

الانتقال من مكتب الدعم إلى الجناح التنفيذي: تطور دور مكتب العائلة

أظهرت البحوث أن تطور الشركات العائلية يمكن تقسيمه إلى مرحلتين، أو ثلاثة في بعض الأحيان. ويتناول هذا المقال هذه المراحل بالتفصيل ويبين كيف يمكن أن يستفيد أصحاب المناصب القيادية من هذه المراحل

من إعداد باربرا موراي وكيلين جرسيك وإيفان لانسبرج



الانتقال من مكتب الدعم إلى الجناح التنفيذي: تطور دور مكتب العائلة

أظهرت البحوث أن تطور الشركات العائلية يمكن تقسيمه إلى مرحلتين، أو ثلاثة في بعض الأحيان. ويتناول هذا المقال هذه المراحل بالتفصيل ويبين كيف يمكن أن يستفيد أصحاب

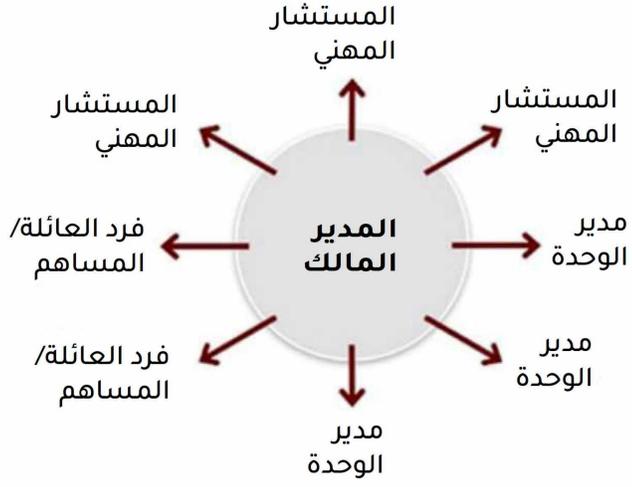
من إعداد باربرا موراي وكيلين وإيفان لانسبرج

الاستقرار والحالات الانتقالية مع تقدم الشركة من الهياكل الأولية الأبسط إلى الهياكل الأكثر تعقيدا. ويعتمد نموذج التغيير الهيكلي على مفهوم مستوحى من العلوم الطبيعية ومفاده: حين يكون الضغط الذي يدفع عجلة التغيير مستمرا وغير مرئي فلن يحدث التغيير ذاته بخطوات تدريجية تراكمية، بل سيحدث على شكل طفرات. ومثل الشركة العائلية كممثل النهر الجليدي، فهي نظام ينمو ويعمل ولا يتوقف عن التفاعل مع بيئته والموازنة بين حركته واستقراره. القوى العاملة في النهر الجليدي في أثناء حركته بين المناظر الطبيعية قوية ومعقدة، ولكنها غير مرئية إلى حد كبير. ومع مرور الوقت، يتراكم الضغط الدافع لحركة النهر الجليدي. وفجأة، وحين يصل إلى حالة «الاستعداد»، قد لا يتطلب الأمر سوى محفز لحظي حتى تبدأ أجزاء ضخمة من حافة النهر الجليدي في التدحرج إلى البحر، ما يعطي النهر الجليدي ذاته شكلا جديدا. بتطبيق هذا النموذج على تطور مكاتب العائلة، اطلعنا على تاريخ بعض الحالات في أوروبا وأمريكا الشمالية التي نفذت شكلا من أشكال مكاتب العائلة في العقد الماضي. وقد اكتشفنا اتساقا كبيرا في

زاد الدعم والاهتمام بمكاتب العائلة في مجالنا على مدار العقد الماضي. في البداية، نشأ مكتب العائلة كي يلبي مجموعة محددة جدا من الاحتياجات للعائلات التي تملك شركات. لكن مع انتشار المكاتب على نطاق أوسع، نُفذت مجموعة من التصميمات، وقد نجح بعضها ولم ينجح البعض الآخر. وعلى الرغم من أن فهمنا لتطور الشركات العائلية من جيل إلى جيل قد زاد بدرجة كبيرة، فإن التغييرات التي طرأت على مكتب العائلة - والتي لا تقل أهمية - لم تأخذ حقا في التقييم. وعلى وجه الخصوص، لم تطبق النماذج الأكثر فائدة للشركات العائلية بهدف فهم كيفية موازنة مكتب العائلة مع التطوير الشامل للشركة العائلية. ولذا نهدف في هذا المقال إلى رسم إطار تطوري لمكتب العائلة ودراسة الأساليب التي يمكن أن يستفيد بها أصحاب الأدوار القيادية من هذا الإطار. منذ عامين، طرحنا نموذجا تطوريا للتغيير في الشركات العائلية، وقد اقترح النموذج فترات تبادلية من حالات

