



المركز الوطني
للمنشآت العائلية
National Center
For Family Businesses



تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية

من ممارسات شائعة إلى ممارسات ناجحة



أبريل ٢٠٢٣ م
كي بي إم جي للاستشارات المهنية

فهرس المحتويات

٤	تمهيد
٥	مقدمة
٦	المنهجية والخصائص الديموغرافية والتعاريف
٨	أهداف العائلة
١٠	أهداف المنشأة
١٢	انتقال الملكية
١٦	انتقال القيادة
٢٢	إعداد الجيل التالي
٢٤	القيّم والإرث
٢٦	ملاحظات ختامية
٢٨	نبذة عن المؤلفتين
٢٩	نبذة عن المنظمتين
٣٠	جهات الاتصال

تمهيد

تشهد المملكة العربية السعودية تحوُّلاً غير مسبوق في شتى المجالات منذ إعلان رؤية ٢٠٣٠. ودور القطاع الخاص مهم في تحقيق أحد الأهداف الرئيسية للرؤية والمتمثل في التنوُّع الاقتصادي طويل الأجل. بينما نتحدّث عن القطاع الخاص في المملكة، لا بدّ من أخذ المنشآت العائلية بعين الاعتبار لأنّها تشكّل ٦٣٪ من القطاع الخاص وتساهم بشكل كبير في اقتصاد المملكة – سواءً من حيث الناتج المحلي الإجماليّ أم توليد فرص العمل. وتُشير البحوث حول المنشآت العائلية إلى أنّ معدل استمرارية المنشآت العائلية ينخفض بشكلٍ كبيرٍ مع انتقالها من جيلٍ إلى آخر، لكنّ ما يميّز المنشآت العائلية في المملكة عن غيرها في دول العالم في المناطق الأخرى هو أنّ غالبيتها ما تزال حديثة النشأة نسبيًا – أنشئت في الستينيات – وقد شهدت تعاقدًا واحدًا بين الأجيال أو لم تشهد أيّ تعاقدٍ بعد.



د. عبدالله الفوزان
رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي
كي بي إم جي للاستشارات المهنية

وانطلاقًا من إيماننا بأهمية المنشآت العائلية لاقتصاد المملكة، يواصل المركز الوطني للمنشآت العائلية وشركة كي بي إم جي الالتزام بدعم منظومة المنشآت العائلية حتّى تتمكن هذه المنشآت من الاضطلاع بدورٍ مؤثّرٍ والمساهمة في الاقتصاد الوطني وتوليد فرص العمل. لهذه الأسباب، شرع المركز الوطني للمنشآت العائلية وشركة كي بي إم جي في هذا المشروع البحثي، بقيادة اثنين من أبرز الباحثين السعوديين في مجال المنشآت العائلية، وهما الدكتورة هنوف أبو خضير والدكتورة دلال الربيشي. ونأمل أن يعود هذا المشروع البحثي بالنفع والفائدة على المنشآت العائلية في جميع أنحاء المملكة.

وأخيرًا، نوّد أن نعرب عن امتناننا وتقديرنا لكافة عائلات الأعمال السعودية البارزة التي تكرّمت بوقتها الثمين للمساهمة في هذا العمل الذي لم يَكُن ليشهد النور لولا مساهمتهم.



د. غسان السليمان
رئيس مجلس الإدارة
المركز الوطني للمنشآت العائلية

مقدمة

إنّ النّيّة بتوريث المنشآت العائلية من جيلٍ إلى جيلٍ هي من الأشياء الرئيسية التي تميّز المنشآت العائلية عن المنشآت غير العائلية. فمن خلال التعاقد الناجح بين الأجيال تستطيع المنشآت العائلية البقاء والاستمرار لفترة طويلة – تتجاوز عمر القطاع الذي تعمل فيه أحيانًا، وثمة العديد من الأمثلة على المنشآت العائلية التي تبلغ قروتًا من العمر، وهو شيءٌ لم يكن بإمكان أيّ منها تحقيقه دون التعاقد الناجح عبر العديد من الأجيال.

على الرغم من أهمية التعاقد لاستدامة المنشآت العائلية واستمراريتها، فقد لاحظنا من تجاربنا مع عائلات الأعمال في المملكة ودول الجوار أنّ موضوع التعاقد لا يُطرح كثيرًا مقارنةً بموضوع الحوكمة على سبيل المثال؛ حيث تهتمّ العديد من العائلات بالتخفيف من مخاطر النزاعات العائلية لدرجة تكريس معظم اهتمامها ومواردها ووقتها لإيجاد طرق لتطوير هياكل وبروتوكولات الحوكمة. ومع أنّ وجود إطار حوكمة جيّد يساعد في الإجابة عن بعض الأسئلة المتعلقة بالتعاقد، فإنّ هياكل وبروتوكولات الحوكمة لا تكفي وحدها لنجاحه.

ومع ذلك، فنادرًا ما صادفنا عائلات تحدّثت بشكلٍ صريحٍ عن التعاقد كمشكلة مهمة يجب حلها أو كانت لديها خطة تعاقد، سواءً مكتوبة أم غير مكتوبة. وفي معظم الحالات، لاحظنا أنّ التعاقد يحدث كرد فعل عفوي غير مخطّط له، يفترق إلى التحليل أو التحضير أو التخطيط المناسب للأجيال الحالية أو القادمة في العائلة والمنشأة على السواء.

ويعود عدم التخطيط الواضح والمنظّم للتعاقد جزئيًا إلى العادات والتقاليد السائدة في المملكة والمنطقة، حيث تجد العديد من العائلات في المملكة أنّه من غير الملائم السؤال عمّا سيحدث بعد وفاة الوالدين، لكننا نعتقد أنّ الافتقار إلى التعاقد المنظّم أيضًا يُعزى جزئيًا إلى عدم وضوح ماهية التعاقد، والجوانب التي يشملها، والقرارات التي يجب اتخاذها لضمان الانتقال السلس والناجح من جيلٍ إلى آخر. ومن ناحية أخرى، نرى أنّ المنشآت العائلية السعودية بدأت تدرك أهمية التخطيط للتعاقد بالطريقة الأنسب كنتيجةً لوتيرة تغيير ديناميات السوق والأحداث غير المتوقعة، مثل: جائحة كورونا.

كنتيجةً لذلك، تطلّعنا قديمًا لقيادة هذا الدراسة حول موضوع التعاقد في المنشآت العائلية في المملكة من أجل إعداد دليل عملي من شأنه أن يساعد عائلات الأعمال السعودية في خوض عملية التعاقد.

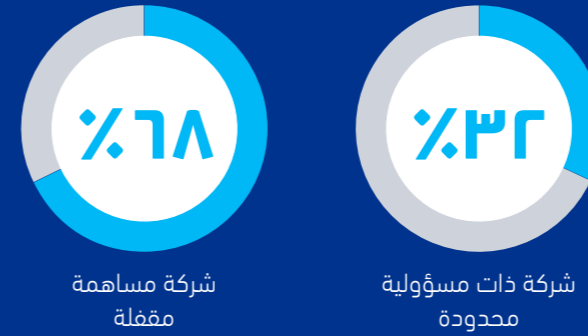
وأخيرًا، نوّد أن نعرب عن امتناننا وتقديرنا لكافة مالكي وقادة المنشآت العائلية الذين شاركوا في هذه الدراسة ولكل من ساهم في تسهيل الوصول إلى المشاركين، الذين لم يَكُن هذا البحث ممكنًا لولاهم؛ نأمل أن تساعدكم هذه الدراسة أنتم وعائلاتكم في تخطيط وتنظيم عملية التعاقد في منشآتكم العائلية.

المنهجية والخصائص الديموغرافية والتعاريف

استخدمنا منهجية البحث النوعي لاكتساب فهم واضح وشامل لكيفية سير التعاقب في المنشآت العائلية في السياق السعودي من أجل تحقيق الهدف الذي وضعناه لهذا المشروع. وأجرينا ١٩ مقابلة شبه مبنية مع قادة المنشآت العائلية في الرياض وجدة والشرقية لسؤالهم عن رحلة التعاقب التي مروا بها، حيث تراوحت مدة المقابلات من ٧٥ إلى ١٢٠ دقيقة، بمتوسط ٨٨ دقيقة. واستخدمنا ثلاثة معايير لاختيار العيّنات، هي: أولاً، المنشآت التي تعرّف نفسها على أنّها منشأة عائلية. ثانياً، المنشآت التي مرّت بعملية التعاقب. ثالثاً، المنشآت التي ستشهد تعاقباً في وقت قريب. لقد كانت العيّنة غير عشوائية بطبيعتها واعتمد حجمها على التشبع حيث توقّفت الموضوعات الجديدة عن الظهور.

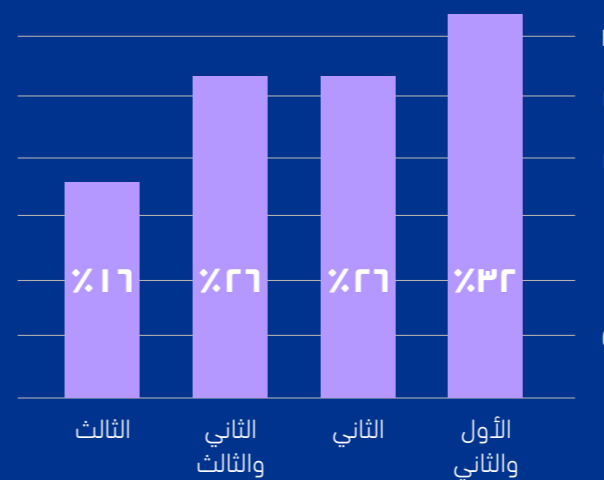
تعمل عائلات الأعمال التي قابلناها في مجموعة متنوعة من القطاعات، بما في ذلك التجزئة والإنشاءات والنفط والغاز والتعدين والسيارات والاتصالات والتعليم والأدوية والزراعة. وتتفاوت أعمار منشآتها بشكل كبير، حيث تحدّثنا إلى عائلات تمتلك منشآت لا يتجاوز عمرها ١١ عامًا وأخرى تمتلك منشآت يبلغ عمرها نحو ١٠٠ عام، بمتوسط عمر إجمالي يبلغ ٤٩ عامًا. كما تتفاوت أحجام المنشآت أيضًا، حيث لا يتجاوز عدد الموظفين ٣٠ موظفًا في بعضها بينما يصل إلى ٧٠٠٠ في البعض الآخر، بمتوسط ١٧٠٠ موظف تقريبًا. أمّا من حيث الشكل القانوني، فإن أكثر من ثلثي المنشآت هي شركات مساهمة مغلقة، والباقي هي شركات ذات مسؤولية محدودة.

