

تأمين مستقبل المنشآت العائلية التجارية في المملكة العربية السعودية



إعداد: عبد المجيد سعيد البطاطي

بكالوريوس هندسة - جامعة الملك سعود بالرياض

ماجستير إدارة الأعمال - جامعة ويلز

الناشر

دار الضريحي للنشر والتوزيع

تأمين مستقبل المنشآت العائلية التجارية في المملكة العربية السعودية

تأليف: عبد المجيد سعيد البطاطي

تمهيد

تأمين مستقبل المنشآت التجارية العائلية في المملكة العربية السعودية

تمثل المنشآت التجارية العائلية ظاهرة كنوع ناجح من النشاطات التجارية التي تشكل جزءاً له أهميته من اقتصاد الدولة. ونظراً للتغيرات الطبيعية التي تعترى حياة المؤسسين لمثل هذه المنشآت وكون حياتهم العملية محدودة بنطاق زمني معين، فإن استقرار المنشأة العائلية يكون معرضاً للخطر، وهذا مما يدعو لدراسة مستقبل هذه المنشآت. ويوضح السجل التاريخي للمنشآت التجارية العائلية في الولايات المتحدة الأمريكية (وفقاً لرأي جون وورد John Word) إلى أن عملية نقل القيادة من جيل لآخر في هذه المنشآت لم تتم بنجاح إلا في ثلثها فقط، ويورد جون وورد أن 13% فقط من المنشآت التجارية العائلية الأمريكية ظلت باقية على مدى السبعين عاماً الماضية. أما في المملكة العربية السعودية، فالغالبية العظمى من الشركات العائلية لم يكتب لها البقاء لثلاثة أجيال دون أن يتم الانفصال بين الشركاء، وعادة ما يؤدي الانفصال إلى حيازة أحد أو بعض أفراد العائلة لكل الشركة أو إلى تفكك الكيان الكبير إلى عدة كيانات صغيرة أو إلى فئتها تماماً.

ويهدف هذا البحث لدراسة النماذج التطورية للملكية والعائلة والعمل التجاري في المملكة العربية السعودية. ونحاول أن نستند على خبرات قادة هذه المنشآت وطرق تفكيرهم في محاولة لتفهم آراءهم حول مستقبل المنشأة التجارية العائلية، كما سنحاول تحليل أفكارهم وفهم هياكل الملكية بهذه المنشآت حين تحولها من جيل لآخر، وأيضاً العلاقات بين الملاك والمدراء فيها.

شكر

لوالديّ، وأسرتي، وأصدقائي الذين وقفوا بجاني، وإلى كل من عرفت وأحببت من الناس.

وأعرب عن بالغ امتناني إلى د. ستيفارت بتس Dr. Stewart Butts لإرشاداته وصبره
ومساندته.

كما أعرب عن شكري العميق إلى د. أليستير بينسون Dr. Alistair Benson لتشجيعه
ومؤازرته المستمرة لي.

وبطاقة شكر خاصة للبنك الأهلي التجاري لإتاحته لي الفرصة لإنجاز هذا العمل.

عبد المجيد سعيد البطاطي

المحتويات

رقم الصفحة

III	تمهيد
IV	شكر
VIII	مقدمة
1	الفصل 1 المنشآت التجارية العائلية
	1.1 العلاقة بين الملكية والعائلة والعمل التجاري
1	في المنشآت التجارية العائلية
5	1.2 البيئة الثقافية للمنشآت التجارية العائلية
18	الفصل 2 نخات تاريخية لعينة من الشركات
21	2.1 شركة أحمد حسن فتيحي
24	2.2 مجموعة شركات الجريسي
31	2.3 مجموعة شركات السواني
36	الفصل 3 النماذج التطورية
36	3.1 النموذج التطوري للمنشآت العائلية
	3.2 تجارب المنشآت العائلية السعودية
43	في مجال تطوير وتغيير الهياكل التنظيمية

45	3.3 النموذج التطوري الحالي للملكية المنشأة التجارية العائلية في المملكة العربية السعودية
50	الفصل 4 دورة حياة المنشأة التجارية
50	4.1 نموذج دورة حياة المنشأة التجارية العائلية في العالم الغربي
52	4.2 دورة حياة المنشأة التجارية العائلية
58	الفصل 5 التخطيط للتعاقب القيادي
58	5.1 التعاقب القيادي
63	5.2 خطط التعاقب في المنشأة التجارية العائلية السعودية
67	الفصل 6 نظام الشركات السعودي
67	6.1 أنواع الشركات وأشكالها القانونية في المملكة العربية السعودية
71	6.2 نظام الموارث في القوانين السعودية
74	6.3 دور وتأثير نظام الموارث على رأس مال المنشآت التجارية
81	الفصل 7 الصعوبات التي تواجه المنشآت التجارية العائلية

- 81 7.1 رؤية الشركات السعودية لمستقبل هيكل الشركة وعملياتها
- 82 7.2 الاحتياجات المستقبلية للتشغيل المنتظم للمنشآت التجارية العائلية
- 84 7.3 العلاقة بين الملاك والمدراء
- 87 7.4 المنشآت التجارية العائلية وما تواجهه من مصاعب
في سبيل البقاء
- 91 7.5 المنشآت التجارية العائلية وما تواجهه من مصاعب
في سبيل التحول إلى شركات مساهمة عامة
- 101 الفصل 8 خاتمة
- 108 ثبت المراجع

مقدمة

تشابه المنشآت التجارية العائلية في المملكة العربية السعودية إلى حد كبير مع نظيراتها في الدول الأخرى في كيفية بداية النشاط التجاري وان اختلفت في نوعية الأعضاء المتشاركين. فعادة ما يبدأ مثل هذا النشاط بواسطة فرد أو مجموعة من الأصدقاء أو الأقارب.

قبل خمسين سنة مضت لم يكن من المألوف أن ينشأ النشاط التجاري على يد رجل وزوجته، إذ لم يكن وجود المرأة ضمن المؤسسين للنشاط التجاري أمراً مقبولاً في المجتمع السعودي. وعادة ما يظهر العنصر النسائي في الجيل التالي من أجيال النشاط العائلي. بيد أن العمل التجاري العائلي أصبح اليوم يضم العنصرين الرجالي والنسائي على حد سواء، إذ قد يكون الورثة من الذكور أو الإناث أو من العنصرين معاً، ويصبح هؤلاء جزءاً من هيكل الملاك الجدد للمنشأة العائلية أو مشاركين في أية شركة جديدة كمؤسسين. وهذا التطور يعكس كيف أن المنشآت العائلية قد لعبت في مختلف مراحل تطورها دوراً ذو أهمية بالغة في رفد اقتصاد البلاد. وتشكل المنشأة الاقتصادية العائلية جزءاً أساسياً من القطاع الخاص في الاقتصاد السعودي. ويتكون القطاع الخاص السعودي من ثلاث فئات أساسية:

1. المؤسسات التجارية المسجلة في السجل التجاري.
2. المؤسسات المرخصة من البلديات.
3. الكيانات الزراعية.

وتتضمن المؤسسات التجارية المسجلة في السجل التجاري نشاطات مختلفة تندرج في الفئات الرئيسية التالية:

- نشاط تجاري
- نشاط صناعي
- مؤسسات خدمات

وبنهاية السنة المالية 1414/13هـ (1994/93م) بلغ العدد الإجمالي لهذه المؤسسات 391000 مؤسسة، منها 7642 شركة بشكل قانوني مختلف، ومن بين هذه الأخيرة 98 شركة مساهمة عامة.

وتتضمن المؤسسات المرخصة من البلديات النشاطات التالية:

- منافذ بيع بالتجزئة
- مرافق خدمات صغيرة
- ورش

في عام 1413هـ (1994/1993م) بلغ عدد هذه المؤسسات 134000 وحدة، وتمثل عناصر هذه المجموعة أصغر الوحدات الاقتصادية في القطاع الخاص السعودي.

وتتضمن المؤسسات الزراعية الشركات الزراعية القابضة والوحدات الإنتاجية المرتبطة بها. وتشغل هذه المؤسسات حالياً حوالي **377000** مزارع وعامل زراعي، في حين يبلغ إجمالي القوى العاملة **6867700**.

وتصنف الفئات المذكورة أعلاه من حيث الحجم في ثلاث مجموعات: المؤسسات الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة. ويمكن التمييز بين هذه المجموعات من واقع سجلات نظام التأمينات الاجتماعية لعام **1413هـ (1993م)**، وتفيد هذه البيانات أن **17000** وحدة (تمثل **5%** من العدد الإجمالي للمؤسسات التجارية المسجلة في السجل التجاري) تستخدم في المتوسط عشرة عمال أو أكثر.

وفي عام **1414هـ (1994)**، بلغ عدد المصانع المرخصة والعاملة **2260** مصنعاً، **65%** منها من الصناعات الصغيرة برأسمال يقل عن **10** مليون ريال. وشكلت الصناعات المتوسطة الحجم والتي يتراوح رأسمالها بين **10** و**100** مليون ريال نحو **24%** من إجمالي عدد المصانع. أما المصانع الكبيرة الحجم، والتي يزيد رأسمالها عن **100** مليون ريال فقد شكلت نحو **11%** من إجمالي عدد المصانع المرخصة والعاملة في المملكة.

يوظف القطاع الخاص نحو **88%** من القوى العاملة في المملكة والبالغ عددها **6.9** مليون عامل. ويضم القطاع الخاص السعودي **98** شركة مساهمة برأسمال إجمالي **53.9** مليار ريال فقط من مجموع رؤوس أموال مؤسسات القطاع الخاص ككل والذي بلغ **108.7** مليار ريال، وفي هذا مؤشر على أن المنشآت العائلية، سواء كانت كبيرة أم صغيرة الحجم، تشكل

أكثر من 50% من رأس المال المستثمر في القطاع الخاص. ويوضح الجدول التالي المؤشرات الأساسية لنمو القطاع الخاص:

المؤشر	1395/1396هـ	1414/1415هـ	1417/1هـ
عدد الشركات العاملة	1473	7643	8963
رأس المال المستثمر (مليار ريال)	7.0	108.7	159
المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي (%)	21	45	33.8
المساهمة في تكوين رأس المال الثابت (%)	34	67	61
التوظيف في القطاع الخاص (مليون عامل)	1.7	6	6.35

العدد الكلي للسكان 19.9
نسبة العاملين 34.67%
يساهم القطاع الخاص
بتشغيل 92%
في عام 1417هـ

العدد الإجمالي للعاملين بالمملكة 6.9 مليون
القطاع الخاص يشمل الشركات المساهمة وعددها 98
شركة
يستخدم القطاع الخاص 88% من القوى العاملة في

ومما سبق يتضح ما للمنشآت العائلية من دور هام في النشاط الاقتصادي بالمملكة العربية السعودية. ويمكن المهتد الأساسى لمستقبل المنشآت العائلية، وبالتالى على اقتصاد المملكة، فى النزاعات التى قد تنشأ بين أفراد العائلة، وبصورة أساسية فى أوساط الأجيال التالية لجيل المؤسسين.

ويمكن حصر العوامل التى توضح تداخل العلاقات بين أعضاء ملاك المنشآت العائلية فى ثلاثة عوامل كما يلى:

(I) العلاقات الأسرية

(II) العلاقات التجارية

(III) علاقات الملكية

وعادة تمثل العلاقات الأسرية بين أفراد العائلة العامل الأساسى الذى يؤثر على بقاء المنشأة واستمراريتها من عدمه. وقد أثبت تاريخ المنشآت العائلية بقاء نسبة ضئيلة من هذه المنشآت لأكثر من جيلين، ونسبة أقل لعدد أجيال أكبر من ذلك (13% فقط من الشركات العائلية الأمريكية بقيت لمدة تصل إلى 70 عاماً). وبالنظر إلى المنشآت السعودية التى اتجهت مؤخراً إلى تغيير هيكل ملكيتها نتيجة لرحيل مؤسسها، تتضح لنا حقيقة النزاعات العائلية التى تنشأ وتهتد بقاء الشركة. وعلى سبيل المثال، فإن شركة عائلة الناغى، التى تعود إليها وكالات سجاتر روثمان وسيارات بي إم دبليو (BMW)، تعرضت لنزاع عائلى بين أبناء المؤسس نتج عنه فى نهاية الأمر تملك أحد الأبناء للشركة، فى حين دفع للثانى مستحقاته فى صورة أصول

ونقدًا (مجلة تايمز، عدد الأربعاء 26 مارس 1997). وتقدم لنا مجموعة شركات عبد اللطيف جميل مثالاً آخر لهذا الاتجاه، حيث يتفاوض حالياً أبناء المؤسس الثلاثة وبناته على فض الشراكة (نفس المصدر السابق) والأمثلة من المنشآت السعودية التي تفككت وانتهت بعد رحيل المؤسسين كثيرة.

وقد يتوفر المخرج من هذا المصير الغالب للمؤسسات العائلية في أن يضع المؤسس خطة تعاقب أو خلافة في تولي مسؤولية المنشأة أثناء مراحل نموها، ممهداً بذلك السبيل لإبراز قادة من بين أفراد الأسرة يتولون قيادة المنشأة مستقبلاً والتي قد تكون في ذلك الوقت لا زالت شركة خاصة أو تحولت إلى شركة مساهمة. أيضاً تقع على عاتق المؤسس مسؤولية وضع وتطوير هيكل الملكية والهيكل التنظيمي الملائم للمنشأة الذي يضمن استمراريتها ويحول دون نشوء نزاعات بين أفراد الأسرة تؤدي إلى تفكك المنشأة مستقبلاً. ونجد أن الشريعة الإسلامية قد بينت أسس إنشاء هيكل للملاك عقب وفاة المؤسس، ويمكن الاستناد على هذه الأسس لإنشاء هيكل للعلاقات الإدارية بين الملاك الجدد يوفر أقصى درجات الحماية من مخاطر النزاعات المحتملة. وانطلاقاً من هذا الفهم، فإنني أختلف مع مقولة أن الشريعة الإسلامية لا تلائم طبيعة الهياكل العصرية للأعمال التجارية، ففي الواقع تقدم الشريعة بنية بالغة الوضوح للملاك يمكن من خلالها توزيع رأس المال على أسهم يسهل التحكم فيها بواسطة مجلس الإدارة الذي يعينه الملاك.

وسنحاول في هذه الدراسة فهم طبيعة العلاقات السائدة في المنشآت التجارية العائلية في المملكة العربية السعودية ومستقبل تركيبة الملكية فيها أملاً في تحسين الظروف التي تمكنها من

البقاء. واستناداً على تاريخ الشركات المختارة في عينة هذه الدراسة، سنلقي نظرة على مختلف مراحل دورة حياة المنشآت التجارية **العائلية** في المملكة. وأخيراً وبعد دراسة أكثر أنواع الشركات ملائمة لهذه المنشآت، وآراء مزاولي النشاط التجاري من أفراد العائلات، والعلاقة بين الملاك والمدراء، سنحاول التوصل إلى استنتاجات عامة من تحليل المعلومات الواردة في الدراسة.

ولغرض هذه الدراسة، افترضت أن الأفضل للمنشآت التجارية **العائلية** أن تتحول إلى شركات مساهمة **عامة** لتأمين مستقبلها وبقائها في بيئة تنافسية. وهذا افتراض أساسي قمت على أساسه بإعداد هذه الدراسة، محاولاً دائماً أن اختبر صحته من خلال المقابلات التي أجريتها على مستوى شخصي في عينات من المنشآت العائلية أو في شركات أخرى لا تشكل جزءاً من العينة. وقد جاء هذا الترتيب لرفض معظم الشركات التي حاولت الاتصال بها إفشاء أية معلومات أو مناقشتها بصراحة. ورغم عدم اقتناعي بهذا الموقف، إلا أنني أحترم آراء من اتخذوه، وقد حاولت جهدي الاستفادة من المناقشات المباشرة التي أجريتها ساعياً لاستخلاص أكبر قدر ممكن من المعلومات عن آراء ممثلي هذه الشركات. ولا يسعني هنا إلا أن اعبر عن شكري وتقديري للمنشآت العائلية التي وافقت وأيدت ودعمت لقاءاتي معهم وتفهمهم لحاجة المجتمع السعودي للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.

الفصل الأول

المنشآت التجارية العائلية

مقدمة

إن فهمنا لبنية المنشآت التجارية العائلية من منظور العلاقات التي تربط بين أطرافها أمر له أهميته البالغة في دراسة هذه المنشآت، وفيما يلي سنلقي الضوء على العلاقات الثلاثية الأبعاد لبنية وعلاقات المنشأة العائلية، كما سنستعرض الدراسات التي أجريت في هذا المجال وما توصلت إليه من نتائج. أيضاً سنتطرق إلى ثقافات (cultures) المنشآت التجارية وما استخلصه الباحثون من دراستها، محاولين استيعاب تعريف الثقافة من حيث العناصر المكونة لها.

1.1 العلاقة بين الملكية والعائلة والعمل التجاري في المنشآت التجارية العائلية

رغم أن مفهومي العائلة والعمل التجاري جديدين نسبياً، إلا أن العديد من المحاولات قد جرت لدراسة هذين المفهومين. وقد أسفرت إسهامات الباحثين والخبراء والمتخصصين في دراسات الموارد البشرية عن تكوين نماذج مفاهيم (Conceptual Models) للمنشآت العائلية.

ويقوم نموذج المفهوم الأساسي على أن المنشآت العائلية تتكون من نظامين فرعيين متداخلين هما العائلة والنشاط التجاري. وي طرح هذا النموذج أن التزاوجات تنشأ نتيجة التحديد غير الدقيق لمساهمات الأفراد في النشاط. كما طُرح أيضاً في العديد من الدراسات أن العنصر

الأساسي الذي يعمل على تأمين رضا النظامين الفرعيين معاً هو التوصل إلى إستراتيجيات تنظم عمليات النشاط التجاري، وفي الوقت ذاته تلبى احتياجات العائلة وتحقق دخلاً. وطور تاجيوري Tagiuri وديفيس Davis نموذج النظامين بأعمالهما في جامعة هارفارد في أوائل الثمانينات. وافترض الباحثان أن لكل من هاتين الدائرتين معاييرها الخاصة، والقواعد المنظمة لعضويتها، وهيكل قيمها، وهيكلها التنظيمية. وحينما يتعين على نفس الأفراد الإيفاء بالتزامات في كلتا الدائرتين تظهر المشاكل، مثلاً التعارض المحتمل بين دوري الأب والمدير المحترف. ومن الجلي أن التحدي الأساسي الذي يواجه كل المنشآت التجارية العائلية هو وضع الاستراتيجيات الملائمة التي تفي بمتطلبات النظامين الفرعيين.

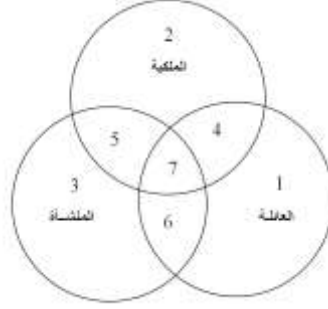
ولا زال لمفهوم النظامين مكانته في عصرنا الراهن، إذ يستخدمه الباحثون والدارسون كمنطلق لما يعدونه من تحليلات للسلوكيات التنظيمية المعقدة ولاستراتيجيات وتنافسية المنظمات، وفاعلية ونشاط العائلات. كما يجد هؤلاء الباحثين أن هذا المفهوم مفيد في إيضاح منشأ ومصادر سلوكيات وقرارات الأفراد.

أيضاً طرح الباحثون أنه يلزمنا للحصول على صورة أكثر وضوحاً ودقة للمنشآت العائلية أن نميز تمييزاً واضحاً بين النظامين الفرعيين للملكية والإدارة ضمن دائرة العمل التجاري، وهذا يكون أكثر وضوحاً وتفسيراً حينما يكون هناك أفراد من الملاك الذين ليس لهم علاقة بإدارة وتسيير العمل، وهناك مجموعة أخرى من الأفراد الذين يديرون العمل ولكن لا يملكون حصة أو أسهم فيه. إن العمل الذي قام به كيلين إي. جيرسيك Kelin E. وجون ايه. ديفيس John A. Davis وماريون ماكولم هامبتون Marion McCollom وإيفان لانسبيرج Ivan Lansberg على شركات متفاوتة كثيراً في الحجم قد أيد

حجتهم بأن معظم الخلط يعود للتمييز بين الملاك والمدراء أكثر منه للتمييز بين العائلة والمنشأة التجارية ككل. وقد وضعوا نموذجاً لتفسير هذه العلاقات في كتابهم "من جيل إلى جيل"

(GENERATION TO GENERATION).

ويوضح الرسم البياني رقم (1) النموذج المكون من ثلاث دوائر للمنشأة التجارية العائلية.



The Three-circle model of Family Business

يقدم نموذج الدوائر الثلاث للعمل العائلي تفسيراً للعلاقة بين أفراد العائلة بناءً على روابط العمل والملكية. وتوضح تقاطعات خطوط المنحنيات في النموذج أعلاه ظهور قطاعات تمثل الأفراد الذين يؤدون أكثر من دور في الوقت ذاته وحقوق كل فرد من العائلة استناداً إلى موقعه في الشكل.

قطاع رقم 1: وهذا يحدد أفراد العائلة الذين لا يملكون اسهماً بالمنشأة ولا يعملون بها.
قطاع رقم 2: ويحدد هذا القطاع الأفراد الذين لا ينتمون إلى العائلة ولا يعملون بالمنشأة.
قطاع رقم 3: ويحدد هذا القطاع الأفراد الذين يعملون بالمنشأة ولكنهم ليسوا من أفراد العائلة ولا يملكون اسهماً بها.

قطاع رقم 4 و5 و6: وهذه القطاعات تحدد الأفراد الذين يشاركون في عنصرين من عناصر النموذج الثلاثة وهي الملكية والانتماء العائلي (4)، الملكية والعمل بالمنشأة (5)، والانتماء العائلي والعمل بالمنشأة (6).

قطاع رقم 7: وهذا القطاع يحدد الأفراد الذين يشتركون في الأبعاد الثلاثة أي ينتمون إلى العائلة ويملكون اسهما بالمنشأة العائلية ويعملون بها.

نجد أن النموذج الثلاثي الدوائر يصف أيضا نظام المنشأة التجارية العائلية بأنه يتمثل في ثلاثة عناصر أساسية منفصلة ولكنها متداخلة وهي العمل (أو المنشأة) والملكية والعائلة. ووفقاً لهذا النموذج يكون لكل فرد موقع واحد. وقد وجد هذا النموذج قبولاً واسعاً نظراً لقابليته للتطبيق المباشر وجاذبيته نظرياً. ومن المفيد أن نستوعب مختلف العضلات التي تعترض مسار المنشآت العائلية وتشمل التفاعلات بين الأشخاص والسلوكيات المرتبطة بالعلاقات المتبادلة. كما يفسر النموذج التفاعل بين النظم الثلاثة وهي المنشأة والملكية والعائلة ضمن إطار هيكل المنشأة العائلية والأسباب الكامنة وراء مختلف أنواع الصراعات التي قد تنشأ نتيجة لتباين مصالح الأفراد المتواجدين بأي من المواقع داخل نموذج الدوائر الثلاث. فعلى سبيل المثال، قد ينشأ خلاف حول سياسة توزيع الأرباح بين الأفراد الموجودين في القطاع 4 (عضو في العائلة ومالك حصة في المنشأة ولا يعمل فيها) الذين قد يطالبون بحصص أكبر من الأرباح، وأشخاص آخرين متواجدين في القطاع 6 (عضو في العائلة ويعمل في المنشأة ولا يملك حصة فيها) والذين قد يرغبون في تعليق توزيع الأرباح لإعادة استثمار المبلغ في الشركة وزيادة قيمتها وبالتالي تأمين فرص ومجالات أفضل لها.

1.2 البيئة الثقافية للمنشآت التجارية العائلية (Family Enterprise Culture)

قدم هوسزينسكي Huczynski وبوشانان Buchanan في كتابهما "السلوك التنظيمي" (Organizational Behavior) موجزاً بالغ الوضوح لثقافة الشركة من حيث مسائل التعريف وعناصر التأثير.

كانت النظرة التاريخية لثقافة الشركات بأنها فن أكثر من كونها علم، إذ تعمل كل منظمة على إيجاد البيئة الثقافية الخاصة بها وتدريب موظفيها في إطار هذه الثقافة المحددة. وساد هذا النمط حتى أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات، حينما وجد هذا الموضوع اهتماماً مكثفاً من حقلتي الاستشارات الإدارية والأكاديميات. وفي هذه الفترة استحدث مفهوم ثقافة الشركة كمفهوم جديد للشركات وعنصر مهم لطريقة عملها وتطورها.

وتكمن الدوافع الأساسية وراء هذا الاهتمام المفاجئ بثقافة الشركات في حاجة المنظمات إلى فهم التباين في أداء الموظفين في صناعات مشابهة لصناعتها. وكان من ضمن ما ورد من تعريف لهذا المفهوم آنذاك ذلك التعريف الذي قدمه باور Bower (1966): "الطريقة التي نفعل بها الأشياء هنا".

