

الشركات العائلية و مدى أهمية دور التنفيذيين من خارج العائلة

تلعب الشركات العائلية دورا كبيرا في دعم و تنمية اقتصاد الدول خاصة و أنها تمارس العديد من المهام و الواجبات التي تحتاج لها كل المجتمعات بصفة روتينية دائمة لا يمكن الاستغناء عنها، إضافة لمساهمتها بفعالية في توظيف أعداد كبيرة و تقديم فرص العمل المناسبة لهم. و في العادة، تبدأ الشركات العائلية بصورة متواضعة بمجهودات الآباء والأجداد و تستمر في العمل حتى يتم توارثها جيلا عن جيل و في هذا المشوار قد تزدهر بعضها و تنمو و تحقق أعمالا جلية و أرباحا كثيرة، و في نفس الوقت، قد يسقط بعضها في الطريق و يضمحل و ينتهي... و تتعدد الأسباب و الموت واحد.

جمعية الشركات العائلية في البحرين من الجمعيات النشيطة التي تعمل دون كلل في تطوير ودعم الشركات العائلية البحرينية. و في هذا الخصوص تقوم الجمعية بعقد ندوات علمية يتحدث فيها رجال و سيدات أعمال و من الباحثين و الأكاديميين و قبل فترة عقدت ندوة تناولت دور التنفيذيين من خارج العائلة في إدارة الشركات العائلية و مدى أهمية ذلك في دعم الشركات العائلية.

بالطبع هناك الكثير من أصحاب الشركات العائلية ممن يعتقدون عدم أهمية الاستعانة بأي أشخاص من خارج العائلة فيما يتعلق بكل الأمور الخاصة بالشركة لأن هذا الأمر يخص العائلة فقط دون غيرها. إضافة إلي أن هناك من يشعر بأن الاستعانة بهذه الكفاءات "الخارجية" ربما يقود إلي التقليل من دورهم، و ربما مع مرور الزمن الاستغناء عنهم أو ربما يؤدي إلي تهميش دورهم و إبعادهم عن بعض السلطات و الصلاحيات التي ظلوا يحتكرونها طيلة عمر الشركة. و أيضا ربما يعتقد بعضهم أن للعائلة منهج خاص و عادات متوارثة و أسرار دفينه و أصول متجذرة برائحة دم و عرق الآباء مما يستوجب الحفاظ عليها كألوية قصوى و أن إدخال "الغرباء" ربما يستبعد هذه الأولويات لعدم فهمها أو ربما لأنهم لا يستوعبونها لخصوصيتها. فهناك عائلات ممثلا متخصصة في بعض الحرف اليدوية أو النسيج أو المأكولات أو الصناعات الصغيرة لفترة طويلة و في هذا سر نجاحها الذي لا

يقبل المغامرة به، و لكن في نفس الوقت، للمنافسة شروطها و للتسويق أحكامه التي لا بد من مراعاتها للبقاء في السوق.

إن مبادئ حوكمة الشركات، و التي أصبحت جزءا من القوانين الواجبة التطبيق في دول الخليج، تنادي بأسس جديدة لحسن إدارة الشركات بشتى أنواعها و هي تتضمن موجهات وأحكام جديدة متعلقة بالشركات العائلية و هذا الأمر يتطلب تعيين كفاءات لإدارة الشركات العائلية لضمان استمرارها لعدة أجيال حتى لو أدي ذلك للاستعانة بالغرباء ممن هم من خارج العائلة. والمبدأ هنا، وجود الكفاءات بغض النظر عن علاقة الدم العائلية لأن الكفاءة هي المعيار السليم و ليس درجة العلاقة الدموية حتى لو كانت من الدرجة الأولى أو الثانية من الأصول أو الفروع.

