

الشركات العائلية في ظل اقتصاد السوق ونظام العولمة

الدكتور نبيل سكر*

تُعرف الشركات العائلية بأنها الشركات التي يملك معظم رأسمالها أو تسيطر على إدارتها عائلة واحدة أو مجموعة عائلية. وتتواجد الشركات العائلية في كافة القطاعات الاقتصادية من زراعية وصناعية وخدمية، وهي تشكل عصب الاقتصاد الوطني في جميع دول العالم. ففي أوروبا تشكل الشركات العائلية 70-95% من مجموع الشركات وفي أميركا تساهم الشركات العائلية في حوالي 50% من الناتج المحلي وتوظف أكثر من 50% من قوة العمل ويقدر أن حوالي ثلث الشركات في بورصة نيويورك تسيطر عليها مجموعات عائلية. وقد تكون الشركات العائلية صغيرة أو متوسطة أو كبيرة وقد تكون فردية أو تضامنية أو محدودة المسؤولية أو مساهمة أو غيرها من الصيغ القانونية.

وتواجه الشركات العائلية اليوم وخاصة في الدول النامية، تحدي اقتصاد السوق ونظام العولمة ومعه الثورة التكنولوجية في الاتصالات والمعلومات. وقد نتج عن نظام العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات انفتاح هائل للأسواق وتدفق كبير لرؤوس الأموال والمعلومات بين الدول، مما خلق مناخاً تنافسياً لم يسبق له مثيل في العالم، وقد استفادت الدول الصناعية من العولمة أكثر مما استفادت الدول النامية منها في البداية، لكننا نشهد اليوم موجة جديدة من العولمة تتمثل بانخراط دول كبيرة من العالم الثالث في العولمة والثورة الرقمية كالصين والهند والبرازيل مما قد يحدث تغييرات في التوازن الاقتصادي العالمي في غضون عشرين سنة أو أكثر لصالح هذه الدول النامية، (والتي لن تكون دولاً نامية في حينه). وتوفر هذه العولمة القديمة والجديدة فرصاً كبيرة للتجارة والاستثمار لكل من أراد، كما تحمل معها تهديدات ومخاطر لمن استكان وانزوى.

ومقابل هذه التطورات العالمية، تعاني الشركات العائلية وخاصة في الدول النامية من ضعف السياسات الحكومية والمؤسسات المساندة للتعامل مع اقتصاد العولمة، كما تعاني الشركات من التناقضات الداخلية فيها، مما يعيقها في التعامل مع اقتصاد السوق ونظام العولمة. ولا يختلف هذا الوضع في سوريا عنه في الدول النامية. فكيف تساعد الحكومات هذه الشركات على التعامل مع العولمة وكيف تساعد هذه الشركات نفسها للتأقلم مع العولمة.

قد يقول قائل أنه يجب السعي لتخفيض الكلفة وتحسين الجودة وهذا منطقي، ولكن هذا الهدف لا يكفي. يجب أن يكون الهدف السعي لعولمة السياسات وعولمة الشركات: أن تتجه السياسات نحو رفع القدرة التنافسية للشركات (ومنه تخفيض الكلفة ورفع الجودة) ولكن لا لكي تستطيع الشركات الصمود أمام المنتجات القادمة إلينا من الخارج فقط، فهذا هو الحد الأدنى، بل لكي تساعد السياسات هذه الشركات على المنافسة خارج حدود بلادها ونساعدها على إقامة تحالفات الإنتاج والتسويق مع الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات، وعلى البحث

* المدير التنفيذي للمكتب الاستشاري السوري للتنمية والاستثمار بدمشق، واقتصادي رئيسي سابق في البنك الدولي في واشنطن

عن صناعات جديدة تدخل بها أسواق العالم. وقد وفرت التطورات في نظم المعلومات كما في نظم الإنتاج فرصاً للشركات العائلية لكي تتعلم، وعلى الحكومات كما على الشركات أن تستفيد من هذه الفرص. ويعتبر السعي لعولمة السياسات وعولمة الشركات العائلية في سوريا جزءاً من الجهود لتعزيز اقتصاد السوق وبناء مؤسساته وتطوير وتنمية القطاع الخاص، وجزءاً، من وجهة نظرنا، من العمل لعودة البرجوازية الوطنية لتحتل مكانها الطبيعي في ريادة العملية الإنتاجية في سوريا.