Gersick, Lansberg, Desjardins, and Dunn (Murray) Stages and Transitions: Managing Change in the Family" 1997-2007. pp. 199-217. Business, Family Business Review, XII
انظر أيضا Gersick, Davis, Hampton, and Lansberg Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Cambridge, Massachusetts, USA 1997. Harvard Business School Press, (متوفر باللغات الإسبانية والهولندية واليابانية والتايلوانية والصينية)





المرحلة الأولى. المستشار المباشر (مرحلة ما قبل مكتب العائلة)

إلى مجموعة أكبر من أفراد العائلة بهدف تيسير الأمور لهم، ثم صارت هذه المساعدة ميزة يحظى بها الموظفون والمساهمون من أفراد العائلة. في البداية، تضمنت الخدمات إعداد عوائد الضرائب والوصايا، ثم تضمنت الخدمات طلب المشورة أو المعلومات الخاصة بالتأمين، وإدارة الأموال، والرهون والقر وض، والمتطلبات الأخرى. وكان بعض الذين تم التواصل معهم موظفين في خدمات الدعم لدى الشركة، وكان البعض الآخر مهنيين خارجيين يعملون بشكل مستقل عن بعضهم البعض. وقد استعان بعض أفراد العائلة بالمستشارين ذاتهم، والبعض الآخر لم يستعن بهم.

مع مرور الوقت، تراكم الضغط وبات لازماً أن يُجرى التغيير المناسب. في هذه الحالة لمرحلة «ما قبل مكتب العائلة»، نبع الدافع إلى ضرورة إجراء تغيير هيكلي من محامي الشركة. فقد بدأ الموظفون تحت إدارته يشكون من قضاء مقدار كبير من الوقت في أنشطة لا علاقة لها بالعمل، وأعربوا عن مخاوفهم من الخلط غير الملائم بين المسائل الخاصة بالعائلة والخاصة بالشركة. وكثيراً ما وضع المستشارون في مواقف غير مريحة وهم يقررون كيف يريدون على الطلبات المباشرة من أفراد العائلة لتأدية بعض الخدمات، حيث إن بعضهم يعمل في الشركة والبعض مساهم فيها والبعض ليس من المديرين ولا من أصحاب الشركة. وعندها، تبينت للمديرة التي تدير زمام الأمور ضرورة إنشاء مكتب رسمي للعائلة.

طلبت من أختها - التي كان قد سبق لها أن عملت كمحاسبة وهي وتفكر الآن في أن تعود إلى حياتها العملية بعد التحاق أطفالها الصغار بالمدرسة - أن تساعد في إنشاء المكتب. ومن ثم استعاننا بمحامي العائلة لتحديد المهنيين المناسبين لهذه المهمة، وصياغة القواعد الخاصة بالاستخدام العادل، وتشكيل الإجراءات الخاصة بالحصول على خدمات المكتب. استطاع المحامي - الذي كان صديقاً شخصياً للعائلة ويعرف جميع أفرادها معرفة جيدة - أن يتعاون معهما في وضع تصميم بسيط

