

الشركات العائلية: عاملٌ أساسيٌ لنجاح منطقة الشرق الأوسط

استبيان برايس ووترهاوس كوبرز حول
الشركات العائلية لعام 2012

صدر في يناير 2013



المحتويات

4	مقدمة
5	رؤية من المنظور الأشمل: السمات المميزة للشركات العائلية
7	الشركات العائلية في عام 2012: ما هي خلاصة هذا الاستبيان؟
9	التطلع نحو المستقبل: الموضوعات الأكثر إلحاداً في عام 2017
11	الحجم، المهرات، الخلافة: تحديات خاصة للشركات العائلية
16	هل تقدم الحكومات الوطنية الدعم اللازم للشركات العائلية؟
17	الخاتمة
18	للاتصال

مقدمة

يتناول هذا التقرير النتائج التي توصل إليها الاستبيان الذي أجرته برايس ووترهاوس كوبرز (PWC) حول الشركات العائلية في دول منطقة الشرق الأوسط لعام 2012.

وقد شمل هذا الاستبيان ما يقرب من ألفي شركة من جميع أنحاء العالم من مختلف الأسواق المتقدمة والناشئة تعطي مجموعة متنوعة وواسعة من القطاعات، منها على سبيل المثال قطاعات التصنيع وتجارة التجزئة والسيارات والإنشاءات.

شهد الاستبيان إجراء 65 مقابلة وافية وشاملة مع شركات عائلية داخل منطقة الشرق الأوسط غطت نطاقاً واسعاً من القطاعات. وتبين أن أكثر من 80% من هذه الشركات قد تم تأسيسها قبل 20 عاماً أو أكثر وأن ما يقرب من 70% منها يبلغ حجم مبيعاتها ما يفوق 100 مليون دولار أمريكي. وفي المقابل، فقد بلغت النسبة العامة للشركات العائلية الأكبر حجماً المشاركة في الاستبيان العالمي حوالي 28% فقط مما يؤكد الارتفاع الملحوظ في أحجام الشركات العائلية المشاركة في الاستبيان من منطقة الشرق الأوسط. ويرجع ذلك إلى التراء الشفاف الكبير والنفوذ السياسي والقوة الاقتصادية التي تتمتع بها الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط - وهي منطقة تمتاز بكون الجزء الأكبر من الناتج المحلي الإجمالي يأتي من خارج قطاع النفط وأكثر من 80% من أعمالها إما تديرها أو تسيطر عليها شركات عائلية، وقد ترتب على ذلك أن أصبحت الشركات العائلية عنصرأساسي في النشاط الاقتصادي وقطاع العمل في المنطقة. كما تتميز الشركات العائلية في المنطقة بطبيعة غير اعتيادية مقارنة بغيرها من الشركات العائلية على الصعيد العالمي، ذلك أنها كثيراً ما تكون عبارة عن مجموعات شركات تزاول أنشطة شديدة التنوع. فكثير منها قد بدأت أنشطتها في شكل شركات تجارية، ولكن سرعان ما توسيعت وتوسعت أنشطتها منذ ذلك الحين لتشمل قطاعات عدة مثل خدمات الشحن وتجارة التجزئة والسيارات والبناء والتشييد والاستيراد والتصدير والتأمين والزراعة والخدمات المالية والعقارات والتصنيع.

وخلاصة ما يقدمه هذا الاستبيان هو أن الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط تتمتع بالازدهار الاقتصادي ولديها إيمان بما لديها من قدرات ولا يساورها قلق شديد كغيرها من الشركات في أي مكان آخر بالعالم إزاء الوضع الاقتصادي الراهن. كما يتضح من نتائج الدراسة وجود العديد من السمات التي تتقاسمها الشركات العائلية على اختلافها بغض النظر عن حجمها أو مجال عملها أو البلدان التي تعمل بها، غير أن الشركات العائلية في المنطقة تتميز بطابع خاص يختلف إلى حدٍ ما عن غيرها في المناطق الأخرى، الأمر الذي قد يعكس بعض التحديات الكبيرة والمثيرة للاهتمام التي سنبحثها في صفحات هذا التقرير.

السمات المميزة للشركات العائلية

إلى 72%. وهناك أيضاً 46% من هذه الشركات يرون أن الشركات العائلية تتبع منهاجاً طويلاً الأمد في عملية صنع القرار مقارنة بنسبة 53% على المستوى العالمي.

عملية صنع القرار سريعة وأكثر مرونة
تؤمن الشركات العائلية بأن تميزها بالسرعة في إتخاذ القرارات حق إحتلالها مركزاً تناصياً متقدماً.

عقلية مُبادرة

من بين نتائج الاستبيان العالمي، يرى 63% من المشاركين في الاستبيان أن الشركات العائلية تمتلك زمام المبادرة في تحقيق الاستثمارات مقارنة بغيرها من القطاعات الاقتصادية الأخرى. وتبخض هذا النسبة قليلاً لتصل إلى 58% في منطقة الشرق الأوسط، وهو ما قد يعد انعكاساً للشركات الأكبر حجماً المشاركة في الاستبيان من منطقة الشرق الأوسط. كما يعتقد 45% من المشاركين في المنطقة أن الشركات العائلية قادرة على إعادة تجديد نفسها مع كل جيل جديد.

الالتزام أكبر تجاه سوق العمل والمجتمع

يعتقد 77% من الذين شاركوا في الاستبيان العالمي أن الشركات العائلية لديها شعور أقوى بالمسؤولية لدعم سوق العمل أكثر من الشركات الأخرى، غير أن هذه النسبة تنخفض قليلاً إلى 72% في منطقة الشرق الأوسط. ومع ذلك ترى شركات المنطقة بما لا يدع مجالاً للشك أن الشركات العائلية تميل إلى الحصول على أكبر قدر من الولاء من موظفيها. ويتفق 78% على أن المبادرات المجتمعية تناول اهتمام الشركات العائلية في المنطقة مقارنة بنسبة 70% على المستوى العالمي. ويعكس هذا الأمر الالتزام القوي من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط تجاه الأعمال الخيرية، فمنها من يقدم تبرعات بمبالغ كبيرة للغاية لخدمة أهداف نبيلة في المنطقة.

يمكن تلخيص تلك السمات بما يلي:

تفكير طويل المدى ومنظور أكثر شمولاً
تنتهج الشركات العائلية أسلوباً طويلاً الأجل في إدارة أعمالها حيث تضع احتياجات الأجيال القادمة نصب أعينها عند تفديها لأي استثمار. فالكثير من هذه الشركات غير مدرجة بأسواق المال، وبالتالي فهي متخرجة من ضغوط المستثمرين عليها بتحقيق عائدات سريعة كما أنها غير مُلزمة بإصدار تقارير فصلية.

تؤمن 65% من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط بأنها تؤدي دوراً هاماً في ضمان الاستقرار الاقتصادي، وهي نسبة تقل عن النسبة العالمية التي تصل

سواءً على الصعيد العالمي أو الإقليمي داخل منطقة الشرق الأوسط، هناك تشابه ملحوظ في النهج المتبع من قبل الشركات العائلية ونظرتها إلى النشاط التجاري بالإضافة إلى قدر كبير من الاتفاق حول الخصائص المميزة لهذه الشركات.

