

لِتَحْطِطِ الْأُمَمُ الْأَسْتَرَاتِجِيَّةُ

لشركات العائلات
في المملكة العربية السعودية



د. سامي تيسير سلمان

مقدمة

إن الحمد لله نحمده ونستعين به ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله.

«يركز ما يتوفر من كتابات حول عالم الأعمال على المراحل الأولى من حياة الشركات، بينما تركز الكتابات حول شركات العائلات على الشركة في مراحل متقدمة، وخاصة حينما يصبح الانتقال إلى الوريث وشيكا»

يلحظ المتأمل للمكتبة العربية افتقارها إلى الكتابات المتخصصة في الشركات العائلية، والتي تمثل إحدى الدعائم التي ترتكز عليها اقتصادات كل بلدان العالم تقريباً. ولا شك أن هناك مقداراً لا بأس به من الكتابات حول تاريخ والمراحل المختلفة لتطور شركات العائلات؛ حيث تبحث هذه الكتابات في مختلف أفراد العائلة الذين لهم دورٌ في تشغيل شركة العائلة وفي رسم أهدافها. وتهتم تلك الكتابات أيضاً بالعوامل الفرديّة لأفراد العائلة التي تحدّد مقدار التزام الفرد بنجاح العمل في شركة العائلة ومدى مساهمته فيها. غير أننا لا نجد المقدار المعقول من الكتابات التي تكشف عن التفاعلات بين أعضاء الأسرة، والأهمية النسبيّة لكل عضو من أجل نجاح شركة العائلة. ومما تفتقر إليه المكتبة العربية أيضاً الكتابات حول مقدار التوافق بين تصوّرات مختلف أفراد العائلة حول شركتهم، ومقدار التوافق بين أهدافهم ومطامحهم، وتغيّرات ذلك كلّ على مدى زمن ما. فكل فرد من أفراد العائلة يكشف بوضوح عن بعض العوامل الشخصية لديه، ولكنه يخبئ عوامل أخرى خشية أن يتعرض للانعزال عن بقية أفراد العائلة.

ومما لا شك فيه أن في مرحلة ما من مراحل نمو الشركة ودورة حياتها، تبرز الحاجة إلى رسم خطوط عامّة لمستقبل الشركة لتسير عليها. فحينما تكون الشركة عاملة في بيئة ديناميّة تنافسيّة، يكون هناك نوع من القلق حول استمرارها في الحياة. وتسعى الشركة إلى أن يكون وضعها قابلاً للاستمرار، بما تقدّمه من سلع أو خدمات. يجد القارئ لتاريخ شركات العائلات ما لا يكاد يحصى من الأمثلة على شركات عانت نكسات، وأخرى سارت نحو الأعلى وازدهرت بمرور الوقت. ويلاحظ الدارس لهذا الوضع أنّ النجاح أو الإخفاق كانا في غالب الأحيان بسبب قدرة الإدارة أو عدم قدرتها على صياغة سياسات ترشد مستقبل الشركة.

«مما لا شك فيه أن في مرحلة ما من مراحل نمو الشركة ودورة حياتها تبرز الحاجة إلى رسم خطوط عامّة لمستقبل الشركة لتسير عليها»

ومن خلال متابعتنا لما يتعلق بالشركات العائلية وإدراكنا لأهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاز شركة العائلة واطلاعنا على البحوث التي أجريت والنماذج التي أعدت لإكمال عملية التخطيط الاستراتيجي، اكتشفنا قصورها وعدم موازنتها وموازنتها بين احتياجات العائلة واحتياجات الشركة. ومن ذاك المنطلق قمنا بتصميم نموذج للتخطيط الاستراتيجي يتناسب مع شركات العائلات في المملكة العربية السعودية ويراعي الجوانب الثقافية والاجتماعية والعقدية التي تلقي بظلالها على كل جوانب الحياة في المملكة. إنّ النموذج الذي نقدّمه في هذا البحث يركز على التكامل بين مؤسستي العائلة والشركة، ويقترح وضع أنظمة للعائلة، مثل دستور العائلة ومجالس ولقاءات العائلة، لزيادة التواصل بين أعضائها، ولتطوير فلسفة موحّدة للعائلة فيما يخصّ الشركة. كما يطرح هذا النموذج طرقاً لتقويم العائلة وطرقاً لتطوير رؤية مشتركة للعائلة والشركة. وتشكّل هذه الطرق أساس عملية التخطيط الاستراتيجي لهذه الشركات. ويوصي النموذج بقوة بأخذ الثقافة ونظام قيم العائلة في الاعتبار أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

يشمل النموذج المقترح مواصفات رئيسية مستمدة من الجوانب الثقافية للنظام السعودي الذي يتبنى أساساً شركات رأسمال المضاربة المبنية على المبادئ الإسلامية. وسوف يرى القارئ أن

هذه المواصفات تُظهر الفرق بين شركات العائلات في النظام السعودي وشركات العائلات في شكلها القائم في العالم الغربي. إن هذه العوامل التي سوف نأخذها في الحسبان عند طرح نموذج الإستراتيجية المذكور تجعله فريداً بالمقارنة مع النماذج التي نصادفها في العالم حين نطالع الدراسات المتوفرة لشركات العائلات.

ولقد تم تقديم هذا البحث أطروحة لنيل درجة الدكتوراه. وبما أنه ليس لك الناس قنوات اتصال وتواصل مع مؤسسات التعليم العالي، فلقد رأينا عدم حرمانهم من الاستفادة من نتائج هذا البحث. وعليه، فقد قمنا بتبسيط مادته من أجل تعميم الفائدة وشمول كل من يمكن له الاستفادة والإفادة منه، خصوصاً أولئك الذين لا يجدون الوقت للبحث والتنقيب عن المعلومات التي قد تكون ذات فائدة لهم في مجال أعمالهم ... تطويراً وتوسيعاً لمجالاتها.

يهدف هذا الكتاب إلى الإسهام في سد الفجوة في الكتابات عن شركات العائلات في المملكة العربية السعودية. ويمكن أن يستفيد من هذا الكتاب كل من القارئ والباحث والأكاديمي وأصحاب وإدارات شركات العائلات، التي تعتبر في جيلها الثاني أو نهايات جيلها أو الأول.

نود التنويه إلى أن هذه الطبعة تختلف عن سابقتها من حيث التبويب، كما أنها تشتمل على مواضيع لم يتم التعرض إليها بتفصيل في الطبعات السابقة. فلا يخفى على القارئ الكريم ما طرأ على الاقتصاد العالمي من اضطرابات انعكاساً للأزمتهين المالية والاقتصادية العالميتين. عليه، رأينا أن نخصص مساحة في هذه الطبعة لإعطاء القارئ الكريم تحليلاً لانعكاسات الأزمتهين المذكورتين على الاقتصاد السعودي. ونود التذكير هنا أن من أمثلة تلك الانعكاسات على الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، بصفة خاصة، ما يلي:

❖ انعدام أو انخفاض نسبة التوزيعات المالية Dividends Distribution على أفراد العائلة.

- ❖ تدني التمويل المصرفي وارتفاع تكلفته لمشروعات شركات العائلات.
- ❖ ازدياد حدة الاحتكاكات بين أفراد العائلة.
- ❖ انسحاب واختفاء أو تسييل liquidation بعض المؤسسات والشركات العائلية الصغيرة.
- ❖ عدم تأهل بعض الشركات العائلية المسجلة في سوق الأوراق المالية للحصول على عقود، وانخفاض قيمتها السوقية.
- ❖ فصل الموظفين من غير أفراد العائلة.
- ❖ تخوف المؤسسين من نقل مسؤولية إدارة الشركة العائلية إلى الجيل الثاني، مما يعني إبقاء الإدارة في أيدي المؤسسين.
- ❖ تأجيل تأسيس شركات عائلية جديدة.
- ❖ تأجيل تحويل بعض الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة.

❖ تحجيم الانتشار الجغرافي لبعض الشركات العائلية.

❖ صعوبة تعلم الجيل الثاني أساسيات عمل شركات العائلية.

تم تنظيم هذا الكتاب في ثمانية فصول. تعرّض الفصل الأول إلى تعريف شركة العائلة والنشأة التاريخية والإطار العام لشركات العائلات. واشتمل الفصل الثاني على دور شركات العائلات في الاقتصاد العالمي وشركات العائلات في المملكة العربية السعودية ودورها في الاقتصاد الوطني. يتمثل محور الفصل الثالث في اقتصاد المملكة العربية السعودية. وقد تم التطرق فيه إلى انعكاسات الانضمام إلى منظمة التجارة الدولية وتأثير الأزمات المالية والاقتصادية العالميتين على الاقتصاد الوطني. تطرق الفصل الرابع إلى أسس البحث في التخطيط الاستراتيجي - أنواعه وأساليبه. أما الفصل الخامس فقد جاء عن التخطيط الاستراتيجي: أهميته، الحاجة إليه، نظرياته، ونماذجه. في الفصل السادس، تمت تغطية

التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية: مشكلة البحث، أهمية البحث والحاجة إليه، نطاقه، أسلوبه، ومنهجيته. تم تطوير النموذج الجديد في الفصل السابع، وتم تطبيق الخطة واستخلاص النتائج في الفصل الثامن. بعد ذلك تمت صياغة التوصيات.

وبالله التوفيق،،،

د. سامي سلمان

❖ نود التنويه إلى إمكانية الاطلاع على النسخة الأصلية من أطروحة رسالة الدكتوراه بالرجوع إلى موقع الدكتور سامي سلمان في الشبكة العنكبوتية www.samisalman.com



الفصل الأول

تعريفات ومصطلحات

«مصطلح الشركات العائلية مصطلح عرفي لا وجود له في نصوص نظام الشركات السعودي ولا غيره من قوانين الشركات المقارنة»

تضافرت عدة عوامل للعمل على زيادة أهمية شركات العائلات على مدى العقدين الماضيين. فمن أهم تلك العوامل قوة الاقتصاد العالمي، التقنيات الحديثة، زيادة فرص السوق، ومساهمة الجيل الجديد في العائلات. فما فتأت تلك الشركات تزداد تقدماً وتطوراً في الإدارة عموماً، وفي إدارة شركات العائلات على وجه الخصوص. ولقد استطاع المتخصصون الأكاديميون والمستشارون والباحثون على مدى الثلاثين عاماً الأخيرة تطوير رؤى قيّمة في المعنى الواقعي للتخطيط، وفي الطرق التي يؤدي بها التخطيط إلى نجاح شركات العائلات. ففي بيئة العمل الحالية -وهي بيئة تتسم بكثرة الجوانب المتشابكة- تبرز تحديات كثيرة أثناء التخطيط من أجل نمو الشركة وإمكانية نقل ملكيتها وإدارتها من جيل إلى جيل. فحين يشيخ جيل ويشبّ الجيل التالي، تكون هنالك ضرورة لحسن استجابة شركة العائلة لقرارات لا نهاية لها؛ تتعلق بالأوضاع الصناعية والتنظيمية، في الوقت الذي يتم فيه التخطيط لانتقال الإدارة والملكية.

١,١ - تعريف شركة العائلة

تعرف منشأة العائلة بأنها شركة أو مؤسسة يكون للعائلة أثرٌ قويٌّ في إدارتها اليومية، بما في ذلك الملكية أو الشراكة التي تشمل كامل المؤسسة. ويشمل هذا الأمر الشركات العامة المحدودة التي

تكون أمورها بيد العائلة. ومن صفات الشركة العائلية أنها - في أغلب الحالات - شركة مغلقة على ملاكها فقط. جدير بالذكر أن «مصطلح الشركات العائلية مصطلح عرفي لا وجود له في نصوص نظام الشركات السعودي ولا غيره من قوانين الشركات المقارنة. ويعود السبب في شيوع هذا المصطلح إلى تكوين بعض الشركات من شركاء ينتمون إلى عائلة واحدة كالأب وزوجته وأبنائه»^(١). فقد انحصر التصنيف القانوني للشركات العائلية في عدة مسميات؛ فقد تكون الشركة العائلية (شركة ذات توصية بالأسهم)؛ خاصة بأبناء العائلة فقط، أو (شركة تضامن)، أو (شركة ذات مسؤولية محدودة)، أو (شركة توصية محدودة). وقد يكون المالك شخصاً واحداً أو أعضاء لأسرة واحدة. ويحدث في مثل تلك الشركة أن يقوم صاحبها بتوظيف أفراد أسرته في الشركة. وقد يملك الشركة ويُسيّر شؤونها أبناء مؤسس الشركة أو أحفاده أو أفراد آخرون من أسرته. والسمة المميزة لشركة العائلة أن ملكيتها تعود لعائلة واحدة، تسيّر شؤونها، وتتحكم في إدارتها، أو تمارس شكلاً آخر من أشكال التحكم في الشركة.

إن العنصر المهم في شركات العائلات هو اتحاد العلاقة الأسرية والعمل والشركة في كيان واحد. وينطبق هذا التعريف على شركة ما بمقدار ما تكون ملكيتها وإدارتها مركزة في عائلة واحدة، وبمقدار الجهد الذي يبذله أفرادها في تحقيق الترابط واستدامته بين الشركة والعائلة.

يمكن أن نضيف توضيحاً آخر لتحديد كون شركة ما شركة عائلة، وهو أن يكون التحكم في الشركة مستمراً من جيل إلى الجيل التالي من العائلة، ويتوفر فيها الأساس اللازم سواء بشكل صريح أو ضمني لسير الشركة بحسب وجهة نظر العائلة التي يحملها أفرادها.

هناك تشابه بلا ريب بين عمليات التخطيط والإدارة في الشركات

«تمثل الأسرة المصدر الأول للمال والدعم العاطفي بالنسبة للشركات؛ فهي المصدر الأول لمالك هذا النوع من الشركات لأنها تمد الشركة برأس المال والمستخدمين والأفكار والدم الجديدة»

«تعتبر الشركات العائلية من أكثر الأنماط التنظيمية شيوعاً في عالم الأعمال وتساهم بنسبة تتراوح بين (٧٠٪) و(٩٠٪) من الناتج الإجمالي العالمي»

المملوكة لعائلة وغير المملوكة لعائلة من حيث أن كلا النوعين يسعى لإنجاز عدد من الأهداف، بينما يتبين الفرق في كون المصلحة في الشركة المملوكة للعائلة تعود أساساً إلى العائلة، كما يظهر الفرق في الطريقة التي تُنفذ بها الخطط والإدارة، وفي أن مالك شركة العائلة قد يظهر أثره في كل خطوة من تلك الطريقة.

لن تنجح شركة العائلة، تلك المؤسسة الفريدة التي تجمع تحت جناحها نظامين مختلفين: نظام الشركات، ومؤسسة العائلة، ما لم يكن هناك تناغم في التفكير وفي القيم والأهداف بين العائلة وبين الشركة. فنظام الشركات نظام تنافسي؛ يتحرك بدافع تحقيق أهداف محددة، موضوعة سلفاً. وفي الجانب الآخر، فإن نظام العائلة يتحرك غالباً ضمن مسؤوليات وولاءات تقليدية، يستمد منها دوافعه. وحينما يجري تركيب النظامين في وحدة واحدة، فإن ذلك سيعني بالتأكيد أن كثيراً من تحيزات العائلة وتقلباتها وعلاقاتها الداخلية سوف تنعكس على أسلوب عمل الشركة، وعلى قراراتها وفرصها المستقبلية. فالأسرة تمثل الروح والطاقة والالتزام؛ وهي الأمور التي تؤدي في الأصل إلى إيجاد الشركة. وفي ذات الوقت، فإن الأسرة تحتوي على عناصر قد تؤدي إلى تدمير الشركة وفنائها.

٢،١ - النشأة التاريخية لشركات العائلات

شركات العائلات قديمة قدم المجتمع. فقد كانت القوى العاملة في الممالك القديمة شركات عائلات. ومع ندرة تعريج المؤرخين إلى مساهمة تلك الشركات في ازدهار المجتمع، إلا أننا نجد أن التاريخ قد حفظ لنا وثيقة تثبت أن أول إقراض مقابل فائدة قد ظهر منذ أربعة آلاف عام. ومنذ ذلك التاريخ أصبحت شركات العائلات العمود الفقري لأكثر النظم الاقتصادية في العالم. ليس ذلك فحسب، بل كانت شركات العائلات آليات التجديد في تلك النظم. فقد كانت تلك الشركات تطرح المنتجات والخدمات لمصلحة المستهلك.

ولقد ازدهرت شركات العائلات في كل بلاد العالم القديم، بين العرب، والبابليين، والمصريين، واليهود، واليونان، والفينيقيين، والرومان والهنود. وقد قامت شركات عائلات صغيرة بنشر الحضارة في كل أرجاء العالم؛ كانت تنقل خلال رحلاتها التجارية علم الفلك البابلي، والفلسفة اليونانية، والتقويم اليهودي، والقانون الروماني. وكان لتلك الشركات مجموعة قوانين صناعية وتجارية وقواعد تحكم نوعية المنتجات. فمثلاً، وضع ملك بابل مدونة من ٢٠٠ قانون أمر بنقشها على عمود من الرخام يحتفظ به الآن في متحف اللوفر في باريس. وقد كان لتزايد أعداد شركات العائلات في القرن العشرين دور رئيسي في المراحل الأولى من التصنيع في كل أنحاء العالم. إذ يرى مؤرخو الصناعة والتجارة أن شركات العائلات الصغيرة تمثل المحافظة على القديم. وقد ساعد ظهور رأس المال على ظهور شركات العائلات.

أما في منطقة الخليج العربي، فلم يمتد على معظم الشركات العائلية أربعون أو خمسون عاماً؛ فهي شركات حديثة النشأة. ونسبة لبساطة تأسيس الشركة العائلية، فإن هذه الشركات لن تندثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف بقاع العالم. فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم، فإن مثل هذا النوع من الشركات باقٍ ببقاء أشخاص قادرين على تحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب إليهم، وينتقل لأبنائهم أو أحفادهم بالتوريث.

وخلال مسارها التطويري، خاضت الشركات العائلية في العالم أجمع وفي السعودية بشكل خاص مرحلتين مفصليتين. تتمثل المرحلة الأولى في مرحلة ما قبل عصر المعلوماتية والاتصالات، وفي الشرق الأوسط خاصةً، قبل تسعينيات القرن الماضي. وتمثل المرحلة الثانية في الثلاثين سنة الماضية، حيث شهدت في معظمها مرحلة الانتقال من الجيل الأول إلى الجيل الثاني وفي حالات قليلة من الجيل الثاني إلى الثالث. لقد اضطرت الشركات العائلية أن تراعي تطورات

العصر من نشوء التقنيات الحديثة والإنترنت والمنافسة مع ما تبعها من فتح للأسواق العالمية بعضها على بعض وبرزت الاقتصادات الرأسمالية الغربية التي تؤمن بحرية الأسواق.

يقدم الجدول التالي مقارنة لمميزات كل جيل:

الجيل الأول	الجيل الثاني والثالث
التأسيس	الازدهار
نسبة تعلم منخفضة	دراسات عالية في جامعات غربية
تقشف، تضحية	تحقيق طموحات وأحلام
عمل جماعي	عمل فردي
حياة كاملة في شركة العائلة	رغبة في تجربة أعمال أو مهنة أخرى
سيطرة كاملة على الشركة	دخول مساهمين من خارج العائلة
عدم ثقة في الأسواق المفتوحة	الحصول على سيولة من مصادر خارجية (مثل الطرح الأولي لجمهور المكتتبين (IPO)
رفض تام للديون	قبول مبدأ الديون للتطوير
الحفاظ على الثروة وتوريثها	التوسع خارج حدود الوطن

٣,١ - الشكل العام لشركات العائلات

يرجع إنشاء غالبية الشركات المشهورة عبر العالم إلى العائلة. فكيان العائلة يمثل المصدر الأول للمال؛ وكذلك الدعم العاطفي بالنسبة للشركات. فالأسرة هي المصدر الأول للمالك هذا النوع من الشركات؛ لأنها تمد الشركة برأس المال والمستخدمين والأفكار والدم الجديد. كل ذلك يمثل دافعا كافيا للمالك للعمل الجاد، محاولة لتحقيق النجاح، والسعي إلى المحافظة على استمرارية الشركة.

«تعتبر ظاهرة عمل الأب والابن في شركة عائلية الأكثر شيوعاً وتعتمد على قوة العلاقة بينهما».

ويعتبر تأسيس شركة استثماراً عائلاً طويلاً الأجل، إذ تنظر الأسرة إلى الشركة على أنها أهم تعبير عن نفسها، وعلى أنها المصدر المالي للأسرة في المستقبل. ويقوم هذا النوع من الشركات العائلية على تقسيم عادل للجهد والعائدات، وعلى قيمة الشركة التي تستمدتها من سنوات طويلة من عمل الأفراد مقابل دخل، عادة ما يقل عن الدخل المطروح في السوق حتى تبقى الشركة للجيل القادم؛ فالمستفيدون من هذه الشركة لا يفكرون في مجرد العائدات التي ينالونها كل ربع سنة مثلاً.

ويشارك في تأسيس شركة عائلية عدد من الأفراد الذين ينتمون إلى عائلة واحدة، نستعرضهم فيما يلي:

أ- عضو العائلة المؤسس:

هنالك ثلاثة أنواع من الأشخاص المؤسسين:

❖ المالكون: تكون ملكية الشركة في هذا النوع مركزية. ويغلب أن يرى مالك الشركة شخصيته متحدة وممتزجة مع الشركة، ولا يكون عنده أية ثقة في أن لدى أي شخص آخر القدرة على اتخاذ القرارات. ويميل أمثال هؤلاء الملاك إلى السيطرة على أبنائهم وعلى أفراد العائلة الآخرين الذين يعملون في الشركة.

❖ الموجهون: هؤلاء الأشخاص، شأنهم شأن المالكين، يمسون بزمam الشركة بشدة. غير أنهم يتميزون برغبة شديدة ويبدلون جهداً كبيراً ليكون في الشركة كادر جيد، وفي أن يفوضوا الآخرين بالمسؤولية. كما يسعون بجد ليحسّنوا الفاعلية والتناسق ضمن المؤسسة. إن المؤسسين، من نوع الموجهين، يحبون فكرة شركات العائلات، ويحبون أن يروا الأبناء ينضمون إلى الشركة ويعملون إلى جنبهم. إنهم يدعون أبناءهم ليتحملوا مسؤولية حقيقية عن جزء من عمل الشركة، مما يمكنهم من تعلم حقائق الشركة. فالموجهون فخورون بعائلاتهم وفخورون بشركة عائلتهم. وهم يجتهدون لإيجاد

«يساهم في تأسيس شركة عائلية عدد من الأفراد الذين ينتمون إلى عائلة واحدة».

شعور بالعمل المشترك وبالوفاء والدفء العائلي ضمن الشركة. وحينما تتجه الشركة لتكون أكثر نضوجاً، يتجنب الموجّه معضلة نقل المسؤولية وضرورة تفضيل أحد أبناءه على حساب الآخرين.

❖ **التقنيون:** بعض من هذا الصنف من مؤسسي شركات العائلات يكون قد أنشأ شركة بناء على مهارته التقنية أو قدرته على الإبداع. وكثيراً ما يكون هؤلاء من النوع الاستحواذي؛ فلا يحبّوا في العادة العمل الإداري، ولا يحبّوا متابعة تفاصيل العمل يوماً بيوم. لذلك لا يجد هؤلاء حرجاً في تسليم كثير من دقائق العمل الإداري لغيرهم. غير أنّهم لا يبدون رغبة مشابهة في نقل معلوماتهم الخاصة إلى أبناءهم، الذين قد لا يملكون نفس المهارة التقنية. وما يحدث عادة أن الأبناء يحاولون الاستقرار في مواضع إدارية لا يحتاجون فيها أن يقفوا موقف المنافسة مع مؤسس الشركة؛ غير أنّهم بموقفهم هذا كثيراً ما يجدون أنفسهم في حالة من التوتر مع إداريي الشركة ممن ليسوا أفراداً في العائلة.

ب- زوجة مؤسس الشركة:

«يتمثل دور زوجة مؤسسة الشركة العائلية في الاستشارات والعمل على وحدة العائلة وحمايتها من النزاعات».

يتمثل الموقف التقليدي لزوجة المؤسس في أنّها برغم قبولها بأن ترى الشركة وقد طغت على كل جوانب حياة المنزل تقريباً، إلا أنّها لا تعلم أيّ شيء عن الشركة بالتفصيل. وبينما تلزم منزلها وتعتني بتربية أولادها، فهي تكتفي بدورها كداعمة لزوجها وجهوده. هذا دور زوجات الشخص المؤسس في الوقت الحالي، دور الداعم. ومن خلف الكواليس يكون للزوجة أدوار أخرى قد لا يلاحظها الآخرون؛ فهي بيت سرّ زوجها. وقد تكون مستشارة في شؤون الشركة، بما في ذلك أن تكون لزوجها طرفاً يوثق بحكمته، خاصّة حينما يتعلّق الأمر بشخصيات الناس وإدراكهم. أو تقوم بدور المساند لزوجها بوصفه يحتلّ مكان القيادة في بيته، ويكون رمزاً لوحدها. تقوم الزوجة هنا بتعزيز روح الفريق وتحسين التواصل بين أفراد الأسرة.

إنّ الأولويّة في دور زوجات الأشخاص المؤسّسين أن يحافظن على الأسرة؛ فكثيراً ما يكون دور الزوجة دور الوسيط الذي يحمي الأسرة من حرب أهليّة حينما ينشب خلاف بين مالك الشركة وأولاده.

ج-النساء في دور ربّات العمل:

كان دخول النساء كمالكات للشركات أبرز التطورات في وضع الشركات على مدى العشرين عاماً الماضية. وكان هذا أوضح ما يكون في قطاع المالك الفرد، وكذلك في شركات المشاركة والشركات المحدودة.

يغلب على النساء حين يُنشئن شركة أن يكون دافعهن نفس دافع الرّجل؛ فالدافع الرئيسيّ في كلا الحالين ليس دافع الرّبح غالباً، وإنّما الشّعور بالرضا عن الذات، والشّعور بالاستقلال والحرية. يظهر من خلال البحوث المتوفرة أنّ النساء حينما يكون دورهنّ مالكات للشركة فإنهنّ يُظهرن، في أغلب الأحيان، قدرة على الإبداع أكثر من الرّجال، ولديهنّ ميل أكثر إلى تأكيد حضورهنّ، وبيذلن جهداً أكبر من الرّجل لإنجاز أهدافهن، غير أن لدى النساء صعوبة في تفويض الآخرين بالمسؤوليّة أكثر ممّا لدى الرّجال.

تحتاج النساء حين يتبوأن منصب رئاسة العمل إلى دعم العائلة بنفس الدرجة التي يحتاجها الرجال. ونسبة النساء اللاتي يحتلن منصب مدير شركة في الولايات المتّحدة هي (٢١٪)، بما يشمل المدير العام. كما أنّ النساء أنشأن حوالي (٤٠٪) من كل شركات المضاربة.

توصف شركات العائلات عادة بأنّها امتداد لديناميّات ثقافة العائلة وتحيّزاتها، وكثير من هذه الثقافة والتحيّزات تكون مصبوغة بالذكورة أو الأنوثة، ومن المعهود في أكثر شركات العائلات أن توفر أمان عمل لأعضاء الأسرة النساء.

«تتجذر ظاهرة عمل الزوجين في شركة منذ القدم، وتقوم على المساواة بين الطرفين ويعتمد نجاحها على المشاركة في اتخاذ القرار وتجنب الانتقاد أو النزاع».

د- الفرق المكوّنة من زوج وزوجة:

لم تكن ظاهرة عمل الرجل وزوجته في الشركة معاً ظاهرة جديدة، ولكنّ الجديد هو مقدار التساوي بين الطرفين. كان الوضع التقليديّ أن يحتلّ الأزواج منصب المالك، بينما يكون دور الزوجات غير ظاهر للعيان رغم أنّ دورهنّ قد يكون حيويّاً في شركات العائلات، ولقد اختلف الوضع الآن؛ فكلا الطرفين حريص في الوقت الراهن على أن يتقبّل الجميع الزوجة كشريك كامل الأهلية.

حينما يعمل الزوجان كمديرين فإنّ من المهمّ بشكل خاص أن يكون هناك تكامل لا تنازع بين المزاجين والقدرتين، وعليهما أن يتفقا على نصيب كل منهما من عبء العمل، وأن يتقاسما السلطة في الشركة، وأن يتفقا على تقاسم المنافع التي يحصلان عليها من الجهد المشترك.

تظهر المشكلات بشكل رئيسيّ في مجال اتخاذ القرار، وفي تحديد دور كلّ من الطرفين. ففي بعض الفرق المكوّنة من زوج وزوجة تجد أنّ اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة بشكل مشترك هو مفتاح النجاح. بينما يفضّل آخرون أن يقسموا مهامّ اتخاذ القرار بحسب خبرة كلّ من الطرفين، وبحسب نقاط قوّته وضعفه، أو بحسب الأدوار التي اتفق عليها الطرفان في أوّل الأمر، أو الدور الذي سيُسند إلى كلّ طرف بحسب تحديد الأدوار. والزوجان الناجحان في الإدارة المشتركة بينهما يتجنّبان الانتقاد أو النزاع بأن لا ينظرا إلى قرارات العمل على أنّها أمر شخصيّ.

من المفيد هنا أن نعرض نتائج دراسة واسعة أجريت في الولايات المتحدة عن الإدارة التي تكون مشتركة بين الزوجين، وهي دراسة ركّزت على الصفات المشتركة لدى الزوجين الناجحين في إدارتهما المشتركة. وبعض هذه الصفات هي:

i. الأولوية للزوج والأولاد.

ii. لدى كلّ من الشريكين احترام كبير للآخر.

- iii. هناك مقدار كبير من التواصل الحميم بين الطرفين.
- iv. قدراتهما ومواقفهما متكاملة، يكمل الطرفان أحدهما الآخر.
- v. يحدّد الطرفان مسؤوليات كلّ منهما بعناية.
- vi. يتنافسان مع العالم من حولهما، لا يتنافسان فيما بينهما.
- vii. يملكان زمام الـ «أنا» ويسيطران عليها.

في حالة حدوث الطلاق بين الزوجين، فإنّ هذا يتبعه في العادة انشطار في الشركة أيضاً.

هـ- الأبناء:

شراكة الأب وابنه أكثر الأشكال شيوعاً في شركات العائلات؛ حيث يعمل كثير من الآباء مع أبنائهم بانسجام جيّد في كل من البيت والمكتب، بل إنّهم حينما تنجح العلاقة بين الأب وابنه فإنّه لا توجد وضعيّة أكثر فاعليّة من هذه الوضعيّة. وقد لوحظ في أكثر حالات الفشل في شركات العائلات أنّه يوجد سبب خاص في علاقة الأب بابنه ينذر بحدوث النزاع؛ وذلك مثلاً حينما يكون هناك تنافس بين الأب وابنه في المنزل، ثمّ تنتقل نفس المنافسة من المنزل إلى الشركة، وتكون النتيجة كارثيّة، بل قد تنتهي بالموت.

و- البنات:

كان من نتائج تقدّم دور النساء في إدارة الشركات أنّ النظر إلى بنات المالك أكثر فأكثر على أنّهنّ مؤهّلات لتسلّم مواقع السّلطة في شركات العائلات. والحقيقة أنّه على مدى تاريخ شركات العائلات ظل الابن الذكر يعطى الأفضلية في خلافة الأب، والأغلب أنّه لا ينظر في احتمال تنصيب البنت في وظيفة المسؤول الأوّل في الشركة إلاّ حينما لا يوجد أبناء ذكور، أو حينما لا يبدي الشّاب اهتماماً بشركة العائلة.

«أثبتت التجربة قصّر عمر الشركات العائلية نسبياً، فإنّ نجحت في عهد جيل من الأسرة يمكن أن تكون معرضة للضياع في عهد جيل آخر قد لا يكون مؤهّلاً لتحمل المسؤولية».

«بالرغم من إضافة زواج الابن أو الابنة من شخص خارج عن الأسرة للمواهب القادرة على إدارة الشركة، إلاّ أنّه يؤدي إلى إثارة النزاع في الجيل المؤسس تجاه ذلك العضو».

ز- زوجة الابن أو زوج الابنة:

حينما يتزوج شاب موهوب فتاةً من عائلة لها شركة (أو يتزوج شاباً من العائلة المالكة للشركة فتاة موهوبة) فإنّ هذا يوسّع من دائرة الموهوبين القادرين على إدارة الشركة؛ غير أنّ هذا الوضع يخلق في نفس الوقت تنافسات وتوترات لم تكن بالحسبان، ويثير لدى الجيل المؤسّس تنازعاً في موقفهم تجاه هذا العضو الجديد بين الغيظ والسّرور بمساهمته.

إنّ أحد أسباب هذه المواقف التي تبالغ في تصوّر هذا الداخل الجديد على أنّه جيّد جداً أو سيّء جداً أنّ هذا الشاب أو الشابة حينما يدخل الشركة ويعمل فيها، حكم أعضاء الأسرة عليه عادة - بصرف النظر عن كونه يعمل بكفاءة عالية أو منخفضة - على أنّه من خارج الأسرة، ويعامله العاملون في الشركة من خارج العائلة على أنّه لم يحصل على عمله ومكانته إلاّ بزواجه من تلك العائلة.

ك - العاملون في الشركة من غير أفراد العائلة:

«بالرغم من اختلاف أفراد العائلة في توجهاتهم وطرق إدراكهم ودرجة ارتباطهم العاطفي بالشركة، وتميز شخصياتهم، إلاّ أنّ ثقافة العائلة تلعب دوراً هاماً في إيجاد موقف مشترك بينهم نحو شركتهم».

إنّ العاملين في الشركة ممّن هم ليسوا أعضاء في العائلة هم أيضاً عامل شخصي هامّ في الشركة المملوكة لعائلة؛ فهؤلاء العاملون لديهم مجموعتهم الخاصّة من التركيبات النفسية التي تساعدهم في أن يحتلوا مكانهم في بيئة عمل هي غالباً غير سهلة؛ فهم يقعون فريسة لتضارب التيارات العائلية والتنافس المتعدد بين مختلف أعضاء العائلة، وهم يعانون من مقدار كبير من التدخل في عملهم، لأنهم محاطون بجوّ من الاحتكاكات ضمن العائلة، وهم يعملون مع أفراد العائلة الذين حصلوا على مكانتهم نتيجة لتفضيلهم تبعاً للعلاقات العائلية وليس بسبب مهارتهم، وينمو لدى الإداريين من غير أفراد العائلة شعور بأنهم الوحيدون الذين يعملون حقاً، وأنهم لهذا يستحقون نصيباً من ثمرة النجاح، وأنّ جهودهم تمرّ بدون أن تعطى قيمتها.

غير أنّ العاملين في الشركة كثيراً ما يشغل بالهم تدخل العائلة، فأسلوب المالك في إدارته، الذي ينطوي على التحكم والإجبار، قد

يعيق تقدّم مختلف المديرين المتنافسين ونموّهم، أو يجعل من الصعب الحفاظ عليهم، لهذا لا بدّ من أجل نجاح المؤسّسات التابعة لعائلات أن يكون هناك توازن جيّد بين شخصيّات أعضاء العائلة وما يسند إليهم من مناصب في الشركة، حتّى يشعر كلّ فرد منهم بالرّضا عمّا يناله.

إنّ قدرة مالك الشركة على أن يحدّ من الصراعات الداخلية في العائلة هو عامل حاسم في بقاء الشركة العائدة للعائلة.

٤,١ - الديناميات العائلية ومشكلة العلاقات

تتكون العائلة المنخرطة في شركة عائلية من عدد من الأشخاص، لكلّ منهم شخصيته المتميزة، وطريقته في الإدراك، وتوقعاته لما يجب أن تكون عليه شركة العائلة. ولكل واحد من هؤلاء الأفراد اهتمامات مختلفة، ودرجات متفاوتة من الارتباط العاطفي بالشركة التابعة للعائلة. ويعتمد نجاح ونمو تلك الشركة على وحدة العائلة، ووحدة رؤيتها.

«قد تحدث فجوة بين ما تتوقّع الشركة الحصول عليه من انضمام أحد أعضاء العائلة إلى الشركة وبين ما يريده أو ما يستطيع تحقيقه من انضمامه إلى الشركة».

تلعب ثقافة العائلة وقيمها دوراً مهماً في خلق موقف مشترك بين أفراد العائلة نحو الشركة التي تمتلكها العائلة. لهذا فإنّ مجالس العائلة ومؤسساتها تحتاج - حينما تخطّط للشركة التابعة للعائلة - إلى تحقيق التوازن بين حاجات كلّ فرد من أفراد العائلة وبين العائلة ككلّ، من حيث علاقة كلّ هؤلاء بحاجات الشركة.

من النواحي المهمّة في كلّ شركات العائلات فهم أثر العلاقات العائلية ونزاعات الأفراد على مساهمة العائلة في الشركة؛ فكثيراً ما لا تلاحظ العائلات أنّ النزاعات في الشركة هي نتيجة لنقص في مقدار مساهمة الأفراد في عمل الشركة، وقلة الفرص التي تتعرّف الأسرة من خلالها بطريقة بناءة على الفروقات بين الأفراد في قيمهم وأهدافهم ورؤيتهم.

وتكون مشكلات شركات العائلات أكبر في تلك العائلات التي يكون مصدر المشكلات فيها أنّ الأفراد يعملون بتقارب شديد. لهذا لا يُستغرب أن يخاف معظم المسؤولين عن الشركة من أن يؤدي تشجيع مساهمة أفراد إلى تفجّر النزاعات التي كانت تحت درجة الغليان من قبل.

«من أجل فهم أعمق لإطار العلاقة بين العائلة وشركتها، يجب النظر إلى العائلة والشركة بأنهما نظامين يختلفان عن بعضهما تمام الاختلاف».

يتجنّب هؤلاء محاولات التواصل التي قد تكون مخرصة وربما مؤلمة، حول حقيقة الوضع، ويتجنبونها على افتراض مزعوم بأنّ عدم التواصل يحافظ على انسجام العائلة. صحيح أن المحافظة على الانسجام أمر مهمّ، غير أن النزاع والتغيير شيء حيويّ لنموّ العلاقات بين أفراد العائلة ولنموّ الشركة نفسها. وحينما يكون المديرون على هذا المقدار من التقارب. فإنّ هذا يعني أنّ النزاعات العائلية سوف تطغى على العمل؛ هذا مع أنّ عمل الشركة سوف يستمرّ بشكل طبيعيّ.

٥,١ - استمرارية شركة العائلة

قد يكون الحفاظ على استمرارية شركة العائلة أصعب تحدّي يواجه الإدارة على الإطلاق. فإن نسبة شركات العائلات الناجحة التي تستمر حتى الجيل الثالث لا تزيد عن ١٣٪. وشركات العائلات كيان سريع العطب؛ فمعدّل استمرار الشركة الأميركية من هذا النوع هو ٢٤ عاماً. وتشير الدراسات إلى أن (٣٠٪) من شركات العائلات تعمّر حتى الجيل الثاني، بينما لا يصل سوى أقل من (١٠٪) إلى الجيل الثالث^(٢).

وأظهرت دراسة شملت ٥٠٠ شركة أن عدد الشركات التي ظلت مستقلة لا يزيد على ١٨٨ شركة، أي أن أكثر من (٦٠٪) من الشركات بيعت، أو انتقلت ملكيتها، أو هبطت مبيعاتها هبوطاً بالغاً في غضون الأربعين سنة الماضية. فما هي أسباب الفشل؟

(٢) جريدة الوطن - مصدر سابق.

«نظام العائلة عبارة عن تركيب محافظ يعمل على تقليل مقدار التغييرات للإبقاء على التوازن ضمن العائلة وحفظ تماسكها».

- إن بعض أسباب الفشل التي وجدت هي ما يلي:
- i. تغيير كبير في التقنية.
 - ii. تغيير الصناعة على يد المزود والمنافس.
 - iii. قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجيات الناجحة.
 - iv. نقص الموارد المالية.
 - v. نقص الأيدي الماهرة والإدارة الجيدة.

وإذا استثنينا المشكلات التقليدية كالعوامل الخارجية مثل عدم القدرة على المنافسة أو مواكبة التطورات الصناعية والتقنية، فإن أهم أسباب انهيار شركات العائلات هي العائلة نفسها. إن ضغوط العمل في الشركة تجعل مشكلات التنافس بين الإخوة وأبناء العم وغيرهم أشد حدة؛ وكذلك التنافس بين الجيل الأكبر والجيل الأصغر. إن هناك توافقاً مُلفتاً للنظر بين الطول المتوسط لعمر شركة العائلات في الولايات المتحدة مثلاً، وهو ٢٤ عاماً تقريباً، وبين متوسط فترة بقاء مؤسس الشركة في منصبه الإداري بشكل فعال؛ وهذا مهم في فهم السبب. في حين أنه يظهر من إحدى الدراسات أن (٣٥٪) من الشركات التي بيعت إلى غيرها اضطراراً كان سبب فشلها ضعف الإدارة أو عدم وجود الخليفة المناسب للإداري المنشيء.

لعل مما يفيدنا في فهم الإطار الذي تقوم ضمنه العلاقة بين العائلة وشركتها، أن ننظر إلى العائلة على أنها نظام وإلى الشركة على أنها نظام آخر. فنظام العائلة هو تركيب محافظ يعمل على تقليل مقدار التغييرات للإبقاء على التوازن ضمن العائلة وحفظ تماسكها. فالأسرة تستمد بقاءها من كون الأفراد فيها يرتبط بعضهم ببعض بعلاقات عاطفية عميقة، بما يعنيه ذلك من جوانب سلبية وإيجابية. يضاف إلى هذا أن مقداراً كبيراً من السلوك في العلاقات العائلية مبني على العقل الباطن اللاواعي (مثل ذلك شعور الأخ بالحاجة إلى فرض سيطرته على أخيه، شعور الأب بالحاجة إلى أن يكون أقوى من بنيه، وهكذا). إنَّها علاقة تسقيها مصادر نفسية عميقة، والأولى بها فيها لشعور أفراد العائلة بالولاء والرعاية والتلاحم فيما بينهم.

«نظام الشركة نظام تعاقدى يعتمد على تأدية المهام ... يتفق فيه المتعاقدون على تأدية أعمال محددة لقاء مكافآت محددة».

أمّا نظام الشّركة فهو يختلف عن ذلك تماماً؛ إنّهُ نظام يعتمد على تأدية المهام. وهو يعتمد على علاقات عَقْدِيَّة، يتَّفَق فيها الناس على تأدية أعمال محددة لقاء مكافآت محدّدة. وأكثر أنواع السّلوک في هذا النّظام محدّدة عن وعي، ويتوجّه الجهد في هذا النّظام نحو إنتاج بضائع ما، أو تأدية خدمات يحتاجها السّوق. وهو يؤكّد على الأداء والنتائج. كما يحتاج هذا النّظام حتى يستمرّ في البقاء إلى إحداث أكبر مقدار من التغيير، وليس إلى التقليل من التغيير.

فحينما ننظر إلى شركات العائلات، نرى أنّ هذين النظامين المذكورين أعلاه لا يقتصران على تداخل أحدهما بالآخر، بل يعتمد كلّ منهما على الآخر. فلا مفرّ إذن من أن تؤدّي الفروق في مقاصد هذين النظامين وأولويّاتهما من حدوث التوترات التي تلاحظ في شركات العائلات بالذات. يحدث الاحتكاك في نقاط التلاقي بين النظامين. ويشعر بهذا التوتر والاحتكاك مؤسّس الشركة وأعضاء الأسرة الآخرون.

غير أنه بالرغم من كثرة وتنوع النزاعات ومشكلات التواصل التي تبرز في شركات العائلات، فإنّ منشأ تلك المشكلات هو في الواقع قضايا قليلة وصغيرة جداً. وتتعلق تلك المشكلات ببعضها البعض، وكلها تدور حول العلاقة الثنائية للأفراد بوصفهم أعضاء في العائلة وفي الوقت نفسه يحملون مسؤوليّات الشّركة.

٦,١ - المشكلات التي تواجهها شركات العائلات السعودية

يلاحظ الباحث في مراحل حياة شركات العائلات في المملكة العربية السعودية أنّ تلك الشركات هي في مرحلة الانتقال من الجيل الأول إلى الجيل الثاني أو الثالث. فقد أنشئت معظم شركات العائلات في المملكة العربية السعودية خلال فترة طفرة أسعار النفط في الستينات من القرن العشرين، والآن جاء دور أبناء الجيل الثاني

أو الثالث لتحملوا المسؤولية عن تلك الشركات. ظل مؤسسو ومالكو الشركة طيلة تلك الفترة يديرون غالبية تلك الشركات، معتمدين في إدارتهم على ذكائهم وفطنتهم وعلى أصحابهم من رجال الأعمال؛ ولا يوجد في مثل تلك الإدارات أي نوع من التخطيط الإستراتيجي. فقد كانت الشركات تحافظ على وجودها بشكل رئيسي بفضل الدعم الحكومي وبفضل حماية الحكومة للتجارة المحلية من هجوم الشركات الأجنبية التي يديرها أفراد محترفون. يضاف إلى ذلك، أن الأسواق كانت تتوسع بفضل ارتفاع عائدات النفط التي تجنيها الحكومة، وبفضل المال الفائض في أيدي المستهلك. أما أبناء الجيل الثاني في شركات العائلات فيفتقر أكثرهم إلى المعرفة المحترفة وتنقصهم الخبرة في إدارة شركات العائلات، حيث لم يتدرب أولئك الشباب تدريباً نظامياً على يد الجيل الأكبر في عائلاتهم، ولا على أيدي الفرد المؤسس للشركة أو على أيدي مدير من خارج العائلة يعمل في شركة العائلة. نتيجة ذلك، نلاحظ أن أبناء الجيل الثاني أقل قدرة على التعامل مع شركة العائلة. ونظراً لقلّة إمكانية الجيل الجديد، نجد الأفراد المؤسسين لشركات العائلات مترددين في مسألة توريث المسؤولية عن الشركة، وهذا مجال رئيسي من مجالات النزاع في شركات العائلات في المملكة العربية السعودية. لا تملك غالبية شركات العائلات في المملكة دستوراً للعائلة مدعوماً بالوثائق يحكم سلوك أفراد العائلة الذين ينخرطون في عمل الشركة، ويضع الأنظمة التي تساعد في ضبط عمل شركة العائلة. والحقيقة أنه لا يخطر ببال غالبية تلك العائلات الحاجة إلى ذلك؛ فمجالس العائلات تحكم أكثر أفراد العائلات وأكثر أعمال العائلات. ولم تنهياً أكثر شركات العائلات في المملكة العربية السعودية للتغيير، ولا تمتلك بيئة الشركات فلسفة تتبنى واقع التغيير الدائم. تنظر أكثر العائلات إلى شركة العائلة على أنها إرث للعائلة، ومصدر دخل لأفراد العائلة، ويضع هذا ضغطاً ضخماً على موارد شركة العائلة.

