

استطلاع شركة بي دبليو سي للشركات العائلية
في منطقة الشرق الأوسط ٢٠١٩

تحصين الشركات العائلية في الشرق الأوسط مستقبل واعد

تحقيق النمو المستدام
في زمن التغييرات الجذرية



#pwcforfamilybusiness

pwc.com/me/family-business-survey-2019

pwc



المقدمة

يسود الاعتقاد أن الشركات العائلية لا تتسم بالمرونة أو بالقابلية على التغيير. إلا أن الواقع مختلف قليلاً، فلهذه الشركات قدرة متصلة على الابتكار ذاتياً والصمود في أوقات التغيير والمحافظة على الموثوقية وتأمين ميّزات تنافسية، بما لا يقوض جهودها في ريادة الأعمال أو قيمها الأساسية. من هنا، تُبني الشركات العائلية على رؤى بعيدة المدى قوامها الاستثمارية والديمومة لأجيال تالية. يشهد عالمنا اليوم تحولات سريعة تتمثل بتغييرات جذرية في المجال الرقمي، وتداعيات اقتصادية، وتوجهات ضخمة. لذلك، على الشركات العائلية أن ترقي للتحديات الجديدة وتعزز نفسها بالشكل المناسب لمواجهة كل الاحتمالات المستقبلية، كي تكون قادرة على اغتنام الفرص الهائلة التي تلوح في الأفق.



يشير تحليل النتائج التي توصلنا إليها عبر الاستطلاع الذي شمل منطقة الشرق الأوسط، إلى مناخ متاحفظ ولكن إيجابي عموماً. لا شك أن أسعار النفط الأكثر انخفاضاً ألت بثقلها على معدلات النمو، إلا أن الأفق المستقبلي يبدو واعداً ومتفائلاً. عبر المشاركون في الاستطلاع في منطقة الشرق الأوسط، عن قلقهم إزاء المشهد الاقتصادي، ومدى توافر اليد العاملة التي تتمتع بالمهارات والقدرات الازمة، والقدرة على الابتكار مواكبة العصر، وإزاء الأنظمة والتعابير إلا أنهم أبدوا في الوقت عينه تفاؤلاً في ما يتعلق بالنمو المستقبلي. أجرينا مقابلات مع مجموعة كبيرة من الشركات في المنطقة تراوحت أحجامها بين صغيرة وكبيرة ومُدارة من قبل أجيال متفاوتة، من الجيل الأول وصولاً إلى الرابع. وقد فاق حجم أعمال هذه الشركات ١٠ مليارات دولار أمريكي وهي موزعة على مجموعة من القطاعات بما فيها الأغذية والمشروعات، والتصنيع، والبناء، والتعليم، والصحة. تراوحت نصف هذه الشركات في المنطقة أعمالها في قطاعات متعددة عبر دول متعددة كذلك، مقارنةً بالربع على الصعيد العالمي. يعتبر نجاح هذه الشركات أساسياً لازدهار اقتصاد المنطقة واستقراره. نود التوجّه بجزيل الشكر إلى المشاركين في الاستطلاع على تخصيصهم الوقت لذلك. كما تشرّفنا بالتحدث مع قادة شركات عائلية ملهمين وناجحين في منطقة الشرق الأوسط، للاطلاع على آرائهم حول محركات النمو الرئيسية. نأمل أن يزودكم هذا التقرير بمعلومات قيمة وأن يساعدكم على اتخاذ قرارات أفضل لشركاتكم العائلية.

تفرض العديد من العوامل في يومنا هذا معايير جديدة يتعين على الشركات العائلية العمل في إطارها. فتفاعلات السوق في تغيير مستمر ما يستوجب اعتماد نماذج عمل جديدة، ويحدث التحول الرقمي تغييرات جذرية في قطاعات بأكملها ما يتطلّب مجموعات جديدة من المهارات للتكيّف معها، كما ازدادت أهمية الثقة في المؤسسات وفي التكنولوجيا أكثر من ذي قبل، وببدأ جيل الألفية يرسم طرقة جديدة تعتمد على الشركات مزاولة أنشطتها.

إننا على ثقة، في ضوء النتائج التي توصلنا إليها بعد استطلاع شمل نحو ٣٠٠٠ شركة عائلية من ٥٣ منطقة، بأن الشركات العائلية المبنية على قيم راسخة والتي تضع لنفسها أهدافاً طموحة، تتمتع بميزة تنافسية تعود عليها بفائدة كبيرة خلال أوقات التغيير الجذري. من المعلوم أن شركات العائلة - سواء على نطاق عالمي موسّع أو على نطاق محلي صغير - تميل في الغالب أكثر من غيرها من الشركات، إلى التعامل مع الأنشطة اليومية كاستثمار بعيد المدى، مانحةً الأولوية إلى المصالح الأوسع نطاقاً لأصحاب المصلحة عوض تحقيق أرباح ربعية.

إلا أنّ زمن التغييرات يستدعي قدرةً على التكيّف واتخاذ الخطوات المناسبة حرصاً على اغتنام كافة الإمكانيات وتأمين المستقبلي. من هذا المنطلق، بات جلياً أن طرق مزاولة العمل التقليدية لم تعد كافية لضمان نجاح الشركات العائلية في عصر تسوده الرقمنة ومستويات متزايدة من التنافسية. لذلك، فإن الشركات العائلية مدعاة للاستفادة على أكمل وجه من الخصائص التي تميّزها وترسيخ قيمها وولائها والتزامها، واستحداث طرق فعالة مزاولة أنشطتها بشكل يلائم مع المشهد الاقتصادي المتغيّر.

تلعب الشركات العائلية دور مهم في اقتصاد المنطقة ولذلك يتقدّر تعزيز نموها أولويات أجنحة القطاعين العام والخاص على السواء. تساهم الشركات العائلية بنسبة ٦٠٪ في إجمالي الناتج المحلي وبنسبة ٨٠٪ في القوى العاملة، ومن المقدر انتقال قيمة تريليون دولار أمريكي^١ من الجيل الحالي إلى الجيل التالي خلال عقد من الزمن، مما يفسّر إيلاء هذا القطاع أولويةً كبرى.

إننا فخورون بتقديم هذا المنشور الذي يتطرق إلى قوة وإمكانية نمو أحد أهم قطاعات منطقة الشرق الأوسط وأكثرها حيوية، ألا وهو قطاع الشركات العائلية. ويقضي الهدف من هذا المنشور، تسليل الضوء على المحاور الرئيسية الحالية التي تؤثّر على النمو المستدام للشركات العائلية وتوفير خارطة طريق لتحقيق النجاح.

هاني أشقر

شريك رئيسي

في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي



عدنان زابدي

الشرق الأوسط

رئيس قسم خدمات رياادة
الأعمال والشركات الخاصة
شركة بي دبليو سي



عماد شحوروي

عضو مجلس خدمات رياادة
الأعمال والشركات الخاصة
في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي



^١ استطلاع شركة بي دبليو سي حول الشركات العائلية للعام ٢٠١٦

^٢ مجلس الشركات العائلية الخليجية

الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط: تحديات جديدة في وجه القيم التقليدية

استعرض استطلاع شركة بي دبليو سي للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط ٢٠١٩، مجموعهً من المحاور الحالية الرئيسية التي تؤثّر في الشركات العائلية، والنتيجة التي خلص إليها الاستطلاع جليةً الوضوح: لا يمكن لقادة الشركات الوقوف في صفو المتردّجين.

أظهرت استطلاعاتنا السابقة وجوب بذل جهود حثيثة من جانب العائلة - ولطالما تصدّرت القيم التقليدية الخاصة بالشركات العائلية مثل الحكومة، والتخطيط للاستثمارية، وتنمية الجيل التالي، وبناء القدرات وإضفاء الطابع المهني على العمل، أولويات جداول الأعمال. ما تزال هذه المسائل بحسب استطلاع العام ٢٠١٩، تحتل حيّزاً من الأهمية.

إلا أن وجه الاختلاف في نتائج هذا العام إلى أن جانب العمل بات على القدر نفسه من الأولوية - وظروف السوق الصعبة اصطبّعت معها تحديات جديدة. فهي المرة الأولى التي تسجل فيها الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط نمواً أقل من السنوات الماضية. تلقى البيئة الاقتصادية المتغيرة بثقلها على الشركات العائلية كافة التي تواجه ضغوطات متزايدة في الآن عينه لبناء منظومة عمل مرنّة ومتّكّرة تلائم المستقبل الرقمي الذي يلوح في الأفق. من هنا، يُعدّ تنظيم العمل، وترسيخ الابتكار، وتعزيز الفعالية وزيادة معدلات الربحية من أولى اهتمامات أرباب الشركات العائلية.

من المحاور الرئيسية كذلك التي أظهرها استطلاعنا، أهمية توافر بيئة حاضنة. لا تزال الشركات العائلية أعمالها محزّل عن البيئة التي تحيط بها وبالتالي، شُكّلت العوامل الخارجية مثل الأنظمة المتغيرة، تحديّاً رئيسياً آخر. ختاماً، يمكن لصياغة السياسات الداعمة وللتعاون بين القطاعين العام والخاص، أن يعود بالفائدة على الشركات العائلية التي تشّكل محرك نمو هام لاقتصاد المنطقة.

في ما يلي ملحةً عن استطلاع الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط ٢٠١٩:

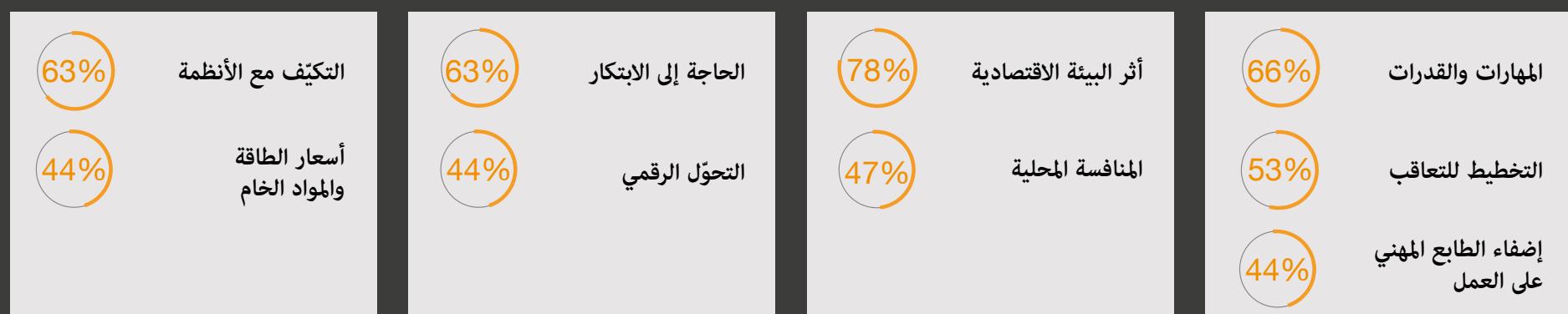
ينبعّن على الشركات العائلية في يومنا هذا أن تراوّل أعمالها في بيئة عمل متغيرة بوتيرة أسرع من أي وقت مضى. من هنا، تعتبر مواكبة العصر على مستوى أربعة مجالات رئيسية تحديّاً، مسألة ضرورية لضمان نمو الشركات واستدامتها للأجيال التالية.



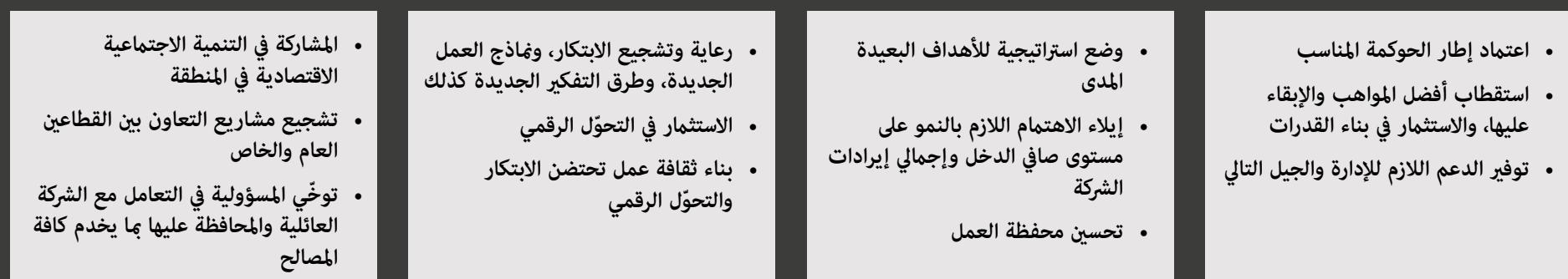
ركائز النمو: المجالات الأربع الأساسية بالنسبة إلى الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط



التحديات الرئيسية على مدى السنتين المقبلتين



المسار السليم للمضي قدماً



المحتويات



٣٠

استحداث القيمة المستدامة



٢٢

إرساء الأسس السليمة



٨

النمو وكيفية استدامتها - نتائج استطلاع
الشركات العائلية في الشرق الأوسط



٥٦

نقاط ختامية



٤٨

البيئة الحاضنة



٣٨

الابتكار والتحول الرقمي

دراسات حالة

وضعنا نصب أعيننا العودة بالمنفعة على الشركات العائلية لدى إعداد هذا التقرير. فقد قضى الهدف من استطلاع هذا العام، تحليل مدخلات المشاركين واستخلاص الاستنتاجات حول الجوانب الرئيسية التي ستساعد الشركات العائلية على دفع عجلة النمو. وبالإضافة إلى المدخلات الكمية التي شكلت حجر الأساس لاستطلاعنا، أثرت وجهات النظر والقصص الشخصية للشركات العائلية المذكورة أدناه، التحليلات التي تضمنها الاستطلاع. من هنا، نود أن نتوجه بجزيل الشكر إلى كافة المشاركين.

٤٢

الابتكار علامة فارقة رئيسية للنجاح



محمد ع. باقر،
نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي
مجموعة الخليج للتسويق، الإمارات العربية المتحدة

٥٣

تمكين استدامة الشركات العائلية



بانكاج كيمجي،
رئيس
مجموعة كيمجي رامداس، سلطنة عمان

٣٤

تعزيز النمو عبر الإدارة الفعالة لحفظة العمل



عبدالله علي المجدوعي،
رئيس المجموعة، نائب رئيس مجلس الإدارة
مجموعة المجدوعي، المملكة العربية السعودية

٤٤

رؤاد في المجال الرقمي



المهندس عبدالله العبيكان، الرئيس التنفيذي
الرئيس التنفيذي
مجموعة العبيكان للاستثمار، المملكة العربية السعودية

٤٤

شركة مبنية على قيم مشتركة وبروتوكولات عائلية متفق عليها



محمد الشيراوي،
نائب المدير العام

&



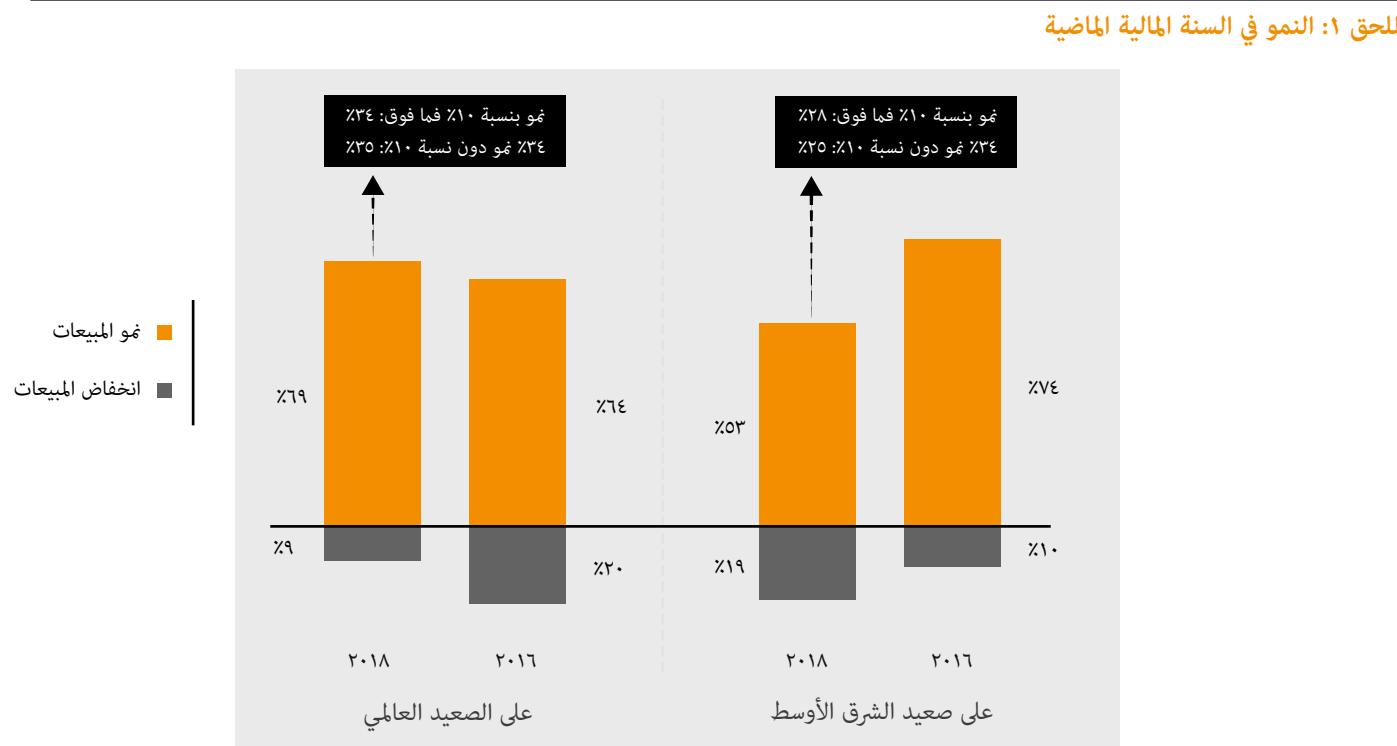
سوميت فالاراني،
رئيس
مجموعة الشيراوي، شركة الواحة للاستثمار،
الإمارات العربية المتحدة

النمو - وكيفية استدامته

في رصيد الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط، سجل حافل بالنمو. فقد سجلت في الاستطلاعات الماضية التي أجريناها معدلات النمو الأعلى مقارنةً بنظرائها العالميين والخطط الأكثر طموحًا كذلك. إلا أن النمو المحقق في العام الماضي كان خجولاً،

فما الذي تغير وكيف يمكن المحافظة على معدلات نمو سليمة في المستقبل؟





أما على الصعيد العالمي، فالصورة أكثر تفاؤلاً: سجلت الشركات العائلية أداءً سليماً محققةً مستويات نمو تعتبر الأعلى منذ العام ٢٠٠٧. ومن المتوقع أن تواصل الإيرادات نموها على صعيد غالبية الشركات حول العالم (٨٤٪)، مع إشارة (١٦٪) منها إلى أن النمو سيكون "سريعاً" وكبيراً. ملحوظاً ٦٩٪ من المشاركين من حول العالم ممواً في الإيرادات خلال فترة الاشتباكات التي سبقت تاريخ إجراء الاستطلاع، مقارنةً بنسبة ٦٤٪ خلال المدة عينها التي سبقت الاستطلاع الذي أجريناه منذ عامين.

الشركات العائلية: محركات النمو

سجلت الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط وفق الاستطلاعات الأخيرة التي أجرتها شركة بي دبليو سي، أداءً فاق النظرة العالمية من حيث نمو الإيرادات، إلا أن الصورة هذه السنة كانت مختلفة قليلاً. فقد انخفض معدل نمو الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط على مدى الأشهر الـ١٢، عشر الماضية مقارنةً بالعام ٢٠١٦. ومع ذلك، حققت شركات أكثر من نصف (٥٣٪) من شملهم الاستطلاع نمواً (مقابل ٧٤٪ في العام ٢٠١٦) فيما بلغ هذا النمو نسبة عشرة بالمائة فيما فوق حتى على مستوى ٢٨٪ منهم (يرجى الاطلاع على الملحق ١ من هذه الصفحة). أفاد المشاركون عن و Tingira أكثر تباطؤاً في النمو على مدى السنين الماضيتين، ولكن ذلك كان متوقعاً نظراً لأن الانخفاض في أسعار النفط. أظهر العام ٢٠١٨ تحسناً اقتصادياً مقارنةً بالعام ٢٠١٧ وعلى الرغم من الانخفاض الجديد في أسعار النفط في الفصل الأخير من العام ٢٠١٨ إلا أن التطلعات للعام ٢٠١٩ تشير إلى استقرار أسعار النفط وزيادة في الإنفاق العام إجمالاً. في ظل هذا التفاف الخجول، من المتوقع للشركات العائلية أن تحصد الشمار وتحديداً في الدول التي يحاول فيها القادة تنويع الاقتصاد، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، ومساعدة القطاع الخاص بلوغ مستويات أعلى من المهنية.

ما يزال التعاقب يطرح تحديًّا كبيرًا بالنسبة إلى الشركات العائلية حول العالم، إلا أن التحدي أكبر في منطقة الشرق الأوسط على وجه التحديد حيث تتتألف العائلات من عدد أكبر من الأفراد، كما أن بعضًا من هذه الشركات الحديثة النشأة نسبيًا تواجه التحديات التي يطرّحها موضوع التعاقب للمرة الأولى. يعتبر وضع بروتوكولات عائلية لتنظيم التعاقب، وتحديد آليات فض النزاعات، وتقدير قيمة الحصص المملوكة إضافةً إلى مسائل رئيسية

أخرى، مطلباً أساسياً لضمان انتقال ميسّر من جيل إلى التالي وللمحافظة على الثروة كذلك. تجدر الإشارة إلى أننا لاحظنا هذا العام ارتفاعاً في عدد الشركات التي تعتمد سياسةً أو إجراءات محددة في هذا الإطار ولكنها لا تشمل بالضرورة وثائق رئيسية مثل دستور العائلة أو آليات فض النزاعات. عليه، الطريق ما زال طويلاً. يواجه قادة الشركات العائلية حاليًا بيئة عمل محفوفة بالمخاطر وعلى نحو غير مسبوق، لذلك اعتماد أساسيات سليمة للعمل بات أكثر أهمية من أي وقت مضى.

جديدة يمكن لشركاتهم من خلالها التحلّي بمستوى أكبر من المرونة والتنافسية. يتوقع ٣٤٪ من شملهم الاستطلاع تغيير مذاجر أعمالهم إلى حدٍ كبير على مدى السنتين المقبلتين، فيما يخطط ٦٦٪ منهم لاتخاذ خطوات جديّة لتعزيز القدرات في المجال الرقمي على مدى السنتين المقبلتين كذلك (يرجى الاطلاع على الملحق ٤، الصفحة ١٢).

تنطوي العائلات في المنطقة على عدد كبير من الأفراد. فعادةً ما يشكّل حجم هذه العائلات ضعف ذلك السائد في صنوف العائلات في الولايات المتحدة الأمريكية أو المملكة المتحدة. وبحسب تقديراتنا، تتعيّن على شركات هذه العائلات المحافظة على معدلٍ فهو يفوق العشرة باملئه لضمان انتقال مستوى الثروة عينه ومحابير الحياة عينها إلى أجيال المستقبل. إلا أنَّ هذه المسألة تشكّل تحديًّا كبيرًا.

أوضح القادة الذين شملهم الاستطلاع أن استقطاب أفضل المواهب والإبقاء عليها هدف يتقدّر قائمًا الأولويات على مدى السنتين المقبلتين، ونشير إلى أنه هدف بالنسبة إلى ٩٤٪ من المشاركين (يرجى الاطلاع على الملحق ٥، الصفحة ١٣). يُعزى إيلاء أهمية كبرى لهذا الهدف، إلى الضغط المتزايد لضرورة الابتكار وإلى الإدراك لا بل الإقرار أن قدرة استمرارية الشركات تستند إلى قدرتها على الإبحار وسط مَّا في المجال الرقمي وجزءه لبلوغ بر الأمان.

