إدارة التوازن بين الأجيال في المنشآت العائلية

الوقاية من النزاعات إلى ترسيخ الحوكمة المؤسسية

مقال مستند إلى بحث مقدّم ضمن المسابقة البحثية للطلبة التي نظمها المركز بالتعاون مع جامعة الملك خالد و برعاية من جمعية ثراء

رشا محمد ال ويمن

مقدمة

تشغل المنشآت العائلية مكانة بارزة في الهيكل الاقتصادي للعديد من الدول، حيث تؤدي دورًا مهمًا في دعم النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل وتعزيز الاستقرار المالي.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن المنشآت العائلية تسهم بنسبة كبيرة في النشاط الاقتصادي العالمي، إذ تمثل جزءًا كبيرًا من الشركات حول العالم وتوفر نسبة ملحوظة من فرص العمل، كما تسهم بما يقارب ثلثي الناتج المحلي الإجمالي العالمي في بعض التقديرات الاقتصادية.

ولا تقتصر أهمية المنشآت العائلية على دورها الاقتصادي فحسب، بل تمتد إلى بعدها الاجتماعي والثقافي، إذ تمثل في كثير من الأحيان امتدادًا لقيم العائلة وهويتها عبر الأجيال، وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، تحظى المنشآت العائلية بأهمية كبيرة بوصفها أحد المحركات الرئيسة للاقتصاد الوطني، حيث تسهم في دعم الاستثمار وتنمية القطاعات الاقتصادية المختلفة، إضافة إلى دورها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ورغم هذا الدور الحيوي، تواجه المنشآت العائلية عدداً من التحديات التنظيمية والإدارية، لعل من أبرزها التحديات المرتبطة بانتقال القيادة والملكية بين الأجيال. فمرحلة انتقال الإدارة من الجيل المؤسس إلى الأجيال اللاحقة تمثل لحظة مفصلية في مسار هذه الشركات، إذ قد تنشأ خلالها اختلافات في الرؤى وأساليب الإدارة، وهو ما قد يؤدي في بعض الحالات إلى ظهور نزاعات داخلية تؤثر في استقرار الشركة واستمراريتها.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة إدارة التوازن بين الأجيال في المنشآت العائلية، بوصفها أحد العوامل الأساسية التي تسهم في الحد من النزاعات الداخلية وتعزيز استدامة هذه الشركات. كما تكتسب الحوكمة المؤسسية أهمية متزايدة في هذا السياق، لما توفره من إطار تنظيمي يسهم في تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة، ويعزز الشفافية في اتخاذ القرار، ويحد من احتمالات النزاع المرتبطة بانتقال القيادة بين الأجيال.

إن الآراء الواردة في هذا المقال تعبّر عن وجهة نظر كاتبه، ولا تمثل بالضرورة رأي المركز الوطني للمنشآت العائلية، ولا يتحمّل المركز أي مسؤولية عن استخدام المحتوى أو الاعتماد عليه، ويستند المقال إلى بحث تخرّج أكاديمي.

النزاعات الجيلية في المنشآت العائلية

تُعد النزاعات بين الأجيال من أبرز التحديات التي تواجه المنشآت العائلية، خاصة في مرحلة انتقال القيادة. وتنبع هذه النزاعات عادة من اختلاف طبيعي في القيم والخبرات وأساليب التفكير بين الأجيال المختلفة.

فجيل المؤسسين غالبًا ما يعتمد على الخبرة العملية والعلاقات الشخصية في إدارة الأعمال، ويتبنى نمطاً قياديًا يميل إلى المركزية والحذر في اتخاذ القرارات.

في المقابل، ينشأ الجيل الجديد في بيئة اقتصادية أكثر انفتاحًا وتنافسية، ويكون أكثر ميلًا إلى تبني التقنيات الحديثة، والانخراط في الأسواق العالمية، واستكشاف فرص الاستثمار الجديدة.

وعلى الرغم من أن هذا الاختلاف في الرؤى يمكن أن يشكل مصدرًا للتجديد والتطوير، إلا أنه قد يتحول إلى مصدر للنزاع إذا غابت الآليات المؤسسية القادرة على إدارة هذا التنوع بطريقة بناءة.

ومن أبرز الأسباب التي تسهم في نشوء النزاعات الجيلية داخل المنشآت العائلية:

غياب التخطيط المبكر لانتقال القيادة بين الأجيال، إذ يؤدي عدم إعداد الجيل اللاحق لتولي المسؤوليات القيادية إلى حالة من الغموض حول مستقبل الإدارة داخل الشركة.

