



## مشاكل في إدارة الأعمال التجارية العائلية

### ملخص

تختلف نوعا ما المشاكل الإدارية المحيطة بالعمل التجاري العائلي عن تلك المشاكل المحيطة بالعمل التجاري غير العائلي. فغالبا ما تتدخل المشاعر في قرارات العمل عندما يعمل معا أقرباء وثيقي الصلة ببعضهم البعض.

إن التحكم في إدارة الأعمال اليومية مشكلة تواجه بعض الشركات العائلية. ومعدل دوران الموظفين غير المنتمين للعائلة المالكة للمشروع يمثل معضلة في شركات أخرى. غير أن، النمو في بعض الشركات يواجهه مشكلة عدم رغبة بعض الأقرباء في استثمار الأرباح في المشروع.

تناقش هذه المطبوعة تلك المشاكل من وجهة نظر عضو عائلي يدير أعمال الشركة. وتقدم المطبوعة اقتراحات من شأنها أن تساعدك في الإدارة بفعالية وربحية.

عندما تضع أموالك في إدارة مشروع خاص بك، فإنك بذلك تجازي استقلاليتك، قائلاً لنفسك في الأوقات اليسيرة والعسيرة: "إنه مشروع عي".

غير أنك في الشركة العائلية تقول: "إنه مشروعنا". فأحيانا تزداد النزاعات لأن الأقارب ينظرون إلى المشروع من وجهات نظر مختلفة.

والأقارب الذين يكونون شركاء صامتين، وأصحاب أسهم في الشركة، ومديرين في مجلس الإدارة يرمقون فقط قيمة المكسب عندما يحكمون على النفقات الرأسمالية، والنمو، والقضايا الهامة الأخرى. ويحكم الأقرباء المنخرطون في عمليات التشغيل اليومية على القضايا الكبرى من وجهة نظر تتصل بالإنتاج، والمبيعات، والموظفين بغرض إنجاح الشركة. من الواضح أن هذين الرأيين قد يتعارضا في العديد من المواقف.

ومن الممكن أن يتسبب أفراد العائلة الذين ليس لديهم مقدرة خاصة في شئون المال أو العمل التجاري في تقادم هذا الصراع. ففي بعض الأحيان يكونوا هؤلاء الذرية الضعيفة لمؤسسي الشركة – أبناء وبنات يفتقرون إلى الحنكة التجارية – وأحيانا يكونوا أصهارا يتعين الاعتناء بهم بصرف النظر عن قدرتهم أو احتياجات الشركة.

إن مشاكل الإدارة التي تواجه مدير العمل التجاري العائلي هي بصورة أساسية نفس المشاكل التي تواجه أي مدير يمتلك شركة صغيرة. غير أن وظيفة "مدير العمل العائلي" معقدة لضرورة استرضاء الأقرباء حول وقائع السوق، والمصنع ومكان العمل.

### تطايير الشرر

ليس دائما يؤدي اختلاف الآراء إلى حدوث شقاق، ولكنه أحيانا يتسبب في "تطايير الشرر" – خاصة في الشركة العائلية. حيث تضيف المشاعر بعدا آخر للعمل التجاري الصغير الذي يعمل فيه معا إخوان وأخوات، وأعمام وعمات، وأولاد وبنات العم أو الخال أو أولاء وبنات العممة أو الخالة، والآباء والأولاد.



\ من المهم للشخص الذي يحتم عليه الوضع ترأس شركة كهذه أن يقر بالبعد المتصل بالمشاعر ويتخذ قرارات موضوعية تبعده عن التعرض لهذه المواقف.

\ في مرات عديدة عندما يكون أفراد العائلة ناشطون في العمل التجاري، يصعب اتخاذ قرارات موضوعية بشأن مهارات وقدرات كل منهم. مثال: يقول أحد الأقرباء عن آخر: "لقد كان كسولا عندما كنا أطفالا، ولا يزال." أو زوجة ساخطة تتحدث عن عمته قائلة: "ما الذي تعرفه عن العمل التجاري؟ إنها هنا بسبب أموال أبيها فحسب."