وركزت الأبحاث في تلك الفترة على فصل الهياكل التنظيمية الرسمية عن المنظور الثقافي. وكانت المنظمات ترغب في الحفاظ على هياكل تسلسلية هرمية وتسلطية ضمن إطار هياكلها التنظيمية، في حين كان للمنظور الثقافي هدف محدد يتمثل في التركيز على القيم والتوقعات وما الذي يجعل من منظمة معينة منظمة متفردة (Unique Organization).

وفقاً لإدجار شين Edgar Schein، فإن الثقافة عملية تسلسلية مستمرة، يتم من خلالها تحويل سلوكيات المنظمة مع مرور الزمن. وفي هذا تأييد للرأي بأن الثقافة عنصر ديناميكي وأساسي بالنسبة للمنظمة. وتتغير الثقافة باستمرار **استجابة** للضغوط وإيفاء بالمتطلبات الداخلية والخارجية. ومن أجل اكتساب الهوية الثقافية للشركة، يتم تعريض كلاً من الموظفين الموجودين والمعينين الجدد للثقافة المحددة ويتم غرس أفكارها فيهم. وهذا يساعدهم على، ويمكنهم من القبول العلني لثقافة منظماتهم والترويج لها ضمن إطار نشاطاتهم وبيئاتهم الاجتماعية. وقدم ترايس Trice وباير Beyer عرضاً مفصلاً للعناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية "Organizational Culture"، وقد تم تجميع هذه العناصر تحت عناوين رئيسية هي: **ممارسات الشركة، الاتصالات، الثقافة المادية، اللغة المشتركة**. ونتج عن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى مجموعات محددة على نحو واضح مساعدتنا في تركيز أفكارنا وجهودنا على فهم وصياغة مفاهيم للمظاهر الثقافية المختلفة.

I: **ممارسات الشركة "Company Practices"**: يهتم هذا المظهر من مظاهر الثقافة بالسمات الثقافية التي تمنح المنظمة عناصر هويتها. ويمكن تقسيم ممارسات الشركة إلى **ممارسات عرفية** أو إجراءات إحتفائية منتظمة Rites ورسميات Ceremonial وشعائر Ritual.

الممارسات العرفية Rites: يمكن فهمها كنشاط ذي **سمة مسرحية** يهدف لتركيز أساليب تعبيرية ثقافية مختلفة في حدث واحد، ومثال لذلك جائزة الموظف المثالي.

الرسميات Ceremonial: ويرمي هذا المظهر من مظاهر ممارسات الشركة إلى دمج عدد من أحداث **الممارسات العرفية** في حدث واحد، ومثال لذلك طرح منتج

جديد، أو طرح رؤية ومهمة المنظمة، أو تكريم مجموعة موظفين ذوي أداء استثنائي.

الشعائر Ritual: يهدف هذا العنصر إلى جمع العاملين معاً أو إلى إنشاء تقليد ضمن المنظمة، ومثال لذلك اجتماع حفل القهوة في أمسيات الخميس. ويكون الغرض من عقد مثل هذه الاجتماعات المنتظمة في منظمة أو وحدة ما هو جمع العاملين معاً وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومخاوفهم أو طرح أي مسائل تهمهم في بيئة غير رسمية. إضافة إلى ذلك، وعلى مستوى المنظمة ككل، فإن بعض الأحداث الدورية المنتظمة مثل حفل الشواء الذي تنظمه الشركة، ستشجع الموظفين على الاختلاط اجتماعياً مشركين في ذلك كل أفراد عائلاتهم (مع مراعاة الأعراف والتقاليد الاجتماعية والدينية للمجتمع) وجعلهم يحسون بأنهم ينتمون إلى كيان واحد.

II: الاتصالات بالشركة Company Communications: يهدف هذا المظهر الثقافي إلى معالجة الأساليب التي يتصل بها الموظفون، وكيف يمكن ترجمة قنوات الاتصال هذه لتمثيل عناصر الثقافة. ويمكن إيجاز الأساليب الرئيسية للاتصال كما يلي:

الشعارات Slogans: تعد شعارات الشركة وسائط اتصال بالغة التأثير، فهي توفر تعريفاً فورياً بالمنظمة. ويحضرنا هنا مثال بسيط ومعروف على نطاق واسع، وهو شعار شركة آي. بي. ام. IBM "أنا أفكر، إذاً IBM"

الحكايات الاسطورية Legends: وتعلق بحكايات تنسب إلى أفراد يصرون بعزم على نشر معتقداتهم وأفكارهم داخل المنظمة وضد التوجه والأسلوب الإداري السائدين خلال فترة محددة، وتمت بحكايات أبطال الشركة.

القصص البطولية Sagas: إن وصف إنجازات بطولية لأفراد بغرض تعزيز ثقافة المنظمة أمر شائع الاستخدام. ويحضرنا هنا أسلوب شركة هيويلت باكارد Hewlett Packard الذي ينطوي على الإشارة إلى إنجازات بيل هيويلت وديف باكارد لتعزيز ثقافة المنظمة. والتي يطلق عليها "H-P Way"

الحكايات Stories: ويهدف هذا المظهر الاتصالي إلى الترويج لعنصر أو رمز للمنظمة يكسبها سمة التفرد. ولنأخذ مثال شركة بي. و جي. P& G، فحينما يشتري موظف في هذه الشركة كل المتوفر من بضاعة معينة لشركته في السوبر ماركت المحلي بمنطقته مجرد أنه لاحظ أن الملصقات غير موضوعة في المنتصف تماماً على العبوة، ولأنه يحس أن هذا الوضع لا يصب في مصلحة الشركة أو يواكب الانطباع الذهني الذي تسعى له، فإن الشركة ترد له كافة ما أنفقته.

III: الثقافة المادية Physical Culture: ويهدف هذا المظهر الثقافي إلى تحديد وتعريف المظهر المادي للثقافة ضمن المنظمة، مما يجعلها متفردة ويضفي عليها انطباعاً ذهنية مميزة. وعادة ما يعني هذا المظهر بمثل المجالات التالية:

أدوات النتاج الاصطناعي Artifacts Tools: قطع الأثاث القياسية والأجهزة
المادية التي تعتبر قياسية وضرورية في بيئة الموظف، مثل توفر رسم بياني
دوار أو متقلب في كل مكتب من مكاتب شركة آي. بي. ام. IBM.

النسق التصميمي المادي Physical Layouts: مفاهيم المساحات المفتوحة،
ومشاريع استخدام الألوان الأساسية، والأثاث المكتبي القياسي، هذه
بعض الأمثلة التي تستخدم لإيضاح مواطن القوة في هوية المنظمة.

IV اللغة المشتركة Common Language: إن استخدام لغة مشتركة للمنظمة يمثل
أداة قوية يمكن أن تستغل لتضفي علي الشركة صورة مميزة. فمثلاً،
شركة المارت Wal-mart لا تستخدم كلمة عاملين لوصف
منسوبيها وإنما تستخدم كلمة زملاء (associates) في الإشارة إليهم،
بينما تستخدم شركة ماكدونالد McDonalds تعبير "أفراد الطاقم" (crew members).

في عام 1982 طرح ديل Deal وكندي Kennedy أن الشركات الناجحة يكون لديها
ثقافات قوية ومحددة بوضوح، يعمل في إطارها العاملون معاً سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة
لمنظمتهم. هذا في حين أن المنظمات الضعيفة والأقل نجاحاً تفتقر إلى ثقافة وهوية واضحة
المعالم، حيث لا يشعر العاملون في هذه المؤسسات الأخيرة بروابط وولاء تجاه الشركة
المستخدمة لهم أو تجاه جزء من هيكلها، ولذا يكون الدافع الأساسي لهم هو العمل مقابل
أجر والمكاسب القصيرة الأجل. وهذا بدوره يفضي إلى دورة عمالة عالية جداً في مثل هذه
المنظمات، وما يشكله ذلك من فقد للخبرة والمعرفة بالنسبة للمنظمة.

وناقش ديل وكندي أن ثقافات المنظمات، سواء كانت قوية أم ضعيفة، تؤثر على سياساتها وعمليات اتخاذ القرار بها وبالتالي على قدراتها على تنفيذ التغيير الذي له بدوره تأثير مباشر على نجاح أو فشل المنظمة. إن المنظمة التي تستند على ثقافة ضعيفة وغير واضحة المعالم بإمكانها التحول إلى منظمة ذات ثقافة قوية ومحددة المعالم من خلال تحديد واستحداث وتنفيذ إجراءات مساندة منتظمة، وهوية معينة للمنظمة، وشعائر ونتاج اصطناعي محدد، ومع مرور الزمن يمكن لهذه العناصر أن تمنح المنظمة هوية متفردة. ويجب أن تنتج الهوية عن رؤية كبار التنفيذيين في المنظمة أي قيادة المنشأة، وهي الرؤية التي يرغبون في نقلها وغرسها عبر المنظمة ولدى كافة العاملين بها.

واستناداً على آراء ديل وكندي، فإن عاملين حاسمين يشكلان ثقافة الشركة، أولهما درجة المخاطرة المتوقعة في تحديد وتنفيذ العناصر الثقافية المختلفة والمرتبطة بالنشاطات الخاصة بالشركة، وثانيهما سرعة الرد وتلقي الاستجابة (Feedback) من كافة العاملين بالمنظمة فيما يتعلق بدرجة النجاح المنجز نتيجة لتطبيق الثقافة الجديدة. ويمكن تمثيل هذه العوامل كما في الشكل البياني رقم 2، الذي يوضح أربعة أنواع مختلفة و متميزة من الثقافات بدرجات متفاوتة من التطبيق، والقياس الزمني، وتقييم تلقي الاستجابات.

- ثقافة الرجل الحازم Tough Guy Culture: وتستهدف الأفراد والمنظمات التي يتجسد هدفها في إنجاز نتائج سريعة في أقصر مدى زمني. أنها ذلك النوع من الثقافة التي يمكنها أن تحقق ثروات سريعة في فترة زمنية قصيرة نسبياً، ولكن بدرجة مخاطرة عالية تتمثل في احتمال الانحطاط السريع والفناء المبكر. وهي ثقافة

فردانية الطبيعة ولا تشجع نهج العمل بروح الفريق. وتتم مكافأة محققي الإنجازات الرفيعة لجهودهم الشخصية وقدراتهم التنافسية الفردية.

ويهدف هذا النهج الثقافي إلى دعم الموظفين الذين يخاطرون، ويجددون الفرص المتاحة، ويحققون النجاح بأي ثمن كان. أن محور الارتكاز في قياس النجاح يستند على سرعة تلقي الاستجابات، والذي يفرض بدوره إلى تحول التركيز إلى الجهود والأهداف طويلة المدى للمنظمة. وتناسب هذه الثقافة أنواعاً معينة من المنظمات، مثل منظمات مستحضرات التجميل، والإعلانات، ومقاولات البناء، والمرافق الترفيهية.

• **ثقافة اعمل مجد وتصرف بحرية تامة** **Work Hard, Play Hard Culture**

وتستهدف الأفراد والمنظمات التي ترى العيش في عالم المرح والفعل. ويمكن مشاهدة نهج "اعمل مجد وتصرف بحرية تامة" الثقافي بصورة أساسية في شركات معينة، مثل منظمات المبيعات، وشركات الامتيازات. ويركز هذا النوع من الشركات على تدني نسبة المخاطرة، مع تلقي استجابة أسرع نسبياً. وتتمثل الفكرة الأساسية المرتبطة بهذا النهج الثقافي في النشاط المكثف المستمر، ولذا كثيراً ما ينظر إلى رجال المبيعات في الشركات على أنهم أبطال المنظمة، ويتسم رجال المبيعات هؤلاء بقدرتهم على العمل كأفراد مستقلين، ولكنهم يمكن أيضاً أن يعملوا كجزء من فريق عمل. ويناسب هذا النوع من البيئة الثقافية المنظمات ذات المبيعات الكبيرة من منتجات و سلع الإنتاج المكثف.

- ثقافة راهن على شركتك **Bet -Your-Company Culture**: ويمكن أن توجز بأنها ذلك النوع من الثقافة حيث يتم اتخاذ القرارات الرئيسية ذات المخاطر العالية ولكن تستغرق الاستجابة فيها مدى زمني طويل. وتتسنى مشاهدة هذا النهج الثقافي في شركات صناعة الطائرات والنفط. وغالباً ما يكون المهندسون ذوي التخصص المهني الدقيق هم أبطال هذا النوع من الثقافات، ويعزى هذا أساساً إلى أن عمليات اتخاذ القرارات بالمنشأة تركز على مدخلاتهم واهتمامهم بالتفاصيل.
- ثقافة العملية التسلسلية **Process Culture**: وتقوم على مخاطر محدودة مع تأخر تلقي الاستجابة أو قلة حجمها. وغالباً ما تعتمد هذا النوع من الثقافة الإدارات الحكومية والصناعات المقيدة بضوابط تشريعية مكثفة أو المؤممة. وفي إطار هذا النوع من البيئات، يصب العاملون اهتمامهم على تفاصيل عملهم، ويرغبون في أن ينجزوا العمل أولاً بأول مع استهلاك وقت طويل في التقيد بـ "النظام". وإضافة إلى ذلك، يميل العاملون إلى أن يكونوا الحماة الأساسيين لبيئتهم الداخلية من التدخل الخارجي. إن الألقاب والغطرسة والإجراءات تمثل أجزاء هامة من هذا النوع من الثقافة. وفي القطاع الخاص، تميل البنوك وشركات المحاسبة الكبيرة إلى اتباع هذا النمط من الثقافة، رغم أنه ونتيجة للتغيرات التي تحدث في السوق والحاجة إلى المزايا التنافسية أصبح هذا التوجه آخذاً في الانحسار الآن في هذه الأوساط.

ثقافة راهن على شركتك Bet-Your-Company Culture	ثقافة الرجل الحازم Tough Guy Culture	عالي
ثقافة العملية التسلسلية Process Culture	ثقافة اعمل بجد وتصرف بحرية تامة Work Hard, Play Hard Culture	منخفض
متأخر	سريع	

تلقي الاستجابة (Feedback)

الرسم البياني رقم (2) الأنواع الأربعة لثقافات الشركات لديل وكندي

يمكن تطبيق مفهوم الثقافة على المنشأة التجارية، والعائلة، ومجالس الأعضاء، رغم أن كل من هذه النظم مختلف تماماً في أغراضه وهيكله. وتشكل الهيئة الثقافية لشركة معينة أساس فهم تعقيدات تلك الشركة على مدي مسيرة دورة حياتها. ويؤدي تفهم القادة لهذا البعد إلى تعضيد قدرة الشركات على البقاء. وأيضاً أوضح داير Dyer في كتابه "التغير الثقافي في الشركات العائلية The Cultural Changes in Family Firms" أن الهيئة أو البنية الثقافية للشركات العائلية تتشكل من ثلاثة أنماط:

– أنماط العمل التجاري Business Patterns:

- أ) أبوي Paternalistic (ج) تشاركي
Participative
ب) عدم التدخل الحكومي Laissez-faire (د) مهني Professional

- الأنماط المسيطرة Governance Patterns:

- أ) المجلس المدون على الأوراق Paper Board
ب) المجلس الاستشاري Advisory Board
ج) مجلس الموافقة الروتينية Rubber-stamp Board
د) المجلس الإشرافي Overseer Board

- أنماط العائلة Family Patterns:

- أ) أبوي Patriarchal (ج) تعاوني Cooperative
ب) متنازع Conflicted

❖ أنماط العمل التجاري:

- أ) أبوي Paternalistic: يكون اتخاذ القرار لدى المؤسس أو الملاك القادة. مستوى مرتفع من عدم الثقة في من لا ينتمون إلى المنشأة. يجب أن يكون العاملين سباقين ومبادرين لتلبية رغبات العائلة المالكة للمنشأة. وتحدد العائلة غايات ووسائل مهام وأهداف الشركة.
- ب) عدم التدخل الحكومي Laissez-faire: وهو كالأبوي في معظم أوجهه، ويختلف عنه فقط في:

1) مستوى عالٍ من الثقة بين العاملين والعائلة. وتفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى "طبيعة إنسانية".

2) الصدق، حيث أن العاملين يفوضون لتحديد العديد من الوسائل، وتضطلع العائلة بتحديد غايات مهام وأهداف الشركة.

ج) التشاركي Participative : تكون العلاقات أكثر بعداً عن المباشرة في طبيعتها وذات ميل أكثر للجماعات. درجة عالية من الثقة. تؤخذ القرارات من خلال الجماعات. لا يتساوى العاملين من أفراد العائلة ومن خارجها، إلا أن العضوية في العائلة ليست هي القاعدة الأساسية للسلطة أو النفوذ.

د) الثقافة المهنية Professional Culture : وتقوم على افتراض أن حوافز وإنجازات الفرد أسمى وأرفع. وهي توفر بيئة تنافسية عالية للمدراء وتستخدم أسلوب المكافأة والعقاب.

❖ الأنماط المسيطرة Governance Patterns :

أ) المجلس المدون على الأوراق Paper Board : يُسجل عدد محدود من أعضاء المجلس على الأوراق والمستندات للمتطلبات القانونية فقط.

ويتم اتخاذ القرارات من قبل المؤسس وعائلته، وتصبح اجتماعات المجلس غير ذات معنى.

ب) المجلس الاستشاري **Advisory Board**: وأعضائه من خارج المنشأة ولديهم نفوذ في اتخاذ القرارات. وينظر إليهم باعتبارهم يحمون مصالح المساهمين، وخصوصاً أولئك الأعضاء من غير أفراد العائلة.

ج) مجلس الموافقة الروتينية **Rubber-stamp Board**: وهو مجلس يتم تنظيمه على نحو رسمي، ويضم أعضاء من غير أفراد العائلة وإن كانوا مرتبطين بها كأصدقاء، ومصرفيي العائلة، ومحاميها، ومحاسبيها، ويقدمون المشورة للمنشأة ولكن بنفوذ محدود على سياسات العائلة.

د) المجلس الإشرافي **Overseer Board**: ويجتمع دورياً وأثناء الأزمات، ويدير الشؤون اليومية للمنشأة. وهو يختار المسؤولين ويتخذ القرارات الرئيسية. وغالباً ما يتم تشكيل هذا النوع من المجالس في الشركات المتحوّلة إلى شركات مساهمة ولا يكون للعائلة بعد ذلك سيطرة على غالبية الأسهم.

❖ أنماط العائلة:

أ) الأبوي **Patriarchal**: وفي هذا النمط يكون الأب (أو قائد آخر للعائلة) هو الشخصية المهيمنة والتمتع بالسيطرة. وكبير العائلة هو الذي يتخذ القرارات ويحدد الأهداف للعائلة.

ب) المتنازع **Conflicted**: ويعكس هذا النمط غياب الأهداف المشتركة. وتكون الدوافع والمصالح الفردية هي التي توجه تصرفات كل فرد. ويميل أفراد العائلة إلى عدم الثقة في بعضهم البعض. وعادة ما يعجزون عن إنشاء آلية لحل المشاكل.

ج) التعاوني **Cooperative**: يأخذ كبير العائلة أو قائدها بآراء وأفكار ومساهمات أفراد العائلة الآخرين. وتشارك العائلة كلها في الأهداف والقيم وتمارس بعض السيطرة على الشركة.

كان من ضمن تنبؤات دروكر **Drucker** أن العمل خلال التسعينات سيتجه إلى حيث يقيم العمال ذوي الخبرة والمعرفة عوضاً عن المفهوم القديم حيث يتجه العاملون إلى حيث يكون العمل. وقد تم إجراء تجارب في هذا المجال، وجاءت نتائجها مشجعة. حيث أعادت شركة بي. بي. **BT** في المملكة المتحدة تنظيم دليل خدمات الاستفسارات الخاص بما بتوجيه الاستفسارات إلى مساكن موظفيها، وصادف هذا النهج نجاحاً كبيراً مع تحقيق وفر مالي مباشر وتبسيط وانسيابية الإدارة. أما التغيير الثاني الذي تنبأ به دروكر فهو أن الخدمات التي لا تكفي موظفيها وتوفر لهم مسار حياة عملية قابل للتقدم ومحدد المعالم ستفقد أسواقها. إن معظم الشركات الكبيرة قد طبقت أو هي تطبق الآن نهجاً يتوافق مع هذا التنبؤ، ومثال لذلك شركات الخدمات الكتابية وخدمات الصيانة والأمن. وأخيراً، كان من تنبؤاته أن تحديد حجم المنظمة سيصبح ضمن القرارات الاستراتيجية للمنظمة. إن الأفكار أو المقولات القديمة مثل "الأكبر هو الأفضل" أو "الأصغر هو الأجل" لم تعد تعتبر من المتطلبات الأساسية، وعوضاً عن ذلك سيتم تحديد حجم المنظمة حسب وظيفتها.

الفصل الثاني

لمحات تاريخية لعينة من الشركات

مقدمة

يدور جدل حول أفضل نهج لتأمين مستقبل المنشآت العائلية، ومن ذلك تحويلها إلى شركة مساهمة عامة. ونتطرق في هذا الكتاب أولاً لفهم ودراسة النموذج التطوري للملكية العائلية، بادئين بإيراد عرض موجز لما نشر من دراسات ومقالات وأبحاث في هذا الصدد. ثم نلقي نظرة على النموذج الثلاثي الدوائر الذي يوضح التفاعل بين العائلة والمنشأة التجارية والملكية في المنشآت التجارية العائلية.

أيضاً نقدم تفسيراً للنظرية التطورية الثلاثية الأبعاد، ولدورة الحياة، والثقافة، والتخطيط للتعاقب القيادي في المنشأة العائلية، وما توصل إليه الباحثون في هذا المجال في دراسات المنشآت العائلية الغربية. ثم نستعرض ما نشر عن المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية والمقابلات الشخصية التي أجريناها إما مع مؤسسي (وملاك) بعض المنشآت العائلية و/ أو أحد كبار المسؤولين في هذه الشركات والذي يكون في الوقت ذاته متممياً إلى العائلة. وترتكز دراستي هذه على جانبين، أولهما الجانب النظري المستند على ما نشر من كتب ودراسات، وثانيهما المسح الميداني وهو يمثل العمود الفقري لهذه الدراسة. ويعتمد الجانب العملي من الدراسة على المقابلات المباشرة مع ملاك منشآت تجارية عائلية سواء كانوا مؤسسين أم أفراد من العائلة يتولون مناصب أساسية في قيادة الشركة. وقد هدفنا من

إجراء هذه المقابلات الشخصية إلى تلمس آراء أفراد العائلات في المنشآت التجارية العائلية ونظرتهم لماضيها وحاضرها ومستقبلها.

وفي سبيل تحديد الهيكل الذي تتخذه العائلة في إدارة المنشأة العائلية، قمنا بإعداد قائمة من الأسئلة وطرحناها في مقابلاتنا الشخصية مما ساعدنا على تجميع البيانات المطلوبة. أيضاً وفرت لنا هذه الأسئلة وسيلة لفهم طريقة تفكير ملاك المنشآت العائلية حول كيفية تأمين مستقبل منشآتهم والحفاظ على تماسك أفراد عائلاتهم. بيد أنه يمكن القول أن المقابلات الشخصية ارتكزت على فهم مشترك ومتبادل للحالة موضع الدراسة ومحاولة استشفاف آراء وتعليقات وأفكار من تجرى معهم المقابلات. وفي مرحلة مبكرة من الدراسة توصلنا إلى قرار بعدم اللجوء إلى استخدام استبيان مسبق الإعداد حتى لا نضع جلسة المقابلة في صورة رسمية تتسم بالجباف أو الإجابة المحددة والمدروسة على الأسئلة واستهدفنا استشفاف الآراء من تلقائية ممارستهم في العمل، وإفساح المجال لتوارد الأفكار بحرية ودون قيود. وتمت صياغة الأسئلة بحيث تضع توجهاً عاماً للمقابلة مع قادة المنشآت، دون استبعاد إمكانية أن تطرأ أسئلة جديدة أثناء المقابلة حتى نتمكن من استخلاص أكبر قدر ممكن من المعلومات. ثم قمنا بترشيح ما توصلنا إليه من نتائج من هذه المقابلات بحيث نخدم أغراض الدراسة التي نقوم بإعدادها. ومن خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من هذه المقابلات، توصلنا إلى تحديد النموذج التطوري للملكية المنشأة التجارية العائلية السعودية، ودورة حياتها، وآراء أفراد العائلات المالكة للمنشآت العائلية في مستقبل هيكلها وعملياتها. أيضاً قمنا بإلقاء نظرة على الأنواع المختلفة من الشركات، والنظم القانونية التي تتوافق مع متطلبات بقاء المنشآت

العائلية. كما تطرقنا لأي مناهج حمائية قد تطرح لحماية المنشأة من أي إجراء قد يكون له انعكاسه السلبي على بقاء المنشأة نتيجة لتباين الآراء أو المنازعات.