و مما تهدف إليه الحوكمة الفصل التام في الإدارة بين العلاقة الشخصية و العلاقة المهنية المؤسسية خاصة و أن توفر هذا الفصل يجعل التنفيذي الإداري ينظر بصورة بعيدة عن المصالح و تضاربها لتحقيق أهداف الشركة ككيان قائم بذاته. و المعيار هنا، هل الأولوية للشركة كمؤسسة قائمة بذاتها أم الأولوية تظل للعائلة أولا. هذا قد يظهر في بعض القرارات مثلا قضية الجندرة حيث يظهر استئثار الذكور بالهيمنة علي إدارة الشركة العائلية بالرغم من وجود الكفاءات الأنثوية المقتدرة إذا أتيح لها المجال. و هنا، وجود التنفيذي من خارج العائلة في الهرم الإداري للشركة يعني وجود نظرة مختلفة بل ومستقلة عما يراه التنفيذي من داخل العائلة. و الأمثلة التي تبين تضارب المصالح أو تناقضها كثيرة جدا مما قد يتطلب وجود تفكير مستقل و بعيد عن المؤثرات العائلية.

إن موضوع التوارث و الانتقال من جيل لجيل يعتبر من أكبر المشاكل التي تواجه معظم الشركات العائلية و خاصة في دول الخليج و الدول العربية و ذلك لعدم وجود الرؤية الواضحة و الخطط المسبقة لتنظيم هذا الموضوع أو للسكوت التام عنه. و في رأينا فان هذا الموضوع يعتبر من النقاط الهامة التي تدعم وجود الكفاءات التنفيذية من خارج العائلة لأن وجودها يساعد في الاستمرارية لحين تجاوز مرحلة التوارث و الانتقال أو لحين أعداد الكوادر الجديدة من العائلة لتسلك السلم في إدارة الشركة. و كل هذا يجب أن يتم في إطار الشفافية و الإفصاح لللازمين كشروط أساسية من أحكام حوكمة الشركات.

إن نجاح دور التنفيذي من خارج العائلة لا يحتاج لقناعة أفراد العائلة فقط و نظرتهم الايجابية لمساعدة هذا الفرد لتحقيق مهمته بل يجب علي هذا الشخص القادم من الخارج انتهاج السبل الكفيلة بمساعدته لتنفيذ دوره بنجاح. و من هذه السبل مثلا، عليه التعمق في

فهم التراث العائلي المرتبط بالشركة لدرجة تقمصه لهذا الدور و هذا قطعا سيجعله قريبا من أفراد العائلة علي الأقل من الناحية الفكرية. و مع التشبع بهذا الدور عليه معرفة نقاط القوة التي يمكنه الاعتماد عليها مع ضرورة معرفة كيفية الاستفادة من هذه القوة، فمثلا قد يكون للأم أو الأخت الكبيرة مفعول السحر في الآخرين، أو كما يقولون ربما هي من يعد الحساء المطبوخ، و هنا ربما يكون مناقشتها في الموضوع أمر هام لأخذ رأيها و من ثم دفعها للتأثير علي الآخرين. بمثل هذه التصرفات الحكيمة يستطيع التنفيذي من خارج العائلة النجاح و إثبات نجاحه بطريقة لا تبدو بطعم أو برائحة مختلفة لأفراد العائلة.

إن الشركات العائلية في كل العالم في تطور مستمر و نجدها تنظر في تجارب الآخرين الناجحة مع استقطاب كل من يمكن الاستفادة منه لضرورة تلاقح الأفكار المتنوعة وبلورة الرؤى بصورة مشتركة، و لهذا نجدها تفتح عقلها و قلبها للآخرين و وضع كرسي لمن تختارهم في الطاولة العائلية و تكون الوجبة مشتركة يستفيد منها الجميع خاصة الشركة صاحبة الدعوة.

و كل هذا التلاحق مع الأفكار الخارجية يقوي من عود الشركة العائلية و يمنحها المناعة اللازمة للوقوف في وجه المنافسة القاتلة. و لنستفيد من تجارب الآخرين و لننتفح علي من حولنا و علي العالم لناخذ بيد شركائنا العائلية لبر الأمان، و في هذا تأمين شامل لشركائنا و توفير لمستقبل أكثر أمانا للأجيال القادمة من الأحفاد. و بالقليل من بعد النظر و الجرأة يمكننا تحقيق هذه التوجهات مع الاستعداد لتطويرها كلما دعي الحال..

د. عبد القادر ورسمة غالب

المستشار القانوني و رئيس دائرة الشؤون القانونية لبنك البحرين و الكويت

و أستاذ قوانين الأعمال و التجارة بالجامعة الأمريكية بالبحرين

Email: awghalib@hotmail.com

awghalib@bbkonline.com

Twitter: @1awg