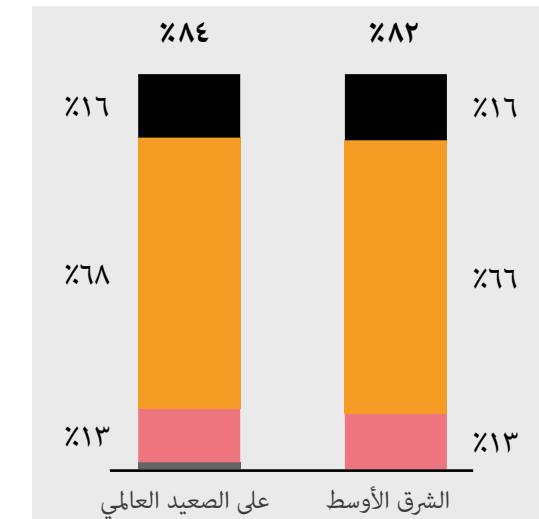
يرجى الاطلاع على الملحق ٣، الصفحة ١١). كما عزّروا عن تخوّفهم من الانتقال إلى مذاجر عمل قوامها التحوّل الرقمي، ومستويات التنافسية المتزايدة، وعن قلقهم إزاء المشاكل المرتبطة بالانتقال من جيل إلى التالي وللمحافظة على ثروة العائلة في آنٍ من هنا، يستند النمو المستدام إلى مدى قدرة الشركات على التعامل مع هذه التحديات وتحطيمها.

كشف الركود الاقتصادي الأخير عن بعض أوجه القصور الاستراتيجية والتشغيلية على مستوى الشركات العائلية. نتيجةً لذلك، أفاد العديد من قادة الشركات العائلية في الشرق الأوسط عن تيّتهم بالتأقلم مع الواقع الجديد. ففي هذا الصدد، يقوم الكثير منهم بتقييم محافظ أعمالهم وهيكلياتهم التشغيلية من منظار جديد بهدف تحديد سُبل

التحديات التي تواجهها الشركات العائلية في الشرق الأوسط

تشير نتائج الاستطلاع إلى ثقة قادة الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط بالمستقبل، إذ توقع ٨٢٪ منهم أن تسجّل شركاتهم نمواً على مدى السنتين المقبلتين - مقارنةً مع المتوسط العالمي البالغ ٨٤٪ (يرجى الاطلاع على الملحق ٢، الصفحة ١٠). لكن يسود شعور عام بعدم القدرة على استدامة هذا النمو بسهولة نتيجةً لعدم من التحديات، ما يهزّ هذه الثقة في مكان ما. وقد أشار قادة الشركات في الشرق الأوسط إلى كون المشهد الاقتصادي الحالي، وتوفّر المهارات والقدرات، الازمة، وال الحاجة إلى الابتكار والبقاء في الطليعة، والأنظمة، من أبرز التحديات التي تتم مواجهتها

الملحق ٢: أهداف النمو على مدى السنتين المقبلتين



ملاحظة لغرض المقارنة: في العام ٢٠١٦، توقّعت نسبة ٨٧٪ من الشركات في منطقة الشرق الأوسط ٨٥٪ من الشركات حول العالم أن تحقق نمواً على مدى السنوات الخمس المقبلة

الملحق ٣: التحديات الرئيسية على مدى السنتين المقبلتين

على الصعيد العالمي	على صعيد الشرق الأوسط	
٥٦%	٧٨%	البيئة الاقتصادية
٦٠%	٦٦%	الوصول إلى المهارات والقدرات المناسبة
٦٦%	٦٣%	الحاجة إلى الابتكار والمواكبة
٤٣%	٦٣%	الأنظمة
٤٣%	٥٣%	التعاقب
٤٩%	٤٧%	المنافسة المحلية
٤٣%	٤٤%	أسعار الطاقة والمواد الخام
٤١%	٤٤%	إضفاء الطابع المهني على العمل
٤٤%	٤٤%	التحول الرقمي
٢٣%	٣٤%	الفساد في الدول التي تتم فيها مزاولة الأعمال
٣٩%	٣١%	الأمن السيبراني
٣٩%	٢٨%	إدارة البيانات
٢٢%	٢٥%	النمو في مجال الذكاء الاصطناعي / علم الروبوت
٣٨%	٢٢%	المنافسة الدولية
١٦%	٢٢%	الإصلاح الضريبي الدولي
٢٥%	٢٢%	الوصول إلى التمويل
١٤%	١٣%	النزاعات ما بين أفراد العائلة

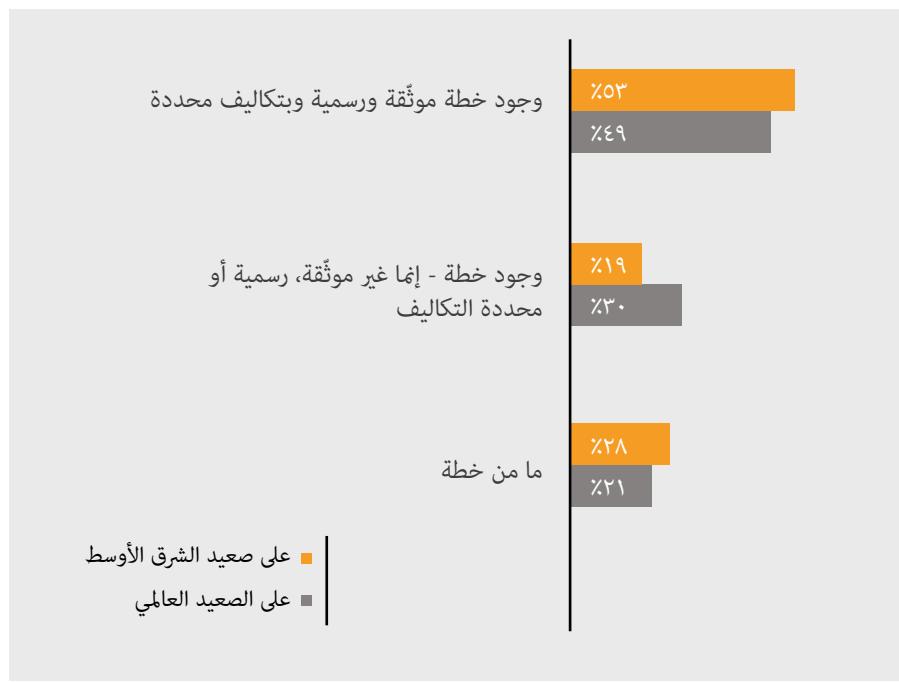


تجدر الإشارة إلى متوسط تمثيل يبلغ ١٣٪ للمرأة في مجالس إدارات الشركات العائلية في الشرق الأوسط (مقارنةً بمتوسط نسبته ٢١٪ في باقي أنحاء العالم)، كما تشكل واحدة من كل ٥ نساء جزءاً من الفرق الإدارية (٢٢٪ مقارنةً بـ٢٤٪ حول العالم).

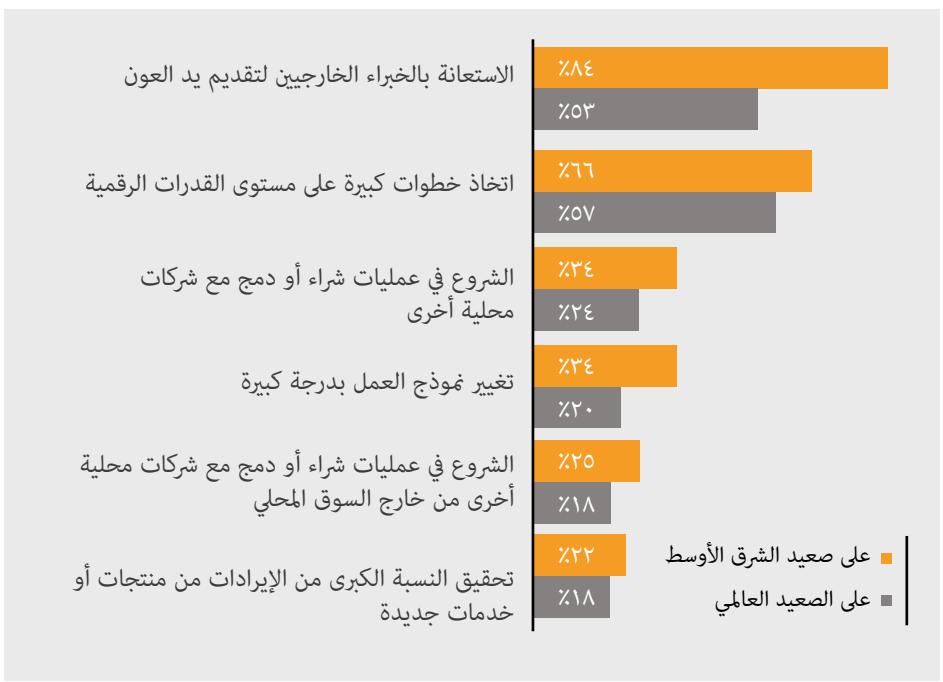
الخبرات الالزامية إما غير المتوافرة، ولكن تنجح هذه الكوادر من خارج العائلة في إنجاز المهام الموكلة إليها، يتعين على الشركات العائلية دعمها وصب الثقة فيها لتحقيق الهدف المنشود. فمن دون هذا النوع من الحرية والدعم، يضيق مكان العمل بالعناصر الجيدة والفعالة. كما يتعين على قادة الشركات العائلية نظراً للضغوط المتزايدة، عدم الانشغال بالعمليات التشغيلية اليومية كي يتفرغوا للتركيز على الشؤون الاستراتيجية وتحديد مكامن النمو المستقبلي.

الاستعانة بخبراء خارجيين. توافر أيضاً فرصة تعزيز الانخراط في المجال الرقمي والإللام به عبر الاستعانة بالموهوب من الجيل التالي. إلى ذلك، ينظر بعض قادة الشركات العائلية بمنطقة الشرق الأوسط في سبيل لاستقطاب المهاجرين الخارجيين والإبقاء عليها ضمن مجالس الشركات وفرقها الإدارية بهدف إضفاء الطابع المهني اللازم على إستراتيجية العمل. يتوقع ٨٤٪ من شملهم الاستطلاع الاستعانة بخبراء خارجيين للسدّ ثغرة التي ستحدّثها الرقمنة. أصبح قادة الشركات العائلية في الشرق الأوسط مدركون لحتمية هذه التداعيات أكثر من أي وقت مضى، وقد أطّلعوا أنهم يتهيؤون للمستقبل باتخاذ خطوات فعالة تتمحور حول الزيادة الكبيرة في القدرات الرقمية على المدى القريب، وإعادة تقييم معاذج الأعمال،

الملحق ٥: التخطيط الاستراتيجي على المدى المتوسط



الملحق ٤: تخطيط الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط لإحداث تغييرات كبيرة على مدى السنوات المقبلتين



تعكس الأهداف الاستراتيجية للمخططين الاستراتيجيين من الصنف الأول في ممارسات العمل اليومية، ما يعني بدوره مجموعة من العادات التي تختلف مع مرور الوقت إرثًا قيئًا. الخلاصة هنا هي أن الشركات العائلية التي تخطط بشكل مسبق والمبنية على قيم راسخة، تحل في الطليعة كما هو متوقع.

يشكل المخططون الاستراتيجيون من الصنف الأول: ٥٦٪ من الشركات التي تتسم بمستوى مرتفع من الأعمال الخيرية؛ و٥٣٪ من الشركات التي تنتهي على خطوة فعالة وموثقة للتعاقد؛ و٤٤٪ من الشركات التي يفوق حجم أعمالها سنويًا ١٠٠ مليون دولار أمريكي؛ و٤٢٪ من الشركات التي حققت نمواً بنسبة ١٠٪ فما فوق؛ و٤١٪ من الشركات التي تصب تركيزًا كبيرًا على التكنولوجيا الرقمية.

متوسطة الأداء بشكل موثق رسمي وبتكاليف محددة كذلك. يندرج أكثر من نصف الشركات (٥٣٪) التي تم استطلاعها في منطقة الشرق الأوسط، ضمن هذه المجموعة. وقد حدثنا ضمن هذه المجموعة، مجموعةً فرعية (٣١٪) تشمل على "مخططين استراتيجيين من الصنف الأول" الذين يعتمدون مؤشرات أداء رئيسية مالية وغير مالية. هناك أوجه ترابط ما بين هؤلاء المخططين الاستراتيجيين من الصنف الأول وما بين المجموعات الأخرى المبنية على قيم عليا.

استراتيجيات تضع النمو المستقبلي نصب أعينها

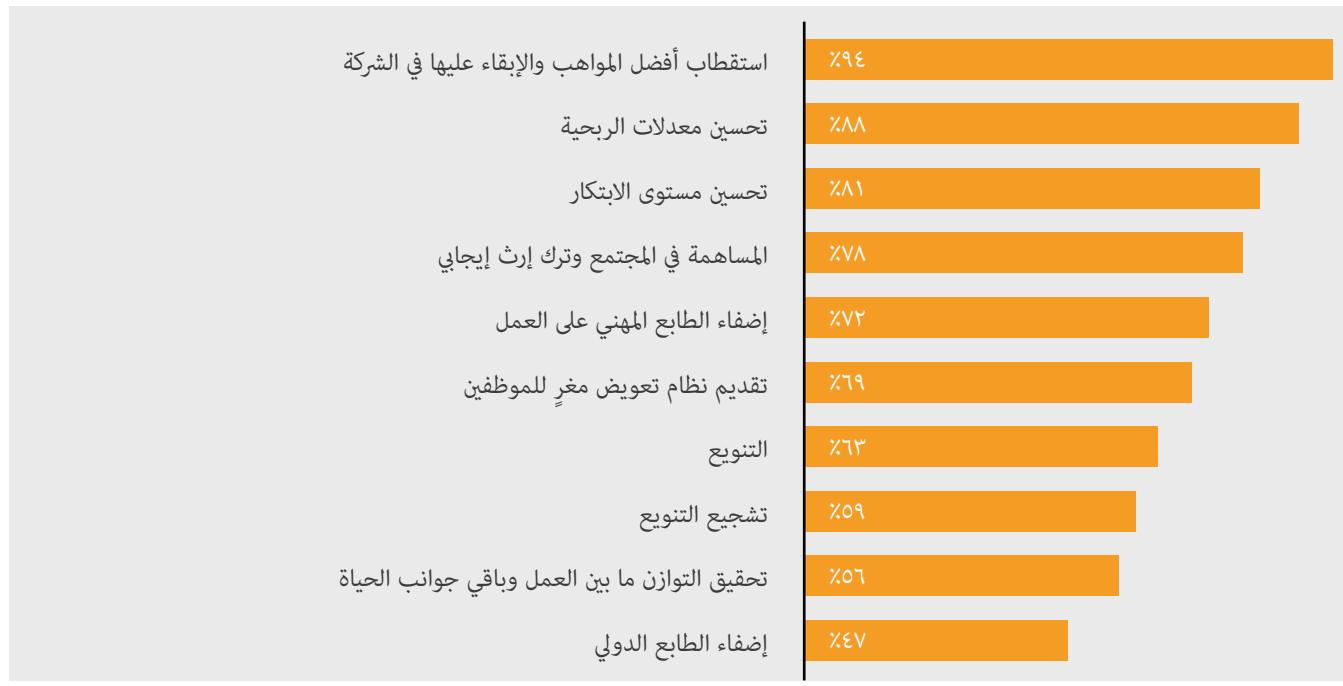
يظهر استطلاعنا أهمية التخطيط المسبق. عادةً ما تتوافر الاستراتيجية للمدى البعيد والتخطيط الآتي، إلا أن التخطيط الاستراتيجي للمدى المتوسط - أي للسنوات الثلاث إلى خمس المقبلة - غالباً ما يكون أحد الأجزاء الهامة الناقصة لاتكمال الصورة على مستوى الشركات العائلية. توصلنا في استطلاع هذا العام إلى أن المشاركون يندرجون ضمن ثلاث مجموعات (يرجى الاطلاع على الملحق ٥، الصفحة ١٢):

المجموعة الأولى التي تشكل ٢١٪ من الإجمالي العالمي، للشركات التي لا تضع لنفسها خططاً استراتيجية على الإطلاق. تبلغ نسبة هذه المجموعة ٢٨٪ في منطقة الشرق الأوسط. يصب القادة المندربون هذه المجموعة، ويعملون وصفهم بـ"مخططين استراتيجيين من الصنف الآخر"، تركيزهم على استمرار الأنشطة اليومية بدلاً من الوجهة أو الهدف الأبعد مدى.

أما المجموعة الثانية التي تشكل ٣٠٪ من الإجمالي العالمي، فهي تشمل الشركات التي تضع لنفسها خططاً إما غير متقدمة إذ أنها لا تتطوّر على سبيل المثال على تكاليف أو طرق محددة وواضحة لكيّفية بلوغ أهداف الشركة. تدرج نسبة ١٩٪ من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط ضمن هذه الفئة.

تضمّن المجموعة الثالثة نسبة ٤٩٪ المتبقية من الشركات التي شملها الاستطلاع حول العالم، وهي تلك التي تضع لنفسها خططة

الملاحق: ٦. كيف ينوي المسؤولون الرئيسيون في الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط التعامل مع التغيير



الواضحة والراسخة أن تضطلع بدور بالغ الأهمية في الحرص على استمرارية العمل. كما يمكن للمثل العليا التي تعزز ثقافة الواجب والانتماء والمسؤولية والغرض المشترك في الشركات العائلية، أن تغرس ركائز تتجاوز حدود الوقت.

الشركات النظيرية غير العائلية^٣. تضع الشركات العائلية استراتيجيات بعيدة الأمد كما أنها أقل عرضة للمخاطر ومعدلات المديونية فيها أكثر انخفاضاً، وتحقق أداءً ثابتاً وقوياً. إلا أن الخطر هنا يتمثل بتبدل رؤية الآباء المؤسسين ودواجهم من جيل إلى جيل، ما ينعكس في إحصاءات استمرارية الشركات العائلية التي تشير إلى انتقال أقل من الثلث إلى الجيل الثاني و١٢% فقط إلى الجيل الثالث^٤. من هذا المنطلق، يمكن للقيم العائلية

ولكن من الواقع المستمرة التي نلتمسها منذ أن بدأنا إجراء هذا الاستطلاع النصف السنوي في العام ٢٠٠٢، هي أن الشركات العائلية في الشرق الأوسط

والعالم، لا تستفيد بالكامل من هذه الميزات المتأصلة فيها لتحقيق الأرباح والمحافظة على الإرث على المدى البعيد. يلقي هذا الاستطلاع الأخير الضوء على فرصة هامة يتبعن اغتنامها.

يفضل عادةً المستثمرون الشركات العائلية إذ إنها تسجل غالباً أداءً ينطوي ذلك الذي تسجله

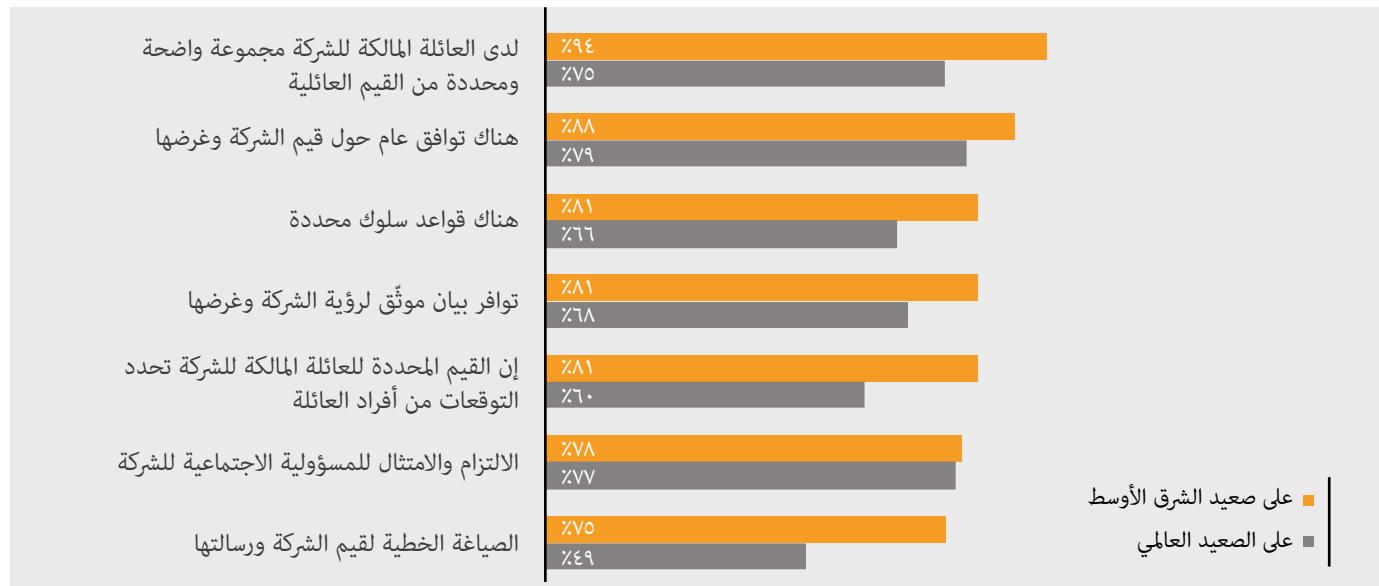
القيم العائلية، ميزةٌ تنافسية

من المستخلصات البارزة التي توصلنا إليها عبر الاستطلاع، هي أن الشركات العائلية التي تضع خططاً استراتيجية واضحة وتعلن عن قيمها وغرضها، تتمتع بميزة تنافسية كبيرة.

وبالفعل، فقد أفاد ٧٥% من المشاركين في الاستطلاع حول العالم بأن الالتزام بمجموعة واضحة وراسخة من القيم مسألة من شأنها خلق ميزة تنافسية (يرجى الاطلاع على الملحق ٧ في هذه الصفحة). وأشارت الدلائل كذلك إلى أن الشركات التي حققت نمواً سنوياً بنسبة ١٠% فما فوق، هي إجمالاً تلك التي تعمل بمحب مجموعة من القيم والأغراض الواضحة والمتوافق حولها.

إن طبيعة الشركات العائلية في الشرق الأوسط تحدیداً، تضعها في مكانة تفوقها الاستفادة من القيم التي ترتكز عليها. إن الغالية العظمى (٨٨%) من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط، وفق ما ورد في الاستطلاع، تمتلك مجموعةً من القيم والأغراض المتفاوت حولها والتي تعمل بمحبها. كما أن أرجحية توثيق قيم الشركة أو رسالتها أكبر على مستوى شركات المنطقة مقارنةً بنظرائها العالميين. فخمسة وسبعين بالمائة من هذه الشركات وثقت خطياً قيم الشركة ورسالتها مقارنةً بنسبة ٤٩% فقط على صعيد باقي العالم.

الملحق ٧: تحدد القيم والغرض شكل مزاولة العمل بالنسبة إلى الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط



^٣ شركة كريديت سويس، وتصنيفات ستاندرد آند بورز

^٤ بحوث شركة بي دبليو سي، شركة " معهد شركات العائلة"



ختاماً وفي ما يتعلّق بالوضع الخارجي، تحتاج الشركات العائلية إلى بيئة حاضنة ومراعية للعمل. يعتّر في هذا الإطار دور الحكومة والتواصل المباشر ما بين النّظّراء، عاملاً حيوياً. كما يشكّل الامتثال على المستوى التنظيمي أحد المخاوف الرئيسيّة لدى الشركات العائلية إذ قد تترتب عنه في بعض الأحيان تداعيات مكلفة. من الأمثلة القريبة التي يمكن تقدّيمها، بدء العمل بنظام ضريبة القيمة المضافة الذي حمل في طيّاته متطلبات امتثال نظامية كبدت الشركات العائلية الكثير من النفقات الإدارية في هذا الإطار. يمكن كذلك لتطوير السياسات الداعمة ومذجسor التعاون المعزّزة للنمو بين القطاعين العام والخاص، أن تشكّل درعاً يحمي الشركات العائلية في أوقات التغيير.