كما يسهم عدم وضوح الأدوار والصلاحيات داخل الهيكل الإداري في زيادة حدة الخلافات، خاصة عندما تتداخل المسؤوليات بين أفراد العائلة دون وجود إطار تنظيمي واضح يحدد حدود السلطة واتخاذ القرار.

ويُضاف إلى ذلك أن تفضيل الروابط العائلية على معايير الكفاءة المهنية في شغل المناصب القيادية قد يخلق شعورًا بعدم العدالة داخل الشركة، ويؤدي إلى توترات بين أفراد العائلة أو بين الإدارة والعاملين.

كما أن ضعف الشفافية في اتخاذ القرارات المالية والاستراتيجية قد يثير الشكوك ويزيد من احتمالية الخلافات، خصوصًا في الشركات التي تفتقر إلى آليات واضحة للإفصاح والمساءلة.

ومن العوامل التي تزيد من تعقيد هذه النزاعات كذلك تزايد عدد المساهمين من أفراد العائلة عبر الأجيال، حيث تتوزع الملكية بين عدد أكبر من الورثة، مما يؤدي إلى تفتت الحصص وصعوبة التوصل إلى توافق حول القرارات الاستراتيجية.

وفي مثل هذه الحالات قد تصبح عملية اتخاذ القرار أكثر تعقيدًا، وتزداد احتمالية ظهور الخلافات حول توزيع الأرباح أو توجهات الشركة الاستثمارية.

آثار النزاعات الجيلية على استقرار الشركات

لا تقتصر آثار النزاعات الجيلية على الجانب العائلي فحسب، بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر في الأداء المؤسسي للشركات العائلية.

فحين تتحول الخلافات الداخلية إلى صراعات مستمرة، قد يؤدي ذلك إلى ضعف في عملية اتخاذ القرار، وتراجع في كفاءة الإدارة، وانخفاض مستوى الثقة بين أفراد العائلة والعاملين في الشركة.

كما قد تؤثر النزاعات الداخلية في سمعة الشركة في السوق، حيث ينظر المستثمرون والشركاء التجاريون إلى الاستقرار المؤسسي بوصفه أحد أهم عوامل الثقة في الكيان الاقتصادي.

وفي بعض الحالات قد تصل هذه النزاعات إلى مرحلة تؤدي إلى تفكك الشركة أو تقسيمها بين الورثة أو بيعها بالكامل، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع إرث اقتصادي تم بناؤه عبر سنوات طويلة من العمل والاستثمار.

الحوكمة كإطار لإدارة التوازن بين الأجيال

في مواجهة التحديات التي تفرضها النزاعات الجيلية داخل المنشآت العائلية، برز مفهوم حوكمة المنشآت العائلية بوصفه أحد أهم الأطر المؤسسية الحديثة التي تسهم في تنظيم العلاقة بين العائلة والملكية والإدارة.

فمع توسع المنشآت العائلية وتزايد عدد أفراد العائلة المشاركين في إدارتها أو ملكيتها، لم يعد الاعتماد على الأعراف العائلية أو التفاهمات غير المكتوبة كافياً لضمان استقرار هذه الشركات واستمراريتها، بل أصبح تبني نماذج حوكمة واضحة ضرورة استراتيجية.