وتم اختيار الشركات استناداً على المعايير التالية:

- 1 - أن تكون المنشأة عائدة لعائلة معروفة ومشهورة في أوساط المنشآت التجارية بالمملكة العربية السعودية.
- 2 - أن تكون المنشآت المختارة من صناعات ونشاطات تجارية مختلفة بقدر الإمكان.
- 3 - إمكانية وسهولة إجراء المقابلات.
- 4 - الحصول على إذن أصحاب العمل بإجراء المقابلة لتوفير المعلومات المطلوبة ونشرها.

والمختصر اختيار الباحث في نهاية الأمر في الشركات التالية لإجراء المقابلات:

- أ) شركة أحمد حسن فتيحي
- ب) مجموعة شركات الجريسي
- ج) مجموعة شركات السواني

2.1 شركة أحمد حسن فتحي

حينما اتصلت بالسيد/أحمد حسن فتحي طالباً إجراء مقابلة معه بشأن الموضوع قيد الدراسة أبدى ترحيباً مشجعاً وتعاوناً تاماً، وتم إجراء المقابلة معه في يوم الأربعاء 1997/1/22.

ولد السيد/ أحمد حسن فتحي عام 1942م، وفي عام 1960 تخرج من المدرسة الثانوية وتزوج في عام 1961. وبدأ نشاطه التجاري عام 1962 من خلال شركة والده، ثم شريكاً معه. وقد تغير الشكل القانوني لشركته مع والده عدة مرات، إلى أن قرر أن تكون له منشأته الخاصة به وكانت بدايتها في عام 1970. وتضم عائلته حالياً شخصه وزوجته وثلاثة أبناء هم: د. وليد، ومحمد، وحسن، إضافة إلى ابنتين هما مها وهدي. ويشارك من الأبناء د. وليد ومحمد فقط في ملكية الشركة، هذا في حين أن المؤسس الذي لا يزال يتولى قيادة المنشأة هو الوحيد الذي بقي يعمل من أفراد العائلة في الشركة.

تم إنشاء شركة فتحي الجديدة في عام 1970 كمتجر صغير على يد مؤسسها أحمد حسن فتحي، وكان مجال نشاط الشركة المتاجرة بالجملة في المجوهرات والمصوغات الذهبية والفضية. وفي عام 1973 افتتحت الشركة متجراً آخر، وواصلت الشركة تقدمها ومسيرتها الناجحة حتى بلغ عدد فروعها تسعة في عام 1978 (أفتتح أحدها في عام 1976، واثنان في عام 1977، ثم ثلاثة أخرى في عام 1978). ووسعت الشركة مجال نشاطاتها لتشمل المتاجرة في العطور، ومواد التجميل، والهدايا، والألماس والمصوغات الذهبية، والخزف الصيني، والخزف العظمي، والكريستال، وأدوات المائدة المطلية بالذهب والفضة، والحقائب الجلدية، وأزياء النساء وملابسهن الداخلية. وبينما بدأت الشركة عملها في عام 1970

بالمؤسس وموظف واحد فقط، تم في عام 1984 افتتاح مركز فتيحي الذي ضم 350 موظفاً، منهم 150 صانع. وفي عام 1993 تم افتتاح مركز فتيحي في الرياض. وفي عام 1991 تم تغيير الشركة من شركة مالكة شخص واحد إلى شركة ذات مسؤولية محدودة ضمت ابنه وليد ومحمد كشركاء. وفي عام 1994 زاد عدد الشركاء إلى 29 شريك، وبلغ رأسمالها الإجمالي 200 مليون ريال سعودي مقسمة على 2 مليون سهم.

وبعد سرد موجز لمسيرة الشركة، انصرف السيد/ أحمد فتيحي مباشرة إلى الحديث عن مستقبل المنشآت التجارية العائلية، ولخص رأيه في أن الطريقة الوحيدة لحماية المنشآت العائلية من خطر الانقسام والتفتت أو التصفية هو تحويلها إلى شركات مساهمة. ومن رأيه أن الشخص الوحيد المؤهل لتطبيق تحول المنشأة العائلية إلى شركة مساهمة عامة هو المؤسس، وأن السبب في عدم قبول فكرة هذا التحول في المملكة العربية السعودية يتمثل في المعارضة الداخلية الكامنة لدى مؤسس المنشأة العائلية والمقاومة الخارجية ممن يحيطون به لمثل هذا التحول، ويرى السيد/ فتيحي أن المدخل للتغلب على هذه المشكلة هو مفاتحة الزوجة التي تمثل القناة الملائمة لإقناع الأسرة بأكملها وهي تمثل العنصر الأساسي في هذا الخصوص. وطرح على السيد/ فتيحي سؤالاً حول كيفية إدارته للتغيير؟ وأجاب بأنه قد كوّن الشركة المحدودة مع إجراء حوار مع الأشخاص الذين رأى أن للحوار معهم أهمية لإنجاح هذا المسعى، ومن ثم نشر عقد تأسيسها. وبعد نشر البيانات المالية للشركة على مدى عامين، يتوقع أن يحتاج إلى سنتين أخريين كشركة ذات مسؤولية محدودة قبل أن تتوفر إمكانية التحول إلى شركة مساهمة عامة. وحينما سألته عن معدل نمو الشركة منذ إنشائها وحتى الآن؟ أجاب بأنه معدل منخفض ولكنه دائم ومستمر، وأن الشركة لم تشهد دلائل ازدهار

سريع ومفاجئ طيلة دورة حياتها. ووصف السيد/ فتيحي نهج إدارته بأنه نهج سلوكي وأنه لا يعتمد على هيئة أو وجهة المنصب، ولا يوجد لديهم في الشركة هيكل تنظيمي هرمي محدود المدى. وفسر "نهج الإدارة السلوكي Behavioral Management" بأنه العمل بروح الفريق، حيث يعمل كل موظف على تلبية الاحتياجات التنظيمية دون أية محاولة للتملص من المسؤولية. أيضاً أكد السيد/ فتيحي على المنافع التي ستعود على العائلة من عملية تحول المنشأة العائلية إلى شركة مساهمة عامة.

وفي ختام المقابلة بادرني السيد/ أحمد فتيحي قائلاً "اسمع مني يا عبد المجيد، إن ملاك المنشآت التجارية العائلية الذين يعارضون هذه الفكرة لا يعرفون أنني الرابع من هذه الصفقة. فقد كسبت المزيد من رأس المال لأمارس به أعمالي، وكسبت المزيد من الدعم لتوسيع نشاطي وأعمالي، وكسبت المزيد من المؤازرة لتنويع منتجات الشركة. ولا أزال على رأس قيادة الشركة. وقد أمنت مستقبل العائلة، كما أمنت مستقبل الشركة. إنني رابع."

2.2 مجموعة شركات الجريسي

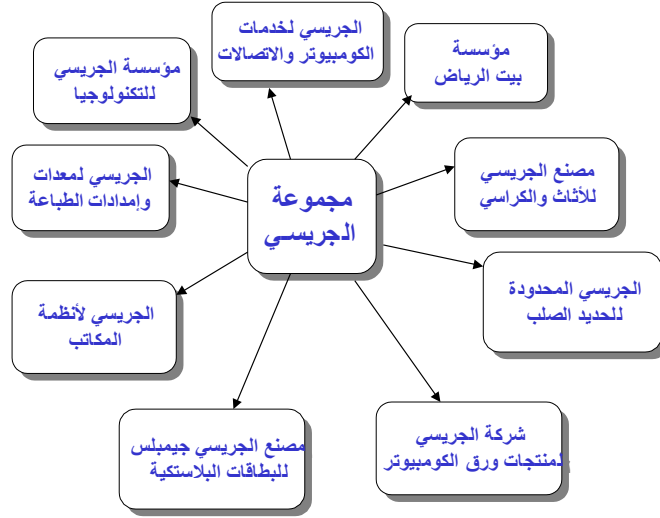
مجموعة الجريسي شركة قابضة تضم تسع شركات تابعة، وهي:

- 1 - مؤسسة بيت الرياض (1958)
- 2 - مصنع الجريسي للأثاث والكراسي (1989)
- 3 - الجريسي المحدودة للحديد الصلب (1994)
- 4 - شركة الجريسي لمنتجات أوراق الكمبيوتر (1986)
- 5 - مصنع الجريسي جيمبلس للبطاقات البلاستيكية (1994)
- 6 - الجريسي للأنظمة المكتبية (الكويت) (1991)
- 7 - الجريسي لمعدات وإمدادات الطباعة (1992)
- 8 - مؤسسة الجريسي للتكنولوجيا (1990)
- 9 - الجريسي لخدمات الكمبيوتر والاتصالات (1977)

كانت بداية النشاط التجاري للجريسي تحت اسم مؤسسة بيت الرياض في عام 1958. وقد تم تأسيس المنشأة بواسطة شخصين هما السيد/ عبد الرحمن علي الجريسي (20%) والسيد/ محمد المشعل (80%) ورأسمال قدره 200 ألف ريال سعودي، وانحصر نشاط المنشأة في مجال أدوات المائدة وتجهيزات المطابخ والأجهزة المنزلية. وبعد عشر سنوات من إنشاء المنشأة تحولت ملكيتها بالكامل إلى السيد/ عبد الرحمن علي الجريسي. وبدأت القوة العاملة بالشركة بشخصين فقط هما السيد/ الجريسي ومساعد له، في حين يتجاوز حجم القوة العاملة بشركات المجموعة حالياً 3500 موظف وعامل، ويبلغ حجم إجمالي

مبيعاتها السنوية أكثر من مليار ريال. ولا تزال الشركة تحت ملكية فردية . وفي عام 1964 افتتحت الشركة فرعاً في جدة وبدأت تزاوّل نشاط تجاري جديد وهو الأثاث المتري، وفي عام 1966 تم افتتاح فرع بالدمام. وتوفر الدعم لنمو الشركة من النمو الاقتصادي الذي شهدته البلاد في الفترة من 1962 إلى 1970، وأيضاً من فترة الازدهار الاقتصادي بين عامي 1978 و1984. وشهدت الشركة مرحلة طفرة في النمو فيما بين عامي 1962 و1972 تمكنت خلالها من تنويع منتجاتها لزيادة فرص النمو والربحية المتاحة لها. وفي عام 1964 بدأت الشركة في افتتاح معارض لمنتجاتها من الأثاث المتري.

ويوضح الرسم البياني التالي الشركات المختلفة التي تضمها مجموعة الجريسي القابضة:
الرسم البياني رقم (3): مجموعة شركات الجريسي القابضة



التقيت في يوم 6 أبريل 1997 بالسيد/ عبد الرحمن الجريسي وعلمت منه المعلومات التالية، أنه بدأ العمل مع الشيخ عبد العزيز بن ناصر في عام 1367هـ (1946/1947) في مدينة الرياض. وفي عام 1958 أنشأ شركة "مؤسسة بيت الرياض" بالاشتراك مع السيد/ المشعل، الشريك الذي أسهم بنسبة 80% من رأسمال الشركة. وفي عام 1968 أصبح الجريسي المالك الوحيد للشركة. وبدأت القوة العاملة بالشركة بشخصين فقط هما السيد/ الجريسي ومساعد له. وحينما افتتحوا أول فرع لهم في جدة أقاموا الهيكل التنظيمي الخاص بهم، وتم تعيين السيد/ الجريسي مديراً عاماً وتعيين مدراء الفروع كمساعدين للمدير العام. وتم تكوين مجموعة الجريسي حينما افتتحوا شركتهم الثانية وهي شركة الجريسي لخدمات الكمبيوتر والاتصالات في عام 1977، وحينذاك بدأت عملية إعادة هيكلة المنشأة وبناء هيكل تنظيمي

يتيح إمكانية سيطرة وإدارة أفضل لها. وتم تعيين السيد/ الجريسي رئيساً لمجلس الإدارة، وابنه الأكبر على كنانة لرئيس مجلس الإدارة. وحينما سألته عن تركيبة عائلتهم، أجابني بأنه متزوج من سيدتين وله ثمانية من الأبناء وثلاث من البنات. ويعمل ثلاثة من الأبناء وإحدى البنات في شركات مجموعة الجريسي، بينما تعمل بنت ثانية في إدارة تعليم البنات. ويتميز كل العاملين من أبنائه وبناته بأنهم خريجين جامعيين، في حين لا يزال البقية في مقاعد الدراسة. ولاحظت أن أبنائه الثلاثة العاملين يشغلون مناصب قيادية بالمجموعة، وهنا طرأ التساؤل إن كانوا قد وصلوا إلى مواقعهم هذه بصورة طبيعية وبفضل تأهيلهم وما تلقوه من تدريب ملائم أم مجرد أنهم أبناء المالك/ السيد عبد الرحمن الجريسي؟ وحينما طرحت عليه السؤال أجاب دون تردد "قطعاً لا" مضيفاً بأنهم قبل أن يشغلوا هذه المناصب مروا بمعظم، إن لم يكن كل، المستويات الوظيفية في مجموعة الجريسي، وقال بأنه كان ولا يزال على قناعة تامة بضرورة أن يتلقوا تدريباً جيداً قبل أن يرتقوا لمثل هذه المناصب لتتوفر لديهم القدرات اللازمة لشغلها بكفاءة واقتدار وبصورة مستقلة تماماً. بعد ذلك تطرقنا بالحديث للعلاقة بين المدراء المؤهلين مهنيًا وملاك الشركات، وما إذا كان من رأيه أن يتولى الملاك مسؤولية إدارة الجانب التشغيلي للمنشأة أم يتركونها ليضطلع بها مدراء مهنيون متخصصون؟ وكان رده بأنه يعتقد أن على ملاك الشركات أن يشاركوا في عمليات شركاتهم، حيث أنهم إما مؤسسين أو أبناء مؤسسين تلقوا تدريباً جيداً يؤهلهم لتولي هذه المهمة وأداء هذا الدور. بيد أن هذا لا يعني في رأيه أنه لا توجد حاجة إلى المدراء المهنيين المتخصصين، فهؤلاء لهم دورهم المتفق عليه، الأمر الذي يتطلب وجود نظام اتصالات جيد في المنشأة. وأضاف بأنه قد يكون من بين الملاك من يتمتع بالموهبة والقدرات اللازمة لأن يصبح من قادة المنشأة مستقبلاً، ولكن في حالتنا هذه يتعين علينا أن نخطط جيداً لوراثة المنشآت التجارية لتحديد الملاك مستقبلاً. وفي

اعتقاده أن خطة التعاقب الجيدة ستمكن هؤلاء المدراء من تحسين قدراتهم الإدارية لتولي شؤون منشآتهم بأنفسهم نظراً لأهمهم سيكونون "أفضل" المدراء لتحقيق النجاح لمنشآتهم.

وفيما يتعلق بالثروات الشخصية لملاك المنشآت التجارية ومسؤولياتهم المالية تجاه الوضع المالي للشركات، أشار السيد/ الجريسي إلى أن هذه الثروات تشكل مصدر دعم للمنشآت العائلية، وفي اعتقاده أن الملاك في الشركة التضامنية هم وحدهم القادرين على دعم شركاتهم وأن يكونوا مسؤولين قانونياً عن التزاماتها، في حين أن المسؤولية في الشركة المساهمة العامة تكون مرتبطة بقيمة الأسهم دون أن تشكل التزامات الشركة عبئاً على الشركاء، بل وقد لا تجد الاهتمام منهم وذلك لأن ثرواتهم الشخصية لم تعد عرضة للمخاطر كما أن الاستثمار في مثل هذه الشركة لا يشكل سوى جزء يسير من محافظهم الاستثمارية.

ويرى السيد/ الجريسي أن أفضل نهج لتأمين بقاء المنشآت التجارية العائلية هو تحويلها إلى شركات مساهمة عامة، مضيفاً بأن قرار التحويل هذا يتوقف على:

1 - المؤسسين

2 - النظم والتشريعات المنظمة لعمل الشركات

وفي رأيه - من وجهة نظر المؤسسين - أن المؤسسين هم الأشخاص الوحيدين الذين تتوفر لديهم الصلاحية الطبيعية لقيادة مثل هذا التحول. وقد يجابه مثل هذا التحول بشيء من المقاومة والمعارضة، غير أن المؤسس هو الشخص الأكثر تأهيلاً ونفوذاً للتغلب على مثل هذه المصاعب. ويؤكد السيد/ الجريسي ضرورة أن يتم الإعداد والتخطيط الجيد لعملية التحول إلى شركة مساهمة قابضة، وأن يكون محكوماً بتحديد الشركاء نظراً لأن لديه

تحفظات على طرح الشركة للاكتتاب العام. وأضاف بأن التخوف من فقد السيطرة على الأسرة أو الشركة إنما هو مجرد إحساس لا يستند على وقائع، إذ أن هيمنة العائلة ونفوذها داخل هيكل الشركة سيظلان قائمان مع تأهل أفرادها واحتفاظهم بحصصهم كأعلى نسبة من رأس المال المساهم.

ويرى السيد/ الجريسي أنه يجب أن توفر التشريعات التنظيمية فرصاً أفضل لتحويل المنشآت التجارية العائلية الناجحة، والتي إما أن تكون في شكل مؤسسات فردية أو شركات **تضامن**، إلى شركات مساهمة عامة. واستنتجت من حديثه أنه إنما يعني المادة " 50" من قانون الشركات، وقد يكون استنتاجي هذا متأثراً بتصريح السيد/ صالح كامل (مؤسس مجموعة دلة) لصحيفة الاقتصادية في عددها رقم 1203 الصادر بتاريخ 25 نوفمبر 1996، حيث أشار إلى أن هذا القانون يمثل أحد العوائق التي تقف أمام تحويل المنشآت **التجارية** العائلية الناجحة إلى شركات مساهمة عامة. وأعتقد أن من الأفضل أن أورد فيما يلي نص المادة المشار إليها، إذ تنص المادة "50" على ما يلي:

"لا يجوز أن يشتمل اسم الشركة المساهمة على اسم شخص طبيعي إلا إذا كان غرض الشركة استثمار براءة اختراع مسجلة باسم هذا الشخص أو إلا إذا تملك الشركة مؤسسة تجارية واتخذت اسمها اسماً لها."

وفي رأيه بأن هذه المادة قد لا تكون هي المادة الوحيدة التي تشكل عائقاً أمام عملية التحويل المنشودة، ولكنها الأكثر وضوحاً في إعاقتها للعملية. كما أنه يرى أن في هذا ما يكفي

للدعوة لعقد اجتماع بين المنشآت العائلية التجارية والسلطات الحكومية لتدارس توفير حلول تخدم اقتصاد البلاد من خلال تأمين مستقبل هذه المنشآت.

ويعتقد السيد/ الجريسي بأن تحويل المنشآت العائلية إلى شركات مساهمة يمثل الوسيلة الوحيدة لتأمين مستقبلها، إضافة إلى ما يوفره هذا التحول من منافع تعود على البلاد والعائلات المالكة لهذه المنشآت. ونظراً للأهمية البالغة لدور المنشآت التجارية العائلية بالنسبة لاقتصاد البلاد، فينبغي أن يكون بقاءها مستقبلاً أحد أولويات اهتمام السلطات، وذلك بالعمل على إزالة العقبات أمام عملية تحويلها إلى شركات مساهمة. ولا شك أن مثل هذه الخطوة كفيلة بأن ترفد في تماسك واستقرار اقتصاد البلاد.

أما المنافع التي ستعود على العائلات المالكة للمنشآت التجارية العائلية من عملية التحول فهي بالغة الوضوح في انعكاساتها على العلاقات الداخلية والمالية بين أفراد العائلة، وإمكانية أن توفر لهم المساعدة في التصرف كفريق متجانس وفعال في إدارة نشاط المنشأة. إن العلاقات الجيدة بين أفراد العائلة تمثل العامل الأساسي الذي يكفل نجاحهم واستمرارية سيطرتهم على منشأهم العائلية عقب الانتهاء من عملية التحول.

2.3 مجموعة شركات السواني

مجموعة السواني شركة توصية بسيطة محدودة المسؤولية تعود ملكيتها إلى مجموعة عائلة حافظ. وتعمل الشركة في مجال الأزياء، وقد تم تأسيسها في عام 1976 من قبل المؤسسين التاليين:

- 1 - عبد القادر عثمان حافظ
- 2 - محمد عثمان حافظ
- 3 - محمد علي حافظ
- 4 - هشام علي حافظ
- 5 - جمال عثمان حافظ

وانسحب السيد/ محمد عثمان حافظ من هيكل ملكية الشركة نظراً لرغبته إلى الاتجاه إلى نشاط آخر بعيداً عن مجال نشاط الشركة، ويضم هيكل ملكية الشركة حالياً أربعة شركاء فقط. وقد تم تأسيس الشركة في بادئ الأمر كشركة محدودة تعمل بالمتاجرة في المواد الغذائية والإمدادات الصناعية، إلا أنها الآن أكثر ميلاً إلى التخصص في الأزياء. وقد نمت مبيعات الشركة من نحو 22 مليون ريال في عام 1976 إلى 135 مليون ريال في عام 1993، هذا رغم أن الوضع المالي للشركة لم يظهر أي نمو في الفترة بين عامي 1980 و1983، وقد بدأ التوسع الدولي للشركة في عام 1990.

الشركات التابعة لمجموعة شركات السواني ومجال نشاطها

اسم الشركة	تاريخ الإنشاء	المقر الرئيسي	منطقة النشاط
مكتب الشرق الأوسط	1976	جدة - السعودية	الشرق الأوسط
السواني الخليج	1995	الكويت	الكويت، قطر، البحرين، الإمارات
السواني الطبية	1995	بيروت - لبنان	لبنان، الأردن
السواني المملكة العربية السعودية	1976	جدة - السعودية	المملكة العربية السعودية
السواني سوريا	1997	دمشق	سوريا
السواني مصر	1996	القاهرة	مصر

وإضافة إلى ذلك، تزاوّل مجموعة عائلة حافظ النشاطات التالية:

♦ تطوير المنشآت العقارية

تملك هذه الشركة مركز البساتين التجاري في جدة، وتخطط لتوسيع نشاطها في هذا المجال ليشمل المدن الكبرى في المملكة العربية السعودية.

♦ النشر والطباعة

تقوم هذه الشركة بطباعة الصحف والمجلات باللغتين العربية والإنجليزية.

♦ شركة حافظ للإشياء المحدودة

ينحصر نشاط هذه الشركة في إنشاء المباني.

♦ الأعمال المصرفية والاستثمارية الخاصة

وتتضمن هذه الشركة كيانين ماليين:

1. بنك المدينة الاستثماري

2. البنك العربي الإسلامي

في يوم 1418/1/19هـ (25 مايو 1997م) التقيت بالسيد/ جمال عثمان حافظ أحد الشركاء في مجموعة السواني، وبالسيد/ تركي محمد علي حافظ وهو ابن شريك آخر ومدير لإحدى الشركات التابعة للمجموعة. وبدأ السيد/ جمال الحديث عن عائلة حافظ وكيف كانت بدايتهم في تجارة التجزئة منذ عام 1980م وأنه لم يتحدث بينهم أي نزاعات عائلية، مضيفاً أنهم قد درجوا على التوصل إلى اتفاق عائلي حول الأوضاع لرغبتهم في المحافظة على بقاء المنشأة. وقال بأن والده وعمه علي كوتّا شركة ذات مسؤولية محدودة وأصدرا أول عدد من جريدة المدينة في عام 1956. ونتيجة لتغير التشريعات الحكومية، لم يكتب هيكل الملكية ذاك أن يستمر، وواصل أبناء علي نشاط النشر في حين عاد أبناء عثمان إلى نشاط تجارة التجزئة. وفي عام 1976 نشأت شركة السواني على يد المؤسسين من عائلة حافظ وهم خمسة أفراد.