”لكل شركة عائلية طابع مميز، غير أن الطموح والتصميم على تحقيق النمو لا بد أن يكون حاضراً دائماً“ (الهند)

”إننا نتعامل مع الاستثمارات من خلال منهاجاً طويلاً الأمد“ (الشرق الأوسط)

”إننا ندرك إرثاً للأجيال القادمة“ (الشرق الأوسط)

”من المهم أن تتعلم من أخطائك، فلن تجني أموالاً إلا بتذوق طعم الخسارة“ (الشرق الأوسط)

”هناك دائماً قرار موحد. فعلى الرغم من تباين الآراء، يميل أفراد العائلة في نهاية المطاف إلى الاتفاق على مسار العمل. وبالتالي، تتم عملية صنع القرار بشكلٍ أسرع.“ (الشرق الأوسط)

”الشركات العائلية تعم بشكلٍ عام بالاستقرار، ويكون اتخاذ القرارات فيها أسرع بكثير من الأنواع الأخرى من الشركات“ (الشرق الأوسط)

”الشركات العائلية خاضعة للرقابة أكثر من غيرها، وأكثر تركيزاً من حيث النمو والأهداف التي هي الأكثر وضوحاً مقارنة بغيرها من الشركات“ (الشرق الأوسط)

”عملية اتخاذ القرار لدينا أكثر استقلاليةً والإدارة أكثر مرونة“ (فرنسا)

”إذا كان المالك قريباً من موظفيه، فإن الولاء يكون السبب الأساسي“ (الشرق الأوسط)

”ولاء الموظف مهم للغاية“ (الشرق الأوسط)

”إن الأشياء القوية حقاً في الشركات العائلية تتمثل في القيم التي تجسد المسئولية الحقيقية للشركات“ (المملكة المتحدة)

السمات المميزة للشركات العائلية

منهجية عمل أكثر تركيزاً على العمل القائم على الثقة

كشف الاستبيان عن أن 74% من المشاركين بمنطقة الشرق الأوسط يؤيدون الرأي القائل بأن الثقافة والقيم هما الأكثر تأثيراً في الشركات العائلية. وترى العديد من الشركات في منطقتنا، كغيرها من مناطق العالم، أن اقتناصها لفرص التجارية يرجع إلى علاقاتها الوثيقة بعملائها.

تنظر الشركات العائلية إلى السمات الخاصة التي تميزها عن غيرها على أنها أحد المصادر التي تستطيع من خلالها الشركات العائلية أن تحتل مكانة تنافسية حقيقية، والتي

هي من صميم النهج المميز الذي تتبناه هذه الشركات في إدارة أعمالها. غير أن هناك بعض السمات الأخرى التي يمكن أن تعيق نمو الشركات العائلية مثل نشوب النزاعات بين أفراد العائلة الواحدة أو الخوف المفرط من المجازفة في العمل وهو ما قد يعني عدم اغتنام الفرص السانحة. سوف نلقي نظرة على بعض هذه القضايا بمزيد من التفصيل في الوقت المناسب بعد تقديم خلاصة موجزة عن الاتجاه السائد في الوقت الحالي لدى قطاع الشركات العائلية، سواء على الصعيد العالمي أو الإقليمي في منطقة الشرق الأوسط.

”هناك ارتباط وثيق بين العنصر البشري بما يتضمنه من عماله وموظفيه“ (الشرق الأوسط)

”الشركات العائلية تميل إلى بناء علاقة أفضل مع العملاء“ (الشرق الأوسط)

”يفضل الكثير من عملائنا التعامل معنا لأنهم يجدون لدينا قيمة نبيلة حيث إننا على استعداد كامل لمواكبة احتياجات العملاء بفضل أعمالنا التي تتسم بالمرونة“ (الولايات المتحدة الأمريكية)

الشركات العائلية في عام 2012

أبرز النتائج التي خلص إليها الاستبيان:

الشركات العائلية تزدهر عالمياً ويعتمد ازدهارها محلياً

حققت نسبة هائلة من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط نمواً في مبيعاتها خلال العام المنصرم تصل إلى 83% مقارنة بنسبة 65% على المستوى العالمي. ولم يعاني من انخفاض المبيعات سوى نسبة ضئيلة تمثل 9% من الشركات المشاركة في الاستبيان من المنطقة في مقابل 19% تمثل النسبة التي رصدها الاستبيان العالمي.

الشركات العائلية في منطقتنا طموحة وتخطط للنمو

23% من الشركات في منطقة الشرق الأوسط تخطط لتحقيق نمو سريع وقوى على مدار السنوات الخمس المقبلة، وهو ما يماثل تقريراً لضعف النسبة التي حققها الاستبيان العالمي. كما يتوقع 69% من المشاركون في المنطقة تحقيق نمو بمعدلات ثابتة، بينما يتوقع 2% فقط تقليل حجم عملياتها.



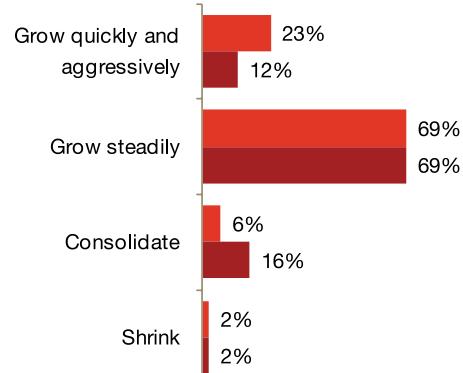
Last year



Next five years



Growth Aims (Next five years)



All Middle East
businesses predicting
growth are confident of
achieving it

Middle East World Wide

الشركات العائلية في عام 2012

أبرز النتائج التي خلص إليها الاستبيان:

للشركات العائلية ولا سيما مع انخفاض النسبة العالمية من 30% في عام 2010 إلى 17% في عام 2012، ولكنها لا تزال مرتفعة إلى حدٍ ما في منطقة الشرق الأوسط لتصل إلى 23%. ويُوحى هذا الأمر بأن هناك الكثير الذي يمكن للشركات العائلية في منطقتنا القيام به لتنظيم عمل مؤسساتها وتحسين عملياتها الداخلية وتشديد الرقابة على المخزون وأرصدة المديرين.

المهارات هي الشاغل الأكبر داخلياً سواء على الصعيد العالمي أو الإقليمي في منطقة الشرق الأوسط

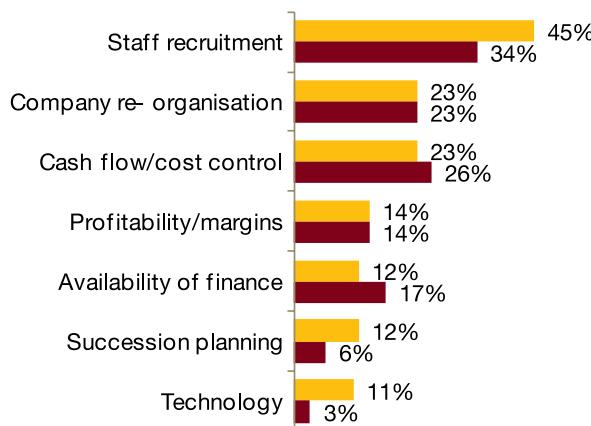
كما هو الحال مع النتائج العالمية، تشير النتائج في منطقة الشرق الأوسط إلى أن تعين الموظفين المهرة أصبح تحدياً أكبر في عام 2012 مقارنةً بالعام 2010، ويشير ذلك من ارتفاع نسبة الشركات المشاركة من منطقة الشرق الأوسط التي تؤيد مثل هذا الرأي حيث قفزت النسبة من 34% في عام 2010 إلى 45% في عام 2012.