«انشئت معظم شركات العائلات في المملكة العربية السعودية خلال فترة طفرة أسعار النفط في الستينات من القرن العشرين، والآن جاء دور أبناء الجيل الثاني أو الثالث ليحموا المسؤولية عن تلك الشركات»

١-٦-١: أسباب النزاعات في شركات العائلات:

تتمثل بعض أسباب النزاعات في الآتي:

❖ ضعف التواصل داخل العائلة وأسلوب القيادة في شركة العائلة.

❖ مقاومة التغيير.

❖ ضعف الشعور بالمسؤولية لدى بعض أفراد العائلة.

❖ تصادم الأهداف وطريقة تعامل مختلف أفراد العائلة مع التنافس أو النزاع.

❖ المشكلات المتعلقة بالخلافة والتأثيرات المتبادلة لقضايا العائلة وانقساماتها.

❖ النمو المهني لأفراد العائلة.

❖ انتقال الإدارة إلى أفراد ليسوا من العائلة.

❖ الحفاظ على أفراد مؤهلين وكفؤين من العاملين من خارج العائلة.

❖ المشكلات المتعلقة بالتوازن بين التمويل للأفراد والشركة.

❖ التداخل بين دور العائلة ودور الشركة.

❖ اختلاف الطموح الشخصي لدى مختلف أفراد العائلة.

❖ النزاع العائد إلى اختلاف دور الفرد في العائلة وفي الشركة، وإلى المشاركة في السلطة، والتوريث، وتجاوز الأفراد لحدودهم الشخصية، والطرق غير المجدية في التحكم في العواطف، وخرق التقاليد وأنماط السلوك التي تحكم العائلة.

❖ الأساطير والفرضيات التي يتمسك بها أفراد العائلة، وخاصة أبناء الجيل الناشئ حول ما ينبغي أن يحصل في العائلة، وما هو من العدل أن يحصل؛ وهي فرضيات قد يفسرها كل فرد من أفراد العائلة بشكل مختلف. ينبني على هذه الاختلافات تغييرات في السلوك، وقد تقود إلى نزاعات.

«يجب دخول الوريث إلى الشركة حتى يتمكن من تأسيس علاقة إيجابية وعملية مع والديه، وذلك لخدمة التقدم السليم لشركة العائلة»

❖ ضعف التواصل ضمن العائلة، وشكل القيادة في شركة العائلة، ومقاومة التغيير، وقلة الشعور بالمسؤولية بين أفراد العائلة.

«التوقعات هي أكبر مصادر المشكلات في شركات العائلات»

❖ التنافس حول الموارد وصدام الأهداف، مما قد يؤدي إلى المشكلات، كما أن طريقة تعامل أفراد العائلة سواء مع التنافس أو النزاع قد يخلق مشكلات في الشركة.

١-٦-٢: أشكال النزاعات في شركات العائلات:

ونوضح فيما يلي أكثر أنواع النزاعات شيوعاً في شركات العائلات:

❖ النزاع حول اختلاف درجات طموح الأفراد من أعضاء العائلة.

❖ النزاع على الفروق بين أدوار الأفراد في العائلة أو في الشركة، وعلى مقدار المشاركة في السلطة والنزاع على الخلافة.

❖ النزاع حول الحدود الشخصية للأفراد.

❖ النزاع الناتج من الأساليب الخاطئة في إطلاق العواطف.

❖ النزاع الناتج عن خرق مبادئ العائلة.

❖ النزاع الناتج عن أوهام العائلة - وخاصة بعض أفراد الجيل الأصغر - حول ما يحقّ لهم توقعه ويجب أن يحصلوا عليه لكونهم أفراداً في العائلة.

❖ والنزاع حول معاني وحقوق كلّ فرد في العائلة.

❖ النزاع على الموارد المتوفرة

يمكن أن تخلق التوقعات مشكلة ضخمة ولعلها المشكلة الرئيسية في كثير من شركات العائلات، وهي تظهر لدى أفراد العائلة فيما يتصل بالبيئة الاجتماعية المحيطة، وفيما يتصل بالأقارب، والأصدقاء، والعاملين، والزبائن، والمزوّدين، وغير ذلك. ويكون هناك فجوة في

انتقال الإدارة من المؤسس إلى الوريث

«يعمد الجيل الأول إلى تسليم الإدارة إلى أولاده وهو في ذروة نشاطه من أجل ضمان انتقال الإدارة بسلاسة وسلاسة إلى أبنائه دون تضارب في المصالح أو توزيع غير عادل للثروات»

التوقعات بين ما تتوقع الشركة الحصول عليه من انضمام أحد أعضاء العائلة إلى الشركة وبين ما يريده هو أو ما يستطيع تحقيقه لدى انضمامه إلى الشركة.

من ناحية أخرى تكون هناك فجوة بين ما تقدمه الشركة لأحد أعضاء العائلة حينما يدخلها وما يتوقعه هو منها. وبالطبع تزداد الفجوة كلما ازدادت خيبة الظن.

يحدث في العادة أن تُجبر شركة العائلات بسبب نموها إلى أن تعيد تقويمها للتركيبية الإدارية ووظيفة العاملين في الشركة. فخلال مراحل نمو الشركة يزداد عدد العاملين من خارج العائلة في الشركة، مما يجعل الشركة أكثر تعقيداً. فالأفراد العاملون من خارج العائلة يبدعون ببناء تنظيم هرمي فيما بينهم تتوزع فيه المسؤوليات على العاملين ذوي المراكز المهمة. وقد يحدث أن لا يستطيع أعضاء العائلة العاملون في الشركة أن يتكيفوا مع النمو الحاصل في الشركة. ويشعر من لم يكن قد أسندت إليهم أدوار إدارية أن من الصعب عليهم أن يتعاونوا من موضع أدنى في الإدارة مع أفراد من خارج العائلة هم أعلى في الهيكل التنفيذي في الشركة.

٧-١ : انتقال الإدارة من المؤسس إلى الوريث

من أجل التقدم السليم لشركة العائلة، ومن أجل رضا الأفراد في العائلة، ومن أجل تطوّر ونموّ الأفراد في العائلة وتطوّر العائلة نفسها، لا بدّ أن يدخل الوريث في الشركة ليؤسس علاقة إيجابية وعملية مع والديه. وهناك ثلاثة أشكال من التوريث التي تنتقل من خلالها رئاسة الشركة من جيل إلى آخر وهي:

١.٧.١ - انتقال الإدارة إلى شخص واحد:

يمكن أن يكون هذا الشخص أحد مؤسسي الشركة أو أبنائه الوحيدين ولذا تنتقل الرئاسة إليه بشكل أحادي، حيث تبقى عملية اتخاذ القرار مرتبطة بشخص واحد. ولكن هذه المرة تتبع لمدير

له خبرة علمية متطورة مما يسهل عليه أخذ المبادرات مع العالم الخارجي كالموزعين والزبائن بشكل أسرع وأسهل. لكن تبقى أمامه عقبة كبيرة عليه مواجهتها وهي عدم توزيع المخاطر إذ إن كل ثروات الشركة هي في يد واحدة. ولذا، فقد يؤدي هذا الأمر إلى تعريض الشركة لمخاطر أهواء الرئيس ونزواته.

٢.٧.١ - انتقال الإدارة إلى عدة أبناء:

يعمد الجيل الأول إلى تسليم الإدارة إلى أولاده وهو في ذروة نشاطه لكي يضمن انتقال الإدارة بشكل سليم وسلس إلى أبنائه دون أن يكون هناك تضارب في المصالح أو توزيع غير عادل للثروات. في هذا النوع من التوريث، يختبر الجيل الأول قدرات الجيل الثاني ويضع كل شخص في مكانه المناسب تبعاً لقدراته العلمية والعملية فلا يؤدي ذلك إلى صراع بين الأبناء ولا يطمع أحد منهم في دور قد لا يتلاءم مع خبراته الحقيقية. كما يزرع الجيل الأول في أبنائه فكرة العمل الجماعي ويجعلهم يؤمنون بأن نجاح الشركة يضمن نجاحهم كلهم وفشلها يؤثر عليهم كلهم وليس فقط على الشخص الذي لم يؤدي دوره بشكل جيد، مما يعزز من المبادرة الجماعية وحس المسؤولية.

ينجح هذا النوع من التوريث في الشركات التي يحظى فيها الجيل الثاني بنفس نوعية ودرجة التعليم مما يساعدهم على تبادل الخبرات وتعزيز الشراكات وتطوير الأفكار المبتكرة بشكل جماعي.

٣.٧.١ - انتقال الإدارة إلى الأقارب:

عندما يكبر حجم الشركة العائلية وتصبح عريقة في نشاطاتها، تمتد الإدارة إلى عدة أجيال بحيث يصعب بقاؤها ضمن إطار العائلة الضيقة. بمعنى آخر، عندما لا يكون هناك وريث مباشر للأب أو الابن، يعمد الجيل الثاني إلى توريث الإدارة إلى الأقارب. تصعب عملية الإدارة في هذا النوع وخاصة مع تعدد أفراد العائلة التي تتحكم بالأقسام المتعددة للشركة. وتصبح عملية توزيع السلطة على الأقارب أكثر صعوبة وتشعباً حيث يعمد كل فرد إلى تقوية القسم المسئول عنه دون الالتفات إلى باقي نشاطات الشركة. لذا، تبرز

«يؤدي انتقال الإدارة بتلك الطريقة إلى اختبار قدرات الجيل الثاني ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على القدرات العلمية والعملية، مما يقلل من نشوب الصراع بين الأبناء وعدم الطمع في أدوار لا تتلاءم مع الخبرات الحقيقية»

أهمية التخطيط الإستراتيجي بشكل أكبر في هذا النوع من التوريث لكي لا تتضارب مصالح الأقارب مع بعضها البعض وتؤدي إلى ضعف الإدارة وبالتالي ضعف الشركة بشكل عام.

٨-١: الخطط العملية لتسليم الشركة لرئيس جديد

يتم انتقال الإدارة من المؤسس إلى الوريث عبر ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى:

- ❖ اختيار الرئيس تبعاً لأهليته وليس تبعاً لعمره وأخذ رأيه أو رأيها.
- ❖ ليس من الضروري أن ينضم إلى الشركة بدوام كامل.
- ❖ قد لا يكون الرئيس الجديد من العائلة. فليس من الضروري أن يحقق الابن أو القريب النجاح المتوقع الذي يمكن أن يتحقق على أيدي شخص أكثر كفاءة منه.
- ❖ العمل على توسيع نشاط الشركة وعدم حصرها في النشاط الحالي
- ❖ لا تؤجل تسمية الرئيس المستقبلي.

المرحلة الثانية:

- ❖ تحضير كل الوثائق اللازمة التي تُظهر عمل الشركة لكي يُطلع عليها الرئيس الجديد.
- ❖ رسم سياسة إستراتيجية جديدة للشركة بمشاركة الرئيس المستقبلي لتحديد النقاط التي ستنتقل منها الشركة لاحقاً.
- ❖ تحديد مراكز القوة ونقاط الضعف في الشركة بمساعدة الرئيس الجديد والتحضير لمواجهةها فيما بعد.
- ❖ مناقشة قيم وفلسفة الشركة مع الرئيس المستقبلي والعوامل التي أدت إلى نجاحها.

❖ مناقشة الرئيس المستقبلي لمراكز القوة ونقاط الضعف في موظفي الشركة وسياسة التعويضات المعتمدة حالياً لتطويرها في المستقبل.

❖ تحضير قائمة كاملة بالموزعين والزبائن والمستوردين وإطلاع الرئيس المستقبلي عليها لمراجعة كيفية التعامل معهم بشكل أفضل في السنوات القادمة.

❖ تحديد الواجبات التي يجب على الرئيس المستقبلي القيام بها في المستقبل لتحسين بيئة العمل.

المرحلة الثالثة:

❖ تدريب الرئيس الجديد على كافة نشاطات الشركة.

❖ تطوير العلاقة الإنسانية والشخصية مع الرئيس لتعزيز الثقة بين الرئيس والموظفين قبل خمس سنوات من تسليم الرئيس الجديد للإدارة.

يعود نجاح شركات العائلات وفقاً لكافة الباحثين في هذا المجال الى وعي الجيل الأول والجيل الذي سيورثه لكافة المشاكل التي تحيط بالشركة العائلية بشكل مسبق وليس فقط للمشاكل التي تطرأ عليها ساعة حصولها. ولذا، فإن تضافر الجهود المشتركة للجيل المؤسس والجيل الشاب المتعلم تحول دون الوقوع في مشكلة الخلافة أو ضعف الشركة وفي بعض الأحيان زوالها نهائياً لعدم القدرة على توريثها للجيل التالي.

يظهر من خلال الدراسات أنّ العوامل التالية ضرورية من أجل أن تكون العلاقة بين الوريث والديه إيجابية:

أ. أن تكون العلاقة علاقة احترام متبادل، وأن يكون فيها إقرار كل من الأطراف بدور الآخر المتميز في الشركة.

ب. يحتاج الوريث أن تكون له سلطة ومسؤولية واضحة داخل الشركة، وأن يحصل لديه شعور بالإنجاز والمساهمة الفعالة في النمو والتطور المستمرين للشركة.

«يتوقع أن تكون مساهمة الوريث أكثر فاعلية عندما يكون هنالك تدرج في عملية نقل أمور شركة العائلات»

ج. يحتاج الوريث أن يشعر بتأمين العدالة بينه وبين والديه، ويحتاج الطرفان أن يكون لديهما آلية لبحث وحل النزاعات.

د. يحتاج الوريث إلى التدريب على المهارات التي يحتاجها من أجل نجاح الشركة، من خلال تحسين ثقافته وعمله خارج الشركة.

كما ظهر من خلال الدراسة أن أفضل درجات الفاعلية تكون عندما تتم عملية نقل أمور شركة العائلات تدريجياً. فحينما يدخل الوريث الشركة يستطيع أن يتعلم من والده، بينما على الوالد أن يُبقي على احترامه لقدراته. هذا لأنّ العنصر الرئيسي في العلاقة الناجحة هو وجود شعور بالتبادل؛ حيث يحتاج الوارثون إلى الشعور بأنّ والدهم يستمع إليهم، وأنه يلاحظ إنجازاتهم، ويفهم حقاً حاجتهم إلى تحمّل المسؤولية وتحقيق الإنجازات. ومن خلال الاطلاع على معظم الدراسات والبحوث والكتب الأكاديمية عن مشكلة الخلافة وانتقال الشركة من جيل المؤسسين إلى الجيل الشاب، يجب الوقوف على الخصائص التي إذا ما تم تطبيقها بشكل فعال، تؤدي إلى تفادي تلك المشاكل وبالتالي تسهل وضع خطة إستراتيجية للشركات العائلية.

٩-١: ضبط العلاقات في شركة العائلة

كثيراً ما تنمو العلاقة بين الوالد والابن في شركات العائلات لتصبح علاقة بين شخصين ماهرين، متفانيين في العمل، ويحترم كل منهما الآخر.

كثيراً ما تنمو العلاقة بين الوالد والابن في شركات العائلات لتصبح علاقة بين شخصين ماهرين، متفانيين في العمل، ويحترم كل منهما الآخر. كنا قد ناقشنا للتوّ أهميّة ضبط العلاقة في العائلة. يتبلور أهم عنصر في متانة شركة العائلة في وحدة العائلة ووحدة نظرتها نحو عمل الشركة. لهذا، فإنّ على أفراد العائلة أن يهتموا بتركيز جهودهم لا بعثرتها أثناء سير شركة العائلة قُدماً في ظل تقلب الظروف المحيطة بالشركة.

تركز كثير من البحوث على العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤدي إلى نشوب الصراع بين أفراد العائلة؛ غير أنه لا توجد بحوث تذكر بآليات الاستفادة من الصراع من قبل المالك المؤسس أو من قبل المالك الحالي للشركة. فإذا كان التنافس بين شباب العائلة أو غيرهم من أفرادها تحت السيطرة، فهو أمر مفيد لإحداث التغيير في أسلوب الإدارة من أجل تطوّر الشركة. بل إنه يجب في الواقع ابتكار أساليب للاستفادة من النزاع من أجل مصلحة الشركة.

«تزيد عملية نقل الإدارة، سواء بمعنى نقل شركة ما من شركة عادية إلى شركة عائلة، أو بمعنى نقل ملكية شركة العائلة إلى الجيل الثاني، تزيد مراكز قوة ونقاط ضعف العائلة والشركة في آن واحد»

١-١٠: التخطيط من أجل نقل المسؤولية إلى الوريث

يجب أن يكون امتلاك شركة العائلة وتشغيلها أمراً تؤخذ فيه كل العائلة في الحسبان؛ ويجب أن يكون نقل المسؤولية عن الشركة إلى الجيل التالي أمراً يجلب المصلحة لكل من له علاقة بذلك. مثل الشركات، فالعائلات كيانات معقدة يصعب التنبؤ بما يحدث فيها. فعملية نقل الإدارة، سواء بمعنى نقل شركة ما من شركة عادية لتصبح شركة عائلة، أو بمعنى نقل ملكية شركة العائلة إلى الجيل التالي، كلتا هاتين العمليتين قد تزيدان في آن واحد من مراكز قوة ونقاط ضعف العائلة والشركة معاً. فلأن عملية نقل الإدارة تعني المزج بين ديناميات الشركة مع ديناميات الأسرة، فإن نقل الملكية قد يحدث ضغوطاً جديدة ضمن العائلة، ويلقي بالشركة في دوامة الفوضى. أو يمكن بالمقابل أن ينتج عن هذه العملية علاقات ناجحة جداً بين أفراد العائلة، وينتقل بالشركة إلى آفاق جديدة من الفاعلية.

إن نقل المسؤولية عن الشركة عملية تدريجية، ينمو من خلالها الوريث المتدرّب تحت إشراف المالك وتوجيهه، غير أنها تحدث أحياناً بطريقة انتقال كلي ومفاجئ، وذلك حينما يقع المالك الأصلي في مرض مفاجئ أو يموت. وهنا يجد أحد أعضاء الأسرة أنّ مهمة تسلم الشركة ألقيت على كاهله دون أن يكون مستعداً لها. إن أهم

التخطيط من أجل نقل المسؤولية

«لعل الوضع المثالي لنقل الملكية أن يكون أضعاف العائلة عاملين في الشركة ... يتلقون المعلومات الكافية عنها ويقدمون التشجيع والدعم المعنوي أثناء تقلباتها»

عامل في استمرارية شركة تملكها عائلة هو التدريب المسبق على تسلّم الإدارة؛ فإذا لم يكن المسؤول عن الشركة قد فكّر وخطّط لنقل المسؤولية في وقت مبكر فلا يمكن أن يتمّ الانتقال بنجاح إلا بضرّة حظّ أعمى. لهذا يحتاج كلّ من يملك شركة عائلة أن يبدأ بعملية نقل المسؤولية في الشركة في أبكر وقت ممكن من الناحية العملية.

بما أن نقل المسؤولية في شركة العائلة يتمّ بغرض أن تبقى ملكية الشركة في يد العائلة، يقرّر الباحثون أن نقل المسؤولية في شركة العائلة إلى الشخص التالي هو أهمّ شيء يمكن أن تواجهه تلك الشركة. لا يمكن للعائلة أن تتجاوز مرحلة مؤسس شركة العائلة إلا أن تمرّ بعملية نقل المسؤولية إلى الشخص التالي. يعني ذلك أن هذه العملية المحورية يجب أن تمرّ بنجاح حتى يكتب لشركة العائلة الاستمرار والانتقال من جيل إلى جيل.

إنّ كثيراً من شركات العائلات لديها وعي واضح لموضوع نقل المسؤولية إلى الوريث. وقد أعدت حوالي (٥٠٪) من شركات العائلات خططها التي ترشد من يريد أن ينقل المسؤولية عن الشركة. هذا، لأنّ الفشل في التهيئة المناسبة لنقل الإدارة هو كما قلنا عقبة رئيسية في طريق استمرارية الشركة وبقائها. وتتزايد شروط النقل المكتوبة عبر السنين. غير أنه لا يوجد نموذج جيّد جاهز لتعمل العائلة في ضوءه، نموذج يكشف عن الخبرات السابقة ونتائجها وشروطها.

١-١: مقاومة تخطيط نقل المسؤولية إلى الوريث

يتبيّن من خلال البحوث أنّ هناك عوامل متنوّعة يمكن أن تسبّب مقاومة للتخطيط لنقل المسؤولية إلى الوريث في شركات العائلات. ويمكن تصنيف تلك العوامل إلى ثلاثة أنواع: عوامل تتصل بالمؤسس، وعوامل تتصل بالعائلة، وعوامل تتصل بالعاملين.

«قد يعطل العمل داخل شركة العائلة قدرة الشباب من أن يتابعوا اهتماماتهم، وبذلك يثبط نموهم كأفراد وكأصحاب مهنة»

أ. العوامل المتصلة بالمؤسس:

تظهر لدى المؤسس مقاومة نفسية شديدة للتخطيط لتقاعده. وأبرز أنواع العوامل التي تظهر لدى هذا الفرد هو الخوف من الموت، كراهيته للتنازل عن السلطة، شعوره بفقدان مبرر وجوده، تحييزه ضد التخطيط، فشله في الاختيار بين أبنائه، خوفه من التقاعد، وشعوره بالغيرة والتنافس.

ب. العوامل المتصلة بالعائلة:

تبرز على مستوى العائلة عوامل أخرى من مقاومة التخطيط لنقل المسؤولية إلى الوريث؛ فهناك مثلاً مقاومة الزوجة للتغيير. فكثيراً ما تكره زوجة المؤسس أن ترى زوجها يتقاعد. فهذا سيعني تنازلها عن كثير من الأدوار المهمة التي كانت تتمتع بها في الشركة وحول الشركة. لعل الشركة كانت جزءاً أساسياً من قيمتها في المجال الاجتماعي؛ فالشركة محور كبير للنشاط. إنها تخشى الآن أن تتضاءل أهميتها بعد أن يرخي زوجها قبضته عن الشركة. وفضلاً عن الزوجة، تظهر روح التنافس بين الشباب الناشئ، من أخوة وأبناء عمومة وأبناء أحوال، ويشعرون بمشاعر عميقة من القلق حيال انتقال الإدارة أو الملكية من يد المؤسس.

ج. العوامل المتصلة بالعاملين والبيئة:

قد يشعر العاملون بقلّة الأمان الوظيفي بسبب انتقال المسؤولية عن الشركة. وقد يخلق ذلك عقبات في طريق الانتقال. فكبار المديرين القريبين من المؤسس يشعرون أن الإدارة الجديدة قد تأتي بتغييرات واسعة في المؤسسة ممّا قد يهدد دورهم وسلطتهم في الشركة. وكذلك لا يرغب الزبائن والمزودون من خارج الشركة أن يعطوا الثقة للمالك الجديد؛ وينعكس كل هذا على المؤسس. فإن سلوك المقاولين الآخرين أو أقران المالك تجاه عملية نقل المسؤولية عن الشركة يعمّق من تحييز هذا المؤسس تجاه صفقة نقل المسؤولية

«خوف مؤسس شركة العائلة من الموت وكرهية التنازل عن السلطة والشعور بفقدان مبرر وجوده من أهم العوامل النفسية لمقاومته للتخطيط للتقاعد»

١٢-١: عوامل نجاح انتقال المسؤولية إلى الوريث

ينظر أفراد العائلة في عملية النقل الناجحة عموماً، إلى استمرارية شركة العائلة على أنها عملية سليمة وصحيحة من الناحية المالية والتنظيمية، وأنها مفيدة للعائلة، ولها مكانتها المقبولة في عالم الصناعة وبيئة العمل. كما تنظر العائلة إلى امتلاك الشركة وتشغيلها على أنه واقع يمنحهم الرضا والسُرور، وأنه ضروري من أجل إرضاء حاجات نفسية وعاطفية معينة؛ كما إنه يسدّ الحاجة المالية للعائلة. ولعلّ النجاح في استمرارية شركة العائلة من سمات العائلة التي تفهم وضع الشركة وتتقبلها كامتداد طبيعيّ لحياة العائلة. والوضع المثاليّ هنا أن يكون أعضاء العائلة يعملون في الشركة، وأنهم يتلقون المعلومات الكافية عن الشركة، وهم يقدمون التشجيع والدعم المعنويّ للشركة في أثناء التقلبات التي سوف تتعرّض لها.

يزداد احتمال أن تنجح شركة العائلة في البقاء والاستمرار حينما يتلقّى أعضاء الأسرة المنضمّون إلى الشركة التدريب المسبق والخبرة المسبقة المتعلقة بمهامّ امتلاك الشركة وإدارتها.

١٣-١: طرق نقل المسؤولية عن الشركة

يوجد الكثير من الكتابات حول الطرق المختلفة لتخطيط نقل المسؤولية عن الشركة إلى الوريث، والصفات المطلوبة في الوريث المثالي. ولكن ليس هنالك دراسات تعطينا معلومات عن الصعوبات العملية التي تواجهها أي شركة عائلات تتبنّى نموذجاً ما من خطط نقل المسؤولية عن الشركة. فلا تبحث الكتابات المتوفرة مثلاً جهود العائلة للتوصل إلى إجماع لا بدّ منه من أجل اختيار الوريث. ومن ناحية أخرى فإنّ عبارة التخطيط لنقل المسؤولية تشير إلى أنّ الإعلان عن نقل المسؤولية عن الشركة يحدث قبل تنفيذ النقل بفترة طويلة،

وأنّ ذلك التخطيط يهيئ عقول أعضاء الأسرة والإداريين العاملين ليتقبّلوا التغيير لمن يمسك زمام الأمور في وقت مبكر ومحدّد. غير أنّ هذه الكتابات لا تشير إلى أمر جدير بالملاحظة، وهو أنّ هذا الإعلان والتخطيط المبكر قد يقود في الواقع إلى تعقيدات جديدة ناجمة عن التنافس بين شباب العائلة، كما أنّه قد يؤدي إلى ضعف التعاون والمساهمة في الجهود وضعف الحماس لدى الأفراد الحانقين من أفراد العائلة الذين لم يمنحوا حقّ حمل مسؤوليّة الشركة التي هي ملك للعائلة. ولعل الطريقة المقترحة للتوصّل إلى إجماع بين أفراد العائلة حول اختيار الوريث هي عقد مجالس ووجود دستور لدى العائلة لكيفيّة الشركة.

«قد يقود الإعلان والتخطيط المبكر لنقل ملكية شركة العائلة إلى تعقيدات جديدة تنجم عن التنافس بين شباب العائلة والذين لم يمنحوا حق حمل مسؤوليّة الشركة كما يؤدي إلى ضعف التعاون والمساهمة في الجهود وضعف الحماس لدى الأفراد الحانقين من أفراد العائلة»

ومن الأمور التي يجب الاعتناء بها كذلك في هذا الخصوص الجوانب الاجتماعية؛ حيث يظهر على السطح في بعض البيئات نزاع صريح فيما يخص اختيار الوريث، وخوف كل من أعضاء الأسرة من أن يؤدي أيّ انتقاد لطريقة اختيار الوريث إلى سلوك غاضب من قبل المالك.

تحتاج العائلة إذن إلى آلية عمليّة لمعالجة أيّة خصومات والتعامل مع أيّة مشاعر دفينّة من الانتقاد تتعلّق باختيار الوريث الذي سوف يتسلم المسؤوليّة عن الشركة. فمن المهمّ للعائلة أن تتوصّل إلى اتفاق في الرأى حول هذا الاختيار.

١-٤: العوامل المؤثرة في انضمام الجيل الأصغر لشركة العائلة

هنالك عدة عوامل تؤثر في انضمام جيل أصغر إلى شركة العائلة. ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

أ. العامل الشخصي:

يمكن أن ينجح الفرد في اختيار موفّق وسديد للمهنة إذا نظر باهتمام إلى قدراته واهتماماته وأهدافه. يحتاج هذا الفرد أن يكون

العوامل المؤثرة في انضمام الجيل الأصغر

«يجب أن تبدأ درجة منية الجيل التالي واستعدادهم للعمل في الشركة مبكراً من أجل حصول مقدار كافٍ من التدريب ولتجنب فشل الشباب الناشئين في العمل»

مستوى انضمامه للشركة وقرار وضعه في مستوى متقدم في العمل متماشياً مع أهدافه الشخصية، ومع قدراته ورغباته. وتدل الدراسات على أنّ هناك حاجة حقيقية من أجل استمرار النمو النفسي لدى ابن الجيل الثاني في العائلة المالكة لشركة ما، ومن أجل سلامة شعوره بذاته أن يوفق في اختيار المهنة، وأن يكسب استقلاله في مرحلة تالية. ومن جهة أخرى، يمكن أن يختار الشباب من أبناء الجيل الجديد في العائلة المالكة لشركة ما أن يعملوا أولاً لفترة خارج شركة العائلة ليكتشفوا اهتماماتهم، وليكسبوا مقدراً من المصداقية والثقة بالنفس والثقة بقدراتهم.

«تؤثر قيم وتقاليد العائلة في اتخاذ الشباب واختيار مهنتهم الأولى»

كما أنّ هناك اعتبارات أخرى إلى جانب القدرة والاهتمام تدفع شباب العائلة إلى أن ينضموا أو لا ينضموا إلى شركة العائلة؛ منها مثلاً الحاجة إلى تحقيق الذات. قد يعني الحفاظ على الشركة تابعة للعائلة في وعي أبناء الأسرة مسألة كرامة شخصية. ومن ناحية أخرى قد ينظر الشاب الذي سوف يتسلم مهام الشركة إلى أنّ هذا المركز هو هدفه، أو قد يحاول أن يجعل من هذا المركز مجرد درجة مؤقتة يصعد منها إلى أهداف مهنية أخرى. كذلك قد يصبح توقع الثروة عامل إغراء شديد لا يقاوم، خاصة حين يكون الناشئة قد تربوا على الرفاهية. يقصد هنا أنّ دخول أبناء الجيل الجديد إلى شركة العائلة لأهدافهم الخاصة قد لا يكون بالضرورة مفيداً للشركة نفسها. لهذا فإنّ المهم أن تدرس كل الأهداف الشخصية لانضمام أفراد العائلة إلى الشركة بعناية، واختيارهم لها كمهنة، وأن يوضع كلّ هذا في كفة، ويوضع أثر كلّ ذلك على الشركة وعلى الفرد نفسه في الكفة الأخرى.

ب. العامل المتصل بالشركة:

قد يكون دافع الانضمام إلى شركة العائلة الرغبة في منتجاتها، أو أسواقها، أو عمليّاتها أو استراتيجياتها، ولا يهتمّ المسؤول عن الشركة بشباب العائلة الذين لا يُبدون تحمّساً لهذه الجوانب، بل الحقيقة أن الوالد- المالك لا يثق في غالب الحالات بقدرة الشاب

الناشئ على إدارة العمل في الشركة، وهو لا يُطع هؤلاء الشاب على أسرار الشركة - قد يسهم كل هذا في خلق جو لا يساعد على التغيير، وقد يثبّط سعي الشاب إلى الالتحاق بالشركة.

خلاصة القول أن درجة المهنيّة لدى الجيل التالي واستعدادهم للعمل في الشركة يجب أن يبدأ في فترة مبكرة حتّى نتأكد من حصول مقدارٍ كافٍ من التدريب ولتجنّب فشل الشباب الناشئين في العمل.

ج. العامل المتّصل بالعائلة:

لقيم العائلة وتقاليدها أكبر الأثر في اتخاذ الشباب لقرار اختيار مهنتهم الأولى. فبعض تلك التقاليد قد تكون متوافقة مع القيم التي يتبنّاها الشاب، وبعضها قد تكون مخالفة لقيمه، أو لعل بعضها يصبح عقبة في طريق تحقيق القدرات الكامنة لدى الشباب على إبداء فاعليّتهم في الشركة. وقد يحدث أن يمارس الوالدان الضغط على أبنائهم لينضمّوا إلى الشركة، حتى حينما لا يكون لديهم المهارة اللازمة لذلك. وقد يشعر الابن بالحاجة إلى التحرك إلى خارج الشركة إذا خشى من أن تؤذيه وصمة أنه ابن المالك. وهو يحاول في هذه الحالة أن يبني شهرته خارج شركة العائلة؛ فالعمل داخل الشركة قد يعطل قدرة الشباب من أن يتابعوا اهتماماتهم، وبذلك يثبّط نموهم كأفراد وكأصحاب مهنة. كما أنّ وجود أبناء العائلة في إدارة شركة العائلة قد يخلق توتراً في عمليّات الشركة، وكذلك في علاقات العائلة. ويعني ذلك أنّ تتعدّد القيم والعلاقات العائلية. وقد يكون لذلك أثر على أبناء العائلة قد يلغي أو يعزّز فاعليّة الجيل الناشئ فيما يتّصل بعمل الشركة.

د. عامل السوق:

قد تؤثر أحوال السوق، مثل توجّه مكان العمل نحو العولمة، والتوجّه إلى زيادة التخصّص في المهن، برزت مجموعة تجارية إلى الوجود، مثل الإتحاد الأوروبي، والتحوّل الاقتصادي والسياسي في أوروبا الشرقية، وانهيار الإتحاد السوفييتي، والتوسع الاقتصادي

«قد يخلق وجود أبناء العائلة في إدارة شركة العائلة توتراً في عمليّات الشركة، وفي علاقات العائلة»

«تختلف شركات العائلات عن الشركات التي لا تملكها عائلات في الدعائم المكونة للشركة»

في دول شرق آسيا. كل هذا قد يكون له أثره على كيفية ضمّ شباب العائلة إلى شركة العائلة، وعلى تقدّم عملهم. فنحن نعيش في فترة من الزمن تتميز بالتغيّرات المثيرة التي لا يسهل التنبؤ بها. تطول هذه التغيّرات مكان العمل حيث صار اعتبار العولة شاغلاً رئيسياً للشركات، وحيث صارت البيئة الاقتصادية أصعب من الماضي. كذلك فإنّ ظهور فرص العمل خارج شركة العائلة قد تشدّ شباب العائلة إلى أن يختاروا مهنة خارج تلك الشركة. يضاف إلى هذا أنّ درجة نموّ صناعة معينة قد يكون له أثر في جذب الشباب أو إبعادهم عن شركة العائلة.

١-٥: الفروقات بين الشركات العائلية والشركات غير العائلية

«لكل من النظامين المكونين لشركة العائلة معايير سلوكية خاصة به، كما أنّ له عضويته وأنظمته وفيمه الخاصة»

بصفة عامة، يكمن الفرق بين الشركات التي تملكها عائلات والشركات التي لا تملكها عائلات في الدائم المكوّن للشركة. وهذا ما يؤثر في تحديد أهداف الشركة وديناميّتها. تشتمل الشركة التي لا تملكها عائلة على جزئين مكوّنين فحسب، وهما جانب الإدارة وجانب العمل. أمّا الشركة التي تملكها عائلة فلها بُعد ثالث أي جزء بنيويّ آخر، وهو العائلة. وهذا الجزء الثالث في شركة العائلة هو العامل الأوّل لوجود الشركة بالذات ولاستمرار وجودها. ولا يختلف العامل الخارجيّ الذي تعمل ضمنه الشركة، بالنسبة للشركة التي تملكها عائلة وللشركة التي لا تملكها عائلة، بينما يكون الفرق بينهما في الديناميّات الداخليّة وفي أهداف المالكين.

وعندما نلتفت إلى عمليّة التخطيط الاستراتيجي، فنجدها مختلفة جداً بين الشركة التي تملكها عائلة والشركة التي لا تملكها عائلة على ضوء الاعتبارات الخارجيّة وفرص الشركة ومراكز القوّة الداخليّة ونقاط الضعف. وقد توصلت بعض الإحصاءات عن الشركات التي تملكها العائلات في العالم إلى أنّ شركات العائلات ليست مختلفة عن غيرها من الشركات فحسب، بل تفوقها فعالية.

١٦-١: سمات شركات العائلات

مهما تنوّعت شركات العائلات في صغرها أو كبرها فإنّ لها صفات مشتركة، تتمثل في ما يلي:

أ. المزج بين نظامين مختلفين:

إنّ شركة العائلة كيان مزيج من نظامين يتداخلان حتى ينشأ من مزيجهما هذا الكيان الجديد الذي هو شركة العائلة؛ ولكل من هذين الكيانين معايير سلوكية خاصّة به، وله عضويّته، وأنظمتها، وتركيب القيم الخاصّة به، وتركيبته التنظيمية.

ب. الإحساس بالاستمراريّة والاتّصال بالتاريخ الأسري:

تعمل شركة العائلة بموجب إحساس بالاستمراريّة والاتّصال بتاريخ الأسرة، ولا تعمل لمجرد الرّبح. ومع العلم بأنّ مثل تلك المشاعر قد توجد في الأنواع الأخرى من الشّركات، غير أنّه من الواضح أنّها من سمات شركات العائلة أصلاً.

ج. نشر روح العائلة بين العاملين بالشركة:

إنّ شركات العائلات نوع خاصّ من الشّركات، من حيث أنّ الأشخاص المالكين لها يُكُونون اهتماماً عميقاً لبعضهم البعض، ومثل هذا الشعور ينتقل بالتالي إلى العاملين في الشركة. من هنا نلاحظ أنّ من سمات شركات العائلات التقليدية أنّها تنتشر فيها روح العائلة بين كل العاملين فيها. إنّ كثيراً من العاملين في تلك الشركات متفانون جداً في خدمة الشركة، ويشعرون بالولاء الكامل لها.

د. متانة العلاقات مع عملاء الشركة:

لقد أظهرت بعض الدّراسات أنّ شركة العائلات تأخذ خدمة الزبائن على محمل الجدّ أكثر من غيرها من الشركات، وأنّها تهتمّ أكثر من غيرها من الشّركات لإيجاد علاقات إيجابيّة ومتينة مع الزبائن. فالتفكير طويل المدى ضمن شركة العائلة أمّن بكثير ممّا نجده في المؤسسات الأخرى. فأكثر شركات العائلات لديها

أهداف تجارية واضحة للسنوات العشرة أو الخمس عشرة القادمة أكثر شركات العائلات في اليابان مثلاً تخطط لمدة عشرين سنة للمستقبل. ويركز أفراد العائلة التي لها شركة على نوعية المنتجات، ويحرصون على الحفاظ على اسم العائلة، ويحرصون على تلبية رغبات الزبائن.

هـ. تداخل النسيج أفراد الشركة العاملين بها وشركتهم:

«أفراد العائلة التي تمتلك شركة عبارة عن نسيج متداخل بشدة مع الشركة، لدرجة أنه لا يمكن فصل أحد الطرفين عن الآخر إلا بأحداث تدمير شديد لأحد النظامين أو للنظامين معاً»

غير أنه لا العائلة ولا الشركة تبقى على حالها. فمع أن العائلة والشركة كليهما له كثير من التركيبات الثابتة التي تقاوم التغيير، فإن كلتا المؤسستين تتعرضان من نواحي أخرى لتغيير وتطور دائم. وقد درس بعض علماء النفس هذه الظاهرة، حيث لاحظ أحدهم؛ وهو «كبنر»، أن كل فرد في العائلة وفي الشركة هو في حالة صيرورة، أو نمو، وفي حالة تغيير في علاقته بالشركة. فأفراد العائلة التي تمتلك شركة هم نسيج متداخل بشدة مع الشركة، إلى حد أنه لا يمكن فصل أحد الطرفين عن الآخر إلا بإحداث تدمير شديد لأحد النظامين أو للنظامين معاً.

و. تماسك العلاقات العائلية وتفاهم أفراد الأسرة:

أهم سبب لازدهار ونجاح شركة العائلة هو تماسك العلاقات ضمن العائلة وتفاهم أفرادها. فالعائلة التي تنجح شركتها يعرف أفرادها بعضهم بعضاً معرفة عميقة، ويكون أفرادها على وعي بقدرات ونواحي الضعف لدى كل منهم، ويعرفون دور كل منهم. وأفراد العائلة التي تمتلك شركة يثق بعضهم ببعض، ويهتم أحدهم بالآخر، ويشعر بالولاء للآخر، ويستطيعون التفاهم بسرعة، وتبادل المعلومات وإنجاز الأمور بفاعلية. كما أن سلم العلاقات بين الأفراد في مثل تلك العائلة قائم وثابت سلفاً؛ يعرف الواحد منهم كيف يتنازل احتراماً للآخر، ومتى سيتوقف من أجل الآخر، وكيف يجب تقاسم المهام بحسب اختلاف درجة الأفراد وطاقاتهم ضمن العائلة.

ز. امتداد ديناميات ثقافة العائلة:

توصف شركات العائلات عادة بأنها امتداد لديناميات ثقافة العائلة وتحيّزاتها، وكثير من هذه الثقافة والتحيّزات تكون مصبوغة بالذكورة أو الأنوثة، ومن المعهود في أكثر شركات العائلات أن توفر أمان عمل لأعضاء الأسرة النساء.

«عادة ما تكون شركات العائلات امتداداً لديناميات تحيزات وثقافتها، المصبوغة بالذكورة أو الأنوثة»

ح. الاهتمام بالعاملين بالشركة ومعرفة قدراتهم:

يعتني أفراد العائلة ضمن الشركة بعمّالهم، ويعرفون من هو الأفضل، ومن يجب أن يُدفع له بسخاء، ويتوقعون من عمّالهم درجة عالية من الالتزام والولاء.

«يوصف مالك شركة العائلة بالتصميم والعمل الدؤوب، والاستعداد لمواجهة المخاطر والإقبال على العمليات التي تنطوي على مقدار من عدم اليقين»

ومن الملاحظ أيضاً أنّ من يؤسّس شركة عائلة لديه درجة عالية من الالتزام بشركته، لأنه على وعي كبير بأهدافه، ويركز عليها تماماً، ويحافظ على اسم الشركة وولاء من فيها، هذا لأنه على ثقة بما يعمل. كما يتّصف مالك شركة العائلة بالتصميم والعمل الدؤوب، وهو مستعدّ لمواجهة المخاطر أكثر من أقرانه في الشركات الكبرى، حيث يُقبَل مالك شركة العائلة على العمليات التي تنطوي على مقدار من عدم اليقين. من هنا نجد أنّ شركات العائلات لها دور رئيسي في طرح التقنيات والمنتجات الجديدة، بينما الشركات الكبرى هي مصدر لتجديد العمليات بطريقة الإضافات أو التحسينات.

من جهة أخرى نلاحظ أنّ شركات العائلات هي الأسبق في العادة إلى التجديدات التي تشمل تحديث المنتجات بطريقة القفز لاختصار بعض المراحل، كجزء من سياسة التنويع. لقد ظهر أنّ أكثر من ستين بالمئة من المخترعات الرئيسية في القرن العشرين كانت من إنجاز شركات صغيرة مستقلة تملكها الأسر. وشركات العائلات أكثر استجابة وتقبُّل للتغييرات في تصوّر الزبائن بالمقارنة مع الشركات الكبرى. كما أنّ مجموعة العاملين في شركة العائلة أكثر انضباطاً من أقرانهم في الشركات الكبرى؛ نظراً إلى أنّ العاملين في شركة العائلة ينتقل إليهم شعور بتبني الشركة حتى تصبح جزءاً من شخصيتهم.

١٧-١: وصف جانبي العائلة والشركة في شركة العائلة

نحاول الآن وصف دور العائلة في شركتها، كما نستعرض دور الصفات الشخصية للأفراد في العائلة وفي الشركة. نلاحظ أولاً أن العائلة، وهي أبسط وأول مؤسسة في المجتمع، تستطيع في حال امتلاكها لشركة أن تتعايش مع مؤسسة تختلف عنها تمام الاختلاف. فالشركة مؤسسة حديثة مركبة، والسبب الرئيسي لنجاح الأسرة في إنشاء شركة هو أنها تحوّل قيم المجتمع إلى مبادئ إدارية بسيطة. إن القضية الأولى في الأسرة هي أن تبقى متماسكة، وهذا هو الأساس الوحيد الكفيل بأن تستطيع الأسرة أن تضبط عمل العاملين فيها وأن تولد ثروة. وانطلاقاً من هذا الاندفاع، استخدمت العائلة الروابط الأسرية لتحويل الشركة إلى كيان ضخم، وإلى قدرة إدارية تتوزع ضمن العائلة وتنتقل عبر أجيالها محافظة على وجودها.

١٧-١: أثر العائلة على شركة العائلة:

«يختلف نظام الأسرة عن نظام الشركة في ارتباطه بمسؤوليات وولاءات تقليدية متوارثة، ويستمد منها دوافعه ويرتبط أفراده في وحدة متماسكة»

إن شركة العائلة مؤسسة فريدة كما قلنا، يمتزج فيها نظام الشركة مع نظام يختلف عنه تمام الاختلاف. فقد وضع نظام الشركة لتحقيق أهداف معينة، يستمد دافعه من المهام المطلوبة، وله طابع المنافسة. أما نظام الأسرة فإنه يرتبط إلى حد بعيد بمسؤوليات وولاءات تقليدية متوارثة، ويستمد منها دوافعه ويرتبط أفراده في وحدة متماسكة. وحينما يتداخل النظامان أحدهما في الآخر، فلا مفر من أن تؤثر تحيزات العائلة واضطراباتهما والعلاقات الداخلية للعائلة في طريقة عمل الشركة واتخاذ القرارات فيها وفرصها المستقبلية. فالعلاقات بين أفراد العائلة - من أزواج وأطفال وإخوة وأخوات - ليست بالضرورة أفضل لمصلحة الشركة. كما أن التزام العائلة بعلاقاتها المعروفة قد يحمل الشركة أنواعاً من الصعوبات؛ فنفس الشخص في شركة العائلة يمثل نوعين مختلفين من العلاقات.

صحيح أن العائلة تمد الشركة بالروح والطاقة والالتزام الذي لا

بد منه لإخراج الشركة إلى حيِّز الوجود؛ غير أنّ نفس الأسرة تحتوي على الديناميات التي قد تنسف الشركة في أية لحظة. وتكون العلاقة بين العائلة والشركة علاقة سليمة وناجحة حينما يكون هناك بُنية تُنظّم العائلة، بُنية تهتمّ بالتواصل مع كلّ فرد من أفراد العائلة لمعرفة رغباته، ولملاحظة الصورة التي تتصورها العائلة عن نفسها، وما تصبو إلى تحقيقه من خلال الشركة. لن تكون شركة العائلة ناجحة ما لم يكن هناك توافق في الأفكار والقيم والأهداف بين العائلة والشركة. وكلّ شركة عائلة تنسج على منوال الأسرة التي أنشأتها.

١-١٧-٢: أثر الشركة على الأسرة:

تتمخض عن عملية تخطيط الشركة التي تملكها عائلة عدّة خيارات استراتيجية؛ فبعض المديرين والأكاديميين يعارضون فكرة أن تؤخذ الأسرة في الحسبان أثناء وضع إستراتيجية الشركة؛ لأنهم يشعرون أن قرارات الشركة تتخذ بوضوح أكثر حينما لا تفكر في مصلحة العائلة. غير أنّ دراسة حديثة أجريت لعشرين شركة عائلية متنوعة الاختصاصات أظهرت ضعف هذه النظرية المذكورة أعلاه، وتبيّن من الدراسة المذكورة أن إدخال العائلة في اعتبار من يضع خطط الشركة له أثر مفيد.

