

## محددات إدارة التباطؤ للأعمال العائلية



محمد القوزيب

### الشركات العائلية مدعوة لتعزيز فرص استدامتها عبر السوق المالية

قال رئيس مجلس إدارة هيئة السوق المالية محمد بن عبدالله القوزيب، إن الشركات العائلية مدعوة لفرصة استدامتها عبر السوق المالية السعودية التي سجلت تطوراً وتقدمًا ملموسًا يُسهّم عملياً في إضافة قناة تمويل فاعلة لتطوير أعمال الشركات.

وأشار القوزيب، إلى أن تجنب ٣٠٪ من الشركات العائلية للطرح العام تعود لعنصر التخوف من فقدان السيطرة على الشركة، بينما الواقع والدراسات تُثبت مزيداً من رسوخ الشركة وصمودها أمام التحديات بعد الطرح، وبالتالي استدامتها، مفيداً في الوقت نفسه بأن السوق المالية السعودية تُخصّص نحو ٣٠٪ من رأس المال أو بمعنى آخر تظل النسبة المسيطرة للمُلاك الأصليين.

ويلفت القوزيب، إلى العلاقة بين الإفصاح والحوكمة، وتخفيض المخاطر المتعلقة بإدارة الشركات العائلية وانخفاض تكلفة التمويل بعد الإدراج، مُفصّلاً بأن أنظمة هيئة السوق المالية تضع اعتبارات واضحة للعلاقة بين المساهمين ومؤسسي الشركات العائلية.

### إجراء حمائي

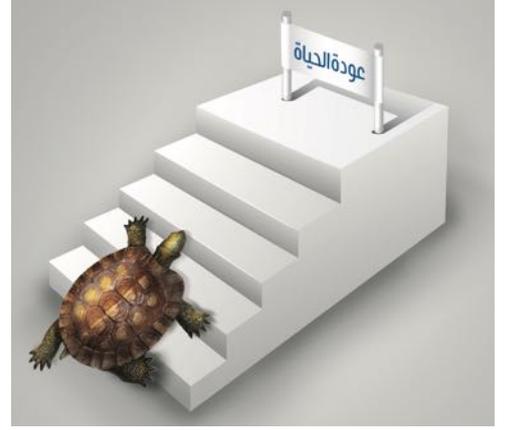
وأمام حالة الاتجاه الهبوطي في النشاطات الاقتصادية، تعرضت الشركات العائلية لعجزٍ استراتيجي وتشغيلي، وقد اتجه أصحاب الأعمال العائلية إلى اختيار تكديس النقود، كإجراء حمائي قد يُمنّهم من التصدي لحالة التباطؤ الحاصلة، ورغم ما لهذا الإجراء من مردودات إيجابية في الاحتفاظ بالسيولة النقدية، فإنه لا يمكن اختزال حلول مقاومة التباطؤ التي قد تستمر لفترة ليست بالقليلة في تخزين النقود وتكديسها، لاسيما وأن مواجهة التباطؤ يأتي ضمن منظومة متكاملة لا يمكن الأخذ بإحداها دون الأخرى، فهناك عوامل عدة تدعم المقاومة، من أهمها (تبني الرؤية المستقبلية بعيدة المدى المبنية على تحليل مؤشرات الاقتصاد العالمي واتجاهاته، القيام بإصلاحات هيكلية فاعلة، إجراءات مالية مُحترفة، تطبيق استراتيجيات لصالح رأس المال البشري، العمل على البنية الأساسية للمؤسسة، الأخذ بتطبيقات تجنب المخاطر، عدم اختزال أساليب التعامل في السياسات النقدية على حساب السياسات الأخرى).

### الزيادة المطردة

وفي ضوء ما تقدم، ومن خلال خبرات وتجارب عدة حول العالم لشركات عائلية مُستمرة حتى أجيال متقدمة، يبدو جيداً أن مُحددات مقاومة ظاهرة التباطؤ، وتلك الزيادة المطردة في مستويات المنافسة التي تشهدها التجارة العالمية، إنما يتطلب من الشركات العائلية إعادة تقييم مجموعة أعمالها الحالية، وتركيزاً أكبر على الارتقاء برؤوس الأموال التشغيلية، والبحث في أفضل الصيغ لإعادة هيكلة رأس المال وتعزيزه، والتعامل بحكمة فيما يتعلق وزيادة التدفقات النقدية، وإعادة جدولة تنفيذ المشاريع أو تأجيلها، وتدوير الأرباح للسنوات المقبلة لتعزيز القاعدة الرأسمالية لديها، والابتعاد قدر الإمكان عن بيع الموجودات لحماية مستقبلها.

### سمعة الشركة

ولا يقتصر الأمر عند هذه المحددات؛ إذ يأتي تطبيق قواعد الحوكمة عاملاً آخر يُمثل مظلة عليا لها أهميتها القصوى في دعم الشركات العائلية، ويدفع بتقوية وتنوع مساراتها في مواجهة حالات التباطؤ للنشاطات الاقتصادية، كونها تُعزز فرص الاستمرارية على أسس واضحة، وتقلل من الخلافات بين ملاك الشركة العائلية وما تسفر عنه من نتائج سلبية على استمرارية الأعمال وقدرتها على مواجهة التحديات، كونها تضع تخطيطاً مُحدداً لتعاقب الأجيال، وتُعزز كذلك من قيمة وسمعة الشركة وعلامتها التجارية وتزيد الثقة والقيمة المرتبطة بها، بالإضافة إلى ترسيخها لآليات إدارة نقل الملكية والقيادة من جيل إلى جيل، فالحوكمة تُمثل حصناً آمناً للشركات العائلية في مواجهة التحديات مهما بلغ حجمها، فهي تدعم توافر قيم ومبادئ التعاون بين أفراد العائلة، وتشجع الابتكار في النشاطات، وبالتالي تحفظ معدلات النمو المتوازن، وتزيد من فرص تنامي الثروة.