وقد انخفضت حدة الآراء المطابلة باغادة هيكلة الشركات إلى حدٍ ما على الصعيد العالمي، ولكن ظلت الشركات في منطقة الشرق الأوسط رجماً محافظة على آرائها في هذا الشأن بشكلٍ ملحوظ. وبينما الحال، فإن مراقبة التدفق النقدي والتكاليف لم تعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة

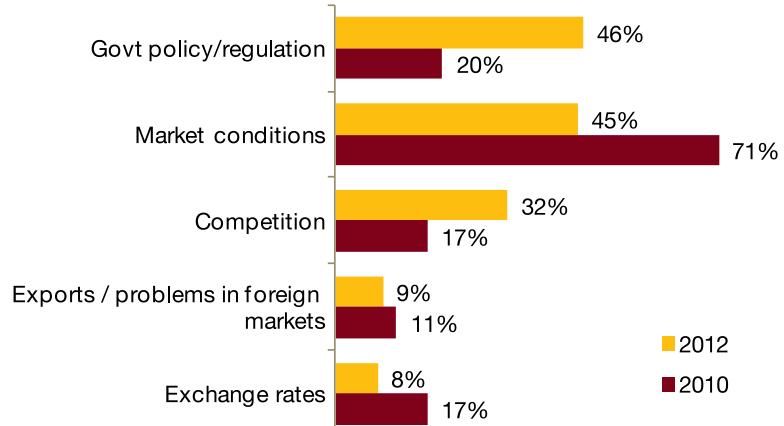
الاقتصاد هو التحدي الخارجي الرئيسي على الصعيد العالمي على عكس منطقة الشرق الأوسط

تعاني كافة الشركات من صعوبات في ظل المناخ الحالي، ولكن الشركات العائلية في الشرق الأوسط تعتبر أقل قلقاً بشكلٍ ملحوظ في عام 2012 مما كانت عليه في عام 2010 بانخفاض النسبة من 71% إلى 45% هذا العام، إن أبرز القضايا الخارجية التي حددتها المشاركون عالمياً تمثلت في ثلاثة عناصر رئيسية وتشمل ظروف السوق (54%)، والمنافسة (27%)، وسياسة الحكومة واللوائح المنظمة للعمل (27%). وعلى النقيض من ذلك، فقد كانت أبرز القضايا في منطقة الشرق الأوسط سياسة الحكومة واللوائح المنظمة للعمل (46%)، وظروف السوق (45%)، والمنافسة (32%).

Key internal issues in next 12 months



Key external issues in next 12 months



”المسئلة هي/ إيجاد الأشخاص المناسبين والحفاظ عليهم“ (الشرق الأوسط)

”الحصول على الأشخاص المناسبين، وخصوصاً في المستوى الأوسط من الإدارة“ (الشرق الأوسط)

”نحن بحاجة للتأكد من أن نموذج الأعمال الذي نتبناه يمكنه التغلب على التغيرات في السوق“ (أستراليا)

التطور إلى المستقبل: القضايا الأكثر إلحاحاً في عام 2017

للعولمة تأثير كبير
تظهر بقوة أهم آثار العولمة في غضون فترة خمس سنوات. فإذا تناولنا نتائج الاستبيان من منظورها الشامل، فإن المشاركين في الاستبيان يشعرون بالقلق من احتمال مواجهة الشركات العائلية لصعوبات في التنافس مع الشركات الكبرى متعددة الجنسيات وملاك العلامات التجارية العملاقة. ومع ذلك، لا تزال العديد من الشركات على ثقة بأن لديها مزايا واضحة مثل الخبرات المحلية والقدرة على التحرك بسرعة وهي أمور سوف تساعدها على المنافسة.

شركات الشرق الأوسط أقل قلقاً بشأن الابتكار ومهتمة أكثر بتوظيد أعمالها
إذا انتقلنا إلى الإدارة الداخلية للشركات، فإن أهم القضايا الناشئة في الشرق الأوسط تتمثل في توظيف المهارات المناسبة (55%)، والابتكار (45%)، والاستبقاء على كبار الموظفين (43%). ومن المثير للاهتمام أن النسبة التي حصل عليها عنصر الابتكار في الاستبيان العالمي كانت أعلى من ذلك بكثير ووصلت إلى 62%. بينما يتوقع 37% من المشاركين في الاستبيان العالمي أن تزداد الحاجة إلى الاستثمار في التقنيات الجديدة، مقارنة بنسبة 34% في الشرق الأوسط. من المهم لا تغفل الشركات في منطقة الشرق الأوسط حاجتها إلى الابتكار المستمر سواءً في العمليات وطرق العمل أو في المنتجات والخدمات والتقنيات الجديدة.

مسألة توطيد مركز الشركة في السوق تعد من المسائل الأكثر بروزاً لدى الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط مقارنة بأية منطقة أخرى. ترى بعض الشركات أن الاستحواذ المحتل من قبل الشركات الكبرى المدرجة يتعذر تهديداً، بينما ينظر آخرون إلى الاندماج مع شركة أخرى على أنه فرصة.

“الحرب من أجل المواهب” لا تزال مستمرة - عالمياً وفي منطقة الشرق الأوسط

استقطاب الموظفين المناسبين ذوي المهارات، ومن ثم الاحتفاظ بهم، هما أمران مثيران للقلق بالنسبة للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط مقارنة بغيرها من الشركات في بقية مناطق العالم. تشير النسب إلى 55% و58% لهذين الأمرتين وفقاً لمنطقة الشرق الأوسط، و46% على مستوى العالم. وقد لاحظ عدد من المشاركين من جميع أنحاء العالم أن الشركات العائلية قد تشعر بالمعاناة لجذب الموظفين الموهوبين، ذلك أن الممارسة الوظيفية في الشركات المدرجة متعددة الجنسيات في كثير من الأحيان يعبر أكثر وضوحاً عن مثيلاتها ويمكن أن تقدم هذه الشركات إغراءات كبيرة للموظفين مثل إمكانية حصولهم على حصة من حقوق الملكية بالإضافة إلى خطط

الاقتصاد يشكل مصدراً للقلق، ولكن بنسبة أقل في الشرق الأوسط
على المستوى العالمي، يرى 66% من المشاركين في الاستبيان أن الوضع الاقتصادي العام يعتبر تحدياً رئيسياً دائماً الاستمرار في المستقبل، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الشركات التي قد تعتقد بها الرأي هي تلك الشركات التي من المرجح أن يتقلص حجم عملياتها نتيجة للوضع الاقتصادي. أما في منطقة الشرق الأوسط، فالشركات العائلية تعتبر أكثر تفاؤلاً حيث لا يوجد سوى 42% من هذه الشركات تشعر بالقلق إزاء الاقتصاد على المدى المتوسط. وبالنسبة لقضية المنافسة السعرية، فهي تناول اهتمام عدد غير قليل من الشركات في منطقتنا بنسبة 48%. ولكنها مرة أخرى تعتبر أقل من النسبة العالمية التي وصلت إلى 59%. تعتقد 34% من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط بأن اللوائح ستظل قضية مهمة بالنسبة لها، بينما يتوقع 20% بأن تناول قضايا سلاسل التوريد اهتماماً أكبر في المستقبل.

تعترف الشركات العائلية بوجود قضايا وتحديات تحتاج إلى حلول على الرغم من ثقتها بشأن المستقبل بوجه عام.

“إن الأزمة الاقتصادية التي مر بها سوف تحد من السيولة النقدية في جميع المؤسسات، بما في ذلك الشركات العائلية.”
(المكسيك)

“نحن بحاجة إلى أفكار جديدة للتوسيع عالمياً. فافتتاح أعمال الشركة على السوق الخارجي يعتبر من التحديات” (بلجيكا)
“تعبر المنافسة الدولية الآن أكثر تنظيماً ومهنية، ولكن من ناحية أخرى، فإن هذا يتطلب منافذ كبيرة في السوق بعيدة عن منافسة الشركات الكبيرة، وذلك تحديداً بسبب مرونة الشركات العائلية”

“هذا هو عصر الشركات متعددة الجنسيات” (رومانيا)

“إن دورة الحياة القصيرة لمنتجاتها تعني أننا في حاجة إلى ابتكار أفكار ومنتجات جديدة باستمرار للبقاء في السوق” (كوريا الجنوبية)

“ربما تندمج بعض الشركات العائلية اعتماداً على حجمها مع شركات أكبر منها لتصبح شركات مدرجة” (الشرق الأوسط)
“يعتقد الموظفون الذين يطمحون بالعمل داخل الشركات العائلية بعدم وضوح المسار المهني الخاص بهم في المستقبل. فمن أجل جذب المواهب والاحتفاظ بهم يجب علينا تهيئه بيئة مواتية للمستقبل” (سنغافورة)

“بعض العائلات قد تكون على استعداد لتحمل عواصف الأزمة الاقتصادية، ولكن من المرجح أن تنهار عند وقوع أول نزاع بين أفراد العائلة” (الشرق الأوسط)



فيها نسبة مرتفعة من الشركات العائلية المدرجة في أسواق المال، وبالتالي هناك حاجة إلى أن يكون أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين.