الشكل القانوني



حرصنا أيضًا على معرفة المزيد حول موضوع التعاقب في عائلات الأعمال عبر الأجيال المختلفة. كانت 32% من المنشآت تُدار بواسطة الجيلين الأول والثاني، و 26% بواسطة الجيل الثاني، و 26% بواسطة الجيلين الثاني والثالث، و 16% بواسطة الجيل الثالث. وكان الرئيس التنفيذي لثلاثي المنشآت تقريبًا من داخل العائلة، ومن خارجها في الثلث المتبقي.

الجيل الذي يُدير المنشأة



الرئيس التنفيذي من داخل العائلة



فيما يتعلّق بالحوكمة، فإنّ لدى جميع المنشآت العائلية التي قابلناها مجلس إدارة أو مجلس مدراء، باستثناء منشأة واحدة. من بين المنشآت التي لديها مجلس إدارة، تتألف 39% من مجالس الإدارة من أفراد العائلة بالكامل وتحتوي 71% منها على مزيج من داخل العائلة وخارجها. وبالنسبة إلى الميثاق العائلي، فإنّ لدى ثلث المنشآت العائلية التي قابلناها ميثاق عائلي، والثلث الثاني ليس لديه ميثاق عائلي، والثلث الثالث في طور إعداد ميثاق عائلي.

يتألف مجلس الإدارة من أفراد العائلة بالكامل



الميثاق العائلي



نعتقد أنّ تنوّع العائلات والمنشآت التي قابلناها كان كافيًا لتعميق فهمنا لعمليات التعاقب الشائعة في عائلات الأعمال في المملكة، فضلًا عن فهم العوامل الإيجابية والسلبية التي تُساهم في نجاح عملية التعاقب أو فشلها.

وتم تنظيم هذه الدراسة بناءً على مجالات القرار الرئيسية التي يجب أن تأخذها عائلات الأعمال بالاعتبار عند انتقالها بين الأجيال. ونطرح في كل مجالٍ من هذه المجالات بعضًا من أهم الأسئلة التي يتعيّن على عائلات الأعمال الإجابة عنها. ولكل سؤال، نستعرض الممارسات الشائعة التي وجدناها من خلال بحثنا ونقدّم نصائحًا واقتراحاتنا بناءً على خبرتنا الطويلة في العمل مع عائلات الأعمال.

ماذا يعني التعاقب بالنسبة إلينا؟

غالبًا ما يُفهم التعاقب في المنشآت العائلية إلى انتقال ملكية المنشأة وإدارتها إلى الجيل التالي، ويُنظر إليه عادةً على أنّه حدث يقع لحظة تسليم قيادة المنشأة من القيادة السابقة إلى القيادة الجديدة.

أمّا نحن فنعتقد أنّه من الأفضل التفكير بالتعاقب كعملية انتقال المنشأة العائلية من جيل إلى جيل، وهذه النظرة تعني أنّ عملية الانتقال تنطوي على أكثر من مجرد تعاقب الملكية والإدارة. وفي الوقت ذاته، تشير إلى أنّ الانتقال عبارة عن عملية طويلة متعددة المستويات، بعضها يبدأ منذ بداية نشأة أفراد العائلة.

ما هي مجالات القرار الرئيسية التي يجب أن تأخذها عائلات الأعمال بالاعتبار في عملية الانتقال بين الأجيال؟

تختلف عائلات الأعمال عن بعضها البعض ولا يوجد جوابٌ واحدٌ مناسب للجميع، وينطبق هذا ليس فقط على قرارات الانتقال بين الأجيال، بل أيضًا على جميع القرارات التي تتخذها عائلة الأعمال، وبما أنّ هذه الدراسة تتناول موضوع التعاقب، يجب على كل عائلة أن تجد الترتيبات المناسبة للانتقال بين الأجيال بناءً على وضعها وظروفها الخاصة.

وثمة مجالات مختلفة يجب تغطيتها في عملية انتقال عائلات الأعمال بين الأجيال، بما في ذلك تعاقب الملكية والإدارة وتنشئة الجيل التالي والحفاظ على قيم العائلة وإرثها؛ والأهم من ذلك - والذي غالبًا ما يتم تجاهله - هو إعادة النظر في أهداف العائلة مع قربها من الانتقال بين الأجيال وإعادة تقييم أهداف المنشأة.

أهداف العائلة

تفترض العديد من العائلات أنّ ما كان عليه الحال في الماضي سيستمرّ في المستقبل فيما يتعلّق بأفراد العائلة وأولوياتهم، لكنّ ذلك نادر الحدوث، فكلّ جيل يعيش في زمنٍ مختلفٍ وظروفٍ مختلفة عمّن سبقه، وغالبًا ما تختلف أولوياته عن الجيل السابق.

وتُعدّ الأهداف العائلية وما إذا كان ثمة هدف مشترك يوحد أفرادها من الموضوعات المهمة التي يجب على العائلات أخذها بعين الاعتبار في عملية الانتقال بين الأجيال؛ إذ إنّ فهم ما تريد العائلة تحقيقه يؤثر بشكلٍ كبيرٍ على القرارات في عملية الانتقال بين الأجيال.

على هذا الصعيد، تُظهر المقابلات التي أجريناها أنّ العائلات التي تحدّثنا إليها كانت لديها أهداف عائلية مختلفة، وبالتالي سلكت مسارات مختلفة في قرارات انتقال الملكية والإدارة. على سبيل المثال، تهدف بعض العائلات التي تحدّثنا إليها إلى الحفاظ على تماسك العائلة وبقاء أفرادها معًا، في حين تهدف عائلات أخرى إلى منع نشوب النزاعات أو زيادة ثروة العائلة أو الحفاظ على إرثها. ومن جهة أخرى، أفادت بعض العائلات بأنّها لم تفكّر بهذا الأمر قط.

١١

نريد أن نبقى معًا. تربطنا علاقة قوية نريد لها أن تستمر.

١١

يجب أن تستمر المنشأة، لا يهم من المالك، أنا ضدّ كونها منشأة عائلية.

يُعدّ استثمار الوقت في تحديد الأهداف العائلية لبنة مهمة للغاية تؤثر على قرارات التعاقب. على سبيل المثال، إذا كانت العائلة تريد الحفاظ على تماسكها وبقاء أفرادها معًا، فيجب أن تتخذ قرارات تساعد في تحقيق هذا الهدف على وجه التحديد، وإذا كانت العائلة أكثر اهتمامًا باستمرارية المنشأة بغض النظر عن ملكيتها، فيجب أن تسلك مسارًا مختلفًا.

ثمة سؤال آخر مهم يجب الإجابة عنه مع دنوّ العائلة من الانتقال بين الأجيال وهو معرفة أفراد العائلة المهتمّين بمواصلة العمل في المنشأة العائلية، ويوجّه هذا السؤال إلى الجيل التالي من

المالكين. فقبل الانتقال إلى القرارات المتعلقة بكيفية التعامل مع ملكية المنشأة وقيادتها، من المهم جدًّا أن نفهم أولًا ما إذا كان الجيل التالي مهتمًّا بتوليّ إدارتها من الأساس، سواءً بشكل جماعي أم فردي.

لقد لاحظنا أنّ العديد من العائلات تفترض أنّ أفراد الجيل التالي مهتمون بتوليّ إدارة المنشأة العائلية دون سؤالهم، لكنّها تدرك أنّ الأمر ليس بهذه البساطة عندما تحين لحظة تسليم المنشأة إلى الجيل التالي. ثمة العديد من الحالات حيث يكون أفراد الجيل التالي غير مهتمّين إطلاقًا أو مهتمّين قليلًا بتوليّ إدارة المنشأة العائلية.

لقد صادفنا العديد من السيناريوهات خلال مقابلاتنا مع عائلات الأعمال. في بعض العائلات، قرّر الجيل الحالي استبعاد أفراد الجيل التالي غير المهتمّين كجزء من عملية تنظيم نقل الملكية، وتحدّثنا أيضًا إلى عائلات حيث لم يرغب أفراد الجيل التالي من مختلف فروع العائلة في الاستمرار كشركاء في الأعمال العائلية كلها، وبالتالي اشترى أفراد العائلة حصص بعضهم بعضًا في مجالات مختلفة من الأعمال. وفي حالات أخرى، قررت العائلة نقل ملكية المنشأة إلى أفراد العائلة المهتمّين ونقل ملكية الأصول الأخرى إلى أفراد العائلة غير المهتمّين.

١١

قام والدي وعمي بتأسيس الشركة، وبعد وفاتهما، اشترينا حصة أبناء عمومتنا في أحد مجالات الأعمال بينما اشتروا هم حصتنا في مجال آخر.

١١

معظم أفراد الجيل الثالث لا يعملون في مجالنا، وبعضهم لا يريد العمل معنا.

تؤكد هذه الآراء أنّه مع اقتراب عائلات الأعمال من الانتقال بين الأجيال، يجب عليها أن تحاول الإجابة عن هذا السؤال وتحديد أفراد الجيل التالي الراغبين في مشاركة ملكية المنشأة العائلية مع أفراد العائلة الآخرين.



أهداف المنشأة

يجب على من يقرّون البقاء في المنشأة التأكيد من توافقهم بشأن أهداف المنشأة، ويكون ذلك من خلال إجراء مناقشة صريحة ومفتوحة حول أهداف المنشأة، ومحفظة الأصول، ومشاركة أفراد العائلة في العمل على كافة المستويات، لضمان وضوح «قواعد اللعبة» في المستقبل.

لربما يكون لدى بعض أفراد العائلة تطلّعات لا تتماشى مع تطلّعات أفراد العائلة الآخرين لمستقبل المنشأة. وربما يفضّل البعض تجنّب المخاطرة، في حين يفضّل البعض الآخر المخاطرة، وما إلى ذلك؛ وبالتالي، فإن وجود رؤية موحّدة للمنشأة يمكن العائلة من تسخير مواردها لتحقيق هذه الرؤية. كما يُعدّ هذا عاملاً مهماً لضمان الانتقال السلس وكسب تأييد الجيل الصاعد.

وجدنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع عائلات الأعمال أنّ التغيير في مجال تركيز الأعمال هو القاعدة - وليس الاستثناء - في الانتقال بين الأجيال، فقد فكّرت العديد من العائلات فيما إذا كانت محفظة أعمالها الحالية تتماشى مع اهتمامات وتفضيلات الجيل التالي من المالكين، في حين رأت بعض العائلات مشاركة الجيل التالي في الأعمال كفرصة لطرح أفكار جديدة واستكشاف مجالات أخرى خلاف مجالات عملها التقليدية.

عندما انضمّ الجيل الثالث، قالوا لماذا لا نقترض؟ أنا أوّيدهم.

إنّ تحديد الأهداف التي يرغب الشركاء الحاليون والمستقبليون في تحقيقها يساعدهم على معرفة الخطوات اللازمة لتحقيقها.

لطالما زوّدنا السوق المحليّ بمجموعة متنوّعة من المنتجات والخدمات، والآن نسعى إلى دخول الأسواق العالمية.

هدف منشأتنا يتطور ويتغيّر باستمرار، في البداية كان هدف المنشأة جني المال، ثم أصبح طرحها للاكتتاب العام من أجل تخفيف المخاطر، والآن يتمثل هدفها في السمعة الجيدة والعمل الخيري.



انتقال الملكية

إنّ تحديد طريقة انتقال الملكية ليس أمرًا بسيطًا ومباشرًا كما يعتقد الناس. وغالبًا ما يتعيّن على العائلات اتخاذ خيارات مهمة عند دنوّها من انتقال الملكية. فمن ناحية، يجب أن تقرّر العائلات من المشمول في الملكية ومن المستبعد منها، ومن ناحية أخرى، يجب أن تختار الوسائل القانونية التي سيمتلك المالكون بموجبها أسهمهم في المنشأة العائلية. علاوة على ذلك، يجب أن تتخذ قرارًا بشأن عملية نقل ملكية الأسهم.

وقد وجد البحث الذي أجريناه مجموعة متنوّعة من الخيارات التي اتخذتها العائلات فيما يتعلق بالملكية، على سبيل المثال، كان لدى ثلاثٍ من العائلات التي تحدّثنا إليها قاعدة غير مكتوبة تمنع الأصهار من امتلاك حصص في المنشأة من أجل الحفاظ على ملكية المنشأة ضمن العائلة وتجنّب النزاعات، واشترى البعض حصص الإناث لمنع الأصهار من امتلاك حصص مستقبلًا. وفي عائلات أخرى، تم شراء حصص الأشقاء المؤسّسين من قبل أحد الأشقاء عند انتقال الملكية إلى الجيل الثاني، إمّا بسبب عدم الاتفاق على أهداف المنشأة أو من أجل الاحتفاظ بملكية المنشأة ضمن فرع واحد من العائلة. كما تحدّثنا إلى مؤسّسين وزّعوا ثروتهم بالتساوي على أبنائهم وبناتهم وهم على قيد الحياة، حيث ورثوا المنشأة لبعضهم والأصول العقارية للبعض الآخر.

١١

أردنا شراء حصص شقيقاتنا لأننا لم نرغب في مشاركة أصهارنا، وبالفعل تبين أنّ أحدهم سيئ.

١٢

لا يُسمح للأصهار بامتلاك حصص في المنشأة، لكنني سأغيّر ذلك عندما نطرح المنشأة للاكتتاب العام. أمّا إذا بقيت منشأة عائلية، فلن أسمح بذلك لأنه من الغير المستحسن أن يشارك الأصهار في المنشآت العائلية لأنها يسبّبون الكثير من المتاعب.

يجب أن تفكّر عائلات الأعمال جيّدًا بما يعتبره أفراد العائلة عمومًا عادلًا ومنصفًا عند اتخاذ قرار بشأن من سيصبح مساهمًا في المستقبل، وكذلك بتحقيق التوازن بين المتطلبات العائلية ومتطلبات العمل. إذا اعتبر بعض أفراد العائلة أنّ القرارات المتعلقة بملكية المنشأة غير عادلة، يمكن أن يتسبّب ذلك في إحداث شرح في العلاقات العائلية وزيادة احتمالية نشوب النزاعات بين أفراد العائلة عند رحيل من اتخذوا هذه القرارات.

من ناحية أخرى، من المهم تحديد الشكل القانوني للمنشأة العائلية، علماً أنّ الأشكال القانونية المختلفة تنطوي على إيجابيات وسلبيات مختلفة بناءً على أهداف العائلة.

وفي هذا السياق، كشف بحثنا عن وجود نمط سائد بين العائلات التي قابلناها فيما يتعلق بالشكل القانوني للمنشأة. بصورة عامة، تبدأ المنشأة العائلية كمؤسسة فردية أو شراكة بين أشقاء. ومع نموّ المنشأة ومشاركة عائلة المؤسّس في الملكية، تتحوّل إلى شركة ذات مسؤولية محدودة لاستيعاب الزيادة في عدد من الشركاء. ومع نموّ العائلة وزيادة عدد الشركاء وانضمام الأجيال اللاحقة، تميل العديد من العائلات نحو تغيير الشكل القانوني إلى شركة مساهمة مغلقة.

فغالبية العائلات التي قابلناها قامت بتغيير الشكل القانوني إلى شركة مساهمة مغلقة أو بصدد القيام بذلك. إذ إنّ الشركات المساهمة المغلقة أكثر ملاءمة للعائلات الكبيرة لأنّها تتّبع ممارسات الحوكمة الرشيدة الضرورية لتنظيم التفاعل واتخاذ القرارات بين مجموعة كبيرة من الشركاء. كما أنّها تسهّل عملية نقل ملكية الأسهم التي من المرجّح أن تكون أكثر تواترًا عندما يصبح عدد الشركاء كبيرًا، سواءً عن طريق الميراث أو البيع، ويُعدّ هذا الشكل القانوني مناسبًا للعائلات التي يتمثّل هدفها الأساسي في الحدّ من النزاعات بين الشركاء. ويبدو أنّ هذا النمط ثابت بغض النظر عن الجيل، حيث اختارت هذا الشكل القانوني عائلات من الجيل المؤسّس وأخرى من الجيلين الثاني والثالث، علماً أنّ القاسم المشترك بينهم هو أنّها عائلات كبيرة متنامية، ووجدنا أيضًا بعض العائلات التي حافظت على الشكل القانوني لمنشأتها كشركات ذات مسؤولية محدودة، إلا أنّ معظم هذه العائلات ما تزال صغيرة بعدد قليل من المالكين.

١٣

إنها الآن شركة مساهمة مغلقة و هذا رائع، يوجد سجل للشركاء لكنه يمكن أن يتغير في أي لحظة، فعندما توفيت عمتي، نقلنا ملكية حصتها فورًا.

١٤

أنصح عائلات الأعمال بتحويل كافة منشأتها إلى شركات مساهمة سواءً أكان الأبناء يملكون أسهمًا فيها أم لا.

تظهر مقابلاتنا أيضًا بدء انتشار الطرح العام الأولي بين عائلات الأعمال في المملكة؛ حيث طرحت أربع عائلات من تلك التي قابلناها بعض منشأتها للاكتتاب العام، وعائلتان في طور القيام بذلك، بينما تفكّر ثلاث عائلات بالأمر. وتختلف الأسباب من عائلة إلى أخرى؛ فالبعض يرى الطرح الأولي العام كوسيلة لضمان استمرارية المنشأة، والبعض يرغب في التخرج، والبعض الآخر يراه كوسيلة للحدّ من النزاعات العائلية من خلال إخضاع المنشأة لمتطلبات الحوكمة الصارمة المنطبقة على المنشآت المدرجة.



وغالباَ ما يكون الطرح الأولي العام للمنشأة العائلية بمثابة سبيل للخروج لأنّها غالبًا ما تتوقف عن كونها منشآت عائلية بمرور الوقت بعد إدراجها في السوق المالي. وبالتالي، يجب أن تكون العائلات واضحة بشأن الأهداف التي ترغب في تحقيقها من الطرح الأولي العام. على سبيل المثال، إذا كان الحفاظ على سيطرة العائلة على المنشأة يمثل أولوية بالنسبة إليها، فيإمكانها أن تطرح بعض الشركات وتحفظ بالبعض الآخر، وخلاف ذلك ستوقف المنشأة عن كونها منشأة عائلية على المدى البعيد نتيجةً لبيع الأسهم تدريجيًا.

د

كنت منزعجًا من الشركة بسبب قلقي بشأن التعاقب، حيث واجهنا مشكلة أن كل الأشقاء يعتقدون أنّ أبناءهم هم الأفضل. الطريقة الأكثر أمانًا والأفضل للحدّ من المشكلات هي طرحها للاكتتاب العام.

د

قمنا بطرح شركتنا للاكتتاب العام لتصبح أكثر تنظيمًا وتصبح لدينا قواعد

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

علوّة على ذلك، وجدنا أنّ عائلات الأعمال التي تهدف إلى زيادة ثروة العائلة توفّر مصدر دخل إضافي للأفرادها من أجل إنشاء مكتب عائلي منفصل لإدارة أصولها وتكديس أرباحها. على نحو مماثل، أنشأت عائلات أخرى شركات قابضة لإدارة محفظة العائلة. وتقوم هذه الشركات القابضة بدور مكاتب الاستثمار.

ومن ناحية أخرى، أنشأت بعض عائلات الأعمال أوقافًا كجزء من المنشأة العائلية. لقد شاهدنا ذلك في خمسين من العائلات التي قابلناها، على الرغم من اختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من وراء الأوقاف. بعض العائلات أنشأت الأوقاف للقيام بالأعمال الخيرية، وبعضها للحفاظ على إرث العائلة حيًا من خلال الوقف، بغض النظر عمّن يملك المنشأة. وتعتقد بعض العائلات أنّ هيكل الوقف يمنع النزاعات، بينما أنشأت بعضها أوقافًا لدعم الأجيال القادمة من العائلة من حيث الدخل أو التعليم أو مصاريف الرعاية الصحية.

ووجد بحثنا نتائج مختلطة للأوقاف. ففي كثير من الأحيان، عند إنشاء الوقف كطريقة لحل النزاعات العائلية الناجمة عن تدهور العلاقات العائلية، فإنّه يزيد من حدّة النزاع العائلي لأنّه يجمع المالكين التعيسين معًا رغماَ عنهم ولا يسمح لهم بالمغادرة. وفي المقابل، تحقق الأوقاف نتائج إيجابية عندما تكون العلاقات العائلية طيبة وإنشاء الأوقاف بغرض العطاء الاجتماعي أو دعم الأجيال القادمة من العائلة. بيدّ أنّه في كثيرٍ من الحالات، عندما يصبح الوقف شريكًا في الأعمال التجارية التي تديرها العائلة، تغدو الأمور معقدة نظرًا لتعارض مصالح الوقف مع مصالح العائلة.