ليست الشركات العائلية كياناً اقتصادياً تجارياً أو صناعياً فحسب، فهي تُمثل جزءاً مهماً من المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به، وتلعب دوراً مؤثراً في تنميته الاقتصادية والاجتماعية، وتخلق توازناً في الاقتصاد الوطني، وتُسهّم إسهاماً كبيراً في إجمالي الناتج المحلي، فضلاً عما توفره من فرص كبيرة لتشغيل العمالة الوطنية.

### بيئة مضطربة

ومع ذلك، فإنها دائماً ما تقع في بحريعج بالتحديات، التي قد تؤدي بها في كثير من الأحيان إلى التلاشي والانهيار، فيجانب ما تواجهه من تحديات داخلية ذات الشأن بتعاقب الأجيال وتوافر مقومات الحفاظ على ديمومتها، تواجه أمواجاً عاتية تتعلق ببيئة اقتصادية عالمية مُضطربة على الدوام، تستوجب من فلاكها النظرة والرؤية الثاقبة، والإدارة الفاعلة، والابتكار، والعمل الجاد وفقاً لأبعاد استراتيجية بعيدة المدى.

### اختبار متصل

وكانت تقارير سابقة لأزمة كورونا، وما فرضته من حالة تقييد وتوقف اقتصادي عالمي - يعود الآن ببطء وحذر إلى دورته الطبيعية - قد أعلنتها مؤسسات مالية عالمية، بأن العالم على مدار السنوات العشر الماضية، قد تباطأ على مستوى معدلات نمو الإنتاجية، وذلك من ٦,٦٪ في ٢٠٠٧م إلى ٣,٢٪ في ٢٠١٥م، فضلاً عما أشار إليه تقرير البنك الدولي عن الآفاق الاقتصادية العالمية الصادر في يناير ٢٠٢٠م، عن تراكم الديون لاسيما بين اقتصاديات الأسواق الصاعدة والبلدان النامية إلى نحو ١٧٪ من إجمالي الناتج المحلي في عام ٢٠١٨م، وهو ما وضع في مجمله الشركات العائلية في اختبار متصل لمواجهة التباطؤ، الذي عجل باتساعه جائحة كورونا وما فرضته من قيود وقواعد جديدة على حركة النقل والتجارة العالمية.

اقرأ في هذا العدد...



ناغيه:  
على الجيل  
المؤسس التعامل  
مع أفكار الشباب  
حتى يواكب كل جديد

8



الجلاوي وأولاده:  
الدكتور القانوني  
للعائلة سبيلهم  
إلى الجيل الثالث

7



الراشد:  
الشركات  
العائلية تُبنى  
على الفكر  
الريادي للجيل  
الجديد

4



السليمان:  
السوق المالية  
مُنسقة مع  
صوابط ميثاق  
العائلة الجديد

3

﴿ منقول عبر مجموعة رجال الأعمال ﴾

## جوليوس باير: الشركات العائلية بالمنطقة تتحول إلى الجيل التالي خلال ١٠ أعوام



أحمد شهيدي

التخطيط يتطلب من الشركات العائلية العمل على تغيير النهج أولاً والنظر خارج إطار الأسرة لضمان استدامة الثروة العائلية بدلاً من الاعتماد على وراثة الجيل القادم للشركة العائلية.

وأشار شهيدي، إلى أنه قد يصعب تنفيذ أي خطة خلافة، في ظل شعور المؤسسين أو خلفاء الجيل الثاني بالفخر بالشركات العائلية التي تم إنشاؤها، وكذلك في ظل ما تتسم به الشركات العائلية في المنطقة من كبر في الحجم؛ إذ يبلغ حجمها في المتوسط ضعف حجم العائلات في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، لافقاً إلى ضرورات التوجه نحو التفكير في المستقبل، مرجحاً نمو بعض منتجات التأمين على الحياة المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية أو الشبيهة بها كجزء من إطار عمل الثروات المفصل للشركات العائلية في المنطقة.

توقع المدير التنفيذي لقسم تخطيط الثروات في جوليوس باير الشرق الأوسط المحدودة، أحمد شهيدي، أن تبدأ نسبة كبيرة من الشركات المملوكة للعائلات في منطقة الشرق الأوسط بالانتقال إلى الجيل التالي خلال الأعوام الـ ١٠ المقبلة، مبيّناً أنه من المهم التفكير في تحويل الشركة العائلية إلى عائلة أعمال، وأوضح أن جائحة كورونا حولت التفكير نحو المستقبل، حيث من المرجح نمو بعض منتجات التأمين على الحياة المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية كجزء من إطار عمل الثروات المفضل للشركات العائلية في المنطقة. إن موضوعات كالتخطيط للخلافة وانتقال الثروات لاسيما مع انتشار جائحة كورونا أصبحت أولوية ملحة وتشكل جزءاً من كل مُحادثة تُجرىها الشركة الآن مع مُمثلي الشركات العائلية في المنطقة، وأن بدء الأخذ بمتطلبات

نشرة دورية داخلية

المشرف العام  
خالد اليامي

هيئة التحرير  
محمد ملاح  
محمد مهدي  
عبدالله آل هلال

### الرؤية

رؤية .. لقطاع الأعمال

رائدة .. لتنمية مستدامة

متميزة .. بأدائها وخدماتها

### الرسالة

دعم وتطوير العمل  
الاقتصادي والتنموي  
لقطاع الأعمال والعمل  
كمنصة لتعزيز فرص  
التواصل.