ولغرض استحداث قيمة مستدامة، يتّعّين على الشركات تقييم مستوى الكفاءة والربحية لكافة شرائح العمل وبشكل موضوعي. يفترض المشهد الاقتصادي الحالي تنظيم الأصول ومواءمتها وتوظيفها بالشكل الأمثل، كضرورة للقدرة على الاستمرارية. ولكن في الوقت عينه، لا يمكن للشركات العائلية أن تفوّت فرصة الاستثمار في مشاريع مستقبلية. يعتبر إتقان إرساء توازن ما بين تحقيق الربحية على مستوى إجمالي إيرادات الشركة والنمو على مستوى صافي دخلها، المعادلة المطلوبة لنجاح الشركات العائلية.

لم يعد من حاجة إلى الغوص في العمق لندرك أنّنا بتنا نعيش في العصر الرقمي وأنّ التغييرات التكنولوجية الجذرية واقع محدّق لا مفرّ منه. يتّعّين على الشركات العائلية اعتماد نماذج وسُبل عمل جديدة تنسق مع التوجّه الفكري الرقمي. في هذا الصدد، يعتبر الابتكار على مستوى العمل والابتكار ذاتياً من الأدوات الأكثر تعزيزاً لمستويات التنافسية.

المحركات الأربع الرئيسية المعزّزة للنمو

تستمر الشركات العائلية في الشرق الأوسط بتسجيل أداء ناجح بفضل جيل من المؤسسين الملمّعين بريادة الأعمال الذين شكلّوا تحالفات سياسية ومالية متينة. وعلى الرغم من الأوقات الصعبة في الماضي، إلا أنّ هذه الشركات أبدت صموداً وقدرةً على التحمل. غير إنّ المشهد الاقتصادي بات يطرح تحديات أكثر من أي وقت مضى بهوامش أرباح أكثر انخفاضاً وأفق اقتصادي عالمي غير واعد. يمكننا القول، على المدى المنظور أقلّه، أن أيام تحقيق فهو بنسبة عشرة بالمائة فيما فوق قد ولّت.

ادركتنا بعد تحليل النتائج التي توصلنا إليها عبر استطلاعنا، ضرورة تقييم قادة الشركات للوضع الداخلي والتطّلّع إلى المدى البعيد إضافةً إلى استشراف المستقبل وتقييم الوضع الخارجي بهدف تحقيق القيمة المنشودة في نهاية المطاف:

- يتّعّين على قادة الشركات في ما يتعلّق بالوضع الداخلي، إضفاء الطابع المهني على العمل بما يشمل وضع إجراءات وهيكليات ونظم محدّدة ومتّسقة بهدف تعزيز الكفاءة والربحية. كما عليهم اعتماد أطر أفضل للحكومة وتنظيم عملية التخطيط للتعاقب حرصاً على انتقال ميسّر من جيل إلى التالى. إلى ذلك، يتوجّب على قادة الشركات استقطاب وتدريب واستبقاء اليد العاملة الماهرة المزوّدة بكل ما يلزم لمواكبة العصر الرقمي. هذا ويعتبر الدعم الإداري الحقيقي محفزاً هاماً لإجراءات اتخاذ القرارات المحركة للعمل.

استهداف النمو المستدام لشركات العائلة في منطقة الشرق الأوسط



تقييم الوضع الخارجي

البيئة الحاضنة

التحديات الرئيسية:

- عبر ٦٣٪ عن اعتبارهم الأنظمة المتغيرة أحد التحديات الخمسة الأولى
- تؤثر أسعار الطاقة والمواد الخام على ٤٤٪ من المشاركين
- يشتمل الحرص على استمرارية العمل بالنسبة إلى قادة الشركات العائلية، على مسؤولية اجتماعية كذلك، إذ تعتبر شركاتهم مساهماً اقتصادياً هاماً كما أنها توفر فرص عمل للقوى العاملة



استشراف المستقبل

الابتكار والتحول الرقمي

التحديات الرئيسية:

- تم اعتبار الحاجة إلى الابتكار والمواكبة تحدياً رئيسياً من قبل ٦٣٪ من المشاركين من منطقة الشرق الأوسط
- يخطط ٦٦٪ منهم لاتخاذ خطوات جدية لتعزيز القدرات في المجال الرقمي
- يتوقع ٣٤٪ من شملهم الاستطلاع تغيير نماذج العمل إلى حد كبير على مدى السنتين المقبلتين



النظر للمدى البعيد

استحداث القيمة المستدامة

التحديات الرئيسية:

- يخطط ٨٨٪ من المسؤولين التنفيذيين في الشركات العائلية لتحسين معدلات الربحية على مدى السنتين المقبلتين بهدف المحافظة على مستوى مناسب من التنافسية
- تم تحديد البيئة الاقتصادية على أنها التحدي الأكبر مع إفادة ٧٨٪ عن قلقهم إزاءها
- درجة أعلى من تنويع المحفظة: تزاول ٥٠٪ من هذه الشركات أعمالها في قطاعات متعددة عبر دول متعددة مقارنةً بالربع على الصعيد العالمي



تقييم الوضع الداخلي

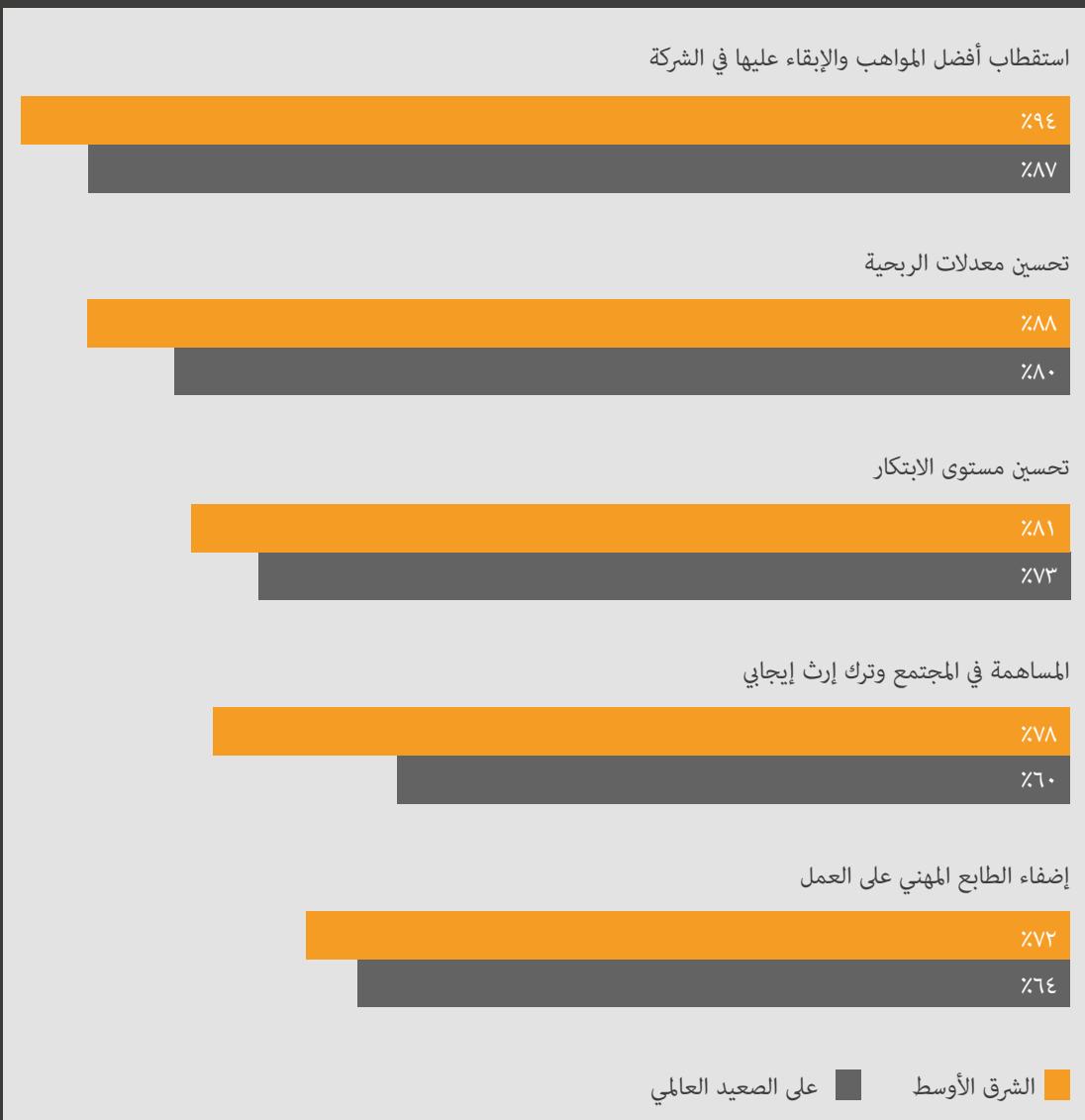
إرساء الأسس السليمة

التحديات الرئيسية:

- يوافق ٦٦٪ أن العثور على المهارات والقدرات المناسبة من مساور القلق الرئيسية
- يشكل التخطيط للتعاقب مسألة رئيسية بالنسبة إلى ٥٣٪ من المشاركين
- يشكل إضفاء الطابع المهني على العمل تحدياً بالنسبة إلى ٤٤٪ من المشاركين ويخطط ٧٢٪ منهم إلى التطرق إلى هذه المسألة خلال السنتين المقبلين.



ما هي المسائل التي تتصدر الأولوية بالنسبة إلى الشركات العائلية؟



النتائج الرئيسية لاستطلاع شركة بي دبليو سي للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط 2019

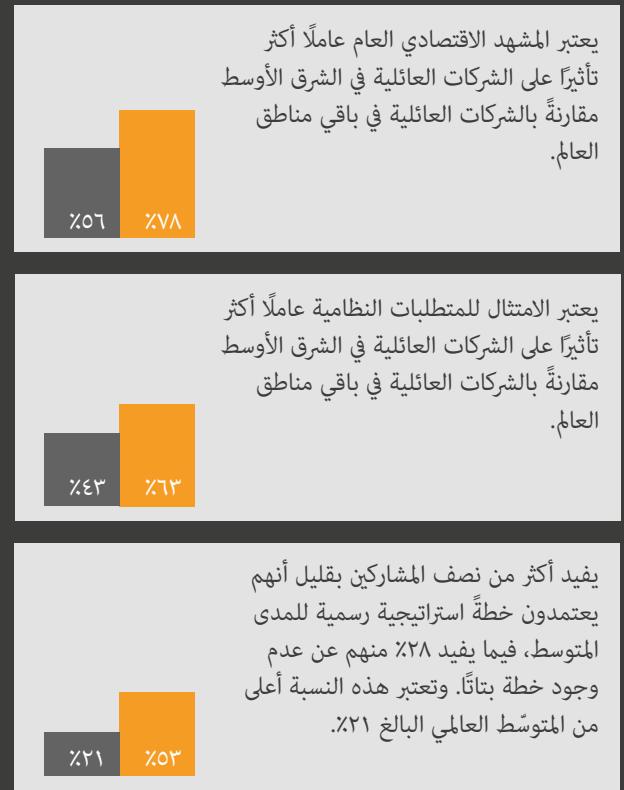
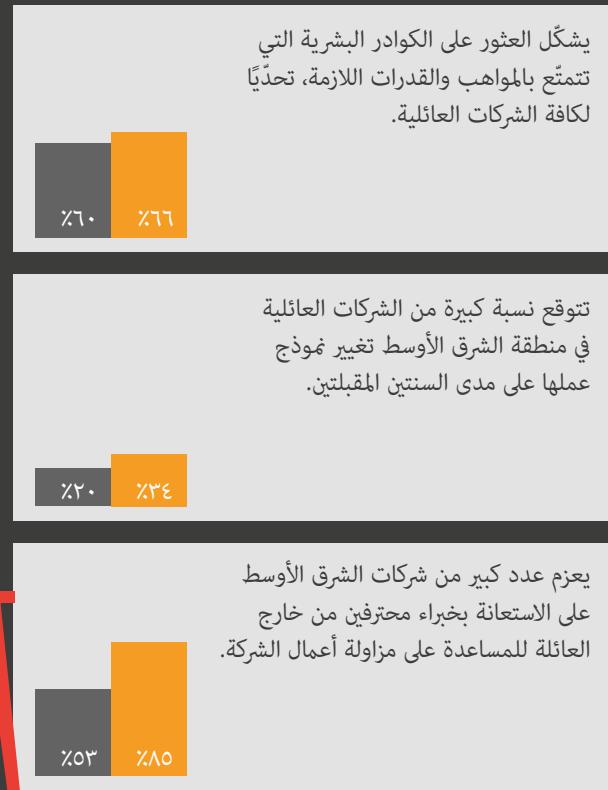
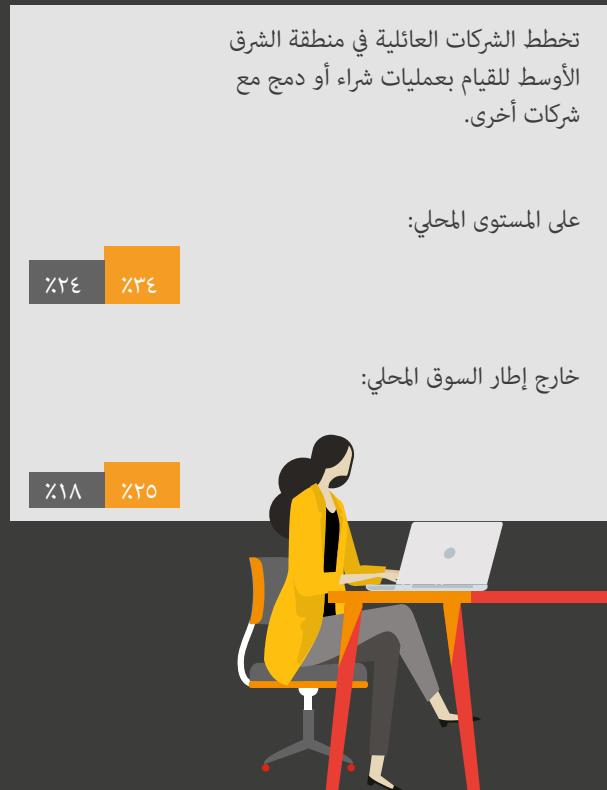
أولويات الشركات العائلية:

طلبنا في استطلاعنا من قادة الشركات العائلية، تحديد أولويات العمل الرئيسية على مدى الستين المقبلتين. وبن تشكل الأجوبة التي حصلنا عليها أي مفاجأة بالنسبة إلى قادة الشركات في باقي مناطق العالم.



نستعرض في ما يلي النسب التي حصلنا عليها من المشاركين من منطقة الشرق الأوسط مقارنةً بالمشاركين من باقي أنحاء العالم، في ما يتعلق بالمسائل الرئيسية:

المسائل المتعلقة بالعمل



التخطيط والحكمة والتعاقب

يتولى أفراد من الأجيال التالية مناصب قيادية في الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط بنسبة تخطى تلك الموجودة في الشركات النظيرة في باقي مناطق العالم.

أفراد من الأجيال التالية في الفريق القيادي:



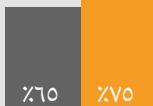
أفراد من الأجيال التالية في مجلس الإدارة:



تعتبر نسبة السماح للأزواج بالعمل في الشركة أكثر انخفاضاً على مستوى الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط.



تشتمل الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط على أفراد عائلة من الجيل التالي يعملون في الوقت الحاضر.



شهد عدد الشركات في منطقة الشرق الأوسط التي تعتمد خطة تعاقب متينة ورسمية ومعتمدة على النحو المناسب ارتفاعاً، إلا أن التحليل المتعمق لخطط التعاقب هذه كشف عن تطبيق فعلي و رسمي لعدد قليل منها فقط).



*ارتفاع كبير مقارنةً بالنسبة المسجلة عام ٢٠١٦ وهي ٨٩٪، وأكثر من ضعف المتوسط العالمي البالغ ١٥٪.

الابتكار والتحول الرقمي



كما أن عدد الشركات التي تشعر بأنها عرضة للهجمات السيبرانية آيل إلى ارتفاع كذلك.

٤٧%

٤٠%

تشعر الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط بأنها أكثر عرضة للتغيرات الجذرية الناجمة عن الرقمنة من نظيراتها حول العالم.

٣٠%

٤٧%

القدرة على الابتكار والمواكبة تشكل مصدر قلق للجميع.

٦٦%

٦٣%

إن معدل العزم على الارتقاء بالقدرات الرقمية على مدى السنتين المقبلتين في صفوف قادة شركات المنطقة أعلى من ذلك السائد في صفوف القادة في باقي مناطق العالم.

٥٧%

٦٦%

القيم والغرض والإرث

إن أرجحية اعتماد قواعد سلوك محددة توفر على صعيد الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط.

٦٦%

٨١%

إن أرجحية توثيق رسالة الشركة وقيمها توفر على صعيد الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط مقارنة بالنظرة العالمية.

٤٩%

٧٥%

لدى العائلة المالكة للشركة مجموعة واضحة ومحددة من القيم العائلية.

٧٥%

٩٤%

يشكل الانخراط في نوع من أنواع الأنشطة الخيرية ومنح المال إلى القضايا الإنسانية، أولويةً عليها.

٦٨%

٧٤%

ينخرط أفراد العائلة من الأجيال التالية في الأنشطة الخيرية.

٢٤%

٣٤%



إرساء الأسس السليمة

تشير النتائج التي توصلنا إليها في استطلاعنا إلى أن توثيق سياسات الحكومة والتعاقب، وال الحاجة إلى تحديد مجموعات المهارات المناسبة المطلوبة، والمحافظة على القيم، مسائل على قدر من الأهمية فهي بمثابة الدعائم الداخلية الرئيسية لإرساء أسس عمل سليمة.

ما هي آلية المواءمة الداخلية التي يتعين على الشركات العائلية اعتمادها كي تتناسب مع الغرض المنشود في ظل بيئة العمل المتغيرة؟



متजذرة وشعور قوي بالانتماء. يمكن للقيم أن تعزز تناغم العائلة وتوثر على سلوكياتها، كما يمكنها الاضطلاع بدور محوري لدى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتوجّه العمل.

إضافةً إلى جانب النجاح على المنحى التجاري، تتعكس منظومة القيم في الأعمال الخيرية التي تقوم بها الشركة العائلية. يلعب هذان الجانبان بالتساوي دوراً أساسياً في بناء وتنمية إرث العائلة.

المحافظة على وحدة العائلة وقيمها

تشكل عملية اتخاذ قرار استراتيجي تحدياً لأي شركة. وفي حالة الشركات العائلية حيث تضفي التفاعلات العائلية مزيداً من التقييدات وحيث يتعمّن أخذ عدد أكبر من أصحاب المصلحة بالاعتبار، يمكن لتشعّب المصالح وعدم القدرة على التوصل إلى أرضية قرار مشتركة أن تؤدي إلى فرص غير مغتنمة. يمكن للتساؤلات حول تخارج المساهمين، واحتمال الإدراج في البورصة العامة، والقطاعات أو الآليات المفضلة للاستثمار أن تؤدي إلى انقسام في الآراء في غياب غرض أو هدف موحد وفي غياب الثقة في اتخاذ قرار عادل.

يساعد الالتزام بقيم مشتركة، فيما تنمو الشركات من حيث الأرقام وأفراد العائلة، على ترسیخ ثقافة

والبروتوكولات، لن تتمكن الأجيال التالية من مواجحة التحدّيات التي تلوح بالأفق. إننا نلمس منذ الآن دلالات على اختبار آفراد موهوبين من الأجيال التالية عدم الانضمام إلى الشركة العائلية نتيجة القصور في التوجيه وفي المحفزات المالية المناسبة، ونتيجة لانبطاع العام بأن الشركة العائلية تتضّج بالنزاعات.

إلا أن الناحية الإيجابية تتمثل بإبداء قادة الشركات العائلية رغبةً قويةً بإضفاء الطابع المهني على إجراءات التعاقب بشكل يضمن المحافظة على الإرث للمدى البعيد، وذلك وفقاً للنتائج التي توصلنا إليها في استطلاعنا. ينجم عن إدارة عملية التعاقب بالطريقة المناسبة، استمرارية العمل وانتقاله إلى الجيل التالي ما يعزّز بدوره استقرار العائلة والنمو الاقتصادي بشكل عام.

ارتفعت نسبة الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط التي أفادت عن وضعها خطة تعاقب رسمية ومحمّمة، إلى ٣١٪. إلا أن التخطيط على الورق ليس سوي نقطة بدایة. فالإرشاد، والتوعية حول المناصب والأدوار، والتقديم إلى العمل في الإطار الزمني المناسب، والتنمية المستمرة، من العوامل الرئيسية التي تحرص على جاهزية الجيل التالي لاستلام زمام الأمور بنجاح.

التخطيط للاستمرارية

تشهد منطقة الشرق الأوسط حالياً عمليات نقل هائلة للأصول نتيجة استلام أجيال جديدة لشركات عائلية تعتبر شابة إلى حدّ ما إذ لم يمر على تاريخها سوى جيل أو جيلين. من المتوقع أن تنتقل ملكية أصول شركات عائلية تقدّر بـ تريليون دولار أمريكي على مدى السنوات العشر المقبلة، ويبقى الجزء الأكبر من الثروات في حوزة العائلات الكبيرة. يُتوقع أن يكون أكثر من نصف الشركات العائلية في منطقة مجلس التعاون الخليجي في خضم الانتقال من الجيل الثاني إلى الثالث. إن التحدّيات التي تطرّقها عملية التعاقب أكثر حجماً في بعض النواحي في منطقة الشرق الأوسط مقارنةً بمناطق أخرى من العالم، إذ إن عدد أفراد العائلة غالباً ما يكون كبيراً كما أن قوانين الميراث لا تضمن بالضرورة عمليات انتقال ميسّرة. عليه، المخاطر كبيرة وغالباً ما تتعثّر الشركات خلال عمليات الانتقال. يتعمّن على الشركات العائلية، وفق توقعاتنا، أن تحقق نمواً بنسبة عشرة بالمائة فما فوق سنويًا لتحافظ على الثروة من جيل إلى التالي.

يعتبر نقل الملكية وإدارة عملية التعاقب من التحدّيات الأكثر صعوبة التي تواجهها الشركات العائلية. من هنا، من الضروري توافر اتفاقيات وبروتوكولات متينة خاصة بعملية التعاقب وفضّل النزاعات حرصاً على عمليات انتقال ميسّرة. فمن دون الوضوح الذي ترسّيه مثل هذه الاتفاقيات



شركة مبنية على قيم مشتركة وبروتوكولات عائلية متفق عليها

مجموعة الشيراوي / شركة الواحة للاستثمار، الإمارات العربية المتحدة

محمد الشيراوي، نائب المدير العام

سوميت فالرائي، الرئيس التنفيذي

تشكل مجموعة الشيراوي مثلاً رائعاً عن إمكانية توسيع القيم والوحدة العائلية للعلاقات في صفوف العائلة ومكان عمليه انتقال ميسّرة وناجحة. تعتبر الواحة للاستثمار الشركة القابضة للمجموعة وهي واحدة من أكبر التكتلات الصناعية في الشرق الأوسط. تعود ملكية المجموعة إلى عائلة الشيراوي الإماراتية وعائلة فالرائي الهندية. ومثل المجموعة ممدوحاً لإمكانية التقاء عائلتين من دولتين وثقافتين مختلفتين تحت مظلة شركة واحدة ناجحة. وخلافاً للتوقعات، يبلغ التعاون في هذه المجموعة أعلى درجات الانسجام ليس على الرغم من وجود العائلتين بل بسببه.

تأسست مجموعة الشيراوي في العام ١٩٧١ على يد كل من عبدالله الشيراوي وموهان فالرائي. عملت العائلتان في مجال التجارة لأجيال خلت، ثم أبصرت المجموعة النور على أساس الصداقة والثقة والقيم المشتركة في وقت شهدت فيه إمارة دبي التحولات، وقد استطاع هذان الرجال أن يكملوا بعضهما بعضاً في الأعمال.

