



المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

الملخص التنفيذي

تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية

إعداد:

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م



تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية

- الملخص التنفيذي -

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية

١٤٤٥هـ -٢٠٢٤م

تتمتع الشركات العائلية بحضور كبير في الاقتصاد العالمي، وتمتلك ميزة فريدة تتمثل في الجمع بين العائلة والعمل معًا، مما يحقق فوائد فريدة ولكن في نفس الوقت يخلق تحديات خاصة. وفي المقابل، تفشل هذه الشركات في الاستمرار إلى أجيال عديدة، ومن أهم أسباب ذلك الافتقار إلى خطط التعاقب، مما يخلق تنافسا بين الأشقاء والأبناء وزيادة في النزاعات العائلية.

ورغم انتشار مثل هذا النوع من الشركات في جميع دول العالم، فإن استمراريتها واستدامتها تبقى من أهم المسائل المطروحة. ويعد فشل الشركات العائلية في اقتصاد تديره الشركات العائلية اتجاهًا مثيرًا للقلق. وعندما تفشل الشركات العائلية، فإن البطالة ترتفع، كما يتأثر مصدر دخل الأسرة وأفرادها، وتنقص مساهمتها في الناتج المحلي للبلد. هذا يعني أن فشل الأعمال ليس مجرد مشكلة بسيطة تخص العائلة فقط، بل تصل آثاره إلى اقتصاد البلد بأكمله.

وعلى الرغم من مساهمتها الكبيرة في حاضر ومستقبل الاقتصاد السعودي، فإن المنشآت العائلية في المملكة تواجه مشاكل تعاقب خطيرة قد تعرض استدامتها للخطر. وفي هذه المساهمة البحثية، نتناول بالتفصيل مختلف الجوانب المتعلقة بالتعاقب وكيفية التخطيط له، وتقييم الممارسات المحلية، وتوضيح التحديات المصاحبة له. وتعتبر مسألة تحقيق تعاقب سلس للملكية والإدارة من أصعب التحديات في الأعمال العائلية. وما يزيد العملية صعوبة، تلك القرارات المستندة إلى العاطفة إضافة إلى الحدود غير الواضحة بين الملكية والإدارة. وهو الأمر الذي يستدعي منا دراسته للخروج بنتائج تفيد هذا القطاع الاستراتيجي في نسيج الاقتصاد السعودي.

وتهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- توضيح واحدة من أهم التحديات التي تواجه المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية، وهي خطط التعاقب.
- البحث في الممارسات الحالية للتعاقب بين الأجيال وتقييم الممارسات المحلية لتخطيط التعاقب وما يرتبط به من موضوعات في بيئة المنشآت العائلية السعودية.
- تحليل كيفية تنفيذ تخطيط التعاقب في الشركات المملوكة للعائلة في المملكة وخاصة جانب انتقال الملكية والإدارة.
- دراسة عوامل نجاح وفشل التعاقب في أعمال المنشآت العائلية في السعودية.
- اقتراح الإطار العام لنجاح تعاقب الأعمال والخروج بنتائج وتوصيات مناسبة لتعزيز دور المنشآت العائلية في الاقتصادي السعودي.

ويطرح البحث جملة من التساؤلات، أهمها:

- ما عوامل نجاح تخطيط التعاقب في بعض المنشآت العائلية؟
- هل تقوم المنشآت العائلية في المملكة بتخطيط التعاقب؟
- لماذا تحجم بعض المنشآت العائلية عن وضع خطط للتعاقب ضمن أهدافها؟
- ما الآليات المقترحة والمناسبة لتخطيط التعاقب في المنشآت العائلية في البيئة السعودية؟
- ما التحديات التي تواجه انتقال قيادة الشركات من جيل إلى آخر؟

انطلاقا من أسئلة الدراسة وأهدافها، فإن منهج البحث الملائم سيكون المنهج الاستقرائي، المستند على إطار معرفي وتفسيري لخلق معرفة وفهم جديد من ردود المشاركين في المقابلات. والمنهج المستخدم هو طريقة نوعية في تحقيق أهداف البحث، الذي سيوضح منطق الأفراد وفهمهم لموضوع الدراسة. وبناء عليه، سيتم الاعتماد على إجراء مقابلات معمقة (مقابلات وجها لوجه) مع بعض أصحاب الشركات العائلية في المملكة لفهم كيفية تحضيرهم والتعامل مع نقل شبكاتهم الاجتماعية إلى من سيخلفونهم، وجمع البيانات والرؤى حول مسألة تخطيط التعاقب في الشركات العائلية في المملكة.

وتعد المقابلة شبه المنظمة من أكثر الطرق ملاءمة لاكتساب رؤى ومعلومات في البحوث الاستكشافية. حيث يمكن جمع معلومات عميقة ومهمة حول تخطيط التعاقب في الشركات العائلية السعودية. وتهدف المقابلات شبه المنظمة إلى استكشاف الجوانب المرتبطة بتخطيط التعاقب في الشركات العائلية السعودية. ويتكون جدول المقابلات من سلسلة من الأسئلة مع مرونة تغيير تسلسل الأسئلة، وهو ما يختلف عن المقابلات المنظمة أو غير المنظمة.

تهدف المجموعة الأولى من الأسئلة إلى جمع معلومات عامة عن الشركات العائلية محل الدراسة، والسؤال عن وضعها القانوني، وطبيعة العلاقات العائلية السائدة بها، وكيف تلبي الطموح الوظيفي لأفراد عائلتها ومدى توفر مجلس العائلة ودستور العائلة، والمسؤوليات الموكلة لأبناء الجيل الجديد. بينما المجموعة الثانية من الأسئلة، فهي تهدف إلى جمع بيانات حول أهمية تخطيط التعاقب من خلال السؤال عن وجود خطة مكتوبة للتعاقب بين الأجيال، ومعايير الاختيار، وطرق التخارج وانتقال الملكية، ودور المرأة، وسلطة المؤسس. أما المجموعة الثالثة من الأسئلة، فقد تناولت العوامل المؤثرة على تخطيط التعاقب ونقل القيادة عبر الأجيال. وخاصة كيفية إعداد أفراد الأسرة المحتملين للتعاقب، وأثر نظام الشركات الجديد. وأخيراً، تمحورت المجموعة الرابعة من الأسئلة حول ممارسات التخطيط للتعاقب، ومعايير اختيار الخلف، وفصل الملكية عن الإدارة وأثرها على تخطيط التعاقب. بينما المجموعة الأخيرة، فقد تضمنت الميثاق العائلي، وممارسات الحوكمة وآليات حل الخلافات وغيرها. وهذه الأسئلة المطروحة مستمدة من مراجعة واسعة النطاق للأبحاث الحالية حول تخطيط التعاقب في الشركات المملوكة للعائلة.

ويعد تحليل البيانات النوعية مرحلة صعبة في البحث النوعي، حيث تختلف طبيعة وعملية أساليب تحليل البيانات النوعية. ولذلك، فإن اختيار الأسلوب التحليلي الأكثر صلة بالموضوع يتأثر بعدة عناصر، بما في ذلك سؤال البحث، والقاعدة النظرية، وقابلية تطبيق الأسلوب على تحليل البيانات.

ومن أجل الحفاظ على سرية بيانات البحث، فقد تم حذف أسماء المشاركين واستبدالهم بحروف لاتينية، مما يمنع احتمالية حدوث أي ضرر من إجاباتهم. إن ترميز بيانات المشاركين سيعطي الباحث مساحة أوسع في التفسير، ويقلص قيود استخدام هذه الإجابات حسب أي اعتبار.

تم استخدام أسلوب إنشاء المعنى لتحليل البيانات. تدعو مثل هذه التقنية إلى تنفيذ أساليب فردية و/أو مجموعة من أساليب إعداد التقارير والتحليل المختلفة. تتراوح هذه الأساليب من الوصفية إلى التوضيحية، ومن الملموسة إلى المفاهيمية والتجريدية. وهي تعتمد أساسا على العناصر التالية

- ملاحظة الأنماط أو الموضوعات،
- رؤية المعقولية،

- تجميع الملاحظات المشتركة،
- عمل استعارات لتحقيق المزيد من التكامل بين أجزاء البيانات المتنوعة،
- إجراء المقارنات لزيادة فهم إجابات الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات،
- تقسيم المتغيرات للتمييز بين الإجابات،
- إدراج التفاصيل تحت الإطار العام، لرؤية الإجابات وعلاقاتها بشكل أكثر تجريدًا،
- ملاحظة العلاقات بين المتغيرات، والعثور على المتغيرات المتداخلة،
- بناء سلسلة منطقية من الأدلة لتجميع مجموعة من البيانات المتماسكة والمفهومة بشكل منهجي،
- صنع التماسك المفاهيمي والنظري.

ويعود اختيار هذا النموذج، إلى المرونة التي يقدمها في اختيار الأساليب البديلة التي تسمح بإقامة علاقات متماسكة بين الكم الهائل من البيانات النوعية التي تم الحصول عليها في هذا البحث. هذه الأساليب، أتاحت للباحث تحديد المواضيع المشتركة التي تصب في صلب موضوع الدراسة، من خلال الإجابات التي تضمنت ردودًا متشابهة ومتداخلة من المشاركين. كما أنها سمحت بمعرفة الاتفاقات و/أو الاختلافات بين المشاركين داخل كل موضوع.

يمثل مجتمع البحث مجتمع المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية، وهي أكثر من ٢٣٦ ألف شركة عائلية بحسب إحصائيات وزارة التجارة في المملكة. وتم الاعتماد على طريقة العينات الملائمة لأنها مناسبة لأهداف وغايات البحث، وتمكن الباحث من جمع الإجابات بتكلفة منخفضة ووقت قصير. أما عينة البحث، فتضم عينة من المنشآت العائلية، تجمع بين أجيال مختلفة، تسمح بمعرفة تخطيط التعاقب وتنفيذه. بحيث كان عدد المبحوثين ٥٢ فردا، وشملت العينة ٤١ منشأة عائلية تغطي مناطق المملكة الكبرى، المنطقة الوسطى، المنطقة الشرقية، منطقة القصيم. وبالتركيز على المدن الكبرى: الرياض، الدمام، بريدة. هذه المدن لديها وجود تجاري كبير، وعلى هذا النحو، فإنها توفر فرصة جيدة للحصول على البيانات ذات الصلة. كما تعتبر الرياض عاصمة المملكة ذات أثر اقتصادي معتبر، وتتواجد بها العديد من المنشآت العائلية. زيادة على ذلك، تتواجد أغلب المنشآت العائلية في المنطقة الوسطى، وهي بيئة مناسبة لنموها وتنافسيتها وتطورها، وتساعد الباحث في متابعة وتقصي خطط التعاقب في المنشآت العائلية في المملكة. وأيضا كيف تم تخطيط التعاقب، وما هي تحدياته وممارساته العملية في البيئة السعودية وفقا لإجابات العينة المدروسة.

شملت عينة الدراسة مجموعة من المنشآت العائلية في قطاعات مختلفة، أهمها: قطاع البيع بالتجزئة، وقطاع المقاولات والبناء، والقطاع الصناعي، وقطاع المطاعم...وكانت الأشكال القانونية تتمحور حول الشركة ذات المسؤولية المحدودة، والشركة المساهمة المقفلة.

من العناصر المهمة التي تم مراعاتها، أن يكون أفراد العينة قادرين على وصف تجربتهم مع المنشآت العائلية السعودية، ولعب التحدث بحرية مع الباحث دورًا رئيسيًا في اختيار العينة. وساعد تنوع القطاعات الاقتصادية، من الحصول على بيانات أكثر ثراءً من دراسة قطاع واحد فقط. وإجمالا، فقد استوفت العينة المدروسة المعايير التالية

- تقع في المنطقة الوسطى، والمنطقة الشرقية، ومنطقة القصيم. وتشكل العاصمة الرياض أهم مركز

تجـاري في المملكة، ومـكان تواجد أغلب المنشـآت العائلية فيها.

