



## لم يكتف بالخبرة المكتسبة المستشار أكرم عقيلي: 90% من الشركات العائلية - لا تستمر متماسكة حتى الجيل الثالث!

له 14 عاماً من الخبرة في مجال الحوكمة، عمليات الاندماج، الاستحواذ والتخطيط الاستراتيجي اللبناني المعتبر أكرم العقيلي خريج الجامعة الأمريكية في بيروت ومعهد الاستشارات في المملكة المتحدة، مستشار إداري ناجح في مجال الشركات العائلية. على ما يعرف عن دواخله، فالمستشار أكرم العقيلي شاب طموح وصاحب رؤية علمية أكاديمية في عالم المال والأعمال. حول تفاصيل عمله وأعماله، أجرت "سوا" مقابلة مع العقيلي، وهذه بعض المقتطفات:

في هذا المجال - ما هي شركة عقيلي؟ في العام 2007، تأسست شركة عقيلي للاستشارات الإدارية الرائدة في مجال الشركات العائلية في المنطقة العربية. من هنا، فإن هدف شركة عقيلي تسهيل مهمة الشركات العائلية الإقليمية بالاستفادة الكاملة من إمكانيات النمو، فرص التطوير والاستدامة - عبر الأجيال المتتالية.

فما طبيعة تلك الخدمات الاستشارية؟ على صعيد الخدمات الاستشارية، تركز الشركة على 3 خدمات (حوكمة شركة العائلة، عمليات الاندماج والاستحواذ، والتخطيط الاستراتيجي). تشمل الخدمة الأولى، التخطيط للخلافة، حوكمة العائلة، وحوكمة الشركات. في عمليات الاندماج والاستحواذ، تعمل الشركة على حماية مصلحة المساهمين (عن طريق تقديم

بالجامعة الأميركية في بيروت، ونلت درجة الماجستير التنفيذي في إدارة الأعمال. بعد الماجستير، نلت درجة مستشار إداري معتمد (CMC)، من معهد الاستشارات في

## في مرحلة المؤسس الرئيسي للشركة... لا تكون هناك حاجة لمعالجة قضايا الحوكمة العائلية

المملكة المتحدة - تقديراً لخبراتي. في العام 2011، تم منحي شهادة مستشار معتمد لصفقات الاندماج والاستحواذ من "تحالف المستشارين في الاندماج والاستحواذ الأميركي" في شيكاغو - الولايات المتحدة الأميركية.

لمن قد لا يعرفك، من هو أكرم عقيلي - اللبناني المغترب؟

شاب لبناني طموح عملاني مثابر - مؤمن بوطنه. أب لولدين، رغبة أكرم عقيلي في البقاء على أرض الوطن تحفزها الثقة بمبادئ العمل اللبناني وروح المبادرة - دفعته أن ينشئ شركة "عقيلي وشركاه". على الصعيد المهني، أكرم عقيلي مؤسس ومدير شركة عقيلي. مستشار إداري في مجال الشركات العائلية مع خبرة تضاهي 14 عاماً في مجال الحوكمة وعمليات الاندماج والاستحواذ والتخطيط الاستراتيجي.

فمن هو أكرم عقيلي - المستشار الإداري الأكاديمي؟

في الحقيقة، وبتواضع - لم أكتف بالخبرة المكتسبة. سعت إلى متابعة الدراسة الجامعية الأكاديمية! في العام 2008، التحقت





## تمثل الشركات العائلية... أكثر من 70% من اجمالي الشركات

المشورة في عمليات الاستحواذ في البيع والشراء). في التخطيط والاستراتيجية، تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي لكل من الشركات المبتدئة أو الوحدات التجارية القائمة.

### تقنياً - لماذا تتطلعون الى الشركات العائلية، بشكل خاص؟

تعتبر الشركات العائلية الأكثر شيوعاً في العالم، في عدة دول، تمثل الشركات العائلية أكثر من 70% من اجمالي الشركات، وتلعب دوراً رئيسياً في تشغيل القوة العاملة ونمو الناتج القومي الاجمالي.

### فما هي أهمية حوكمة الشركات العائلية - تقنياً؟

تشير الدراسات أن معظم الشركات العائلية لها "عمر قصير" - بعد مرحلة مؤسسها! حوالي نحو 90% من الشركات العائلية - لا تستمر متماسكة حتى الجيل الثالث. غالباً ما يعود ذلك الى عدم وجود هيكليات سليمة لحوكمة الأمور العائلية، أو حوكمة الشركة. لعل أهم ما يضمن استمرارية الشركات العائلية هو تنظيم العلاقات العائلية في مرحلة مبكرة - ما يساهم في نضوج هذا التنظيم مع مرور الوقت.