في هذا الصدد، يقول سوميت فالرائي نجل موهان فالرائي والرئيس التنفيذي للشركات التابعين للمجموعة القابضة: "إن شركتنا عبارة عن شراكة ما بين عائلتين الأولى إماراتية والثانية هندية. تجمع بيننا قيم مشتركة في ما بيننا ونعمل بموجبها في إطار مفتوح عمل في غاية النجاح. وأعتقد أن قوة شركتنا تُعزى إلى التفاعل ما بين العائلتين".

شكلت أواخر السبعينيات وقت ازدهار حقيقى لإمارة دبي التي بدأت بالتنوع بعيداً عن قطاعاتها الأساسية في ذلك الحين ألا وهي التجارة والصيد والبحث عن اللؤلؤ كما استهلت مشاريع تشييد البنى التحتية. ببساطة، تواجد الشيراوي وفالرائي في المكان والزمان المناسبين، وأسسوا شركتهما في قطاع الإسمنت والبناء الذي كان من أفضل قطاعات العمل آنذاك. وقد ساهم ازدهار قطاع النفط في النمو السريع للشركة.

استطاعت الشركة خلال السنوات التي تلت أن تتكيف مع بيئة العمل المتغيرة غالباً. إلا أن حجم العمل في قطاع البناء تأثر سلباً بانخفاض أسعار النفط في منتصف الثمانينيات. مع ذلك، عمل الجميع في مجموعة الشيراوي يدًا بيد لإعادة الهيكلة وإعادة تمركز توجهه العمل وقد تكللت جهودهم بالنجاح. ويضيف سوميت فالرائي في هذا الإطار: "كانت هذه العملية لوضع أي علاقة بين ربى عمل تحت الاختبار، ولكن في حالة عمّي عبدالله ووالدي، توطدت العلاقة أكثر".



١٩٧١

سنة التأسيس

الجيبل الثاني

الجيبل الحالي الذي يتولى
قيادة الشركة

١٠,٣٢

عدد الموظفين

الطباعة والتغليف،
والنفط والغاز،
والخدمات
اللوجستية، والمعدات
الثقلية، والنشر،
والتصنيع، والخدمات
الهندسية، والتجارة،
والتعليم

القطاعات

العملية سلسلةً من الاجتماعات مع مختلف أصحاب المصلحة منفردين ومجتمعين، ما ساعد على تحديد المشاكل الرئيسية واستحداث حلول مناسبة لها. وتقبل الجيل الثاني على وجه الخصوص وبشكل كامل إطار الحكومة الذي جرى تحديده.

ويضيف سوميت فالرائي قائلاً: "كان الوقت الأنسب لفعل ذلك خلال استلام الجيل الأول لزمام الأمور، كي تكون كافة شؤون العمل ومبرراته معدةً بالشكل الملائم لدى انتقال المسؤولية إلى الجيل الثاني. بالنسبة إلى، الإرث الأهم الذي تركه الجيل الأول هو قدرته على التتحي طوعاً وفتح المجال للجيل الثاني." غالباً ما يشّغل "التحي الطوعي" للمؤسسين التحدي الأكبر الذي تواجهه الشركات العائلية على صعيد حوكمة العائلة لدى الانتقال إلى الجيل الثاني. يقول محمد الشيراوي في هذا الصدد: "يستمر العمل بالبروتوكولات العائلية تماماً كما جرى وضعاها. ومن خلال هذه البروتوكولات، يدرك الجميع واجباتهم وحقوقهم. وقد أثبتت البروتوكولات المعتمدة صمودها أمام اختبار الزمن وهي شهادة على العلاقة الوطيدة ما بين العائلتين".

ويضيف قائلاً: "من أهم النصائح التي يمكنني تقديمها للأجيال التالية لغرض المحافظة على العمل: إبداء الجدية والانضباط، والتصرف بياجافية، والتشاور المستمر. أنصحهم بمواصلة اعتماد النظام عينه الذي مكنا من نقل أعمالنا من جيل إلى التالي".

نتيجةً لذلك، بدأت فلسفة الشركة تتبlier وقضت بأن تزاول العائلتان العمل في قطاعات تستطيعان التخلص عنها عند الحاجة، وبالسعي إلى التكيف مهما كانت الظروف وإلى الابتكار ذاتياً. استفاد الرجال من كافة الظروف الاقتصادية التي ألمت بعملهما وأتقنا كيفية التعامل مع التغيرات بكل نجاح. عندما بدأ المجال الرقمي يطغى كبديل لمجال المطبوعات، قامت مجموعة الشيراوي بإعادة توجيه منحى عمل واحدة من شركاتها وهي شركة مطبعة الإمارات، نحو التغليف.

ولطالما كان اتخاذ مثل هذه القرارات التي تعود بالفائدة على العمل في نهاية المطاف، نتيجة التعاون والاتفاق. إن الاتحاد ما بين العائلتين والتناغم الذي يسود العلاقة بينهما ينعكس من أعلى الهرم إلى القاعدة، أي من الإدارة العليا وصولاً إلى كافة طاقم العمل.

في هذا السياق، يقول محمد الشيراوي نجل عبدالله الشيراوي ونائب المدير العام والرئيس التنفيذي لشركة مطبعة الإمارات التابعة لشركة الواحة للاستثمار: "اضطط المؤسسان بدور الأبوين لكافحة الموظفين. وأي خلاف في الآراء على مر السنين كان حول مسائل تجارية فقط وسرعان ما كانت تتم إدارته. لم يكن للغرور مكان في العلاقة ما بين الرجلين". ويعود هنا سوميت فالرائي ليعلّق قائلاً: "لطالما شكّل التعاون والتواصل والتصرّف بياجافية تجاه الآخرين، حجر الأساس لعملنا".

وتحرص كل عائلة على وحدة العائلة الأخرى وتلاؤمها، ونحرص على تواجد فرد من كل عائلة عندما نكون أمام اتخاذ قرارات صعبة. وإذا صَحَّ التعبير، تسهر كل عائلة على مصلحة العائلة الأخرى.

استشعر الأبوان المؤسسان في منتصف التسعينيات ضرورة الاستثمار في الجيل التالي وأراداً أن تتم عملية الانتقال على ملأ منهما. أدى ذلك إلى تطوير الميثاق المنظم لعمل العائلة وبروتوكولاتها، بما يهدف إلى توجيه الأجيال التالية وتوفير دليل إرشادي لعمل الشركة حتى تاريخه.

يعتبر اختيار الوقت المناسب لتطوير مثل هذه القواعد - لا سيما في بدايات مسيرة الشركة العائلية وقبل نشوب احتمالات للنزاع - إضافةً إلى إشراك أصحاب المصلحة، مسألة في غاية الأهمية. في حالة مجموعة الشيراوي، تقبل الجيل الأول وجوب إشراك الجيل الثاني في تطوير قواعد الشركة العائلية. لم يشارك المؤسسان في تطوير البروتوكولات، بل اختارا التتحي والسماح للجيل الثاني برسم خطة العمل، تحت شعار "إنها قواعدكم".

بالنتيجة، اجتمع أفراد الجيل الثاني من العائلتين - برئاسة الأختوة محمد عبدالله الشيراوي وسوميت فالرائي وهشام الشيراوي، ونافرين فالرائي - لاعتماد هيكيلية حوكمة رسمية للعائلة ولكيفية تفاعلها مع الشركة. التقى فردان من أفراد الجيل الثاني من كل عائلة لمناقشة الطريقة المثلثة للمضي قدماً. وقد تضمنت هذه

اعتماد إطار الحكومة المناسب

يستند النمو المستدام ليس إلى وحدة العائلة وقيمها وخططها الاستراتيجية المفضلة فحسب، بل إلى آليات واضحة ومتتفق عليها أيضًا، تنظم شؤون الملكية والأدوار والحقوق وال العلاقات ما بين أصحاب العلاقة، كما تنظم إجراءات فض النزاعات وإدارة عملية التعاقب.

تضطلع البروتوكولات العائلية، واتفاقيات المساهمين، ونظام الشركة الأساسي بدور أدوات الحكومة التي توفر التوجيهات الازمة خلال عملية اتخاذ القرارات. وينبع الهدف من إبرام مثل هذه الاتفاقيات مسألة الحصول على وثيقة تعتبر منتجًا نهائياً ليكون عملية تبلور من خلالها الدوافع والتوقعات ومكامن النزاع المحتملة والأهداف الشخصية. تحرص جسور التواصل الممدودة والمفتوحة من جهة والطمأنينة بأن



المصالح الفردية تؤخذ بالاعتبار من جهة أخرى، على حشد دعم كافة أصحاب المصلحة والالتزام بما سيتم الاتفاق حوله واحترامه. يُنصح بشدة إضفاء الطابع القانوني على مثل هذه الوثائق حرصًا على إنفاذها على أكمل وجه.

“
يتمثل هدفنا في أن تستمر شركتنا العائلية لتبلغ الجيل التالي بالروح والقيم عينها التي أرساها الأب المؤسس والتي تحافظ عليها حتى الساعة.”

الرئيس التنفيذي لشركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (لبنان)، الجيل الثاني

الجهات الحاكمة

- إن القدرة على الفصل ما بين الأمور العائلية وأمور الشركة، مسألة جوهرية. تقوم كل شركة عائلية على ثلاثة ركائز أساسية هي: أفراد العائلة، وأمساكين، والإدارة. وعلى هذه الجهات الثلاث أن تدرك دورها ومسؤولياتها بوضوح وأن تحترم الحدود المفروضة في ما بينها. تتوافر في الشركات العائلية الأكثر كفاءة، جهات حاكمة مناسبة تتولى كل منها المسؤوليات الموكولة إليها حصرًا وتزاول أنشطتها على أساس نظام الضوابط والموازين:
- يختار الكثير من العائلات تأسيس مجلس عائلي يتتألف من أفراد من العائلة بغض النظر عما إذا كانوا منخرطين في عمل الشركة أم لا، على أن يتولى هذا المجلس المسائل المتعلقة بالعائلة. ذكر من المسائل التي يتولاها مجلس العائلة آليات تطوير قدرات الجيل التالي، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتعاقب، وفض النزاعات العائلية.
 - أما مجلس الإدارة فيشتمل على أعضاء من غير أفراد العائلة، ويكون مسؤولاً عن استراتيجية الشركة وعن تعيين الفريق الإداري. وتتصدر الموضوعية والشفافية أولويات جدول أعمال هذا المجلس.
 - يحمي مجلس المساهمين صالح مالكي أسهم الشركة أكانوا من أفراد العائلة أو من خارجها. وتقع مسؤولية تعيين المديرين ضمن نطاق صلاحيات هذا المجلس.
 - أما الإدارة، فتندعم تحقيق استراتيجية الشركة من خلال الحرص على مزاولة أنشطة العمل اليومية بالشكل المناسب. يتعين على الإدارة تزويذ المجلس بمستوى الشفافية المناسب في ما يتعلق بأنشطة العمل، ولكن يجب منها الصالحيات اللازمة لتنفيذ القرارات.
 - يتوجّب على الجهات الحاكمة الإضافية أو البديلة مثل التجمع العائلي الذي يشتمل على أفراد من العائلة، والمؤسسة الخيرية العائلية التي تُعني بالأعمال الخيرية، والمجلس الاستشاري الخارجي (أو بوصف أبسط، استشاريون خارجيون منفردون غير منخرطين في عمل الشركة)، الالتزام بمهام والواجبات الموكولة إليهم حصرًا واحترام الحدود المفروضة.

“

”اتخذ أحد أفراد العائلة من الجيل الثالث قراراً بمجادرة الشركة العام الماضي. وبفضل البروتوكولات العائلية التي وضعناها مسبقاً عندما كان الأب المؤسس منخرطاً في الشركة، كانت عملية المغادرة ميسرة وسريعة ومتناهجة. أما فرد العائلة المغادر فهو على علاقة جيدة بالعائلة.“

الرئيس التنفيذي لشركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (الإمارات العربية المتحدة)، الجيل الثاني

”
نأمل بأن يكون الصدق والنزاهة والاحترام، إرثنا الذي يستمر عبر الأجيال.”
- رئيس شركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (المملكة العربية السعودية)،
من الجيل الثالث

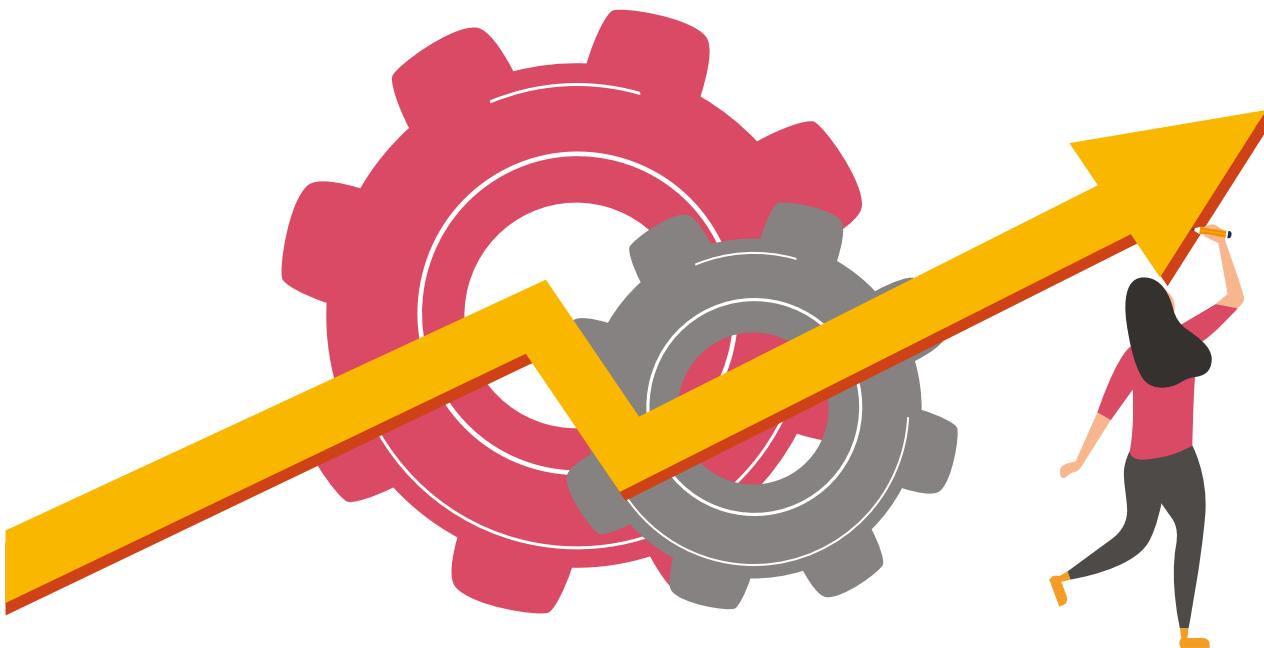
لم تشهد التحديات الداخلية المذكورة أعلاه مثل التخطيط للاستثمارية، وإدارة النزاعات، وال الحاجة إلى إطار حوكمة مناسب، وصقل المهارات، أي تغيير مع مرور السنين.

إلا أن العامل المُنْتَجِر هو بيئة العمل التي تزاحل فيها الشركة العائلية أنشطتها. وفي ظل المشهد الاقتصادي الجديد المحفوف بالتغييرات الجذرية، تبرز الحاجة إلى اتخاذ الخطوات المناسبة والاستعداد اليوم قبل الغد.

الاستثمار في المهارات

مرةً تلو الأخرى يُظهر استطلاعنا أن استقطاب المواهب المناسبة والإبقاء عليها، بشكل تحدّياً كبيراً بالنسبة إلى الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط. والجدير بالذكر أن الشركات غير العائلية تواجه هذا التحدّي كذلك. لا تستوجب الحقبة الرقمية درجةً كبيرة من المهارات المتخصصة فحسب، بل تتطلّب مواصلة التعلم والتطوير بهدف مواكبة التقديم السريع الوتيرة أيضاً. وقد أضحت التعاون مع المؤسسات الأكاديمية وصقل مهارات المواهب الحالية، أولويةً بالنسبة إلى الشركات العائلية.

وإلى جانب الصقل على المستوى الفني، بات من الضروري الصقل على المستوى الثقافي. تتوجّه الشركات في يومنا هذا إلى التوظيف الاستراتيجي، أي إنها تربط تحديد المرشحين لمناسبين باستراتيجية الشركة ورؤيتها. تنهال العروض سريعاً على المرشحين ذوي المؤهلات العالية، لذلك فإن تقديم الصورة المناسبة في إطار يضم مجموعة متينة من القيم ورسالة واضحة وعلامة جاذبة، يُعد ميزة تنافسية كبيرة لشركة عائلية.



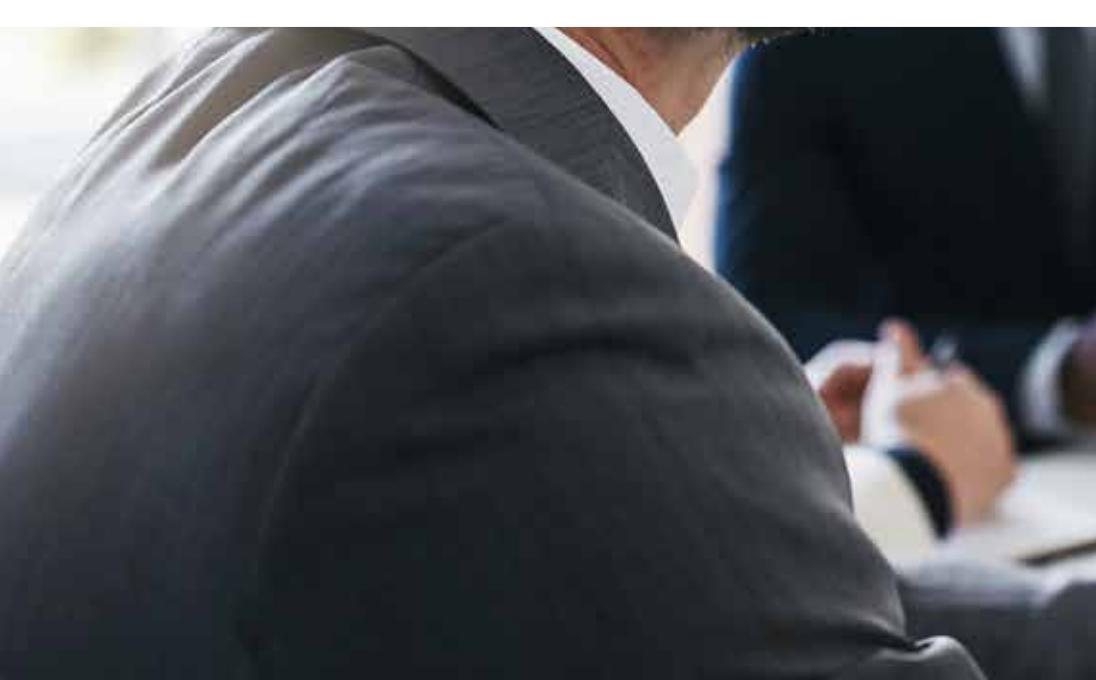
المبادئ الخمسة لإرساء الأسس السليمة

أمين ناصر



استشاري رئيسي في قسم الشركات
الخاصة في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

١. وضع إطار الحكومة المناسب الذي يستعمل على قواعد محددة ومفعمة تحرص على الفصل ما بين شؤون العائلة وشؤون الشركة، وعلى تنظيم عملية التعاقب وتحديد آليات فض النزاعات. أخذ الدوافع والتوقعات لمختلف أصحاب المصلحة في الاعتبار والحرص على المعاملة المنصفة. توثيق هذه القواعد من خلال دستور العائلة/ البروتوكولات العائلية التي ستشكل المرجع التوجيهي للأجيال التالية.
٢. الحرص على إلام الجيل التالي بفلسفة وقيم و تاريخ العائلة والشركة. ترسیخ الشعور بالفخر والمسؤولية وتوحيد الرؤية على مَر الأجيال. إرساء الوضوح حول الحقوق والتوقعات. الاستثمار في تنمية وتنقيف قادة المستقبل. الشروع في عملية استعداد موسعة. التنخي في الوقت المناسب.
٣. الاستثمار في بناء القدرات على مستوى الشركة ككل. باتت هذه المسألة أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى في ظل العصر الرقمي الذي نشهده والذي يتطلب الارقاء بمهارات الكوادر البشرية. على موظفي الشركة أكالونا من أفراد العائلة أو من خارجها، أن يثبتوا على السواء جدارتهم وأهليةتم لتولي المهام الموكلة إليهم بموجب الدور الذي يضطلعون به في الشركة، وعلى عملية التعيين في منصب ما أن تستند إلى القدرات وليس إلى صلة القرابة.
٤. توفير الدعم والممكنتات الالزمة لكل من الجهات الحاكمة حرصاً على احترام عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات والالتزام بها.
٥. تحديد القيم وتعديمها والاحتفاء بها كهوية للشركة العائلية وتطوير علامة راسخة تستند إلى هذه القيم بما يشَكَّل عنصراً جاذباً للموظفين والسوق على السواء وحافزاً لأجيال العائلة المستقبلية على المحافظة على هذا الإرث.



استحداث القيمة المستدامة

تخضع استراتيجيات النمو والأداء التشغيلي والعوائد على حقوق المساهمين في الشركات العائلية، لضغوط كبيرة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، تماماً كما هي الحال في سائر الشركات الأخرى. لذلك، يتصدر تحقيق الحد الأقصى من قيمة الاستثمارات وتحسين الأداء ومعدلات الربحية إضافةً إلى تقليل التكاليف، قائمة أولويات أرباب الشركات العائلية. أمّا بالنسبة إلى الوقت المناسب لاتخاذ خطوات في هذا الإطار حرصاً على تحقيق نمو مستقبلي مستدام، فهو اليوم قبل الغد.

كيف يمكن لأرباب الشركات العائلية تحصين شركاتهم لمواجهة التحديات التي يحملها المستقبل في طياته؟



المتنوعة اضطاعت في بعض الأحيان بدور الممّول الأول لتوفير رؤوس الأموال الازمة للأصول التي سجّلت أداءً دون المستوى المنشود. إلى ذلك، شّكّل عامل التنويع في الوقت عينه، حلاً دبليوماسياً للشركات العائلية كي توفر فرصة ملائمة لعدد متزايد من أفراد العائلة الذين أتيحت الفرصة للكلّ منهم إثبات نفسه عبر التركيز على إيماء شق العمل الخاص به. وقد حفّقت هذه المقاربة محضلات إيجابية حينما كان الوضع الاقتصادي الكليّ مؤاتياً، أما اليوم فقد أصبح تحقيق النمو بسهولة أمراً ماضياً.

تتحمّل القطاعات الرئيسية التي تزاول فيها الشركات العائلية أعمالها حول تجارة التجزئة، والعقارات،

مستويات مرتفعة من تنوع المحفظة للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط

من العوامل الأخرى التي تؤثّر على أداء الشركات العائلية في منطقتنا، واقع أن غالبيتها تعمل في إطار تكتلات شركات كبرى. يشير استطلاعنا إلى أن ٥٩٪ من الشركات العائلية تعمل في قطاعات متعددة (يرجى الاطلاع على الملحق ١٠، الصفحة ٣٢). لطالما لجأت الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط على مرّ الزمن، إلى توظيف اسمها التجاري وثروتها سعياً لفرص استثمارية أبعد من نطاق أصولها الرئيسية ولتنويع محفظة أعمالها كذلك، وغالباً ما ارتأى المؤسّسون الذين بدأوا مزاولة أعمالهم في قطاع واحد، أن توسيع محفظة أعمالهم لتشمل مجموعةً مختلفة من الأصول مسألة في غاية الإيجابية إذ إنها ترسّي توازناً ما بين المخاطر والمزايا، ما يحرّض بالتالي على ديمومة الشركات العائلية. والجدير بالذكر أن هذه المحافظ

لا شكّ أن انخفاض معدلات السيولة في السوق مرافقاً بالاستهلاك المقيّد، ألقى بثقله على القطاع الخاص. وقد أفادت الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط أن تحسين معدلات الربحية يحتل المرتبة الثانية من حيث الأولويات الرئيسية للاستجابة لكافة المخاطر (يرجى الاطلاع على الملحق ٥ الصفحة ١٣ والملحق ٨ أدناه). كما شّكّل التنويع والتوسّع دولياً حتى، مستهدفات رئيسية في هذا الإطار (يرجى الاطلاع على الملحق ٩ أدناه). إلا أن هذه الجهود ثبّلت في ظل بيئة متزايدة التنافسية وسوق يشهد مزيداً من التقلبات في شتّي القطاعات. من هنا، يتعيّن على الشركات العائلية النظر في كيفية تعزيز إجمالي إيراداتها والنمو على مستوى صافي دخلها في آن.