- كانت هذه الشـركات على علم بأنه سـيتم سـؤالها عن التخطيط للتعاقب، إضافة إلى وجود أشـخاص يتمتعون بالخبرة للتحـدث عن موضوع البحث.
- موافقة أفراد العينة من الشركات العائلية على التحدث بحرية عن تخطيط التعاقب وما يرتبط به.

وكان هؤلاء المشـاركون على اسـتعداد لمشـاركة تجربتهم مع الباحث من خلال عكس رؤاهم واتجاهاتهم وخبرتهـم، ممـا أثـرى البيانـات التـي تم جمعها. وكانـت المقـابلات وجهًا لوجـه، حيث تم اختيـار مجموعة مكونة من ٥٢ فردا من مؤسسـي الشـركات العائلية أو الرؤسـاء التنفيذيين أو المديرين أو الخلفاء المرشـحين المحتملين.

نتائج الدراسة:

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية، وتحليل تلك النتائج وربطها بأهداف الدراسة.

١. العلاقات العائلية وتراث وقيم العائلة

أشـارت الشـركات العائليـة أن العلاقات العائلية ينبغـي أن تبنى على الاحترام، وإلا سـوف تظهر خلافات ونزاعـات عائليـة، قد تـؤدي إلى طلب التخـارج أو تؤثر في عمليـة التخطيط للتعاقب وقـرار اختيار الخليفة المناسـب. ويمكـن أن تؤثر في هـذا القرار جملة من العلاقـات العائلية(الزوج(ة)، الأبنـاء، الإخوة....). ولذلك فـإن فتـح نقـاش مبني على وضع ضوابط ومعايير قابلـة للقياس، كفيل بإنقاص أي دور سـلبي لأفراد العائلة في اتخـاذ قـرار متحيـز لصالح فرد دون آخر. وأن الاعتمـاد على تلك المعايير مكتوبـة وواضحة للجميع يقلل من الصراعات ويسـاعد في اختيار قائد مقبول وكفء لإدارة الشـركة مسـتقبلا.

إن الرؤيـة الأصليـة للمؤسـس والقائـد تجسـد إرث العائلة، وهو أمر مـن الضروري الحفـاظ عليه ونقله مـن جيـل إلـى آخر. فاسـتمرار الأعمـال العائلية على المـدى الطويل هو جوهـر اسـتراتيجية العمل لحماية القيـم العائليـة. في حين أوضـح أفـراد مـن الجيل الثانـي اتباع نفس نمـط وطريقة عمل والدهم المؤسـس، ممـا جعـل الإرث العائلـي والقيـم التي كانت سـائدة تلقى قبولا لـدى بقية أفـراد العائلة، لكن هـذا لا يعني عـدم وجـود آراء مختلفة من الجيل الحالي لتغيير أسـلوب اسـتثمارات الشـركة ومجـالات وقطاعات عملها، بحكـم أن الجيـل الحالي مرتبـط أكثـر بالتكنولوجيا وأصبح أكثـر انفتاحا مقارنة بالأجيـال الماضية.

تمثـل القيـم العائليـة سـمات إيجابيـة داخـل نظام العائلـة الواحـدة. وهذه القيـم تعلم الحـب والتعاون والاحتـرام وسـلوك ريـادة الأعمال والتسـامح والصـدق والعطاء. ومن المتوقـع أن يدعمها كل فـرد من أفراد العائلـة، ويحافظوا على شـعور الولاء لاسـم العائلة، وبالتالي يتصرفون بشـكل مناسـب داخل دائرة الأسـرة وخارجها.

علاوة علـى ذلـك، تجمـع أفراد العائلة روح مشـتركة مليئة بقيـم العائلة المتوارثة عبر الأجيـال، وفي الغالب تكـون تلـك القيم مغروسـة في تعـاملات وأخلاق الجيـل الأول ويتم نقلها إلـى الجيل الثاني مـن دون كتابتها بالضرورة، هذه القيم تشـكل دافعا للاسـتمرار في تعزيز الشـركة وتقويتها للاسـتمرار. تضمن هذه المجموعة المشـتركة مـن القيم وجود شـيء للدفـاع من أجله عندمـا تكون التحديـات والصعاب محيطة بالشـركة، وفي

نفس الوقت تضفي عليهم الشعور بالفخر بالانتماء إلى شيء كبير يجمع العائلة.

والحقيقة أن قيم الأسرة متأصلة في الشركات العائلية السعودية، سواء فيما يفعلونه أو لا يفعلونه أو في كيفية تعاملهم مع الآخرين. عادةً لا يتم الحديث عن هذه القيم بشكل علني ومباشر، فالقيم مبنية على السلوكيات والمعتقدات التي نظهرها وترشدنا في القرارات التي نتخذها جميعًا. أوضحت الشركات في الدراسة إلى استنادها إلى عادات وتقاليد راسخة، مستمدة من تعاليم الإسلام، وأهمها الصدق والأمانة وحب الخير، وإتقان العمل. إضافة إلى قيم الصدق والأمانة وأن لهما قيمة معتبرة في الشركات، فالصدق يساعد في حل الخلافات والأمانة تستدعي أن يقوم كل فرد بدوره في الشركة.

ضمن نفس السياق، تشير الشركات إلى أن من أهم قيمها الالتزام، وقد تم تعليمه لأولادهم، حتى يحافظوا على الشعور بالواجب من خلال الالتزام تجاه العائلة، وفي الغالب وضع مصلحة العائلة فوق مصالحهم الفردية. وربط التزامات كل فرد بالأسرة ومعتقداتها وقيمها وأخلاقها ومطالبها الأخرى. كما تم التركيز على قيمة الثقة في العائلة، ومن المتوقع من أفراد العائلة أنهم يبذلون جهودًا صادقة في الحفاظ على هذه الثقة تجاه بعضهم البعض خاصة في مجالات العمل والتجارة والعلاقات الإنسانية ضمن إطار من المعتقدات العائلية؛ والقيم والأخلاق الأسرية.

خلاصة لما سبق، فإن الشركات العائلية في العينة أشارت إلى وجود علاقات عائلية تربط بينهم مبنية على قيم وتقاليد وعادات المجتمع السعودي المسلم، يسود فيها الاحترام المتبادل، ويتشبثون بقيم المؤسس ويجعلونها من معايير النجاح للشركة. كما نلاحظ حرصا على تقليل جوانب الخلافات العائلية قدر المستطاع وتقليل مساحة التداخل بين العائلة والشركة. كما توجد نقطة مشتركة بالنسبة للشركات المدروسة في أنها تعتبر إرث العائلة عاملا مقدسا ينبغي السعي للحفاظ عليه للاستمرار جيلا بعد جيل. ومن أهم القيم أيضا، تمت الإشارة إلى الحرص على الجودة، والالتزام بتقديم الأفضل، والثقة والصدق، والحرص بالمسؤولية.

يندرج الاهتمام بجوانب القيم والإرث العائلي في المنشآت العائلية تحت نظرية الموارد، لأن هناك خصائص متأصلة في الشركات العائلية تزودها بموارد وقدرات فريدة لخلق ميزة تنافسية مستدامة. وهذا يرجع إلى اختلاف موارد وقدرات الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية، فهي تزودها بمزايا يمكن استخدامها لخلق ميزة تنافسية أفضل. فعلى سبيل المثال، تمثل سمة «العائلية» التي تتميز بها الشركات العائلية، مجموعة من الموارد المميزة للشركة نتيجة لمشاركة أفراد العائلة في الأعمال والنشاطات التجارية، وتمثل هذه السمة مصدر قيمة وموردا لا يضاهى وغير قابل للاستبدال في الشركات العائلية. ويوضح الشكل التالي أهم القيم المعتبرة للشركات العائلية في المملكة.

الشكل ١:

أهم القيم للشركات العائلية

إرث العائلة	قيم المؤسس، الإسم العائلي، الإنتماء
	• أهمية الإرث العائلي باعتباره منطلق الشركة العائلية.
قيم وعادات المجتمع السعودي المسلم	أخلاق الإسلام، عادات وتقاليد المجتمع السعودي
	• أهمية الإنتماء إلى المجتمع السعودي المسلم
قيم مهنية للأعمال	الجودة، الثقة، الصدق، الاحترام المتبادل، المسؤولية
	• أهمية القيم المهنية والتجارية لتحقيق التنافسية

٢. تحليل قضايا المرأة وتخطيط التعاقب

يوجد شبه اتفاق بين إجابات أفراد العينة، بخصوص الإناث وحقهن في الملكية والإدارة في الشركات العائلية، حيث يرون أن الإناث لهن الحق في الملكية دون الإدارة، باعتبار أن أعمال الشركة تقتضي مهاما ومسؤوليات لا يقدر عليها إلا الذكور. في مقابل ذلك، فإن الكثير منهم يرى ظهور إشكالية أخرى لما تتزوج المرأة فيمكن أن يصبح للأصهار كلمة في الشركة، وهذا ما ترفضه الشركات العائلية، بسبب رغبتهم في بقاء الشركة ضمن الإطار العائلي.

تبين من النتائج أن أغلب من يعمل بالشركات العائلية من جنس الذكور، ولعل الأسباب ترجع حسب آراء العينة إلى أن المناصب القيادية تحتاج قوة وتفرغا، والمرأة بحاجة للرجوع إلى المنزل لتؤدي مهاما أخرى، وبالتالي يناسب المرأة العمل في وظائف لا تأخذ كثيرا من وقتها. ورغم اتفاق العينة على حق الإناث شرعا وقانونا، إلا أنهم يرون أن قدرات المرأة في بعض الأعمال تعتبر غير ملائمة، مما يستدعي منح الذكور مناصب قيادية حسب رأي أغلب الشركات.

رأي آخر طرح من قبل المنشآت العائلية وهو تفضيلهم أن تكون المرأة في الأسرة محمية، وألا تتعرض للمسؤولية القانونية أو المالية، في حالة وجود نزاعات قانونية، لأن مثل هذه الأفعال تسيء إلى كرامة المرأة في العائلة. وأضاف بعضهم أن الإسلام أعطى للذكر ضعف نصيب الأنثى حتى يتمكن من تحمل كافة الالتزامات المالية. وأشار البعض الآخر أن الزواج هو سبب عدم السماح للمرأة بالمشاركة في العمل أو الوصول إلى الإدارة العليا.

نستنتج بشكل واضح أن أبرز الإجابات تصب في طرف تفضيل الذكور على الإناث في مسألة التعاقب وأحقية الذكور بمناصب الإدارات العليا، لكن مع إقرارهم بأهمية المرأة في بعض الوظائف المناسبة لها على حسب تعبيرهم. ورغم أن هناك من سمح لها بوظائف، لكنها لم تكن ضمن قائمة المرشحين للخلافة في الشركة. وتعود أسباب هذه الظاهرة، إلى عوامل ثقافية واجتماعية، كما يبرر بعضهم ذلك

بطبيعة ونوعية الأعمال العائلية التي تتطلب مجهودات كبيرة ووقتا أكبر، وهو الأمر الذي لا يناسب الإناث. إضافة إلى اعتبارات عائلية ترتبط بأحقية الذكر في قوامة الأسرة، وبالتالي أحقيته بإدارة الشركة مادام موجودا وقادرا. لكن هذه الرؤية بدأت في التغير التدريجي خاصة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وإعطاء دور أكبر للمرأة في مختلف قطاعات المجتمع وحصولها على تعليم عال، مما مكن بعضها من تبوأ مناصب قيادية في عديد القطاعات والشركات.