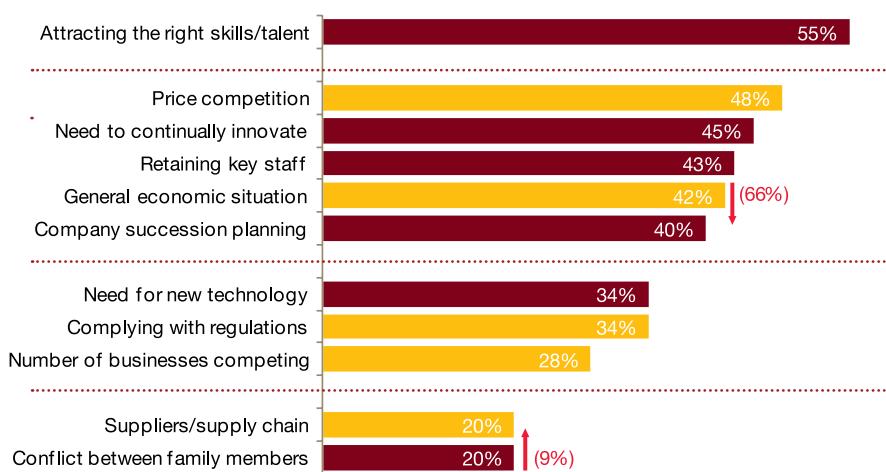
وبفضل خبرتنا في هذا المجال، نعتقد أن الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط تتطلع بشكل متزايد إلى تقوية مجالس إدارتها حيث ترغب هذه الشركات في أن تكون الأعمال التجارية والتحديات العالمية والنمو والاستراتيجية والربحية هي محور المناقشات التي تتم على طاولة مجلس الإدارة، وليس قضايا الأسرة أو الصراعات العائلية.

كجزء من عملية الانتقال عندما تتقاعد الإدارة الحالية من أفراد العائلة. ويوجه عام، يعمل لدى 64% من الشركات العائلية أفراد من خارج العائلة يشغلون عضوية مجلس الإدارة، وترتفع هذه النسبة إلى 75% للشركات التي تزيد مبيعاتها على 100 مليون دولار. أما الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط، فقد بلغت نسبة الشركات التي تضم إدارتها (التنفيذية أو غير التنفيذية) أفراداً من خارج العائلة 63% مقارنة بـ 49% في المملكة المتحدة وأمريكا الشمالية، و74% في منطقة آسيا والمحيط الهادئ التي توجد



Key challenges in five years' time

Next five years



المكافآت المتعلقة بالأسهم. هناك أيضاً قضايا محددة في الشرق الأوسط أبرزها مشكلات تتعلق باستقطاب العمال المهرة من الخارج وصعوبات في نظام أذونات الدخول والإقامة.

إدارة عملية الخلافة أمر بالغ الأهمية - وهي قضية محلية رئيسية

يشعر 40% من المشاركون في الاستبيان من منطقة الشرق الأوسط بالقلق من انتقال ملكية شركاتهم إلى الجيل التالي وما يسببه هذا الانتقال من مشكلات، وذلك في مقابل 32% على المستوى العالمي. كما ترى 20% من الشركات المحلية احتمال نشوء نزاعات بين أفراد العائلة الواحدة نتيجة لذلك، وهي نسبة أعلى بكثير من الرقم الإجمالي البالغ 9%.

تخطط العديد من الشركات العائلية من جميع أنحاء العالم لجلب مدراء من خارج العائلة، إما لتعزيز إدارة الشركة أو



World Wide (%s in brackets = global results)

الحجم، المهارات، الخلافة: تحديات خاصة للشركات العائلية

يتبيّن من الاستبيان العالمي أن الشركات العائلية في جميع أنحاء العالم - وفي منطقة الشرق الأوسط - ممتازة بالنجاح والطموح والقدرة على توسيع زمام المبادرة في تحقيق الاستثمارات. ولكن هذه الشركات تواجه تحديات معينة قد توقف في طريق خططها الطموحة للنمو إذا لم يتم التصدي لها بفاعلية. وبعض هذه التحديات لا تخص سوى نموذج العمل الذي تتباهه هذه الشركات، والبعض الآخر عبارة عن قضايا عامة تواجه كل شركة، ويمكن أن تخلق صعوبات خاصة لقطاع الشركات العائلية. وبالإضافة إلى ذلك، هناك قيم ثقافية وتاريخية مترسخة في منطقة الشرق الأوسط قد تسفر عن تحديات خاصة بالنسبة لشركات المنطقة.

حدد الاستبيان العالمي العديد من "النقط المحرجة" التي تشغّل فكر الشركات العائلية: اللحظات الهامة في مسيرة تطوير الشركة حيث يتم اتخاذ القرارات الرئيسية وتحديد الاتجاه المستقبلي للشركة. إن برايس ووترهاوس كوبرز (PWC) بفروعها المنتشرة في الشرق الأوسط لديها خبرة خاصة في التعامل مع هذه اللحظات الانتقالية، وخاصة فيما يتعلق بالخطط الاستثمارية وخطط تداول الخلافة وإدارة النزاعات.

زاولوا أعمالهم على الصعيد الدولي - إلى مسائل هامة يأْتِي على رأسها فهم ثقافة العمل التجاري في الخارج (20%)، والمنافسة (19%). والقوانين المحلية (19%)، وتقلبات أسعار الصرف (16%)، والظروف الاقتصادية المحلية (16%). كما أشار عدد من المشاركين أيضًا إلى تعقيدات سلاسل التوريد بين الدول. وفي المقابل، كان في مقدمة المشكلات الرئيسية بالنسبة للشركات في منطقة الشرق الأوسط الوضع السياسي في الأسواق الخارجية (18%)، والقوانين المحلية (13%)، وفهم طلبات العملاء في الخارج (13%).

الحصول على التمويل اللازم للتوسيع في السوق المحلي أو العالمي يمكن أن يكون تحديًا صعبًا من نوع خاص نظرًا لأن الشركات العائلية غالباً ما تفتقر إلى آليات الاتصال بأسواق المال العالمية، وتفضل عدم إرهاق ميزانياتها العمومية أو بيع ممتلكات العائلة. وباتصال الأعمال العائلية من جيل إلى جيل ينمو عدد أفراد العائلة (ولا سيما في منطقة الشرق الأوسط حيث تتميز العائلات بكثرة عدد أفرادها)، وينخفض حجم الربح الموزع على العائلة ويقل عدد أفرادها ممن لديهم القدرة أو الرغبة في تخصيص موارد كبيرة لتنفيذ استثمارات رأسمالي ضخم. ويظهر هنا التمويل المصرفي على أنه الخيار العملي الوحيد المتوفّر في هذه الظروف، ولكن هذا الأمر أصبح أكثر صعوبة في ظل التباطؤ الاقتصادي من ذمة فترة.

النقطة المحرجة 1: الحجم

"إن التحدي الأكبر هو توسيع الأعمال من خلال العولمة. العملاء يزدادون حجمًا، الأمر الذي سوف يضع المزيد من الضغوط على الشركات العائلية الكبيرة من حيث حجمها مقابل الشركات متعددة الجنسيات أو المملوكة لقطاع العام. بعبارة أخرى، الحجم" (أستراليا)

"لتلخص المسألة في الخبرة ذات الصلة بالتعامل مع هذه البلدان. الاختلافات الثقافية مع العملاء" (الشرق الأوسط)

من الملحوظ أن متطلبات المبيعات التي تتحققها الشركات العائلية على المستوى العالمي هي الأقل إلى حدٍ كبير في منطقة الشرق الأوسط مقارنة بأي منطقة أخرى في العالم حيث تبلغ النسبة في الشرق الأوسط 15% مقابل 25% على المستوى العالمي. ويزداد هذا التفاوت أكثر من أي وقت مضى عندما يتعلق الأمر بخطط الشركات العائلية على مدى السنوات الخمس المقبلة: فعلى مستوى العام، يتوقع ارتفاع متوسط مستوى الصادرات إلى 30% بعد خمس سنوات في مقابل 18% فقط في منطقة الشرق الأوسط. كما يتوقع 32% من المشاركين في الاستبيان أن يكون لديهم أسواق دولية جديدة على الإطلاق في ذلك الوقت.