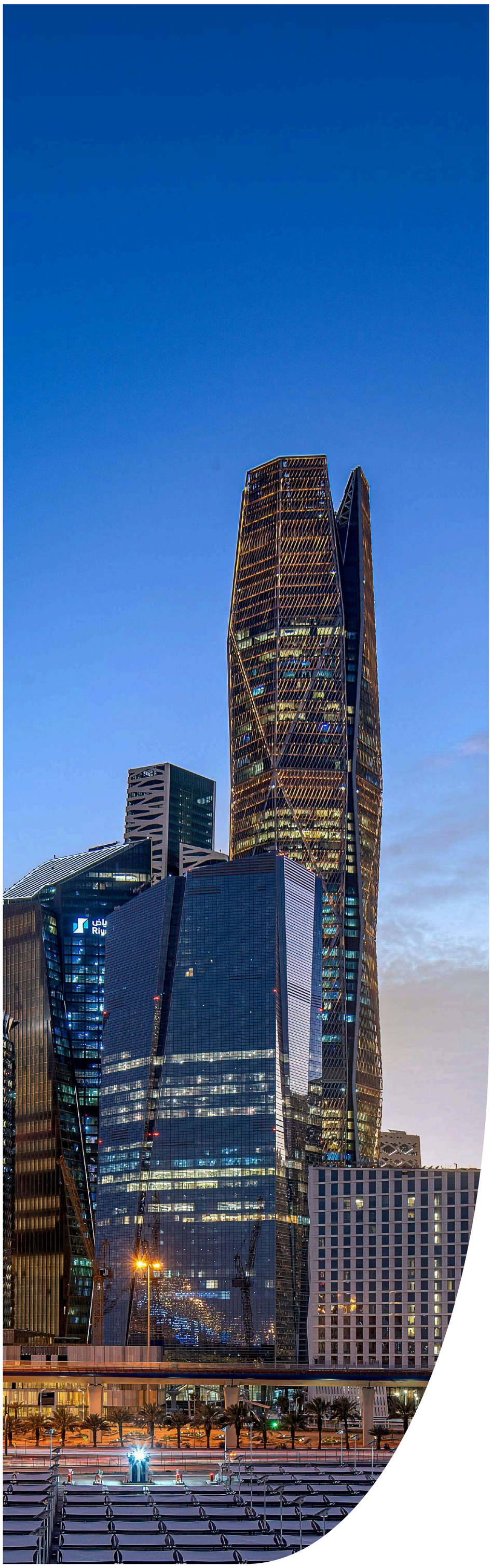
وتقوم الحوكمة في جوهرها على مجموعة من القواعد والآليات التنظيمية التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحديد الأدوار والصلاحيات داخل الشركة بصورة واضحة.

ومن خلال هذه المنظومة المؤسسية يمكن تقليل احتمالات تضارب المصالح بين أفراد العائلة، وضبط العلاقة بين الملكية والإدارة، بما يسهم في تحويل الخلافات المحتملة بين الأجيال من صراعات شخصية إلى حوار مؤسسي منظم يدعم استقرار الشركة ويعزز قدرتها على التطور والنمو.

كما تسهم الحوكمة في تحقيق توازن دقيق بين الحفاظ على القيم العائلية التي قامت عليها الشركة، وبين متطلبات الإدارة الحديثة القائمة على الكفاءة والاحترافية.

فالفصل النسبي بين الاعتبارات العائلية والاعتبارات الإدارية يساعد على ترسيخ ثقافة مؤسسية أكثر استقرارًا، ويعزز ثقة العاملين والشركاء والمستثمرين في كفاءة إدارة الشركة واستدامتها.

وفي هذا الإطار، برزت مجموعة من الأدوات التنظيمية التي تعد من أبرز آليات تطبيق الحوكمة داخل المنشآت العائلية.



أبرز الأدوات التنظيمية لتطبيق الحوكمة في المنشآت العائلية

الميثاق العائلي

يُعد الميثاق العائلي أحد أهم الأدوات التنظيمية التي تساعد على ترسيخ الحوكمة داخل المنشآت العائلية، إذ يمثل وثيقة مرجعية تتفق عليها العائلة المالكة للشركة لتنظيم العلاقة بين أفرادها وبين الشركة.

ويهدف هذا الميثاق إلى وضع إطار واضح يحدد المبادئ والقواعد التي تحكم إدارة الملكية العائلية وآليات اتخاذ القرار داخل الشركة.

وعادة ما يتضمن الميثاق العائلي مجموعة من الأحكام التنظيمية التي تتعلق بانتقال الملكية بين الأجيال، وشروط انضمام أفراد العائلة للعمل في الشركة، وسياسات توزيع الأرباح، إضافة إلى القواعد المنظمة لتسوية النزاعات العائلية.

ويسهم وجود مثل هذا الميثاق في تقليل الغموض التنظيمي داخل الشركة، كما يساعد على ضبط العلاقة بين أفراد العائلة ويحد من احتمالات تحول الخلافات العائلية إلى نزاعات مؤسسية قد تهدد استقرار الشركة.

مجلس العائلة

يمثل مجلس العائلة أحد الهياكل التنظيمية التي تعمل على إدارة العلاقة بين أفراد العائلة المالكة للشركة، حيث يوفر منصة مؤسسية للحوار والتشاور حول القضايا الاستراتيجية المرتبطة بالشركة.

ويؤدي هذا المجلس دورًا مهمًا في تعزيز التواصل بين الأجيال المختلفة داخل العائلة، كما يسهم في مناقشة المسائل المتعلقة بالسياسات العامة للشركة، مثل خطط التوسع والاستثمار وآليات انتقال القيادة.

