير، هو وجود تناسب ثقافي جيد بين الشركات المندمجة. حيث تستند ثقافة الشركات إلى عديد من الأمور مثل: البلد التي نشأت فيه الشركة، ونوعية المواهب التي تحتاج إليها، ونوع الصناعة التي هي جزء منها وما إلى ذلك. لكن كل هذه الأمور يمكن تصنيفها بطريقة ثنائية وهي: هل الثقافة التي تطبقها الشركة «صارمة» أم «مرنة»؟

وبحسب ما ذكرته (ميشيل جيلفاند)، أستاذة علم النفس في جامعة (ميريلاند)، في بحث خاص بها حول المعايير الثقافية من قبل وزارة الدفاع الأمريكية وعدد من الشركات متعددة الجنسيات، فإنّ بلداناً مثل اليابان والترويج وسنغافورة والهند، جميعها لديها ثقافات صارمة. وعلى النقيض من ذلك، تصنف بلدان مثل هولندا واليونان والولايات المتحدة بأنها بلدان أكثر مرونة. كما وجدت الدراسة أنّ الفجوة الكبيرة بين ثقافات الشركات الصارمة والمرنة المشاركة في عمليات الاندماج، أدّت إلى انخفاض سعر السهم إلى أقل من المتوسط،

٣١ - مجلة التجارة الصادرة عن الغرفة التجارية الصناعية بمدينة جدة في عددها لشهر سبتمبر لعام ٢٠١٩م.

وإلى عائد على المستثمر أقل بكثير من العائد الذي يجنيه من الصفقة الأنموذجية. ولكن في المقابل فهناك حالات حققت نمواً عالياً في إيراداتها نتيجة للاندماج، كما ارتفع في قيمة أسهمها في الأسواق.

مما لا شك فيه أنّ التحالفات هي أحد الحلول الجذابة للمؤسسات في ظل تزايد حدة المنافسة، وارتفاع تكاليف التشغيل، وضغوط العولمة، وهي خطوة تسعى فيها الشركتان لإيجاد علاقة تبادلية تكاملية، بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص والتحديات. وقد تأتي إستراتيجية التحالف استجابة لمتغيرات بيئية، أو تأتي مبادئة لاستباق متغيرات متوقعة؛ فتقتنص الفرصة التي يتم التنبؤ بها.

لكن البحث عن شريك ليس بالأمر الهين، حيث تبدأ الشركات بجمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وتساعد في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة، بالإضافة إلى التعرف على الأهداف الإستراتيجية والمهارات التي يمتلكها الحلفاء ويكون التركيز هنا على معرفة بيئة التسويق الخارجية.

أحد أهم الأشياء التي لا بدّ أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في الشركاء المحتملين للتحالف والاتحاد المتوقع، هو عدم السؤال عما يمكن أن يقدم الشركاء لك فحسب، ولكن السؤال الأهم هنا هو ما يمكنك القيام به للشراكة؟، بعد تحديد الأعمال المحتملة التي يمكن أن تساعد المؤسسة على الحصول على امتياز في سوق جديدة، يتعين على المنظمة أن تحدد بوضوح ما الذي ستأتي به إلى طاولة المفاوضات؛ كما أنّه من النقاط المهمة التي لا بدّ من وضعها في الاعتبار، التحقق من أنّ هذا التحالف الإستراتيجي سوف يكون مفيداً للطرفين؛ فإذا كان أحد الأطراف لا يستفيد من هذه الشراكة، فإنّه سوف يعاني أكثر مع مرور الوقت ممّا يؤدي إلي وجود خلل في العلاقات^(٣٧).

٣٢ / هيام حايك - (مدونة أكاديمية نسيج - بتصرف).

مزايا وفوائد الاندماج :

- إنشاء كيان أكبر قادر على المنافسة في ظل الظروف الاقتصادية المحتدة، والاستفادة من خبرات وأوضاع ومكانة الشركات المندمج معها، مع تقاسم المخاطر المالية.
- تنوع القاعدة الإنتاجية وزيادة الإنتاج بتقنيات عالية مما يقتضي تخفيض التكاليف.
- الاستفادة من الأسواق المالية والتجارية العالمية، بدخول أسواق جديدة مستهدفة وبالتالي زيادة قاعدة العملاء الجدد وتعزيز القدرة التنافسية، والحصول على تسهيلات ائتمانية من المصارف الدولية.
- تطبيق قواعد الإدارة الحديثة والتوجه نحو التحوّل المهني، والاستفادة من التقنيات الحديثة ورصيد الشركات الكبرى من الخبرة ومراكز الأبحاث، وزيادة فرص الحصول على تقنيات جديدة.
- الحصول على ميزات خاصة (مالية - تسهيلات - قروض - تأمينات)، نتيجة ارتفاع قيمة أصول الشركة الجديدة، وتلief القطاع المصرفي على التعامل مع كيانات ذات مخاطر أقل ورصيد جيد من الأصول، وقدرة على إدارة تلك الأصول.
- تخفيض التكاليف نتيجة الاندماج، إمّا من خلال الاستغناء عن العمالة الزائدة، أو إقفال فروع ليست بحاجة لها وفتح فروع أخرى ودمج أقسام مع بعضها. ومن شأن التحالفات الإستراتيجية أنّها تقوي من صورة واسم المؤسسة وتعطيها المزيد من المصداقية، كما أنّها تقلل من المخاطر التي قد يواجهها كل طرف لو كان منفرداً.
- يحول الاندماج أو التحالف دون تعثر أو فشل الشركة العائلية (عندما يصبح هو الخيار الأفضل لها)، وما يترتب عليه من تصفيتهما وتسريح العمالة وزيادة عدد العاطلين عن العمل وفقدان البيئة الاقتصادية التي تتواجد فيها إلى مورد اقتصادي يؤثر على الناتج القومي، وفقدان الأسرة لمصدر رئيس من مصادر الدخل.

متطلبات عملية الاندماج:

تقييم واختيار الشركاء المحتملين على أساس مستوى من التأزر وقدرة الشركات على العمل معاً.

يجب أن تكون هناك عمليات اتصال مستمرة، والتزام لتطوير العلاقات والتعاون والثقة بين الكيانات المندمجة مع بعضها، لأن بناء التحالف ليس حدثاً يهم طرفاً دون آخر. تحديد مفاهيم مشتركة ورؤية موحدة للكيان الجديد مع وضع أهداف وخطة واضحة وتقييم مستمر لخطوات تنفيذ الخطة.

تقليل الفجوة بين ثقافة منسوبي الكيانيين المندمجين، لكي لا يحدث صراعٌ أو تناقضٌ بين فريقَي العمل، مما قد يؤدي إلى فشل عملية الاندماج.

التعامل مع المراحل الأولى للاندماج بحذر وفاعلية وحرص وحزم، حيث ستكون بمثابة مرحلة تحول يشوبها ما يشوب الشركات التي تهدف إلى التغيير، كوجود أشخاص يقاومون التغيير وآخرين مثبطين وغيرهم يخشون على وظائفهم أو الاستغناء عنهم، لذا لزم التعامل مع جميع التحديات والنزاعات استباقياً والتنبؤ بها ومعالجتها أولاً بأول.

الحرص على إبقاء الأكفاء فقط في الكيان الجديد، والاستغناء عن غير الأكفاء حتى وإن كانوا من أفراد العائلة، واجتذاب العناصر الجيدة للعمل بالشركة، على الرغم من أن هذا القرار قد يؤدي إلى انزعاج أو معارضة المؤسس أو بعض أفراد عائلته، إلا أنه لا مناص من إبقاء الفاعلين والأكفاء فقط ضمن الكيان الجديد. يرى المستشار المالي (عمّار شطا) أنّ إعطاء الفرصة بتوظيف أي شخص لا يعتبر خطأ، بل الخطأ عندما نقتنع تماماً بأننا لسنا بحاجة له ولكننا نبقيه على رأس العمل.

إعداد فريق جيد و متمكن وذو خلفية قانونية فذة للتفاوض مع الطرف أو الأطراف الأخرى؛ يحقق للشركة الامتيازات والفوائد التي ترجوها من خلال الاندماج.

ثالثاً: التحول إلى شركات مساهمة عامة:

من خلال ما اطّلت عليه وحضرته من مؤتمرات عن الشركات العائلية واستماعي للعديد من المختصين في هذا الشأن، فإنّ هذه التوصية قد تكون عنصراً مشتركاً بين العديد منهم، وقد تعددت الندوات والمؤتمرات الاقتصادية فضلاً عن عشرات المقالات والدراسات التي تناهت بأنّ الحلّ الأمثل والأفضل للشركات العائلية للمحافظة على استمراريتها ونموها هو تحويلها

إلى شركات عامة مساهمة، وفي حقيقة الأمر، فإنَّ هذا الأمر غير مسلّم به ولا يجب أن يُعتقد أنَّه الحل الوحيد لجميع الشركات العائلية، ولكنَّه أحد الحلول التي تناسب بعض الشركات، فلكل شركة ظروفها ولا يسوغ أن لا يكون هناك إلّا حل واحد أو وحيد أو نموذج فريد يطبق على جميع الحالات، كما أنَّ واقع الحال في العديد من الشركات العائلية السعودية الناجحة والتي تجاوزت أعمارها الستين عاماً لا يؤيد هذا التوجه، وما زال هناك شركات يديرها أبناء العائلة مع أتباعهم لخطوات دمجت فيها بين المهنيّة في الأداء وتطبيق متطلبات الحوكمة الحديثة، في نفس الوقت هناك حالات كان يجب أو على الأقل كان من الأفضل لها أن تحوّل لشركات مساهمة عامة.

ويعتبر هذا التوجّه مطلب ملح في حال تشابهت الظروف الملائمة له في الشركة العائلية والتي ذكرت سابقاً في حال التوجه للاندماج من عدم وجود ذريّة لدى المؤسّس يمكنها من إدارة الشركة من بعده، وبالتالي بدلاً من تصفية الشركة بعد وفاته، فهو يرى أن يتم تحويلها لمساهمة عامة تدار من خلال إدارة محترفة مع احتفاظ الشركة باسم المؤسّس، أو في حال وجود صراعات بين الأبناء أو عدم رغبتهم في الالتحاق بالعمل لدى الشركة العائلية، أو غيرها من الظروف الصحية أو الحاجة للتمويل والتوسع في نفس نشاط الشركة أو في غيره. وفقاً لتقرير صحيفة «الاقتصادية» عام ٢٠١٧، فإنَّ مجموع الشركات في السعودية وصل إلى (١٣٠) ألف شركة، وعلى رأس تلك الشركات حصدت الشركات ذات المسؤولية المحدودة والمساهمة النسبة العظمى من عدد الشركات، بينما كانت نسبة الشركات المدرجة تشكل (٠,١) في المائة من مجموع الشركات في السعودية.

غالباً ما يكون التحوّل في الشركات العائلية إلى مساهمة عامّة في الجيل الثاني أو الثالث من عمرها، وذلك عندما يزيد عدد الشركاء وتبدأ التعقيدات في عملية الإدارة والإحلال والتوظيف وصرف الأرباح والصراع على السلطة وتدخل الأحماد والزوجات، عندها يوصي المستشارون أفراد العائلة بأنّه حرصاً على اسم المؤسّس وتاريخ الشركة وللحفاظ على صورتها الذهنية، أن تتحوّل لمساهمة عامة تدار من خلال جهاز إداري محترف بعيداً عن تعقيدات العائلة، وإلّا فإنَّ مصير الشركة للفشل والتصفية.

مزايا وفوائد التحول إلى مساهمة عامة:

- تعزيز فرص النمو والتوسع للشركة، فقد أظهرت دراسة أجريت على مجموعة شركات عائلية وغير عائلية في إيطاليا في الفترة بين عامي ١٩٩٦ و ٢٠٠٠ م، أظهرت أنّ النمو في إيرادات الشركات العائلية المدرجة قد زاد بنسبة تعادل (١٢٪)، بينما كان النمو في الشركات العائلية غير المدرجة بنسبة (٥,٦٪) فقط.
- يتفق مع توجهات الدولة التي تسعى للحفاظ على هذه الشركات العائلية التي تسهم إسهاماً فاعلاً في الناتج القومي للدولة من ناحية، وفي حل مشكلة البطالة من ناحية أخرى، ولا تشغل المحاكم وغيرها بالصراعات والقضايا العائلية التي تستمر للعديد من السنوات، في حال وجود صراعات داخلية.
- وجود سوق أسهم متكامل ومتطور، يتم التداول فيه بالبيع و الشراء بسهولة ويسر وبطريقة آلية، ويوضح القيمة العادلة لأسهم الشركة بصفة يومية ويتم توزيع الأرباح على حسابات المساهمين مباشرة.
- «إنّ وجود الشركات العائلية في سوق الأسهم يعني أنّها سوف تكون جزءاً من الثروة الاقتصادية الوطنية القائمة بموجب معايير السوق، كما أنّه يعني أنّها سوف تسعى للالتزام بمعايير العمل في السوق من نشر بيانات والتعامل في الأسهم، وهي جميعها معايير عالمية ترضى هذه الشركات لعصر مقبل تتوحد فيه هذه المعايير بشكل كامل، كما أنّه يعني أنّ هذه الشركات سوف تسعى لوضع برامج وأنشطة عمل وإنتاج تأخذ في الاعتبار بصورة أكبر الوضع الاقتصادي العام للبلد الذي تعكسه مؤشرات السوق المختلفة»^(٣٣).
- الاستفادة من وفرة مصادر التمويل المتاحة لها، حيث إنّ المصارف تمنح هذه الشركات تسهيلات أفضل من غيرها، كما أنّ علاوة الإصدار (وهي قيمة مضافة على القيمة الاسمية للسهم بحيث تعبر عن واقع انتعاش الشركة التي أصدرت السهم وتعكس نمو أعمالها ومركزها المالي)، تمنح هذه العلاوة الشركة سيولة جيدة تمكّنها من التطوير والنمو والتوسع.

٣٣ / - حسن العالي - صحيفة الاقتصادية.

- الاعتماد على الإدارة المحترفة، من خلال استقطاب الكفاءات وتطبيق الإستراتيجيات ووضع الخطط والرؤية والأهداف ومعايير التقييم والرقابة والشفافية وغير ذلك، ويقلص ذلك بالتالي الخلافات والنزاعات العائلية، حيث تكون القرارات منشؤها إدارة محترفة، متجردة، مراقبة ومؤهلة، وليس أفراد من العائلة قد يكون بينهم وبين إخوانهم أو بني عمومهم شحنةاء.
- المحافظة على اسم ودور العائلة في الشركة وحمايتها من التفتت والانقراض، مع السماح للمؤسسين بالاحتفاظ بنسبة الأغلبية في الشركات التي تتحول إلى مساهمة عامة، وبالتالي إدارتها والسيطرة على قراراتها الرئيسية، كما يسهل عملية التخارج بين الشركاء لمن لا يرغب الاستمرار في الشركة أو غير راض عن إدارتها من خلال بيع حصته فيها، دون الحاجة لاختلاق نزاعات أو مشكلات لبقية الشركاء.
- «إدراج أسهم الشركات في بورصة الأوراق المالية؛ سوف يلزم البورصة بالقيام بتوفير وسائل الدعم والإعلام والدعاية لأعمال وأسهم هذه الشركات من خلال كافة الوسائل التي تمتلكها. ويتضمن إدراج أسمائها وأسهمها وأعمالها وإنجازاتها في كافة الوسائل الإعلامية المحلية والعالمية التي تتعامل معها السوق. وسوف يدعم هذا العمل أنشطة الدعاية والإعلان التي تنفق عليها هذه الشركات من أموالها، وهذا يعني تدعيم سمعة هذه الشركات محلياً وإقليمياً وعالمياً»^(٣٤).
- إنَّ الشركة لو تعرضت إلى خسائر مهما كانت كبيرة؛ فإنَّ أثرها سيوزع على مالكي الأسهم ويكون أقل بكثير ممَّا لو كانت الشركة العائلية مملوكة (١٠٠٪) للعائلة بمفردها.
- تتميز الشركات المساهمة بالاستمرار والدوام بغض النظر عن تغيير مجالس إدارتها (إلا في حال تصفيتها)، وهذا الاستمرار يخلق حالة من الاستقرار والضمانات للعاملين فيها، ويدفعهم إلى الإبداع والتجديد وتعزيز القدرة التنافسية.

متطلبات التحول إلى شركة مساهمة عامة:

يجب على المؤسس أو الشركاء في الشركة العائلية أن يعوا تماماً أنّ التحول للمساهمة العامة ليست عملية عبثية، أو شكلية للحصول على أموال المساهمين، أو للحصول على قروض بنكية وغير ذلك، وإنما هي عملية تغيير إستراتيجي في هيكل وشكل وأداء وأسلوب إدارة الشركة بالكامل، وأنه لا مجال لممارسة الأسلوب التقليدي السابق الذي درجت عليه الشركة قبل التحول لشركة مساهمة عامة، فهو نوع من التوجّه للاحترافية الذي سبق الإشارة إليه، فإن لم يكونوا مستعدين لتقبل تحديات هذا التحول فليس من المجدي إضاعة الوقت، والجهد، والمال، لأنّ أنظمة الرقابة على تطبيق السياسات والإجراءات من قبل الجهات الرسمية كوزارة التجارة، وسوق المال لن تسمح إلا بتطبيق اللوائح والأنظمة التي على أساسها تحوّلت الشركة إلى مساهمة عامة، حفاظاً على أموال المساهمين. وسيكون هناك محاسبة صارمة، وإيقاف لتداول أسهم الشركة وانخفاض لقيمتها السوقية، في حال الإخلال بتطبيق معايير الحوكمة الرئيسة.

التحول للمساهمة العامة، له مجموعة إجراءات وخطوات مهمة نذكر بعض منها:

- التهيؤ التام (النفسي والاجتماعي والفكري) من قبل المؤسس وأفراد العائلة، للانتقال إلى أسلوب وطريقة عمل الشركات بصورة مهنية واحترافية، وهذا يتطلب جهداً، ووقتاً، واستثماراً، وموارداً، وإعادة هيكلة، وتنظيم للكيان العائلي ليتحمل تبعات المرحلة القادمة، ومعرفة أنّه قد يتقلص، أو يفقد المؤسس، أو بعض أفراد العائلة بموجبه بعض، أو جميع صلاحياتهم ونفوذهم المعتاد.
- تقييم أصول الشركة وحصصها العينية بكل نزاهة وصدق، بما في ذلك اسم الشهرة والقيمة المضافة لها وعناصر قوتها، حيث يؤثر ذلك إيجاباً على علاوة الإصدار. وتقييم الأسس التي تم اتباعها من قبل المقيم والشركة محل التقييم في إعداد التوقعات المستقبلية لنتائج أعمال الشركات، مع ضرورة التأكد من صحة وسلامة مصادر المعلومات التي تم الاعتماد عليها في إعداد تلك التقديرات، وضرورة ربط التوقعات المستقبلية مع متوسطات النتائج الفعلية خلال الفترات السابقة.
- اختيار الوقت الملائم للتحول، والذي تكون عنده سوق المال في حالة رواج وتكون الظروف الاقتصادية المحيطة بالسوق في حال انتعاش، مع توفر السيولة النقدية لدى

المصارف، وكذلك توفر و استقرار الحالة السياسية والأمنية حيث «لا أمن بلا تنمية ولا تنمية بلا أمن».

- الاستعانة بخبراء مختصين في هذا المجال، واستشارتهم والأخذ بنصائحهم وتوجيهاتهم؛ تجنباً لأي عوائق أو مصروفات قد تنتج عن الاجتهادات الشخصية.
- معرفة شروط ومتطلبات التحول من شركة عائلية إلى شركة مساهمة عامة، كالاتراطات القانونية، ومدى تحقيق الشركة لأرباح تشغيلية صافية قابلة للتوزيع على المساهمين خلال السنوات الماضية.

أسباب تردّد بعض العائلات في التحول إلى مساهمة عامة:

كتب دكتور (مقبل الذكر) أستاذ الاقتصاد بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، سلسلة مقالات نشرتها صحيفة الاقتصادية في عام ٢٠١٠م، تحت عنوان (نشوء الشركات العائلية واندثارها)، بأنّه وفقاً لدراسة أجرتها شركة الاستشارات (إرنست أند يونج Ernst & Young)، فإنّ نصف أصحاب الشركات العائلية الكبرى في دول مجلس التعاون يرغبون في التحول إلى مساهمة عامة تتداول أسهمها في البورصات، بينما يتحفظ أصحاب النصف الآخر على هذه الخطوة لأسباب متفاوتة.

ثم يضيف: «ويعتقد بعض أصحاب الفئة المتحفظة ومنهم الشيخ (عبدالعزيز كانو) أحد رجال الأعمال المعروفين في المملكة العربية السعودية والخليج والذي تجاوز عمر شركتهم العائلية (١٠٠) عام، أنّ شركاتهم لديها تميّز في مجال عملها يجعلها قادرة على تحقيق مزيد من النجاح والنمو، وأنّ نجاحها كان بفضل مجهودات ذاتية طويلة ومضنية، وهم ليسوا ملزمين بتقديمها هبة إلى الآخرين. والمعروف أنّ بعض هذه الشركات لديها وكالات تجاريّة حصريّة لشركات عالميّة منحتمها ميزات احتكاريّة حققت لهم أرباحاً مضمونة. وهو امتياز يصعب عليهم نفسياً التفريط فيه بسهولة لأشخاص من خارج العائلة.

فيما يرى البعض الآخر من المتحفّظين أنّ التحول إلى شركات مساهمة؛ يضطرهم إلى كشف حجم ثرواتهم وأسرار أعمالهم، وهي مسألة يخشاها كثير من رجال الأعمال في الدول النامية عامة، وهؤلاء يرون أنّ الظروف ليست ملائمة بعد لهذا التحول، لا من حيث تطور البيئة القانونية، ولا من حيث نضج أسواق المال. ولهذا أوصت دراسة لخبراء شركة (بوز أند كومباني booz&co). بضرورة تطوير الأنظمة المتعلقة بالشركات العائلية، ولا سيما ما

يخص فصل الإدارة عن العائلة. ويتفق الشيخ (صالح كامل)، رئيس مجلس إدارة مجموعة (دله البركة) مع فئة المتحفظين، فهو يرى أنه لا بد من العمل أولاً على تطوير الأنظمة وإزالة كل القيود القانونية والأعباء الإدارية التي تحد من توجه الشركات العائلية إلى أن تصبح مساهمة عامة.

ثم يردف د. (الذكير) قائلاً: «عموماً التحول إلى شركات مساهمة ليس أمراً حتمياً لكل الشركات. حيث تقول (باربرا سبيكتور Barbara Spector)، رئيسة تحرير مجلة «الأعمال العائلية Family Business Magazine»، أنه ليس هناك نموذج صالح لجميع الشركات، فعلى كل شركة النظر في أفضل بديل يناسب ظروفها، والمهم في نظرها هو أن يدرك الشركاء أبعاد وأثر تصرفاتهم في نمو الشركة، وفي العلاقات العائلية البيئية بين ملاكها، ومن ثم الاستعداد لإحداث التغييرات اللازمة لتطوير الشركة عند الضرورة. وهذا صحيح، فقد تجد بعض العائلات أنها لا تحتاج إلى أكثر من إعادة هيكلة الشركة، بينما قد يجد بعضها الآخر في الاندماج مع شركات محلية خياراً مناسباً لها، فيما قد تجد مجموعة ثالثة من العائلات أن الدخول في تحالفات إستراتيجية محلية أو دولية هو الأنسب لوضعها».

إنّ من عيوب التحوّل إلى شركة مساهمة أنّه يؤدي إلى ما يلي^(٣٥):

- فقدان هويّة الشركة العائليّة: يُفقد المجتمع هويته، حيث إنّ أساس المجتمع هو العائلة.

- مع مرور الزمن تصبح الشركة غير تابعة لملاكها الأساسيين.

- تفقد الشركة المرونة في الإدارة مقارنة مع الشركة ذات المسئولية المحدودة.

إنّ هناك أسباباً تقف حجر عثرة أمام تحول الشركات العائليّة إلى مساهمة عامة من أهمها^(٣٦):

- فقُد العائلة للوضع الاجتماعي المتميّز، الذي حازته بسبب ملكيتها للشركة.

- تخوّف العائلة من سيطرة غير ملاكها على إدارة الشركة.

- إقصاء العائلة عن مكتسبات تحقّقت بفضل جهود العائلة عبر سنوات طويلة.

إنّ التحوّل لشركة مساهمة عامة قد لا يكون الخيار الوحيد للشركة العائلية للمحافظة

٣٥ / أ.د. عبد اللطيف خماس مستشار مجموعة بن لادن السعودية وخبير عالمي في تطوير الشركات العائلية وإدارة الأزمات والتغيير والإستراتيجية وتطوير القيادات والأعمال والمبادرات (الشركات العائلية ... الطريق إلى المستقبل) - ورشة شباب الأعمال بالرياض ١٤٣١ هـ.

٣٦ / د. محمد الجليلاتي - متطلبات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة.

على بقائها ولمواجهة التحديات المذكورة، وإنما يمكن تحقيق ذلك باتباع ما يلي:

إعادة هيكلة الشركة العائلية: والذي تتطلب ما يلي:

- العمل على رسم الإدارة الإستراتيجية التي تتكون من: البناء المؤسسي/التخطيط/
التكامل الأفقي/ التركيز على البيئة الخارجية ومتطلبات العميل/ التركيز على خفض
التكاليف/ الاعتماد على التقنية الحديثة.

- إعادة النظر في التنظيم الداخلي للشركة بحيث يراعي: الفصل بين الملكية و الإدارة/
رسم الأهداف العامة والخطط الإستراتيجية للشركة/ تنمية مهارات القياديين بالعائلة
واستقطاب الكفاءات المهنية/ تشجيع العمل الجماعي، إدخال أعضاء من خارج العائلة
في مجلس الإدارة أو مجلس المديرين/ وضع نظام رقابة داخلية يعتمد على الفصل بين
المسئوليات ووضوح خطوط السلطة والمسئولية.

- الاهتمام بالشفافية وإيجاد أطر قانونية وإدارية ومالية متينة لضمان سلامة الأداء
وإعطاء الأولوية للتخطيط طويل الأجل.

- انتقاء القيادات الشابة من بين أفراد عائلات الأعمال طبقاً لمعايير الكفاءة الإدارية.

الاندماج مع الشركات المحلية:

والذي يحقق عدداً من المزايا؛ والتي منها: إنشاء كيان أكبر قادر على المنافسة – تنوع
القاعدة الإنتاجية ، الاستفادة من الأسواق المالية والتجارية العالمية – تطبيق قواعد
الإدارة الحديثة ، التطور التقني – تحقيق الميزة التنافسية بالاستفادة من اقتصاد الحجم
الكبير – تخفيض التكاليف نتيجة للاندماج.

التحالفات الإستراتيجية:

ويقصد بالتحالفات الإستراتيجية عقد اتفاق بين شركتين أو أكثر لتحقيق أهداف معينة واضحة لمصلحة الشركات المتحالفة على الأجلين الطويل والقصير الأجل، وعادة ما يتم هذا التحالف مع شركة دولية يتم من خلاله تحقيق مكاسب متعددة منها فتح أسواق دولية للمنتجات المحلية دون تحمل تكاليف تكوين فروع، كما يساهم في تعزيز قدرة الشركة المحلية إدارياً وتقنياً ومن أهم صيغ التحالف: المشروع المشترك/التعاقد من الباطن/ التحالف التسويقي/التحالف التكنولوجي.

وبالتالي فإنَّ شركات المساهمة «العامة» ليست حلولاً جذرية أو وحيدة للعمل العائلي؛ لأنَّها تؤدي إلى ذوبان التأثير العائلي وفوائده في الإدارة واستمرارية مزايا العائلة على العمل، وعليه يصبح النظام البديل في هذا الحال هو نظام الشركة ذات المسئولية المحدودة؛ أو نظام المساهمة المغلقة. مع شرط أن يكون من ضمن مجلس الإدارة مستشارين من خارج العائلة، وتنفيذيين لديهم الخبرات المتخصصة كلٌّ في مجاله؛ لرفع مستوى النظام الإداري والمساهمة في تطوير المنظمة، أمَّا المساهمة المغلقة التي لا تجلب لا مال ولا تكنولوجيا من خارج العائلة ولا تفاعل مع الخارج؛ فإنَّ هذا النظام لا يتأتَّى منه إلاَّ الحدُّ من حرية الإدارة ومرونتها وتزايد التكبل البيروقراطي؛ ممَّا يحدِّد من حريتها. ويظل موضوع تقييم الشركة من الأمور المعقدة التي انتقدها كثير من الباحثين والتي تعدُّ أحد أكبر التحديات عند تحويل الشركة العائلية إلى شركة مساهمة «عامة»، سنتطرق إليه لاحقاً.

أسباب عزوف بعض الشركات العائلية عن التحول إلى شركات مساهمة، منها على سبيل المثال لا الحصر وبتصرف⁽³⁷⁾:

- إنَّ هذه الشركات كانت ولا زالت تحقق عوائد مالية جيدة جراء نشاطها الاقتصادي، ولا تعاني من مشكلات تمويلية، بل إنَّ البنوك والمؤسسات التمويلية تُعير أهمية كبيرة لاسم العائلة التجاري عند منحها القروض والتسهيلات المصرفية، وبالتالي فلا ضرورة لتحويلها إلى شركات مساهمة.
- يرى عدد من مالكي الشركات العائلية أنَّ نجاحها قد تحقَّق بفضل جهود ذاتية مضمينة،

٣٧/ د. أسعد السعدون - ورقة عمل بعنوان (نحو رؤية واقعية للشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي).

امتدت إلى أكثر من جيل وأنَّ قسماً غير قليل منها استطاع ولوج السوق العالمية، وأسهم في تنوع الصادرات الوطنيّة؛ ممّا يصبح معه من الصعب التفرّيط بهذه النجاحات وتقديمها هبة إلى الآخرين الذين سيكتتبون بأسهمها.

- إنّ هذه الشركات لا تزال تُدار من الجيل الأوّل للمالكين وأنَّ انتقال ملكية قسم منها إلى الجيل الثاني تمّ بسلاسة، ولم تحدث مشكلات يمكن الإشارة إليها تجبرها على التحول إلى مساهمة عامة.

- إنّ الإدارة الناجحة عملية إنسانية تسجّر معطيات العلم والتكنولوجيا والمعلوماتية، ولا تتوقف على نمط تنظيمي معين للشركات، فكما أنّ هناك شركات عائلية تعاني من تدني أدائها الإداري، هناك كذلك شركات مساهمة تشكو من المشكلة ذاتها.

- إنّ المشكلات التي تعاني منها الشركات - عائلية كانت أو مساهمة عامة - لا تتعلق بشكلها النظامي بقدر ما يتعلق بسياسات الاستثمار، وأنماطه، وآليات تنفيذها المادية والعلمية، وقدرتها التنافسية، وكفاءاتها الإنتاجية والتسويقية، وسياسات البحث والتطوير التي تعتمد عليها، ومدى استفادتها من معطيات العلم والتقنية وثورة المعلومات.

- كذلك؛ من العقبات التي تواجه عملية التحول إلى شركة مساهمة^(٣٨): القيود القانونيّة المفروضة على أعضاء مجالس الإدارات للشركات المساهمة، مثل قيد الحد الأقصى لعدد العضويات التي يسمح لعضو مجلس الإدارة الاشتراك بها في عضوية المجلس، فمثل هذا القيد قد لا يشجع بعض الشركات العائلية على الاتجاه نحو التحول؛ رغبة في الاحتفاظ بالسيطرة على كثير من إدارات الشركات. وإن كان هذا القيد يمكن التغلب عليه بتقسيم رأس مال الشركة المساهمة إلى أسهم عادية وأسهم ممتازة، حيث إنّ الأسهم الممتازة تعطي الأفضلية في الحصول على الأرباح والحق في التصويت المزدوج ممّا يضمن لهم الاستمرار في السيطرة على إدارة الشركة.

٣٨/ د. عبدالله الحيات - ورقة عمل في ملتقى الشركات العائلية في العالم العربي.

وأضيف من واقع تجربتي (المؤلف):

- إنَّ من أسباب نجاح العديد من الشركات العائلية، هو مجموعة القيم التي رسَّخها وأصلها المؤسَّس وأصبحت ثقافة لدى جميع العاملين (الالتزام، والصدق، والأمانة، والشفقة، وسياسة الباب المفتوح، والولاء لقدامى العاملين .. وغيرها)، والتي قد تُفقد مع تحوُّل الشركة لمساهمة عامة وإدارة جديدة وتطبيق لسياسات تقوم على المنفعة وتحقيق الأرباح والأهداف والبقاء للأفضل والأكفأ، وهي معايير جيدة لكنها ماديَّة بحتة لا تراعي الجوانب النفسيَّة والاجتماعيَّة والقيميَّة التي كانت سبباً من أسباب نجاح الكيان العائلي في يوم من الأيام.
- إذا استطاعت الشركة العائلية عمل تخطيط إستراتيجي، وسياسة توظيف، و سياسة تخطيط للخلافة في الإدارة، أو آلية انتقال للقيادة، وسياسة تخارج، مع تطبيق الحوكمة الفاعلة، وإنشاء مجلس إدارة مختلط من أبناء العائلة ومن المستقلين، وباختصار تطبيق المبادئ التي سبق ذكرها، فربما لا تحتاج الشركة العائلية التحوُّل إلى مساهمة عامة، خاصة في مرحلة الجيل الأول والثاني.
- يغفل كثير من الخبراء والمختصين بشئون الشركات العائلية وخاصة الغربيين منهم، عن مفهوم هام ورئيس يتعلق بالبركة التي يلقيها الله سبحانه وتعالى على بعض الكيانات العائلية، والتي غالباً ما تكون نتيجة لتقوى و ورع وإيمان المؤسَّس/المؤسَّسين، وعلاقتهم القوية مع خالقهم، والتي غالباً ما تُنزع من الكيان وتذهب رباحها إذا توفي المؤسَّسون ولم يستمر الأبناء أو الورثة على نفس المنوال، و ما لم تستمر هذه الفضائل وتزدهر في الكيان الجديد، فلن يكون للشركة نصيب من التوفيق والاستمرارية والاستقرار، بغض النظر عن نمطها التنظيمي، سواءً بقيت شركة عائلية أو تحولت إلى مساهمة عامة، والله أعلم.
- وقد أشار إلى ذلك الدكتور (حمد بن محمد الصقر) المتخصص في القيادة والتخطيط الإستراتيجي للشركات العائلية في حديث خاص لصحيفة (الرياض الاقتصادي) عدد فبراير لعام ٢٠٠٨، بأنَّه يُعزى نجاح هذه الشركات إلى التزام جيل الرعييل الأول بالمبادئ والقيم الإسلامية والحفاظ عليها، من تسامح وطبيرة وكلمة ثقة وتأدية للزكاة والحرص على حقوق الآخرين وعدم الظلم والعدل بين الموظفين، وغيرها من قيم ديننا الكريم.

- وكما يقول الخبير المالي والعضو المنتدب لشركة «الخبير المالية» (عمار شطا): «إنَّ القرارات الصائبة التي نقتنع بها في قرارة أنفسنا؛ ستقودنا دوماً إلى تحولات جذرية إذا تحلينا بإيمان صلب، وقيم ومبادئ معينة»، ويوضح ذلك بقوله: «لا يمكن بيع السجائر وأدوية السعال في المكان نفسه لتضارب المصالح. إنَّ اضطرار الموظفين والسعي إلى خلق بيئة صحيّة هو أمر غير ممكن».
- ربما يكون التحول إلى مساهمة مقللة كمرحلة أولى، أحد الحلول الناجعة التي تختبر فيها الشركة العائلية مدى قدرتها على تجاوز تحدي الفصل بين الملكية والإدارة، وكذلك الشفافية والإفصاح والحوكمة وغيرها من متطلبات التحول إلى مساهمة عامة.
- إن من أسباب تردّد العديد من أصحاب وملاك الشركات العائلية في التحول إلى مساهمة عامة؛ تردّي النتائج الماليّة والإداريّة لبعض الشركات بعد تحولها إلى مساهمة عامة. إن تعثر بعض الشركات المساهمة في سيرتها، يعود لأسباب واعتبارات مختلفة منها ما يتعلق بالشركات ذاتها ومنها ما يرتبط بظروف قد تخرج عن نطاق سيطرة هذه الكيانات ولعل في مقدمة ذلك ما يلي^(٣٩):
- عدم سلامة منهج التخطيط ورسم السياسات الملائمة لتحقيق اهداف الشركة من قبل مجلس الإدارة.
- ضعف كفاءة الإدارة التنفيذية والفنية للشركة، وإخفاقها في اتخاذ القرارات المناسبة، وفي تطبيق مفاهيم الإدارة المهنية الحديثة في حقول التمويل والإنتاج والتسويق.
- إنَّ الجدوى الاقتصادية لتأسيس بعض الشركات بنيت على عدد من الاعتبارات والتوقعات، التي تغيرت فيما بعد؛ مما أدى إلى تعذر استمرار بعض مشروعاتها في تحقيق النتائج المرجوة على المدى الطويل.
- الاخفاق في ضبط النفقات الجارية وتكاليف الإنتاج؛ وبالتالي ضعف القدرة على المنافسة والنفوذ للأسواق.
- عدم تمكن بعض الشركات المساهمة من تحصيل مستحقاتها فور تحقق الإعانة المقررة لها، أو تحقق البيع واستلام المنتجات.

٣٩ - (صلاح الحسن) صحيفة الجزيرة في عددها رقم (10696) 1422هـ، تحت عنوان «عدم سلامة النهج وضعف

الكفاءات الإدارية من أهم أسباب تعثر الشركات»

- عدم توظيف الموارد المالية في الأغراض التي أنشئت الشركة من أجلها، واكتفائها باستثمار رؤوس أموالها في محافظ استثمارية ذات عائد محدود.
 - عدم ممارسة كثير من المساهمين للدور والحقوق التي كفلها لهم نظام الشركات، في مراقبة ومتابعة أعمال الشركات التي يساهمون فيها، وتقويم أدائها من خلال المشاركة الفعالة في الجمعيات العمومية والحرص على حسن اختيار أعضاء مجلس الإدارة.
- كما كشف رئيس مجلس إدارة غرفة الرياض الأستاذ (عبد الرحمن الجريسي) عن واقع الشركات المساهمة بقوله: «إننا نعيش واقعاً يبدو بعيداً في مجال الفكر الإداري في الشركات عن واقع اليوم، وهذا ينطبق ليس فقط على المملكة وإنما على معظم دول المنطقة، فقد أوردت بعض الدراسات أن عدد الشركات العائلية في منطقة الخليج يصل إلى نحو (٨٠٪)، وهذا رقم كبير لا يتناسب وحجم الموارد المالية الضخمة لدول المنطقة، وهو بدوره يعيق التوسع أو التكامل الاقتصادي الذي تواجه به هذه الشركات قضايا المنافسة والعمولة والدخول إلى الأسواق الأجنبية».
- إنَّ مسئولين وخبراء يقرّرون بأنَّ: «ضعف العقوبات» و«غياب الرقابة على الشركات من قبل الجهات المعنية»، و«التأخر في اتخاذ قرارات ضد المتجاوزين»، و«عدم قيام المساهمين بأدوارهم»، تعدُّ أسباباً رئيسة في التجاوزات التي يرتكبها أعضاء في مجالس إدارات بعض الشركات المدرجة، وفي مخالفات حدثت في أسواق المال.
- وقال المحلل المالي (وضاح الطه)، إنَّ «هناك ضرورة لتغليظ العقوبات على أعضاء مجالس إدارات الشركات في حال حدوث أي تجاوزات»، مشيراً إلى أنَّ هذا الأمر يحفظ حقوق المساهمين، وأرجع تجاوزات أعضاء مجلس الإدارة إلى المستثمرين أنفسهم نظراً لانخفاض مستوى النضج الاستثماري لديهم، خاصة فيما يتعلق بالجوانب القانونية، مشيراً إلى أنَّ قانون الشركات، على سبيل المثال، يعطي للمساهم حقوقاً كبيرة غير مرتبطة بعدد الأسهم التي يملكها، وأشار إلى أنَّ الجمعية العمومية لها السلطة العليا في اتخاذ أية قرارات مصيرية تؤثر على أداء الشركة، ويمكن للمستثمرين خلالها إثبات آرائهم في محاضر الجمعية، كما أنَّ بإمكانهم الاطلاع على دفاتر الشركة، وذكر أنَّ مجلس إدارة الشركات تمرّر قرارات كارثية في الجمعيات العمومية، خاصة في دور الانعقاد الثاني، عندما يصبح عدد المستثمرين

الحاضرين محدوداً، مثل: «السماح لأعضاء مجلس الإدارة بممارسة نشاط ينافس نشاط الشركة».

إنَّ المشكلات الداخليَّة التي تواجه الشركات يعود سببها إلى مجلس الإدارة وغياب دوره الفعال، كما أنَّ مجلس الإدارة له أدوار رئيسة متمثلة في تحديد التوجه الإستراتيجي للشركة، وصياغة مدونة السلوك والأخلاق، ووضع الأهداف طويلة الأجل، ومتابعة الإدارة التنفيذية للتأكد من تنفيذها إستراتيجيَّة الشركة، والتأكد من وجود منظومة تدقيق، وإدارة مخاطر. كما أنَّ بعض أعضاء مجالس إدارات الشركات المدرجة ليس لديهم الوقت الكافي لمتابعة مهامهم في الشركة، وتفعيل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة لدراسة المخاطر وأعمال التدقيق. إنَّ التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة لا يتجاوز (٧٠٪)، إلاَّ أنَّ تطبيقها الظاهري يبلغ (١٠٠٪)^(٤١).