١-١٧-٣: دور العوامل الفرديّة في كلّ من العائلة والشركة:

مهما كان حجم الشركة، فإنّ كلّ فرد في العائلة يكون له/ لها مجموعة من المواقف والآراء والهواجس والمشكلات فيما يتصل بالشركة. لهذا، فمن الجوانب المهمّة في فهم عمل شركة العائلة إدراك خلفيّة أولئك المساهمين في الشركة، ووجهات النظر الخاصة بهم، والعوامل الفرديّة التي تميّز كلّ فرد. فشركة العائلة ظهرت إلى الوجود أصلاً بسبب فكرة مالك لا يمكن عزله عن العائلة، ومن خلال جهوده لجمع رأس المال اللازم واختيار السّوق المناسب لمنتجه.

إنّ العوامل الشّخصيّة للمالك التي قد تؤثر في شركة العائلة تشمل طموحه لنموّ الشركة والتزامه بهدف العائلة.

«من الجوانب المهمة في فهم عمل شركة العائلة إدراك خلفية المساهمين في الشركة، ووجهات نظرهم، والعوامل الفردية التي تميز كل فرد»

١-١٨: طموح المالك إلى النمو

«يهتم منشئ الشركة بصفة شخصية بإنشاء مؤسسة ناجحة تتمتع بأهلية الاستثمارية، وتكون أكثر نجاحاً في المستقبل»

إن منشئ الشركة المالكين لها تستحثهم رغبة قويّة في نموّ الشركة؛ فهم ينظرون إلى نموّ الشركة على أنه نموّ لهم شخصياً. ولقد أظهرت بعض الدّراسات أنّ المهمة التي يرى منشئ الشركة أنّ عليه تحقيقها شخصياً هي إنشاء مؤسسة ناجحة تتمتع بأهليّة الاستثمارية، مؤسسة ستكون في المستقبل أكثر نجاحاً ممّا هي عليه الآن.

إنهم يضعون فلسفة شخصية للإدارة تحاول أن تجعل من شركتهم مجموعة من الأنظمة الذاتية الإدارة؛ وهم يختبرون فلسفتهم هذه في ضوء الواقع. كما أنهم مستعدون أيضاً أن يجعلوا من أنفسهم قدوة ومثالا يطابق المبادئ التي يصرّحون بها. لا يفعلون هذا من باب الغرور، ولكن لأنهم يعلمون أنّ هذه هي أفضل طريقة للحصول على الاستجابة لفلسفتهم وتفكيرهم.

وهم يدركون أيضاً أنّ حمل المسؤولية علانية تعطيهم دافعاً قوياً، فهم يعتقدون أنّ من مسؤوليتهم نقل إدارة الشركة إلى من بعدهم، وأن تكون حينما يسلمون الشركة إلى الجيل التالي في وضع أفضل من الوضع الذي كانت عليه يوم استلموها هم.

١-١٨-١: الالتزام بأهداف العائلة:

«يرغب مؤسسو الشركات العائلية في تنمية المنشأة التي تحت أيديهم لتكون ذخراً لأيام تقاعدهم، ولراحة وأمان شريكة حياتهم»

يعمل مؤسسو شركة العائلة مدفوعين بطاقة قويّة من داخلهم، وبرغبة قويّة في نموّ وتركيز أهداف أفراد العائلة وتحقيق حاجاتهم، محاولين في أثناء ذلك استشفاف مدى وجود الرغبة والالتزام لدى أولئك الأفراد في الاستمرار بحماس في تنمية الشركة.

لا ريب أنّ في نفوس المؤسسين رغبة قويّة في تنمية المنشأة التي تحت أيديهم لتكون ذخراً لأيام تقاعدهم، ولراحة وأمان شريكة حياتهم. وهم يبنون هذا على أنّ الزوجة سوف تعيش بعدهم عشرة أو عشرين سنة. إنّ الزوج المالك ينمي من خلال الشركة مصدراً متجدداً من المال يؤمّن لزوجته حياة آمنة ومريحة، ويجعلها تعيش

حياتها بدون أن تكون تحت رحمة أولادها من الناحية المالية. وكذلك يكون موقفه من الأطفال الذين لا يزالون يحتاجون إلى من ينفق عليهم. قد لا يُستغرب هذا الموقف من الزوجات حين نتذكر أن المرأة كانت حتى عهد قريب ربة منزل، ولم يكن لها باع في الأمور المالية.

١-١٩: أنواع شركات العائلات

هناك نوعان رئيسيان من شركات العائلات، وهما:

١- شركة الجيل الواحد: تظهر هذه الشركة إلى الوجود حينما يدعو الشخص صاحب الفكرة التجارية أو الصناعية أفراداً آخرين من ضمن عائلته ليشاركوه في إدارة/امتلاك الشركة، أو حينما يقوم أخوان أو ابنا عم أو خال، أو يقوم زوج وزوجة بإنشاء شركة.

٢- شركة الجيلين فأكثر: تصبح الشركة التي كانت من نوع شركة الجيل الواحد شركة جيلين فأكثر في فترة متقدمة من حياة الشركة، وذلك بعدما يكون الجيل المؤسس قد وصل بالشركة إلى درجة من النضج صارت معها قابلة لتستوعب الجيل التالي.

نعرض فيما يلي جدولاً مبنياً على مسح ٢٠٠ شركة بعضها بمشاركة أفراد العائلة من نفس الجيل، وبعضها من نوع شركة الجيلين فأكثر، لتوضيح مشاركة مختلف أعضاء الأسرة من نفس الجيل في الشركة ومشاركة مختلف أعضاء الأسرة في شركة أجيال متعاقبة.

جدول (١-٢)

مشاركة مختلف أعضاء الأسرة من نفس الجيل في الشركة

العلاقة	التكرار
الزوجان	٪ ١٦
الإخوة	٪ ٢٧
أخ وأخت	٪ ١٨
شراكة مع أسرة الزوج/الزوجة	٪ ١٨

«يعتبر العمل الأسري أحد دعائم الاقتصاد الوطني السعودي؛ فكل مؤسسة أسرية تمثل عدداً من الأفراد الذين يملكون المؤسسة»

جدول (٢-٢)

مشاركة مختلف أعضاء الأسرة في شركة أجيال متعاقبة

العلاقة	التكرار
الوالد/ الابن	٪ ٣٤
الوالد/ الابنة	٪ ٨
الأم/ البنت	٪ ٥
الأم/ الابن	٪ ١

نستطيع أن نقول من خلال ما مر معنا حتى الآن أن الموضوع الرئيسي فيما يخص إقدام العائلة على إنشاء شركة هو وقع التداخل بين أدوار أفراد الأسرة ضمن الأسرة وفي الشركة، والنزاع المحتمل الذي ينجم عن هذا التداخل حينما يقوم الأفراد بإدارة الشركة. يختلف سبب وجود الأسرة بشكل جذري عن سبب وجود الشركة. وجدت الأسرة لترعى الأفراد، بينما وجدت الشركة لتحقيق ربحاً مادياً من خلال إنتاج وتوزيع البضائع.

الملخص

شركة العائلة مؤسسة فريدة يشترك في تأسيسها أفراد ينتمون إلى عائلة واحدة. تمتلك العائلة الشركة بكاملها وتقوم بإدارة كافة شؤونها. شركة العائل تركيبة من نظامي العائلة والشركة. وهما نظامان يختلفان في جوهرهما، يتداخلان ويؤثر كل منهما على الآخر. ويمثل تأسيس شركة عائلية استثماراً عائلاً طويلاً الأجل. وظهرت شركات العائلات منذ القدم ولعبت دوراً كبيراً في معظم اقتصادات العالم. وتختلف شركة العائلة عن غيرها من الشركات من حيث المكونات التي تتمثل في جانب الإدارة وجانب العمل وجانب العائلة.

تأخذ شركات العائلات عدة أشكال، كشراكة الأب وابنه التي تعتبر أكثرها شيوعاً. لكل فرد من أفراد العائلة المنخرطين في شركة عائلية شخصيته وإدراكه وتوقعاته عن الشركة؛ تعمل ثقافة العائلة على توحيد مواقفهم تجاه الشركة.

توجد كثير من التحديات التي تواجه شركة العائلة. تمثل الاستمرارية أكبر التحديات للشركة العائلية، حيث أنه لا تزيد نسبة الشركات العائلية التي تستمر حتى الجيل الثالث عن (٣٠٪).

هناك نزاعات من أنواع عدة تواجه شركات العائلات في المملكة العربية السعودية، بصفة خاصة. من أهم تلك النزاعات ضعف التواصل داخل العائلة، مقاومة المؤسس للتغيير، ضعف الشعور بالمسئولية، واختلاف الأهداف والرؤى بين أفراد العائلة.

ومن أجل التقدم السليم لشركة العائلة، لا بد من إدخال الوريث في إدارة شركة العائلة قبل التفكير في توليه إدارة الشركة. وقد يأخذ انتقال الإدارة عدة أشكال، منها انتقال الإدارة إلى ابن واحد، أو إلى عدة أبناء، أو إلى الأقارب. ولا بد من أن يسبق التخطيط السليم انتقال الإدارة.

الفصل الثاني

دور شركات العائلات في الاقتصاد العالمي

١-٢: مساهمة شركات العائلات في اقتصادات العالم

«كان لتزايد أعداد شركات العائلات في القرن العشرين دور رئيسي في المراحل الأولى من التصنيع في كل أنحاء العالم»

تشكل شركات العائلات جزءاً أساسياً من اقتصاد كل شعوب العالم، وتمثل ركناً من نظمها الاجتماعية. فشركات العائلات هي الشكل السائد من المؤسسات في العالم. فقد كان لشركات العائلات منذ قديم الزمان السيطرة على السوق بسبب الأخطار التي تتهدد البيئة الاقتصادية، مصحوبة بعدم نضوج المؤسسات المناسبة في مراحل التصنيع الأولى. وقد ظهرت الشركات العائلية على مستوى العالم كقوة اقتصادية كبيرة تمارس الأدوار الاقتصادية المختلفة التي تمارسها الشركات العامة؛ وتلعب دوراً هاماً في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي وتوفير فرص كبيرة للتوظيف؛ حتى في الدول المتقدمة صناعياً، ذات الشركات الضخمة. ولا أدل على ذلك من عدم وجود تعارض بين الشركات الكبيرة ذات رؤوس الأموال الضخمة والشركات العائلية؛ بل على العكس من ذلك؛ لم تستطع تلك الشركات الكبيرة أن تلغي أو تهتمش دور الشركات العائلية، وإنما عملت على التعاون معها والاستفادة منها، وذلك من توفير احتياجاتها الصغيرة ومتكررة الطلب عن طريق الشركات العائلية. أضف إلى ذلك أنها تساهم في الناتج المحلي الإجمالي في اقتصادات مختلفة.

وتمثل الشركات العائلية مكانةً كبيرةً في اقتصاديات الكثير من دول العالم، بغضّ النظر عن النظام الاقتصادي الذي تنتهجه تلك الدول. وتحتل الشركات العائلية مكانة كبيرة على خريطة الاقتصاد العالمي؛ حيث تمثل النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة باقتصادات مختلف دول العالم. جدير بالذكر أن أكبر نسبة من الشركات العائلات المسجلة في كل من السعودية وإيطاليا والولايات المتحدة العالم، حيث تمثل الشركات العائلية في السعودية وإيطاليا (٩٥٪) من عدد الشركات المسجلة، تليهما الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة تصل إلى (٩٢٪) من عدد الشركات المسجلة^(٣).

وتعتبر الشركات العائلية من أكثر الأنماط التنظيمية شيوعاً في عالم الأعمال وتساهم بنسبة تتراوح بين (٧٠٪) و (٩٠٪) من الناتج الإجمالي العالمي. ففي الولايات المتحدة تساهم هذه الشركات التي يقارب عددها ٢٠ مليوناً بحوالي نصف الناتج المحلي الإجمالي، كما توظف هذه الشركات (٩٠٪) من العمالة وتوفر (٧٥٪) من فرص التوظيف الجديدة. وفي الاتحاد الأوروبي، فإن الشركات العائلية تشكل نسبة تتراوح بين (٧٠٪) و (٩٥٪) من إجمالي الشركات، وتساهم بنسبة (٧٠٪) من الناتج القومي الإجمالي^(٤). وتفصيلاً، فإن نسب الشركات العائلية في المملكة المتحدة إلى الشركات المسجلة هي (٧٥٪)، وفي اسبانيا (٨٠٪)، وفي سويسرا (٨٥٪) وفي السويد (٩٠٪)؛ أما في إيطاليا فنسبتها (٩٥٪)^(٥).

أما في الدول العربية، فتشكل شركات العائلات (٩٥٪) من إجمالي الشركات وتساهم بحوالي (٧٠٪) من النشاط الاقتصادي. ويقدر عدد الشركات العائلية العاملة في دول مجلس التعاون بعشرين ألف شركة باستثمارات تبلغ ٥٠٠ بليون دولار، وبإجمالي ثروات واستثمارات عالمية تقدر بحوالي تريليوني دولار. وتقوم هذه الشركات بتوظيف حوالي ١٥ مليون عامل. وتساهم هذه الشركات

«تشكل السعودية وإيطاليا والولايات المتحدة النسبة الأكبر من الشركات العائلية المسجلة في العالم»

(٣) جريدة الرياض www.alriyadh.com/2006/09/12/article185873.html

(٤) <http://www.alaswaq.net/view/2006/03/16/2231.html>

(٥) <http://www.thegulfbiz.com/archive/index.php/t-22423.html>

بما تتراوح نسبته بين (٧٥٪) و (٩٥٪) من حجم النشاط التجاري الخاص^(٦). يتضح من ذلك أن شركات العائلات الجماعية هي المظهر المميز للاقتصاد في منطقة الخليج العربي. وقد نمت هذه الشركات من خلال التنافس الناجح في السوق ومع المؤسسات الأخرى.

الجدير بالذكر أن شركات العائلات تتمتع بقدرتنا تنافسية جيدة في مجالات الصناعة، والفنادق والمطاعم، والنقل والتخزين والاتصالات، والعقارات والتأجير وخدمات الأعمال، بيد أنها أقل تنافسية في قطاعات الزراعة، واستخراج النفط والغاز الطبيعي والخدمات ذات الصلة، والبناء والتشييد، والتجارة والخدمات المالية.

كما أن شركات التقنية الصغيرة حديثة الإنشاء تخلق فرص عمل أكثر من الشركات الأكبر حجماً. وفي أكثر الدول المتقدمة، نجد أن ما تتراوح نسبته من (٦٪) إلى (١٥٪) من مجموع العاملين هم من أصحاب المؤسسات الصغيرة. أمّا في إيطاليا بالذات، فإن (٩٠٪) من كل الشركات الصناعية هي شركات صغيرة، وهي تستخدم ما مجموعه (٨٤٪) من عدد العاملين. وفي المملكة المتحدة يُقدّر عدد أصحاب المصالح الصغيرة بـ ٣.٤ مليوناً من مجموع العاملين البالغ ٢٧ مليوناً.

يجدر التوضيح أن الإتحاد الأوروبي يصنف الشركات تبعاً إلى أربعة فئات:

- ❖ الشركات متناهية الصغر: وهي التي لا يزيد موظفوها عن العشرة.
- ❖ الشركات الصغيرة: وهي التي يقل موظفوها عن ٤٩ شخصاً.
- ❖ الشركات المتوسطة: وهي التي يتراوح موظفوها بين ٥٠ و ٢٤٩ عاملاً.
- ❖ الشركات الكبيرة: وهي التي يزيد موظفوها عن ٢٥٠ شخصاً.

«تمثل شركات العائلات مظهراً اقتصادياً مميزاً في منطقة الخليج العربي»

«الشركات العائلية من أهم ما يركز عليه الاقتصاد السعودي؛ وهي النواة التي تتنوع منها مصادر الدخل القومي»

٢-٢: شركات العائلات في المملكة العربية السعودية

٢-٢-١: التطور التاريخي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية:

كانت الشركات التي تملكها العائلات في المملكة العربية السعودية في السابق مؤسسات تهتم بالدرجة الأولى بتجارة المواد الغذائية التي تستوردها من الأسواق الآسيوية وتبيعها في السوق المحلي، وذلك قبل اكتشاف النفط وتدفق مبيعاته ليكون العامل الأول في الاقتصاد. كان موسم الحج هو موسم العمل الرئيسي لكثير من الأسر التي تملك مؤسسات العمل. فقد كانوا يقدمون الخدمات أثناء موسم الحج، حين يأتي أناس من مختلف أنحاء العالم إلى المملكة. كانت الزراعة في أقل الحدود، وكان التركيز فيها على متطلبات السوق. أما المهن فكانت محصورة في سوق صغير، وكان العمل فيها يجري ضمن ذلك السوق، وبعض الدكاكين تقوم بخدمة الصرافة، إذ لم يكن هناك مصارف حينئذ. إحدى مؤسسات الصرافة المشهورة كانت تابعة لعائلة الراجحي، وهي شركة تملك اليوم واحداً من أكبر شركات المصارف في المملكة.

«كانت الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية عبارة عن مؤسسات تهتم بالدرجة الأولى بتجارة المواد الغذائية التي تستوردها من الأسواق الآسيوية وتبيعها في السوق المحلي»

بدأ الاقتصاد في النمو السريع بعد اكتشاف النفط وبداية استغلاله. وبدأت العائلات المشتغلة بالصناعة والتجارة تكسب مقداراً كبيراً من المال يتدفق بين يديها. عندئذ، بدأ أكثر أولئك التجار ينصرفون إلى تجارة العقارات التي كانت تدرّ الكثير من المال وتحقق مكاسب كبيرة في غمرة نهوض الاقتصاد. كانت الحكومة تطوّر في تلك الأثناء البنية التحتية وكانت سبّاقة في الوفاء بمسؤوليّتها في شؤون الصحة والصحة العامة والتعليم.

وحيثما حققت تجارة العقارات أرباحاً كبيرة للتجار الذين عملوا بها، بدأوا تنويع عملهم بولوج مجالات جديدة. وحينما دخلت الشركات متعدّدة الجنسيّات السوق، اختار كثير منها الأسماء

«في فترة الطفرة اكتسبت العائلات التي تعمل بالصناعة والتجارة مقداراً كبيراً من المال، فبدءوا الاتجار في العقارات التي حققت لهم مكاسب كبيرة»

المعروفة في مجال الأعمال ليكونوا وكلاءهم وممثليهم في المملكة، وذلك بالنظر لكون هذه البلاد يسري فيها قانون الحد الأدنى من الاستثمار الأجنبي المباشر، وهي تشجع على مشاركة التجار الوطنيين مع الشركات الأجنبية حين تعمل هذه الأخيرة في المملكة.

كانت أكثر الشركات التي أنشئت في تلك الفترة من الجيل الأول. كان المنشئ المالك على أقل قدر من التعلم، ولم تكن لديه الخبرة للتعامل مع شركته، وإنما كان الملاك يوظفون عدداً كبيراً من المديرين والفنيين الأجانب. وكان هؤلاء يدبرون أمر الشركة، وذلك تحت إشراف المالك المنشئ. أما دور المالك فيتلخص بكونه المدير الإداري فحسب، إضافة إلى تداوله في العلاقات العامة. عمل الجيل الأول من المنشئين الملاك على تطوير شركاتهم وتنويع مجالات العمل، وذلك بافتتاح آفاق جديدة لشركاتهم. وبدأت الشركات تتخذ طابع العائلات التابعة لها بسرعة. فقد كان أكثر العمل الذي تقوم به الشركات يعتمد على سمعة العائلة التي تملك الشركة وعلى العلاقات الشخصية للمالك المنشئ في الدوائر الاجتماعية. مثل هذا الجانب يتباين مع عمل شركات العائلات في الدول الغربية. فشركة العائلة في المملكة مرتبطة تمام الارتباط بالعائلة من حيث سمعة العائلة وثقافتها وعاداتها وتقاليدها وقيمها.

انتقل الدافع من الجيل الأول من المنشئين الملاك إلى أبنائهم ليلتحقوا بالشركة التي هي في غمرة التوسع. قام بعض أولئك الأفراد من الجيل الأول بجعل أولادهم ملاكاً لشركة من الشركات التابعة لمجموعتهم، مثل أن يجعلوا الابن يدير شركة في موقع آخر في المملكة. كان أكثر الملاك من الجيل الثاني يتصفون مثل آبائهم بقلّة ما تلقّوه من تعليم، بينما قام بعض ملاك الشركات بإرسال أبنائهم إلى الجامعات الغربية لتلقّي المهارات اللازمة في إدارة الشركات. كان عدد العائلات التي تملك شركات يتضاعف بسرعة، وكانت مساهمة العائلة في الشركة تزداد أهمية، وذلك بازدياد عدد أفراد العائلة الذين ينضمون إلى العمل في الشركة.

٢-٢-٢: دور شركات العائلات في الاقتصاد الوطني:

تنتهج المملكة العربية السعودية سياسة الاقتصاد الحرّ، فلا تفرض أي قيود على الواردات والصادرات، ما عدا في حالة عدد من السلع المحظورة في المملكة. وتؤدّي السياسة الاقتصادية الداعمة للنمو على جدية المملكة في تنويع مصادر الدخل الوطني، وذلك عن طريق تقليل الاعتماد تدريجياً على النفط، الذي يُشكّل حالياً المصدر الرئيسي لتمويل الإنفاق الحكومي. واستهدفاً لتمكين القطاع الخاصّ من احتلال موقع قيادي في بناء الاقتصاد السعودي وتحفيزه ودعمه، تتبع الحكومة سياسة الباب المفتوح، من أجل تطوير المصادر القوميّة مثل مصادر الفلزات والغاز والماء. فالحكومة تشجع المواطنين على استثمار رؤوس الأموال في الصناعات المتاحة التي تعتمد على الطاقات والمواد الخامّ المحلية، وفي المشاريع الزراعيّة الواسعة التي تستخدم الآلات الحديثة في الريّ والإنتاج. وتتمثل ذروة السعي الحديث لتنويع مصادر الدخل في التطوّر الملحوظ في شركات العائلات في مجالات التجارة والصناعة والزراعة. وتمثل الشركات العائلية دعامة مهمة من دعائم الاقتصاد الوطني السعودي. وكما تشير الإحصاءات في المملكة العربية السعودية، فإن (٩٥٪) من مجموع الشركات المسجلة شركات عائلية، باستثمارات قدرت بنحو ٢٥٠ مليار ريال^(٧). وتعتبر الشركات العائلية أساس الاقتصاد السعودي، إذ أن جميع المؤسسات الاقتصادية الموجودة في المملكة مبنية على أساس مشاريع خاصة وعائلية، سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية. «وتعتبر هذه الشركات من أهم ما يركز عليه الاقتصاد وهي النواة التي تتنوع منها مصادر الدخل القومي من دون الاعتماد على مصدر واحد فقط للاقتصاد المحلي»^(٨). يجدر ذكر أن العمل الأسري هو احد دعائم الاقتصاد الوطني السعودي؛ فكل مؤسسة أسرية تمثل عدداً من الأفراد الذين يملكون المؤسسة،

« (٩٥٪) من مجموع الشركات المسجلة في المملكة العربية السعودية هي شركات عائلية، قدرت استثماراتها بنحو ٢٥٠ مليار ريال»

(٧) www.nqeia.com/vb/showthread.php?t=105580

(٨) <http://www.saudiinfocus.com/ar/forum/showthread.php?t=88974>

أو يعملون فيها أو يساعدون المؤسسة الأسرية لتحقيق أهدافها. بلغ عدد الشركات القائمة العاملة في المملكة حتى عام ٢٠٠٨م إلى ٢١,٦٩٢ شركة برأسمال بلغ نحو ٦٤١ مليار ريال^(٩). يوضح الجدول أدناه توزيع الشركات القائمة حتى نهاية ٢٠٠٨.

جدول رقم (١:٢)

توزيع الشركات القائمة حتى نهاية ٢٠٠٨ حسب النوع

المرتبة	نوع الشركة	العدد	رأس المال (مليار ريال)
الأولى	الشركات المساهمة	٤٠٠	٤٧٠
الثانية	الشركات ذات المسؤولية المحدودة	١٦,٩٠٨	١٥٦
الثالثة	شركات التوصية البسيطة	١,٢٤١	١٠,٨
الرابعة	الشركات التضامنية	٣,١٣٩	٤,١

المصدر: تم تجميع المعلومات من:

<http://www.spa.gov.sa/cdetails.php?id=701410&catid=5>

«تنقسم الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية إلى تقليدية تعمل في مجال التوكيلات التجارية وعائلية تعمل في المجالات الصناعية والخدمية»

ومن أشهر الشركات العائلية في السعودية هي مجموعات شركات الجفالي، وعبد اللطيف جميل، والراجحي، وزينل، والراشد، والزامل، وبن لادن، والشريبتلي، وبن محفوظ، والزاهد، وبقشان، والناغي، والجمجوم، والمغربي. وتجدر الإشارة إلى أن الشركات العائلية تمثل (٨٨,١٪) من إجمالي الشركات الصناعية الخاصة، منها (٦٦,٩٪) فردية و (٢١,٢٪) تضامنية^(١٠).

مع العلم بأنها تركز نشاطاتها في مجالات التجارة والتشييد والمقاولات، فإن الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية تنقسم إلى نوعين، هما:

(٩) <http://www.spa.gov.sa/cdetails.php?id=701410&catid=5>

(١٠) <http://www.brooonzyah.net/vb/t4897.html>

أ- شركات عائلية (تقليدية) تعمل في مجال التوكيلات التجارية.

ب- شركات عائلية تعمل في المجالات الصناعية والخدمية.

٢-٢-٣: قانون الشركات في المملكة العربية السعودية:

صدرت التعليمات الخاصّة بالشركات في مرسوم ملكي صدر في عام ١٩٧٥. وأضيف إليه فيما بعد بعض الملحقّات. ويحتوي ذلك المرسوم وملحقّاته على الأنظمة والإجراءات المتعلّقة بأنواع عديدة من الشركات الصناعية والتجارية المسموح بها في المملكة العربيّة السّعوديّة.

وبالرغم من خصوصية شركات المحاصة والشركات المحدودة بالنسبة للمستثمرين الأجانب، فقد شملت التعليمات الصادرة في المرسوم المذكور وملحقّاته أنواعاً أخرى من الشركات هي كما يأتي:

- ❖ شركات الشراكة العامّة
- ❖ شركات الشراكة المحدودة
- ❖ فروع الشركات الأجنبيّة المسجّلة في المملكة
- ❖ شركات المحاصة [مشاركات مؤقتة من أجل تنفيذ مشاريع محدّدة]
- ❖ المشاركات المحدودة بالأسهم
- ❖ الشركات متغيرة رأس المال
- ❖ المشاريع التعاونيّة

٢-٢-٤: توصيف الشركات حسب قانون الشركات:

توصف الشركة المسجّلة ضمن قانون الشركات بأنّها عملية مشاركة في عمل يقصد منه الحصول على الرّبح. وتتّصف الشركة بالمواصفات التالية:

«تمثل الشركة المحدودة أكثر الأساليب توفراً للمستثمر الأجنبي الذي يريد أن يؤسس عملاً بصفة مستمرة»

- ❖ تعتبر الشركة شركة تجارية بصرف النظر عن أهدافها.
- ❖ تكتسب الشركة شخصية مستقلة (اعتبارية) بعد أن تتم إجراءات تسجيلها، ما لم تكن شركة محاصة.
- ❖ يجب أن يتضمن تحديد وضع الشركة معلومات إلزامية؛ مثل: صنف الشركة، ومدتها، وأهدافها، وموضع إدارتها، ومقدار رأسمالها... الخ.
- ❖ يجب أن تكون شروط تعاقد الشركة التي يضعها الشركاء أو أصحاب الأسهم متوافقة مع أنظمة الشركات.
- ❖ تُحلّ الشركة إذا كان فرد واحد فيها يملك كلّ الأسهم أو الفوائد؛ لأنّ الملكية العائدة لشخص واحد لا تخوّل المؤسسة أن تسجّل شركة.
- ❖ هناك حقوق معيّنة لا يجوز للشركة أن تتمتع بها إذا لم تكن مملوكة لسعوديين بنسبة (١٠٠٪)، ولكنها مع ذلك تُعامل كشركة سعودية.

٢-٥: ممارسة الشركات الأجنبية للعمل داخل المملكة:

تحتاج المؤسسات الأجنبية التي تريد ممارسة العمل داخل المملكة العربية السعودية أن تجد لنفسها ممثلاً قانونياً، سواء كان هذا فرعاً مسجلاً أم شراكة مع جهة سعودية (الشركات المحدودة)، وأن تحصل تلك المؤسسة الأجنبية على التسجيل التجاري حسب النظام. وتتوفر أساليب متنوعة للمستثمر الأجنبي الذي يريد أن يؤسس عملاً في المملكة العربية السعودية؛ فالشركة المحدودة هي أكثر الأساليب توفراً للمستثمر الأجنبي الذي يريد أن يؤسس عملاً له بصفة مستمرة. والشركة المحدودة هي شركة تملكها جهة خاصة يمكن استخدامها لإنشاء مشاريع صناعية أو زراعية أو مشاريع مقاولات أو خدمات، وتضمّ الشركة من هذا النوع شركاء سعوديين وأجانب. وتخضع كل الشركات المحدودة المرخصة من قبل وزارة الصناعة والكهرباء والتي تحصل على رخصتها بناء على توصية من

لجنة استثمار رأس المال الأجنبي لأنظمة الشركات وأنظمة استثمار رأس المال الأجنبي. وإذا كان المشروع صناعياً، تتوقع لجنة استثمار رأس المال الأجنبي أن لا تقل مساهمة الفرقاء الأجانب عن (٢٥٪) من رأس المال الموضوع كتكلفة أولية للمشروع (وهذا يشمل المتطلبات المالية للتشغيل).

قد تُسمى الشركة المحدودة أحياناً شركة محدودة سعودية؛ لأن كل من فيها من شركاء هم تحت مسؤولية محدودة، وهم خاضعون لشروط محدّدة. ولا يسمح للشركة المحدودة أن تطرح أسهماً للعموم بغرض جمع رأس المال أو توسيع رأسمالها؛ ولا تستطيع أن تقوم بأعمال التأمين أو الادخار أو الأعمال المصرفية.

٢-٢-٦: مواصفات الشركة الأجنبية:

- ❖ يمتلكها خمسة أشخاص أو مؤسّسات أو أكثر.
- ❖ يتوزع رأسمالها إلى عدد من الأسهم القابلة للتداول ذات قيم متساوية، وتكون مسؤولية أصحاب الأسهم القانونية محصورة بمقدار قيمة أسهمهم.
- ❖ في حال اندماجها، لا يجوز أن يقل رأسمالها المدفوع عن رأس المال المرخّص، ولا يجوز أن تقل القيمة التي ستدفع لدى الاكتتاب عن ربع رأس المال المرخّص.

٢-٢-٧: الشكل القانوني للشركات:

٢-٧-١: الشراكة العامّة

الشراكة العامّة هي انضمام شخصين أو أكثر يتضامنون في حمل المسؤولية عن ديون الشركة مسؤوليّة تبلغ كامل ثروتهم. هذا الكيان هو كيان مستقلّ قانوناً، لذا تستطيع هذه الشركة أن تقوم بالأعمال باسمها الخاصّ، ولا يحقّ للشركاء في هذه الشراكة أن ينقلوا حصص الشراكة بدون موافقة جماعية، وليس هناك حدّ أدنى مفروض على رأس مال هذه الشراكة. وتحدّد شروط المشاركة في اتفاقية الشراكة، وهي اتفاقية يجب تسجيلها لدى وزارة التجارة.

«لا تفرض ضريبة دخل على رواتب وأجور المستخدمين الأجانب العاملين بالمملكة العربية السعودية، أما المحترفون الذي يعملون لحسابهم فتفرض ضريبة على الأرباح الخاضعة للضريبة من كل أعمالهم في المملكة»

«الشراكة العامة عبارة عن انضمام شخصين أو أكثر يتضامنون في حمل المسؤولية عن ديون الشركة مسؤولية تبلغ كامل ثروتهم»

والشراكة العامّة شركة يكثر استخدامها من قبل المواطنين السعوديين.

٢-٧-٢: الشراكة المحدودة:

تتشكّل شركة الشراكة المحدودة من شركاء عامّين ومحدودين؛ فالشركاء العامون يحملون مسؤوليّة تبلغ كامل ثروتهم الشخصية، بينما الشركاء المحدودون يحملون مسؤوليّة تبلغ مقدار مساهمتهم في الشراكة. ويُسجّل هذا النوع من الشركات بنفس الطريقة التي تسجّل فيها شركة الشراكة العامة.

٢-٧-٣: الشراكة الاحترافية:

صدرت عام ١٩٩١ التعليمات الخاصة بالشراكة الاحترافية التي تتمكّن من خلالها الشركات أو الأفراد الأجانب من إنشاء علاقات مشتركة في المملكة العربية السعودية مع شركاء لديهم ترخيص محلي. ومن أجل إنشاء مثل هذه الشراكة يجب الحصول على موافقة وزارة التجارة، وذلك مع استيفاء الشروط التالية:

«عملاً بأحكام الشريعة الإسلامية، فإنّ ضريبة الدخل في المملكة هي الزكاة، وهي نسبة مفروضة على المال، وتجبى من الدخل الخاضع للضريبة في شركات المحاصة، ومن الفروع الأجنبية والشراكات، والمقاولين، والمحترفين»

❖ أن تكون للشركة الأجنبية الداخلة في هذه المشاركة سمعة عالمية متميزة.

❖ أن تنقل الشركة الأجنبية الخبرة إلى داخل المملكة.

❖ أن تدرّب السعوديين.

❖ وأن يملك الشركاء السعوديون (٢٥٪) من رأس المال كحدّ أدنى.

٢-٨: الضرائب المفروضة على الشركات:

تتمثّل كل الضرائب التي تفرضها حكومة المملكة العربية السعودية في ما تفرضه إدارة الزكاة وضريبة الدخل، وهي إدارة تابعة لوزارة الماليّة والاقتصاد الوطني. صدرت مراسيم أوامر ملكيّة وقرارات وبلاغات من مجلس الوزراء معدّلة وموضّحة لتعليمات ضريبة الدخل الصّادرة في عام ١٩٥١. إنّ ضريبة الدّخل في

المملكة هي الزكاة، وهي نسبة مفروضة على المال بحكم الشريعة الإسلامية، وتجبي من الدخل الخاضع للضريبة في شركات المحاصصة، ومن الفروع الأجنبية، والشراكات، والمقاولين والمحترفين. وتكون الشركات الأجنبية خاضعة لضريبة الدخل بقدر نصيبها من الربح في الشركة التي لها نصيب فيها، ولكن الأجنبي لا يطلب منهم الزكاة. وإنما تطبق الزكاة على السعوديين ومواطني دول مجلس التعاون الخليجي وعلى حصصهم التي يملكونها من الشركات (ولها أنصبة محددة ضمن قواعد معروفة)، ولكن لا يفرض عليهم ضريبة الدخل، كما لا تجبي ضريبة الدخل من رواتب الأفراد وأجورهم. ويمكن أن تدفع ضريبة الدخل والزكاة كلاهما عن طريقة احتباس قيمتها لدى الشركات التي يتبع لها الفرد بدلاً من أن يجري حسابها وقبضها من الفرد مباشرة، خاصة إذا لم يكن كاسب المال مسجلاً لدى إدارة الزكاة وضريبة الدخل.

«ساهمت الزيادة في إنتاج النفط في تبني وتنفيذ الحكومة لخطط تنمية طموحة منذ عام ١٩٧٠م، ركزت فيها على البنيات الأساسية، وتنويع روافد الاقتصاد غير النفطي»

أما الضرائب غير المباشرة، فتشمل الجمارك التي تفرض على البضائع المستوردة. ولا تجبي المملكة العربية السعودية ضرائب على المبيعات، ولا على القيمة المضافة، ولا على العقار، ولا على الهدايا.

أما الزكاة، فمقدارها (٢.٥٪) على رأس المال المستخدم في العمل دون أن يشمل ذلك الأموال المستخدمة في الأصول الثابتة، ولا يشمل الاستثمار طويل الأمد، ولا الدفعات المؤجلة المترتبة قبل المشاركة، ويحسب بعد مقارنته بالنتائج الصافية للعام المطلوب. أما إذا كان مالكو الشركة مواطنين سعوديين أو مواطنين من دول مجلس التعاون الخليجي وكذلك مواطنين أجنبي من غيرها، فإن الزكاة تحسب على النصيب الذي يملكه السعوديون ومواطنو دول مجلس التعاون.

٢-٨-١: الدخل الذي تشمله الضريبة:

إن طريقة حساب الدخل الصافي الذي تشمله الضريبة هي طريقة واحدة في صميمها بالنسبة لكافة أنواع الكيانات التجارية

«لا تملك شركات العائلات في المملكة العربية السعودية براءات اختراع، بل تقوم بتسويق منتجات شركات أجنبية من خلال الوكالات التجارية»

والصناعية. تجبى الضريبة من فروع الشركات الأجنبية بطريقة مشابهة للطريقة التي تجبى بها من الشركة المقيمة. هناك بعض الصناعات، مثل صناعة المصارف والتأمين وشركات الطيران ينطبق عليها قواعد خاصة حين يحسب دخلها الخاضع للضريبة. والدخل الذي تحسب عليه الضرائب هو الدخل الإجمالي، وكذلك الأرباح التي تجنى من الأعمال التي تجري داخل وخارج المملكة العربية السعودية، بحيث يتم حساب الدخل الإجمالي بطريقة الحساب المتراكم. تخصم أرباح الأسهم التي تدفع من أرباح جرى فرض الضريبة عليها سابقاً من قبل المملكة العربية السعودية من المبالغ الخاضعة للضريبة. وتحسب الدخول ذات المصدر الأجنبي الواردة إلى جهات مقيمة في السعودية بنفس الطريقة التي يستخرج بها الدخل المكتسب داخل المملكة.

٢-٨-٢: المصروفات التي تستثنى من الضريبة:

تستثنى من الضريبة عموماً مصروفات العمل العادية، على أن يجري إثباتها بوثائق مناسبة مثل الفواتير. وتنحصر الاستثناءات في المصروفات الآتية:

- ❖ مصروفات الإدارة: أما مخصصات الإدارة العامة أو تكاليف المكتب الرئيسي، فإنها لا تخضع للاستثناء.
- ❖ المصروفات التقنية: ويخضع للاستثناء المصروفات التقنيّة التي تنفق خارج المملكة العربيّة السّعوديّة بما يتّصل بالخدمات الهندسيّة أو التقنيّة الأخرى، مما يكون له علاقة مباشرة بالمشروع الذي تلتزم به الشركة في المملكة العربية السعودية.
- ❖ قيمة الاستهلاك: إدارة الزكاة وضريبة الدّخل هي الجهة المخوّلة بتحديد القيمة القانونية القصوى للاستهلاك. وإذا كانت النسب المستخدمة في النسب الماليّة مستخدمة في التصريح الماليّ، فلا يقبل أي ادعاء بمبالغ إضافيّة. ويمكن في ظروف معيّنة أن تستردّ قيمة الاستهلاك الإضافيّة التي

لم تحصل الموافقة عليها في سنين سابقة وأن يطالب أصحاب الحقّ بها كخصم من الضريبة، وذلك حينما يجري تدوين جرد كامل بالموجودات ضمن عملية الحسابات.

٢-٨-٣: . الضريبة المفروضة على الأشخاص:

لا تفرض ضريبة دخل على رواتب وأجور المستخدمين الأجانب. أمّا المحترفون الذين يعملون لحسابهم فتفرض ضريبة على الأرباح الخاضعة للضريبة من كلّ أعمالهم في المملكة. وإذا أقام الفرد في المملكة لمدة عام كامل، فيعفى من الضريبة على أول ستة آلاف ريال من دخله.

٢-٣: الحوافز التشجيعية الممنوحة للقطاع الخاص:

تشجّع الحكومة شركات المحاصّة وفروع الشركات الأجنبية المسجّلة في المملكة العربية السعودية على استثمار رأس المال الأجنبيّ في عمل تعاونيّ مع رجال الأعمال السعوديين، حيث تحتاج الشركات الأجنبية العاملة في المملكة إلى وكيل استيراد أو ممثّل محليّ ليقدمّ العطاءات في المملكة العربية السعودية وليؤسس الشركة أو وكالة التوزيع في المملكة. تجدر الإشارة إلى أن شركات العائلات في المملكة العربية السعودية لا تملك براءات اختراع، بل تقوم بتسويق منتجات شركات أجنبية من خلال الوكالات التجارية. وتجدر الإشارة إلى أن عدد الوكالات التجارية المسجلة بلغ ١١,١١٤ وكالة^(١١) حتى منتصف عام ٢٠٠٩، من جنسيات أمريكية، ألمانية، إيطالية، بريطانية، فرنسية وهندية.

ويبدو تشجيع الحكومة السعودية الشركات العائلية لإدارة شركات القطاع الخاصّ جلياً من خلال تقديم حزمة من الحوافز لدفع تلك الشركات من القيام بدورها في التطوير الاقتصاديّ في

(١١) <http://www.spa.gov.sa/cdetails.php?id=701410&catid=5>

المملكة. ويتمثل أهم تلك الحوافز في الآتي:

١- توفير الأرض في المناطق المصنّفة كمدن صناعية، وتأجير الأراضي للمصانع وسكن العمال في المناطق الصناعية المجهزة بكامل المرافق والخدمات بأسعار رمزية.

٢- توفير الخدمات بأسعار مدعومة بشكل سخّي.

٣- الإعفاء الكليّ من الجمارك على الموادّ الخام.

٤- توفير القروض الصناعية طويلة الأجل بدون فوائد.

٥- الإعفاء الكامل من كافة أنواع الضرائب، ماعدا الزكاة الإسلامية التي تُحسب بواقع (٢,٥٪) من رأس المال.

٦- إعطاء المنتجات الوطنية الأفضلية عند الشراء لمؤسسات الدولة.

ومما لا شك فيه أن أداء الشركات العائلية يتأثر بالأداء العام للاقتصاد الوطني والبيئة الاستثمارية التي تعمل فيها. فمن هذا المنطلق سنتعرض في الفصل القادم إلى الحديث عن اقتصاد المملكة العربية السعودية.

ملخص

تحدث هذا الفصل عن الدور الاقتصادي للشركات العائلية، حيث أنها أكثر النظم شيوعاً في العالم. تنقسم شركات العائلات إلى شركات متناهية الصغر، شركا صغيرة، شركات متوسطة، وشركات كبيرة. تتمتع شركات العائلات بقدرات تنافسية في مجالات الصناعة والمطاعم والفنادق، والنقل والتخزين والاتصالات. تلعب شركات العائلات دوراً كبيراً في كل البلدان. متقدمة كانت أم نامية. وتوفر فرصاً للتوظيف، وتساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي العالمي. ففي أمريكا على سبيل المثال، يبلغ عدد الشركات العائلية ٢٠ مليون شركة تساهم بنصف الناتج المحلي الإجمالي. أما في الاتحاد الأوروبي، فتساهم شركات العائلات بما تتراوح نسبته بين (٧٠٪) على (٩٠٪) من الناتج المحلي الإجمالي. وفي منطقة الخليج العربي فإن شركات العائلات هي أكثر المظاهر الاقتصادية تميزاً.

عملت شركات العائلات في المملكة العربية السعودية قبل اكتشاف النفط بتجارة المواد الغذائية وتقديم خدمات الحج. تشير الإحصاءات إلى أن (٩٥٪) من الشركات المسجلة هي شركات عائلية. إذاً، فالشركات العائلية هي نواة اقتصاد المملكة من أجل تعدد مصادر الدخل. يمكن تقسيم شركات العائلات في المملكة إلى شركات تقليدية تعمل في مجال الوكالات العالمية، وأخرى تعمل في المجالات الصناعية والخدمية.

نسبة لانفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي، فإنه بإمكان الشركات الأجنبية ممارسة العمل داخل المملكة من خلال ممثل قانوني سعودي.

الفصل الثالث

اقتصاد المملكة العربية السعودية

٣-١: النظام الاقتصادي بالمملكة العربية السعودية:

«كان الاقتصاد السعودي يعتمد على خدمات الحج، مع وجود بعض الزراعات وممارسة صيد اللؤلؤ في الساحل الشرقي»

ينتهج الاقتصاد السعودي النظام الرأسمالي الذي تكون فيه وسائل الإنتاج بشكل عام مملوكة ملكية خاصة أو مملوكة لشركات تعمل بهدف الربح؛ ويكون التوزيع، الإنتاج، وتحديد الأسعار محكوم بالسوق الحر، أي آليات العرض والطلب. إلا أن الاقتصاد السعودي يحرم التعامل بالربا، والذي يعتبر جوهر التعامل في النظام الرأسمالي. ويتكون اقتصاد المملكة العربية السعودية من قطاعين كبيرين هما: القطاع النفطي (الهايذروكربونات) الذي يمثل حوالي ثلث إجمالي الناتج المحلي، والقطاع غير النفطي. ويندرج تحت القطاع غير النفطي القطاعات الإنتاجية وقطاع الخدمات. وتشمل القطاعات الإنتاجية كل من قطاعات الزراعة والغابات، التعدين، الصناعة، الكهرباء والمياه، والتشييد. أما قطاع الخدمات، فتندرج تحته قطاعات التجارة والفنادق، النقل والتخزين والاتصالات، التمويل والتأمين والعقار، والخدمات الاجتماعية، والخدمات الحكومية.