د

ترك والدي – رحمه الله – وصية مكتوبة. وقف ١٠٠٪، لا يجوز بيع شيءٍ منه، وذلك لتجنّب النزاعات. إلّا أنّ هذا أمر خطير، وقد يؤدي إلى الإفلاس.

د

لطالما كان والدي – رحمه الله – مهتمًا بالعمل الاجتماعي، والذي كان يحدث دائمًا بصفة غير رسمية. لذا أراد إضفاء الطابع المؤسّسي عليه، حيث يملك الوقف حصةً في كافة الشركات، وبالتالي إذا أرادت إحدى العائلتين الخروج منها، يستطيع الوقف شراء حصتها لضمان استمرارية العائلة.

د

أنشأ والدي – رحمه الله – ثلاثة صناديق استثمارية التعليم والرعاية الصحية والصيانة، وتلك الصناديق مغلقة منذ وفاته، ولها أمناء، ممّا يضمن شيئًا من الاستقرار.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

تستطيع العائلة تحقيق العديد من الأهداف من خلال اختيار الشكل القانوني المناسب للمنشأة. مع وجود العديد من الخيارات المحتملة، ولا يوجد خيار واحد مناسب لكافة العائلات، حيث غالبًا ما تمتلك عائلات الأعمال مزيجًا من الأشكال القانونية المختلفة في الوقت ذاته. المهم أن تدرس العائلة إيجابيات وسلبيات كل خيار في ضوء ظروفها وأهدافها.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

كما تُعدّ عملية نقل ملكية الأسهم بحد ذاتها نقطة مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار، حيث يميل الكثيرون إلى الاعتقاد بأنّ عملية نقل ملكية الأسهم تخضع إلى قوانين الميراث بعد الوفاة، لكنّ ثمة خيار آخر وهو القيام بذلك قبل الوفاة. علقًا أنّ هذا الخيار يوفّر سيطرة أكبر على العملية. إذن، بإمكان العائلة أن تختار الخيار الذي يناسبها من بين هذين الخيارين وكلّ منهما له إيجابياته وسلبياته.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

ويقدّم هذا الخيار ميزةً أخرى وهي إمكانية تدريب المالكين المستقبليين خلال حياة المالكين الحاليين من خلال منحهم أسهم محدودة لممارسة دورهم كمالكين تحت الإشراف.

نظرًا للمزايا العديدة لتوزيع الأسهم خلال حياة المالك، لم يكن مستغربًا أن نجد أنّ الغالبية العظمى من المالكين في العائلات التي قابلناها قد تنازلوا عن أسهمهم كليًا أو جزئيًا للجيل التالي خلال حياتهم، بينما اختارت ثلاث عائلات فقط من جميع العائلات التي قابلناها خيار توريث الأسهم عند الوفاة وفقًا أحكام الميراث في الشريعة الإسلامية.

بطبيعة الحال، كان نقل ملكية الأسهم خلال حياة المالك إيجابيًا في ظلّ ظروف معينة وسليبيًا في ظلّ ظروف أخرى. على الصعيد الإيجابي، كانت النتيجة إيجابية عند تنازل المالك عن الأسهم لأعضاء الجيل التالي خلال حياته، بهدف تدريبهم وتحضيرهم ليصبحوا مالكين في المستقبل، حيث ساعد ذلك في إعداد الجيل التالي نفسيًا لملكية المنشأة، وهذا ما صادفناه في العائلات التي كانت تحاول إرضاء أفرادها بقسميّة منصفة. على سبيل المثال، قرّر أحد المالكين الذين قابلناهم عدم اتباع قوانين الميراث وتوزيع الحصص بالتساوي على أبنائه وبناته خلال حياته، لأنّه فهم أنّ بناته أردنّ الحصول على حصص متساوية وارتأى أنّ ذلك سيحدّ كثيرًا من احتمال نشوب نزاعات بين أبنائه وبناته بعد وفاته، وقد كانت النتيجة النهائية إيجابية في هذه الحالة لأنّ الأبناء قبلوا بذلك. في الواقع، وجدنا خلال بحثنا العديد من العائلات الأخرى التي اختارت تقسيم الحصص بالتساوي بين أفراد العائلة من الذكور والإناث خلال حياة المالك، ممّا يشير إلى أنّ هذه الممارسة شائعة وليست استثناء.

د

يملك جميع أعضاء الجيل الثالث الآن حصصًا صغيرة في المجموعة لإعدادهم لتولّي الملكية في المستقبل، حيث قمنا بإعطائهم هذه الحصص كجزءٍ من عملية التحوّل عندما غيرنا الشكل القانوني للمنشأة إلى شركة مساهمة مغلقة، فهذا يشجّعهم ويُعدّهم لتولّي الملكية في المستقبل.

د

قرر والدي القسمة بعد العديد من النقاشات لأنه لم يكن يريد ذلك، لكننا سعينا جاهدين لإقناعه حتّى وافق على إعطاء حصص متساوية للجميع.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

أمّا على الصعيد السلبي، أدّى نقل ملكية الأسهم خلال حياة المالك إلى نشوء مشكلات عند تمييز أحد أفراد العائلة وتفضيله على الآخرين. في أربعٍ من العائلات التي قابلناها، وهب المالكون أسهمًا إضافية لأفراد العائلة العاملين في المنشأة نظير جهودهم وتعبيهم، علوّة على الحصص التي يحصلون عليها بموجب أحكام الشريعة. ولم يؤدّ ذلك إلى حدوث أي مشكلات عند تقبّل أفراد العائلة الآخرين من الجيل للقرار باعتباره منصفًا وعادلًا. أمّا في حالات أخرى، رأى أفراد العائلة الآخرون أنّ القرار لم يكن عادلًا ويميّز بعضهم عن بعضٍ دون وجه حق، ممّا أثر على العلاقات بين أفراد العائلة من الجيل التالي في كثيرٍ من الأحيان، بل أدّى في بعض الحالات إلى نشوء نزاعات فيهما بينهم بعد وفاة المالكين. في مثل هذه الحالات، يُفضّل استخدام الرواتب والمزايا والمكافآت عوضًا عن زيادة نسبة الأسهم لأفراد العائلة العاملين في المنشأة العائلية.

د

عندما كبرت العائلة وزادت المصاريف، قال والدي „فلنعطهم حصصًا أقلية في المجموعة ونتركهم يمارسون دورهم في الملكية“. وبالتالي، قام بإعطائنا حصصًا أقلية، ثم غيرّ تلك النسب لزيادة حصة شقيقنا الأكبر لأنّه كان نشيطًا في عمله في المجموعة. ثمّ زاد حصتي عندما بدأت العمل في المجموعة. إذن تعتمد الحصة على مدى الانخراط والمشاركة في العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

بصورة عامة، تختلف طرق وأهداف وظروف نقل ملكية الأسهم، المهم هو أخذ آراء أفراد العائلة بشأن الإنصاف والعدالة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بنقل ملكية الأسهم؛ حيث وجدنا أنّ قناعة أفراد العائلة بتعرّضهم للظلم هو السبب الوحيد الذي يمكن أن يؤثّر على العلاقات العائلية ويؤدّي إلى نشوء نزاعات بين أفراد العائلة في بعض الأحيان. من المهم جدًّا في هذه المرحلة من العملية الانتقالية أن تتخذ عائلة الأعمال قرارات تحظى بقبول الجيل التالي والعائلة عموماً، مهما كانت تلك القرارات.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

صورة لثلاثة من أصحاب الأعمال الذين تمّ اختيارهم للمشاركة في ورشة العمل.

^[1] تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية

انتقال القيادة

يتولى أفراد العائلة أدوارًا مختلفة في المنشأة العائلية: فقد يكونون مالكيين أو أعضاء في مجلس الإدارة أو قادة أو موظفين فيها، أو قد يتولون مزيجًا من هذه الأدوار. وعادة ما يتولى المؤسسون دور المالكيين والقادة في المراحل الأولى من دورة حياة المنشأة العائلية. ومع نمو المنشآت والعائلات، تتجلى الحاجة إلى هياكل الحوكمة، حينها تبدأ العائلات في تأسيس المنشآت وتشكيل مجالس الإدارة والخدمة كأعضاء فيها؛ حيث يستمر الدور الذي تؤديه العائلة في المنشأة العائلية في التطور مع نمو العائلة والمنشأة، ويجب إعادة النظر في دورها مع كل انتقال بين الأجيال.

عند التفكير في عائلات الأعمال، نميل إلى الاعتقاد بأن معظم العائلات تحتفظ بسيطرة محكمة على منشأتها من خلال الاحتفاظ بالملكية والحوكمة والقيادة داخل العائلة، إلا أن حواراتنا مع العائلات تكشف واقعًا مختلفًا؛ حيث وجدنا أن غالبية العائلات التي قابلناها قامت بتغيير دور أفراد العائلة في المنشأة أو بصدد القيام بذلك. وتجدر الإشارة إلى أن ستًا منها تخلت عن قيادة منشأتها ووظفت لها قادة من خارج العائلة، وخصت منها في طور ذلك أو تعتزم القيام بذلك. ويعتمد هذا القرار على أهداف العائلة والمنشأة؛ حيث كانت العائلات التي لديها هدف واضح بالنمو أو التنوع أو التوسع دوليًا هي من وظفت قادة من خارج العائلة على إثر إدراكها أن تحقيق أهداف المنشأة يتطلب خبرات ومهارات مختلفة عن تلك المتوفرة في العائلة. وفي حالات أخرى، كان التخلي عن الدور القيادي مدفوعًا برغبة العائلة في تفادي النزاعات العائلية المحتملة أو الحد منها عن طريق فصل الملكية عن الإدارة. كما لجأت إلى ذلك أيضًا العائلات التي كانت تفتقد إلى خلفاء مؤهلين ومهتمين بقيادة المنشأة.

د

ذهبت إلى عائلتي وقلت «لن ننجح إذا لم يكن لدينا شخص مؤهل»، لذا قمنا بالاستعانة بشركة توظيف لتعيين رئيس تنفيذي من خارج العائلة. لقد كان النمو كبيرًا، ولم نعرف كيف نتعامل معه.