وأرجع الدكتور (عبدالله بن ربيعان)، المحلل الاقتصادي، أسباب تردي نتائج بعض الشركات المساهمة في السوق السعودي في الربع الثالث من عام ٢٠١٨م، بأنَّ هذه الخسائر تعود إلى حالة الركود التي يعيشها الاقتصاد السعودي منذ أربعة أعوام، إلى جانب سوء إدارة بعض من الشركات المساهمة في السوق، ولهذا سرعان ما كشف الركود المستمر عورة هذه الإدارات السيئة، على حد وصفه. وأكد على أنَّ بعض الشركات حققت نتائج سيئة بسبب ضعف وسوء الإدارة والاستثمار، مطالباً هذه الشركات بالبحث عن إدارة أفضل وأكفأ، لأنَّ هذه الشركات تشكِّل خطراً على السوق، ويجب التدخل لإنقاذها قبل فوات الأوان.

تبلغ الأمور ذروتها عندما يجتمع منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة لدى شخص واحد، حيث إنَّ هذا الجمع بين المنصبين قد يؤدي إلى التعارض في المصالح واحتمال تغليب مصلحة الجهاز التنفيذي في الشركة على حساب مصالح المساهمين، ومما يؤدي إلى تركيز السلطة في يد شخص واحد، حيث إنَّ مهمَّة رئيس مجلس الإدارة هي رئاسة جلسات المجلس، والتأكد من أنَّ مجلس الإدارة لديه البيانات الكافية عن نشاطات الشركة والتي تمكَّنه من مراقبة أعمال الجهاز التنفيذي، وحيث إنَّ رئيس مجلس الإدارة هو في نفس الوقت رئيس الجهاز التنفيذي، فإنَّه قد يغلب الصفة الأخيرة، وبالتالي يحجب عن مجلس الإدارة المعلومات بما يؤدي إلى عرقلة المهمَّة الرقابية للمجلس.

٤١ - أشرف جمال الدين - الرئيس التنفيذي ل(حوكمة)، المعهد التابع لسلطة مركز دبي المالي العالمي.

ومن هنا يتضح أنّ ما تعاني منه الشركات المساهمة العامّة من مشكلات ومخاطر، لا يقلُّ خطورة أو سوءاً عمّا تعانيه الشركات العائلية غير المساهمة، وهذا يدعونا إلى الاعتقاد بأنّ التحول لشركة مساهمة ليس دائماً هو الحل الوحيد الناجع، وإنّما بشرط توفّر ما ذكره المختصون أعلاه من توفر إدارة كفاء، وذات خبرة في مجال عملها، ومساهمين ذوي وعي استثماري يقومون بدورهم الرقابي والإشرافي وحضور جلسات الجمعيات العمومية، ومساءلة مجلس الإدارة، كما رقابة إشراف حكومي من قبل هيئة سوق المال مع توفر قرارات رادعة وصارمة بحق المتلاعبين بأموال المساهمين أو المفرطين فيها عمداً، سواءً من مجلس الإدارة أو من غيرهم من الوسطاء ومديري المحافظ والصناديق الاستثمارية، كما توفّر استقراراً سياسياً وجغرافياً، وتطبيق مبادئ الحوكمة وغير ذلك من الآليات والشروط.

تقدير القيمة
السوقية العادلة
للشركة (التقييم)



تقدير القيمة السوقية العادلة للشركة (التقييم)

إنَّ التحول من شركة أشخاص إلى شركة ذات مسؤولية محدودة، ومن شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة مساهمة خاصة، يتطلب ولا شك إعداد تقدير لقيمة الشركة التي سيتم تحويل شكلها القانوني، وقد نصت معظم قوانين الشركات على اعتبار صافي موجودات الشركة بعد إعادة تقديرها؛ بمثابة حصة عينية في رأس مال الشركة، على أن يتم التقدير من جهة محاسبية ذات خبرة أو شركة محاسبية دولية ومعتمدة من وزارة الاقتصاد (أو الجهات المختصة بذلك)، ويظهر هذا التقدير ضمن لائحة بالموجودات والمطالب متضمنة القيمة الدفترية قبل إعادة التقدير والقيمة الجديدة ونسبة التغير.

إلا أنَّ الموضوع الأهم في موضوع التقييم؛ هو في تحديد القيمة العادلة للشركات المساهمة الخاصة المغلقة التي ترغب في التحول إلى شركة مساهمة عامة عن طريق زيادة رأس المال أو زيادة رأس مال الشركات المساهمة القائمة من خلال طرح أسهم الزيادة على الاكتتاب العام؛ لأنَّ ذلك سيكون له أثر كبير على سعر السهم السوقى مستقبلاً، وقد يؤثر سلباً على حقوق المساهمين في حال المبالغة في تقييم موجودات الشركة.

وقد تعددت المناهج وطرائق التقييم المتبعة كأساس في تحديد القيمة السوقية للشركات المساهمة تمهيداً لطرح أسهمها على الاكتتاب العام. ورغم أنَّ هذه الطرائق لها أساس دولي متعارف عليه، إلا أنَّ ذلك لا يعني أبداً مثاليّة تلك الطرق في أن تكون الوسيلة الفعالة التي يتحقق من خلالها النجاح لأي عملية طرح لسهم ما في سوق الأوراق المالية؛ فليس كل ما يصلح دولياً هو بالتبعية يمكن أن يستخدم محلياً. إذ أنَّ لكل مجتمع خصوصيته المحلية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، فطرائق التقييم المستخدمة في سوق أوراق مالية في دولة نامية أو في سوق أوراق مالية ناشئة، تختلف كلياً عن طرائق التقييم في دول متقدمة فيها أسواق مالية عريقة. كذلك فإنَّ طريقة التقييم في ظل غياب سوق للأوراق المالية أو في مرحلة تأسيس السوق، تختلف عن غيرها تماماً.

وبصورة عامة، فإنَّ من طرائق التقييم المتعارف عليها دولياً ما يلي:

١. طريقة التقييم على أساس صافي القيمة الدفترية للشركة (التكلفة التاريخية (Historical Cost): وهذا يمثل صافي ثروة الملاك الحقيقية، وهو ما نطلق عليه محاسبياً صافي حقوق المساهمين، أي موجودات الشركة ناقصاً المطالب المترتبة عليها لصالح الغير؛ حيث يمثل الفرق "حقوق الملكية"، وتعتمد هذه الطريقة على التكلفة التاريخية للموجودات وتهمل القيمة الحقيقية؛ حيث لا تراعي عوامل التضخم السعري والتغيرات في الأسعار وتهمل القدرات الاقتصادية للشركة في النمو المستقبلي.

٢. طريقة القيمة الدفترية المعدلة (التكلفة التاريخية المعدلة Adjusted Historical Cost): يتم بموجب هذه الطريقة احتساب قيمة موجودات الشركة بمراعاة التضخم السنوي التاريخي الحادث في أسعار الموجودات لتلك الشركة منذ تاريخ شراء الأصل وحتى تاريخ التقييم؛ بتعديل قيمة الأصل دفترياً باستخدام جداول معروفة تعتمد على الأرقام القياسية المناسبة للأسعار.

وهذا يعني المحافظة على القوة الشرائية للمبالغ النقدية التي تم استثمارها في الأصول الرأسمالية، ولا تخرج هذه الطريقة عن أحد أهم المبادئ المحاسبية المهمة وهو مبدأ الموضوعية إلا فيما يتعلق باختيار الرقم القياسي المناسب للأسعار، ولكنها ولا شك تعطي بيانات أفضل لاتخاذ القرارات. إلا أنه يُعاب على هذه الطريقة أنها لا تراعي ما يعرف باسم التقادم التكنولوجي للآلات وافتراس بقائها، علماً بأن العديد من الشركات القائمة تتصف بالتقادم الإنتاجي والتكنولوجي، كما تهمل هذه الطريقة قدرات النمو المستقبلي للشركة ولا تأخذها في الاعتبار.

٣. طريقة القيمة أو التكلفة الاستبدالية (Replacement Cost): وتقوم فكرة هذه الطريقة على تقدير تكلفة إنشاء شركة الآن بنفس خصائص الشركة محل التقييم أي قيمة الحصول على هذا الأصل في الحاضر، بمعنى التكاليف التي يمكن أن تتحملها الشركة من أجل استبدال أصل ما بأصل مماثل له في قدرته الإنتاجية، ويعاب على هذه الطريقة أنه من الصعب افتراض إعادة تأسيس الشركة بنفس خصائصها وطاقاتها الإنتاجية ومستوى تقادمها التكنولوجي، كما أنه من الصعوبة بمكان تحديد سعر للآلات؛ لأن ذلك يتطلب وجود سوق حاضرة ومستمرة للأصول المعنية يمكن عن طريقها التوصل إلى تكلفة الإحلال

بأصل مماثل في حالة جيدة، ويضاف إلى ذلك أنّ هذه الطريقة تهمل كذلك قدرات النمو للشركة وعدم القدرة على تقييم الموجودات غير الملموسة. ولذلك يلجأ بعض المختصين إلى طريقة (القيمة أو التكلفة الاستبدالية المعدلة Adjusted Replacement Cost)؛ وهي التي تأخذ في الحسبان أثر التغيرات في الأسعار النوعية لأصول الشركة محل التقييم وأثر التغيير في المستوى العام للأسعار. وهذا المدخل يجمع بين كل من مدخل التقييم التاريخي المعدل ومدخل التقييم الاستبدالي ممّا يجعله يحقق مزايا هذين المدخلين. إلا أنّ هذا المبدأ يغفل تقييم الموجودات المعدّة للشركة مثل اسم الشهرة والاسم التجاري وتجاهله للأرباح وللتدفقات النقدية المتوقعة، مما يجعله غير مناسبٍ للاستخدام في تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة.

٤. طريقة فترة الاسترداد (The Payback Period):

أي التقييم على أساس الفترة التي يستطيع المشروع استعادة رأس المال المستثمر فيه، بمعنى آخر هو عبارة عن الفترة الزمنية المطلوبة ليتساوى التدفق النقدي الداخل مع التدفق النقدي الخارج للمشروع. يعتبر هذا المعيار (بحسب د. رنده الدبل) أكثر المعايير استخداماً نظراً لسهولة وبساطة حساباته ويحقق الأمان لإدارة المشروع، وهو مناسب للاستخدام في حالات ترشيد رأس المال، إلا أنّ هذا المدخل يهمل قيمة النقود عبر الزمن، ويهمل التدفقات النقدية أو المكاسب التي تتحقق خلال فترة الاسترداد.

ملاحظات مشتركة على طرائق التقييم السابقة:

- تقوم الطرق السابقة على إهمال فرص الربحية والنمو المستقبلي للشركة.
- تعتمد على افتراض أنّ مشتري الشركة يشتريها لوضعها التاريخي فقط.
- الاعتماد على العامل البشري في تقدير القيم الاستبدالية عن طريق إعادة التقدير.
- تعطي بعض هذه الطرق قيمةً مغاليّ فيها، لاسيما بالنسبة لبعض الشركات العقارية أو الزراعية؛ لا تتناسب مع إمكانية الربحية لتلك الشركات، وقد تعطي قيمةً أقلّ لبعض الشركات التي تمارس نشاطاً خدمياً مثل المصارف "لضالة موجوداتها" ولا تتجانس مع قدرات الربحية لتلك الشركات.
- تتجاهل اسم وشهرة الشركة وتدفقاتها النقدية المتوقعة في المستقبل وأرباحها كذلك.
- تتجاهل التقييم على أساس القيمة السوقية للأصول.

٥. التقييم على أساس صافي التدفقات النقدية (Discounted Cash Flow):

وتقوم هذه الطريقة على وضع فروض من خلالها يتم التنبؤ بالوضع المالي للشركة حتى نهاية أجل قد يزيد على (١٠) سنوات، يرتبط بالعمر الإنتاجي للأصول المكونة للشركة وما يقترن به من توقع نتائج أعمال الشركة ومراكزها المالية والوضع النقدي لها؛ ثم خصم صافي التدفقات النقدية المتوقعة للشركة بمعامل خصم يتم تقديره وبما يراعى فيه معدلات فائدة لاقتراض تكلفة مصادر التمويل ومخاطر النشاط. يعتبر هذا النموذج وهو المدخل الأمثل لمتخذ قرار الاستثمار لأنه أكثر ملاءمة عند تحديد القيمة العادلة لمنشأة الأعمال المستمرة. تأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار ما يلي:

- المنافع المستقبلية التي يتوقع الحصول عليها مالك الأصل (المستثمر).

- توقيت استلام تلك المنافع.

- درجة المخاطرة التي يتحملها المستثمر.

تقوم طريقة خصم التدفقات النقدية على أساس أنّ قيمة أي استثمار هي عبارة عن القيمة الحالية للدخل الاقتصادي المستقبلي التي سوف يستلمها صاحب الاستثمار مقابل استثماره. بمعنى آخر: هو أنّ الموجودات المملوكة للوحدة الاقتصادية محل التقييم؛ ما هي إلا منافع سوف يتم الحصول عليها في المستقبل بعد أن يقوم المستثمر باستثمار أمواله في تلك الوحدة.

لسنا هنا بصدد الاستفاضة في الحديث عن طرق التقييم، ولكن قصدنا بيان نبذة عن طرق التقييم، وللمزيد في هذا الشأن يمكن الرجوع لمصادر المتعددة ومنها كتاب (تقييم الشركات العائلية) للدكتورة (رندة الدبل) فقد خصصت فصلاً كاملاً في كتابها عن هذا الموضوع. كذلك محاضرة للدكتور (محمد الجليلاتي)، التي ألقاها بالمركز الثقافي في مدينة (مزة) بسوريا تحت عنوان «متطلبات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة».

مدى دقة نتائج التقييم:

إنّ التقييم بمعناه المجرد هو عملية حساب القيمة المستقبلية لشركة ما، من واقع توقعاتها المستقبلية وقدرتها على تحقيق الربح من عدمه، وإنّ جميع الطرق - فيما عدا (طريقة صافي القيمة الدفترية) و(طريقة القيمة الدفترية المعدلة)، تقوم على وضع فروض يتدخل فيها العامل البشري ومدى توافر المعلومات ومدى صحّتها بصورة مؤثرة، كما أنّ كل طريقة من

طرائق التقييم تؤدي إلى قيمة للشركة أو السهم، تختلف عن الطرق الأخرى، وإذا توافقت قيمة الشركة بناء على طريقتين فقط من طرائق التقييم، كان ذلك من قبيل المصادفات النادرة والعجيبة. كما أنه إذا قام أكثر من خبير أو بيت خبرة بتقييم شركة واحدة بنفس الطريقة، فإن اتفاقهم على قيمة واحدة يعدّ من قبيل المصادفات النادرة والعجيبة كذلك. إنَّ أكثر الطرق استخداماً في تقييم الأسهم هي طريقة «التدفقات النقدية المخصومة»^(٤٦) والتي تتضمن العديد من التوقعات والتقديرية التي لا يمكن الجزم بصحتها بشكل موضوعي، بالإضافة إلى قابليتها لإحداث العديد من التغيرات لتحديد قيم مختلفة للشركة وأسهمها؛ ممّا يتيح الفرصة لتحديد قيم مختلفة للسهم حسب الفروض التي تم إدخالها في إطار العمل بهذه الطريقة.

إنَّه عادة ما يتحقق عند استخدام هذه الطريقة، التوصل إلى قيمة للسهم أكبر من قيمته الحقيقية أو السوقية. ومن ثمّ، فإنَّ حملة الأسهم إذا ما تمكنوا من حيازة أكبر عدد من هذه الأسهم قبل عملية إعادة التقييم، ثم تمكنوا بعد ذلك من إقناع الآخرين بحقيقة وعدالة القيمة الجديدة للسهم؛ فإنَّهم بذلك يتمكنون من تحقيق أرباح كبيرة وضخمة عند طرح أسهمهم للبيع بعد إعادة التقييم أو زيادة رأس المال، ويظهر ذلك جلياً عند إعادة تقييم الشركات المساهمة المغلقة، حيث يتم تحديد قيمة السهم وعرضه على بعض المستثمرين الجدد لشراء حصة من هذه الأسهم بأسعار مرتفعة، وعند تداول هذه الأسهم في السوق؛ فإنَّ أسعارها ما تلبث أن تنخفض مباشرة بعد عمليات إعادة التقييم وطرح نسبة منها للبيع، لتعود قيمة السهم إلى قيمتها الحقيقية دون مغالاة، ممّا يترتب عليه خسارة المساهم الجديد بما حقّقه المساهمون القدامى من أرباح.

«هناك شركات عائلية مغلقة والتي تتطلع للتحوّل إلى شركات مساهمة، ولا يرى أصحابها في هذه العملية إلا فرصة ذهبية لتحقيق الملايين أو المليارات من الربح، يساعدتهم في ذلك دراسات تقييمية واستشارية مبالغ فيها كثيراً. إنَّ مسؤولية منع حدوث هذه التجاوزات تقع على عاتق هيئة الأوراق والأسواق المالية»^(٤٧).

نتائج واقتراحات مهمّة في موضوع انتقال الشركات العائلية إلى شركات مساهمة «عامة» أو

٤٢ / د. محمد يوسف - بحث بعنوان (إعادة التقييم - بوابة التلاعب).

٤٣ / الدكتور (أيمن عزة ميداني) - محاضرة «أسواق الأوراق المالية ودورها في عملية التنمية»- ندوة الثلاثاء الاقتصادية - يناير ٢٠٠٧م.

«مقفلة» من أهمها^(٤٤):

١. ليس بالضرورة أن تتحول كافة الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة؛ لأنَّ خيار التحول هو أحد الخيارات الممكنة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه الشركات العائلية وليس هو الحل الوحيد.
٢. إنَّ التحوُّل من شكل قانوني إلى آخر يجب ألا يتم بناءً على رغبة أصحاب الشركة فقط، وإنما بناءً على دراسة جدوى اقتصادية دقيقة، تتضمَّن كافة الجوانب الاقتصادية والفنية والمالية والتسويقية؛ بما يضمن تحقيق فوائد لكل من الشركة راغبة التحويل وللإقتصاد الوطني في آن واحد.
٣. ضرورة الاعتماد على مبدأ التدرج لتحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة، وفق ضوابط محددة لإعطاء الوقت الكافي لأصحاب الشركات العائلية للتكيف مع مفاهيم المشاركة في الإدارة، والتخلي التدريجي عن السلطات المطلقة التي يمارسونها، بالإضافة للسماح للسلطات المعنية بالتأكد من سلامة الأوضاع المالية والتشغيلية للشركة والاطمئنان إلى نموها المستقبلي؛ حفاظاً على مصالح المساهمين واستقرار السوق المالية.
٤. إنَّ الادعاء بالإسراع بتحويل العديد من الشركات إلى شركات مساهمة عامة لتأمين حاجة سوق الأوراق المالية، لا يبرَّر إطلاقاً إجراء التحويل بدون وجود مبررات اقتصادية وفنية.
٥. التأكُّد من سمعة وكفاءة كل من بيوت الخبرة الاستشارية المالية والهندسية، التي تقوم بمراجعة القوائم المالية للشركات وإعداد الدراسات الهندسية الخاصة بتقييم كافة الأصول الملموسة بتلك الشركات، ويجب الاعتماد على السيرة الذاتية لتلك المكاتب وخبراتهم في تنفيذ أعمال التقييم لشركات مثيلة بما تملكه من كوادرفنية مؤهلة لإعداد تلك الدراسات.
٦. التأكُّد من قيام المسئول عن التقييم باستخدام وتطبيق عدة طرق للتقييم، تضمن الحيادية الكاملة بحيث يعتمد على مزيج من الطرق تعبر عن وجهة نظر كل من البائع والمشتري، على أن تتضمن تلك الطرق على الأقل طريقة التكلفة الاستبدالية للأصول ومضاعفة الربحية والقيمة الحالية للتدفقات النقدية والقيمة المتبقية للأصول.
٧. التأكُّد من مدى تعبير قيمة أسهم المنشأة محل التقييم للعناصر الرئيسة الخاصة بنجاح واستمرارية نشاط الشركة، وعلى الأخص سمعة وكفاءة الإدارة بالشركة والإستراتيجيَّات

٤٤ / - دكتور محمد الجليلاتي - المرجع السابق.

المزمع تنفيذها للارتقاء بأعمال الشركة. خاصة في حالة البيع؛ بالإضافة لقوة المركز المالي للشركة المتمثلة في قيمة الأصول ورأس المال والسيولة. كذلك نتائج أعمال الشركة خلال الفترة السابقة باستخدام بعض المؤشرات المالية المرتبطة بالربحية وكفاءة استخدام الأصول والسيولة. وأخيراً النتائج المتوقعة من تقديم المنشأة لأنشطتها خلال الفترة المستقبلية.

٨. التأكد من وجود استقلالية كاملة بين الجهة التي قامت بأعمال التقييم الفني والمالي لسعر السهم، والجهة المسئولة عن الترويج لبيع السهم. لضمان الحيادية والمهنية عند تقييم سعر السهم وعدم وجود علاقة بين أعمال التقييم والترويج.

لذلك فموضوع التقييم يعتبر مثيراً للجدل، وتقدم نتائجه مادة خصبة للاعتراض والنقد وإثارة الرأي العام أحياناً بحق أو بدون حق، ولكن في النهاية لا بد من القيام به للحصول على قيمة عادلة للسهم.

التخطيط الاستراتيجي للشركة العائلية



التخطيط الاستراتيجي للشركة العائلية

إنَّ الكثير من المشكلات والتحديات التي تواجهها معظم الشركات العائلية إنَّما سببها مرور الوقت؛ لأن مرور الوقت ينشأ عنه تغيرات في الشركة (نشاطها، أرباحها، حجمها، وقيمتها ..إلخ)، وتغيرات في العائلة (حجمها، عدد أفرادها، واختلاف طباع وأهداف الشركاء .. إلخ)، وفي توزيع الملكية (حصص الشركاء، دخول أفراد من غير العائلة كالأرحام وزوجات الأبناء ..إلخ). وهذا ما يستدعي ضرورة وأهمية التخطيط الإستراتيجي لشركة العائلة وعدم ترك الأمور للظروف وللزمن ليعالج هذه الأمور. و تكمن أهمية الخطة الإستراتيجيَّة للشركات العائلية في تقليص العوامل السلبية التي تزداد مع انتقال الشركة إلى الجيل التالي. إنَّ المقصود بالتخطيط الإستراتيجي هو «استجابة الشركة للبيئة على مدى مرور الوقت»^(٤٥)، وبمعنى آخر: هي عبارة عن أهداف الشركة الأساسية، وبرامج العمل الرئيسة التي تختارها الشركة وتتبنها للوصول إلى تلك الأهداف، وطريقة استغلالها لمواردها بما يرسم ارتباطاتها بالبيئة من حولها.

فالإستراتيجيَّة عبارة عن خطة عمل متماسكة وشاملة لأهداف مرسومة ومحددة لما يمكن أن تحقَّقه الشركة في المستقبل؛ متجاوزة التحديات ومستغلة لمواردها. ولكن هذه التعريفات تغفل جانب أهمية وأهداف البعد العائلي، وبالتالي فعند وضع استراتيجيَّات لشركات عائلية لا بدَّ من الوضع في الاعتبار البعد العائلي (احتياجات وأهداف وقيم ورؤية العائلة). ينبغي أن يكون الأساس في عملية التخطيط الإستراتيجي هو (قيم العائلة الأساسية وثقافتها)، كما يجب استغلال مركزيَّ القوة الرئيسين للعائلة وهما: (سمعة العائلة في السوق)، و (وحدة العائلة).

«إنَّ عدم إدراك مؤسَّسي وأصحاب الشركات العائلية لأهمية التخطيط بمستوياته وأبعاده المختلفة، يعدُّ عاملاً مؤثراً في عدم قدرة هذه الشركات على مواجهة التحديات العديدة والعقبات الشائكة التي تقف حجرة عثرة أمام تقدمها، والتي تحدُّ كذلك من قدرتها على

٤٥ / د. سامي تيسير سلمان - التخطيط الإستراتيجي لشركات العائلات.

الاستمرار والنمو لسنوات وسنوات، مقارنةً بغيرها من الشركات غير العائلية. إنَّ ضعف التخطيط بشكل عام، وغياب التخطيط الإستراتيجي بوجه خاص، قد يكون السبب الرئيس في فشل العديد من الشركات العائلية العربية أو سوء أدائها أمام المنافسة العالمية»^(٤٦). وهذه المشكلة حقيقة تعاني منها نسبة كبيرة من الشركات العائلية، فتجد الأب أو المؤسس في خضم النجاحات التي تحقّقها الشركة، يعيش نشوة عارمة ويصيّبه شعور بأنَّ المستقبل سيكون دائماً مفروشاً بالورود، ويردد المقولة الشعبية «الله لا يغير علينا»؛ ناسياً أو متناسياً أنَّ التغيير قضية حتمية، وأنّه لا بدَّ من التخطيط لمستقبل الشركة ورسم سياسات فاعلة تجعل ما حققته الشركة من نجاحات عملية مستمرة ومستقرة ودائمة.

إنَّ احتمالات استمرارية عائلات الأعمال في مواقعها، تزداد إذا كانت هذه العائلات تتمتع بالقوّة، والتماسك، والترابط. فالقيم، والمثُل، والأهداف المشتركة التي ينشأ عليها أفراد العائلة المالكة. تعتبر أعظم مصادر القوّة والطاقة التي تغدّي شركة العائلة^(٤٧).

يؤيّد ذلك ما ذكرته الباحثة (رحاب كمال توفيق) في رسالتها للحصول على درجة الماجستير، تحت عنوان (أسباب النزاع في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية)، نقلاً عن دراسة أجراها الباحث (مايكل ويكفيلد Michael Wakefield) من «جامعة نبراسكا University of Nebraska» في عام ١٩٩٥م، بعنوان (جذور النزاع في الشركات العائلية Antecedent of Conflict in Family Firm)؛ والتي قرّرت الدراسة أن الأسر المتماسكة والتي يجمعها عمل تجاري مشترك، يمكن أن تكون مصدراً للقوّة، وتساعد الإدارة في تحقيق النجاح مع الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، أما الأسر التي تتميز بالمشاجرة لأتفه الأسباب ومقاومة الإصلاحات، فلن تولي اهتمامها بمتطلبات العمل، وبالتالي تتسع فرصتها للفشل. إنَّ التخطيط الإستراتيجي هو نظرة مستقبلية في آفاق عمل الشركة واستشراف لمستقبلها. ويجب أن يوازي بين أهداف العائلة وأهداف الشركة، وهو ممّا يجعل الشركة أكثر إيجابية لمواجهة التحديات، بدلاً من أن تعمل بوحى من ردّات الفعل تجاه البيئة المتغيرة، وليس الأمر قاصراً على مواجهة التحديات ولكن كذلك البحث عن فرص النمو^(٤٨).

٤٦ - د. عمرو علاء الدين زيدان - إدارة الشركات العائلية.

٤٧ - د. عمرو علاء الدين زيدان - اجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية.

٤٨ - د. سامي سلمان - التخطيط الإستراتيجي لشركات العائلات.

لماذا يعتبر التخطيط الإستراتيجي مهماً:

تنبع أهمية التخطيط الإستراتيجي لشركات العائلة من عدة نواحي:

١. يخفّض النزاعات بين أفراد الشركات العائلية؛ نظراً لتحديد سياسات (الاستخلاف - توزيع الأرباح - مواصفات ومؤهلات العاملين بالشركة - سلّم الرواتب - جداول الصلاحيات .. إلخ)، وبالتالي تجنّب الصراع على السلطة.
 ٢. يساعد على الكشف عن نقاط الضعف ومراكز القوة في الشركة من خلال التحليل البيئي (SWOT).
 ٣. يجنّب الشركة العديد من الأزمات والتحديات، على أساس أنّه تمّ استشرافها مسبقاً، ويحدّد دور العائلة في الشركة. كما يقلّل من المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة إلى أقل حدٍّ ممكن.
 ٤. يساعد في وضع وتحديد السياسات الفاعلة للاستغلال الأمثل لموارد الشركة.
 ٥. يعتبر عنصراً أساسياً لنمو واستقرار واستمرارية الشركة، ويطيل في عمرها الزمني.
 ٦. مهمّ لمواجهة تحديات العولمة وتقلبات الأوضاع الاقتصادية وتقدم التقنيات وتوسع الأسواق والمنافسة الحادة.
 ٧. جاذبٌ للمستثمرين ولجهات التمويل من مصارف وبنوك، ويساهم مساهمة إيجابية في إنتاجية الشركات وأرباحها وعائداتها الاستثمارية.
 ٨. يمنح التخطيط الإستراتيجي الشركات ميزة تنافسية، وقيمة مضافة.
- تحت عنوان (الشركات العائلية الناجحة حدودها الفضاء)، ذكر البروفيسور (راندل كارلوك Randel Carlock) أستاذ كرسي في القيادة الريادية بكلية (إنسياد)، أنّ رسم مستقبل طموحٍ للشركات العائلية؛ أشبه بالتخطيط لخوض مغامرة في الفضاء. ندرك كلما تعمقنا بشكل أكبر في طريقة إدارة الشركات العائلية، أنّ الخطط الطويلة الأمد للشركات تشبه إلى حدٍ ما التخطيط إلى رحلةٍ عبر الفضاء. فهي تتطلّب القدرة على التواصل بشكل فعال، ومشاركة القيم والرؤية، والتخطيط السليم، واستثمارات كبيرة في المواهب، والقوة المادية، والمساءلة.

لا تستطيع أي شركة عائلية خوض الفضاء دون التزام أفرادها بهدفٍ مشترك يجمعهم ويضعهم على المركبة نفسها. تتفادى العديد من الشركات العائلية عملية تنظيم الأمور المهمة في الأسرة، وبالتالي تبقى عند منصة الإطلاق. وحتى عندما تتحضر للانطلاق، ستكون الرحلة مضطربة دون وجود خطة مناسبة للعائلة، وستفقد مسارها، وفي أسوأ الحالات ستتحطم مركبتهم.

أكثر الأسباب شيوعاً لذلك، هو فشل العائلة بوضع خطة لها عقب وفاة المؤسس. فغالباً ما يتصارع الإخوة على تسلم زمام القيادة، أو يتقاسمون الشركة العائلية أو يدفعونها نحو الهاوية خلال محاولتهم للسيطرة. يعتقد عديد من الشركات العائلية أنّ بمقدورها الحفاظ على الشركة من خلال تفاديها مواضيع شائكة مثل الحوكمة والملكية والتعاقب على إدارة الشركة. لكننا نرى العكس على أرض الواقع. شاهدنا سقوط عديد من الشركات العائلية ممن تمتلك خطة وإستراتيجية جيدة، بسبب تهميشها الأمور العائلية وعدم التخطيط لها. تصبح الأمور أكثر شخصية عندما تتشارك العائلة عالم الأعمال. لذا يعتبر ضم إستراتيجية الشركة لإستراتيجية العائلة من الأمور الحاسمة. إه.

وما ذكره (رانلد كارلوك) يتوافق كثيراً مع ما ذكره مختصون آخرون مثل (لاري و لورا كولين)، من أنّ الانسجام بين أفراد العائلة من الأهمية بمكان، وأنّه مهما بلغ التخطيط الإستراتيجي من الدقة والتنظيم، إلا أنّ العلاقات الشخصية الإيجابية بين أفراد العائلة؛ تظل هي السياج الحامي لتفكك أو اندثار العمل العائلي. يؤكّد ذلك (فريدريك غينو) الرئيس التنفيذي ومؤسس شركة (فارينيا - الفرنسية) بقوله: «إنّ مسألة تأسيس شركة عائلية تعتمد على نوعية العلاقات بين أفراد العائلة».

يتضح ممّا سبق أنّ التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى إن كان مطلباً ملحاً في جميع الكيانات الاقتصادية فهو في الكيانات العائلية يكون أكثر إلحاحاً، ولا ينبغي الفصل بين التخطيط الإستراتيجي للشركة دون التخطيط لمستقبل العائلة، بل يجب أن يتم الربط والتزامن بينهما وهو ما يطلق عليه «التخطيط المتوازي»، وإن كان التزامن بينهما ليس من الأمور السهلة حيث إنّ التخطيط الإستراتيجي لمستقبل العائلة عادة ما يأخذ زمناً أطول من صياغة خطة إستراتيجية للشركة.

إنَّ الإستراتيجية يجب أن تتغير باستمرار؛ تبعاً للتغيرات الخارجية، بينما القيَم التي قامت على أساسها الشركة تبقى ثابتة، وأنَّ التفكير الإستراتيجي، لا يتمَّ بعيداً عن الرؤية التي تضم أهداف العائلة إلى أهداف الشركة، وبشكل عام لا يمكن لشركة أن تستمر إذا لم تستجب لمتغيرات الأسواق، وتتبنى إستراتيجيات متطورة تتماشى مع متطلبات العمل^(٤٩).

إنَّ تشريح وإزالة الغموض عن إستراتيجية نجاح الشركة، والوصول إلى تحديد إستراتيجية رائد الأعمال وربطها بأسباب نجاح الماضي، يمكن أن يجعلها الشركة محافظة على نجاحها في المستقبل؛ بدلاً من التقييد بإستراتيجية من الماضي والتمسك بها، لأنَّها لم تعد تناسب سوق اليوم. إنَّ الاستراتيجية تناسب في الزمان والمكان والظروف، وحيث إنَّ الديناميكية صفة ملازمة للزمان والظروف وحتى المكان، فإنَّ الإستراتيجية ستتغير بطبيعة الحال وتفرض عوامل تغييرها. إذا لم يضع الجيل الأول اللبّينات الأولى التي تؤسّس لشركة عائلية، ويرسم خريطة طريق آمنة؛ فإنَّها ستتهار في مراحل انتقالها، من الجيل الأول إلى الجيل الثاني، أو من الثاني إلى الثالث. إنَّ تجديد الإستراتيجية يعني أفكاراً وإطاراً وطريقة تقود الشركة إلى مستقبل آمن، وفي النهاية هذه الإستراتيجية يجب أن تكون مرنةً ومتناسبةً مع النشاطات التي تأخذ من الأعمال الماضية التي نجحت، بإستراتيجية مناسبة لزمناها، وتتجاوب مع معطيات التغيير والمنافسة^(٥٠).

في كل الأحوال لا بدّ من التوصل إلى رؤية مستقبلية مشتركة لكل من الشركة والعائلة، ولا بدّ من أن تعكس الخطط درجة المخاطر التي يمكن للعائلة تحمّلها، وكذلك على معدل العائد الذي تتوقعه العائلة من أنشطة وعمليات الشركة، إذا كان القائمين على إدارة الشركة العائلية يرغبون في استمرار الدعم العائلي. وهذا أمر طبيعي فأفراد العائلة الذين يملكون حصصاً في شركة مورثهم، يهتمهم أن يكون العائد عليهم من استثمار أموالهم يلبي لهم احتياجاتهم الحياتية ويتناسب مع متوسط العائد على الاستثمار السائد في الوسط التجاري، كما يهتمهم معرفة مستوى المخاطر التي ربما يتحملونها أو تنعكس عليهم فيما إذا فشلت الشركة أو ترتب عليها مديونيات قد تنعكس سلباً حتى على ممتلكاتهم الخاصّة.

٤٩ / - كريج أرونوف Craig E Aronoff - (إعداد أعمالك العائلية من أجل التغيير الإستراتيجي - Preparing Your Family Business for Stra-

(tegic Change

٥٠ / - د. منى شريف - (الشركات العائلية - انتقال السلطة من جيل إلى جيل).

هنا نقطة مهمّة يجب عدم إغفالها، ذكرها المستشار (روبرت رودزكي) في كتابه ،(إدارة تجنب انهيار الشركات)، وهي العلاقة بين (إستراتيجية العمل)، و(تنفيذ هذه الإستراتيجية). حيث إنّ الاتحاد بين إستراتيجية العمل الجيدة والتنفيذ الجيد لها، هو أفضل ما يمكن القيام به لتحقيق النجاح في شركتك، حيث إنّ هذا الأسلوب يحقق نتائج جيدة للغاية بسرعة كبيرة. وعلى العكس، فإنّ أسوأ ما يمكن حدوثه في شركتك هو أن يكون لديك تنفيذ جيد جداً لإستراتيجية عمل سيئة للغاية، لأنك ستحصل على نتائج سيئة - قد تصل لحد الكوارث - بسرعة كبيرة كذلك. أمّا بالنسبة للتنفيذ السيئ لإستراتيجية عمل جيدة، فإنّه يتسبب في الحصول على نتائج متوسطة الجودة. وبالطبع، سوف يؤدي التنفيذ السيئ لإستراتيجية عمل سيئة إلى تحقيق أسوأ نتائج قد يتم توقعها. يوضح الشكل أدناه هذه العلاقة بين إستراتيجية العمل والتنفيذ:

| التنفيذ | | | |
|--------------------|-----------------------|------|------------------|
| جيد | سيئ | | |
| نتائج جيدة - سريعة | نتائج متوسطة الجودة | جيدة | إستراتيجية العمل |
| نتائج سيئة - سريعة | نتائج سيئة في النهاية | سيئة | |

إنّ القيام بتنفيذ شيء معين بصورة جيدة؛ إنّما ينتج عندما يكون التنفيذ مبنياً على معلومات وبيانات صحيحة وسليمة، وفقاً لإستراتيجيات وخطط سليمة ومدروسة بعناية، وعلى درجة عالية من المرونة التي تسمح بالتكيف مع المتغيرات بعيداً عن التعقيد التنظيمي الذي يعتبر سمة من سمات العديد من الشركات، والذي يعتبر عقبة في طريق التنفيذ السريع للأفكار الإبداعية التي لا تتحمّل إهدار الأوقات، فشركة (نوكيا) سخرت من فكرة ابتكار جهاز نقال تعمل شاشته بطريقة اللمس، وربّما تم تحذيرها من قبل بعض الفنيين لديها بضرورة مواكبة توجهات السوق، ولكن النتيجة كانت كارثية بالنسبة لها، واضطرت لاحقاً لمواكبة هذا التوجّه، ولكن لم تعد الشركة الرائدة في صناعة الهواتف النقالة.

شركة (نوكيا NOKIA) لم تكن فقط بطيئة في مواكبتها للهواتف الذكية، لكنّها فشلت كذلك في منافسة الهواتف الرخيصة، والتي كانت قد ظهرت بقوة، وكانت تتمثل في عدة شركات هي (هواوي HUAWEI، و HTC، و OnePlus، و سامسونج)، التي فرضت سيطرتها على عدة أسواق، منها السوق الصيني والسوق الآسيوي عامّة. ولم تنجح (نوكيا) بصناعة هواتف يضاهاي (الآيفون iPhone) في إمكانياته ولم تعالج المشكلات التي كانت قد ظهرت في هواتفها. لم تفشل شركة (نوكيا) بسبب أمور مادية أو إجراءات تعسفية منعت ظهور إنتاجها، ولا بسبب إندلاع حرب في بلد نشئتها وتصنيعها، لقد سقطت (نوكيا) بسبب غياب الرؤية الإستراتيجية والاعتماد على نجاحات سابقة، وعدم مواكبتها للجديد والحديث ممّا أدّى في النهاية إلى فشل ذريع أطاح بقصة النجاح المبهرة في عالم الاتصالات .

حوكمة الشركات العائلية



حوكمة الشركات العائلية

تعريف الحوكمة: هناك عدّة تعريفات للحوكمة؛ نستخلص منها: أنّ الحوكمة هي النظام الذي يمكن من خلاله توجيه الشركات وتحقيق الرقابة والسيطرة على عملياتها، وبمعنى آخر: «هي مجموعة القوانين والمعايير التي تحكم العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم أو الملاك من ناحية أخرى». وبالتالي؛ فالحوكمة هي مجموعة من آليات الرقابة والسيطرة على عمليات الشركة، والتي تحول دون ارتكاب مخالفات تتعارض مع مصلحة الشركة ومالكها، وبما يضمن للملاك عدم إساءة الإدارة واستغلالها للسلطات الممنوحة لها. فهي إذاً نظام للتوجيه والرقابة والمساءلة، ويطلق عليها أحياناً مصطلح: (قواعد الحكم الصالح).

تحت عنوان (حوكمة الشركات العائلية تحميها من «الانهيار» وخلافات الأحماد)، أجرت صحيفة الرياض السعودية، ندوة لمجموعة من المختصين بالشركات العائلية، وذلك في ديسمبر لعام ٢٠١٤م، أدار الندوة الدكتور أحمد الجميعة. لخص فيها الخبراء والمختصون أهمية الحوكمة في الحفاظ على الشركات بصفة عامة، والشركات العائلية والشركات المساهمة بصفة خاصة من الانهيار والفسل.

حيث عرف الأستاذ (نايف الفهادي) الحوكمة بأنها: «النظام الذي يحدّد من خلاله حقوق ومسئوليات مختلف الأطراف في الشركة، كمجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة، فهي مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمالك وجميع الأطراف ذات العلاقة»، وبذلك تكون الأسلوب الذي يقدم الهيكل الذي من خلاله يتم مراقبة الأداء، والنتائج، والتوجيه بالأسلوب الناجح لممارسة وإدارة السلطة، والذي من خلاله تقدّم جميع الحوافز اللازمة إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في سعيهما إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها لخدمة مصالح الشركة ومساهميها، وفق إجراءات المراقبة والتوجيه الأمثل لاستخدام موارد الشركة بكفاية وفعالية.

في الحقيقة وعلى الرغم من أنّ المصطلح يبدو حديثاً نسبياً، ولكن؛ لا يعني أنّه لم يكن هناك رقابة من قبل الملاك على شركاتهم أو على العمليات التي تتم داخل الشركة، إلّا أنّه مع كبر حجم الشركات وتضخم هيكلها الإداري وزيادة عدد الفروع والعاملين وانتشار الشركات خارج

حدود مناطق إنشائها وتأسيس ما يسمى شركات عبر القارات، فقد قامت الشركات بتعيين مزيد من المديرين التنفيذيين والمشرفين ومديري الأقسام وغيرهم؛ مما استدعى تحديد صلاحيات لكل منهم، ومن هنا برزت الحاجة إلى وجود آليات وأنظمة وأدوات لمراقبة مدى تقيد والتزام هؤلاء المديرين بصلاحياتهم وعدم تجاوزهم لها، ولكي يضمن الملاك ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم، خاصة مع بروز حالات متعددة استغل فيها المديرون صلاحياتهم وتجاوزوا وأفسدوا؛ مما تسبب في إفلاس تلك الشركات كما حصل لشركة (إينرون Enron) و (وورلدكوم Worldcom) وغيرها من الشركات، أو على أقل تقدير انخفضت قيمتها السوقية، والتي أظهرت الدراسات أن أسباب انهيار هذه الشركات يعود إلى^(٥١):

- الممارسات غير السليمة لبعض الإدارات، والتي كانت تهدف للربح غير الحقيقي، مما تسبب في تضليل العاملين والمساهمين والمستثمرين.
- الإفصاح غير الكافي وغير الصحيح عن التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية التي يستخدمها المتعاملون مع الشركة.
- نفوذ بعض رؤساء مجالس الإدارات.
- بعض القصور في التشريعات الخاصة بمهنة المحاسبة والمراجعة.
- عدم توافر الاستقلال للجان المراجعة وإدارات المراجعة الداخلية بالقدر اللازم لممارسة أعمالها والوفاء بمسئولياتها.
- المعاملات التي تتم بين العاملين في الشركة وأقاربهم وأصدقائهم، ومدى وجود تضارب للمصالح أو محاباة في هذه التعاملات.