الشكل ٢:

أسباب تفضيل الذكر على الأنثى في تعاقب الأجيال

أسباب أفضلية الذكر على الأنثى في مسألة التعاقب بين الأجيال				
أسباب ثقافية واجتماعية (عادات، قيم مكتسبة،...)	طبيعة أعمال الشركة	عدم رغبة المرأة أصلا (لم تطالب بذلك)	قدرات وكفاءة الرجل أكبر	أسباب أخرى

٣. أسباب عدم رغبة الجيل الجديد العمل في الشركة العائلية:

توجد عدة أسباب وراء عدم رغبة بعض أفراد العائلة في العمل في الشركات العائلية. وقد قدموا إجابات مختلفة، أهمها: وجود مهنة خارج مجال الشركة العائلية، والرغبة في تطوير مهنة مهنية خارج الشركة (وظيفة خاضعة للغاية، اهتمامات أخرى، البحث عن الاستقلال عن الأسرة). إضافة إلى عدم وجود وظائف مناسبة في الشركة العائلية بسبب حجمها، أو لأن البروتوكول يحد من عدد أفراد العائلة. وهناك من يشير إلى عدم رغبته في تحمل المسؤوليات خاصة أمام أفراد عائلته.

نخلص إلى تعدد أسباب رفض الجيل الحالي العمل في الشركات العائلية، منها الرغبة والميول الشخصية في العمل في مشروع مستقل، كما فعل مؤسس الشركة العائلية فيما مضى، وبالتالي الاستقلال بالنفس. ويوجد صنف آخر، أثرت عليه الدراسات الجامعية فأحب أن يمارس نشاطا يلائم تخصصه الذي قضى فيه سنوات وربما سافر خارج البلد لإتمام دراسة ذلك التخصص. علاوة على ذلك، توجد فئة أخرى رأت بعض سلبيات العمل في الشركات العائلية، فرفضت العمل تحت قيادة الأب والعم وابن العم وغيرهم من الأقارب، نتيجة الحساسيات الزائدة وصعوبة الفصل بين علاقة القرابة من جهة وعلاقات العمل من جهة أخرى.

ويمكن تفسير دوافع ورغبات أفراد الجيل الجديد وفقا لنظرية السلوك المخطط، التي تستند على سلوك منظم يقوم به الأفراد للاستمرار في الشركة أو الخروج منها. لأن لدى أفراد العائلة المختلفين نوايا مختلفة وتصورات مختلفة، مما قد يؤدي إلى صراع داخل الشركة العائلية بدلاً من الهدف المشترك.

علاوة على ذلك، يرجع سبب تفضيل بعض أفراد الجيل الجديد العمل خارج الشركة العائلية، إلى أنه نشأ في بيئة مختلفة تماما عن الجيل الأول، فأثرت تلك النشأة في رغباته وطموحاته، فجعلته يبحث عن تحقيق تلك الطموحات خارج إطار الشركة العائلية. إضافة إلى أن التحول إلى أخذ مسار جامعي والدراسة بالخارج، خلق هو الآخر ارتباطا بمجالات ربما تكون خارج اهتمام الشركة. وهي في الحقيقة نتائج تخص بعض الأفراد وليس كلهم، بحكم أن مزايا العمل بالشركة العائلية مازالت قائمة بالنسبة للكثيرين ممن يشتغلون في شركاتهم العائلية ويسعون إلى النجاح تحت مظلتها.

الشكل ٣:

بعض أهم أسباب رفض العمل بالشركة العائلية



٤. قرار اختيار الخليفة ومن سيتولى إدارة الأعمال في المنشآت العائلية:

تم من خلال الدراسة الميدانية النظر فيمن سيتولى المسؤولية وإدارة الأعمال في الشركات العائلية. وأبلغت أغلب الشركات أنه في الغالب سيكون أحد الأبناء الذكور، وذكرت بعضها إلى أنها غير مستعدة بالشكل الكافي. بينما أشارت أخرى، إلى وجود خطة للتعاقب توضح كيفية اختيار الخلفاء. وعلى مستوى الاستعداد تبين أن الشركات المدروسة كانت على مستويات مختلفة من الاستعداد. وبينما كان البعض مستعدًا، لم يكن البعض الآخر جاهزًا تمامًا.

كان يُنظر إلى سؤال من سيتولى الخلافة مستقبلا على أنه عامل حاسم في تشكيل الشركة العائلية. وقد اتفق أغلب المشاركين في البحث، على أن توفر أحد أفراد العائلة كخليفة مستقبلي أمر بالغ الأهمية لاعتبار الشركة شركة عائلية، ولا يمكنها أن تستمر دون وجود فرد من العائلة يكمل مسيرتها. ولقد اتفق جميع المشاركين أن نقل الشركة إلى أحد أفراد العائلة يعتبر جزءا طبيعيا في مسار الشركة العائلية.

وأكد أغلب المشاركين وجود توقعات كبيرة بأن يتولى أول طفل ذكر في الأسرة إدارة الأعمال خلفًا لوالده المؤسس. وهناك الكثير من التوقعات بأن يكون الطفل الذكر الأول مستعدًا لتولي المسؤولية ما لم يكن لديه أي اهتمام أو نية للعمل في مجال آخر. ونظرًا للتوقع التلقائي بأن يتولى أول طفل ذكر إدارة الشركة، فإن هؤلاء الأبناء سيحصلون على اهتمام خاص خلال مرحلة التخطيط والتكليف التدريجي

للمهام والمسؤوليات. وتؤكد الشركات المدروسة على أن أهم شروط الخلفاء أن تكون لهم الخبرات الموافقة لعمل الشركة ومجال تخصصها، ويتقنون فن التواصل الفعال، ولديهم خبرات متنوعة تتيح لهم فهم البيئة الاقتصادية للشركة ومحيطها التنافسي.

أوضحت النتائج أن مستوى الاستعداد متباين بين الشركات، لكن أغلبها لم تجهز فعليا خليفة وفق معايير مضبوطة وواضحة. وأغلب القرارات غير جاهزة بعد، وهذا يشكل عامل خطر على تلك الشركات، لأنه في أي لحظة يمكن أن يعجز القائد الحالي للشركة، فتأتي فترة انتقالية تصعب فيها إدارة الشركة بشكل جيد، ويمكن أن تتسبب في خلق عدم استقرار لدى الموظفين والشركة على حد سواء.

ورغم عدم وجود خطة فعلية للتعاقب، إلا أن الشركات العائلية محل الدراسة، تركز على معيار الخبرات المهنية كعامل مهم في الخلفاء، مما يعني أهمية أن يتمتع الخليفة بمستويات من الخبرات داخل الشركة وخارجها لاكتساب مهارات قيادية تسمح له بقيادة الشركة بشكل جيد. وبما أن قرار اختيار خليفة يعد أمرا صعبا، فقد قرر العديد من الملاك التركيز على الذكور في الشركة وتدريبهم وتأهيلهم. إضافة إلى وجود عوامل أخرى، تشمل: توفر استعداد ورغبة عالية في تقلد مناصب قيادية بالشركة، القدرات والمهارات مثل التعليم المناسب للمنصب، والخبرة في الشركة، والمشاركة الشخصية مع المؤسس، والقدرة على توفير قيمة مضافة للشركة، والوقت والتفاني في خدمة الشركة، والمعرفة بالأعمال.

وفي ضوء ذلك، تشكل نوايا واستعداد الخلف في الشركات العائلية علامة فارقة في استدامة ونجاح الشركات العائلية، وهو ما يمكن تفسيره بأنه تلك المشاعر والدوافع والرغبة لدى أحد أفراد العائلة من الجيل التالي ليصبح قائد الأعمال في المستقبل.

الشكل ٤:

أهم معايير الخلف المطلوبة من الشركات العائلية



٥. خطط انتقال الملكية

اتخذت الشركات العائلية محل الدراسة عدة خيارات عند نقل الملكية، أهمها الاستناد إلى أحكام الشريعة الإسلامية، فهي من تتولى بنصوص القرآن تقسيم الثروة، وفق الأحكام الشرعية. ولكن هناك بعض الحالات، فصلت بين أصولها العقارية وبين ملكية الشركة، لتجنب المشاكل مع دخول الأصهار إلى الشركة العائلية. وهي بذلك شبه قاعدة تمنع الأصهار من تملك الحصص في المنشأة العائلية. كما قامت شركات أخرى بشراء حصة البنات. وفي حالات أخرى، ظهرت نزاعات بين أفراد العائلة حول أهداف ونشاطات الشركة فتم التخارج بشراء حصص الأشقاء الذين يريدون التخارج.

أوضحت النتائج أن انتقال الملكية وطرق التخارج يكون وفقا للقوانين السائدة. وتشير الشركات إلى أن نظام الشركات الجديد قد أوضح بعض الطرق المقترحة في هذا الإطار. وفي الغالب، يجتمع أفراد العائلة مع بعض ويحاولون إيجاد حلول للمشاكل المطروحة. ويكون القرار شراء حصص المساهم الذي يريد التخارج كأفضل حل مناسب لجميع الأطراف.

وعندما سُئل الأشخاص الذين تمت مقابلتهم عن المعايير التي بموجبها يمكن انتقال الملكية لأفراد العائلة من الجيل الجديد. قال أكثر من نصفهم أنه لا توجد معايير محددة لملكية الجيل القادم لأفراد العائلة في الشركات العائلية. كما أن خمس شركات عائلية أشارت إلى أنها تتعامل مع أي اتصالات تتعلق بتعاقب الملكية من خلال اجتماعات الشركات العائلية. بينما مجالس الإدارة هي المسؤولة عن التعامل مع الاتصالات المرتبطة بعملية التعاقب في الملكية وفقًا للشركات الأخرى المتبقية. في حين أشارت كل الشركات إلى وجود تشاور عائلي موسع، يشمل الاجتماعات العائلية الدورية، مجلس العائلة، مجلس إدارة الشركة، كل حسب اختصاصه للنظر في القضايا المتعلقة بانتقال الملكية.

يشير تحليل المحتوى فيما يتعلق بخطط نقل الملكية، إلى أن هناك إجماعا بين جميع الشركات العائلية على أن نقل الحصص عن طريق بيعها و/أو إهدائها لأفراد العائلة هو أكثر الأساليب شيوعا، بدلاً من خطط نقل الملكية الأخرى مثل البيع لأطراف خارجية، أو التصفية. علاوة على ذلك، يتم نقل حصص الملكية وفق القوانين والإجراءات السارية، وأحكام الشريعة الإسلامية والتي تعطي كل ذي حق حقه. كما أن نقل الملكية في الشركات العائلية يتأثر بالخصائص العائلية، ومجموعة من الاعتبارات الأخرى كالقيم والتعليم، وهيكل حصص الملكية، وما إذا كان المؤسس أو أحد أبنائه هو المسيطر، وكلها عوامل يمكن أن تسهل أو تعيق العملية. من ناحية أخرى، فإن الغالبية العظمى من الشركات العائلية ليس لديهم أي خطط لتحويل الملكية لأفراد الأسرة من الجيل القادم.

وتعود أسباب غياب خطط ملكية واضحة ورسمية، إلى حساسية موضوع الملكية، وهو في كثير من الحالات يثير خلافات بين أصحاب المصلحة، لكن في واقع الشركات المدروسة تمت الإشارة إلى وجود ملكية لكل شخص وفق القوانين المستمدة من الشريعة الإسلامية، وهي بالتأكيد عادلة لكل الأطراف وتنفي الخلافات العائلية. إلا أنها أثيرت نقطة التفرقة بين من يعمل ويجتهد في أعمال الشركة وبين من هو مالك سلبي، لا يشتغل في الشركة. علاوة على ذلك، يساعد تحول الشركات إلى شركات مساهمة والتزامها بالحوكمة المؤسسية من جعل خطط انتقال الملكية أكثر وضوحا، خاصة مع القوانين المنظمة لعمل هذا النوع من الشركات.