### قيمتنا

- المصداقية
- الإبداع
- المسؤولية
- التميز
- التأثير

### شعارنا

تنمية اقتصادية مستدامة



غرفة الشرقية  
ASHARQIA CHAMBER

للتواصل:

media@chamber.org.sa

## اعتماد وثيقة مبادئ الحوكمة الرشيدة في حكومة عجمان

ومصداقية، كضمانة لاستدامة كفاءة الأداء من خلال أطر وقواعد واضحة وفعالة للمساءلة بمختلف جوانبها للجهات الحكومية والجهات المقدمة للخدمات العامة، وكذلك مبدأ سيادة القانون، ومكافحة الفساد، بالإضافة إلى مبدأ التواصل والتجاوب والكفاءة والفاعلية، ومبدأ العدالة الذي يتمثل في تبني سياسات وأنظمة وتشريعات تضمن تأدية الحكومة لواجباتها وتقديم خدماتها، وفقاً لأسس العدالة والقيم الإماراتية السمحة، وبما يضمن تسهيل حصول جميع المعنيين على الفرص والخدمات والموارد التي تمكنهم من تحسين جودة حياتهم.



وأصحاب المصلحة في العملية التنموية بالإمارة، بما يرتبط بها من رؤى واستراتيجيات وأجندات وبرامج تشغيلية، وذلك على الوجه الذي يُعزز الاستدامة وسرعة الإنجاز، ومبدأ المساءلة الذي يحدد الالتزامات وتبعات المسؤوليات الحكومية بشفافية

اعتمدت حكومة عجمان بدولة الإمارات العربية المتحدة وثيقة مبادئ الحوكمة الرشيدة، والتي تضمنت ٨ مبادئ أساسية متمثلة في مبدأ الشفافية الذي يعكس سهولة الوصول إلى المعلومات في أشكال ووسائل يسهل فهمها، وإتاحة الوصول إليها بشكل مباشر لأولئك الذين سيتأثرون بسياسات وممارسات الحوكمة، فضلاً عن النتائج المترتبة عليها وبما يتيح درجة مناسبة من الإحاطة والموضوعية، لمعرفة أصحاب المصلحة بطبيعة الأداء ورشد القرارات الحكومية، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة، فضلاً عن مبدأ التشارك والتكامل، الذي يعنى بإتاحة الفرصة للمشاركة بشكل فاعل لجميع فئات المعنيين

## المركز السعودي للحوكمة يرصد أربعة فوائد لحوكمة الشركات العائلية



المركز السعودي للحوكمة  
Saudi Governance Center

مع قوة الأعمال، أما الثانية فتتمثل في تحسين العلاقات بالمساهمين عبر الاتصالات الفعالة وحل النزاعات، فيما تتعلق الثالثة بتطوير الجيل القادم من المديرين والمساهمين وأعضاء الشركة من العائلة، وأخيراً تعمل الحوكمة على المساعدة في إنشاء مؤسسات مستدامة برسم خطط الانتقال للأجيال ونقل القيادة إليهم.

رصد المركز السعودي للحوكمة، أربعة مميزات وفوائد لحوكمة الشركات العائلية، تدعم فكرة إنشاء مؤسسات عائلية مُستدامة تستطيع أن تكون عوناً كبيراً في مسيرة البلاد نحو النمو والتنمية.

وبحسب ما نشره الحساب الرسمي للمركز على موقع التواصل الاجتماعي «تويتر»، هناك أربعة مميزات لحوكمة الشركات العائلية، تتجسد الميزة الأولى في تكامل قوة العائلة

## غرفة الشرقية: تناقش مخاطر واستراتيجيات الإدارة المقترحة للأعمال العائلية



يوسف خليل

نظمت غرفة الشرقية، بالتعاون مع شركة كي بي إم جي الفوزان وشركاه، ورشة عمل حول المخاطر والتحديات التي تواجه الأعمال العائلية واستراتيجيات الإدارة المقترحة، قدمها رئيس خدمات العملاء، وخدمات الاستشارات بالمنطقة الشرقية لدى شركة كي بي إم جي، الأستاذ يوسف خليل، الذي لفت إلى وجود ظواهر عدة تسود معظم الشركات العائلية، كعدم وجود هيكل، وإن وجد يكون مُسطحاً، وإقامة علاقات تواصل بطرق غير رسمية، والاعتماد على أساليب الإدارة المركزية، وأسلوب القيادة المبني على الوضع العائلي، وغيرها من الظواهر المتعلقة بضعف التخطيط والتأهيل للأجيال القادمة، فضلاً عن ضعف إدارة المعرفة، مؤكداً أن مثل هذه الظواهر تؤدي إلى حدوث المخاطر، أي عدم قدرة الشركات العائلية على تحقيق أهداف أعمالها أو عدم امتلاك التمويل اللازم للأعمال في الوقت المناسب أو ضعف القيادة أو عدم وحدة العائلة، داعياً الشركات العائلية إلى مراجعة وإعادة النظر في المخاطر التي تواجهها من وقت لآخر من أجل مواكبة التغير المستمر

في الأعمال والظروف المحيطة بها. ومضى رئيس خدمات العملاء لدى كي بي إم جي في المنطقة الشرقية، شارحاً جملة من المخاطر التي تواجه الشركات العائلية في عدة مجالات كإدارة الأعمال، والاستثمار، والإدارة المالية إضافة إلى مخاطر ذات الارتباط بالأسرة أو العائلة المالكة، موضحاً أن الخروج من هذه المخاطر يكون وفق آليات منها الحوكمة، والتي تعني تبني اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرار وتمكين إدارة الأعمال عن طريق تطبيق مبدأ المسؤولية والمساءلة، والتركيز على بناء أطر معينة لتمكين سرعة التحرك والتكيف مع المتغيرات، وهذا يقتضي إشراك الجيل القادم في إدارة الأزمة لما تتمتع به الأجيال الجديدة من فهم للغة العصر ومعرفة التقنيات الحديثة، ونماذج العمل غير التقليدية، والفرص المتاحة في السوق.