وعليه فإن تطبيق الحوكمة السليمة في الشركات؛ عائلية كانت أو غير عائلية يؤدي إلى الحد من الفساد وسوء الإدارة الذي انتشر بشكل كبير في الشركات التي ليس لديها حوكمة جيدة. إلا أن تطبيق الحوكمة بشكل دقيق وجيد في الشركات العائلية، قد يكون فيه بعض الصعوبات والحساسية، نظراً لأن الملاك أو أبناءهم وأقاربهم في الغالب يعتبرون أن الشركة العائلية هي ملكاً لهم، وليس لأحد أو جهة أن يضع حدوداً لصلاحياتهم أو يراقب أفعالهم، مما يؤدي إلى إفشال تطبيق الحوكمة السليمة.

٥١/ د. عمرو علاء الدين زيدان.

أهداف الحوكمة:

| | |
|---|---|
| تعزيز القيمة الاقتصادية للشركة. | إيجاد سوق مالية تتسم بالكفاءة والعدالة وجاذبة لاستثمارات محلية وخارجية. |
| تحقيق النزاهة والمصداقية والحد من حالات تضارب المصالح | تعزيز مستوى الإفصاح والشفافية. |
| حماية حقوق المساهمين والحد من المخاطر. | رفع مستوى الأداء والاستخدام الأمثل للموارد. |
| | تعزيز الرقابة الداخلية. |

إعداد: أحمد عبدالله آل الشيخ

مدير إدارة حوكمة الشركات بهيئة السوق المالية.

الحوكمة ضرورة وليست خياراً:

بحسب د. الجمعية فإن مشروع «الحوكمة»، في القطاعين العام والخاص لم يعد خياراً، أو ترفيهاً، وإنما أصبح ضرورة، وتحديدًا مع تزايد حالات الفساد، والتطاول على المال العام، وبالتالي نحتاج إلى استكمال الحوكمة بدءاً من الشركات المساهمة - وهو مطبق حالياً بشكل إلزامي من قبل هيئة سوق المال - ، ثم في الشركات العائلية التي لا تزال وزارة التجارة تحفّز القائمين عليها من دون إلزام، وانتهاءً بحوكمة مؤسسات القطاع العام. حيث «الحوكمة» تحدُّ من استخدام السلطة وتفعل أداء مجالس الإدارة وتعزّز من الرقابة والشفافية وتحدد الصلاحيات المطلقة خصوصاً، والتي غالباً ما تمارس في الشركات العائلية. إنَّ تطبيقات الحوكمة تمثل بوليصة التأمين التي تحفظ استمرارية وأموال الشركات العائلية، داعياً إلى صياغة ميثاق لأنشطة الشركات العائلية وصولاً لحماية الثروات عند انتقالها للجيلين الثاني والثالث. إنَّ حوكمة الشركات العائلية تعني الطريقة المناسبة لتنظيم علاقة العائلة مع إدارة الأعمال عن طريق الحفاظ على الثروة والانتقال السلس للجيل الجديد في أعمال العائلة أو الخروج منه بدون فقدانه، والحوكمة تساعد في معالجة النزاعات والمشكلات في العائلة كونها تضع الآليات المناسبة لتوزيع إرث المال وإرث الأعمال^(٥١).

٥٢ / - البوفيسور هشام العجي - رئيس مجموعة ثروات - ورقة عمل خلال فعاليات ورشة بعنوان «الشركات العائلية قيادة التغيير» ١٣ ٢٠٢٠ م.

الحوكمة مصدراً لثقة المساهمين:

وبحسب (الفهادي) فإن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، تعزز مستوى الثقة والاطمئنان لدى مساهميها على استثماراتهم؛ لأن ذلك يُعدّ مؤشراً على دراية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالمخاطر التي تحيط بالشركة، وبالتالي قدرتها على إدارة هذه المخاطر والحد منها؛ ممّا يساعد المستثمر على اتخاذ قراره الاستثماري مع مراعاة المعايير الأساسية الأخرى للاستثمار؛ وذلك أنّ ممارسة الشركات للحوكمة ممارسة فعّالة تؤدي إلى جذب المستثمرين واكتساب ثقتهم؛ لما لها من ميزات أهمّها: توفير العدالة والشفافية لجميع أصحاب المصالح.

وأكد «كريستوفر هوبس» من شركة سراج كابيتال (دي)، على أنّ الشركات العائلية لم تكن يوماً من الأيام تحت ضغط المشرّع؛ لذلك نجدها متأخّرة عن غيرها من الشركات، مضيفاً أنّ تقديم الحافز للشركات وتوعيتها وثقيفها بالتزامها بنظام الحوكمة يُساعدها على تعظيم الفائدة واستدامتها، مبيناً أنّ الشركات العائلية ربما ستجد وضعها في خطر مستقبلاً مع توالي الأجيال.

الحوكمة والقيمة المضافة:

أكد «كريستوفر هوبس»، كذلك؛ على أنّ حوكمة الشركات هي المحرك الرئيس للقيمة المضافة في أي منظّمة، وهناك العديد من الحالات التي تحكي لنا كيف يمكن لسلبية تطبيق الحوكمة أو عدمه أن يؤثر سلباً على سمعة المنظمة وخفض قيمة علامتها التجارية. إن (شركة إنرون، وهيوليت باكارد، أوليمبوس) أمثلة على ذلك؛ وكما نرى أمثلة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على كيفية التأثير الجيد بعد تطبيق الحوكمة الجيدة في مثل: (بنك أبوظبي التجاري، بنك عودة، بيوتيك، دانة غاز)، مُشدداً على أنّ الشفافية أمر بالغ الأهمية، وهذا لا ينبغي أن يُترك تماماً للإفصاح في التقرير السنوي والحسابات.

الحوكمة على أرض الواقع:

حول تطبيق الحوكمة على أرض الواقع، أوضح «نايف الفهادي» أنّ هيئة السوق المالية ومؤسسة النقد يبذلان جهوداً جيدة من خلال سن التشريعات والمتابعة للقطاع المالي، مضيفاً أنّ وزارة التجارة صاغت أخيراً «دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي»، مبيناً أنّ وسائل القياس بالنسبة للباحثين محدودة على أي حال، ويمكن تتبع قياس النتائج جزّاء التطبيق من عدمه لمبادئ وأسس الحوكمة على قطاع الأعمال، من خلال بعض المؤشرات

العالمية، فعلى سبيل المثال: جاء ترتيب المملكة في مؤشر الشفافية والفساد الدولي لهذا العام ٢٠١٤م في المرتبة (٥٥) من بين (١٧٤) دولة تم تقييمها، كما قيّم المنتدى الاقتصادي العالمي المملكة في الترتيب (٢٤) بين (١٤٤) دولة في تنافسيّة الأعمال، كذلك قيّم البنك الدولي في تقريره لعام ٢٠١٤-٢٠١٥م، عن بيئة الأعمال المملكة في الترتيب (٦٢) بين (١٨٩) دولة فيما يتعلق بحماية المساهمين الأقلية، مؤكداً على أنّه شكلياً خطأ المشرع خطوات جيدة في سبيل صياغة ماهية الحوكمة في المملكة، ولا يزال هناك الكثير لتطويره في ما يتعلق بالتفعيل والتطبيق على أرض الواقع، ثم المتابعة والإشراف.

دور الحوكمة في استقرار السوق وتقليل المخاطر:

شدّد «كريستوفر هوبس» على أنّ حوكمة الشركات تسهم في رفع مستوى كفاية الاقتصاد؛ لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية، وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل - على حد سواء -، وتقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي، إلى جانب أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة؛ يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة، ولذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر.

وقال إنّ الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل؛ ممّا يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح، ويمكنها من حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة؛ بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين.

وأضاف أنّ الحوكمة ترمي كذلك إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية، والحد من حالات تضارب المصالح؛ إذ أنّ التزام الشركة تطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة باتخاذ القرارات الرئيسة المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم، فهي تسعى إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها، ومورديها، ودائنها، وغيرهم، مشيراً إلى أنّ الحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين؛ للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

معوّقات تطبيق وتفعيل الحوكمة في الشركات العائلية:

- يعدّ فكر الحوكمة جديداً على الشركات العائلية وبالكاد تم تطبيقه على الشركات المدرجة في سوق المال.
- تضع الحوكمة قيوداً على إدارة الشركة في تصرفاتها - خاصة المالية - لم تتعوّد عليها من قبل، وتعتبر الإدارة أو المؤسس أنّ أموال الشركة وأصولها حق وحكر على مالكمها، ولا يحق لأي أنظمة أو سياسات أن تحدّد لها كيفية التصرف فيها. تقول المحامية ومستشارة الأعمال العائلية (باربرا هوسر Barbra Hauser): «إنّ كلّ محاولة تقوم بها مجموعة الأسرة لإيجاد نظام الحوكمة ستتضمن بالضرورة تعديل، أو بتر حرية الفرد من أجل المصلحة العامة للجميع. وبناءً على ذلك لا بدّ أن يقتنع كلّ فرد أنّ هذا التعديل سوف ينتج عنه الفائدة العامة للفرد بكونه جزءاً من هذه المجموعة الكبيرة».
- نظام الحوكمة الحالي فيه كثير من البنود لا تنطبق على الشركات العائلية (غير المدرجة)، وقد تنفّر منها أصحاب الشركات العائلية، مثل هذه المادة: إذا كان لدى أحد أعضاء مجلس الإدارة النشاط نفسه (الذي تمارسه الشركة)، يجب عليه إحضار موافقة من الجمعية العمومية على هذا الترخيص، ولمدّة سنة فقط»، وهذا البند جيد ومناسب للشركات المساهمة المدرجة ولكن يصعب تطبيقه في الشركات العائلية.
- موضوع الإفصاح والشفافية والتحقّظ في نشر الأرقام وأسرار العمل؛ يعدّ من المعوّقات الرئيسة لدى بعض الملاك بينما هي من أهم مبادئ الحوكمة.
- مطلب استقلالية رئاسة مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية، وأنظمة الرقابة الداخلية والإشراف العام عليها، يشكل عائقاً لدى بعض العائلات التي قد ترغب الجمع بين رئاسة مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، ما ينافي مبدأ الاستقلالية مثلاً، أن يملك شخصاً ما حصة السيطرة في شركة ويكون عضواً في مجلس إدارتها؛ وفي نفس الوقت يكون ذا صلة قرابة من الدرجة الأولى مع مديرها التنفيذي، أو أحد كبار التنفيذيين فيها. كما يعود السبب وراء فشل معظم الرؤساء التنفيذيين الخارجيين في إدارة الشركات العائلية إلى تركيزهم الكبير على النتائج قصيرة المدى، دون التركيز على المدى الطويل.
- «شللية» مجلس الإدارة: بحيث تؤخذ القرارات بطريقة غير مهنية، وذلك حين يفشل أعضاء مجلس الإدارة في استيعاب الدور المنوط بهم والأمانة الملقاة على عاتقهم، وبالتالي يمكن شراء ذممهم أو محاباتهم ممّا يؤدي إلى الخروج بقرارات قاتلة ومدمرة تضر بمصالح المساهمين.
- ضعف أداء وكفاءة أعضاء مجلس المديرين وتفشي السلبية بينهم أو بين أغلبهم ممّا يجعله عاجزاً عن القيام بالدور المنوط به؛ وبالتالي الخروج بقرارات هزيلة تحول دون نمو الشركة واستقرارها واستمراريتها، وهذا ممّا يضرّ بمصالح المساهمين. علماً بأنّه من المهارات التي

يجب توافرها في الأعضاء: الرؤية، والمنظور الإستراتيجي، والحكم الإداري الجيد، والقدرة على الإدارة، والإشراف على المنظمة، وكذلك الإلمام بالقانون، و/أو الشئون المالية، فضلاً عن بعض المعلومات المحددة لمساحة الأعمال بالشركة.

- الخشية من التغيير مع عدم ضمان النتائج المرجوة، وعدم وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة خوفاً من «التسريب»، وحكر العضوية في مجلس المديرين على أفراد العائلة. كما صعوبة توفر الشروط في أعضاء مجلس المديرين غير التنفيذيين المستقلين، والتي منها: أن لا يكون قد زاول العمل في الشركة في خلال الخمس سنوات الماضية، وأن لا يكون عميلاً أو مورّداً رئيساً للشركة، وأن لا يكون قد ارتبط مع الشركة بشكل مستمر في تقديم استشارات فنية سواءً بصفة شخصية أو عن طريق المؤسسة التي يعمل بها، وأن لا يكون اختياره قد جاء نتيجة لعلاقة شخصية مع باقي الأعضاء أو أحدهم، وأن يكون اختياره بناءً على أسس موضوعية وبتابع الإجراءات المحددة لذلك، وأن لا تكون له أي مصلحة في الشركة.

مع الأخذ في الاعتبار أن الدراسات تشير إلى تحسن أداء الشركات العائلية في ظل وجود أعضاء غير تنفيذيين (مستقلين) في مجلس الإدارة، حيث تم إجراء مسح للرأي في بريطانيا على عدة شركات عائلية تتراوح إيراداتها السنوية بين (٥٠٠) ألف و (١٠) ملايين جنيه استرليني، أوضح المسح أن الأعضاء غير التنفيذيين يوفرون وجهة نظر حيادية ومستقلة لإدارة الشركة العائلية، ويزيد من فاعلية مجلس الإدارة خاصة مع وجود ذوي الكفاءة والخبرة منهم، ويقوم بدور مساعد لأعضاء العائلة التنفيذيين في مجلس الإدارة في فترة البحث في مسألة الخلافة في الشركة.

كلمة أخيرة في الحوكمة: بعد كل ما ذكر عن أهمية الحوكمة وتحديات تطبيقها، يجدر الإشارة إلى أن نتيجته إلى حقيقة مهمة تتعلق باختلاف البيئات التي يطبق فيها مفهوم الحوكمة، وهي أنه لا يسوغ استيراد قواعد الحوكمة التي تطبقها بلد ما أو شركة ما، وتطبيقها في شركة أخرى كما هي، وذلك لاختلاف البيئات والثقافات، حيث أوضحت (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD)، بأن تطبيق مفهوم الحوكمة ينبغي أن يأخذ في الحسبان حقيقة مؤداها؛ أن كل دولة لها سميتها الدولية المميزة، أو أولويتها الاجتماعية والسياسية، وينطبق هذا كذلك على أن لكل شركة تاريخها وثقافتها وأهدافها الخاصة، وكل هذه العوامل تؤثر على هيكل وممارسات الحوكمة لكل دولة من الدول ولكل شركة من الشركات. وتتمتع الشركات العائلية بسمات عديدة تضيف مزيداً من التعقيد والصعوبة على نظم الحوكمة المناسبة لها. وبالتالي فإن الشركات العائلية، بحاجة إلى تصميم هياكل حوكمة تتيح توافر الترابط والرؤية المشتركة داخل العائلة وتقلل - في الوقت نفسه - من الصراعات المدمرة.

تفعيل الاجتماعات
واللقاءات الأسرية
(العائلية)



تفعيل الاجتماعات واللقاءات الأسرية (العائلية)

ذكر الدكتور (حمد بن محمد الصقر)، المتخصص في القيادة والتخطيط الإستراتيجي للشركات العائلية، أنّ من مميزات الشركات العائلية أنّ مؤسس الشركة وأبناءه من الجيل الثاني يعتزون ويفخرون بهذا الكيان، ويمنحونه جَلّ طاقاتهم وأوقاتهم ولا ينظرون إلى ساعات العمل. وهناك كذلك ميزة أخرى ربما لا تظهر للعيان إلا لمن عايش الشركات العائلية ونشأ فيها، وهي أنّ اللقاءات المسائية بين أفراد الأسرة ونقاشاتهم وحوارهم شبه الدائم في بيت كبير الأسرة وعلى مقربة منه؛ تساعد كثيراً على وضع المنهجيات والطرق والوسائل لإدارة الشركة، كما تساعد على حلّ الخلافات في حينها. فهذه اللّحمة العائلية هي الترياق الحقيقي لاستمرار الشركات العائلية.

إلا أنّ هذه الاجتماعات غير الرسمية والتي تأخذ طابعاً اجتماعياً في الغالب (على الرغم من أهميتها)؛ إلا أنّها لا تغني عن أهمية وجود الاجتماعات الرسمية التنظيمية، التي تناقش الأمور المهمّة والتي تتعلق على سبيل المثال بقضية الفصل بين الالتزامات العائلية والالتزامات الإدارية، وتناقش كذلك معايير وفرص وقواعد التحاق أبناء العائلة بالشركة وماهية مؤهلاتهم، وكذلك مسألة التوريث والاستخلاف وتوقيت انتقال السلطة من جيل إلى الجيل الذي يليه في العائلة. والتي تعدّ من صور الحوكمة التي أشرنا إلى أهميتها للشركات العائلية.

تأخذ هذه الاجتماعات أكثر من مسمى أو شكل مثل (مجلس العائلة Family Council)، أو (المكاتب العائلية Family Office)، أو (الجمعية العائلية Family Assembly) أو أي مسمّى آخر، ولكن العامل المشترك بين هذه التنظيمات هو إتاحة الفرصة أمام أفراد العائلة لتبادل الآراء وتبادل الاتصالات، والقدرة على التفاوض، وبناء جسور الثقة، وتحقيق الترابط العائلي، والأهم من ذلك الاتفاق على السياسات الداخلية للعائلة، وللتوصل إلى إطار العمل الذي ينبغي أن تعمل في ظلّه الشركة العائلية، وللتوصل إلى أسلوب إدارة العلاقة بين العائلة

ومجلس الإدارة والإدارة العليا للشركة، والتي غالباً ما تترجم في هيئة (ميثاق العائلة Family Statement) المعتمد من الجمعية العائلية⁽⁶⁷⁾.

وعلى الرغم من كل ما ذكر عن أهمية الاجتماعات واللقاءات الرسمية وفوائدها، إلا أنه قد تجد بعض العائلات أن اعتمادها على المجالس غير الرسمية قد يخدم أهدافها أكثر من اعتمادها الصيغ الرسمية لمجالس العائلة، بمعنى أن يتم اجتماع أفراد العائلة عندما يتوفر سبب أو أسباب لهذا الاجتماع، فدرجة الرسمية النسبية التي يتمتع بها مجلس العائلة ستوقف على ظروف العائلة وطبيعة القضايا التي تؤرقها.

ولكن مع ذلك وفي حال كان عدد أفراد الشركة كبير ودخلت الشركة مرحلة الجيل الثالث أو الرابع، عندها قد يكون من المهم كثيراً تشكيل مجلس للعائلة تقوم مهمته على تنظيم دخول الأحفاد إلى الشركة، وتدريبهم وتوظيف أصحاب الكفاءات منهم، والبعد عن محاباة الأقارب على حساب الشركة. هذا بالإضافة إلى مهمته في مناقشة قضايا الملكية ودخول وخروج الشركاء وتحديد الحصص ووضع ميثاق العائلة والمحافظة على قيم وثقافة العائلة، كما يعتبر هذا المجلس والذي يسميه بعض المختصين (مجلس الحكماء)، هو مجلس الصلح والتحاكم بين أبناء الأسرة.

في كل الأحوال فإن أساس نجاح أي شركة عائلية إنما يقوم على أساس تمتع العائلة نفسها بالقوة والترابط والتماسك، وقد استطاع الباحثان (نيك ستينيت و جون دي فراين Nick DeFrain John and Stinnett) من خلال دراستهما على ٣,٠٠٠ عائلة، أن يتوصلا إلى الصفات الست التالية للعائلات الناجحة:

١. الالتزام المتبادل بين أفراد العائلة (*Commitment*)، فأفراد العائلة مرتبطون ببعضهم ارتباطاً وثيقاً، ويجعلون العائلة وتماسكها في مرتبة عليا من اهتماماتهم.
٢. الاحترام والتقدير والتعاطف المتبادل بين أفراد العائلة (*Appreciation and affection*)، فهم يهتمون ببعضهم بشكل عميق ويعبرون بحرية عن مشاعرهم الإيجابية تجاه بعضهم البعض ولا يخفونها.
٣. الاتصالات الإيجابية والمفتوحة والمتبادلة بين أفراد العائلة (*Positive communication*)، فهم يستمعون ويستمتعون بطرح مشكلاتهم سوياً ومناقشتها مع

٥٣/ د. عمرو علاء الدين زيدان.

بعضهم للوصول للحلول المناسبة .

٤. الحرص على التلاقي والاجتماع معاً بصفة مستمرة (*Enjoyable time together*).

في المناسبات والأعياد وغيرها.

٥. الروح المعنوية المرتفعة (*Spiritual well-being*)، فلدائم نزعة للتدين والإيمان

باللّهُ والتخلق بالصفات الحميدة والأمل والتفاؤل مع تبجيل بعضهم البعض وتمسكهم بالقيم الفاضلة والتجاوز عن حظوظ أنفسهم وضغوطاتهم اليومية لما هو أسهى من ذلك.

٦. القدرة على التعامل مع تحديات الحياة (*Successful management of stress*)

and crisis)، فهم ليسوا بمنأى عن المشكلات اليومية كغيرهم، ولكنهم يتعاملون معها بمهنية وإبداع، بل ويتجنبون وقوع المشكلات مسبقاً، وإن حدثت فيعرفون كيفية العمل كفريق لمواجهة هذه التحديات.

وفي حقيقة الأمر؛ ومن واقع الحال فإنّ في الوطن العربي شركات عائلية تجاوزت أعمارها الستين عاماً، وتعتبر شركة عائلي من ضمن هذه الشركات فقد تأسست في عام ١٩٥٤م، ولا زالت تتمتع بوضع اقتصادي جيد رغم مرور أكثر من ستين عاماً على تأسيسها، وعند مراجعتي لما ذكره الباحثان في الدراسة التي توصلنا إليها، أجد أنّ كثيراً من تلك الصفات موجودة فعلاً في عائلتنا، على الرغم من كثرة عدد الشركاء وأبنائهم، إلا أنّ القيم الراسخة التي وضعها الآباء في أبناء العائلة؛ حالت كثيراً دون تعثرها وإصابتها بالأمراض التي تعاني منها العديد من الشركات العائلية من خلافات ونزاعات على المناصب، أخذاً في الاعتبار أنّ الشركة تمرّ حالياً بمرحلة الانتقال لقيادة الجيل الثالث من أفراد العائلة ونرجو أن يحفظها الله من أن يصيبها مثل تلك الأزمات والتحديات التي تصيب العديد من الشركات العائلية في مثل تلك المرحلة.

يؤكد ذلك ما ذكرته (د. منى شريف) من أنّ القيم والأفكار المثاليّة التي تربي عليها أفراد العائلة، كذلك القدرة على الإحساس بالأهداف التي تسعى العائلة إلى تحقيقها، هي المصدر الرئيس للقوة والطاقة التي تتمتع بها شركة العائلة، وأنّ العائلة القوية المتماسكة؛ تحشد قدراً كبيراً من القدرات والإمكانات للشركة التي تملكها.

فصل الإدارة عن الملكية



فصل الإدارة عن الملكية

أجرت صحيفة «الرياض» في عددها رقم (١٤١٨٩) لشهر أبريل من عام ٢٠٠٧م، تحقيقاً أخذت فيه آراء بعض المختصين والمهتمين في قضايا التطوير الإداري والإدارة الإستراتيجية حول قضية حوكمة الشركات العائلية، ومنها فصل الإدارة عن الملكية في المنشآت العائلية السعودية.

أكد خبراء الإدارة في التحقيق على أهمية تطبيق مبدأ فصل الإدارة عن الملكية في المنشآت العائلية السعودية، وأكد الخبراء كذلك أن تحقيق استقلالية كل منهما عن الآخر؛ جدير بتحقيق نتائج اقتصادية مرضية وجدير بتحقيق الاستمرارية وقابلية التطور لأي مشروع اقتصادي، كما أن المناخ الذي يؤمنه تطبيق هذا المبدأ من إنتاجية وكفاءة؛ هو المناخ الذي سيساعد منشآتنا الوطنية على مواجهة المنافسة، وتطوير الأساليب والوسائل المستخدمة والتأقلم مع المتغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة؛ لأنه يعطي الإدارة والأجهزة الإدارية، المرونة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة هذا المشروع وليس تبعاً لأهواء مالكي رأس المال.

ماذا يعني فصل الإدارة عن الملكية:

يقول الدكتور (محمد بن عبدالعزيز الدغيشم) المدير التنفيذي للمركز الوطني للمنشآت العائلية، التابع لمجلس الغرف التجارية السعودية، إنه في البداية يتعين علينا أن نعي أن فصل الإدارة عن الملكية لا يعني إبعاد أصحاب رؤوس الأموال عن إدارة منشآتهم، بل يعني أن المدير يجب أن يُعيّن وفقاً لاعتبارات وظيفية لا علاقة لها بملكية رأس المال، وإنما تحددها عوامل المقدرة والكفاءة الإدارية. ومتى ما كان مالك المنشأة يتوفر لديه الكفاءة والتأهيل ويملك المقدرة على إدارة المنشأة؛ فلاضير في أن يكون المالك في هذه الحالة هو المدير الفعلي لها.

ثم يضيف (الدغيشم) بأنه قد يصبح من الصعب تطوير أوضاع الإدارة في الأجيال اللاحقة

في الشركات العائلية دون الاصطدام بعقبات الملكية العائلية وتعقيداتها، لاسيما عندما تنشأ الصراعات بين الورثة بهدف السيطرة على الشركة؟، كما أنّ التحديات التي تفرضها العوالة على المنشآت الاقتصادية تكتسب أبعاداً أخطر بالنسبة للشركات العائلية بحكم تركيبة الإدارة والملكية فيها، وتجعل انتقالها إلى صيغ الإدارة الحديثة من أجل تحسين قدرتها على المنافسة، تصطدم بعقبات عديدة، وفي مقدمتها إمكانية الحفاظ على التفاهم العائلي في ملكية هذه الشركات وإدارتها مع انتقال الملكية بالتوارث إلى الأجيال اللاحقة للمؤسسين، وصولاً إلى الجيل الثالث.

الفصل يحجم الصراعات العائلية:

وذكر الدكتور (محمد الدغيشم) في معرض حديثه بأنّ فصل الإدارة عن الملكية، يحصر الصراعات العائلية في نطاق الملكية، التي تتمثل عادة في مجالس الإدارة من خلال عضوية أقطاب العائلة في هذه المجالس، على أن تُعطى صلاحيات واسعة للإدارات التنفيذية، مع تقييد نطاق الإشراف الذي تمارسه المجالس عبر حصر علاقتها بالإدارات ضمن قناة واحدة يمثلها عضو مجلس الإدارة المنتدب.

ويعلق الدكتور (محمد بن حمد الكثيري) الباحث والمتخصص في التطوير والتخطيط الإستراتيجي والأمين العام لمندى الرياض الاقتصادي فيقول: «إنّ أهمية الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات العائلية السعودية تنبع من معرفة السلبيات التي قد تحدث في حالة عدم وجود هذا الفصل، فالجمع بين الإدارة والملكية قد يكون مقبولاً في بدايات المشروع حيث الحجم الصغير أو المقبول والذي يستطيع معه المالك إدارته بالاستعانة ببعض الموظفين، أمّا حينما يكبر المشروع فإنّ السيطرة عليه من قبل المالك، أو حتى الاستعانة ببعض المديرين المختصين الذين يعملون تحت توجيه المالك لن يكون الحل الأمثل، ما لم يكن هناك فصل بين الملكية والإدارة يوضح دور كل منهما.

أما الدكتور (توفيق السويلم) المستشار المالي والمعتمد من هيئة السوق المالية، فهو يرى أنّه بما أنّ أصحاب المنشآت الفردية لديهم الكثير من القرارات الفردية، والمزاجية لذا فإنّ

أسلم وأفضل الحلول لتلافي هذا الأمر هو اللجوء إلى الكفاءات المهنية المتخصصة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن أصحاب الجيل الأول أو ربما حتى الجيل الثاني، يواصلون أداء وقوة وهمّة الجيل الأول ولكن الجيل الثالث وما بعده تضعف لديهم وتتغير قناعاتهم، وتختلف قدراتهم وورغبتهم في بقاء هذه المنشآت.

وأشار (السويلم) كذلك أنه يوجد اختلاف واضح في كثير من السياسات والأعمال الإدارية المطلوبة لإدارة هذه المرافق، فما كان مناسباً في تلك الفترة في عهد الوالد أو الجد ليس بالضرورة أن يكون مناسباً للجيل الحالي من الأبناء؛ وبالتالي بروز مدرسة جديدة في الإدارة تسمي مدرسة فصل الإدارة عن الملكية، وبالتالي أصبح من الضروري الآن أن تراجع المنشآت العائلية والفردية طريقة أدائها وانتهاج أسلوب جديد في إدارة العمل التنفيذي اليومي لها، خاصة بعد تعقد الحياة الاجتماعية والاقتصادية.

إيجابيات الفصل بين الإدارة والملكية:

بحسب كلام الدكتور (محمد الكثيري) فإن من الإيجابيات:

- ضمان ابتعاد القرارات الإدارية والخطط المستقبلية عن الأهواء العائلية والمصالح الشخصية، خصوصاً في حالة كثرة الأبناء وفي حالة - وهذا أمر مهم - كون هؤلاء الأبناء ينتمون إلى أكثر من أم، وما قد ينتج عن ذلك من مشكلات يكون للأمهات دور فيها.
- الارتقاء بالأسلوب الإداري داخل هذه الشركات، ليس بسبب أن المديرين من خارج العائلة أكثر كفاءة من أبناء العائلة، ولكن لأن هؤلاء المديرين سيكونون مطالبين بإيجاد أنظمة إدارية ومالية ووضع خطط وإستراتيجيات أكثر وضوحاً، بل سيكونون أكثر حرصاً على تطبيقها ومتابعتها؛ لأن بقاءهم في الشركة يعتمد على ذلك النجاح بخلاف أبناء العائلة.
- أن يتفرغ أبناء العائلة وبالذات أصحاب الخبرة منهم للتطوير العام للشركة والتخطيط الإستراتيجي لها؛ بعيداً عن الدخول في تفاصيل العمل اليومي، وبالذات أنهم وبحكم

انتمائهم العائلي وخبرتهم التجارية أقدر من غيرهم على التماس الفرص التجارية المختلفة.

- عملية الضبط الإداري حيث سيكون المدير مسئولاً عن كل صغيرة وكبيرة، وسيخضع تقويمه لمدى قدرته في تحقيق الأهداف، وهذا الأمر سيكون له انعكاس إيجابي على وضع الشركة المالي وتطوراتها المستقبلية.

سلبيات الفصل بين الإدارة والملكية:

يرى الدكتور (السويلم) أنّ هنالك بعض السلبيات المترتبة على عملية الفصل بين الإدارة والملكية، من ذلك، أنّه لا يزال هناك نقص واضح في الكفاءات المهنية المتخصصة في الاستثمار والتمويل، ولا زالت الكفاءات الموجودة تعمل في القطاع المالي أو المصرفي، وأنّ إمكانية استقطابهم قد تكون مكلفة، ولا نضمن وجود العدد الكافي من المهندسين والخبراء في مجال الاستثمار والصناعة، كما أنّ تنجى المؤسّس عن موقعه لصالح الجيل الحالي قد ينتج عنه عدم انضباط إداري من هؤلاء، ومن ناحية أخرى نجد أنّه لا زال قطاع الأعمال السعودي يشكو من عدم الفهم لثقافة العمل، حيث نجد أنّ العديد من شاغري الوظائف من السعوديين لا يلتزمون بمواقفهم الوظيفية وعدم الانضباط والاستمرارية.

ويضيف (السويلم): «إنّ عدم وجود الأنظمة والثقافة الاجتماعية التي تحمي رب العمل عند قيامه بتسليم المنشأة لغيره من دون أن يكون هناك نظام يحمي حقوقه في حالة حدوث أي إخلال من جانب ذلك الشخص أمر ضروري». وفي ختام حديثه يقول الدكتور (السويلم): «أنّه بالعموم لا يمكن لنا في هذا السياق إطلاق بعض الأحكام المطلقة من حيث ما هو صحيح أو النقيض، حيث نجد أنّ الفيصل في تقييم الأداء هو الحسابات الختامية وتحقيق الأرباح الجيدة أو العكس؟ فإذا كان وجود كفاءات جديدة مفصولة عن الملكية وتحقق نتائج جيدة فهذا هو المطلوب؛ وإلا فإنّ بقاء المالك في الإدارة هو الحل».

يتفق الباحثون على أنّ ملكية عائلات الأعمال ومشاركة أفرادها في إدارة الشركات العائلية، يعتبر من أهم ما يميز هذا النوع من الشركات، ويفرق بينه وبين غيره من منظمات الأعمال،

فإنّ الشركات العائلية تخالف عقيدة رئيسة في النماذج التنظيمية الحديثة، ألا وهي الفصل بين الملكية والإدارة^(٥٤).

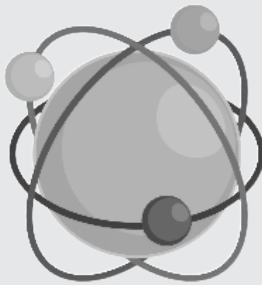
يترتب على هذا الوضع ألا ينصب اهتمام الشركة العائلية على مجرد تحقيق النتائج الاقتصادية (الأرباح/ النمو/ الاستمرارية) التي تسعى غيرها من الشركات إلى تحقيقها عادة، وإنما يمتد اهتمامها كذلك إلى إشباع حاجات أفراد العائلة (توفير الفرص الوظيفية/ توفير الدخل المناسب/ السمعة الحسنة) و المساهمة في تحقيق السلام العائلي و تعزيز مكانة العائلة في المجتمع.

إنّ مسألة الفصل بين الملكية والإدارة وإن كانت محبذة بالنسبة للشركات العائلية حيث يتم اللجوء إلى مديرين محترفين لإدارة نشاطات الشركة، مع توافر الحيادية والبعد عن المصالح العائلية المتناقضة في الإدارة، فإنه يترتب عليها تبعات قانونية واقتصادية كبيرة، وذلك أنّ الإدارة لسيطرتها على مقدرات الشركة، قد لا تقوم بتوجيه تلك المقدرات لصالح الشركة وإنما لمصالحها الخاصة، هذا ولقد حدثت هزات اقتصادية كبيرة بسبب ذلك الفصل ممّا أدى إلى ظهور ما يسمى بمشكلة الإدارة أو الحكم المؤسسي في الشركات المساهمة^(٥٥).

٥٤ / د. عمرو علاء الدين زيدان - اجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية.

٥٥ / د. إياد عبدالرزاق عبدالله - ملتقى الشركات العائلية في العالم العربي - سبتمبر ٢٠٠٣ م.

التماسك والمرونة في الشركات العائلية



التماسك والمرونة في الشركات العائلية

بحسب ما ذكره الباحثان (كارلوك) و(دي فريس)، فإنَّ المستويات المتوازنة من التماسك والمرونة ترتبط بأداء العائلة لوظائفها بشكل صحي، أما المستويات المتطرفة لأي منهما فيمكن أن تؤدي لحدوث المشكلات في العائلة. كما أنَّ مهارات الاتصال الفاعلة هي الأدوات التي تمكنَّ العائلة من تحقيق التوازن في مستويات التماسك والمرونة.

التماسك العائلي: يتمثل المقياس الأساسي للتماسك في مدى الارتباط العاطفي في العائلة. إنَّ العائلات المتخلخلة لا تمتلك أي سبب عاطفي لبقاء أفرادها بعضهم مع بعض؛ ولا يمكنهم الاعتماد على بعضهم بعضاً في وقت الشدَّة، كما أنَّ هذه الشركات تركَّز بشكل عام على الشركة واحتياجاتها، مع القليل من الاهتمام بشأن العائلة، ويتم تقييم أفرادها بشكل رئيسي بناءً على إسهامهم الاقتصادي وأدائهم المؤسسي، وهو ما يعمل على تشكيل فلسفة (العمل أولاً).

وفي الطرف النقيض، نجد عائلات يرتبط أفرادها انفعالياً بصورة زائدة، وتضع حاجات العائلة قبل شئون الشركة، ما يهدد قابلية الشركة للنمو. وتعمل هذه الشركات التي تحركها فلسفة (العائلة أولاً)، المبنية على أساس ترقية أفراد العائلة إلى مناصب عليا بناءً على انتمائهم العائلي فقط، وقد تعزل موظفين آخرين أكفاء وتطور أسلوباً بدائياً وغير فاعل في القيادة. ليس ذلك فحسب ولكن قد تحرص كذلك على تلبية الاحتياجات أو الرغبات المالية للشركاء على حساب موارد الشركة، ممَّا يوقعها في مشكلات اقتصادية ومالية تدمرها. إنَّ التركيز المبالغ فيه على حاجات الشركة (العمل أولاً) أو على حاجات النظام العائلي (العائلة أولاً)، يتسبب في العديد من المشكلات بالنسبة للعائلات المالكة للشركات، والحل إنَّما يكمن في التوازن بينهما.

المرونة العائلية: ويقصد بها درجة حفاظ العائلة على استقرارها لدى مواجهة التغيرات التي تفرضها دورة الحياة وغيرها من المؤثرات الخارجية. إنه من العوامل الحاسمة والمهمة لنجاح الشركات العائلية، قدرتها على التكيف مع تغيرات العمل أو ظروف السوق.

ففي العائلات ذات المرونة الزائدة، تكون وظائف العائلة في حالة من الفوضوية، حيث لا يوجد ثبات على طريقة قيام العائلة بوظائفها، أو على ما هو متوقع من أفرادها، كما أن

هناك صراعاً مستمراً فيها نتيجة افتقارها إلى هيكلية واضحة للملكية. في المقابل نجد العائلات ذات الصرامة الزائدة، والتي لا تمتلك أي أنظمة أو إجراءات تمكنها من التكيف مع التنقلات المرافقة لدورة الحياة، بحيث تجد هذه العائلات صعوبة في إدراك حاجتها إلى تغيير ممارساتها المهنية، مما قد يسفر في النهاية عن بيعها أو خروجها من السوق. «كن على يقين بأنك لن تحصل على عمل عائلي ناجح وقوي ما لم تقم بإدارة عائلتك بالطريقة نفسها التي تدير بها باقي عناصر عملك، معنى هذا؛ أن تعطي الاهتمام المناسب لتأدية العمل وللعلاقات مع أفراد العائلة. تذكر أن الأعمال العائلية الناجحة تبدأ بعلاقات أسرية ناجحة»^(٥٦).

استطاع الباحثون التوصل إلى صفات العائلة الناجحة، من خلال أبحاث على (٣,٠٠٠) عائلة، وتوصلوا إلى أن^(٥٧):

- الالتزام والاحترام المتبادل.
 - الاتصالات المفتوحة والمتبادلة بين أفراد العائلة.
 - الحرص على التلاقي والاجتماع بصفة مستمرة.
 - الروح المعنوية المرتفعة.
 - القدرة على التعامل مع تحديات الحياة.
- هي جميعها صفات ومكونات العائلة المتماسكة. وقد شدّد الباحثون على أن (الالتزام)؛ هو الأساس الذي يترتب على وجوده توفر بقية الصفات. إنَّ الأسباب الرئيسة الكامنة وراء فشل الشركة العائلية تتلخّص عموماً في (نقص الثقة المتبادلة)، و(انعدام التواصل والتخطيط). وفي ظلّي أنا أن (الثقة) هي عنصر هام ورئيس بين الشركاء، وإذا فقدت هذه الثقة فمن غير المؤكد أو المرجح أن تستمر الشركة العائلية.
- أهمية التواصل الفعال في تحقيق التماسك والمرونة:
- يساهم الاتصال في تعزيز قدرة العائلة على التوجه نحو موقع أكثر اتزاناً في تحقيق التماسك والمرونة، وتتضمن مهارات الاتصال الإيجابية:

- مهارات الاستماع.
- إظهار التعاطف مع وجهات نظر الآخرين.
- القدرة على الحديث والإفصاح.
- مشاركة المشاعر مع الآخرين.
- الحفاظ على التركيز على الموضوع المطروح.

٥٦ - (لاري كولين (Larry Colin) و (لورا كولين (Laura Colin) - (إدارة الأعمال العائلية (Family, Inc)).

٥٧ - د. منى شريف - (الشركات العائلية - الانتقال من جيل إلى جيل).

لعلّ من أدوات الاتصال الفعّال كذلك: (التقدير والامتنان)، فكثيراً ما يشعر أفراد العائلة بعدم التقدير في شركاتهم العائلية، وتحت عنوان (التقدير في الشركات العائلية) ذكرت المحامية (فريدة العجمي) وهي تعمل في شركة عائلية، أنّه من النادر ما نقرأ عن التقدير بسبب إخلاص أفراد العائلة، لأنّنا على ما يبدو نفترض بأنّ كون الشخص جزءاً من الشركة العائلية؛ فإنّه يحظى بالترتيب بصورة تلقائية ويحصل على المقابل المناسب، أو حتى المبالغ فيه نظير عمله أو مساهماته للعائلة، ولكن هناك حقيقة مفادها أنّ العديد من أفراد العائلة من الشباب يشعرون بعدم التقدير لأعمالهم ومساهماتهم، وأنّه يمكن أن يكون إحساس الشخص بعدم الحصول على التقدير الذي يستحقه شعوراً مستمراً ومدبراً، وقد يؤدي إلى شعور عام بالسلبية، وأنّه لكي يكون أفراد العائلة قادرين على قيادة الشركة، فإنّ تقدير مشاعر الأفراد يمثل غاية الأهمية. ففي أغلب الأحيان يكون غياب التقدير حالة من عدم التفاهم أو سوء التواصل يمكن إصلاحها بسهولة في حال جرت معالجتها بطريقة مناسبة.