فماذا يمكن أن تقدمه الحكومات من سياسات لعولمة الشركات وماذا يمكن أن تفعله الشركات لعولمة نفسها.

دور الحكومات

على الحكومات لا أن تسعى لحماية الشركات من المنافسة، بل أن تسعى لوضع السياسات والمؤسسات لتعزيز القدرة التنافسية للشركات حتى تخرج الشركات إلى الأسواق العالمية، وهناك فرق كبير بين الرؤية الأولى والرؤية الثانية، فالأولى سياسة دفاعية تخشى من العولمة وتبحث عن "الصمود"، والثانية سياسة ريادية تبحث عن الفرص وتتنظر إلى المستقبل. منذ عدة أشهر حضرت مؤتمراً في بنغالور في الهند تمحور حول مستقبل الهند في القرن الواحد والعشرين. كل الخطباء كانوا يبحثون عن فرص لدخول العولمة. لم أسمع خطيباً واحداً يبحث عن الحماية من العولمة. صحيح أن بعضهم رأى في العولمة خطراً على زيادة الفروقات في الدخل لكنهم كانوا يبحثون عن الحل لذلك دون أن يكون ذلك على حساب الدخل في العولمة.

ولدعم عولمة الشركات هناك حاجة لتطوير السياسات والإجراءات الحكومية في المجالات التالية:

- تسهيل الوصول إلى الأسواق الخارجية.
- توفير فرص التمويل للشركات والمنشآت.
- رفع كفاءة بيئة الأعمال
- تعزيز قدرات الريادة والابتكار في الشركات
- إصلاح أنظمة ومناهج التعليم باتجاه تخريج الطالب القادر على الريادة والإبداع لا الطالب المعجزة في الحفظ والاستظهار.
- تشجيع نشاط البحث والتطوير (في الشركات كما في الجامعات كما من خلال مراكز البحوث المستقلة).
- تطوير القدرات البشرية المحلية.
- تعزيز وتعدد منظمات الأعمال المتخصصة في فروع الاقتصاد المختلفة.
- توسيع وتعميق دور المكاتب الاستشارية التي تقدم الدراسات الفنية والاقتصادية والمالية والتقنية للشركات.

أما بالنسبة للشركات، فتمتع الشركات العائلية ببعض الميزات التنافسية كالالتزام والارتباط العائلي القوي بالشركة والمرونة في اتخاذ القرار، ولكن تعاني الشركات العائلية في كثير من الأحيان من الإدارة الأبوية "على

مبدأ خليتنا نسال الحجي"، ومن غياب الصلاحيات المحددة ومن التداخل بين مصالح العائلة ومصالح الشركة، ومن ضعف الأنظمة المالية والرقابية وضعف الاعتناء بتنمية الموارد البشرية وضعف القدرة على الوصول إلى التمويل الخارجي وغيرها من المشاكل.

وفي مواجهة هذه المشاكل على الشركات العائلية السعي لمأسسة عملها لرفع سوية أداءها من جهة، ولضمان استمراريته بعد الجيل الأول والثاني والثالث من جهة أخرى، حيث تدل الإحصائيات أن ثلاثة من كل 10 شركات عائلية تصل إلى الجيل الثاني وواحدة من كل 10 شركات عائلية تصل إلى الجيل الثالث. ويتضمن السعي لمأسسة العمل:

- وضع رؤية لمستقبل الشركة
- تحديد مسؤوليات أفراد العائلة القيمون على الإدارة
- التخطيط لبناء القيادات الجديدة العائلية وتحديد زمن انتقال الإدارة إلى القيادات الجديدة.
- تطعيم القيادات العائلية بقيادات من خارج العائلة.
- وضع الأنظمة المالية والرقابية الفعالة
- إعداد التقارير الدورية حول الأداء الإنتاجي والمالي للشركة
- إقامة مجلس إدارة للشركة.
- إدخال مفاهيم الإدارة الرشيدة Governance والشفافية إلى عمل الشركة ومجلس إدارتها.
- إقامة مجلس عائلة وكذلك ميثاق عائلة يتضمن تحديد قيم العائلة كما يتضمن النظم والضوابط التي تحكم العلاقات والمسؤوليات داخل العائلة وتوزيع الأصول والممتلكات ضمن العائلة.