بيئة عمل محفوفة بالتغييرات

لطالما سجلت الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط وحول العالم أداءً تخطّى ذلك الذي سجّلته الشركات غير العائلية الخاصة. فيفضل تواجدها على مدى أجيال ويفضل رؤيتها بعيدة المدى، تستطيع الشركات العائلية توقع تذبذبات السوق وإدارتها بدرجة أكبر من الرشد والحكمة مقارنةً بغيرها من الشركات. تسمح الخبرة الوافرة بالأوضاع الاقتصادية المختلفة، للشركات العائلية بأن تكتيف مع الأوضاع الراهنة وتحولها إلى الإطلاق إن كان ذلك الخيار الأكثـر الحكمة.

غير إن استطلاعنا الحالي كشف عن تراجع في نمو الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط على مدى الأشهر الاثني عشر الأخيرة مقارنةً بالنتائج المسجلة في استطلاعنا السابق الذي أجريناه منذ سنتين - وقد أصبحت هذه الشركات بالتالي متاخرة عن المتوسط العالمي.

الملحق ٨: أهداف الأداء للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط

تعتبر زيادة معدلات الربحية ثالثي أهمّ هدف بالنسبة إلى هذه الشركات

- على صعيد الشرق الأوسط
- على الصعيد العالمي

٪٨٠ ٪٨٨

تسعي الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط للقيام بعمليات شراء أو دمج مع شركات محلية أخرى

٪٢٤ ٪٣٤

الملحق ٩: أهداف النمو للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط

تسعي الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط للقيام بعمليات شراء أو دمج مع شركات أخرى من خارج السوق المحلي

٪١٨ ٪٢٥

- على صعيد الشرق الأوسط
- على الصعيد العالمي

”يعين على الشركات العائلية في ظل التحديات على مستوى قطاعات متعددة نتيجةً لمشهد الاقتصاد الكلي، أن تتخذ الخطوات اللازمة وتتكيف مع ظروف السوق. في هذا السياق، تعيد العائلات تقييم استراتيجيات الاستثمار العامة الخاصة بها كما أنها تعيد تقييم أداء محافظها وشئونها الإدارية حرصاً على تحقيق أعلى قيمة ممكنة للمساهمين على المدى البعيد ولغرض استدامة العمل كذلك.“

كارل ماكينزي

شريك - رئيس قسم استحداث القيمة في
منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي



”إننا نزاول أعمالنا تحت مظلة تكّل شركات، ونحن نفتخر بأقسام عملنا المختلفة. ولكننا نعي في الوقت عينه أهمية التقدّم والتحسّن على مستوى أقسام العمل الرئيسية لدينا وأن نكون في صدارة مجال محدد عوض التشتت في أقسام عدّة حيث لا يكون أداؤنا مميّزاً أو حيث لا يتم تحقيق معدلات الربحية المنشودة. إن انطواء العمل على مجموعة متناغمة من الأصول مسألة إيجابية لا شك، إلا أنها ليست بالنسبة إلينا بأهمية التخصص في مجال واحد والتّميّز فيه.“

- رئيس مجلس إدارة شركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (المملكة العربية السعودية)،
من الجيل الثاني

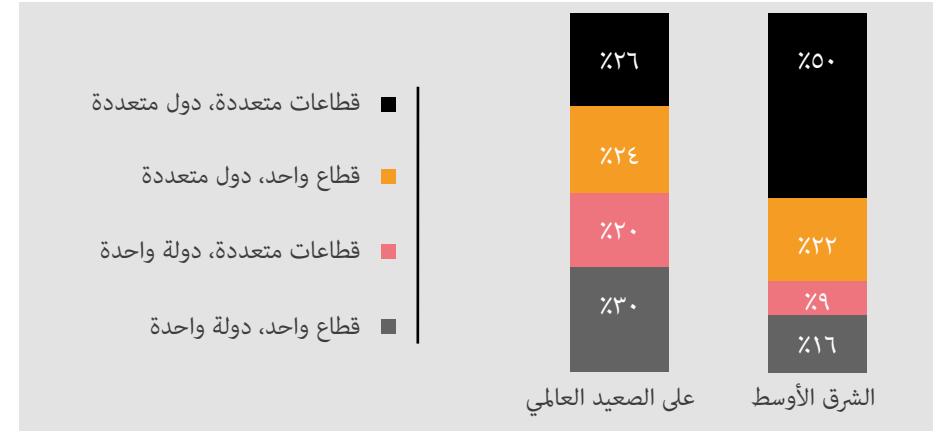
يمكن خلال فترات النمو المزدهرة في المنطقة في مختلف القطاعات، التخفيف من وطأة الأثر الناجم عن الأصول التي تسجّل أداءً دون المستوى المنشود، ولكن في ظل الظروف الاقتصادية التي نشهدها في السنوات الأخيرة وحتى الساعة، فإن هذا النوع من الأصول قد يعود بأضرار جمة على العمل ككل. من هذا المنطلق، من الضروري للشركات أن تقوم بإعادة تقييم حرصاً على استمرار ربحية الأصول لحفظتها وإدارتها بكفاءة.

وفي ضوء بيئة الأعمال التي تعصف بالتغييرات، أصبح قادة الشركات يطلبون الوضوح التام في ما يتعلق بالاستراتيجية العامة لتمويل الشركة، وبالقطاعات الرئيسية التي ينصبّ التركيز عليها، وبكيفية توليد معدلات أعلى من العوائد كذلك.

والبناء، والتصنيع، والخدمات اللوجستية. يستند التنويع في الشركات العائلية عموماً إلى أسس تنسّم بدرجة أعلى من الحكم والرشد مقارنةً بالشركات النظيرة غير العائلية. وعادةً ما تتم عمليات التوسيع في صناعات مكملة للخدمات الرئيسية المقدمة، ما يعود بالمنفعة على الشركات المعنية نتيجةً لوجه التأثير.

يستوجب تحديد الاستثمار المناسب إجراء العناية الواجبة المترافقّة حرصاً على المواءمة وتحقيق المستوى الملائم من العوائد على حقوق المساهمين على المدى البعيد. غير إن هذه الخطوة لم تُتخذ دامياً من قبل وتحديداً في حالات امتلاك الشركة العائلية قوةً مهولة كبيرةً. وهذه الميزة التي لم تُعد موجودة في يومنا هذا، سمحت بالمحافظة لسنوات عدّة على الأصول كافيةً حتى تلك التي سجّلت أداءً دون المستوى المنشود. إلا أن معدّل الأصول التي تسجّل أداءً دون المستوى آيل إلى ارتفاع في صنوف مجموعات الشركات العائلية في الشرق الأوسط نظراً للظروف السائدة في السوق.

الملحق ١٠: تنوع محفظة الشركات العائلية



استحداث واستدامة أقصى حد ممكн القيمة، فما من صيغة أو تركيبة موحدة تناسب الجميع. مع ذلك، مسألة واحدة تتطبق حيالاً كان وأينما كان: يجب على الشركات العائلية في ظل التغيرات التي نشهدها، أن تتخذ الخطوات الازمة اليوم قبل الغد لتحديد كيف يمكن لها تعزيز قيمة العمل وضمان استمرارية الإرث الذي تركه المؤسسو للأجيال التالية.

• أما الخطوة الثالثة ألا وهي وضع استراتيجية محفظة أصول ملائمة، فهي لا شك الأكثر صعوبةً من الناحية العاطفية. يتعين على الشركات العائلية تقييم الأداء الحالي للأصول، والحرص على المواجهة مع المنافسين، ووضع خطط لتحسين المعيارية مع المساهمين، والمقارنة على المواجهة مع المنافسين، ووضع خطط لتحسين الأداء أو - إن استدعت الحاجة - اتخاذ قرار بتحويم أو استبعاد بعض الأصول التي تسجل أداءً دون المستوى المنشود. يعتبر النظر في كفاءة رأس المال العامل وتحسين هيكلية رأس المال والهيكلية الضريبية، من العوامل الهامة كذلك في وضع خطة ملائمة لاستحداث القيمة.

إلى ذلك، يُظهر استطلاعنا قابليةً لدى الشركات العائلية بتوسيع نطاق العمل من حيث القطاعات والمناطق الجغرافية (يرجى الاطلاع على الملحق ٩، الصفحة ٣١). تشكل العوائد والأنظمة العاملين الذين يحددون ما إذا كان من المفيد الإبقاء على جزء من محفظة العمل في الخارج.

إلى الجانب الخطوات المشار إليها أعلاه، هناك عدد من العوامل الأخرى التي يجب أخذها بالاعتبار حرصاً على ضمان استدامة القيمة مثل توافر القدرات والتقنيات والثقافة الازمة التي تعتبر ركناً أساسياً لكافة مساعي تحسين الأداء. من العوامل الأخرى المهمة كذلك، تحديد آلية التمويل المناسب مثل اتخاذ قرار حول ما إذا كان يتعين أن تبقى حصة الشركة مقسمة على أفراد العائلة حصرياً أو قبول مشاركة مستثمرين خارجيين كوسيلة لتعزيز القيمة، وفي هذه الحالة يجب النظر بتمعن في إرساء التوازن المناسب ما بين المزايا (رأس المال الإضافي) والمتطلبات (الزيادة في إجراءات الحكومة وتنوع المساهمين).

هناك باختصار عدد كبير من العوامل التي تؤثر في قيمة شركة ما، وعلى كل شركة أن تنظر في معطياتها وظروفها الخاصة كي تتمكن من

إلى الهيكليات القانونية والضريبية. يمكن إيجاز عملية المراجعة أو التقييم هذه بالخطوات الثلاث التالية:

• الخطوة الأولى هي تحديد استراتيجية مالية شاملة ومتناهية بما يشمل تقييم العوائد المالية على الاستثمارات الحالية والمستهدفة، وتقييم الإطار الزمني المنشود للعوائد بناءً على أهداف الشركة العائلية وقابليتها على تحمل المخاطر. ويعتبر قياس القدرات الرئيسية الحالية مقابل مجالات تركيز الشركة، وتحديد المستهدف الجغرافي الأمثل، ووضع النموذج التشغيلي الأنسب، من العوامل الرئيسية التي يتوجب التركيز عليها.

• الخطوة الثانية في عملية التقييم هذه هي وضع استراتيجية المجال/ القطاع المناسب. يُعد الابتكار والقدرات الرقمية محركاً أساسياً للتحولات التي يشهدها عدد كبير من القطاعات، لذلك يساعد فهم التوجه العيدي لدى القطاع والأثر المرتبط عن عوامل الاقتصاد الكلي والتغيرات في مذاج الأعمال، على تعزيز القدرات المطلوبة وتحديد الفرص التي تلوح في الأفق كذلك. في هذا الإطار، باتت القطاعات التي كان يتم تفاديها في الماضي فرضاً استثمارية جاذبة في يومنا هذه، مثل قطاع السياحة والترفيه والرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، إلا أن القيام بالغيار المناسب يعني عندها على الشركات العائلية أن تعتمد نهجاً أكثر موضوعية وصرامة بحيث يتم تقييم أي أقسام من العمل تعتبر جوهرية وغير جوهرية و أي منها يعني تجديده للارتفاع إلى معايير المجال المطلوبة.

يعتني لغرض تحديد ما إذا كانت أنشطة الشركة العائلية تولد أقصى حد ممكн من القيمة، إجراء تقييم متعدد الجوانب يشمل ضمن نطاق تغطيته استراتيجية الاستثمار العامة، والمقارنة المعيارية للقطاع، والمكانة في السوق، والعوائد المالية، والأداء التشغيلي، وملامة الشركات الاستراتيجية، إضافةً

تحقيق أعلى قيمة ممكنة من الأصول وتحسين الأداء

وضع الشركات العائلية نصب أعينها هدفاً أساسياً ألا وهو ضمان استمرارية العمل عبر نقل محفظة أعمال قيمة إلى الأجيال المستقبلية والمحافظة على إرث العائلة. كما أن التحقق المنشود من سلامة العمل والتوجه الاستراتيجي والأداء المحقق إضافةً إلى اتخاذ القرارات الصعبة والعملية، يستوجب أن تحرر الشركة العائلية نفسها من أي قيود عاطفية.

ولكن القول أسهل من الفعل! عادةً ما يبدي أفراد العائلة ولاءً لبعض الأصول المتصلة في تاريخ الشركة والتي تقتربن تلقائياً باسم العائلة - حتى وإن لم يكن الأداء المسبّج على المستوى المطلوب - أو التزاماً بتقديم فرص عمل لأفراد المجتمع المحظوظ بهم وأو باستقدام المهارات إلى المنطقة. إلا أن استطلاعنا يُظهر جلياً أن الهاجس الأول لدى الشركات العائلية هو الوضع الاقتصادي (يرجى الاطلاع على الملحق ٣، الصفحة ٩) مع الإشارة إلى أنه ما من شركة يمكن أن تضمن استدامتها إذا ما اختارت البقاء على حالها في ظل التغيرات الاقتصادية ومستويات التنافسية المتزايدة. ولكن عندما يهدد عدد من الأصول التي لا تسجل أداءً على المستوى المطلوب محفظة العمل بكمالها، يعني عندها على الشركات العائلية أن تعتمد نهجاً أكثر موضوعية وصرامة بحيث يتم تقييم أي أقسام من العمل تعتبر جوهرية وغير جوهرية و أي منها يعني تجديده للارتفاع إلى معايير المجال المطلوبة.

يعتني لغرض تحديد ما إذا كانت أنشطة الشركة العائلية تولد أقصى حد ممكн من القيمة، إجراء تقييم متعدد الجوانب يشمل ضمن نطاق تغطيته استراتيجية الاستثمار العامة، والمقارنة المعيارية للقطاع، والمكانة في السوق، والعوائد المالية، والأداء التشغيلي، وملامة الشركات الاستراتيجية، إضافةً

تعزيز النمو عبر الإدارة الكفؤة لمحفظة العمل

مجموعة المجدوعي، المملكة العربية السعودية

عبدالله علي المجدوعي، رئيس المجموعة، نائب رئيس مجلس إدارة شركة المجدوعي القابضة

تعتبر قصة مجموعة المجدوعي، قصة نجاح قوامه رؤية استراتيجية، وخيارات توسيع ذكية، وتحسن ذاتي مستمر. أبصرت الشركة النور منذ ٥٠ عاماً على يد الشيخ علي ابراهيم المجدوعي كشركة نقل بري، وقد نمت منذ ذلك الحين لتصبح تكتلاً ضخماً يشتمل على شركات تزاول أنشطتها في قطاعات مختلفة، ويهيمن على قطاع الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. لطالما سعت مجموعة المجدوعي إلى التميز، وقد ثالت جوائز عدّة عن إنجازاتها في مجال النقل والخدمات اللوجستية، حتى إنها أصبحت الشركة السعودية الأولى التي تدخل موسوعة غينيس للأرقام القياسية لنقلها أثقل حمولة بريّة.

تواصل مجموعة المجدوعي مسارها في النمو عبر ثلاثة عوامل محركة رئيسية:

- الخبرة في المجال
- تنظيم العمليات التشغيلية
- تحسين الاستثمارات

يشدد عبدالله علي المجدوعي رئيس المجموعة ونائب رئيس مجلس الإدارة الذي يتولى قيادة شركة والده إلى الحقيقة الرقمية الجديدة، على أهمية الخبرة في المجال ومواكبة آخر التطورات للمحافظة على المستوى المناسب من التنافسية. ويقول في هذا الإطار: "يتعين على الشركات أن تكون أكثر إلاماً بتوجه القطاعات التي تعمل فيها، لأنه يؤثر على الربح على مستوى إجمالي إيرادات الشركة، وعلى النمو على مستوى صافي دخلها. علينا أن ندرك وجة القطاع بعد خمس إلى عشر سنوات وإلا سيفوتنا القطار. من هنا، نحرص في شركة المجدوعي على مواكبة آخر التطورات ونخطط للخطوات التالية على الدوام. إننا نصبو إلى المستقبل، ونعيد تقييم مآذج عملنا، ومضي قدماً".

يعتبر التحلي بالمرونة والعزم أساسياً للقدرة على التكيف مع بيئه الاقتصادية شهدت تغيرات جمة على مدى السنوات الأخيرة. كما لم يعد من السهل تحقيق نمو بمعدلات عشرية بالنسبة إلى الشركات العائلية إن لم تبذل جهوداً حثيثة. ويقول عبدالله المجدوعي في هذا الإطار: "تأسست الشركات في منطقتنا وفق منطق إمكانية تحقيق النمو مهما كان.



١٩٦٥

سنة التأسيس

الجيل الثاني

الجيل الحالي الذي يتولى
قيادة الشركة

٥,٠٠٠

عدد الموظفين

النقل والخدمات
اللوجستية، والأغذية،
والسيارات، والعقارات،
والتصنيع

القطاعات

لطاماً ترددت الشركات العائلية بإنهاء أقسام العمل التي لا تتحقق الأداء المطلوب، وعادةً ما يكون السبب عاطفياً. وبعد، أدركت مجموعة المجدوعي أهمية الموضوعية في ضمان النجاح والاستمرارية المستقبلية. ويقول عبدالله المجدوعي في هذا الصدد: "لطاماً أبدينا ولاءً لكافأة أصول العمل مهما كان العائد. غير إننا نمتلك الوضوح الكافي لتقدّفات الشركة النقدية. لكن أدركنا بعد ذلك أنه لم يعد بوسعنا البقاء على هذا الولاء وعليينا أن نقيّم الأمور بالشكل الصحيح. من هنا، قررنا إيقاف بعض أقسام العمل بناءً على هذه الفلسفة - بما طال بعض الأصول التي لم يتوقع علاؤنا حتى التخيّل عنها نظراً لشهرتها ومكانتها. ويضيف: " علينا أن نذكر دوماً أننا شركة وأن نولي الجانب التجاري الأهمية الالزام".

تحتفى مجموعة المجدوعي فيما تحافظ على تركيز راسخ على استراتيجية العمل وأدائه، بجذور الشركة العائلية. ويوضح عبدالله المجدوعي: "إننا نحرص على المحافظة على قيمنا وحمايتها. وتتلخص مجموعة قيمينا في الرعاية، والمساءلة، والشفافية، والالتزام، والتناغم. لهذا الغرض، نعتمد جلسات خاصة لأفراد العائلة لإطلاعهم على سير الآباء المؤسسين كما أننا شكلنا عدداً من اللجان التي تشارك فيها أجيال مختلفة من العائلة. فكلّما شعر أفراد العائلة بالارتباط مع تاريخ عائلتهم في سن مبكرة، زاد إيمانهم بكيفية تطبيق هذه القيم على أرض الواقع".

لا تتغنى مجموعة المجدوعي بأمجاد الماضي بل إنها تتسلح برأة وقيم تصبو إلى المستقبل. وينصّح عبدالله المجدوعي الشركات بأن تضع خططاً سليمة ومناسبة لاستحداث القيمة وأن تعتمد خطة طريق واضحة للعمل. ويختتم حديثه قائلاً: "على الشركات العائلية أن تكون على دراية بإمكاناتها وتسعى دوماً للأعلى للشركات الأخرى العاملة في القطاع عينه. إننا في مجموعة المجدوعي على يقين بالمخاطر المحيطة بنا، ولكننا نثق بقدراتنا ونعلم أنه بوسعنا تقديم المزيد. إننا متفائلون بمستقبل شركتنا ووطتنا".

ولكن عندما تغترّ الاقتصاد، تلقت هذه الشركات صفةً مؤلمة. بالنسبة إلى مجموعة المجدوعي، يتصدر تقييم أداء العمل وتحسينه سلم الأولويات، ويعلّق عبدالله المجدوعي قائلاً: "نصب تركيزنا على ثلاث ركائز لضمان معدلات نمو وربحية ملائمة في المستقبل ألا وهي أ) الإدارة المنظمة والصارمة للعمل، ب) اعتماد التحول الرقمي، ج) توظيف أفضل المواهب".

ويضيف: "بدأت الشركات العائلية باتخاذ قرارات صعبة وياستبعد كل ما هو غير ضروري للعمل إذ من الحيوي تقييم الجوانب كافة. فلنأخذ أداء الموظفين على سبيل المثال، في الماضي تم البقاء على الموظفين حتى وإن سجلوا أداءً دون المستوى - وتحديداً في إطار الشركات العائلية التي يعتبر التعاطف من القيم الهامة بالنسبة إليها - ولكن يجب الآن إعادة النظر في ذلك بحذر. كما م تعدد سرعة مجريات العمل تسمح بتكرис وقت مطولة لتنمية الموظفين وإعدادهم، لذلك من المهم جداً توظيف المواهب المناسبة. الشركات بحاجة في يومنا هذا إلى كوادر بشرية جاهزة مسبقاً".

إن الكفاءة التشغيلية على قدر من الأهمية كذلك. برأي عبدالله المجدوعي: "إننا ننظر في رفع مستويات المكثنة وتعزيز الكفاءة في هذا الإطار. حتى إننا ننظر في تقليل الهدر من حيث الصناعات التحويلية". تعزز الاستعانة بالعمليات التشغيلية الرقمية أوجه الكفاءة كذلك. ويقول المجدوعي في هذا الصدد: "تختلف ماهية المجال الرقمي باختلاف قطاع العمل. يشهد قطاع الخدمات اللوجستية حالياً تحولات هائلة نوّد مواكبتها باستمرار - فنحن نقوم على سبيل المثال بتطوير حل إلكتروني خاص بنا يُعني بالمرحلة الأخيرة من سلسلة العمل".

استطاعت هذه الشركة العائلية إرساء التوازن الصحيح لتطوير محفظتها. صحيح أن أنشطة الشركة توسيع لتغطي عدداً من القطاعات مثل التصنيع، والسيارات، والعقارات عبر اغتنام الفرص المناسبة، إلا أن قطاعي النقل والخدمات اللوجستية ما زالا الركيزة التي تقوم عليها الشركة منذ نشأتها. من هذا المنطلق، حرصت مجموعة المجدوعي على المحافظة على صلابة هذه الركيزة من خلال التطوير المستمر لخدماتها اللوجستية المتكاملة وحلولها المتعلقة بسلسلة التوريد، وعبر تحديد أسطولها، وعقد الشركات المناسبة. ولكن إلى جانب القطاعين الرئيسيين، كان من الضروري توسيع محفظة المجموعة من خلال الانخراط في قطاعات مكملة حرصاً على التناغم. وبحسب عبدالله المجدوعي: "النمو العشوائي قد يعود بالمشاكل، إذا لمست الشركة فرصةً للنمو ولكن اغتنمتها بشكل يؤثر سلباً على العمل، فقد اخترت أن تنمو بالشكل الخطأ. فمن بالغ الأهمية إجراء العناية الواجبة حرصاً على اتخاذ خطوة في اتجاه سليم. إن النمو ممكن حتى في أشد الأوقات - إن كان النمو ضرورياً لسير العمل بالشكل المناسب، ليس على الشركة أن تجزع من الظروف المهيمنة حالياً بل عليها أن تجري البحوث الالزامية وتستعد للمضي قدماً".



”

شهدت شركتنا على مدى العقود الثلاثة الماضية نمواً كبيراً، فقد تمكنا من تحقيق نجاحات هامة وجمع ثلاثة من الأصول القيمة. ويقضي هدفنا الرئيسي بتسليم الأجيال التالية شركة قائمة على أسس راسخة قادرة على الاستمرار. إننا مدركون للبيئة المتغيرة من حولنا لذلك وجب علينا التغيير كذلك. ومن الحيوي في هذا الإطار تنظيم كافة مجريات العمل والنظر في إطار الحوكمة والضريبة المعتمدة، وتحسين النتائج إلى أقصى حد ممكن.”