ويتكون هيكل الملكية حالياً من أربعة ملاك فقط بعد انسحاب السيد/ محمد. وتدار الشركة بواسطة جمال وعبد القادر أبناء عثمان حافظ، وقد اتجهوا مؤخراً إلى إشراك أبنائهم في النشاط التجاري للمنشأة كما يتضح من وجود تركي علي حافظ ومحمد عبد القادر الذين يشغلان منصب المدير في شركات تابعة للمجموعة. وذكر السيد/ جمال بأن شركتهم لا زالت في طور النمو حيث أنهم لم ينتقلوا إلى الأسواق العالمية إلا مؤخراً وخلال الخمس

سنوات الأخيرة. وإضافة إلى مجموعة السواني، أنشأوا في عام 1986 شركة البساتين العقارية المحدودة، ويتكون هيكل ملكية شركة البساتين من نفس الشركاء الخمسة في مجموعة السواني مضافاً إليهم السيد/ عبد اللطيف علي حافظ وعائلة المطبقاني الذين تربطهم بهم صلة قرابة. وفي عام 1995 آلت ملكية شركة البساتين العقارية المحدودة بالكامل إلى عائلة حافظ، وترى العائلة بأن شركة التوصية البسيطة ذات المسؤولية المحدودة هي الشكل القانوني الأنسب الذي سيساعد في تأمين مستقبل المنشأة العائلية. ومن رأي السيد/ جمال أن العنصر الأساسي الوحيد، بخلاف نوع الشكل القانوني للشركة، الذي يحدد بقاء المنشأة العائلية هو العلاقات بين أفراد العائلة المالكة للمنشأة. ويصر على أن عائلتهم توفر مثلاً جيداً لبقاء المنشأة التجارية العائلية رغم أنهم قد انتقلوا من نشاط إلى آخر مواكبة للمتغيرات في ظروف البيئة التجارية، وأن السبب الوحيد لبقاء منشأتهم هو العلاقات الطيبة والمميزة بين أفراد العائلة. إن الشركات المختلفة العائدة للعائلة تعمل في مجالات ونشاطات متباينة، وتؤدي أعمالها من خلال شركات محدودة مختلفة ولديها هياكل تنظيمية مختلفة في من تضمهم من أفراد العائلة. وفي رأيهم أن لوائح شركة التوصية البسيطة ذات المسؤولية المحدودة تحكم العلاقات التجارية بين الملاك، وأن هيكل الملكية يمكن أن يتغير متى ما رغب أحد الملاك في الانسحاب من الشركة بمجازة الملاك الآخرين لحصته أو بدخول أفراد جدد من العائلة كملاك.

وتحدث السيد/ جمال عن خطة **التعاقب القيادي** للجيل التالي من الشركاء في المنشأة التجارية العائلية، قائلاً بأن تركي هو أحد أفراد الجيل الثاني الذين بدأوا في ممارسة دور إداري في الشركة. أيضاً أورد جمال اسم السيد/ محمد عبد القادر حافظ كمثال آخر على مساهمة

الجيل الثاني من العائلة في الأعمال التجارية، ويرى السيد/ جمال بأن أفضل أسلوب لتدريب وتأهيل الجيل الثاني هو إشراكهم فعلياً في العمل وإتاحة فرصة التدريب على رأس العمل لهم. ورغم أن ملاك هذه المجموعة قد راودتهم في فترة معينة فكرة تحويل منشأتهم إلى شركة مساهمة، إلا أنهم قد صرفوا النظر عن هذه الفكرة لاعتقادهم أن مرحلة النمو التي تمر بها المجموعة غير مناسبة لمثل هذا التحول. ومتى ما وصلت المجموعة إلى مرحلة الاستقرار والنضج، فقد يعيدون النظر في مسألة تحويل الشركة إلى شركة مساهمة. ولدى السيد جمال اعتقاد راسخ بأن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح أية شركة هو القاعدة العائلية للشركة، وهذا ما يجعله يؤمن بفكرة أن تقتصر المنشأة التجارية العائلية على أفراد العائلة وأن لا تتحول إلى شركة مساهمة عامة.

الفصل الثالث

النماذج التطورية

مقدمة

استناداً على ما قدمناه في الفصول السابقة من دراسة لنموذج العلاقات الثلاثية الأبعاد، سننصرف في هذا الفصل إلى إلقاء نظرة على النماذج التطورية والتغيرات التي تطرأ على هذه الأبعاد. وسنستعرض ما توصل إليه الباحثون من نتائج، ثم نسلط الضوء على سوقنا المحلية مرتكزين على الشركات السعودية، المختارة محاولين فهم النماذج التطورية للشركات الخاصة في المملكة من منظور هذه الأبعاد.

وستنطلق دراستنا في هذا المجال من المقابلات المباشرة التي أجريناها في المنشآت **السعودية الثلاث**، ومن مطالعتنا حول بعض الشركات السعودية الأخرى، وأيضاً من بعض المقابلات غير المباشرة التي حاولنا فيها استخلاص أكبر قدر متاح من المعلومات.

3.1 النموذج التطوري للمنشآت التجارية العائلية

حينما انصرف كيلين إي. جيرسيك K. E. Gersick وجون ايه. ديفيس J. A. Davis وماريون ماكولوم هابتون M. M. Hapton وإيفان لانسيبرج لوضع النموذج التطوري بحثوا وتوصلوا إلى أن أية نظرة إلى النشاط التجاري والعضوية والمنشأة العائلية ستكون نقطة انطلاق جيدة. ويمكن أن تشكل الأجيال ومرور الزمن مصدر إرباك نتيجة لتباين وجهات النظر في النشاط التجاري.

وعندما يتم تطبيق نموذج الدوائر الثلاث للمنشأة التجارية العائلية فإنه سيظهر وجود سلسلة لا نهائية من الدخول والخروج فيما بين الدوائر من خلال أنماط مختلفة مثل الزواج وال ميلاد والطلاق والموت. وينطبق نفس الأمر على النشاط التجاري أو المنشأة حيث يقد إليها ويخرج منها مدراء وملاك ومساهمين، ويتولى القادمون الجدد مسؤولية الملكية ويتقاعد القدامى.

وعلى نفس القدر من الأهمية تأتي دراسة التغيرات والتطورات التي تطرأ على الفرد بالمنشأة العائلية من عضو بالعائلة إلى عضو بالعائلة/ موظف بالمنشأة، أو من موظف إلى موظف/ مالك أسهم، وما لمثل هذه التطورات من تأثير على النظام ككل. واستناداً إلى نموذج الدوائر الثلاث الذي تمثل دوائره العائلة والمنشأة والملاك، ونتائج إدخال التطورات التي تطرأ على الأوضاع والمواضع به، ينتج النموذج التطوري الثلاثي الأبعاد للمنشأة العائلية. وكما أشرنا في السابق، هناك ثلاثة أبعاد أو نظم فرعية: الملكية والعائلة والمنشأة وهي تتواجد كثلاثة أبعاد مستقلة. ومن الواضح أن أية منشأة عائلية ترتقي إلى نقطة معينة في المحاور التطورية الخاصة بالملكية والعائلة والمنشأة. ومع تقدم المنشأة العائلية تجاه أي من هذه المحاور، تطرأ عليها تحولات وتتخذ خصائص جديدة.

3.1.1 البُعد التطوري للملكية

نتج عن عمل جون وورد John Word في تحديد أنماط الملكية في المنشآت التجارية العائلية إظهار وجود فجوات أساسية في كل وضع للمنشأة العائلية. وفيما يلي سنوضح الأصناف المختلفة من هياكل الملكية للمنشآت العائلية.

بعض الشركات تعود ملكيتها إلى:

- أ) مالك واحد (المالك)
- ب) مالكين (زوجين)
- ج) مالكين اثنين لا تربط بينهما صلة قرابة

هذا في حين أن شركات أخرى تعود ملكيتها إلى:

- أ) مجموعة من أفراد العائلة
- ب) مساهمين عامين
- ج) اتحاد شركات (Trusts) ... الخ

ومن هنا يتضح أن النموذج التطوري نموذج معقد، بيد أن الدراسة قد أبرزت المسائل الجوهرية المتعلقة بالبُعد التطوري للملكية في مراحلها الثلاث:

1 - شركات المالك المسيطر (Controlling Owner Co.) - حوالي 75% من المنشآت العائلية

2 - شركات الأخوة (Sibling Partnerships) - حوالي 20%

3 - شركات مجموعة أبناء العمومة (Cousin Consortium Co.) - حوالي 5%

ولا تمثل هذه المراحل الثلاث مجرد ثلاث فئات، وإنما تتخذ أيضاً توجهات تطويرية أساسية، وكما أوضحنا سابقاً بأن المنشآت العائلية يتم تأسيسها وتملكها من قبل مجموعة من أكثر من جيل من العائلة. ويمثل هذا النموذج الملاك المسيطرين، مع توزيع أسهمهم/ حيازاتهم، والتطور نحو استحداث شركات أخوة، والتي بدورها تتوسع فيها الملكية ثم تتوزع إلى شركات مجموعة أبناء العمومة، ويمكن للنوعين الأخيرين من الشركات (شركات الأخوة، ومجموعة أبناء العمومة) أن يعيدا الدورة لمرحلة شركة المالك المسيطر.

ويعتبر البعد التطوري للملكية البعد الأول في نموذج المنشأة العائلية نظراً لإمكانية وضع معظم الشركات العائلية في إحدى المراحل التطورية الثلاثة، وهناك ديناميكيات أساسية يمكنها أن تسحب هذه الشركات من مرحلة شركة المالك المسيطر إلى مرحلتها شركات الأخوة وشركات مجموعة أبناء العمومة.

3.1.2 البعد التطوري للعائلة

كما ناقشنا فيما سبق تحديد جون وورد John Word لأنماط الملكية العائلية، فإننا سنلقي نظرة على دراسة دانييل ليفنسون Daniel Levinson وزملائه المنظرين في دراسة دورات حياة المنشأة العائلية.

أسفرت الدراسة والاستبيانات لمئات العائلات المختلفة الأحجام والأنواع عن تصنيف العائلات على ضوء النظريات التطورية في أربعة مستويات أو مراحل:

المستوى الأول : المنشأة التجارية العائلية الناشئة

المستوى الثاني : الدخول إلى مجال العمل التجاري

المستوى الثالث : العمل معاً

المستوى الرابع : تداول القيادة (Passing the Baton)

وعند البحث المتعمق في المستوى الأول يتضح لنا أنه يمثل المرحلة التي تضم التصرفات والحركات الأكثر تركيزاً التي تحتوي وتحدد علاقات العمل والكيفية التي يمكن بها أن تساند قدرات المالك/المدير. ومن ناحية أخرى، تمثل مرحلة الدخول إلى العمل التجاري صورة العائلات حينما تنمو بعد نحو خمس عشر سنة، أي أنها مصدر رزق الأجيال الجديدة حينما يجتازون مرحلة الطفولة ليواجهوا الحياة العريضة ويكونوا منتجين كأشخاص راشدين. ويمكن طرح العديد من المناقشات في مثل هذه الفترة الانتقالية حول العديد من المسائل، مثل تحديد الأدوار، والاستمرارية كزوج أو أخوة،... الخ. وحينما يصبح الأبناء أشخاصاً راشدين ويتولون السيطرة على مناحي منشأة تجارية أكثر تعقيداً، وحينما يتقدم الجيل القديم في عقد الخمسينات من العمر، تكون العائلة في مرحلة العمل معاً حيث تسعى العائلة إلى إدارة علاقات معقدة ومركبة بين:

الآباء ⇨ الأخوة ⇨ الأقرباء بالزواج ⇨ الأطفال من أعمار متفاوتة.

وعادة ما يتكرر طرح نفس الأسئلة، هل ستحقق الشركة أرباحاً تغطي متطلبات العائلة من دخل وأسلوب حياة؟ هل ستوفر فرص حياة عملية للمؤهلين من أفراد العائلة؟

رغم أن الخلافة على رئاسة الشركة من مسائل العمل التجاري، إلا أن لها أهميتها البالغة في دائرة العائلة. وهذه هي مرحلة تداول صولجان القيادة، أي مشاركة أو تسليم القيادة من جيل (أول) إلى جيل آخر (وسيط) في مختلف أوجه حياة العائلة. وإذا تمت عملية نقل القيادة بنجاح، يتعين على العائلة أن تكون لديها القدرة والقوة على مجابهة المعوقات والعقبات التي تعترض سبيل التغيرات الكبيرة المحتملة.

3.1.3 البعد التطوري للنشاط التجاري

وهنا يكمن مجال تطوير ونمو النشاط التجاري. وشمل عمل نيل تشيرشل Neil Churchill وإيريك فلامهولتز Eric Flamholtz ولاري جرينر Larry Greiner وجون كيمبرلي John Kimberly دراسة وتطوير هذا البعد، فكان من ضمن استنتاجاتهم أهمية التفاوت في النمو، واكتمال نضج المنتج، والرسملة والمديونية، وتطور المدير غير المنتمي إلى العائلة، والارتقاء إلى المستوى الدولي. وقد توصل الباحثون إلى أن بعد النشاط التجاري يتكون من ثلاث فئات إلى أن تصل المنشأة التجارية إلى مرحلة النضج:

أ) استهلال العمل Start-up

ب) التوسع/ التشكيل وإضفاء الصفة الرسمية Expansion/Formalization

ج) النضج Maturity

ومن الطبيعي أن يكون هناك تباين في مستوى نمو المنشآت التجارية، بيد أن الفئات البسيطة أعلاه عادة ما تحتوي وتبسط العناصر الأساسية للتمايز والتباين في مثل هذه المراحل/الفئات للمنشآت التجارية.

أ) استهلال العمل (Start-up)

وهي الفترة التي تكون فيها المنشأة في مرحلة مبكرة من حياتها حين تضع الأساس للشركة وتحديد نوع النشاط التجاري وخلق وحداته. ولا شك أن المنشأة التجارية في هذه الفترة، وفي عامها الأول، تكون لها أهمية مميزة عن أهميتها في أية مرحلة لاحقة في دورة حياتها.

ب) التوسع/ التشكيل وإضفاء الصفة الرسمية (Expansion/Formalization)

وتشمل هذه الفئة أو المرحلة نطاقاً واسعاً من الشركات، وهي تغطي الفترة التي تكون فيها هذه الشركات قد أسست نفسها وثبتت أقدامها في السوق، وبدأت تنمو وتتوسع إلى أن تصل إلى مرحلة هيكل تنظيمي فعال ومعقد، وتكون لها خصائصها المتفردة إلى أن تبدأ التغيرات تتباطأ تدريجياً. وقد تمتد هذه المرحلة عبر عدة أجيال، وعادة ما تخدم أغراض تطور العائلة واحتياجات المجموعة المالكة المتنامية. أيضاً قد تشهد العائلة في هذه المرحلة نجاح نشاطها التجاري مما يتيح لها اغتنام المزيد من الفرص لتطوير مسيرة الحياة العملية لأفرادها والتمتع بالعائد على الاستثمار والمستويات الجيدة من الدخل. ومن ناحية أخرى، قد تعاني العائلة حينما يتدهور النشاط التجاري.

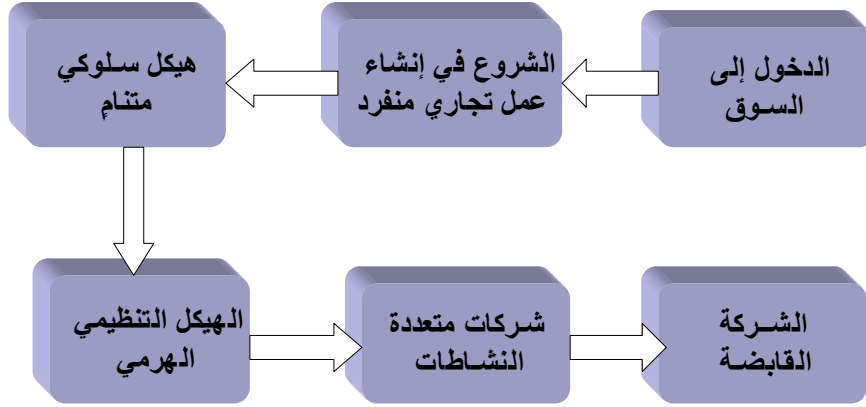
ج) النضج (Maturity)

وهي المرحلة الأخيرة في البعد التطوري للمنشأة العائلية، حين تصل المنشأة إلى مرحلة تتميز بالتصرف التلقائي في إنجاز أعمالها وتكون توقعات النمو متواضعة جداً. ويتوفر للمنشأة مخرجان لما بعد مرحلة النضج، إما التجديد وإعادة الدورة أو التراجع ومن ثم الفناء.

3.2 تجارب المنشآت التجارية العائلية السعودية في مجال تطوير وتغيير الهياكل التنظيمية

عادة ما تبدأ المنشأة التجارية العائلية في شكل منشأة فردية يكون المالك هو المسيطر عليها. وقد أظهرت المنشآت التجارية العائلية السعودية أنها غالباً ما تبدأ العمل في شكل شراكة بسيطة، وأن المؤسس الذي يبرز من تلك الصيغة يستقل بأعماله متى ما وجد أنه قادر على **تملك** المنشأة ككل. وفي بدايات الشركات التي أخذناها كعينات لدراستنا هذه ما يوضح أن هذا يكاد يكون مساراً نموذجياً لمعظم الشركات العائلية السعودية. إن الوضع المالي للمؤسسين هو أحد الأسباب لمثل هذه البدايات، إضافة إلى تقليل معدل المخاطرة التي يتعرض لها النشاط التجاري للمنشأة. وعادة ما يكون المؤسسون الذين يبدؤون نشاطهم التجاري بالاشتراك مع شريك آخر في حاجة إلى الدعم والعلاقات الاجتماعية التي يتمتع بها ذلك الشريك لتثبيت أقدامهم في السوق وإنشاء نشاطهم الخاص بهم واتصالاتهم وعلاقاتهم التجارية. وبعد أن يجتازوا المرحلة الأولى التي يتم فيها ترسيخ تواجدهم بالسوق، يبدؤون التوجه نحو الاستقلالية. وتتميز هذه المرحلة الثانية بأنها مرحلة تأسيس أعمالهم التجارية الخاصة، وهي من وجهة نظر المؤسسين تمثل استقلالهم بأعمالهم التجارية الخاصة. ويبدأ مثل هذا النشاط بصورة مبسطة للغاية تنحصر في المالك (المؤسس) ومساعد له، ومع نمو المنشأة ونشاطها تزايد القوة العاملة بالشركة تبعاً لذلك. ورغم أن هذه الشركات تتوسع جغرافياً ومن حيث حجم القوة العاملة نتيجة لتوسع أعمالها، إلا أنها لا تتبنى أي هيكل تنظيمي معروف أو رسمي، وإنما تتصرف كشركة يديرها شخص واحد، معتمدة على سلوك الموظفين الفردي واتصالهم المباشر والميسر بمالك المنشأة.

وحيثما تقترب المنشأة من مرحلة النضج، يبدأ الهيكل التنظيمي للشركة في الظهور واتخاذ هيئته النهائية حتى ولو لم يتم إنشاؤه بصفة رسمية. وهذا هو الوقت الذي يتجه فيه مالك المنشأة إلى الشروع في إنشاء مجال أعمال تجارية جديدة مستغلاً نجاح شركته. ومن الملاحظ أن معظم الشركات العائلية تتجه تدريجياً إلى شكل الشركة **القابضة** في نهاية الأمر (ولعل هذا يكون أكثر وضوحاً في الهيكل التنظيمي لشركتي الجريسي والسواني). وحينما كنت أحاور السيد/ فتيحي حول نوع العمل التجاري الذي يتبنونه الآن، أفادني بأنهم يعتزمون بدء مجال أعمال جديد، وفي هذا توجه نحو الشركة القابضة. وقد **يكونوا** لم يصلوا بعد إلى شكل الشركة القابضة، إلا أن من الواضح تماماً أنهم يملكون أكثر من شركة في مجالات ونشاطات مختلفة، وهذا يمثل محفظة نشاطات وأعمال متنوعة تملكها عائلة واحدة.



الشكل البياني رقم 4: الإنموذج التطوري للهيكل التنظيمي

إن تحول المنشآت العائلية إلى شركة مساهمة عامة لا زال من الممارسات غير المألوفة في المملكة العربية السعودية، إلا أنه توجه يضغط القطاع الخاص من أجل قبوله في مجتمعنا السعودي.

3.3 النموذج التطوري الحالي لملكية المنشأة التجارية العائلية في المملكة العربية السعودية

إن التفاعل بين ثقافة المنشأة التجارية وثقافة العائلة وثقافة مجلس الإدارة يشكل عاملاً لنجاح المنشأة التجارية العائلية. ونظراً للأهمية البالغة للتوافق والانسجام بين هذه الثقافات الثلاث

في نجاح وبقاء المنشأة العائلية، فمن الضروري أن تتكيف ثقافة الشركة مع المتطلبات التي تفرضها المتغيرات في العمل التجاري عبر مراحل تطوره. وبما أننا بصدد دراسة المنشآت التجارية العائلية السعودية، فمن الجدير بالاهتمام أن نستوعب أبعاد النموذج التطوري للملكية. وفي كتاب "من جيل لجيل" (Generation to Generation)، من تأليف جيرسيك وديفيز وهامبتون ولانسبيرج، يستنتج المؤلفون أن معظم المنشآت التجارية العائلية تصنف في ثلاثة أنواع:

- 1 - شركات يسيطر عليها مالك واحد. (المالك المسيطر) Controlling Owner
- 2 - شركات يسيطر عليها أخوة. (شراكة الأخوة) Sibling Partnership
- 3 - شركات يسيطر عليها مجموعة من أبناء العمومة (اتحاد أبناء العمومة) Cousin Consortium

وقدر الباحثون الأربعة أن 75% من الشركات العائلية في الولايات المتحدة الأمريكية ومعظم اقتصادات العالم الغربي شركات يملكها فرد واحد أو زوجين، وأن 20% من الشركات العائلية في الولايات المتحدة شركات يسيطر عليها أخوة، وأخيراً تسيطر اتحادات أبناء العمومة على 5% من المنشآت التجارية العائلية.

- 1 - مرحلة المالك المسيطر Controlling Owner: وتعني أن مجلس إدارة هذا النوع من المنشآت العائلية لا نفوذ له على عمليات أو استراتيجية الشركة. وتخضع السيطرة الملكية لشخص واحد أو زوجين، ويكون كل الملاك الآخرين - إن وجدوا - مجرد حملة أسهم ولا يمارسون أية صلاحيات ملكية.

2 - شركة الأخوة Sibling Partnership: ويمكن عادةً ملاحظة وجود هذا النوع من الشركات في الجيل الثاني أو ما بعده من الملاك، وغالباً ما يكون ذلك في الشركات الأكبر حجماً. ويمكن أن تتكون الأطراف المسيطرة على الشركة من أحيان أو أكثر، كما قد يكون بالشركة شركاء آخريين لكنهم لا يمارسون نفوذاً عليها.

3 - اتحاد أبناء العمومة Cousin Consortium: وعادة ما يظهر هذا النوع من الملكية في الجيل الثالث من العائلة. وقد يكون هناك العديد من أبناء العمومة المساهمين في الشركة دون أن يكون لهم نفوذ كامل على قراراتها، كما قد يظهر بالشركة خليط من الملاك العاملين بها والملاك غير العاملين.

وفي المملكة العربية السعودية، نجد شركة الجريسي كمثال لشركة المالك الوحيد المسيطر، في حين تمثل شركة فتيحي شركة مالك مسيطر تحولت إلى شركة ذات مسؤولية محدودة ثم أخيراً قامت الشركة بضم المزيد من الشركاء كمرحلة تمهيدية للتحويل إلى شركة مساهمة عامة. أما شركة حافظ فهي شركة تملكها مجموعة من أبناء العمومة وإن كانت تخضع لسيطرة واحد أو اثنين من الأخوة. ومن استعراضنا لعينة الشركات هذه، يتضح بأنها تلائم أكثر مرحلة المالك المسيطر الأمر الذي يعني أنها شركات يسيطر عليها مالك واحد. وهذا النوع من الشركات سائد في المملكة العربية السعودية، حيث نجد أن معظم الشركات العائلية إما شركات يملكها مالك واحد، أو شركات تعود ملكيتها لعدة أشخاص، ولكنها - وبغض النظر عن هيتها القانونية - تخضع لهيمنة مالك واحد. ويمكن النظر إلى النموذج التطوري للملكية المنشآت التجارية العائلية في المملكة في الإطار التالي:

أ - ملكية الشخص الواحد (سيطرة شخص واحد)

ويعكس هذا النوع من الملكية وجود مالك واحد للشركة حتى وإن عمل بعض أفراد العائلة في الشركة كما هو الحال في شركة الجريسي. إن وجود أي من أقرباء المالك أو أبنائه بالشركة لا يعني أن بوسعهم ممارسة نفوذ على القرارات الاستراتيجية بالشركة. وفي حالة شركة الجريسي يشغل أبناء المالك مناصب إدارية في عمليات بعض قطاعات الشركة، بيد أن السيطرة العامة للقرارات الاستراتيجية للشركة في يد والدهم السيد/ عبد الرحمن.

ب - ملكية الأخوة (سيطرة شخص واحد)

يمكن لشخص واحد أو اثنين أن يمارسا نفوذهما وسيطرتهما على الشركة. وقد يوجد شركاء آخرين بخلاف أفراد العائلة بهذا النوع من الشركات. ووضع هذا النوع من الشركات مقارب لذلك الذي نشاهده في شركة مجموعة السواني، حيث الملاك أربعة من الأقارب بينما يمارس اثنان منهما فقط نفوذهما على القرارات الاستراتيجية للشركة. وقد خلصت إلى أن السيد/ جمال هو القائد الفعلي للشركة، إضافة إلى وجود بيئة عمل ممتازة فيما بين أفراد العائلة.