\ إذا كان لتلك الانفجارات الانفعالية تأثير على العائلة فقط، فقد يطلب منهم المدير أن يكفوا ويمضى قدما في طريقه. لكن غالبا لا يكون الأمر بهذه السهولة، حيث تجد الشجارات العائلية والمشاعر السيئة لنفسها سبيلا نحو الانتشار، مورطة معها موظفين لا ينتمون إلى العائلة.

\ حينئذ تأتي المعضلة التي يواجهها المدير وهي منع المشاكسات من التدخل في العمل. فليس من صالحك أن تترك الشركة منقسمة إلى معسكرات متحاربة. فعليك أن تتوقع الموظفين غير العائليين بأن مصلحتهم تتحقق بوجود شركة مربحة وليس بالولاء لأفراد معينين في العائلة.

\ وجانب آخر من جو الانفعالات هو نزوع الموظفين غير المنتمين للعائلة المالكة إلى اتخاذ قرارات تعتمد على توترات تلك العائلة، حيث يعرفون ردة فعل رؤسائهم ويتأثرون بما يعرفون.

### \ هل المدير فعلاً في وضع السيطرة؟

\ ليس بالضرورة دائما أن يكون رئيس الشركة الصغيرة هو ذات الشخص المسئول. ففي كثير من المشروعات العائلية، يتولى أحد قيادي العائلة الكبار منصب رئيس الشركة أو رئيس مجلس إدارتها، ولكن يتولى أفراد آخرون من العائلة مهام الإدارة اليومية.

\ في بعض الحالات، قد يجد أفضل المدراء أيديهم مكبلة بينما يحاولون كمدراء عائليين إدارة العمل التجاري. مثال: قد يكون سقف الإنفاق الذي يمكن إنفاقه بدون إذن من باقي أفراد العائلة ضئيل جداً بالنسبة لموقف ما تواجهه الشركة. وقد يترتب على إجماع تلك المصروفات التشغيلية ضياع فرص للحصول على أرباح إضافية، كفرصة وجود سعر جيد لمواد خام أو مخزون مبيعات.

\ وفي حالات أخرى، قد يواجه المدير مأزقا بسبب التورط الشعوري. مثال: قد تشعر بضرورة إجلاءك أمور روتينية مع كبار أفراد العائلة لأن "العم بيل لا يمنحك أبدا فرصة نسيان أخطاءك". إن ردود الفعل الشخصية والانفعالية تقيم العوائق التي تعترض سبيل التشغيل الكفاء.

\ وقد يتسبب أيضا الأقرباء الذين ينخرطون في أحاديث عائلية مفرطة أثناء ساعات العمل في التقليل من الكفاءة. يجب على المدير أن يكون القدوة ويصر على إحجام الأقارب عن الدردشة أثناء العمل.

\ وربما يكون المدير المسئول عن التشغيل اليومي في الشركات العائلية الصغيرة هو العائق. فقد تصبح عائقا إذا لم تكن لديك قدرة على تفويض العمل والسلطة. فقد تصبح المدير بسبب سنك أو بسبب ما وضعت من



رأس مال في المشروع دون اعتبار لمؤهلاتك. وفي أمثلة أخرى، قد تنتسبب في إعاقاة التقدم لأنك لا تنصت إلى الآخرين في الشركة.

\ وأحد الحلول هو أن يقوم الأفراد الآخرين في العائلة بإقناع هذا المدير بأن يجعل شخص آخر يدير عمليات التشغيل اليومية، وربما يتم التعاقد على تعيين مدير.

\ إذا كان على أحد أفراد العائلة أن يبقى مسؤولاً عن العمليات، فيجب عليه أو عليها أن يكون قادراً على استخدام فنيات الإدارة الكفنة ويتحلى بالصلافة في كيفية التعايش مع المشاكسات العائلية والقوة بدرجة تتيج له تثبيت قراراته.