في نفس الوقت لا بد من معرفة أنّ هناك عوائق للاتصال الفعال تتعلق بأبناء العائلة عند تقلدهم لمناصب قيادية والتي منها^(٥٨):

- فرض القيادات والمديرين من أبناء العائلة حواجز بينهم وبين العاملين من غير أبناء العائلة (سياسة الأبواب المغلقة).
- استحواذ بعض العاملين من غير أبناء العائلة على ثقة ورضا القيادات والمديرين من أبناء العائلة.

وهذه أمور تحول دون تواصل جيد فعّال بين صانعي القرار ومنسوبي الشركة، وتمنع وصول معلومات قد تكون في غاية الأهمية من شخص لم تفتح له الأبواب ليوصل رسالته أو شكواه أو مقترحاته.

ويعتبر (الالتزام)^(٥٩) من نتائج التواصل الفعّال، فإنّ الالتزام يتعزز عن طريق الاجتماعات واللقاءات العائلية التي تحقّق التواصل الاجتماعي وتقوّي ركانته، عبر تحديد لقاءات عائلية بين أفراد العائلة، حيث من شأن هذا أن يقوّي الروابط العائلية، وتفتح مجالاً للمناقشات التي تطول مواطن القوة والضعف لدى الشركة، وتحديد استعداد العائلة لالتزامها العام تجاه الشركة، وبالتالي تحديد قوة وعمق هذا الالتزام، ممّا يؤكّد التزام أعضاء العائلة بصحة سير العمل ومصادقتهم على إدارة الأبناء ومقدرتهم على حسن الإدارة.

٥٨ - د. مصطفى محمود أبوبكر - (تنظيم وإدارة الشركات العائلية).

٥٩ - د. منى شريف - (الشركات العائلية - الانتقال من جيل إلى جيل).

معضلة الجيل الثالث في شركات العائلة



معضلة الجيل الثالث في شركات العائلة

لا يكاد يخلو كتاب أو مؤتمر أو حوار عن الشركات العائلية من التطرق إلى خطوة وحساسة إدارة الشركة في مرحلة الجيل الثالث، حيث إنَّ غالباً أو جلَّ الإحصائيات تؤكد فشل الشركات العائلية في تلك المرحلة وبنسبة قد تصل إلى (٩٠٪)، أي أنه من كل عشر شركات عائلية تستطيع شركة واحدة فقط الاستمرار تحت إدارة أبناء العائلة من الجيل الثالث. فقد أشارت مجلة «ايكونوميست» (الاقتصادي) إلى أنَّ القلَّة القليلة من مشروعات الأسرة تتمكن من البقاء بحيث تتجاوز الجيل الثالث، كما أنَّ الفشل في تطوير أعمال المؤسس؛ إضافة إلى الخلافات على تقسيم المكاسب، عادة ما يحدث في معظم المنشآت التابعة للأسرة.

إنَّ الجيل القادم الذي تربى في بيئة حافلة بالثروة، لا يبدو أنَّ لديه نفس التحفيز مثل التحفيز الذي كان يوجد لدى المؤسسين. إنَّ هذا يعتبر قضيةً عالميّة. قال رئيس شركة (المؤيد وأبناؤه-البحرين): «إنَّي أعتقد أنه في غاية الصعوبة أن نحفِّز الجيل الثالث... وبإمكاني القول أنَّ حوالي (٥٠٪) منهم ليسوا متحفزين في واقع الأمر. وهذا هو المشكلة الأساسية التي نعاني منها، ولا أعرف حلولاً لهذه المشكلة».

إنَّ (٨٠٪) من الشركات العائلية في الخليج ستواجه تحدياً يتعلق بنقل الخلافة من جيل إلى آخر خلال السنوات العشر المقبلة، وانتقال أصول تبلغ قيمتها التقديرية نحو (تريليون) دولار إلى الجيل التالي من الشركات العائلية في الشرق الأوسط. هناك العديد من النزاعات والقضايا القانونية بين أفراد العائلات في المحاكم المحلية تصل قيمتها إلى مليارات الدولارات، هذه النزاعات تؤخِّر التعاقب وبالتأكيد لا توفر قدوة جيدة أو ممارسات جيدة، وأنَّ (٤١٪) من أصحاب الشركات العائلية يشعرون بالقلق في محور خلافة الأجيال للشركة، وأنَّ (٤٩٪) من أصحاب الشركات العائلية لا يثقون بأداء الشركات العائلية مع الجيل القادم، فيما ترى النسبة ذاتها بأنَّ الجيل الثاني ليس ناضجاً لقيادة الشركات العائلية، كما أنَّ (٧٨٪) من قادة

الشركات يعترفون بعدم وجود نظام وآلية عمل لإعداد قادة من الجيل القادم^(٦٠). ذكرت الباحثة (لوسيا سيخا Lucia Ceja)، أستاذة قسم الشركات العائلية في معهد الدراسات العليا (IESE) بأسبانيا، والبروفيسور (جوزيف تابيز Josep Tapies)، أستاذ قسم الشركات العائلية في نفس المعهد، وذلك في بحث لهما حول (حسن التملك الإيجابي والسلبى في الشركات العائلية)، أن هناك أقلية من الجيل القادم من مالكي الشركات العائلية تُظهر القليل، أو لا تُظهر إطلاقاً تمتعها بحس التملك النفسي تجاه شركات عائلاتها، وأنه يجب على العائلات في مجال الأعمال، السعي نحو تنمية التملك النفسي الإيجابي في أفراد الجيل القادم بحيث يصبحون أصحاب شركات على قدر من الالتزام والمسئولية في المستقبل. وإنما يتم ذلك من خلال إقامة علاقات خاصة مع أفراد الجيل القادم، علاقات تقوم على الإرشاد والتوجيه والثقة من الصغر. كما تشجيعهم على التعرف على سماتهم الشخصية ونقاط تميزهم ومساعدتهم على إدراك الغاية التي يمكن تحقيقها من خلال أدوارهم، كما تدريبهم على مجموعة من المهارات (الإنصات - التواصل - التفاوض - إدارة النزاعات وغيرها).

وغالبا ما يكون السبب في عدم النجاح، سيكولوجي (نفسى)، وهذا ما ذكره البروفيسور (رانديل كارلوك Randel Carlock) أستاذ ريادة الأعمال في جامعة (بيرغمان لويست) والبروفيسور (مانفريد كيتس دي فريس Manfred de Vries) المؤلف المشارك وأستاذ تطوير القيادة في كلية (إنسياد INSEAD)، في كتابهما تحت عنوان «الأعمال العائلية - تحليل نفسى Family Business on the Couch»، أو «الشركات العائلية من منظور نفسى»، حيث إنَّ أهداف الأجيال تختلف، فالأبناء تقول: «أنَّ الجيل الأول لا يثقون بهم، ولا يفهمون طريقة تفكيرهم، ولا يدركون كيف يتغير عالم اليوم بشكل مستمر»، في المقابل، يقول الجيل الأول عنهم: «إنَّ الأبناء لا يقدرون خبرة الكبار، ويريدون أن يغيروا كل شيء بسرعة كبيرة، ولديهم اندفاع وحماس غير منضبط مع قلة تجربة».

يكون المؤسسون (الجيل الأول) - بشكل عام - عادةً، أشخاصاً متجهين نحو الإنجاز؛ فهم يحبون تولي مسئولية اتخاذ القرار، ويرفضون العمل الروتيني المتكرر. إنهم أشخاص مبدعون ويتمتعون بخيال قويّ، فضلاً عن مستويات عالية من الطاقة والمثابرة الجادة،

٦٠ - نوف الغامدي - خبرة السلوك التنظيمي للشركات العائلية - صحيفة الرياض - سبتمبر ٢٠١٥م.

كما أنهم مستعدون للقيام بمغامرات محسوبة، ويمكنهم أن يبثوا الحماسة لدى الآخرين الذين يعملون في شركتهم، ويعرفون كيف يبنون الشركة ويزودونها بقوة دافعة، إن هؤلاء الأشخاص يحبون الاستقلالية وتولي زمام الأمور.

فاختلاف الدوافع والقيم والاحتياجات كلها أمور تؤدي إلى صراعات، خاصة عندما يتم تكليف أبناء أو أحفاد العائلة بإدارة الشركة في حين أنهم غير مؤهلين؛ ولكن لمجرد انتمائهم للعائلة. إن العديد من الشركات العائلية تواجه صراعاً بين الحب (العائلة) والعمل (الشركة)، وبالتالي تصبح الشركة امتداداً للنظام العائلي؛ الذي يفرض عليها قواعده وأنماطه السلوكية. إن العلاقات والروابط الأسرية لها دور كبير في استقرار شركة العائلة، فكلما ساد الاحترام والثقة والتعاطف والتقدير والتواصل الإيجابي وحسن النوايا بين أفراد العائلة، ساد الاستقرار وعزز ذلك القرارات الصائبة في الشركة، أما إذا كانت الروابط والعلاقات بين أفراد العائلة مشوبة بالاضطراب والقلق وسوء النوايا وكانت الصراعات داخل الأسرة محتدمة في غالب الأوقات، وسينعكس ذلك حتماً على القرارات الإدارية وتصبح الشركة مسرحاً لتصفية الحسابات بين أفراد العائلة. فمع تنوع الأدوار وزيادة حجم العائلة، يحتمل أن يؤدي اختلاف اهتمامات أفرادها إلى صدمات قوية بين الإخوة أو أبناء الأعمام الذين ينبغي أن يعملوا معاً.

«إن ملكية الشركة العائلية يجب أن تبقى بيد عدد قليل من الذين هم مديرون في الشركة، يعملون فيها ويديرون عملياتها الإدارية كافة، هذا يمكن أن يساعد الشركة لتعيش مدة أطول. حيث لا بد من جعل الإدارة والملكية في يد واحدة أو عدة أشخاص، لأن ذلك يحد من المنافسة ويخفف من شدة الصراع، ويجعل سلطة المال مركزة في يد واحدة صاحبة القرار، كذلك الحال بالنسبة للتركيز في الإدارة والسلطة. فمن المهم أن يكون مصدر القرار موحداً لأن في حالة التعدد ونمو عدد أفراد العائلة؛ تمييعاً للملكية، وفيما يتعلق بأهمية توفّر الاحترام بين الأجيال، فقليلاً ما تتم عملية نقل السلطة في الشركة العائلية بسلاسة وبأقل الجراح الممكنة، حيث انتفاء القيم بهزّ كيان العائلة والشركة، فقد نجد الاحترام المتبادل بين أعضاء الجيل الواحد، بينما نلاحظ أن الاحترام بين الجيلين غير موجود، فالكبير لا يحترم الصغير، والصغير لا يحترم الكبير، لأنّ الخريج من الجامعة من الجيل الجديد يعتقد أنّه يفهم كل شيء، ودائماً ما يعارض ويراجع الجيل الذي سبقه، بل يصل الأمر إلى أن يقول

لهم: «شكراً لقد جاء دورنا»، علماً أنّ الجيل القديم يملك خبرة واسعة وإدراكاً عميقاً للأمور، بينما الجيل الجديد يفتقر إلى الخبرة. وتضيف: بأنّه في المرحلة الأولى تبدو إستراتيجية العاطفة أكثر شفافية ووضوحاً (تقصد مرحلة الجيل الأول الآباء المؤسّسين)، وفي المرحلة الثانية يشوبها قليل من الغموض، لكن كلّما ابتعدنا عن الجيل المؤسّس؛ كلّما خَبَت المشاعر العاطفية، وبرز بشكل أكبر دور القيم والمعتقدات، حيث يبدو لنا الموقف لا يشبه سابقاته، إنّها مواقف تخلو من المحاباة والمسايرة تجاه بعض الإيديولوجيات»^(٦١).

وبحسب ما ذكره (كارلوك) و (دي فريس)، فإنّ الحفاظ على الشركة، على مرّ الزمان، ليس بالمهّمة السهلة، حتى بالنسبة إلى الشركات التجارية العامة الكبرى، فمن خلال نظرة سريعة على القائمة الأمريكية للشركات الخمسمائة الأكثر ثراءً يتبين، أنّ (٧٧) شركة فقط هي التي ظلّت على حالها منذ العام ١٩٥٥ م، في حين أنّ أكثر من (٨٠٪) من الشركات أشهرت إفلاسها أو تم بيعها أو استملكتها خلال الخمسين عاماً الماضية. وقد رسمت الإحصائيات الخاصة بالشركات العائلية صورة مشابهة، إذ لم تستمر إلّا (ثلاث) شركات من بين كل (عشر) شركات عائلية حتى الجيل الثاني، ولم تورث سوى واحدة من كل عشر، حتى الجيل الثالث، ويبلغ متوسط عمر المنشآت العائلية (بعد البداية الناجحة لها) ٢٤ عاماً. إنّ القضايا الأكثر تعقيداً في الشركات العائلية ليست تلك المشكلات المتعلقة بالعمل، بل القضايا الانفعالية التي ترافق تلك المشكلات، كالصراعات الشخصية غير المحلولة، والافتقار للثقة، وسوء النوايا، والغيرة والحسد، وتمييز بعض الأبناء في المعاملة من قبل والديهم.

يتعامل بعض المؤسّسين مع الصعوبات التي يواجهونها في إدارة القلق والاكتئاب من خلال استخدام آلية دفاعية توصف بـ (الهرب إلى العمل)، بمعنى أنّهم يحاولون إدارة القلق من خلال اتخاذ خطوات عملية غالباً ما تكون اندفاعية دون تفكير، وهذا يحدث أحياناً عندما تصبّطم آمال وطموحات الوالدين مع رغبات واندفاع الأبناء. فالأب يريد من أبنائه أن يديروا الشركة بنفس طريقتهم وأسلوبهم ومع نفس الأشخاص الذين بدأ العمل بهم، في حين أنّ الأبناء درسوا وتعلموا طرقاً حديثة في إدارة الأعمال وأصبح لديهم مفاهيم مختلفة في تسويق المنتجات (السوشيال ميديا - الإنترنت - التسويق الإلكتروني... إلخ)، و تطبيق برامج تحفيزية لا يعرفها الأب أو المؤسّس (بونص المبيعات - أهداف فصلية - مكافآت تشجيعية

(٦١) د. منى شريف - (الشركات العائلية - الانتقال من جيل إلى جيل).

وغيرها)، ويرغب الأبناء في معرفة العائد على الاستثمار (ROI)، وما هي الفرص المتاحة لتغيير نشاط الشركة أو إدخال منتجات جديدة وغير ذلك من الأفكار التي قد لا تروق للأب. فينفع ويرفض ويقاوم التغيير لأنه في الحقيقة يقاوم فقدان السيطرة الذي سينجم عن عملية التغيير في الشركة.

إنَّ الفرق بين القادة الذين يثبتون وأولئك الذين يهارون، هو قدرتهم على التعاطي مع الضغوط النفسية التي يفرضها موقع القيادة. أو كما يقول (جيم كولينز) في كتابه (جيد إلى رائع Good To Great): إنَّ أفضل القادة، لا يتوقون ليوضعوا فوق مناصب خاصة، أو يصبحوا رموزاً لا يمكن الوصول إليها. إنهم يظهرون كأشخاص عاديين، يحققون نتائج فائقة للعادة بكل هدوء.

«إنَّ الخطر الأكبر يكمن فيما يمكن وصفه بالخُلفاء الذين يطمحون في أن يحتلوا منصب الرئيس التنفيذي الأعلى ولكنهم لا يريدون القيام بالمهام المنوط بها هذا المنصب، إنهم يطمحون في الحصول على الأبهة والوضعية والاحترام، إلَّا أنَّهم يخطؤون في فهم أنَّ البناء المستمر للشركة العائلية، وتطويرها بالإضافة إلى جميع ما يتعلق بذلك المنصب هو مسؤولية عظيمة»^(٦٦).

«إنَّك لو اطلعت على مسيرة الكثير من الشركات العائلية حول العالم، ستجد أنَّ الجيل الثالث أو الرابع غالباً ما يخسران الثروة التي تعب في بنائها الجيل الأول والثاني، والسبب ببساطة هو عدم قدرة الجيلين الأخيرين على تطبيق المبادئ، والخبرة، والمعرفة؛ التي حصل عليها الجيلان الأول والثاني. كما أنَّ مشكلة شباب الأعمال اليوم تكمن في تركيزهم الدائم على الصفقات التي بين أيديهم، متناسين أهمية وجود عنصر الاستدامة، وهذا ما يولّد العديد من الأزمات في مسيرة رواد الأعمال اليافعين»^(٦٧). وهذا حقيقة ما لمستته أنا في العديد من شباب الأعمال وهو استعجالهم في تحقيق النتائج واعتقادهم بأنَّه طالما حققت مشاريعهم أرباحاً جيدة في بدايتها، فهذا يعني أنَّهم قد نجحوا وحقَّقوا إبداعات في عالم الأعمال متناسين أنَّ العبرة هي في استدامة الأعمال ونموّها واستقرارها، وإلَّا فما هو حال شركة (نوكيا) و(كوداك) وغيرها من الشركات التي لم يعد لها أي اسم يكاد يذكر في عالم الصناعة التي

٦٦/ بروفييسور (كرايغ أرونوف Craig Aronoff) مؤسس المجموعة الاستشارية للشركات العائلية.

٦٣/ الخبير المالي عمار شطا - مئة تحت الصفر.

اشتهرت بها؟. إنَّ النمو السريع كثيراً ما يصاحبه هبوط مدوي وسريع. حيث النمو السريع يتطلب توفير مصادر تمويل (اقتراض - تسهيلات بنكية)، وتفويض صلاحيات بفاعلية، وتوظيف كفاءات، وتوسع في الفروع، وغيرها من الأمور المهمة، وفي حال تجاهل الشركة لهذه المتغيرات وعدم الاستعداد لها أو التعامل معها بفاعلية، يحدث خلل في الجوانب المالية، وعدم سيطرة على النفقات، وضعف في الإشراف على العمليات وعلى الأفراد؛ وبالتالي تراجع في الأرباح وارتباك في التدفقات النقدية يؤدي غالباً إلى فشل الشركة.

بحسب دراسة نشرتها (هارفارد بزنس ريفيو Harvard Business Review) شملت (١٤٣) شركة كبرى على مستوى العالم، وهي شركات تشغل حوالي ثلاثة ملايين عامل، فإنَّ أكثر من (٧٠٪) من الشركات مازالت مترددة في إحالة خبراءها للتقاعد، وأنها عملت على تمديد فترة أعمال الجيل الأقدم، بسبب «عدم الثقة» بأنَّ جيل الشباب أو ما يطلق عليه (جيل الألفية) قادر على القيادة وتولي دفة السفينة. وفي دراسة مسحية لشركة «ديلويت Deloitte» في عام ٢٠١٣، للمديرين التنفيذيين في الشركات الكبيرة، ذكر (٣٩٪) من هؤلاء المديرين أنَّهم إما «بالكاد يستطيعون» أو هم «غير قادرين» على الوفاء باحتياجاتهم من المواهب، ممَّا جعل من المعتاد أن ترى عناوين أخبار تنقل قيام شركات كبرى باستبدال الآلاف من موظفيها بموظفين أكثر منهم مهارة في التقنية الرقمية. وتقول «كاثي بينكو» نائب الرئيس في شركة «ديلويت»: «لقد عفا الزمن على مفهوم نهاية التعليم عند مستوى التخرج من الكلية أو عند الحصول على درجة الماجستير أو حتى الدكتوراه، وهناك تحذير من المكوث لأكثر من اللازم في وظيفة واحدة، بحيث لو قام الموظف بقضاء أكثر من (٣ إلى ٥) سنوات في الوظيفة ذاتها، فإنَّ ذلك يشير إلى أنَّه ربما لا ينبغي نفسه من خلال بناء قدرات جديدة وتوسيع شبكته». وهذا كلام عميق يستحق التأمل، فهؤلاء الشباب الذين يعتقدون أنَّهم بحصولهم على شهادة جامعية قد وصلوا إلى نهاية المشوار، هم مخطئون من وجهة نظري، وإنَّما هي بداية مرحلة جديدة من التدريب والتطوير المستمر، فبعد أن كانت طرق العمل ونماذجه تتغير كل (١٥) عاماً باتت تتغير كل خمس سنوات بحسب مجموعة بوسطن للاستشارات، وهذا تحدٍ كبير.

العلاقة بين الأجيال:

إنَّ العلاقة بين الأجيال في العائلة الواحدة خصوصاً العائلات التجارية، هي علاقة حرجة،

حتى وإن كانت بين أب وابنه لعدة أسباب^(٦٤):

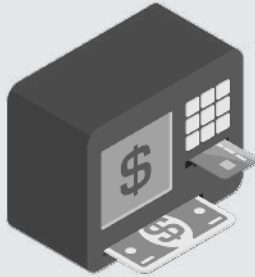
- فارق السن.
- فارق الخبرة.
- فارق التعليم.
- فارق الرفقة الاجتماعية.
- فارق المسئوليات.
- فارق العلاقة مع المال،

فالأكبر، خصوصاً المؤسس يشعر أنه جمع المال ونمّاه بالجهد والعرق والتعب، ويخشى من تبيده، أو عدم الحفاظ عليه من قبل الأصغر، والأصغر يرى المال ويريد أن يستمتع به أو يريد الأعمال بطريقة حديثة ومختلفة.

ما لم تكن العلاقة بين الأجيال والأقران في الشركات العائلية، علاقة سليمة ومبنية على صلة الرحم القوية، وعلى الاحترام وتوقير الأكبر، وإعطاء الفرص المتنامية للجيل الأصغر، وعلى الترابط الأسري، وعلى القيم الإسلامية النبيلة، فإن الأمر ينعكس سلباً على أمن الشركات العائلية وبالتالي على الأمن الاقتصادي. وكم من عائلات أعمال فشلت بسبب هذه الفروقات. ربّما يكون فارق التعليم هو جوهر تلك الفروقات ويمكن أن يعوّض بقية الفروقات، ولا أقصد به التعليم الأكاديمي أو التعليم المنهجي؛ ولكن المستوى الثقافي بين الأجيال، فقد يكون الفارق في السن بين الأب وأبنائه أو العم وأبناء أخيه كبيراً، ولكن يشترك الجميع في ثقافة مؤسسية وتنظيمية ومعلوماتية واحدة أو متقاربة، ففي هذه الحالة ينشأ نوع من التوافق بين الجيلين، وقد عاصرت ذلك في شركة العائلة فكنت أحرص على متابعة الجديد والحديث في فنون الإدارة والقيادة؛ لكي أكون قريباً من الجيل الثالث في أفكارهم وآرائهم وبالتالي نتشارك في وضع الإستراتيجيات وتنفيذها من خلالهم وبقناعة منهم، وقد أثمر ذلك كثيراً وحال دون الاصطدام أو الاختلاف معهم في كثير من الأمور.

٦٤ / اللواء الدكتور (سعد بن علي الشهراني) عضو هيئة التدريس ووكيل كلية الدراسات العليا بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

نظرة
المؤسسات المالية
للشركات العائلية



نظرة المؤسسات المالية للشركات العائلية^(٦٥)

أصبحت البنوك والمصارف تهتم بالقوائم المالية والتدفقات النقدية للشركات المقترضة، بجانب النظر لإدارة هذه الشركات من زوايا مختلفة، حيث بلغت في أغلبها الجيل الثاني وربما الثالث، وهذه مرحلة لها خصوصيتها ومشكلاتها التي من ضمنها اختلاف الشركاء والذي أصبح يشكل هاجساً حقيقياً لهذه البنوك.

كما يولي البنك أو المصرف اهتماماً خاصاً بالهيكل الإداري؛ ابتداءً من رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، ورؤيتهما المستقبلية للكيان العائلي، مروراً بالمواقع الاستراتيجية ومن يتقلد مقاليدها، مثل الإدارة المالية، وذلك لأهميتها القصوى، بجانب الوجود الفاعل للصف الثاني الذي سيتولى الإدارة مستقبلاً في هذه الشركات، حيث ينظر لماهية الصف الثاني من حيث التراتبية: ابن أم حفيد أو عنصر من خارج العائلة.

كما تحتل مسحوبات الشركاء المالية والتي قد لا تتواءم مع حجم ونشاط الشركة المقترضة، موقعاً مهماً في نظر البنوك حين إصدار قرارات تتعلق بإقراض هذا الكيان العائلي. كما يعمد البنك لدراسة توسعات العميل والنظر إلى مدى تناسبها مع إمكانياته والمضي فيها دون تعثر. كذلك تحرص البنوك على استخدام مبالغ التمويل لذات الغرض المخصص له.

إنّ مركزية الإدارة في يد قائد واحد، هي من محاذير الإقراض لدى البنوك، وغالباً ما ترتبط المركزية بعمر الشريك المتقدم في السن، والذي يعدُّ عائقاً آخر قد يهدد عملية التوسع مع البنوك المقترضة والسداد في حالة الوفاة.

٦٥ / صالح بن ناصر السريع - الشركات العائلية - صراع البقاء وقلق الفناء (بتصرف).

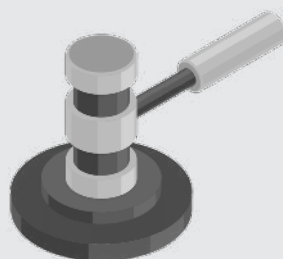
تهتم البنوك والمصارف كذلك بالخلافات داخل المؤسسات المقترضة، فالعلاقة بين البنك والعميل علاقة تكاملية؛ تتسم بالحساسية العالية؛ حيث يصعب استغناء أحدهما عن الآخر، فالبنك يهتم باستعادة مستحقاته حين وقت سدادها؛ فالبنك يقرض الشركات مبالغ هي في الواقع ودائع عملاته؛ وبالتالي يصعب عليه تقبل عدم السداد في وقت الاستحقاق. يتوجب على العميل عدم الاعتماد الكامل على البنوك من جهة، والحفاظ على العلاقة معهم من جهة أخرى، وعليه عدم الإكثار من الضمانات، وأن يقتصر بضمان المشروع نفسه، بجعل دراسة جدوى المشروع وتدفقاته النقدية مغرية للإقراض. ويجب تقليل عدد الضامين وذلك درءاً لخطر التقلبات في حال التعثر في السداد، وعدم إشراك الأبناء في عملية الاقتراض بالتوقيع كضامين، والاعتماد على رهن أصول ثابتة الأسعار (كالعقار)؛ مما يضع المقترض في مأمن من تقلبات السوق.

تتجلى حكمة العميل في إخفاء حاجته الماسة للاقتراض من البنوك، وتبيان قدرته على الحصول على الاقتراض من عدة مصادر مختلفة، بحيث لا يكون عرضة لما لا يُشتهي من البنك، كالمصاريف الإدارية وزيادة سعر الإقراض؛ فالذكاء هو تحقيق أعلى عوائد مالية بأقل نسب اقتراض ممكنة. وهذا يتطلب وجود مدير مالي كفء يستطيع إدارة دفعة الشئون المالية بدقة وإحكام. ومن أهم واجباته وضع خطة محكمة لسداد القروض والالتزامات المالية في موعدها مما يعطي البنوك الانطباع بجدية الشركة في عملها، ويتيح لها إعادة جدولة الديون في حالة عدم القدرة على الوفاء بالسداد الكامل.

ومن وجهة نظري (المؤلف)، فإنّ العلاقة مع المصارف والممولين أو مقدمي التسهيلات المالية، من الأهمية بمكان ولا يمكن لمدير تنفيذي التميز في مهمته وقيادة شركة عائلته بنجاح وفعالية؛ ما لم يكن لديه دراية وقدرة جيدة على قراءة القوائم المالية (المركز المالي، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية)، ومعرفة تحليلاتها ومعرفة النسب المئوية، كنسبة

السيولة ونسبة الأرباح، والعائد على رأس المال، والعائد على حقوق الملكية، وحصة السهم من الأرباح وغير ذلك؛ كما معرفة هامش الربح، وصافي الربح والمصروفات المباشرة وغير المباشرة، وما هي الأصول المتداولة وغير المتداولة، وكذلك الخصوم أو الالتزامات قصيرة أو طويلة الأجل، وهذه المعرفة والإتقان للشئون المالية تظهر جلية عند التفاوض مع البنوك والمصارف، وتطمئن مقدمي القروض والتسهيلات إلى أن قيادة الشركة تعي تماماً وتفهم قيمة وتكلفة هذه القروض، وكيفية استثمارها بطريقة تحقق المنافع المشتركة لشركة العائلة وللمصرف. وليست للعبث بها وإنفاقها لأموال شخصية بعيدة عن النشاط الرئيس للشركة. أنصح في هذا الصدد مدير عام الشركة العائلية، أن يكون له علاقة جيدة وشفافة وصريحة ونزيهة، مع مديري العلاقات في المصارف، وأن يتواصل معهم من حين لآخر، لشكرهم على خدماتهم، ولطمأنتهم إلى سير الأمور في شركته وفق الخطط المرسومة، وألا يدع الأمور برمتها للمدير المالي أو مدير حسابات الشركة، فلا أحد أقدر على إيصال رسالة الاطمئنان من مديرها ابن العائلة على وجه الخصوص.

إدارة الصراع في الشركات العائلية



إدارة الصراع في الشركات العائلية

يحدث الصراع عندما يدرك شخصان أو جماعتان أو أكثر تعارض أهدافهم وعدم استقلالية ما يؤدونه من أعمال وأنشطة. ولما كان تعارض أهداف وقيم وتوجهات الأفراد والجماعات هو الاتجاه الغالب في حياتنا، فلا شك أنّ الصراع سيظل أمراً واقعاً، ولن يختفي إلا في عالم مثالي يتمتع فيه الأفراد بتوافق تام في الاهتمام والأهداف. وسينتج عن هذا الصراع سلوكيات متممّة مفعمة بالعقبات والحواجز التي تعوق حدوث التوافق بين الأفراد.

إنّ ما تقدم، يؤكد على حقيقة مهمّة هي: أنّ على المديرين العاملين في المنظمات أن يتمتعوا ويعرفوا جيداً صفتين مهمتين:

(فلسفة الصراع) و(مهارات خاصة لإدارة هذا الصراع)

تم تعريف الصراع التنظيمي (Organizational Conflict) بأنه: النزاع الذي ينشأ عندما تتعارض أهداف، واهتمامات، أو قيم الأفراد أو الجماعات، وعندما يسعى هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعات إلى إعاقة محاولات بعضهم بعضاً لتحقيق أهدافهم^(٣).

في حين عرّفه (ويليام دونوهيو William Donohue) و(روبيرت كولت Robert Kolt) بأنه: موقف يعبر فيه الأفراد (سواءً بشكل صريح أو ضمني) عن اختلافهم في إشباع حاجاتهم واهتماماتهم الفردية، وكذلك اختلاف بعضهم عن بعض في تحقيق أهدافهم. هذه التعريفات توضح جلياً أنّ الناس خلّقوا على طباع مختلفة، وعندما تُنشأ كيانات اقتصادية من مجموعة من الأفراد خاصة من عائلة واحدة، وهم يحملون طباع واهتمامات وأهداف وقيم مختلفة عن بعضها، فمن الطبيعي أن يختلفوا فيما بينهم ويحدث صراع؛ ما لم يتثقفوا ويفهموا ويجعلوا الاختلاف في الآراء بمثابة ميزة. ويحتكموا في النهاية لصوت المنطق والمصلحة العامة لهم ولكياناتهم العائلي. كما توضح أنّ هناك فرق بين (صراع الحاجات) و(صراع الاهتمامات)، فالحاجات تعبر عن أشياء غير مادية وغير قابلة للتفاوض والمساومة مثل: الهوية، أو الأمن، أو الاحترام، أو التقدير، بينما الاهتمامات تعبر عن أشياء

٦٦ / د. عمرو علاء الدين زيدان.

مادية يمكن تبادلها والتوفيق فيما بينها مثل: الأرض، أو الأموال، أو الوظائف. فينظر إلى الاهتمامات على أنها مفهوم عابر ويتميز بالسطحية (الظاهرية)، في حين ينظر إلى الحاجات على أنها أكثر ثباتاً واستقراراً وتمثل جانباً أساسياً في حياة الإنسان.

مراحل الصراع:

غالباً ما يبدأ الصراع أو النزاع في الشركة العائلية على هيئة (اعتراض) من قبل فرد، أو مجموعة من أفراد العائلة على بعض القرارات أو السياسات أو أساليب العمل أو غير ذلك، وعادة ما تكون هذه الاعتراضات مؤشراً إيجابياً، وخطوة لتفاعل أفراد العائلة ورغبتهم في بناء علاقات جيدة مع قيادة الشركة العائلية، وإيجاد مناطق مصالح مشتركة وحرصهم على استمرار العلاقات، وفي حال استطاع القائد التعامل بنجاح وفعالية مع اعتراضات الآخرين من أفراد العائلة، فإن الأمر ينتهي بطبيعة الحال إلى كسب ثقتهم وقناعتهم، أما في حال عدم كفاءة قائد الشركة في الرد على اعتراضات الآخرين وشرح وجهة نظر الإدارة في القرارات أو السياسات المعترض عليها، وبأسلوب احترافي مقنع لبق بعيد عن الانحياز يراعي نفسيات ومستويات أفهام الآخرين، فإن الأمر ينتقل من مرحلة الاعتراض إلى مرحلة الشك والحذر ليصبح عبارة عن (شكوى)، ويكون موقف القيادة أكثر تعقيداً لعدم قدرتها على الرد على اعتراضات الآخرين وإقناعهم وكسب ثقتهم، ونكون قد اقتربنا من المرحلة الأخيرة التي هي (السلبية) أو (التحفظ)، وهي أقرب ما تكون إلى إنهاء العلاقات الجيدة، ويقرر فيها الطرف الآخر عدم الاستعداد لبناء علاقات جيدة مع شركائه في قيادة الشركة وإدارتها، وهي المرحلة التي يتحول فيها الشركاء في معظم الأحوال إلى المحامين والمحاكم والقضايا، وغالباً ما تنتهي بتصفية الشركة العائلية وبيع ممتلكاتها في المزاد العام، ليس ذلك فحسب وإنما تتدهور العلاقات العائلية والأسرية كذلك، ويجدر الإشارة هنا إلى أنَّ الجهد المطلوب من قيادات الشركة في مرحلة الاعتراض يكون أيسر وأسهل من مرحلة الشك أو السلبية والتحفظ. وأنَّ الفشل في المرحلة الأولى عادة ما يؤدي إلى الفشل في المرحلتين الثانية والثالثة. وبغض النظر عن نوعية الاعتراض الذي قد يكون حقيقياً أو غير حقيقي، وصريحاً أو غير صريح، ومنطقياً أو عاطفياً، إلا أنَّ الكياسة من قبل الإدارة والقيادة في الشركة تقتضي التعامل مع هذه الاعتراضات بدرجة كبيرة من الاهتمام والاحترافية.

يظهر بالتالي أنَّ مرحلة الاعتراض هي من المراحل المهمة، والتي يجب أن نوليها اهتماماً كبيراً

للحيلولة دون انتقال النزاع أو الصراع للمراحل التي تليها، وهناك مبادئ يمكن أن تساعد في

إدارة مرحلة الاعتراض بكفاءة، من ذلك:

- التنبؤ بالاعتراضات المحتملة.
- التدريب المسبق على كيفية التعامل مع الاعتراضات المتوقعة.
- تناول الاعتراضات من وجهة نظر الآخرين.
- عدم تضخيم الاعتراض.
- تجنّب الجدل والمراء.
- توقيت التعامل مع الاعتراض.
- التفكير والإصغاء الجيد قبل الرد وإظهار الاهتمام الواضح بالاعتراض.

مصادر الصراع أو النزاع في الشركات العائلية:

وفقاً للدراسة التي أجراها الباحث (مايكل ويكفيلد Michael Wakefield)، بعنوان (جذور النزاع في الشركات العائلية Antecedent of Conflict in Family Firm) وباحثون آخرون، وذكرتها الباحثة (رحاب توفيق) في بحثها سالف الذكر، فإنّ النزاعات الأسرية والإدارية تنشأ من عدة مصادر أهمها:

١. ديناميكية الأسرة (Family Dynamics):

ويقصد به عدد الأجيال من الأسرة التي التحقت بالعمل العائلي وإدارته، وكذلك عدد من تم توظيفهم في العمل، وغيرهم ممن لم يتم توظيفهم في العمل العائلي ولكنهم يؤثرون في قرارات العمل، كذلك مدى تداخل العلاقات بين أعضاء الأسرة في كل من العمل العائلي والحقل الاجتماعي، فزيادة عدد أفراد الأسرة ممّن ينتمون للعمل العائلي يؤدي إلى مزيد احتكاك في العلاقات، خاصة لو كانت الأسرة تعاني من نزاعات داخلية (ليس لها علاقة بالعمل)، فربما تنتقل تلك النزاعات إلى حقل العمل.

٢. موضوعات الميراث (Inheritance Themes):

ويقصد به عدم وجود خطة توريث لقيادة العمل من قبل المؤسس؛ خشية فقدان السيطرة على العمل، أو لعدم ثقته فيمن يخلفه أو تخوفاً من إهمال رأيه ومشورته، وبالتالي فعمر القائد ودرجته التعليمية وحنكته ورجاحة عقله واستعداداه لوضع خطة لتوريث العمل، تلعب دوراً مهماً في تجنّب النزاعات.

٣. ندرة الموارد (Sources Scarcity): وخاصة الموارد المالية، فإنَّ نقصها مع كبر حجم العائلة واحتياجها لتسيير حياتها اليومية، يؤدي إلى مزيد من النزاعات وطلب البعض من أفراد العائلة التخارج أو تصفية الشركة ممَّا يزيد الطين بِلَّةً. وبشكل أكثر صعوبة لو كان نقص الموارد بسبب الأداء الضعيف لإدارة الشركة، حيث يبدأ التلاوم والاتهامات بالتقصير ممَّا يزيد الأمور سوءاً.

٤. المهنيون من غير أعضاء الأسرة (Non-Family Professionals): حيث إنَّ وجود أعضاء مهنيين محترفين في إدارة الشركة العائلية من غير أبنائها؛ يعطي الميكانيكية والفاعلية لمنع وقوع النزاع أو لحل النزاع، كونهم يساعدون في تشخيص وحل مثل هذه النزاعات مع قدرتهم على المحافظة على استمرار المؤسسة العائلية بما لديهم من خبرات وتجارب، ويمكنهم من أن يعطوا المقياس الموضوعي الذي يفتقده غالباً أعضاء الأسرة.

٥. التحولات العالمية الجديدة (New International Shifts): ويقصد بها سرعة تغير وتطور السياسات والإجراءات والتكنولوجيا للمنتجات والخدمات والبرامج في العالم، وضرورة اكتساب المعارف والخبرات والتقنيات التي تواكب العصر، حيث إنَّ الشركات التي لا تتغير وتطور من أساليبها وتقنياتها وطريقتها في التسويق أو التوظيف أو اتخاذ القرارات، ستواجه صعوبات كبيرة في البقاء، وهذا ممَّا يدعو أفراد عائلات الأعمال إلى ضرورة مواكبة هذه التحديات والتسلح بأخر المستجدات في مجال أعمالهم؛ تجنباً لثلا تصبح شركاتهم خارج دائرة المنافسة وبالتالي مسرحاً للصراعات والنزاعات.

«إنَّه من الضروري أن يستقر في ذهن الإنسان أنَّ الاختلاف أو النزاع بين الأطراف، قد يكون ظاهرة طبيعية طالما أنَّ هناك حياة ومصالح وعلاقات بين الأفراد، بل يمكن القول أنَّ هذا الاختلاف أو النزاع يمكن أن يكون ظاهرة صحيَّة ومؤشراً إيجابياً، يدل على التفاعل ووجود منطقة مشتركة للتعاون وتحقيق مصالح الأطراف، ومع ارتفاع مهارات الأطراف المتفاوضة يمكن التعامل مع ظاهرة الاختلاف أو النزاع، كفرصة يمكن جني مكاسب ومنافع كثيرة منها إذا ما نجح الأطراف في التعامل معها وتوظيفها لتحقيق المصالح المشتركة، كما أنَّه من الظواهر الشائعة في الأوساط الأسريَّة والعائلية انخفاض درجة الاستعداد للحوار بشفافية والتحدث على المكشوف عن نقاط الضعف ومجالات القيود ومصادر التهديدات التي تواجه العلاقات الأسرية والعائلية وتهدد مستقبلها، وعادة ما إذا كانت هذه الجوانب محل حوار ومناقشة،

يتم تناولها في جو من العصبية والتوتر والمشاحنات، ويكون له انعكاساته السلبية على مهارة التحدث والتعبير من جانب، ومهارة الاستماع والانصات ومن ثم الاستعداد للاستجابة والتفاعل من جانب آخر»^(٦٧)، هذا الأمر ملاحظ بدرجة كبيرة في الحوارات العائلية خاصة عندما تكون النفسيات مشحونة والخلافات الأسرية كبيرة والعلاقات بين الأطراف غير جيدة، فسرعان ما يتحول الحوار التنظيبي الذي يتعلق بأمور الشركة، إلى أمور شخصية تتعلق بسلوكيات الأفراد وسماتهم الشخصية، التي ليس لها أي علاقة بأصل الموضوع الذي تم الاجتماع من أجله. وهو من الجوانب ذات التأثير العميق على العلاقات الوظيفية في الشركات العائلية.