الشكل ٥:
انتقال الملكية وتحدياته في الشركات العائلية

اجتماعات رسمية وغير رسمية	غياب خطط واضحة لنقل الملكية	تفضيل بقاء الإرث العائلي	شراء الحصص	حساسية موضوع انتقال الملكية
• تسعى الشركات العائلية لحل أي خلاف يرتبط بنقل الملكية من خلال اجتماعات رسمية وغير رسمية.مخافة تاثر أداء الشركة أو تفككها.	• غياب خطط واضحة لحل الخلافات المرتبطة بنقل الملكية والحصص، ناشيء عن استبعاد هذا الموضوع في الشركات العالية الصغيرة.	• السعي للحفاظ على الملكية العائلية لارتباطها بإسم العائلة وإرثها من دعائم تعزيز الملكية العائلية.	• الخيار المفضل شراء الحصص داخل البيت العائلي ورفض دخول الأجنبي	• يثير موضوع نقل الملكية عدة خلافات

٦. حل النزاعات واتخاذ القرار في الشركات العائلية

يمكن أن تشكل النزاعات والصراعات العائلية تحديًا كبيرًا في الشركات العائلية، نظرًا للطبيعة العاطفية والشخصية للعلاقات المعنية. يمكن أن تتصاعد الخلافات بين أفراد العائلة بسرعة وتؤثر على الأداء العام للشركة، وهو ما يجعل من الضروري إنشاء آلية لحل النزاعات بنزاهة.

أوضحت بعض الشركات أنها تعتمد على الاجتماعات والمناقشات العائلية المنتظمة كآلية فعالة لمعالجة الخلافات وتقريب وجهات النظر. بينما أشارت أخرى، أن من استراتيجياتها لحل الخلافات العائلية ذات العلاقة بالشركة، هو الإسراع في حلها وعرضها على أعيان العائلة الكبار في السن، لإبداء الرأي وإحضار أطراف الخلاف مع بعض، وتصفية النفوس. وتشير أخرى، إلى أن الخلافات العائلية في الأعمال التجارية أمر لا مفر منه في أي عمل تجاري. ومع ذلك، فهي تبادر إلى تحديد نوعية الخلاف وطبيعته وأطرافه، ثم البحث عن حلول له في الوقت المناسب. وتنظيم اجتماع من خلاله يستطيع أطراف الخلاف التعبير عن وجهات نظرهم واهتماماتهم بشكل علني، وتعزيز التواصل المفتوح وخلق مساحة آمنة للمناقشة، للتوصل إلى إيجاد حل وسط أو حل يأخذ في الاعتبار مصالح جميع الأطراف.

نستنتج أن حل الخلافات أمر توليه الشركات العائلية أهمية بالغة، فهي تحاول الإسراع في حل الخلاف في بداياته دون انتظار أو تعجيل قد يفاقم الإشكال الحاصل، وتستخدم الشركات محل الدراسة طرقا تبدأ بالتواصل والحوار، وإحضار أكثر أفراد العائلة احتراما، وكبار السن في مجلس غير رسمي على مستوى مجلس العائلة أو مجلس إدارة يضم أفرادًا من العائلة وخارجها. وتجلب هذه المشاركة الخارجية منظورًا جديدًا يمكن أن يساعد في تسهيل اتخاذ القرار الموضوعي (خاصة إذا تضمن أعيان المنطقة وعقلاءها وحكماءها). بالإضافة إلى ذلك، فإن إنشاء إطار رسمي لمعالجة النزاعات وتحديد أدوار ومسؤوليات أفراد الأسرة عامل مهم في تخفيف الخلافات العائلية.

علاوة على ذلك، يعد التواصل المفتوح والشفاف جانبًا مهمًا من جوانب اتخاذ القرار الفعال في الشركات العائلية. حيث تتيح الاجتماعات العائلية المنتظمة، فرصة للتعبير عن الآراء والاهتمامات، ومساحة لتعزيز ثقافة الثقة والتعاون. إن اتخاذ قرار واضح يأخذ في الاعتبار وجهات نظر جميع أصحاب المصلحة يقلل من الصراعات ويضمن نتائج أفضل للأعمال.

وتشكل النزاعات العائلية أحد أهم أسباب فشل الشركات العائلية، لذلك ينبغي النظر في كيفية وضع إطار لحل تلك الصراعات، من خلال مبادئ توجيهية لعقد اجتماعات مباشرة وغير مباشرة، وتحديد من يكون الحكم في الفصل بين تلك النزاعات، وأعضاء المجلس العائلي الذين يحضرون جلسة الصلح. وحاولت الشركات العائلية في العينة استخدام أساليب الحوار والتواصل للتقليل من مساحة الخلاف، والبحث عن إيجاد حلول من خلال الرجوع إلى الاجتماعات غير الرسمية والرسمية، مع الاستناد إلى مواثيق عائلية مجمع عليها. وتعود أسباب وجود الخلافات العائلية في المنشآت العائلية إلى عدم التوافق بين الآباء والأطفال أو بين الإخوة، فينشأ اختلاف في المصالح والأهداف والرؤى المستقبلية للشركة. بالإضافة إلى ذلك، هناك مسألة المنافسة بين الأطفال والأقارب الآخرين.

الشكل ٦:
آلية حل الخلافات العائلية في الشركات العائلية



٧. معوقات تحضير الجيل الجديد للخلافة:

عملية إعداد الشخص المناسب لقيادة الشركة يقابله مجموعة من التحديات، منها مدى رغبة الشخص في تولي المسؤوليات، وأيضا الخلافات العائلية بسبب إسداء منصب لشخص دون آخر، أو قلة الخبرات لدى أفراد الجيل الحالي. وهو ما يستدعي من تلك الشركات الاهتمام بهذه التحديات ومحاولة تجاوزها لتحقيق إعداد خليفة بشكل سلس ومرن.

ومن المعوقات المطروحة، عدم الرضا في اختيار القائد الجديد، والخوف من عدم إدارة الشركة بشكل جيد. وكيفية إعداد الجيل الجديد لإدارة مهام الشركة مستقبلا. إضافة إلى التحديات المرتبطة بالرغبة والاستعداد، وتقبل الآخرين للخليفة. وركز البعض على قلة خبرة الأبناء، ورغباتهم المختلفة عن رغبات الآباء بحكم أنهم من جيل مختلف عن الجيل القديم. كما أن ظهور الخلافات العائلية والصراعات حول المناصب يزيد من صعوبة اختيار وتحضير الخلفاء.

يتضح أن التخطيط للتعاقب يمثل تحديًا كبيرًا للشركات العائلية. لأن اختيار خليفة مناسب يمكنه قيادة الشركة بفعالية، والحفاظ على إرث العائلة ليس بالمهمة السهلة. حيث تواجه العديد من الشركات العائلية صعوبة في التعامل مع هذه العملية، مما يؤدي غالبًا إلى نزاعات داخلية وعدم الوضوح فيما يتعلق بالاتجاه المستقبلي للشركة. ولمواجهة هذا التحدي، من المهم وضع خطة شاملة للتعاقب في وقت مبكر. ويجب أن تأخذ هذه الخطة بعين الاعتبار عوامل مثل قدرات وتطلعات الخلفاء المحتملين، واحتياجات الشركة، ورغبات الجيل الحالي من أفراد العائلة. إن إشراك مستشارين خارجيين أو استشاريين متخصصين في تخطيط التعاقب يمكن أن يجلب الموضوعية والخبرة إلى العملية. وفيما يتعلق بمعوقات عملية التعاقب في الشركات العائلية، فإن أهم هذه المعوقات هي (١) قلة الخبرة العملية وفق منظور المؤسس أو القائد الحالي، (٢) ضعف التواصل بين أفراد العائلة وتجنب مناقشة موضوع التعاقب نتيجة الحساسية المفرطة

تجاهـه، (٣) اخـتلاف وجهـات النظر بين أفـراد العائلـة، وتطلعاتهم خاصة عند اخـتلاف الأجيال، (٤) عدم وجـود وثائق مكتوبة على مسـتوى الشـركة توضح آلية انتقـال الملكية والإدارة في الشـركة، و(٥) نقص الوعي بأهمية التخطيط للتعاقب وإعداد الجيل المسـتقبلي لتولي المسـؤوليات في الشـركة.

الشكل ٧:

معوقات تحضير الجيل الجديد للخلافة



٨. بناء قدرات الجيل القادم:

أوضحـت الـردود أن التعليـم الرسـمي أصبـح مـن الشـروط والمعايير التي ينظـر لها الجيـل القديم على أسـاس أهميتهـا في تكوين الجيل الجديد وتسـليمه القيـادة والملكية. ولإعـداد أفراد العائلـة الصغار، قامت بعـض الشـركات العائليـة بإجراءات مشـابهة، حيث منـذ مرحلة مبكرة تم إشـراك أفراد العائلـة الصغار في الشـركة العائلية للقيام بنشـاطات بسـيطة، كان الغرض منها إشراكهم شيئا فشـيئا في العمل، وتعويدهم على تحمـل بعض المسـؤوليات، وقد سـمح لهم ذلك بتنميـة مهاراتهم بأعمال الشـركة.

يتضـح أن بنـاء قـدرات الجيـل الجديـد يحتـاج إلـى التعليـم، بما يشـمله من مهـارات وخبرات بمـا فيها الخبـرات خـارج الشـركة العائلية. كمـا ذكر العديد من المشـاركين أنه تم توظيف الأبناء في المنشـأة وتكليفهم بمسـؤوليات تدريجيـة. إن فرصـة التعلم مـن الآخرين (في حال العمل خارج الشـركة العائليـة) لا تقدر بثمن لأن الجيـل القـادم سـيجلب منظورا أوسـع وطريقـة أخـرى لإدارة الأعمال العائليـة. وإعداد الجيـل القادم للقيـادة في الشـركات العائليـة ينطـوي علـى مزيـج من القيـم، والاحتـراف، والتواصـل المفتـوح، والتوجيه، وتطويـر المهارات الشـخصية، والتركيز علـى التطويـر الإداري والتدريب. كما أجمعت الشـركات على أهمية العمـل التدريجـي منـذ الصغر، فهذا من شـأنه ربـط الجيل الجديـد بكل تفاصيل الشـركة.

ويرجع سـبب اهتمام الشـركات العائلية ببناء قدرات الجيل القادم، لأنه ضمان لاسـتدامة الشـركة واستمرار لأنشـطتها إلـى أجيـال عديدة. ويعتبـر التركيز على جوانب المهارات والخبرات سـواء داخل الشـركة العائلية

بشكل تدريجي، أو اكتساب خبرات خارج الشركات العائلية من الدعائم القوية في تأهيل وتدريب الجيل الجديد. لأنه يعتبر ميزة مهمة في فهم كيفية إدارة الشركات ومواجهتها للتحديات. إضافة إلى الانفتاح على جوانب التعليم الأكاديمي والمهني المتخصص ومسايرة التطورات الحديثة، كل ذلك يزيد من كفاءة المورد البشري العائلي.