٣-٢: الاقتصاد السعودي من منظور تاريخي:

كان الاقتصاد السعودي قبل اكتشاف النفط في الثلاثينات من القرن العشرين يعتمد على خدمات الحجّ إلى المناطق المقدّسة، مع وجود بعض الزراعات للحاجات المحلية في المناطق الزراعيّة القليلة في الجنوب والغرب، حيث كان (٨٠٪)^(١٢) من السكان من المزارعين. أضف إلى ذلك ممارسة صيد اللؤلؤ على الساحل الشرقي. وبعد الحرب العالميّة الثانية صار النفط أكبر مصادر الدّخل. وفي أوائل السبعينات، وضعت المملكة برنامجاً طويلاً للأمد لاستخدام مقدار كبير من ميزانيّة النفط في بناء البنية التّحتيّة، بغية تنويع اقتصادها وتوسيع قاعدته. فقد شهد الاقتصاد السعودي تطوراً تاريخياً قبيل أواسط عقد السبعينات من القرن العشرين نتيجة للزيادة في إنتاج النفط وعوائده؛ إذ ازدادت الكميات المنتجة من الزيت الخام من ٣,٨ مليون برميل يومياً في عام ١٩٧٠م لتصل إلى الذروة بمعدل ٩,٥ مليون برميل^(١٣) يومياً في عام ١٩٧٩م. ثم تراجح إنتاج النفط هبوطاً وصعوداً في ما تلا ذلك من سنوات، ليبلغ ٦,٤ مليون برميل في عام ١٩٩٠م. ووصل إلى نحو ٥,٨ مليون برميل يومياً عام ٢٠٠٠م. ولقد انعكس ذلك التطور في معدلات النمو الاقتصادي السريع، الذي تمثّلت مؤشراتته في مضاعفة الناتج الوطني الإجمالي أكثر من ٣٣ مرة في ٢٨ عاماً، إذ قفزت قيمة السلع والخدمات التي أنتجتها البلاد من ٤,٤ بليون دولار أمريكي في عام ١٩٦٩م إلى نحو ٢٤٨ بليون^(١٤) دولار في عام ٢٠٠٠م، الأمر الذي مكّن البلاد من تبني وتنفيذ خطط تنمية خمسية طموحة منذ عام ١٩٧٠م ركّزت في توجهاتها الرئيسية على إنشاء البنيات الأساسية، وتنمية القوى البشرية وتنويع روافد الاقتصاد غير النفطي، وذلك بتطوير القطاعات الإنتاجية الأخرى

«ينتهج الاقتصاد السعودي النظام الرأسمالي الذي تكون فيه وسائل الإنتاج بشكل عام مملوكة ملكية خاصة أو مملوكة لشركات تعمل بهدف الربح»

(١٢) www.almktaba.com/book_ged/decoumnt/karb-book42.doc

(١٣) <http://ar.wikipedia.org/wiki>

(١٤) <http://ar.wikipedia.org/wiki>

«أدت القفزة الكبيرة في المملكة العربية السعودية إلى تحويل البدوي إلى عامل في مصنع بتروكيمياوي حديث، وشيخ القبيلة الصغيرة إلى رأسمالي عالمي، والصحراء التي لا حدود لها، إلى ورشة بناء هائلة»

كالصناعة والتعدين والزراعة. وكان دور الحكومة قيادياً في تأسيس البنية التحتية وإنشاء المؤسسات. فقد أنفقت الحكومة بسخاء منذ أوائل السبعينات حتى أوائل الثمانينات في تحديث اقتصاد البلاد، وفي بناء شبكة الاتصالات، وفي الطاقة الكهربائية والماء والطرق والخطوط الحديدية وخدمات الصحة والتعليم، وغيرها من جوانب البنية التحتية. كان النمو الاقتصادي على مدى الثلاثين سنة الماضية يجري بحسب خطط اقتصادية خمسية (خطط اقتصادية لخمس سنوات)، ركزت الخطط الأولى منها على تطوير البنية التحتية للمملكة، ثم انتقل التركيز في الخطط التالية شيئاً فشيئاً على الموارد البشرية وتطوير القطاع الخاص وتقليل الاعتماد على النفط وعلى السعودية.

وحيثما هبط سعر النفط في أواسط الثمانينات انخفضت تبعاً لذلك العائدات الواردة من هذا المصدر انخفاضاً كبيراً؛ وتوقفت بالتالي طفرة بناء البنية التحتية. وحينما انخفض إنفاق الدولة وما صاحب ذلك من بطء في نمو الاقتصاد، اتجهت الشركات إلى تقليل اعتمادها على العقود الموقعة مع الدولة، وعوضت عن ذلك بالقطاعات التي تعتمد على النمو السكاني مما نتج عنه توسع القطاع الخاص. ثم جاءت حرب الخليج في عامي ١٩٩٠-١٩٩١، فأدت إلى زيادة كبيرة في الإنفاق على الدفاع؛ مما انعكس على تشجيع استثمار رأس المال في الصناعة المحلية.

وانعكاساً لانخفاض الأسعار العالمية للنفط في الفترة (١٩٩٣-١٩٩٥)، وما تسببت فيه حرب الخليج من عجز كبير في الميزانية. والذي استمر حتى أواخر التسعينات. فقد خفضت الحكومة إنفاقها في ١٩٩٣ من ٥٢,٥ مليار ريال إلى حوالي ٤٢,٧ مليار^(١٥) ريال في ١٩٩٤. ويحلول عام ١٩٩٥ ظهر اختلال في الموازن المالية، خاصة أن تزايد عبء الديون أدى إلى تبني ميزانية تقشف في عامي ١٩٩٤

<http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/IraqKwit/31/sec06>. (١٥)

و ١٩٩٥. وفي عام ١٩٩٦ بدأت الحكومة بتطبيق برنامج يمتد على مدى عدة سنوات يهدف إلى تحسين الوضع المالي للدولة وذلك عن طريق التخلص التدريجي من الخسارة في الموازنة، والخصخصة، وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص في دفع عجلة النمو في ما تلا ذلك من سنوات. الجدير بالذكر ظهور مشكلة البطالة بين الشباب السعودي في أواسط التسعينات نتاجاً عن طفرة أوائل السبعينات. وقد احتلت تلك المشكلة مكانة متقدمة بين المشكلات التي تبحث السياسة الاقتصادية سبل علاجها.

وأثمرت جهود الحكومة حول تحقيق أهدافها في ميزان المدفوعات بأن ازداد حجم موجودات الخزنة في عامي ١٩٩٦ و١٩٩٧ وخضعت المصاريف للترشيد. وفعلاً انخفض العجز في الميزانية لمدة أربع سنين متوالية (١٩٩٤-١٩٩٧)، حيث أصبح العجز ١٥,٧٧٢ مليار ريال في لعام ١٩٩٧. ثم انخفضت أسعار النفط انخفاضاً حاداً عام ١٩٩٨، بل إن انخفاض الأسعار ضرب رقماً قياسياً بحلول نهاية ذلك العام. وبناء عليه، فقد خفضت الحكومة من إنفاقها بنسبة (١٤٪) عن إنفاق عام ١٩٩٧ ليتناسب مع تدني واردات الميزانية. ومع ذلك كان هناك عجز في الميزانية بلغ ٤٨,٤٥٢ مليار^(١٦) ريال. ونتيجة لتحسن أسعار النفط شيئاً من سابق عهدها في بداية الربع الثاني من عام ١٩٩٩، استطاعت الحكومة أن تحسّن من قدرتها المالية حيث بلغت إيراداتها ١٤٧,٤٥٤ مليار ريال. وبالرغم من ذلك استمرت الدولة في تخفيض الإنفاق تحت مستوى عام ١٩٩٨، لينتج عن ذلك انخفاض في العجز مرة أخرى بمقدار ١٢,٠٦٥ مليار ريال.

أما عام ٢٠٠٠ فقد حققت الميزانية فائضاً بلغ ٢٢,٧٤٣ مليار ريال، وهي أول مرة يتحقق فيها فائض منذ عام ١٩٨٢. ولم يبق فائض الميزانية طويلاً، فقد انحرفت الميزانية وحققت عجزاً مرة

«تستخدم المملكة فائض ميزانياتها عن الفترة (٢٠٠٣-٢٠٠٨) في بناء الاحتياطات المستقبلية وإطفاء الدين العام وتعزيز مصادر الدخل المستقبلية وتحسين البيئة البشرية»

(١٦) <http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/IraqKwit/31/sec06>.

أخرى عام ٢٠٠١، تلاه عجز آخر عام ٢٠٠٢. وفي عام ٢٠٠٣، حققت الميزانية فائضا بلغ ٣٦,٠٠٠ مليون ريال. وفي عام ٢٠٠٤، كان مقدار فائض الميزانية ١٠٧,٠٩١ مليار ريال، وكذلك في عام ٢٠٠٥ بلغ الفائض ٢١٧,٨٦١ مليون ريال. أما في عام ٢٠٠٦، فقد حققت الميزانية فائضا مقداره ٢٨٠,٣٦٠ مليون ريال. وفي عام ٢٠٠٧، كان مقدار الفائض ١٧٦,٥٥٢ مليون ريال.

«نتج عن انخفاض أسعار النفط في أواسط الثمانينيات تدني إنفاق الدولة مصطحبا البطء في نمو الاقتصاد، مما حدا بالشركات إلى تقليل اعتمادها على العقود الموقعة مع الدولة والتعويض عن ذلك بالقطاعات التي تعتمد على النمو السكاني»

وواصل الاقتصاد السعودي أداءه المتميز خلال العام ٢٠٠٧م نتيجة استمرار جهود الإصلاحات الاقتصادية وتحديث الأنظمة، إضافة إلى استمرار تحسن أسعار النفط خلال هذا العام، وانعكس ذلك إيجاباً على وضع الميزانية العامة للدولة خلال العام المالي ٢٠٠٧م وأدى إلى تراجع الدين العام بشكل كبير. وكما تشير أرقام الميزانية العامة للدولة للعام المالي ٢٠٠٨، فقد حققت الميزانية فائضا بلغ ٥٨٠,٩٢٤ مليون^(١٧) ريال، يتم الاستفادة القصوى منه في بناء الاحتياطات المستقبلية وإطفاء الدين العام، ودعم البرامج الرأسمالية للدولة وتعزيز مصادر الدخل في المستقبل، وكذا المكانة الاقتصادية للمملكة كبيئة جاذبة للاستثمار.

جدير بالذكر انتقال تركيز الحكومة من الإنفاق العسكري وتطوير البنية التحتية إلى الإنفاق على خدمات التعليم والرعاية الصحية والبرامج الاجتماعية. كما اهتمت المملكة خلال تسعينيات القرن الماضي بتطوير الصناعات غير النفطية، وتقديم الحوافز لقيام القطاع الصناعي بالبداية بمشاريع صناعية متنوعة. فحسب تقارير وزارة الصناعة كان لدى المملكة العربية السعودية عام ١٩٨٠ حوالي ٧٣٠ مصنعاً يبلغ مجموع رأسمالها ٦,٣ مليار دولار. أما في نهاية عام ٢٠٠٨ فقد بلغ عدد المصانع أكثر من ٤,١٦٧ مصنعاً، بإجمالي تمويل ٣٥٩,٥ مليار ريال. منها حوالي ٤٠٠ مصنعاً لها شراكة محاصة مع شركات أجنبية.

كان أداء الاقتصاد السعودي عام ٢٠٠٨ استثنائياً نتيجة للنمو

(١٧) تم تجميع المعلومات من تقرير ساما (٢٠٠٨-٢٠٠٩).

القياسي الذي حققه قطاع البترول، حيث سجلت أسعار البترول في هذا العام أرقاماً قياسية لم تشهدها السوق البترولية من قبل، كما شهد إنتاج المملكة من البترول زيادات ملحوظة خلال الأعوام القليلة الماضية، نتيجة لذلك حقق قطاع البترول معدل نمو اسمي بلغ (٣٤,٩٪)، ونمو حقيقي بلغ معدله (٥,١٪). الأمر الذي أدى بالاقتصاد السعودي إلى أن يحقق معدلات نمو مرتفعة حيث سجل إجمالي الناتج المحلي معدل نمو اسمي بلغ (٢٢٪) ومعدل نمو حقيقي بلغ (٤,٢٪)^(١٨) في عام ٢٠٠٨.

«حقق الاقتصاد السعودي إنجازاً استثنائياً في عام ٢٠٠٨ إذ بلغت نسبة نمو الناتج المحلي الحقيقي (٥,١٪)، بينما بلغت نسبة نمو الناتج المحلي النقدي (٢٢٪)»

٣-٣: الوضع الاقتصادي في المملكة في ٢٠٠٩ :

لم تتطراً تغييرات جوهرية على أساسيات الاقتصاد العالمي حتى منتصف يونيو ٢٠٠٩؛ بل حدث بعض التحسن في المشاعر العامة بعد أن أصبح المشاركون في أسواق المال أكثر تحسناً ضد تدفقات الأنباء السيئة مع ظهور اتجاهات إيجابية في بعض المؤشرات مما انعكس في تعزيز ثقة المستهلكين بعد ما طرأ على أسعار النفط من ارتفاع. وبالنسبة للاستثمار والاستهلاك المحليين، فإنهما تأثرا سلباً بتقليص الائتمان المصرفي. ولقابلة توقعات زيادة نسبة البطالة ووصول عجز إيرادات الحكومة المركزية إلى (٥٪)^(١٩) من الناتج المحلي الإجمالي، يتوقع توسع الحكومة في الإنفاق، والمقصود بذلك استثمارات القطاع العام. ويتوقع صندوق النقد الدولي أن تبقى الصورة أكثر قتامة على آفاق الاقتصاد العالمي بعد أن توقع انخفاض الناتج المحلي الإجمالي العالمي بمعدل يتراوح بين (١,٣٪ - ١,٤٪) في عام ٢٠٠٩. ويتوقع أن يبلغ عجز الميزانية ٦٥

«لم تحدث تغييرات جوهرية على أساسيات الاقتصاد لاعالمي حتى منتصف يونيو ٢٠٠٩»

(١٨) د. خالد عبدالرحمن البسام / www.aleqt.com/2009/10/03/

article_282632.html

(١٩) سامبا - سلسلة التقارير - يونيو ٢٠٠٩.

مليار^(٢٠) ريال في عام ٢٠٠٩ مقارنة بفائض مقداره ٤٠ مليار في عام ٢٠٠٨.

٤,٣ - استشراف المستقبل الاقتصادي لعام ٢٠١٠:

أما الآفاق لعام ٢٠١٠، فيتوقع صندوق النقد الدولي أن معدل نمو الاقتصاد العالمي في عام ٢٠١٠ سيرتفع إلى (٢.٥٪)^(٢١).

«يتكون الاقتصاد السعودي من قطاعين رئيسيين هما القطاع النفطي والقطاع غير النفطي»

ورغم أن الآفاق الاقتصادية العالمية يكتنفها الكثير من الغموض، إلا أنها تبقى رهينة بانتعاش النظام المالي العالمي وانتهاج سياسات مالية ونقدية ذات قوة وفعالية في الاقتصادات الرئيسية؛ ما يوفر الدعم للطلب الإجمالي. ويتوقع حدوث انتعاش بنسبة (١٤٪) في متوسط أسعار النفط وارتفاعاً بنسبة (٦٪) في إنتاج الخام السعودي. أما نمو الإنفاق، فيتوقع وصوله إلى مستويات معتدلة؛ ولكنه سيظل عالياً، حسب المقاييس التاريخية، عند حوالي (١٥٪) وسيسفر عن ذلك عجز مالي بنسبة (١١٪)^(٢٢) من إجمالي الناتج المحلي.

٥,٣ - المساهمات القطاعية في الناتج المحلي الإجمالي:

بلغ الناتج المحلي الحقيقي للمملكة ٨٤٨,٥ مليار^(٢٣) ريال سعودي في عام ٢٠٠٨، وهو أكبر اقتصاد عربي من بين الدول المنتجة للنفط. كما نما القطاع غير النفطي عام ٢٠٠٨ بنسبة (٦,٨٪)^(٢٤). بلغت

(٢٠) ساما - التقرير السنوي الخامس والأربعون - ٢٠٠٩.

(٢١) <http://www.al-jazirah.com/831716/ec2d.htm>

(٢٢) سامبا - مصدر سابق.

(٢٣) ساما - مصدر سابق - ٢٠٠٩.

(٢٤) ساما - مصدر سابق - ٢٠٠٩.

مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي (٢٥,٢٪) عام ٢٠٠٨، بينما بلغت مساهمة قطاع النفط في الدّخل المحليّ الإجماليّ إلى حوالي (٦٠,٧٪)^(٢٥). وتستوعب شركات القطاع الخاصّ ٦,٢ مليون عامل، أي ما يبلغ (٧٣,٤٪) من اليد العاملة في المملكة. وبلغ متوسط معدل التضخم في مؤشر أسعار المستهلك (٩,٩٪) في عام ٢٠٠٨ مقارنة بـ (٤٪) في عام ٢٠٠٧. ويتوقع أن ينخفض إلى (٥,٥٪) في ٢٠٠٩. كما يتوقع أن يستمر انخفاض متوسط معدل التضخم في عام ٢٠١٠ ليصل إلى (٤,٥٪)^(٢٦).

سجلت الميزانية العامة فائضاً بلغت نسبته (٣٣,٦٪) من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠٠٨، مقارنة بفائض نسبته (١٢,٣٪) من الناتج المحلي الإجمالي لعام ٢٠٠٧. أما فيما يتعلق بالحساب الجاري لميزان المدفوعات، فقد سجل فائضاً بلغت نسبته (٢٨,٦٪) من الناتج المحلي الإجمالي لعام ٢٠٠٨، مقارنة بفائض بلغت نسبته (٢٤,٣٪)^(٢٧) من الناتج المحلي الإجمالي لعام ٢٠٠٧.

تتوقع إحصاءات (سامبا) انخفاض معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في المملكة، بالقيمة الاسمية بنسبة تزيد عن (٢٥٪)^(٢٨) في سنة ٢٠٠٩، مقارنة بالناتج المحلي الإجمالي لعام ٢٠٠٨. يوضح الجدول أدناه قيم الناتج المحلي الإجمالي للفترة (٢٠٠٦-٢٠١٠).

(٢٥) ساما - التقرير الخامس والأربعون - سبتمبر ٢٠٠٩.

(٢٦) سامبا - سلسلة التقارير - مايو ٢٠٠٩.

(٢٧) <http://www.sama.gov.sa/ReportsStatistics/ReportsStatisticsLib/>

5600_R_Annual_Ar_45_2009_08_31.pdf

(٢٨) سامبا - سلسلة التقارير - مايو ٢٠٠٩.

جدول (١.٣)

الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية للفترة (٢٠١٠-٢٠٠٦)
(بمليارات الريالات)

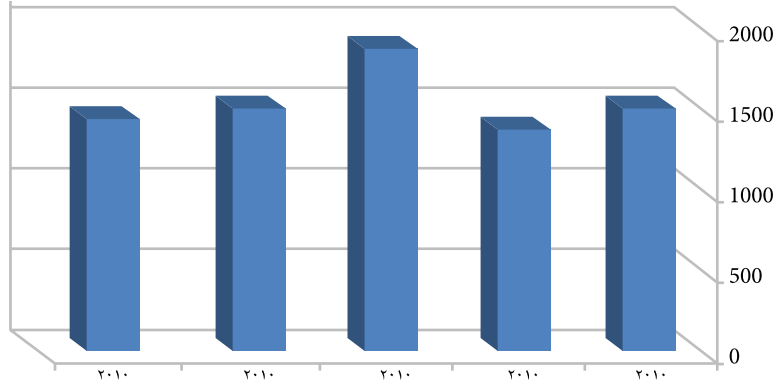
السنة	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
إجمالي الناتج المحلي بالأسعار الجارية	١٣٣٥,٦	٢٨٣,٩	١٧٥٨	*١٢٦٦,٨	*١٤٣٦,٣

المصدر: ساما - التقرير ٤٥ وسامبا - سلسلة التقارير - ٢٠٠٩.

* تقديرات سامبا

يوضح الرسم البياني التالي حجم الناتج المحلي الإجمالي
للفترة (٢٠١٠-٢٠٠٦)

رسم بياني (٢.٣)



يوضح الجدول التالي مساهمات القطاعات المختلفة في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي عن الفترة (٢٠٠١-٢٠٠٨).

جدول (٢-٣)

الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة حسب القطاعات*

(مليون ريال سعودي)

السنة	القطاعات الإنتاجية	قطاع الخدمات	القطاع النفطي	رسوم الواردات	إجمالي الناتج المحلي
٢٠٠١	١٥٨,٨٨١	٢٩٢,٩٩٧	١٧٧,٣٨٨	٧,١٥٢	٦٣٦,٤١٨
٢٠٠٢	١٦٣,٢٦٢	٣٠٤,١٩٨	١٦٢,٣١١	٧,٤٥٩	٦٣٧,٢٣٠
٢٠٠٣	١٧١,٦١٤	٣١٤,١١٧	١٩٢,٤٥٢	٧,٨٥٤	٦٨٦,٠٣٧
٢٠٠٤	١٨١,٦١٨	٣٢٧,١٩٤	٢٠٥,٠٨٨	٨,٢٧٤	٧٢٢,١٧٤
٢٠٠٥	١٩٠,٧٠٢	٣٤٤,١٨٣	٢١٨,٦٤٨	٨,٧٤٥	٧٦٢,٢٧٨
٢٠٠٦	٢٠١,١١٦	٣٥٩,٩٣٧	٢١٦,١٩٥	٩,١٠٠	٧٨٦,٣٤٨
٢٠٠٧	٢١٠,٦٧٩	٣٧٥,٥٨٩	٢١٦,٧٤٣	٩,٣٩٨	٨١٢,٤٠٩
٢٠٠٨	٢١٨,٢٣٧	٣٩٢,٥٢٨	٢٢٨,٢٧٣	٩,٥٠٩	٨٤٨,٥٤٧

المصدر: تم تجميع البيانات من التقرير السنوي الرابع والأربعين - ساما - ٢٠٠٧.

* تم اعتبار سنة ١٩٩٩، سنة الأساس لاحتساب الناتج المحلي الحقيقي.

كما يتضح من الجدول أعلاه، لقد ظلت مساهمة القطاعات الإنتاجية والخدمية غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي كما كانت عليه في ٢٠٠٧ دون تغيير في ٢٠٠٨. وكما الحال في الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة (١٩٩٩)، فقد واصلت جميع الأنشطة الاقتصادية الرئيسية نموها في عام ٢٠٠٨. فقد نما قطاع البناء والتشييد بنسبة (٣,٦٪). أما قطاع الزراعة والغابات وصيد الأسماك فقد نما بنسبة (١,١٪). وقد نما نشاط المرافق العامة - الكهرباء والغاز والمياه - بنسبة (٦,٧٪). وفيما يتعلق بالقطاعات

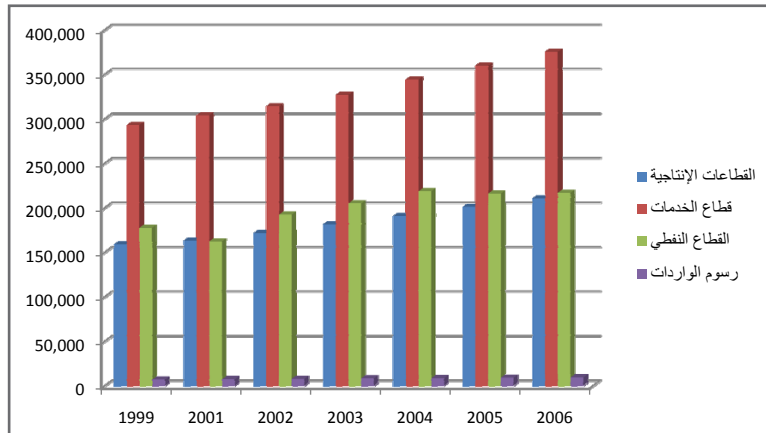
«تؤثر الشركات العائلية التي تعمل في القطاع الصناعي في الاقتصاد السعودي عن طريق زيادتها الإنتاج القومي ورفعها للنشاط الاقتصادي الوطني»

تكوين رأس المال الثابت والحفاظ عليه

الخدمية، فقد نما قطاع النقل والتخزين والاتصالات بنسبة (١١,٨٪)، والتجارة والفنادق بنسبة (٥,٧٪). أما نشاط المال والتأمين والعقارات وخدمات الأعمال، فقد نما بنسبة (٣,٥٪)^(٢٩). ولا يزال تقدّم المملكة مستمراً من خلال الدعم المالي الذي تقدّمه الدولة بقصد الاكتفاء الذاتي في قطاع الزراعة والحليب ومشتقاته، ومنتجات اللوز المنزليّة، ومواد البناء والتشطيبات، والأدوية، بالإضافة إلى قائمة متزايدة من الأدوات والأجهزة الكهربائيّة الإلكترونيّة.

يوضح الرسم البياني التالي مساهمة القطاعات المختلفة في الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة عن الفترة (٢٠٠١-٢٠٠٨).

رسم بياني (١ - ٣)



٦,٣ - تكوين رأس المال الثابت والحفاظ عليه:

«تمثل زيادة الفاعلية الاقتصادية للقطاع الخاص إحدى أهم إنجازات المملكة في العقود الثلاثة الماضية»

رأس المال مصطلح اقتصادي يقصد به الأموال والمواد والأدوات اللازمة لإنشاء نشاط اقتصادي أو تجاري، بهدف الربح أو الأعمال الإنسانية. يعتبر رأس المال المحرك الأساسي لأي مشروع أو عمل استثماري يهدف لزيادة القدرة الإنتاجية لأي جهة ويتكون من مجموعات أساسية غير متجانسة يتفرع من كل منها أشكال فرعية

من المستخدمة القادرة على الإنتاج مثل الأدوات والمواد الخام، وربما القدرات البشرية النادرة، والمواد المساعدة في الإنتاج. وقد أُضيف الغاز الذي بدأ إنتاجه في عام ٢٠٠٤ إلى موارد المملكة، ممّا أضاف استثماراً يبلغ حوالي ٢٥ مليار دولار، على شكل صناعات الغاز وما يتّصل به. وتمتلك المملكة العربيّة السّعوديّة نسبة أموال مدّخرة كافية لدعم مستويات عالية من الاستثمار، حيث إنّ الثروة الفرديّة والقروض المصرفيّة متوفّرة عموماً لتمويل المشاريع الجذّابة. وينقسم رأس المال إلى ثلاثة أقسام:

١. رأس المال الثابت: وهي المواد التي لا تتغير ولا تدخل في التبادل التجاري أو الاستهلاك ضمن دورات الإنتاج. ومن أهم أمثلة رأس المال الثابت في معظم النشاطات الاقتصادية هو الأرض، والبناء، والمنشآت، والآلات، والتجهيزات الضرورية، والطاقة المحركة.

٢. رأس المال المتحرك: وهو كل المواد والسلع التي تدخل في الإنتاج ولها قيمة مباشرة في قيمة السلعة المنتجة. وبشكل مختصر هو كل المواد التي تدخل في دورة اقتصادية متجددة. وأهم أمثلة رأس المال في مجال الصناعة مثلاً، هو المواد الخام التي سيتم استخدامها في العملية الإنتاجية، والأيدي العاملة.

٣. رأس المال الكلي: وهو قيمة كافة المواد والوسائل والأدوات والأيدي العاملة الثابتة والمتحركة اللازمة لإنتاج دورة اقتصادية كاملة. والدورة الاقتصادية هي الفترة الزمنية اللازمة لإعادة تجديد رأس المال المتحرك.

٧,٣ - القطاع الخاص والدور المتعاظم في الاقتصاد الوطني:

تؤثر الشركات العائلية في الاقتصاد السعودي بشكل كبير، خصوصاً التي تعمل في قطاع الصناعة، بزيادتها الإنتاج القومي

ورفعها للنشاط الاقتصادي الوطني، أما المجال التجاري فيجذب البضائع من الخارج ولا يزيد من قيمة الإنتاج المحلي بل يضيف قيم للإنتاج عن طريق إحلال الواردات. وقد أكدت الخطط الخمسية التنموية المتتالية أكثر فأكثر على تطوير القطاع الخاص ضمن إطار اقتصاد السوق الحرّ، بهدف تهيئة القطاع الخاص ليكون ركيزة رئيسية في النشاط الاقتصادي. وسعيًا إلى هذه الغاية تبنت الخطط الخمسية مجموعة من السياسات والحوافز والمبادرات التنظيمية التي يقصد منها أن تساهم في توسيع دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني وأن تزيد فاعليته باستمرار. وفعلاً انعكست هذه السياسة بطريقة إيجابية على استجابة القطاع الخاص لتوجيهات الدولة نحو التخصص. ويعتبر التحسن المضطرد في الفعالية الاقتصادية للقطاع الخاص على مدى الثلاثين عاماً الماضية (تحسن في الاستثمار، وفي الإنتاج، وفي المؤسسات) واحداً من أهم الإنجازات الاقتصادية في المملكة في الفترة المذكورة. فقد تزايد عدد المصانع المنتجة من ٣,١٢٣ مصنعا عام ١٩٩٩ إلى ٤,١٦٧ مصنع عام ٢٠٠٨ بإجمالي تمويل بلغ حوالي ٣٥٩,٥ مليار ريال، توظف حوالي ٤٦٦,٧ ألف موظف وعامل^(٣٠). لقد أصدرت وزارة التجارة والصناعة سجلات تجارية لإنشاء ٢,٨٣١ شركة جديدة، برأسمال بلغ حوالي ٧٠,٤ مليار ريال، مقارنة مع ٢,٢٧٤ شركة عام ٢٠٠٧. وأرتفع العدد الإجمالي للشركات القائمة بالمملكة حتى آخر عام ٢٠٠٨ إلى ٢١,٦٩٢ شركة بإجمالي رؤوس أموال قدرها ٦٤٠,٨ مليار ريال شكلت نسبة رؤوس أموال الشركات المساهمة فيها نحو (٧٣,٤٪)^(٣١).

وقد بلغت نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي للمملكة نحو (٧٢٪)^(٣٢) في عام ٢٠٠٨م،

(٣٠) ساما - التقرير الاقتصادي ٤٥ - ٢٠٠٩.

(٣١) ساما - التقرير الاقتصادي ٤٥ - ٢٠٠٩.

(٣٢) خالد محمد القصيبي - <http://www.al-jazirah.com.sa/2009jaz/>

«ساعد سعي الحكومة الدؤوب إلى تطوير القطاع الصناعي على استقطاب التقنية ورؤوس الأموال الأجنبية»

وارتفع حجم الاستثمار السنوي لهذا القطاع من نحو ١,٢ بليون ريال في عام ١٩٧٠م إلى نحو ١٧١,٩ بليون ريال في عام ٢٠٠٨م وهو ما يشكل حوالي (٨٤,٦٪) من إجمالي تكوين رأس المال الثابت في القطاعات غير النفطية بالأسعار الجارية. كما بلغ إجمالي العمالة في أنشطة القطاع الخاص نحو ٦,٨٤ مليون عامل في العام نفسه، شكلوا حوالي (٨٥,٣٪) من إجمالي القوى العاملة.

٣-٨: قطاع التجارة والصناعة:

توجّه الحكومة اهتماماً بالغاً إلى القطاع الخاص في كافة مشاريعها التنموية، عن طريق منحه حرية أكبر، وعن طريق تزويده بكثير من التسهيلات والحوافز والخدمات التي تمكنه من احتلال موقع قيادي في عملية التطوير، وليكون أدائه بالتالي أكثر فعالية من خلال الوكالات ذات الصلة بتنمية القطاع الاقتصادي في المملكة. وتنظر المملكة إلى التصنيع على أنه العنصر الرئيسي من بين أهدافها العامة لتحقيق التحوّل الاقتصادي من الاعتماد المفرط على تصدير النفط الخام إلى الاقتصاد المتنوع؛ فقطاع الصناعة هو أحد الروافد الرئيسية للدخل القومي. وتجلّى ذلك في تنامي الصادرات بنسبة (٣٤,٤٪)^(٣٣) في ٢٠٠٨ مقارنة مع عام ٢٠٠٧ ليصل إلى ١,٢ تريليون ريال.

«بلغ عدد الوكالات التجارية العالمية في المملكة ١٠.٣١٨ وكالة في عام ٢٠٠٨»

إن دور قطاع التجارة حيوي في تطوير مصادر الدخل القومي وتلبية حاجات المواطنين إلى السلع والخدمات، وكذلك في تأمين فرص العمل. ويشمل قطاع التجارة عدداً كبيراً من الشركات العائدة لأفراد مسجلين في السجل التجاري، وهم يمارسون نشاطهم التجاري في المملكة بحرية ضمن الإطار الدستوري والأنظمة التي تنظم هذا القطاع.

أصدرت وزارة التجارة والصناعة عام ٢٠٠٨ سجلات تجارية

لإنشاء ٦٨.٤١٢ مؤسسة تجارية جديدة في مختلف مناطق المملكة. وبذلك ارتفع العدد الإجمالي للمؤسسات التجارية المسجلة في المملكة إلى ٧٦٣.٦ مؤسسة تجارية.

كما منحت الوزارة تراخيص لإنشاء ٦١٠ مكتباً لمزاولة المهن الحرة. وقد تركز أغلبها في مجال الاستشارات الإدارية ١٠٢ مكتباً والاستشارات الهندسية المدنية ٧٢ مكتباً والاستشارات التعليمية ٦٨ مكتباً واستشارات الهندسة المعمارية ٦٠ مكتباً، إضافة إلى بعض النشاطات الأخرى. وبهذا ارتفع إجمالي مكاتب المهن الحرة المرخصة بنهاية ٢٠٠٨ إلى ١.١٣٧ مكتباً تعمل في مختلف الأنشطة.

«تشجيعاً لاستثمار رأس المال الخاص في القطاع الصناعي، تقرر السياسة الصناعية بأحقية المجتمع الصناعي في اختيار واستغلال والتحكم في المصادر الاقتصادية»

أما فيما يخص الوكالات التجارية فلقد بلغ عددها الإجمالي إلى ١١.١١٤ وكالة^(٣٤) حتى منتصف ٢٠٠٩، مقارنة بـ ١٠.٣١٨ وكالة في عام ٢٠٠٨ و ٩.٨٨٩ وكالة^(٣٥) في عام ٢٠٠٧، شملت مختلف السلع والمنتجات المحلية والأجنبية. فمنذ ثلاثينيات القرن العشرين، حصلت العديد من الشركات الانجليزية، مثل «جنرال الكترونيك»، «واطسون»، «بيرلي جنرال» و«اكسبريس ليفت»، على عقود لتوريد المعدات والبناء.

إضافة إلى ذلك، أصدرت الوزارة خلال ٢٠٠٨ تراخيص صناعية لإنشاء ١.٨٩١ مصنعاً جديداً في مختلف الأنشطة وبإجمالي تمويل ٤٨.٦ مليار ريال توظف ما يزيد عن ٨٣.٥ ألف موظف وعامل^(٣٦).

إن استعداد الحكومة لتمويل المشاريع يشجع على استثمار المال الخاص في القطاع الصناعي. كما أن الاستقرار الحكومي والخطوات الحقيقية في تطوير القطاع الصناعي قد استقطبا رأس المال والتقنية من خارج البلاد. وتشجع السياسة الصناعية للمملكة استثمار القطاع الخاص للمال في مجال التقنية العالية وقطاع

<http://www.spa.gov.sa/cdetails.php?id=701410&catid=5> (٣٤)

<http://www.mofa.gov.sa/Detail.asp?InSectionID=3581&InNewsIt> (٣٥)

emID=86465

(٣٦) ساما - التقرير الاقتصادي ٤٥ - ٢٠٠٩.

الإنتاج منخفض التكاليف. كما تقرّ تلك السياسة بحقّ المجتمع الصناعي التجاريّ في أن يكون له الخيار في اختيار واستغلال والتحكم في المصادر الاقتصادية، بما يشمل العمال الصناعيين، على ألا ينافي الأوضاع القائمة، وذلك بغية رفع الحدّ الأقصى من الإنتاجية في المجال الصناعي.

لقد دأبت الحكومة على الترحيب برؤوس الأموال من الخارج، وكذلك بالخبرات الأجنبية ومشاركة الصناعيين غير السعوديين في مشاريع التطوير الصناعي بالتعاون مع رجال الأعمال السعوديين. إنّ النهضة الصناعية حديثة نسبياً في المملكة. وهي تشمل ثلاث مجموعات:

❖ تتكوّن المجموعة الأولى من الصناعات الأساسية؛ مثل صناعة الهيدروكربونات الواسعة، والصناعات المبنية على التعدين. فمثل تلك الصناعات تتركز فيها رؤوس الأموال والطاقة، وتكون الشركات العاملة في هذا المجال في العادة من نوع شركات المحاصة، ويكون أحد الفرقاء فيها أجنبيّاً يمتلك مقداراً متفاوتاً من التحكم في الشركة؛ إلا أن هذا المقدار لا يتعدى بأيّ حال (٥٠٪).

❖ والمجموعة الثانية تشمل قطاع المصانع، وتملك أغلبها شركات عائلات، وهي شركات تصنيع لديها ترخيص من وزارة الصناعة والكهرباء. فقد بلغ عدد المصانع العاملة في المملكة ٤٣٦٧ مصنع^(٣٧) حتى منتصف ٢٠٠٩، مقارنة بـ ٤١٦٧ مصنع في عام ٢٠٠٨^(٣٨).

«بلغ عدد المصانع العاملة في المملكة ٤٣٦٧ مصنع حتى منتصف ٢٠٠٩، مقارنة بـ ٤١٦٧ مصنع في عام ٢٠٠٨»

❖ أمّا المجموعة الثالثة، فتتكون في معظمها من ورشات صغيرة كثيرة العمّال. تعمل هذه المجموعة في مجال الصيانة والإنتاج على نطاق ضيق؛ ولا تحتاج مثل هذه الورش إلى ترخيص لا من وزارة التجارة والصناعة، أو البلديات المحلية.

كان أكثر تركز شركات العائلات السعودية في في المجموعتين الصناعيتين الثانية والثالثة من المجموعات التي ذكرناها.

(٣٧) <http://www.spa.gov.sa/cdetails.php?id=701410&catid=5>

(٣٨) سامبا - التقرير الرابع والأربعون ٢٠٠٩.

إن الأنظمة الخاصة بتنظيم الشركات الصادرة ضمن مرسوم ملكي صدر في عام ١٩٦٥ وتعديلاته اللاحقة، تتضمن أدوار وإجراءات مختلف الشركات التي تعود ملكية معظمها للعائلات، وهي كما يلي:

- ١- شركات الشراكة العامة.
- ٢- شركات الشراكة المحدودة.
- ٣- شركات المحاصة [مشاركات مؤقتة من أجل تنفيذ مشاريع محددة].
- ٤- المشاركة المحدودة بالأسهم.
- ٥- الشركات ذات رأس المال المتغير.
- ٦- المشاريع التعاونية:

٣-٩: انفتاح الاقتصاد الوطني في ظل العولمة:

بدأ ظهور المؤشرات الإيجابية لانضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية في ديسمبر ٢٠٠٥ عبر جلب مصالح مهمة للقطاع الخاص السعودي، خاصة بعد إزالة القيود عن تطوير عمليات التصدير غير النفطية من قطاع البتروكيماويات، وبفرض أنظمة تمنع سياسة إغراق السوق. كما أن الاستقرار والشفافية اللذين تتصف بهما الأنظمة والإجراءات التي سوف تنطبق على الشركات الأجنبية العاملة في المملكة بنفس الدرجة التي تنطبق بها على الشركات الوطنية، أدى إلى فتح فرص ضخمة ومشجعة لاجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولتوسيع شركات المحاصة، فقد بلغت أصول صناديق الاستثمار الأجنبية ٢٥,٢ مليار^(٣٩) في عام ٢٠٠٧. أما في عام ٢٠٠٨، فقد انخفضت تلك الأصول لتبلغ ١٣,٦ مليار^(٤٠) ريال.

(٣٩) ساما - التقرير السنوي ٤٤ - ٢٠٠٩.

(٤٠) ساما - التقرير السنوي ٤٥ - ٢٠٠٩.

اقتضى انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية إحداث تغييرات في القوانين السارية فيما يتعلق بتنظيم الاستثمار وعمل الأجانب والملكية وتفاصيل قيام المشاريع. ونتيجة هذه التغييرات بدأ سوق الخدمات بالانفتاح أمام الاستثمار الأجنبي. فبعد مرور أربعة أعوام على انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية منذ عام ٢٠٠٥، تمثلت المكاسب المتحققة في الآتي:

«زيادة عدد الشركات الأجنبية وتحفيز أجور المكالمات الهاتفية من أهم الآثار الإيجابية لانضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية»

❖ ترتيب الاقتصاد السعودي، حيث كانت المملكة قبل الانضمام تعتمد على جهود تنموية تهدف لبناء قاعدة إنتاجية كالسلع والخدمات القائمة على السوق والطلب المحلي فقط، ولكن بعد الانضمام فإن المملكة أصبحت تمارس التحرير الاقتصادي اللازم لتنويع قاعدة الإنتاج وزيادة النمو القائم على السوق والطلبين المحلي والعالمي.

❖ فتح الأسواق لصادرات المملكة حيث حازت المملكة على المركز الثاني عشر، كأكبر دولة مصدرة للسلع في العالم لعام ٢٠٠٨، ولوحظ ذلك من حجم الزيادة الملحوظة في حجم الصادرات غير النفطية التي ارتفعت قيمتها من ٥٧ مليار ريال عام ٢٠٠٤ قبل الانضمام إلى نحو ١٢٨ مليار ريال في عام ٢٠٠٧ بعد الانضمام، وبالتالي فقد تضاعفت نسبة الصادرات غير النفطية إلى (٢٥٠٪)^(٤١).

❖ زيادة عدد الشركات الأجنبية والشركات ذات المسؤولية المحدودة المختلطة (سعودية-أجنبية) وفروع الشركات المساهمة الأجنبية وفروع الشركات الأجنبية المحدودة، حيث ارتفع عددها من ٢٤٧ شركة مجتمعة في عام ٢٠٠٤ إلى ٣٩٧ شركة في عام ٢٠٠٧.

❖ انخفاض تعرفه الاتصالات نتيجة فتح القطاع للمنافسة حيث انخفضت أجور مكالمات الهاتف الثابت من عام ٢٠٠٤ إلى عام ٢٠٠٧ في حدود النصف وانخفضت كذلك أجور الهاتف

الاقتصاد الوطني والأزمة المالية العالمية

«يتوقف تأثير الأزمة المالية أو غيرها من الأزمات العالمية في أي اقتصاد على درجة انفتاح هذا الاقتصاد على الاقتصاد العالمي ومدى اندماجه فيه»

الجوال إلى أكثر من الربع في عام ٢٠٠٧، وبفضل سياسة الانفتاح على الأسواق الخارجية التي اعتمدها المملكة بعد انضمامها للمنظمة، تقدمت المملكة عشرة مراكز في تقرير «سهولة ممارسة أنشطة الأعمال» تبعاً للبنك الدولي وحلت في المركز ٢٣ عام ٢٠٠٨ مقارنة مع المركز ٣٣ عام ٢٠٠٧. كان المستثمر الأجنبي بحاجة إلى إجراء ١٤ معاملة و٩٥ يوماً لتأسيس نشاط تجاري عام ٢٠٠٧. وبفضل السياسات المتقدمة التي اعتمدها المملكة، تقلص الفارق إلى ٧ معاملات وحوالي ١٥ يوماً لتأسيس النشاط التجاري عام ٢٠٠٨.

أما فيما يخص التزام المملكة بفتح أسواقها للعالم فلقد عمدت على تقليص الأنشطة المستثناة من الاستثمار الأجنبي. وبنهاية ٢٠٠٧، أصبحت قطاعات التأمين، الأفلام السينمائية وأشرطة الفيديو، التوزيع وتجارة الجملة والتجزئة بما فيها التجزئة الطبية مثل الصيدليات الخاصة، الوكلاء التجاريين عدا الوكلاء التجاريين بالعمولة المصنفة دولياً بالرقم ٦٢١، الاتصالات، نقل الركاب داخل المدن بالقطارات، النقل الجوي والنقل الفضائي، مفتوحة أمام الجميع.

١٠,٣ - الاقتصاد الوطني والأزمة المالية العالمية:

«ضعف الرقابة على المؤسسات المالية والاعتماد على الرقابة الذاتية وتحرر الأسواق المالية بصورة مفرطة، ما أدى إلى الإفراط في عمليات التمويل من أهم أسباب انفجار الأزمة المالية العالمية»

يتوقف تأثير الأزمة المالية أو غيرها من الأزمات العالمية في أي اقتصاد على درجة انفتاح هذا الاقتصاد على الاقتصاد العالمي ومدى اندماجه فيه، وكذلك على الإجراءات الاحترازية التي تتخذها الدولة لتفادي تأثير هذه الأزمات أو على الأقل الحد من تأثيرها في اقتصادها. وقد ظهرت بوادر الأزمة المالية العالمية في عام ٢٠٠٧م عندما بدأت مشكلة الرهون منخفضة الملاءة (sub-prime mortgages) في الولايات المتحدة الأمريكية تلقي بظلالها على أسعار العقارات المتضخمة هناك. وما اعتبره بعض المحللين في

«شجعت بعض التشريعات المصارف على مزيد من عمليات التوريق التي ساهمت في خلق نظام مصرفي في الظل»

وقته تصحيحاً لأسعار السوق لم يكن إلا بداية لهذه الأزمة المالية التي امتدت أثارها من القطاع المصرفي إلى كافة أجزاء النظام المالي؛ حيث استمر انخفاض أسعار العقارات حتى بلغ في شهر يناير ٢٠٠٩ م حوالي (٣٠٪) مقارنة بمستوياتها في نفس الفترة من عام ٢٠٠٨، مما عاد بالأسعار لمستويات عام ٢٠٠٣ م. واستمرت تداعيات الأزمة حتى بدأت تؤثر على الاقتصاد الحقيقي، بل وامتدت أثارها من الولايات المتحدة الأمريكية إلى كل الاقتصادات الصناعية، وحتى الدول النامية، مما أحالها من أزمة مالية أمريكية إلى أزمة مالية عالمية طال أثرها معظم الاقتصادات في العالم. وتجدر الإشارة إلى انخفاض نمو الاقتصاد العالمي إلى أقل مستوى له خلال السنوات الخمس الماضية. فقد وصل معدل نموه (٣,٢٪)^(٤٢) في ٢٠٠٨. ويتوقع أن ينكمش معدل نمو الاقتصاد العالمي بنسبة (١,٣٪).

ويعزى انفجار الأزمة المالية العالمية إلى عدة أسباب منها :

١. ضعف الرقابة على المؤسسات المالية والاعتماد على الرقابة الذاتية وتحرر الأسواق المالية بصورة مفرطة، ما أدى إلى الإفراط في عمليات التمويل.
٢. محدودية قدرة التشريعات على مواكبة التطورات السريعة التي حدثت في النظام المالي من ناحية، ومن ناحية أخرى أسهمت بعض التشريعات المستحدثة في إحداث - أو على الأقل - تعميق الأزمة المالية . فعلى سبيل المثال، شجعت بعض التشريعات المصارف على مزيد من عمليات التوريق (securitization) التي ساهمت في خلق نظام مصرفي في الظل تحديداً بسبب غياب أسواق ثانوية للأصول التي يتم توريقها في محفظة مالية (كالرهونات العقارية) التي استخدمت لتوفير مزيد من القروض بين المصارف . إضافة لذلك، زاد الاعتماد على مؤسسات تقييم المخاطر، فقد شجعت المصارف على زيادة الاعتماد على تلك

المؤسسات التي كانت تقلل من مخاطر بعض الأصول المالية، مثل الرهون منخفضة الملاءة.

٣. فيما يتعلق بجانب المصارف التجارية، فإنها أصبحت تستخدم الكثير من المنتجات المالية التي تم استحداثها في العقد الأخيرين والتي تتسم بالتعقيد، مما أثر في النظام المالي بأكمله وخلق ارتباطاً قوياً بين المؤسسات الخاصة العاملة فيه. وهكذا، فقد نشأ نظام مصرفي في الظل System Shadow Banking بعيداً عن أعين المشرعين، وازداد فيه اعتماد المصارف على بعضها في توفير التمويل بدل الاعتماد على الودائع التي تخضع للتنظيم والرقابة.