إنَّ المعرفة السابقة المتواصلة الصادقة بين أفراد العائلة، ومعرفتهم بكافة السمات الشخصية لبعضهم البعض، وهذا ما لا يتوافر غالباً بين الشركاء في الشركات غير العائلية، حيث يصبح الجزء الأكبر من تاريخهم السابق مجهولاً أو غير مؤكد فيما بينهم، وقد يكون الغالب منه ذو التأثير السلبي على مستقبل الشركة العائلية، وهذا الكلام من وجهة نظري سليم بدرجة كبيرة، وقد لمسته في شركتنا العائلية، حيث كانت ظروف نشأة أفراد العائلة من أبناء الجيل الثاني والذين تربوا ونشأوا في بيت العائلة (البيت الكبير)، ترعرعوا فيه وعاشوا كإخوة وأبناء عمومة من أمهات وآباء مختلفين، ولكن في ظروف معيشية واحدة تجمعهم مائدة طعام واحدة، ويتلقون تعليمهم في نفس المدارس، ويجمعهم فناء منزل واحد يمارسون ألعابهم ويتشاكسون ثم يتصالحون. وعندما كبروا كانت تجمعهم ذكريات الطفولة البريئة والأخوة والصحة والعشرة الصادقة، مما أسهم كثيراً في تذويب وتقليل النزاعات الأسرية وحتى الصراعات التنظيمية داخل شركة العائلة. وهذا ما تؤكدُه (د. منى محمد شريف) بقولها «إنَّ المناخ العائلي المسيطر على الشركة؛ قد يؤدي إلى العديد من الإيجابيات، كما قد يؤدي في الوقت نفسه إلى العديد من السلبيات، إذ لا يمكن لشركة عائلية أن تنشأ في جو

٦٧/ د. مصطفى محمود أبوبكر - (تنظيم وإدارة الشركات العائلية).

من التفكك الأسري».

تأثير الصراع على الأداء التنظيمي:

الصراع في المنظمات ليس سلبياً على الدوام، فقد ذكر الباحثون (جاريث جونز، وجينيفر جورج، وتشالز هيل Gareth Jones, Jennifer George and Charles Hill) في كتابهم (الإدارة المعاصرة Contemporary Management)، أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي ومستوى الأداء التنظيمي للشركة، فعندما يسود قدر ضئيل من الصراع أو ينعدم الصراع بالكلية، نجد أن هناك انخفاضاً ملاحظاً في مستوى الأداء التنظيمي، فانخفاض مستوى الصراع في منظمة ما، يشير غالباً إلى تركيز المديرين على تحقيق الاستقرار والثبات في بيئة العمل على حساب البحث عن أفكار جديدة، كما يشير إلى مقاومة هؤلاء المديرين للتغيير، وكفاحهم من أجل التوافق التام في كل القضايا بدلاً من سعيهم إلى صناعة مزيد من القرارات الفعالة، وبمجرد أن يبدأ مستوى الصراع في الارتفاع، فمن المتوقع أن يبدأ كذلك مستوى الفعالية التنظيمية في الارتفاع، إلى أن يتم الوصول فيه إلى مستوى مثالي من الصراع، والذي من المتوقع أن يتمتع عنده المديرون بوجهات نظر متعددة بل ويعملون على تشجيع وجود العديد من التوجهات المختلفة والمتنوعة في البيئة التنظيمية للمنظمة، ويبحثون كذلك عن أساليب جديدة لتحسين الأداء والفعالية التنظيمية، وينظرون إلى المناقشات والحوارات والخلافات على أنها أحد المكونات الرئيسة لفعالية عملية صناعة القرارات.

أما إذا ارتفع مستوى الصراع التنظيمي عن الحد المثالي، وانتشرت ثقافة الشك بين الأفراد وانعدمت الثقة بينهم وبدأت الخلافات لتأخذ منحى شخصي، وفُقد التواصل الإيجابي بين أفراد المنظومة الإدارية، عندها يكون الصراع وصل إلى نقطة تؤدي إلى انخفاض الأداء التنظيمي مرة أخرى، ويفقد المديرون سيطرتهم على موارد المنظمة اللازمة لتحقيق أهدافهم التنظيمية، ويبدأون في الاهتمام بتحقيق انتصارات في معاركهم السياسية لتحقيق أكبر قدر من السلطة والسيطرة على الأنظمة. على حساب ما يجب أن يقوموا به لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمتهم.

ممّا تقدم يتضح أنه ليس المطلوب من المديرين تجنّب أو إنهاء جميع أنواع الصراع في مؤسّساتهم، ولكنهم مطالبون بالحفاظ على الصراع عند مستوى متوسط وفعال بهدف

دعم جهود التغيير التي تؤدي إلى نجاح المنظمات.

أثر الصراع التنظيمي على انتقال السلطات للأجيال:

ذكر الكاتب (سكوت فريدمان Scott Friedman) في كتابه (الأعمال العائلية الناجحة The Successful Family Business)، بأنه يعزو الكثير من الكتاب والباحثين فشل العديد من الشركات العائلية في الانتقال من جيل إلى جيل عبر دورة حياتها، وبالتالي عدم قدرتها على الاستمرار لفترات طويلة؛ إلى عدم قدرة المسؤولين عن هذه الشركات على حلّ الصراعات السائدة بين أفراد عائلات الأعمال المالكة لهذه الشركات. وقد يرجع ذلك إلى أنّ مآل أصحاب هذه الشركات يبذلون النذر اليسير من الجهد في التخطيط لإحلال السلام العائلي، وتجنّب الصراعات، والتأكيد على الانتقال السلس للملكية والسلطة من جيل إلى آخر. وفي اعتقادي أنّهم يتركون الأمور تسير بالبركة كما يقال بالعامية، ممّا يؤدي إلى نشوء الصراعات بين الأقران سواء كانوا إخوة أو أبناء عمومة؛ للسيطرة على أمور الشركة، خاصة بعد وفاة أو عجز الملاك المؤسسين. ويعود سبب عدم التخطيط لمثل هذه الأمور إلى الرغبة في تجنّب الإحراجات التي عادة ما تنشأ عند طرحها للنقاش، فيصعب على الأب مثلاً أن يخبر ابنه الأكبر أنّ قيادة الشركة ستؤول مستقبلاً لأخيه الأصغر منه لكفاءته وتعليمه وخبرته، ولما يراه الوالد من شغف واهتمام وانضباط لدى الابن الأصغر، وغير ذلك من المواقف والقرارات الحاسمة التي يتجنّب عديد من الملاك طرحها للنقاش أو التخطيط لها؛ تجنّباً لنشوء صراعات أو خلافات بين الأبناء أثناء حياة الآباء.

أثر الترابط والتقارب في حل الصراعات:

إنّ الترابط والتقارب بين أفراد العائلة، عنصر مهم وأحد الاحتياجات الأساسية للحدّ من النزاعات والصراعات التي تحدث في الكيانات العائلية، ويقصد به الأسلوب الذي يتعامل به أفراد العائلة الواحدة بين بعضهم بعضاً، وكذلك المشاعر والأحاسيس التي يكتفها بعضهم لبعض، فالأشخاص المنعزلون عن بعضهم وغير المرتبطين عاطفياً، يسود الفتور في العلاقات فيما بينهم، وقديماً قالوا (البعيد عن العين، بعيد عن القلب)، وقد يعتقد البعض أنّ المقصود بذلك أنّ الأفراد يجب أن يحبّ بعضهم بعضاً؛ كي يستطيعوا أن يقيموا روابط وصلات فيما بينهم، وهذا شيء حسن لكنّه ليس هو المقصود وليس شرطاً ضرورياً، إنّما المهم أن يهتمّ ويفهم بعضهم احتياجات بعض، وأن يُظهروا هذا الاهتمام، وأن يتخلصوا من

حالات الانعزال والانفصال التي تؤدي غالباً إلى فقدان مشاعر الاحترام والتقدير والترابط والإحساس بمعاناة الآخر، وبالتالي لا تساعد على تذويب النزاعات التي قد تنشأ في العمل العائلي بل تزيد الطين بلة.

يقول البروفيسور (جون وارد John Ward) المتخصص في شئون الشركات العائلية في كتابه (حكمة غير تقليدية Unconventional Wisdom)، أنه حتى يحدث الترابط في عائلات الأعمال، فيجب أن تمرّ هذه العملية بخمس خطوات:

١. أن تتوافر الرغبة لدى الأفراد في الارتباط.
 ٢. أن يلتزم الأفراد بأهداف مشتركة.
 ٣. أن يحدث الاتصال بينهم في ظل الاحترام المتبادل.
 ٤. أن تتوافر لديهم القدرة على إبراز صفات القيادة الخلاقة.
 ٥. أن يتوافر لديهم الحد الأقصى من الانضباط الذاتي.
- «إنه على العائلة دوماً أن تحسن تربية كافة أبنائها ليحسنوا اختيار شركاء حياتهم في المستقبل، وإلا وجد أعضاء العائلة أنفسهم أمام أعضاء جدد غير مناسبين، ولا مؤهلين لحمل رسالة العائلة وقيمها للأجيال المقبلة، بل ربّما كان هؤلاء الأعضاء سبباً في تفرق العائلة وتمزّقها»^(٦٨).

تصنيفات الصراع في الشركات العائلية:

يمكن تصنيف الصراع في الشركات العائلية إلى ثلاثة أنواع؛ علماً بأنّ كلاً منها يمكن أن يحدث بدرجات متفاوتة من القوة والتكرار، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة قويّة بين تكرار حدوث الصراع ومدى قوته، بمعنى أنّه كلّما ازدادت قوة وعنف الصراع، ارتبط ذلك بتكرار الصراع مرّات ومرّات.

68/ يوسف خلاوي – مفاهيم العمل العائلي.

أولاً: صراع الأنشطة:

ويدور هذا النوع من الصراع حول الأهداف التي تسعى الأنشطة المختلفة داخل الشركة إلى تحقيقها، وهو يسمح لأعضاء الجماعات وللأفراد على حد سواء بتوضيح وجهات نظرهم المختلفة، كما يتيح مساحة أكبر من فهم واستيعاب طبيعة الأنشطة المطلوب أداؤها، هو يعمل على تحسين نتائج عملية صنع القرارات ويرفع من فعاليتها من خلال تحسين جودة القرارات باستخدام المناقشات المنطقية والجدلية.

المهم في هذا النوع من الصراع هو مستوى الصراع، فقد ثبت أن المستويات المتوسطة من صراع الأنشطة هي المستويات التي يمكن أن تكون مفيدة في رفع مستوى أداء فرق الإدارة العليا أو جماعات العمل في الشركات العائلية.

أما الشركات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من صراع الأنشطة، فتتعرض لمشكلات تتعلق بقدرتها على استكمال أنشطتها وتحقيق أهدافها، وفي المقابل الشركات التي تتمتع بمستويات منخفضة من صراع الأنشطة؛ غالباً ما تتصف بالركود وبعدم قدرتها على صياغة إستراتيجيات جديدة. ومن خلال التشجيع على وجود مستوى متوسط من صراع الأنشطة، تستطيع الشركات العائلية أن تكتسب تأييد والتزام أفراد العائلة، كذلك تحسين جودة عمليات صنع القرارات التي تتم داخل الشركة. أما بدون صراع الأنشطة فقد تجد الشركات العائلية صعوبة في تعديل أهدافها وإستراتيجياتها طبقاً لمقتضيات الأمور وطبقاً للتغيرات المحيطة بها، كما قد تجد صعوبة في التخطيط للمستقبل.

ثانياً: صراع العمليات:

وهذا النوع من الصراع يدور حول أسلوب العمل كما يرتبط -غالباً- بنوعيّة وحجم المسؤوليات التي تمنح للأفراد.

بمعنى آخر، ينبع صراع العمليات من عدم الاتفاق حول الأسلوب الذي يجب أن يؤدي به العمل، كما ينبع من عدم الاتفاق حول أسلوب استخدام واستثمار جهود الأفراد.

إنّ المستويات المعتدلة والمتوسطة من صراع العمليات تؤدي إلى تحسن الأداء التنظيمي للشركات بل ويعتبر من الأمور الضرورية توفرها؛ لأنّ تداول المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحدث داخل الشركة يعتبر من الأمور الضرورية لتحقيق الابتكار وتحسين كفاءة الشركة، بينما المستويات المرتفعة من صراع العمليات تؤدي إلى الإضرار

بالأداء التنظيمي للشركات، وتعاني فيها الشركات من غموض الأدوار والمنافسة وعدم التأكد، كما يمنع أفراد العائلة من استكمال أعمالهم، ويشلّ قدراتهم على تعلّم كيفية أداء أنشطة معيّنة ترتبط بالميزة التنافسية التي تتمتع بها شركتهم العائلية. أمّا الشركات العائلية التي تتمتع بمستويات منخفضة من صراع العمليات فقد تواجه مشكلات تتعلق بالمواءمة بين مسؤوليات أفراد العائلة وبين الموارد المتاحة للشركة.

ونظراً لأنّ أفراد عائلات الأعمال غالباً ما يلتحقون للعمل في شركاتهم العائلية دون النظر إلى خلفياتهم ومؤهلاتهم العلمية، فغالباً ما يشتغلون في مراكز تنظيمية مرتفعة، مقارنة بما لو عملوا في شركات غير عائلية، ممّا يستدعي ضرورة مناقشة قدرات كل فرد من أفراد العائلة، وتحديد كيفية الاستفادة من هذه القدرات بكفاءة وفعالية، ويعتبر ذلك من الأمور شديدة الأهميّة في الشركات العائلية.

ثالثاً: صراع العلاقات:

إنّ صراع العلاقات يبرز نتيجة للحضور الدائم للعائلة، مع عدم وجود نُظْم عمل وهيكل تنظيمية رسمية، والخلط الدائم بين دور الشركة ودور العائلة، كما عدم التنسيق بين اهتمامات الشركة واهتمامات العائلة والصراع على انتقال السلطة من جيل إلى جيل. إنّ صراع العلاقات يؤدّي إلى مشاعر سلبية تؤدّي بدورها إلى نوع من الشك والاستياء، كما يؤدّي إلى ضعف المشاعر الوديّة والفهم المتبادل بين الأفراد، وتؤدّي هذه الطبيعة السلبية لصراع العلاقات إلى آثار مدمّرة على الأداء التنظيمي للشركات، نظراً لما يصحبه من أحقاد وعداءات وضغوط وقلق وسلوكيات عدائيّة.

في حين يسهم صراع الأنشطة وصراع العمليات في تحسين جودة عملية صناعة القرارات، فإنّ صراع العمليات يلعب دوراً ضاراً في هذا الصدد، وفي الوقت الذي يخلو فيه صراع العمليات وصراع الأنشطة من المشاعر السلبية، فإنّ صراع العلاقات يزخر بهذا المؤثر العاطفي. وقد يكون علنياً أو قد يكون مستتراً، ولكنّه عندما يطفو إلى السطح يكون شديد الخطورة. حيث غالباً ما يتعارض مع الجهود المبذولة في العمل ويجعل تركيز الإدارة منصباً على تنظيم الجهود لتقليص حجم الخلاف والتهديدات والمناورات والعمل على تحقيق التكتاف وتقريب وجهات النظر.

الطبيعة الخاصة للصراع في الشركات العائلية:

إنَّ مشاركة العائلة في إدارة الشركة تؤثر على طبيعة الصراع في هذا النوع من الشركات، كما تؤثر كذلك على طبيعة الأساليب المستخدمة في حل الصراع على نحو لا يحدث في غيرها من الشركات^(٦٩)، وهذا الكلام دقيق وصحيح (١٠٠٪)، فعند حدوث صراع بين شركاء في شركة غير عائلية، فغالباً ما ينصب الخلاف على الأمور المالية أو تجاوز السلطات وينحصر الخلاف في هذه القضايا، أمّا في العمل العائلي فغالباً ما تنتقل الخلافات الشخصية والعائلية والأسرية، حتى قضايا الطلاق والفسخ وعقوق الأبناء تصبح الشركة فيها مسرحاً لتصفية الحسابات والثأر والانتصار للذات.

فإذا كان على الشركات العائلية أن تحقق نتائج جيدة على مستوى كل من الشركة والعائلة، فإنَّ عليها أن تتعلّم كيف تدير الصراعات بطرق وأساليب تحافظ على العلاقات العائلية، وتناسب القضايا العديدة السائدة في العائلة، وتشبع الاهتمامات المسيطرة على كل من الشركة والعائلة، على الرغم من أنَّ الدراسات والأبحاث تقرّر خلاف ذلك، فقد أوضح الباحث (جيب داير W. Gibb Dyer) في دراسته التي أجراها على الشركات العائلية، أنَّ غالبية الشركات العائلية تعتبر شركات ديكتاتورية (Autocratic)، حيث يعمل القادة الديكتاتوريون على حجب المعلومات، والاحتفاظ لأنفسهم بسلطة صناعة القرارات، ويعطون أفراد العائلة الأولوية والأفضلية عند صناعة القرارات، وبالتالي تتم إدارة الصراع في هذه الشركات من خلال الرقابة والسيطرة المركزية.

يؤيد ذلك ما ذهب إليه الباحث (دين Dean)، على انتشار استخدام الديكتاتورية في الشركات العائلية، فقد قرر أنه من بين (٢٣٤) شركة عائلية خضعت للدراسة، قرر (٥٣٪) منها استخدامهم لسلطة صاحب الشركة في حلّ وفضّ النزاعات، وقرّر (٣١٪) منها استخدامهم لأسلوب التوفيق بين الأمور، وقرر (٢٣٪) منها استخدام أسلوب إجماع الآراء، في حين قرّر (٢٪) منها تفضيل أسلوب الحلّ الوسط (ويلاحظ أنَّ بعض الشركات العائلية تستخدم أكثر من أسلوب لحلّ الصراعات).

ولعلي أؤيد ما ذهب إليه الباحثان، فقد عملت في شركة عائلية طيلة حياتي المهنية وعاصرت قضايا شركات عائلية صديقة، فوجدت أنَّ معظمها تدير الصراعات الناشئة بين أفرادها

٦٩ / د. عمرو علاء الدين زيدان - إدارة الشركات العائلية.

وفقاً لسلطة المؤسس، أو كبير العائلة وكلمته في الغالب هي السائدة والحاكمة، أما في ظل عدم وجود كبير للأسرة، فالمحاكم غالباً هي ميدان الصراع، والتي غالباً ما تطول فيها مثل هذه القضايا وتنتهي بتصفية الشركة في غالب الأحيان، وبيع أصولها في المزاد العلني بأبخس الأثمان، والأسوء منه الشروخ وسوء العلاقات الأسرية التي ينتج عنها، من قطيعة رحم وسباب وشتام وتفزق للأسرة وتمزق لأواصر الرحم والنسب. وبالتالي فإن الحوار والتفاوض مهم للغاية لأفراد العائلات بغرض الاقناع والتأثير والوصول إلى قواعد مشتركة من التفاهم لحل المشكلات والنزاعات في الشركات العائلية، ومن أهم مهارات الحوار، الإنصات والاستماع الجيد إلى الطرف الآخر، والذي يمكنك من استيعاب وجهة نظره ومطالبه وفهم طريقة تفكيره، وفي نفس الوقت يعطي الطرف الآخر انطباعاً بأنك تحترمه وتستمع إليه وإلى همومه ومشكلاته ومطالباته وتريد أن تجد لها حلاً، ممّا يصنع جوّاً من الألفة بينكما؛ يسهل من خلاله إيجاد حلولاً للكثير من الخلافات والنزاعات، بل قد لا يكفي أن تستوعب ما يقوله الآخرون، ولكن من الضروري كذلك أن تدرك ما يقصده الآخرون بما يقولون.

يتوقف استمرار ونمو العلاقات داخل العائلة وفي الشركات العائلية وتحقيق المصالح المشتركة على قدرتك في تفهم واحترام الاعتبارات الثقافية والنفسية للطرف الآخر ومراعاة ذلك في الحوار معه لتحقيق الأهداف والمنافع المشتركة. وفي نفس الوقت يتوقف نجاحك في التعامل مع الآخرين داخل العائلة وفي الشركة العائلية واكتساب ثقتهم بدرجة كبيرة، على ما لديك من مهارات للتأثير عليهم وإقناعهم بأهدافك وبما تعرضه من قضايا وحجج وبراهين، وتقديم مجموعة من البدائل تسهم في إيجاد منطقة مصالح ومنافع مشتركة. بالتالي يمكن اعتبار المهارات التالية مهمة للغاية للرواد في الشركة العائلية:

(مهارة الإنصات والاستماع) – (مهارة التحدث) – (مهارة الحوار الفعال) – (مهارة التأثير والإقناع) – (مهارة بناء العلاقات وكسب التعاون) – (مهارة خلق البدائل).

إستراتيجيات إدارة الصراع في الشركات العائلية:

في دراسة بحثية قام بها الباحث (ريتش سورينسون Ritch Sorenson) (من جامعة تكساس للتكنولوجيا Texas Tech University)، أجريت على (٥٩) شركة عائلية، تحت عنوان (إستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل الشركات العائلية الناجحة Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses)، توصل فيها الباحث إلى أنَّ الصراع هو جزء لا مفر منه في الأعمال العائلية. فمن المعروف على نطاق واسع أنَّ النزاعات قد دمّرت العديد من العائلات والشركات. على الرغم من أنَّ العديد من الشركات العائلية وجدت طرقها الخاصة بها للتحكم في تلك النزاعات، إلاَّ أنه لا يعرف سوى القليل في أدبيات الشركات العائلية حول إستراتيجيات إدارة الصراع فيها سواءً على مستوى الأفراد في العائلة أو الشركة العائلية.

كما يشير المؤلف إلى أنَّ النزاعات في الشركات العائلية تختلف عن تلك الموجودة في الشركات غير العائلية على الأقل بثلاث طرق:

أولاً: الأسرة تجعل الصراعات معقدة للغاية حيث تأخذ القضايا المتعلقة بالأسرة وأفرادها الأسبقية والأولوية على الأعمال والمسائل المهمة المتعلقة بالشركة.

ثانياً: إنَّ الأولوية تكون دائماً لحلَّ النزاعات الأسرية قبل حل نزاعات الأعمال التجارية.

ثالثاً: إنَّ الشركات العائلية لديها قوة ديناميكية فريدة من نوعها. على سبيل المثال، حتى أفراد الأسرة من غير المنتسبين للعمل في الشركة العائلية يمكن أن تمارس السلطة غير الرسمية في الأعمال التجارية، لأنَّها مطلّعة على المعلومات الداخلية بسبب وصولهم إلى أعضاء الأسرة البارزين.

توصل الباحث (سورينسون) إلى أنَّ هناك خمس إستراتيجيات فاعلة لحل وإدارة الصراعات في الشركات العائلية وهي:

١. إستراتيجية المنافسة (Competition Strategy): وهي تفرض الحلول باستخدام

السلطة، وبالتالي ليس من المرجح أن تعالج الكثير وبشكل كامل من قضايا الأعمال والأسرة، وفيها يكون الاهتمام بالذات مرتفع في حين الاهتمام بالآخرين منخفض، تفترض هذه الإستراتيجية أنَّ مكسب أحد اطراف النزاع سيؤدي إلى خسارة الآخرين،

وهي إستراتيجية متطرّفة.

٢. إستراتيجية التكيّف (Accommodation Strategy): وهي تقوم على أساس الاهتمام المرتفع بالآخرين مع اهتمام منخفض بالذات، وتصلح هذه الإستراتيجية لمعالجة الكثير من النزاعات الأسريّة، إلا أنّه نادراً ما يتم تطبيقها.

٣. إستراتيجية التعاون (Strategy Collaboration): وتعتبر نهج تكاملي يحاول تلبية اهتمامات جميع الأطراف المعنية. يمكن أن تُسهم بشكل كبير في إرضاء كل من الأسرة ونتائج الأعمال، حيث تتضمّن مناقشة مفتوحة للأفكار والاحتياجات وفهم واستيعاب لوجهات نظر الآخرين وتروّج هذه الإستراتيجية لسيادة العلاقات الإيجابية بين أطراف الصراع، وهي تقوم على أساس اهتمام مرتفع بالذات واهتمام مرتفع بالآخرين.

٤. إستراتيجية التوازن (Compromise Strategy): وتنطوي على التخلّي والتنازل عن شيء من قبل كل طرف بحيث تكون النتيجة مقبولة لجميع المشاركين. ومع ذلك، لا أحد يشعر بالرضا التام في هذه الحالة. ففيها يكون الاهتمام بالذات متوسطاً وكذلك الاهتمام بالآخرين.

٥. إستراتيجية تجنب الصراع (Avoidance Strategy): وهنا يتم تجنب حلّ الصراعات وتجنبها جانباً، كما يتم تجاهل الاهتمام بمشاركة الأفراد ويترك الصراع دون حل، ممّا يؤدي إلى ضعف العلاقات بين الأفراد، وإلى الإحباط مما يكون له أثر سلبي على المدى الطويل.

ويستخلص الباحث (سورينسون) من هذه الدراسة البحثية أنّه إذا كانت الشركات العائلية تدير نزاعاتها من خلال توظيف إستراتيجيّات التعاون والتنازل (التوازن)، في حين تستوعب الاهتمامات الحاسمة لكل من الأعمال والأسرة، فإنّها سوف يكون لدينا نتائج إيجابية على كل من تلك الجبهات.

في نفس السياق ذكر الكاتبان (فريد نيوباور Fred Neubauer)، و(ألدن لانك Alden Lank) في كتابهما (الشركات العائلية – الحوكمة من أجل الاستدامة Family Business its Governance for Stability)، أنّ شركات الأعمال القويّة والناجحة تعترف بوجود افتراضات

(ستة) تتعلّق بالصراع داخل منظومة القيم الخاصة بها، سواءً كان ذلك الاعتراف (ضمنياً أو صراحة) وهي كالتالي:

١. بمرور الوقت يصعب تجنّب الصراع داخل عائلات الأعمال وكذلك بين العائلة وشركتها.
٢. لا يجب أن يُنظر إلى الصراع على أنه ظاهرة سيّئة بطبيعتها، ولكن من الممكن أن يكون الصراع صراعاً إيجابياً أو سلبياً. نافعاً أو ضاراً.
٣. إنّ الأسلوب الذي تستخدمه العائلة في إدارة الصراع يعتبر مؤشراً على مدى قدرة العائلة (وشركتها) على الحفاظ على نجاحها وقوّتها.
٤. هناك العديد من إستراتيجيّات الصراع، ولا توجد إستراتيجية بعينها يمكن الاعتماد عليها في حلّ جميع أنواع الصراعات.
٥. إنّ الحرص على وضع قواعد مسبقة لإدارة الصراع، يمكن أن يجنّب العديد من عائلات الأعمال التعرض للصراعات وآثارها المدمرة.
٦. ينبغي أن يكون تعظيم نتائج إستراتيجية «أنا أكسب .. وأنت تكسب Win-Win» هو الهدف الذي يسعى إليه جميع أطراف الصراع، مع الأخذ في الاعتبار رسالة العائلة وأهدافها طويلة وقصيرة الأجل وكذلك الحال رسالة وأهداف الشركة العائلية طويلة وقصيرة الأجل.

هذه الافتراضات جديرة بأن تُؤخذ في الاعتبار لدى كل فرد ينتسب إلى عائلة أعمال، حمايةً لشركاتهم من التمزق والصراعات والتزاعات التي يمكن تجنّبها لو أخذت في الحسبان عند بروزها بدايةً.

- ركّز الكاتبان (نيوباور) و (لانك) على ثلاثة أنواع فقط من إستراتيجيّات إدارة الصراع وهي:
١. إستراتيجية تجنب الصراع (**Avoidance Strategy**): وتقوم على فرضيّة التجاهل والانسحاب والرفض، حيث يفضّل أطراف الصراع تجاهل وجوده منذ البداية، مع علمهم بوجوده ولكنهم اختاروا ببساطة تجاهله لأنهم لا يملكون الشجاعة الكافية للتعامل معه، أو لعدم الشعور بأهميته، وتعتبر عملية انتقال السلطة من جيل إلى آخر، مثلاً تقليدياً على عدم امتلاك الشجاعة الكافية لمواجهة هذه القضية، فيتجنّب الأبناء بحث هذه الموضوعات مع آبائهم خشية جرح مشاعرهم، أو قد يرفض الأب أو المؤسس فكرة أن تناقش معه مثل تلك الموضوعات.

٢. إستراتيجية تحكيم الصراع (Referral Strategy): وهنا يعترف أطراف الصراع بوجوده ولكنهم غير قادرين أو غير راغبين في حله بأنفسهم، وهذه الحالة شائعة ومتركزة في عائلات الأعمال. فقد يقوم بدور المحكم أحد الموظفين الذين لا ينتمون للعائلة والذي يحظى بثقة أفرادها، أو قد يسند الأمر إلى لجنة مكونة من أفراد العائلة الذين يتولون مناصب عليا في الشركة، أو قد يتولاه أطراف ليس لهم علاقة بالشركة ولكنهم من ذوي الاختصاص والخبرة، وكذلك تعتبر عملية انتقال السلطة إحدى مجالات الصراع التي تتطلب تدخل أطراف خارجية تستطيع أن توضح لإدارتها (الأب أو المؤسس) أهمية تحديد سياسة توريث للمناصب، تحوّل دون وجود صراعات لتلك المناصب مستقبلاً.

٣. إستراتيجية مواجهة الصراع (Confrontation Strategy): وتقوم على فرضية حلّ المشكلات بالتفاوض وتبادل الآراء وجهاً لوجه بين أطراف النزاع؛ بهدف تحديد المشكلة الرئيسية ومسبباتها والحلول البديلة، على أن يتم ذلك في الوقت المناسب وقبل أن يصل الصراع إلى مرحلة يصعب معها التعامل معه. فإن إدارة الصراع في المرحلة الأولى (مرحلة المؤسس) أو في المرحلة الثانية (مرحلة مشاركة الأبناء) تكون أسهل نسبياً من إدارة الصراع في المرحلة الثالثة (مرحلة تحالف أبناء العم)، ففي المرحلتين الأوليين يكون عدد أفراد العائلة أقل من عددهم في المرحلة الثالثة، بالإضافة إلى ذلك فإن الأفراد في المرحلتين الأوليين يتشاركون غالباً في الأنشطة اليومية للعائلة كما يعرف بعضهم بعضاً معرفة جيدة، ومع شيء من التفوق والكثير من العمل الجاد يمكنهم أن يتمتعوا بعدد من الأفكار المشتركة التي يمكن تفعيلها للتعامل مع الصراع. أما مع الوصول إلى المرحلة الثالثة تصبح الأمور مختلفة تماماً، فيصبح عدد الأفراد المعنيين عدداً أكبر، ويصبح تصور كل فرد منهم عن إدارة الصراع وأساليب التعامل معه مختلفة بشكل كبير.

من هنا يتضح جلياً التكاليف الباهظة المترتبة على تجنب مواجهة الصراع والتي تؤدي إلى القضاء على العلاقات النزوية والتميزة بين أفراد العائلة كما تقضي على الثقة المتبادلة فيما بينهم، وتؤدي إلى ظهور التوتر غير الصحي النابع من الحدّ من قدرة الأفراد على التعبير عن آرائهم. إنّ على شركات الأعمال أن تعمل على إيجاد قاعدة ثابتة وأسس راسخة لتكوين العلاقات الشخصية بين أفراد العائلة.

هناك ارتباط وثيق بين جهود التطوير التنظيمي والإداري في الشركات العائلية ومؤشرات الاستقرار الوظيفي بها، والتي تتلخص فيما يلي:

- مجلس للعائلة فعال.
- دستور وميثاق للقيم والسلوك يحكم تصرفات أفراد العائلة.
- مستوى تعليمي وتخصصي مرتفع لدى المدير مالك الشركة.
- دورات تدريبية متخصصة لأفراد العائلة.
- ممارسة وخبرة عملية داخل وخارج شركة العائلة.
- تفويض للسلطات والصلاحيات الإدارية.

حيث توجد علاقة عكسية قوية بين هذه المؤشرات المذكورة أعلاه، وبين مستويات الصراع الوظيفي بين أفراد العائلة، وتوجد كذلك علاقة إيجابية قوية بينها وبين مستويات الاستقرار الوظيفي، سواءً لأفراد العائلة أو العاملين من غير أفراد العائلة ويتزايد الاتجاه إلى جهود التطوير والإصلاح الإداري.

الخلاصة: أنّ موضوع إدارة الصراع ربما يكون من أهمّ موضوعات هذا الكتاب وقد بذلت فيه جهداً كبيراً لنقل مادته وترجمة بعضها، ولكوني أحد أفراد شركات الأعمال العائلية، انخرطت في هذا العمل منذ عام ١٩٨٠م، وقد عايشته وعاصرت العمل العائلي وأدركت تماماً ما تعانيه الشركات العائلية من تحديات في جميع مراحلها، فقد التحقت بشركة العائلة أثناء تواجد الجيل الأول (المؤسس) - والدي وأعمامي (رحمهم الله جميعاً)، وكنت أحد أبناء الجيل الثاني، وفي تلك المرحلة ما فيها من طموحات لدى الآباء في أن يتحمل أبناؤهم من الجيل الثاني مسؤولية النهوض بالشركة وانتقالها من العمل التقليدي إلى الاحترافية، فقد كان أبناء الجيل الثاني ممن حظي بتعليم جيد وبالتالي عملوا على تنظيم الشركة وفقاً لمعايير مرحلتهم وبالتدرج، إلى أن وصلنا إلى مرحلة إدراج أبناء العائلة من الجيل الثالث وكان عددهم كبير ، فكان لزاماً وضع بعض المعايير لانتقاء من يتم استقطابه منهم للانخراط في العمل لدى شركة العائلة، وتم ذلك في عام ٢٠٠٨م حيث تم تعيين أول دفعة من أبناء الجيل الثالث ممن أكملوا دراساتهم الجامعية، ولديهم لغة إنجليزية جيدة وعملوا في القطاع الخاص أو العام فترة من الزمن، وتم وضع برنامج تأهيلي لهم بحيث يعمل ابن العائلة من أبناء الجيل الثالث والذي تم قبوله بشركة العائلة، في جميع الأقسام الرئيسة بالشركة لحين تكليفه في

النهاية بالمهمة الرئيسة الموكلة له. على أن يتم تأهيلهم لقيادة الشركة في المستقبل من خلال منحهم المزيد من السلطات تدريجياً، وملاحظة تطوّر أدائهم من قبل مجلس المديرين للنظر في من يكون قائد الفريق ويتحمل تكاليف المنصب القيادي الرئيس، بذلك تكون الشركة قد وضعتُ خطوطاً واضحة لسياسة انتقال السلطة من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث، ولا ندعي أنّها خطة قياسية أو فريدة؛ ولكنّها من باب الأخذ بالأسباب و(سدّد وقارب)، ويظلّ الجهد الأكبر قائماً على أبناء الجيل الثالث أنفسهم في استيعابهم لتحديات مرحلتهم والتي تعتبر من أصعب المراحل في الشركات العائلية، للأسباب التي ذُكرت مسبقاً في هذا الكتاب، وكل رجائي وأملّي من الله أن يكون معيناً لهم في هذه المرحلة، وأن يكونوا هم أهلاً لتوفيق الله ومعونته كما كان لأسلافهم، فقد رأينا من توفيق الله ودعمه وبركته ما لا يحصى من الخير، وقد كان الآباء المؤسّسون (رحمهم الله تعالى) على قلب رجل واحد، يجمعهم التوقير لبعضهم البعض والتكاتف والتعاقد والتراحم كما كان لهم مع خالقهم صلة جيدة من صدقاتٍ وأعمالٍ بَرٍّ، وغير ذلك من أوجه الخير، ما كان حافظاً لهم ولأبنائهم وأعمالهم، وفي ظلّي أنّها هي السرّ الخفي الذي حفظ هذا الكيان منذ تأسيسه في عام ١٩٥٤م.

في جميع الأحوال ينبغي على أفراد عائلات الأعمال تجنب اللجوء إلى القضاء لحل نزاعاتهم ومشكلاتهم، ففي الدراسة التي أجراها الباحث (عصام خلف الله عوض الكريم) لنيل درجة الماجستير، تحت عنوان (انهيار الشركات العائلية في الجيل الثالث)، أشار إلى أنّه عند نشوب خلافات بين الشركاء في الشركة العائلية فإنّ رفع النزاع إلى القضاء يكون من شأنه قطع العلاقات التجارية بين الشركاء أفراد العائلة الواحدة، وقد يؤدي في النهاية إلى صدور حكم بتصفية الشركة، لذلك فمن المنطق أن تسوى الخلافات بين الشركاء من العائلة الواحدة بوسيلة وديّة تضمن استمرار الشركة، وعدم التأثير على علاقات الشركاء، والحفاظ على الروابط العائلية في نفس الوقت.

ويوصي الباحث باقتراحات أجدها منطقية بعض الشيء، ولم أطلع عليها في أي من البحوث أو الدراسات أو الكتب التي قرأتها حول الموضوع ومنها:

أولاً: أنّه يمكن لأفراد العائلة أن يظلوا منفصلين داخل العمل قدر الإمكان؛ ممّا يقلّل من فرصة الصراعات الشخصية بين أفراد العائلة، كما يجب على أصحاب العمل أن يشجعوا

استقلال كل فرد بمنطقة معيّنة عن طريق وضعهم في مكاتب مختلفة أو وحدات مختلفة أو إعطائهم خطوط عمل مختلفة.

ثانياً: يجب أن يتم توعية أفراد العائلة باحتياجات العمل . كما أنّ الزوجات والأزواج يمكن أن يعملوا على المحافظة على استمرار التوافق العائلي بدلاً من إحداث الفرقة، وهذه التوعية توجه إلى أفراد العائلة المهتمين بالمستقبل، كما أنّها تؤكد على أهمية ارتباط العائلة ، بالإضافة إلى أنّها تجعل الزوج أو الزوجة على دراية كاملة بكل جوانب العمل، وأخيراً يجب أن يوفّر أصحاب العمل المناخ اللازم للتغيير. ففي العمل يمكن أن يُشجّعوا المنافسة والتعبير عن الآراء الجديدة، فالارتباط الرسمي بترتيب الإستراتيجيات الجديدة يساعد على وضع مرحلة جديدة أولى لهذه الأنشطة.

«إنّ الخيارات المتاحة للشركاء في الشركات العائلية لحلّ خلافاتهم تشمل عدة خيارات منها: اللجوء للمحاكم النظامية أو اللجوء إلى الوسائل البديلة مثل (التحكيم أو الوساطة)، وتحتل الوساطة و التحكيم أهمية كبيرة كوسائل لحلّ المنازعات خاصة في المسائل التجارية، وهي من أقدم وسائل حلّ المنازعات التي اتبعتها البشرية، وفي العصر الحديث نجد أنّ العديد من الشركات العالمية قد أولت الوساطة والتحكيم أهمية كبيرة من خلال إدراجها كشرط في أغلب العقود التي تبرمها الشركات وذلك على أساس الاتفاق المسبق على أن يتم فصل أية منازعات قائمة أو مستقبلية من خلال الوساطة والتحكيم»^(٧٠).

يجدر هنا توضيح الفرق بين الوساطة والتحكيم، حيث قد يبدو للقارئ بأنهما أسلوب أو طريقة واحدة في حلّ النزاعات، ولكن في حقيقة الأمر؛ إنّ الوساطة عملية تسبق التحكيم ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

أولاً: الوساطة (Intercession): هي محاولة لإيجاد تسوية وحلّ نزاع بين الأطراف من خلال مفاوضات يتم تنظيمها للوصول إلى نتائج بواسطة طرف ثالث (يجوز أن يكون أكثر من شخص)، يكون مفاوضاً بالوساطة. على أن يكون الوسطاء محايدين ومستقلين يتوفّر لديهم خبرة و دراية بموضوع النزاع. عادة ما يُلجأ للوساطة بين الأطراف التي ترغب في حلّ خلافاتها مع استمرار علاقاتهم التجارية، إذ أنّهم بحاجة إلى تسوية خلافاتهم بوسائل ودية تبادياً بذلك لعلائية القضاء وحتى لا تتأثر سمعة الشركة أمام عملائها. حيث يقوم الوسيط بتقريب

٧٠/ د. حسام سمير التلهوني - مدير مركز دبي للتحكيم الدولي - ملتقى الشركات العائلية في العالم العربي - دمشق - سبتمبر ٢٠٠٣م.

وجهاً النظر بين أطراف النزاع وإيجاد الحل من خلال الوصول إلى اتفاق لتسوية النزاع بين الأطراف، إلا أنّ قرار الوسيط غير ملزم للأطراف، ولا يكتسب أي حجية قانونية، ولكن إذا توصّلت الأطراف إلى حلّ للنزاع من خلال الوساطة وتم توثيقه وتثبيتته خطياً، يصبح بمثابة اتفاق جديد بين الأطراف ممّا يُكسبه صفة الإلزام العقدي بين الأطراف.

ثانياً: التحكيم (Arbitration): هو اتفاق أطراف النزاع على أن يتولى الفصل في موضوع النزاع شخص أو أكثر، يتفق الأطراف على طريقة تعيينهم، أو في حالة عدم اتفاق الأطراف فيتم تعيينهم وفقاً لأحكام القانون، وعندما يفصل المحكّم بالنزاع يكون قراره ملزماً للأطراف المتنازعة، وقد أصبح التحكيم واقعاً يفرض نفسه على عمليات التبادل التجاري؛ باعتباره أفضل الوسائل لفض المنازعات. ويشترط في المحكّمين التخصص الفتيّ أو المهني. ويمتاز التحكيم عن القضاء بسريّة وخصوصيّة أطراف النزاع، كما يمتاز عن (الوساطة) بالإلزاميّة القانونية للحكم الصادر من قبل الأطراف المتنازعة.

نموذج لشرط الوساطة والتحكيم:

«من المتفق عليه بين الأطراف أنّه في حالة نشوء أي نزاع أو خلاف أثناء مدة الشركة أو خلال تصفيتها سواءً بين الشركاء فيما بينهم، أو بين الشركاء وإدارة الشركة، أو بين أعضاء مجلس الإدارة، أو مع المصقّي؛ ويكون متعلّقاً بأعمال الشركة، فإنّه يُحلّ عن طريقة الوساطة أولاً، وفي حالة فشل مساعي المصالحة والوساطة يتم فصل النزاع بالتحكيم، ويعتبر قرار المحكم ملزماً لجميع الأطراف».