ج - مجلس الإدارة المختلط (قائد العائلة)

وتمثل شركة فتيحي مثلاً جيداً لهذا النوع من هياكل الشركات، حيث هذه الشركات في مرحلة انتقالية وتضم ملاكاً من غير أفراد العائلة، إلا أن نفوذهم محدود للغاية نظراً لأنهم يملكون نحو 23% فقط من أسهم الشركة، في حين يهيمن السيد/ فتيحي على ملكية

أكثر من 76% من الأسهم وأبنائه على 1% منها، الأمر الذي يجعله مسيطراً على مجموع 77% من أسهم الشركة. وهنا نجد أن الشخص المسيطر على الشركة هو كبير العائلة أو قائدها.

د - اتحاد أبناء العمومة (شركاء متساوي الثقل أو النفوذ)

وعادة ما يظهر هيكل الملكية هذا في الجيل الثاني أو الثالث بالمنشأة العائلية. وعندما يكون أبناء العمومة والأبناء من أعضاء ملكية الشركة، حينها يمكن لأفراد من عدة أجيال ومن أعمار متفاوتة أن يكونوا مجتمعين على طاولة واحدة وإن كانوا يتبعون مناهج تفكير متباينة تماماً. وقد يظهر مثل هذا النمط من الملكية في الجيل التالي بشركة السواني. وإضافة إلى ذلك، نجد أن مجموعة مختلطة من الأقارب تكون مجلس الإدارة في شركة يوسف بن أحمد كانوا وشركة الجميع (وهما شركتين عائلتين لم تشملهما عينة الشركات بهذه الدراسة نظراً لتعذر ترتيب مقابلات مع المسؤولين بهما).

الفصل الرابع

دورة حياة المنشأة التجارية

سنحاول في هذا الفصل فهم دورة حياة المنشأة التجارية العائلية في العالم الغربي ونظيرتها في المملكة العربية السعودية. ومن خلال دراسة الدورتين سنستخلص مقارنة موجزة تتيح لنا إمكانية فهم دورة حياة المنشأة التجارية العائلية السعودية.

4.1 نموذج دورة حياة المنشأة التجارية العائلية في العالم الغربي

في دراسته الرائعة لدورة الحياة النموذجية للمنشأة العائلية، أكد ديبلو. جيب داير W. Gibb Dyer Jr. أن نحو 90% من المنشآت في الولايات المتحدة تديرها وتؤثر عليها ما يسمى بالمنشآت العائلية، كما قال بأن هذه المنشآت تواجه تحديات عديدة خلال الفترة من بدء نشاطها إلى مرحلة نضجها ويكتنفها الكثير من المصاعب في خضم مجابهة هذه التحديات، في الوقت الذي تنمو وتكبر فيه العائلة وأيضاً المنشأة. وإزاء ذلك، جاءت دورة حياة المنشأة التجارية العائلية في دراسته مكونة من أربع مراحل:

- 1 - إنشاء المنشأة
- 2 - النمو والتطور
- 3 - التعاقب للجيل التالي
- 4 - الملكية العامة والإدارة المهنية المحترفة

المرحلة الأولى: إنشاء المنشأة

يتجسد اهم الأساسى للمؤسس فى هذه المرحلة فى إنشاء وتأسيس العمل التجارى، وإيجاد العاملين المقتدرين، وابتكار الأفكار الجديدة، والاستحواذ على حصة من السوق، وتأمين رأس المال. ويكون محور تفكير المؤسس بقاء المنشأة.

المرحلة الثانية: النمو والتطور

ومع تزايد حدة المنافسة، تكون هناك حاجة ملحة إلى إحداث تغييرات، فستزايد مشاركة كبار وقادة العائلة فى نشاط المنشأة، ويصلون إلى المرحلة التى يتعين عليهم فيها أن يفوضوا بعض صلاحياتهم ومسؤولياتهم إلى آخرين. ويكون اهم الأساسى للمؤسس فى هذه المرحلة متمثلاً فى تنمية وتطوير الواجهة الإدارية والمهنية للشركة، ونقل وتوصيل قيمه ومعتقداته إلى العاملين والجيل التالى. ويتوجب على المؤسسين تدريب أفراد العائلة وغيرهم من العاملين بالمنشأة على تولى القيادة ليصبحوا القادة المستقبليين لها.

المرحلة الثالثة: التعاقب للجيل التالى

وهى المرحلة التى تنضج فيها المنشأة، وتتميز بمشاكل مختلفة نوعياً عن ما خبرته فى المرحلتين السابقتين. غير أن المؤسس لا يكون فى هذه المرحلة هو القوة المسيطرة الوحيدة، إذ يشارك فى القيادة أفراد من العائلة، وموظفين من غير أفراد العائلة، بل وقد يشارك أيضاً مستثمرون من خارج الشركة. وعادة ما تظهر النزاعات العائلية فى هذه المرحلة، مما يجعل من

الضروري الانصراف لإدارة مثل هذه المنازعات. وتكون المنشأة في هذه المرحلة في حاجة إلى أهداف استراتيجية وغايات عامة لتبقي في المنافسة وتحافظ على وجودها في السوق.

المرحلة الرابعة: الملكية العامة والإدارة المهنية المحترفة

توصل داير إلى أن نسبة ضئيلة من المنشآت التجارية العائلية تصل إلى هذه المرحلة. وقد تواجه المنشأة أنماطاً مختلفة من المشاكل في هذه المرحلة إذا كتب لها أن تبقى عبر الثلاث مراحل السابقة، فقد تتطلب المنشأة زيادة رأسمالها وقد تصبح المساعدة المهنية المتخصصة ضرورة. وكثيراً ما تنسحب العائلة من قيادة المنشأة في هذه المرحلة، وتتحول المنشأة إلى شركة مساهمة عامة تدار بواسطة إدارة مهنية محترفة.

4.2 دورة حياة المنشأة التجارية العائلية

للمنشأة العائلية التجارية دورة حياة لها أوجه شبه كثيرة بتلك التي للمنتجات التقليدية. ويوضح الشكل البياني رقم (4) المراحل المختلفة التي تشكل دورة حياة المنتج التقليدي.

في مرحلة استحداث المنتج يكون له مستويات مبيعات أدنى من المستويات اللاحقة، ويكون المنتج جديداً ويكتسب تدريجياً مقومات بقائه في السوق.

أما مرحلة نمو المنتج فهي المرحلة التي يصبح فيها المنتج معروفاً جيداً وله ماركتته أو علامته التجارية المميزة، ويحقق المنتج في هذه المرحلة تواجداً قوياً ويكون عليه طلب في الأسواق.

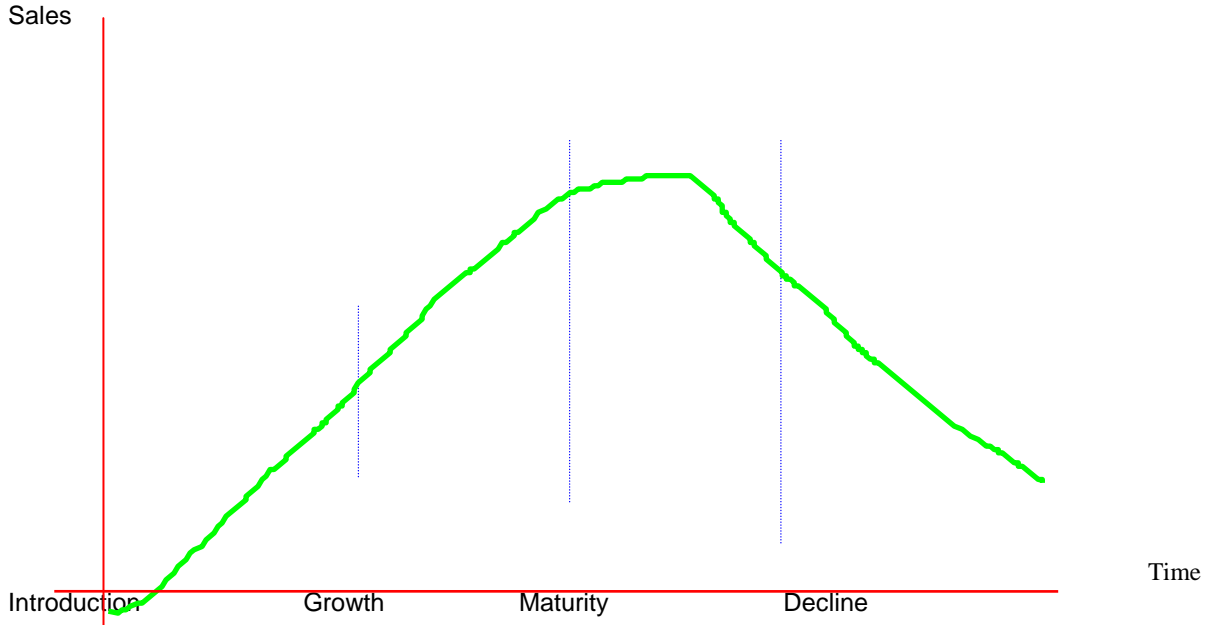


Fig. (5) The classic production life cycle

وفي مرحلة النضج، يصل المنتج إلى التسويق بكميات ضخمة، وتبدأ مستويات المبيعات في الاستقرار أو تبدأ تدريجياً في التحول من الاتجاه الصاعد إلى اتجاه هابط، وهذا بدوره قد يؤدي إلى تراجع أرباح الشركة.

وأخيراً يدخل المنتج مرحلة الانحدار، وفي هذه المرحلة يصبح تراجع المبيعات ملحوظاً على نحو واضح، ولا يوجد مجال لتوقع أن تستعيد توجهها الصاعد ثانية. وعادة ما يتعين في هذه

المرحلة اتخاذ قرارات استراتيجية إما بإيقاف المنتج أو إعادة تدويره (بجعله مختلف الشكل أو بطرحه في سوق جديدة مستهدفاً شرائحاً مختلفة).

وللشركات العائلية دورة حياة تشابه في هيئتها دورة حياة المنتج. وفي كتابه "التغيرات الثقافية في الشركات العائلية Cultural Changes in Family Firms" يقدم جيب داير W. Gibb Dyer Jr. دراسة تقوم على الشركات العائلية التي درسها، ومن خلالها اتضح له وجود أربع مراحل تطور في دورة حياة الشركة العائلية (أرجع إلى الفقرة 1.4).

واستناداً على دورة حياة المنتج، وعلى دراسة دورة حياة المنشأة التجارية العائلية التي أجراها السيد/ داير، فإن المنشأة العائلية السعودية تمر عبر المراحل المختلفة لدورة حياتها الطبيعية. وقد كتب السيد/ خالد محمد كانو، أحد الشركاء في شركة يوسف بن أحمد كانو (إحدى الشركات الكبيرة والمعروفة في المملكة والبحرين)، عدة دراسات حول تحول المنشآت التجارية العائلية إلى شركات مساهمة، كما طرح أيضاً أفكاره حول دورة حياة المنشآت العائلية السعودية. ومن الملاحظ التشابه الكبير بين دورة حياة المنشأة العائلية الأمريكية وتلك الأوروبية، نظراً لأن كلاهما تواجه نفس المنازعات العائلية. كما أن الاختلافات الناتجة عن اختلاف الأعمار أو المستويات التعليمية أو حتى طريقة فهم العمل التجاري ليس لها سوى القليل من التأثير على طريقة تسيير الأعمال. فإذا كان أحد أبناء المالك للشركة العائلية طبيياً، وابن آخر محام، والبنت الثالثة معلمة، والبنت الرابعة ربة منزل، وقد يكون هناك آخر أكثر مشاركة في العمل التجاري، فمن سيثق بمن؟ ويكمن الاختلاف بين الشركات العائلية الغربية وتلك السعودية في مرحلة التحول إلى شركة مساهمة، حيث أن

التشريعات والنظم السعودية الخاصة بالشركات تضع بعض العراقيل في سبيل مثل هذا التحول.

ويمكن تحديد دورة حياة المنشأة التجارية العائلية السعودية بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: إنشاء المنشأة التجارية، وهي المرحلة التي يضع فيها المؤسس أسس شركته، موفراً الموارد اللازمة لها، ومعزراً تواجد منتجاته بالسوق. ويتراوح متوسط طول هذه المرحلة ما بين ثلاث إلى خمس سنوات تقريباً.

المرحلة الثانية: النمو والتطور، وهي المرحلة التي يقوم فيها المؤسس بتعزيز وتحسين وضع الشركة، مؤكداً مكانتها كمنشأة تجارية أو صناعية، وواضعاً إستراتيجيتها وقيمها ومبادئها. وتكون العلاقات بين أفراد العائلة في هذه المرحلة علاقات متينة وتتسم بالتعاقد ومساندتهم لبعضهم البعض نظراً لمشاركة المؤسس في عمليات المنشأة، أما الجيل الثاني فإنه إما يشارك في النشاط التجاري تحت رقابة وسيطرة المؤسس أو قد لا يكون مشاركاً فيه على الإطلاق. وطالما بقى المؤسس موجوداً بالمنشأة، فعادة ما تكون بيئة النشاط التجاري للمنشأة مقبولة وتكون أعمالها في توسع ونمو. وتستغرق هذه المرحلة فترة يبلغ متوسطها ما بين عشر وعشرين عاماً، ويتوقف طولها على كيف تعمل العائلة على المحافظة على المزايا التنافسية بمعالجة مسألة التغيرات الاستراتيجية التي تفرضها مستجدات بيئة العمل التجاري.

المرحلة الثالثة: مرحلة النضج، ويسمىها جيب داير بمرحلة "التعاقب للجيل الثاني". أما خالد كانو فيسميها باسم "مرحلة الأبناء الشركاء، أو مرحلة بداية الضعف". وفي المجتمعات الغربية، تتميز هذه المرحلة بأن المؤسس لا يظل هو القوة المهيمنة، في حين يبقى كذلك في مجتمعاتنا طالما بقي قادراً على العمل، وهذا لا يعني أن أبنائه ليس لهم نفوذ على القرارات الاستراتيجية للنشاط، إلا أن المؤسس يجسد "القائد" ومنتخب القرار الأخير. وقد تمتد هذه المرحلة ما بقي المؤسس مشاركاً في نشاط المنشأة، وتتسم بتنوع منتجات الشركة أو دخولها إلى أسواق جديدة مستهدفة. وقد يثير هذا الوضع جدلاً حول تأثير الاختلافات في الأعمار والمستويات التعليمية. وفي حالة تقاعد المؤسس، قد يتولى الأخ الأكبر قيادة الشركة، وتكون شخصيته وسلوكه هي المؤشر على توجهات المنشأة ومسار أعمالها. وقد تظهر في هذه المرحلة أوجه الضعف في العلاقات بين أفراد العائلة أو في الإدارة الداخلية للمنشأة والتحكم فيها، وتكون بذور التزايدات أو الخلافات قد بدأت تثبت في هذه المرحلة، أو قد تكون قد ظهرت للعيان بالفعل. ولعل هذا الوقت يكون هو الفرصة الأخيرة لتغيير الشكل القانوني للشركة الناجحة إلى شركة مساهمة محدودة أو عامة إذا فكر المؤسس ملياً في المحافظة على بقاء الشركة لما بعد هذه المرحلة.

المرحلة الرابعة: مرحلة الانحدار (التفكك)، أو مرحلة هيكل الملكية الجديد. وهي مرحلة وفاة المؤسس أو المالك الوحيد أو كبير وقائد العائلة. وإذا غيرت المنشأة العائلية هيكل ملكيتها إما من خلال أيلولة المنشأة إلى مالك جديد، أو تحويلها إلى شركة مساهمة عامة أو إلى شركة مساهمة محدودة، فحينها ينبغي أن تكون البيئة الثقافية لها هي حياة عملية جديدة تتميز بأسلوب الإدارة المهني المحترف، وإلا فإن مرحلة الانحدار ستأخذ مسارها نتيجة لأن

التراعات والخلافات بين الورثة ستظهر على السطح وقد تفضي إلى نزاع شامل. وقد تؤدي هذه الخلافات بين أفراد العائلة إلى تدهور النشاط التجاري للمنشأة أو إلى انفصال بين هؤلاء الأفراد فتتحول الشركة الناجحة إلى كيانات صغيرة أو قد تكون المحصلة تلاشيها تماماً.

وخلال هذه المرحلة وفيما بعدها، يكون تلاشي المنشأة التجارية العائلية الأم مسألة وقت فقط. ويكون أهيار الشركة مرهوناً بكيفية هيكلتها ومقدار حجمها. فكلما تميزت الشركة **بالمهيكلة المهنية** التي تخدم أغراضها التجارية التي أنشئت من أجلها والتي تمارسها، كلما طال عمرها. كما أن حجم الشركة العائلية، وثروة العائلة يمثلان عاملاً يرفد طول حياة المنشأة العائلية.

نموذج دورة حياة المنشأة التجارية العائلية الغربية والسعودية:

<u>المنشأة العائلية السعودية</u>	<u>المنشأة العائلية الغربية</u>
▪ إنشاء المنشأة	▪ إنشاء المنشأة
▪ النمو والتطور	▪ النمو والتطور
▪ مرحلة النضج	▪ التوريث للجيل الثاني
▪ مرحلة الانحدار (التفكك)	▪ الملكية المساهمة العامة والإدارة المهنية المحترفة

ويوضح النموذج أعلاه كيف أن المنشآت التجارية العائلية السعودية تتجه نحو مرحلة الانحدار بسبب منازعات الجيل الثاني الوارث للمنشأة والناجمة عن اختفاء المؤسس عن مسرح الأحداث وتفكك أو انفصال العائلة.

الفصل الخامس

تخطيط التعاقب القيادي Succession Planning

5.1 التعاقب القيادي Succession

أكد مؤلفي كتاب "من جيل إلى جيل Generation to Generation" أن المنشآت التجارية العائلية تمثل أحد المرتكزات الأساسية للتنمية الاقتصادية في أية دولة، وفي المتوسط تشكل هذه المنشآت نحو 80% من جملة المنشآت. وتتفاوت المنشآت التجارية العائلية من حيث الحجم تفاوتاً كبيراً، إذ يتراوح حجمها بين متجر صغير على زاوية الشارع إلى منشأة تقيم بملايين الدولارات.

تقليدياً تبدأ المنشأة العائلية برؤية لأحد أفراد العائلة. ثم تترجم هذه الرؤية إلى كيان مادي، وتعمل المنشأة ضمن السياق والرؤية الذين يحددهما المؤسس. بيد أن الاختبار الحقيقي للمنشأة العائلية ونجاحها يكمنان في استمراريتها متى ما سلم المؤسس مقاليدها إلى أبنائه، ويتم تحويل الرؤية الفردية إلى منشأة عائلية يكون لجميع أفراد العائلة مصلحة فيها، وكيفية إدارتها، وتوسعها مستقبلياً. ولا يمكن أن ينظر إلى التعاقب القيادي في المنشأة التجارية باعتبار أن له عنصر أو هدف، بل هو عملية تسلسلية تتكون من عوامل وأولويات متباينة، بل ومتناقضة أحياناً، لكل أفراد العائلة. أن التعاقب هو عملية تسلسلية لا يمكن أن تحدث في فترة زمنية وجيزة، فهي تتم عبر مدى زمني طويل، وينبغي على أفراد العائلة أن يتهيئوا لوراثة المنشأة أو الخلافة على قيادتها بأهداف عامة محددة بوضوح وأدوار يضطلعون بها في المنشأة.

ويستغرق التعاقب القيادي في المنشأة التجارية العائلية زمن طويل نسبياً في الإعداد له والتكيف والتوافق مع متطلباته. ومتى ما تم تحديد الأدوار الجديدة، تكون هناك فترة تعلم على النشاط التجاري الجديد وبيئته.

ولا تنهياً أو تخطط العائلات لعملية التعاقب الإداري دائماً، ففي بعض الثقافات لا يعتبر من اللائق الحديث عن تولي الأبناء قيادة المنشأة أو النشاط التجاري إلا بعد تقاعد الأب أو إصابته بمرض مفاجئ أو وفاته. بينما يعتبر التخطيط للتعاقب القيادي في ثقافات أخرى أمراً بالغ الأهمية لضمان الانتقال السلس للقيادة واستمرارية نجاح المنشأة وأعمالها. وأياً كان الحال، فإن عملية التعاقب القيادي عملية معقدة تتداخل فيها شؤون العائلة والعمل التجاري.

ومن أجل ضمان النجاح المستمر للمنشأة، يتوجب على مؤسسها أن يخطط ويقرر ما يلي:

- استنباط تصور واضح لهيكل الشركة المستقبلي.
- كيفية توزيع ملكية المنشأة لتتوافق مع هذا الهيكل وتوفر له الدعم اللازم.
- تدريب وتطوير قدرات خلفاء على قيادة المنشأة.
- تحديد من يتوقع أن تتوفر فيهم القدرات القيادية وتطوير إمكانيات هؤلاء الأفراد ليتولوا تسيير الجزء المناسب لهم من المنشأة.
- على الملاك هيئة أنفسهم للتخلي عن القيادة، وحينما يحين الوقت المناسب عليهم أن يكونوا قادرين على الانسحاب وإتاحة الفرصة للجيل اللاحق لإدارة المنشأة.

- مساعدة الأجيال المتعاقبة على ترسيخ سلطاتهم داخل البيئة الجديدة على مستوى المرؤوسين والمستويات الأخرى.
- التخطيط للحالات الطارئة والظروف غير المتوقعة والتي قد تؤثر على أي عنصر من عناصر خططهم.

ووفقاً لرؤية لانسبيرج، هناك مفهومين أساسيين لهما إسهامها في توسيع عملية التعاقب

القيادي:

1. نطاق خيارات ما بعد عملية التعاقب المتوفرة للمنشأة العائلية والعمليات التسلسلية المتغيرة اللازمة للانتقال السلس للملكية.

2. يجب أن يتم الاختيار من بين الهياكل التنظيمية المتباينة المتوفرة على أساس أهداف وطموحات مشتركة لمختلف أفراد العائلة. الأمر الذي يمهّد الطريق إلى رؤية مشتركة وهدف مشترك يتم السعي لتحقيقهما. إن الجيل التالي الذي سيرث المنشأة ويمضي بها قدماً، قد يتبع مفاهيم وأفكار أسلافه، كما أن أبناء هذا الجيل الجديد قد ينتهجون نهجاً جديداً مصححاً للأخطاء التي ارتكبتها أسلافهم. إن النهج الأمثل هو ذلك الذي يرمي إلى تغيير تدريجي من هيمنة الأفكار والآمال القديمة إلى مفاهيم وآراء جديدة.

إن الأحلام والطموحات الفردية لدى أفراد العائلة إزاء المنشأة العائلية قد لا تكون قابلة للتنفيذ أو غير واقعية. ولكل مساهم تصوره للتوجه المستقبلي للمنشأة، وكثيراً ما تكون هذه التصورات متعارضة، أو على الأقل لا تتفق على هدف مشترك. هذا فضلاً عن أن الأحلام

قد لا تكون قابلة للتحقيق على أرض الواقع بسبب ما هو متوفر لها من مواد خام، وهنا نعني الشخصية الفردية، والقدرات الذاتية، والرؤية الشخصية، ..الخ.

يتمثل الهم المحوري في عملية الانتقال في المنشأة العائلية بصورة أساسية في عملية الخلافة على القيادة. أما في الشركات المساهمة العامة التي تكون الملكية فيها غير مركزة في أيدي عائلة أو مجموعة واحدة، فإن أسهم الشركة تكون مجزأة التوزيع إلى الحد الذي يجعل السيطرة في أيدي كبار التنفيذيين بالشركة والذين تكون لديهم السيطرة الواقعية على الإدارة ونشاط المنشأة. ومن هنا، فإن **التعاقب القيادي** للمنشأة التجارية العائلية عادة ما يرتبط بتغيير المدير التنفيذي عوضاً عن تداول الأسهم. ورغم أن إدارة النشاط اليومي للمنشأة العائلية قد تكون من مسؤولية موظفين من خارج العائلة أو من غير المساهمين فيها، إلا أن السلطة النهائية لا تزال في هذه الحالة مركزة ضمن نطاق أفراد العائلة. وتبدأ عملية **التعاقب القيادي** في المنشأة التجارية بقرارات حول ملكيتها وتسليم مقاليدها إلى الجيل التالي والذي قد يتمثل في مالك مسيطر جديد أو شركة أخوة، أو مجموعة عائلية، ...الخ.

ويبدأ التخطيط للتوجه المستقبلي للمنشأة العائلية بفكرة استحداث برنامج عمل، ويحدد هذا البرنامج التوجه الاستراتيجي للمستقبلي للمنشأة وأيضاً هياكل ملكيتها وقنوات السيطرة والصلاحيات فيها. وينبغي توحيد ضروب متباينة من الأحلام والتصورات والطموحات التي تخص أفراد العائلة بحيث يمكن التوصل إلى رؤية مشتركة تلقى قبول الجميع. وعادة ما يكون مؤسس المنشأة العائلية رؤية وأحلام راسخة يسعى جاهداً لنقلها إلى ورثته الأصغر سناً، وتنصب كل جهوده على ترسيخ وتعزيز أحلامه ورؤيته لدى أبنائه. وكثيراً ما يكون لدى الآباء الشوق إلى أن يروا جهودهم وإنجازاتهم في تطوير المنشأة وأعمالها تتواصل وتتوسع

بانتقالها إلى أبنائهم بعد تقاعدهم أو رحيلهم. وفي الوقت ذاته، ينشأ الأبناء تحت سقف المنشأة مما يؤثر على نظرهم الخاصة وطموحاتهم المستقبلية لأن يصبحوا جزءاً من نشاط تجاري متجدد وأن يكونوا متاهين لتولي المسؤولية يوماً ما.