٤. انخفاض معدل الفائدة في الولايات المتحدة لمدة طويلة بين الأعوام ٢٠٠١م و ٢٠٠٥م) حيث انخفض معدل الفائدة الفيدرالي Federal Funds Rate إلى ما دون (٢٪) بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١م، واستمر في انخفاضه إلى أن وصل إلى (١٪) في الفترة من منتصف ٢٠٠٣م إلى منتصف ٢٠٠٤م. ولم يبدأ معدل الفائدة في الصعود التدريجي إلا في عام ٢٠٠٥م. ونتج عن استمرار معدلات الفائدة المنخفضة نشوء سيولة كبيرة أثرت ولو جزئياً على أسواق العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية.

٥. تزامن انخفاض معدل الفائدة مع استمرار العجز في الميزان التجاري الأمريكي تحديداً مما ساهم في نقل الجزء الآخر من السيولة الكبيرة من الولايات المتحدة إلى دول أخرى حول العالم خصوصاً وأن هناك دول استمرت في شراء دولارات للدفاع عن سعر صرف عملتها المستهدف. هذان العاملان دفعا المؤسسات المالية في الولايات المتحدة وخارجها للبحث عن العوائد الجذابة لهذه السيولة، بالرغم من المخاطر المرتفعة.

ونسبة لتمتع الاقتصاد السعودي بدرجة عالية من الانفتاح على الاقتصاد العالمي، مما يتمثل في عدم وجود قيود على حركة دخول وخروج السلع ورؤوس الأموال من وإلى المملكة، كما أنه لا توجد قيود على المعاملات في سوق الصرف الأجنبي، لم يكن من المستبعد تأثر الاقتصاد السعودي بما يحدث في مجريات الاقتصاد العالمي جراء الأزمته العالميتين: المالية والاقتصادية نتاجا عن أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية. ويمكن تلخيص تداعيات الأزمة المالية على المملكة في ثلاثة محاور:

«وصلت قيمة المشاريع الخاصة المؤجلة أو الملغاة إلى ٢٧ مليار دولار منذ أكتوبر ٢٠٠٨، أي ما يعادل (١٢٪) من جميع المشاريع»

أولاً: انسحاب البنوك الدولية من سوق تمويل الشركات بالمملكة واتجاه البنوك المحلية إلى التقشف مما جعل المستثمرين في القطاع الخاص يواجهون تراجعاً حاداً في الائتمان. وبناءً عليه، أوقفت وألغيت أعداد متزايدة من المشاريع الخاصة. وقد وصلت قيمة المشاريع الخاصة المؤجلة أو الملغاة إلى ٧٧ مليار دولار منذ أكتوبر ٢٠٠٨، أي ما يعادل (١٢٪)^(٤٣) من جميع المشاريع.

ثانياً: أدى انهيار النشاط الاقتصادي العالمي إلى تراجع أسعار النفط بنفس السرعة التي ارتفعت بها. فقد تهاوت أسعار النفط حتى وصلت إلى ٤٠ دولاراً للبرميل بنهاية عام ٢٠٠٨. مما انعكس على عائدات الصادرات السعودية انخفاضاً. فقد أدى الانكماش الاقتصادي العالمي إلى انخفاض كبير في الطلب وأسعار البترول وكذلك أسعار البتروكيماويات. ولا يمكن التقليل من حجم الأثر الذي ترتب على انهيار الأسعار وخفض الإنتاج في بلد تسهم صادرات النفط فيه بحوالي (٩٩٪) من إجمالي حصيلة الصادرات، وحوالي (٨٨٪) من الإيرادات الحكومية، وما يقل قليلاً عن الثلث من إجمالي الناتج المحلي. أضف إلى ذلك، تأثير تدني أسعار النفط وضعف النشاط الاقتصادي العالمي على آفاق منتجات التكرير والبتروكيماويات، التي تشكل أهم عناصر القطاع التصديري غير النفطي للمملكة العربية السعودية.

«خفف انعزال الشركات العائلية عن سوق الأسهم والاضطرابات التي تحدث في الأسواق المالية العالمية من تأثير الأزمة المالية العالمية عليها»

ثالثاً: تأثير الهبوط الحاد في أسواق الأسهم العالمية بسرعة على السوق المالية السعودية (تداول) وترك ذلك وقعا ملحوظا على ثروة الأسر، وبالتالي على الاستهلاك الخاص الذي تراجع بشدة في الربع الأخير من عام ٢٠٠٨.

وبالنسبة للشركات العائلية، فإن تأثير الأزمة المالية العالمية ينعكس في انسحاب بعض البنوك العالمية من سوق تمويل الشركات بالمملكة مما يقلل من التمويل المتاح لتلك الشركات كما تمثل في إرجاء الكثير منها خططها للتحويل إلى شركات مساهمة عامة. حقيقة الأمر أن الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية معزولة عن موضوع سوق الأسهم والاضطرابات التي تحصل في سوق الأوراق المالية ولا تتأثر بالهزات الاقتصادية الناتجة من ارتفاع وانخفاض أسعار الأسهم.

ملخص

يسود النظام الرأسمالي - باستثناء التعامل بالفائدة - اقتصاد المملكة العربية السعودية. بناءً عليه، يحق للمؤسسات والشركات امتلاك وسائل الإنتاج الذي يهدف إلى الربحية. ويتكون الاقتصاد السعودي من قطاعين رئيسيين هما: القطاع النفطي والقطاع غير النفطي. وللقطاع الخاص دور متعاظم في الاقتصاد الوطني. وتؤثر الشركات العائلية، وخاصة التي تعمل في مجال الصناعة، في الاقتصاد السعودي بشكل كبير.

تتحكم قوى العرض والطلب في تحديد الأسعار. تاريخياً، وقبل اكتشاف النفط كان الاقتصاد الوطني يعتمد على خدمات الحج إلى المناطق المقدسة مع توفر بعض الزراعات والرعي في مناطق محدودة. وبعد الحرب العالمية الثانية صار النفط وصادراته المصدر الأول للإيرادات في المملكة.

نسبة لارتفاع أسعار النفط، كان الأداء الاقتصادي استثنائياً في عام ٢٠٠٨. أدى تدني الطلب العالمي الناتج من الأزمات المالية والاقتصادية العالميتين إلى انكماش الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠٠٩، فبلغ معدل نموه (٢,٥٤٪).

يتوقع أن يؤدي انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية إلى مكاسب كبيرة تتمثل في ترتيب الاقتصاد السعودي وفتح أبواب جديدة لصادرات المملكة غير النفطية، وزيادة عدد الشركات الأجنبية في المملكة مما يزيد من القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني.

يتوقع أن ينحصر التأثير السلبي للأزمات المالية والاقتصادية العالميتين في انسحاب المؤسسات المالية العاملة بالمملكة، تدني عائدات المملكة من النفط، وانخفاض ثروات الأسر، مما يؤثر على الطلب الكلي.

الفصل الرابع

أسس البحث في التخطيط الاستراتيجي

٤-١: تعريف البحث

«البحث هو السعي نحو المعرفة بطريقة موضوعية ومنهجية، بهدف الوصول إلى حل الأطروحة»

تعني كلمة البحث السعي نحو فهم الحقائق. وحينما نستخدم كلمة البحث في المجال العلمي، فإننا نعني السعي بطريقة علمية ومنهجية للحصول على المعلومات المحددة في موضوع محدد. ويمكن القول أن البحث عملية منهجية للاكتشاف وتحصيل المعرفة واستخدامها.

لا بد أن يتضمن البحث العلمي السعي الدقيق والحريص إلى فحص الأمور ذات العلاقة بموضوع الدراسة لاكتشاف معلومات جديدة أو علاقات جديدة، ولتوسيع دائرة المعرفة الحالية من أجل غرض محدد. حينما نفهم البحث بهذا الشكل فإنه يصبح مساهمة أساسية في مقدار المعرفة الحالية المتوفرة، وهو بذلك يدفع بالمعرفة إلى الأمام. إنه الطريق إلى الحقيقة، وهو يستعين من أجل ذلك بالدأب والملاحظة والمقارنة والتجريب. والخلاصة أن البحث هو سعي نحو المعرفة بطريقة موضوعية منهجية، تضع نصب عينها إيجاد حل للمشكلة التي يطرحها الباحث على نفسه.

تتناول إحدى جوانب البحث محاولة لوضع التعميمات بطريقة منهجية، وكذلك طرح النظريات. ويشتمل البحث على طريقة منهجية في التعبير عن المشكلة أولاً، ثم صياغة فرضية لحلها، ثم جمع المعطيات اللازمة، وتحليل تلك المعطيات. بعد ذلك استنتاج النتائج

وسببها إما للتوصل إلى حلول للمشكلة المطروحة أو لوضع تعميم يبنى على المعطيات المتوفرة لطرح النظرية المتصلة بتلك المعطيات.

٤-٢: أنواع البحوث

يمكن أن يكون البحث تطبيقياً أو أساسياً. يهدف البحث التطبيقي إلى إيجاد حل لمشكلة آنية تواجه المجتمع أو تواجه مؤسسة صناعية أو تجارية أو ما شابه ذلك، وذلك لإيجاد حل للمشكلة الماثلة. وفي أحيان كثيرة، يطلق على هذا النوع من البحوث (البحث من أجل البحث). من جهة أخرى، يهدف البحث الأساسي بشكل رئيسي إلى وضع التعميمات وصياغة نظرية والوصول إلى معلومات ذات تطبيقات واسعة النطاق. يضيف هذا النوع من البحوث إلى المعلومات العلمية المنظمة الموجودة مسبقاً.

كما يمكن أن يكون البحث كمياً أو كيفياً. فبينما يستند البحث الكمي على قياس الكمية أو المقدار، من منطلق إمكانية تطبيقه على ظاهرة ما يمكن التعبير عنها بتعبيرات كمية، يهتم البحث الكيفي بوصف ظاهرة تتعلق بصفة أو نوع. ويكون البحوث الكيفي مهم بشكل خاص في العلوم السلوكية، وذلك حينما يكون الغرض من البحث محاولة الكشف عن دوافع السلوك البشري غير الظاهرة للعيان.

يغلب أن يكون التركيز في البحوث الكيفية على تفسيرات الأفراد لبيئتهم وتفسيرهم لسلوكهم وسلوك غيرهم. ولا تهتم أساليب البحوث الكيفية بالقياسات، وإنما يكون اهتمامها أكثر بالحاجة إلى أشخاص يُبدون مواقفهم مما يعرض عليهم، وبطبيعة مادة البحث التي تمكن الباحث من فهم الحالة التي يفحصها بنفسه.

هناك حالات كثيرة تستخدم فيها طرق البحث الكيفية حينما لا يكون هناك أساس نظري كافٍ ليتقدم الباحث على ضوئه. فميزة البحث الكيفي أنه يمكن الحصول على حجم ضخم من المعلومات

«يهدف البحث إيجاد إجابة لسؤال ما باستخدام أساليب علمية؛ من أجل التوصل إلى حقائق لم يتم اكتشافها من قبل»

الغنيّة من عدد محدود من أفراد أو عيّنات البحث، بينما لا بدّ من أجل البحث الكميّ من جمع منهجيّ للمعلومات. ويستغلّ البحث الكيفيّ البيئة المتاحة لتحسين نوعية المعلومات المتوفرة.

كما أن نوعان آخران من البحوث، هما البحث المفاهيمي والبحث التجريبي. فالبحث المفاهيمي هو البحث المتعلّق بفكرة تجريدية أو بنظرية. ويستخدم الفلاسفة هذا النوع عموماً في توليد مفاهيم جديدة أو في تفسير المفاهيم المتوفّرة. أمّا البحث التجريبي، في المقابل، فهو يعتمد على الخبرة والتجربة أو على الملاحظة.

٤-٣: أهداف البحث

إنّ الهدف من البحث إيجاد إجابة لسؤال ما عن طريق تطبيق أساليب علمية؛ من أجل التوصل إلى حقائق لم تكن معروفة ولم تكتشف بعد. ولكل بحث أهدافه الخاصة التي يتمّ تحديدها بناء على المشكلة وما يطلب الوصول إليه. ومن الأهداف المشتركة بين البحوث هو تحديد مدى تكرار حدوث شيء ما، أو مدى ترابط حدوث الشيء مع شيء آخر.

٤-٤: أساليب البحث

تعني مشكلة البحث، بصفة عامة، صعوبة ما واجهت الباحث، إمّا في نطاق عمله النظريّ أو العمليّ، وهو يسعى إلى إيجاد حلّ لتلك المشكلة. لا بدّ من وجود فردٍ أو مجموعة يواجهون صعوبة ما أو مشكلة معينة. ولا بدّ من وجود هدفٍ ما للسعي نحوه. فإذا لم يكن الإنسان يسعى إلى شيء فإنّه لا يمكن أن يكون في مواجهة مشكلة. ولا يكفي أن يكون أمام الباحث أسلوب واحد للحصول على هدفه الذي يريده، أي أنّه يجب أن يكون هناك طريقتان على الأقلّ تتوفّران لدى الباحث؛ لأنّه إن لم يكن لديه أكثر من طريقة يختار بينها، فليست

أمامه مشكلة. ومن جهة أخرى يجب أن يبقى في ذهن الباحث مقدار من الشك حول الحلول أو الخيارات التي تتوفر أمامه، أي أنّ البحث هو سعي للجواب عن الجدوى النسبية للخيارات المتاحة. كما يجب أن تكون المشكلة المطروحة حول بيئة محدّدة. والخلاصة أنّ يكون أمام الباحث مشكلة بحث عليه أن يجد لها أفضل حلّ، أي أن يجد الأسلوب الأفضل للتعامل مع المشكلة حتّى يتوصّل إلى الهدف في نطاق البيئة التي تقع المشكلة ضمنها. هناك عدة طرق بحثية تستخدم من أجل إيجاد الإجابات للأسئلة التي تطرحها مشكلة البحث ومن ثم إثبات الفرضيات أو نفيها. وأكثر الطرق شيوعاً هي:

أ. الأسلوب الوصفي:

وهو توصيف حالة المشكلة كما هي وبيان مواصفاتها الدقيقة.

ب. الأسلوب التحليلي أو التوضيحي:

وهو انتقاد للظاهرة وتقديم تفسير لأسباب ظهورها بما هي عليه.

ويمكن المزج بين الأسلوبين من حيث جمع الحقائق باختلاف أنواعها وتصوير الحالة كما هي في وقت البحث، ثم استخدام تلك الحقائق والمعلومات وتقويمها من أجل تقديم التحليل لصورتها الحالية.

٤-٥: طرق البحث

إنّ أساليب البحث كثيرة الجوانب، واستخدام الأساليب الجديدة بالثقة جزء من منهجيات البحث. لهذا، فعلى الباحث أن ينظر في مقدار الحزم المطلوب حينما يختار أسلوب البحث المناسب لعمله. يعني الحزم مدى تطابق أسلوب البحث المتبع مع المتطلبات الأساسية لتصميم البحث.

ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الروابط:

- المستوى الأول:

يشمل المستوى الأول تلك الطرق التي تعتمد على الأساليب الكيفية والسردية في تحليل المتغيرات. لا تتيح هذه الطرق الحصول إلا على أدنى مدى من تصنيف وسرد المتغيرات التي تجري دراستها. وهي طرق تعتمد على رأي الخبير، وعلى دراسة حالات فردية وعلى التاريخ السردية.

- المستوى الثاني:

يصبح القياس في هذا المستوى مهماً، خاصة في شكله الكمي. وتشمل الطرق المستخدمة في هذا المستوى المسح، والبحث، والتحليل طويل المدى وتحليل التسلسلات الزمنية. كما تشمل التجريب غير المنضبط. ويكون التركيز في هذا المستوى على قياس واستغلال متغيرات محددة والعلاقات فيما بينها. تتيح لنا مثل هذه الطرق أن نؤكد أن شيئاً ما له علاقة بشيء آخر، بينما يندر أن تتيح هذه الطرق للباحث إمكانية تحديد العلاقة السببية، أي علاقة السبب بالمُسبب.

- المستوى الثالث:

يجري البحث على المستوى الثالث باستغلال المتغيرات واختبارها بغير تقرير العلاقة السببية، ومن ثمّ التوصل إلى تلك المتغيرات التي لها أثر حيوي أو مهمّ على موضوع الدراسة والعلاقة الرئيسية الكامنة خلف المتغيرات. فإذا كان المطلوب مثلاً معرفة السبب في حدوث شيء ما، فإنّ طرق البحث على المستوى الثالث من الحزم ضرورية. ويحتاج هذا المستوى إلى إجراء التجارب ضمن ظروف ميدانية خاضعة للضبط.

إن اختيار أسلوب البحث الذي يكون أكثر قابلية للتطبيق والأكثر تناسبا مع المشكلة قيد الدراسة، هو الأكثر أهمية.

من جهة أخرى هناك مجال للمرونة في اختيار أكثر أساليب البحث مرونة من أجل مشروع البحث الذي يعمل عليه الباحث؛ فيستطيع الباحث مثلاً الجمع بين أكثر من طريقة بحث للحصول

على أفضل النتائج ضمن معطيات الحالة التي يدرسها، كما أنّ التنوع يمكن أن يتغيّر بتغيّر مراحل البحث من أجل جمع المعلومات؛ أي لا يشترط حين تطبيق أسلوب محدد أن يكون مانعاً في تطبيق أسلوب آخر من أساليب البحث في ذات الوقت.

٤-٦: البحث متعدد الطرق

كما يدلّ عليه اسمه، فالبحث متعدّد الطرق، هو البحث باعتماد مزيج من الأساليب في دراسة الظاهرة نفسها. وتستخدم في هذه الحالة أساليب البحث الكميّة والكيفيّة ليكمّل بعضها بعضاً. وتعتبر بذلك أساليب متكاملة لا متنافسة. فحينما يقوم الباحث هنا بالبحث الكميّ فإنّه يعود فيقوّي نتائجته بملاحظة المشاركين في البحث وبمقابلتهم وبتوثيق مصادر البحث.

يدعم خبراء البحث استخدام البحث متعدّد الطرق لدراسة نفس الموضوع على أساس أنّ مراكز القوة في أي أسلوب من أساليب البحث ستقابل نقاط الضعف في أسلوب آخر. وبهذا تكون نتائج البحث أقوى وأجدر بالقبول. كما أنّ رؤية الباحث للموضوع تكون شاملة، فهو يرى مختلف أجزاء موضوع البحث وسياقه. تعمّق هذه الطريقة وتغني فهمنا للحالة التي تحت أيدينا وتمكّننا من كشف أبعاد لا نكتشفها بغير هذه الطريقة. لهذا، يهتمّ خبراء البحث باستخدام أكثر من أسلوب في عملية تثبيت النتائج، وذلك ليظهر أنّ التفاوت الحاصل بين صفات أفراد البحث هي فروق في الصفات فعلاً وليست بسبب أسلوب البحث. وحينما يتوافق أسلوبان ويجتمعان في إعطاء نفس النتيجة، فإنّ هذا يقوّي شعورنا بأنّ النتائج صحيحة وليست مفتعلة بسبب أسلوب البحث. مثل هذا الطريقة في البحث ضروري؛ لأنه ليست هناك طريقة في جمع المعلومات إلاّ وربما تكون متحيّزة بطريقة أو بأخرى. لذا، فإنّ جمع المعلومات بتعدد أساليب البحث ومن مصادر متنوّعة يعطي البحث دقة. فإذا كانت

«لا ترى العائلة في شركتها أداة للنفع فحسب، بل تريدها أن تكون تعبيراً عن نفسها وعن دوافعها، وأن تصبح تراثاً لها»

نتائج المعلومات المتوفرة من خلال المقابلات ومن خلال الاستطلاعات متوافقة ومتوازنة إلى حدّ كبير، فإنّ هذا يعطينا ثقة أكبر بسلامة ما حصلنا عليه من معلومات.

ملخص

جاء الحديث في الفصل الخامس عن أسس البحث في التخطيط الاستراتيجي. ويعرف البحث على أنه السعي بطريقة علمية ومنهجية للحصول على معلومات تتعلق بموضع محدد.

هنالك نوعان من البحوث: أحدهما تطبيقي والآخر أساسي. يهدف البحث التطبيقي إلى إيجاد حل لمشكلة ماثلة تواجه مجتمعاً أو شركة. أما البحث الأساسي، فيهدف إلى وضع التعميمات وصياغة النظريات والوصول إلى معلومات ذات تطبيقات واسعة.

ربما يكون البحث كمياً أو كيفياً. فبينما يسعى البحث الكمي إلى قياس كمية أو مقدار، من منطلق إمكانية تطبيقه على ظاهرة ما يمكن التعبير عنها كمياً، يهتم البحث الكيفي بوصف ظاهرة تتعلق بصفة أو نوع.

أما من ناحية أسلوب البحث، فإما أن يكون وصفيًا أو تحليليًا. يوصف الأسلوب الوصفي الظاهرة كما هي، أما الأسلوب التحليلي فيضع تفسيراً لأسباب الظاهرة وما صارت إليه. ويمكن أن يمزج بين الأسلوبين.

الفصل الخامس

التخطيط الاستراتيجي

١-٥: تعريف التخطيط الاستراتيجي

«الاستراتيجية عبارة عن جهد واع تقوم به الإدارة وتسعى من خلاله إلى تحديد أهداف الشركة وتحقيق تلك الأهداف. كما تسعى من خلاله إلى وضع رسالتها موضع التطبيق»

يمكن تعريف الإستراتيجية بكلمات بسيطة على أنها « استجابة الشركة للبيئة على مدى مرور الوقت ». فالإستراتيجية عبارة عن جهد واع تقوم به الإدارة تسعى من خلاله إلى تحديد أهداف الشركة وتحقيق تلك الأهداف؛ كما تسعى من خلاله إلى وضع رسالتها موضع التطبيق. ولذا فإن ما ينتظر الشركة في المستقبل هو تعبير عما تنوي الشركة أن تفعله. كما يمكن أن ننظر إلى الاستراتيجية على أنها أهداف الشركة الأساسية، وبرامج العمل الرئيسية التي تختارها الشركة وتتبنّاها للوصول إلى تلك الأهداف، وطريقة استغلالها لمواردها بما يرسم ارتباطاتها بالبيئة من حولها.

وبعبارة ثالثة يمكن أن نقول: إنّ الاستراتيجية خطة متماسكة وشاملة ومتكاملة تربط ما بين مصالح الشركة الحيويّة وتحديات البيئة. لا بدّ إذاً من أجل وضع الإستراتيجية من أن يتبين للشركة أهدافها بعيدة المدى، وأن تتوصل إلى منهاج عمل وتوزيع للموارد بما يؤمّن لها الوصول إلى تلك الأهداف.

الاستراتيجية عبارة عن خطة متماسكة للعمل، وضعت بشكل قابل للصمود على مدى فترة طويلة، وللصمود في وجه المنافسة، ولاستغلال الموارد.

نقول أخيراً وفي ضوء كل ما تقدّم: إنّ الاستراتيجية نظرة مستقبلية في أفاق عمل الشركة، وهي تتألف من سلسلة من القرارات والأعمال يقصد منها تطوير خطط وسياسيات طويلة وقصيرة المدى مبنية على سبب وضع الشركة التقني، ويكون الهدف منه مساعدة الشركة على الوصول إلى أهدافها العليا.

من المهم على كل حال أن نلاحظ أن التعريفات المذكورة أعلاه لا تكفي؛ لأنها لا تبحث بالتحديد في التخطيط الاستراتيجي للشركات التي تملكها العائلات. تخطئ شركة العائلة حين تضع خططها الاستراتيجية دون أن تضع في اعتبارها أهمية العائلة، ودون أن تراعي أثناء تخطيطها لأهداف العائلة أو فكرة العائلة عن الشركة. ففي هذا الثنائي: (الشركة + العائلة)، اهتم أكثر الكتاب الذين بحثوا في التخطيط الاستراتيجي بجانب الشركة دون أن يلاحظوا أهمية القوة المحركة للالتزام بالعائلة بالشركة؛ غير أنه لا يفوتنا أن نلاحظ أنّ هناك بضعة باحثين نبهوا أثناء البحث في التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات إلى ضرورة تنبيه الباحث إلى أهمية البعد العائلي، وأن يدخل الباحث في اعتباره حاجات العائلة، ورؤيتها والتزامها بشركة العائلة حينما يصوغ الاستراتيجية أو يطبقها.

٢-٥: أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في شركة العائلة

التخطيط - كما رأينا - هو أن يقوم الإنسان باتخاذ قرارات مسبقة فيما يخص ما يجب عمله في وقت ما في المستقبل؛ وكيف ومتى يجب القيام بذلك. ويقتضي التخطيط للشركة التبصر في سير عمل الشركة في المستقبل عموماً وكذلك في كل جزئية من أجزائها. كما يحدد تخطيط الخطوات التي تمهد الطريق للعمل لسد الفجوة بين الحاضر والمستقبل.

كان التركيز الرئيسي في السابق أن يجري التخطيط لليوم نفسه،

«عند وضع استراتيجية شركة عائلة، يجب وضع أهمية العائلة وأهدافها وفكرتها عن الشركة في الاعتبار»

غير أن تغيّر الظروف العالميّة في الشؤون السياسية والاقتصاديّة والتقنيّة جعل التأكيد الأوّل على التخطيط للمستقبل. وفي فلسفة التخطيط للشركات، ينصب كل التركيز اليوم على رضا الزبون.

«أدى تغيّر الظروف العالميّة في المجالات السياسية والاقتصاديّة والتقنيّة إلى التركيز على التخطيط للمستقبل بدلاً عن التخطيط لليوم كما كان سائداً في الماضي»

أمّا التخطيط الاستراتيجي فيمكن تعريفه على أنّه مفهوم يتناول الشركة بكاملها، بما يشمل وضع إطار وطريقة يرشدان عمل الشركة في المستقبل. إنّه نظرة شموليّة؛ بمعنى أنّه يأخذ في الحسبان الشركة بكاملها، خلافاً للإجراءات الأخرى التي تنظر في العادة إلى جانب معيّن في الشركة. وتكون طريقة العمل في التخطيط الاستراتيجي أن ننظر إلى أكثر الأسئلة جذريّة وألويّة ما يتّصل بوجود الشركة نفسها. كما أنّ التخطيط الاستراتيجي عمليّة مستمرّة، تتماشى مع البيئة الخارجيّة دائمة التغيّر، ومع الديناميّات الداخليّة في الشركة. حينما ننظر إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي وإلى اهتمامه بالمهمّة المطلوبة والمصلحة القابلة للاستمرار، فإنّ ذلك يعني ضمناً أنّ طبيعة التخطيط الاستراتيجي مستقبليّة، فلا فائدة من التخطيط الاستراتيجي ما لم يحاول أن يستشرف المستقبل لمحاولة صياغته بما يخدم مصلحة الشركة ويوازن بين الأهداف قريبة المدى.

تساعد عمليّة تطوير خطة استراتيجية العائلة في التعامل مع شركتها بطريقة متماسكة موحّدة، لا أن يكون لكل فرد طريقته المنفردة. وحينما تكون الأهداف والقواعد واضحة ويكون هناك إجماع على التمسك بها، فإنّ ذلك يخفّف الكثير من سوء التفاهم، بخلاف الأمر لو كان التحرك بموجب أوامر من جانب واحد؛ فتعرف العائلة في حالة وضع خطة استراتيجية أهداف كلّ من له علاقة بالشركة، لا هدفاً واحداً فحسب. ويصبح التزام العائلة بالشركة أمراً مرتبطاً بمستقبل الشركة، بما يساعد في تأمين رؤية أوضح لكل من شركة العائلة والعائلة نفسها. ويجب أن يوازي التخطيط الاستراتيجي في شركات العائلات بين أهداف العائلة وأهداف الشركة، ويوسّع من قدرة استجابة الشركة للتغيرات، ويولّد وفرة من المعلومات ويقلّل من الريب عن طريق زيادة الفهم، ويمكّن العاملين في الشركة من إدراك ما يعملون من أجله وما هو متوقّع منهم. يعطي التخطيط

الاستراتيجي من يعمل في الشركة إحساساً بالتوجه نحو أهداف الشركة وغاياتها، وهو يستبق التغييرات التي لا مفر من حدوثها، ويحسن من تنفيذ التغيير المطلوب، وهو يساعد الشركة على النجاح في التعامل مع التنافس بشكل فعال. ويجعل التخطيط الشركة أكثر إيجابية بدل أن تعمل بوحى من ردات الفعل تجاه البيئة المتغيرة، ويساعد في استمرارية المؤسسة بعد حياة المالك المؤسس.

تكمن أهمية بناء خطة إستراتيجية للشركات العائلية في تقليص العوامل السلبية التي تزداد مع انتقال الشركة إلى الجيل الثاني. ولكي تخفف الشركات العائلية من تأثير تلك العوامل، عليها أن تبني دعائم الشركة على خطط طويلة الأمد وخاصة أن العوامل السلبية أخطر من الإيجابية. ويمكن تلخيصها في هذا الجدول:

يقدم الجدول أدناه توضيحاً للعوامل الإيجابية والعوامل السلبية للشركات العائلية.

«يتناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي الشركة بكاملها، بما يشمل وضع إطار وطريقة يرشدان عمل الشركة في المستقبل»

٥-٢-١: العوامل الإيجابية والسلبية للشركات العائلية:

الإيجابية	السلبية
توجيه طويل الأمد	فرص أقل في الحصول على التمويل
حرية ممارسة النشاطات التجارية (ضغط أقل من الأسواق المالية ولا خوف من عمليات استحواذ)	إدارة مرتبكة (هيكلية ضعيفة، عدم وضوح الرؤية والمهام)
قوة ثقافة العائلة كمصدر للفخر: الاستقرار، حضور قوي، التزام، تحفيز، استمرارية الريادة	محسوبة (سيطرة الأسباب العائلية على منطلق الأعمال، أنظمة مكافأة غير عادلة، صعوبة في جذب عناصر كفاءة للطاقت الإداري)
الصمود في الأوقات الصعبة	مشكلة الابن المدلل المستلم للرئاسة
بيروقراطية أقل	الصراعات الداخلية (أخذ قرارات سريعة، خلافات عائلية تؤثر على الشركة)، مشاكل في توريث الرئاسة بين الأبناء
منافع مالية (احتمال أكبر للنجاح)	حكم أبوي استبدادي (مقاومة التغيير والسرية في التعامل)
معرفة للنشاط التجاري (تدريب مبكر لأعضاء العائلة)	ضغوط مالية، ضغوط من أفراد العائلة عبر سحب الأموال الخاصة بالشركة عدم وجود توازن بين المساهمة المادية والتعويضات

«تكمُن أهمية بناء خطة استراتيجية للشركات العائلية في تقليص العوامل السلبية التي تزداد مع انتقال الشركة إلى الجيل الثاني، وعلى شركة الأئمة بناء دعائم الشركة على خطط طويلة الأمد من أجل تقليص آثار العوامل السلبية»

٣,٥ - الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي

لا يقتصر التخطيط لشركة العائلة على مجرد التفكير واستعراض التحديات التي قد تواجهها الشركة، ولا على فرص نمو الشركة في المستقبل فحسب، أو استكشاف العائلة لتوقعاتها وقدراتها، بل ومن أجل التخطيط الناجح لشركة العائلة، لا بدّ من الحصول على المعرفة اللازمة، وبذل التفكير الكافي حول ما تعنيه الشركة: سواء لنظام الأسرة أو لنظام الشركة.

يقوم فحوى التخطيط الاستراتيجي للشركات على فحص وتحليل العناصر الرئيسية للشركة وتطوير خطة تعكس الأهداف القابلة للإنجاز. وتكون نتيجة هذه العملية هو تحقيق التكامل بين كل أجزاء المؤسسة: النظام الفاعل فيها، كيانها، إستراتيجيتها، رأسمالها، تسويقها، مديروها، وعاملوها، لتكون كل هذه العناصر متماسكة بشكل متناسق وقابل للعمل، بحيث يقوم كل طرف بالعمل في الاتجاه المناسب له.

«يساعد التخطيط الاستراتيجي في زيادة مكاسب الشركات وعائدات استثماراتها، من خلال اغتنام الفرص وتقليل المخاطر»

تعمل الشركات في هذه الأونة في بيئة تتصف وتتميز بديمومة التقلبات، وكثرة المخاطر. ولذا فإنّ الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي للشركات تتبيّن من خلال تعدد المتغيرات في الأوضاع الاقتصادية، والعولمة، وزيادة التهديد من قبل الاتحادات التجارية العالمية والدول للاقتصادات الساعية للتححرر في الدول النامية، والفرص الجديدة على المستوى الدولي، والتقدم التقني، وزيادة الوعي لحاجات الزبائن، وتوسّع قطاعات السوق، والقصر المتزايد لعمر السلعة، وما إلى ذلك. وحينما تتّضح طريقة صنع القرار نتيجة للتخطيط الاستراتيجي في الشركة، فإنّ هذا سيخفّف النزاعات في شركات العائلات، ويساعد على الكشف عن نقاط الضعف ومراكز القوة في الشركة، ويحدّد دور العائلة في الشركة. ويساعد التخطيط الاستراتيجي الشركة على استغلال الفرص المتاحة، ويحميها من التهديدات وينمي لديها مجالاً لتسبق منافسيها، ويوجد تواءماً مشتركاً عند الشخصيات

المهمّة في الشركة بين مقاصد الشركة ومقاصد العائلة. ويقنع اتضاح طريقة صنع القرار ويوجد الاندفاع لدى أفراد العائلة وعمّال الشركة ليتحرّكوا باتجاه موحد بدلاً من اتجاهات متعدّدة، ويزيد من فرص الشركة في تحقيق أهدافها وفرص الأفراد كذلك على تحقيق أهدافهم، ويساعد في تحليل أحوال العائلة التي تتعدّد فيها وحدات الشركة الإستراتيجية. ويساعد أيضاً في تحليل أوضاع المنافسين، وتحليل المجموعات الاستراتيجية ومخصّصات الموارد إلى مختلف مجالات النشاط.

يلاحظ المتبع لخبرة الشركات والمديرين التنفيذيين فيها أنّ التخطيط الاستراتيجي يساهم مساهمة إيجابية في إنتاجية الشركات. ولقد ثبت من خلال البحث أنّ الشركات التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي تفوق في مكاسبها الشركات التي ليس لديها تخطيط استراتيجي، وتتفوّق في عائدات الاستثمار. وتبيّن من خلال البحث أيضاً أنّ التخطيط الاستراتيجي قد يكشف عن العوامل الحيوية في الصناعة ويساعد الشركات على أن يكون لها سياساتها الواضحة.

في إحدى الدراسات جرى استطلاع آراء المدراء التنفيذيين في ٢٠٠ شركة أمريكية، وقد أكد (٨٨.٧٪) منهم على الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، وأكدوا بأن إهمال هذا الأمر قد يكون له أثر بالغ الضرر على الشركة. كما صرح (٧٠.٦٪) منهم أنّ الشركات التي طبقت التخطيط الاستراتيجي حققت أداءً أحسن؛ وذلك لأنّ التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء التنفيذيين من أن يمارسوا التوجيه اللازم في شركتهم، وأن يغتنموا الفرص، وأن يقللوا في الوقت نفسه من المخاطر أو التهديدات التي يمكن أن تتعرّض لها الشركة إلى أقل حد ممكن.

ويستطيع مدراء الشركة من خلال التخطيط الاستراتيجي أن يكون لديهم تصور واضح لأهداف الشركة وأهداف الأفراد فيها، بما يساعد في تحسين التوافق والتوائم في الأهداف.

والخلاصة: أن المديرين الذين يقومون بالتخطيط الاستراتيجي هم أقرب إلى تحقيق مقاصدهم في الشركة من المديرين الذين لا يقومون بذلك.

٥-٤: نظريات التخطيط الاستراتيجي

أول وأهم سؤال على إدارة الشركة أن تبحث في جوابه هو: إلى أين يجب أن تتجه الشركة؟ لا بدّ من هذا السؤال الحيوي حتى يكون لدى الإدارة إحساس واضح بالاتجاه الذي تتوجّه إليه الشركة؛ لأن كل الخطط الإستراتيجية تبدأ من هذا السؤال المهم، وعليه سوف يُبنى كل قرار يتخذه فريق الإدارة في الشركة. لكن كثيراً من شركات العائلات تقاوم مع الأسف التخطيط لشركة العائلة؛ بل إنها لا تهتم على الأقل بوضع إطار منهجي للتفكير في شؤون إستراتيجية العائلة أو الشركة في المستقبل، هذا مع أن وجود عملية تخطيط لإرشاد وتنسيق العمل في العائلة وفي الشركة أمر حيوي. فعملية التخطيط ستشجع العائلة على إعادة النظر في قيمها وحاجاتها وأهدافها بطريقة منهجية حسب برنامج زمني، ومديرو الشركة في حاجة إلى مراجعة وتعديل خططهم الاستراتيجية باستمرار من أجل مواجهة التغييرات التي لا تنتهي في سوق العمل. ومن ناحية أخرى، فإنّ عملية تطوير خطة فاعلة ستساعد العائلة على التركيز على العمل، وعلى إيجاد استراتيجيات جديدة لبعث حياة جديدة في الشركة وتعزيز النموّ المستقبليّ على مدى السنين والأجيال.

«مما يؤسف له مقاومة بعض شركات العائلات للتخطيط لشركة العائلة؛ بل إنها لا تهتم على الأقل بوضع إطار منهجي للتفكير في شؤون استراتيجية العائلة أو الشركة في المستقبل»

٥-٥: طريقة وضع التخطيط الاستراتيجي

تتضمن عملية وضع التخطيط الاستراتيجي على ثلاثة مراحل، ينضوي تحتها بمجموعها عدد من الخطوات. ونحن نعرض في الشكل التالي المراحل الثلاث، التي هي:

طريق وضع التخطيط الاستراتيجي

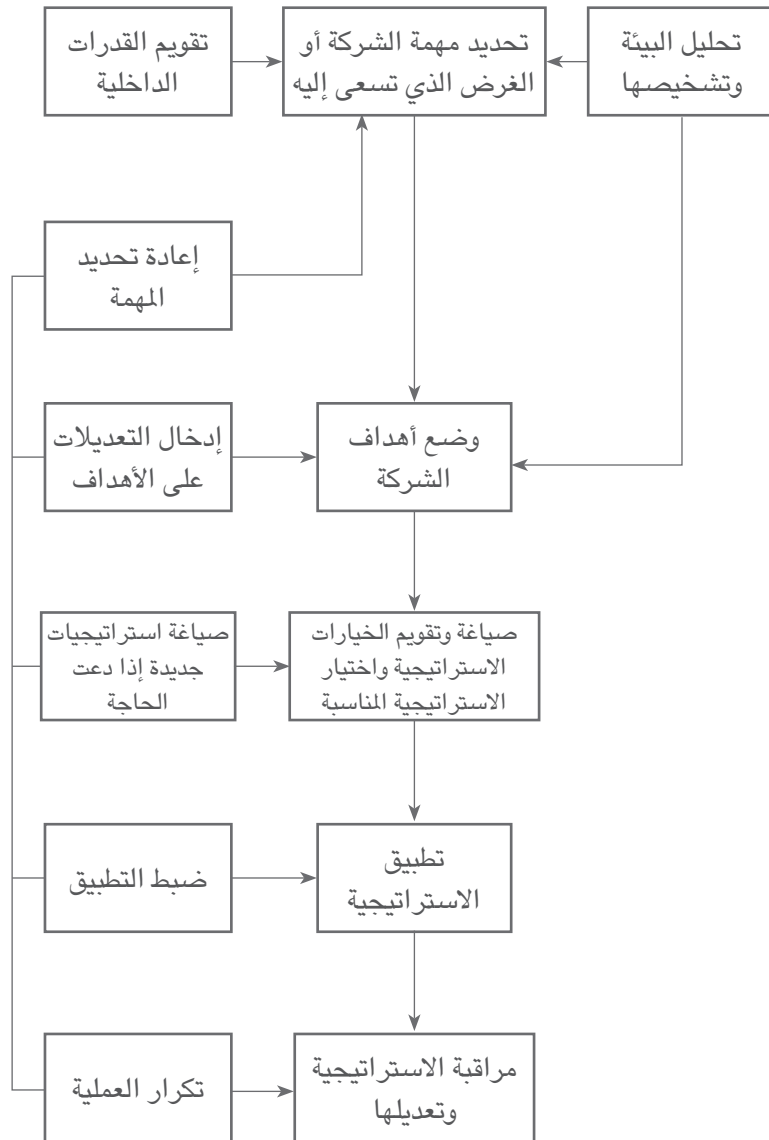
« لا يكفي قيام الشركة باتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطبيقها، بل يجب إيجاد آليات إدارية وعملية مناسبة لضبط أدائها وتقويمه في ضوء أهدافها »

i. صياغة الاستراتيجية

ii. تطبيق الإستراتيجية

iii. تقويم وضبط الإستراتيجية

يوضح الشكل التالي المراحل والخطوات:



تتكوّن المراحل المذكورة من كثير من الخطوات التفصيلية التي هي جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي. فمنها على سبيل المثال، تحديد مهمة الشركة أو المقصود منها، وتحليل وتشخيص الفرص والأخطار الحالية والمستقبلية، تقويم الإمكانيات الداخلية مراكز القوة ونقاط الضعف الموجودة والمحتملة في الشركة، العلاقة بين أهداف الشركة وبين الواقع والبيئة من حولها، وعلاقات الأمر بالمأمور، والموارد الداخلية والقيم التي يتبنّاها المديرون التنفيذيون، صياغة الاستراتيجيات البديلة وتقويم البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية المناسبة، تطبيق الاستراتيجية عن طريق تأسيس بنية للشركة وتركيب هرمي فيها، الأنظمة الإدارية وآلية التخطيط والضبط، توزيع الموارد والآلات والموادّ والمال على المراكز الاستراتيجية المختلفة للشركة، مراجعة ومراقبة نتائج تطبيق الاستراتيجية على مخططي الشركة لتقويم مدى فاعلية التطور الحالي واستراتيجيات التخطيط.

٥-٦: تقويم وضبط الإستراتيجية

لا يكفي أن تقوم الشركة باتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطبيقها، بل لابدّ للشركة من أن تُوجد آليات إدارية وعملية مناسبة لضبط أدائها وتقويمه في ضوء أهدافها ومقاصدها. فيما أنّ شركات العائلات لها أهداف واستراتيجيات وبنية مختلفة عما تكون عليه الشركات غير العائلية، فإنّ هذه الشركات تحتاج إلى تقويم لأدائها يختلف عن أداء غيرها. من المبادئ التي اقترحها الباحثون في هذا الخصوص: فصل الشركة عن العائلة، وبذلك يمكن لشركات العائلات أن تستخدم نفس نظام المراقبة والتقويم الذي تستخدمه الشركات غير التابعة للعائلات.

من المشكلات التي نواجهها في هذا الخصوص عدم توفر معلومات كافية حول أسئلة حساسة تتعلق بمواضيع الإدارة. ومن

«رغم إدراك البحوث للتداخل بين نظامي العائلة والشركة، إلا أنها لا تُبين ما يعطيه كل من الطرفين للطرف الآخر، وما يأخذه منه أثناء تحقيق حاجات كل من الطرفين»

مثل تلك الأسئلة: هل توجد فروق في أصناف وطرق استخدام التقويم والضبط الاستراتيجي بين شركات العائلات عالية الأداء ومنخفضة الأداء؟ هل أنظمتها مختلفة أو متشابهة، وما أهمية الفروق إن وجدت؟ كيف يستخدم أفراد العائلة وكيف يؤثرون ويصممون أنظمة التقويم والضبط؟ كذلك فإن ما جرى من بحوث رغم أنها تدرك التداخل بين نظامي العائلة والشركة، إلا أنها لا تُبين ما يعطيه كل من الطرفين للطرف الآخر، وما يأخذه منه أثناء تحقيق حاجات كل من الطرفين.

٧-٥: التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات

«يركز التخطيط التقليدي لشركات العائلات على جانبيين: التخطيط الداخلي للشركة، وانتقال المسؤولية عن الشركة إلى الوريث»

ظلّ التخطيط التقليديّ لشركات العائلات يركز على جانبيين: التخطيط الداخليّ للشركة، وانتقال المسؤولية عن الشركة إلى الوريث. غير أنّ قصر التخطيط على هذين الجانبين يعتبر ضيقاً جداً بحسب الحاجات المعاصرة لشركات العائلات. فالعائلة التي تملك شركة لا تريد أن تكون الشركة أداة للنفع فحسب، بل تريد من تلك الشركة أن تكون تعبيراً عن نفسها وعن دوافعها، وأن تصبح تراثاً لها.

من هنا يكون التخطيط الاستراتيجي وسيلة مفيدة تساعد في إرساء طريقة طويلة المدى لاستغلال قدرات الشركة وفرص السوق. كانت النماذج والأدوات التقليدية للخطط الإستراتيجية تصمّم لتركز على الشركة وحاجاتها فحسب، ولم تكن تهتم بتحديات العائلة التي تجعل من شركة العائلة شيئاً فريداً. أمّا الآن فقد ظهر أنّ النظرة الواسعة للتخطيط الاستراتيجي تقتضي إطاراً مختلفاً جداً نُطلّ منه على التخطيط.

٨-٥: نموذج التطوير ثلاثي الأبعاد

إنّ أقوى نماذج تطوير شركات العائلات يتبنّى تداخل دائرتين أو ثلاث دوائر. يعتبر النموذج الذي يبني على دائرتين متداخلتين

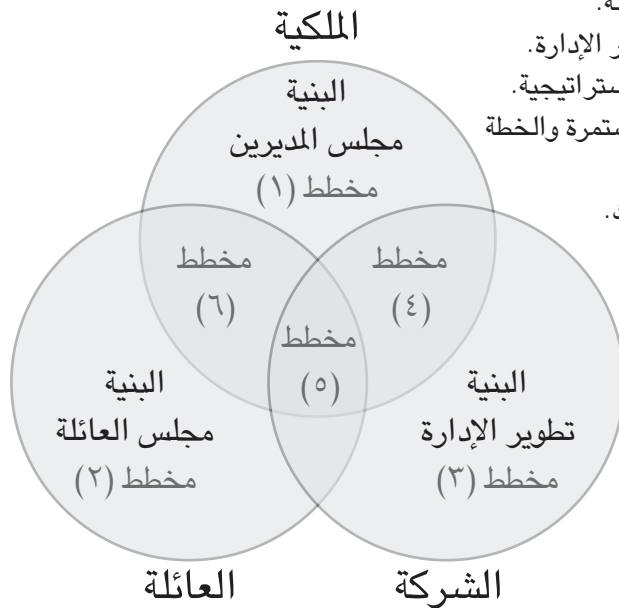
أن شركة العائلة تتكوّن في الواقع من نظامين متداخلين: العائلة والشركة، تمثّل كلاّ منهما في دائرة، وكلّ من هاتين الدائرتين لها معاييرها وقواعد عضويّتها وبُنيتها التنظيميّة. ويحتاج المؤسّس المالك في هذا النظام أن يقوم بدور الأب كما يقوم بدور الإداري المتخصّص. كذلك يجب بحسب هذا النموذج أن تعمل المؤسّسة نفسها على قواعد وخبرات متينة كشركة جيدة، كما يجب أن تستجيب الشركة لحاجات الأسرة في إيجاد الوظائف لأبنائها، وحاجتهم إلى تحديد الذات والحصول على الدخل.