وتطرق خليل، إلى إدارة رأس المال البشري ودوره في تخطي المخاطر، قائلاً: إن إدارة الموظفين بروح قيادية عالية، والحرص على الشفافية في التواصل معهم، وتحفيزهم للتخفيف من مخاوفهم، ورفع إنتاجيتهم، ومشاركتهم غايات وأهداف الشركة، وتشجيعهم على لعب دور فعال في تحقيقها، وغيرها من عوامل تشجيع الموظفين المتعددة والمتنوعة، بجانب أنها تخلق لديهم انتماء كبير للشركة، فإنها تدعم مواجهة الشركة للمخاطر

وضمن خطط الخروج من المخاطر، دعا إلى مراجعة الاستراتيجية بين فترة وأخرى، وإعادة الهيكلة بما يتناسب واتجاهات السوق الجديدة وضمان المرونة اللازمة للتعامل مع التغيرات المتسارعة، والتمسك بالأنشطة ذات

## السليمان: السوق المالية مُتسقة مع ضوابط ميثاق العائلة الجديد

وأكد أن المنشآت العائلية تساهم بنسبة ٣٢٪ من حجم الناتج المحلي وتستثمر ٨١٠ مليارات ريال في منظومة الاقتصاد السعودي وتبلغ مساهمتها في الناتج المحلي للقطاع الخاص ما نسبته ٦٦٪. لافتاً إلى أهمية مبادرات المركز في دعم الشركات العائلية لتجاوز التحديات التي تواجهها، وذلك بتشجيعها على الإدراج في السوق المالية لاستدامتها وزيادة مساهمتها في الاقتصاد الوطني.

وكان السليمان، قد قال خلال جلسة عمل افتراضية أقامتها هيئة السوق المالية وشركة السوق المالية السعودية (تداول) بالشراكة مع المركز الوطني للمنشآت العائلية بعنوان (السوق المالية واستدامة الشركات العائلية)، أن الشركات العائلية تمثل غالبية المنشآت العاملة في المملكة بحوالي ٥٣٨ ألف منشأة عائلية، ما يشكل ٦٣٪ من إجمالي المنشآت العاملة في المملكة، وفقاً لعام ٢٠١٧.

أكد رئيس مجلس إدارة المركز الوطني للمنشآت العائلية، الدكتور غسان السليمان، أن السوق المالية مُتسقة تماماً مع الضوابط التي يضعها ميثاق العائلة الجديد المحدثاً - في قانون الشركات السعودي لاستدامة الشركات العائلية، وقال إن استدامة الشركات العائلية واستقطابها للطرح العام والإدراج في الأسواق المالية يمثل توسيعاً لمساهمة الشركة العائلية في الاقتصاد الوطني.



## وزارة التجارة: ٢٣ معياراً و ١٤٦ مؤشراً لاستدامة الشركات الكبرى

مع المعايير الدولية، تم التوافق مع معايير مبادرة التقارير العالمية، حيث تمت موافقة المعايير مع كل من معايير الإفصاحات العامة لمبادرة التقارير العالمية، والبند الخامس في مواصفة أيزو ٢٦٠٠٠، المتعلق بإدراك المسؤولية المجتمعية وإشراك الأطراف المعنية، وأخيراً تم بناء المعايير الوطنية بما يعكس الطبيعة الخاصة للبعد الاقتصادي والحوكمة في رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أربعة معايير تعبر عن الموضوعات الجوهرية الأساسية في كل من البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، في حين بلغ إجمالي عدد المؤشرات الاستراتيجية ١٤٦ مؤشراً، بينما بلغ عدد الإفصاحات الفرعية في المعايير الوطنية العامة ٤٣ إفصاحاً، وتم استحداث سبعة إفصاحات جديدة من واقع المواصفة مع الأنظمة واللوائح والتعليمات القائمة في السعودية. وأوضحت، أنه في سياق المواصفة

حددت وزارة التجارة بالمملكة، عددًا من المعايير الوطنية العامة المُحفزة للشركات الكبرى، والتي راعت خصوصية وبيئة المملكة وطبيعة نظامها الأساسي وقوانين وبروتوكول عمل الشركات.

وكانت الوزارة قد أعلنت في مشروع وضع وتفعيل معايير إطار لتحفيز الشركات الكبرى لتطبيق المعايير الوطنية للاستدامة، أن المعايير الوطنية العامة تضم ١٢ معياراً، منها



## عبدالرحمن الراشد: الشركات العائلية تُبنى على الفكر الريادي للجيل الجديد والتنافس على القيادة يُسبب انهيارها

"دعا عضو مجلس الشورى، عبدالرحمن بن راشد الراشد، ورئيس مجلس الغرف السعودية وغرفة الشرقية سابقًا، رواد الأعمال من أبناء المنطقة الشرقية وغيرهم، إلى المزيد من البحث والمعرفة والاطلاع على التجارب من حولهم، وذلك إذا ما أرادوا أن يكونوا مؤثرين ومشاركين فاعلين في عملية صُنع القرار داخل شركاتهم العائلية؛ مؤكدًا أن استمرار أعمال الشركات العائلية يُبنى على الفكر الريادي من الأجيال الجديدة التي تتسم بأفكارها المتنوعة والمواكبة لتغيرات العصر الحديثة، وأشار إلى أهمية اكتساب رواد الأعمال للخبرة بجانب الحماسة، التي يتسمون بها، والانتباه للأجيال السابقة من الآباء المؤسسين



عبدالرحمن بن راشد الراشد

"والدنا زرع فينا حب العمل والحرص على تحقيق النجاح، وإن الشخص الناجح يهتم بنجاح الآخرين ومن حوله في فريق العمل"

### الحماسة والانطلاق

في تطوير شركاتهم العائلية.

### ثقافة العمل

وأكد الراشد، على أهمية انتباه الأجيال الجديدة من أبناء الشركات العائلية للأجيال السابقة ووضع مسيرتها صوب أعينهم، لافتًا إلى إنه تَعَلَّم من والده عليه رحمة الله- معنى حب العمل والالتزام فيه، ومفهوم ثقافة العمل والتعامل مع الآخرين، والالتزام بالأنظمة والإجراءات والصلاحيات.