د

لا ينبغي لأفراد العائلة العمل في المنشأة؛ فذلك سيؤدي إلى نشوب النزاعات، حيث سيكونون أعضاء في مجلس الإدارة ولكن ليس في العمل اليومي، وجميع أفراد الجيل الثالث في عائلتنا مقتنعون بعدم المشاركة في الإدارة.

د

لن نجبر أبناءنا على العمل في المنشأة، من المهم أن يشاركوا في الملكية وفي مجلس الإدارة ولكن ليس من الضروري أن يعملوا في الإدارة، ولكن في حال أنهم مؤهلين ويريدون العمل، فمرحبًا بهم وإلا بإمكاننا توظيف أشخاص مؤهلين.

يكشف بحثنا أيضًا أن معظم العائلات التي قرّرت الاحتفاظ بالقيادة داخل العائلة عبر الأجيال تعاني من النزاعات أو العلاقات العائلية السيئة. وليس من الواضح ما إذا كان قرار الاحتفاظ بالقيادة هو سبب النزاعات والعلاقات السيئة أم العكس. مهما كان اتجاه العلاقة السببية بين هذين العاملين، فقد لاحظنا ظهورهما معًا في العائلات التي قابلناها، وفي المقابل، فإن نسبة صغيرة من هذه العائلات لا تعاني من النزاعات أو العلاقات العائلية السيئة بالرغم من احتفاظها بالقيادة داخل العائلة، وكان القاسم المشترك بينها إما وجود هيكل تنظيمي يفصل بين أدوار أفراد العائلة في العائلات التي تحتوي على العديد من أفراد العائلة المهتمين بقيادة المنشأة، أو إدارة المنشأة من قبل واحد أو اثنين من أفراد العائلة في العائلات التي كان غالبية أفراد جيلها التالي غير مهتمين بقيادة المنشأة.

د

نحن محظوظون لأننا نملك عدة منشآت، مما يسمح لنا بوضع الفتيات والفتيان في مواقع مختلفة لتجنب النزاعات، حيث يركز الجميع على قطاعات مختلفة.

تخبرنا هذه النتائج بأن العديد من عائلات الأعمال في المملكة تعمل على تغيير دور العائلة في العمل من مالك/عضو مجلس إدارة/قائد، إلى مالك/عضو مجلس إدارة فقط. ومع نمو العائلات، تزداد مسألة توظيف أفراد العائلة وقيادة المنشأة حساسية وتعقيدًا وإشكالية نظرًا لاختلاف أهداف العائلة والمنشأة في غالب الأحيان، وهذا يفسر لما تقرّر العديد من العائلات ترك قيادة العمل لأعضاء من خارج العائلة وفي بعض الأحيان منع أفراد العائلة من العمل في المنشأة منعًا باتًا. بغض النظر عن الدور الذي تقرّر العائلة الاحتفاظ به في المنشأة عند الانتقال بين الأجيال، يجب أن تكون اهتمامات وإمكانات الجيل التالي من العائلة متوافقة مع هذه الأدوار، علاوة على ذلك، يجب أن تربطهم علاقات جيدة تسمح لهم بالعمل معًا بفاعلية كفريق واحد، وإلا فمن الأفضل فصلهم تنظيميًا.

بطبيعة الحال، تسلك عائلات الأعمال التي تقرّر التخلي عن قيادة المنشأة دريًا واضحًا يتمثل في توظيف قادة من خارج العائلة بناءً على الخبرة والكفاءة حسب القيمة السوقية، حيث تكون الإجراءات والمعايير واضحة ومباشرة نوعًا ما، أما العائلات التي تقرّر الاحتفاظ بالقيادة داخل العائلة فستواجه قرارات صعبة.



وقد كشفت محادثاتنا مع عائلات الأعمال عن بعض الممارسات الشائعة بين المنشآت العائلية السعودية فيما يتعلّق بنموذج القيادة الذي تختاره وطريقة التعامل مع أفراد الجيل التالي المهتمّين فيما يتعلّق بانتقال القيادة.

أكثر من نصف العائلات التي قابلناها اعتمدت نموذج القائد الواحد في قيادة المنشأة، لكنّ هذا النموذج أثبت نجاحه في بعض الحالات وفشله في البعض الآخر، فعند اختيار قائد واحد من بين أفراد الجيل التالي المهتمّين وفرضه على أقرانه من قبل القائد الحالي، من خلال عملية لا يقرّون بعدها وإنصافها، ينعكس ذلك سلبيًا على العلاقات بين أفراد الجيل التالي ويؤدّي إلى إثارة النزاعات بينهم. وقد وجدنا ممارسة شائعة في عائلات الأعمال السعودية تتمثّل في قيام الجيل الأسبق باختيار كفاءات أفراد الجيل التالي من خلال تكليف كل منهم بإدارة شركة معيّنة أو منحه مبلغًا لاستثماره أو ما إلى ذلك. ويتم ذلك غالبًا دون اتباع إجراءات التوظيف والتقييم والتدريب المناسبة، ودون تعيين أدوار ومسؤوليات واضحة، وفي كثيرٍ من هذه الحالات، خضع أفراد العائلة لهذه الاختبارات بعد تخرّجهم من الجامعة مباشرة دون الحصول على أي تدريب مسبق. ومع أنّ هذه الممارسة شائعة بين عائلات الأعمال السعودية، إلّا أنّها لا تعتبر ممارسة جيدة لأنّها تنعكس سلبيًا على العلاقات بين أفراد العائلة وتؤثّر على قدرتهم على العمل معًا كمالكين واتخاذ القرارات المشتركة السليمة التي تصبّ في صالح المنشأة. كما وجدنا حالات عديدة حيث أثارت هذه الممارسة النزاعات بين أفراد الجيل التالي، وأمضت في بعضها إلى فصل بعض الأفراد من المنشأة. ووصل الأمر ببعضهم إلى ترك العائلة وقطع صلّتهم بها على إثر ذلك.

أعطي والدي – رحمه الله – كل واحد منّا شركة لإدارتها كاختبار لنا، واختلف مع اثنين من أشقائي، ممّا أدّى إلى قيامه بفصلهما من الإدارة في يوم من الأيام، وبقيت أنا.

كان والدي – رحمه الله – يجعلنا نتناوب على إدارة المنشآت، وكنت أنا الناجح الوحيد، وتم استبعاد شقيقيّ.

يكون نموذج القائد الواحد ناجحًا عندما لا يوجد أحد آخر من العائلة مهت م بقيادة المنشأة أو عندما يحظى القائد الواحد بقبول أقرانه في العائلة. ثمة طريقة أخرى – أقل انتشارًا – لنجاح نموذج القائد الواحد رغم وجود أفراد آخرين مهتمّين بقيادة المنشأة وهي من خلال فصلهم تنظيميًّا، بحيث يكون كل منهم قائدًا في مجال منفصل.

وجدنا أيضًا بعض العائلات التي اعتمدت بنجاح نموذج القيادة الجماعية، حيث كان عدة أفراد الجيل التالي (أشقاء أو أبناء عمومة) مهتمّين بقيادة المنشأة معًا. يُعزى نجاح هذا النموذج إلى القيم المشتركة والثقة المتبادلة والعلاقات الممتازة بين أفراد الجيل التالي، ممّا مكّنهم من العمل معًا كفريق قيادي ناجح في سبيل تحقيق أهدافهم.

دعيتنا مختلفة عن الآخرين فكنت أنا الأكثر درايةً بينهم، ولم أكن رجلًا قصير النظر، حيث يجب أن تفكّر على المدى الطويل إذا كنت ستُشارك أشقائك، فتربطنا علاقة وثيقة، لدينا قيم، لدينا نفس العقلية في الشراكة.

دعنا نعمل في المنشأة من قبل حدوث التعاقب، ولذا، لم يتغيّر علينا شيء سوى الألقاب.

يتعيّن على العائلات التي تدنو من انتقال القيادة أن تكتسب فهمًا عميقًا لأفراد الجيل التالي ومصالحهم وإمكاناتهم وعلاقاتهم، ويتعيّن عليها أيضًا أخذ أهداف العائلة والمنشأة بعين الاعتبار. فهذه المعلومات عند جمعها معًا ستساعدنا على اختيار نموذج القيادة المناسب؛ حيث لا ينبغي أن تكون قيادة المنشأة العائلية مؤهلة لقيادتها فحسب، بل ينبغي أيضًا أن تلقى قبولًا لدى العائلة والمساهمين، علمًا أنّ أي ممارسة تقوّض هذا القبول ستؤدّي إلى نشوب نزاعات في نهاية المطاف.

في عهد مؤسس المنشأة العائلية، يجب أن يظطلع أحد الأشقاء أو الشقيقات بدور دبلوماسي يتمثل في إدارة السياسة العائلية، وليس العواطف، ويجب أن يؤمن الآخرون بهذا الشخص، فبدونه سيكون من الصعب الحفاظ على المنشأة العائلية.

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها، يجب أن نحذّر عائلات الأعمال من مخاطر فرض قائد واحد على مجموعة من أفراد العائلة المهتمّين أيضًا بقيادة المنشأة والذين لا يتقبّلونه، ونودّ أن نسلّط الضوء على التأثيرات السلبية لنهج الاختبار والفصل من المنشأة المذكور أعلاه. إذ

إنّ استبعاد أفراد العائلة بهذه الطريقة ينعكس سلبيًا على العلاقات العائلية. وتُشكّل العلاقات العائلية السيئة، لاسيّما بين المساهمين المستقبليين، خطرًا كبيرًا على عائلات الأعمال لأنّ هذه الجروح العاطفية الدفينة ستعود إلى الواجهة عندما يصبح أفراد العائلة مساهمين. في مثل هذه الحالات، يتحوّل مجلس الإدارة إلى ساحة لتصفية الحسابات القديمة، على حساب مصلحة العمل.

ويجب التأكيد على أنّ معايير اختيار القيادة الجديدة للمنشأة العائلية لا تقل أهمية عن عملية الاختيار نفسها؛ حيث يجب أن تتفق العائلة على معايير واضحة وتُعَمّمها على كافة أفراد الجيل التالي، علمًا أنّ هذه المعايير يجب أن تراعي أي متطلبات محدّدة تنطليها أهداف العائلة أو المنشأة.