ظهر النموذج ثنائي الدوائر في الثمانينات، ثمّ ظهر من بعده النموذج ثلاثي الدوائر حينما شعر الباحثون أنّ هناك حاجة ماسّة للتفريق بين الملكية والإدارة كنظامين فرعيين ضمن دوائر الشركة. فنحن نجد أفراداً يتصفون بأنّهم مالكون ولكن لا علاقة لهم بإدارة الشركة، بينما نجد آخرين لهم عمل إداري لكنهم لا يملكون شيئاً من أسهم الشركة. لهذا، يأتي الشكل التالي (ثلاثي الدوائر) استجابة لهذه النظرة التي تتسم بأنّها أكثر دقّة:

الخطط:

- ١- اجتماعات أصحاب الأسهم.
- ٢- خطة العائلة.
- ٣- خطة تطوير الإدارة.
- ٤- الخطة الاستراتيجية.
- ٥- الخطة المستمرة والخطة الاحتياطية.
- ٦- خطة الإرث.

«يعتبر النموذج ثنائي الدوائر تكوين شركة العائلة من نظامين متداخلين: العائلة والشركة، لكل منهما معايير وقواعد عضوية وبُنية تنظيمية»



إنّ النموذج ثلاثي الدوائر يمثّل النّظام الذي يشمل شركة العائلة كثلاث أنظمة فرعيّة مستقلّة بعضها عن بعض، ولكنها متداخلة، وهي: الشّركة، الملكيّة، والعائلة. هذا النموذج يمكن أن ينطبق على أيّ شركة عائلة في لحظة معيّنة، إلاّ أنّه من المهمّ أن نضيف أنّ كثيراً من المشكلات والمعضلات التي تواجهها شركة العائلات سببها مرور الوقت، ومرور الوقت يعني تغييرات في الشّركة، وتغييرات في العائلة، وفي توزيع الملكيّة. تتغيّر شركة العائلة كذلك حين ينتقل الأفراد عبر الحواجز التي يحتويها نظام العائلة أو الشّركة، فانتقال الفرد من قطاع ما إلى قطاع آخر، كأنّ ينتقل من كونه عضواً في العائلة ليكون عضواً في العائلة وعاملاً في الشركة في نفس الوقت، أو أن ينتقل من كونه عاملاً في الشركة ليكون عاملاً ومالكاً في آن واحد، كلّ هذا سيثير ردود أفعال في كلّ نظام الشّركة.

فالنموذج الذي لدينا، والذي يحتوي على ثلاث محاور تمثّل تطوّر الملكيّة، وتطوّر العائلة، وتطوّر الشّركة، هذا النموذج يتّخذ شكلاً فراغياً ذا ثلاث أبعاد، وكلّ شركة عائلة قد تطوّرت إلى نقطة معيّنة على محور تطوّر الملكيّة، وإلى حدّ معيّن على محور تطوّر الشّركة. وهكذا فإنّ العمل يتّخذ صفة خاصّة تحددها هذه النقاط الثلاث من التطوّر، وفي أثناء تحرك شركة العائلة إلى مستوى جديد على أيّ من الأبعاد الثلاث، فإنّ شكلها يتغيّر، وتتغيّر بالتالي مواصفاتها.

٩-٥: نموذج مراحل التطوير الثلاث

تتصل حاجات الشّركة والعائلة مع بعضها ببعض، فالمالك المدير يتّخذ كلّ القرارات. وتدلّ الأبحاث على أنّ دوافع مؤسس الشّركة وصفاته يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاصّ في إعطاء الباحث مؤشراً ما على أهداف العمل التابع للعائلة. غير أنّ ما يتوفر من الكتابات حول عالم الأعمال يركّز على المراحل الأولى من حياة الشّركات، بينما تركّز الكتابات حول شركات العائلات على الشّركة في مراحل

متقدّمة، وخاصّة حينما يكون الانتقال إلى الوريث وشيكاً. ويبقى المالك المدير ممسكاً بزمام الشركة، غير أنّ نموّ أطفال العائلة وتطوّرهم الدرجة الأولى من الأهمية بالنسبة للعائلة. ويحتمل أن تتغيّر أهداف العائلة، ممّا يعكس الأهمية القصوى لتأمين مكان مناسب ومستقبل آمنٍ لأبنائها وبناتها.

قد تصبح حاجات العائلة عرضة للتنازع، والشركة قد تقع في الرّكود والجمود، وقد تصبح في حاجة إلى بثّ حياة جديدة فيها، والمالك المدير قد يصيبه الملل أو قد يقرّر التقاعد، وقد يصبح الحفاظ على التّواؤم في العائلة هو هدف العائلة الأوّل. وقد تتغيّر أهداف الشركة نتيجة لضغط حاجات العائلة، أو بسبب الرّغبة في حدوث تحوّل في الأداء الاقتصاديّ للشركة. إنّ هدف شركة العائلة أن تكون مكاناً يكون العامل فيه سعيداً ومنتجاً ومعترّاً بعمله، وأن تحقق أماناً مالياً ومصلحةً لمالكها، وأن تنتج بضائع جديدة متميّزة، وأن تقدّم خدماتها بحيث تكون أداة للنموّ الشخصيّ لمن هم فيها، ومكاناً يساهم في التقدّم الاجتماعيّ والاستقلاليّة، وأن يكون لها دور في صنع المواطنين المتكاتفين والصالحين، وأن تصنع الأمان الوظيفيّ.

٥-٩-١: نظرة فاحصة إلى نموذج مراحل التطوير الثلاث:

إن جانب النقص الرئيسي في النموذج الذي عرضناه للتوّ هو أنّه يعكس مراحل التطوير أو دورة الحياة لشركة العائلة، وأنواع النّزاع والمخاطر التي قد تواجهها في كلّ مرحلة من مراحلها، غير أنّ هذا النموذج لا يبيّن القوى الرئيسيّة التي تنشأ عنها عمليّة صنع التخطيط الاستراتيجي والحيوي في الشركات التي تملكها العائلات؛ حيث يكتفي النموذج بمعالجة الحاجات الفرديّة للعائلات في مختلف مراحل النموّ والطريقة التي تستطيع شركة العائلة أن تخطّ لنفسها في مختلف مراحل نموّها من أجل تطوير العائلة. كما أنّ النموذج المذكور لا يصف الإطار الزمني المطلوب من أجل عمليّة التخطيط للعائلة وشركتها، وهو لا يبيّن ما إذا كان التخطيط يعملان في وقت واحد. يضاف إلى ذلك أنّ النموذج لا يظهر الوحدات

«لا يبيّن نموذج مراحل التطوير الثلاث القوى الرئيسيّة التي تنشأ عنها عمليّة صنع التخطيط الاستراتيجي والحيوي في الشركات التي تملكها عائلات»

التنظيمية المختلفة للعائلة، مثل مجالس العائلة ودور دستور العائلة في إيجاد التنظيمات الحيوية لشركات العائلات وعملية التخطيط الاستراتيجية في هذه التنظيمات.

١٠-٥: نموذج النمو

«تبذل كثير من شركات العائلات جهداً كبيراً للحفاظ على استمرارها عن طريق تجميد نموها وتطورها... فهل تستطيع الشركة أن تعيش إذا كانت لا تنمو لسنوات وسنوات؟»

كثيراً ما يحدث في شركات العائلات أن يكون جهدها للحفاظ على استمرارها عن طريق تجميد نموها وتطورها، فكيف يكون لها أن تعيش إذا كانت لا تنمو لسنوات وسنوات؟ نحصل على الجواب بالنظر في جانبين من أحوال الشركات التي تحافظ على حياتها من غير أن يحدث فيها نمو. أول هذين الجانبين أن الشركات التي حافظت على حياتها أبقت الملكية بيد شخص واحد، ولم تنقله إلى شراكة يدخل فيها أبناء الجيل التالي، أو أن الإدارة صارت تتوسع في الشركة ليصبح زمامها بيد عدة أفراد من أفراد العائلة. إن بقاء ملكية الشركة بيد فرد واحد يتولى زمام الشركة يزيد بشكل ملحوظ من فرص الشركة في النمو والاستمرار في الوجود. أما الجانب الآخر فهو أن طبيعة تلك الشركات والصناعات قد وفرت عليها كثيراً من التنافس والتغيير التقني؛ فأكثر هذه الشركات التي تمتعت بطول البقاء قد تجنبت كثيراً من التحديات التي تواجهها كشركة، وكذلك التحديات من داخل العائلة، وإن كانت التحديات في طريقها.

أما الشركات التي حصل فيها أكبر مقدار من النمو عبر مسيرتها فإن طريقها مختلف جداً، وإن كان الاختلاف لا يمنعنا من فهم ما يحدث للشركة. في مثل هذا الأسلوب يأتي كل جيل من مدراء الشركة بأفكار إستراتيجية جديدة يدخلها إلى الشركة، وهو يبني تلك الأفكار على مهارات طويلة المدى حصلت من خلال استراتيجيات سابقة. يضاف إلى ذلك أن ملكية الشركة تبقى في يد مدير واحد من العائلة، أو إن لم يكن في يد فرد واحد ففي أيدي أقل عدد ممكن من الأفراد. فالمتطلبات التي لا بد لشركة العائلات أن توليها اهتمامها

من أجل تعزيز توسّعها ولكي تتغلّب على التّحدّيات الخاصّة التي هي جزء لا يتجزأ من شركات العائلات هي أن تهتمّ بإعطاء الفرصة لانطلاق أفكار استراتيجية جديدة؛ وأن توفرّ المال لوضع الخطة الاستراتيجية، والمال اللازم لاستغلال الفرص السانحة؛ وتوظيف مديرين مستقلين في مجلس الإدارة ليثيروا افتراضات استراتيجية ويشجّعوا الخبرة العالميّة أثناء الإعداد لقيادة أبناء الجيل التالي للشركة.

صحيح أنّ فرص نموّ شركات العائلات لفترات طويلة هي فرص ضئيلة، غير أنّ عدداً غير قليل منها تابع نموه لفترة تكفي في استمرارها لتظهر أفضل طرق العمل، غير أنّه رغم أنّ طرق العمل التي نستشّفها من خبرة تلك الشركات هي أدوات قويّة تحقّق النموّ وتيسّره، إلاّ أنّ هناك شرطين آخرين من أجل النموّ طويل المدى هما: وجود الدافع لدى مسؤولي الشركة لتطبيق طرق العمل المذكورة، والتزام العائلة المالكة بدعم طرق العمل الضروريّة للنموّ.

«من أجل تعزيز توسّعها وتغلّبها على التّحدّيات، لا بدّ لشركات العائلات أن تهتمّ بإعطاء الفرصة لانطلاق أفكار استراتيجية جديدة وأن توفرّ المال لوضع الخطة الاستراتيجية، والمال اللازم لاستغلال الفرص السانحة»

١٠-١: نظرة فاحصة إلى نموذج النمو:

قدّم أحد الباحثين وهو «جي إل وارد» نموذج نموّ يركّز على أهميّة التخطيط الاستراتيجي من أجل شركات العائلات. يقترح النموذج أهمية التخطيط على المدى الطويل لشركة العائلة بدل التركيز على المدى القصير، ويقترح أيضاً أن يكون الأساس في عمليّة التخطيط الاستراتيجي هو قيم العائلة الأساسيّة وثقافتها. ويزيد النموذج أن مشاركة العائلة في الشركة يجب أن تستغل كجزء من الإستراتيجية من أجل نموّ شركة العائلة. والنقطتان الأساسيتان اللتان يرى النموذج فيهما مراكز قوّة يمكن استغلالها هما: سمعة العائلة في السّوق ووحدة العائلة.

أمّا الجانب السلبيّ في النموذج فهو أنّه يضع تركيزه على الشركة أكثر مما يضعه على العائلة. صحيح أنّ النموذج المذكور يلاحظ أهميّة المنظور الذي تنظر منه العائلة من أجل نجاح الشركة، ولكنه لا يلاحظ أهمية التعامل مع النجاح انطلاقاً من نظرة تشمل

العائلة والشركة في آن واحد. كذلك فإنَّ النموذج يلاحظ دور دستور العائلة، والقواعد المسيطرة في العائلة، ودور مجالس العائلة في القيام بمناقشات عائلية حول الأمور الرئيسية التي تؤثر في حياة العائلة وفي الشركة في آن واحد. كما يلاحظ النموذج أيضاً أساليب الاندفاع من أجل مشاركة أفضل لأفراد العائلة في الشركة التي تملكها.

«آليات التخطيط
الاستراتيجي عبارة
عن أدوات تساعد على
تطوير أسلوب طويل المدى
لاستغلال قدرات الشركة
والفرص التي يوفرها
السوق»

ويقترح النموذج الحصول على رأسمال على شكل استثمار من خارج العائلة ويبقى قرضاً على الشركة، بدلاً من تجميع موارد أفراد العائلة في الشركة. كما يقترح أن تكون الشركات التي تمتلكها العائلات أقل تركيزاً لرأس المال، وأن تعزز قوّة رأسمالها بدعمه بالقروض. وهذا النموذج يركّز بشكل رئيسي على اجتذاب والحفاظ على مديرين من خارج العائلة بخلاف أفراد العائلة الذين هم في الشركة التي تملكها. وهو يدعو إلى أن تكون آلية تخطيط الوراثة فحسب ضمن الشركة التابعة للعائلة، بينما لا يقدم اقتراحات حول أمور عائلية أخرى مهمة مثل التحكم في النزاعات، والتنافس بين شباب العائلة، وآلية المشاركة في الأرباح، وهي أمور لها أثر عميق في نجاح شركة العائلة وروح التنظيم في الشركة التي تملكها. كما أنّ النموذج المذكور لا يقدم اقتراحات حول الطرق التي يجب تبنيها لعمليّة التخطيط الاستراتيجي لشركة العائلة ولا طرق تقويم شركة العائلة حسب المفهوم الحالي لعمليّة التخطيط.

١١-٥: نموذج التخطيط الاستراتيجي المتوازي لشركات العائلات

إن آليات التخطيط الاستراتيجي هي أدوات مفيدة في المساعدة على تطوير أسلوب طويل المدى لاستغلال قدرات الشركة والفرص التي يوفرها السوق. غير أنّ نماذج التخطيط الاستراتيجي التقليدية والأدوات التقليدية مصممة ليكون تركيزها قاصراً -مع الأسف-

على الشركة وحاجات الشركة؛ فهي لا تعالج تحديات العائلة التي تجعل من شركتها شيئاً متميزاً. لهذا فإنّ النظرة الواسعة إلى شركات العائلات تحتاج إلى إطار للتخطيط مختلف جداً عن تلك النماذج والأدوات.

ينتج عن الشركة التي تملكها وتديرها العائلة علاقة عمل تمتدّ على مدى الحياة. ومن هنا فإنّ على تلك الشركة أن تركز أكثر بكثير من غيرها حينما تقوم بما تقوم به من عمل. قد تكون قدرة العائلة على أن تتعلم العمل كوحدة واحدة أهمّ عامل في توائم العائلة واستمرار ملكيتها للشركة. والتخطيط الاستراتيجي المتوازي هو عمل مختلف جداً عن غيره من الطرق، لأنّه يدمج نظام العائلة في عملية التخطيط. من هنا فإنّ منظور عملية التخطيط يتوسّع ليدخل في اعتباره التفاعل والتأثير المشترك بين نظامي العائلة والشركة. إنّ عملية التخطيط هنا تربط ما بين التخطيط للعائلة والتخطيط للشركة بحيث تعطي قيم وأهداف كل من العائلة والشركة حظهما الكامل من الاهتمام. ويجب أن تعكس الخطة الخاصة بإستراتيجية الشركة التي يقع عليها الاختيار في نهاية المطاف اعتبارات العائلة، وخاصة قيم العائلة ورؤاها بالنسبة للمستقبل.

«يُدمج التخطيط الاستراتيجي المتوازي نظام العائلة في عملية التخطيط»

تقوم العائلة في الخطة الأولى من التخطيط الاستراتيجي باستكشاف قيمها العميقة، وفلسفتها فيما يخصّ عمل الشركة. وتضع العائلة رؤيتها لأهدافها بعيدة المدى. والنتيجة المقصودة من خطة التفكير الاستراتيجي المذكورة أن يتبين للعائلة التزامها، وأن يتضح الالتزام الإداري على المدى الطويل. ثمّ في أثناء وضع الخطة الثانية من عملية التخطيط، تصاغ الاستراتيجية وتوضع خطة استمرارية العمل العائلي والخطة الاستراتيجية للعمل. في هذا الطور تتأمّل العائلة في مشاركتها وتنظر في المسؤولية عن الشركة وملكيتها، في ذات الوقت الذي تقوم الإدارة بسبّر قدرات الشركة الاستراتيجية، وتضع اللمسات الأخيرة على الاستراتيجيات المحتملة والقرارات الاستراتيجية وقرارات الاستثمار. تطرح هذه الخطة تفصيلات عمل العائلة والشركة وبرامجها الموضوعة لتحقيق

غايات العائلة والشركة ولدعم نجاح العائلة والشركة في تحقيق رؤيتهما المشتركة.

«يركز التخطيط التقليدي لشركات العائلات على جانبين: التخطيط الداخلي للشركة، وانتقال المسؤولية عن الشركة إلى الوريث»

٥-١١-١: نظرة فاحصة إلى نموذج التخطيط الاستراتيجي المتوازي لشركات العائلات:

لا يحدّد هذا النموذج الإطار الزمنيّ لعملية التخطيط المتوازي للعائلة والشركة. إنّه يقول إنّ تخطيط العائلة يمكن أن يجري على مستويين مستقلين، ولكنّه لا يتابع هذا الافتراض بطرح طريقة يربط بينهما ربطاً متيناً. لهذا فإنّه بحسب هذا النموذج قد يستغرق التوصل إلى رؤية مشتركة تجمع بين العائلة والشركة وقتاً طويلاً، وقد تبقى شركة العائلة في جوّ مضطرب حتى تحدث مثل هذه الرؤية المشتركة. كما أنّ هذا النموذج لا يقدم معلومات أو تقويماً لمختلف فلسفات العائلة قبل وضع التخطيط الاستراتيجي لشركة العائلة.

إنّ النظر فيما كُتب عن شركات العائلات يدلّنا على أنّ فلسفة العائلة حول الشركة قد يدلّ على عائلة متمحورة حول الشركة، أو شركة متمحورة حول العائلة، أو على فلسفة عائلة متمحورة بشكل متوازن على العائلة والشركة. ففي حالة العائلة المتمحورة حول الشركة، تُعطى الشركة أهمية تفوق أهداف العائلة ومقاصدها. ولا بدّ لمثل هذه الشركة من أن تعاني من مقدار التزام العائلة بالعمل. وينقص مثل هذه الشركة وجود ما يكفي من الاندفاع عند المالك ليتابع الشركة.

وأما في حالة الشركة المتمحورة حول العائلة، فإنّ أهداف العائلة وغاياتها تُعطى أولوية تفوق أولوية أهداف الشركة. ومثل هذا الموقف لدى العائلة تجاه الشركة يحدّ من حرية الإدارة، ويصل الأمر بالشركة إلى أن تستنزف مواردها من أجل إرضاء حاجات العائلة.

وأما الفلسفة التي تتوازي فيها العائلة والشركة فهي تضع حاجات العائلة والشركة على قدم المساواة. تمثل مثل هذه النظرة أساساً يناسب التخطيط لشركة العائلة.

يلاحظ أنّ نموذج التخطيط المتوازي لا يلقي الضوء على التقويم المسبق، ولا على الكشف عن فلسفة العائلة، أي الكشف عن الأنواع الثلاثة من فلسفات العائلة. يضاف إلى ذلك أنّ هذا النموذج لا يحدّد نقطة دخول نوع معيّن من شركات العائلات في نموذج التخطيط الاستراتيجي المتوازي، وإنّما يقوم نموذج التخطيط الاستراتيجي المتوازي بتقديم اقتراحه بشكل معاكس لذلك النموذج. فبحسب هذا النموذج تكون مشاركة العائلة مرتبطة بخطة الإبقاء على الاستمرارية في الشركة، ولا يهتمّ التزام العائلة إلاّ بفلسفة شركة العائلة. يركّز النموذج على مجالس العائلة ويناقش مختلف الأمور الخلافية، مثل موضوع الخلافة، والمشاركة في الأرباح، وخطة التقاعد، والتنازع على الإدارة في مجالس العائلة بقصد تطوير ملكية فاعلة وتهيئة الإداريين والمسؤولين من العائلة عن الشركة. غير أنّ هذا النموذج لا يناقش تصميم وتوثيق وتطبيق دستور للعائلة، وهو أمر أكثر جلاءً ووضوحاً من مناقشات مجالس العائلة.

٥-١٢: إعادة النظر في نماذج التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات

ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات على أنّه مشابه لأيّ نوع آخر من التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة ما، غير أنّ العامل الوحيد الذي يميّز التخطيط الاستراتيجي لشركة العائلة عن غيره هو كون العائلة منخرطة في الشركة، وكون التخطيط رؤية موحدة متحققة سلفاً تتعلق بكل من العائلة والشركة. هناك كما رأينا نماذج عديدة حاولت طرح أفضل تخطيط لشركة العائلة، منها التخطيط الثلاثي الدوائر، والتخطيط الرباعي الدوائر. تحدد مثل هذه النماذج العوامل الرئيسية التي لها أثر في عملية التخطيط الاستراتيجي، مثل عوامل العائلة، والعوامل الشخصية لأفراد العائلة، وعوامل الشركة، وعوامل السوق. ثمّ تحاول النماذج تحديد

«يتميز التخطيط الاستراتيجي لشركة العائلة عن غيره في كون العائلة منخرطة في الشركة، وكون التخطيط رؤية موحدة متحققة سلفاً تتعلق بكل من العائلة والشركة»

القطاعات المشتركة المتقاطعة التي تلتقي فيها تلك العوامل، وأنواع المستويات والأبعاد لكل من العوامل.

حينما نستعرض هذه النماذج وتطبيقاتها في عملية وضع التخطيط الاستراتيجي لشركة تملكها عائلة ما، نرى أنّ كل ما نحصل عليه هو مكوّنات كلّ من العوامل، مثل العائلة والعامل الشخصي وعامل الشركة، وتقاطعات تلك العوامل وتفاعلها فيما بينها، وأثر ذلك على عملية التخطيط الاستراتيجي. وتبرز النماذج أهداف العائلة كنقطة الانطلاق في صياغة الاستراتيجية للشركة التي تملكها. وهذا ينطوي على تناقض؛ لأنّ زيادة إبراز أهداف العائلة وغاياتها قد يعرقل القدرة التنافسية للشركة. إنّ نقطة التركيز الرئيسية للنماذج هي ضبط العلاقة بين أفراد العائلة. ولا تُورد النماذج إلا معلومات ضئيلة عن طريقة تفويم اتجاه التخطيط الاستراتيجي القائم حالياً في شركة العائلة، والتوصية باختيار استراتيجية محدّدة للتوفيق بين الأحوال البيئية الخارجية.

«لا تنطبق ما ذكر من نماذج على كل الشركات التي تملكها عائلات، ولا تطرح طريقة مستقرة للكشف المرحلة العمرية التي تكون فيها شركة العائلة»

تميل هذه النماذج إلى أن تكون ذات طبيعة وصفية، تصف القوى التي قد تؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي لشركة تمتلكها العائلة أكثر من كونها تحلّل تلك العوامل وتستخرج منها العوامل الرئيسية بمختلف أنواعها التي يجب أخذها في الحسبان حين تقوم العائلة بعملية وضع التخطيط الاستراتيجي. يلاحظ أنّ العوامل التي تتناولها النماذج لا يسهل وصفها بالأرقام الإحصائية، فهي وصفية بطبيعتها. وميزة هذه النماذج أنّها تحدّد مساحات النزاع بين العوامل الرئيسية الثلاث التي رأيناها في الدوائر الثلاث، وأنّها تساعد في التحكّم بالعلاقات الموجودة في الشركة التي تملكها العائلة أكثر من كونها تطرح طريقة مفصّلة للتخطيط الاستراتيجي للشركة التي تملكها العائلة. يضاف إلى هذا أنّ النماذج المذكورة لا تنطبق على كل الشركات التي تملكها العائلات، ولا تطرح طريقة مستقرة للكشف عن وقت المرحلة العمرية التي تكون فيها شركة العائلة، لتكون الخطة التي تقدّم مناسبة للعمر المحدّد من حياة شركة العائلة.

ملخص

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن وضع إطار وطريقة يقودان عمل الشركة في المستقبل. أما الخطة الإستراتيجية، فهي الجهد الواعي الذي تقوم به الإدارة وتسعى من خلاله إلى وضع رسالتها موضع التطبيق. فعلى الإنسان أن يخطط لما يود القيام به في المستقبل، وتحديد الكيفية التي تمكنه من القيام بما خطط له، إضافة إلى الوقت الذي يود فيه إنجازه.

في الماضي، كان السائد هو التخطيط لليوم، ولكن استجابة للمتغيرات العالمية في المجالات السياسية والاقتصادية والتقنية، أصبح من الضروري التخطيط للمستقبل.

تكمن أهمية الخطة الإستراتيجية بالنسبة للشركات العائلية في تقليص العوامل السلبية التي تزداد مع انتقال الشركة إلى الجيل التالي. من الأهمية بمكان أن يوازي التخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية بين أهداف كل من الشركة والعائلة.

يقوم فحوى التخطيط الاستراتيجي على فحص وتحليل العناصر الرئيسية للشركة وتطوير خطة تعكس الأهداف القابلة للإنجاز. ولا يقتصر التخطيط الإستراتيجي لشركات العائلات على مجرد التفكير في التحديات التي تواجهها الشركة، ولا على فرص نموها، فحسب.

تشتمل عملية وضع التخطيط الإستراتيجي على ثلاثة مراحل تتمثل في صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، وتقييم وضبط الإستراتيجية.

الفصل السادس

التخطيط الاستراتيجي في شركات العائلات في المملكة العربية السعودية

٦-١: مشكلة البحث

«ليس التخطيط الاستراتيجي مجرد تنظيم وجدولة للأعمال والتشغيل والترتيبات المالية لمواكبة النمو المتوقع في الطلب وتغيرات السوق المتوقعة»

تطرقنا في الفصل الثاني إلى التطور التاريخي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية ودورها في الاقتصاد الوطني. نود أن نقول اندلاع حرب الخليج ١٩٩١ قد أحدث تغييرات في بيئة العمل في أنحاء المملكة. وشهدت نفس المرحلة دخول الجيل الثالث من الملاك. ويختلف هؤلاء الأفراد عن سابقهم بكونهم تلقوا التدريب المناسب ليتسلّموا العمل. لقد شجّع الأجنبي على استثمار المال في المملكة وأن يشتروا فيها العقارات، ولم يكن ذلك ممكناً قبل حرب الخليج. وأصبحت بيئة العمل عالية التنافس. من هنا، فإن شركات العائلات صارت تتلقّى الضغوط من كافة الجهات. لقد أجبرت الظروف حينها كثيراً من الشركات على أن تعيّن لنفسها رسالة ورؤية محدّتين، وأن تطوّر سياسات طويلة المدى للمحافظة على بقائها في ظلّ البيئة المنافسة لسوق العمل.

وحيثما نوجّه أنظارنا إلى مراحل التطور الاقتصادي ونماذجها في البلاد النامية، نجد من وجهة نظر تاريخية أنّ تلك الدول بدأت تنميتها بتطوير واستغلال مصادرها الأولية، سواء أكانت تلك المصادر زراعية أم استخراج ثروات الأرض. وتصنف دول مجلس التعاون الخليجي على أنها في المراحل الأولى للنمو، حيث إنها لا تزال تعتمد على مصدر أولي (النفط في هذه الحالة). من هنا يجب

النظر إلى دور شركات العائلات الجماعية - حالياً ومستقبلاً - على أنه أساس التنظيم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في وقت واحد؛ تنظيم مبني على الأسر الممتدة (التي تشمل الأعمام والعمات والأخوال والخالات وغيرهم). فالأسرة الممتدة تمثل في هذه الدول الوحدة الاقتصادية الرئيسية لكل من الإنتاج والاستهلاك.

إن تنظيم المملكة يعتمد على العائلة كوحدة أساسية في الإنتاج والاستهلاك، وضمن المعطيات الاقتصادية الحالية فإن التحول إلى مرحلة جديدة من النمو يحتاج إلى هياكل تنظيمية جديدة تُملئها الحاجة إلى زيادة نمو القطاعات غير النفطية، وإيجاد الاندفاع والحوافز اللازمة لهذا النمو.

«يحتاج الانتقال إلى مرحلة جديدة من مراحل النمو في دول الخليج العربي إلى هياكل تنظيمية جديدة من أجل زيادة نمو القطاعات غير النفطية»

لا توجد طريقة جاهزة ومنظمة يمكن استخدامها لتقويم التخطيط الاستراتيجي لشركة العائلات؛ فشركة العائلة فريدة من حيث أبعاد خاصة بها كدخول عوامل العائلة والعوامل الشخصية لأفراد العائلة. وقد طرح عدة باحثين نماذج متنوعة تأخذ في اعتبارها القوى المختلفة أو الأجزاء المكوّنة المختلفة لشركة العائلة التي قد يكون لها أثر في عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات التابعة للعائلات. لكن ليس لأي واحد من هذه النماذج ميزات واضحة تفضله عن غيره. كما أنه لم يجر تطبيق أي بحث سابق في المملكة العربية السعودية يدرس الديناميات وعملية التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة. ويلاحظ أن نماذج التخطيط الاستراتيجي التي طوّرها عدّة مؤلفين قاصرة عند التطبيق على شركات العائلات في المملكة العربية السعودية. يعود ذلك بشكل رئيسي إلى الفروق الثقافية وظروف بيئة العمل بين الدول الغربية من جهة والمملكة العربية السعودية من جهة أخرى.

لقد طلب من مديري شركات عائلات في هذا البحث القيام بتقويم عملية التخطيط في شركتهم. قام المديرون في شركات العائلات أولاً بتحديد مراكز القوة في شركتهم، وتعيين المراكز التي هي أقوى من غيرها. ثم طلب منهم أن يحدّدوا نواحي الجاذبية في أسواقهم،

وأعطي هؤلاء المديرون عشرون استراتيجية ليختاروا من بينها واحدة. كانت المفاجأة هنا أنّ أكثرية أصحاب الشركات اكتشفوا أنّ الأهداف الاستراتيجية التي يضعونها لشركتهم هي أدنى من إمكانياتهم. لقد ظهر لهم أنّ الاستراتيجيات التي يسعون إلى تحقيقها هي أقلّ طموحاً مما تشير نفس تقديراتهم إلى إمكانية تحقيقها، وأنّ ما يفعله أكثرهم لا يزيد عن كونه تبني استراتيجيات سابقة بعد إدخال بعض التعديلات عليها، هذا مع أنّ شركاتهم تملك إمكانيات الأداء المنافس.

«في ظلّ عدم اليقين، كان أصحاب الشركات يعمدون اختبار استراتيجيات حذرة وتقليدية»

لم يكن أصحاب الشركات يملكون معلومات مؤكدة حول نوع التأثير الذي ستحققه عائلاتهم على الشركة. هذا لأنّهم لا يدرون هل سيرغب كلّ أعضاء الأسرة في العمل ضمن شركة واحدة وتحت مظلة عمل واحد، أو أنّ كلاً منهم يرغب في أن يكون له عمل مستقلّ في وحدة مستقلة، وما إذا كان من أفراد الأسرة الذين يعملون ضمن الشركة يرغبون في إمداد أفراد الأسرة الآخرين بالمال، أو أنّهم يرغبون، بوصفهم آباء أو أمّهات، في توفير المال للإنفاق على مضاربات تجارية جديدة يقوم بها بعض شباب العائلة ممّن لهم عقلية تجارية.

كما أنّ هؤلاء المنخرطين في عمل الشركة ليسوا متأكدين من درجة التزامهم بوضع الشركة في المستقبل. هذا لأنّهم لم يتخذوا قرارهم بعد حول أمور أساسية؛ مثل كيفية الحصول على السيولة اللازمة لتمويل مشاريع تجارية أو صناعية جديدة، وكيفية تقويم قدرات خليفتهم المحتمل.

وفي ضوء كلّ ما سبق من نواح تنطوي على عدم اليقين، كان أصحاب الشركات يعمدون، في العادة، على اختيار استراتيجيات حذرة وتقليدية. لقد لوحظ أنّ اعتبارات العائلة هيمنت وسيطرت على اعتبارات الشركة في كلّ الأحوال تقريباً؛ فالنواحي المتعلقة بالعائلة هي التي كانت تصوغ منطق الشركة، سواء أدرك المسؤولون عن الشركة وأقروا بقوة العائلة أو لا. وقد نتج عن الخطّ التقليديّ الذي

اختاره مالك الشركة عجزه عن الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الأساسية التالية:

- ❖ هل على العائلة أن تنشئ مجموعة ضخمة من الشركات تحت مظلة الشركة الكبيرة، توفر فرص عمل متنوعة لمختلف شباب العائلة الصاعد؟ أم أن على أفراد العائلة أن يعملوا معاً بالمعنى الحرفي للكلمة تحت مظلة شركة واحدة لها كيان واحد؟
- ❖ هل لدى الأسرة ما يكفي من الثقة بالجيل التالي لتمضي في خطة نقل الإدارة إلى ذلك الجيل؟ أو أن هناك قلقاً صامتاً حول الجيل التالي يدفع المالك الحالي إلى موقف ترقب وانتظار، وبالتالي إلى مزيد من المواقف التقليدية؟

- ❖ هل لدى الأسرة ما يكفي من الموارد لتفي في نفس الوقت بحاجات الأسرة وبمتطلبات تزويد الشركة بمزيد من المال المستثمر؟ أو أن عدم اليقين يقود الأسرة إلى أن تحفظ على ما لديها من موارد؟

تملي هذه القضايا الأساسية الثلاثة المتعلقة بالعائلة الطريقة التي يختار بها مالكو الشركة السياسة الاستراتيجية للشركة. إن الارتياح الذي يظهر حول أي من هذه القضايا الثلاثة سيزيد من المواقف التقليدية لمدراء الشركة، ويجعلهم أقل رغبة في ضخ مال مستثمر جديد في شركتهم.

٦-٢: أهمية البحث

ليست هناك كما قلنا سابقاً دراسات موثقة حول شركات العائلات في المملكة العربية السعودية بدinامياتها وطريقة عملها. نذكر القارئ كذلك أن أكثر من (٩٠٪) من شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تملكها عائلات. وتعمل هذه الشركات في مجالات متنوعة مثل التجارة والبتروكيماويات والمصارف والسيارات ووكلاء شركات عالمية. وتساهم هذه الشركات العائلية

«ليس لأي نموذج من نماذج التخطيط الاستراتيجي السابقة ميزات واضحة تفضله عن غيره ولم يتم تطبيق أي بحث سابق درس الديناميات وعملية التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة»

«نسبة لعدم توفر نموذج للتخطيط الاستراتيجي يكون قابلاً للتطبيق على شركات العائلات في المملكة العربية السعودية برزت أهمية تطوير نموذج للتخطيط الاستراتيجي»

بنسبة (٧٥,٦٪) تقريباً من الدخل القومي غير النفطي في المملكة المملكة العربية السعودية. فمن هذا الجانب برزت الحاجة إلى تطوير نموذج للتخطيط الاستراتيجي يكون قابلاً للتطبيق على شركات العائلات في المملكة العربية السعودية.

٦-٣: نطاق البحث

يركز هذا البحث على دراسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات التي تملكها عائلات. وينحصر نطاق هذا البحث في شركات العائلات في المملكة العربية السعودية.

٦-٤: أسلوب البحث

نظراً لما نلاحظه من خلال نتائج البحوث السابقة ومسح الدراسات المدونة، فقد لاحظنا أنّ من المناسب استخدام البحث متعدّد الأساليب في هذه الدراسة.

٦-٥: منهجية البحث

«إن جوهر التخطيط الاستراتيجي للشركات يقوم على فحص وتحليل العناصر الرئيسية للشركة وتطوير خطة تعكس أهدافاً قابلة للتحقيق»

منهجية البحث عبارة عن طريقة لحلّ مشكلة البحث على أسس علمية. ويمكن فهم منهجية البحث على أنّها علم دراسة كيفية إجراء البحث بطريقة علمية. لا يحتاج الباحثون إلى معرفة كيفية تطوير ما يحتاجونه من تساؤلات واختبارات فحسب، ولا إلى حساب المتوسط والوسيط والصيغة فقط، وإنما يحتاجون إلى معرفة الطريقة المفيدة لعملهم من بين طرق متعددة؛ منها ما هو أكثر فائدة ومنها ما هو دونها. ويحتاجون إلى معرفة المعنى الدقيق لهذه الطرق وما تشير إليه.

واجهت هذه الدراسة كثيراً من الصعوبات المتمثلة في عدم توفر معلومات عن شركات العائلات في المملكة العربية السعودية. لذا،

اضطررنا إلى جمع المعلومات الأولية مباشرة من أجل فهم تركيبة شركات العائلات في المملكة العربية السعودية وهيكلتها ودينامياتها وأساليب العمل الفاعلة فيها. وقد تم استخدام استبيانات وإجراء مقابلات شخصية لتوضيح الأسئلة بالتفصيل وسبب تقديم تلك الأسئلة. ونسبة لعدم تواجد مالكي والمسؤولين عن الشركات العائلية، بسبب عطلة الصيف ورمضان، فقد استغرق جمع المعلومات زمنا طويلا. كما تم بعض الأدوات الاحصائية مثل التوزيع التكراري، والتوزيع النموذجي، ونسبة الاختلاف، ومؤشر التنوع في تحليل البيانات.

«التدريب المسبق على تسلّم الإدارة من أهم عوامل استمرارية شركة العائلة»

٦-٦: واجبات رئيس الشركة العائلية

قبل البدء في تطوير النموذج الجديد هنالك بعض المسائل الهامة التي يجب على رئيس الشركة العائلية أن يطرحها على نفسه قبل أن يضع الخطة الإستراتيجية التي يجب على الجيل التالي أن ينفذها ليطور الشركة وينقذها من الضياع وخاصة مع بلوغها مرحلة الجيل الثالث أو الرابع:

- ١- هل تم وضع لائحة بالفرص الجديدة المتوفرة في القطاع الذي تمارس فيه الشركة نشاطها؟
- ٢- هل وضعت لائحة بالمخاطر البيئية التي تهدد الشركة؟
- ٣- هل أنا على دراية بمراكز القوة الداخلية للشركة؟
- ٤- هل أنا على دراية بنقاط الضعف التي تعاني منها الشركة؟
- ٥- هل حددت أنا وعائلتي أهدافنا الشخصية وآمالنا؟
- ٦- هل لدي فكرة واضحة عن مسار الشركة للسنوات القادمة؟
- ٧- هل تتوافق أهدافي مع أهداف العائلة الشخصية الموضوعة للشركة؟

- ٨- هل الأهداف التي وضعتها للشركة متوافقة مع تحليلي لمراكز القوة ونقاط الضعف الخاصة بالشركة؟
- ٩- هل وضعت خطة إستراتيجية لتحقيق أهدافي؟
- ١٠- هل كانت تصرفاتي معقولة وقابلة للإنجاز؟

إن الإجابة على تلك الأسئلة العشرة ستؤثر على الإستراتيجية العملية المنوي وضعها للشركة، ولذا يجب معالجة أية نقطة من تلك النقاط العشرة قبل الخوض في وضع الخطة الإستراتيجية للشركة.

ووفقاً لأستطلاع أميركي أعدته شركة ليرد نورتن تاي عام ٢٠٠٧ على ٧٨٨ شركة عائلية أميركية، فإن (٧١٪) من تلك الشركات ليس لديها أي خطة لتسليم القيادة إلى الجيل التالي. كما إن (٥٩,٤٪) من مجموع الشركات لم تختار بعد رئيساً تنفيذياً ليحل مكان الرئيس الحالي. وعندما سئل أصحاب تلك الشركات إذا كان الجيل التالي يملك الخبرة العملية اللازمة لتسلم الإدارة فإن (٧٥,١٪) منهم أجابوا بأنهم موافقون على جاهزيتهم بينما أجاب (٢٤,٩٪) من أصحاب الشركات الباقية بأنهم لا يعتقدون بأن الجيل التالي يملك الخبرة اللازمة.

ملخص

تصنف دول الخليج العربي على أنها في المرحلة الأولى من النمو وذلك بسبب اعتمادها على المصادر الأولية (النفط). تمثل الأسرة الممتدة الوحدة الاقتصادية لكل من الإنتاج والاستهلاك.

لم تتميز نماذج التخطيط الإستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية عن بعضها. بل تشترك جميعها في عدم إمكانية تطبيقها على شركات العائلات.

من خلال بحث ميداني على مجموعة من شركات العائلات في المملكة العربية السعودية، اتضح عدم تبني مدراء الشركات أي استراتيجيات جديدة، بل يقوم أغلبهم بإدخال تعديلات على استراتيجيات سابقة. وفي أحسن الحالات، يتبع قادة الشركات العائلية استراتيجيات حذرة وتقليدية.

الفصل السابع

نموذج جديد للتخطيط الاستراتيجي

٧-١: مبررات نموذج التخطيط الذي نطرحه والتصورات التي يقوم عليها

«صممت النماذج والأدوات التقليدية للخطط الاستراتيجية للتركيز على الشركة وحاجاتها فحسب، ولم تكن تهتم بتحديات العائلة التي تجعل من شركة العائلة شيئاً فريداً»

تشتمل نماذج التخطيط الاستراتيجي المتوفرة في أيدي المهتمين على جوانب من النقص، خاصة في مجال مشاركة العائلة في شركتها. وفي عدم ملاحظة أهمية التزام العائلة من أجل نجاح الشركة، وعدم توضيح عامل الوقت في خطة الاستمرارية في الشركة وفي العائلة على المدى الطويل. بعض النماذج المتوفرة ذات طبيعة وصفية فقط، وهي لا تهتم إلا بالعوامل التي تؤثر في إنجاز عمل الشركة التي تملكها العائلة. لا تقوم مثل هذه النماذج على أي دراسات مبنية على الملاحظة والتجريب وعوامل الارتباط من أجل التحقق من قابليتها للتطبيق في شركات العائلات. يضاف إلى ذلك أن القوة الموجهة لشركة العائلة هي أعمق قيم العائلة ووحدتها وثقافتها. من هنا، فإن النماذج المتوفرة لا يمكن أن تكون قابلة للتطبيق في كل الحالات وفي كل أصناف الشركات التي تملكها العائلات في كل أنحاء العالم.

تختلف ثقافة العائلات ونظم قيمها وسلوك كل عضو من أعضاء العائلة من شعب إلى آخر. من جهة أخرى، فإن شركة العائلة تعمل ضمن قوى البيئة الخارجية التي تتنوع بتنوع المنطقة التي تعمل فيها في أي مكان من العالم. كما أن الاتجاه إلى الانفتاح نحو العالم والتحالفات الاستراتيجية العابرة للحدود بالإضافة إلى عبء التقنية،

قد أصبحت من أبعديّات العمل. وبينما تحاول شركات العائلات التكيف مع التغييرات التي تحدث، فإنها تحس بالطبع بتلك العوامل. ولهذا فقد حدث تغيير جذريّ في بنية تلك الشركات وفي طريقة عملها وموقفها من استثمار المال. في إطار هذه المعطيات، لا يعتبر أي من النماذج المتوفرة والتي تعرضنا لها سابقاً، الصيغة الصحيحة الوحيدة والمفضلة من أجل الشركات التي تملكها العائلات.

٧-٢: نموذج شركة العائلة

يقوم نموذج شركة العائلة الذي نقترحه هنا على مسح واسع للدراسات والنماذج المتوفرة سابقاً، والتي استعرضناها في فصل سابق. والمبدأ الذي يبني عليه النموذج الحالي هو موازنة أهداف العائلة مع أهداف شركة العائلة، وهذا ما توصلنا إليه نتيجة للدراسة الدقيقة للكتابات المطروحة سابقاً.

«يستند نموذج شركة العائلة الذي نقترحه على النماذج التي تم استعراضها سابقاً ويقوم على مبدأ موازنة أهداف العائلة مع أهداف شركة العائلة»

لقد نظرنا قبل تصميم هذا النموذج عن شركة العائلة في العوامل الرئيسيّة التي تكمن وراء ديناميّات العائلة وديناميّات الشركة، ولاحظنا أنّ العامل الحيويّ الذي يقع في موقع مركزيّ ويؤمّن وحدة العائلة ووحدة شركة العائلة هو « الرسالة والرؤية ». فالرسالة والرؤية هما القوّة المركزيّة في العائلة، والتي لها أعمق الأثر في ديناميّات العائلة وما يتمخض عنها من نشاط، وفي دوافعها نحو المشاركة في عمل الشركة، وفي مفهومها عن الشركة التابعة للعائلة.

تشير رسالة العائلة ورؤيتها إلى التماسك العاطفيّ ضمن العائلة، كما تشير إلى اعتزاز أفراد العائلة وهويتهم والتزامهم بالشركة التابعة للعائلة. يضاف إلى هذا أن رسالة العائلة ورؤيتها أمران مركزيّان في تكوين الشركة، بحيث يظهر أثرهما مباشرةً في أهداف الشركة ومقاصدها وما تتبني من استراتيجيّات فيما يتّصل بظروف البيئة الخارجيّة والتفويم الداخليّ. وتوحد مهمّة ورؤية العائلة والشركة هما عاملان هامان في تحقيق النّجاح لشركة العائلة. ويساعد توضيح

«رسالة العائلة ورؤيتها
أمران مركزيان في تكوين
الشركة، يؤثران تأثيراً
مباشراً في أهداف الشركة
ومقاصدها وما تتبنى
من استراتيجيات تتصل
بظروف البيئة الخارجية
والتقويم الداخلي»

رسالة الشركة وأهدافها وتدوين استراتيجيتها العاملين فيها على فهم معنى الشركة، وتحديد طريق النمو الذي وضع لها لتسير عليه، والنتائج المخطط لها أن تحصل على مدى فترة معينة من الزمن.

يجعل توضيح الرسالة مالكي شركة العائلة يدركون إمكانياتهم المتوقعة، ويهيئ الشركة لتواجه التغيرات الشديدة التي تحصل في البيئة الخارجية، ويؤدّي إلى وحدة العائلة وتوأمها عن طريق عقد مجالس العائلة. ويزيد التواصل وتبادل الأفكار والمعلومات بين الإداريين من العائلة ومن خارج العائلة. وهو يساعد في تخطيط الوراثة، وفي تقويم الأداء وقدرات أفراد العائلة العاملين في الشركة.