\ وثمة طريقة للسيطرة للسيطرة موضوعية على عمل عائلي هي تعيين شخص من خارج نطاق العائلة ليدير التشغيل اليومي، إذا كان في مقدور الشركة تحمل هذا العبء مادياً. فمن الممكن أن يصبح أي مدير متحيزاً كمثل أي عضو عائلي آخر. وعند تعيين مديراً، سيكون لدى أفراد العائلة سيطرتهم الكاملة في وضع السياسات ووضع خطط النمو. والمدير المعين الكفاء هو الذي ينظر إلى جميع الموظفين عائليين أو غير عائليين بنظرة متساوية – ويعرف إلى من يرفع تقاريره في كل الأوقات.

\ تلك الخطوط المحددة من السلطة تعدوا أكثر أهمية عندما يتولى عضو عائلي إدارة عمليات التشغيل مع أقرباء آخرين يشغلون مناصب متنوعة. يجب إيضاح مسؤوليات أفراد العائلة. ويجب على "الموظفين العائليين" أن يضبطوا أنفسهم على العمل داخل حدود هذه الخطوط من السلطة. بيد أنه من الحكمة تنصيب فرد غير عائلي في منصب عال في الشركة لكي ينخرط في عمليات التشغيل ويساعد على التخفيف من حدة القرارات الانفعالية التي قد يُقدم عليها أفراد العائلة.

\ يجب أيضاً إيضاح سلطة المدير في مسألة وقف أو طرد المخالفين الذين يرتكبون مخالفات جسيمة لقوانين الشركة. تضعف سيطرة الإدارة في الشركة إذا حصل "الموظفين العائليين" على مميزات خاصة بهم.

\ وهناك سؤال هام متصل بالسلطة وهو: من يتولى القيادة إذا حدث شيء لعضو العائلة الذي يترأس العمل التجاري؟ فقد يكون المنصب "سهل المنال" إذا لم يكن هناك اشتراط من جانب الشركة بشأن التعاقب حسب السن. وتلك مسألة حرجة، عندما يكون سن كبير العائلة يناهز التقاعد وصحته عليية.

### \ هل أخو زوجتك/ زوجك يريد عملاً؟

\ من أكثر المشاكل شيوعاً في الأعمال التجارية العائلية تعيين الأقرباء الذين ليس لديهم مقدرة. ولكن ما حيالك أن تفعل إذا قالت لك أختك أو قريب آخر وثيق الرابطة "بوب يحتاج إلى عمل بصورة ملحّة!" إنه من الصعب مجابهة الجانب العاطفي الذي يتخلل العلاقات الأسرية. لكن حاول السير بأعين مفتوحة، فقد يكون من الصعب فصل بوب من العمل إذا أصبح يكلفك مالا يفوق جدوى وجوده فيه.

\ الشيء الأساسي هو أن تقر بوجود القدرة أو عدم وجودها. افترض مثلاً، أن أخو زوجتك لديه قدرة بسيطة فيما يتعلق بعمل الشركة أو ليس عنده تلك القدرة على الإطلاق، فربما تضعه بالرغم من ضعفه في منصب يستطيع أن ينجز فيه ولا يتسبب في إزعاج موظفيك.



\ والشاغل الأكبر هنا هو ليس الشخص القريب بالضرورة، ولكن ما مدى تأثيره هو أو هي على الآخرين من الموظفين. ففي بعض الحالات، يمكن أن يتسبب أحد الأقرباء في إضعاف معنويات الشركة من خلال تعامله أو تعاملها مع الموظفين الآخرين. مثال: تكاسله أو تكاسلها عن العمل، تجنب المهام الثقيلة، الحصول على ميزات خاصة، والإبداء بتعليقات سيئة عنك والأقرباء الآخرين.

\ إذا تورطت مع قريب كهذا، حاول وضعه أو وضعها في عمل يقل فيه اتصاله بالموظفين الآخرين إلى أدنى حد، خروجاً عن الاتجاه السائد لجماعة اتخاذ القرار. مثال: من الممكن وضع أخو زوجتك بوب في مكتب مبيعات بمدينة أخرى تبعد مسافة عن المقر الرئيسي للشركة حيث سيكون تحت إشراف موظف إنتاج كبير. وحل بديل آخر، هو تغيير سلوكه عن طريق التربية الرسمية أو غير الرسمية.