أشار المشاركون في الاستبيان العالمي - عندما طرحت عليهم استفسارات حول ماهية التحديات التي قد تواجههم إذا ما

إذا ما تم تعين شخص من خارج العائلة في منصب الرئيس التنفيذي، فإن التحدي الذي يواجه العائلة هو معرفة كيفية إدارة مدبرهم، ومن ثم تعظيم الأداء في الأعمال التجارية، لاحقةً معه حماسه للأداء.

فالمهارات الملائمة للرئيس التنفيذي ليست هي نفسها المهارات الملائمة للممدوح، وقد عملت ببراءة ووترهاوس كوبيرز مع عدد من الشركات في الشرق الأوسط لمساعدة الملاك في تطوير علاقات عمل إيجابية ومثمرة مع أولئك الذين يديرون مصالحهم.

إن نقص المهارات في جيل الشباب قد يكون أحد الأسباب التي تجعل مؤسسي الشركات العائلية رافضون لمسألة التخلّي عن أدواتهم في الإداره. وعلى العكس من ذلك، يمكن أن تظهر بعض العرّاقيل إذا حصل أحد أفراد العائلة الأصغر سنّاً على تعليميه من الخارج وعاد إلى الشركات العائلية بأفكار جديدة قد تتعارض مع أفكار والده. ويعنّ أن يكون الحال كذلك أحياناً إذا لم يؤدّي أعضاء العائلة الأصغر سنّاً أي دور نشط في الشركة، مما يؤدّي إلى افتقارهم للخبرة المطلوبة كي يكونوا مساهمين فاعلين في المستقبل. وعلى إثر ذلك قامت برايس ووترهاوس كوبرز بتنظيم دورة خاصة لمديري الشركات العائلية تغطي قضايا مثل المحاسبة والشفافية وتفويض الصالحات.

النقطة الحرة 3: الخلافة

إن الصفة الوحيدة الأكثروضوحاً عن الشركات العائلية تمثل بالطبع في الحقيقة التي يتم تمريرها من جيل إلى آخر بأن لحظة التحول أمر حاسم لنجاح أو فشل الشركة في المستقبل. بالنسبة للشركات العادي، فإن التخطيط ل التداول الخالفة يتمثل في الإعداد لحظة تقادع أو تحيي الرئيس التنفيذي. أما بالنسبة للشركات العائلية، فهي تمر بمرحلة انتقالية أكثر تعميداً وتحدياً لأنها تتطوّر ليس فقط على إدارة الشركة، ولكن ملكتها أيضاً.

الملططلبات التنظيمية والتغيرات هو أمر آخر مثير للقلق.

تکافح بعض الشركات العالمية لسد "فجوة المهارات" التي تعاني منها، لأنهم لا يعرفون بوضوح نوعية المهارات التي تفتقر إليها الشركة. ففي بعض الحالات، قد لا تعكس المسميات الوظيفية لكتاب الموظفين بدقة الدور الذي يقومون به في الحقيقة مما يؤدي إلى عدم وضوح المسؤوليات عن الأعمال التجارية، ورسم صورة غير دقيقة عن المهارات التي قد تحتاجها الشركات في أعمالها.

ومن إحدى الطرق لمعالجة فجوة المهارات هي استقدام مدراء جدد بحيث يكونوا جنباً إلى جنب مع أفراد العائلة أو يشغلون نفس مناصبهم. وقد تكون هذه الطريقة خطوة إيجابية للغاية ومصدراً لطاقة جديدة وأفكار متتجدة. غير أن هذه العملية تحتاج إلى إدارة واعية ومرؤونة من أفراد العائلة والموظفين الجدد على حد سواء. فليس من المستغرب، على سبيل المثال، أن تجد بعض المؤسسين من الجيل الأول راضفين تماماً "ترك" مواقعهم وتعيين الموظفين الجدد من القيام بالعمل الذي تم تكليفهم به.

ويمكن للتقاليد الثقافية السائدة في مجتمع الشرق الأوسط أن تضع معوقات أكثر أمام شركات المنطقة من أن تتخذ خطوة كهذه حيث إنها كثيرة ما تكون متعددة للغاية في منح السلطة التنفيذية لغير أفراد العائلة، أو حتى مناقشة شؤون العائلة مع الغرباء. حتى عندما تكون هذه الشركات على استعداد للقيام بذلك، فمن الصعب العثور على المرشحين المناسبين لتولي هذه المناصب. لقد عملت برايس ووترهاوس كوبيرز مع عدد من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط لمساعدتها على إيجاد الموظفين من ذوي المؤهلات الملائمة من خارج أفراد العائلة.

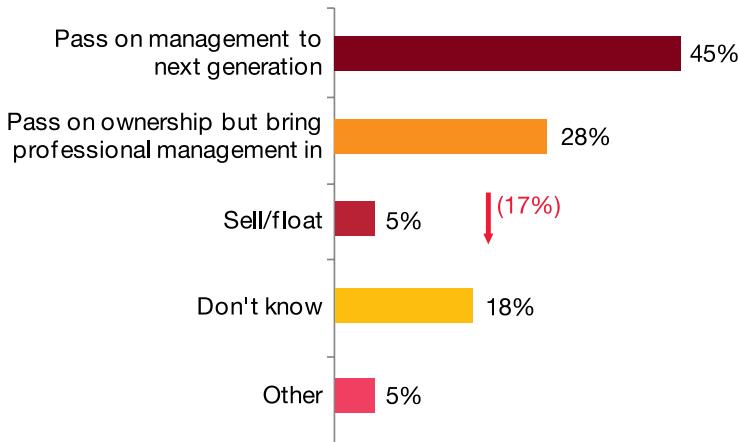
في الماضي، كانت الشركات العائلية في الشرق الأوسط قادرة على الحصول على التمويل اللازم من خلال علاقاتها القوية المترسبة مع المصارف المختلفة على المدى الطويل، غير أن المؤسسات المالية منذ أزمة الائتمان الأخيرة أصبحت أكثر حذرًا. كما أنها أصبحت أكثر تشدداً في شروطها، سواءً من حيث المعايير التي تفرضها أو الضمانات التي تطلبها أو المعلومات التي تحتاجها والتي قد تتطوّر على بيانات تفصيلية حول استراتيجية الشركة لخطط تداول الخلافة والاستثمارية. لقد ساعدت برياس ووترهاوس كورز العديد من الشركات في المنطقة في إعداد دراسة جدوى ناجحة للحصول على قرض مصرفي.

قد تكون الصعوبات المتعلقة بالحصول على تمويل استثماري هي الجواب المناسب لأنسباب اتجاه الشركات العائلية بشكلٍ عام إلى تركز كامل جهودها على صادراتها للدول المجاورة أو إلى الدول التي ترتبط بعلاقات تاريخية مع الأسواق الوطنية لهذه الشركات. وفي استبيان هذا العام، تخطط الشركات في منطقة الشرق الأوسط لزيادة صادراتها بالتركيز في المقام الأول على الدول الأخرى في المنطقة (32%) بدلاً من التركيز على المناطق الأبعد من ذلك مثل الأمريكية (16%) أو أوروبا (8%).