٧-٣: العوامل العائلية في النموذج

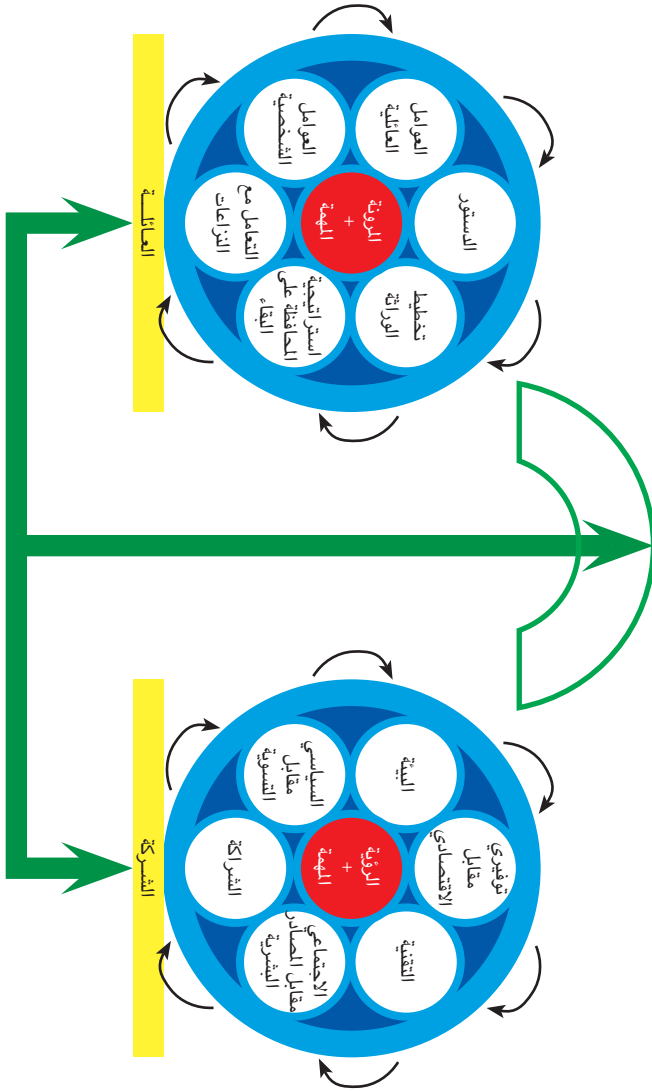
يظهر من خلال النموذج العوامل الحيويّة في ديناميّات العائلة، وهي العوامل التي لها أثرٌ قويٌّ على التزام العائلة تجاه الشركة التابعة لها وعلى استمراريّة دور العائلة في الشركة.

نعرض في الشكل التالي بعضاً من تلك العوامل التي لها أثرٌ ثنائيٌّ، ينعكس بشكلٍ داخليٍّ في ديناميّات العائلة، و ينعكس كذلك بصورة خارجية، حيث يظهر من خلاله فلسفة العائلة تجاه الأشخاص الذين لهم علاقة على المستوى الخارجي مع العائلة التي تملك الشركة. وتلك العوامل هي:

- ❖ دستور العائلة
- ❖ تخطيط الوراثة
- ❖ التعامل مع النزاعات
- ❖ إستراتيجية المحافظة على الوجود
- ❖ العوامل الشخصية
- ❖ العوامل العائلية

نموذج جديد للتخطيط الاستراتيجي

«يقوم دستور العائلة بدور حيوي في وضع القواعد التي تؤطر العلاقات بين أفراد العائلة، والتزامهم والسلوك المطلوب منهم، وتحديد حقوق وواجبات كل واحد من أفراد العائلة في الشركة»



يقوم دستور العائلة بدور حيوي في وضع القواعد التي يسيطر عليها أفراد العائلة في العلاقات فيما بينهم، وفي التزامهم والسلوك المطلوب منهم؛ وحتى في تحديد حقوق وواجبات كل واحد من أفراد العائلة في الشركة. كما يعمل الدستور كهزمة وصل يمكن للعائلة أن تقيس عليها قدرتها على التعامل مع الشؤون الداخلية، وكذلك أن تقيس التزامها بعمل الشركة بشكل عام. أما تخطيط الوراثة، فهو أيضاً واحد من المكونات الرئيسية لديناميات العائلة إذ يتّصف بمقدار كبير من التعقيد. هذا العامل له أثره الداخلي والخارجي على العائلة. فمن الناحية الداخلية يكون تخطيط الوراثة هو المسؤول عن تحديد القيادة في العائلة فيما يخص الشركة، ومن الناحية الخارجية يساعد تخطيط الوراثة المؤسسات العاملة مع العائلة على إدراك بنية القرارات وفهم تنظيم العائلة لمن يملك الشركة.

كذلك فإنّ التعامل مع النزاعات هو جانب حيوي في نظرة العائلة وتوجّهاتها نحو الشركة؛ وهو جانب ذو آثار خفية وظاهرة على شركة العائلة. فمن الناحية الداخلية، قد تقود النزاعات بين أفراد العائلة إلى ضعف العلاقات فيما بينهم وضعف التزامهم بعمل الشركة أو ضعف التنسيق فيما بينهم. ومن الناحية الخارجية يؤثّر النزاع في العائلة على سمعة الشركة في السوق، وعلى صورة العلامة التجارية في أذهان الناس، وعلى قيمة الأسهم (إذا كانت الشركة محدودة عامّة)، وعلى ثقة المستخدمين في الشركة، وعلى قوّة الشركة وثقة المستثمرين في فاعليتها.

أمّا استراتيجية المحافظة على البقاء في العائلة، فهو جهد مشترك نحو استمرارية حضورها في خطّ ما من خطوط الشركة، وعلى الاستجابة الجماعية للعائلة نحو نموّ شركة العائلة وتطوّرها في ضوء بيئة العمل الخارجية، التي هي بيئة تنافسية كثيرة المتغيّرات، ونحو جهود العائلة الموحّدة لتبقى يدها ممسكة بزمام الأمور في الشركة بحيث يبقى ضبط الشركة في يدها. تشير استراتيجية المحافظة على البقاء في العائلة إلى الشعور بالاعتزاز الذي يشترك فيه أفراد العائلة فيما يتّصل بالشركة ووحدة الأوامر والقرارات

التي يتّخذونها؛ وهو يعتبر معياراً خارجياً لقياس مدى جدية أفراد الشركة والإداريين فيها ومدى انخراطهم في الشركة.

يقصد بالعوامل الشخصية المفاهيم التي يحملها الأفراد ومواقفهم تجاه المالك أو ذلك الفرد من أفراد العائلة الذي بيده تصريف شؤون الشركة أو من هو على رأس الشركة. ولهذه العوامل، بالطبع، مضامين داخلية وخارجية. تشمل العوامل الشخصية كلاً من المدارك الجماعية والمنفردة، والتوقعات التي يتوقعها الأفراد من الشركة. وتشمل تخطيط الأفراد لتعزيز نموهم الخاص من خلال رئاسة فرد معين لأمر الشركة. وكعوامل جماعية تقوم العوامل الشخصية بدورها في تماسك العائلة ووحدتها وقوتها ودينامية العلاقات البينية بين أفراد العائلة الذين لهم دور فعال أو غير فعال في الشركة. لكل هذه العوامل أثر داخلي على ديناميات العائلة، وأثر خارجي بسيط على العائلة. فيما يأتي سنلقي المزيد من الضوء على هذه العوامل:

«النزاعات تأثير على العائلة وشركتها داخليا وخارجياً: فهي تضعف بين أفراد العائلة كما تضعف التزامهم بعمل الشركة. كما تؤثر النزاعات على سمعة الشركة في السوق، وعلى صورة العلامة التجارية في أذهان الناس، وعلى قيمة الأسهم وثقة المستخدمين في الشركة، وقوتها وثقة المستثمرين في فاعليتها»

تشير العوامل الاقتصادية والمالية إلى أداء الشركة لعملها خارجاً. ويمكن أن يشاهد أثرها في زيادة القوة أو الضعف حين يجري تحليل. وتشمل العوامل الاقتصادية الأسواق التي تعمل ضمنها شركة العائلة، والبيئة الاقتصادية العامة، ومدى استعداد الزبون للدفع. وهناك مؤشرات أخرى مهمة أيضاً تشمل العوامل المالية، نسبة أداء الشركة، رأس المال المستخدم، سياسة التعامل مع أرباح الأسهم، تحليل التكلفة، الحجم، الربح، أثر مختلف المصادر المالية في تحقيق عائدات أعلى لأصحاب الأسهم.

أما التقنية، فيساعد استخدامها في الشركة في تنسيق عملياتها. ويساعد كذلك في تقديم خدمات متميزة إلى الزبائن ومن يزود الشركة بحاجاتها. وتساعد التقنية كذلك في أبحاث الشركة في السوق، وهو عمل لا بدّ منه من أجل نجاح الشركة. إنّ الشركة الناجحة في أمور التقنية لديها فرصة منافسة أكبر من الشركات التي لا تملك مثل هذه المهارة. أما العوامل الاجتماعية

العوامل العائلية في النموذج

«تتمثل العوامل الاقتصادية والمالية في البيئة الاقتصادية العامة وتؤثر في الأداء الخارجي للشركة. وينعكس أثرها في زيادة القوة أو الضعف عند التحليل، ومدى استعداد الزبون للدفع»

وعوامل الموارد البشرية فإن أثرها كبير في أداء الشركة، ويمتد أثرها إلى الداخل والخارج. وتشمل العوامل الاجتماعية التركيبية السكانية للمستهلكين، والقيم والتقاليد والثقافة السائدة في البلاد، ولكل دور في مواقف العاملين في الشركة. من ناحية أخرى، فإن قدرة الطاقة البشرية العاملة في الشركة وما لديهم من مهارات له أثر مباشر على إنتاجية الشركة وحسن أدائها. وبالنسبة للمراقب الخارجي يكون لهذه العوامل قيمة في تقدير احترام الشركة في تحقيق حاجات زبائنها. أما التعامل بشكل استراتيجي مع تحديد الشراكة في شركة العائلة ومع الموردين والتعامل الاستراتيجي مع التنسيق والتنافس مع الشركات الأخرى، فله دور رئيسي في نجاح الشركة.

يجعل تغيير الديناميات في أسواق الشرق الأوسط وتدفع الشركات متعددة الجنسيات إلى المملكة شركات العائلات الصغيرة والمتوسطة مضطرة إلى الاتحاد أو الاندماج مع بعضها البعض أو إضعاف قدرتها على المنافسة والاستمرارية. هذا الجانب هو عامل حيوي في واقع الشركة، ويحدد قوة الشركة وقدرتها على التنافس بشكل فعال مع الفرقاء الآخرين الموجودين في السوق. إن الموقف السياسي للشركة واستراتيجيات التسوق التي تختارها له وقع كبير على صورة الشركة، ويؤدي إلى إيجاد شعور بالاعتزاز والإندفاع بين العاملين على المستوى الداخلي، وذلك حين يشعرون أنهم جزء من إسم تجاري معروف في السوق. ولكثير من شركات العائلات الكبيرة في المملكة العربية السعودية صلة متينة بالعائلة المالكة.

وحيثما نتحدث عن استراتيجية التسوق، فإن هذا يشمل مزيجاً من الخطوات التي تتبناها الشركة في أمور الدعاية وطرق التعامل مع الشركات وفي مجال الانتاج أو إيصال الخدمات إلى الزبائن ودراسة رغبات العملاء. كذلك فإن عوامل البيئة هي عوامل ذات أثر رئيسي في كثير من الشركات، حيث إنها تحتاج إلى التركيز على حماية البيئة أثناء إنتاج ما تنتجه أو حين توصل خدماتها. إن قواعد حماية البيئة في المملكة العربية السعودية وسياسات الحكومة في

هذا الخصوص صارمة جداً، وتراقب الحكومة سلوك الشركات بدقة للكشف عن أي خرق من قبلها لأنظمة سلامة البيئة.

يعتمد النموذج الذي بين أيدينا كما أوضحنا سابقاً على مبدأ التوازن بين العوامل المهمة التي تحدد الديناميات الداخلية في كل من العائلة والشركة، وهي كذلك عوامل ذات أثر خارجي. فإذا حدث أي تغيير في أي من العوامل الحيوية للعائلة أو الشركة، فإن هذا سيحدث أثراً على المستوى الداخلي وعلى المستوى الخارجي أيضاً. وإذا حدث الاضطراب في العوامل الحيوية للعائلة، فإن الكفة سترجح إلى الجانب الآخر، وسوف يؤثر هذا على توازن الشركة. وبنفس الطريقة إذا حدث أي تغيير في العوامل الحيوية في الشركة فإن هذا سيظهر في صورة مضرّة للعائلة، وسيحدث اختلالاً في التوازن. ولهذا أثر سلبي على العائلة وعلى الشركة في وقت واحد. لذا فإن تحقيق التوازن بإعطاء أهمية متوازنة لعوامل العائلة وعوامل الشركة هو أمر مهم جداً لنجاح الشركة التي تملكها العائلة.

«تجعل التغيرات في أسواق الشرق الأوسط وتدفق الشركات متعددة الجنسيات إلى المملكة شركات العائلات الصغيرة والمتوسطة مضطرة إما أن تندمج مع بعضها البعض أو أن عدم الاستمرارية في المجال»

٧-٤: خطة تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي المقترح

يمكن أن نوزع تطبيق النموذج المقترح على ثلاثة مراحل، كما يلي:

١- تقدير مدى ميول الشركة إلى طرف العائلة أو إلى طرف الشركة.

٢- تطوير فلسفة مشتركة.

٣- تطوير تخطيط مناسب للشركة.

٧-٤-١: المرحلة الأولى: تقدير ميول الشركة:

أول مرحلة في عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة التي تملكها عائلة أن يحدّد المهتمون إلى أي مدى تعتبر الشركة حالياً

خطة تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي المقترح

«تتضمن استراتيجية التسويق مزيجاً من الخطوات التي تتبناها الشركة في أمور الدعاية وطرق التعامل مع الشركات وفي مجال الإنتاج أو إيصال الخدمات إلى الزبائن ودراسة رغبات العملاء»

مائلة إلى طرف العائلة أو إلى طرف الشركة. وحين ننظر في تحديد هذا المدى، نرى أنّ نظرة العائلة المالكة للشركة تتخذ واحداً من ثلاثة أحوال، كما يلي:

❖ في الحالة الأولى تعطى الأهمية في الشركة للعمل أكثر ممّا تعطى لحاجات الأسرة: فالعمل هنا أولاً والعائلة ثانياً. تعتبر العائلة أنّ الشركة هي الموضوع الرئيسي والمهمّ الذي تعيش من أجله. يُعطى نموّ الشركة وحاجاتها وتطورها الأولوية على العائلة وعلى الحاجة إلى تطوير أفرادها. وفي هذه الحالة يُمكن أفراد العائلة الذين لديهم القدرة والمهارة أن يعملوا وأن يبذلوا جهدهم في عمل الشركة. حينما تعطى الشركة أهمية أكثر من حدّ معيّن، فإنّ هذا الأمر سينتهي إلى شعور كثير من أفراد العائلة بعدم الرضا. وقد تقود هذه الحالة في نهاية المطاف إلى تمزّق وتفكّت العائلة، وإلى انخفاض الارتباط العاطفيّ لأفراد العائلة بالشركة. وبالتالي قد تعاني الشركة من نقص النموّ بسبب عدم وجود الاهتمام الكافي لدى أفراد العائلة بالشركة.

«قد يشعر كثير من أعضاء العائلة بعدم الرضا في حالة تقديم العمل على حاجات العائلة، مما يؤدي إلى تندي ارتباطهم الوجداني بالشركة»

❖ أمّا في الحالة الثانية، فتكون علاقة العائلة مع الشركة بحيث تكون للعائلة الأولوية على حاجات الشركة، أي تُقدّم حاجات العائلة هنا على حاجات الشركة. ويبقى تركيز انتباه أصحاب الشركة على حاجات العائلة أثناء وضعهم الخطط لتطوير الشركة؛ فالهدف المهمّ لعمليات الشركة هنا أن تلبّي حاجات العائلة.

❖ أمّا في الحالة الثالثة، فيكون هناك توازن بين حاجات العائلة وحاجات الشركة؛ فيكون لأفراد العائلة هنا ارتباط متين بالشركة، وهم يعتبرون الشركة وكأنّها تجسيد لهويّتهم، ولديهم نظرة جماعيّة ينظرون من خلالها إلى العائلة وإلى الشركة معاً. تعطي مثل هذه الصيغة من العلاقة بين العائلة والشركة نفس الأهميّة لكل من حاجات العائلة وحاجات الشركة. يشجّع

أعضاء العائلة هنا إلى الانضمام إلى الشركة، وتعتبر الشركة مجال اعتزاز للعائلة. وعادة ما يكون هناك قواعد راسخة لدخول أفراد العائلة إلى الشركة وخروجهم منها، ويكون للعائلة أيضاً مجلس منتظم يقرّر مستقبل مشاركة العائلة في الشركة، واستمرارية الشركة والأمور الرئيسيّة الأخرى المتّصلة بالشركة. كما يكون هناك تصوّر جيّد لتخطيط الإرث والتقاعد، ويكون تطبيق هذا بحسب نظام واضح. وعليه، تكون العلاقة بين العائلة والشركة في أحسن أحوالها ضمن هذه الحالة.

٧-٤-٢: المرحلة الثانية: تطوير فلسفة مشتركة للعائلة والشركة:

إذا كانت شركة العائلة تخدم حاجات الشركة أكثر من خدمتها حاجات العائلة، فإنّها تكون بحاجة إلى فلسفة لشركة العائلة. والمقصود بهذه العمليّة تنقيف أفراد العائلة حول أهميّة مشاركتهم في الشركة؛ فمشاركة العائلة شيء حيويّ جداً من أجل بقاء الشركة على المدى الطويل، لأنّ مشاركتهم تعطي شعوراً بالاتجاه والرؤية ضمن شركة العائلة، وهي القوة المحرّكة التي تمنح شركة العائلة النجاح. من أجل وضع فلسفة شركة العائلة، لا بدّ من معرفة قيم العائلة وتقاليدّها التي هي مصدر القوّة العميقة داخل العائلة. كما إنّها مصدر القوّة الذي يشدّ أفراد العائلة بعضهم إلى بعض ويساعد في إيجاد رؤية للعائلة. والخطوة التالية هي توضيح بنية شركة العائلة التي تريدها. فقد يكون مطلوبها هو شركة مالك واحد، أو شراكة أب وابن، أو تكون شراكة فريق من إخوة وأبناء أعمام أو أخوال. فالكشف عن بنية الشركة سوف يساعد في الحكم على العلاقات والتفاعلات بين أعضاء العائلة المشاركين في شركة العائلة. يختلف السلوك الشخصي لأفراد العائلة ونوعيّة التواصل فيما بينهم والعوامل التي قد تقود إلى نزاعات أو إلى إدراك مشترك لمسؤوليّاتهم نحو الشركة باختلاف بنية شركة العائلة. وعندما يتقرّر شكل بنية شركة العائلة فإنّ الخطوة التالية هي توضيح مستوى مشاركة العائلة في

«يشعر أعضاء العائلة بالفخر والاعتزاز في حالة تحقيق التوازن بين حاجات العمل وحاجات العائلة، مما يقوي ارتباطهم الوجداني بالشركة»

«تعتبر مشاركة العائلة شيئاً حيوياً يساعد على بقاء الشركة على المدى الطويل، وتعطي شعوراً باتجاه ورؤية الشركة، وتمثل قوة محرّكة تمنح شركة العائلة النجاح»

الشركة. يمكن أن تشارك العائلة بوصف أعضائها مالكين لا يد لهم في الشركة، أو بوصفهم مستخدمين، أو كمساعدين في تنفيذ القرارات التي يتخذها مديرو الشركة من خارج العائلة. كما يمكن أن يكون أعضاء العائلة المشاركين في الشركة صانعي التخطيط الاستراتيجي لشركة العائلة. يساعد مستوى مشاركة العائلة في الشركة أيضاً في توضيح مدى التزام العائلة نحو الشركة.

نصل من خلال بحثنا أعلاه حول تطوير فلسفة لشركة العائلة أنّ هذه الفلسفة تعطي وضوحاً لرؤية العائلة للشركة؛ فالعائلة التي لديها التزام متين بالشركة ومستعدة للمشاركة في عمل الشركة بشكل فعال سيكون لديها رؤية بعيدة المدى لتطوير الشركة. إنّ رؤية العائلة فيما يخص الشركة أمر حيويّ جداً، لأنّه يشكل الأساس لرؤية الشركة وتطويرها، ويكون أيضاً كعامل يستثير الاندفاع لدى أعضاء العائلة. تساعد فلسفة العائلة تجاه الشركة في إيجاد ارتباط عاطفيّ لدى أعضاء الأسرة تجاه الشركة.

٧-٤-٣: المرحلة الثالثة: التخطيط المناسب للشركة

من أجل تحقيق تخطيط مناسب للشركة هناك حاجة إلى عدد من الخطوات، والتي منها إيجاد رؤية وصياغة رسالة خاصّتين بالشركة، إيجاد فلسفة إدارية، التّوصّل إلى رؤية عائلية، تطوير خطة لشركة العائلة، مراجعة تحليل البيئة الخارجيّة، ومراجعة تحليل البيئة الداخليّة.

٧-٥: صياغة رسالة ورؤية للشركة

الفرق الرئيسي بين كتابة رسالة للشركة التي تملكها عائلة وكتابة رسالة لشركة لا تملكها عائلة أنّه حين تكون الشركة تابعة لعائلة فإنّه لا بدّ من أن توضع توقّعات العائلة وأهدافها في الاعتبار. تحدّد رسالة الشركة من خلال معرفة خطوط إنتاج الشركة، أفاق عمليّات السوق وتوقّعات العائلة تجاه الشركة. تساعد رؤية الشركة

في وضع أهداف الشركة ومقاصدها. لذا، فإن وضع رسالة الشركة ورؤيتها خطوة حاسمة في عملية التخطيط الاستراتيجي لشركة العائلة.

١-٥-٧: تحديد رؤية العائلة:

«يتمثل الفرق في صياغة رسالة للشركة العائلية وصياغة رسالة لشركة غير عائلية في أخذ توقعات العائلة وأهدافها في الاعتبار»

تؤمن رؤية العائلة دعم العائلة للشركة وتساعد في وضع خطط التطوير. إن ثقافة العائلة الثابتة ونظام القيم فيها، هما في كثير من الأحيان، الأساس الذي تنطلق منه رؤية العائلة نحو الشركة. وقد تتوصل العائلة إلى مثل تلك الرؤية من خلال مجلس العائلة إذا كان يحضره أفراد العائلة الذين هم منخرطون بشكل مباشر أو بشكل فعال في الشركة، ويحضره الجيل الثاني من المالكين أو الورثة وزوجات أعضاء العائلة الذين لهم حصص واهتمام بشركة العائلة. كذلك، يساعد التفاعل بين آراء أفراد العائلة النشطاء وغير النشطاء في صياغة رؤية مشتركة للعائلة تجاه الشركة. غير أنه يجب أخذ الحيطة لتكون الرؤية التي تتبناها العائلة رؤية واقعية بحيث تأخذ في الاعتبار الحدود التي تحيا ضمنها العائلة. وتأخذ في الاعتبار كذلك وضع السوق الخارجي وعمليات الشركة. ويجب أن يتم تدوين رؤية العائلة في مجلس العائلة ليساعد أفراد العائلة الآخرين في إدراك الوضع الأنّي لشركة العائلة، ولتوقعوا ما هو اتجاه النمو الذي تسعى العائلة بشكل جماعي أن توجه إليه شركة العائلة. وتجري عملية صياغة رؤية العائلة للشركة كعملية موازية رسالة الشركة وصياغة رؤية الشركة.

٦-٧: تطوير خطة العائلة للشركة

إن أهم جزء من الجهد السابق في عملية وضع التخطيط الاستراتيجي هو التوصل إلى رؤية موحدة لكل من العائلة والشركة. فلا بد من أن يحدث اندماج بين رؤية العائلة للشركة ورؤية الشركة لنفسها. يحدث هذا التوحد إذا صيغت رؤية العائلة للشركة صياغة

تطوير خطة العائلة للشركة

«انطلاقاً من ثقافة العائلة وفيما، تؤمن الرؤية دعم العائلة للشركة وتساعد في وضع خطط التطوير»

مبنية على أساس واقعي، أخذة في الاعتبار الحدود المفروضة على الشركة، أي ظروف بيئة السوق من حول الشركة وما تشكّله من ضغوط، وكذلك قدرة العائلة الماليّة. ستجعل النظرة الموحّدة للعائلة تجاه الشركة صياغة الاستراتيجية أكثر سهولة. وسيصبح بالإمكان وضع استراتيجية لشركة العائلة تفي بالحاجة إلى تطوير الشركة وبحاجات العائلة في آن واحد.

إن تسجيل تقاسم الأرباح ضمن شركة العائلة هو العامل الحيويّ الآخر من أجل نجاح خطة العائلة. فعلى أفراد العائلة أن يقرّروا بشكل جماعي ويتفقوا على الطريقة التي توزّع بها الأرباح على أعضاء العائلة، والمكافآت التي يجب أن تدفع إلى الأعضاء النشيطين العاملين في شركة العائلة زيادة على حصّتهم في الأرباح، ونصيب الأبناء والبنات وتوزيع أسهم الشركة على أفراد العائلة.

وإلى جانب خطة شركة العائلة، يجب تدوين دستور للعائلة يكون من صياغة مجلس العائلة بحضور مختلف أفرادها. ولا بد أن يشتمل دستور العائلة على كل الجوانب الرئيسيّة، والتي منها:

«يعتبر التوصل إلى رؤية موحدة لكل من العائلة والشركة أهم جزء في عملية وضع التخطيط الاستراتيجي»

- ❖ مسؤوليات وواجبات أعضاء العائلة، العاملين وغير العاملين في الشركة.
- ❖ قواعد انضمام أعضاء العائلة إلى الشركة وخروجهم منها.
- ❖ تمثيل أعضاء العائلة في مجلس الشركة.

ويجب أن تقدم أنظمة التعامل مع النزاعات، مثل تحديد من يفض النزاع، وطريقة الاستئناف، وحرية الأفراد في التعبير عن ذاتهم، إلى الفرد الذي يعطى مسؤوليّة حلّ النزاعات بحسب دستور العائلة. كما يجب أن ينصّ دستور العائلة على أنظمة وخطط الوراثة وخطط معاشات التقاعد. وتحتوي خطة العائلة الخاصّة بالشركة على إنشاء العائلة للدستور وعلى مجالس العائلة وتدوين تقاسم الأرباح. ويجب أن توثّق كل هذه العوامل التي ذكرناها حتّى الآن ويوقع عليها شهود من أفراد العائلة. فوثيقة العائلة للشركة أو اتفاقية العائلة للشركة

هي وثيقة مهمة تعادل في أهميتها «مذكرة التفاهم» بين مؤسّسة العائلة ومؤسّسة الشركة، وهي تؤدّي إلى رؤية واضحة لصياغة السياسة المناسبة للشركة.

٧-٧: تحليل للبيئة الخارجية

فيما يخصّ بفيّة أمور التخطيط الاستراتيجي، أي إجراء تحليل للبيئة الخارجية وتقويم الشركة الداخلي، فهي أمور متشابهة في العائلة وفي شركة العائلة. والمقصود بتحليل البيئة الخارجية كلتا البيئتين الملاصقة والبعيدة. والمقصود بالبيئة الملاصقة المجموعة التي تعمل في نفس المجال الذي تعمل فيه الشركة. وأمّا البيئة البعيدة فتعني عموم البيئة التي تؤثر على كل الشركات. وتشمل العوامل المختلفة التي يجب ملاحظتها ضمن النظرة الشاملة للبيئة الخارجية السياسية ومدى استقرار الحكومة في المنطقة التي تعمل فيها الشركة، والنمو الاقتصادي والمؤشرات الاقتصادية الرئيسية، العادات الاجتماعية والتقاليد ونظام القيم في السوق المحلي، الاتجاهات التقنية التي تؤثر في تواصل الشركة مع غيرها وفي عملياتها، أنظمة الحكومة لبناء البيئة...

«يعنى التخطيط الاستراتيجي بإجراء تحليل لبيئتي الشركة الداخلية والخارجية التي يقصد بها المؤشرات الاقتصادية الرئيسية، العادات الاجتماعية والتقاليد ونظام القيم في السوق المحلي، الاتجاهات التقنية التي تؤثر في تواصل الشركة مع غيرها وفي عملياتها، أنظمة الحكومة لبناء البيئة...»

يساعد تحليل البيئة الخارجية في الكشف عن الأخطار التي قد تتعرض لها شركة العائلة والفرص التي يمكن لها استغلالها. وفي نفس الوقت، فإنّ تحليل الأمور المتوقعة المبني على الاتجاهات الاقتصادية لمجال العمل واتجاهات نموه يمكن أن يساعد الشركة في الكشف عن فرصها والأخطار التي قد تواجهها في المستقبل.

٧-٨: تحليل للبيئة الداخلية

يساعد التحليل الداخلي لشركة العائلة في التعامل مع التحديات التي تواجهها في البيئة الخارجية، وتهيئها لاستغلال الفرص. إنّ

تحليل للبيئة الداخلية

«يشبه تحليل البيئة الداخلية في شركة العائلة تحليل البيئة الداخلية للشركة غير العائلية، إلا أن تحليل شركة العائلة داخلياً يأخذ اعتبارات مراكز قوة ونقاط ضعف العائلة»

التقويم الداخلي للشركة التابعة للعائلة مشابه لتقويم الشركات الأخرى، إلا أنه في أثناء تحليل شركة العائلة داخلياً فإن ذلك يشمل تحليل أعمق لمراكز القوة ونقاط الضعف في العائلة. يجب أن يشمل التحليل الداخلي للشركة مراكز القوة أو أهم نواحي اختصاصها في المجالات العاملة فيها، وذلك مثل فريق التسويق وقدراته، القدرات المالية، وثقة المستثمرين، ودعم مراكز القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والمخاطر ودعم المراكز الاقتصادية ومشاريع تطوير الشركات، ومتطلبات رأس المال العامل، الموارد البشرية من ناحية التجديد والتدريب وما يمثّلونه من ثقافات متصارعة، والتقنية من ناحية استخدامها، ودورة حياتها وتكلفة تحديثها... الخ؛ الدعم اللازم للعمليات والدعم اللوجستي؛ خدمة الزبون قبل وبعد البيع؛... الخ.

يقود تحليل أوضاع الشركة والعائلة إلى تطوير إطار يُرى من خلاله مراكز القوة ونقاط الضعف في شركة العائلة. يجب إجراء تحليل جوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر (SWOT Analysis)، إلى جانب هذا الإطار وإطار تحليل البيئة الخارجية، من أجل الكشف عن الإمكانية الحالية لشركة العائلة في ضوء الفرص والأخطار التي تتعرض لها من قبل البيئة الخارجية. يوفر تحليل مراكز القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والمخاطر الأساس أو الطريقة الشاملة لعمل الاستراتيجية.

٧-٩: مناقشة النموذج المقترح

تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي المقترح لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية على نموذج تخطيط متوازن يشمل العوامل الرئيسية التي تعتبر حيوية لعمليات شركات العائلات في المملكة. ولقد روعي في هذا النموذج أن يكون حسب حاجة المستخدم إلى أقصى حد ممكن. وقد حذفت منه بعض النواحي التي يمكن أن تمثل

عيوباً فيه، وأدخلت فيه بعض العوامل التي تبين من خلال البحث أنها تناسب حاجات التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات السعودية. ولنستعرض الآن بعضاً من ميزات النموذج المقترح:

«يوفر تحليل مراكز القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والمخاطر الأساس أو الطريقة الشاملة لعمل الاستراتيجية»

❖ شمول عملية التخطيط لمشاركة العائلة في الشركة، وتخطيط الشركة استراتيجياً بناءً على مسح للبيئة الخارجية وعلى التزام العائلة، بحيث تجرى دراسة متوازنة في وقت واحد متوازن. إن توحيد الرؤية، بحيث تشمل التزام العائلة ورؤية الشركة، هي أساس عملية التخطيط الاستراتيجي.

❖ إعطاء النموذج المقترح أهمية أكبر لثقافة العائلة والتقاليد التي تتبناها ولنظام القيم فيها في الوقت الذي تجري فيه عملية التخطيط الاستراتيجي. ويؤكد على تمثيل العائلة في هيئة رئاسة أو مجلس إدارة الشركة. ويؤكد على أهمية دستور ومجالس العائلة من أجل الاستفادة من دينامية العائلة ووحدتها.

❖ إعطاء النموذج العائلة حرية في تحليل خطة الشركة للمحافظة على وجودها في ضوء الظروف والتهديدات الخارجية والتقويم الداخلي للشركة.

❖ تحقيق النموذج للتوازن بين قوى مؤسسه العائلة وقوى مؤسسه الشركة، ويشمل بنظرته كل العوامل التي تعتبر حيوية من أجل نجاح شركة العائلة وما تحتاجه أمثال تلك الشركات من تخطيط استراتيجي.

نتائج البحث

نعرض نتائج البحث في النقاط التالية:

أ. يداننا استعراض ما كتب في موضوع عملية التخطيط الاستراتيجي واستعراض البحوث التجريبية على أن التخطيط في شركة العائلة يبدأ برؤية موحدة لكل من مؤسسه

نتائج البحث

«يعطي النموذج المقترح العائلة حرية في تحليل خطة الشركة للمحافظة على وجودها في ضوء الظروف والتهديدات الخارجية والتقييم الداخلي للشركة»

العائلة ومؤسسة الشركة. فالعائلة تقوم بدور محوري في شركة العائلة. فهي التي تقدّم لها الموارد وتعطيها مبرر الوجود. ويظهر من خلال البحث حول شركات العائلات في المملكة العربية السعودية أنّ أكثر شركات العائلات لا تملك عمليّة منظّمة للتخطيط، وأنّ أكثر تلك الشركات هي أبويّة التركيب، يكون المالك فيها ممسكاً بزمام الأمور في كل من الشركة وفي العائلة نفسها.

ب. إنّ أثر الثقافة كبير جداً في شركات العائلات، خاصّة في المملكة العربية السعودية. فلثقافة الإسلامية أثر كبير على العائلة. وتمنح العائلة دوراً رئيسياً للأفراد الأكبر عمراً في العائلة. لذا نجد أكثر شركات العائلات تجعل الابن الأكبر هو الذي يلي والده في ملك الشركة. وهذا العرف مصون جداً في شبه الجزيرة العربية، وتتمسك به أكثر شركات العائلات. فالأخ الأكبر الذي يلي والده في تصريف شؤون الشركة ينظر إليه إخوته الأصغر منه كأب ثانٍ.

«تفتقر معظم شركات العائلات في المملكة العربية السعودية إلى الدستور وإلى مجلس العائلة»

ج. والعامل الثقافي الآخر الذي تميّز هذا البحث بالتركيز عليه هو النزاع، وهو أمر يندر بحثه فيما يتّصل بشركات العائلات. فمن الملاحظ مثلاً أن أية شركة من الشركات التي تناولها هذا البحث لم تقم بتقديم دعاوى قضائيّة في حال النزاع، وهذا أمرٌ ذو مغزى ويدل على نوعيّة الثقافة التي تحرّك العائلات في المملكة.

د. لدى القليل من شركات العائلات في المملكة العربية السعودية دستور، ولدى قليل من العائلات مجلس عائلة. يجتمع أعضاء العائلة أحياناً ليناقشوا أمور الشركة، غير أن دستور العائلة إن طُوّر بالشكل الصّحيح فإنّه سوف يحلّ كثيراً من المشكلات الآنيّة؛ مثل تحريك أعضاء آخرين من العائلة والشباب الجديد في العائلة نحو الانضمام إلى العمل في الشركة، والوقت المناسب لذلك.

هـ. يكون توزيع الأرباح في شركات العائلات في المملكة العربية السعودية بناءً على توجيهات الشريعة الإسلامية. ويحسب هذا النظام يكون للابن الذكر ثلاثة أرباع حصّة مقابل ربع حصّة للبنات. كذلك فإن نظام الضرائب مبني في الواقع على نظام الزكاة.

«انطلاقاً من ثقافة العائلة السائدة في شبه جزيرة العرب، يعطى الأبناء الأكبر سناً دوراً رئيسياً في الشركة، كما يلي الابن الأكبر أباه في ملكية الشركة»

و. لا يستقيل المالك المؤسس في أكثر العائلات من العمل ولو أصابه المرض إلا بعد أن تمرّ عليه فترة طويلة وهو على هذه الحال. إنه يبقى مشرفاً على العمل حتى بعد أن يتسلم الجيل الثاني العمل. فقد تبين من خلال البحث أن لثقافة المجتمع السعودي أثرٌ كبيرٌ على طريقة عمل شركات العائلات، ولتقاليد العائلة ونظام القيم فيها ومبادئها أكبر الأثر على أداء شركة العائلات.

ز. يفتقر الغالبية العظمى من ملاك شركات العائلات في المملكة العربية السعودية إلى المهارات الاحترافية في إدارة الشركة. فهم يعتمدون على المحترفين الأجانب لإدارة الشركة وتصريف شؤونها. كذلك، يتدرّب وريث شركة العائلة على يد مجموعة من المديرين الأجانب قبل أن يتسلم إدارة الشركة.

ح. يؤمن أصحاب الشركات في المملكة العربية السعودية بخط قصيرة المدى، تكون مدتها ستة أشهر في العادة. لا يخطط أكثرية هؤلاء الملاك لفترات إستراتيجية طويلة. والتفسير الشائع لهذا الموقف بحسب ما توصل إليه البحث هو شعور الملاك أنّ المستقبل أمرٌ لا يتصف باليقين، وبالتالي فمن غير الممكن التخطيط لأبعد من ستة شهور. ولا تتبنى الشركات طرق تخطيط منظمة أو أدوات تساعدهم على التخطيط، فأكثر أصحاب الشركات يقومون بتخطيط أني حينما تدعو الحاجة إلى ذلك، وفي وقت شعورهم بالحاجة إلى التخطيط. وهم يخططون للقضايا الراهنة ولا يتعدونها إلى غيرها. ولا تملك أكثر الشركات مستندات تحتوي على المعلومات اللازمة

نتائج البحث

«تفتقر معظم ملاك شركات العائلات في المملكة العربية السعودية إلى المهارات الاحترافية في إدارة الشركة ويستعان بالأجانب في تصريف شؤون الشركة»

للتخطيط وتقاسم المنافع. ولدى أكثر الشركات صغيرة الحجم ومتوسطة الحجم إدارة مركزية وتحكم مركزي. ولا تملك مثل تلك الشركات إلا في حالات قليلة آلية لتفويض المسؤولية إلى إداريين مساعدين.

ط. هناك ملاحظة مهمة أخرى ظهرت من خلال البحث حول توقيت عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات العائلات. فخطة الاستمرارية التي ترسمها العائلة للشركة، والخطة الإستراتيجية لشركة العائلة لا يحدث تنفيذهما بتوقيت واحد. فلا يوجد حالياً توازن بين عملية تخطيط العائلة وتخطيط الشركة. كما لم تقدم العائلات حتى الآن على أخذ المبادرة في تحديد دورها في الشركة أو مستوى مشاركتها في الشركة.

ي. كان من نتائج البحث أنّ محور الاهتمام ومصدر الاندفاع والرؤية في شركة العائلة يجب أن يكون العائلة. فمن المهم أن يكون في العائلة التزام جاد بالشركة وبقائها ونجاحها. ومن المهم أن تكون هناك رؤية موحدة لكل من العائلة والشركة، حيث إنّ ذلك يشكل الأساس لعملية التخطيط الاستراتيجي في أمثال تلك الشركات.

ك. يجب على العائلة أن تشارك في عمل الشركة بشكل إيجابي. ولا يمكن أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي تامة بدون رؤية العائلة وتوقعاتها حول الشركة التابعة لها.

ل. تحتاج شركة العائلة- من أجل أن يسير العمل بسلاسة ومن أجل تجنب التصدع الناتج عن النزاع- أن يكون هناك دستور منظم للعائلة، وأن تكون هناك مجالس عائلية منظمة. يساعد ذلك في تماسك العائلة ويساعدها في أن يكون لها موقف موحد من التخطيط للشركة التي تملكها.

م. يقوم النموذج الذي عرضناه على تحليل نقدي للشركات التي تملكها العائلات، ويضم أهم العوامل الحيوية التي يحتاجها

التخطيط الاستراتيجي للشركات التي تملكها العائلات في المملكة. وقد قمنا باختبار هذا النموذج على عدد من الشركات التي تملكها عائلات في المملكة، وظهر من خلال النتائج أنّ هذا النموذج يساعد مالكي شركات العائلات على تطوير فلسفة متكاملة لمشاركة العائلة في الشركة، ويساعدهم بالتالي في تطوير رؤية مشتركة للعائلة والشركة، مما يساهم في تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي.

«انطلاقاً من وصف المستقبل بعدم اليقين، يؤمن أصحاب الشركات في المملكة العربية السعودية بخط قصيرة المدى، تكون مدتها ستة أشهر ولا يخطط أكثرهم لفترات طويلة، ويقومون بتخطيط أني متى ما دعت الحاجة إليه»

ن. كان من جملة فوائد النموذج المقترح أنه يسدّ الفجوات التي تتصف بها النماذج المطروحة في السوق. فقد اكتشفنا عدم إمكانية تطبيق تلك النماذج في المملكة العربية السعودية. لقد أبرز النموذج أهمية ثقافة العائلة وقيمتها وأهمية مشاركة العائلة في عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة التي تملكها العائلة. ويمكن من خلال هذا النموذج حلّ مسائل مهمّة مثل مستوى مشاركة العائلة في الشركة، وتخطيط الوراثة، والتعامل مع النزاع، وتباين أهداف مختلف أفراد العائلة، والنزاع حول المكافآت وتقاسم الأرباح بين أفراد العائلة. وقد ظهر من خلال اختبار النموذج على عدد من شركات العائلات أنّه يفي بهذه الأغراض.

س. لا يفوتنا في النهاية أن نوصي بإجراء أبحاث لم تعتن بها الأبحاث التي قدمت حتى اليوم، فلم تقدم في السابق أبحاث حول الوضع الفعليّ لعملية التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية. فمع أنّ العائلات تملك أكثر من (٩٠٪) من شركات القطاع الخاص، وتساهم بمقدار كبير من الدخل القوميّ غير النفطّي في هذه البلاد، يندر من الأبحاث سواء الرسمية أو من أبحاث المعاهد العلميّة من قام بتحليل ناقد لعمل تلك الشركات التي تملكها العائلات، والديناميّات التي تحرّك الشركات ومشكلاتها المهمّة. ومع أنّ هذا البحث إضافة مهمة لكونه رائداً في هذا المجال، فهناك مجال واسع لإجراء الكثير من البحوث في

نفس الاتجاه، لإلقاء مزيد من الضوء على الشركات التي تملكها العائلات.

ويمكن بشكل خاص أن تُجرى البحوث حول المواضيع التالية:

- ❖ أساليب تطوير دستور العائلة، والعوامل التي يجب أن يقوم عليها دستور العائلة المثالي، والخلفية الثقافية لدور العائلة في الشركة.
- ❖ أثر الثقافة في عمل الشركات التي تملكها العائلات وعملية اتخاذ القرارات فيها.
- ❖ كيفية التعامل مع النزاعات في شركات العائلات.
- ❖ إعادة هيكلة شركات العائلات بشكل يتواءم مع ما يجري من تحالفات مع الاتحادات التجارية العالمية.
- ❖ فلسفة مشاركة العائلة وأهميتها في عملية التخطيط الاستراتيجي للشركات التي تملكها العائلات.
- ❖ مساهمة الشركات التي تملكها العائلات في اقتصاد البلاد وفي اقتصاد القطاع الخاص.

ملخص

تشتمل نماذج التخطيط الإستراتيجي المتوفرة على كثير من جوانب النقص، خاصة فيما يتعلق بمشاركة العائلة، وأهمية التزامها بنجاح الشركة، وكذلك عامل الوقت في خطة استمرارية الشركة.

وفي ظل المتغيرات المتسارعة، لم يعد أي من النماذج السابقة الصيغة الوحيدة والمفضلة لشركات تملكها عائلات. يوازن النموذج الذي تم تقديمه بين أهداف العائلة وأهداف الشركة. يظهر النموذج المقترح العوامل ذات التأثير القوي على التزام العائلة تجاه شركتها. كما يركز النموذج على العوامل ذات التأثير الثنائي، والتي تتمثل في دستور العائلة، تخطيط الوراثة، التعامل مع النزاعات، إستراتيجية المحافظة على الوجود، والعوامل العائلية.

تم توزيع تطبيق النموذج المقترح على ثلاثة مراحل: تقدير مدى ميول الشركة إلى العائلة أو إلى الشركة، تطوير فلسفة مشتركة، وتطوير التخطيط المناسب للشركة.

تم استعراض نتائج الكتابات عن التخطيط الإستراتيجي، والتي من أبرزها ما يلي:

١. قيام دور العائلة بدور محوري في شركتها.
٢. تأثير الثقافة، وخاصة الثقافة الإسلامية، على شركة العائلات.
٣. إتباع أصحاب الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية لتخطيط قصير المدى.
٤. افتقار غالبية ملاك شركات العائلات إلى المهارات الاحترافية في الإدارة.
٥. حاجة شركات العائلات إلى دستور عائلي منظم.

من أهم مميزات النموذج المقترح:

- ١ . شمول مشاركة العائلة في الشركة.
- ٢ . إعطاء الاعتبار لثقافة العائلة وتقاليدها وقيمها .
- ٣ . تحليل خطة الشركة للمحافظة على الوجود ظل الظروف والمهددات الخارجية.
- ٤ . تحقيق التوازن بين قوى مؤسستي العائلة والشركة.
- ٥ . سد النموذج المقترح للثغرات الموجودة في نماذج التخطيط الإستراتيجي الأخرى.

الفصل الثامن

تطبيق الخطة على ضوء النتائج

يسمى تطبيق الخطة الاستراتيجية على شركة العائلة طريقة الخطوات السبع. وتلك الخطوات هي:

«يعتبر الكشف عن مستوى التوافق الحالي بين العائلة والشركة أول خطوة في القيام بالتخطيط الاستراتيجي»

- ❖ الكشف عن نواحي التوافق بين العائلة والشركة.
- ❖ الموازنة بين رؤية العائلة ورسالتها مع رؤية الشركة ورسالتها.
- ❖ إيجاد طريقة للتخطيط الموحد.
- ❖ مراقبة أهم عوامل النجاح.
- ❖ تطوير خط إضافي لبنية إصدار الأوامر.
- ❖ استغلال البيئة الخارجية بغية النمو والتعامل مع التغيير.
- ❖ التغذية الراجعة وضبط خطة استمرارية العائلة.

٨-١: الكشف عن نواحي التوافق بين العائلة والشركة

يعتبر الكشف عن مستوى التوافق الحالي بين العائلة والشركة أول خطوة في القيام بالتخطيط الاستراتيجي، أي الكشف مثلاً الميول الحالي لشركة العائلة (ما إذا كانت تميل لجهة العائلة، أو لجهة الشركة، أو متوازنة) ومستوى مشاركة العائلة في الشركة.