دعنا نرسلنا رسالة مفادها أنّ العمر ليس مهمًا؛ ما يهمّنا هو: الكفاءة والخبرة في المجال والأداء والملاءمة، هذا هو ما نبحث عنه.

يعتقد الكثير منّا أنّ الكفاءة والأهلية هما المعياران الرئيسيّان لاختيار قادة العائلة، وكثيرًا ما نسمع تحذيرات الخبراء من اختيار الابن الأكبر للقيادة بغض النظر عن الجدارة. بيد أنّ قادة المنشأة العائلية يجب أن يكونوا قادرين على تحقيق أهداف المنشأة وكذلك أهداف العائلة، لكنّه غالبًا ما يتم تجاهل العوامل الأخرى بخلاف المؤهلات في المناقشات الهادفة إلى اختيار قادة المنشآت العائلية، إذن، لا عجب أنّ الممارسات الشائعة بين العائلات التي قابلناها غير فعّالة فيما يتعلّق بانتقال القيادة، بل أنّها أدّت إلى نتائج سلبية في كثيرٍ من الحالات.

لم يعتمد اختيار القائد الجديد في العديد من العائلات التي قابلناها على العمر و/أو القدرات، بل على المحاباة الأبوية؛ حيث تم اختيار الابن أو الابنة الأقرب إلى الأب في الشخصية والعلاقة ووجهات النظر أو إعداده/إعدادها لهذا الدور في المستقبل. وبما أنّ العلاقة الوثيقة بين الأب والابن المفضّل أو الابنة المفضّلة تعني مزيدًا من التفاعل بينهما، فمن الطبيعي أن يؤدي هذا التفاعل إلى انتقال الكثير من المعرفة والمهارات من الأب إلى الابن المفضّل أو الابنة المفضّلة، وبالتالي إعطائه/ إعطاءها الأفضلية من حيث الكفاءة المهنية. ومع أنّ هذه الطريقة تستوفي معايير الكفاءة والأهلية، فإنّها تُشعل نيران الحسد والغيرة بين أفراد الجيل التالي وتؤثّر على جودة علاقاتهم وتدفعهم إلى عدم القبول بالقائد الجديد. فقد وجدنا أنّ المحاباة الأبوية تؤثّر على جودة العلاقات بين أفراد الجيل التالي في معظم العائلات التي استخدمت هذه الطريقة. وأدّت إلى نشوب النزاعات بين المرشّحين للقيادة في بعض الحالات، حتّى أنّ بعض هذه النزاعات وصلت إلى المحاكم.

دعنا نأخذنا نصيبنا من الحياة، أنا لست الأكبر لكنّي الأكفأ، حظيت بثقة والدي. أنا أنجز، وأعمل ١٦ ساعة يوميًا، وتضاعف حجم محفظة الأسهم تحت قيادتي، وأتمتّع بعلاقة ممتازة مع والدي، وهو يوقّع على أي ورقة أعطيها... هنالك حسدٌ بلا شك. لا أعتقد أنّ هناك كراهية، لكنّي متأكد أنّ هناك حسد.

دعنا نأخذنا نصيبنا من الحياة، أنا قريب من والدي، يرى نفسه بي، لدينا الكثير من القواسم المشتركة، مثل الهوايات وما إلى ذلك. أمّا شقيقي فهو عدائي، ولا يوجد بينهما شيء مشترك. على صعيد الأعمال التجارية، فهما لا يتفقان على الأخلاقيات والمعتقدات والقيّم.

تشبه عملية انتقال قيادة المنشأة العائلية إلى حدٍ كبير عملية انتقال الملكية، إذ يمكن تأجيلها حتّى انتقال المؤسّسين إلى رحمة الله تعالى ويمكن إدارتها وهم على قيد الحياة قبل الخروج إلى التقاعد، ولكن على خلاف انتقال الملكية، ربما تكون هناك تداعيات خطيرة على المنشأة في حال حدوث فراغ مفاجئ في القيادة نتيجة الموت المفاجئ. لهذا السبب، من المهم أم تكون عائلات الأعمال جاهزة ومستعدة، سواء تم الانتقال بعد الوفاة أو التقاعد.

لقد سألنا العائلات التي قابلناها عمّا تعتقد أنّه قد يحدث إذا حدث تعاقب مفاجئ في منشآتها. حيث أعربت أربع عائلات عن قلقها من انهيار المنشأة أو تضرّرها. بينما أفادت بعض العائلات عن وجود مجموعة من المرشّحين المحتملين للقيادة، إمّا من داخل العائلة أو من خارجها، لكنّها لم تستطيع تسمية مرشّح واحد وليس لديها معايير واضحة للاختيار. وتمكّنت اثنان فقط من تحديد القائد التالي بناءً على معايير واضحة ومعروفة للجميع كنتيجة لاتخاذهما الاستعدادات المناسبة.

هذا وتميل الأغلبية إلى التركيز على الجيل التالي ومدى جاهزيته عند التفكير في مسألة انتقال القيادة. لكنّ انتقال القيادة عبارة عن عملية ذات اتجاهين يلعب فيها القائد الحالي دورًا لا يقلّ أهمية عن خليفته، وللأسف، تُهمل العديد من المنشآت العائلية مسألة التخطيط للتعاقب أو تتأخّر كثيرًا في الانتباه إليها، ما يعرّض المنشأة والعائلة إلى الخطر. يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ قادة المنشآت العائلية يميلون إلى التعلّق عاطفيًا بالمنشأة ممّا يجعلهم يتردّدون في التخلي عنها وتسليم قيادتها للجيل التالي. يجب معالجة هذا التعلّق العاطفي قبل الشروع في عملية انتقال القيادة وذلك من خلال وضع خطة تقاعد واضحة.

وبعد اختيار الخليفة وفقاً لمعايير واضحة ومعروفة للجميع، والتي تأخذ كلاً من الكفاءة والقبول بالاعتبار، يجب أن تبدأ عملية تسليم القيادة، وذلك لأنّ عملية انتقال القيادة إلى الجيل التالي تستغرق وقتاً وتشمل مراحل متعددة يتم خلالها تقليص مشاركة القائد الحالي تدريجياً، ويلعب القائد الحالي وخليفته أدواراً مختلفة خلال هذه المراحل، حيث تنتقل الصلاحيات والمسؤوليات مع الوقت من القائد إلى خليفته، حتى يتحوّل القائد إلى مستشار لخليفته الذي يتولّى الدور القيادي تماماً بصفته الرئيس التنفيذي الجديد للمنشأة، وتتضمن هذه العملية التوجيه والإشراف والتفويض وهي ضرورية لنقل المعرفة الفنية والعملية إلى الخليفة.

١١

لا توجد خطة تعاقب واضحة. أنا قلق بشأن ما سيحدث، وأدرك جيداً أنه لا يمكن تأجيل هذا الأمر أكثر من ذلك.

١٢

ليس واضحاً من سيكون القائد الجديد، ربما يكون أحدًا من خارج العائلة في حال عدم وجد مرشحين مؤهلين من داخل العائلة.

١٣

يتم إعداد الخليفة منذ عامين تحت قيادة الرئيس التنفيذي للمجموعة. ستكون هناك فترة تداخل مدتها ثلاثة أعوام ومن المتوقع أن تسير بسلاسة.

يجب أن يكون الدور المستقبلي للقائد الحالي والطريق إليه واضحين للخليفة من أجل تفادي أوجه اللبس وخيبة الأمل التي تحدث في كثير من الأحيان بين قادة الجيل الحالي والجيل التالي، وهناك مجموعة متنوعة من الأدوار المستقبلية المحتملة للقادة الحاليين، بعضها في المنشأة نفسها كأن يكون عضوًا في مجلس الإدارة أو مستشارًا، وبعضها خارج المنشأة مثل بدء مشروع جديد أو ممارسة هواية ما.

١٤

بدأت أفكر في الأمر قليلًا، وأنا أصلًا متقاعد نوعًا ما؛ أحضر اجتماعات مجلس الإدارة فقط وأشارك عندما يستدعي الأمر ذلك.

١٥
قررت تقليص مشاركتي ببطء، لأنني أحاول أن أتقاعد، أنا الآن في خريف العمر وليس من المفترض أن تكون لدي واجبات كثيرة بعد خمسة أعوام، أي عندما أبلغ ٧٥. أنا متقبل للأمر ولست متمسكًا بالدور.

يجب وضع خطة طوارئ تحدّد بالتفصيل كيفية إدارة انتقال القيادة في حالة التعاقب المفاجئ.

١٦

سنواجه مشكلة إذا حدث تعاقب مفاجئ لأننا لم نستكمل العملية بعد، وربما يتولّى والدي القيادة. أنا الأكثر خبرة من الناحية العملية، لكنّ السؤال هو: هل سيوافقون؟

١٧

ستستمرّ المنشأة في حالة الوفاة المفاجئة لأحد الشركاء الحاليين لأنّ مجلس الإدارة سيواصل إدارتها وسيتمّ تعيين على أفراد الجيل التالي انتخاب واحدٍ من بينهم ليصبح عضوًا في مجلس الإدارة عند بلوغهم سنّ الرشد. وحتى ذلك الحين، سيستمرّ مجلس الإدارة في إدارة المنشأة.

١٨

لدينا رئيس تنفيذي من خارج العائلة، ولا دور لي في إدارة المنشأة، لذا سوف تستمرّ المنشأة.

يجب أن تضع عائلات الأعمال خططًا لانتقال القيادة وتنفيذ هذه الخطط عند دنوّ الانتقال، حيث يجب تحديد أدوار واضحة لكل من القائد الحالي وخليفته، وتعميم الخطة والعملية والجدول الزمني للانتقال. علاوة على ذلك، يجب أن تكون العائلات مستعدة للتعاقب المفاجئ في حالات وفاة القائد الحالي للعائلة أو عجزه عن الاضطلاع بمهامه القيادية. إذ تمّت تصفية المنشآت العائلية في العديد من الحالات نتيجة لهذا السيناريو وذلك لأنّها لم تكن مستعدة لملء الفراغ المفاجئ في القيادة.

إعداد الجيل التالي

لا بدّ أن يلعب الجيل التالي من عائلة الأعمال دورًا في المنشأة العائلية مستقبلاً إذا حافظت العائلة على حصة مهيمنة فيها. كما هو موضح أعلاه، يمكن أن يلعب أفراد العائلة أدوارًا مختلفة: يمكن أن يكونوا مالكيين أو أعضاء في مجلس الإدارة أو قادة أو موظفين فيها، ومن المرجح أن يتولوا مزيدًا من كل هذه الأدوار.