وإلى جانب مأسسة العمل في الشركات العائلية، على الشركات العائلية، مثلها مثل الشركات الأخرى، السعي لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم قدرتها التنافسية، وبالتالي، إضافة إلى ماسبق، على الشركات العائلية السعي ل:

- تعزيز نشاط التدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية
- تعميق استخدام نظم المعلومات والاتصالات
- إدخال نشاطات البحث والتطوير في الشركة سواء كانت صناعية أو خدمية
- إقامة التحالفات والشراكات مع الشركات متعددة الجنسية والسعي من خلال ذلك إلى دخول الأسواق العالمية من جهة ونقل التكنولوجيا إليها من جهة أخرى.
- وغيرها من الإجراءات.

وقد اتخذت الحكومة السورية خلال السنوات الأخيرة العديد من الإجراءات لتحسين البيئة التشريعية والتنظيمية لعمل القطاع الخاص، بما فيه إصلاح النظام الضريبي وفتح المجال للمؤسسات المصرفية الخاصة وللجامعات والمدارس الخاصة وتحرير التجارة وترشيح أنظمة القطع وإعداد قانوني التجارة والشركات

والاستعداد لإقامة سوق الأسهم وتطوير هيئات تروج للاستثمار وتدعم التصدير، ولكن لا زال هناك حاجة لمزيد من التطوير في التشريعات ولمزيد من التحسين في بيئة الأعمال التي لازالت دون المستويات العالمية. وقد صنف تقرير البنك الدولي الأخير Doing Business in 2008 سوريا في المرتبة 137 بين دول العالم بالنسبة لسهولة العمل *ease of doing business*، وفي المرتبة 169 بالنسبة لسهولة بدء عمل ما، وفي المرتبة 86 بالنسبة للتعامل مع التراخيص الحكومية. كما أن تقرير التنافسية العالمي الأخير 2008/2007 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس وضع سورية في المرتبة 80 بالنسبة للقدرة التنافسية من أصل 131 دولة تضمنها التقرير، مما يعني أن هناك حاجة لمزيد من العمل. وقد كنت قد اقترحت في دراسة أعدتها للاتحاد الأوروبي في مطلع العام 2005 إقامة هيئة تنسيق وطنية عليا (*umbrella coordinating body*) لدعم وتطوير القطاع الخاص وشركاته المتوسطة والصغيرة والتي هي في معظمها شركات عائلية، تتمثل فيها الحكومة والقطاع الخاص وجهات الـ Stakeholders الأخرى وتهدف إلى تطوير كل من البيئة التشريعية والتنظيمية وتطوير المؤسسات المساندة لعمل القطاع الخاص من جهة، وتطوير المؤسسات الإنتاجية نفسها من جهة أخرى، وأرجو أن يتم ذلك. أخيراً أعتقد أن بعض الشركات العائلية في سوريا ستتحول مع الوقت إلى شركات مساهمة، ولكن نموذج الشركة العائلية سيبقى معنا دائماً في سوريا، وعلينا السعي لمأسسة وتطوير نموذج هذه الشركة العائلية، وأن نستفيد بنفس الوقت من القيم العائلية السورية التي تساعد هذه الشركات على البقاء والتطوير وكذلك على الاستمرار بالمساهمة بالعمل الاجتماعي والإنساني. هكذا عودتنا الشركات العائلية السورية.

دمشق 2008/2/9

د. نبيل سكر

المدير التنفيذي

المكتب الاستشاري السوري للتنمية والاستثمار

nsukkar@scbdi.com