### تعلم مهارات

وقال: «إن والدنا زرع فينا حب العمل والحرص على تحقيق النجاح، وإن الشخص الناجح يهتم بنجاح الآخرين ومن حوله في فريق العمل»؛ لافتًا إلى أنه من الأفضل انخراط أبناء العائلة التجارية في العمل خارج نطاق شركاتهم العائلية خصوصًا بعد انتهاء المرحلة الجامعية، حتى يتعلموا مهارات ربما لن يستطيعوا اكتسابها في شركة العائلة؛ كونه ابن العائلة وستلاحقه هذه النظرة دائمًا بين العاملين في الشركة، الذي ربما يُقلل من فرص تعلمه وبناء قدراته على نحو أفضل، وبالتالي سيكون لها أثرها السلبي على شخصيته أولًا وعلى العمل ثانيًا.

### خارج إطار العائلة

وأوضح الراشد، فيما يتعلق بتجربته العملية خارج إطار العائلة،

وقال الراشد، الذي حل ضيفًا على غرفة الشرقية، عبر تقنية الاتصال المرئي، ضمن برنامج (تجربتي) أحد برامج مجلس شباب الأعمال في غرفة الشرقية، مساء يوم الثلاثاء الموافق ٨ سبتمبر ٢٠٢٠، تَحَدَّث خلاله عن أبرز محطات حياته المهنية والعملية، إن رواد ورائدات الأعمال دائمًا ما يتسمون بالحماسة والانطلاق، وجهم للتغيير والتطوير والتحديث.

### التطورات الاقتصادية

وأشار الراشد إلى سعي الشباب إلى تنفيذ أفكارهم التي تُسهم بلا شك في تجديد أدوات وآليات العمل داخل شركاتهم العائلية، ولكن ينقصهم الخبرة في فنون ومهارات؛ أبرزها فن عرض الأفكار وتقديمها، والتواصل، والإقناع؛ فإذا كان رواد الأعمال لا يملكون هذه المهارات والفنون فلن يستطيعوا إقناع أصحاب القرارات بأفكارهم، التي قد تكون ذات قيمة مُضافة في تطوير أعمال الشركة وجعلها تلاحق التطورات الاقتصادية الحاصلة من حولها، مشيرًا إلى أن اكتساب هذه الفنون والمهارات، يأتي من خلال زيادة الخبرات والتجارب العملية من خارج إطار العائلة، وهو ما يقود في النهاية إلى إلمام رواد الأعمال بعنصري الحماسة والخبرة معًا، وبالتالي الإسهام المؤثر والفعال

وهي كثيرة لاسيما في ظل بيئة عالمية مضطربة دائمة التغير.

### تجربة ثرية

وحقّق الراشد رواد الأعمال على إعطاء جزء من أوقاتهم للعمل التطوعي غير الربحي لما له من مردودات إيجابية في ثقل شخصياتهم، ودعم حياتهم العملية عند انتقالهم للمشاركة في إدارة شركاتهم، مشيرًا إلى عمله في الغرفة التجارية (مجلس الغرف السعودي، وغرفة الشرقية) وقال: ترأست غرفة الشرقية وعمري ٤٠ عامًا آنذاك، وكانت فرصة للعمل مع كبار رجال الأعمال في المنطقة والجلوس معهم على طاولة واحدة والاستفادة من تجاربهم الكبيرة في الحياة الشخصية والعملية؛ مؤكدًا أنها تجربة ثرية هدفت إلى تطوير العمل فيها ومناقشة تطلعات وتحديات قطاع الأعمال، بل ذهبنا إلى أكثر من ذلك حيث

أن له أكثر من تجربة عملية صقلت شخصيته وأكسبته العديد من المهارات المختلفة، ولكن التجربة العملية الحقيقية التي اختبر فيها جميع مهاراته التي اكتسبها؛ هي تجربته في تحمله مسؤولية تصفية الشركات؛ حيث كلفه والده -رحمه الله- بهذا العمل، ورغم أنه كان شاقًا في تفاصيله، إلا أنه تعلم من خلاله الكثير، وكان له مردود كبير في إدارته للأمور فيما بعد، وأضاف مهارات جديدة لشخصيته، منها: التفاوض، واحترام رأي الآخرين والأخذ به، وكيفية مقاربة وجهات النظر بين الأطراف المتباعدة، والمهارة الأبرز هي: عدم المركزية في إدارة العمل.

### إدارة منفصلة

وأكد الراشد عدم اعترافه بالمركزية في العمل، التي دائمًا ما تُعبّر عن إدارة مُنفصلة تُقلل من فرصة مواجهة الشركات العائلية للمخاطر التي قد تتعرض لها،



## «استمرار الشركات العائلية يعتمد على توافر أعضاء مجدّدين من نفس أبناء العائلة، ويحبون العمل الحر، ويهتمون بتطوير العمل ومواكبته لكل ما هو حديث»

بمهامه ووظائفه، وعن تجربته الشخصية في القطاع غير الربحي والشأن العام متمثلة في «غرفة الشرقية» ومجلس الغرف بالتوازي مع القطاع الخاص المتمثل في أعمال العائلة قال: لم أعمل بطريقة مركزية، واستطعت تحقيق النجاح في القطاعين؛ قائلاً: «أنا مؤمن بطاقت من حولي ولا أفضل أبداً العمل بمركزية».

مكائنها إطار العمل فقط، وذلك للمحافظة على مكانها الطبيعي حتى لا تتطور وتصبح خلافات تهدم العلاقة الأخوية، والعملية، والكيان المؤسس».

### ◀ الإدارة المركزية

وردًا على سؤال حول الإدارة المركزية، قال الراشد، إنه ليس بالضرورة أن تصنع المركزية نتائج إيجابية، والأفضل أن يقوم الجميع

وسط أجواء يسودها الاحترام والود المتبادل بين الجميع، مشددًا إلى عدم الاستسلام للمشاعر والعاطفة. لافتًا إلى أن الخصومات والتنافس على القيادة هي أولى خطوات انهيار الشركات العائلية.