\ والشيء الأساسي هنا ألا يؤثر ذلك الشخص القريب الذي يفتقر إلى القدرات على علاقتك أنت كمدير مع أفراد آخرين من موظفيك. وسيحترمك الموظفون الآخرون لجعلك الأقرباء يتبعون نفس المسار.

\ وأحياناً تحدث أشياء غريبة، فالفرصة قائمة بأن يقع ذلك القريب الذي لا قدرات له تحت إدارتك ويتحول إلى شخص نافع لشركتك.

### \ هل معدل تدوير الموظفين الذين لا ينتمون للعائلة عالياً؟

\ يضير بعض الشركات العائلية معدل عال في تدوير المدراء التنفيذيين الذين لا ينتمون للعائلة.

\ وفي حالات أخرى، يترك مدراء وعمال ممتازون العمل بسبب انغلاق الترقيات أمامهم ولأنهم وجدوا الأقارب يدفعون دفعا إلى المناصب العليا.

\ تعد المقابلة النهائية وسيلة مفيدة تعرفك السبب الجوهري لهذا التدوير الذي يحدث. فقد يتحمس أحد الموظفين الذين قرروا مغادرة الشركة ويطلعك على القصة الحقيقية – أو على الأقل ما يكفي من حقائق ليساعدك على اتخاذ إجراء.

\ عندما تتوافر الحقائق لدى المدير، فيمكنه أو يمكنها مواجهة ذلك القريب المسبب للمتاعب بروايته المزعجة. وسيكون صعب التكهن بنتيجة تلك المواجهة. فقلما وجد المدير المالك الذي يستطيع أن يفصل قريب مزعج وثيق الصلة ويتمسك بقراره. وأحد أساليب إزالة تلك الشوكة من كدر المدراء التنفيذيين الكبار هو مساعدة هذا القريب على أن يبدأ عملاً تجارياً في منتج غير منافس – بشرط أن يكون له أو لها القدرة الإدارية الضرورية لتحقيق النجاح. وهناك طريقة أخرى، وهي أن "تنفيه" أو "تنفيها" لفرع تابع للشركة أو تجد له عملاً في شركة أخرى.

### \ هل تنفق لغرض توفير المال؟

\ كمدير مالك قد تشعر في كثير من الأحيان بأنه يتوجب عليك إنفاق مبلغاً لغرض تحسين الكفاءة، بيد أن أفراد العائلة الآخرين يعترضون على الإنفاق معتبرين إياه صرفاً وليس استثماراً، وشاعرين بأن المبالغ التي تصرف على أشياء مثل المعدات عالية الكفاءة تتعدى على أرباح أسهمهم في نهاية السنة.

\ ثمة طريقة لجعل هؤلاء الأقارب يتفهمون "أنك يجب أن تنفق مالا لتكسب مالا" هي أن تبني حججك للإنفاق على الحقائق والأرقام التي جمعها موظفون لا ينتمون للعائلة. واقترح على أفراد العائلة المعترضون بأن يتم



تسوية الموضوع على أساس مادي. مثال: "بإنفاق المال على هذه الماكينة، يمكننا أن نزيد الأرباح ونستعيد مالنا خلال أربع سنوات."

\ فإذا رفض أقرباءك المعترضون الأخذ بتوقعاتك، حاول أن تستدعي مستشارين تجاريين خارجيين. فالأقرباء عندما لا يقبلون حكمك، فإنهم أحيانا يصدقون المستشارين: مسئولك المصرفي، أو المحاسب، أو المحامي. لكن ضع في اعتبارك ألا يكون من بين هؤلاء المستشارين الخارجيين أحد على صلة وثيقة بأفراد العائلة الآخرين.

\ كما يمكن الاستفادة أيضا من المستشارين المؤجرين في إثبات قيمة الإنفاق. فهذه المساعدة تعدو ذو قيمة في المشروعات المتخصصة على وجه التحديد التي تتطلب المزيد من البحث الذي لا تستطيع أنت أو مستشاريك الاعتياديين إيجاد الوقت اللازم لإنجازه.