- رئيس مجلس إدارة شركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (المملكة العربية السعودية)،
من الجيل الثاني

المبادئ الخمسة لاستحداث القيمة المستدامة

أنطوان أبو منصور



شريك - رئيس قسم الصفقات في منطقة
الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

١. وضع استراتيجية واضحة تصب في مصلحة تحقيق أهداف الشركة والعائلة على المدى البعيد، والولاء للتوجه الاستراتيجي للشركة ورؤيتها. اكتساب خبرات وافرة في ما يتعلق بقطاع (قطاعات) عمل الشركة، والتزييز على تعزيز القطاع الرئيسي - إذا ما كان ذلك يتلاءم مع الاستراتيجية المعتمدة - ومقارنة المرجعية لأداء الشركة مع نظائرها. الحرص على تناغم المستهدفات الاستراتيجية والمالية والتشغيلية وعلى تجسيدها لهوية الشركة العائلية.
٢. وضع خطة شاملة لاستحداث القيمة، على أن تتسنم هذه الخطة بالفرادة وباستيفائها للمتطلبات الخاصة لعمل الشركة، والحرص على تفديتها. من العيوي كذلك تقييم الشركة بنظرة موضوعية، ومراجعة محفظة العمل واختيار الاستثمارات بحكمة ودرأة. كما يجب استبعاد كل ما هو غير مجدٍ أو ضروري.
٣. إجراء عناية واجبة في العمق لأي فرصة استثمارية جديدة - وفي حال مزاولة الشركة أنشطتها في قطاعات مختلفة - تحديد القطاعات الأكثر تأثيراً مع نشاط الشركة الرئيسي بهدف تشكيل محفظة متباينة عوض اختيار استثمارات في قطاعات بعيدة كامل البعد عن نشاط الشركة قد تبدو مناسبة في البداية إلا أنها مجازفة كبيرة في الحقيقة. الحرص على تناغم استراتيجية عمليات الدمج والاستحواذ مع استراتيجية العمل الشاملة.
٤. حان وقت التطرق إلى التكاليف. تقييم كافة جوانب العمل (نموذج العمل، والنماذج التشغيلي، ورأس المال البشري، وأوجه التأزز، الخ) وتحديد إمكانات تنظيم العمل وفرص تحسين الأداء. إطلاق مبادرات ترمي إلى تقليل التكلفة وتحسين رأس المال العامل وتعزيز هيكلية رأس المال كذلك.
٥. تحديد وإقامة الشراكات والتآزرات المناسبة التي ستنتهي بالعمل إلى مراتب عليا في القطاع وأو ستمكّن الشركة من التصدر على مستوى الابتكار. كما يجب الحرص على أن تكون هذه الشراكات المتميّزة بتحالفات استراتيجية لدخول أسواق جديدة، أو مؤسسات قومية، أو مقدمي أو موّردي خدمات تكنولوجية، متباينة وتلتقي مع الشركة العائلية من حيث القيم والرؤية والجودة والمعايير.



الابتكار والتحول الرقمي

تغيل الشركات العائلية على اعتماد نهج عمل متحفظ بأقل نسبة ممكنة من المخاطر، لذلك غالباً ما تعتبر بعيدة عن الابتكار والتغيير. إلا أن هذا المنظور ليس صحيحاً بالضرورة، فريادة الأعمال تجري في عروق هذه الشركات.

كيف يتبعن على الشركات العائلية التعامل مع الابتكار وما الخطوات الواجب اتخاذها لضمان مستوى التنافسية الملائم على المدى البعيد في ظل الحقبة الرقمية؟



النسبة إلى ٤٨٪ في العام ٢٠١٦ وإلى ٦٣٪ في العام الماضي (يرجى الاطلاع على الملحق ١١، الصفحة ٤٠).

في هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى اختلاف مستويات الابتكار باختلاف الشركة العائلية. فقد تمكّنت بعض الشركات من المحافظة على نجاحها لسنوات بالطريقة التقليدية - وعادةً ما تزاول هذه الشركات أنشطتها في قطاع واحد تتمتّع فيه بمكانة راسخة أو قد تقدّم الخدمات لشريحة مخصوصة ومحددة من العملاء. وقد تختار بعض الشركات الأخرى الابتكار بشكل رئيسي في مجال خبراتها الأساسية، وبشكل أقل في المجالات الثانوية إن كانت تزاول أنشطتها في أكثر من مجال. إلا أنها تلمس بشكل متزايد شعور الشركات العائلية بالحاجة إلى الابتكار - ويعتّن على كل شركة تحديد احتياجاتها الخاصة من حيث الابتكار لغرض اعتماد النهج المنظم الأنسب للتنفيذ.

“
إذا تمكّنت الشركة العائلية من صون الثروة وروح ريادة الأعمال، فستحافظ بالتالي على قدرتها على الابتكار الذاتي”
- الرئيس التنفيذي لشركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (الإمارات العربية المتحدة)،
الجيل الثاني

الابتكار والتحول الرقمي، محركان للنمو

هناك عاملان يؤثران على كيفية تعامل الشركات العائلية مع الابتكار والتقنيات الجديدة. العامل الأول هو التغيير الناجم عن تعاقب الأجيال وكيفية تأثيره على ثقافة الابتكار في الشركة. فسواء اعتمد المؤسس منذ البداية عقلية عمل قوامها الابتكار أو تم ذلك لاحقاً من قبل الأجيال التالية، لا بد من بلوغ نقطة يدرك فيها قادة الشركة أن الابتكار ممكّن رئيسي لنمو العمل وأنه عامل يتعين تضمينه وترسيخه في قيم العائلة.

أما العامل الثاني فهو المجال أو المجالات التي تُعنّي بها الشركات العائلية، إذ إن تطوير القطاع أو القطاعات المعنية يؤثّر بدرجة كبرى على مستوى الابتكار وضرورته. تستوجب بعض المجالات اعتماد سريع للتقنيات والإجراءات الجديدة، ومن المفضل في هذه المجالات أكثر من غيرها تطوير معاذج عمل ومنتجات جديدة. فالتجارة الإلكترونية على سبيل المثال، مجال يشهد امتداداً كبيراً سنة تلو الأخرى، ويتنا نرى تجاوباً أوسع نطاقاً مع التغييرات في هذا المجال من قبل الشركات في منطقة الشرق الأوسط. في السياق عينه، يدفع التحول الرقمي عجلة التطور في مجالات عدّة. وبالنتيجة، تشهد إجراءات الأعمال تجيّداً وتنظيمياً، كما باتت استراتيجيات العمل تتمحور أكثر فأكثر حول توقعات العملاء المبنية على البيانات المستخلصة ذات الصلة. عليه، ينعكس الوقوف على الهاشم إزاء التطورات ركوداً في نمو الشركة.

باتت الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط تدرك بصورة متزايدة مع مرور السنوات، أن الابتكار من التحديات الرئيسية التي يتعرّض لها، وتنظر مقارنةً أجربناها عن اعتبار ٤١٪ من الشركات العائلية في العام ٢٠١٤ الابتكار من التحديات التي تتعين مواجهتها، فيما ارتفعت هذه

محصلة الابتكار لدى الشركات العائلية

تصبّ الشركات العائلية تركيزها على المحافظة على اسمها وعلامتها وإرثها على مدى السنين، إلا أن هذه الأهداف تتطلّب السيطرة على كافة نواحي العمل. من هنا، يتعيّن اختيار الجهود المبذولة والاستثمارات بتأنٍ وحكمة وذلك تفادياً لهدر رأس المال والموارد والوقت. وبالفعل، تشير الدراسات إلى أن الشركات العائلية تتفق مبالغ أقل على البحوث والتطوير غير إن استثماراتها تولد نسباً أكبر من العوائد. أدى التحكّم المركزي وأالية اتخاذ القرارات مرافقاً بذاكرة مؤسّسية خاصة وإيلاء أهمية للأهداف غير المالية، إلى أن تصبح الشركات العائلية على غاية من الانتقائية وأن تهدف إلى تحقيق أقصى حد ممكّن من الفعالية والنتائج.

ويُنطبق النهج عينه على كيفية تعامل الشركات العائلية مع الابتكار. يدرك القادة الذين يتطلعون إلى المستقبل، قيمة الابتكار وأهميته للمحافظة على ميزة تنافسية في مجالاتهم. غير إنهم يتوجّرون الحيطة والحدّر في إنفاقهم على الابتكار، ما يقلّص الخاطر ويحرص على عوائد مرتفعة على الاستثمار. الجدير بالذكر أن الفكرة السائدة حول الشركات العائلية بأنها تقليدية ولذلك تقاوم الابتكار، لا تنطبق بالضرورة على كافة الحالات.

يجب على الشركات العائلية أن تضع الاستراتيجية المرقمية الملائمة التي ستتوافق بها على بر الأمان مستقبلاً. ويشتمل ذلك على فهم البيانات المستفادة من العملاء ومدى الجسور المناسبة ما بين إجراءات العمل وتقنية المعلومات. وهناك أربعة مقومات رئيسية تعرّض على فعالية التحول الرقمي وديموتها ألا وهي الحرص على الالتزام من قبل القيادة العليا، وتطبيق التقنيات الملائمة التي تخدم الغرض المألف، واستقطاب مجموعة المهارات المناسبة، وإرساء الثقافة الصحيحة على مستوى الشركة ككل.

عماد أبو عز



شريك - رئيس قسم
لتكنولوجيا في منطقة الشرق
اللاؤسط، شركة بي دبليو سي

للكوادر البشرية الظاهرة على تقديم الدعم
للالزام في حقبة التحول الرقمي، من الأولويات
الرئيسية في صفوف الشركات العائلية في منطقة
الشرق الأوسط. وكانت التغيرات على مستوى
الابتكار والمهارات من أبرز التحديات التي تم
ذكرها، فيما أشار قادة الشركات إلى أن توظيف
الكوادر البشرية الملازمة والإبقاء عليهم ومنحهم
لتوعويات يتتصدر سلم الأولويات.

ي ضوء ما سبق، على الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط أن تنتقل سريعاً من مرحلة التوعية والتخطيط إلى مرحلة اتخاذ خطوات ملموسةكي تتمكن من المحافظة على مستويات التنافسيةطلالمة للأجيال التالية. أما عن التوقيت المناسب فهو اليوم قبل الغد، إذ إن المستقبل الرقمي أصبح حاضراً.

الحقيقة الرقمية في إرث الشركات العائلية

بدأت الشركات العائلية بحسب ما توصل إليه استطلاعنا، تدرك الحاجة إلى اتخاذ خطوات بهدف المحافظة على مستوى ملائم من التنافسية في مستقبل يسوده المجال الرقمي. وقد أفاد ٦٦٪ من المشاركين في الاستطلاع من منطقة الشرق الأوسط أنهم يتذمرون خطوات كبيرة لتحسين القدرات الرقمية على مدى السنتين المقبلتين - وهي نسبة أعلى بقليل من نسبة ٥٧٪ المسجلة عالمياً. يتوقع أكثر من ثلث الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط تغيير نماذج العمل على مدى السنتين المقبلتين - ٣٤٪ مقارنة بـ ٢٠٪ المسجلة عالمياً (يرجى الاطلاع على الملحق ٤، الصفحة ١٢).

إلى ذلك، تشكل التكنولوجيا الرقمية أولويةً ملحةً لدى اختيار موظفين محتملين. ويعتبر العثور على

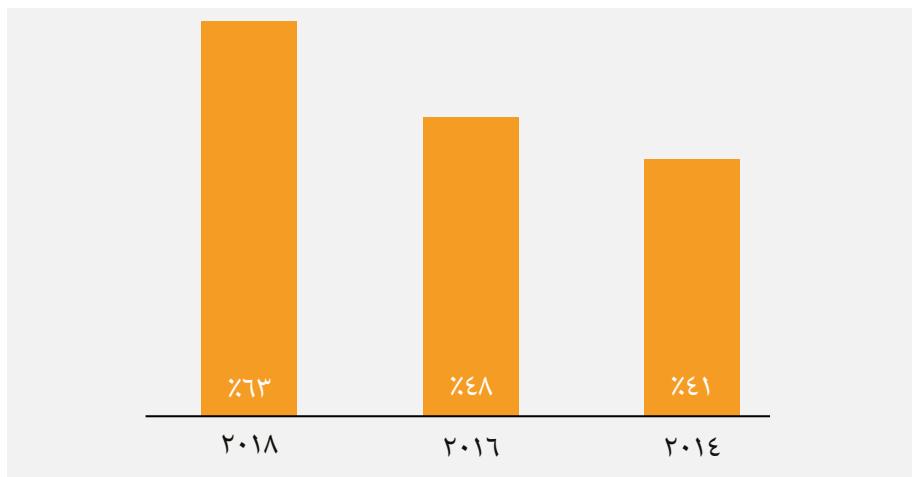
بناء القدرات الازمة للابتكار ودور الجيل التالي

وصلاحياتهم للغوص في عام الابتكار والتقنيات الجديدة. ويمكن لجيل الألفية تحديداً أن يضطلع بدور فائق الأهمية في هذا الإطار. يمتاز هذا الجيل بأعلى مستوى من التحصيل العلمي حتى تاريخه، كما أنه مل مبسوطون التكنولوجيا فهذا الجيل أكثر ميلاً إلى التكيف مع التحول الرقمي كما يشكل مصدراً قيّماً للحلول الرامية إلى سدّ التغيرات على مستوى المهارات نظراً للخبرة والتعليم واتساع الأفق الذي يتمتع به.

لطالما كان استثمار الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط عبر التاريخ في البحوث والتطوير وفي تطوير قدرات الابتكار، دون مستوى الأمثل. غير إن هذين العاملين الممكّناني الرئيسيان للابتكار، من هنا، يفسّر غياب هذين العاملين سبب بقاء الابتكار والتحول الرقمي في العالم النظري أكثر من أرض الواقع - الإدراك في أزدياد ولكن ليس التنفيذ.

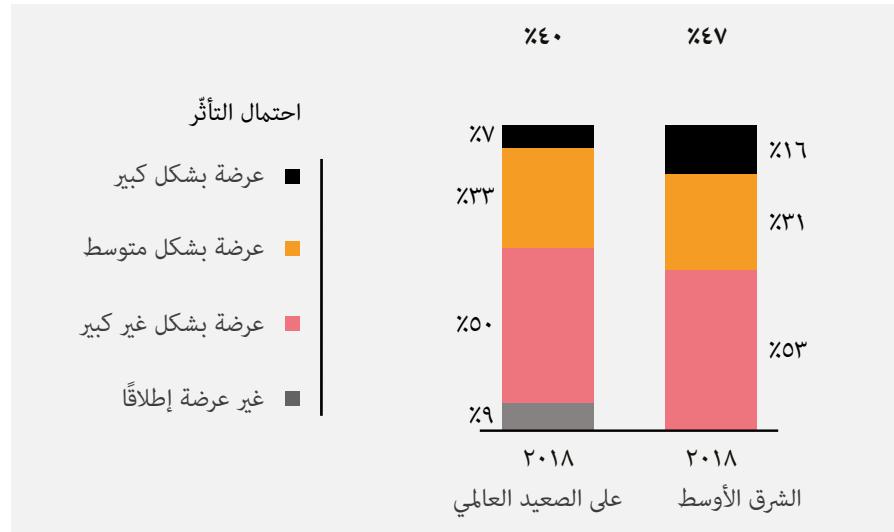
ولطالما شُكِّل عامل تطوير القدرات مسألاً هاماً بالنسبة إلى الشركات العائلية. سيتحدد جزء من إرث الشركات العائلية بحسب الطريقة التي تشجع فيها الأجيال التالية على المشاركة بذلك، على العائلات أن تدرك قيمة الجيل التالي وأهميته في هذه الأوقات التحولية وأن تعزز قدراتهم

المحلق 11: باتت الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط أكثر إدراكاً للتحدي الذي تطرحه الحاجة إلى الابتكار





الملاحق ١٣: احتمال تعرض الشركات للهجمات السيبرانية



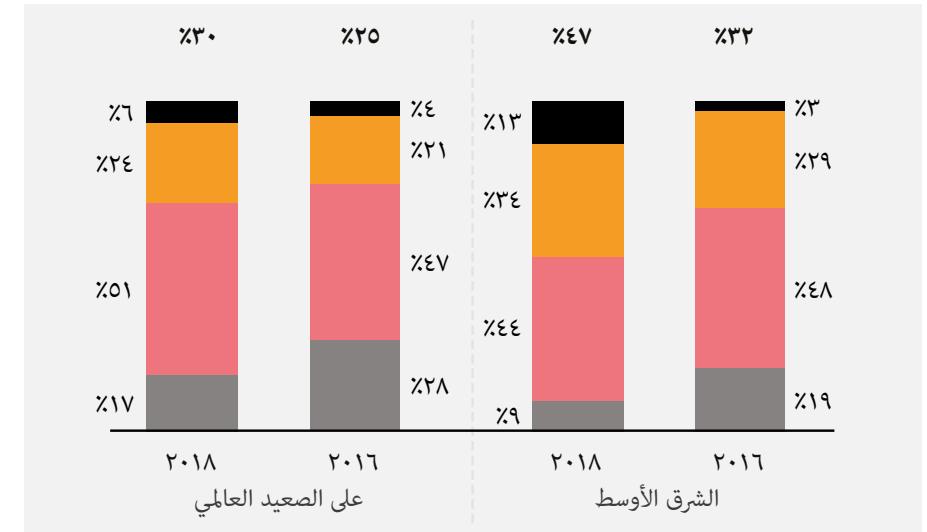
الجذرية الناجمة عن المجال الرقمي تشكل تهديداً أساسياً. أفاد ٤٧٪ من قادة الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط أنهم يعتبرون شركاتهم عرضة للهجمات السيبرانية - وهي نسبة أعلى من نسبة ٤٠٪ السائدة عالمياً (يرجى الاطلاع على الملحق ١٣ أدناه). أما المسائل المحددة التي تم إدراجها كمصدر للمخاوف فتتضمن الأمان السيبراني، وسرعة التأثر بالجرائم السيبرانية، والتهديدات التي تطال السمعة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، والاحتياط المصرفى وأعطال النظم. تجدر الإشارة إلى أن المشاركين الذين يعتبرون أنهم عرضة بالدرجة الأكبر للتأثر بالتغييرات الجذرية الناجمة عن الرقمنة من حول العالم، يعملون في القطاعات التالية: تجارة التجزئة (٥٣٪)، والخدمات المالية (٥٢٪)، والإعلام والترفيه (٦٥٪).

الوعي المتزايد بال المجال الرقمي

إن واقع الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والطباعة الثلاثية الأبعاد وعلم الروبوت بكل ما يحمل في طياته من تغيرات جذرية، بدأ يطرق باب قادة الشركات العائلية. أفاد ٣٠٪ من المشاركين من مختلف مناطق العالم أنهم عرضة لتأثيرات التغيرات الجذرية الناجمة عن الرقمنة، وهي نسبة أعلى بكثير من نسبة ٢٥٪ التي تم تسجيلها في استطلاع العام ٢٠١٦. يُنادي قادة الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط درجة أعلى من القلق إزاء هذه المسألة، إذ أفاد نصفهم تقريباً (٤٧٪) أنهم عرضة للتهديدات الرقمية - مقارنةً مع نسبة ٣٢٪ المسجلة سابقاً (يرجى الاطلاع على الملحق ١٢ أدناه).

تعتبر نسبة كبيرة من الشركات التي شملها الاستطلاع في منطقة الشرق الأوسط، أن التغيرات

الملاحق ١٢: احتمال تأثر الشركات بالتغييرات الجذرية الناجمة عن الرقمنة



الابتكار علامة فارقة رئيسية للنجاح

مجموعة الخليج للتسويق، الإمارات العربية المتحدة
محمد باقر، نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

تعتبر مجموعة الخليج للتسويق شركةً عائلية رائدة في منطقة مجلس التعاون الخليجي وتشتمل على محفظة من العلامات الدولية والمفاهيم المحلية. ويُعد الابتكار بالنسبة إلى المجموعة عنصراً أساسياً للمحافظة على تفاصيلها. ويوضح ذلك جلياً في رؤية الشركة الموثقة: "ابتكار، تميز وارتقاء لتتوّل ريادة السوق". حرص محمد ع. باقر نائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لمجموعة الخليج للتسويق، لدى اتخاذ قرار أن يحذو والده عبد العزيز باقر مؤسس الشركة، أن يكون على دراية بكلفة شؤون العمل ومبرياته. ملتقطة هذه المهمة على الإبلام بكلفة جوانب العمل، بل تضمنت كذلك التمسك بقيم العائلة ونقلها إلى القرن الواحد والعشرين. وقد أضحى الابتكار جزءاً من ثقافة الشركة العائلية وقيمةً أساسية من قيمها.

ويقول محمد ع. باقر في هذا الصدد: "تكتيف نسبة كبيرة من قيمنا مع ظروف العمل الحالية. أسس والدي المجموعة في منتصف السبعينيات ومن الضوري المحافظة على روح العائلة فواقع أتنا شركة عائلية، يشكل موطن القوة الأبرز الذي مُنبلط. إننا نؤمن بثقافة الصدق، والجودة، والاعتماد على أفراد العائلة، والتعليم كما يشكل العمل الجدي، والولاء، وبذل المجهود الإضافي جزءاً من قيمنا. إلا أن العالم في تطوير مستمر، الأمر الذي يجب أن ينعكس على قيمنا كذلك. إننا على اعتاب العام ٢٠٢٠ وقد شهدنا الكثير من التغيرات، لذلك فإننا نشجع اعتماد القيم الجديدة المكملة لقيمنا القديمة مثل الابتكار والعمل بروح الفريق.

تُنذر منطقة الشرق الأوسط بتاريخ عريق في قطاع تجارة التجزئة، كما أن تجارة السلع كانت دوماً ركناً حيوياً في دخل القبائل والعائلات العربية. وما زال هذا التاريخ ينعكس حتى يومنا هذا في المنطقة، إذ تستأثر الشركات العائلية بحصة الأسد في قطاع تجارة التجزئة، في دلالة على الموثوقية والمصداقية. ولكن هل يتجسد مستوى أعلى من الموثوقية في معدل أكبر من المبيعات؟ يجيب محمد ع. باقر عن هذا الطرح قائلاً: "تنعكس قيمنا في كل ما نزاوله كشركة عائلية كما أننا ندعم هذه القيم ونشجع اعتمادها علينا. فإننا نشاركها مع موظفينا الذين نثق بدعمهم لنستكمم مسیرتنا لأجيال تتلو. إننا نعتمد هذا النهج منذ سنوات وقد استطعنا أن ننمو بفضل مصاديقنا".



1978

سنة التأسيس



الجيل الحالي الذي يتولى
قيادة الشركة

6,000

عدد الموظفين

الرياضة، والمنتجات
الاستهلاكية، والرعاية
الصحية، والتعليم،
والم المنتجات المتعلقة
بنمط الحياة، والعقارات،
والخدمات اللوجستية،
والخدمات ذات الصلة

القطاعات

الفعاليات المرئية مثل تخفيضات الجمعة السوداء، أو تخفيضات عيد الميلاد وما إلى هناك. تبدأ من ثم التحضيرات وفق ما يتم الاتفاق حوله بهدف خلق تجربة مميزة وجاذبة للعملاء".

أصبح استخدام البيانات الخاصة بالعملاء لوضع استراتيجية تجارة التجزئة والتسويق، ممارسةً شائعة في يومنا هذا. كما باتت الشركات تقوم باستثمارات وجهود كبيرة لتحديد احتياجات العملاء. وهذه المسألة على قدر من الأهمية بالنسبة إلى مجموعة الخليج للتسويق وإلى رئيسها التنفيذي الذي يقول: "إننا نجهز كافة متاجرنا بأحدث التقنيات بدءاً من أجهزة تتبع الخطوات وصولاً إلى المخططات العارضة التي تمكننا من قياس التوجهات والتحركات الخاصة بالعملاء بصورة يومية. تتغير مستهدفاتنا بحسب النتائج التي نلحظها يومياً. فإن أظهر المخطط الحراري عدم التردد إلى ر肯 محدد، نعمد على اتخاذ الإجراءات اللازمة على الفور. كنا نفتح المتجر في الماضي وننتظر قرول العميل، أما اليوم في عصر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، يمكننا أن نتوقع ما يريده علاؤنا ونلبي احتياجاتهم بشكل أفضل".