النقطة الحرجة 2: المهارات

تشعر بعض الشركات العائلية بالقلق إزاء اتخاذ قرار التصدير لدول أخرى نظراً لعدم رغبة أعضاء الأسرة في الانطلاق والعمل في هذه الدول، أو لأنها تفتقر إلى المهارات والخبرات المطلوبة التي تمكنها من القيام بذلك، غير أن هناك أيضاً مهارات أخرى قد يكون نقصها حجر عثرة في سبيل تطوير هذه الشركات، وسبب ذلك أن إدارة هذه الشركات قد لا تشمل أفراداً من خارج العائلة، وتعد إدارة المخاطر -معناها الواسع- واحدة من تلك المهارات المفقودة في الشركات العائلية، بالإضافة إلى مهارات الابتكار والملكية الفكرية وتقنية المعلومات، فضلاً عن المهارات الإدارية والتجارية العامة، إن التعامل مع

Future plans



كثيراً ما تكون صعبة حول مسائل عدة منها احتياجات ومهارات الجيل القادم، وأفضل الطرق لضمان النجاح على المدى الطويل للشركة، و اختيار النظام الأكثر فاعلية لملكية الشركة من بين تطبيق نظام مجلس الأمناء أو نظام الشركة القابضة.

بعض الحالات إلى تجميد أصول الشركة بالكامل حتى الفصل في القضايا.

يفسر هذا الأمر الأهمية الكبيرة لخبط تداول الخلافة وتطوير هذه الخبط في أقرب وقت ممكن حيث إن ملاك ومديري الشركات قد يحتاجون إلى اتخاذ قرارات مهمة

في استبيان هذا العام، يعتزم 41% من المشاركون في الاستبيان العالمي نقل ملكية وإدارة أعمالهم إلى الجيل التالي، وإن كان أكثر من نصفهم غير متأكد مما إذا كان الجيل القادم س يتمتع بالمهارة والحماس المطلوبين للقيام بذلك بنجاح، مقارنة بنسبة 45% في الشرق الأوسط. كما يخطط 25% من المشاركون في الاستبيان على مستوى العالم

نقل أسهمهم وجلب مدراء مهنيين متخصصين في مقابل 28% للشركات في منطقة الشرق الأوسط. أما غالبية الشركات على مستوى العالم من النسبة المتبقية المقدرة بـ 34% فهم لم يقرروا بعد ما يجب عليهم القيام به تجاه شركاتهم عند تقاعدهم (11%) أو أنهم يخططون لبيعها أو تعويضها (17%). أما في منطقة الشرق الأوسط، فالنسبة المقارنة هي 18% و 5% على التوالي، مما يجعل معدلات التعويض أو البيع في منطقتنا أقل من النسب العالمية بكثير.

تتميز الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط بـ حجمها ونجاح عملياتها، ومعظم هذه الشركات تدار من قبل أفراد العائلة من الجيل الأول أو الثاني، وتأسست العديد منها في فترة السينين، وتلوح في الأفق لحظات حاسمة من خلال الانتقال إلى الأجيال القادمة خلال فترة الخمس إلى العشر سنوات القادمة. ولا تزال بعض تلك الشركات تدار من قبل المؤسس، وهناك شركات أخرى تجاوزت الجيل الأول و تدار الآن من قبل مجموعة من أبناء العمومة. وعلى الرغم من أن ثقافة احترام الأجيال الأكبر سنًا لا تزال راسخة بقوة وتفضل العائلات كعادتها الحفاظ على شؤونها الخاصة، إلا أنها شهدنا عدداً متزايداً من النزاعات قد انتهت في ساحات المحاكم خلال السنوات الأخيرة، مما أدى في

”يمكن إعاقة الشركات العائلية بالإصرار على الاستمرار في نفس مستوى الأداء المنخفض في أي نشاط تجاري. وعندما تكون العواطف هي المتحكم في العمل ويصبح المؤسسون مهوسون بالسيطرة“ (تركيا)

”قد يشعر الموظفون المهاجمون بعدم الاستقرار في الشركة. ويمكن لعملية صنع القرار أن تكون صعبة بسبب تدخل أفراد العائلة“ (الشرق الأوسط)

”نريد مجالس إدارة عائلتنا أن تكون ديناميكية وأليانسي الأمر بمناقشة شؤون العائلة“ (الشرق الأوسط)

”نحن بحاجة إلى/ توظيف أناس من خارج العائلة في مجلس إدارة الشركة، وتعلم كيفية التعامل مع ذلك، وأيضاً تنظيم الإجراءات الداخلية بما يضمن تسهيل عملياتنا. وبعبارة أخرى، إضفاء الطابع المهني على الإدارة“ (البرازيل)

”توجيه وتطوير الجيل القادم من أفراد العائلة أمر حاسم لنجاح الأعمال التجارية للعائلة“ (الشرق الأوسط)

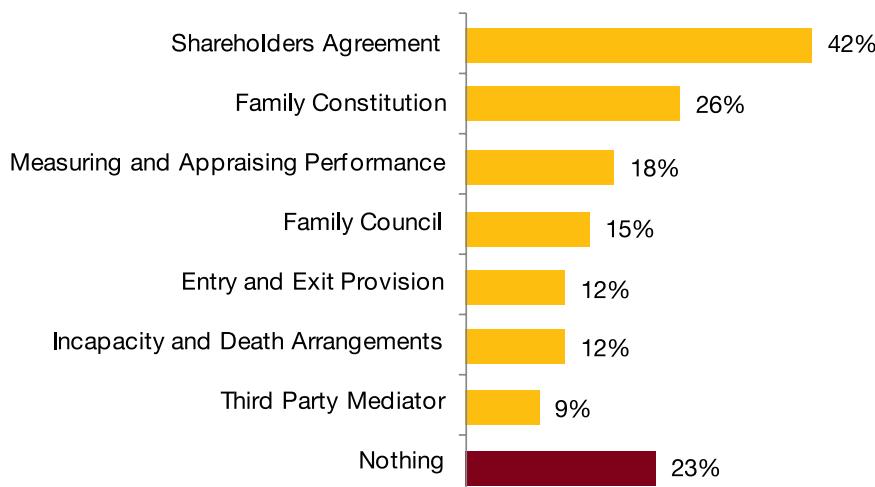
”أحفادي هم جنودنا للمستقبل - لذا يجب علينا منحهم الأدوات التي تساعدهم على خوض هذه المعركة“ (الشرق الأوسط)

”التخطيط لتداول الخلافة يعتبر أمراً هاماً. فأفراد الأسرة قد يريدون أشياء مختلفة“ (الشرق الأوسط)



تقوم الشركات العائلية في مختلف أنحاء العالم بوضع إجراءات رسمية لتخفيض أو إدارة المشكلات المحتملة المرتبطة بمسألة الخلافة، ولكن تشير النتائج إلى أن منطقة الشرق الأوسط غير متقدمة في هذا الصدد. فوفقاً لنتائج الاستبيان، تعتبر شركات الشرق الأوسط أقل الشركات التي تضع تدابير خاصة بها مثل أحكام الدخول والخارج (12%) مقابل 28% على الصعيد العالمي، وأليات تقييم الأداء (18%) مقابل 32%، أو أحكام خاصة بالوسطاء من خارج العائلة (9%) مقابل 24%.

Procedures in place



في ضوء ما ذكر أعلاه، يمكن للشركات العائلية في المنطقة الاستفادة من تطوير الأحكام المطبقة لديها بما يضمن لها التعامل مع الصراعات المحتملة، والطريقة المثلثة لتنفيذ ذلك أن يتم تطوير هذه الأحكام كجزء من عملية مراجعة أكثر شمولًا لإطار الحكومة المطبق داخل هذه الشركات. والمسائل التي يتبع معالجتها في إطار هذه العملية تشمل آلية تخصيص الأسهم، وتمثيل العائلة في مجلس الإدارة، وإجراءات صنع القرار، وحقوق أفراد العائلة المنظمة للعمل في شركات العائلة، وأحكام التخارج من الشركة، وسياسات الرواتب والمكافآت، وتقدير الأداء، والتوظيف، وتأسيس لجان المجلس وتحديد أدوارها و اختصاصاتها المختلفة مثل لجان التدقيق، والنهج المتبعة في توزيع الأرباح والاحتياطيات. إن برايس ووترهاوس كورنز تتمتع بخبرة واسعة في جميع هذه المجالات.