ومن ناحية أخرى، قد يرفض الأبناء أفكار الآباء ويمنعون المشاركة في أحلامهم. وهنا يكون التمرد سمة لهم، ويقررون أن لا يصبحوا جزءاً من نشاط المنشأة التجارية العائلية، بل أن يعملوا لتحقيق أفكارهم وأحلامهم الخاصة، ويخططوا مساراً مختلفاً لحياتهم العملية. وعادة يمكن دمج التصورات الفردية للورثة في رؤية مشتركة موحدة للعائلة يجد الجميع مبتغاه فيها.

ومتى ما تمت صياغة تصور مشترك ووجد القبول لدى جميع أفراد العائلة، فإنه يشكل أساس الرؤية لمستقبل المنشأة العائلية. وحينذاك يمكن لهذه الرؤية المتفق عليها أن تُعتنق وتتوفر لها المؤازرة من قبل كل أفراد العائلة، كما أنها تشكل مرتكزاً لأدوارهم وتعاونهم وعلاقات العمل فيما بينهم مستقبلاً. وتصبح هذه الرؤية المشتركة قوة دافعة ونقطة انطلاق لنقل العائلة عبر مرحلة التخطيط للمستقبل. إلا أن الكثير من العائلات النشطة تجارياً لا تتوفر لديها مثل هذه الرؤية الواضحة لما تريده في المستقبل **من سيخلفون قيادة** المنشأة التجارية أو بالأحرى للمنشأة ذاتها. وفي بعض العائلات، قد يكون لدى المؤسسين أحلام وتصورات مستقبلية متناقضة، فقد يفضل البعض منهم وجود خليفة مسيطر واحد، في حين يفضل البعض الآخر سيطرة مشتركة بين مجموعة من الأفراد.

إن للرؤية المشتركة إسهامها الكبير في توجيه عملية التعاقب وتحديد الخلافة لقيادة المنشأة التجارية العائلية، فهي تؤثر على الأسلوب الذي يتم به تربية الأبناء وإعدادهم لتولي

مسؤولية النشاط التجاري. في حين أن الرؤى المتناقضة تنحو إلى جعل مهمة إعداد القيادة الخليفة في المنشأة للاضطلاع بالسيطرة مستقبلاً مهمة بالغة الصعوبة إلى درجة قد يحدث فيها تجنب المناقشات المفتوحة تفادياً لنشوء نزاعات بين أفراد العائلة.

إن الرؤية المشتركة، متى ما تم التوصل إليها، تكون لها فاعليتها في التأثير على تطوير قدرات **الخلفاء على القيادة** وتأهيلهم لتولي إدارة المنشأة التجارية.

5.2 خطط التعاقب في المنشأة التجارية العائلية السعودية

كما سبق أن أوضحنا، فإن الإعداد لعملية التعاقب بالمنشأة العائلية أو لخلافة قيادتها يمثل الخطة التي ينبغي على المنشأة العائلية أن تتبعها لضمان بقاء المنشأة مستقبلاً، أو على الأقل لاستمرارية نفوذ أفراد العائلة على قرارات الشركة إذا تغير شكلها القانوني. ومن الأهمية بمكان أن نلقي الضوء على المدى الذي تصل إليه الشركات السعودية في اتباع نهج التخطيط للتعاقب **القيادي** بالمنشأة التجارية العائلية.

إن التعاقب **القيادي** المخطط له هو عملية برنامج لرفع وتعزيز مهارات أفراد يتمتعون بإمكانيات جيدة لإعدادهم بعد إنهاء البرنامج ليحلوا محل القادة أو المدراء الحاليين، أو ليتولوا أدواراً مساوية لأدوار هؤلاء في مناصب إدارية أو قيادية.

ويتوقع للمرشح لمثل هذا البرنامج أن يمر بالخطوات التالية:

- أ. **تدريب تعليمي Educational Training**: عادة ما ينتظم الشخص المرشح في دورات تدريبية تساعده على رفع درجة إلمامه ومعارفه الخاصة بأدوات العمل التجاري، وتكسب طريقة تفكيره عمقاً. ويتم ذلك من خلال البرامج التدريبية المناسبة التي تعينه على ممارسة ملكاته الفكرية وتحسين قدراته والسلوكية وقدرات الاتصال لديه.
- ب. **التدريب على رأس العمل On Job Training**: يكتسب الشخص في هذه المرحلة المزيد من المعارف في إدارة النشاط التجاري، ويختبر ويلم بالمزيد من الخبرات العملية وتطبيقها من خلال الرصد والمتابعة والمشاركة في التسيير العادي للعمل.
- ج. **التوجيه (Coaching)**: هنا يتعين على المدراء أن يقودوا ويوجهوا الشخص المرشح لأداء مهام ومسؤوليات الوظيفة تحت إشرافهم المباشر وأن يكون مسؤولاً أمامهم.
- د. **التمرين التدريبي Managerial Exercise**: في هذه المرحلة يكون على المرشح أن يتحمل مسؤولية الوظيفة بنفسه بين حين وآخر، ويكون تحمل المسؤولية لفترات محدودة لمرة عديدة ولمهام محددة، ويمكن تكرار هذه التجربة مع زيادة المدى الزمني لها تدريجياً أثناء مروره على مختلف وحدات ونشاطات المنشأة.

إن النظرة التقليدية لعملية التعاقب **القيادي** بالمنشأة التجارية العائلية هي النمط السائد في المنشآت العائلية، ويتمثل في نموذج يقوم فيه الأب بتحويل قيادة المنشأة لابنه. ويتوقف اختيار المرشح المناسب لإعداده لمنصب قيادي مستقبلاً على قدرة الفرد والهيكل القانوني للملكية المنشأة. وفي شركات المالك الواحد، يمكن أن يكون النهج التقليدي **للتعاقب القيادي** في المنشأة التجارية العائلية هو الذي يتم إتباعه ويمكن أن نشاهد هذا النهج التقليدي في المراحل الثلاثة الأولى في النموذج التطوري للشركات العائلية السعودية حينما يكون نفوذ المالك كبيراً. أما في مرحلة اتحاد أبناء العمومة، فإن القدرات القيادية للشخص تكون هي المعيار والعامل الأساسي، هذا إضافة إلى مطلب أن يكون المرشح عضواً في هيكل الملكية المتوقع. وفي كل اللقاءات التي أجريناها مع ملاك الشركات التي تمثل عينة هذه الدراسة أوضحوا كيف يقرون وينتهجون مفهوم خلافة المنشأة في إطار هيكل منشآتهم العائلية. وقد بدأت عائلي الجريسي وحافظ خطة **التعاقب على قيادة** المنشأة بالعمل على مشاركة الجيل لثاني من العائلة في إدارة الشركة تحت الإشراف المباشر للمؤسسين الذين قد يمارسون عليهم نوع من التوجيه والإرشاد. إن التساؤل الوحيد الذي قد يطرأ هنا دون أن نتوصل إلى إجابة شافية له هو: هل يتم اتباع هذه الخطة للتعاقب أو إعداد الخليفة لقيادة المنشأة مجرد مساعدة المؤسسين على تسيير المنشأة ونشاطها التجاري؟ أم هي خطط حقيقية لإعداد قادة مستقبليين للمنشأة؟ بيد أن المحصلة دائماً ما تكون هي أن الأبناء يكتسبون تلقائياً القدرة على القيادة. وقد لاحظنا أن الأمر مختلف قليلاً لدى شركة فتيحي، حيث يشجع المؤسس القدرات القيادية لابنه وملكة المبادرة لإنشاء وتطوير مشروعه الخاص. وقد تخصص أحد أبناء فتيحي في نشاط المنشأة، وهو الذي يتم تشجيعه ومن المحتمل أن تتم مساندته لتأسيس مشروعه التجاري المستقل. ومن خلال تجربته مع ابنه في سياق إعداده ليكون خليفة له،

توصل السيد/ فتيحي إلى أنه ليس من الأنسب الاستمرار في تدريبه وتأهيله في شركتهم الخاصة، وإنما يفضل السيد/ فتيحي أن يشق الابن طريقه مستقلاً وبعيداً عن شركة العائلة، وقد يكون الدافع وراء هذا التوجه هو الشخصية القيادية المهيمنة للسيد/ فتيحي. ولا تربط بقية أبناء وبنات السيد/ فتيحي أية صلة بشركة العائلة، ولا يبدو أن لهم أي نوع من الاتصال بها. **ومن هنا يتضح أن هناك مفهوم آخر بخلاف المفهوم التقليدي للخلافة أو التعاقب على قيادة المنشأة العائلية في المملكة العربية السعودية، وهو المتعلق بنهج المؤسس لمشروع أو نشاط تجاري، ويقوم على إتاحة الفرصة للجيل الجديد لينشئ مشروعاً جديداً، ويتبع السيد/ فتيحي هذا النهج مع أبنائه.**

الفصل السادس

نظام الشركات السعودي

6.1 أنواع الشركات وأشكالها القانونية في المملكة العربية السعودية

سنستعرض في هذا الفصل الأنواع المختلفة للشركات في المملكة العربية السعودية، ونحدد الكيانات التي يمكن أن تعتبر منشآت تجارية عائلية.

إن المؤسسة المملوكة فردياً تعد من أنواع المنشآت العائلية رغم أن قانون الشركات السعودي يعتبرها كمؤسسة فردية وليست شركة. إن المسؤولية القانونية للمؤسسة الفردية تعادل تلك التي لشركة التضامن، إلا أنها لن تدرج في قائمة الشركات التي سنستعرضها فيما يلي.

يعرف قانون الشركات السعودي الشركة بأنها "عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة". وسنقدم فيما يلي مقتطفات من قانون الشركات السعودي مستعرضين الأنواع المختلفة المقبولة قانونياً للشركات. وقد شمل قانون الشركات السعودي الأنواع التالية: شركة التضامن (General Partnership)، وشركة التوصية البسيطة (Limited Partnership)، وشركة المحاصة (Joint Adventures)، والشركات المساهمة (Corporations)، وشركة التوصية بالأسهم (Partnerships Limited by Shares)، والشركة ذات

المسئولية المحدودة (Limited Liability Partnerships)، وشركة رأس المال المتغير Companies (with Variable Capital)، والشركات التعاونية (Cooperative Companies).

6.1.1 شركة التضامن (General Partnership)

وتعرف في قانون الشركات السعودي بأنها شركة تتكون من شريكين أو أكثر مسئولين بالتضامن في جميع أمواهم تجاه ديون الشركة. ويمكن للمنشأة العائلية البقاء في مظلة مثل هذه الشركات، وفي هذه الحالة يتوفر الدعم لكافة التزامات وعمليات المنشأة العائلية بواسطة ثروات كل الملاك. ويحق لكل شريك بيع أو التنازل عن أسهمه، إما لشريك آخر أو لمالك جديد شريطة أن يتم ذلك بمقتضى اتفاقية موقع عليها من قبل الشركاء أو بموافقة كافة الشركاء الآخرين .

6.1.2 شركة التوصية البسيطة (Limited Partnership)

تعرف المادة 36 في قانون الشركات السعودي شركة التوصية البسيطة بأنها شركة تتكون من فريقين من الشركاء، فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً مسئولاً في مجموع أمواله عن ديون الشركة وفريق آخر يضم على الأقل شريكاً موصياً مسئولاً عن ديون الشركة بقدر حصته في رأس المال. أيضاً يمكن للمنشأة التجارية العائلية أن تتخذ هذا الشكل من أنواع الشركات لتمارس نشاطها بصفة قانونية مشاهمة لشركات التضامن باستثناء أن ثروة واحد فقط من الشركاء تكون هي المسئولة عن تغطية مديونية الشركاء عوضاً عن ثروات كافة الشركاء.

6.1.3 شركة المحاصة (Joint Adventure)

وتعرف بأنها الشركة التي تستتر على الغير ولا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا تخضع لإجراءات الشهر. ونظراً لأن هذا النوع من الشركات لا يتمتع بشخصية اعتبارية، فإننا سوف لن ندرجها في دراستنا رغم إمكانية أن تتخذ المنشأة التجارية العائلية هذا الشكل.

6.1.4 الشركة المساهمة (Corporation)

ينقسم رأسمال الشركة المساهمة إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول. ولا يجوز أن يقل عدد الشركاء في الشركة عن خمسة شركاء، ولا يسأل الشركاء فيها إلا بقدر قيمة أسهمهم. ويجب أن لا يقل رأسمال الشركة المساهمة التي تطرح أسهمها للاكتتاب العام عن عشرة ملايين ريال سعودي. ويخضع انقضاء الشركة أو تصفيتها لتشريعات محددة ولا يكون مجرد قرار اعتباطي نتيجة لعدم اتفاق الشركاء. وتمثل الشركة المساهمة نوعاً أنواع الشركات يرى بعض ملاك الشركات العائلية أنه الشكل القانوني الوحيد أو الأفضل الذي يمكن أن تتحول إليه المنشأة العائلية مستقبلاً.

6.1.5 شركة التوصية بالأسهم (Partnership Limited by Shares)

وتتكون الشركة من هذا النوع من فريقين من الشركاء: فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً مسئولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة، وفريق آخر يضم شركاء مساهمين لا يقل عددهم عن أربعة ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر حصصهم في رأس المال. ويجب أن لا يقل رأسمال شركة التوصية بالأسهم عن مليون ريال سعودي مقسمة على أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول.

ويوفر هذا النوع من الشركات نمطاً آخر يمكن للمنشأة العائلية أن تتخذه على أن يكون الشريك المتضامن هو الذي يدير الشركة وفقاً للوائح المنظمة لعمل المدراء في شركات التضامن البسيطة.

6.1.6 الشركات ذات المسؤولية المحدودة (Limited Liability Partnerships)

وتتكون الشركة من هذا النوع من شريكين أو أكثر مسئولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال. ولا يزيد عدد الشركاء في هذه الشركة عن خمسين. وتتم تصفية الشركة استناداً على الإجراءات الواردة في عقد تأسيس الشركة أو أي قوانين أو لوائح أخرى تحكم بقاءها ومسئوليات المدراء المعينين. ويقدم هذا النوع من الشركات مثلاً جيداً يناسب ملكية المنشآت التجارية العائلية، غير أن الشركة لا يجوز لها بمقتضى المادة (158) من قانون الشركات السعودي أن تلجأ إلى الاككتاب لتكوين رأسمالها أو زيادته أو للحصول على قرض. أيضاً تحدد المادة (159) من القانون غرض هذا النوع من الشركات بأن لا يشمل أعمال التأمين والادخار أو البنوك.

6.1.7 الشركات ذات رأس المال القابل للتغيير (Companies with Variable Capital)

يتميز هذا النوع من الشركات بوجود بند في عقد التأسيس يسمح بزيادة أو تخفيض رأس مالها بواسطة الشركاء. ويجب أن لا يزيد رأسمال هذه الشركة عن خمسين ألف ريال. ولا

تنقضي الشركة بانسحاب أحد الشركاء، أو فصله، أو وفاته، أو بالحجر عليه، أو بشهر إفلاسه أو إعساره.

6.1.8 الشركات التعاونية (Cooperative Companies)

يمكن إنشاء الشركة المساهمة أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة وفقاً للمبادئ التعاونية.

6.2 نظام المواريث في القوانين السعودية

كما للإنسان دورة حياة، فإن للمنشأة العائلية دورة حياتها، حيث أن مالكيها لا بد أن يأتي عليه زمن يشهد إما تقاعده أو وفاته. وإذا جاء التقاعد والمالك يتمتع بالقدرة على متابعة أو مراقبة مسار عمليات الشركة، فمن غير المرجح أن يسبب مثل هذا التقاعد أية مشاكل جدية للشركة. كما لا يتوقع أن يمثل ما يطرأ من مشاكل في العلاقات بين أفراد العائلة أي معوق لبقاء المنشأة نظراً لإمكانية حله بواسطة كبير العائلة. أما إذا كان التقاعد نتيجة لمرض المالك وعجزه عن الإشراف على تسيير عمليات الشركة بصورة سلسة، فقد تتعرض العلاقات بين أفراد العائلة إلى صعوبات فيما بين المدراء منهم، وأن كان من النادر حدوث ذلك في ظل وجود المؤسس.

وتظهر المشاكل الحقيقية في المنشأة العائلية حينما تفقد العائلة قائدها بسبب الوفاة. ويفرض هذا الوضع علينا الإلمام بنظام المواريث في المملكة العربية السعودية. أيضاً سنلقي لاحقاً نظرة على الكيفية التي يؤثر بها هذا النظام على رأسمال ومستقبل المنشأة العائلية. أن نظام المواريث

في المملكة العربية السعودية لا يمنح المالك الحق في تحويل إرثه إلى مستفيدين معينين دون غيرهم من الورثة. وتحدد قواعد النظام الشرعي الإطار العام لتوزيع الإرث أو التركة. وتتبع المملكة العربية السعودية الشريعة الإسلامية كأساس ومرتكز لنظام الموارث. ويجوز للشخص أن يترك وصية يوجه بموجبها ثلث تركته لأي شخص أو مستفيدين، حتى وإن كانوا من غير الورثة الشرعيين.

وهنا يحق التساؤل: من هم الورثة الشرعيين؟

حدد الشرع عشرة من الذكور يحق لهم نصيب في الإرث، وهم:

- 1 - الأب
- 2 - الجد
- 3 - الزوج
- 4 - الابن
- 5 - الحفيد من الابن
- 6 - الأخ الشقيق، (الأخ من جهة الأب) - (الأخ من جهة الأم)
- 7 - ابن الأخ الشقيق
- 8 - العم الشقيق
- 9 - ابن العم الشقيق

10 -العبد المعتوق (وكان هذا في وقت كان فيه الرق حقيقة واقعة قبل الإسلام. ولم يعد لهذا البند تطبيق في الحياة الواقعية لانحسار الرق)

كما حدد الشرع سبعة من الإناث يحق لهن نصيب في الإرث، وهن:

- 1 - الأم
- 2 - الجدة
- 3 - الزوجة
- 4 - الابنة
- 5 - ابنة الابن
- 6 - الأخت
- 7 - الأمة المعتوقة (ووضعها كوضع العبد المحرر، أي انقضى عهده)

ولسنا هنا بصدد إيضاح تفاصيل قواعد وأسس نظام الميراث في الإسلام، وإنما نسعى لتقديم عرض مبسط لها، وإذا رغب القارئ في الإلمام بالمزيد من تفاصيل هذا الشأن فيمكنه أن يرجع إلى المراجع المدرجة في ثبوت المراجع. وقد توفر الأمثلة التي سنستخدمها لتبيان أثر هذا النظام على رأسمال المنشأة فهماً أفضل لهذا النظام.

6.3 دور وتأثير نظام المواريث على رأسمال المنشآت التجارية

حينما يتقاعد مؤسس المنشأة التجارية العائلية، لا يطرح ذلك الحدث هاجس توزيع رأسمالها، وإنما يلح هذا الهاجس في حالة وفاة المؤسس. وتقدم التشريعات الإسلامية التي تنتهجها المملكة العربية السعودية إيضاحاً لتركيبية رأسمال المنشأة إذا تقرر أن تستمر في نشاطها. وقد يؤدي هذا التوزيع لرأسمال الشركة إلى التصفية التامة للشركة إذا لم يتفق الورثة أو يتمكن أحدهم من تملكها بالكامل نتيجة لأسباب مالية.

ولمزيد من استيعاب كيفية توزيع الإرث على الورثة، سنقدم أمثلة لتركيبات من الورثة، ثم نقوم بتحليلها.

المثال الأول:

الورثة: ابنتين، وحفيد من الابن، وابنة ابن، وعم

العدد الكلي للأجزاء	عدد الأجزاء	الجزء العائد له	القريب
3	1	ثلثان	ابنة
3	1		ابنة
2	1	المتبقي	الحفيد من الابن
1			ابنة الابن
صفر	صفر	لا شيء	العم

المثال الثاني:

الورثة: زوج، وأخان من جهة الأم، وعم

العدد الكلي للأجزاء	الجزء العائد له	القريب
3	نصف	الزوج
1	ثلث	أخ من جهة الأم
1		أخ من جهة الأم
1	المتبقي	العم

المثال الثالث:

الورثة: زوجتين، وابنتين، وأربعة أخوة أشقاء

العدد الكلي للأجزاء	عدد الأجزاء	الجزء العائد له	القريب
6	3	ثمن	زوجة
6			زوجة
32	8	ثلثان	ابنة
32			ابنة
5	5	المتبقي	أخ شقيق
5			أخ شقيق
5			أخ شقيق
5			أخ شقيق

المثال الرابع:

الورثة: ثلاث زوجات، وجدة من جهة الأب، وأخ شقيق

العدد الكلي للأجزاء	الجزء العائد له	القريب
1	ربع	زوجة
1		زوجة
1		زوجة
2	سدس	الجددة
7	المتبقي	الأخ الشقيق

وكما نرى من الأمثلة السابقة، وإذا قرر الجيل الثاني من ملاك المنشأة العائلية تصفية الشركة، فإن ذلك سيكون له تأثيره البالغ على رأس مالها. وفي المثال الأخير يبلغ نصيب الأخ الشقيق 12/7 من الميراث، فإذا قرر هذا الأخ أن يجوز على الشركة يتعين عليه أن يكون قادراً مالياً على شراء حصص الورثة الآخرين وإلا فإن رأسمال الشركة سيتقلص بنسبة تزيد عن 40%؛ هذا علاوة على أن سيولة الشركة ستكون عرضة للخطر. ولا تتوفر للمؤسس إمكانية تغيير الهيكل المستقبلي للملكية المنشأة بتحويلها بأكملها إلى شخص بعينه. ويمكن هنا أن ننصرف إلى دراسة سيناريوهات مختلفة لمستقبل الشركة استناداً على التغيير في هيكل ملكيتها في الجيل التالي للمؤسس.

السيناريو الأول:

وهو سيناريو تفاؤلي، يتمثل في اتفاق الورثة على الاستمرار كشركاء في الشركة بنسبة نصيبهم من الإرث، وتحديد مشاركتهم في إدارتها وفقاً لقدراتهم الإدارية. إن حجم المنشأة، وتنوع منتجاتها، وسلوك ملاكها، تشكل عوامل لها أهميتها البالغة في مدى استقرار الشركة.

السيناريو الثاني:

استمرار الشركة بهيكل ملكية الجيل الجديد، ويعمل أفراد العائلة كشركاء فيها، وقد يتغير الشكل القانوني للشركة. وقد يكون حاجة الشركاء للأرباح الموزعة لتغطية احتياجاتهم الشخصية تأثيراً سلباً على فرصة توسيع حجم المنشأة العائلية. أيضاً قد تؤدي الرغبة في إنشاء مؤسسة فردية مستقلة إلى تزايد حدة الخلاف على الأرباح الموزعة إلى درجة قد يقل فيها الاهتمام بالشركة الأم والولاء لها.

السيناريو الثالث:

قد يطالب بعض الورثة بالحصول على نصيبهم فوراً، ولا يرغبون الاستمرار في أعمال المنشأة. وقد يقبل هؤلاء الورثة أن يشتري وريث أو أكثر من الآخرين حصصهم في المنشأة، وقد يؤدي هذا الوضع إلى تصفية الشركة كما يمكن لها أن تستمر ولكن بتركيبة شراكة جديدة. ويتوقف استمرار الشركة وبقائها في هذه الحالة على هيكل إدارتها الذي يتفق عليه الملاك الجدد، وأوضاعهم المالية، ومدى اهتمامهم بمجال نشاط المنشأة الأم.

السيناريو الرابع:

قد يصير الوراثة المنسحبين من الشركة على تصفيتها حتى لا يتعرضون للغش في تحديد قيمتها الفعلية عند التقييم، ويحق لهم قانونياً طلب النصفية. وعند ذلك يتم توزيع كل رأسمال الشركة، مما قد يؤدي إلى نشوء كيانات جديدة. وفي هذه الحالة، يصبح فناء المنشأة العائلية أمراً واقعاً ما لم تتدخل الحكومة لأسباب تتعلق باقتصاد الدولة للسيطرة على عمليات الشركة وإعادة هيكلة ملكيتها. ويكون هذا التدخل رهناً بحجم الشركة، ومجال نشاطها، والقيمة المضافة التي تقدمها لاقتصاد البلاد.