المرحلة الأولى: ما قبل مكتب العائلة

في الأيام الأولى للشركة العائلية، عادة ما يستعين المدير المالك بموظفي الشركة والمستشارين الشخصيين لديه لإدارة المهام الخاصة بالضرائب والشؤون القانونية والمصرفية. وهذه تعتبر تفاصيل تشغيلية؛ أما العمل الحقيقي فهو تجميع القدر الكافي من رأس المال وأصحاب المواهب لانطلاق الشركة في السوق. ومع نجاح الشركة، فيمكن أن تتطلب الإدارة المالية المزيد والمزيد من الجهد تدريجياً. يتجلى هذا - على سبيل المثال - في نجاح رائدة أعمال في بناء شركة كبيرة تعتمد على الخدمات والخبرات التي لدى موظفيها كي تلبى الاحتياجات المالية لعائلتها. في البداية، طلبت من محاسب الشركة أن يعد الضرائب لزوجها وأطفالها. وبعد عدة سنوات، طلبت من محامي الشركة أن ينشئ صندوقاً ائتمانياً لعائلتها. كان التخطيط المالي والقانوني لعائلتها متشابكاً بشكل معقد مع تخطيط الشركة، وكانت تحاول أن تتحلى بالكفاءة من خلال الاستعانة بالمتخصصين الذين تعرفهم وتثق بهم بالفعل، والذين كانوا على دراية كاملة بكل التفاصيل.

مع نمو الشركة، زادت الحاجة إلى الخدمات. وأيضاً، دخل المزيد من أفراد العائلة في الشركة. ومن ثم بدأ المستشارون يقدمون مساعدهم



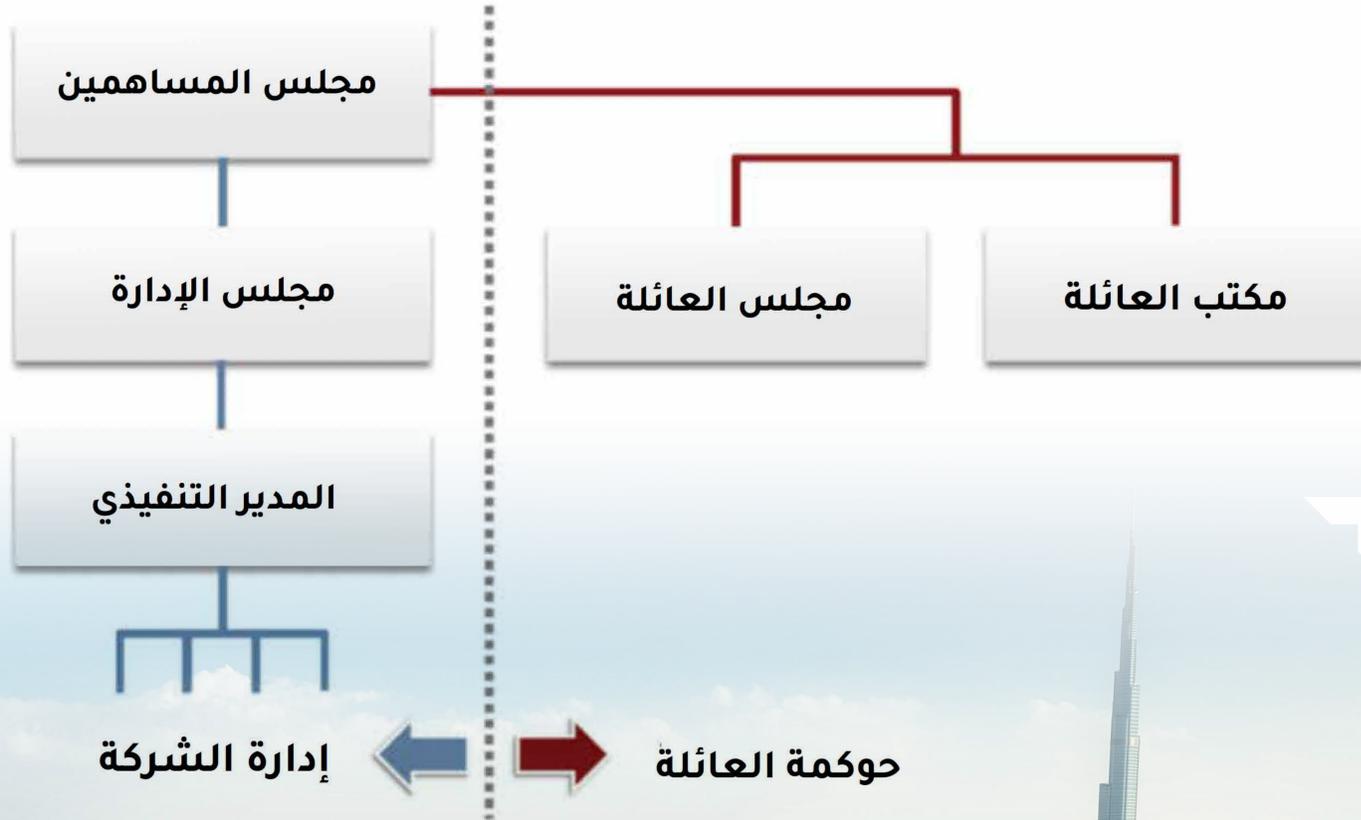
قبل به الجميع. كانت العائلة في هذه الحالة صغيرة نسبيًا وعندها شركة أخذة في النمو ولكنها لا تزال بسيطة، ما جعل من العملية ملائمة تماما واكتمل الانتقال إلى المرحلة الثانية.