ويحتاج الانتقال الناجح بين الأجيال إلى أن يكون أفراد الجيل التالي مستعدين للاضطلاع بأدوارهم المستقبلية، كما تحتاج عملية إعداد الجيل التالي إلى التعاون بين الأجيال كي تنجح.

ويعتمد إعداد أفراد الجيل التالي في عائلات الأعمال على الدور الذي تفرّز أن تلعبه العائلة في المنشأة مستقبلاً، بما في ذلك الملكية والحوكمة والإدارة، وتعدّ أدوار القيادة والحوكمة اختيارية إلى حد ما وغالبًا لا تشمل كافة أفراد الجيل التالي. على الجانب الآخر، من غير المرجح أن يكون دور الملكية اختياريًا ويتعين على معظم أفراد العائلة قبوله نظرًا لأحكام الميراث في الشريعة الإسلامية، ما يؤكّد على ضرورة إعداد أفراد الجيل التالي من العائلة ليصبحوا المالكين المستقبليين للمنشأة.

على الرغم من أهمية إعداد الجيل التالي، فإنّ غالبية العائلات التي تحدّثنا إليها لا تملك خطة رسمية لإعداد الجيل التالي. لدى بعض العائلات قواعد غير رسمية مثل التحصيل العلمي والخبرة الخارجية، وأخرى تقوم بذلك بدون أي شكل من أشكال التخطيط مثل إبقاء الجيل التالي على اطلاع بشأن على مجريات الأعمال وتوجيهه وتدريبه. بصورة عامة، لم تكن هذه العائلات واثقة بقدرة الجيل التالي على أن يصبحوا المالكين والقادة المستقبليين لمنشأتها، ومن جهة أخرى، وجدنا أنّ عائلات الأعمال التي لديها برامج رسمية لإعداد الجيل التالي كانت واثقة بشأن المستقبل وقادرة على تحديد مجموعة من المرشحين المحتملين لقيادة منشأتها من الجيل التالي.

كان والدي - رحمه الله - لا يحضر العمل إلى المنزل، نشأنا دون أن نعرف شيئًا عن العمل، ولذلك أريد للجيل التالي أن يتعلّم، فهم سيكونون مساهمين في المستقبل، ولذلك أحرص على أن أرسل لهم وثائق ومستندات لكنهم غير مهتمين بالأمر.

لم نفكر في الأمر بعد، إنّ الانشغال بالعمليات والتنظيم يمنعك من التفكير في هذه الأشياء.

لدينا شيء من هذا القبيل، لكن ليس رسميًا، كل منا له طريقته والنسبة إليّ، يجب أن يعملوا في شركة كبيرة، ثم بعد ثلاثة أعوام يجب أن يحصلوا على درجة الماجستير، ثم يمكنهم الانضمام إلى المنشأة.

إنّ إعداد الجيل التالي أمرٌ في غاية الأهمية بالنسبة إلى عائلات الأعمال نظرًا للأدوار المتوقعة للجيل التالي، وغالبًا ما تجد العائلات التي لا تتبع الممارسات الجيدة لإعداد الجيل التالي بما يتناسب مع أهدافها للمنشأة العائلية قد وصلت إلى نقطة الانتقال إلى الجيل التالي دون وجود أفراد مؤهلين ومهتمين ضمن العائلة لتولي قيادة المنشأة. وبما أنّ عملية إعداد الجيل التالي هي عملية طويلة لا تحدث بين عشية وضحاها، يجب أن تبدأ العائلات العمل على إعداد جيلها التالي في أبكر وقت ممكن.

القيم والإرث

ما يميّز المنشآت العائلية عن المنشآت الأخرى هو أنّها تُبنى على قيم العائلة وإرثها وهذه القيم والإرث هي ما يحافظ على تماسك الأجيال المستقبلية من العائلة ويوحّدها خلف منشأتها على الرغم من نموّ العائلة وتنغرس قيم العائلة وإرثها بشكل طبيعي في الجيل التالي خلال نشأته كلّما كانت العائلة أصغر وكلّما كانت أقرب إلى المؤسّس (المؤسّسين)، لكنّ هذا التاريخ العريق وهذه القيم الجوهرية ستلاشي جيلاً بعد جيل إذا لم تبذل العائلات جهوداً هادفة لتوريثها عبر الأجيال.

ويتمسّك مؤسّسو المنشآت العائلية الذين تحدّثنا إليهم بقيم راسخة ساهمت في توجيه عائلاتهم وأعمالهم، مثل الامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية والصدق والالتزام والصدقة وما إلى ذلك، ومع أنّ المؤسّسون كدوا واجتهدوا لبناء المنشآت العائلية وخاصوا العديد من التحديات التي ساهمت في تشكيل المنشأة العائلية جنباً إلى جنب مع قيمهم الجوهرية، فإنّ معظم العائلات التي تحدّثنا إليها لا تدرك أهمية الإرث العائلي في رحلة الانتقال بين الأجيال؛ فبعضها تنقل قيم وإرث العائلة إلى الجيل التالي بطريقة غير منظمة وغير مخطّط لها عن طريق الجهود الفردية مثل تقديم قدوة يحتذى بها ورواية القصص، ومعظمها تعتقد أنّ القيم متأصلة ومفهومة وتنقل إلى الجيل التالي تلقائياً.

هذا ويُعدّ الإرث العائلي من الأصول غير الملموسة التي تربط أفراد العائلة ببعضهم بعضاً، وتزداد أهميته مع مرور الوقت ونموّ العائلة والمنشأة لأنّه يولّد الشعور بالانتماء والافتخار في أبناء الجيل التالي. وبالتالي، لا ينبغي ترك الحفاظ عليه للصدفة، بل ينبغي أن تسعى العائلات جاهدة للحفاظ عليه.

أخشى أن تتوقّف الشركة المدرجة عن كونها منشأة عائلية كنتيجة لبيع الأسهم. أنا شخصياً أعتبرها إرثاً عائلياً، وهذا الشعور قوي لدي لأنّي كنت قريباً من الشركة، وشاهدت والدي يشقى من أجلها.

أداء المنشآت العائلية أفضل من الشركات المساهمة بسبب الإرث الذي تركز إليه، حيث يشجّعنا الخوف على سمعنا على الأداء بشكل أفضل.

ننقل قيمنا إلى الأجيال التالية عندما تجتمع العائلة معاً، وذلك من خلال تقديم قدوات يحتذى بها. هذا العمل يتطلب تضحيات لأن نحن لا نتقاضى رواتب ولا تعطيني الشركة شيئاً سوى السيارة، كما أنّ من غير المسموح أن أمتلك قطعة أرض أو أسهماً من خارج المجموعة، أو حتّى يسمح العمل خارجها، إذن، نقدّم تضحيات للحفاظ على المنشأة. حتى الإيرادات التي نستلمها لا تذهب إلى حساباتنا المصرفية، ونحن نعلّم ونربّي أبنائنا وبناتنا على هذه العقلية ونقدّم لهم مثلاً حياً على ذلك.

من المهم أن تجد عائلات الأعمال طرقاً لضمان انتقال قيمهم وإرثهم عبر الأجيال، وعلى خلاف القرارات الأخرى في هذه العملية والتي يمكن اتخاذها ولمس نتائجها بسرعة كالقرارات المتعلقة بهيكل الملكية مثلاً، فإنّ انتقال القيم والإرث هي عملية تبدأ منذ نعومة أظفار أفراد العائلة وتحتاج إلى الكثير من التواصل منذ الصغر من أجل غرس قيم وإرث العائلة فيهم.



ملاحظات ختامية

الخلاصة

لا تعتبر المنشآت العائلية مجموعة متجانسة من المنشآت، فكل عائلة لديها مجموعة مختلفة من الأهداف للعائلة وللمنشأة والتي تؤثر على قراراتها المتعلقة بالتعاقب، وبالتالي، لا توجد عملية تعاقب واحدة واضحة يجب على جميع المنشآت العائلية اتباعها. بدلاً من ذلك، يجب على العائلات أولاً أن تحدّد وتتفق على أهدافها ورؤيتها العائلية والتجارية المستقبلية كي تتمكن من تحديد الدرب الذي ستسلكه في رحلة التعاقب.

وسيسهل وجود رؤية موحّدة وأهداف واضحة للعائلة والمنشأة عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بانتقال الملكية والإدارة، حيث يوجد العديد من الخيارات المحتملة لانتقال الملكية والإدارة إلى الجيل التالي من العائلة، لهذا السبب يجب أن يكون لدى العائلة خطة فعّالة لإعداد الجيل التالي وأن تحرص على الحفاظ على إرث العائلة وقيمتها لضمان سلاسة عملية التعاقب.

هذا ويتعيّن اتخاذ مجموعة من القرارات خلال عملية التعاقب، بعضها قرارات صعبة وبعضها قرارات عاطفية، ويُعدّ إشراك جميع أفراد العائلة في قرارات التعاقب وضمان التواصل المفتوح والشفافية عاملاً رئيسياً للنجاح في تحطّي هذه التحديات، كما أنّه من المهم جدّاً أن تكون قيادة العائلة منفتحة الذهن، وأن تستمع إلى وجهات نظر أفراد العائلة الآخرين ومخاوفهم، وأن تحطّي قراراتها بقبول جميع أفراد العائلة بصفتها قرارات عادلة ومنصفة.

الخطوات التالية

تتطور الأفكار والمعرفة في مجال المنشآت العائلية بسرعة كبيرة، وكذلك يتطور الدعم المتاح لعائلات الأعمال بقصد مساعدتها في رحلة الانتقال بين الأجيال، المهم هو أن تبدأ عائلات الأعمال مبكراً، بحيث تستكشف الموارد المختلفة التي يمكنهم الاستفادة منها وتكرّس نفسها للعمل الجاد الذي تتطلبه هذه العملية.