### ◀ المسؤولية والمساءلة

وأبرز الراشد، أهمية الحوكمة لكونها تدعم سرعة التحرك والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وتدعم كذلك تبنى اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات، وتمكين إدارة الأعمال عن طريق تطبيق مبدأ المسؤولية والمساءلة. لافتًا إلى أهمية حوكمة العلاقة بين أفراد العائلة، مشددًا على ضرورة الإيمان بثقافة العمل، قائلاً: «إن الاختلافات يكون

أعدنا دراسات بالتعاون مع بيوت الخبرة ورفعناها إلى الوزراء، حتى نكونوا قريبين من قطاع الأعمال، ويستأنسوا برأيه عند اتخاذ القرارات، وكانت نتائجها مرضية لجميع الأطراف.

### ◀ من نفس العائلة

وحول أهم الخطوات لتطوير الشركات العائلية واستمرارها، قال الراشد: إن استمرار الشركات يعتمد على توافر أعضاء مجدّدين من نفس أبناء العائلة، ويحبون العمل الحر، ويهتمون بتطوير العمل ومواكبته لكل ما هو حديث، فضلاً عن اهتمامهم واتقانهم تأسيس الشركات وفق طريقة منهجية مدروسة، وخطة عمل يقودها قائد يتسم بالمرونة والتمكّن،

## ◀ العوائل التجارية

وتابع الراشد، أنه خلال فترة رئاسته لغرفة الشرقية حرص على تأسيس مجلس شباب الأعمال استشعارًا منه أن هناك جيلاً جديداً قادماً من العوائل التجارية، وله تطلعاته وطموحاته، ويجب أن يكون للغرفة تواصل معه لدعمه والاستفادة من طاقاته، ومنها انطلق المجلس وأصبح لديه برامج وقضايا وأنشطته، فضلاً عن تأسيس مجلس سيدات الأعمال هو الأول من نوعه على مستوى الغرف السعودية، إيماناً بأهمية تمكين المرأة في العمل الحر ودورها في رعد الحركة الاقتصادية. ناصحاً رواد ورائدات الأعمال بالتفكير في الاستثمار في قطاع التقنية الذي أصبح الآن مزدهراً، وبرز بشكل كبير أثناء فترة الحظر بسبب جائحة كورونا. مؤكداً أن الاستثمار في هذا القطاع أصبح مشجعاً الآن، واختتم لقاءه بدعوته لقطاع الأعمال بمشاركة أكبر في قضايا المجتمع؛ فهو أخذ الدعم والمساندة منه، ولا بد أن يرد هذا الجميل له، حتى يبارك الله تعالى في أعماله.

## النقد العربي:

## مبادئ هامة لتعزيز الحوكمة في الشركات العائلية



أصدر صندوق النقد العربي، يوم الاثنين الموافق ٢١ سبتمبر ٢٠٢٠م، مبادئ التعامل مع الشركات العائلية ذات الأهمية النظامية، وتضمنت المبادئ مجموعة من التوصيات المتعلقة بتعزيز حوكمة الشركات العائلية والحد من المخاطر النظامية التي قد تنشأ عن هذا القطاع الحيوي، وأكدت أهمية تبني تعريف موحد للشركات العائلية، ووضع منهجية مناسبة لتحديد الشركات العائلية ذات الأهمية النظامية، بناءً على عوامل منها: حجم موجودات الشركة، ورأس المال، والنشاط والمبيعات السنوية، وعدد العمال، وأكدت المبادئ أهمية إصدار السلطات الرقابية ذات العلاقة، تعليمات حول الحوكمة، تُلزم هذه الشركات بإعداد دليل حوكمة يأخذ في الاعتبار التعليمات الرقابية كحد أدنى، على أن يتضمن الدليل النظرة الخاصة للشركة العائلية بمفهوم الحوكمة واستراتيجيتها ومبادئ تعزيز الحوكمة لديها، وأوصت بأهمية قيام السلطات الرقابية ذات العلاقة بإصدار لوائح وأنظمة، كميثاق استرشادي يعتمد رؤية مشتركة للعائلة تجاه الأهداف الاستراتيجية ويضمن عدم تضارب مصالح أعضاء العائلة والشركة، وتعزيز قيم الانتماء لأفراد العائلة، حفاظاً على سمعة الشركة ومكانتها التجارية، ومدونة العائلة لقواعد السلوك.

من الجوانب التي تهم قضايا تعزيز حوكمة الشركات العائلية، كمخاطر انتقال الإدارة أو الملكية من الجيل الحالي للجيل التالي، وأثر الخلافات العائلية على أنشطة الشركة. ووضع آلية يوافق عليها مجلس الإدارة بخصوص التواصل مع أصحاب المصالح، واتخاذ السبل الكفيلة التي تضمن تزويدهم بالمعلومات المالية وغير المالية عن أداء الشركة.

من ناحية أخرى، أكدت المبادئ على أهمية تضمين التعليمات الرقابية للحوكمة، للحد الأدنى من الشروط والمعايير الواجب توفرها في تشكيلة مجلس إدارة الشركات واللجان المنبثقة عنه، وأوصت أن يضم مجلس إدارة الشركة العائلية في عضويته عددًا من الأعضاء المستقلين تحدده السلطة الرقابية، مع الأخذ بالاعتبار ألا يكون أي عضو مستقل في مجلس إدارة الشركة شريكاً أو موظفًا لدى المدقق الخارجي للشركة، وتطرق المبادئ إلى العديد

## خلال السنوات الماضية

## آليات إدراج الشركات العائلية شهدت نقلة نوعية

بنسبة ٣٠٪ من أسهم الشركة بالإضافة إلى عدد المستثمرين، وعدم وجود إعادة هيكلة مالية للسنة السابقة قبل طرح وتعيين مستشار مالي وقانوني ومراجع حسابات، بالإضافة إلى التزام الشركة بمتطلبات الإفصاح والحوكمة في السوق المالية بعد طرحها.