مكتب العائلة لخدمة الدعم

ازداد الاهتمام بإنشاء مكاتب عائلة أكثر رسمية (المرحلة الثانية) من خلال إسهامات المستشارين المهنيين والموجهين في مجال الشركات العائلية أنفسهم. حين استمعت العائلات والمستشارين إلى الرسالة الخاصة بأهمية الفصل بين الأدوار الخاصة «بالدوائر الثلاث» - الشركة والملكية والعائلة - فقد تبين أنه في حين أن دائرة الشركة عندها هيكل منوط بخدمات الإدارة والدعم بحيث يساعدها على تأدية الوظائف الخاصة بها، وازداد عدد الملاك الذين يوظفون أعضاء مجلس إدارة، فإن دائرة العائلة لا تمتلك دعم تنظيمي على الإطلاق في كثير من الأحيان. وقد استجاب الكثير من العائلات بنوعين من الجهود وهما: مجلس العائلة للتعامل مع الجوانب الشخصية للملاك العائلة، ومكتب العائلة للتعامل مع المهام المالية.

ونتيجة لذلك، وكما أوضحنا في المثال السابق، بدأت معظم مكاتب العائلة بدور «مكاتب الدعم»، وغالبا ما كانت تضم أفراد العائلة الذين يريدون أن يقدموا إسهامات صالحة في المشاريع الخاصة بالعائلة بشكل أو بآخر، ولكنهم ليسوا من كبار القادة في الشركة. وعادة

ما يتلقون الدعم من مستشاري الشركة أو من موظف أو موظفين بدوام كامل في الشركة، مثل المحامين المنوطين بشؤون الضرائب أو المحاسبين أو موظفي الصندوق الائتماني أو مديري الاستثمارات. تم توثيق الفوائد العظيمة لمكاتب العائلة الرسمية ذات التنظيم الجيد الخاصة بهذه الشركات. تقدم هذه المكاتب خدمات فنية لأفراد العائلة الذين يريدون الاستفادة من زيادة الطاقة الإنتاجية لتخفيض التكلفة. وغالبا ما تكون المشورة المهنية والخدمة المباشرة المتاحة لأفراد العائلة أكبر بكثير مما يمكن أن يرتبوه لأنفسهم، وفي كثير من الأحيان بتكلفة أقل. المكتب يحمي أيضا مصالح الشركة، ومن الأمثلة على ذلك الحرص على أن ينتبه المساهمون إلى المسائل الخاصة بالضرائب بطريقة ملائمة وبحلول لا تجر على الشركة اهتماما غير مرغوب فيه من مصلحة الضرائب. وأيضا، يمكن أن يتطلع المكتب بدور من خلف الكواليس. في هذه المرحلة على سبيل المثال، يمكن أن يحدث تضارب بين احتياجات أفراد العائلة واحتياجات الشركة للحصول على النقد أو السيولة المالية. يمكن أن يريد الملاك والمدير ون العاملون في



محاسبي الضرائب الأساسي في الشركة (حتى وإن كانوا يريدون ذلك. يمكن أن يجد موظفو مكتب العائلة أنفسهم مرارا وتكرارا وسط حالات من سوء الفهم والأخطاء غير المقصودة في عمليات التواصل، بل إن الأخطار هي حالات الغيرة والتنافس بين الأفراد والفروع، وبذل الجهود للتلعب بالآخرين أو إكراههم على شيء. يا لها من مهمة مضيئة! وعلى الرغم من ذلك، فإن مكاتب العائلة التي تفهم دورها الراسخ في نظام العائلة بوجه عام تجد سبيلا للاستجابة لهذه الحالات. كل المكاتب الناجحة في هذه المرحلة تشترك في سمتين على الأقل وهما: (1) القيادة الحساسة والممتازة، سواء اضطلع بها فرد من العائلة أو من خارجها، (2) التكامل الوثيق مع مجلس العائلة ذي الأداء الجيد، حيث يمكن طرح القضايا الشائكة والجدل على الطاولة ومناقشتها بشكل علني.