ومن خلال هذا الإطار المؤسسي يمكن نقل الخلافات العائلية من المجال الشخصي إلى مجال النقاش المنظم، الأمر الذي يسهم في تقليل حدة النزاعات ويعزز قدرة العائلة على اتخاذ قرارات جماعية متوازنة تخدم مصلحة الشركة على المدى الطويل.

التخطيط للخلافة القيادية

يُعد التخطيط المبكر للخلافة القيادية أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها استدامة المنشآت العائلية عبر الأجيال. فغياب رؤية واضحة لانتقال القيادة قد يؤدي إلى فراغ إداري أو صراعات داخلية حول من يتولى إدارة الشركة في المستقبل.

ولذلك يتطلب التخطيط للخلافة القيادية إعداد الجيل الجديد تدريجياً لتولي المسؤوليات القيادية من خلال التدريب والتأهيل واكتساب الخبرة العملية داخل الشركة، إضافة إلى وضع معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد على الكفاءة المهنية والخبرة الإدارية، وليس على الاعتبارات العائلية فقط.

ومن خلال هذا التخطيط المنظم يمكن تحقيق انتقال سلس للقيادة بين الأجيال، بما يضمن استمرار الرؤية الاستراتيجية للشركة ويعزز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

وفي المحصلة، تشكل هذه الأدوات مجتمعة إطارًا مؤسسياً متكاملًا يساعد المنشآت العائلية على إدارة العلاقة بين الأجيال بصورة أكثر توازنًا، ويحول الاختلافات الطبيعية في الرؤى بين الجيل المؤسس والجيل اللاحق إلى مصدر للتجديد والتطوير بدلاً من أن تكون سبباً للنزاع والتفكك.



النتائج

يتضح من خلال تحليل ظاهرة التوازن بين الأجيال في المنشآت العائلية أن هذا النوع من الشركات يمثل ركيزة مهمة للاقتصاد الوطني، إلا أن استدامته عبر الأجيال تواجه تحديات تنظيمية وإدارية معقدة، يأتي في مقدمتها النزاعات الجيلية المرتبطة بانتقال القيادة والملكية.

وغالبًا ما تنشأ هذه النزاعات نتيجة اختلاف الرؤى وأساليب الإدارة بين الجيل المؤسس والأجيال اللاحقة، إضافة إلى غياب التخطيط المبكر لانتقال القيادة وعدم وضوح الأدوار والصلاحيات داخل الهيكل التنظيمي للشركة.

كما يسهم تزايد عدد أفراد العائلة المالكين للشركة عبر الأجيال في تفتت الملكية وتعقيد عملية اتخاذ القرار، مما يزيد من احتمالية ظهور الخلافات حول السياسات الإدارية أو التوجهات الاستثمارية.

وفي المقابل، يظهر أن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المنشآت العائلية يعد أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تفاقم النزاعات الداخلية، في حين يسهم تبني أدوات الحوكمة مثل الميثاق العائلي ومجلس العائلة والتخطيط المنظم للخلافة القيادية في الحد من النزاعات الجيلية وتعزيز استقرار المنشآت العائلية واستدامتها.

التوصيات

- وضع خطط واضحة ومبكرة للخلافة القيادية تضمن انتقالًا سلسًا للقيادة بين الأجيال، من خلال إعداد وتأهيل الجيل القادم وفق معايير مهنية قائمة على الكفاءة والخبرة.
- تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بما يشمل تحديد الأدوار والصلاحيات بشكل دقيق، والفصل النسبي بين الملكية والإدارة، بما يسهم في الحد من تضارب المصالح ورفع كفاءة اتخاذ القرار.
- إنشاء هياكل تنظيمية داعمة مثل مجلس العائلة لتعزيز التواصل بين الأجيال، وإدارة النقاشات الاستراتيجية ضمن إطار مؤسسي منظم يسهم في تقليل النزاعات.
- ترسيخ مبدأ الشفافية والإفصاح في القرارات المالية والاستراتيجية، بما يعزز الثقة بين أفراد العائلة والعاملين والشركاء، ويدعم استقرار الشركة على المدى الطويل.
- الاستثمار في تأهيل وتطوير الكفاءات من أفراد العائلة من خلال التدريب واكتساب الخبرات العملية، بما يضمن جاهزيتهم للمشاركة الفاعلة في إدارة الشركة.

المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

info@ncfb.org.sa

ncfb.sa

ncfb.sa

جميع الحقوق محفوظة © المركز الوطني للمنشآت العائلية.