جاء ذلك خلال اللقاء الذي عقده مركز التواصل والمعرفة المالية (مبادرة وزارة المالية)، عن بُعد، يوم ٣٠ أغسطس ٢٠٢٠م، بعنوان (إدراج الشركات في السوق المالية .. نمو واستدامة)، وشارك فيه كل من رئيس مجلس هيئة السوق المالية، محمد القويز، والرئيس التنفيذي لشركة السعودي الفرنسي كابييتال وليد فطاني، والرئيس التنفيذي لشركة البلاد المالية زيد المفرح، ورئيس مجلس إدارة الشركة الوطنية للتربية والتعليم خالد الخضير، وبحضور عدد من المسؤولين الماليين في القطاعين الحكومي والخاص، والمهتمين والمختصين من القطاع المالي.



والإدراج التي أصبحت أسهل مما يتوقع الكثيرون، مشيرين إلى أن الاشتراطات في السوق الرئيسية أصبحت تتركز في ٧ أساسيات، هي: وجود قوائم مالية مراجعة في السنوات الثلاث قبل طرحها، وحجم الشركة بحيث لا تقل الرصمة السوقية وقت طرحها عن ٣٠٠ مليون ريال، وحجم الطرح

انتهى مجموعة من المسؤولين والخبراء في مجالات إدراج الشركات بالسوق المالية السعودية، إلى أن السنوات الثلاث الماضية شهدت نقلة نوعية في آليات طرح وإدراج الشركات في السوق المالية السعودية، وذلك نظرًا للتغيرات الكبيرة التي طرأت على المتطلبات الخاصة بالطرح

## الحجاوي وأولاده:

### الدستور القانوني للعائلة سبيلهم إلى الجيل الثالث



حسام عبدالرحمن حجاوي

في ثلاثينيات القرن الماضي، وتحديداً عام ١٩٣٥م تأسست شركة عبدالرحمن حجاوي وأولاده في فلسطين بالبلدة القديمة في مدينة نابلس، حيث كانت الشركة الأولى والرائدة في مجال عملها آنذاك بالطباعة والقرطاسية هناك، حيث بدأت عملها بماكينه طباعة يدوية تقليدية، وأخرى لتسطير ورق صُنع الدفاتر. وفي عام ١٩٥٤م تم توسيع أعمالها مما اضطر إلى نقل مقرها الرئيس من البلدة القديمة إلى المركز التجاري وسط مدينة نابلس، ومع زيادة الطلب على الطباعة والقرطاسية، عمد المؤسس إلى إنشاء مبنى جديد متخصص في الطباعة، وبقيت مكتبة بيع القرطاسية على نشاطها في مقرها القديم.

#### نهج المؤسس

وبعد رحيل عبدالرحمن حجاوي، عام ١٩٦٥م تسلم مسؤولية إدارة العمل وممارسة الأنشطة الجيل الثاني من الابناء وعلى رأسهم حسام عبد الرحمن حجاوي، الذين اتبعوا نهج ومدرسة المؤسس وحافظوا على رسالته في إدارة الأعمال، وتم في العام نفسه توسيع أنشطة الشركة في مجالات الاستيراد للقرطاسية لتصبح الشركة متخصصه في الطباعة واستيراد القرطاسية بشكل عام.



شركة عبد الرحمن حجاوي وأولاده م.م.م.  
A. R. HAJAWI & SONS CO. Ltd.

للجميع، فأصبحت تتمتع الشركة بسمة تجارية ممتازة ومصداقية كبيرة في السوق الفلسطيني الداخلي، وذلك لدى كل من الزبائن والموردين، ويبقى أن الهدف الرئيس للشركاء هو

#### نظرة توسعية

وبدأت الشركة في تطوير خطوط إنتاجها وأقسامها، حتى أدخلت في عام ١٩٧٣م طباعة الأوفست في أعمالها، وعمد مجلس إدارتها مع أواخر السبعينيات إلى التوسع ناحية التصنيع فكان إنشاء المصنع الجديد وموقع الشركة الحالي على مساحة ١٤٠٠ متر.

#### انتهاج الشركاء

وحديثاً اتجهت الحجاوي، إلى التوسع أكثر من خلال انتهاج مسارات إقامة الشركاء، فأنشأت شركة مساهمة خاصة في الخليل بالشراكة مع شركة الحجاوي لغايات توسيع مجالات العمل ليشمل القدرة على التصدير، ويدير هذه الشركة مجلس إدارة مكون من أربعة أفراد من الأشقاء.

#### بقاء الشركة للجميع

ويبدو من رحلة الحجاوي، الممتدة لأكثر من ثمانين عاماً أن جل اهتمامهم سواء في مرحلة المؤسس أو الجيل الثاني كان على التطوير والتوسع المستمر، وذلك انطلاقاً من ثوابت رسختها المؤسس وهي فكرة بقاء الشركة

تم الاتفاق على تقسيم الشركة إلى ثلاثة أقسام رئيسية بحيث يتسلم كل فرد من أبناء المؤسس قسم خاص به وهو المسؤول على إدارته بشكل كامل، فهناك من تسلم قسم القرطاسية وآخر قسم الطباعة، والأخير قسم الليبل، ومع مشاركة الجيل الثالث من أبناء الأخوة تم كذلك توزيع العمل بينهم؛ إذ يتسلم كل فرد مسؤولياته للإنتاج والمشاركة والمتابعة، وتتبع الشركة فكرة أن تتوزع مسؤولية جني الأرباح تقع على الجيل الثالث الذي يعمل بالشركة، في حين يتحمل الجيل الثاني مسؤولية إعادة استثمار هذه الأرباح في قنوات استثمارية موجودة أو جديدة ومبتكرة.

التطوير الدائم في المكائن والعناصر البشرية والخطط الإدارية، وراء بقاء الشركة متفوقة ورائدة ومتقدمة في كل المراحل عن المتنافسين.