”احتمال نشوب صراعات له ضرر على الأعمال“ (الشرق الأوسط)

”تنافس الأشقاء، وكذلك الخلافات غير القابلة للحل من وجهة نظر أفراد العائلة، غالباً ما تؤدي إلى تقسيم الشركات العائلية“ (الشرق الأوسط)

”إن أفضل وقت للتخطيط للمستقبل هو عندما تكون العائلة في حالة انسجام“ (الشرق الأوسط)

”الشركات العائلية لا تهتم بقدرٍ كافٍ بتطبيق ما يلائمها من الإجراءات وقواعد الحكومة“ (الشرق الأوسط)

”إذا لم يقم كل شخص بعمله كما يجب، سوف يزداد الأمر تعقيداً عند اتخاذ القرار الواجب اتخاذها لصالح العمل. ويمكن أن يكون هناك تعارض بين العقل والقلب“ (أيرلندا)



قدمت برايس ووترهاوس كورز المساعدة للعديد من الشركات العائلية في الشرق الأوسط لإنشاء مجالس العائلة، وأدت الهياكل الانتقالية المصممة خصيصاً للتصدي لتحديات مسألة الخلافة من خلال الاحتفاظ بحق النقض (الفيتو) للمؤسس لفترة محددة، مع منح جميع أعضاء الجيل القادم المعنين صوتاً في عملية صنع القرار خلال تلك الفترة.

التي يختص بالإشراف عليها. إن الخطر الواضح جلياً في هذه المرحلة يتمثل في إمكانية اتخاذ القرارات على أساس عاطفي وليس لأسباب تجارية أو استراتيجية، الأمر الذي قد يؤوج الصراعات بين "النكتلات" المختلفة. وإذا لم تعالج هذه المسألة فقد يُشكّل ذلك خطراً من قيام بعض الشركات داخل مجموعة شركات العائلة بامتلاص التدفقات النقدية وإحداث أضرار بدلًا من إضافة قيمة للمجموعة ككل.

وهنا قد يشكل مجلس العائلة المنتدى الذي يستطيع من خلاله كل أفراد العائلة مناقشة أمور العمل والتوصل إلى رؤى متفق عليها للمستقبل بغض النظر عما إذا كانوا يلعبون دوراً فعالاً في الإدارة من عدمه. ومعنى آخر، يمكن للمجلس أن يمارس دوراً جوهرياً في الفصل بين الملكية (التي يمكن أن تشمل أفراد العائلة جميعاً) وبين الإدارة (التي لا تشمل سوى على عدد محدود)، كما يمكن أن يساهم في تسيير عملية الخلافة بسلامة ونجاح، وقد تتم الاستفادة القصوى منه إذا ما قامت الشركة بتوظيف مدراء تنفيذيين من خارج العائلة أو إنشاء مجلس استشاري مستقل يعنى غرار ذلك، فإن نظام مجموعات الشركات الذي تقوم عليه العديد من الشركات العائلية في دول منطقة الشرق الأوسط يعني أن كل شركة داخل المجموعة غالباً ما تدار من قبل أحد أفراد العائلة، ويكون المالك الشخص الوحيد الذي يمتلك فكرة واضحة عما يجري في جميع هذه العمليات التي تتسم بالتنوع الشديد. وعندما يتنحى المؤسس وتنتقل الإدارة إلى بقية أفراد العائلة، فإن مدير كل شركة سوف يكون بحاجة إلى فهم القضايا والفرص التي تواجه المجموعة ككل، وليس فقط تلك الخاصة بالقطاعات

هل تقدم الحكومات الوطنية الدعم اللازم للشركات العائلية؟

في إطار الاستبيان العالمي، طرحت برايس ووترهاوس كوبرز بعض الأسئلة على الشركات العائلية حول ما إذا كانوا يشعرون بالتقدير اللازم من قبل حكوماتهم لقاء أعمالهم وما المطلوب من هذه الحكومات كي تحصل الشركات العائلية على المزيد من الدعم.

تقدرها حق قدرها، غير أن الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط تعتبر حتى الآن هي الأكثر إيجابية في هذا الصدد من حيث شعورهم بتقدير الحكومات الوطنية لهم وعبر عن ذلك 34% من الشركات (على عكس الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 31%. وفي المملكة المتحدة بنسبة 42%， وفي فرنسا بنسبة 48%). وهذا في حقيقة الأمر قد يعكس التأثير السياسي الكبير الذي تمارسه الشركات العائلية في المنطقة وإمكانية وصولها في كثير من الأحيان إلى صناع القرار في أعلى المستويات.

وفيما يشبه الاتفاق، ترى جميع الشركات العائلية أن الحكومات الوطنية في منطقة الشرق الأوسط يمكن أن تقدم المزيد من الدعم إلى الشركات العائلية.

ما الذي تبحث عنه الشركات العائلية في الشرق الأوسط؟

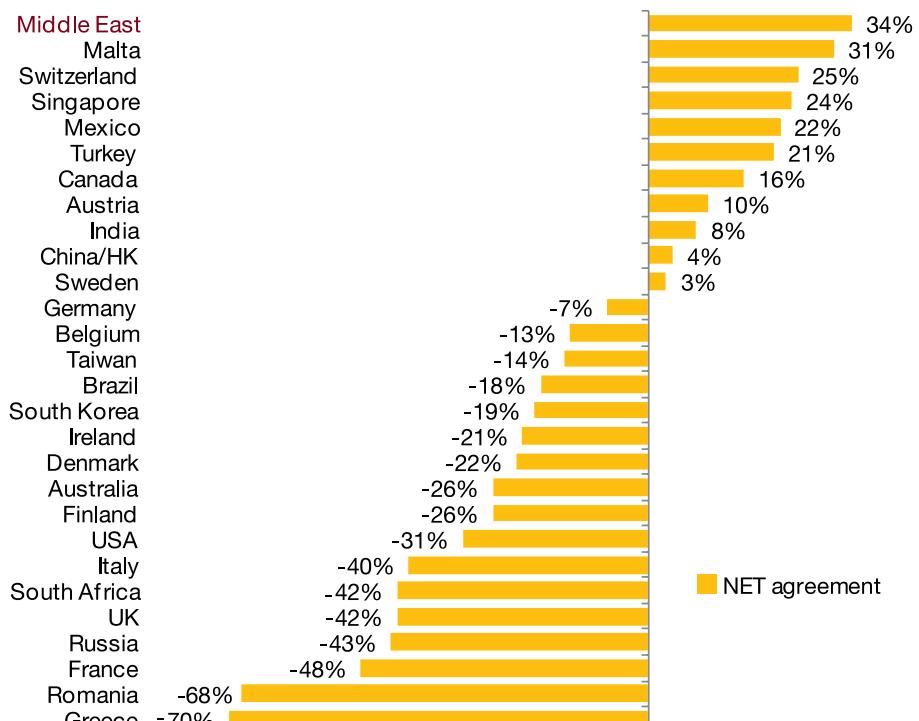
إن المسألة الأهم بالنسبة للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط هو الحصول على التمويل حيث ترغب 57% من تلك الشركات تلقى المزيد من الدعم في هذا الشأن من حكوماتهم. عدا ذلك، كان هناك اتفاق عام على ضرورة اتخاذ تدابير معينة مثل تطوير التعليم وتحسين برامج التدريب والمهارات المهنية والحد من البيروقراطية وقد تكررت هذا المسائل جميعها في النتائج العالمية. غير أن أحد أهم الفروق المميزة للمنطقة يتمثل في مسألة الضرائب: تخفيف الضرائب هو مصدر اهتمام كبير بالنسبة للشركات العائلية في جميع أنحاء العالم، لكن الأمر مختلف تماماً في منطقة الشرق الأوسط بسبب النظام الضريبي المليسر الذي ينطبق على الشركات العائلية (وغيرها من الشركات في هذه المنطقة).