الشكل ٨:

بناء قدرات الجيل الجديد في الشركات العائلية

التعليم	الاستعداد والجاهزية	العمل خارج الشركة العائلية	التدريب الداخلي
• أهمية الحصول على تعليم جامعي، خصوصا إدارة الأعمال أو التخصصات القريبة من عمل الشركة	• وجود رغبة واستعداد نفسي لتولي مناصب قيادية بالشركة	• الحث على أخذ خبرات خارج الشركة العائلية	• التدريب في وظائف بسيطة في الشركة العائلية منذ سن صغيرة

٩. العوامل المؤثرة في التخطيط للتعاقب

أشارت أغلب الشركات إلى أن دوافع تخطيط التعاقب، هي ضمان تواجد ونجاح الشركة مستقبلا، والتأكد من أن الجيل القادم قادر ومؤهل بما يكفي لإدارة شؤونها. مع التركيز على ضرورة تحلي الشخص المؤهل للخلافة بالقيم العائلية وقيم الشركة، والتأكد من انتمائه وحبه للشركة، وممارسته للعمل فيها لسنوات طويلة، تجعله شخصا ذو خبرة وذو ومؤهلات قيادية. ويشير بعض الأفراد إلى العوائق التي واجهتهم في عملية التخطيط، مثل: تحديد معايير التعاقب، وتحقيق رضى جميع أفراد العائلة، التدخلات العائلية في مسار التعاقب التي أثارت جملة من الخلافات العائلية.

وأهم عامل ينظر إليه المالك أو المؤسس حينما يريد نقل الإدارة إلى خليفته، هو مدى جاهزية الخليفة. وتشمل الجاهزية: مجموع خبراته ومؤهلاته ومهاراته القيادية ورغبته في العمل في الشركة. ورغم أهمية هذه العوامل، إلا أن جاهزية ورغبة القائد الحالي في تسليم السلطات إلى الخليفة المناسب، كثيرا ما يتم تجاهلها. فمن دون رغبة القائد الحالي بتسليم المهام والمسؤوليات إلى غيره، فلن يحدث التعاقب، فينبغي للجاهزية والاستعداد أن تكون للطرفين على حد سواء.

وتجمع الشركات محل الدراسة على أن العوامل العائلية (الزوج(ة) والأولاد والمحيط القريب)، ذات تأثير مباشر وغير مباشر على عملية التعاقب، من خلال اقتراح أسماء مقربة، ولكن هذا الأمر يقل في الشركات التي تمتلك خطة مكتوبة للتعاقب وواضحة للجميع، فهي لا تترك مجالا للصدفة. وتركز تلك العوامل على الخبرة الإدارية والقيادية المناسبة لدى أفراد العائلة والرغبة والاهتمام. وهناك حالات لقي فيها بعض الأفراد تهميشا ففضلوا العمل خارج شركات عائلاتهم والسعي إلى تأسيس شركات جديدة. يتضح أن ديناميكيات الأسرة لها تأثير كبير على اتخاذ القرارات في الشركات العائلية، والتأثير

على النمو، والتعاقب، وتماسك الإدارة، وانتقال الملكية، ونوايا الخروج. وعليه فإن التحولات الناجحة بين الأجيال في الشركات العائلية تتأثر بديناميكيات الأسرة الإيجابية، والتواصل الفعال، والتخطيط الشامل، والقدرة على التكيف والمواءمة بين أهداف العائلة والشركة.

ويرجع سبب تركيز أغلب الشركات على الجاهزية كعامل أساسي، لأنها جاهزية الفرد تعني ضمنيا اكتسابه لخبرات معتبرة ولمعرفة كافية بعمل الشركة وعلاقات تواصل جيدة وفكر قيادي يجعله في النهاية جاهزا ومستعدا نفسيا وفنيا للمهام المستقبلية. وهو في الحقيقة عنصر مهم ينبغي التركيز عليه في إعداد الجيل القادم في الشركات العائلية في المملكة. وهناك عدد من العوامل غير الملموسة الأخرى التي تؤثر بقوة على التعاقب، وتشمل: الرؤية الواضحة، القيم العائلية، الشعور بالهدف ورسالة الشركة والعائلة على حد سواء. تم تحديد الجاهزية بعدة مصطلحات تصب في نفس المعنى، مثل: الاستعداد، إظهار الاهتمام بأعمال الشركة، حبه لأنشطتها التجارية، خبرته المستمرة بالشركة، مهاراته التي جسدها في إدارة بعض المسؤوليات المفوضة إليه.

الشكل ٩:

العوامل المؤثرة في التخطيط للتعاقب



١٠. عوامل استمرارية الشركات العائلية

كشف تحليل المحتوى عن الأسباب الرئيسية لاستمرار الشركات العائلية. والسبب الأكثر أهمية هو التخطيط الجيد والفصل بين العلاقات العائلية والعلاقات التجارية. والسبب الآخر، هو ضرورة ربط الأجيال ببعضها البعض، وترسيخ القيم العائلية الداعية إلى الترابط، وذلك لتحقيق التوازن بين العائلة والشركة. كما يعتبر الاستناد على عقد تأسيس الشركة والميثاق العائلي، وحوكمة رشيدة من الأسباب الرئيسية لاستدامة الشركة العائلية. ويعد التخطيط للتعاقب عاملا مهما لانتقال سلس بين الأجيال وسببا لاستدامة الشركة على المدى الطويل.

علاوة على ذلك، توجد عوامل مختلفة مسؤولة عن استمرارية واستدامة الشركات العائلية من جيل إلى جيل. أهمها ضرورة إدارة الصراع داخل الأسرة، واعتماد آليات لإدارة الأعمال تكون مناسبة لقيم العائلة وأهدافها. ويمكن لهذه الآليات أن تمنع نشوء الصراعات المؤثرة على أداء الشركة وسمعتها وقدرتها التنافسية.

ويتضح من تحليل المحتوى، أن التخطيط الجيد للتعاقب، والفصل بين العلاقات العائلية والعلاقات التجارية في الشركة، وترسيخ القيم العائلية والاعتماد على حوكمة رشيدة، ومتابعة التطورات الاقتصادية والرقمية في بيئة الأعمال والحرص على الابتكار، من أهم العوامل المعززة لاستمرارية الشركات العائلية. وتعود أسباب سعي الشركات العائلية إلى تعزيز عوامل استدامتها، إنجاح مسيرة الشركة العائلية وضمان تحقيق تنافسيتها، وربط الجيل الجديد بالشركة حتى يكمل المسيرة، ويحمل إرث العائلة. وسيكون من الحكمة قضاء الكثير من الوقت في تعزيز مناخ عائلي إيجابي يتميز بالتواصل المفتوح إذا كان هدفهم هو نجاح نقل الشركة من جيل إلى جيل آخر.

الشكل ١٠:

العوامل المساعدة على استمرارية الشركات العائلية

1. التخطيط الجيد بما فيه التخطيط للتعاقب
2. الفصل بين العلاقات العائلية والعلاقات التجارية في الشركة
3. ضرورة ربط الأجيال ببعضها البعض، وترسيخ القيم العائلية
4. الميثاق العائلي والوثائق العائلية المنظمة لعمل الشركة
5. حوكمة رشيدة
6. إدارة الصراع داخل الأسرة
7. مسايرة التطورات الاقتصادية والرقمية

١١. الميثاق العائلي:

أشار أفراد العينة المستجوبة، إلى أهمية ميثاق العائلة، بالرغم من عدم كتابة كل الشركات العائلية في العينة لهذا الميثاق، لكن الشركات التي وثقته ربطته بأهداف تحقق مصلحة الشركة العائلية. حيث تشير بعض الشركات إلى أن ميثاق العائلة يتضمن عدة بنود، أهمها ضبط العلاقات المهنية والعائلية والفصل بينهما، وعدم اعتبار أي خلاف على اتجاهات الشركة خلافا شخصيا وإنما وجهات نظر تجارية.

وفي نفس السياق، أشارت الشركات الأخرى إلى أن ميثاق العائلة يمثل جملة القيم والأهداف المشتركة التي نشأت عليها الشركة. ويمكن أن يشمل دستور العائلة أهم الأسس والمبادئ التي قامت عليها الشركة، بينما الميثاق العائلي فيشكل الدليل التنفيذي والإجرائي للممارسات الميدانية في الشركة. فهو يوضح نصيب كل طرف من أداء الأعمال التجارية، ويبين كيفية ومعايير اختيار أفراد العائلة للقيام بمسؤوليات في الشركة، كما يمكن أن يوضح آليات التخارج وبنودا أخرى.

إن بناء ميثاق عائلي خاص بكل شركة عائلية عامل مساعد في تنظيم الملكية، وجعل العلاقات القائمة أكثر وضوحا. وقد قامت وزارة التجارة باقتراح ملامح للميثاق العائلي، أوضحت فيه أهمية تنظيم عمل أعضاء العائلة، وبينت سياسة توزيع الأرباح واقترحت جملة من الآليات لتصرف المساهم في أسهمه حال التخارج.

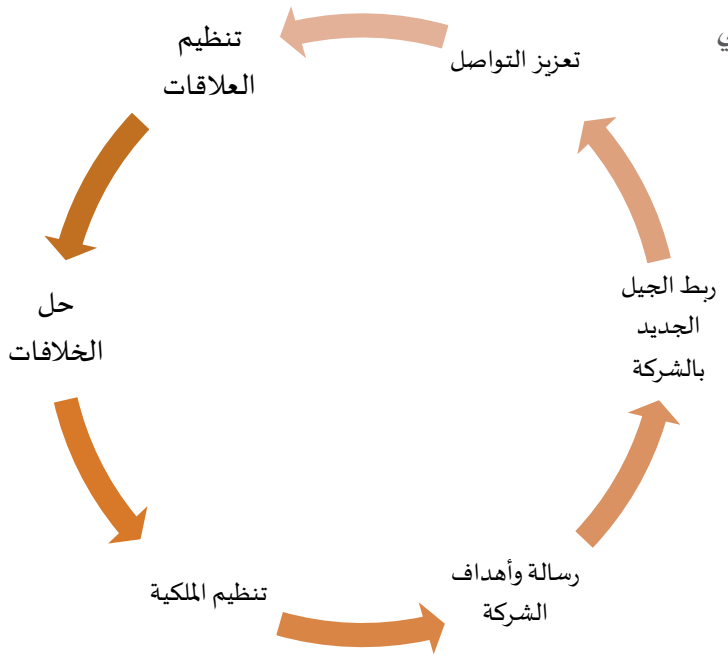
نشير إلى أن دستور الأسرة أو ميثاقها العائلي هو وثيقة حية تتطور مع استمرار نمو العائلة وأعمالها. نتيجة لذلك، من الضروري تحديثه بانتظام ليعكس أي تغييرات في العائلة و / أو الشركة. ومع ذلك، فإن دستور أو ميثاق العائلة النموذجي ينبغي أن يشمل العناصر التالية: القيم وبيان المهمة والرؤية، مجلس الإدارة / مجلس الأمناء، الادارة التنفيذية، السلطة والمسؤولية والعلاقة بين الأسرة ومجلس الإدارة والإدارة العليا، الحل في حالة النزاعات، السياسات المتعلقة بالقضايا العائلية المهمة مثل توظيف أفراد العائلة ونقل الأسهم، وتخطيط التعاقب، ومدة رئيس مجلس الإدارة، والترشيح، إلخ.

في الواقع، لا تمتلك معظم الشركات العائلية دستورًا نموذجيا شاملا لكل العناصر، وعادة ما يكون لديها مجموعة غير رسمية من القواعد والأعراف، التي تحدد الحقوق والالتزامات والتوقعات لأفراد العائلة والهيئات الإدارية الأخرى للشركة. ومع نمو الشركات العائلية، أصبح من الضروري وضع ميثاق مكتوب ورسمي يتم مشاركته بين جميع أفراد العائلة لتجنب الصراع بين أفرادها.