«
إنَّ من أسباب نجاح العديد من
الشركات العائلية، هو مجموعة
القيم التي رسّخها وأصلها المؤسس
وأصبحت ثقافة لدى جميع العاملين

(المؤلف)

»

أثر التربية الوالدية
على مستقبل شركة
العائلة



أثر التربية الوالدية على مستقبل شركة العائلة

ذكر الباحثان (كارلوك) و(دي فريس)، أنّ شخصية الإنسان تتشكّل بواسطة الخبرات المبكّرة في حياتنا، وتؤيّد الكتابات الحديثة حول أنماط الشخصية الفكرة القائلة أنّ جرح المشاعر النفسية في أثناء الطفولة؛ يؤثر في نمو الشخصية وتطورها في سنّ الرشد. بل يقرّر المختصّون في هذا الشأن أنّ شخصية الفرد تبدأ بالتشكّل في مرحلة الطفولة، وخصوصاً في السنوات الثلاثة الأولى من عمره، وبالطبع لا يعني ذلك أنّ الخبرات اللاحقة في الحياة لا أهمية لها، إلا أنّ تأثيرها يكون مختلفاً عن تأثير الخبرات التي اكتسبناها في السنوات الأولى من حياتنا.

وبحسب (دي فريس) و(كارلوك)، فإنّ الأطفال المعرّضين للتنشئة الوالدية غير الملائمة أو المختلّة وظيفياً قد يؤمنون لاحقاً أنّهم لا يستطيعون الاتكال على حبّ أحدٍ أو ولانته لهم، وسوف يتصرّفون في رشدهم وفق قناعتهم هذه، وبالتالي يكون لديهم مشكلات في عمق كينونتهم، تتمثّل في شعورهم بالحرمان والغضب والفراغ، وهذه المشاعر تنعكس في هيئة اضطرابات نرجسية وتستحوذ على أصحابها الأفكار الانتقامية حول الرد على الأذى (الحقيقي أو المتخيّل) الذي شعروا به أثناء ترعرعهم، ويمكنهم أن يكونوا حسودين إلى حد كبير، وينتابهم شعور غير واقعي بالأهلية، ويكونون متفاخرين في علاقتهم مع الأشخاص، وعاجزين عن إدراك مشاعر الآخرين أو الإحساس بها.

إنّ الشركة التي تُدار من قِبَل شخص نرجسيّ يحتاج إلى الاهتمام والمتعة والتهيج والإثارة الدائمة ويميل إلى التطرّف، من المحتمل أن يكون أثر هؤلاء الأشخاص مدمراً للشركة، فلا يحتمل منهم تطوير الشركة، بل جل تركيزهم هو التمحور حول ذواتهم. ويقصد بالشخص النرجسي، شديد الإعجاب بذاته واعتقاده بتميّزه عن غيره ومبالغته في إظهار ذلك، مع حرصه على تقديم اللوم والانتقاد للآخرين بطريقة مبالغ فيها وبصورة تقلل مستوى الأمان

لدى الآخرين وتضعف ثقتهم في ردود أفعاله.

إنَّ أحد التحدّيات الكبرى للتنشئة الوالدية يتمثل في التقليل من المنافسة بين الإخوة إلى أدنى حد، إلّا أنّ الآباء يختلفون في قدرتهم على احتواء مشاعر الحسد لدى أبنائهم، خاصّة إذا كان الوالدان مشغولين بأنفسهما، ممّا يجعل الأبناء يقتتلون في الوقت النوعي الذي يكون متاحاً لهم، ثم تتحوّل منافسة الإخوة إلى نمط سائد في العائلة، وعندما تبقى مشاعر الحسد والغيرة المبكّرة من دون حل، فمن المحتمل أن تستمر في اختلالها الوظيفي مدى الحياة، وتصبح عائقاً مزعجاً أو مرضاً مزمناً، وفي النهاية، سوف تنفجر هذه المشاعر في الشركة العائلية. إذ لا يمكن إخماد مشاعر الحسد والغيرة القديمة، حيث تصبح شبكة التعقيدات الطفوليّة غير المحلولة أكثر تشابكاً في مرحلة الرشد، ولأنّ النزاع العائلي المؤسسي يميل إلى الارتباك، فإنّ الحسد يعمل على إفساد عمليات اتخاذ القرار في الشركة. وليس هناك أسوأ من أن يُبتلى المرء بفرد من عائلته يحسده أو يغار منه ولديه استعداد لأن يدمّر الشركة فقط لأنّ قريبه أكفأ منه.

ونتيجة لضخامة المشكلات غير المحلولة والمترسبة منذ الطفولة، لا يستطيع بعض الأبناء أن يعزلوا الصورة المتخيّلة التي كوّنوها عن والديهم في الماضي، فتستمر في وجودها ولا تتطور أو تتحسن أبداً في مرحلة الرشد، وقد يكون العكس صحيحاً كذلك؛ إذ ربّما يحمل الأبناء ثورتهم الطفوليّة ضد سُلطة والديهم إلى الشركة، بحيث يقلّون من شأن والديهم لا شعوريّاً بطرائق عديدة، ويكون ذلك في العلن أمام بقيّة المرؤوسين ممّا يجرح مشاعر الوالدين، ويؤدّي إلى قتل وتشويه الصورة الرمزيّة للوالدين أو لأحدهما.

عندما يمسك القائد أو الشخص المسيطر من العائلة بزمام الأمور في الشركة، فإنّ القيم والخبرات العائلية المشتركة هي التي تكوّن أهداف الشركة وتشكّل التفاعل الاجتماعي فيها، وبالتالي يظهر أثر التربية الوالدية على سلوك الشركة العائلية.

لذا لكي تستقر شؤون العائلة والعمل، يحتاج الشباب إلى الانتقال من حالة الاعتماد على الوالدين إلى حالة من الاستقلالية والتفرد والاعتمادية المتبادلة.

إنَّ الأفراد الذين لا يتعلَّمون التفرد يواجهون مشكلات في فصل أفكارهم ومشاعرهم الخاصَّة عن العائلة ككل، ممَّا يؤدي إلى عواقب خطيرة في جميع جوانب حياتهم مستقبلاً، وهؤلاء الأشخاص غير المتفردين يكونون عاجزين في الغالب عن تطوير قدراتهم الخاصَّة، ولن يكونوا قادرين على القيام بوظائفهم باستقلاليَّة في المواقف التي تشكِّل تحدياً، وفي نفس الوقت لا يعني التفرد أو الاستقلالية، التخلي عن القيم الفاضلة أو الثوابت الراشدة والتمرد عليها أو إلغائها.

يقول البروفيسور (كريغ أرونوف Craig Aronoff): «إذا ما تربي الأطفال على إحساس الاستحقاق وعدم فهم العمل الجاد، فإن الأمور لا تكون جيدة منذ البداية». ثم يضيف: «إنَّ إتاحة الفرصة لأطفالك لارتكاب الخطأ، وتعلُّم كيفية التغلب على المشكلة يمكن أن يكون له منفعة كبرى». وأوضح أنَّه إذا ما تربي الأطفال على فكرة أو قناعة أتهم غير عُرضة للمحاسبة، فإنَّ من شأن ذلك يؤدي إلى مشكلات جسيمة في الشركات العائلية.

وبحسب (د. منى شريف)، فإنَّ القيم التي يجب أن تتوقَّر وتغرس في نفوس الأبناء منذ نعومة أظفارهم، هي تلك القيم المبنية على ثقافة الإنتاج النفعي، بما فيها من التضحية والإخلاص والصراحة والصدق والولاء، وهي القيم التي لا يمكن لشركة عائلية أن تقوم بدونها، بالإضافة إلى تمجيد رؤية المؤسس التي تجسِّد معنى البطولة والإقدام.

إنَّ الشركة العائلية هي تجسيد للعلاقات العائلية، في بيئة تحتضن علاقة العمل وعلاقة القرابة، ولا يمكن للشركة العائلية أن تنشأ في جوِّ من التفكك العائلي.

الأب هو مدير الشركة العائلية:

ينصح الكاتبان (لاري كولين Larry Colin) و(لورا كولين Laura Colin) في كتابهما (إدارة الأعمال العائلية Family Inc.)، الأب بأن يتخلَّى عن شخصيَّة الأب المدير، وأنَّ يضيف طابعاً يتسم بالمرونة والتفاهم إلى أسلوبه الإداري، بحيث يكون هناك حيِّزٌ يستطيع لأفراد العائلة من خلاله أن يعبروا عن آرائهم بحريَّة ويشعروا أنَّهم جزء من عملية اتخاذ القرار، فالنفوذ يشبه دفتر التوفير، كلما كثر استخدامك له، قلَّ رصيدك منه، وعلى الأب أن يتدكَّر

أنّه عندما ينقص عمر الإنسان فإنّه لا يندم على أنّه لم يجمع المزيد من المال، ولكنّه يندم على أنّه لم يفض الكثير من الوقت مع أفراد عائلته، كما ينصحان الأب بالاستعانة بمستشاري الأعمال العائلية عند مواجهة القضايا التي تتطلّب ذلك، وأن يضع أسساً لانضمام أفراد العائلة للشركة تتضمن ما يلي:

- قياس مدى كفاءة أفراد العائلة وقدرتهم على قيادة الشركة، ومدى انسجامهم للعمل والتعاون معاً. إنّ الكفاءة والانسجام وجهان لعملة واحدة، حيث إنّ أكثر الفرق كفاءة قد تعطي أسوأ النتائج إنّ لم يكن يجمع أفرادها علاقات جيدة. إنّ نقص الكفاءة أسهل بكثير في التعامل معه من نقص الانسجام بين الأفراد.
- حصول الأفراد على خبرة عملية سابقة قبل الانضمام لعمل العائلة.
- أن تكون الرواتب والأجور وفقاً لمعدلات السوق.
- أن يتمّ تقييم الأفراد (الأبناء وأفراد العائلة الملتحقين بالعمل)، بصورة دورية.
- أن يكونوا قدوة لغيرهم من الموظفين وأنّ يقدموا أعلى المستويات من الأداء.
- القيام بإعداد الوثائق القانونيّة لتوظيفهم (عقود العمل – استيفاء المستندات... إلخ).
- عدم السماح لهم بإشاعة الفوضى داخل الشركة أو التصرف كما يشاءون دون تطبيق للأنظمة أو الإجراءات.

ليس معنى أن يفشل ابنك/ابنتك في أداء بعض المهام في العمل أن تُسمّيه فاشلاً، فقد يرجع سبب الفشل إلى أنّه ليس لديه الرغبة والحماسة للعمل في الشركة، أو أنّه ليس لديه المهارات اللاّزمة للقيام بمهام الوظيفة التي اخترتها له.

الذي ينبغي أن يفهمه مؤسس الشركة (أب، أو أخ، أو عم، أو غير ذلك) أنّ النمط الإداري والقيادي الذي يمارسه؛ إنّما هو انعكاس لظروف وأوضاع عديدة منها: ظروف ولادته، ونشأته، والعلاقة الأسرية بين والديه، ومن قام بتربيته، وتعليمه، ومساره المهني، وخبراته، وصدقاته، والمواقف الحرجة التي مرّ بها؛ الجيد منها وغير الجيد، وكذلك نمط حياته، وتوجهاته، وطموحاته، وجميع هذه الظروف قد لا يكون القائد المرتقب للشركة (ابن، أو أخ،

أو ابن أخ، أو غير ذلك)، بالضرورة قد مرّ أو عاش مثل هذه الظروف؛ وبالتالي فإنّ مخرجاته وقراراته وسلوكه الإداري والقيادي لن يتطابق مع ما نتأمله منه، وهذا أمر طبيعي ولكننا ننسى ذلك في زحمة الانشغال، ودائماً ما نلوم أبناءنا على عدم استيعابهم أو عدم فهمهم لطبيعة العمل، لمجرد أنّهم عبّروا بطريقتهم واتخذوا قرارات بناءً على خبراتهم، وتعليمهم، وفهمهم، واستيعابهم، وتربيتهم، وظروف حياتهم التي عاشوها.

النصيحة التي توجّه للأبناء هي^(٧١):

- لا تتوقّع أن يعطيك الأب مسئولية العمل العائلي؛ إلا إذا شعر أنّك أصبحت قادراً على أن تلعب دور القائد. إذا شعرت أنّك وصلت للنقطة التي يمكنك من خلالها أن تتخطّى العقبات التي تواجهك دون أن تلغي أيّاً من المتطلبات الضروريّة، فسوف يضع بين يديك مفاتيح تلك المملكة.
- القيادة لا تُمنح ولكنّها تُكتسب.
- إنّ الأفكار والمعلومات التي اكتسبتها من خلال قراءة بعض الكتب أو الالتحاق بدورة دراسية، ليست كافية لتمكّنك من إدارة العمل.
- لا تفكر أنّ أفضل شيء تقوم به لإثبات ذاتك عند العمل في شركة والدك، هو القضاء على شيء ذي قيمة كبيرة، كإقالة موظّف كبير بالشركة. تجنّب الغرور والشعور بالذات وحاول أن تجعل الجميع يحترمك لا أن يخاف منك.
- كن ذلك الشخص الدبلوماسي الذي يستطيع أن يجمع شمل العائلة، واحرص على تقوية الروابط بين جميع الإخوة، واعرف قيمة الاختلاف في وجهات النظر، واحرص على الاجتماعات الدوريّة بأفراد العائلة، واحترس من التفاؤل غير المحسوب، واضغط على نفسك من أجل الصالح العام، وذكّر نفسك دائماً بأنّ كلّ نجاح يتحقق على المستوى الفردي سيصبّ في النهاية في مصلحة الشركة، وعندها ستثبت للأب أنّ لديه مديراً مؤهلاً لإدارة العمل العائلي.

(٧١) /لاري كولين (Larry Colin) و(لورا كولين (Laura Colin) في كتابهما (إدارة الأعمال العائلية (Family Inc).

- لا تهمش دور الأب، واجعل له مكانته ورأيه، اجعله جزءاً متمماً للعمل، فوجوده يعطي لموظفيك وعملائك الشعور بالأمان والاستمرارية، واجعله محلّ مشورتك، ولا تقلل من شأنه، وأبق عليه كرئيس للشركة في حين تتولى أنت منصب الرئيس أو المدير التنفيذي. فالشركة تجسّد للأب منتهى ما وصل إليه من نجاح استغرق تحقيقه سنوات طويلة من حياته. ليس النجاح المادي فحسب، بل شيئاً أكثر أهمية، حيث تمدّه هويته وهدفه في الحياة وتمنحه القوة التي يكتسبها من خلال تحمله لمسئولية الإدارة والشعور بالتقدير الناتج عمّا يحرزه من نجاح بالعمل.
- إنّ الأب لديه الحقّ في أن يكون قلقاً على مستقبل الشركة فيما لو قرّر التقاعد أو الابتعاد عن إدارتها، فالرحيل عنها من الممكن أن يكون مغامرةً غير محسوبة العواقب لو أنّ أفراد العائلة لم يُحسنوا إدارتها بشكل ملائم. خاصةً وأنّ الإحصائيات تشير إلى أنّ (١٠٪) فقط من الأعمال العائلية تبقى للجيل الثالث، وأنّ (٣٠٪) فقط تبقى للجيل الثاني.
- يحجم كثير من الآباء عن التقاعد لعدم رغبته في تعيين ابنه غير المؤهل خلفاً له، ويكون خيراً له أن يصارع البقاء من أن يخبر ابنه بأنه غير مؤهل ليكون قائداً للشركة من بعده.
- حدّد آلية مناسبة لاتخاذ القرارات (يفضل الأخذ بمبدأ الأغلبية) وذلك بعد تشكيل لجنة أو مجلس يضم في عضويته أفراد العائلة ومديري الأقسام والوالد، وتذكر أنّ اتخاذ القرار الصحيح لن تكون له أية قيمة ما لم يتم ذلك من خلال طريقة مناسبة وصحيحة.
- اعلم أنّ واحداً من أصعب القرارات التي على الأب أن يتخذها يوماً ما، هو ما إذا كان عليه الاختيار بين منح الشركة لأبنائه أو بيعها أو تصفيتها، خاصةً عند بلوغ الأب مرحلة عمريّة معيّنة أو تدهور صحته أو تشاؤمه من عدم قدرة الأبناء على إدارتها بالشكل المطلوب، إما لعدم كفاءتهم أو للخلافات التي بينهم، وبالتالي سيؤدي ترك إدارة الشركة تحت تصرفهم إلى فشلها وإفلاسها على المدى الطويل أو المتوسط.

- يريد الأب أن يطمئن إلى أن قرارات الأبناء الخاصة بالعمل صحيحة أكثر منها خاطئة، وأن لديهم وعياً كاملاً بالصناعة التي تعمل بها شركة العائلة، وأن موظفي الشركة يثقون بهم ويعتبرونهم قادة حقيقيين، وأنهم يحققون معايير النجاح التي يضعها لهم الأب أو يضعونها لأنفسهم، وأن لديهم الحماس تجاه العمل العائلي وأن هدفهم الأساسي هو المحافظة على بقاء العمل العائلي، وأنه يمكنهم القيام بمهامهم اعتماداً على أنفسهم دون مساعدة من أحد، أو بمعنى آخر؛ يريد أن يثق في قدرتهم على الحكم على الأشياء.

**انتقال السلطة في
الشركات العائلية
واختيار الخليفة**



انتقال السلطة في الشركات العائلية واختيار الخليفة

لماذا يعتبر التخطيط لانتقال السلطة من الأمور المهمة؟

- ✓ لتأمين استمرارية و نمو واستقرار الشركة العائلية.
 - ✓ لتنمية وصقل المواهب والكوادر البشرية وتطويرها.
 - ✓ استثمار الخبرات المتراكمة والسمعة العائلية في تحقيق مزيد من النجاح لشركة العائلة.
 - ✓ سريان الاتفاقيات طويلة الأجل والمحافظة عليها (مثل وكالات التوزيع الحصري وغيرها).
 - ✓ ضمان توفير إدارة أفضل لقيادة الشركة العائلية من خلال وضع الخصائص الوظيفية للقائد الجديد.
 - ✓ الحيولة دون بروز نزاعات وصراعات بين أبناء أفراد العائلة على المناصب القيادية في الشركة.
 - ✓ ضمان انتقال سلس ومتدرج وآمن لإدارة الشركة من الجيل السابق للجيل اللاحق، مع قبول ورضا ودعم وتأييد من قبل أفراد العائلة ممن هم داخل الشركة أو خارجها.
- إنَّ اختيار الخليفة (Successor) أو القائد القادم للشركة من أهم القرارات التي تُتخذ في حياة الشركة العائلية، كما يعتبر أحد الأركان الرئيسة لعملية انتقال السلطة في هذه الشركات، ويتوقف هذا الاختيار على مدى توفر الأبعاد الثلاثة التالية^(٧٢):
١. القدرة على إدارة الشركة العائلية: ويتضمن هذا البعد تقييم المهارات الرئيسة المطلوبة لإدارة الشركة بما في ذلك:
 - القدرة على قيادة المنظمة/الشركة ككل.
 - القدرة على العمل المستقل.
 - القدرة على إدارة وحلّ الصراعات.

٧٢ / د. عمرو علاء الدين زيدان.

٢. مدى صلاحية الأبناء للقيادة: ويتضمن هذا البعد تقييم الأبناء من حيث:

- الخبرات والمهارات المتوفرة لهم.
- مستوى التدريب الذي تلقوه.
- الأقدمية التي يتمتعون بها في شركة العائلة.
- خطط المستقبل الوظيفي.
- الرغبة في قبول القيام بدور قيادي في شركة العائلة.

٣. إدراك و اقتناع العاملين بقدرات الخليفة القادم: ويتضمن هذا البعد:

- إدراك العاملين لقدرات ومهارات وإمكانات القائد القادم واقتناعهم بهذه القدرات.
- تقييم أسلوب القائد القادم في إدارة الشركة.
- حرص القائد القادم على تحقيق العدالة.
- تقييم صلاحيته بصفة عامة.

أهمية تدريب الخليفة:

«يجب على المالك المؤسس أن يدرّب خلفاءه ويضعهم في قلب القرار في وقت مبكر، لأنّ التنبؤ بما سيحصل غير ممكن. وينظر جميع الباحثين إلى مرحلة نقل الملكية وسلطة القرار والإدارة بعين الترقّب لأنّ هذه النقلة خطيرة، فقد تتهار بها الشركة، أمّا إذا اجتازتها؛ فإنّها قد تستمر لأجيال عدة، حيث تصبح هيكليتها هي المتبعة في الأجيال اللاحقة. إنّه لا بدّ من القيام بمرحلة تدريب الخليفة وإعداده، أو إعدادهم، وهي مهمّة صعبة تضاف إلى مهام المدير الحالي للشركة، وقد تحصل مشادات وخلافات أثناء عملية التدريب، وقد تتحوّل مشاعر الغضب من شؤون العمل إلى داخل العائلة، وتتحوّل الجلسات العائلية إلى جلسات عمل ومناقشات محتدمة، على الرغم من ذلك، فإنّ هذا الجوّ يساعد في اختيار الخليفة لأنّه يكشف الجوانب النفسيّة لشخصيّة الخليفة، ولكنّ الأمر المهم هو التأكد أولاً من رغبة الخليفة بممارسة العمل بشركة العائلة، ومن حقيقة شعوره وحبّه للعمل، إذ من الممكن أن يرفض هو أن يكون خليفة، وربما يختار لنفسه عملاً مختلفاً عن شركة أبيه»^(٣٧).

٧٣/ د. منى شريف - (الشركات العائلية - انتقال السلطة من جيل إلى جيل).

تقييم الخليفة:

هنا تجدر الإشارة إلى أهمية أن يكون تقييم الأب لخليفته بعيداً عن المشاعر الأبوية، لأنه يلاحظ الفعل ورد الفعل لدى كل ابن، وبالتالي يشمل التقييم:

- خبرات ومهارات الخليفة.
- الفترة الزمنية التي عمل بها واكتسب خبراته منها.
- المرونة وقدرته على استيعاب مجريات العمل الإداري والفهم الجيد لأمر العمال.
- القدرة على حل الصراعات.
- أن يكون مقتنعاً بما يقوم به، كما يكون العمال مقتنعين به ويرحبون بقيادته، وأن ترحب العائلة بهذا الاختيار كذلك.

ومن المهم ذكره أنّ عملية إعداد الخليفة أو الخلفاء تبدأ منذ الطفولة وعن طريق التربية، ذلك أنّ غرس القيم الاجتماعية التي يجب أن يتربى عليها الأبناء، والتي يضاف إليها قيمة العمل الجماعي وقيم العمل، هي التي تتحوّل إلى إرث لهم، كما أن عليهم أن يحافظوا عليها. علماً بأنّ انضمام الأبناء إلى العمل العائلي؛ هو بداية الانتقال من جيل إلى جيل. ثمّة اعتراف واسع النطاق بقيمة العمل الجماعي الأفقي. فالموظفون القادرون على الخروج من صوامعهم المنعزلة لإيجاد زملاء ذوي خبرات مكتملة يتعلمون أكثر، ويبيعون أكثر، ويكتسبون المهارات في وقت أسرع.

التخطيط المسبق:

إنّ عملية نقل السلطة من جيل إلى جيل تحمل الكثير من المعاني والقيم. وهي ليست حركة مفاجئة، بل يجري التخطيط والاستعداد لها منذ تخرّج الابن أو الابنة من الجامعة أو الكلية، وربما قبل ذلك من خلال المشاركة في أوقات العطل المدرسية، والعطل الصيفية. إنّ نقل السلطة من جيل إلى جيل تربية تتركز على التدريب، وببذل المؤسسون الكثير من جهودهم لتحقيق هذا الأمر الذي يستحق كل تقدير. وإنّ الشركات العائلية التي تقدّر المهارة وفن القيادة ومواصفات القائد بعيداً عن موضوع العمر، هي الأكثر حظاً في الديمومة والانتقال السلس من جيل إلى جيل، وتشهد الشركة العائلية في هذه الحالة صراعات أقل. «إنّه على الأهل في الشركة العائلية ألا يحاولوا إرغام الأبناء على العمل في الشركة، إذ يفضل

أن يكون ذلك اختيارهم وليسوا مجبرين عليه، وأن يُعرَض العمل على أنه فرصة وظيفية، وليس واجباً أخلاقياً، فالدفع بالأبناء إلى الشركة ليس جيداً لهم، لأن ذلك يُشعرهم بأنهم سيمضون حياتهم في عمل لا يحبونه من أجل إرضاء أمهم أو أبيهم، ويُقترح ذِكر مساوئ وحسنات الانضمام للشركة وما هو المردود لهم، وذلك لتكون فكرتهم عن العمل واقعيةً وحقيقيةً. كما أن الحكمة تقتضي بأن يعمل الأهل على تنمية الوعي الذاتي لدى مرشحي الخلافة والاجتهاد في فهم دوافعهم للانخراط في العمل العائلي، لأن الدوافع هي التي تساهم في أن يكون الخليفة مستقبلاً ناجحاً في إدارته، عادلاً في قراراته، خاصة في حال امتلاكه للمهارات والمواهب التي يمكن أن يكون لها دور مهم في مستقبل الشركة»^(٧٤).

«بافتراض أن أفراد العائلة يمثلون (حجر الزاوية) في نشأة الشركات العائلية ونموها واستقرارها، والتأثير الهام الجوهري الحرج عليها إيجاباً وسلباً، فإنَّ الجهد والوقت والإنفاق الموجه إلى بناء شخصية الأبناء وتأهيلهم للعمل في الشركات العائلية يعدُّ أحد أهم أوجه الاستثمار طويل الأجل في الشركات العائلية»^(٧٥). وبحسب دراسة صادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي استندت إلى تقديرات جهات العمل، أشارت إلى أنه ما لا يقل عن (٥٤٪) من جميع العاملين على مستوى العالم سوف يحتاجون إلى إعادة تأهيل بحلول عام ٢٠٢٢، لمواكبة التطورات التكنولوجية.

«إنَّ اختيار قائد العمل الجيّد لا يمكن أن يحدث مصادفة. ولكن لا بدّ من اختيار القائد بناءً على وعي تامّ بالمهارات المهنية المطلوب توفّرها به، وبناءً على الاعتماد على الحقائق الملموسة، والتي تحدّد مَنْ من المتقدمين لشغل وظيفة قيادية لديه بالفعل المهارات القيادية المطلوبة»^(٧٦).

٧٤/ د. مكي شريف - (الشركات العائلية - انتقال السلطة من جيل إلى جيل).

٧٥/ د. مصطفى محمود أبوبكر - (تنظيم وإدارة الشركات العائلية).

٧٦/ روبرت رودزي - (إدارة تجنب إهيار الشركات).

لاحظت الكاتبة (إلين فرانكبرج Ellen Frankenberg)، من مجلة (الشركات العائلية The Family Business Magazine)، أن هناك (٤) مؤشرات أو ركائز للخلافة الناجحة في العمل العائلي وهي:

- النزاهة أو الاستقامة (Integrity).

- الابتكار والإبداع (Innovation).

- الكفاءة والمهارة (Competence).

- التعاون والمشاركة (Collaboration).

وأعتبرت أن النزاهة والاستقامة، على قائمة الصفات اللازمة للخليفة القادم لقيادة الشركة، وذلك وفقاً لدراسة كندية أجريت في عام ١٩٩٨ م، على (٤٨٥) شركة عائلية، قام بها الباحثين (كريزمان Chrisman، وتشوا Chua، وشارما Sharma)، كان من نتائجها أن النزاهة والالتزام (Integrity and Commitment) للأعمال: من أهم المعايير المذكورة والمطلوبة. فأفراد العائلة يتوقعون الأمانة والمصداقية من قائد شركتهم بدرجة كبيرة.

بيولوجية انتقال السلطة:

إن عملية الاستخلاف أو انتقال السلطة تعتبر أمراً حيوياً وهاماً وهي واقع بيولوجي؛ أي حتى الوقوع، فمهما طال عمر المؤسس للكيان العائلي فإن مصيره إلى كبر السن أو الضعف أو كليهما، قال تعالى: ﴿اللَّهُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَهُوَ الْعَلِيمُ الْقَدِيرُ﴾ الروم: ٥، أو سيكون مصيره إلى الموت مهما طال به الزمان، قال تعالى: ﴿إِنَّكَ مَيِّتٌ وَإِنَّهُمْ مَيِّتُونَ﴾ الزمر: ٣٠، ولكننا في الوطن العربي؛ غالباً لا نخطط لعملية الاستخلاف بعناية؛ وذلك للتحفظ الذي يبديه أفراد العائلة تجاه فكرة موت رب الأسرة أو المؤسس أو تنازله عن قيادة شركته، ويعتبرون ذلك أحياناً من الأمور المحرّم تداولها، وأحياناً يكون للمؤسس دور كبير في ذلك، حين يرفض فكرة التنازل عن سلطاته في حياته لغيره حتى وإن كانوا أبناءه، خشية أن يتم إهماله وضياع هيئته وسطوته ونفوذه الذي اعتاد عليه لفترات زمنية طويلة.

لذا فإنّ العائلات التي تروم الاستمرار وترغب فيه أمام واقع مشابه لما ذكرناه، ليس أمامها إلاّ أحد خيارين:

١. أن تتجاهل موضوع انتقال السلطة، وتُرجئ اختيار الفرد الذي يصلح لقيادة الشركة حتى وفاة قائدها الحالي، أو حتى يصبح عاجزاً، أو غير قادر على قيادتها (وئمن هذه الخطوة باهض التكلفة، حيث سيؤدي الفراغ الذي يتركه القائد إلى اندلاع المنافسة بين أفراد العائلة الذين يرغب كلّ منهم في انتزاع واعتلاء عرش العائلة).

٢. أن تخطّط لانتقال السلطة، وأن يكون بشكل تعاوني وسليسي ومنظم.

واقعنا العربي:

إنّ واقعنا العربي مؤلّم وفيه عديدٌ من قصص فشل كيانات عائلية كانت بمثابة إمبراطوريات اقتصادية وصناعية وتجارية في عهد مؤسّسها وقائدها، ولكن عندما لم ترسم خططاً ناجحة لتوريث العمل، وتضع معالم لسياسات انتقال السلطة للأجيال التالية، كان مصير هذه الشركات المحاكم والحجز على ممتلكاتها لتصفيتها وبيع أصولها لتوزيع ما ينتج منه على بقية الورثة، وكان بالإمكان تجنّب ذلك لو أنّ قائدها استشعر عندما بلغ من عمره مرحلة معينة، ووجد في ذريته من هو أهلٌ لحمل الرسالة، أن يضع خطة بالاستعانة بأهل الاختصاص وأهل الشورى للحفاظ على كيان العائلة.

إنّه نظراً للذاتية الواضحة التي تتمتع بها كلّ عائلة أعمال وكلّ شركة عائلية، فلا بدّ أن نتوقّع أن تختلف خطط انتقال السلطة من عائلة إلى أخرى كذلك، فلا توجد هنا حلول ثابتة، ولا توجد خطط سابقة التجهيز ولا توجد نماذج لإعداد خطط انتقال السلطة يمكن تنفيذها بسهولة، كما لا يوجد دليل لإعداد مثل هذه الخطط، وإنّما يمكن الاستعانة بالمختصين بهذا الشأن أو من أصحاب الخبرات والتجارب السابقة، وفي حال عدم وجود فرد مؤهل من أفراد العائلة يصلح للقيام بدور القائد أو لعدم رغبة أحدهم أو صغر سنه، فمن الأفضل أن تتضمّن خطة انتقال السلطة في هذه الحالة إلى تعيين مديرين محترفين من خارج العائلة؛ لكي يديروا الشركة عندما يتقاعد القائد الحالي للشركة أو يموت أو يعجز عن إدارتها، ويعتبر هذا القرار خيراً من تسليم زمام قيادة شركة العائلة إلى فرد غير مؤهل من أفراد العائلة،

الذي حتماً سيؤدي إما إلى تعرض الشركة لأزمات وكوارث مالية، أو إلى خراب الشركة ككل وإفلاسها^(٧٧).

إنّه ليس من التفكير والمنهج الإستراتيجي، أن يتمّ وضع تصوّر لمستقبل الشركة العائلية؛ تأسيساً على شخص بعينه رغم عدم توفر المقوّمات الفنيّة والإداريّة والسلوكيّة لديه لتحمل مسؤولية إدارة الشركة العائلية، ثم توفير قدر كبير من الوقت والجهد لتوفير هذه المقومات.

ويشبه ذلك بفلسفة تعليم الأفيال فنون الرقص، وتعليم الطيور فنون الرياضة^(٧٨).

يقول الأستاذ (مشعل كانو) نائب رئيس (مجموعة كانو)، إحدى أكبر الشركات العائلية وأقدمها في منطقة الخليج. والتي تأسست عام ١٨٩٠م: «إنّ المطلوب من العائلة، (الإدارة الحكيمه)، وأن يكون القائد عادلاً وفاهماً، لأنّ العدالة في الإدارة وبدون تحيز أمر هام»، وأكّد على ضرورة وجود قوانين وأنظمة تحكم عمل الشركة، معللاً هذا بأنّ المشكلة لدى المجتمع العربي تتلخّص بحبّ السُلطة، ولا تعالج المشكلات العائلية ولا تعترف بها، والأهم هو الانفراد بالسُلطة.

وبحسب ما ذكره المؤلّف (كريج أرونوف Craig Aronoff) وزملاؤه (ستيفن ماكلور Stephen McClure و جون وارد John Ward) في كتابهم (الاستخلاف في الشركات العائلية Family Business Succession)، فعند سؤال أحد الاستشاريين في شؤون الشركات العائلية عن مصاعب هذه الشركات أجاب: «الشركة العائلية تواجه ثلاث مشكلات فقط: الخلافة والخلافة ثم الخلافة»، ويقصد بها الاستخلاف أو تحديد القائد القادم للشركة العائلية. تجدر الإشارة إلى أنّ من مهام مجلس العائلة أو (المجلس العائلي) تحديد صفات ومؤهلات القائد القادم للشركة، كما تذكر ذلك (د. منى شريف)، بأنّ موضوع اختيار القائد القادم للشركة ما لم يكن الوريث محدّداً بشكل واضح، فإنّ الاجتماعات (اجتماعات مجلس العائلة) كفيلة بتوصيف الخصائص الوظيفية للقائد الجديد، وتذكيره بأنّه سيخضع للمساءلة في إدارته وقراراته، الأمر الذي يُطمئن باقي أفراد العائلة من الذين يعملون، أو لا يعملون في الشركة، باعتبار أنّهم أصحاب مصالح وملكيّة.

٧٧/ د. عمرو علاء الدين زيدان.

٧٨/ مصطفى محمود أبوبكر – (تنظيم وإدارة الشركات العائلية).

أسباب مقاومة التخطيط لانتقال السلطة:

غالباً ما تكون أسباب عدم التخطيط لانتقال السلطة، تتعلق بالجوانب الشخصية والنفسية للمالك، ويمكن إلقاء الضوء على أهم الأسباب:

السبب الأول: أنّ التخطيط لانتقال السلطة يؤدي إلى إثارة قضايا غير مرغوب فيها: كقضية تحديد شخصية القائد القادم للشركة و قضية إعادة توزيع الملكية بين أفراد العائلة، وقضية تحديد امتيازات القائد القادم وصلاحياته، ونظراً لأنّ أصحاب الشركة العائلية يتوقعون حدوث آلام وصراعات ومشكلات عند إثارة هذه القضايا والتخطيط لها، فإنّهم يفضلون إرجاء جميع القضايا الخاصة بانتقال السلطة؛ بدلاً من مواجهتها واحتمال التوصل إلى حلول لها، وخشية من أن تظهر اعتراضات وآراء بعضهم لقائدها الحالي (الأب أو الأم أو العم أو غير) فتؤثّر على العلاقات الأسرية والعائلية.

السبب الثاني: إنّ التخطيط لانتقال السلطة يدفع أصحاب الشركات العائلية إلى التفكير في الموت: وعلى الرغم من أنّ الموت حقيقة لا يمكن إنكارها أو منع حدوثها، إلا أنّ كثيراً من الناس لا يحبّون التطرّق إلى فكرة أنّ الموت ربّما يباغت الإنسان في أي لحظة وفي أي مرحلة من مراحل عمره، ولكنّهم يتجنّبون الحديث في هذا الشأن لما يترتب عليه من كتابة وصية، أو عمل إقرارات بتوزيع الحصص، أو حصر الممتلكات وغير ذلك، وبالتالي يتجنّبون التخطيط لما بعد الموت.

السبب الثالث: إنّ أصحاب الشركات العائلية مشغولون بالأعمال اليومية لشركاتهم: وعملية التخطيط تتطلّب وقتاً وجهداً وتفكيراً تأملياً واستشارات، وكلّ هذه الأمور وغيرها تتطلّب مساحة من وقت القائد والمالك، ربّما يزهّد به ويرى أنّ العمل اليومي يستغرق كل وقته وطاقته، فينصرف عن التخطيط لمستقبل شركته العائلية، على مبدأ (عيش يومك وخليها على الله).

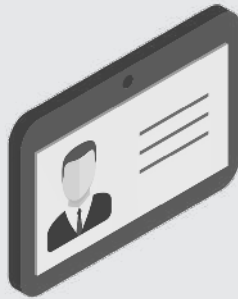
السبب الرابع: إنّ أصحاب الشركات العائلية يخشون من فقدان السيطرة على شركاتهم: فالتخطيط السليم يتطلّب ضرورة تنازل المالك عن بعض سيطرتهم وتفويض بعض الصلاحيات للقيادات المستقبلية، في حين أنّ المالك لا يتصوّرون تخليهم عن تلك السيطرة والرقابة على ممتلكاتهم؛ كما لا يرغبون في معظم الأحيان اقتسام أسرار الشركة ومعلوماتها المهمة مع غيرهم، وهذا ممّا لا شكّ فيه يحول دون التخطيط السليم لانتقال السلطة.

السبب الخامس: خوف أصحاب الشركات العائلية من أن تؤدي خطة انتقال السلطة إلى تقليل البدائل المتاحة أمامهم: وهذا وضع طبيعي فعملية التركيز على عدد محدود من البدائل تعتبر من الأمور الغريبة على الأسلوب الذي يتبعه العديد من أصحاب الشركات العائلية في إدارة شركاتهم، فقد تعودوا على أن يكون لديهم خيارات وبدائل كثيرة تمكّنهم من اختيار ما يرونه مناسباً بحسب الموقف؛ ولكن عملية التخطيط السليم تركز على بدائل محددة، كما أنّ حالة عدم التأكد المصاحب دائماً للمستقبل يجعل من المستحيل بالنسبة لهم أن يحدّدوا البدائل التي يمكن اختيارها وتطبيقها.

السبب السادس: إنّ أصحاب الشركات العائلية لا يعرفون كيف يخطّطون: وهذا لا يعيهم؛ فالتخطيط لانتقال السلطة لا يعدّ من بين المهارات الفطرية للإنسان، ولكن يتطلّب إخصائيين مسلّحين بالمهارة المطلوبة والمعرفة الدقيقة والتجارب السابقة، ولكن العديد من أصحاب الشركات العائلية لا يحبّ الاعتراف بأنّه يجهل أسلوب أو طريقة إجراء التخطيط لانتقال السلطة خشية ظهوره بصورة المدير غير الكفء أو المالك الذي لا يعرف كيف يدير شركته.

وبالتالي فإنّ التحضير النفسي والتخطيط لانتقال السلطة إلى الجيل التالي في جو من الحميميّة؛ يحفظ الشركة العائلية ويساعد على تماسكها وسمعتها وحفاظها على مكتسباتها، سواءً لدى العاملين بالشركة من غير أبناء العائلة أو لدى أصحاب المصالح من خارجها كالمصارف والموردين والعملاء وغيرهم.

**خصائص وسمات
القائد القادم
للشركة العائلية**



خصائص وسمات القائد القادم للشركة العائلية

لا شك أنَّ القائد القادم لقيادة الشركة العائلية سوف يكون بمثابة مديرها العام أو الرئيس/المدير التنفيذي فيها، وقد سبق وأشرنا في كتابنا السابق عن المدير التنفيذي الناجح، بالتفصيل؛ إلى سمات وصفات وخصائص المدير التنفيذي، يمكن الرجوع إليها؛ ولكنَّ الباحثين استطاعوا التوصل إلى (٦) مجموعات من الصفات أو المعايير التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار القادة القادمين للشركات العائلية وهي باختصار:

علاقة القائد القادم للشركة بمؤسس الشركة: فالانتقال السهل والسلس والناجح للسلطة؛ يتطلب ضرورة التعاون بين القائد الحالي والقائد القادم، فالعلاقات الشخصية الجيدة سوف تساعد على توفير التدريب اللازم، والتنمية الشخصية والإدارية والفنية اللازمة للأفراد المرشحين لخلافة الرئيس أو القائد الحالي للشركة، كما أنَّ التوافق والتكامل بين أهداف القائد الحالي والقائد القادم للشركة يعتبر من المعايير المهمة في الاختيار.

علاقة القائد القادم للشركة بغيره من أفراد العائلة: كما سبق وذكرنا أنه يعتبر التوافق والانسجام العائلي (Family Harmony) من أهم العوامل الواجب توافرها في الشركات العائلية، وهنا يقرّر الباحثون أنَّ العلاقات الشخصية السائدة بين الأقارب عادة ما يكون لها الأولوية على تعظيم الأرباح في الشركات العائلية. لذلك يجب على القائد القادم أن يتعمق بثقة واحترام أفراد العائلة من العاملين في الشركة، ومن غير العاملين فيها وأن يكون على درجة من التوافق والانسجام مع جميع أفراد العائلة.

موقف العائلة: على الرغم من أنَّ المعيار الدارج في اختيار القائد القادم ولعدة سنوات؛ كان هو اختيار الابن الأكبر في العائلة ليخلف والده مؤسس الشركة، إلا أنَّ الواقع الراهن أثبت أنَّ الابن الأكبر؛ ليس بالضرورة هو الأفضل في كل الأحوال. كما أنَّ الأبناء ليسوا بالضرورة أفضل من البنات، لذا فمن المفيد إضافة «ترتيب الأبناء» و «ذكر/ أنثى» لقائمة معايير الاختيار، ويمكن كذلك إضافة المحارم والأصهار وبالتالي؛ تصبح «علاقة الدم» كأحد المعايير في اختيار القادة القادمين.

