



# دعامات الانتقال الناجح للشركات العائلية

المحامي والمستشار القانوني  
مهيب الشريف

# دعامات الانتقال الناجح للشركات العائلية

## المحامي والمستشار القانوني مهيب الشريف

يستهدف هذا المقال بما فيه من إضاءات وأفكار المؤسس "الفرد" للشركة العائلية، والذي يجمع ما بين الملكية والإدارة؛ بغض النظر عن الشكل القانوني لهذه الشركة، سواء اتخذت شكل الشركة العادية أو ذات المسؤولية المحدودة أو المساهمة الخصوصية المحدودة.

يُعتبر انتقال الشركة من جيل إلى آخر من أخطر التحديات التي تواجه الشركات العائلية. لذلك، على المؤسس التذكير الدائم بمزايا الشركات العائلية وقوتها التنافسية في تحقيق أعلى الإيرادات والأرباح والنمو من جهة، وإبراز نقاط قوة تلك الشركات من حيث المعرفة والخبرة والثقة المتجذرة في اسم العائلة وموثوقيتها من جهة أخرى.

يدرك المؤسس أن استدامة الشركة تتطلب نموها، وإلا ستكون بلا شك عرضة بشكل أكبر إلى الإندثار الكلي أو المرطي. وعادة ما يعرف المؤسس أن ثمة عاملان أساسيان يلعبان دورًا حاسمًا في تحقيق الاستمرارية والاستدامة؛ يتمثل الأول في الجانب المالي الذي يتطلب توفر التدفق النقدي مع وجود احتياطي تخارجي؛ وويتمثل الثاني في الجانب الإداري الذي يتطلب وجود قواعد أساسية ومؤطرة لتوجيه أعمال الشركة وحوكمتها.

ولأن الرابطة العائلية ميزة ولعنة في ذات الوقت؛ فقد تكون سبباً لإنجاح الشركة وبذات الوقت سبباً لإفشالها؛ فكلما كانت الرابطة العائلية أقوى من أنظمة وقواعد الشركة، كلما أصبحت الشركة في تحد أكبر وخطر أشد. لذلك، تأتي الحوكمة كمجموعة من الإجراءات والقواعد التي تساعد وتضمن بأن تدار الشركة بطريقة حصيفة، بما يحقق أهدافها ويلبي طموح مؤسسيها، [1] كمتطلب أساسي للانتقال من جيل إلى آخر.

لذلك، يتعين على المؤسس البدء بالعمل على مأسسة أعمال الشركة بما يضمن عملية الفصل الواضح والمعقول بين الشركة والعائلة؛ والتأكد من قدرة الشركة على تحقيق النتائج التي تستمر إلى ما بعد رحيله. ذلك أن التنافس على الإدارة (أيًا كان شكله سواء اتخذ شكل الصراع أو النزاع أو اللجوء إلى التقاضي) بين الخلفاء/ الأشقاء يُرتب تداعيات قد تقود إلى اندثار الشركات العائلية. [2]

[1] يرى المتخصصون أن الشركات العائلية معرضة بشكل أكبر للزمات وتحديات تتعلق بالنزاع حول الإدارة والأدوار، فإن وجود نوع من الحوكمة سيساعد في توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات والأدوار، بما يضمن تخفيض أسباب النزاعات، هذا من جهة، ومن جهة ثانية تساعد الحوكمة في الترتيب للخلافة والانتقال بين الأجيال.

[2] بطبيعة الحال هنالك أسباب أخرى تعطل وتؤخر نمو الشركات العائلية وتضعها في تحديات كبيرة، مثل غياب التخطيط الاستراتيجي وعدم تحضير الجيل اللاحق وتأهيله لإدارة الشركة، وعدم تبني هيكليّة تعزز مبادئ وأسس الحوكمة بالاعتماد على الكفاءات والمواهب، عدم وجود دستور/ميثاق عائلي، وهي برأيي أسباب يمكن تجاوزها عند توفر النية والإرادة للتغيير.

