

تجربة امرأة في قيادة شركة عائلية

كانت الشركات العائلية دوماً محور اهتمامي، فقد تربيت في بيت كل أفراده يعمل في مجال التجارة والمقاولات. جدي خليفة الجاسم هو مؤسس مجموعة خليفة الجاسم، وهي مدرسة متكاملة في عالم الأعمال تشمل العديد من القطاعات منها قطاع التجارة والمقاولات والخلط الجاهز وقطاع النقل والمناولة، وهي من كبرى الشركات التي لها خبرة تزيد عن ستين عاماً. بعد إنهاء دراستي انضمت أولاً إلى فريق العمل العائلي كموظفة صغيرة تعمل في المخازن بين مواد البناء والتشييد لا يتعدى راتبها راتب أقل موظف في الشركة. ومن ثم تدرجت بالسلم الوظيفي وصولاً إلى نائب الرئيس، وهذا عكس الاعتقاد السائد بأن الإنسان الذي يعمل مع العائلة لا بد أن يكون مديراً. وصلت بعدها إلى مرحلة الاقتراحات والقرارات وإبداء الرأي، وهنا بدأ الاصطدام بمزيج من القرارات العاطفية بصيغة إدارية تخلو من أي مهنية، حتى تيقنت أن الشركات العائلية، ومن منظوري الشخصي، محفوفة بالعديد من المخاطر وأصبح يراودني

سارة الجاسم(*)

(*) رئيسة مجلس الإدارة والعضو المنتدب لشركة كيانات انترناشونال في الكويت. شهادة القيت في منتدى المرأة العربية والمستقبل بيروت أكتوبر ٢٠٠٨.

السؤال التالي: هل سيبقى للشركات العائلية مكانة أمام التحديات الكبيرة؟ وهل ستحافظ على الوجود ومن ثم على الاستمرارية؟

إن الشركات العائلية تبدأ بمجهود فردي أو من عائلة معتمدة على فرد. ونموها يعتمد على قدرة ذلك الفرد في الإدارة، ومن ثم تحويل النشاط والإمكانيات المتاحة إلى منظومة عمل متكاملة يدخل فيها أفراد من العائلة معه أو بعده، ويطلق على تلك المنظومة الشركات العائلية.

فهذه الشركات لعبت ولا تزال دوراً مهماً في النهضة الحديثة كما ساهمت في تحقيق التوجهات الاقتصادية الهادفة لتطوير كافة القطاعات غير التقليدية. ويبرز دورها في تنويع مصادر الدخل في الصناعات غير النفطية مثل التجارة والبناء والتشييد والخدمات بمختلف أنواعها. فالشركات العائلية هي المؤشر العام لتحديد ووضع الخطط الائتمانية للاقتصاد، واضعين بعين الاعتبار ما تمتاز به هذه الشركات من قدرة كبيرة في التصرف الإداري والمالي، وسرعة في اتخاذ القرار وتقوية مركز العائلة المالي من خلال العائدات واقتصار أرباحها على أفراد الأسرة، ومحاولة التغلب على التحديات من أجل الاستمرار والبقاء. فبناء على نتائج بعض الدراسات التي أجريت على الشركات العائلية تبين أنها تمثل في الاتحاد الأوروبي ٧٠٪ من الناتج القومي، أما في الولايات المتحدة الأميركية فتتمثل ٤٩٪ من الناتج القومي. رغم أن هذه النسب كبيرة ومؤثرة في اقتصاد العالم إلا أن كيان هذه الشركات العائلية محفوف بالعديد من المخاطر من واقع تجربة شخصية. فمخاطرها مقسمة إلى الداخلية والخارجية: فالخارجية أهمها ما يعرف بقطار العولمة الذي بات يهدد مستقبل جميع الشركات المحلية سواء العائلية أو غير العائلية لما يشهده العالم من دخول شركات ضخمة متعددة الجنسيات تتمتع بقدرة على إزاحة تلك الشركات بالكامل من طريقها وهذه الشركات العملاقة والمدعومة بقوة المال والسياسة قادرة كل القدرة على تملك العديد من المقومات وعلى رأسها التقدم التكنولوجي والإدارة الحديثة وضخامة رؤوس الأموال إضافة إلى امتلاك القدرة الهائلة على التسويق فهي إلى حد كبير قادرة على القضاء لمن يقف في طريقها مسيطرة على الأسواق المحلية.

أما الداخلية منها فهي شقان: الأول، يتمثل بصراع الأجيال، والثاني، مشكلة الوكالة. أبدأها بالشق الأول، وهو صراع الأجيال الذي يكمن بتباين العلم والمعرفة

والعمر والخبرة، وتفاوت المؤهلات والفترات الزمنية ما بين الأجيال، وصعوبة تقبل الجيل السابق لحماس وأفكار وأساليب الجيل اللاحق، خاصة مع غياب الرؤية والتفكير الاستراتيجي الموحد. وهي الناتج الطبيعي لزيادة عدد المالكين، واختلاف الاهتمامات بين أفراد الأسرة، وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات المناسبة التي عادة ما تتخذ بصيغة السلطة الأبوية والتفرد في اتخاذها الذي يؤدي إلى النزاع على القيادة وإدارة الشركة وتداخل الذمم المالية بين الشركة وبين أفراد العائلة. منتهية بعدم تحكم الفرد في أمواله وحصته من الإرث واضعين بعين الاعتبار ما تعكسه تلك الخلافات العاطفية على أداء الشركة ونموها وضعف فرصها الاستثمارية والحد من مصادر تمويلها.