الكفاءة: وقد استُخدمت عدّة مقاييس لتحديد الكفاءة المطلوبة مثل: درجة أو مستوى التعليم، ومستوى الخبرة، ودرجة الخبرة التي حصل عليها الفرد من العمل خارج شركة العائلة، والأداء السابق له في شركة العائلة، إضافة إلى قدرته على الابتكار وقدرته على حلّ المشكلات، أمّا عن المهارات المطلوب توافرها في الشخص المرشح لقيادة الشركة العائلية، فيمكن إضافة كلاً من: المهارات الماليّة/المهارات التسويقيّة/مهارات التخطيط الإستراتيجي/ المهارات الفنيّة/ الإنتاجيّة/ القدرة على صناعة القرارات/ مهارات التعامل مع الآخرين/ مهارات التفاوض.

السمات الشخصية: ويمكن تلخيص هذه الصفات والسمات كما يلي: القدرة على الكفاح والمغامرة/ القدرة على الإبداع والابتكار/ الاستقلاليّة/ الذكاء / الثّقة بالنفس/ الأمانة والأمانة/الرغبة في تحمل المخاطر/ المبادرة/ التحكم الذاتي في الأمور/ الحاجة إلى الإنجاز. درجة المشاركة الحاليّة في أنشطة الشركة العائليّة: ويقصد بها درجة مشاركة القائد القادم في ملكية الشركة أو من خلال المشاركة الفعليّة في العمل فيها. فأفراد العائلة الذين يمتلكون حصّة كبيرة في ملكيّتها، تكون لهم مصلحة كبرى في استمراريّة نجاحها؛ مقارنة بغيرهم ممّن يمتلكون حصصاً أصغر، يضاف إليه مدى التزام القائد القادم والمرشّح تجاه الشركة، وولائه لها، وحرصه على نموّها واستقرارها، فهذا معيار مهمّ وجوهري.

كما أوضح البروفيسور (راندل كارلوك Randel Carlock) أستاذ قيادة الأعمال في جامعة (بيرغمان لويست)، والبروفيسور (جون وارد John Ward) المتخصّص في شؤون الشركات العائلية، فقد وضعاً مجموعة خصال أو صفات شخصية للقائد القادم لخلافة المؤسّس في الشركة العائلية، يمكن تلخيصها كالتالي:

- الضمير: مجموعة التصرفات الأخلاقيّة عند التعامل مع العائلة وكذلك مع المؤسسة العائلية.
- المصدقية: وتعني احترام العائلة والمؤسّسة العائليّة بناء على الإنجازات والأداء في العمل.
- التدريب: القدرة على تعليم وتطوير مهارات الآخرين.
- المقدرة: المواهب الفكرية والعاطفيّة التي تتيح النمو والوصول لمركز إداري وقيادي.
- الالتزام: قرار شخصي يدعم مصالح العائلة والمؤسّسة العائليّة.

- الكفاءة: القدرات التقنيّة والمهارات المطلوبة لإدارة المؤسسة.

- التواصل: القدرة على تكوين علاقات بناء على معلومات مشتركة.

وفي الحقيقة: أرى أنّ صفة التواصل الإيجابي؛ هي من أهمّ الصفات للقائد القادم، حيث لمست ذلك جلياً في علاقاتي مع بقية الشركاء في شركتنا العائلية، ولاحظت أنّ حُسن استقبالهم عند زيارة الشركة، والبشاشة في وجوههم، وكذلك حرصي على زيارتهم في منازلهم والحوار معهم في شئون الشركة أو في غيرها، يبعث رسالة اطمئنان لديهم ويشعرهم بأنهم جزء من شركة العائلة، وأنّ قيادتها تشاطرهم المعلومات والأخبار، كما أنّها قريبة منهم، ومن تلمّس احتياجاتهم وأخبارهم وشئون حياتهم. وهذا لا يعني أنّ بقية الصفات ليست مهمّة، بل جميعها من الأهمية بمكان.

«إنّه إذا استقر لدى الآخرين ممّن تتعامل وتتعاون معهم داخل العائلة وفي الشركات العائلية أنّك صاحب شخصيّة قادرة على ضبط انفعالاتها، وقادرة على تفهم مشاعر الآخرين، ستكون أنت هذا الشخص الذي يسعد الآخرون بالالتفاف حوله ويعلمون لك مشاعرهم، ويؤكدون لك استعدادهم للعمل بنصائحك والأخذ برأيك»^(٧٩).

«إنّه مهما بلغت درجة التناغم بين الإخوة، فإنّ مرحلة ملكية الأبناء؛ تبلغ من السذاجة حدّاً عالياً إذا ظن القائد (أو ظنّت) بأنّه لا يخضع للمساءلة في يوم من الأيام، حول ممارساته في الإدارة، ذلك بأنّه وصل إلى ما هو عليه من مركزية في صنع القرار، لأنّه يحظى بدعم إخوته ومحبتهم وإعجابهم، وبدون هذا الدعم يمكن أن تصبح حياته، أو حياتها بأئسة»^(٨٠).

بحسب ما نشرته مجلة (فوربز Forbes) بموقعها بتاريخ ٢٦ سبتمبر ٢٠١٩ م، فإنّ أيام المديرين التنفيذيين الدكتاتوريين والمتعجرفين الذين يحكمون بالخوف والترهيب، والمدعومين من مجالس إدارة مقرّبة منهم وتقول دائماً نعم للرئيس؛ قد ولّت وقد تنتهي قريباً. هناك اتجاه جديد ناشئ في مجموعة من كبريات الشركات، وخاصة؛ تلك التي يعود نفعها إلى الموظفين والمساهمين، حيث يتمّ طرد المديرين التنفيذيين إلى خارج البوابة عندما تشكل أخلاقياتهم المشكوك فيها تهديداً لنمو ورسالة وسمعة الشركة. وفقاً لتقرير من شركة الاستشارات الإدارية والمحاسبية الكبيرة، (برايس ووترهاوس كوبرس PwC)، حيث أبرز التقرير باستبدال

٧٩/ د. مصطفى محمود أبوبكر - (تنظيم وإدارة الشركات العائلية).

٨٠/ د. منى شريف - (الشركات العائلية - انتقال السلطة من جيل إلى جيل).

عدد قياسي من المديرين التنفيذيين بنسبة (١٨٪) في العام الماضي، وتمّ طرد نسبة كبيرة من هؤلاء المديرين التنفيذيين بسبب بعض الهفوات الأخلاقية.

الانضمام الرسمي إلى فريق العمل:

هناك بعض الضوابط التي أرى أنّها جديرة بالاهتمام، عند تعيين أحد أفراد العائلة لقيادة شركة العائلة^(٨١):

١. من الأفضل أن لا ينفرد مؤسس الشركة العائلية، ولا يكون صاحب صلاحية التعيين لأبناء العائلة وخاصة في شغل الوظائف القيادية.
 ٢. من الأفضل أن تكون صلاحية التعيين لأبناء العائلة ولشغل الوظائف، من اختصاص لجنة فنية مكونة من أعضاء من لجنة المديرين، ومدير الموارد البشرية (على ألا يكون من أفراد العائلة)، وكذلك من استشاري تنظيم سواءً من داخل أو خارج الشركة.
 ٣. أهمية بدء المسار الوظيفي لأبناء العائلة في وظيفة تنفيذية، ولا يفضل البدء بشغل وظيفة إشرافية أو إدارية أو قيادية، ما لم تكن لديه خبرة عملية في نفس المجال، ومن خلال اللجنة الفنية وفي حالات استثنائية.
 ٤. من المفيد أن يشارك أبناء العائلة في فرق المهام الخاصة، مثل إعداد مشروعات دراسة الجدوى أو بحوث التسويق الميدانية وغير ذلك.
- الوظائف التي يُفضّل إلحاق أفراد العائلة بها هي:
١. وظائف الإنتاج/ التصنيع/ التنفيذ/ العمليات.
 ٢. وظائف البحوث والتطوير.
 ٣. وظائف التسويق والمبيعات.
- ويُعزى ذلك إلى أهمية توجيه أفراد العائلة إلى الجانب المهني، باعتباره أساس نشأة الشركة العائلية الذي بدأ به مؤسس الشركة، وللمحافظة على أصول وأسرار الصناعة أو النشاط أو الحرفة، وتوفّر مقومات تواصل الأجيال من خلال اكتساب وتوارث المهنة أو النشاط، كما أنّها أنشطة تقلّ فيها فرص الجدل والنزاع الشخصي.

٨١ / د. مصطفى محمود أبو بكر - (تنظيم وإدارة الشركات العائلية).

- وفي المقابل فإنّه من الأفضل إبعاد أفراد العائلة عن الوظائف التالية:
١. مدير الشؤون الماليّة: المسئول عن حركة الأموال وأعمال الحسابات.
 ٢. مدير المراقبة الماليّة: المسئول عن مراقبة تدفق الأموال وإنفاقها.
 ٣. مدير الموارد البشريّة: المسئول عن تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وعن تنفيذ قرارات التعيين والترقية والتحفيز.
- ويُعزى ذلك إلى تجنّب احتمالات التحيز، وممارسة النفوذ العائلي في هذه المجالات، كعدم إتاحة الفرص لتكوين مواطن نفوذ وسيطرة من خلال هذه الأنشطة.
- وبافتراض أنّ أفراد العائلة يمثلون حجر الزاوية في نشأة الشركات العائلية ونموّها واستقرارها، والتأثير الهام والجوهري الحرج عليها، إيجاباً وسلباً، فإنّ الجهد، والوقت، والإنفاق الموجه إلى بناء شخصية الأبناء وتأهيلهم للعمل في الشركات العائلية، يُعدّ أحد أهمّ أوجه الاستثمار طويل الأجل في الشركات العائلية.

**الشركات العائلية
وسياسة الرجل
المناسب في المكان
المناسب**



الشركات العائلية وسياسة الرجل المناسب في المكان المناسب

إنه وإن كان مبدأ «وضع الرجل المناسب في المكان المناسب»، هو جوهر وأحد متطلبات الفعالية الإدارية في المنظمات الناجحة، إلا أنه أدى إلى خلق وتعميق النزاع والصراع الوظيفي بين أفراد العائلة، وأنه يجب ألا يقتصر دور الإدارة في الشركات العائلية على مجرد تحديد الفرد المناسب من أفراد العائلة الذي تتوفر فيه اشتراطات شغل وظيفية قائمة بالفعل في الهيكل الوظيفي للشركة، وإنما لا بدّ من تطوير دورها في هذا المجال؛ ليطمح حول تأهيل أفراد العائلة وخلق فرص توظيف ملائمة من خلال شركات، أو نشاطات، أو فروع، أو أسواق، أو فئات جديدة، وهنا تظهر أهمية قضية رسم مسارات وظيفية مهنية لأبناء العائلة في وقت مبكر يسبق الحاجة الفعلية لشغل الوظيفة، لأنّ من القضايا الجوهرية المرتبطة بالشركات العائلية، عملية التعليم لأبناء العائلة، وكيف يتم رعايتهم بصورة تؤهلهم لتحمل عبء إدارة الشركة ببسر وتعاون وكفاءة، وبصورة تقلل أسباب الصراع الوظيفي بينهم^(٨٢).

وهذا الكلام في نظري؛ على درجة جيدة من الصحة خاصة في الشركات العائلية التي يكون عدد أفراد العائلة فيها محدود، ففي العمل العائلي لا تستطيع أن تصارع أخاك أو أختك أو ابنك، بأنّه هو شخصياً، أو ابنه لا يصلح للعمل بالشركة لعدم كفاءته أو لعدم توقّر مؤهلات، أو شهادات تتناسب مع متطلبات الوظيفة، فلا بدّ من تأهيل أبناء العائلة وخلق فرص وظيفية لهم داخل شركة العائلة، وليس بالضرورة في مركزها الرئيس، وإنما في فروعها أو أقسامها المتنوعة أو غير ذلك ممّا تم ذكره. وقد تمّ هذا الأمر بشكل واضح في شركة عائلي فقد كنّا نتنازل عن بعض الشروط في توظيف أفراد العائلة على أمل تهيئتهم وتدريبهم على رأس العمل، وكنّا نقوم بتوظيف بعضهم في معارض التجزئة، أو فروع الشركة البعيدة عن المركز الرئيس، أو استيعابهم في غير النشاط التجاري الأساسي للشركة، وإنما في الذراع الاستثماري والعقاري للشركة، وقد أثمرت هذه الخطوات عن نتائج مرضية، وإن كنت أخالف الدكتور مصطفى محمود، في أنّه «بمجرد وجود أو بدء وجود فرد جديد من أفراد العائلة؛ فإنّه يجب البدء في خلق وظيفة مناسبة له، لتكون جاهزة له لشغلها بعد تأهيله وتنميته ليكون مناسباً للوظيفة التي تم إيجادها وتجهيزها له»، حيث إنّ في العائلات الممتدة وخاصة في دول الخليج

٨٢/د. مصطفى أبو بكر - (تنظيم وإدارة الشركات العائلية).

والتي أفراد العائلة فيها كبير ويتكوّن من إخوة وأخوات وأبناء عمومة وأرحام وأصهار، يصبح من الصعب إيجاد وظيفة لكل فرد في العائلة داخل الشركة العائليّة، بل ويصبح الهيكل التنظيمي والوظيفي كبيراً ومترهلاً، خاصّة لو كانت الشركة صغيرة أو متوسطة الحجم. يؤكّد ذلك الخبير (عمار شطا) في مذكراته «مئة تحت الصفر» بقوله: «نحن أبناء الخليج مرفّهين، لم نتعرض للكثير من الضغوطات النفسيّة التي تحتم علينا النجاح مهما كلّف الأمر، وكثيراً ما أرى الرفاهية بشكل فاضح في شبابنا، لينتهي شغف الدراسة والتعلّم عندهم بمجرد الحصول على الوظيفة». في حين أنّه في نظري أنا (المؤلف) أنّ الحصول على الوظيفة هو بداية مشوار التعلّم وليس نهايته. يضيف الأستاذ (عمار شطا): «مع الأسف لم نعلّم أبناءنا مبدأ التعايش بشكله الحقيقي، فيجد البعض صعوبة في الانفتاح وتقبّل الآخرين المختلفين عنهم في الدين والمبادئ والفكر»، ويقول كذلك: «لن يصبح ابنك ناجحاً، أو كما تريد له، إلا إذا حاولت جاهداً أن تكون ذلك الشخص أمامه، والعكس صحيح. لذلك أجد القدوة تتشكل بالأفعال والأعمال الصالحة التي تورّث لا شعورياً لمن يأتون بعدها». أنت مرآة أبنائك وسيرون فيك القدوة والمثال الذي يحتذى به.

أثبتت الدراسة التي أجراها «جيم كوليز Jim Kollins» مع مجموعة من الباحثين والعاملين بلغ عددهم (٢١ شخصاً) في عام ٢٠٠٠م والتي استغرقت خمس سنوات، قدموا فيها مجتمعين ما يقرب من (١٥) ألف ساعة عمل، لدراسة كيف تحولت بعض الشركات من كونها شركات جيدة لتصبح شركات عظيمة، ووضعوا لذلك معايير دقيقة وشاقة، أثبتت الدراسة:

- أن (١٠) من أصل (١١) من المديرين العاملين التنفيذيين للشركات الجيدة إلى العظيمة جاءوا من داخل الشركة وليس من خارجها، وأنّ الكثير من الشركات التي استعانت بمديرين من خارجها، فشلت ولم تحقق نتائج عظيمة مستدامة.
- إنّ عملية التحوّل من الجودة إلى العظمة تبدأ باستقطاب الأشخاص الأكفاء ووضعهم في أماكنهم المناسبة، والتخلّص من غير الأكفاء دون تردد، وأن تتم عمليّة اختيار الأشخاص وفقاً لمعايير صارمة وشديدة، فإذا لم تكن متأكداً، لا توظّف وتابع البحث، وعند الحاجة إلى تغيير الأشخاص ينبغي التصرّف سريعاً (بعد التأكد من أنّ الشخص المرغوب استبداله؛ لا يجلس في المقعد غير المناسب).
- إنّ المقولة الشائعة: (الأشخاص هم أهم ما لديك من أرصدة) غير صحيحة وخاطئة، والصحة هي: (الأشخاص الأكفاء فقط، هم أهم ما لديك من أرصدة)، لذا احرص على الاحتفاظ بهم وعدم التخلّص منهم.
- إنّ كون شخص ما، هو «الشخص الكفء» يعتمد على ملامح شخصيّته وقدراته

- الطبيعية، أكثر ممّا يعتمد على علمه أو خلفيته أو مهارته بالتحديد.
- القلّة من الشركات تطبّق ثقافة الانضباط، في حين أنّه عندما يتوافر لديك الأشخاص المنضبطون؛ فلا حاجة إلى الهرميّة، وعندما يتوافر لديك الفكر المنضبط؛ فلا حاجة إلى البيروقراطية، وعندما يتوافر لديك العمل المنضبط؛ فلا حاجة لك إلى إجراءات الضبط والسيطرة المتطرفة، وعند المزاوجة بين ثقافة الانضباط وأخلاقيات المهنة؛ تكون قد تحصّلت على الوصفة السحرية للأداء العظيم.
- الأشخاص المنضبطون ذاتياً؛ لا يحتاجون إلى من يديرهم، وعندها تعمد الشركة إلى إدارة النظام وليس الأشخاص.

هذه الدراسة كانت موضوع كتاب «جيد إلى عظيم Good to Great»، وهو كتاب شيق أنصح بقراءته للمديرين الشغوفين بتحويل شركاتهم إلى شركات عظيمة حيث بينت الدراسة أن (١١) شركة فقط من بين (١٤٣٥) شركة منتقاة من قائمة فورتشون لأكبر شركات أمريكا بين الأعوام (١٩٦٥ - ١٩٩٥)، تحوّلت من شركات جيّدة إلى شركات عظيمة وفقاً للمعايير التي وضعتها المجموعة. وهذا مؤشّر خطير يُظهر أنّ عمليّة التوظيف، واختيار الموظفين له دور رئيس وهام في استمرارية الشركة ونجاحها، وكما يقول (جاك ويلش) الرئيس التنفيذي لشركة (جنرال إلكتريك GE): «أذكى المديرين في العالم يوظّفون أذكى الموظّفين في العالم». وحرّيّ بأبناء العائلات أن يحرصوا على الأخذ بنتائج مثل هذه الدراسات، لأنّه لا مجال لتوظيف المتردّية والنطيحة في عصرنا الحاضر، بل إنّ ما يميّز شركة عن أخرى، لم يعد رأس مالها النقدي ولكن رأس مالها البشري، وحجم العقول البشرية المنتجة للأفكار والصناعة للإبداع، وهذا ما تحرص عليه كبريات الشركات في أنحاء العالم.

إنّ (المعرفة والخبرة)، تمّ إدراجها كأحد الأصول غير الملموسة، في التقرير الذي أعدّته «الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم)»، وذلك تحت عنوان (مستقبل الأصول غير الملموسة في قيمة الشركات) بالتعاون مع (ديلويت) الشرق الأوسط، حيث أصبح تطوير هذه الأصول وتنميتها وحمايتها حجر أساس للحصول على أعمال رائدة وزيادة قيم رأس مالها. ويعدّ الأشخاص الأكفاء أحد أصول الشركة غير الملموسة، فقد لمسنا هذا الأمر في (ستيف جوبز) مع شركة (أبل)، و(جاك ويلش) مع شركة (جنرال إلكتريك)، و(كارلوس غصن) مع شركة (رينو)، وكيف استطاعوا انتشار تلك الشركات من الانهيار والخسائر، بحنكتهم وخبرتهم وحسن قيادتهم.

دستور (ميثاق) العائلة



دستور (ميثاق) العائلة

ما هو الدستور (الميثاق)؟

الدستور هو وثيقة تتضمن مجموعة من الأسس والقيم والقواعد والضوابط التي يتفق أفراد الشركة العائلية عليها وفق ظروف شركتهم، ويتعهدون باحترامها والعمل بها وتنفيذها. وللدستور بُعد كبير يتجاوز مجرد وضع قواعد للالتزام بين الشركاء، فهو يساعد على توفير قاسم مشترك من القيم والمبادئ بين الشركاء تضبط علاقاتهم وتصرفاتهم فيما بينهم داخل نطاق الشركة العائلية. بل هو يتجاوز ذلك ليعمل على ضبط سلوكهم ونواياهم الشخصية ويضمن تغليهم مصلحة العائلة والشركة على المصالح الشخصية. يوقر الدستور إطاراً مرجعياً متفق على احترامه للرجوع إليه عند رسم السياسات واتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات التأثير العميق على مستقبل العائلة والشركة العائلية. كما أنه مصدر مشترك تستقى منه ثقافة وقيم وتصورات أبناء العائلة بما يحقق الانسجام فيما بين العائلة وبين شركتهم العائلية، وذلك بغرس مجموعة من القيم والعادات والتقاليد لدى أبناء العائلة تساعد على استقرار الشركة العائلية ونموها، وتساهم في منع الصراع والنزاع ومعالجته بيسر عند حدوثه، ومن هذه القيم: الاعتزاز بالانتماء للعائلة، الافتخار باستمداد القوة من العائلة، الاستمتاع بالود والألفة بين أفراد العائلة، الأمان من خلال الانتماء والارتباط، الانتفاع بالمشاركة والتعاون الكامل، والتفاهم التنظيمي والعائلي وحل الخلافات ودياً وعائلياً.

تتخذ موثيق العائلة أشكالاً ومسميات عديدة، فقد تتّصف بالعموميّة الشديدة، أو قد تكون شديدة الخصوصية، وقد تتخذ صيغة رسميّة أو غير رسميّة، وقد ينصب اهتمامها على العائلة أو على الشركة، أو على المنطقة المشتركة بينهما، أو على كليهما معاً، كما يمكن أن تتمثّل في خطاب بسيط موجّه لأعضاء العائلة أو مجلس الإدارة، أو العضو المنتدب، ويمكن أن تُصاغ في شكل دليل أو موجز توضيحي.

مسميات ميثاق العائلة:

من مسمياته: «دستور العائلة»، «الخطة الإستراتيجية»، «رؤية العائلة»، «رسالة العائلة»، «قواعد السلوك العائلي»، «بروتوكول العائلة»، «مبادئ العائلة»، «قيم العائلة»، «سياسات العائلة»، «ثقافة العائلة»، «عقيدة العائلة»، «قواعد التفاهم العائلي»، «ميثاق العائلة». وعلى الرغم من اختلاف المسميات وتعدددها، إلا أنها جميعاً تهدف إلى شيء واحد، وله معنى واحداً، وهو تحقيق التفاهم وإرساء قواعد للعمل العائلي. فقد تعتبر القيم عند عائلة، الثقافة التي تدين بها، وقد يعبر الدستور عن الميثاق، وليس هناك صيغة ثابتة أو نموذج محدد يعتبر صالحاً لجميع العائلات ليكون ميثاقاً أو دستوراً لها، بل إنَّ تصميم الميثاق تحكمه ظروف، وتركيبية، وهيكل، ورغبة كل عائلة على حدة.

بعض الخصائص المهمة التي تعزّز نجاح الميثاق العائلي للشركات، ومن ذلك (باختصار)^(٨٣):

- أن يتمتع بنمط القيادة الديموقراطية، حيث يتم التوجيه عبر الدعوة للمشاركة، لا أن يسود النمط الاستبدادي، وتُتخذ القرارات المصيرية بشكل فردي، دون أخذ آراء أفراد العائلة الآخرين في الاعتبار.

- يتميز بدرجة عالية من الالتزام والتحفيز لتحقيق الأهداف المشودة.
- التحلي بروح التعاون لتعزيز التواصل المتبادل في كلا الاتجاهين (العائلة والشركة).
- أن يتضمن نظاماً يفيد في حلّ الخلافات والصراعات الناشئة بين أعضاء العائلة.
- توفر الرغبة في التوصل إلى الإجماع العائلي، مع وجود الولاء المطلق للعائلة.
- خلق مناخ من الثقة يتحقق به نجاح الشركة.
- إيجاد بيئة ومحيط يعزز التنوع ويسهم في بناء علاقات قائمة على الثقة والشفافية والانفتاح بين الأشخاص.

يجب أن يتضمن دستور العائلة كذلك^(٨٤):

- قضية تربية الأبناء وبناء شخصيتهم وتأهيلهم للعمل بالشركة وإدارتها «كرسالة مقدّسة».
- مسؤولية الآباء وال كبار من أبناء العائلة عن إثبات وتأكيدهم دورهم «كقدوة للأجيال التالية».

٨٣/ د. مكي شريف - (الشركات العائلية - انتقال السلطة من جيل إلى جيل).

٨٤/ د. مصطفى أبوبكر - (تنظيم وإدارة الشركات العائلية).

علاقة قيم وثقافة العمل بالميثاق:

إنّ ثقافة وقيم العمل تعتبر من المحدّات الرئيسة لنجاح الشركات أو فشلها، وهناك علاقة ارتباطيّة بين نجاح الشركة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في صنع القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية، كما أنّ لها دوراً هاماً جوهرياً في تعميق الترابط والتواصل والتفاهم بين أفراد العائلة في التخطيط لأعمال الشركة وإدارتها والمحافظة عليهما. وبالتالي؛ فإنّ ثقافة وقيم العمل التي غالباً ما تكون مستمدّة ومستوحاة من ثقافة وقيم العائلة؛ لها دور كبير في صياغة دستور العائلة، كما سيتضح لاحقاً من خلال قراءة دستور إحدى العائلات اليابانية، فقد كان من بين بنود دستور عائلة (موجي) اليابانيّة ما يلي:

١. يرغب جميع أفراد العائلة في أن يسود السلام العائلي فيما بينهم، حيث لا توجد فرصة للصراع، بل الاحترام المتبادل، مع التأكيد على ضرورة نموّ شركة العائلة والعمل على الازدهار الدائم للعائلة.
٢. إنّ الاعتماد على الله هو مصدر كل سعادة، كما أنّ الحرص على إرساء قيمة العدل بين أفراد العائلة؛ يؤدي إلى تحقيق السلام العائلي المنشود.
٣. يجب أن يحترم جميع أفراد العائلة بعضهم البعض، كما يجب أن يكون كبير العائلة قدوة للآخرين، حتى يتبعوا خطواته، فالأدب والاحترام هو ما يحكم تصرفات العائلة – كباراً وصغاراً، مديرين وعاملين.
٤. إذا كانت الفضيلة هي السبب...فإنّ الثروة ستكون النتيجة، لذلك لا يجب التغاضي عن الفضيلة من أجل تحقيق الثروة، ولا يجب تصنيف الناس بين فقراء وأغنياء.
٥. ضرورة الحفاظ الصارم على النظام، والحرص على المثابرة، سواءً بين الكبار أو الصغار، أو بين المديرين والعاملين.
٦. العمل في شركة العائلة قوامه الأفراد، لذلك لا يجب تعيين أو تسريح العاملين بناء على أحكام شخصيّة غير موضوعيّة. ضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
٧. إنّ تعليم الأبناء هو إحدى مسؤولياتنا تجاه الوطن، لذلك يجب تدريب أجسامهم وعقولهم وتزويدهم بالأخلاقيات، والفكر، والتربية البدنيّة.

٨. تعامل مع جميع الكائنات بالحب، فالحب هو أساس حياة الناس ومصدر سعادتهم. الكلمات هي مفتاح الثروة أو البؤس، لذلك فالكلمات البديئة تضر قائلها وتضر الآخرين في آن واحد، أما الكلمات السامية المهذبة فتجلب السلام والسعادة للجميع، وعلى ذلك: أمسك عليك لسانك وفكر في كل كلمة قبل أن تنطق بها .
٩. المنافسة هي أحد العوامل المهمة في مسيرة التقدم، ولكن تجنب المنافسة الشرسة وغير الشريفة، واعمل على التعاون مع المجتمع المحيط بك.
١٠. يجب الإعلان عن حالات النجاح وحالات الفشل على حد سواء، وبالتالي، يجب توخي العدالة في الثواب والعقاب، فلا تتعاس عن مكافأة المجيد، ولا تتوان في عقاب المخطف.
١١. استشر أفراد العائلة عندما تبدأ مشروعاً جديداً، لا تحاول أن تفعل أي شيء بمفردك، عبّر عن تقديرك الدائم لأي أرباح تحققها عائلتك.
١٢. قم بادخار بعض إيراداتك، واخدم مجتمعك بقدر استطاعتك، ولكن لا تنتظر المكافأة ولا تبالغ في قدراتك.
١٣. لا تتخذ القرارات المهمة بمفردك، ولكن استشر المختصين قبل أن تتخذ القرار. فإذا التزمت بذلك، فإن العاملين سيلتزمون بنفس الاتجاه في أداءهم لأعمالهم.
١٤. حافظ على ما تتمتع به من التواضع والاجتهاد والمثابرة التي ورثناها عن آبائنا وأجدادنا على مدار سنوات عديدة ، وابذل كل ما تستطيع من جهد من أجل تحقيق ذلك .
١٥. إن المكاسب الحقيقية لا تأتي إلا من العمل الجاد، أما المضاربة فليست هي أفضل طريق تستطيع أن تسلكه. إياك واستغلال نقاط ضعف الآخرين من أجل تحقيق مكاسبك وأهدافك.
١٦. لا تقترض نقوداً دون داع، لا تكن متهوراً وتقوم بضمان حقوق لدى الآخرين. لا تقم بإقراض الآخرين نقوداً مقابل الحصول على فائدة، لأنك لا تقوم بوظيفة البنك.

يتمتع هذا الدستور أو الميثاق بنبرة فلسفيّة دينيّة عالية، ويتضمن مجموعة من القيم، كما نجد في بنود هذا الدستور ما يحضُّ على ضرورة تجنب الصراعات العائلية من خلال ترسيّة مجموعة قواعد كالعدالة والاحترام المتبادل والأدب والثقة بالله والاعتماد عليه والتواضع وحسن الألفاظ واختيارها وعدم الإساءة إلى الآخرين وغير ذلك ممّا يجنب أفراد العائلة سوء الظن والنزاعات التي غالباً ما يكون منشؤها عوامل نفسيّة وسلوكيّة ليس لها (في الغالب) علاقة بأداء الشركة. وهذا الميثاق ممكن أن يسترشد بكثير من بنوده في موثيقنا العائلية، إلاّ أنّه لم يتطرق تفصيلاً لبعض القضايا المهمة التي يمكن إضافتها من مثل:

- آليات توظيف أبناء العائلة ومواصفات أو مؤهلات الراغبين في الالتحاق بالعمل العائلي.
- آليات اختيار القائد القادم (رئيس الشركة أو الخليفة) ومؤهلاته وخبراته.
- طرق ووسائل حل النزاعات والخلافات بين أفراد الأسرة.

وفي الجملة فإنّ دستور العائلة أو ميثاقها، إنّما هو عبارة عن وثيقة أو خريطة عمل لعلاقات الشركاء فيما بينهم وفيما بينهم وبين الشركة، يُرجى منه الحيلولة دون بروز خلافات مستقبلية بين الشركاء، أو اختلاف وجهة نظرهم حول قضية معينة، فكما يقول (جبران خليل جبران): «نحن لا نرى الأشياء على حقيقتها ولكن نراها بالصورة التي نشاؤها».

لا يوجد صيغة موحّدة وثابتة لميثاق يصلح لجميع الشركات، وإنّما يتم إعداد الميثاق لكلّ شركة ومجموعة شركاء وفقاً لعدددهم وتركيبتهم العائلية (أب وأبناء أو مجموعة أخوة أو مجموعة شركاء أبناء عمومة... إلخ)، وثقافتهم والقيم التي يحملونها والأهداف التي يسعون لتحقيقها ولرسالة ورؤية العائلة؛ كما أنّ الأهم من ذلك كلّ رغبتهم الحقيقيّة في الاستمرار في دعم الشركة ونموّها وتطويرها والنظر إليها كإرث عائلي يسعون لنقله للأجيال التي تليهم.

نماذج لفشل شركات عائلية



نماذج لفشل شركات عائلية

هناك مثل صيني يقول: «الثروة لا تدوم ثلاثة أجيال»، ووفقاً لمركز (كونواي للأعمال العائلية Conway Centre for Family Business)، فإنَّ (١٢) في المائة فقط من جميع الشركات العائلية قابلة للحياة في الجيل الثالث، ممَّا يعني أن (٨٨) في المائة من الشركات العائلية لا تتجاوز الجيل الثاني، وفي نفس الوقت فإنَّ التي تنتقل للجيل الرابع لا تتجاوز (٣) في المائة من الشركات العائلية.

سوف نأخذ مثالاً لشركتين كانتا محل دراسة وبحث من قبل مختصين للوقوف على العوامل التي قد تكون سبباً في انهيار أي شركة:

١. شركة (ستاينبرج Steinberg) الكندية:

أسَّسها المهاجرة من أصل هنغاري (إيدا ستاينبرج Ida Steinberg)، في مدينة (مونتيريال) بمقاطعة (كيبك Quebec) الكندية عام ١٩١٧م، كمتجر صغير لبيع الخضروات، التحق ابنها (سام) ذو الأربعة عشر عاماً، بالعمل مع والدته تاركا مدرسته ليصبح شريكاً مع والدته في عملها. وخلال العشرين عاماً التالية؛ استطاع الابن (سام ستاينبرج) توسيع نشاط المتجر بصورة جيدة، وذلك عندما تولى مسؤولية المتجر وأصبح رائداً في بيع المواد التموينية بالتجزئة.

قام (سام) بافتتاح سوبر ماركت شرق كندا في عام ١٩٣٤م، ليحوّل المتجر الصغير إلى مفهوم آخر في تسويق منتجات شركة عائلته، واستطاعت الشركة التوسع في الفروع تحت قيادة الابن (سام) وانتشرت في (كندا) كأكبر سلسلة توزيع للمواد التموينية. وكانت عائلة (ستاينبرج) إحدى العائلات البارزة في عالم الأعمال في (كندا)، ثم في عام ١٩٥٢م بدأ الابن (سام) نشاطه في العقارات وقام بتأسيس شركة (إيفانهو للاستثمار Ivanhoe Investment)، وامتلك مجموعة من المتاجر، وخلال سنوات التوسع كانت الخطة تتمثل في إنشاء عقارات في (كيبك) من أجل التطوير المستقبلي في مراكز التسوق والمتاجر، وكانت هذه الخطوة من أكثر مشاريعه ربحية.

راجت شركة (ستاينبرج) وتوسعت في أرجاء البلاد واستحوذت على مجموعة صغيرة من

الأنشطة والمحال بحيث ملء السمع والبصر، إلا أنه في غمرة انشغاله بالتوسع وإدارة نشاطه، لم يبذل أيّ جهد يذكر لإعداد الجيل القادم من أسرته لقيادة الشركة أو توريثها من بعده. كما أنّ إدارة سياسة الشركة كانت خاضعة لسيطرة (سام) وأصدقائه، والذين تبعوا خطاه في الإستراتيجيات الأساسية والقرارات الإدارية، وكان قد عيّن زوج ابنته كمدير عام تنفيذي، لكونه فرداً من العائلة، لا نتيجة مواهب أو كفاءات حقيقية في الإدارة. توفي (سام) في عام ١٩٧٨ م، فحصلت ابنته الكبرى (ميتزي) على دور تنفيذي في الشركة، في حين سيطرت ابنته الثالثة (مارلين) على ودائع الأسرة. بدأت بوادر المشكلات في عام ١٩٨٥ م، حين قام مدير عام تنفيذي من خارج العائلة بطرد الابنة الكبرى من الشركة وتحبيدها عن الإدارة، ففكرت ببيع الشركة؛ ممّا أحدث خلافاً بين بناته الثلاث للحفاظ على الشركة أو بيعها، وانشغل الجيل الثالث بمعاركهم ممّا أدى إلى تدهور أعمال الشركة وتحملها لمصروفات كبيرة دون التركيز على تطوير العمل والمحافظة عليه، واستغلّ المنافسون فرصة انشغال العائلة بتصفية حساباتهم مع بعضهم البعض.

في الثمانينات كان الصراع الداخلي الأسري والاقتتال على السلطة وارتفاع التكاليف كانت جميعاً في قمّتها، وتمّت محاولة لدعم الشركة، ولكنّها كانت في الوقت الضائع. أصبح العداء الأسري معروفاً لدى العامّة، ونشرت أخباره على الصفحات الأولى من الصحف اليومية، والتقطت سوق الأسهم رائحة نشوب خلافات عائلية في هذه الشركة قد تجبرها على البيع. تم تصفية الشركة وبيعها في المزاد في عام ١٩٩٢ م لمجموعة من منافسيها، بعد (٧٥) عاماً من تأسيسها، حيث ارتفعت المطالبات والديون على الشركة؛ نتيجة لخلافات الورثة على السيطرة عليها، في حين أنّها كانت في أوج نجاحها عند وفاة (سام ستاينبرج) رائد نهضتها من أبناء الجيل الثاني، والذي حوّلها من مجرد متجر صغير لبيع الخضروات إلى سلسلة كبيرة من متاجر التجزئة (Super Markets)، إضافة إلى أنشطة عقارية مزدهرة وناجحة. ولكنّها النتيجة الطبيعية لأيّ عملٍ لا يُخطط له إستراتيجياً، ولا يتم إعداد أجياله إعداداً جيداً لقيادته مستقبلاً.

٢. شركة (غوتشي Gucci):

أسس هذه الامبراطورية (غوتشيو غوتشي Guccio Gucci) في عام ١٩٢١م في مدينة فلورنس الإيطالية؛ كشركة لبيع الحقائب الجلدية المستوردة، والتي اشتهرت لاحقاً في عام ١٩٣٧م، ببيع حقائب اليد العصرية الإيطالية ماركة (غوتشي). كانت زوجته وأبناؤه يعملون معاً في المتجر، وكان ابنه (ألدو) الذراع اليمنى لوالده. كان شديد الالتزام بالشركة، واستطاع إقناع والده بالتوسّع في النشاط بفتح فرع لمتجره بمدينة (روما Rome) في عام ١٩٣٨م، وكان يحث والده على التوسع بفتح فروع للشركة خارج إيطاليا؛ إلّا أنّ والده كان على خلاف رأيه. توسّعت (غوتشي) في منتجاتها لصنع محافظ الجيب والإكسسوارات والأحزمة، كما قامت بصناعة الأحذية لجنود المشاة الإيطاليين في الحرب العالمية الثانية. وراج اسم (غوتشي) بصورة كبيرة وتعددت منتجاتها وأصبحت علامة تجارية يشار لها بالبنان وبنجاح لا نظير له. توفي المؤسس (غوتشيو) في عام ١٩٥٣م، فألت الشركة للثلاثة إخوة (ألدو) و(فاسكو) و(رودلفو) بالتساوي، حسب وصية والدهم مع حرمان ابنته الوحيدة (جريمالدا) من أي حصة بالشركة؛ حيث إنّ شركته حسب اعتقاده ورغبته؛ يجب أن تدار من خلال رجال (غوتشي) فقط. كما أنّ الأب لم يراع حقيقة جهد أبنائه والتزامهم بالشركة الذي لم يكن متساوياً؛ ممّا أشعل أول شرارة للحقد والحسد والغيرة والمنافسة بين الأبناء، الأمر الذي أدّى إلى انعدام النظام وزيادة الكتمان والحذر.

تسلّم ابنه الأكبر (ألدو Aldo) زمام الأمور وأصبحت الشركة تحت قيادة الابن؛ علامة تجارية رائدة في مجال الموضة ليس على المستوى المحلي فقط وإنما في أنحاء العالم، وتم افتتاح فروع لها في (نيويورك، باريس، لندن وطوكيو). ويعتبر (ألدو) هو في الحقيقة رائد نهضة توسّع هذه العلامة التجارية دولياً، وانتشار اسمها وتوسيع قاعدة منتجاتها.

كانت الفترة الأولى في الخلافات، عبارة عن تحالف بين الأخوين (ألدو) و(رودلفو) ضد شقيقهم (فاسكو)، وتحالف بين ثلاثتهم ضد شقيقهم (جريمالدا)، التي كانت تريد الحصول على حصة مساوية لحصصهم من عقار والدهما، حتى سحقتها إختوتها في المحكمة بلا رحمة.

وعندما توفي (فاسكو) في عام ١٩٧٥ م، انتقل جيل ثالث من أبناء العائلة إلى الشركة. عندها اتحد (ألدو) و(رودلفو) للحصول على حصة أخيهما بشرائها من أرملته، وبذلك أصبحت الشركة ملكاً للأخوين (ألدو) و(رودلفو) مناصفةً بينهما يملك كل فرد منهم (٥٠٪) من حصص الشركة.

احتفظ (رودلفو) بحصته (٥٠٪)؛ في حين قام (ألدو) بتخصيص (١٠٪) من حصته لأبنائه الثلاثة بالتضامن.

بدأت مشكلات العائلة مع انخراط الجيل الثالث في العمل بها، ففي عام ١٩٦٩ م، أثار (جورجيو) أحد أبناء (ألدو) أول نزاع عائلي بإطلاق اسم العلامة التجارية (غوتشي بوتيك Gucci Boutique) على متجر خاص به، دون استشارة أو أخذ إذن من العائلة. وكان هذا الموضوع مادةً خصبةً للصحافة، وتم استيعاب الموضوع وتجاوزه في عام ١٩٧٢ م، وفي عام ١٩٨٠ م قام كذلك (باولو) أحد أبناء (ألدو)، بإطلاق علامة تجارية جديدة ولنفسه تحت اسم (غوتشي بلس Gucci plus)، وعندها تعرّض الأب لانتقادات كبيرة وبدأت الهوة تتسع بين الإخوة، فتم تحويل الشركة في عام ١٩٨٢ م إلى شركة مساهمة عامة.

في عام ١٩٨٣ م، توفي آخر إخوة (ألدو) فانتقلت حصة الأب وقدرها (٥٠٪) إلى ابنه (موريزيو)، والذي قام بمنازعة عمّه قانونياً للسيطرة الكاملة على إدارة الشركة، فأخرج عمه وابنه (باولو) بدهاء من مجلس إدارة الشركة، ثم أخرجهما من الشركة كلها، حيث تضاعفت حصة (ألدو) في الشركة إلى (١٦,٧٪) وحُكم عليه بالسجن لفترة عام بسبب الاحتيال الضريبي، وللأسف اعتمد صدور حكم الحبس بحقه؛ على شهادة ابنه ضده. وعادت الشركة خاضعةً لسيطرة رجل واحد من عائلة (غوتشي) وهو (موريزيو).