تظهر حكمة المؤسس بإعداد خطة "مقنعة" للعائلة تضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بما لا يعرض الشركة لتحديات تؤثر على قدرتها على الاستمرار وتحد من نموها، إذ يتوجب على المؤسس معرفة وفحص طباع وقدرات ومؤهلات من سيخلفه. كما وتظهر حكمة المؤسس بوضعه خطة لمعالجة الأزمات بشكل سريع وعاجل، بما لا يسمح لها أن تتطور وتتضخم، وذلك بالتوازي مع إعداد خطة (تتضمن آليات وقواعد من خلال مجلس العائلة مثلاً) لتسوية النزاعات والخلافات بين أفراد العائلة بطرق ودية وبشكل عاجل. وذلك لتجنب واحدة من أبرز التحديات التي قد تواجه الشركات العائلية (وفاة المؤسس دون الاتفاق على أدوار الخلفاء) فيسعى أكثر من منافس لقيادة الشركة خلفاً للمؤسس.[3]

ووفقاً للمبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات العائلية الصادرة عن غرفة دبي للتجارة، ومركز دبي للشركات العائلية، فإن بعض الشركات العائلية حققت الاستفادة لأجيال متتالية بفضل التزامها بما يلي:

1- تأكدها من اتفاق الخلفاء على رؤية مشتركة: يتعين على المؤسس اتخاذ خطوة أولى حاسمة لتفادي القدر الأكبر من النزاعات، تقتضي التوافق حول رؤية مشتركة ووضع استراتيجية للعمل.

2- تعزيزها للفصل بين قضايا العائلة وقضايا الأعمال: إن الافتقار إلى الفصل الواضح بين القضايا العائلية وقضايا الشركة سيزيد من احتمالية النزاع بين أفراد العائلة؛ فيما يساعد فصل قضايا الملكية عن قضايا الإدارة على تحقيق التوازن بين العلاقات الشخصية والالتزامات التعاقدية.

3- بنائها لثقافة الثقة والشفافية والانصاف: ذلك أن عدم التأسيس لقيم الثقة والشفافية بين أفراد العائلة يُعد أحد الأسباب الأكثر شيوعاً لفشل الشركات العائلية؛ فعندما يعتقد أفراد العائلة أنهم لا يعاملون بإنصاف، تنشأ الخلافات في ما بينهم، مما يؤدي إلى انهيار التواصل وإلى الرغبة في التنازل عن الشركة.

4- إشراك أوسع للعائلة: تدرك الشركات العائلية الناجحة أن أحد المكونات الرئيسية للشركات العائلية المستدامة هو ضمان استمرار مشاركة العائلة بنطاقها الأوسع، بما في ذلك الأصهار والأقارب، والأزواج وأولئك الذين لا يشاركون بنشاط في الأعمال التجارية، وإشراكهم بشكل إيجابي في تحسين ديناميكيات العائلة وتعزيز الروابط التي تحافظ على الترابط الأسري.

5- تبينها لمجموعة من القواعد العائلية: يُعد إنشاء دستور العائلة وسيلة مهمة لإنشاء إطار الحوكمة؛ ذلك أن دستور العائلة المصاغ بإتقان والمدعوم من مجالس مختلفة على غرار جمعية المساهمين، ومجلس العائلة، ومجلس الإدارة؛ سيحقق القدر الأكبر من الوضوح والشفافية اللازمين لمواءمة أصحاب المصلحة الرئيسيين في الشركة العائلية.

[3] تعلمنا التجربة أنه في حالات كثيرة لا يكون التميز سهلاً بين المتنافسين، فربما جميعهم جيدين وجديرين، خصوصاً وأن الأسباب الدافعة لكل منهم تدرج ضمن "ادعاء" مصلحة الشركة. ذلك أن النفس البشرية مجبولة على تقديم الذات وتعظيم الدور وادعاء الحكمة والفهم وعدم الراحة في تقبل النقد، لكل ذلك، لا بد من تبني استراتيجية لا تنكر على النفس البشرية طبيعتها، وبذات الوقت تراعي مصلحة الشركة الفضلى. (لعل واحدة من الاستراتيجيات التي تقدم حلولاً معقولة هي استراتيجية تشكيل وتأسيس SPVs، إذ يتم التوافق على عدم المساس بالشركة الأم وعدم اقحام الشركاء في نزاعات تؤثر بشكل جوهري على استمرارية واستدامة الشركة).

في الختام، إذا لم ينجح المؤسس في الانتقال من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية لأسباب لا يمكن معالجتها؛ ربما يكون من الحكمة دراسة إمكانية بيع الشركة أو إدخال شريك استراتيجي. ذلك أن عدم وجود ورثة مهتمين بالشركة أو غير مؤهلين لإدارتها مع وجود احتمالية عالية لحدوث نزاع بينهم إلى جانب التغييرات الجوهرية في السوق؛ ستجعل من التوجه لتبني أحد الخيارات المطروحة أعلاه، خياراً حكيماً.





# ANDERSEN®