لا تقتصر الابتكارات التكنولوجية على وجهات التعامل المباشرة مع العميل. يوضح محمد ع. باقر هذه النقطة قائلاً: "تم الاستعانة بعدد من التقنيات في المكاتب الخلقية لمجموعة الخليج للتسويق كذلك. إذ يمكننا تقديم وتوقع الوجهة أو المتجر الأنسب لكل منتج. ويمكن الآلة العمل هذه أن تتحسن بشكل ملحوظ عندما يتم اعتماد استراتيجية فعلية لقنوات البيع المتعددة في منطقتنا. إلا أن ذلك يستند بشكل كبير على الأطراف الثالثة وعليه، هناك حاجة ماسة إلى زيادة مستويات التعاون. يجب أن يعمل شركاؤنا بموجب المعاييرعينها التي نعمل بها أو على مانحي الامتياز الاستثمار والاضطلاع بدور شركة خدمات لوجستية". يعتبر هذا النوع من الابتكار على مستوى نموذج العمل طبيعياً في قطاع تجارة التجزئة ويتنازلي شركات الخدمات اللوجستية تلعب دور تجّار التجزئة فيما ينشئ تجّار التجزئة مراكز خدمات لوجستية نتيجةً لأوجه التفاعل الجديدة في القطاع.

يرتبط الابتكار والتطور والنجاح في السوق ارتباطاً وثيقاً. ويرأي محمد ع. باقر أن هذا النجاح لا ينحصر فقط في الشركة العائلية: "لدى الشركات العائلية التزاماً تجاه مستقبل منطقة الشرق الأوسط. وإننا شغوفون في حالتنا بمجال الرياضة ونعتبر أنفسنا مسؤولين عنه وليس فقط جزءاً منه. من هذا المنطلق، إننا نأولو جهداً لجذب المجتمع مع الجهات الحكومية المعنية لمناقشة أهمية الرياضة ونمط الحياة الصحي. ونعتقد أن الاهتمام بهذا الشأن واجب علينا ليس فقط تجاه مجموعة عملاء وطننا وشعبنا ومنطقتنا كذلك. ختاماً، من المهم جداً أن يكون للشركة رؤية واضحة تستشرف المستقبل ويرأي أن أي شركة تتلزم برؤيتها وترتكز على تحقيق أهدافها، ستتحقق النجاح لا محال".

تنتهي مجموعة الخليج للتسويق توجّهين تشغيليين مختلفين. فمن جهة، تعمل مجموعة الخليج للتسويق مع شركات عالمية مرموقة وتضطلع بدور الموزع المحلي لمنتجاتها - وهو نموذج عمل يتطلب أوجه امتحال محددة للعلامة بهدف المحافظة على الصورة والخصائص عينها على صعيد العالم. وتعتمد المجموعة من الجهة الأخرى نموذج عمل خاص بالعلامات المحلية مثل "سان اند ساند سبورتس" حيث يتم اتخاذ كافة القرارات داخلياً. يضيف محمد ع. باقر في هذا الصدد معلقاً: "يضطلع الكثيرون من تجّار التجزئة في منطقة الشرق الأوسط بدور قنوات توزيع، وبالتالي فإنهم مشغّلون أكثر من كونهم تجّار تجزئة بالمعنى التقليدي. تتولّ في المجموعة على سبيل المثال توزيع منتجات علامة "Nike"، وبالتالي فإننا ندير الأفراد وتدفع العمل فقط أي أن دورنا محدود. ولكن عملنا مع علامة "سان اند سبورتس" يقوم على نموذج تجارة تجزئة فعلي أثبت قدرته على تحقيق نجاح موازٍ".

ما زال نموذج أخذ وكالة أو حقوق امتياز علامة وتوزيعها الأكثر سواداً في قطاع التجزئة في منطقة الشرق الأوسط، إلا أن التحول الرقمي والتجارة الإلكترونية تسمح في يومنا هذا للعلامات التجارية العالمية بأن تدخل السوق مباشرةً. من هنا، على نماذج الأعمال ونظم التوزيع أن تعيد حساباتها في ظل هذا الواقع الجديد. في هذا السياق، يقول محمد ع. باقر: "يتعيّن على أصحاب حقوق الامتياز النظر في طرق جديدة لمزاولة أعمالهم. ستنتغرق هذه المسألة بعضاً من الوقت على صعيد منطقة مجلس التعاون عموماً، إلا أنها بدأنا نلمس تغييرات في هذا النموذج على صعيد دي. التكاليف آيلة إلى ارتفاع وانشار الإنترن特 يحطم كل الحدود ويحاول تجّار التجزئة تزويد عملائهم بكل ما تقدّمه الشركة الأم المالكة للعلامة التي يتم توزيعها، لذلك يجب أن يتغيّر نموذج العمل علينا أن نأخذ التكلفة بالحسبان بالدرجة الأولى. إن تجّار التجزئة بحاجة إلى إحداث تغييرات كبيرة".

إن توقعات العملاء في تغيير مستمر كذلك في ظل الظروف الحالية لقطاع تجارة التجزئة، إذ إن نطاق خياراتهم وتحكمهم اتسع مقارنةً بما مضى حيث كان يتم توريد منتجات محددة في مواسم محددة ليس للعملاء خيار سواها. إلا أنها اليوم في عصر العولمة والمنافسة أشدّ من أي وقت مضى وأصبحت توقعات العملاء ليس فقط العامل المحدد للمنتجات بل لأوقات تقديمها ولأسعارها (مثل مواسم التخفيضات)، وكيفية تقديم المنتج (مثل خدمة العملاء، والتغليف)، وسرعة التسليم (مثل خيار خدمة التسليم المفضلة). ويتابع محمد ع. باقر: "يتوقع علاؤنا يومياً أن يروا في متاجرنا في دي ما يروه في الولايات المتحدة أو في هونغ كونغ على سبيل المثال. تطرح هذه المسألة عدداً من التحديات بالنسبة إلى المصمّعين ولكن علينا أن نعالجها. فإن لم نقدم المنتج الذي ينشده العميل، سيحصل عليه من مكان آخر". ويرى محمد ع. باقر أن التعاون مع كافة أصحاب المصلحة المعنيين عامل رئيسي لتحقيق النجاح في القطاع. ويقول في هذا الإطار: "نحن نتعاون مع الحكومة لارتقاء إلى توقعات العملاء. ونجتمع فصلياً لاستعراض

رّوّاد في المجال الرقمي

مجموعة العبيكان للاستثمار، المملكة العربية السعودية
المهندس عبدالله العبيكان، الرئيس التنفيذي

تتمحور رؤية العبيكان حول تعزيز مستقبل التصنيع في المملكة العربية السعودية وخارجها - والشركة تسلك الطريق المناسب لتحقيق ذلك. خاضت مجموعة العبيكان في السنين الماضيتين رحلة تحول رقمي هائلة متوجهة نحو التصنيع الذكي جراء انطلاق الثورة الصناعية الرابعة. تُحدِّث الثورة الصناعية الرابعة تغييرات جوهرية على الإنتاج الصناعي، وتشكّل الابتكارات والبيانات الضخمة أساسيات هذه التغييرات.

وتعتبر وحدة التصنيع في مصنع العبيكان للتغليف في الرياض شهادةً على جهود التحول هذه، فهي تضاهي نظائرها الغربيين الأكثر تقدماً. توفر التقنيات الرقمية ترابطًا شاملاً عبر مرفق العمل ما يعزز الشفافية، كما تؤدي تحليلات البيانات إلى تحسّن مستمر بمستوى الكفاءة. يتم عرض مؤشرات الأداء الرئيسية في لوحات تحكم مخصصة في الوقت الحقيقي ومع بعضها - المعلومات متوفّرة في أي مكان وأي وقت. تتم جدولة الآلات والطاقة الإنتاجية على أعلى مستوى من القدرة. يوفر برج مراقبة مزود بأجهزة رصد رؤية كاملة تسمح بالإشراف على كامل عملية التصنيع وحالتها. كما ترفع المعدّات الذكية بطاقات صيانة تلقائية وتم الإشارة إلى المشاكل من دون الحاجة إلى التحقق اليدوي. إلى ذلك، يتم رفع تقارير في الوقت الحقيقي حول سلامة الآلات إضافةً إلى تتبع نسبة الإنتاج المستهدفة.

تأسست بدايةً مجموعة العبيكان في العام ١٩٨٢ كشركة طباعة وانتقلت من ثم إلى عمليات الإنتاج المضيفة لقيمة أكبر وإلى عمليات تغليف أكثر تعقيداً للأغذية والمشروبات. أما اليوم فقد أصبحت مجموعة العبيكان المؤرّد الرائد لخدمات التغليف في الشرق الأوسط وأوروبا، وإفريقيا. يشير مسار هذه الشركة العائلية حتى تاريخه، إدراهاها التام لأهمية مواكبة العصر والابتكار الذاتي. وطالما شكلت مذاج العمل الجديدة والشراكات الذكية والاستثمارات الاستراتيجية التي تسمح للشركة بالانتقال إلى مستوى أعلى من التنمية، جزءاً من الاستراتيجية. وتبذل مجموعة العبيكان جهوداً حثيثة حتى لا يتم اعتبارها مزودة منتجات فقط، بل مزوداً للحلول. هذا وقد أنشأت المجموعة شركةً جديدةً ألا وهي العبيكان للحلول الرقمية التي تُعنى بمساعدة المصنعين على تطوير عملياتهم التشغيلية الرقمية.

من ناحيته، يعتقد عبدالله العبيكان الرئيس التنفيذي لمجموعة العبيكان للاستثمار أن هناك تحديين رئيسيين يشكلان دافعاً لخوض عملية تحول رقمي. ويقول: "يشهد العالم بدايةً تغييرات بوتيرة أسرع من أي وقت مضى وعلى الشركات أن تكون قادرة على المواكبة. أمّا ثانياً، فباتت التكلفة والمنافسة أقسى مما مضى." كما أنه يعتبر الرقمنة ميزةً تنافسيةً أكثر من كونها مجرد أداة، وهي ميزة يجب الحرص على دمجها بشكل كامل ضمن استراتيجية الشركة.



1982

سنة التأسيس

الجيل الثاني
قيادة الشركة

4,000

عدد الموظفين

الصناعات التحويلية،
والورق والتغليف،
والطباعة، والتوزيع،
والعقارات، والتعليم

القطاعات

يرى عبدالله العبيكان كذلك في التحول الرقمي فرصةً لدعم الشركات العائلية الأخرى. وهو غالباً ما يفضل بدور المتحدث في منتديات الشركات العائلية حيث يغتنم الفرصة للترويج لقوة التحول الرقمي ومزاياه، كما أنه يحرص على مشاركة الدروس التي استقهاكي يساعد الشركات الأخرى في تسريع رحلتها نحو النضوج الرقمي. ويقول في هذا الصدد: "إن المسألة التي استغرقنا وقتاً معيناً لحلها خلال عملية التحول، لن تستغرق بالضرورة الوقت عينه من جهتكم، فبإمكانكم التعلم من أخطائنا وتقليل فرصتنا للازمة للتحول". إلى ذلك، يرى الرئيس التنفيذي عملية التحول التي خاضتها مجموعة العبيكان على أنها فرصة لتأسيس مجموعة من المصنعين النظارء من أصحاب الطموحات والتوجهات الفكرية المماثلة في المملكة العربية السعودية، تصب تركيزاً على مجالات مختلفة، وليس فقط على العمليات التشغيلية الرقمية. ويفيد قائلاً: "يخلق المجال الرقمي فرصةً عديدة لابتكار ليس فقط على صعيد العمليات التشغيلية بل على صعيد عرضنا للقيمة ونماذج عملنا وقدرات أطقم عملنا أيضاً". لم يعد التحول الرقمي خياراً بل أضحي ضرورةً للشركات كي تحافظ على مستويات مناسبة من التنافسية، وتعتبر مجموعة العبيكان من أولى المجموعات التي أدركت أهمية التغيير وتكيّفت معه ودعمته.

حصلت مجموعة العبيكان كلًّا ما زرعته. فمنذ انتقالها إلى الحلول الرقمية، استطاعت مجموعة العبيكان تحقيق عدد من المزايا مثل نسب أعلى من الإنتاجية ومن مراقبة الجودة، وتقليل أوقات التوقف غير المخطط لها، وتقليل استهلاك المواد الخام والمخزون، وتقليل تكاليف الصيانة، وبلغ خطوط إنتاج أكثر مرونة وتطوراً قادرّة على التكيف سريعاً مع تفضيلات العملاء المتغيرة ومع التقلّب في الطلب، والرصد في الوقت الحقيقي للمستهدفات وضبط عمليات التدقيق.

تزاول مجموعة العبيكان أنشطتها في مجال تسوده التقنيات الرقمية وتحدّث فيه تغييرات سريعة الوتيرة. غير إن عبدالله العبيكان يوضح أنّ اعتماد هذه التقنيات للغرض الأنف الذكر لا يشكّل الرد الصحيح، بل المطلوب هو التحلي بعقلية قائمة على الرقمنة لاستحداث حلول للمشاكل القائمة بهدف التحقيق التدريجي لعملية التحول الرقمي. ويضيف في هذا الإطار: "أنصح بالبدء بمشكلة محددة تستوجب حلّاً، ثم تحديد البيانات المطلوبة وتوظيف الحلول الرقمية المناسبة لحلّها. يجب على خبراء البيانات العمل يداً بيد مع خبراء المجال.

كما أنّ اعتماد عقلية قائمة على الرقمنة هي تجربة تعليمية لا نهاية لها، واعتماد نهج عمل رقمي يعني التحلي بالمرنة والقدرة على التكيف سريعاً، والتمحور حول احتياجات العميل". ولكن كما في كل رحلة، لا مفرّ من بعض الإخفاقات أو التعرّفات: "ابدأ صغيراً، تعرّف سريعاً ثم انهض سريعاً"، هو أحد مبادئ عبدالله العبيكان الذي يضيف: "لا أحد يملّك كافة الأجهزة لكل الطروحات، لذلك يجب اعتماد عقلية منفتحة وبيئة عمل قوامها التعاون".

غالباً ما تبرز بعض التحدّيات خلال عمليات التحول مثل مقاومة التغيير، وبناء القدرات، والتحمّل الكامل للمؤسّوليات والمشاركة بالدرجة الملائمة، إلى جانب تداخل المؤسّوليات. عليه، فإن التحول الرقمي ليس مجرد تغيير في العمليات التشغيلية، بل هو تغيير في الثقافة والقدرات على مستوى المؤسّسة. إن تحقيق النجاح المنشود يكون حصيلة الجهود والمسؤولية الجماعية. وبحسب عبدالله العبيكان فإن: "كل واحد منا في المجموعة مسؤول عن شؤون الرقمنة. كما يعتبر أن تعزيز قدرات الأفراد وإمدادهم بالصلاحيات وتحمّلهم راية الرقمنة، وتوفير التدريب المستمر، هي عوامل أساسية للاعتماد الحقيقي والناجح للتحول الرقمي".

تحرص شركة العبيكان العائلية كذلك على غرس القيم التي تؤمن بها، ألا وهي الاحترام والأمانة والمساواة. يعمل عبدالله العبيكان كذلك على إرساء هذه القيم في مختلف جوانب الشركة وأنشطتها، ويقول: "يمكّنا أن نغفر الأخطاء حتى المكلفة منها إن كانت عن غير قصد، ولكن لا يمكننا أبداً القبول بعدم الأمانة في شركتنا".



”

لم تعد المنافسة بين الشركات كما عهديناها مسبقاً، إذ إننا ننافس الآن مجموعةً أكبر من اللاعبين تتضمن الشركات الناشئة كما الكبيرة في السوق. لم تبدأ شركتنا بعد باعتماد التطبيقات الرقمية السائدة في مجالنا مع العلم أن هناك مجموعة متنوعة من المنتجات الرقمية التي علينا النظر فيها والتي بدأ جيل الألفية باستخدامها.”

- الرئيس التنفيذي لشركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (لبنان)، الجيل الثاني

المبادئ الخمسة لتعزيز ثقافة الابتكار في العمل

الدكتور أنيل كورانا



شريك في قسم الاستراتيجية والابتكار
والرئيس العالمي لقسم المنتجات الصناعية
شركة بي دبليو سي

١. تقييم الحاجة إلى تحديد مقومات الشركة مع المحافظة على هوية الشركة العائلية إضافةً إلى الاستثمار في قدرات الابتكار المستقبلية. موافقة كافة التطورات المتعلقة بخبرات الشركة الرئيسية، والمحافظة على روح ريادة الأعمال وتقييم نماذج العمل والتقنيات الجديدة بشكل مستمر لتحديد أي منها تسهم في محافظة الشركة على تنافسيتها وديومتها.
٢. تنظيم نهج التعامل مع الابتكار وإجراءاته كي يصبح نتيجةً لجهود منظمة ومحددة وليس بمحض الصدفة. تحديد صيغة الابتكار الأنسب للشركة، على سبيل المثال تحديد تركيبة مؤلفة من (70% مثلاً) من الابتكار القائم مقابل (20% مثلاً) من الابتكار التدريجي و(10% مثلاً) من الابتكار الجدري والتحولوي. الاستثمار في البحث والتطوير بشكل مستمر حتى ولو كان الاستثمار صغيراً في مجال ينطوي الابتكار القائم ووضع ميزانيات لتطوير منتجات جديدة - بهدف البحث في منتجات أو إجراءات جديدة، أو النظر في أفقاً كار جديد، أو التعاون مع جامعة أو مختبر. النظر في إمكانية عقد شراكات خارجية والدخول في استثمارات مشتركة قد تعود بالفائدة على العمل. تجدر الإشارة إلى أن مستوى الابتكار ومدى الحاجة إليه يختلف من شركة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.
٣. عقد التآزرات والشراكات الملائمة المكملة لعمل الشركة مثلاً مع جهات أكاديمية ومواردين أو شركات من مجالات قريبة من مجال الشركة، أو حتى إعادة النظر في كيفية توظيف الاستثمارات المشتركة للشركة. تحديد التغيرات على مستوى الشركة وسدّها بمجموعة المهارات المناسبة وبالفرص من مصادر خارجية قيمة حيث ينطبق. الابتكار عنصرٌ عابر للقطاعات لذلك، يمكن للتكيف مع المنظومة الأوسع نطاقاً وإدراك نقاط الالقاء أن تعود بجزايا كبيرة على علامة الشركة العائلية.
٤. التأقلم مع التحول الرقمي والاستثمار فيه. تحديد مشاكل محددة يمكن حلها بالشكل الأمثل عبر التحول الرقمي عوض الدخول في هذا المجال بشكل عشوائي، ومن ثم التوسيع في عملية التحول هذه بشكل منهجي. ويجب في الوقت عينه وضع أهداف طموحة ترمي إلى إحداث تغيير عبر الشركة ككل. لهذا الغرض، يجب العمل على حشد دعم كافة أصحاب المصلحة المعنيين وعلى جعل اعتماد الحلول الرقمية مسؤولةً على عاتق كافة العاملين في الشركة.
٥. ومن المحوري هنا ترسیخ ثقافة الابتكار والتحول الرقمي المناسبة والعمل على اعتماد الابتكار من القمة إلى القاعدة. من الضروري لا تصبح إجراءات الابتكار والتحول الرقمي مسائل روتينية أو لأغراض بيروقراطية، لذلك يعني استحداث بيئة عمل مشجعة تحت على التفكير خارج الإطار المعهود. من هنا، من المهم الاستعانة بقوى بشرية قادرة على إحداث التغيير المطلوب واحتضان جيل الألفية وتقبل سبل العمل الجديدة. كما يعني الارتفاع بمهارات وتطويرها بشكل متواصل على مستوى القوى العاملة بهدف الاستمرار بموافقة كافة التطورات. إلى ذلك، يجب اعتماد المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة لرصد مسيرة الابتكار الخاصة بالشركة ومتابعتها وبهدف المكافأة لدى إحراز التقدّم. ختاماً، من المهم تقبّل حالات الإخفاق المؤقتة واعتبارها جزءاً من مسار التقدّم، والمهم في هذه الحالات تخطيها بشكل سريع واستقاء الدروس القيمة من الأخطاء.

البيئة الحاضنة

"يد واحدة لا تصفق..."

تعتبر البيئة الاقتصادية والأنظمة من أبرز التحديات التي تواجهها الشركات العائلية، فقد حلّت في المركزين الأول والرابع على التوالي في استطلاعنا. تزاول الشركات العائلية عملها في منظومة يمكن فيها للسياسات التي يتم تطويرها أن تكون عاملاً محفزًا أو مثبطًا.

إذًا، ما هي العوامل الضرورية للمحافظة على نمو الشركات العائلية وتحفيزه نظرًا لكونها مساهمًا حيوياً في الاقتصاد؟

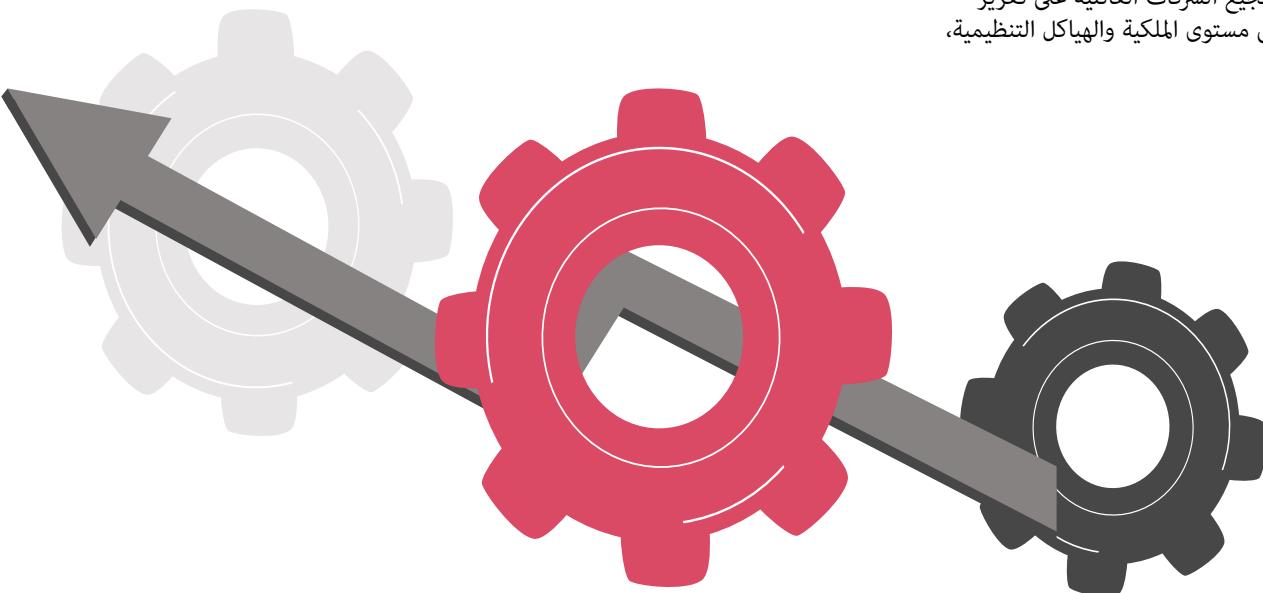




التمكين الحكومي

تلعب الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط دوراً رئيسياً في النمو الاقتصادي، فهي تسهم بنسبة كبيرة في إجمالي الناتج المحلي وفي معدلات التوظيف، وفي ظل هذه المكانة الكبيرة التي تحتلها الشركات العائلية، لا يمكن للحكومات ببساطة أن تدعها تتعثر. وتقديراً للدور الذي تضطلع به الشركات العائلية كمحرك للنمو الاقتصادي، تم صياغة أنظمة ووصيات حكومية جديدة في عدد من الأسواق دعماً لهذه الفئة من الشركات، فإن توافر بيئة العمل المناسبة حيوية لتعزيز النمو. تجدر الإشارة إلى أن ٦٣٪ من قادة الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط أفادوا أن الأنظمة شكلت تحدياً رئيسياً مقارنةً مع ٤٣٪ من قادة الشركات العائلية في المناطق الأخرى (يرجى الاطلاع على الملحق ٣، الصفحة ١١).