يتضح أن مجلس العائلة وميثاقها العائلي يساهمان في توضيح الحدود بين دائرة العائلة ودائرة الأعمال. يتألف مجلس العائلة من أفراد العائلة الفعليين، بما في ذلك في بعض الحالات الأصهار والشباب وأفراد الأسرة الذين لا يشاركون بشكل مباشر في العمل. تتمثل مهمة مجلس العائلة في تطوير جيل جديد من أفراد العائلة، وتنظيم مشاركتهم في العمل، ومواءمة العمل مع خطط العائلة، وإحداث تواصل بين أفراد العائلة، وإشراك الجيل الجديد في القرارات.

وتؤكد هذه الممارسات على أهمية الاستناد على وثائق عائلية يجمع عليها أفراد العائلة، تكون إطارا منظما لعمل الشركة وإدارة العلاقات، وتكون الملجأ الذي يلجؤون إليه عند حدوث الخلافات، ووسيلة للتواصل بين الجيل القديم والجيل الجديد. وهي ميزة تمتاز بها الشركات العائلية عن غيرها من الشركات الأخرى.

الشكل ١١:
أبعاد الميثاق العائلي



المصدر: من إعداد الباحث

١٢. الفصل بين الملكية والإدارة وازدواجية الرئيس التنفيذي

يشير تحليل المحتوى إلى أن أغلب الشركات العائلية في العينة المدروسة ترغب في إبقاء السيطرة كاملة داخل العائلة. حيث أشارت إلى أن فصل الملكية عن الإدارة، ليس ضروريا بشكل كلي، بل يمكن أن يكون بشكل جزئي فقط، في حال احتياج الشركة لمديرين متخصصين في جزئيات معينة، بينما أن تترك كامل الصلاحيات لهم، فهذا غير مقبول في رأي بعض الشركات. وخاصة إذا كانت مهارات القائد من العائلة أفضل من مهارات الشخص من خارج العائلة، ويظهر هذا الأمر بشكل جلي في الشركات صغيرة الحجم.

أغلب الشركات العائلية لا يوجد فيها فصل واضح للملكية عن الإدارة، لكن بعض الشركات العائلية الكبيرة أدركت أن نموها وتطورها مرهون بفصل الملكية عن الإدارة. وأن عدم فصلهما سيحدث خلافات ونزاعات عائلية مستمرة. ويوسع الفصل بين الملكية والإدارة من دائرة اتخاذ القرار، ويزيد المراقبين على أعمال الشركة وميزانياته، مما يعزز جوانب الحوكمة والشفافية والإفصاح، ويخلق فرصا استثمارية مبنية على أسس تجارية متينة.

في العديد من الشركات العائلية، من المألوف أن تجد أفرادًا من العائلة يشغلون مناصب إدارية هامة دون المؤهلات أو الخبرات اللازمة. يمكن أن يؤدي عدم الفصل بين الملكية والإدارة إلى عدم الكفاءة ويحتمل أن يعرض استمرارية الشركة على المدى الطويل إلى الخطر. لذلك، أصبح من الضروري بالنسبة للشركات العائلية تحقيق التوازن بين الانسجام العائلي وممارسات الإدارة المهنية لضمان النمو المستدام.

النتيجة المستخلصة، هي وجود تفهم ضعيف إلى متوسط لأهمية فصل الملكية عن الإدارة، وأغلبية

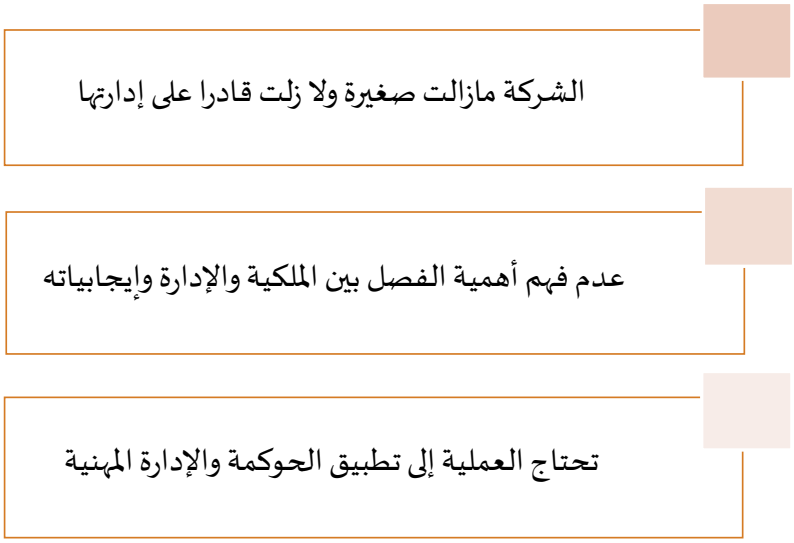
الشركات في العينة ترفض فصل الملكية عن الإدارة، لعدم الحاجة إلى مدير خارجي، ولقدرة وكفاءة فرد العائلة الحالي على إدارة الشركة، وأن الفصل بينهما يؤدي -حسب اعتقادهم- إلى تقليل دور أبناء العائلة في الشركة وتقليل حجم مساهماتهم فيها، وهو أمر يرفضه الغالبية بحكم طبيعة الشركة التي ترفض وجود أفراد من خارج العائلة فيها. ولعل الممارسات الحالية تليق أكثر بالشركات صغيرة الحجم، والتي مازالت في سنواتها الأولى، على عكس الشركات الكبيرة والتي تمر الآن بمرحلة الجيل الثاني أو الثالث، فقد أشارت إلى أهمية الفصل بين الملكية والإدارة، وهي ملتزمة بذلك انطلاقا من تطبيقها للحوكمة المؤسسية التي تؤكد على هذه المسألة.

وترجع أسباب رفض بعض الشركات العائلية لتطبيق الفصل بين الملكية والإدارة إلى اعتقادهم بأنهم بذلك قد تخلوا عن أدوارهم في الشركة، وربما فهموا من ذلك أن الفصل يكون بشكل كلي، والحقيقة أن الفصل جزئي فقط، ولا يعني التخلي عن الشركة وإنما هو في مصلحة الشركة مستقبلا. وإذا لم يحدث الفصل بين الملكية والإدارة، فقد يؤدي ذلك إلى اختيار الأشخاص غير الأكفاء مما يؤثر سلبا على أداء الشركة.

ويعزى سبب ازدواجية الرئيس التنفيذي في شركات العينة محل الدراسة، إلى صغر حجم الشركات وشكلها القانوني، وأيضا إلى أنها لم تنفتح أكثر على العالم الخارجي، ولم تدرج في السوق المالية، وبالتالي بقي الطابع العائلي مسيطرا، من حيث بقاء المؤسس لفترة طويلة على قمة هرم الشركة. ولا شك أن فصل الملكية عن الإدارة يمثل أحد مبادئ الحوكمة لأنه يجعل أصحاب الشركة منفصلون عن الأفراد الذين يديرون الأعمال اليومية للشركة. وسيتم إدارة الشركة من قبل فريق من المهنيين الأكفاء الذين يساهمون بتخصصهم وخبرتهم في تحسين أداء الشركة. فيركز الملاك على الاستثمار وتحقيق العائدات بينما يركز المديرون على إدارة الشركة وتعظيم قيمتها. وهو ما ينعكس إيجابا على استدامة وكفاءة الشركة.

الشكل ١٢:

مبررات عدم الفصل بين الملكية والإدارة



١٣. مدى إدراك أهمية خطط التعاقب في المنشآت العائلية

بالرغم من اقتناع كل الشركات العائلية في العينة بأهمية التخطيط للتعاقب، وأنه أحد أهم العوامل لاستمراريتها، إلا أن العديد منهم لا يملك خطة تعاقب واضحة. ونتيجة لذلك، فإن بعض الشركات العائلية ليس لديها أي خطط للتعاقب، وبعضها في مرحلة الاعداد. بالإضافة إلى ذلك، فإن الآراء المختلفة، والتنافس بين أفراد العائلة من أجيال مختلفة، أجبر بعض الشركات على تأجيل عملية التعاقب. إضافة إلى أن بعض قادة الشركات العائلية لا يرغبون في التخلي عن أدوارهم القيادية لأسباب مختلفة (أهمها التعلق بالشركة، وصعوبة إيجاد الخليفة المناسب في نظرهم، وأنهم مازالوا قادرين على العمل بكفاءة). وأخيرًا، فإن الافتقار إلى الثقة في قدرة جيل المستقبل على إدارة الأعمال بالطريقة الصحيحة يجعل من الصعب الحصول على تعاقب ناجح. ورغم إدراكهم جميعا لأهمية تدريب الجيل القادم وتزويده بالمهارات والخبرات، إلا أن وضع خطة رسمية واضحة يكاد يغيب عن أغلب الشركات المدروسة.

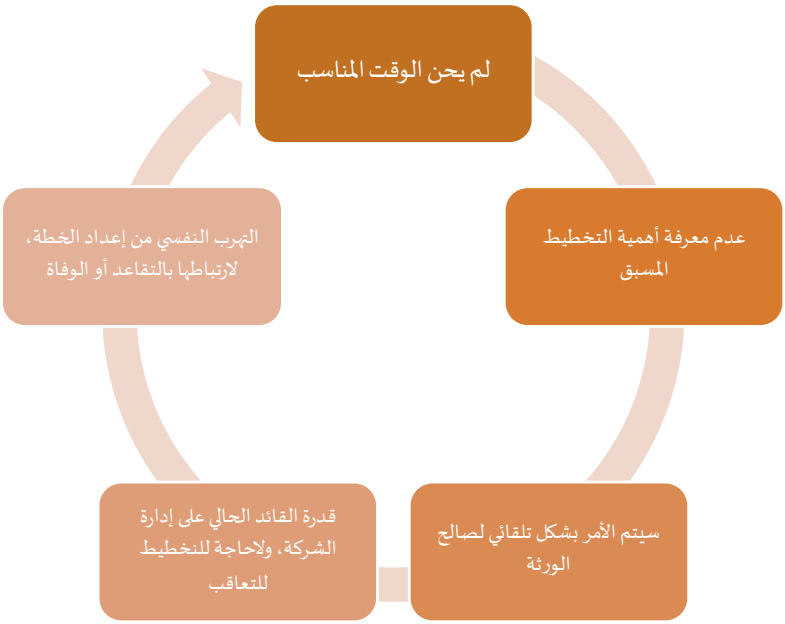
علاوة على ذلك، ظهرت مسألة أخرى ينبغي أخذها بالاعتبار، وهي حالة الشركة العائلية التي لديها أفراد من العائلة لا يعملون فيها، إما لعدم اهتمامهم أو لرغبتهم في ممارسة مهنة مختلفة، أو ببساطة لا يوجد مكان عمل متاح لهم. ومن الواضح أن الأشخاص الذين لا يعملون في الشركة العائلية لديهم حياتهم الخاصة التي قد يحتاجون إلى المال من أجلها، وبالطبع يطلبون الحصول على أرباحهم بدلاً من الاحتفاظ بها في الشركة، ويعتبر هذا تحديا لهذه الشركات التي بها مالكون سلبيون، ينتظرون الأرباح دون مساهمة في عمل الشركة.

تدرك أغلب الشركات المدروسة أهمية التخطيط للتعاقب، لكن أن يتم الأمر بشكل رسمي ومخطط له بعناية مدروسة، فهو الأمر الذي يعتبر غائبا إلى حد ما. حيث هناك من يعتقد أنه لم يحن الأوان بعد، وهناك من يقول إن الشركة ستؤول مليكتها وإدارتها لأولاده من بعده، ولا حاجة لتفصيل دقيق للتعاقب في الشركة. كما أن بعض الشركات يرى قائدها أنه مازال صغيرا ولا يحتاج إلى التخطيط للتعاقب إلى أن يحين الوقت المناسب. كما تفتقر الشركات إلى خطط للتعاقب بسبب مشاعر الرغبة في البقاء في المنصب، وحجة عدم وجود خلفاء مناسبين، والخوف من التقاعد، وعدم الإيمان بفعالية التخطيط الرسمي، والفشل في نقل المعرفة التجارية والقيادية بشكل غير رسمي.