أما الشق الثاني، وهو ما يسمى بمشكلة الوكالة والتي عادة ما تظهر بدخول الجيل الثاني والثالث لابتعاد بعض الورثة عن العمل، والذين قد أوكلوا مهمة الإدارة أو أحد الأقارب لتصبح إدارة الشركة وكيلة عن الملاك. أما إذا أصبحت أهداف ومصالح الملاك لا تتفق مع أهداف ومصالح الإدارة، فتبدأ الخلافات المعقدة والتي قد تسبب في تفتيت الأواصر الأسرية إضافة إلى انهيار إمبراطورية العمل العائلي.

وأرى، من منظوري الخاص، أن الحل الأمثل للشركات أن تكون الأهداف والسياسة المالية والنقدية واضحة وتمثل رغبة الملاك واضعين بعين الاعتبار أن أي تنازلات تقدم لأي اعتبارات عائلية من حقوق الملاك لأقاربهم هي دائماً تأتي بثمن أكبر في المستقبل.

أما المشكلة التي يغض النظر عنها دائماً متعمدين تجاهلها وعدم الخوض حتى في نقاشها وهو وجود المرأة كوريث، وانضمامها إلى مجلس الإدارة كأحد الملاك. فقد كشفت العديد من الدراسات أن الوراثة للشركات العائلية يغلب عليها العدد الأكبر من الإناث والقليل من الذكور وهذا من شأنه أن يعزز دور المرأة. فالمرأة لديها العديد من الصفات لتكون قيادية وناجحة فهي قد وصلت لدرجات من العلم والخبرة في معظم المجالات فأصبحنا الآن نرى الوزيرة والرئيسة وأصبحت المرأة في هذا الوقت لا تعمل في شركاتها العائلية فقط ولكنها تؤسس وتمتلك شركات بالكامل وتؤدي دورها العملي بنجاح وهناك سيدات يملكن كبرى الشركات التي تتمتع برؤوس أموال ضخمة ونجمن في إدارتها بنجاح يشاد به.

إلا أن دخولها مجلس الإدارة بالشركات العائلية يمثل ناقوس الخطر لبعض

أفراد العائلة الذين لا يتقبلون حتى فكرة وجود امرأة في مجلس الإدارة. فبعض المجتمعات تحكمها العديد من العادات التي من شأنها أن تقف عائقاً دون إدارة الابنة للشركة. فنجد بعض العائلات تعتمد على أبنائها الذكور في استلام أعمالها وإلغاء الابنة من المشاركة العملية أو حتى إعطائها حقها أو أبسطها المطالبة بها.

وأنوه إلى أن الحل الأمثل لمشاكل هذه الشركات يكون من خلال عدة محاور: كالتخطيط المستقبلي لضمان الوجود، ومن ثم الاستثمارية. وذلك بتطوير أعمالها وسن القوانين التي تقوم بحمايتها سواء من مخاطرها الداخلية أم الخارجية، وتدريب أبنائها وبناتها منذ الصغر لكي يؤهلوا لإدارة شركاتهم في المستقبل تفادياً لأي حرج ووضع هيكلية شاملة للشركات، بصيغ مناسبة سواء بالاندماج مع شركات أخرى لخلق تحالفات استراتيجية مع مجموعات محلية دولية أو التحول الى شركات مساهمة أو غير ذلك من الصيغ القانونية. والاستعانة بشركات الاستشارات التي قد تضع بعض الحلول لمساعدة بقاء هذا الكيان وتطويره تحسباً لصراعات الأجيال، على أن تمتاز تلك الخيارات بالشفافية، وتراعى احتياجات الملاك وأهدافهم، وإيجاد الطريق السهل للراغبين في التخرج دون الحاجة إلى الدخول في صراعات ناتجة عن خلافات شخصية وقرارات عاطفية. بل يجب الاستفادة من هذه الشركات في تطوير قدرتها التنافسية على كافة الفرص التي تتيحها سياسة الانفتاح والعولمة.

وهناك تثقيف أفراد الشركات العائلية وتعريفهم بطبيعة أهداف شركاتهم وتقديم البحوث والدراسات لمواجهة الاحتمالات المستقبلية من انتقال السلطة الإدارية عبر الأجيال وانتقاء القيادات الشابة من بين أفراد العائلة طبقاً لمعايير الكفاءة الإدارية والاستعداد القيادي وليس على أساس العضوية التلقائية في العائلة. مع ضرورة الاهتمام بالشفافية وإيجاد أطراف قانونية وإدارية ومالية لضمان سلامة الأداء في هذه الشركات، وإعطاء الأولوية للتخطيط طويل المدى فيما يتعلق بأهدافها المستقبلية، بالإضافة الى الاهتمام بالتعليم والتطوير الشخصي لدى أفراد العائلة وتوثيق الصلة بينهم وبين اكتساب الخبرات للمحافظة على ثروة العائلة وتنميتها وتنمية روح المحبة والترابط والاحترام والتشاور فيما بينهم. واستخدام الآليات المالية الحديثة مثل الصناديق الاستثمارية وتطوير أساليب إدارتها وعملها بما يتوافق والمستجدات الاقتصادية.