سواء كان مكتب العائلة في المرحلة الثانية خال نسبيا من الصراعات أو كان سببا رئيسا للانقسامات داخل العائلة، فقد رأينا أن المشاكل تصبح أكثر تعقيدا مع استمرار الشركة العائلية في التطور. تواجه نسبة متزايدة من العائلات التي تعمل معها والتي انتقلت ملكية الشركات الخاصة بها إلى عدة أجيال لاحقة عملية إعادة هيكلة واسعة لمؤسساتها؛ أي إن الهوية الأساسية لشركاتهم العائلية تتغير. قد تتفاوت السمات الخاصة بالتطور:

- يمكن تعزيز الشركة المشغلة الأساسية أو تبديلها بمجموعة من الشركات المشغلة، ويكون لكل شركة منها هيكل ملكية مختلف.
- يمكن إنشاء وحدات أخرى تديرها العائلة، مثل المؤسسات.
- يمكن أن تتطور آليات الملكية من الشراكات أو الشركات البسيطة إلى مجموعات من صناديق الائتمان، أو الشراكات العائلية المحدودة، أو الفئات المختلفة من الأسهم، أو الشركات القابضة.
- قد تصبح المؤسسة دولية، مما يؤدي إلى تعقيدات قانونية ومالية جديدة.
- قد تؤدي الأحداث المهمة التي تحدث لمرة واحدة، مثل الاكتتاب العام الأولي أو الاستحواذ أو التصفية، إلى ضخ مفاجئ (أو زيادة الطلب) للنقد.

الشركة أن يحتفظوا بالأرباح والموارد الأخرى بحيث تضخ في أنشطة نمو الشركة وإعادة الاستثمار. وعلى الجانب الآخر، قد يريد الأفراد غير العاملين في الشركة أن يحصلوا على السيولة النقدية من أجل تنويع محافظهم الاستثمارية الشخصية، بحيث لا يخاطرون بكل ما معهم في الشركة العائلية فقط. ومن ثم يمكن لمكتب العائلة أن يوفر البيانات والخبرات الأساسية - غالبا من خلال مجلس العائلة - للمساعدة في التعامل مع هذا التوتر. كما تناولنا الفوائد، سنتناول العثرات، وهي كثيرة. تسلط الكثير من المؤلفات التي خرج بها المستشارون من خبرتهم مع مكاتب العائلة في هذه المرحلة الضوء على الأسئلة الصعبة الأساسية التي تطرح أمام الموظفين في مكتب العائلة:

◀ كيف تفهم العائلة المهمة الأساسية للمكتب؟ وما توقعات العائلة بشأن الخدمات التي يؤديها مكتب العائلة؟

◀ من هم أفراد العائلة الذين يقع عليهم الاختيار ليكونوا ضمن مجلس الإدارة أو في لجان الاستثمار الخاصة بالعائلة؟

◀ من هم المؤهلون للحصول على الخدمات؟ كيف تقسم التكاليف الخاصة بمكتب العائلة على أفراد العائلة؟

◀ كيف يوازن الموظفون بين مصالح الشركة والمصالح الفردية لأفراد العائلة عندما لا يتطابق بعضها مع بعض؟

بينما يمكن تناول هذه الأسئلة باعتبارها مسائل تتعلق بسياسات المكتب ذاته، لا نظن أن هذا النهج هو الأكثر إنتاجية. بصب التركيز على الجوانب الفنية في العمل، فقد يؤول الأمر إلى أن يتغاضى المهنيون - بمرور الوقت - عن الطريقة التي يتفاعل بها مكتب العائلة مع السياق الأوسع للشركة العائلية. على سبيل المثال، في البداية، يمكن حل مشكلة توفير النفقات التشغيلية باستخدام المعادلة البسيطة «الرسوم مقابل الخدمة». لكن مع نمو الشركة وانتقالها من جيل إلى جيل، فغالبا ما تصبح القيادة التنفيذية والامتيازات التلقائية التي تصحب المناصب العليا (مركزة بشكل متزايد في فرع واحد من العائلة. وفي هذه المرحلة، يمكن أن تتسع الفجوة في الثروات بين فروع العائلة إلى حد كبير؛ ما يخلق ضغطا غالبا مالا يحكى به. ومن ثم يمكن أن تتسع الفجوة بين ثروات الأفراد «المنوطيين بعمل داخل الشركة» و«غير المنوطيين بعمل داخل الشركة»، ما يتسبب في ضغوط على الاتفاقات