السيناريو الخامس:

قد يقبل الوراثة استمرارية الشركة ولكنهم لا يتفقون على هيكل إداري معين، الأمر الذي قد يؤثر على **عملياتها**. وقد يتوفر في هذا الوضع حل مؤقت، إلا أن خطر فسخ الشركة يبقى قائماً. أيضاً قد يكون إحساس الأخ الأكبر بترعة دكتاتورية سبباً هاماً في تبديد شمل التماسك العائلي.

إن هذه السيناريوهات الخمسة مجرد أمثلة لا تمثل كل الاحتمالات الممكنة بالنسبة للجيل الجديد في المنشأة العائلية. فيمكن لعنصر الزمن والتقنيات المتجددة وتزايد عدد أفراد العائلة من الجيل الجديد أن تطرح سيناريوهات جديدة قد تفضي إلى فسخ الشراكة في المنشأة العائلية. وما يهمننا بصفة أساسية هنا إظهار كيف يمكن لعدد الوراثة أن يؤثر على رأسمالها وأن يغير ذلك الكيان الكبير الذي أنفق المؤسس حياته في تشييده، فيتحول إما إلى كيانات صغيرة وليدة أو إلى نهاية دورة حياة المنشأة العائلية. إن السيناريوهات التي تناولناها فيما سبق تمثل احتمالات أو أسباب تدعو لتفكك الشركة في الجيل الأول بعد المؤسس، وفي كل من هذه

الاحتمالات أو الأسباب تواجه الأجيال التالية من ملاك المنشأة نفس الاحتمالات المتعددة. ولنفترض أن الجيل التالي من ملاك المنشأة يتكون من خمسة شركاء خبراء والاحتمالات السابق ذكرها، فمع تغير جيل الملاك سيكون أمام كل منهم خمسة احتمالات، أي أن عدد الاحتمالات المتوفرة سيصبح أكثر من ذلك أو يتحولون إلى مجموعات متنازعة. وهكذا يتضح أن احتمال تفكك الشركة يتزايد مع تغير الأجيال نتيجة لعامل الزمن ووفود تركيبة جديدة من الملاك الذين يتميزون بأساليب تفكير مختلفة لأجيال جديدة.

الفصل السابع

الصعوبات التي تواجه المنشآت التجارية العائلية

7.1 رؤية الشركات السعودية لمستقبل هيكل الشركة وعملياتها

يسود اتجاهان فيما يتعلق بآراء قادة المنشآت التجارية العائلية وتصوراتهم لمستقبل شركاتهم، فهناك فريق يرى أن على المنشأة العائلية أن تغير هيكل ملكيتها إلى شركة مساهمة عامة تضم شركاء آخرين بخلاف أفراد العائلة، مع بقاء العائلة محتفظة بغالبية الأسهم لتحفظ بحق إدارة وتسيير الشركة. ويسعى مؤيدو هذا الرأي إلى توفير دعم للنشاط التجاري ككل وتأمين منطلق يكفل المحافظة على الشركة من تأثيرات مناوئة لأي نزاعات عائلية تنشأ وقد تؤدي إلى عدم استمرارية المنشأة العائلية. وينظر الفريق الآخر للمسألة من وجهة نظر مفادها أن الاهتمام والرعاية الوافين لن يتوفرا للمنشأة التجارية العائلية إلا من قبل أفراد العائلة. ومن هذا المنظور، فإنهم يعتقدون أن الهيكل المستقبلي الوحيد المناسب للمنشأة يجب أن يتكون من أفراد العائلة، ولكن ينبغي هيكل الملكية كأسهم في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة مساهمة. وفي كل الحالات، يرى كلا الفريقين أن يكون الهيكل المستقبلي للملكية في شكل شركة مساهمة، والاختلاف الوحيد بينهما يتمثل في تركيبة الشركاء، وهل تقتصر على أفراد العائلة أم تضم أفراد من خارجها. ويعتقد الطرفان بضرورة أن يتولى أفراد من العائلة القيادة الفعلية للشركة في كل الحالات، وذلك ليس على مستوى مجلس الإدارة فحسب، بل أيضاً على صعيد العمليات. كما يتفق الطرفان على أهمية أن يضم هيكل إدارة العمليات والتشغيل مدراء مهنيين محترفين يساعدون القادة من العائلة في التسيير السلس لعمليات

الشركة. أيضاً يرى الجميع أن الضمان الوحيد لاحتفاظ العائلة بسلطتها ونفوذها في الشركة يتمثل في مشاركتهم الفعالة في عملياتها اليومية.

7.2 الاحتياجات المستقبلية للتشغيل المنتظم للمنشآت التجارية العائلية

يتطلب بقاء أية شركة أن يكون لديها مستوى معين من الأرباح، وهناك عوامل أخرى توازن استمرارية الأرباح، والمعادلة التي تمثل هذه الأرباح هي:

$$\text{الدخل} - \text{المصروفات} = \text{الأرباح}$$

وهذا لا يعني أن الأرقام المالية هي وحدها التي ستؤكد بقاء الشركة، إذ أن التشغيل السلس والمنتظم للشركة وانسياب عملياتها دون اضطراب عنصراً أساسياً لاستقرارها ونموها. وبدون مثل هذا التشغيل السلس، قد يجد المدراء أنهم يديرون الشركة من خلال الأزمات. إن أسلوب الإدارة من خلال الأزمات هو أخطر أسلوب إدارة، وقد يؤدي في أي وقت إلى توقف عمليات الشركة أو انهيارها أو على الأقل ظهور مشاكل كبيرة تحدث أضراراً بالغة. ومن الواضح أن التشغيل السلس والمنتظم للشركة ونمو الشركة مالياً ومن حيث قيمتها تشكل عوامل حاسمة في بقاء الشركة. وحتى يتسنى للشركة تحقيق هذا التشغيل السلس والمنتظم يتوجب عليها أن تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات في بيئة نشاطاتها التجارية والتطور التقني المتجدد، وهذا سيفضي بدوره إلى مرحلة تكون للشركة استراتيجيتها الواضحة والمحددة المعالم. وينبغي أن تكون الشركة قادرة على توجيه ما تنتجه من منتجات على أسس استراتيجية متينة، وخطوة واضحة المعالم وعملية تحقيق للأهداف متوافقة مع

مستوى معين من النمو. وفي رأي ينبغي أن يكون لهذه العوامل الثلاثة الأساسية ترابطاً داخلياً وتكاملاً فيما بينها لتأكيد التشغيل السلس و**المنتظم** للمنشأة. وتساعد هذه العناصر الثلاثة في فهم وتحديد أفضل أدوار للملاك، والمدراء المهنيين المحترفين، والأفراد الفاعلين داخل المنشأة العائلية. ومن المهم أن يقوم المدراء المهنيين المحترفين بدورهم في التخطيط لتحقيق أهدافهم وفقاً للاستراتيجيات المحددة من قبل مجلس الإدارة. إن الاتصالات الفعالة بين مجلس الإدارة (الملاك)، والمدراء (عامل الإنتاج)، والأفراد الفاعلين أو المنفذين (قنوات الأداء)، ستؤدي إلى التشغيل السلس و**المنتظم** للمنشأة، والذي هو الطريق إلى النجاح. وهذا يذكرني ببنية الإنسان، مقارنة بكيفية أن هذه النظرية الإدارية تعمل بكفاءة، فقد أنشأ الله سبحانه وتعالى جسد الإنسان جاعلاً الرأس في موضع صانع الإستراتيجيات و**محدد** التوجهات والاتجاهات، في حين أن بالجسم مصنع يعمل على التأكد من أن كل طرف أو عضو فيه تتوفر له التغذية الملائمة والوافية. بينما العنق والأعصاب والمفاصل والأوعية الدموية والأوردة تعمل كقنوات اتصال مختلفة. وتمثل الأيدي والأرجل والتحدث قنوات الأداء أو ما يمكن أن نسميه أيضاً مراكز التسويق والبيع. إن التعلم من جسم الإنسان يفيدنا بأن من الأفضل لكل عضو أن لا يتجاوز مهامه أو يتدخل في دور عضو آخر، و لكن يؤكد أهمية التناغم والتنسيق بين الأعضاء.

ومن أجل التشغيل المستقبلي السلس و**المنتظم** للمنشأة، أرى أن يكون دور الملاك من خلال مجلس الإدارة، حيث يمكنهم صياغة إستراتيجيات الشركة ثم يتركوا الأمر للمدير المحترف لينفذ خططهم على نحو سليم. ويمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يضبطوا أداء المدراء من خلال المراجعين الداخليين والخارجيين، إضافة إلى تقديم تقارير بصورة منتظمة من المدير

التنفيذي وفريقه المهني لمجلس الإدارة تعكس تقدم ومسار الشركة. وهذا لا يقلل من سلطات ونفوذ الملاك في الشركة، وإنما يوفر للمدراء أكبر قدر ممكن من المرونة لتحقيق أداء أفضل. إن إعادة تشكيل المنشأة التجارية العائلية في صورة شركة مساهمة، والاحتفاظ بدور الملاك من خلال مجلس الإدارة دون أي تدخل، سوف يؤديان إلى تقليل احتمالات أن يتورط الملاك في أوضاع محرجة، كما سيوفر هذا الترتيب الفرصة للفريق التنفيذي للأداء الفعال دون أي إحراج. أيضاً من شأن هذا الوضع أن يجعل الشركة تعمل من خلال بيئة ثقافية تتميز بالأداء، وسيقلل من احتمال اتخاذ أي قرارات عاطفية.

7.3 العلاقة بين الملاك والمدراء

إن من المهم أن نفهم العلاقة بين ملاك المنشأة التجارية العائلية والمدراء الذين يتولون أمر تسيير وقيادة الشركة. والوسيلة الوحيدة لفهم هذه العلاقة هي من خلال فهم مصلحة واهتمام كل طرف في الشركة.

إن المدراء، مثلهم مثل أي موظف بالشركة، تكون لهم مصالحهم الخاصة بهم (زيادة ثرواتهم) التي يرغبون في تحقيقها مقارنة بمستوى ما يتحملونه من مسؤوليات، وهذا لا يعني أن المدراء لا يهتمون بزيادة وتنمية ثروات الملاك. إن مما يشغل ويهم المدراء الاختيار الجيد للمحافظ المالية التي تحقق أفضل دخل ممكن من خلال تحمل قدر معين ومقبول من المخاطر.

ويمكن إيجاز مصالح واهتمامات المدراء في الشركة، أو ما يرغبونه منها فيما يلي:

1. الاهتمام بتحقيق أعلى دخل ممكن لهم، وتحديدًا فإنهم يرغبون في أن يروا نجاحهم في تحسين دخل الشركة ينعكس في تحسن دخلهم هم أيضاً. إن المدراء المهنيين المحترفين يتم تشغيلهم لإضافة قيمة للشركة.
 2. الرغبة في إثبات تأهيلهم وكفاءتهم وتحسين مسيرتهم العملية، وهذا في الواقع هو السبب في سعي المدراء وراء تحقيق النجاح، وأحياناً يؤدي ذلك إلى تصرفات حاسمة واتخاذ قرارات تنطوي على قدر كبير من المخاطر.
 3. السعي للمنصب والمكانة المرموقة اجتماعياً.
 4. الاهتمام بزيادة ثروة المساهمين كأحد أهم أسباب ضمان استقرار مناصبهم.
 5. زيادة قيمة الشركة، نظراً لأن ذلك يزيد من قيمة المدراء في السوق. وعادة ما تعكس قيمة الشركة مدى نجاحها ونموها.
 6. النفوذ والسلطة والصلاحيات لتوجيهه وقيادة الشركة إلى النجاح.
- ومن ناحية أخرى يهتم الملاك بالمكاسب التي يرغبون في تحقيقها من الشركة، ويمكن إيجاز مصالح واهتمامات الملاك في الشركة فيما يلي:
1. زيادة ثرواتهم.

2. لا يرغبون في المخاطرة.
3. يودون تعزيز وضعهم الاجتماعي.
4. يرغبون في ممارسة نفوذهم على الشركة.
5. يودون تأكيد وضمان بقاء الشركة وأن يروها تنجح وتزدهر تحت قيادتهم المباشرة.

ومن خلال تباين المصالح الموضح أعلاه، يمكن أن نلقي نظرة على العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين الملاك والمدراء.

إن رغبة الملاك في ممارسة نفوذهم وسيطرتهم على الشركة تمثل أحد المصالح المتعارضة مع تلك التي للمدراء. وأكثر مثال مألوف لتضارب المصالح هذا يتمثل في رغبة أحد الملاك في أن يتم تعيينه في الشركة، في الوقت الذي لا يرغب مدراء الشركة مطلقاً في وجوده في الهيكل التنظيمي للشركة. ويمكن لمثل هذا الشخص أن يحدث ضرراً بالغاً (من وجهة نظر المدراء) في انسياب العمل أو في هيكل الإدارة بالشركة.

ومن ناحية أخرى، ومن منظور المدراء، يجب أن يكون هناك نوع من الانضباط في المنظمة حينما تتم إدارة الشركة على نحو مهني، على خلاف الوضع حينما يديرها الملاك بإحساس "المالك" وليس بإحساس المدير. وقد يرغب المدراء في وجود برنامج جذاب للتحفيز تتم

ترجمته إلى زيادة في دخولهم مقابل ما يبذلونه من جهود لتأمين نمو الشركة. ويمكن لمجلس الإدارة، من خلال نظام مراجعة فعال، أن يراقب بسهولة أداء المدراء. ويكون مصدر قلق الملاك في هذا الشأن هو أن المدراء يبدون لهم أحياناً وكأنهم يتصرفون كالمقامرين حينما يتخذون قرارات تنطوي على قدر كبير من المخاطرة بثرواتهم. أما مصدر القلق الثاني للملاك فهو أن أي سوء إدارة بالشركة ينجم عنه الإضرار بالشركة، قد يكتشفه المراجعون بعد فوات الأوان، وفي "بنك بيرنجس" "Bearings Bank" مثال للأسلوب الإداري الذي يتسبب في أضرار يتم اكتشافها في وقت متأخر جداً.

7.4 المنشآت التجارية العائلية وما تواجهه من مصاعب في سبيل البقاء

تنشأ الصعوبات التي تواجهها المنشأة التجارية العائلية إزاء إستمراريتها نتيجة للمنازعات التي تحدث بين الورثة حول ما يلي:

♦ هل من ضرورة لأن نستمر في هذه المنشأة؟

وهذا سؤال هام يطرحه الجميع على أنفسهم متى ما بدأ النقاش حول توزيع أو مصير الثروة. ويمكن أن يكون هذا نتيجة لأي من الأسباب التالية:

أ) كل طرف لديه وجهة نظر مختلفة بشأن المجال الذي ينبغي أن تعمل فيه المنشأة.

ب) قد يدفع كبر الثروة أو السيولة بالمنشأة كل فرد من الملاك الورثة إلى تصور أن بمقدوره أن يحقق منافع أفضل إذا استقل بثروته.

ج) قد يرى البعض منهم ممن يزاول نشاطاً مماثلاً لنشاط الشركة الأم أن وجود الشركة الأم في هذا المجال هو وجود منافس يجب إزاحته من الطريق.

د) نتيجة لوضع الذكور والإناث من الورثة، حيث تفضل الإناث أن يحدون نشاطهن في الاستثمار في شركة مساهمة عامة أو في البنوك وتحقيق دخل محدود وإن كان مأموناً ودون مخاطر وياشرافهن المباشر.

هـ) تخوف الإناث من الورثة من القلق الذي قد يعتريهن إذا استمر عمل الشركاء الورثة معاً وتحت سيطرة الاخوة الذكور.

و) تضارب الاهتمامات، مثل أن يكون مجال اهتمام البعض في الطب، وآخر في القانون، الخ...

ز) أن يكون أحد أو بعض الورثة في حاجة إلى سيولة لضخها في نشاطه الخاص.

وهنا يطرح تساؤل مفاده ما الذي يتعين علينا أن نفعله إذا رغبتنا في استمرارية المنشأة؟

♦ كيف ندير ونسير المنشأة؟

ولا يطرح هذا السؤال إلا في حالة الإجابة على السؤال الأول بالاستمرار في نفس النشاط، وحينها تبرز التساؤلات التالية: هل ظلت الشركة تؤدي أداءً جيداً حتى الآن؟ وكيف يمكن قياس أدائها إن كان جيداً أم لا؟ هل الدخل الذي تنتجه الشركة كافٍ ويحقق توقعاتهم؟ هل يتوجب عليهم استثمار المزيد من الأموال في نفس المنشأة؟ ما هي تكلفة إعادة هيكلة المنشأة؟ هل يقبل الجميع الاستثمار في إعادة الهيكلة؟ كيف ستوزع الأرباح؟ هل يستمرون بنفس رأس المال أم سيطلبون الحصول على بعض المال لأغراضهم الشخصية و من ثم تسيير الشركة بما تبقى من راس مال الشركة؟... الخ.

♦ من الذي سيدير ويسير المنشأة؟

وهنا عادة ما تبدأ أكثر المنازعات حدة، إذ يرى كل فرد بأنه مؤهل لتسيير المنشأة، أو على الأقل للحصول على جزء من كعكة الإدارة أو الإشراف. وأحياناً يصبح محور الجدل من الذي ينبغي أن تكون له الهيمنة على شؤون الشركة. أيضاً قد تبرز إلى السطح مشكلة هيمنة الأخ الأكبر في هذا الوقت. وتطرح تساؤلات مثل: من الذي ينبغي أن يكون المدير العام، ومن يكون رئيس مجلس الإدارة، وهل سينصاع كل منهما لقرار الآخر؟ ماذا سيحدث إذا كان لكل منهما رأياً مختلفاً حول موضوع ما، واتخذ كلاهما قراراً بالمضي قدماً دون إخطار الآخر، ويتكشف الأمر في النهاية عن إجراءات متعارضة في موضوع واحد؟ وأيضاً تبرز مشكلة الذات والغرور، كيف يمكن لهم أن يكونوا ملاكاً ويديرون المنشأة بمهنية مع أدوار محددة كمدرء لكل عضو، متناسين أوضاعهم كملاك؟

وتوضح كل هذه الأسئلة الصعوبات التي يواجهها ورثة المنشأة العائلية في تسييرها في هذه المرحلة. لقد وجد الورثة منشأة قائمة دون دور من جانبهم، أو أن مشاركتهم فيها كانت تحت إشراف والدهم، فيتولد لديهم الإحساس (في حياة والدهم أو أثناء قيادته للشركة) بأنهم الملاك، أو أبناء المالك، و يجعلهم ذلك يشعرون بقدرتهم على تسييرها. و لكن بحكم وضعهم الجديد يصبح هؤلاء شركاء في ملكية الشركة وليسوا ملاكاً متفردين، مما يجعلهم لا يجوزون على سلطة مطلقة دون أن يحصلوا على إجماع.

♦ الكل يطالب بالسيطرة والنفوذ في إطار هيكل المنشأة:

لعلنا قد أشرنا هذه المسألة في معرض الرد على السؤال السابق. وحتى إذا لم يشارك العضو المالك في التسيير اليومي لعمل الشركة، فقد يرغب كمالك أن يحس بأن له نفوذ فيها. هل يمكن تحقيق ذلك والإبقاء على نجاح الشركة في نفس الوقت؟ هذا يتوقف على ماذا يريد المالك وكيف يتسنى له ذلك؟

♦ قيود رأس المال:

وتظهر هذه المقيدات إذا قرر أحد الورثة أن يستولي على الشركة الأم بشراء حصص الآخرين. إن تركيبة الورثة تؤثر بوضوح على رأسمالها، إذا وضعنا في الاعتبار أن الأفراد لديهم رأسمال محدود أو لديهم أعمالهم الخاصة التي تجعل من الصعب ضخ أموال جديدة في شركة العائلة. أيضاً قد تكون الشركة بحاجة إلى بعض السيولة لتواصل نجاحها، كما أنها قد

تتأثر بندرة الموارد لتمويل النشاط عن طريق المؤسسات المالية نظراً لوجود مدراء جدد غير معروفين لهذه المؤسسات.

7.5 المنشآت التجارية العائلية وما تواجهه من مصاعب في سبيل التحول إلى شركات مساهمة عامة (Joint Stock Company)

إن مرحلة التغيير مرحلة مؤلمة، فحتى يتم التغيير ينبغي أن نتقبل ألم هذا التغيير. وقبل إحداث التغيير أو اتخاذ القرار بإحداثه، ينبغي أن نعرف ما إذا كنا فعلاً بحاجة إلى مثل هذه التغيير، وما إذا كنا في مرحلة تسمح بمثل هذا التغيير. إن من يطبق عليهم التغيير هم الوحيدون الذين يعرفون ما يعود به التغيير من منافع أو مضار. ولا شك أنه وضع بالغ الصعوبة إن يتم تحويل المنشأة العائلية من شركة ذات ملكية خاصة خالصة إلى شركة بها شركاء جدد يمكن أن يقبلوا أو يرفضوا تعليماتك والتي ستتحوّل حينها إلى مجرد أفكار لتحسين المنشأة. ومن المهم أن تفهم العائلة جيداً ما الذي ستجنيه وما الذي ستخسره من مثل هذا التحول. ويتعين علينا أن نحاول تحليل المصاعب المختلفة التي نتوقع أن تشكل عوائقاً أمام مثل هذا التحول.

وفي رأبي أن الصعوبات التي تواجه تحول المنشآت العائلية إلى شركات مساهمة عامة تعود للمصادر الأربعة التالية:

1. اللوائح والنظم

2. المؤسسون

3. أفراد العائلة

4. الآخرون

1. اللوائح والنظم

أورد فيما يلي مادة من قانون الشركات تشكل عقبة أمام الرغبة في التغيير. وكان الأخرى بالنظم التي تحكم عمل الشركات أن تعمل على تمهيد الطريق لحدوث التغيير، مستبعدة كافة العوائق المتوقعة من طريق المؤسسين مع التركيز على العناصر والعوامل التي تساعد على التحول وتعكس نجاح ونمو العمل التجاري. وأحياناً قد يرغب بعض الناس في وجود العوائق إذا كانت تساعد على الاستمرار دون تغيير، ويجدون فيها عذراً لعدم إحداثه. وتوضع اللوائح والنظم لتحقيق مصلحة الوطن من خلال الأطر التنظيمية التي تكفل مساعدة ومساندة بقاء هذه الشركات، والتي نجد أن معظمها شركات ناجحة. وكنت قد تناقشت مع صديق لي حول شركة عقار قرر الشركاء الحاليين (وهم من الجيل الثاني) تصفية الشركة رغم نجاحها وعدم وجود أي مشاكل فيها. وقد واجه هؤلاء الشركاء صعوبات كثيرة واعتراض من البعض الذين أبدوا دهشتهم لتصفية الشركة في حين أنها تحقق أرباحاً، وكان بعض هؤلاء الشركاء يعملون في نفس مجال نشاط الشركة وقد يكون هذا أحد الأسباب غير المعلنة لفض الشركة. وفي رأيي أن مثل هذه الشركة لو تحولت إلى شركة مساهمة، لكان بوسعها أن تقدم الكثير للبلاد، وكان بمقدور ملاكها تسيير أعمالها بصورة مختلفة في دعم السياحة والضيافة في المملكة.

مادة (50): لا يجوز أن يشتمل اسم الشركة المساهمة على اسم شخص طبيعي إلا إذا كان غرض الشركة استثمار براءة اختراع مسجلة باسم هذا الشخص، أو إذا تملكت الشركة مؤسسة تجارية واتخذت اسمها اسماً لها.

2. المؤسسون

نقدم فيما يلي الأسباب التي يعتقد أنها قد تمنع أو تعطل تغيير الشركة العائلية إلى شركة مساهمة من جانب المؤسسين.

2.1 عدم قبول المؤسس لفكرة التقاعد أو الوفاة

كم من هؤلاء المؤسسين يكون لديه الوقت الكافي للتفكير في هذه الحقيقة؟ انهم منغمسون في النشاطات والمهام اليومية لأعمالهم و لا يتوفر لديهم وقت يخصصونه للتفكير في مستقبل الشركة من مختلف وجهات النظر والاحتمالات. ويصعب عليهم التفكير في وجود الشركة بدونهم، وقد يفكروا في إمكانية أن يتولى أكبر أبنائهم أمر الشركة، كما قد يفكروا أن يعمل هذا الابن إلى جانب الأب المؤسس مجرد مساندة في الاستمرار في تسيير الشركة بعد أن يكونوا قد بلغوا مرحلة متقدمة من العمر ودون تفكير كافٍ في المرحلة التي تعقب وفاتهم. أيضاً قد يفكر المؤسس في التقاعد، ولكن مع الإبقاء على سيطرته على الشركة والتدخل في شؤونها في أي وقت يرى أنها تحتاج لذلك. وقد لا يفكر المؤسس مطلقاً في إعادة هيكلة الشركة على أساس ملكية مساهمة، كما قد لا يتطرقون بالتفكير إلى بقاء الشركة بعد وفاتهم. وقد سمعت أحد المؤسسين يقول: "دعوني أؤسس لهم الأسس السليمة للمنشأة، ثم سندعهم يقرروا لاحقاً ماذا يفعلون بها، إنها حياتهم." ومما يؤسف له أن هذا ليس

أسلوب تفكير عملي، وإنما نوع من التفكير الشخصي. وينبغي أن يزيل النظام كل المعوقات، ويوجد العوامل المشجعة على تأمين التغيير الناجح للمنشآت التجارية العائلية الناجحة.