كانت هناك بعض المسائل التي تخص منطقة الشرق الأوسط- مثل تقديم التسهيلات الازمة لتشغيل العمالة الوافدة- بالإضافة إلى مسائل أخرى تختص بها الشركات العائلية دون غيرها، وتشمل توفير سبل الدعم للشركات العائلية من خلال تداول الخلافة أو التعوييم أو الاندماج، والمساعدة في حل النزاعات، وتقديم المزيد من التوجيه، وإذا لزم الأمر تقديم الدعم التنظيمي لتطبيق نظام حوكمة أقوى للشركات.

الشركات العائلية تشعر بعدم تلقّيها التقدير بالقدر الائق بشكّل عام - بخلاف منطقة الشرق الأوسط

يسطير على الشركات العائلية في جميع أنحاء العالم شعور بأن الحكومات الوطنية تتوجه المساهمات الاقتصادية التي تقدمها الشركات العائلية ولا

*Net agreement that Government recognises the importance of family businesses



”ينبغي على الحكومات الوطنية/ تطبيق السياسات والإجراءات المعمول بها في مجال الحكومة المؤسساتية على الشركات العائلية“ (الشرق الأوسط)

”نحن بحاجة/ مزيد من التسهيلات للحصول على التمويل اللازم“ (الشرق الأوسط)

”ينبغي أن تشارك الحكومة الوطنية في التخطيط لمسألة تداول الخلافة لتجنب الشركات العائلية مخاطر الصراعات، أو وضع مبادئ توجيهية بحيث يمكن لهذه الشركات اتباعها بسهولة“ (الشرق الأوسط)

”نحن بحاجة/ إلى آلية أكثر مرونة لتشغيل العمالة الوافدة إلى المنطقة“ (الشرق الأوسط)

الخاتمة

“في المستقبل، سوف تزاول الشركات العائلية أعمالها بشكل يشبه كثيراً الشركات متعددة الجنسيات. وبما أن صنع القرار سيظل في يد العائلة، فإن الشركات العائلية يجب عليها أن تحدو حذو المؤسسات العالمية. أنا أتابع هذا النموذج بالفعل. سوف يحدث التقاء بين الشركات العائلية والمؤسسات العالمية للممفي قديماً وهذا الأمر سيكون بمثابة تغيير كبير” (الشرق الأوسط)

تقدر الحكومات الوطنية في جميع دول المنطقة الدور الذي تلعبه الشركات العائلية وتقدم الدعم اللازم لها، ولكن لا يزال هناك المزيد من التدابير التي يمكن لهذه الحكومات اتخاذها لمساعدة هذا القطاع الحيوي والفاعل على الاستفادة من كامل إمكاناته والعمل على تحقيقها.

تنفرد منطقة الشرق الأوسط دون غيرها من مناطق العالم بأن الشركات العائلية في المنطقة تقدم إسهامات شديدة الأهمية للاقتصاد المحلي وتعتبر جزءاً لا يتجزأ من عالم المال والأعمال في المنطقة. ومع ذلك، هناك بعض المجالات التي يمكن للشركات العائلية في هذه المنطقة الاستفادة منها وتشمل إضفاء الطابع الرسمي على عملياتها وإجراءاتها، ومن الضروري لها أن تحافظ دائماً على إيلاء أهمية قصوى للابتكار واستنباط الأفكار الجديدة.

تتميز الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط بالنجاح والتنوع والطموح ومهنية الإدارة، وحجمها أكبر من مثيلاتها على مستوى العالم، وهو ما يضعها في موقع أفضل يؤهلها لمواجهة تحديات العولمة.



للاتصال

أمين ناصر

شريك- الشرق الأوسط

المسؤول عن خدمات المشاريع التجارية و عملاء الشركات الخاصة

هاتف: +971 4 304 3120

بريد إلكتروني: amin.nasser@ae.pwc.com



عايد عيد

فلسطين

هاتف: +972 02 532 6660

بريد إلكتروني: aied.eed@ps.pwc.com

محمد المعتز

قطر

هاتف: +974 4 419 2720

بريد إلكتروني: mohamed.elmoataz@qa.pwc.com

جون سعيد

المملكة العربية السعودية- الرياض

هاتف: +966 1 211 0400

بريد إلكتروني: john.saeed@sa.pwc.com

تامر تواب

مصر

هاتف: +202 22 759 7701

بريد إلكتروني: tamer.tawab@eg.pwc.com

أيمان أبو العز

العراق

هاتف: +962 6 500 1300

بريد إلكتروني: aymen.abuizz@iq.pwc.com

عفيف المصري

الأردن

هاتف: +962 6 500 1300

بريد إلكتروني: afif.almasry@jo.pwc.com

إيهاب الشهاوي

الإمارات العربية المتحدة- أبوظبي

هاتف: +971 2 694 6800

بريد إلكتروني: ihab.h.el-shahawi@ae.pwc.com

أندريه رحيم

لبنان

هاتف: +961 1 200 577

بريد إلكتروني: andre.rohayem@lb.pwc.com

ثائر باناجة

المملكة العربية السعودية- جدة

هاتف: +966 2 610 4400

بريد إلكتروني: thaer.banajah@sa.pwc.com

مراد النسور

الإمارات العربية المتحدة- دبي

هاتف: +971 4 304 3100

بريد إلكتروني: murad.nsour@ae.pwc.com

حسام النايلي

لبيا

هاتف: +218 21 360 983 032

بريد إلكتروني: husam.elnaili@ly.pwc.com

نادر فريد

المملكة العربية السعودية- الخبر

هاتف: +966 3 849 6311

بريد إلكتروني: nader.farid@sa.pwc.com

عمر الشريف

سلطنة عمان

هاتف: +968 2 455 9118

بريد إلكتروني: omar.al-sharif@om.pwc.com

تعريفات

لأغراض هذا الاستبيان، تم تعريف "الشركات العائلية" بهذا المسمى متى تحقق ما يلي:

- امتلاك أغلبية الأصوات من قبل الشخص الذي أسس أو استحوذ على الشركة (أو زوجها أو والديه أو أبنائه أو ورثة الأبناء المباشرين);
- مشاركة ممثل واحد على الأقل من العائلة في إدارة الشركة;
- في حالة وجود شركة مدرجة في سوق المال، ينبغي امتلاك الشخص الذي أسس أو استحوذ على الشركة (أو عائلته) نسبة 25% من حق التصويت من خلال رأس المال ويكون فرد واحد من العائلة على الأقل عضواً في مجلس إدارة الشركة.

منهجية الاستبيان

أجريت 1952 مقابلة شبه منتظمة عبر الهاتف من خلال مركز Kudos للبحوث في لندن مع كبار صانعي القرار في الشركات العائلية في أكثر من 30 بلداً من جميع أنحاء العالم خلال الفترة ما بين 7 يونيو و18 سبتمبر 2012. وقد تم إجراء المقابلات باللغات المحلية للمناطق بها وتوارثت مدة المقابلات بين 20 و35 دقيقة. تم بعد ذلك تم تحليل النتائج من قبل مركز أبحاث Jigsaw

لقد تم إعداد هذا التقرير لتقديم الإرشادات العامة في المسائل ذات الاهتمام فحسب، ولا يشكل آراءً مهنية، ولذلك يحظر على أي طرف أن يتصرف بناءً على المعلومات التي أوردها هذا التقرير دون الحصول على مشورة مهنية محددة. وليس هناك أي بيان أو تأكيد (صريح أو ضمني) يتعلق بدقة وامكان المعلومات الواردة في هذا التقرير، ولا تقبل برايس ووترهاوس كوبرز، إلى الحد الذي يسمح به القانون، أي تبعات أو مسؤوليات أو واجبات لأي عواقب قد تحدث لكم أو للغير نتيجة التصرف، أو الامتناع عن التصرف، بناءً على المعلومات الواردة في هذا التقرير أو اتخاذ أي قرار بناءً عليها.

© 2012 برايس ووترهاوس كوبرز. جميع الحقوق محفوظة.