الأولية بشأن من يجب أن يدفع، ومن أجل ماذا سيدفع. قد تكون الفروق في الحصول على المعلومات من العوامل الخطيرة أيضا، ولذلك قد يشعر بعض أفراد العائلة أنه على الرغم من أنهم «عملاء يدفعون أموالا»، فإنه لم يعد بإمكانهم الاستغناء عن خدمات مكتب العائلة) وفريق



ما مهام المكتب والمجلس؟

يعتبر مجلس العائلة هو منتدى حوكمة العائلة. ومكتب العائلة هو مركز المعلومات والخدمات الذي يدعم المجلس. وتظل الاستشارات والخدمات المالية هي «التقنية» الأساسية للمكتب، غير أنها صارت على نطاق أوسع الآن. ويضاف إلى ما سبق القدرات الجديدة الإضافية التي تحتاج إليها عائلة المستثمرين / الملاك، مثل التعليم (بداية من المعرفة المالية الأساسية وحتى استراتيجيات الاستثمار التي تركز على القيمة)، والأمن، والتطوير الوظيفي والتوجيه، والوعي بما يجري في العالم، والمهارات اللغوية، وما إلى ذلك.

من الموظفين الذين سينضمون للمكتب؟

اتسمت هذه المسألة بالحساسية في كثير من الحالات. ما الذي يجب فعله بشأن الأشخاص الذين خدموا مكتب العائلة في الأيام السابقة، بعد أن أصبح مكتب العائلة يتعامل مع قرارات استثمارية دقيقة وبعيدة المدى ومن الواضح أنه يحتاج إلى أفضل المواهب المتاحة؟ سيضطر بعض أفراد العائلة الذين ربما شعروا بالصدمة لأنهم لم يجدوا مكانا لهم في الشركة الأساسية، والذين ربما وجدوا دورا مهما في إنشاء مكتب العائلة، أن يواجهوا عدم تحليهم بالقدرات المطلوبة، وربما للمرة الثانية في حياتهم المهنية. وبالمثل، فإن المستشارين المخلصين الذين ساعدوا الشركة ومكتب العائلة على التطور قد لا يصلون إلى مستوى التطور المطلوب لمكتب الشركة العائلية.

ومرة أخرى، يبدأ الضغط التدريجي «الجليدي» في التراكم. اللجنة التنفيذية للشركة ومجلس العائلة لم يعودا قادرين عن قيادة أو تنسيق كل هذا العمل. ومع تغيير أفراد العائلة هويتهم من كونهم مديريين ملاك إلى مستثمرين ملاك، فإن مهام تخصيص الأصول وإدارة الثروة تنتقل إلى مرحلة مركزية.

مكتب العائلة لخدمة الدعم

يحتاج مكتب العائلة أيضا في هذه المرحلة أن ينتقل من دور خدمات الدعم إلى دور دمج الشبكة. وعلى قادة العائلة أن يدركوا أهميته المركزية فيما يتعلق برسالة العائلة، واستراتيجية الشركة والعائد على الاستثمار الخاص بالملاك. في هذه المؤسسات العائلية المألوفة والمستثمرة، يصبح مجلس العائلة ومكتب العائلة هيكل التنسيق الأساسي للذين يربطان جميع جوانب العملية: توليد المزيد من الثروة، وإدارة الثروات، والاستمرارية، والعمل الخيري، وإرث العائلة. وفي هذه الحالة، يصل مكتب العائلة إلى المرحلة الثالثة: ويصبح دوره دمج الشبكة. وإعادة التعريف هذه لدور مكتب العائلة يثير مرة أخرى الأسئلة الأساسية حول الموارد والهيكل والخطوات العملية.