#### إعادة الاستثمار

وما كان لأن تستمر الحجاوي، إلى الجيل الثالث إلا بما وضعتهُ أولاً من دستور قانوني للعائلة ضمن بمقتضاه جميع أفراد العائلة حقوقهم، وعرف كل فرد من أفراد العائلة ما هي الواجبات التي عليه الالتزام بها، وثانياً ما اتبعته الشركة من نهج يقوم على الشفافية الإدارية لاسيما من ناحية توزيع الأدوار بين أعضاء الأسرة المالكة، فحفاظاً على سير العمل وتطوره تم توزيع أقسام العمل على الأخوة بحيث



## ناغي: على الجيل المؤسس التعامل مع أفكار الشباب حتى يواكب كل جديد

أرقام  
66.7

مليار دولار، استثمارات الشركات العائلية في المملكة.

63%

من إجمالي الشركات العاملة في المملكة هي شركات عائلية.

70-95%

نسبة الشركات العائلية في دول الاتحاد الأوروبي من إجمالي الشركات العاملة به.

20

مليون شركة عائلية مُسجلة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمثل ما نسبته ٤٩٪ من الناتج الوطني

70%

إسهامات الشركات العائلية من إجمالي الناتج العالمي



السوق والتسلح بشغفه الذي سيجذب المميزين حوله ، مؤكداً بأن الأفكار والمبادرات الريادية مطلوبة لاستمرار الأعمال خصوصاً في الشركات العائلية، حيث ان الجيل الجديد دائماً ما يطرح المبادرات الحديثة التي في النهاية تُسهم في استمرار أعمال العائلة، وعلى الجيل المؤسس أن يتعامل مع هذه الأفكار ويطوّرها ويخضعها للاختبار، لأنه عندما يتجاهلها سيفقد ميزة مواكبة الجديد في السوق.

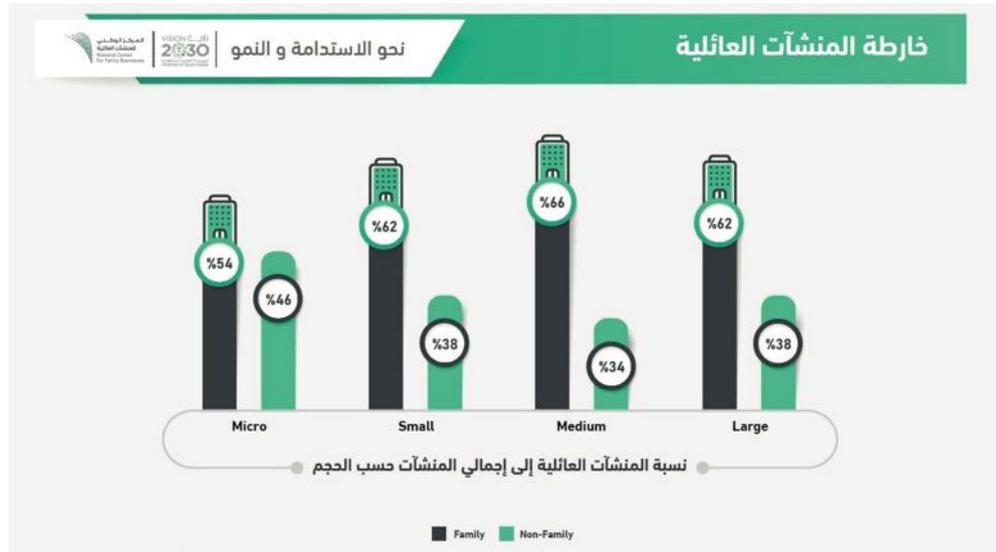
عائلية - خاص

نصح رجل الأعمال محمد بن يوسف ناغي رئيس مجلس إدارة غرفة جدة، رئيس مجلس إدارة مجموعة محمد يوسف ناغي وإخوانه، شباب وشابات الأعمال بأهمية متابعة التعلم، والتمتع بالمرونة حتى يستطيعوا تحقيق أحلامهم.

وقال ناغي، خلال لقاء عن بعد نظمته غرفة الشرقية ممثلة بمجلس شباب الأعمال الأربعاء ٢٣ ديسمبر ٢٠٢٠م، بأن الشاب يتميز بالعديد من الصفات أبرزها شغفه وولعه بكل ماهو جديد، مشيراً إلى شباب وشابات الأعمال يعيشون المغامرة وخوض غمار التحدي، ولكن إذا وجد الدعم من الجيل المؤسس في الشركات العائلية، سيستطيع التقدم نحو الأمام والانتقال بالأعمال العائلية إلى أماكن جديدة تواكب التطور الحاصل في العالم.

ولفت ناغي، خلال اللقاء إلى أن الكثير من الأصوات المحبطة موجودة وفي كل مكان ولكن يجب على الجيل الجديد عدم الالتفات لها، والحرص على سماع الأصوات الإيجابية التي تقدم له الطاقة التي يحتاجها لمواجهة

### انفوجرافيك



تويتر

المركز السعودي للحوكمة  
@SgovernanceC

تطوير مبادئ ونهج حوكمة القطاع العام والقطاع الخاص والغير ربحي هي مسؤولية الجميع بلا إستثناء، إلا أن تطبيقها يتطلب العمل الجاد لتفعيل برامج التوعية سواء للإدارات نفسها أو للمواطنين ، مع تفعيل الرأي العام والسماح في صناعة القرارات.

### الموقع الإلكتروني

#### المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات

تأسس المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات (ECGI)، في عام ٢٠٠٢م وهو جمعية علمية دولية غير ربحية بموجب القانون البلجيكي، ويوفر منتدى للنقاش والحوار بين الأكاديميين والمشرعين والممارسين، مع التركيز على قضايا حوكمة الشركات الرئيسية، والعمل على تحسين حوكمة الشركات بتعزيز البحث العلمي المستقل والأنشطة ذات الصلة، وقد نشر المعهد أكثر من ٩٠٠ ورقة عمل حول مواضيع مهمة، واكتسب أكثر من ٦٦٠ عضواً من ٥٤ دولة، وقام بتجميع دليل من أكثر من ٤٦٠ رمزاً دولياً لحوكمة الشركات.