علاوة على ذلك، يرجع سبب افتقار خطة تعاقب رسمية في شركات الجيل الأول لاستبعاد فكرة تنحي المؤسس وتخليه عن إدارة الشركة، وتأجيل الموضوع في كثير من الحالات، وربطه بعدم الجاهزية وترك الأمر للتلقائية وأن الزمن كفيل بتوضيح من يقود الشركة مستقبلا. وعليه، يتضح أنه من الضروري الاهتمام بالتخطيط للتعاقب لتجنب وقوع أي صراعات عند وفاة المدير الحالي للشركة أو مرضه. لأن التخطيط للتعاقب أمر حتمي سيأتي لا محالة ولا يمكن الهروب منه، بالرغم من أن بعض أصحاب الأعمال العائلية ينظرون إليه بخوف، لكونه سيسلبهم ملكا كانوا هم من أسسه وأرسى قواعده. لكن التفكير في الشركة وفي الأولاد بعد كبر المؤسسين أو مرضهم أو عجزهم يستدعي النظر بعين العقل للمستقبل. ومن ثم، فإن التخطيط للتعاقب ينبغي أن يبدأ مبكرا لتأهيل الخلفاء المحتملين في الشركة، وهي الجزئية التي اتفقت عليها أغلب شركات العينة المدروسة.

الشكل ١٣:

أسباب عدم وجود خطة رسمية للتعاقب في الشركات العائلية



١٤. أهمية الشفافية والمساءلة ودور المستشارين الخارجيين في حوكمة الشركات

تعد الشفافية والمساءلة دعامتان أساسيتان للحوكمة الفعالة للشركات العائلية. ويساعد التواصل الواضح على بناء الثقة بين أفراد العائلة وأصحاب المصلحة، بينما تضمن المساءلة اتخاذ القرارات بما يحقق مصلحة الشركة. ويمكن تحقيق الشفافية من خلال إعداد التقارير المنتظمة والإفصاح عن المعلومات المالية والأداء التشغيلي والخطط الإستراتيجية. لذلك، ينبغي على الشركات العائلية اعتماد معايير محاسبية معترف بها دولياً وتنفيذ أنظمة رقابة داخلية قوية لضمان دقة وموثوقية التقارير المالية. وتساعد هذه الشفافية على بناء المصداقية مع المستثمرين والمقرضين وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين. وقد أوضحت بعض الشركات على أنها تعمل على تطبيق الحوكمة لتعزيز الشفافية والمساءلة. ومن ناحية أخرى، تتطلب المساءلة تحديد توقعات واضحة وإنشاء آليات لتقييم الأداء. مما يستدعي تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم أداء أفراد العائلة والمديرون التنفيذيون بانتظام. ومن خلال تحميل الأفراد المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، يمكن للشركات العائلية تعزيز ثقافة المسؤولية والكفاءة المهنية.

بالإضافة إلى الآليات الداخلية، يمكن للشركات العائلية دعوة مدققين خارجيين أو مستشارين لإجراء عمليات تدقيق وتقييم مستقلة لممارسات الحوكمة. توفر هذه المراجعات الخارجية تقييمًا موضوعيًا لامتثال الشركة لأفضل الممارسات، وتحديد مجالات التحسين، وتعزيز الشفافية والمساءلة بشكل عام.

يؤدي المستشارون الخارجيون دورًا حيويًا في تحسين حوكمة الشركات العائلية. فهم يجلبون الخبرة والموضوعية والمنظور الجديد الذي يمكن أن يساعد في التغلب على التحديات الفريدة للشركات المملوكة

للعائلات. إحدى المساهمات الرئيسية للمستشارين الخارجيين هي قدرتهم على تجسيد أفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات. وإجراء تقييم شامل لإطار الحوكمة المعتمد، وتحديد الثغرات أو نقاط الضعف، والتوصية بالحلول المناسبة. ويضمن هذا المنظور الخارجي تقييمًا غير متحيز ويساعد في تكييف ممارسات الحوكمة بما يتوافق مع الاحتياجات المحددة للشركة العائلية.

ويشكل مستوى الشفافية والإفصاح عنصرا رئيسيا في الحوكة المؤسسية الناجحة، حيث إن إخفاء أي معلومة لها علاقة بنشاط الشركة يعتبر مجحفا في حق المساهمين. إضافة إلى أن الإفصاح عن بيانات الشركة وأعضاء مجلس إدارتها وقراراتها الاستثمارية، من أهم شروط إدراج الشركات في السوق المالي.

الشكل ١٤:

أبعاد الحوكمة في الشركات العائلية

آثار عدم الالتزام بالحوكمة	جوانب إيجابية للحوكمة
• تصبح للعلاقات الأسرية الأسبقية على المعايير المهنية • الارتباك في سلطة اتخاذ القرار • كثرة الصراعات المحتملة بين أفراد الأسر • غياب تحديد واضح للمسؤوليات • عدم وجود مساءلة، فتكثر الأخطاء دون متابعة.	• تحقيق الشفافية من خلال إعداد التقارير المنتظمة والإفصاح عن المعلومات . • التوسط في النزاعات العائلية • تحديد كيفية انتقال الملكية وانتقال الإدارة • يمكن للمستشارين الخارجيين تقديم برامج التدريب والتطوير لأفراد العائلة • تحسن مؤشرات الأداء والربحية • تعزيز ثقافة المسؤولية والكفاءة المهنية.

١٥. متطلبات تخطيط التعاقب وعقباته:

يعد التخطيط للتعاقب موضوعًا صعبًا وشائكا، فهو لا يتعلق فقط بتأمين التعاقب على أعلى مستوى من القيادة، بل يؤثر على جميع مستويات الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التخطيط للتعاقب عقلية استباقية وتطلعية خاصة مع الجيل الثاني والثالث، لأن حجم التحديات يزيد مع زيادة أجيال الشركة العائلية. علاوة على ذلك، وبالنظر إلى أن الجيل الأول غالبًا ما يكون رياديًا للغاية، فإنه يميل إلى نسيان التخطيط للتعاقب حتى اللحظة الأخيرة، وهذا يجعل المهمة أكثر صعوبة. وقد أجاب بعض الأفراد إلى أن التخطيط للتعاقب غير جاهز حاليا وغير مكتوب ولم يفكروا فيه بجدية وصرامة. في حين أشارت بقية الشركات إلى الأبناء هم من سيكون خلفاء لكن دون تفصيل رسمي للموضوع. بينما أشارت شركات أخرى إلى وجود خطة تعاقب تتناسب مع كبر حجم تلك الشركات وتعدد الأجيال التي مرت بها.

إن عملية التخطيط للتعاقب تواجهها مشكلة كيفية تقييم الأداء والقدرات وتنمية وتطوير المهارات داخل العائلة بشكل أفضل. في بعض الحالات، تواجه الأسر صعوبات في إجراء مناقشات مفتوحة داخل العائلة، حيث من الصعب جدًا فصل العواطف عن القرار التجاري. ومن الصعب أن تكون القرارات مستندة إلى الحقائق والموضوعية في البيئة العائلية. لذلك فإن الحصول على بعض الدعم الخارجي المحايد يمكن أن يكون مفيدًا للغاية.

وحتى يتجسد النجاح في تخطيط التعاقب، فإنه يتطلب الحفاظ على روابط اجتماعية وعائلية متزنة

مبنيـة على الاحترام والمودة، وتسـمح لأفراد العائلة بالإحسـاس بالراحة والشـعور بالانتماء إلـى عائلة كبيرة تمثلهـم وتحمل اسـم أجدادهم وآبائهم، وهـو ما يتوافق مـع نظرية الثروة الاجتماعيـة والعاطفية.

ومـع ذلـك، فإنـه مـن المهم اللجوء إلى وثائـق عائلية اتفق أفـراد العائلة عليها، أو إلـى مكتب متخصص يعـد طرفـا خارجيـا لا علاقـة تربطـه بأفـراد العائلـة. ومـن المفيد وضـع مستشـار موثوق به، يسـاعد في القضايـا الرئيسـية ذات الصلـة مثل التخطيط للمواهـب، وتنمية المهارات، والحوكمـة، والاتصالات، وتحديد الأدوار، وهـي جوانـب أساسـية في التخطيط للتعاقب.

علـى الجانـب الاخـر، يتطلـب التعاقـب في الشـركات العائليـة مهـارات التواصـل والتعاون ومهـارات فهم النفسـيات والشـخصيات، ولا سـيما مهـارات الاسـتماع الجيـدة، حيـث إن بنـاء الثقة عبر الأجيـال يتطلب الكثيـر مـن الاهتمـام والصبـر واحتـرام آراء جميـع أفـراد العائلة. وهي ليسـت مهمة بسـيطة.

الشكل ١٥:
متطلبات نجاح التعاقب



المصدر: من إعداد الباحث

١٦. الإطار العام لخطة إعداد الخلفاء في الشركات العائلية

عندمـا يكون لدى الشـركة اتجاه اسـتراتيجي واضح، يجـب أن يعتمد اختيار الرئيـس التنفيذي الجديد على تحديد من هو الأنسـب لتنفيذ تلك الاسـتراتيجية. يمكن أن تشـمل الخيـارات ما يلي

- مدراء خارج إطار العائلة.
- إدارة الأسرة (أحد أفراد العائلة).
- فريق إدارة مختلط عائلي/غير عائلي.

وكلمـا كبـر حجم الشـركة العائلية، زاد في كثير من الأحيـان احتمال وجود فريق مختلـط عائلي/غير عائلي أو فريـق غيـر عائلـي ١٠٠٪ يقود الشـركة. مـن المهم أن يتم فهـم الاحتياجات الإدارية المسـتقبلية للشـركة، حيـث إن المهـارات والأسـاليب الإداريـة التي كانت ناجحـة في الماضي قد تكون غير فعالـة اليوم. في كثير من الأحيان، تقوم الشـركات العائلية بتكرار مهارات وممارسـات الماضي دون دراسـة التغيرات الأوسـع في السوق الخارجية. مـن الناحية الإجرائية، يجـب القيام بالآتي

- تحديد المناصب القيادية الرئيسة.

- تحديد خلفاء القيادة المحتملين باستخدام الكفاءات الأساسية كإطار عمل.
- يجب على الإدارة العليا تحليل ومطابقة المعايير الخاصة بكل مرشح مع المناصب المناسبة له.
- بمجرد تحديد الخلف/الخلفاء المحتملين وتقييم مستوى استعدادهم، ستحتاج الشركة إلى مطابقة مجموعات مهاراتهم الحالية مع الكفاءات الوظيفية الأساسية المطلوبة وتحديد مجالات التطوير وتوفير الدعم اللازم لإعدادهم للانتقال إلى أدوار أعلى داخل الشركة.