بحلول عام ١٩٨٨ م كان (موريزيو) قد باع (٤٧,٨٪) من حصته، وقد أساء استخدام سلطاته، واتهم بالبذخ في الصرف على المركز الرئيس للشركة في فلورنس وميلانو، وكان يتخذ سلسلة من القرارات الضعيفة التي تخالف آراء مستشاريه، وكانت قراراته الخاصة بالعمل تثير تساؤل وشكوك من حوله، مما عرض الشركة لمشكلات مادية كبيرة. إضافة إلى أنه كان

على خلاف دائم مع زوجته (باتريزيا) والتي طلقها لاحقاً، وكان يسرف على نفسه في الإنفاق. كانت الأمور الماليّة لشركة (غوتشي) بين عامي ١٩٩١ و ١٩٩٣ حرجة، حتى قام مجلس إدارة (غوتشي) بالتصويت ضد (موريزو)، مما اضطره لبيع بقية حصته لشركة (إنفست كورب Investcorp)؛ وبذلك لم يعد لعائلة (غوتشي) أي حصص في المجموعة، وذلك بعد (٤٠) عاماً من وفاة مؤسسها.

في عام ١٩٩٥ م، تم إطلاق الرصاص على (موريزو) في خارج عتبات مكتبه بميلانو في وضوح النهار. اتهمت زوجته السابقة باستئجارها للقاتل المأجور، وحكم عليها بالسجن المؤبد مع الأشغال الشاقة.

استطاعت (إنفست كورب Investcorp) إعادة هيكلة الشركة ووضعها في مسارها الصحيح، بعد أن تخلصت من سيطرة وحصص عائلة (غوتشي)، وبلغت قيمة الشركة في عام ١٩٩٤ م (١,٤) مليار دولار.

لقد كانت محاكمات عائلة (غوتشي) مصدراً خصباً للإعلام، بحيث كان أفراد العائلة يرفعون قضايا، بعضهم ضد بعض، بتهم مختلفة، كالإخلال بالعقود، وإساءة التصرف، أو حتى الإهانة والاعتداء، فكانت الشركة ميداناً للحرب الأهلية العائلية، بحيث انقلب الإخوة ضد إخوتهم، والأبناء ضد آبائهم.

يذكر المحللون لدراما شركة (غوتشي) إلى أنّ الخلل الرئيس في هذا الكيان، كان سببه الأب المؤسس (غوتشيو غوتشي)؛ الذي اعتاد على أن يثير أبناءه، بعضهم ضد بعض، مثيراً مشاعر قوية من الحسد والتنافس بين الإخوة، وقد ظهر رجوع هذه المشاعر لدى أبنائهم، فلقد استحوذ الطمع على أفراد العائلة، وكس كل منهم نفسه للسعي إلى إيجاد طرائق لخداع الآخر، إلى أن أدت بهم أفعالهم الانتقامية إلى تدمير الذات.

كان حريّاً بأفراد عائلة (غوتشي) عندما كانت في قمة مجدها وازدهارها، وإذ لم يحسنوا إدارتها ولم يكونوا أهلاً لذلك، أن يقوموا بالاستعانة بخبراء في هذا الشأن لإدارتها التنفيذية، على أن يحتفظوا لأنفسهم بحصص الأغلبية دون التدخل المباشر في إدارتها، وإنّما من خلال

عضويتهم أو رئاستهم لمجلس المديرين، بدلاً من إهدار ثروتهم في أطماع شخصيّة وأساطير عائلية.

لقد رأينا كيف تؤثر نرجسية القادة وتنافس الإخوة والحسد، على الكيانات العائلية؛ إن لم يتم إلجامها بشكل مناسب في وقت مبكر.

خلاصة القول:

إنّ ما ذكر من إحصائيات عن نسبة فشل الشركات العائلية في الجيلين الثاني والثالث، لا ينبغي التسليم بها واعتبارها واقعاً لا مناص منه أو تشكّل رعباً لدى أرباب العائلات، فإنّ الدراسات التي قام بها البروفيسور (جون وارد John Ward)، والبروفيسور (راندل كارلوك Randel Carlock)، وغيرهم من المهتمين بهذا الشأن كانت على عدد محدّد من الشركات، في وقت محدّد، وظروف محدّدة، ولأنشطة محدّدة، ومساحة جغرافية محدّدة، وفي زمن محدّد، وبالتالي؛ كانت النتائج التي حصلوا عليها؛ خاصة بجميع تلك الاعتبارات، وليس بالضرورة أنّ جميع الشركات العائلية في جميع أنحاء العالم وفي جميع الأنشطة، تتشابه أو تتطابق مع تلك العينة المختارة في الدراسات التي قاموا بها. وهذا ما أكّده (روبرت هولتون Robert Holton)، نائب رئيس مجموعة (Private Client) في موقع (مجلة الشركات العائلية Family Business Magazine)، حيث أشار إلى أنّ الدراسات التي أجراها (جون وارد) وغيره، وأوضحت فشل الشركات العائلية، بنسب كبيرة في الجيل الثاني أو الثالث، كذلك أشارت نفس الدراسات، إلى أنّ (١٣٪) من هذه الشركات استمرت كشركات مستقلّة تحمل نفس الاسم لمدة (٩٠) عاماً على الأقل، وربما لأكثر من ذلك؛ بحيث وصلت إلى الجيل الرابع. حيث إنّ فريق (جون وارد) أجرى بحثاً عن (٢٠٠) مصنع فقط، تم اختيارهم عشوائياً في (إلينوي Illinois)، من شركات مدرجة في المنشورات السنوية من عام ١٩٢٤ إلى ١٩٨٤؛ والتي نجحت من الكساد العظيم، وقياس هذه النتائج على جميع الشركات العائلية، في جميع الأنشطة والصناعات لجميع أنحاء العالم؛ يعتبر قياساً باطلاً وغير عملي. كما أنّ الدراسات لم توضّح حال الشركات التي تم بيعها، أو الاستحواذ عليها، أو اندمجت مع شركات أخرى واستمرت

لفترات أطول؛ سواءً بنفس الاسم أو تحت اسم آخر. لذا يجب التنبيه إلى موضوع الأحصائيات التي تصدر من حين لآخر عن فشل الشركات العائلية في الجيل الثاني بنسبة (٧٠٪) أكثر أو أقل، أو في الجيل الثالث بنسب عالية تصل إلى (٨٧٪) كذلك أكثر أو أقل، ينبغي الانتباه إلى عدم دقة هذه الإحصائيات، وأنها لا تخلو من حسن، أو سوء نية.

من المنتقدين لأسطورة فشل الشركات العائلية في مرحلة الجيل الثالث كذلك، الكاتبة «باربرا سيكتور Barbara Spector»، حيث تساءلت إلى أنه كيف يمكن توضيح بقاء شركات مثل: (شركة كارجيل Cargil Inc.) والتي تأسست منذ عام (١٨٦٥م)، وشركة (جونسون Jonson & Son)، والتي تأسست منذ (١٨٨٦م)، وشركة (مارس Mars Inc.) منذ عام (١٨٩١م)، إذا كانت بعض الأساطير، تصرّ على فشل الشركات في جيلها الثالث؟، وذكرت في مقال لها في موقع (مجلة الشركات العائلية Family Business Magazine)، بأنّ الباحث «دينيس جيف Dennis Jaffe»، المتخصص في شئون الشركات العائلية؛ مع فريق عمله كانوا يدرسون ما أطلقوا عليه «العائلات المولّدة Generative Families»، وهي الشركات العائلية التي امتدت لأكثر من ثلاثة أجيال، وقاموا خلال خمس سنوات، بفحص قرابة (٩٠) عائلة في أكثر من (٢٠) بلداً، كانت شركاتها قد حققت نجاحاً في مجال عملها، وبعائدات سنوية تزيد عن (٢٠٠) مليون دولار، فكانت نتيجة الأبحاث، أنّ هذه العائلات تراوح عمرها وبقائها، من الجيل الثالث إلى الجيل الثامن من عمر الشركة. وهذه الدراسة وغيرها تدحض أسطورة سقوط شركات العائلات وفشلها في مرحلة الجيل الثالث. وإنّ تجارب الشركات المولّدة كذلك تدحض فكرة أنّ الانحدار أو الركود في شركات العائلات يبدأ مع الجيل الثاني. بل إنّ (دينيس) وفريقه، يرون أنّ هذه العائلات تتبع دورة من التجديد المستمر عبر الأجيال بدلاً من التدهور والاضمحلال الحتمي الذي تزعمه بعض الأساطير.

كما أنّ المؤسسة العائلية التوليدية؛ غالباً ما يكون لديها العديد من منشئي الثروات على مدى الأجيال المتعاقبة، خلافاً للأسطورة التي تقول بأنّه يتم تكوين الثروة بشكل أساسي وكبير؛ من قبل جيل المؤسس وحده. كما أنّ أسطورة وفكرة أنّ بيع الشركة القديمة يعتبر

نهاية المشروع العائلي، لا تعتبر صحيحة؛ حيث تلتزم بعض العائلات التزاماً صريحاً بإعادة التنظيم كعائلة أعمال من خلال استثمارات مشتركة أخرى، كما أنّ بعض الدراسات ترى بأنّ نجاح الأعمال في الأجيال اللاحقة يحدث بابتعاد العائلة عن المشاركة والتأثير في الشركة، وهذا الكلام مردود عليه، بحسب دراسة (دينيس)، حيث إنّ عائلات الأعمال تنشئ شركات وفق قاعدة من قيم وثقافة الأسرة التي توجّه كيف تدار الشركة، وهذه القيم والثقافات يكون لها أثرٌ إيجابيٌّ في كثير من الأحيان ومما يميز الشركة العائلية.

في سنة ٢٠١٧ م، لاحظ محللو (كريديت سويس Credit Suisse)، بأنّ متوسط عمر الشركات الأمريكية العملاقة المُدرجة (S&P ٥٠٠) أصبح أقل من (٢٠) عاماً، وذلك منخفضٌ عن المتوسط السابق (٦٠) عام في سنة ١٩٥٠ م، إلّا أنّه في حالة الشركات العائلية، فإنّ الأمر مختلف؛ لأنّ مالكي العائلة يميلون إلى الاستثمار على المدى الطويل بدلاً من طلب الأرباح كل ربع سنة، كما هو حال الشركات المساهمة. ويعتبر أقدم كيان عائلي هو (فندق هوشي Hoshi Hotel) في اليابان؛ والذي تأسس في عام ٧١٨ م، وما زال يعمل لقراءة (٥٠) جيلاً. وفي الولايات المتحدة الأمريكية شركة (ليرد وشركاؤه Laird & Co.)، والتي تأسست في عام ١٧٨٠ م، وتدار من قبل الجيل العاشر من أبناء العائلة وغيرها كثير مما لا يحصى.

هناك مشكلات تواجه الشركات العائلية في جميع مراحلها، سواءً في مرحلة الجيل الأول أو الثاني أو الثالث، وحجم هذه المشكلات تتفاوت زيادة ونقصاً بحسب ظروف وثقافة، وقيم وأداء كل شركة على حده، فلكل عائلة أنماطها السلوكية المميزة لها. وهذه الأنماط ليست بالضرورة أن تكون أنماطاً إيجابية أو صحيحة على الدوام. فبعض العائلات تكون مرنة ومنفتحة بشكل كبير وتسمح لأي فرد من الأقارب والأصهار، بالانضمام إلى شركة العائلة، كما تكون قادرة على التكيف مع تغيرات العمل أو ظروف السوق، وتشجع أفرادها الأصغر سناً على تولي أدواراً قيادية، ونجد على النقيض شركات أخرى صارمة ومتمزعة لا ترى حقاً في الشركة حتى للإناث من ذرية المؤسس. ولا تمتلك أي أنظمة أو إجراءات تمكّنها من التكيف مع التغيرات التي تتطلبها دورة حياة الشركة.

السبب والنتيجة:

يذكر عن «براين تريسي Brian Tracy» وهو مؤلف أمريكي لعدة مؤلفات حول النجاح، قانونٌ يسمى قانون «السبب والنتيجة Cause and Effect»، أو قانون (السببية)؛ فهذا القانون هو الذى يحرك العالم بأسره، فكل ما يحدث فى العالم له سبب، وهذا هو قانون السبب، وإن عرفنا ذلك جيداً؛ أصبح فى مقدورنا أن نغير النتيجة إذا غيرنا السبب. نحن نعيش فى عالم تحكمه نواميس كونية، ومن بينها أن كل شيء يحدث لسبب، بغض النظر عن معرفتنا به أم لا. كل نتيجة، نجاح أو فشل، ثروة أو فقر؛ لها سبب أو أسباب محددة، كل سبب أو فعل؛ له تأثير أو نتيجة من نوع ما، بغض النظر عن كونها مرغوبة أم لا.

يؤكد ذلك المدرب العالمى «بوب بروكتر Bob Proctor» فهو يشرح هذا القانون بقوله: «ما تعطيه؛ يعود عليك، خاصة إذا منحت ما هو إيجابى؛ فقد يعود عليك مضاعفاً على الأقل عشر مرات. فإنك إن أعطيت طاقة إيجابية؛ فإنها ستعود عليك مضاعفة فى صورة خير كبير، والعكس إن أعطيت طاقة سلبية؛ تنعكس عليك شقاءً وحرزاً، فإذا أعطيت غضباً يعود عليك غضب، وإذا أعطيت سعادة، تعود عليك أنهاراً من السعادة». قال تعالى: ﴿وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ هُوَ خَيْرٌ وَأَعْظَمُ أَجْراً﴾ المزمّل: ٢٠، وقال تعالى: ﴿وَمَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَهُوَ يُخْلِفُهُ وَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ﴾ سبأ: ٣٩، قال ابن كثير: يخلفه عليكم فى الدنيا بالبدل، وفى الآخرة بالجزاء والثواب.

إنّ الجزم بأنّ شركات العائلات تفشل، أو تفلس، أو تنهار أو جميع ذلك، فى مرحلة الجيل الثالث وبنسبة كبيرة، أمر لا يمكن التسليم به أو الاعتقاد فيه بصورة لا تقبل المراجعة، بل إنّه عند فحص وتحليل كثير من حالات الشركات العائلية التي فشلت فى تلك المرحلة، كحالة شركة (غوتشي) أو (ستاينبرج) وغيرها فى وطننا العربى، بل وفى شتى القطاعات العائلية، نجد أنّها تخضع لهذا القانون الكونى (السبب والنتيجة)، وأنّه فى كثير من الأحيان تكون المشكلة والخلل الرئيسى، ليس أساسه الجيل الثالث بدرجة كبيرة، وإنّما الجيل الأول (المؤسس) أو

الثاني، وبصورة مباشرة نتيجة لعدّة أسباب منها:

- سوء تربية الأبناء أو عدم العناية بهم منذ مراحلهم المبكرة، وزرع الضغينة والحسد والغيرة بينهم، كما في حالة شركة (غوتشي).
- التمييز وعدم العدل بين الأبناء في المعاملة وفي توزيع الحصص، بل وحرمان البعض من حقوقهم الشرعية أو القانونية في أعمال مورثهم بعد وفاته (غوتشي).
- الاعتداد بالرأي أو النرجسية وعدم الأخذ برأي ذوي الرأي السديد أو المستشارين.
- الإغداق على الأبناء بالأموال ووسائل الترف، وعدم تنشئتهم على معرفة قيمة وحقيقة هذه النعمة، وأنها وسيلة وليست غاية.
- عدم الاهتمام بموضوع التعليم، كما في حالة (سام ستاينبرج)، وعدم حرصه على إتمامه تعليمه؛ مما جعله لا يعير أي تقدير لمشورة المختصين بشركته، بل وتقديم رأي اصدقائه الذين غالباً ما سيكونون على شاكلته ومستواه العلمي على رأي المستشارين.
- تعيين أشخاص غير ذوي كفاءة في مناصب قيادية وتنفيذية كما فعل (سام) بتعيين زوج ابنته لقربته لا لكفاءته، يبعث رسالة للعاملين بأن الكفاءة ليست معياراً للتوظيف.
- عدم وضع دستور أو ميثاق للشركة، يحدد مؤهلات من يحق لهم العمل في الشركة من أبناء العائلة خصوصاً، ومواصفات من يتقلدون مناصب قيادية تطبيقاً لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

فرسالتني؛ لنفسي ولأبناء عائلات الأعمال، أن لا يصيبهم الهلع والتخوف من تأسيس شركات لهم ولأبنائهم؛ بحجة أن هذه الشركات مثالها إلى الفشل، أو لصراعات بين الأجيال، بل إنّ هناك أمثلة كثيرة لشركات استمرت لأجيال تلو أجيال، ويكفي أن أذكر لكم على سبيل المثال في مجال عمل شركتنا وهو تسويق الإطارات وتوزيعها في المملكة، فإنّ معظم موزعي الإطارات في المملكة تجاوزت أعمار شركاتهم الستين عاماً، وهذا مؤشر يجعلك تتفاعل وتضحك فكرة زوال الشركات وانهايارها في الأجيال الثاني أو الثالث لمجرد بلوغها تلك المرحلة. كما أنّ هذا لا يعني بالضرورة أنّه بمجرد دخول أفراد العائلة من الجيل الثالث فإنّ الشركة سوف تنهار

أو تتلاشى، فهناك أمثلة على شركات دامت لفترات طويلة مثل: (شركة فورد) و(شركة وول مارت)، و(شركة إيكيا) وفي الوطن العربي (شركة بن زقر)، و(شركة بن لادن)، و(شركة كانو)، وشركتنا كذلك، ولكن الإحصائيات هي عن المتوسط العام، وهو بلا شك مؤشر خطير. إن فشل الشركات في مرحلة الجيل الثالث؛ إنما هو نتيجة وليس سبباً.

في نفس الوقت، فإننا رأينا شركات انهارت في مرحلة جيل المؤسس، عندما لم يتمكن من مواكبة تقنيات عصره وتحديات المستقبل، فالأمر ليس له علاقة بمرحلة أو بفترة بقاء أو فناء العمل العائلي أو غير العائلي، وإنما باتباع طرق وسبل وإستراتيجيات طول البقاء وقواعده ومستلزماته في أي مرحلة من مراحل عمر الشركة، وتجنّب الخلاف وحسن الظن وتطهير النوايا وغيرها، مما أسهنا في شرحه في ثنايا صفحات كتابنا.

يعتمد نجاح شركات العائلات على ما يؤمن أفراد العائلة بأهميته، وأهداف تأسيس الشركة، وكيف يمكن تحقيق وتنفيذ هذه الأهداف.

الخاتمة

الخاتمة

إنَّ الذي دفعني للكتابة عن الشركات العائلية بهذا التفصيل والإسهاب، أنَّه من المشاهد في الواقع العملي أنَّ كثيراً من الأعمال العائلية لم يكن سبب نموّها واستمرارها واستقرارها؛ الدرجة العلمية العالية لمؤسّسها أو ذكاءه الخارق، بل كان بعضهم لا يُحسن حتى القراءة والكتابة؛ وعلى الرغم من ذلك، استطاعوا تأسيس كيانات اقتصادية عملاقة، وفي ظني؛ إنّما يكمن السرُّ وراء نجاحها وديمومتها؛ إنّما هو في نيّة صادقة مخلصّة وعمل دؤوب، وعلاقة وصيلة جيدة بالله سبحانه وتعالى، فهو متوكّل على ربّه حقّ التوكّل، متعقّف عن سفاسف الأمور، متجنّباً لغضب الله، قائماً بواجباته التي افترضها عليه ربه عز وجل، فهو بذلك يكون قد استحق موعود الله ﴿جزاءً وفاقاً﴾، وأمّا ممحقة الرزق وضياعة؛ فإنّما تكون بمحاربة الخالق الرازق، واعتقاد أنّ الإنسان إنّما نال ما حصل عليه من ثروة ومكانة اقتصادية واجتماعية مرموقة، بسبب عبقريته وجهده وشطارته، أو كما تقول العامة (التجارة شطارة)، وهذا ما رأيناه في قصة قارون وهو من أغنياء قوم موسى- عليه السلام (بنو إسرائيل). كان لديه الكثير من الثروات حتى أنّ مفاتيح هذه الثروات كانت ثقيلة تتعب من حملها. وقد كان وزيراً لشئون العبرانيين لدى فرعون، ولكنّه بغى وطغى وأسرف ويبدو أنّ العقلاء من قومه نصحوه بالقصد والاعتدال، وهو المنهج السليم. فحدّروه من الفرح الذي يؤدي بصاحبه إلى نسيان من هو المنعم بهذا المال، ونصحوه بأن يعمل لأخترته بهذا المال، ولا يقتصر علي نيل الشهوات في الدنيا، بل ينفق لأخترته ولا ينسى التمتع في الدنيا بغير إضرار للدين والآخرة. ويذكرونه بأنّ هذا المال؛ هبة من الله وإحسان، فعليه أن يُحسن ويتصدّق من هذا المال، حتي يرد الإحسان بالإحسان. وحدّروه من الفساد في الأرض، بالبغي، والظلم، والحسد، والبغضاء، وإنفاق المال في غير وجهه، أو إمساكه عما يجب أن يكون فيه. فكان رده جملة واحدة تحمل شتى معاني الفساد ﴿قَالَ إِنَّمَا أُوتِيْتُهُ عَلَىٰ عِلْمٍ عِنْدِي﴾، لقد أنساه غروره مصدر هذه النعمة وحكمتها، وفتنه المال، وأعماه الثراء. فلم يستمع قارون لنداء قومه، ولم يشعر بنعمة ربه.

خرج قارون ذات يوم على قومه، بكامل زينته، فطارت قلوب بعض القوم، وتمنّوا أنّ لديهم مثل ما أوتي قارون، وأحسّوا أنّه في نعمة كبيرة. فردّ عليهم من سمعهم من أهل العلم والإيمان: ويلكم أيها المخدوعون، احذروا الفتنة، واتقوا الله، واعلموا أنّ ثواب الله خير من هذه الزينة، وما عند الله خير ممّا عند قارون.

وعندما تبلغ فتنة الزينة ذروتها، وتهافت أمامها النفوس وتهاوى، تتدخل القدرة الإلهية لتضع حدّاً للفتنة، وترحم الناس الضعاف من إغرائها، وتحطّم الغرور والكبرياء، فيجيء العقاب حاسماً ﴿فَخَسَفْنَا بِهِ وَبِدَارِهِ الْأَرْضَ﴾، هكذا في لمحة خاطفة ابتلعت الأرض وابتلعت داره. وذهب ضعيفاً عاجزاً، لا ينصره أحد، ولا ينتصر بجاه أو مال. (ويكيبيديا - الموسوعة الحرة).
ولله درّ القائل:

إِذَا لَمْ يَكُنْ عَوْنٌ مِنَ اللَّهِ لِلْفَتَى فَأَوْلَى مَا يَجْنِي عَلَيْهِ اجْتِهَادُهُ

إنّ الرزق إنّما يُستمرّ ويطلب بطاعة الله، وتقواه، وتجنّب معاصيه، قال تعالى: ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ﴾، الأعراف: ٩٦.

إنّ للمعاصي أثراً عظيماً في إزالة النعم وإحلال النقم، وإنّ المتعرّض لمعصية الله تعالى، متعرّض لسلب نعمته عليه لأنّه لم يحطها بطاعته وشكره، وقد بين العلامة ابن القيم رحمه الله. هذا المعنى فقال ما عبارته: وَمِنْ عُقُوبَاتِ الدُّنُوبِ: أَنَّهَا نُزِيلُ النَّعْمَ وَتُحِلُّ النَّقْمَ، فَمَا زَالَتْ عَنِ الْعَبْدِ نِعْمَةٌ إِلَّا بِدَنْبٍ، وَلَا حَلَّتْ بِهِ نِقْمَةٌ إِلَّا بِدَنْبٍ، كَمَا قَالَ عَلِيُّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ. رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: مَا نَزَلَ بِلَاءٌ إِلَّا بِدَنْبٍ، وَلَا زُفِعَ إِلَّا بِتَوْبَةٍ، وَقَدْ قَالَ تَعَالَى: ﴿وَمَا أَصَابَكُمْ مِنْ مُصِيبَةٍ فِيمَا كَسَبْتُمْ أَيْدِيكُمْ وَيَعُوذُونَ عَنْ كَثِيرٍ﴾ الشُّورَى: ٣٠، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ الأَنْفَال: ٥٣، فَأَخْبَرَ اللَّهُ تَعَالَى أَنَّهُ لَا يُغَيِّرُ نِعْمَةً الَّتِي أَنْعَمَ بِهَا عَلَىٰ أَحَدٍ حَتَّىٰ يَكُونَ هُوَ الَّذِي يُغَيِّرُ مَا بِنَفْسِهِ، فَيُغَيِّرُ طَاعَةَ اللَّهِ بِمَعْصِيَتِهِ وَشُكْرَهُ بِكُفْرِهِ، وَأَسْبَابَ رِضَاهُ بِأَسْبَابِ سُخْطِهِ، فَإِذَا غَيَّرَ غَيْرَ عَلَيْهِ، جَزَاءً وَفَاقًا، وَمَا رَبُّكَ بِظَلَامٍ لِّلْعَبِيدِ، فَإِنَّ غَيْرَ الْمُعْصِيَةِ بِالطَّاعَةِ، غَيَّرَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْعُقُوبَةَ بِالْعَافِيَةِ، وَالذَّلَّ بِالْعِزِّ، وَقَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ﴾ الرَّعْد: ١١، وَفِي بَعْضِ الْأَثَارِ الْإِلَهِيَّةِ. عَنِ الرَّبِّ تَبَارَكَ وَتَعَالَى أَنَّهُ قَالَ: «وَعِزَّتِي وَجَلَالِي، لَا يَكُونُ عَبْدٌ مِنْ عِبِيدِي عَلَىٰ مَا أَحْبُّ، ثُمَّ يَنْتَقِلُ عَنْهُ إِلَىٰ مَا أَكْرَهُ،

إِلَّا انْتَقَلَتْ لَهُ مِمَّا يُحِبُّ إِلَى مَا يَكْرَهُ وَلَا يَكُونُ عَبْدٌ مِنْ عِبِيدِي عَلَى مَا أَكْرَهُ، فَيَنْتَقِلُ عَنْهُ إِلَى مَا أُحِبُّ، إِلَّا انْتَقَلَتْ لَهُ مِمَّا يَكْرَهُ إِلَى مَا يُحِبُّ»، وَقَدْ أَحْسَنَ الْقَائِلُ:

إِذَا كُنْتَ فِي نِعْمَةٍ فَارْزُقْهَا فَإِنَّ الدُّنُوبَ تُزِيلُ النِّعَمَ.

وقاعدة الشرع والقدر أن الجزاء من جنس العمل، بهذا مضت سنة الله في خلقه، قال شيخ الإسلام. رحمه الله: وَقَدْ دَلَّ الْكِتَابُ وَالسُّنَّةُ فِي أَكْثَرِ مِنْ مِائَةِ مَوْضِعٍ عَلَى أَنَّ الْجَزَاءَ مِنْ جِنْسِ الْعَمَلِ فِي الْخَيْرِ وَالشَّرِّ، كَمَا قَالَ تَعَالَى: ﴿جَزَاءً وَفِاقًا﴾ النِّبَأُ: ٢٦. أَي: وَفْقَ أَعْمَالِهِمْ، وَهَذَا ثَابِتٌ شَرْعاً وَقَدْرًا. انتهى. (موقع إسلام ويب - رقم الفتوى: ١٦٧٣٩٩)

ولربما يكون الربا من أشد المعاصي محققاً لبركة الرزق، ونظراً لتعلقه بشدة بنشاط الشركات عموماً ومنها الشركات العائلية لما خصصناه بالذكر، وإلا فالمعاصي جميعها ممحقة وممانعة لاستجلاب الرزق وحفظه، ذلك أن العديد من مدراء الشركات يستهينون بهذا الأمر نظراً لما تزيّنه لهم المصارف والبنوك من سهولة الاقتراض والتمويل مقابل ما يسمونه (فائدة)، أو عمولة أو أتعاب - سمّوها ما شئت - ولكنها في غالبيتها رباً توعدنا الله بسخطه لمن سلك طريقه. قال تعالى: ﴿يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُزِيهِ الصَّدَقَاتِ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ﴾ البقرة: ٢٧٦، بل هو موعود بلعنة الله وسخطه، فعند مسلم عن جابر: «لعن رسول الله ﷺ، أكل الربا وموكله وكتابه وشاهديه وقال: هم سواء». والمحق في لغة العرب هو النقص والاستئصال والمحو والإبطال، قال ابن منظور: المحق النقصان وذهاب البركة وشيء ما حق ذاهب. وليت الأمر ينتهي عند محق البركة ولكنه نذير بما هو أشد من ذلك، في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ فَإِن لَّمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ﴾ البقرة: ٢٧٨، ومن له طاقة بحرب من الله ورسوله، فعلى المسلم أن يتعظ ويعتبر بما حصل لكثير من المرابين، والسعيد من اتعظ بغيره، والشقي من اتعظ بنفسه، فبعد أن كانت أموالهم وافرة كثيرة، صاروا مفلسين خاسرين يضربون يداً بيد، وهكذا الربا يصنع بصاحبه، فعن ابن مسعود رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال: «ما أحدٌ أكثر من الربا إلا كان عاقبة أمره إلى قلة» (رواه ابن ماجه والحاكم وقال: صحيح الإسناد). (موقع طريق الإسلام)

وقد شاهدت في رحلة عملي المهنية شركات عائلية كانت لا تتورع من التعامل مع البنوك بالاقتراض الربوي وكشف الحساب مقابل فوائد يفرضها البنك لا حاجة أو اضطرار؛ ولكن للاستزاده والاستكثرار، فكان عاقبة أمرها خسراً، فقد فقدت الوكالات التي كانت تمثلها في

الأسواق بعد رحلة عمل دامت لأكثر من (٤٠) و (٥٠) عاماً، ثم أفلست وتلاشت ولم يعد لها أي ذكر في عالم التجارة، وأصبح أبناء العائلة الذين يديرونها بعد أن كانوا رجال أعمال يشار لهم بالبنان، أصبحوا يعملون لدى مؤسسات وشركات أخرى كموظفين عاديين، وربما تعرّضوا للمحاكم ورهن ممتلكاتهم وتصفيتها بأوامر قضائية.

قال تعالى: ﴿أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٍ أَمْ مَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَاتَّخِذَهُ بِهِ قِبْرًا وَجَاهًا لِلَّذِينَ كَفَرُوا قَدْ بَلَغُوا أَمَّا لَنَا وَاللَّهُ أَكْبَرُ ۗ إِنَّا إِلَهُ قَوْمٍ فَاسِقِينَ﴾ التوبة: ١٠٩، فعند القرطبي في تفسير هذه الآية «أنَّ فيها دليل على أن كل شيء ابتدئ بنية تقوى الله تعالى والقصد لوجهه الكريم فهو الذي يبقى ويسعد به صاحبه ويصعد إلى الله ويرفع إليه». وعند الطبري، «قال أبو جعفر: وإنما هذا مثلٌ. يقول تعالى جلَّ ذكره: أي هذين الفريقين خير؟ وأي هذين البنائين أثبت؟ أمّن ابتداءً أساس بنائه على طاعة الله، وعلم منه بأن بناه لله طاعة، والله به راضٍ؟ أم من ابتداءه بنفاق وضلال، وعلى غير بصيرة منه بصواب فعله من خطئه، فهو لا يدري متى يتبين له خطأ فعله وعظيم ذنبه، فيهدمه؟». ومن هنا يتضح أن أي بناء يبنيه الإنسان سواءً كان بيتاً للزوجية أو مؤسسة أو شركة أو علاقة؛ إنما تدوم وتحلّ عليها البركة، إذا كانت على تقوى من الله ورضوان منه، وإلا فإنه مهما طال الزمن أو قصر فإن مصيرها إلى الفشل والزوال، فسُنن الله لا تتبدل ﴿فَلَنْ تَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَبْدِيلًا ۗ وَلَنْ تَجِدَ لِسُنَّتِ اللَّهِ تَحْوِيلًا﴾ فاطر: ٤٣، لأنه لا مردّ لقضائه.

يقول العلامة الشيخ «عبدالعزیز بن باز» إنَّ من تدبّر موارد التقوى في كتاب الله عز وجل، وفي سنة رسوله محمد عليه الصلاة والسلام، علم أنّها سبب كل خير في الدنيا والآخرة. من ذلك قوله جل وعلا: ﴿وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ۖ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ﴾ الطلاق: ٢-٣، قال بعض السلف: هذه الآية أجمع آية في كتاب الله، أو قال: من أجمع آية في كتاب الله، وما ذاك إلا لأن الله ربّ عليها خير الدنيا والآخرة، فمن اتقى الله جعل له مخرجاً من مضائق الدنيا ومضائق الآخرة، والإنسان في أشدّ الحاجة، بل في أشدّ الضرورة إلى الأسباب التي تخلصه من المضائق في الدنيا والآخرة. والإنسان محتاج كذلك إلى الرزق الحلال الطيب في هذه الدار، وإلى النعيم المقيم في الآخرة، وهو أحسن نعيم وأعظم النعيم ولا نعيم فوقه، ولا طريق إلى ذلك ولا سبيل إلا بالتقوى، فمن أراد عز الدنيا والرزق الحلال فيها، والنعيم في الآخرة، فعليه بالتقوى. فالإنسان قد تضيق أمامه الدروب وتسد في وجهه

الأبواب في بعض حاجاته، فالتقوى هي المفتاح لهذه المضائق وهي سبب التيسير لها، كما قال عز وجل: ﴿وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مِنْ أَمْرِهِ يُسْرًا﴾ (الطلاق: ٤)، (مجموع فتاوى ومقالات الشيخ ابن باز ٢/٢٨٣ بتصرف).

أرجو أن أكون وُفِّقت في تدوين هذه المادة بالصورة التي يُنتفع بها وأن تسدّ خانة في المكتبة العربية، كما أرجو من زملائي المديرين في الشركات العائلية أن يسطّروا لنا تجربتهم، فالمكتبة العربية تعاني من نقص واضح في الكتابة في هذا المجال، وسبق أن ذكرت بأنني زرت عدّة مكاتب في عدة مدن للحصول على مراجع تحت عنوان الشركات العائلية، فلم أجد إلا النذر اليسير، بينما تعجّ المكتبات الغربية ومواقع الإنترنت وصفحات اليوتيوب بالحديث عن الشركات العائلية. وللعلم فقد حددت «شركة أمازون» الكتابة على أنّها إحدى أكثر المهارات أهميّة للأداء لديها. ولكي يتمكن الموظفون فيها من التقدم في سيرتهم المهنية، عليهم كتابة تقارير تتألّف من ست صفحات، ويتلقون باستمرار التدريب والملاحظات بشأنها فضلاً عن أنّ عليهم إتقان كتابتها إن أرادوا الترقّي في الشركة. ولدينا من الكفاءات العديد ممّن لديهم خبرات وتجارب جديرة بالنشر ولكنهم لا يسطّرونها لنا فنستفيد، وأحثّهم على اقتحام هذا المضمار فنحن بحاجة ماسّة لتاريخهم وتجاربهم وخبراتهم، وليتركوا خلفهم علماً ينتفع به.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

١. القرآن الكريم.
٢. السنة النبوية.
٣. أحمد حسن مشرف - (مئة تحت الصفر - عمّار أحمد شطا - تحولاته ودروسه.. وعن مستقبل الأجيال) - إعداد: شركة التوثيق الأولى للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - ١٤٤٠ هـ.
٤. أحمد عبدالله آل الشيخ - مذكرة: (الحوكمة والشركات العائلية) - الرياض - المملكة العربية السعودية - يوليو ٢٠١٢ م.
٥. د. أسعد السعدون - ورقة عمل في ملتقى الشركات العائلية ودورها في اقتصاديات دول مجلس التعاون الخليجي، تحت عنوان (نحو رؤية واقعية للشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي).
٦. المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث وأوراق عمل (ملتقى الشركات العائلية في العالم العربي) - القاهرة - ٢٠١١ م.
٧. تيد سكوت و فيل هاركر - (من ٩ إلى ٥ - الأسطورة الناجحة) - الناشر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية - الجيزة - مصر - ٢٠٠٩ م.
٨. حسن باشنفر - رسالة ماجستير - (الشركات العائلية - المعوقات والحلول لضمان عمر أطول) - ٢٠٠٥ م.
٩. دليل الشركات الصغيرة والمتوسطة للحصول على التمويل - إصدار: الجمعية المصرية لشباب الأعمال EJB - بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE).
١٠. رحاب كمال توفيق - (أسباب النزاع في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية) - رسالة ماجستير - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبدالعزيز بجدة - ١٤٢٢ هـ / ٢٠٠١ م.
١١. روبرت رودزكي - (إدارة تجنب انهيار الشركات) - الناشر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية - الطبعة الأولى - الجيزة - مصر - ٢٠١٠ م.
١٢. د. سامي تيسير سلمان - (التخطيط الإستراتيجي لشركات العائلات) - الطبعة الأولى - إصدار: الدار العربية للعلوم ناشرون - بيروت - لبنان ١٤٣٢ هـ / ٢٠١١ م.
١٣. عمرو علاء الدين زيدان - (إدارة الشركات العائلية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة ٢٠٠٩ م.
١٤. عمرو علاء الدين زيدان - (اجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية) - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة ٢٠٠٤ م.
١٥. قصاص فتيحة - رسالة دكتوراه بعنوان (حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر) جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر - ٢٠١١ م / ٢٠١٢ م.

١٦. لاري كولين و لورا كولين - (إدارة الأعمال العائلية) - الناشر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية - الطبعة الأولى - القاهرة ٢٠١٠ م.
١٧. مانفريد دي فريس و راندل كارلوك - (الشركات العائلية من منظور نفسي) - ترجمة: حنان لطفي زين الدين - إصدار: الدار العربية للعلوم ناشرون - الطبعة الأولى - بيروت ١٤٢٩ هـ / ٢٠٠٨ م.
١٨. د. ماجد محمد الفرا - (تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة) - دراسة تطبيقية، أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة طنطا - الناشر: مجلة التجارة والتمويل - العدد الأول ٢٠٠٥ م.
١٩. د. منى محمد شريف - (الشركات العائلية - انتقال السلطة من جيل إلى جيل) - (رسالة دكتوراة) - الناشر: جرّوس برس - طرابلس - لبنان - الطبعة الأولى ٢٠١٧ م.
٢٠. مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية. (عرض شرائح) - (الشركات العائلية السعودية في عصر العولمة - التحديات وسبل التهيؤ).
٢١. د. مصطفى محمود أبوبكر - (تنظيم وإدارة الشركات العائلية) - إصدار: الدار الجامعية - الاسكندرية ٢٠٠٤ م / ٢٠٠٥ م.
٢٢. د. محمد الجليلاتي - محاضرة (متطلبات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة) - بالمركز الثقافي - مزة - سوريا - مايو ٢٠٠٧ م.
٢٣. ناصر بن صالح السريع - (الشركات العائلية: صراع البقاء وقلق الفناء) - الطبعة الأولى - ١٤٣٩ هـ - جدة.
٢٤. يوسف حسن خلاوي - (مفاهيم العمل العائلي) - إصدار: البناء المعرفي - الطبعة الأولى ١٤٣٢ هـ / ٢٠١١ م.
٢٥. صحيفة الرياض - السعودية.
٢٦. صحيفة الاقتصادية - السعودية.
٢٧. مجلة ثروات (المجلة العربية للشركات العائلية) دبي.
٢٨. موقع مدونة أكاديمية نسيج: <http://blog.naseej.com>
٢٩. موقع إسلام ويب Islamweb.net
٣٠. الموقع الرسمي لسماحة الشيخ عبدالعزيز بن باز.
٣١. موقع المرسل: <https://www.almrsal.com>
٣٢. ويكيبيديا - الموسوعة الحرة.

قيادة الشركات العائلية

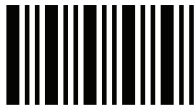
Family Business Leadership

تأليف

عبداللطيف سعيد العمودي

قيادة الشركات العائلية

Family Business Leadership



المعلومات الشخصية

الاسم : عبد اللطيف سعيد محمد العامودي.
الميلاد: جدة - ١٣٧٧ هـ / ١٩٥٨ م .
الحالة الاجتماعية: متزوج .

الدرجات العلمية

بكالوريوس إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز،
بجدة بتقدير امتياز مع مرتبة الشرف، ١٣٩٩ هـ / ١٩٧٩ م.

الخبرات الوظيفية

- رئيس مجلس إدارة شركة سعيد محمد العمودي المحدودة.
- رئيس مجلس إدارة شركة مجموعة العمودي وشركاؤه .
- رئيس مجلس إدارة شركة رؤية عدن للتطوير والاستثمار العقاري
- نائب رئيس شركة مكين السعودية.
- عضو اللجنة التجارية الاستراتيجية بالغرفة التجارية الصناعية بجدة
- لمفتريين، ورئيس فريق عمل مكافحة الغش التجاري (سابقاً).
- عضو لجنة شباب رجال الأعمال بالغرفة التجارية الصناعية بجدة (سابقاً).
- عضو في الفريق الاستشاري لمراجعة الوضع الاقتصادي بمدينة جدة (سابقاً).

الكتب والمؤلفات

- (أساسيات البيع ومبادئ النجاح).
- (دليل البائع الناجح – كيف تصبح بائع إطارات متميز).
- (استراتيجيات تسويقية).
- (المدير التنفيذي الناجح).

أسعد بتواصلكم

✉ alatief@smalamoudi.com.sa

📧 [@abdullatif.alamoudi](https://www.instagram.com/abdullatif.alamoudi)

🐦 [@abdullatif.alamoudi](https://www.instagram.com/abdullatif.alamoudi)

📷 [@alamoudiabdullatif](https://www.instagram.com/alamoudiabdullatif)