في الحقيقة، لا تختلف خصائص عائلات الأعمال عن غيرها من العائلات، فهي كغيرها، تختلف شخصيات ومصالح وأولويات أفرادها، حتّى قيمهم يمكن أن تكون مختلفة، وبالطبع تتأثر العلاقات بين أفراد العائلة وتماسك العائلة بصورة عامة بالتاريخ العائلي بين أفراد العائلة وتجارب الطفولة المبكرة والأحداث العائلية التي عاشوها. ولا تخلو أي عائلة من الحب والاهتمام والثقة، لكنّها لا تخلو كذلك من الحسد والغيرة والمنافسة، ومن المهم جدّاً أن تأخذ عائلات الأعمال بعين الاعتبار الجانب العائلي وحيثيّاته العميقة عند دراسة الخيارات المحتملة لقرارات التعاقب المختلفة، وإذا قررت العائلة الاستعانة بخدمات استشارية خارجية، فمن الضروري تعيين مستشارين خبراء في مجال عائلات الأعمال

قادرين على تقييم وفهم وضع المنشأة والحيثيات العائلية، والتركيز على تصميم سياسات وهياكل تنظيمية منسجمة مع مشاعر العائلة وتاريخها ونفسياتها؛ حيث يستطيع المستشارون الأكفاء مساعدة أفراد العائلة في أصعب جزء من العملية، ألا وهو بناء التوافق والإجماع حول القرارات المختلفة، بالإضافة إلى فهم آثار الخيارات المختلفة على العائلة على المدى البعيد.

ولا تخفى على أحد ضرورة إعداد الجيل التالي عملية لنجاح عملية الانتقال بين الأجيال. وهناك اليوم - إلى جانب الإعداد والتدريب داخل العائلة - العديد من الفرص التعليمية المصمّمة خصيصاً لتلبية احتياجات الأجيال القادمة من عائلات الأعمال والتي يمكن الاستفادة منها، ويجب التنويه إلى أنّ إعداد الأجيال القادمة من عائلات الأعمال لا ينحصر في إعداد القادة كما تعتقد العديد من العائلات، إذ يجب تدريب أفراد الجيل التالي ليكونوا مالكيين مستقبليين مسؤولين للمنشأة العائلية، وهذا يتطلب معرفة متخصصة لا تُدرّس في برامج الماجستير في إدارة الأعمال أو برامج تطوير القيادات في كليات إدارة الأعمال حول العالم، وبالتالي، يجب أن يكون لدى عائلات الأعمال برامج تدريبية داخلية وأنشطة جماعية خاصة بها، إلى جانب الفرص التعليمية الخارجية.

ومع أنّ بعض الخيارات التي تتخذها العائلات أثناء عملية الانتقال بين الأجيال هي عبارة عن خيارات داخلية تخصّ العائلة ولا تتأثر بأي عوامل خارجية، فإنّ بعض الخيارات يمكن أن تؤدي إلى دخول قوى خارجية إلى منظومة الشركة العائلية والتأثير على عملية الانتقال، مثل الخيارات القانونية. وعليه، من الضروري أن تعمل العائلات مع محامين قديرين لا ينحصر نطاق خبرتهم في الأشكال القانونية المختلفة للمنشآت فحسب، بل تمتدّ لتسمح لهم بفهم آثار الخيارات القانونية، على المنشأة من الناحية التنظيمية وعلى العائلة من الناحية النفسية، ممّا سيساعدها على اختيار الشكل القانوني الأمثل لتسهيل الانتقال بين الأجيال عوضاً عن تعقيده.

وأخيراً، يوجد اليوم كمّ كبير من البحوث حول المنشآت العائلية التي يمكن لعائلات الأعمال الاستفادة والتعلم منها. في نهاية المطاف، إنّ أوجه التشابه أكثر من أوجه الاختلاف بين عائلات الأعمال في شتى أنحاء العالم فيما يتعلّق بالقرارات التي يتعيّن عليها اتخاذها والتحديات التي تواجهها. وتزخر البحوث حول عائلات الأعمال بالدروس والأفكار التي تغفلها عائلات الأعمال بسبب تركيزها على الإدارة اليومية لمنشأتها، ولذا يوصى بأن تأخذ عائلات الأعمال استراحة تبتعد خلالها عن تشغيل المنشآت وإدارتها من أجل النظر إلى الصورة الشاملة والتفكير في الموضوعات ذات المستوى الأعلى؛ ممّا سيساعدها على فهم الجانب التشغيلي لأنشطتها اليومية بشكل أفضل. إنّ البحوث حول المنشآت العائلية تمثّل مصدرًا جيدًا للأفكار والدروس الجديدة.

نبذة عن المؤلفتين



د. هنوف أبو خضير

د. هنوف شريك إداري، بيت الأعمال العائلية
البريد الإلكتروني: hanoof.abokhodair@bfh.com.sa

شريك مؤسس وشريك إداري في بيت الأعمال العائلية، وهي شركة استشارية متخصصة في مجال استشارات المنشآت العائلية. وهي أيضًا باحث زائر في الجامعة الأمريكية في الشارقة. وقبل قيامها بتأسيس بيت الأعمال العائلية، عملت د. هنوف لدى شركة

«Peter May Family Business Consulting» لاستشارات الأعمال في ألمانيا، ولدى شركة «Banyan Global Family Business Advisors» لاستشارات المنشآت العائلية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث شاركت في تقديم الخدمات الاستشارية في مجال الحوكمة والتعاقب لعدد من المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية. كما عملت سابقًا على نطاق واسع مع كل من شركة كي بي إم جي والمركز الوطني للمنشآت العائلية. إضافة إلى ذلك، عملت د. هنوف لدى بريس ووترهاوس كوبرز (بي دبليو سي) على عدد من مشاريع التحول في القطاعين الحكومي والخاص. د. هنوف حاصلة على درجة الدكتوراه في الإدارة من كلية كينجز لندن، حيث ركزت أطروحتها وبحوثها على المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى حصولها على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة أستون في المملكة المتحدة.

نبذة عن المنظمتين



كي بي إم جي لاستشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية

تأسست كي بي إم جي لاستشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية كعلامة تجارية فرعية تابعة لشركة كي بي إم جي عام ٢٠١٥، وهي تركز على الشركات الخاصة وأصحاب الثروات، وتُموّل هذه الشركات عادةً بواسطة رأس المال المخاطر أو الأسهم الخاصة أو المكاتب العائلية أو تكون إمّا شركات خاصة أو منشآت عائلية مستقلة، وتقوم العلاقة مع عملاء كي بي إم جي لاستشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية على الثقة، وبالتالي، عندما يتعلّق الأمر بالمنشآت العائلية، لا تقدّم كي بي إم جي خدمات تساعد عمليات المنشآت العائلية فحسب، بل تنظر أيضًا إلى الحيثيات العائلية لعائلات الأعمال من أجل إسداء المشورة السديدة لها، وتكمن مواطن قوة كي بي إم جي في قدرتها على تسخير شبكتها العالمية من الاستشاريين والمهنيين وتوفير الخدمات متعدّدة الوظائف الممكنة تقنيًا، بالإضافة إلى خبرتها الواسعة في خدمة المنشآت عبر دورة حياتها الكاملة مع نموّ الثروة الشخصية و/أو العائلية.

وتحتلّ كي بي إم جي لاستشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية بثقة عدد كبير من أبرز عائلات الأعمال السعودية التي تستعين بها في مجالات مراجعة الحسابات والضرائب والاستشارات، كما أنّ صلة الفريق الوثيقة بمنظومة المنشآت العائلية في المملكة يساعده على تخصيص طول كي بي إم جي بما يتناسب مع احتياجات عائلات الأعمال السعودية، وتنشط كي بي إم جي لاستشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية أيضًا في مجال نشر الأوراق البحثية وعقد الفعاليات الدورية، بما في ذلك المؤتمرات والندوات الإلكترونية ومناقشات المائدة المستديرة حول الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة لعائلات الأعمال مثل الحوكمة والتعاقب والجيل التالي والعمل الخيري، على سبيل المثال لا الحصر. لمزيد من التفاصيل حول خدمات كي بي إم جي لاستشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية، يرجى زيارة الرابط التالي: <https://home.kpmg/sa/en/home/industries/enterprise-and-family-business.html>



المركز الوطني للمنشآت العائلية

تأسّس المركز الوطني للمنشآت العائلية تنفيذًا للأمر السامي الكريم في عام ٢٠١٢، كمبادرة مشتركة بين وزارة التجارة والصناعة ومجلس الغرف التجارية والصناعية، ويعمل المركز على تحقيق رسالته من خلال تقديم الخدمات والتواصل الفعّال مع المنشآت العائلية والجهات الحكومية والشركات الاستشارية والجمهور من أجل بناء منظومة تُعزّز استدامة المنشآت العائلية.

جهات الاتصال:



بثينة البيتي

مدير تنفيذي استشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية
كي بي إم جي للاستشارات المهنية
البريد الإلكتروني: balbaity@kpmg.com



فؤاد محمد شبرا

رئيس استشارات المؤسسات الخاصة والمنشآت العائلية
كي بي إم جي للاستشارات المهنية
البريد الإلكتروني: fchapra@kpmg.com



أ. نعيم بن حذيفة آل شراب

مدير تطوير الأعمال والشراكات الاستراتيجية
المركز الوطني للمنشآت العائلية
البريد الإلكتروني: n.alsharab@ncfb.org.sa



د. سهيل بن منصور التميمي

نائب الرئيس
المركز الوطني للمنشآت العائلية
البريد الإلكتروني: sohale.altamimi@ncfb.org.sa

المساهمين:

بيتر بانك، رئيس التسويق والدراسات والأبحاث
مؤيد العليوي، مدير الاتصالات والعلاقات العامة
لمى البسيط، محلل أول، تسويق ودراسات وأبحاث
مضاوي الراجحي، محلل، تسويق ودراسات وأبحاث

kpmg.com/sa



إخلاء المسؤولية

إنّ المعلومات الواردة هنا ذات طبيعة عامة ولا تهدف إلى تغطية ظروف أي شخص معيّن أو جهة معيّنة. وبالرغم من محاولتنا تقديم معلومات دقيقة وحديثة، فمن غير الممكن ضمان دقتها في تاريخ استلامها أو ضمان أنها ستستمر في كونها دقيقة مستقبلاً. لا ينبغي لأحد أن يتصرّف بناءً على هذه المعلومات دون الحصول على المشورة المهنية المناسبة بعد إجراء دراسة شاملة للحالة المعنية.

© ٢٠٢٣ كي بي إم جي للاستشارات المهنية، هي شركة مساهمة مقفلة سعودية وشركة عضو غير شريك في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لشركة كي بي إم جي الدولية المحدودة، وهي شركة إنجليزية خاصة محدودة بالضمان.

اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مسجلتان أو علامتان تجاريتان لشركة كي بي إم جي الدولية.