المرحلة الثالثة. مكتب العائلة بصفته أداة لتكامل الشبكة



الأستاذة الدكتورة باربرا موراي شريكة من المملكة المتحدة في شركة Lansberg Gersick Advisors.

الأستاذ الدكتور كيلين جيرسيك والأستاذ الدكتور إيفان لانسبيرج هما مديرا شركة Lansberg Gersick Advisors، وهي شركة أبحاث واستشارات في مجال الشركات العائلية مقرها في مدينة نيو هيفن بولاية كونيتيكت، الولايات المتحدة الأمريكية. و هيفن بولاية كونيتيكت، الولايات المتحدة الأمريكية.

أين ينبغي أن يكون مقر المكتب؟ ومن سيتحمل التكاليف الخاصة به؟

إدارة الشركة أسهل من التنسيق بين الملاك من أبناء العم من الأجيال اللاحقة. إن وضع مكتب العائلة في المرحلة الثالثة وسط الجناح التنفيذي للعائلة ينقل رسالة مفادها أن مهام تطوير التملاك صارت الرسالة الجوهرية للشركة. قد يستهجن المحللون وجهات الرصد الأخرى حين يدركون أن «المسائل العائلية» تستهلك موارد قيمة وملموسة (المساحة، الأموال، الموظفين). ثمة تحد حقيقي أمام العاملين داخل الشركة لتثقيف غير العاملين بها - سواء أفراد العائلة البعيدين أو الذين يراقبون ويقيمون أداء الشركات العائلية - حول وظيفة هذا النوع من المكاتب العائلية.

هذا النموذج التطوري لمكتب العائلة له آثار في جميع مجموعات أصحاب المصلحة. وفي كل مرحلة، ثمة أسئلة مهمة يجب أن يتناولها أفراد العائلة، والمهنيون والمستشارون الخارجيون. في الختام، فيما يلي بعض الأسئلة الصعبة الأساسية التي لا بد أن يتناولها قادة مكتب العائلة وهم يوجهون مؤسساتهم خلال هذه العملية،

أفراد العائلة

• من الذي يقرر ما سنفعله عندما يحين وقت إعادة تكوين هيكل مكتب العائلة ودوره (عندما يتشقق نهرنا الجليدي وينهار)؟
• كيف يمكن الحفاظ على هوية العائلة ورسالتها والتعبير عنها من خلال نظام الحوكمة (مكتب العائلة، ومجلس العائلة، وجمعية المساهمين، ومجلس الإدارة)، وتجنب الضياع أو التهميش في البنية المعقدة للشركة العائلية؟

المستشارون المهنيون

• ما المهارات والقدرات الإضافية التي أحتاج إليها حقاً لفهم تعقيد النظام الذي أعمل فيه؟
• ما الذي ستوفره مهنتي، والمهنة الأخرى العاملة في المكاتب العائلية، من حيث التعليم والتطوير المهني لهذه الساحة الجديدة من الخدمات المهنية؟
• كيف نحل مسائل الخلفية المهنية الأساسية المرتبطة بتضارب المصالح وسياسات العائلة وديناميكيات المجموعات؟



تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وتقاريره وحقوقه ومخططاته وعروضه وجدوله من قبل Lansberg Gersick Advisors (LGA) وهو محمي بموجب كافة قوانين ولوائح حقوق النشر وحقوق الملكية الفكرية الأخرى المعمول بها. تمت ترجمة هذا المقال إلى اللغة العربية من قبل مركز دبي للشركات العائلية في إمارة دبي التابع لغرف دبي، بطريقة احترافية دون حذف أو إضافة وبتوافق مع الممارسات المهنية المتعارف عليها. لا يتم تقديم أي ضمان من أي نوع، سواء كان صريحاً أو ضمنياً، فيما يتعلق بدقة أو مصداقية أو صحة أي ترجمة تتم من الإنجليزية إلى العربية. يرجى الرجوع إلى النسخة الإنجليزية الرسمية في حال وجود أي أسئلة بخصوص دقة النسخة المترجمة.

LANSBERG·GERSICK

بالنعاون مع
غرفة دبي | مركز دبي
للشركات العائلية
للتجارة

لمعرفة المزيد عن
مركز دبي للشركات العائلية
زوروا الموقع الإلكتروني
DUBAICHAMBER.COM/DCFB