2.2 إذا طرأت أساساً للمؤسس فكرة التقاعد، فعندها تنشأ المخاوف من فقد نشاطه وقدرته على العمل

وهذا يشكل هاجساً آخر للمؤسس، ويتمثل في أن يصبح أقل قيمة لعمليات الشركة بعد الوقت والجهد الذي بذله لجعل المنشأة تبلغ ما بلغته من مكانة ومرحلة تطور. ولا يرغب المؤسس في فقد نشاطه وإسهامه المستمر في ازدهار المنشأة وأعمالها.

2.3 قد يكون هاجسه أكبر إزاء تبطله عن العمل

وقد يعود السبب هنا إلى أنه ظل طيلة حياته يوبخ ويسخر من العاطلين عن العمل، والآن أصبح هو في هذا الوضع، وهو وضع غير مقبول وغير محتمل بالنسبة له.

2.3 تخوف المؤسس من فقد نفوذه على الشركة

كيف يضمن المؤسس أنه لن يفقد نفوذه وسيطرته على الشركة؟ وكيف يقبل أنه لم يعد يأمر وينهي، ويوظف ويفصل؟ وأعتقد أنه بهذا القلق والتخوف، قد يغفل أن بوسع ورثته قانوناً ونظاماً أن يتولوا الوصاية إذا توفرت الظروف الملائمة، وقد يمنعه ذلك من السيطرة على الشركة تماماً. إن الطريقة الوحيدة لتفادي هذا الأمر وتقنين العلاقة بين أفراد العائلة هو تحويل الشركة إلى شركة مساهمة.

2.4 اعتقاد المؤسس أنه الشخص الوحيد القادر على تسيير العمل بالمنشأة

كيف يتأتى أن يترك البطل الساحة ليرك جنوده بدون قائد لا يهزم؟ هل بمقدور القائد أن ينسى أنه من صنع هذا الكيان، وأنه الوحيد القادر والمؤهل لاستمرارية القيادة نحو النمو والازدهار؟ وهنا تغيب عن المؤسس حقيقة أنه بحاجة إلى حقن دماء جديدة في الشركة لتتبنى وتتكيف مع التغيرات الجارية في السوق ككل وفي مجال نشاطها **تحديداً**، والإفادة مما تتمتع به هذه الدماء الجديدة المختلفة الأعمار من أفكار جديدة حول الإدارة والتكنولوجيا.

من يقدر على أن ينتزع المؤسس من أسطوره هذه؟ لا أحد سواه يمكنه **ذلك**، وهو قادر على الإقدام على هذه الخطوة إذا خصص النذر اليسير من وقته للتفكير في بقاء الشركة بعد موته.

2.5 قد يراود المؤسس الإحساس بأن هذا التحول قد يعني تخليه عن مسؤوليته والتزاماته تجاه العائلة والمجتمع.

وهذا اتجاه آخر للتفكير، حيث يفكر المؤسس أن تحويل مسؤولية إدارة الشركة إلى غيره هو نوع من التخلي عن الدور الذي اعتاد أن يؤديه إزاء دعم العائلة والمجتمع من خلال قيادة مثل هذه الشركة الراجعة. وفي واقع الأمر، إن قيادة عملية تحويل المنشأة العائلية الراجعة يعزز هذه الالتزامات تجاه العائلة والمجتمع، وهذا ما سنتطرق لتفسيره لاحقاً في إطار المنافع العائدة عن عملية التحول هذه.

2.6 رفض المؤسس تحويل القيادة إلى آخرين، وخصوصاً لأبنائه حيث يرى أنهم لا زالوا يفتقرون إلى الخبرة الكافية.

وهذا راجع في الواقع إلى تأثير الثقافة السائدة في مجتمعنا، حيث ننظر إلى أبنائنا بأنهم لا يزالون صغاراً مهما بلغوا من العمر. ويتوقف الأمر هنا على الكيفية التي ننشئهم بها، والأسلوب الذي يتصرفون به في طور المراهقة. والعوامل المؤثرة هنا هي تأثير المجتمع، وما يتوفر بالمدارس من نظام تعليمي لتربية الصغار وإكسابهم المعارف التطبيقية.

2.7 عادة ما يشك المؤسس في قدرات الجيل الجديد على تحمل المسؤولية.

ويعود هذا التفكير إلى إحساس المؤسسين بتفوق معارفهم وخبراتهم وجديتهم في أداء مهامهم وعدم اهتمام وإحساس الأبناء بالمسؤولية. قد يعود عدم الإحساس والاهتمام بالمسؤولية لدى الأبناء إلى أسلوب تنشئتنا وتربيتنا لهم سواء في المنزل أم المدرسة. إن الإحساس بالإلحاح في إنجاز الأعمال ضعيف لديهم، وهنا أيضاً قد يعود السبب وراء ذلك إلى أننا لا نزرع فيهم الثقة بالنفس وندعهم يواجهون مسؤولياتهم.

2.8 إحساس المؤسس بالمنافسة والغيرة

وهذا يتوقف على شخصية المؤسس، ومدى تقبله للمنافسة من الجيل الجديد في تسيير المنشأة. ويتعين على المؤسس أن يعي أن المنافسة كانت هي البيئة التي قاد في إطارها المنشأة وأوصلها إلى ما هي عليه الآن، وهي أيضاً البيئة التي ستمكن الجيل الجديد من الوصول إلى ما وصل إليه هو. أما الغيرة، وإن كانت سلوكاً قد يعوق التغيير، إلا إن تأثيرها السلبي على عملية التغيير أضعف من العناصر الأخرى رغم وجودها كحقيقة ماثلة.

3. أفراد العائلة

من المؤلف أن يقاوم أفراد العائلة التغيير، ولكن من المهم أن ندرس الأسباب المتوقعة لمثل هذه المقاومة وكيفية معالجته.

وتتمثل الأسباب المتوقعة لمثل هذه المقاومة فيما يلي:

• التخوف من فقد الشركة كمصدر للحصول على الأموال

لا يمكن إطلاقاً أن تكون الشركة المساهمة مثل الشركة الخاصة التي يمكنك أن تسحب من رأسمالها وتعيده متى ما شئت، فللنوع الأول من الشركات لوائح وضوابط تحكم تسيير العمل وتتحكم في النقد المتوفر بها. ويخضع ما يدفع للشركاء من أموال في الشركات المساهمة إلى سياسة توزيع الأرباح، كما أن أي تغيير في رأسمال الشركة بالزيادة أو النقصان يجب أن يتم من خلال نظام معين. وبخلاف الأرباح الموزعة، لا يكون أمام الشركاء في الشركة المساهمة وسيلة للحصول على أموال منها سوى عن طريق بيع أسهمهم فيها. وفي واقع الأمر فإن هذه القواعد والضوابط تضمن للشركاء أنهم سيحصلون على دخل مستمر دون أن تصاحبه المخاوف من فقد هذا الدخل نتيجة لسوء إدارتهم للشركة أو للسحب من راس مال الشركة دون نظام أو بقدر أقل من الاهتمام.

• هاجس فقد النفوذ في المنشأة

صحيح أن أفراد العائلة سيفقدون ما اعتادوا عليه من أسلوب في ممارسة نفوذهم بالشركة قبل تحولها إلى شركة مساهمة، ولكن لا يزال بإمكانهم أن يكون لهم نفوذ في عملية اتخاذ القرار بها. ويتوقف قدر هذا النفوذ على ما يقررونه بشأن تحديد فاعلية وجودهم بالشركة. وبقدر ما يكونوا قادرين على الإسهام في تقدم الشركة من خلال مجلس الإدارة، بقدر ما تتوفر لهم الفرصة لتشكيل أغلبية والتأثير على الإستراتيجيات المستقبلية للشركة، بل إن بمقدورهم التأثير على عملية اختيار المدراء المهنيين بالشركة. وخلاصة الأمر، أن النفوذ يمكن أن يتوفر لهم بطريقة أو بأخرى، ولكن ينبغي أن يكونوا مؤهلين وقادرين على ممارسته وإلا ضاعت الشركة من أيديهم. إن هذا التغيير سيحافظ على الشركة ويضمن بقاءها، ويحفظ للمؤسس اسمه في الشركة كمؤسس جدير بالاحترام.

• هاجس فقد مكانة مُلاك المنشأة

لا يزال بالعديد من الشركات المساهمة نفوذ للعائلة المؤسسة التي لم يفقد أفرادها مكانتهم كملاك. وفي واقع الأمر، فإن هؤلاء الأفراد لا يفقدون الكثير عادة، طالما كانوا يضيفون قيمة تدعم بقاء الشركة، بل سيخسرون مكانتهم حينما يضطرون لإقفال الشركة نتيجة لبقاء ملكيتها خاصة وقاصرة عليهم. فإذا استمر الوضع على ما هو عليه، سيضطرون لإنهاء الشركة، وفي تاريخ المملكة العربية السعودية شواهد عديدة على إقفال عدد كبير من الشركات بسبب المنازعات والصراعات بين الورثة.

• هاجس فقد مصدر تأمين مستقبلهم

إن هذا الهاجس مجرد إحساس متوهم، فالحقيقة أن تأمين المستقبل إنما يتعزز من خلال تحويل المنشأة التجارية العائلية إلى شركة مساهمة، إذ أن هذا الشكل القانوني للشركة سيحول دون التلاعب برأسمالها وتعريض بقاءها للمخاطر.

4. الآخرون

• مقاومة الموظفين

إن المنافع التي تعود إلى الموظفين يسهل اكتسابها في حالة تركيز عملية اتخاذ القرار في يد شخص واحد إذا تمكن الموظف من الوصول إلى متخذ القرار أو وجد من يتوسط له عنده. وفي مثل هذه المنشآت، لا توجد أسس ولوائح واضحة ومحددة لكيفية التحكم في الموظف ونيله ما يستحقه من منافع مقابل عمله. وفي الجانب الآخر، نجد أن العاملين في الشركة المساهمة يحصلون على وظائف أكثر استقراراً من الوضع في الشركات التي تعود ملكيتها لشخص واحد، حيث أن الموظف في هذا النوع الأخير من الشركات يمكن أن يفقد وظيفته بنفس قدر إمكانية حصوله على منافع تزيد عن ما يستحقه بحكم علاقته بالمالك.

• مقاومة الأصدقاء

يشعر أصدقاء مالكي المنشأة العائلية بأنهم سيفقدون المزايا العائدة عليهم من النفوذ المتوفر للأقارب والأصدقاء ولذا يعملون ضد التغيير إلى شركة مساهمة. وصحيح أنهم سيفقدون مثل هذا النوع من المزايا، وإن كان سيبقى لهم بعضها من خلال بقاء هؤلاء الأقارب والأصدقاء في مجلس الإدارة ولكن سيكون نفوذهم محكوم بأسلوب تنظيمي، بحيث تكون مصلحة الشركة لها أولوية على المصالح الشخصية.

• مقاومة العملاء

ويحدث ذلك عندما يشعر العملاء أنهم يحصلون على أسعار وخدمات أفضل من خلال اتصاتهم الشخصي بالمالك. ويمكن أن تتوفر لهم هذه الميزة أيضاً في الشركة المعاد هيكلتها، حيث يركز هجتها على خدمة وتلبية متطلبات العميل والمزايا التنافسية بالسوق.

الفصل الثامن

خاتمة

من المستفيد من بقاء المنشأة التجارية العائلية؟ ما هي القيم التي يضيفها بقاء المنشأة العائلية ولمن؟

من الواضح مما سبق استعراضه أن الأطراف المستفيدة من بقاء المنشأة التجارية العائلية يمكن أن تصنف في ثلاث فئات:

1. أفراد العائلة
2. البلاد
3. آخرون

إن فهم آلية هذه الأطراف بالنسبة للشركات العائلية، وتوازن المصالح بينها، له أهميته البالغة في دعم بقاء المنشآت التجارية العائلية. وبالنظر إلى البنيات المختلفة وأنواع الشركات التي تعرضنا لها فيما سبق (بغض النظر عن الإطار القانوني للملكية)، سيتضح لنا فيما بعد أي أنواع الشركات المساهمة أنسب للتطبيق على المنشآت التجارية العائلية، وأكثرها خدمة لغرض بقائها، وما هي العوائق الماثلة في هذا الصدد؟

من البديهي أن العائلة هي أكثر الأطراف ارتباطاً ببقاء المنشأة التجارية العائلية، إذ أن استمرارية المنشأة سيفيدهم، وإلا فليس هناك من سبب يدفعهم لمساندة و/أو الإسهام في عملية تحويل المنشأة إلى شركة مساهمة لتأمين بقاءها.

ويمكن إيجاز المنافع العائدة على العائلة فيما يلي:

- إن بقاء ونجاح بقاء المنشأة التجارية العائلية سيضمن دون شك وجود مصدر دائم للدخل لأفراد العائلة.
- سيتم تأكيد وإثبات مسيرة ناجحة للعائلة من خلال إنجازهم، وسيصبح ذلك جزءاً من تاريخ العائلة ومثار فخر لأفرادها.
- سيظل تماسك العائلة مصدراً لاستمرارية سلطتها ونفوذها على الشركة.
- ستنعكس زيادة رأس المال العامل للشركة (الناجمة عن مساهمات مساهمين جدد) في زيادة دخل أفراد العائلة.
- ستتحصر مسؤولية أفراد العائلة في الشركة المساهمة العامة فقط بقدر قيمة أسهمهم.
- ستنشأ قيمة داخلية مضافة للعائلة (استناداً على هيكل الملكية وتركيبها من الشركاء من أفراد العائلة ومن خارجها)، وتتمثل هذه القيمة في العلاقة بين أفراد العائلة أنفسهم، إذ أن أسباب التراع والصراع بينهم ستزول تماماً نظراً لأن كل منهم سيسهم في الشركة من أجل مستقبلها وتحقيق إستراتيجيتها. أيضاً سيؤدي ذلك إلى توثيق

العلاقات بين أفراد العائلة ويمكنهم من التركيز على تحسين مستوى نفوذهم في الشركة وإستراتيجيتها وخططها المستقبلية. وهذا بخلاف الوضع الذي يكون فيه الأخ الأكبر مسيطراً على عمليات الشركة، إذ أن وضع الشركة المساهمة يجعل المشاعر المضادة لهيمته تختفي، وعلى النقيض من ذلك ستزداد مخاوفهم من فقد نفوذهم مما سيدفعهم للتقارب أكثر.

- ستتوفر للشركة فرص أفضل لتمويل بواسطة المؤسسات المالية، وسيرتفع مستوى الأداء العام للشركة ليعود ذلك بالفائدة على الشركاء.
- ستتوفر للعائلة الفرصة للاستثمار في أعمال ومنشآت أخرى.
- سيضيف الشركاء الجدد قيمة للشركة من خلال تحسين أعمالها بإضافة عملاء أو اتصالات جديدة، والمساعدة في دعم مسيرة وتقدم المنشأة.
- يمكن للشركاء الجدد أن يسهموا بأفكار جديدة على مستوى مجلس الإدارة، ومن زوايا مختلفة لتحسين إستراتيجيات وخطط العمل، مما سيكون له تأثيره الإيجابي على المحور الأساسي للعمل التجاري وهو الربح.

أما الطرف المستفيد الثاني فهم ما أسميته "البلاد"، أو ما يمكن أن نسميه أيضاً بالأهداف والالتزامات **000** تجاه البلاد. ويمكن إيجاز المزايا التي يمكن أن تعود على البلاد من بقاء المنشأة العائلية فيما يلي:

- يمكن اعتبار حقوق المساهمين بالشركة كأموال مستثمرة في مجال نشاطها، وستستفيد البلاد من تدوير هذه الأموال عبر القنوات المعتادة مثل البنوك والمصانع، مما سيزيد من القدرة على الإقراض.
- سيسهم رأس المال المستثمر في الشركة، أيًا كان مجال عملها، في جذب المزيد من الاستثمارات للبلاد، وبالتالي سيسهم في تدفق العملات الأجنبية إليها.
- ستتحقق منفعة ملموسة من خلال تخفيض مستوى البطالة بتوفير الوظائف للمواطنين وبالتالي سيسهم ذلك في رفع مستوى الأمن والاستقرار.
- أيضاً ستسهم الشركة بصورة غير مباشرة في تخفيض مستوى البطالة بالبلاد من خلال تبادل علاقات العمل مع الشركات الأخرى.
- الطرف المستفيد الثالث في رأي هو ما أسميته "الآخرون"، ويضم الموظفين بالشركة، والشركات الأخرى، والهيئات الحكومية، والمنظمات الخيرية، والمجتمع ككل. ويمكن أن نوجز المزايا العائدة على هؤلاء "الآخرين" فيما يلي:
- سيتمتع الموظفون باستقرار تام طالما بقيت الشركة مستقرة ونامية، وقد تكون وظائفهم بالشركة هي مصدر دخلهم الوحيد.
- الهيئات أو الجهات الحكومية وشبه الحكومية المعنية هنا مثل شركة الهاتف، وشركة الكهرباء، وشرطة المرور، والرعاية الصحية، والبلدية،... الخ، وجميعها لها ارتباطاتها

بالشركات التي تتفاعل معها على المستوى الاجتماعي. وهذه الشركات من ضمن المستفيدين من خدمات هذه الهيئات والجهات الحكومية، وهي تسهم في وظائف هذه الجهات وفي تغيير وتطوير المجتمع.

- الشركات التي لها علاقات عمل أو مشاريع تربطها بالمنشأة العائلية ستفقد جزءاً من محافظ أعمالها التجارية، أو في بعض الأحيان العلاقات الرئيسية لنشاطها التجاري التي تكفل بقاءها في حالة تفكك أو انتهاء الشركة العائلية. وهذا يعني أن انهيار شركة ما قد يؤدي أحياناً إلى انهيار شركات أخرى ترتبط بها.
- إن المساهمات المالية من المنشآت التجارية العائلية إلى المنظمات والأعمال الخيرية تؤدي دوراً هاماً في محاربة الفقر داخل وخارج البلاد.
- سيؤدي توسع نشاط المنشأة التجارية إلى جذب أفكار وابتكارات جديدة، ويزيد حدة المنافسة، مما سيكسب السوق أبعاداً ومعارف جديدة، كما سيسهم في تثقيف المجتمع.

من خلال هذا التحليل يتضح لنا أن العائلات السعودية تفضل أن تصبح شركاتها في هيئة ملكية مساهمة، سواء كان ذلك في صورة شركة مساهمة عامة، أو شركة ذات مسؤولية محدودة.

إن كلا الشكلين القانونيين مناسب لهيكل ملكية المنشأة التجارية العائلية السعودية. وتتمثل الاختلافات الأساسية فيما بين هذين النوعين من الشركات فيما يلي:

1. يجب أن لا يقل عدد المساهمين في الشركة المساهمة العامة عن خمسة، أما بالنسبة للشركة ذات المسؤولية المحدودة فالحد الأدنى لعدد المساهمين اثنان والحد الأعلى خمسون.

2. يجب أن لا يقل رأسمال الشركة المساهمة التي تطرح أسهمها للاكتتاب العام عن عشرة ملايين ريال سعودي، في حين يجب أن لا يقل رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة عن خمسة ملايين ريال سعودي.

إن تحويل المنشأة التجارية العائلية إلى شركة مساهمة عامة سيضمن استمراريتها وبقائها في شكلها الجديد، ويعزز المنافع العائدة إلى مختلف الأطراف.

إن شكل الشركة المساهمة العامة هو الشكل الأكثر ملاءمة الذي يمكن أن تتحول إليه المنشأة التجارية العائلية، إلا أن "نظام الشركات السعودي" يحتوي على عائق أمام هذا التحول يتعلق باسم الشركة (ارجع إلى الفصل الثاني). وهذا العائق عبارة عن قيد تنظيمي فرضته الحكومة، ويمكن تعديله أو إسقاطه من النظام. وأود هنا أن أعود إلى تعليق السيد الجريسي الذي أدلى به في إطار المقابلة التي أجريتها معه، حينما عبر عن رغبته في أن تعقد وزارة التجارة اجتماعاً مع الشركات العائلية الكبيرة في المملكة لحل هذه المعضلة والعمل على تعديل أو إسقاط هذا المعوق. ويتمثل المعوق للشركات المساهمة العامة في المادة " 50" من نظام الشركات السعودي، أما بالنسبة للشركات ذات المسؤولية المحدودة فهو يتمثل في مجال نشاطها، حيث يحظر النظام عملها في مجالات التأمين والادخار والبنوك. وقد لاحظت أن العديد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا تحمل اسم المؤسس، وكمثال

لذلك شركة "وال-مارت Wal-Mart" في الولايات المتحدة. وفي يقيني أنه لا ينبغي أن توضع أي عوائق أمام تحويل الشركات العائلية إلى أشكال قانونية أكثر ملاءمة مثل الشركات المساهمة. وعوضاً عن ذلك ينبغي أن يتم تحديد الشركات التي يحق لها مثل هذا التحول من خلال توفر عدد من العناصر، مثل حجم الشركة، وحقوق المساهمين بها، وحجم أصولها، ومعدلات النمو خلال السنوات الأخيرة،... الخ. وينبغي علينا أن نركز فقط على تلك العناصر التي ترتبط بالعمل التجاري وتضيف قيمة لنموه وتطوره.

ثبت المراجع

الكتب

Andrzej Huczynski and David Buchanan, "Management and Organizational Behavior" Second edition, Prentice Hall International (UK) Ltd., 1985, 1991.

Gordon Oliver, "Marketing Today" Third Edition, Prentice Hall International, Hertfordshire (UK), 1990.

John A. Pearce II and Richard B. Robinson, Jr., "Management" MacGraw-Hill International Edition, Singapore, 1989.

Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, and Ivan Lansberg, "Generation To Generation" Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997.

Randall S. Schuler and Vandra L. Huber, "Personnel and Human Resource Management" Fourth Edition, West Publishing Company 50 W. Kellogg Boulevard, 1990.

"نظام الشركات" بالمملكة العربية السعودية.

Richard A. Brealey, Stewart C. Mayers, "Principles of Corporate Finance" Fourth Edition, International Edition, 1991.

Richard Lewis and David Pendrill, "Advanced Financial Accounting" Third Edition, Pitman Publishing, 128 Long Acre, London WC2E 9AN, 1991.

Sam Walton with John Huey, "Sam Walton, Made in America, My Story" Doubleday, New York, 1992.

W. Gibb Dyer, Jr. "Cultural Change in Family Firms" Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, California 94104, 1986.

المقالات

عبد العزيز محمد الدخيل، معوقات الاقتصاد السعودي وحلولها"، 1995/6/3.

عبد الله صادق دحلان، "الشركات الكبيرة"، 1415/6/16هـ.

أحمد حسن فتيحي، "تحويل المؤسسات الفردية إلى شركات مساهمة"، 1995/1/5.

جريدة الاقتصادية:

"الشركات العائلية وتحديات المنافسة"، العدد 985، 1996/3/28.

"الشركات العائلية نمط قديم غير ناجح"، العدد 1224، 1996/12/16.

"بقاء الشركات العائلية"، العدد 1215، 1996/12/7.

"مقابلة مع صالح كامل"، العدد 1203، 1996/11/25.

حسن علائي، "مؤشرات من دليل ملكية الشركات الخليجية"، جريدة الاقتصادية،

1996/12/28.

Jason Nisse', "Family feud poses wider worries" The Times newspaper
Wednesday March 26,1977.

خالد محمد كانو، "كيف يمكن للمنشأة التجارية العائلية أن تتحول إلى شركة مساهمة عامة
"How a family business can go public"، جريدة عرب نيوز Arab News، 4
ديسمبر 1996.

خالد محمد كانو، "القيادة في المنشأة التجارية العائلية Leadership in the family
business"، جريدة عرب نيوز Arab News، 3 ديسمبر 1996.

خالد محمد كانو، "تحويل الشركات الخاصة إلى شركات مساهمة"، 1995/3/28.

وزارة التخطيط السعودية، "خطة التنمية السادسة 1995-2000"

وزارة التخطيط السعودية، "الكتاب الإحصائي السنوي"، العدد 31، 1995.

وزارة التخطيط السعودية، "المؤشر الإحصائي"، 1995.

Selvatory Arena, "Family conflict threatening the most jewelry company"
Aleqtisadiah, 1074 19/7/1996.

Stoy Hayward "Survival characteristics of the family owned business", a
study conducted by Graduate Students of The London Business school.

مراجع أخرى

عبد العزيز المسند، "العلم المفقود في الموارث الإسلامية"، شركة مطبعة نجد، 1990.

عبد الله عبد الرحمن البسام، "تيسير العلام"، المكتبة التجارية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1991.

السيد سابق، "فقه السنة"، دار الإفتاء، القاهرة، 1990.