### حسناً - هل تصح تلك الخدمات في مرحلة المؤسس؟

في مرحلة المؤسس الرئيسي للشركة، لا تكون هناك حاجة لمعالجة قضايا الحوكمة العائلية حيث ينفرد المؤسس باتخاذ القرارات الخاصة بمجريات العمل. في مرحلة المؤسس، يكون صوت العائلة موحداً في القرارات. مع مرور الوقت، وانتقال الشركة العائلية الى المراحل التالية من دورة حياتها، تزداد العوائق بين أفراد العائلة التي تتعلق بسلطة اتخاذ القرارات، التحكم، القيادة وإدارة الأموال.

أية تأثيرات قد تتركها تلك العوائق؟ قد تؤدي العوائق العائلية الى فقدان الشفافية، غياب تحمل المسؤولية، الخلافات واستغلال السلطة، وبدورها، قد تلحق العوائق الضرر بالعائلة وأداء الشركة

الإستيعاب، في طوره البدائي - جراء أسباب عدة - منها:  
-حجم الشركات اللبنانية وحجم العائلة المالكة.  
-عدم مشاركة الدولة في توجيه الشركات إلى الحوكمة وضرورتها، على عكس ما تبذله دول الجوار. أفضل مثال على ذلك: مبادرة الحكومة السعودية (تحت قيّد التنفيذ) على تقديم جدول زمني محدد لتحويل "شركات الأفراد" و"شركات التوصية والمؤسسات" إلى شركات مساهمة مغلقة أو مطروحة على السوق ركائزها مبادئ الحوكمة على صعيد الشركة والعائلة.

### أكرم عقيلي الطامح، أي غاية يسعى إليها؟

نسعى أن نستمر في مساعدة الشركات العائلية، والى قبول وارتقاء الشركات القائمة على المفهوم العائلي في لبنان والخارج - على قاعدة إستيعاب أهمية الحوكمة في إستمرارية ووحدة العائلة. لعل تحقيق تلك الغاية ليس أمراً سهلاً. جراء ذلك، نواصل جهودنا، مساعينا من خلال مؤتمراتنا ومنشوراتنا توعوية، ومن خلال توجيه الشركات على إدخال ممارسات الحوكمة الرشيدة قصد إستيعاب التغييرات في العائلة، ومعالجة قضايا الملكية والتوظيف وتعقب الأجيال.

### إذا - لك رسالة توجهها، ما رسالتك للشركات العائلية في لبنان؟

إن رسالتي تختصر بمقولة منسوبة إلى أحد عملائنا الكرام في المملكة العربية السعودية والتي تقول إن "حوكمة العائلة والشركة هي أفضل هدية ممكن تقديمها لأولادنا وأحفادنا".

العائلية. من هنا، تستطيع الشركات العائلية تحسين فرص استمرارها - بوضع المكونات السليمة للحوكمة، وبدء العملية التطورية للأجيال التالية بغية إعدادها للتعامل مع متطلبات النمو للشركة، ورؤية العائلة المستقبلية.

**ما هي المكونات الأساسية للحوكمة؟**  
تماشياً مع أفضل المعايير المعتمدة في "دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية"، تتضمن المكونات الرئيسية لهيكلية حوكمة الشركات العائلية ما يلي:

**أولاً:** هيئات ومجالس الحوكمة للعائلة (يمكن أن يكون لها اشكال وغايات مختلفة مثل الجمعية العمومية للعائلة، أو مجلس العائلة).

**ثانياً:** ميثاق للعائلة يقر بوضوح الرؤية العائلية، رسالتها، قيمتها الأساسية، والسياسات التي تنظم العلاقة بين أفراد العائلة والعمل في الشركة.

### قصد استفادة ذوي الاهتمام، ما تجربة شركة عقيلي، في المنطقة؟

تجارب شركة عقيلي في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة تجارب في غاية النجاح. على ما يبدو، تحقق الإستيعاب الكامل الواعي لأهمية الحوكمة في تعزيز قدرة الشركة على الإستمرار وتغذية وحدة العائلة، فالعوائل الكبيرة الموجودة في المملكة العربية السعودية، تعي أن تطوير هيكلية ملائمة للحوكمة يساعد على بناء الثقة بين أفراد العائلة (خصوصاً بين المتواجدين داخل وخارج الشركة العائلية) - وبالتالي توحيد العائلة، وزيادة فرص بقاء ونمو الشركة عبر الأجيال. في لبنان، يختلف الوضع حيث لا زال هذا