وتتمثل العوامل التي يجب تحليلها في العملية الأولى في فلسفة العائلة الحاليّة تجاه الشركة، دوافع أفراد العائلة والتزامهم تجاه الشركة، العائدات التي تتوقّعها العائلة من الشركة ومفاهيم العائلة حول دور الشركة في حياتهم الشخصية، الوضع الحالي للملكية وعمليات الشركة والتوزيع الجغرافي.

٨-٢: الموازنة بين رؤيتي ورسالتي العائلة والشركة

إنّ حدوث التوافق في الرؤية والرسالة بين العائلة والشركة شرط من الشروط الأساسية لنجاح أعمال الشركة العائلية. والنجاح في موازنة رؤية العائلة ورؤية الشركة حيويّ جداً في التطبيق الناجح للتخطيط الاستراتيجي للشركة التي تملكها العائلة. وفي هذا الخصوص تسجّل أهداف الأفراد وغاياتهم فيما يخصّ مشاركة العائلة في الشركة، ثمّ من الضروريّ أن تتوازي أهداف وغايات أفراد العائلة مع الغايات والمقاصد المشتركة للعائلة تجاه الشركة.

٨-٣: إيجاد طريقة للتخطيط الموحد

إنّ كون التخطيط موحّداً بين العائلة والشركة أمرٌ لا بدّ منه. والخطوات التي يجب اتخاذها في هذه المهمة هي الكشف عن الفرص الخارجيّة والداخلية، وعن المخاطر ومراكز القوّة ونقاط الضعف في الشركة، الكشف عن الخطط طويلة المدى للعائلة في شكلها الجماعي، وضع علامات أو مؤشّرات على مقدار مشاركة العائلة في الشركة، تفويض السلطة والمسؤولية إلى أفراد العائلة المشاركين في العمل، استغلال مراكز القوة في العائلة في الاستفادة من فرص السوق بما يعود بالفائدة على الشركة وسدّ الباب في وجه الأخطار بدعم من العائلة والشركة، وضع الأهداف المطلوب إنجازها في كل من

العائلة والشركة بشكل جماعي حتى تحاول شركة العائلة الحصول على حصة أكبر في السوق.

٨-٤: مراقبة عوامل النجاح

«من أجل تحقيق تقدم الطرفين والتضامن نحو تحقيق الأهداف والمقاصد الموضوعية، يجب مراقبة العوامل المهمة لحسن الأداء بانتظام، سواء في العائلة أو في الشركة»

يجب مراقبة العوامل المهمة لحسن الأداء، سواء في العائلة أو في الشركة بانتظام حتى يكون تقدم الطرفين متضامناً نحو تحقيق الأهداف والمقاصد الموضوعية التي أوردناها في الخطوة الثانية. إن بعض أهم العوامل التي يجب متابعتها هي الأداء الاجتماعي والمالي لأعمال شركة العائلة، اتحاد العائلة وتماسكها وديناميتها المرتبطة بدستور العائلة الذي توصل إليه أفراد العائلة بشكل جماعي، ضبط التواصل في الشركة وفي العائلة، ثقافة الشركة ومواقف العاملين وأفراد العائلة العاملين في الشركة وقيمهم وعقائدهم، التعامل مع النزاع في العائلة وتجنب تأثير النزاع على الشركة.

٨-٥: تطوير خط إضافي لبنية إصدار الأوامر

يُصمّم في هذه الخطوة خطّ إضافي لبنية إصدار الأوامر من أجل ضمان استمرارية دور العائلة ومساهمتها الفاعلة في الشركة. وتنطوي هذه الخطوة على الإجراءات التالية:

- ❖ تخطيط الوراثة والإعلان عن الوريث.
- ❖ تدريب الوريث على استيعاب إيديولوجية العائلة وتنسيقها مع عمل الشركة.
- ❖ تدريب الخطّ الثاني من أصحاب الأوامر ووضعهم في الشركة.
- ❖ موازنة طموحات واهتمامات مختلف أفراد العائلة، سواء العاملين في الشركة أو من هم جزء داعم للعمل.

٦-٨: استغلال البيئة الخارجية بغية النموّ والتعامل مع التغيير

إنّ التغيير جزء حيويّ جداً من أجل حياة شركة العائلة واستمراريتها. ومن الإجراءات التي تنطوي عليها هذه الخطوة والتي يجب تتبعها أثناء هذه المرحلة، الاستجابة للتغيير في السوق الخارجي، تبني طريقة التغييرات الطفيفة بدل التغييرات الجذرية، تطوير مؤسّسة تعليم دائم، التركيز على تطوير مهارات العاملين وأعضاء العائلة العاملين في الشركة، التجديد والتنوع في السلع أو الخدمات التي تقدم إلى السوق، تنوع الخطوط المفيدة ضمن الشركة، استخدام التقنية كقوة دافعة لتطوير عمل الشركة ولزيادة القدرة التنافسيّة في السوق.

«من أجل استمرارية شركة العائلة يجب الاستجابة للتغييرات الطفيفة وترقية مهارات العاملين وتنوع المنتجات، واستخدام التقنية لزيادة القدرة التنافسية»

٧-٨: التغذية الراجعة وضبط خطة استمرارية العائلة

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي في التغذية الراجعة حول العائلة والشركة، وذلك كآلية يقصد منها تحقيق الأهداف الموضوعية للشركة. إن بعض العوامل التي يجب أن تدقّق أثناء هذه المرحلة هي التغذية الراجعة حول أداء الشركة قياساً إلى معيار الأداء المطلوب. ويكون هذا التدقيق للتأكد باستمرار من سير حركة الشركة باتجاه المقاصد والأهداف الموضوعية، التغذية الراجعة من قبل العائلة حول رضاها عن عائدات الشركة، التغذية الراجعة من قبل العائلة حول فكرة العائلة عن العلامة التجارية، رضا أفراد العائلة فرداً فرداً حول الشركة، التغذية الراجعة حول اهتمام العائلة باستمرارية الشركة.

٨-٨: التطبيق العملي للنموذج

لقد تم تطبيق هذا النموذج على عدد من الشركات العائلية، وتم اختبار صلاحيته. فيما يلي نقدم مثالين للشركات التي مثلت حالات دراسية، وتم تطبيق النموذج المقترح عليها.

٨-٨-١: حالة الدراسة الأولى:

تم تأسيس أعمال هذه الشركة العائلية في ١٩٢٠، بواسطة جد رئيسها الحالي. وكان يقوم بتوريد المواد الغذائية من الهند ودبي وبيعها في الأسواق المحلية. وكان للجد المؤسس ولدان، أحدهما هو والد الرئيس الحالي للشركة العائلية. وعند وفاة والد الرئيس الشركة، كانت الشركة تعاني من شبح الإفلاس. وكانت رؤى الورثة إغلاق الشركة، إلا أن الابن الأكبر - الرئيس الحالي - قام بإقناع إخوته وأمه بالشراكة في تأسيس الشركة. وتم الاتفاق شفهيًا على أن يدير الابن الأكبر أمور الشركة وأن لا يتدخل بقية الأفراد المالكين في أمورها. الجدير بالذكر عدم وجود اتفاق مكتوب.

تعمل الشركة التي تمثل الحالة الأولى من الحالات الدراسية، في مجال تجارة الأخشاب. والأعمال الفنية الخشبية، بل هي أكبر مورد أخشاب في الشرق الأوسط. ويقع المركز الرئيسي لهذه الشركة في مدينة الظهران بالمنطقة الشرقية ولها أربعة فروع في المملكة العربية السعودية، وما يزيد عن ٢٠٠ موزع فرعي. وللشركة وكلاء في إمارة دبي. وتتكون العائلة المالكة للشركة من خمسة أفراد (أشقاء وشقيقات)، إضافة إلى أهم. ويجتمع أفراد هذه العائلة والمالكين للشركة مرة واحدة في العام من أجل توزيع الأرباح السنوية. وللأخ الأكبر - وهو المساهم بالحصص الأكبر في الشركة - الاستقلالية والسلطة في تصريف أمور الشركة بناءً على خطته؛ ولا يتدخل بقية الشركاء في أعمال الشركة.

يتبع رئيس الشركة أسلوبًا تقليديًا في إدارته للشركة، ويرفض استغلال الفرص التي قد تؤدي إلى توسع الشركة، حتى لا يبتعد عن

عائلته. ويعتقد رئيس الشركة أن الشركة أوجدت من أجل العائلة، وتسعى لتحقيق حاجيات أفرادها. أدناه بعض الملاحظات الكبيرة في الشركة:

- ❖ عدم وجود أي عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة.
- ❖ التخطيط عملية اختيارية أو زائدة.
- ❖ الصراع من قبل أبناء عمومة الرئيس للسيطرة على الشركة.
- ❖ عدم وجود أي قواعد أو دستور أسري لضبط سلوك أفراد الأسرة، ولحل أي نزاعات.
- ❖ مالك الشركة استبدادي، لا يثق ثقة كبيرة في أي شخص بما في ذلك ابنه.
- ❖ موظفون غير محترفين يديرون مختلف إدارات الشركة.
- ❖ عدم التحليل الكافي لمعلومات السوق والمعلومات البيئية من جانب الشركة.
- ❖ عدم الاستفادة القصوى من موارد الشركة.

ويشير التحليل إلى أن الحالة المذكورة تتبع نموذج تخطيط سيئ للغاية، كما يوضح ضعف مشاركة العائلة في الشركة. كما اتضح أن رئيس الشركة يعطي أهمية أكبر للشركة على حساب العائلة. في الوقت نفسه، تفتقر الأسرة إلى التماسك والرؤية الموحدة، كما اتضح عدم وجود دستور أسري مكتوب، أو تنظيم لمجلس عائلة.

٨-١-١: آلية تطبيق النموذج على الشركة:

١. تم تنظيم اجتماع مع جميع أفراد العائلة، النشطين وغير النشطين. أفراد الأسرة من رجال الأعمال الذين حضروا ذلك. وطلب من أفراد الأسرة شرح وجهات نظرهم وتوقعاتهم من شركة العائلة. وكان لأفراد الأسرة الكثير من التوقعات المختلفة من الشركة. كان هناك الكثير من المظالم والصراعات الخفية، التي جرت مناقشتها بحرية وبصراحة مع معظم

كبار أفراد الأسرة. وفي هذه الحالة، لعبت أم رئيس الشركة دوراً وسيطاً. تم تسجيل وجهات نظر جميع أفراد العائلة. وتم عقد أربعة اجتماعات منفصلة. وفي الجلسة الختامية تم توضيح إطلاع أعضاء الأسرة على أهمية مشاركة الأسرة في الشركة، ودور أفراد الأسرة فيها، وأهمية توحيد رؤية الأسرة تجاه الشركة، والحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي للشركة.

٢. في المرحلة الثانية، تمت صياغة مجلس الأسرة، تحت رئاسة الوالدة، إضافة إلى تحديد شروط العضوية. كما تم تحديد عدد مرات انعقاد اجتماعات مجلس الأسرة.

٣. تم وضع دستور للعائلة، مع قواعد للدخول والخروج للشركة، إضافة إلى تقاسم الأرباح. تم التخطيط لخلافة ع الابن الأكبر للمساهم الرئيسي، مع إعطاء أبناء عمومته من المساهمين الآخرين حق التمثيل في مجلس الإدارة. تمت زيادة عدد أفراد الأسرة في مجلس الإدارة إلى أربعة، بدلاً من أن يكون عضواً واحداً في إدارة الشركة، وتم وضع الإطار العام لرؤية العائلة للشركة.

٤. تم بدء عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة بمشاركة جميع المدراء التنفيذيين، والمديرين الإقليميين ومديري صالات العرض. وطلب من جميع المديرين تقديم تقرير عن الضغوط التي واجهتهم خلال العمليات التجارية في الأسواق الخارجية. كما طلب منهم ترتيب الخدمات وتحديد مراكز القوة الأساسية المتوقعة في الإدارات الفنية المعنية. وتم جمع بيانات حول أداء الصناعة والمنافسين. وتم إجراء تحليل على الحصة السوقية للشركة. تم التوصل إلى أن الشركة تعمل في صناعة توصف بالنمو، وذلك بسبب زيادة النشاط العقاري في المملكة.

تم تخطيط إستراتيجية نمو، مدعومة بالتكامل الخلفي للشركة. كان هناك مجال للتنويع، ولكن العائلة تفضل أن تبقى مركزة في مجال واحد من الأعمال لمزيد من الوقت قبل التخطيط لإستراتيجية التنويع.

٥. استنادا إلى الإستراتيجية، تم تصميم تغييرات هيكلية في التنظيم، وأصبحت السلطة والمسؤولية لا مركزيتين. ومُنح المديرون من خارج الأسرة حرية اتخاذ القرار استنادا الى سياسة الشركة. كما منح المدراء الإقليميين حرية صياغة استراتيجيات بناء على ظروف السوق المحلية وخصصت لهم ميزانيات سنوية للعمل على ضوءها. تم إطلاق حملة إعلانية واسعة تم تنفيذها مع الهيكل الجديد. وتمت صياغة بيان رسالة ورؤية الشركة وعرضها في كتيبات الشركة. تم الاتصال بالعملاء لاستطلاع وجهات نظرهم والوقوف على آرائهم. وفي الوقت الراهن، يتم الإعداد في الشركة للحصول على شهادة الأيزو.

٨-١-٢ تقييم الأوضاع بعد تطبيق النموذج:

بعد تنفيذ النموذج، تم تدوين التغييرات التالية:

- ❖ عملية تخطيط استراتيجي منتظمة.
- ❖ إيجاد قنوات للاتصال والتفاعل جيدة بين أفراد الأسرة.
- ❖ دستور أسرة ومجلس العائلة.
- ❖ زيادة التفاعل بين المديرين من غير أفراد الأسرة، وأفراد الأسرة النشطين في الشركة.
- ❖ زيادة المبيعات في المنطقة، وارتفاع هوامش الربح وتحقيق أعلى مستويات رضا العملاء.
- ❖ نظم جودة أكثر تنظيماً، وانخفاض معدل دوران الموظفين. وقد أظهر أطفال الجيل التالي مزيداً من الاهتمام بشركة العائلة.

بعد ستة أشهر من تنفيذ هذا النموذج ، في نفس العائلة تقييم شكل كان يستخدم لتقييم الشركة. نتائج هذه الدراسة هو مبدئ أدناه.

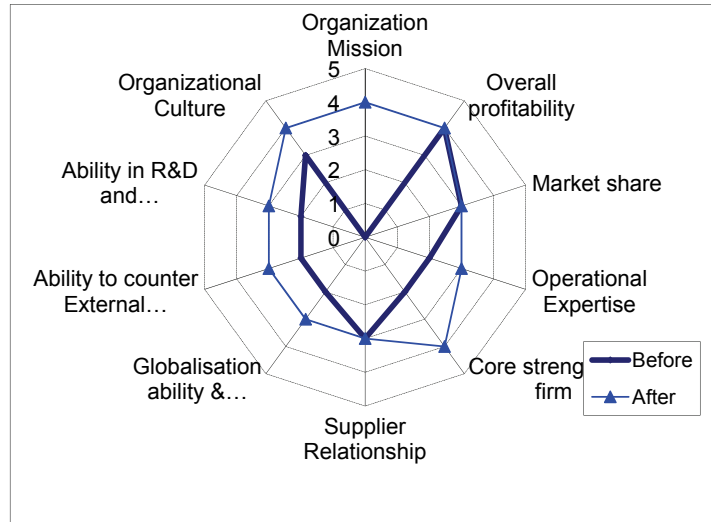
٣-١-٨-٨: نتائج تطبيق النموذج:

بعد ستة أشهر من تنفيذ نموذج التخطيط الاستراتيجي، تم تحليل للشركة، وتم الكشف على الآتي:

❖ كانت نتيجة تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي المشاركة في التخطيط الأسري، بدرجة الامتياز. فقد تم تحقيق التوازن بين العائلة والشركة، وهو الشكل المثالي للشركات العائلية، والذي تمثل فيه احتياجات الشركة واحتياجات الأسرة بالتساوي. تشير هذه الحالة الدراسة الى نجاح النموذج المقترح. يوضح الشكل أدناه تقييم الشركة بعد تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي.

شكل رقم (١)

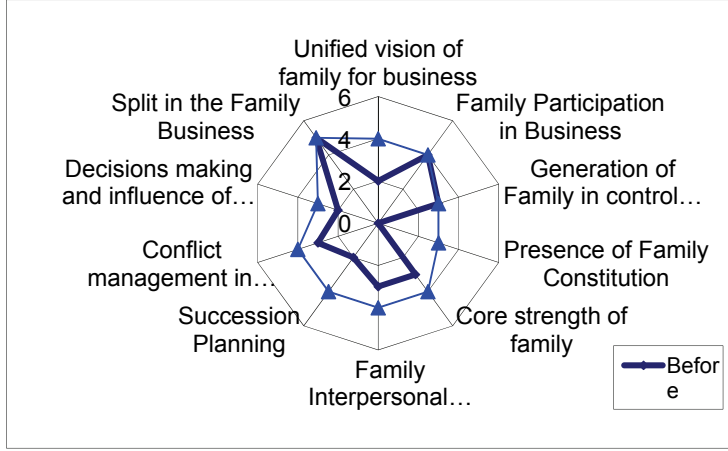
تقييم الشركة بعد تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي



يوضح الشكل أدناه تقييم العائلة بعد تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي على الشركة.

شكل رقم (٢)

تقييم العائلة بعد تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي على الشركة



٢-٨-٨: حالة الدراسة الثانية:

في الحالة الثانية تمت دراسة واحدة من أكبر البيوتات الصناعية في المملكة العربية السعودية، ولها أعمال تجارية متنوعة في مختلف القطاعات. بدأت الشركة في عام ١٩٦٥ على يد المؤسس مركزة على أعمال النقل بالشاحنات. كان رأس المال المستثمر في ذلك الوقت حوالي ٥٠,٠٠٠ ريال سعودي، وهو ما يمثل قيمة شاحنة جديدة واحدة. سعت المجموعة لتكون رائدة في قطاع النقل بالشاحنات، فنوعت أعمالها في مجالات الصلب والألمنيوم والمواد الغذائية، والزجاج، وصناعة السيارات والشحن الدولي والنقل الرافعات الثقيلة والهندسة واللوجستيات والتوزيع. وقد أصبح إجمالي الموجودات الحالية للمجموعة ما يزيد على ٥٠٠ مليون ريال سعودي. وأصبحت شركة قابضة.

تتكون الأسرة المالكة لهذه الشركة من تسعة إخوة (ذكرانا وإناثا)، يتمتعون برابطة أسرية قوية. ويظهر اهتمام الأبناء بالشركة

منذ الطفولة. ويوجد تخطيط للخلافة. يعمل بعض أبناء العمومة في الشركة ولا يتمتعون بأي تفضيل عن بقية العاملين. وللشركة دستور محدد، لا تتم مناقشته مع أي عضو من خارج الأسرة. وبناء على دستور العائلة، هناك توزيع للحقوق والأسهم وطرق توزيع الأرباح. كما أن للأسرة رؤية خاصة بها. وبناء على تلك الرؤية يمكن التضحية بالشركة من أجل المستقبل الأفضل للأسرة.

عند التأسيس لم تشتمل المجموعة على أي من أفراد الأسرة، ما عدا مؤسسها. في الوقت الحاضر، هناك ثلاثة من أبناء المؤسس النشطاء، يعملون بالشركة. منذ عام ١٩٧٦، كان الابن البكر يعمل بشكل غير رسمي في الشركة وقد اكتسب خبرة من المؤسس، الأب. منذ عام ١٩٨٦، أصبح الابن الأكبر مكلفا لرئاسة المجموعة. انضم أخوان إلى الشركة في عامي ١٩٩٨ و ٢٠٠٠، بوصفهما نائبي الرئيس في قسمين مختلفين في المجموعة. هناك عضو من خارج الأسرة يعمل نائبا للرئيس للمالية واللوجستيات، وقد كان يعمل مع المؤسس الأب منذ تأسيس الشركة. ولؤسس الشركة شخصية قوية ونافذة، بل قد تعتبر عدوانية من الحرص على عمل جميع أفراد العائلة في الشركة، ولا يستطيع أحد مناقشته في العمل خارج الشركة.

لا توجد آلية رسمية لعملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة. لم يكن صنع القرار وعملية التخطيط أكثر من طريقة غير رسمية يجتمع فيها رؤساء الإدارات ورئيس مجلس الإدارة والرئيس، عندما تلوح فرص؛ وكان التخطيط يقوم على أساس المشروع. كما كان الرئيس ومدراء الإدارات يجتمعون مرة واحدة في الشهر، ومرة واحدة في السنة لدراسة وتحليل الأداء وقراراتهم بأثر رجعي. كان رؤساء الإدارات يتمتعون بالاستقلال الوظيفي، ويناقشون شؤون السياسة العامة واتخاذ القرارات الهامة، الخاصة بالمشاريع مع رئيس مجلس الإدارة والرئيس. كان مدير الشؤون المالية في الشركة من أكثر التنفيذيين المؤثرين من خارج الأسرة،

لم يكن هناك وجود لعملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة، حيث لا توجد فلسفة إدارية للتخطيط. كان الرئيس يشعر أن عملية التخطيط الاستراتيجي عبارة عن ممارسة، تنطوي على الكثير من النفقات والوقت. وعلاوة على ذلك، فهو يرى أن التخطيط مطلوب فقط لمدة سنة على الأكثر، الخطط الخمسية ليست ممكنة في عالم وبيئة خارجية سريعة التغير. وكان التخطيط موجهها في معظمه لميزانية الشركة.

ليس المجموعة أي بيان بالرؤية أو الرسالة. تقوم فلسفة المجموعة في معظمها على مجموعة قليلة من التقارير المقدمة لأكثر من سنة، وتبنى على أساس الخبرة. وتلعب الأسرة في دورا رئيسيا في الشركة من حيث صياغة فلسفة عملها. بل هي فلسفة الأسرة وتقاليدها واسمها في المنطقة على يجري فيها العمل. من ناحية أخرى، يلاحظ وجود دستور للأسرة وللعائلة، ولكن لا توجد منطقة منفصلة لدستور الشركة.

يدرك الرئيس الحالي، الابن البكر للعائلة، كونه خريج إدارة، أهمية التخطيط الاستراتيجي، وقصص نجاح الشركات التي تتبع عملية التخطيط الاستراتيجي، ويفكر بصورة جادة في إتباع عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة، رسميا. وهناك سبب آخر لإقامة عملية التخطيط الاستراتيجي السليم في الشركة يتمثل في أنه لدى أكثر المدراء التنفيذيين خلفية تعليم هندسي، ويمارسون الأنشطة التجارية على أساس السياسات ووضع بروتوكولات للشركة، خلال سنة من خبرة المؤسس المالك. لقد بذل الرئيس كافة الجهود في إكساب المهارات الإدارية لرؤساء الإدارات التابعة له من خلال إجراء برامج تنمية إدارية بصورة متكررة. لدى الأسرة إحساس قوي بالعمل الجماعي، ورؤية موحدة لنمو الشركة. يتم تطبيق رؤية للأسرة هذه على الشركة خلال نموها. بالنسبة لأفراد الأسرة، فإن المالك المؤسس مثالا يحتذى، يتأثرون به بشدة؛ فللمؤسس تأثير ثقافي ونفسي قوي جدا على أفراد الأسرة.

بما أنه لا توجد آلية رسمية لعملية التخطيط الاستراتيجي في المجموعة، ليس هناك إجراءات يعمل بها رسمياً لفحص البيئة الخارجية وجمع البيانات والتحليل الداخلي. وفي الغالب يكون التخطيط بالصدف، استناداً إلى الفرص التجارية ولفترة زمنية قصيرة، مثل المشاريع. هناك سبب آخر جعل هذه الأسرة لا تفكر في إتباع عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة رسمية، يتمثل في تركيزها على النمو والتنوع؛ وكان السوق يوحى بالكثير من إمكانات التوسع والربح السريع، وكان المؤسس عنيفاً جداً في اقتراجه من النمو في السوق. كانوا دائماً ما يسعون إلى تحقيق النمو وحماية الشركة القائمة، ولا يركزون على عملية التخطيط الاستراتيجي.

٨-٨-٢-١: مراكز القوة الأساسية

تتمثل مراكز القوة الأساسية للمجموعة في ما يلي:

- ❖ العلاقة القوية بين موظفي المجموعة،
 - ❖ المعنويات العالية لدى قوة العمل.
 - ❖ الانسجام بين الشركة الأسرية.
 - ❖ السمعة الكبيرة لمؤسس الشركة في المنطقة الشرقية.
 - ❖ الوئام بين الأشقاء والشركاء في الشركة.
 - ❖ التأثير القوي للأسلوب الكوري في الإدارة.
- بما أن التخطيط يتم بصورة غير منهجية وغير رسمية، فإنه يكون لقرارات الرئيس ورئيس مجلس الإدارة التأثير عليه؛ وبالتالي لن يكون هناك معيار مرجعي للقرار الأمثل ولتقييم الأداء.

٨-٨-٢-٢: دراسة الشركة:

تم التوصل إلى النتائج التالية عند دراسة الشركة:

- ❖ لا توجد عملية التخطيط الاستراتيجي رسمي في المجموعة.
- ❖ الخطط الإستراتيجية معظمها مخصصة وخطط على المدى القصير.

- ❖ عدم وجود تقنيات المسح البيئي أو الآليات المستخدمة في دراسة السوق.
- ❖ ليس للإدارة العديد من الخبراء في الشركة. يسيّر معظم رؤساء الإدارات الأعمال الروتينية بناء على القواعد التي وضعتها الشركة في وقت سابق.
- ❖ للمؤسس تأثير عميق على جميع الأعمال والقرارات الفردية لأفراد الأسرة.
- ❖ ليس للإدارة العليا التزام بعملية التخطيط الاستراتيجي لأنها تشعر أنها مضيعة للوقت والمال. أنها لا تزال تؤدى الأعمال على الطريقة التقليدية.
- ❖ لا يتوفر استعداد للتغيرات الاقتصادية وهجمة للشركات متعددة الجنسيات في المستقبل.
- ❖ عدم وجود رسالة للشركة، وبالتالي عدم الاتجاه. يتم التركيز على النمو فقط.
- ❖ يود قدر من الاستياء الخفي أو الاختلاف في الرأي بين الأثقاء في عملية صنع القرار.
- ❖ لا توجد قواعد لتخطيط والخلافة التعاقب، ولا المدة المعلنة للتخطيط للخلافة.
- ❖ لا توجد إجراءات للتحليل السليم للمنافسين.
- ❖ يعمل العاملون لتحقيق مكسب مادي، وذلك لعد وجود الرؤية أو الرسالة.
- ❖ تشعر الإدارة بضرورة عملية التخطيط الاستراتيجي نظرا لانخفاض هوامش الربح نتيجة لزيادة المنافسة والأسواق المتقلبة.
- ❖ وبما أنه لا يوجد أي عملية رسمية التخطيط الاستراتيجي في المجموعة، لم يتم إجراء تحليل لمحفظة المجموعة ويمكن تحويل

معظم أرباحها النقدية إلى مناطق أو قطاعات النمو من خلال استراتيجيات النمو أو استراتيجيات التنوع. كما يشير تحليل الشركة، هنالك انحياز نحو الأسرة إذ أن هدف الشركة هو تحقيق احتياجات الأسرة.

٨-٢-٣: تقييم الأوضاع بعد تطبيق النموذج:

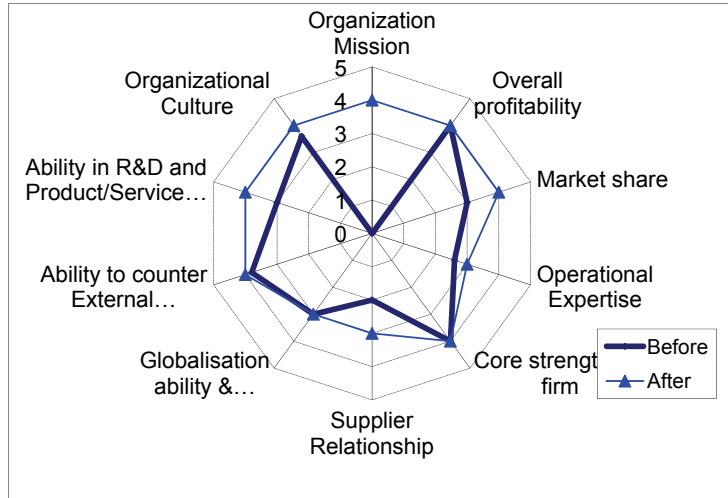
بعد تنفيذ النموذج، تم تدوين التغييرات التالية:

تحتسب درجات التقييم التي تقوم بها في الرسم في الأرقام ٧,٣ و ٧,٤. بعد تنفيذ النموذج المقترح، وتحليل للشركة في الستة أشهر الأخيرة، تشير درجات التقييم إلى الآتي:

- ❖ لدى الشركة رصيد كل من الكيانات التجارية والأسرية.
 - ❖ لدى الشركة الآن آلية للتخطيط الاستراتيجي، بمشاركة الأسرة في عملية الإدارة والتخطيط في الشركة العائلية.
 - ❖ زاد النموذج من التنسيق بين الأسرة والكيانات التجارية.
- يوضح الشكل أدناه تقييم الشركة بعد تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي على الشركة.

شكل رقم (٣)

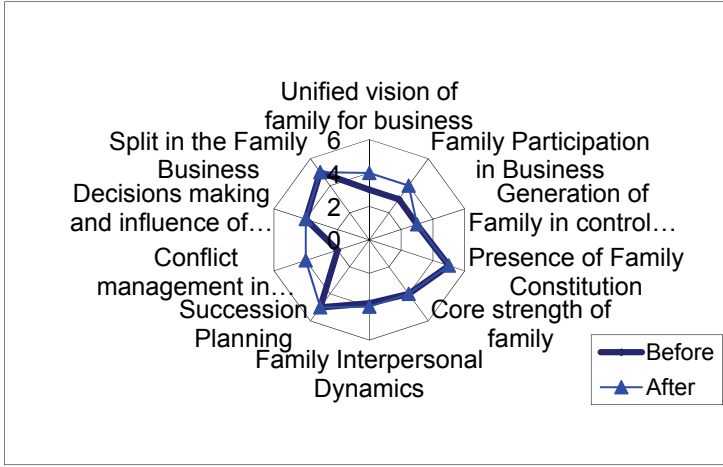
تقييم الشركة بعد تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي



يوضح الشكل أدناه تقييم العائلة بعد تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي على الشركة.

شكل رقم (٤)

تقييم العائلة بعد تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي على الشركة



ملحوظة:

هنالك حالات دراسة أخرى، يمكن الإطلاع عليها في النسخة الأصلية بموقع الدكتور سامي سلمان في الشبكة العنكبوتية. www.samisalman.com

التوصيات

عمدت عدة شركات استشارية على دراسة أوضاع الشركات العائلية في الشرق الأوسط والسعودية بالتحديد واستنتجت بأن المرحلة المقبلة تحتاج إلى عملية تحول سريع لمفهوم الشركة العائلية وخاصة مع انضمام السعودية لمنظمة التجارة العالمية. وبما أن انتقال الشركة إلى الجيل الثاني أو الثالث بشكل كامل أمر صعب ولا يمكن تحقيقه بشكل سريع، ارتأى بعض المستشارين والمتخصصين في دراسة أوضاع الشركات العائلية مزج خبرة الجيل المؤسس مع الخبرة التقنية والعلمية التي يتمتع بها الجيل التالي أو جيل الأبناء. وتصبح عملية التمازج بين الجيلين أقرب إلى عملية انتقال الشركة إلى إدارة الجيل التالي ولكن مع الحفاظ على الطابع الأصلي الذي أسست عليه الشركة. نتيجة لذلك، فإن الجيل القديم يقدر ويحافظ على القيم الأساسية والركائز التي تأسست عليها الشركة والتي أدت إلى نجاحها ويعمد الجيل الجديد على تحفيز التغيير الذي يلائم نشاط الشركة ويدخلها في منافسة نزيهة مع الشركات الأخرى التي تزاوّل نفس النشاط. يسهم الجيل الجديد في توفير الرؤية المستقبلية لتسويق البضائع التي تنتجها الشركة بشكل مبتكر ومتجدد. كما يعمل على التواصل مع أعضاء العائلة من خلال مجلس العائلة أو الاجتماعات العائلية حتى الاجتماعات العلمية الخاصة بالشركة ويحاول إيجاد سبل جديدة للتعاون في مجالات العمل لتحقيق نجاحات إضافية للشركة. إضافة إلى ذلك، يعمد الجيل الجديد على توثيق أو اصر التعاون مع أعضاء في الشركة ولكن من خارج نطاق العائلة أو أعضاء مجلس الإدارة لكي يحسن من بيئة العمل ويطور أسس الإدارة على المستوى القيادي. كما يحاول الجيل الجديد الانخراط في العملية القيادية التي توصل إلى سدة الرئاسة بشكل سلس لكي يسهل عملية الانتقال من الجيل الأول إلى الجيل الذي ينتمي إليه دون مشاكل إدارية قد تتسبب في توريث الرئاسة بشكل مفاجئ. تسهل هذه المرحلة الانتقالية على الجيل الجديد عملية تحويل

السلطة بالنسبة للعالم الخارجي الذي تتعامل معه الشركة. بمعنى أن الجيل الأول يعمل على تعريف الزبائن والمستوردين والموزعين على الجيل الجديد الذي سيتسلم الرئاسة من بعده. تضمن هذه الخطوة الشعور بالثقة والراحة بين الجيل الجديد والعالم الخارجي بحيث لا يحتاج الجيل الجديد إلى التعرف على المصادر الخارجية بل يعتمد فقط على التركيز على تطوير الشركة ونقلها إلى مرحلة حديثة بإدارته المبتكرة المستمدة من العلوم التي أستمدتها من خبرته النظرية.

بعد أن تم توضيح مواطن الخلل والقصور في نماذج التخطيط الاستراتيجي الحالية، وتطوير نموذج للتخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات في المملكة العربية السعودية يراعي جوانب العائلة والشركة في ذات الوقت، تبقى لنا أن نضع بعض التوصيات والتي تم تقسيمها إلى خمسة فئات:

أ. توصيات عامة:

- ١- إعطاء الأولوية الكاملة بشكل متوازن للعائلة والشركة العائلية.
- ٢- وجوب معرفة ووضع الحدود بين الحياة العائلية والحياة المهنية في شركة العائلة.
- ٣- وجوب التفريق بين ملكية الشركة وإدارتها.
- ٤- وجوب معاملة شركة العائلة على أنها عمل مسئول وليس مجرد امتياز موروث.
- ٥- وجوب التأكد من أن شركة العائلة مدارة من قبل قائد نشيط وخبير.
- ٦- وجوب وضع خطة عمل للشركة.
- ٧- وجوب ممارسة القيم الأخلاقية الشخصية الحميدة في محيط العمل داخل شركة العائلة.

- ٨- وجوب التركيز على إرضاء الزبون.
- ٩- وجوب معاملة الموظفين على أنهم شركاء مسؤولين وليس مجرد أشخاص يؤدون وظائفهم بشكل آلي.
- ١٠- وجوب وضع نظام مكافأة يعتمد على المؤهلات لكافة الموظفين.

ب . توصيات للأهل:

- ❖ وجوب مشاركة أولادكم حبكم وشغفكم في الشركة.
- ❖ وجوب وضع معايير مهنية يتبعها أولادكم في الشركة.
- ❖ وجوب التشديد على مبدأ تعزيز تجارب أولادكم المهنية عبر تقييمها من قبل مرشدين، مدربين خارجيين، موظفين وأعضاء من الأسرة.
- ❖ الاطلاع على كافة الأمور المهنية الخاصة بشركتكم العائلية.
- ❖ التقليل من تحكمكم بالإدارة عندما تبدأ الشركة العائلية بالنمو وعندما يبدأ أولادكم بالنضوج.
- ❖ إبقاء أفراد العائلة الذين يختلفون مع بعضهم البعض في مراكز منفصلة في الشركة.
- ❖ الحرص على أن جميع أفراد العائلة يركزون على تحقيق الأهداف الكبيرة للشركة.
- ❖ الحرص على عدم إدخال المشاكل العائلية الى الشركة.
- ❖ معاملة أفراد العائلة في الشركة على أنهم موظفين لا أقارب.
- ❖ امتداح والثناء على أفراد العائلة بشكل علني على عملهم الجيد.
- ❖ معالجة مشاكل أفراد العائلة بشكل سري لتقصيرهم في أداء مهامهم في الشركة.
- ❖ الحديث المباشر مع أفراد العائلة المقصرين بدلاً من التحدث عن عيوبهم مع أطراف أخرى.

- ❖ إعطاء الفرصة لأفراد العائلة للتعبير عن أفكارهم قبل إعطائهم النصائح.
- ❖ تقدير النوايا الحسنة في النصائح المجانية.
- ❖ استخدام وسيلة الإقناع بدلاً من إعطاء الأوامر لإنهاء الأمور مع أفراد العائلة.
- ❖ إعطاء الاهتمام المتوازن لكل أفراد العائلة العاملين في الشركة.
- ❖ التقرب من أفراد العائلة في الشركة بدلاً من فعل ما يمليه واجبكم المهني فقط.
- ❖ محاولة التخفيف من منافسة الأصهار والأخوة والأخوات بين بعضهم البعض.

ج - توصيات للعائلات:

- ❖ الاستعانة بالمساعدة الطبية لأفراد العائلة الذين يعانون من مرض الزهايمر أو الشيخوخة ولا تشعرُوا بالإحراج.
- ❖ حددوا القيم والمبادئ المهنية التي يجب أن تسلكها شركة العائلة للأجيال القادمة.
- ❖ تدريب جميع أفراد العائلة على فن الإصغاء وعدم المواربة في تعاملهم مع موظفي الشركة.
- ❖ تنظيم اجتماعات غير رسمية لأفراد العائلة واحرصوا على إطلاع الجميع على كافة المستجدات الخاصة بالشركة.
- ❖ تنظيم اجتماعات رسمية للتطرق إلى مواضيع الملكية في الشركة لإبقاء الجميع على بينة من كافة التطورات في هيكلية الشركة.
- ❖ تحديد قواعد دائمة لتنظيم الاجتماعات العائلية بشكل فعال.
- ❖ الاستعانة بمستشار مختص لكي يحل جميع المشاكل العائلية التي قد تنشأ من جراء انتقال الإدارة من جيل إلى جيل.

- ❖ تعيين أعضاء في مجلس إدارة الشركة من خارج أفراد العائلة لكي يكون حكماً في أي صراع قد ينشأ في المستقبل حول الملكية أو الإدارة.
- ❖ تحديد كافة المسؤوليات المترتبة على كل مدير من خارج العائلة أو فرد من أفراد العائلة تجاه الشركة.
- ❖ التفريق ما بين مسؤوليات أفراد العائلة في مجلس الإدارة وبين مسؤولياتهم الشخصية كمالكين في الشركة.
- د - توصية للعائلات الكبيرة وأفراد الجيل الثالث:
- ❖ تأسيس مجالس عائلية لكي تتحمل مسؤولية ملكية الشركة.
- هـ - توصية للأولاد:
- ❖ إظهار الامتنان بالفرصة المعطاة لكم من قبل الأجداد والأهل للعمل في الشركة.

والله من وراء القصد وهو الهادي إلى سواء السبيل،،،

ملخص

تم تطبيق نموذج التخطيط الإستراتيجي المقترح في سبعة خطوات تمثلت في الكشف عن نواحي التوافق بين العائلة والشركة، موازنة رؤية العائلة ورسالتها مع رؤية الشركة ورسالتها، إيجاد طريقة للتخطيط الموحد، دعم عوامل النجاح، استغلال البيئة الخارجية، التغذية الراجعة (Feed Back)، وانتهاج خط إضافي لبنية إصدار الأوامر.

تم تطبيق النموذج المقترح في عدد من الشركات العائلية التي تعمل في مجالات مختلفة. ونتج عن التطبيق إيجاد عمليات تخطيط إستراتيجي منتظمة، وفتح قنوات تواصل بين أفراد العائلة، زيادة تفاعل العاملين بالشركة والذين هم من غير أفراد العائلة، وغيرها من الإيجابيات.

تم تقديم توصيات إلى مختلف الجهات ذات الصلة بشركات العائلات بالمملكة العربية السعودية. وكان من أهم تلك التوصيات التوازن في إعطاء الأولوية الكاملة بين العائلة والشركة، وتحديد الفواصل بين الحياة العائلية والحياة المهنية، الحرص على تركيز جهود جميع أفراد العائلة على تحقيق الأهداف العامة للشركة، وعقد اجتماعات عائلية غير رسمية لاطلاع الجميع على المستجدات الخاصة بالشركة.

المراجع References

1. Alcorn P. B. (1982). Success and survival of the Family-owned Business – McGraw – Hill
2. Accost (1990). The enterprise, overcoming the business to growth in small firms. London. HMSO.
3. Aldous J. (1978): Family careers: development change in families. New York: John Wiley and Sons.
4. Ambrose D. M. (1983): Transfer of the family-owned Business. Journal of Small Business Management.
5. Ansoff H. I. (1956). Corporate Strategy. – McGraw, New York.
6. Barnes, L. B and Hershon, S.A. (1976). Transferring powers in the family business. Harvard Business Review. Vol. 54 (4).
7. Beckhard R. and Dyer W. G. Jr. (1983). Managing continuity in the family-owned Business. Organizational Dynamics.
8. Berenbein, R. (1984): From Owner to Professional Management: Problems in Transition. Conference Board, Report No. 851, New York.
9. Boles J. S. (1984): Influences of work family conflicts on job satisfaction, life satisfaction and quitting intentions among business owners: the case study of family operated business. Family Business Review. Vol. 9 (1).

10. Blondel C and Heyden L. (1999): the next generation in large family firms. the 10th World Conference of family business Network. Stockholm.
11. Charles. W. Hofer and Dan S.. (1978) Strategy Formation – Analytical concepts. West Publishing, Minnesota.
12. Crouter, A. C. (1984): Spillover from family to work: the neglected side of the work family interference< Human Relations, Vol. 37 (6).
13. Dyer W. G. and Je. (1986): Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. Sn Francisco: Jossey – Bass.
14. Edward R. S. and H. Townsend (1958). Business Enterprise: its growth and organization, Macmillan London.
15. Faulkner D. and bowman C. (1997), The essence of competitive strategy, Prentice Hall, India
16. Fred D R. (1998): Strategic Planning Workbook. Fred David Pubs.
17. Gilmore F. F. (1997): Formulating Strategy in smaller companies. Harvard Business Review.
18. Graham. H. (1994): Mission Statement. A Guide to corporate and non-profit sector. Garland Publishing.
19. Handler W. C. (1994). Succession if family business: A review of the research. Family Business Review. Vol. 7 (2). 133– 157.

20. Handler W. C. and K. S. Kram. (1988). Succession if family Firms: The Problem of Resistance. Family Business Review international.
21. Harris D. Martinez J. L. and Ward J. L. (1994): Is strategy different for the family-owned Business? Family Business Review Vol. IV.
22. Hubler. T. (1999). The ten most prevalent obstacles to family-business succession planning. Family Business Review Vol. (12) 2.
23. Wootton S. and Horne T. (1997): Strategic Planning: The Nine Step Programme Kogan Page Limited London.
24. Salganicoff M. (1990): Women in Family Business. Challenges and Opportunities. Family Business Review. Vol. 3(2). 125-137.
25. Salman S. (2002): How to do Business with Saudi Arabia? Kogan Page. London.
26. Singer J. and Donoho C. (1992): Strategic Management Planning for successful family-business. Journal of Business and Entrepreneurship. Vol. 4 (3). 39-51.
27. Stevenson H. (1996): Defining Corporate Strengths and Weaknesses. Sloan Management Review. Vol. 17.
28. Pokras. S. (1989): Systematic Problem Solving and Decision Making –Crisp Publications Inc. USA.
29. Mcgiver C. (1989): The Dynamics of management succession: A model of chief executive succession in the small family firm. Family Business Review. Vol II.

30. Miller E. C (1971). Advanced Techniques for strategic planning. American Management Association, New York.
31. Mintzberg H. and Waters J. (1990). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. Family business review, Vol. 3 (3).
32. Mintzberg H. (1994). The Rise and fall of Strategic Planning. New York: Free Press.
33. Neubauer F. and Lank A. G. (1998). The Family Business: Its governance and sustainability. London: Macmillan–now Palgrave.
34. Kepner E. (1983): The Family and the Firm: A co–evolutionary perspective. Organizational Dynamics.
35. Landes D. S. (1993). The Problem of continuity in the family– firms, family business Review, Vol.6 (1).
36. Pearson B. (1987). Common Sense Business strategy, how to improve your profits and cash–flow. Mercury, London.
37. Paine F. T. and Naumes W. (1983): Organizational Strategy and Policy.
38. Polester J. (1994). Keeping a family–business moving. The Cleveland (OH) plain dealer Financial and Estate planning Section.
39. Seymour K. C. (1993). Intergenerational relationships in the family–firm: The effect on leadership succession. Family business Review, Vol. 6(3), 263–281.

40. Zafar A. M. (1975). Does Long Lang Planning improve Company Performance? Management Review, 64.
41. C.M. and Dollinger M.J. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Companies.
42. Dan S. and K.J. H. (1972). Business Policy or Strategic Management. National Meeting of the Academy of Management. Professional Papers Minnesota.
43. Beyond Survival: A business Owner>s Guide for Success. Cleveland University Press.
44. Danco L.A. and Jonovic D. J. (1981): Outside Directors in the Family-Owned Business. Cleveland University Press.
45. Daniel and Mc Carthy et.al (1975): Business Policy and Strategy. Irwin Home Wood.
46. Davidson W. (1982): Global Strategic Management. Wiley and Sons.
47. Davis I. (1997): Strategic Thinking and Strategic Planning. Fikra Media and Marketing Consultants.
48. Davis P. (1989): the Influence of Life Stage on Father-son Work Relationships in the Family Firm.
49. Dess and Miller (1996): Strategic Management. McGraw Hill.
50. Donald f. Harvey (1982): Business Policy and Strategic Planning Software by Strategic Planning Systems. Florence.

51. Drucker P. F. (1997): The Future has already Happened. Harvard Business Review. Vol. 75(5).
52. Baker R. F. (1971): Are Profits and Social Concern Incompatible?
53. Brady G. F. and Helmich D. C. (1984): Executive Succession. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
54. Brill P. L. and Worth, R. (1997): The Four Levers of Corporate Change _AMACOM, New York.
55. Brown F. H. (1991): Reweaving the Family Tapestry: A Multi-Generational Approach to Families. New York: Norton.
56. Birley S. and Macmillan I. C. (1995): International Entrepreneurship, New York Routledge.
57. Buzzell R. D. and Gale S. (1975): Market Share: A Key to Profitability, Harvard Business Review.
58. Benson B. Crego E. T. and R. H. Drucker (1990): Your Family Business: A Success Guide for Growth and Survival. Homewood< III. Dow Jones-Irwin.
59. Bhattacharya S. G. (1998): Strategic Management Wheeler Publications.
60. Berenbein R. (1984): From Owner to Professional Management: Problems in Transition. Conference Board. Report No. 851, New York.