### \ المحافظة على الوضع الراهن تعوق النمو

\ عندما نتقدم السن ببعض الأقرباء في عمل تجاري عائلي، فإنهم يسلكون مسلك المحافظة على الوضع الراهن. حيث لا يريدون إجراء تغييرا على الأشياء وتخفيف المخاطرة. وفي ظل هذا السلوك، فإنهم قد، وغالبا ما يحدث، أن يعوقوا نمو العمل التجاري العائلي.

\ والحل لهذه المشكلة هو الحث أو الاقتراح بأن يتوارى تدريجيا أفراد الوضع الراهن من مسرح العمليات. والسبيل الوحيد لذلك، هو تقليل تأثيرهم في القرارات الإدارية. مثال: قد تتيح الفرصة لأقرباء الوضع الراهن بأن يحولوا أسهمهم في الشركة إلى أسهم ممتازة؛ أو يبيعوا بعض من أسهمهم إلى أقرباء أصغر سنا.

\ كما يمكن أيضا للأقرباء من المحافظين على الوضع الراهن أن يفكروا في التقاعد التدريجي. وتخفض رواتبهم على مدار عدة سنوات، متخليين عن بعض أرباحهم. وفي ظل وجود مشورة قانونية ملائمة، يصبح من الممكن للشركة الصغيرة أن تعيد رسملة عائدها. وتصاغ اتفاقية شراكة جديدة إذا كان هذا نوع الشركة.

\ يمكن لهذا الإجراء أن يأخذ في الحسبان كل جوانب نمو العمل التجاري لهذه النقطة المحددة ويعطى مجالا للأعضاء المنسحبين بأن يستعيدوا حقوق ملكيتهم. وفي ذات الوقت، يمكن للمدير والأقرباء الناشطين أن يجددوا مساعيهم في إجراء توسعة للعمل التجاري.

### \ كيف تقسم الكعكة؟

\ قد تكون مهمة شاقة أيضا دفع أموال لأفراد العائلة وتقسيم أرباح عليهم. يوجد لدي كثيرين إحساس بأنهم يحصلون على رواتب أقل مما يستحقون، فما بالك بالأقارب الذين يعلقون قائلين الآتي:

- "العم جاك جالس مرتاح ويحصل على راتب أكثر مني."
- "العمة سوو تذهب إلى أوربا بعائد المبلغ الذي وضعه زوجها في المشروع قبل وفاته بعشر سنوات."
- "أخوك لا يعمل شيئا ويتقاضى أكثر منك."

\ كيف تحل تلك الشكاوى؟ لن تحلها بصورة كاملة؛ لكن إذا كانت المنشأة شركة صغيرة، يمكن استخدام عوامل تسوية معينة من خلال أرباح الأسهم. فإعادة رسملة عائدات الشركة، يمكن أن يحصل بعض المساهمين على أسهم ممتازة ذات عائد ربحي.



\ أفضل وسيلة للتعامل مع الرواتب هي جعلها منافسة لمن يتقاضونها في ذات المنطقة. حاول أن تعرف نطاق الرواتب المحلية لوظائف إدارية متنوعة واستخدم ذلك النطاق كمرشد لدفع رواتب كلا من الموظفين العائليين وغير العائليين. إذا ربطت الراتب بنوع العمل الذي يؤديه الفرد، فإنك بذلك ستوضح للأقرباء الساخطين القيمة التي تضيفها الصناعة على وظائفهم.

\ ويمكن أيضا أن تفيد الاستحقاقات الجانبية في تقسيم الأرباح بالتساوي بين أفراد العائلة. الاستحقاقات مثل خطط مشاركة الربح المؤجل، وخطط التقاعد، وبرامج التأمين، وبرامج شراء الأسهم، تقدم وسائل ممتازة لاسترضاء الأفراد الساخطين في العائلة وتساعدهم في ذات الوقت على بناء مواردهم الشخصية.