يتتصدر التدريب كذلك أجندة الحكومة، فقد استضافت غرفة تجارة وصناعة دبي مجموعةً من ورش العمل المتمحورة حول قادة الشركات العائلية من الجيل الثاني وحول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مبادرة دبي للمشاريع الناشئة التي أطلقت في العام ٢٠١٦. في السياق عينه، أنشأت حكومة المملكة العربية السعودية عدداً من المنشآت التي لا تتوخى الربح مثل "المركز الوطني للمنشآت العائلية" و"المركز السعودي للحكومة"، والتي تشجع اعتماد أطر الحكومة والهيئيات التنظيمية الأمثل كما سلطت الضوء على الدور الحيوي الذي تضطلع به الشركات العائلية على المستويين الاقتصادي والاجتماعي. أصدرت وزارة التجارة والاستثمار في العام ٢٠١٣ "دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية"، وهو دليل يرمي إلى مساعدة الشركات العائلية على تحسين أطر الحكومة التي تعتمدتها. وقضى الهدف من ذلك بتشجيع الشركات العائلية على تعزيز الشفافية على مستوى الملكية والهيئات التنظيمية،



تضارفت جهود المنظمات الحكومية وشبكة الحكومية - إلى جانب المبادرات المستقلة - في السنوات الأخيرة، لدعم الشركات العائلية في المنطقة وذلك عبر تسهيل القيود الاستثمارية، وتوفير التوجيه اللازم لتحسين أطر الحكومة والشفافية، وإلزامها، إضافةً إلى إلقاء الضوء على معرقلات النمو وتحديد طرق لمعالجتها. هناك توجه عام في المنطقة لتحسين الإجراءات الروتينية الرسمية، ورسوم الخدمات، وغيرها من العوامل التي قد تعرقل مزاولة العمل.

أبدت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة دعماً فعالاً للشركات العائلية من خلال توفير بيئة عمل مواتية تراویل لأنشطتها فيها. فقد شجع القانون الاتحادي رقم (٢) لسنة ٢٠١٥ بشأن الشركات التجارية، الشركات العائلية على طرح أسهمها للأكتتاب العام والتحول إلى شركات عامة من خلال تخفيض متطلبات التعويم من ٥٠٪ إلى ٣٠٪، ما يسمح بالتالي للعائلة الاحتفاظ بالحصة المسيطرة.

الشراكات بين القطاعين العام والخاص إلى الواجهة

شهدت منطقة مجلس التعاون الخليجي في السنوات الأخيرة ظاهرةً ألا وهي دخول المنشآت الحكومية في قطاعات هيمنت عليها سابقًا الشركات العائلية مثل التجارة بالتجزئة والعقارات. في المقلب الآخر، تنظر الشركات العائلية في فرص استثمارية محتملة في إطار شراكات بين القطاعين العام والخاص، في مجالات تدرج عادةً في شقّ المنشآت الحكومية مثل قطاعي الرعاية الصحية والتعليم.

وفي كلتا الحالتين، تزداد المنافسة في بيئة عمل تنافسية أساساً، إلا أن هذا الوضع يهدّد الطريق كذلك لإمكانية استخدام نماذج تعاون متكررة. يشجع قانون تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إمارة دبي للعام ٢٠١٥، على مشاركة القطاع الخاص في تطوير مشاريع تخدم أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية في دبي. ويتم التعامل مع ابتكار نماذج عمل جديدة بشكل إيجابي. ومن المهم في مثل هذه الشراكات أن يضطلع كل طرف بدور يرتكز على نقاط قوّته، وأن يتم اختيار مجالات الاستثمار بحكمة تفادياً للغوص في المجهول.

تعاون النظاراء

إلى جانب المبادرات الحكومية الممكّنة، من المهم توافر بيئة تعاونية مفتوحة ما بين الشركات العائلية نفسها فهي تثري تجربة كل من الشركات المعنية وتكسبها معطيات قيمة. توافر الكثير من المنظمات المتخصصة التي لا تتوكّي الربح، والتي تسهم بشكل قيم في التنمية المستدامة للشركات العائلية. نذكر من أبرز هذه المنظمات التي تدعم بشكل فاعل الشركات العائلية في المنطقة: مجلس الشركات العائلية الخليجي، ومنتدى ثروات الشركات العائلية، ومعهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، ومعهد حوكمة الشركات. تضيّع رسالة هذه المنظمات بدعم تطوير القدرات، وتمكين بناء شبكات التواصل ما بين النظاراء، وتشجيع الأنشطة التعليمية والبرامج التدريبية في ما يتعلّق بعده من المواضيع التي تؤثّر على الشركات العائلية.





“

إن هدفنا الأسمى هو المحافظة على الإرث الذي تركه والدنا وأن نساهم في تطوير مجتمعنا إلى أقصى حد ممكن.”

- رئيس شركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (الأردن)، الجيل الثاني

“

أحد أهدافنا الهامة هي إحداث فرق في عائلتنا، وشركتنا، ودولتنا.”

- نائب رئيس مجلس إدارة شركة عائلية في منطقة الشرق الأوسط (لبنان)، الجيل الثاني

تمكين استدامة الشركات العائلية

مجموعة كيمجي رامداس، سلطنة عمان

بانكاج كيمجي، رئيس

تتمنّع مجموعة كيمجي رامداس بتاريخ عريق من العمل في سلطنة عمان. شُكّل انتقال الأب المؤسس رامداس ثاكرزي من الهند إلى عُمان في العام ١٨٧٠ لتأسيس شركة تجارية، حجر الأساس لتكوين شركات سيصبح واحداً من أكبر التكتلات في منطقة الشرق الأوسط. ترافق منذ ذلك الحين، نمو العائلة مع نمو السلطنة: أطلقت عُمان عدداً من مشاريع البنى التحتية الكبيرة في السبعينيات نتيجةً لازدهار قطاع النفط، وقد لعبت عائلة كيمجي في ذلك الحين دوراً أساسياً في نمو السلطنة. وعندما تم تسلیط الضوء على أهمية توطين القوى العاملة في منطقة الشرق الأوسط، كانت عائلة كيمجي سبّاقاً في استحداث فرص العمل للمواطنين العمانيين وتنمية مهاراتهم.

تحتفل الشركة في العام المقبل بعيدها الخمسين بعد المئة. وقد استطاعت العائلة بفضل تواجدها لأجيال المتعددة ومساهمتها الكبيرة أن تشكّل عنصراً أساسياً من تطور السلطنة ونسيجها الاجتماعي. كما تدرك العائلة تماماً معنى الاستمرار لأجيال والتواجد في بيئة تؤثر وتأثر بمسيرة الشركة العائلية.

من ناحيته، يشدد بانكاج كاناكسي كيمجي ابن حفييد رامداس ثاكرزي ورئيس مجموعة كيمجي رامداس، على أهمية التمسك خصوصاً في أوقات التغيرات الجذرية ويقول: "تعتبر التغيرات الجذرية الناجمة عن الرقمنة من أبرز التحديات التي تواجهها الشركات العائلية، إلى جانب تفاعلات العمل والخصائص الديمغرافية الملتغيرة. علينا أن نتطرق إلى مسائل على غرار الانتقال من التعامل ما بين الشركات إلى التعامل ما بين الشركات والمُستهلكين، ما يعني الإلام التام بسلسلة العمل من ألف إلى ياء. كما يجب أن نتكيف مع الواقع الجديد ونغيّر الطريقة التي نزاول بوجها أعمالنا".

يكون التكيف مع معايير بيئة العمل الجديدة حصيلة جهود جماعية تبذلها الشركات العائلية إلى حدّ معين من جهة والحكومة من جهة أخرى. ويقول بانكاج كيمجي في هذا الإطار: "عندما تشهد الشركة نمواً بهذا النطاق، يصبح توفير بيئة عمل حاضنة وفرص متساوية لكافة العاملين وتسهيل اعتماد إطار مناسب للحكومة، من الأولويات التي يجب النظر فيها حفاظاً على استمرارية العمل. ومن ناحية، يمكن للحكومة أن تضطلع بدور داعم في هذا الإطار ولكن من الناحية الأخرى، يجب على الشركات العائلية أن ترتكز بذاتها على اعتماد رؤية واستراتيجية واضحتين حرصاً على تحقيق النمو في المستقبل".



١٩٧٠

سنة التأسيس

الجيل الحالي الذي يتولى
قيادة الشركة

٥,٠٠٠

عدد الموظفين

التجارة بالتجزئة،
والم المنتجات الاستهلاكية،
والبناء، ومواد البناء،
والم المنتجات الهندسية،
والخدمات اللوجستية،
وخدمات التأمين،
والسفر، وحلول تقنية
المعلومات

القطاعات

القطاعات ذات الأولوية، مسألة يمكن أن تتخبط إطار التعاون مع الحكومة. ويوضح قائلاً: "إننا نشهد دخول صناديق ثروة سيادية في مجالات لا تندرج عادةً ضمن النطاق الحكومي مثل قطاع السياحة الذي يشكل ركيزة من ركائز نمو اقتصاد المملكة".

ويرأى بانكاج كيمجي أن في صلب إدارة تعاون فعال ضمن بيئه عمل منظمة وميسّرة، تقع مسؤولية كبيرة ألا وهي مسؤولية الأداء الحسن والعمل سوياً ومسؤولية الرد إلى المجتمع كذلك. ويقول في هذا الإطار: "تعتبر الشركات العائلية المساهم الأكبر في مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات في الدولة، من هنا، يصبّ الحرص على استدامة مثل هذا الجزء الحيوي من المجتمع في مصلحة الجميع. تكون الشركات العائلية ذات أحجام معينة منظمة ذاتياً ومع ذلك، من المجد أن تعتمد نموذجاً للحكومة دعماً لاستمرارية العمل. إذ لا يمكن لرب العائلة منفرداً أن يحكم إلى الأبد شركة رأس المالها مليارات الدولارات. ختاماً، على كل واحد منا تحمل مسؤولية إنفاذ بعض أفضل الممارسات ويكون التحقيق الأمثل لذلك عندما تتضافر جهودنا كافية".

يعني آخر، إن الشركات العائلية في منطقتنا تتطلع بدور محوري لا يسمح بتجاهلها. ويقول بانكاج كيمجي في هذا الإطار: "إن الحرص على توافر إطار حوكمة متين وفعال، متطلب في غاية الأهمية. من هنا، يمكن للحكومة أن تعتمد خطةً داعمة لأهداف الاستدامة مثل إجراءات التدقيق الخاصة بالحكومة، ويعتبر على الشركات العائلية أن تتمثل لبعض القواعد والمعايير. ويمكن لهذه الجهود أن تسير بشكل ميسّر وأن تثمر عن النتائج المرجوة من خلال نظام ضوابط وموازين بدلًا من التدخلات، وللمديرين المستقلين دور حيوي كذلك". إن المحافظة على مستوى ملائم من الشفافية يعود بالفائدة على كافة الأطراف المتعاونة مع الشركات العائلية ويحمي مصالحها: "يمكن للبنوك الاطلاع بالدليل الملحوظ على إطار الحكومة المعتمد من قبل الشركة في حال طلب الأخيرة قرضاً يفوق مبلغاً محدداً"، وفق بانكاج كيمجي.

لطالما دعمت البيئة الاقتصادية الشركات العائلية وتحديداً في منطقة الشرق الأوسط، إلا أن الزمن قد اختلف ورُفعت الإعانت إمازية عن المرافق العامة في السنوات الأخيرة. ارتفعت مثلاً ضريبة دخل الشركات في سلطنة عمان من ١٢٪ إلى ١٥٪، من هنا على الشركات العائلية أن تكون قادرة على التكيف مع السيناريوهات المتغيرة. ولكن يشدد بانكاج كيمجي على أن الوقاية الحكومية المفرطة قد تقييد النمو كذلك. ويوضح: "يمكن لأنظمة الوقاية المتعلقة بالملكية وتعريفات الاستيراد أن تشكل سيفاً ذي حدين. وفي حال فرض القيود على الشركات المتعددة الجنسيات، سيثبّتها ذلك عن إضافة القيمة محلياً. في الوقت عينه، تتمتع الشركات العائلية بقدرة كبيرة على التجاوب مع ديناميكيات السوق المتتسارعة التغير، كما أنها قادرة على التكيف بشكل إيجابي مع التغيير. لذلك، لا تحتاج هذه الشركات إلى بيئه عمل توفر حماية مفرطة بل إلى بيئه توفر فرضاً متكافئة. من هنا، يجب احتضان المؤسسات الأجنبية مع رفع مستويات التنافسية الخاصة بنا في الوقت عينه، وذلك من خلال تكيف نماذج وطرق العمل الحالية بطريقة تضمن استمرار النمو في المستقبل".

إلى ذلك، يرى بانكاج كيمجي أن التعاون ما بين الحكومة والشركات العائلية، مسألة هامة من شأنها تعزيز قطاعات محددة. كما أنه يعتقد أن الشركات بين القطاعين العام والخاص وسيلةً للنمو تتطوّر على إمكانيات هائلة، ويقول في هذا الصدد: "يعتبر على الحكومة تشجيع عقد الشركات ما بين القطاعين العام والخاص في مجالات مختلفة. كانت سلطنة عمان من رواد خصخصة قطاع المياه. ويتم النظر الآن في فرص خصخصة شركات نقل ومرافق عامة أخرى ولكن م يتم اتخاذ خطوات إضافية في هذا الإطار بعد. يمكن للشركات بين القطاعين العام والخاص أن تشكل وسيلةً ناجحة لتعزيز بعض القطاعات. يجب عرض هذه الفرصة وفي حال لم تنجح المساعي، تتولى الحكومة عندها زمام الأمور بالكامل. لكن يبقى الجانب الرئيسي للحراك على إضافة القيمة محلياً". وبالنسبة إلى بانكاج كيمجي، فإن استحداث التأزرات المناسبة لتطوير

المبادئ الخمسة لتعزيز البيئة الحاضنة

هاريندرا كيلاث

مسؤول - قسم الحكومة والامتثال
شركة بي دبليو سي



ما الخطوات التي يمكن للشركات العائلية اتخاذها؟

١. تشكيل جزء من الرؤية الحكومية الخاصة بالتنمية الاجتماعية الاقتصادية. إلقاء الضوء على أهمية اكتساب المعرفة من الشركات في ما بينها وتشكيل كيان يكون صوتاً قوياً للمجتمع - قوياً لدرجة تحدّى التغيير.
٢. تحمل مسؤولية المحافظة على العمل حرصاً على ديمومة الشركة للأجيال المستقبلية. وذلك عبر اعتماد أطر الحكومة المناسبة والتخطيط المبكر للتعاقب.
٣. المشاركة في الأنشطة الجماعية. تطوير منصات لمشاركة المعرفة على مستوى النظارء وعقد شراكات مع منظمات تقوم على توجّه فكري مماثل وتضع استدامة الشركات العائلية على جداول أعمالها.
٤. الاستثمار في التدريب والتنمية على المستوى الداخلي. تتعكس تطوير قدرات الموظفين والجيل التالي، في قوى عاملة تتميّز بمهارات عليا ما يعود بالفائدة على المجتمع والوطن.
٥. إدراك تأثير العمل على المجتمع الأوسع نطاقاً والاحتفاء به. لا يقتصر دور الشركة العائلية بكونها مساهماً حيوياً في اقتصاد المنطقة، بل إنها جهة تستحدث فرص عمل، وتبني المجتمع، وتشجّع الجيل التالي، وتحدد معالم القطاع الذي تعمل فيه كما أنها جهة فاعلة في مجال الأعمال الخيرية.

المبادئ الخمسة لتعزيز البيئة الحاضنة



مني أبو حنا

شريكة - قسم الحكومة والقطاع العام
شركة بي دبليو سي

ماذا تستطيع الحكومات أن تفعل؟

١. تطوير سياسات تنظيمية مراعية لعمل الشركات. السماح بالتنظيم الذاتي وبمستوى ملائم من التنافسية وتوفير الفرص العادلة للجميع. تطوير سياسات مساندة للشركات العائلية التي تعزز على التوسيع خارج الحدود المحلية، وتشجيع الاستثمار في البحث والتطوير واقتصاديات المعرفة أو النظر في إطلاق مبادرات أخرى مضيفة للقيمة يمكن فيها للشركات العائلية أن تضطلع بدور ريادي.
٢. تشجيع وتمكين حاضنات الأعمال ومراكز الابتكار التي تعزز قدرة الشركات العائلية على النظر في نماذج عمل جديدة وفي اعتماد تقنيات رقمية تساعده هذه الشركات على إعادة التجديد داخلياً وتحصين نفسها للمستقبل.
٣. اعتبار الشركات العائلية بثابة مستثمر مشترك هام وقدر على إضفاء القيمة في قطاعات محددة، على صعيد الشركات بين القطاعين العام والخاص. تحديد أوجه التأثر وإقامة تحالفات مع الشركات العائلية تعود بالفائدة على الطرفين بدلًا من التنافس معها.
٤. بناء البيئة الملائمة التي تدعم النمو الاقتصادي والتنافسية. إنشاء هيئات حكومية أو شبه حكومية ترتكز على المحافظة على مصالح الشركات العائلية واستدامتها وتقديم الدعم للمنظمات غير الحكومية كي تكون قادرة على فعل المثل.
٥. تحديد التوقعات من إضفاء الطابع المهني على الشركات العائلية من عمليات التعاقب فيها. تقوم منظومة العمل الداعمة على إرساء التوازن ما بين الحقوق والواجبات، من هنا أهمية وضع توجيهات وأحكام خاصة بالشركات العائلية. وضع توجيهات للتعاقب والحكومة وتقديم التدريبات وقياس النتائج مقابل التوقعات.

نقاط ختامية

يقف قادة الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط في وجه بيئة عمل متزايدة التعقيدات. إلا أن القدرة على تحقيق النمو المستدام في زمن التغييرات الجذرية مسألة حيوية، ليس فقط لضمان استمرارية الشركات العائلية بل مصلحة المنطقة كلّ.

ولكن في ظلّ هذه الأوقات العاصفة بالتغييرات، لدى قادة الشركات العائلية فرصةً لعبور هذه المرحلة بنجاح وذلك بضمّ تركيزهم على أربعة مجالات رئيسية من شأنها تمهيد الطريق للنمو:

أولاً وفيما يتعلق بالمنحي الداخلي، على قادة الشركات إضفاء الطابع المهني المطلوب على العمل، واعتماد أطر أفضل للحكومة، ووضع خطة للتعاقب حرصاً على انتقال ميسّر من جيل إلى التالي.



ثانياً ومن منحى العمل، من لهم أن يتم تقييم كفاءة ومعدلات ربحية مجالات العمل بشكل موضوعي، إضافةً إلى العمل على تحسين الأداء ووضع أجندة متينة تضمن مستقبل الشركة.



النقطة الثالثة تتعلق بأثر الابتكار والتحول الرقمي اللذين يعتبران من الأدوات التنافسية التي لا يمكن التغاضي عنها - بالتالي، فإن التكيف مع المجال الرقمي ورعاية الابتكار من ضرورات في يومنا هذا.



أما النقطة النهاية فهي التعاون الذي نعتبره برأينا من العوامل الرئيسية الممكنة للنمو: إن التعاون بين النظرة وبين القطاعين العام والخاص إضافةً إلى صياغة سياسات داعمة للنمو، عوامل تسهم في الحرص على استدامة الشركات العائلية.



ختاماً، إن ازدهار منطقة الشرق الأوسط واستدامتها من ازدهار الشركات العائلية واستدامتها.



أهمية الشركات العائلية على الصعيد العالمي



بيتر إنجليش

الرئيس العالمي لقسم الشركات العائلية،
رئيس قسم خدمات ريادة الأعمال والشركات الخاصة
في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا



تتوارد الشركات العائلية في شتى جول العالم، فهي من أقدم أشكال العمل عبر التاريخ. وتتسنم الشركات العائلية حول العالم بروح ريادة الأعمال، وبنظار بعيد المدى للنمو، وبأسس مجتمعية متजذرة وبقيم راسخة ومتينة تنتقل من جيل إلى آخر. ولا خلاف على الأثر القييم المترتب عن هذه الشركات على الاقتصاد ومعدلات التوظيف حول العالم - على الرغم من الإحصاءات التي تشير إلى معدلات استثمارية ضئيلة مع مرور الأجيال.

وتسوّج المحافظة على إرث الشركة العائلية تخطي مجموعةً من التحديات المعقّدة التي تؤثّر بشؤون الملكية والإدارة. يعتبر إتقان التعامل مع التحديات الداخلية الناجمة من ديناميكيات العائلة والملكية، على القدر عينه من الأهمية. إتقان تسيير العمل - ويفضي الهدف من هذين الشعدين الحرص على استدامة العمل للأجيال التالية.

وفي يومنا هذا، باتت الشركات العائلية تنظر في شؤونها آخذةً بالاعتبار الصعيد العالمي، ونحن كذلك. فتحنّ نساند الشركات العائلية عبر دعم أهدافها الرامية إلى تحقيق النمو، والتخطيط للاستثمارية، وتنمية الجيل التالي. من هنا، تتحمّل مهمنا حول مساعدة الشركات العائلية بكل ما أوتينا من موارد، على النمو والازدهار وإضفاء الطابع المهني المطلوب وتحقيق النمو المستدام المنشود. والشركات العائلية الأكثـر قـوة تعـني مجـتمعـات واقـتصـاد عـالـيـ أـكـثـر قـوة كـذـلـكـ.

بالتالي، لنا أن نتخيل القوة التي ستتّمّع بها الشركات العائلية عندما تحقق أهدافها!

جهات الاتصال

لمزيد من المعلومات حول الخدمات التي يمكن أن تقدمها لشركتكم العائلية أو حول أي من الم الموضوعات الواردة أعلاه، يُرجى التواصل مع:

هذا التقرير من إعداد:

إفنيكي أنتونيادو

قسم خدمات ريادة الأعمال والشركات الخاصة
في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:
evniki.antoniadou@pwc.com

ستيفاني جرونر-باكلي



أنطوان أبو منصور

رئيس قسم الصفقات
في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:
antoine.aboumansour@pwc.com

هاريندرا كيلاث

مسؤول قسم الحكومة والامتثال
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:
harendra.kailath@pwc.com

كارل ماكينزي

رئيس قسم استحداث القيمة
في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:
karl.mackenzie@pwc.com

المصاهمون في إعداد هذا التقرير:

أمين ناصر

استشاري رئيسي في قسم الشركات الخاصة
في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:
amin.n@pwc.com

الدكتور أنيل كورانا

شريك في قسم الاستراتيجية والابتكار
والرئيس العالمي لقسم المنتجات الصناعية
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:
anil.khurana@pwc.com

عماد أبو عز

رئيس قسم التكنولوجيا
في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:
imad.abuizz@pwc.com

منى أبو حنا

شريكة في قسم الحكومة والقطاع العام
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:
mona.abouhana@pwc.com

رئيس قسم خدمات الشركات الخاصة والشركات العائلية:

عدنان زايدى

رئيس قسم خدمات ريادة الأعمال والشركات
ال الخاصة في منطقة الشرق الأوسط
شركة بي دبليو سي

البريد الإلكتروني:
adnan.zaidi@pwc.com

منهجية البحث

يشير محتوى استطلاع شركة بي دبليو سي للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط ٢٠١٩ إلى بيانات تم جمعها خلال العام ٢٠١٨. بالنسبة إلى الإصدار العالمي من استطلاع الشركات العائلية، تم إجراء مقابلة مع مسؤولين تنفيذيين رئيسيين من شركات عائلية من ٥٣ دولة حول العالم. وقد تراوح حجم أعمال الشركات التي شاركت في هذا الاستطلاع ما بين ٥ مليون و١٠٠ مليون دولار أمريكي. تم تحليل كافة النتائج المتوسطة إليها من قبل "Jigsaw Research" وهي شركة مستقلة تُعنى بالبحوث المتعلقة بالسوق. تم إجراء ٣٨ مقابلة مع شركات عائلية في منطقة الشرق الأوسط.