ويجب أن تكون معايير الاختيار الشفافة هي العامل الحاسم في تحديد الخلف. بالإضافة إلى معايير الأداء الوظيفي المحددة، يمكن للسلوكيات أو الخصائص الأخرى أن تحدد إمكانات المرشح الفردي لدور ضمن القيادة العليا. ومن غير المرجح أن يمتلك أي مرشح كل السلوكيات والخصائص المثالية، ويقع على عاتق الإدارة الحالية مسؤولية تحديد أولويات ما يرغبون في رؤيته في القائد التالي للشركة. إن النظر في المرشحين للخلافة داخل العائلة يمكن أن يثير قضايا صعبة، فمن الأفضل التعامل مع الأمر على أساس مهني موضوعي، حيث تكون الكفاءة هي المعيار الغالب. وينبغي إيلاء اعتبار آخر للأشخاص من خارج العائلة لمنصب الرئيس التنفيذي للشركة. في بعض الأحيان، يمكن أن يتم ترقية أحد كبار الموظفين إلى منصب الرئيس التنفيذي، مع السماح لأفراد العائلة بمتابعته بمرور الوقت، وذلك عندما يكون لديه الخبرة المطلوبة. في مثل هذه الحالة، يعمل المدير الإداري غير العائلي كمرشد للجيل القادم الذي يدير الشركة حتى يصبح التحول داخل العائلة ممكنًا في المستقبل.

كجزء من أي خطة إعداد الخلفاء، ينبغي مراعاة ما يلي:

- بناء علاقة الخلف بكبار الأفراد داخل الشركة من شأنها أن تساعد في النمو إلى منصب قيادي تنفيذي في المستقبل.
- ينبغي تحديد الأهداف وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب.
- قد يتطلب التطوير الكافي لمجموعات المهارات المطلوبة العمل خارج الشركة العائلية لفترة من الوقت أو الحصول على دورات الإدارة المناسبة.
- ينبغي تسهيل نقل المعرفة إلى الجيل القادم، في جميع الأوقات، من خلال الخبرة العملية، وتطوير القدرات.
- قد يُطلب منهم المشاركة في مشاريع محددة داخل الشركة العائلية.
- ينبغي القيام بمبادرات مختلفة للتطوير الذاتي إلى جانب مبادرات التدريب الرسمية.

غالبًا ما يقوم أصحاب الأعمال في المنشآت العائلية بإشراك أطفالهم في شركاتهم على افتراض أنهم سيكونون قادرين على إعداد وريث قادر على تولي المسؤولية عند التقاعد. ومع ذلك، عندما يحين وقت نقل الملكية، يدرك المالكون أحيانًا أن أطفالهم قد لا يمتلكون المزيج الصحيح من المهارات أو التعليم أو النضج أو حتى الرغبة في إدارة الشركة. وبغض النظر عن ذلك، قد ينقل بعض المالكين شركاتهم إلى وريث غير مؤهل، على الرغم من أن ذلك قد لا يكون في مصلحة الشركة أو العائلة. وعندما لا يكون أحد الخلفاء داخل العائلة مستعدًا لتولي دور إداري، يقوم المالكون أحيانًا بتعيين إدارة خارجية أو ترقية شخص غير قريب داخل الشركة للإشراف على العمليات، بينما يتولى أفراد العائلة الآخرون ملكية الشركة. يمكن أن يؤدي هذا الترتيب في بعض الأحيان إلى خلق صراع، خاصة عندما تكون هناك فجوة

في التوقعات بين المديرين الجدد وأصحاب الشركة من أفراد العائلة.

بمجرد تصميم الخطة وتنفيذها، من المهم مراقبة تطور المرشحين للخلافة. وينبغي قياس التقدم الذي يحرزونه مع تحديد ودراسة مجالات الصعوبة المحتملة. يمكن تحسين الخطة أو إعادة تصميمها حسب الحاجة لتلبية المتطلبات الفردية للخليفة المقترح. وجود الخطة أمر بالغ الأهمية، ولا يتم في لحظة زمنية قصيرة. يجب أن يكون اختيار وتقييم المرشحين للمناصب القيادية داخل الشركة عملية مستمرة. أخيرًا، يجب أن يكون هناك تاريخ واضح لتقاعد الرئيس التنفيذي الحالي، وإذا لزم الأمر، سياسة مناسبة لأي دور سيؤديه في الشركة بمجرد تنحيه عن منصبه الحالي.

توصيات الدراسة:

تشمل توصيات الدراسة، جوانب يستفيد منها أصحاب المنشآت العائلية في إدارة الأعمال العائلية، وتوصيات تخص الجهات الإشرافية والرقابية، إضافة إلى توصيات تفيد الباحثين والأكاديميين.

- يمثل التخطيط للتعاقب تحديًا كبيرًا للشركات العائلية، فهو يؤدي غالبًا إلى نزاعات داخلية وعدم الوضوح فيما يتعلق بالاتجاه المستقبلي للشركة. ولمواجهة هذا التحدي، من المهم وضع خطة شاملة للتعاقب في وقت مبكر. ويجب أن تأخذ هذه الخطة بعين الاعتبار عوامل مثل قدرات وتطلعات الخلفاء المحتملين، واحتياجات الشركة، ورغبات الجيل الحالي من أفراد العائلة. إن إشراك مستشارين خارجيين أو استشاريين متخصصين في تخطيط التعاقب يمكن أن يجلب الموضوعية والخبرة إلى العملية.
- ينبغي على المنشآت العائلية في المملكة اعتماد معايير محاسبية معترف بها دولياً، وتنفيذ أنظمة رقابة داخلية قوية لضمان دقة وموثوقية التقارير المالية (وتكون تحت إشراف الجهات الإشرافية والرقابية). وتساعد هذه الشفافية على بناء المصداقية مع المستثمرين والمقرضين وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين. ومن ناحية أخرى، تتطلب المساءلة تحديد توقعات واضحة وإنشاء آليات لتقييم الأداء. يجب على الشركات العائلية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم أداء أفراد العائلة والمديرون التنفيذيون بانتظام مقابل هذه المقاييس. ومن خلال تحميل الأفراد المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، يمكن للشركات العائلية تعزيز ثقافة المسؤولية والكفاءة المهنية.
- ينبغي بناء علاقة جيدة بين الخلف وكبار أفراد العائلة، كجزء من خطة إعداد الخلفاء. وينبغي تحديد الأهداف وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب. وتسهيل نقل المعرفة إلى الجيل القادم، من خلال الخبرة العملية، وتطوير القدرات. ومن المهم إشراكهم في مسؤوليات داخل الشركة. والقيام بمبادرات مختلفة للتطوير الذاتي إلى جانب مبادرات التدريب الرسمية. ومن المهم مراقبة تطور المرشحين للخلافة، وينبغي قياس التقدم الذي يحرزونه مع تحديد ودراسة مجالات الصعوبة.
- ضرورة وجود خطة تعاقب رسمية. وذلك من خلال وضع خطة مكتوبة شاملة تحدد عملية التعاقب، بما في ذلك الجداول الزمنية والأدوار والمسؤوليات. وينبغي الحرص على مراجعتها وتحديثها لتواكب أي تغييرات في بيئة الأعمال وديناميكيات العائلة. ويمكن للجهات الإشرافية وضع نماذج خطط تعاقب تناسب الشركات العائلية حسب الجيل، وقطاع النشاط وحجم الشركة، لتكون بذلك أداة مساعدة

لأصحاب الأعمال العائلية.

- تحتاج المنشآت العائلية في المملكة إلى هيئات داعمة مهمتها تقديم النصح والاستشارات والتدريب لأصحاب الأعمال العائلية (وهذه الهيئات يمكن أن تكون جهات حكومية تابعة لوزارة التجارة أو جهات أخرى، تكون مهمتها تقديم الدعم والاستشارات لهذه المنشآت خاصة عندما تواجه صراعات عائلية أو مشاكل تتعلق بالتعاقب). وذلك لأن أصحاب الشركات العائلية لا يمتلكون المهارات اللازمة لتجهيز خطط تعاقب متكاملة، وهو الأمر الذي سيسهم في تقليل معدل فشل الشركات العائلية بعد التعاقب. حيث يعد الدعم الحكومي أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق التعاقب الناجح والسلس في الشركات العائلية، وتجنب القرارات المتسرعة في كثير من الأحيان، والتي تؤدي إلى فشل مثل هذه الشركات.
- الحرص على تعزيز دور مجالس العائلة الرسمية وغير الرسمية وتغليب رأي الأغلبية والحرص على إشراك أعيان العائلة وأصحاب العقل الراجح والشخصيات الأكثر احتراما، واستخدم وسطاء خارجيين لحل النزاعات العائلية التي قد تنشأ أثناء عملية التعاقب. ويعتبر تعزيز التواصل المفتوح والشفاف داخل الأسرة أمرا بالغ الأهمية.
- من الضروري التأكيد على أهمية الميثاق العائلي في المنشآت العائلية، من خلال برامج توعوية وندوات ونشرات خاصة مطبوعة وإلكترونية، توضح لهم أهمية إنشاء ميثاق عائلي ودوره في حل النزاعات واستدامة الشركة. ويمكن للجهات الوصية أن تدعم المنشآت العائلية في مراحلها الأولى لوضع ميثاق عائلي، كما يمكن أن توفر لهم إطار مرجعيا أو دليلا استرشاديا لصياغة جيدة للميثاق.
- يعد دمج الجيل الجديد في الشركة العائلية أمرا لا مفر منه، بل هو نتيجة منتظرة بعد عجز أو وفاة المالك والمدير الأول. لذلك من المفيد جعل التعاقب عملية تدريجية، من خلال تفويض بعض المسؤوليات للخليفة المرجح مما يساهم في صقل قدراته الإدارية شيئا فشيئا.
- قبل الانتقال الفعلي، ينبغي أن يبدأ تخطيط تعاقب الأعمال المملوكة للعائلة قبل وقت طويل من حدوث أي تغييرات هيكلية - لأن انتقال الملكية يستغرق وقتًا طويلاً. من المهم وضع رؤية مشتركة لمستقبل الشركة، جنبًا إلى جنب مع وضع خطة لمساعدة العائلة على البقاء موحدة بمجرد تخلي القائد المؤسس عن هذا الدور. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تعزيز التواصل الجيد والوضوح والشفافية حول القضايا الرئيسية مثل توزيع الأسهم والأدوار المتطورة، والسلطة، والتعويض. بعبارة أخرى، لا ينبغي أن يأتي الانتقال الفعلي للملكية بأي مفاجآت - للعائلة أو الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركة. ويمكن الاسترشاد بنماذج وقوانين وتنظيمات الجهات الوصية لتنظيم الملكية، وهو الأمر الذي سيساعد هذه الشركات على ضمان انتقال الملكية بسلاسة.
- لقد أثيرت قضية تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية في المملكة، وهي من التحديات التي تتطلب المزيد من الاهتمام والدراسة. ومن المتوقع أن الدراسة الحالية ستفتح آفاقًا جديدة للباحثين في مجال الشركات العائلية في المملكة لإجراء المزيد من الدراسات. يمكن تقديم بعض الاقتراحات للبحوث المستقبلية من خلال نتائج هذه الدراسة. يمكن للباحثين تعزيز النتائج باستخدام أساليب كمية أو مختلطة لتصنيف العوامل التي تؤثر على التعاقب في الشركات العائلية. كما أن استخدام أداة الاستبيان قد يفتح المجال لتعميم بعض النتائج المتعلقة بالتعاقب في المملكة العربية السعودية.

ونوصي كدراسات مستقبلية، الاهتمام بجوانب أخرى ترتبط بتخطيط التعاقب في المنشآت العائلية، كمدى تطبيق الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بتحسين أداء واستمرارية الأعمال العائلية. ويمكن ربط نجاح التعاقب بعوامل أخرى كالمستوى التعليمي، أو مستوى الالتزام الأخلاقي في الثقافة السعودية... علاوة على إمكانية ربط الجهود الحكومية ومدى ارتباطها بنجاح التعاقب بين الأجيال. كما يمكن ربط الدراسة بقطاعات مختلفة من القطاعات الاقتصادية للنظر في مدى وجود اختلافات تبعا لتغير النشاط الاقتصادي للمنشآت العائلية.

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية
National Center for Social Studies (NCSS)

تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية
في المملكة العربية السعودية