\ إن كيفية تقسيم الكعكة يعتبر أمر حيوي للنمو في العمل التجاري الصغير، حيث تكون الأرباح منبت التوسع، كما تتأثر المؤسسات المقرضة بكيفية التصرف بتلك الأرباح. فأى مصرفي هذا الذي يُقرض شركة مبلغا طائلا وأقاربها يفرغون ما تحققه من مكسب إضافي؟

### \ إلى من تلجأ للحصول على المال؟

\ الحصول على مال للنمو يُعد مشكلة أخرى في إدارة العمل التجاري العائلي. فبصفة عامة إذا كانت الشركة مُربحة، فإنك تستطيع أن تحصل على موارد مالية من مصرفك؛ لكن عندما يكون النمو ضخما، فغالبا ما تفوق متطلبات نمو الشركة حدود مصرفها المحلي. فإذا رأي القريب الذي يدير العمل احتمالا للنمو يلوح في الأفق، عليه أن يعد الخطط له. فعليك إذن أن تفكر في أساليب التمويل القائمة على التخطيط والتي قد تكون مزيج يضم المفردات التالية:

- أخذ رهن عقاري لمبنى الشركة.
- الطلب من الموردين أن يمددوا إئتمان المشتريات
- إدخال حسابات المدينين وتمويلات المخزون في الحساب
- الاستدانة من الأصدقاء باستخدام كمبيالات
- استدانة القيمة الاستردادية ليوليصات تأمين الحياة الخاصة بالأقرباء في الشركة
- إجراء اتصال بشركة تأمين لقرض طويل الأمد

\ تعرض أيضا الأساليب التالية موارد مالية ممكنة إذا كان المشروع شركة صغيرة:

- بيع جزء من رأس المال لشركة أخرى للحصول على النقد. ويمكنك في حالة الدمج أن تستخدم القدرة الائتمانية الأعلى لأي من الشركتين
- إجراء اتصال بمصرف استثماري إقليمي يستطيع أن يجد بصورة شخصية مُقرض، مستعينا في ذلك بأسهم الشركة كضمان.
- الاتصال بمصرف استثماري قومي لاكتتاب بعض أسهم الشركة.

\ تشكل الضوابط الفعالة للموازنة عنصرا هاما في نماء الأموال. حيث تساعد تلك الضوابط الشخص القريب مدير العمل في تحديد احتياجات الشركة. كما تعتبر المؤسسات المقرضة تلك الضوابط دليل على حسن الإدارة.



### \تبادل المعلومات

\ من حسن الحظ، في معظم المجتمعات لا يكون مدير العمل التجاري العائلي وحده. حيث يوجد أفراد آخريين يديرون شركات صغيرة لعائلاتهم ويكونون مصدر للمعلومات والمساعدة.

\ يجب أن يهتم القريب الإداري نحو العثور والسعي لمصادقة أشقاء له. فيمكنك تبادل الأفكار معهم والتعلم من أسلوب معالجتهم للمشاكل المتعلقة بأقربائهم.

\ في الشركة الصغيرة، ينشط التفكير بإضافة مديرين من الخارج إلى مجلس الإدارة – مديرون ليسوا أقرباء ومن نوعيات أخرى من الأعمال التجارية.

\ كما تعتبر النقابات التجارية القومية أيضا مصدرا جيدا للمعلومات والمساعدة، حيث يمكن للقريب الذي يدير العمل، أن يحصل على حقائق عن غير المنافسين.

\ يقدم مركز \الخدمات \ التجارية \ كندا- أونتاريو \ \ (COBSC/CSECO) معلومات \ تتعلق بالتجارة والشركات \ باللغتين الرسميتين لكندا وهما الإنجليزية والفرنسية. وقد ترجمت \ بعض أهم وثائقنا إلى \ لغات أخرى وذلك \ مراعاة منا للأقليات اللغوية \ . إذا رغبتم \ في \ الحصول على مزيد من المعلومات التجارية فيرجى الإتصال \ برقم الهاتف \ 4444 \ -576 \ 1-888 أو التكم مع الموظف المسؤول عن إعطاء المعلومات في المركز \ (COBSC/CSECO).