MARSH

المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

خارطة المخاطر الجديدة للثروات العائلية

تشهد المنشآت العائلية مرحلة تتسم بتغيرات متسارعة وتحديات متزايدة، تجعل الاستعداد للمخاطر وتعزيز الحوكمة والتخطيط للمستقبل من الأولويات لضمان استمرارية الأعمال واستدامة الثروة عبر الأجيال.

ويقدم هذا الملف قراءة للمشهد الحالي، بدءًا من المتغيرات والمخاطر المؤثرة، مرورًا بالتحديات الداخلية للمنشآت العائلية، وصولًا إلى أبرز الأولويات الاستراتيجية والإجراءات العملية لتعزيز قدرتها على الاستمرار والنمو.

المشهد المتغير للمخاطر الاقتصادية

ديناميكيات وتحديات المنشآت العائلية

الأولويات الاستراتيجية

ستة مخاطر ناشئة في بيئة الأعمال

إلى جانب المتغيرات الاقتصادية الكلية، تواجه المنشآت العائلية مجموعة من المخاطر الناشئة التي قد تؤثر في استمرارية الأعمال، والقرارات الاستثمارية، وحماية الثروة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات. ويبرز التعامل معها مبكرًا كأحد العوامل المهمة لتعزيز مرونة المنشآت العائلية واستدامتها.

1 التهديدات السيبرانية



تزايد المخاطر السيبرانية يرفع أهمية حماية البيانات والأنظمة والعمليات التشغيلية، وتعزيز جاهزية المنشآت العائلية للتعامل مع الحوادث الرقمية وتقليل أثرها على استمرارية الأعمال.

2 التطورات التنظيمية



تسارع التطورات التنظيمية يفرض على المنشآت العائلية مواكبة المتطلبات الجديدة وتطوير أطر الحوكمة والأنظمة الداخلية، بما يعزز وضوح المسؤوليات ويدعم تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة والمنشأة.

3 مخاطر العملة والسياسة النقدية



يمكن لتحركات التضخم وأسعار الصرف وتكاليف الواردات أن تنعكس على التكاليف والتدفقات النقدية والتخطيط المالي والقرارات الاستثمارية، مما يستدعي إدراج هذه المتغيرات ضمن التخطيط وإدارة المخاطر.

4 الاستدامة والتحول المناخي (ESG)



تتزايد أهمية عوامل الاستدامة والتحول المناخي في القرارات الاستثمارية، مع ما قد يترتب عليها من تأثيرات في قيمة بعض الأصول، وتوجهات الاستثمار، وتوزيع المحافظ العائلية، وهو ما يجعل إعادة تقييم الاستثمارات على المدى الطويل أكثر أهمية.

5 تحولات تدفقات رأس المال العالمية



تؤثر التغيرات في حركة رأس المال والاستثمار العالمي في الفرص الاستثمارية ومستويات التنويع وتوزيع الثروة جغرافيًا وقطاعيًا، مما يعزز أهمية بناء محافظ أكثر تنوعًا وقدرة على التكيف مع تغيرات الأسواق.

6 مرونة سلاسل الإمداد والتجارة



تؤكد اضطرابات التجارة والنقل أهمية تنويع الموردين ومسارات التوريد، وتقييم نقاط الضعف في سلسلة الإمداد، بما يساعد المنشآت العائلية على الحد من أثر الاضطرابات التشغيلية وتعزيز استمرارية الأعمال.

المنشآت العائلية: ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني

تؤدي المنشآت العائلية دورًا محوريًا في الاقتصاد الوطني، ليس فقط من خلال تقديم السلع والخدمات وتوفير فرص العمل، بل أيضًا من خلال إسهامها في دعم القطاع الثالث وتعزيز النشاط الاقتصادي. ويعكس حجم حضورها في الاقتصاد أهمية استدامتها وتطورها، خصوصًا مع امتداد العديد منها عبر أجيال متعددة.

ووفقًا لدراسة أجراها المركز الوطني للمنشآت العائلية في عام 2024، تمثل المنشآت العائلية قرابة 95% من المنشآت العاملة في المملكة، وتوظف 57% من موظفي القطاع الخاص، كما تمثل 48% من إجمالي القوى العاملة في المملكة.

وتبرز هذه المؤشرات الحضور الكبير للمنشآت العائلية في الاقتصاد وسوق العمل، وما يرتبط بذلك من أهمية تعزيز استمراريتها، وتطوير ممارسات الحوكمة، والاستعداد المنهجي للتعاقب بما يدعم نموها واستدامتها عبر الأجيال.

أبرز التداعيات

على الرغم من الأهمية الاقتصادية الكبيرة للمنشآت العائلية السعودية، فإنها تواجه أزمة عميقة في التعاقب والحوكمة. وتكشف بيانات المركز الوطني للمنشآت العائلية في دراسته "الوضع الراهن لحوكمة المنشآت العائلية" عن صورة واضحة:

المؤشر		الواقع
التخطيط للتعاقب	%34	34% من المنشآت العائلية لديها تخطيط للتعاقب، مما يضعف من جاهزيتها لانتقال القيادة واستمرارية الأعمال عبر الأجيال.
لديهم سياسة للتخارج	%48	48% من المنشآت العائلية لديها سياسة تخارج تضع إطارًا واضحًا لتنظيم قرارات التخارج وآلياتها.
لديهم سياسة للاستثمار	%62	62% من المنشآت العائلية لديها سياسة استثمار تحدد منهجية واضحة لاتخاذ القرارات الاستثمارية وإدارة الاستثمارات.
لديهم ميثاق عائلي	%45	45% من المنشآت العائلية لديها ميثاق عائلي ينظم العلاقة بين أفراد العائلة ويحدد الأطر الحاكمة لعلاقتهم بالمنشأة.
لديهم رئيس تنفيذي من العائلة	%72	72% من المنشآت العائلية يقودها رئيس تنفيذي من العائلة، بما يبين استمرار مشاركة أفراد العائلة في القيادة التنفيذية.
لديهم مجلس إدارة	%75	75% من المنشآت العائلية لديها مجلس إدارة يوفر إطارًا للإشراف على أعمال المنشأة واتخاذ القرارات.

عوامل المخاطر الداخلية الثمانية

تواجه المنشآت العائلية مجموعة من المخاطر الداخلية التي ترتبط بأربع مجالات رئيسية: الاستمرارية، والحوكمة، والأفراد والثقافة، والفعالية التشغيلية.

وقد تؤثر هذه المخاطر، في حال عدم معالجتها، في استمرارية الأعمال والحفاظ على الثروة وانتقالها عبر الأجيال.

مخاطر الاستمرارية

1 | الاعتماد على المؤسس

يتركز قدر كبير من المعرفة وصنع القرار لدى المؤسس، مما قد يجعل استمرارية المنشأة مرتبطة بشخص واحد ويزيد من تعرضها للمخاطر.

2 | عدم وضوح التعاقب

قد تكون خطط انتقال القيادة غير موجودة أو غير رسمية أو غير واضحة، مما يزيد من مخاطر المرحلة الانتقالية ويؤثر في استمرارية الأعمال.

مخاطر الأفراد والثقافة

5 | المحسوبية وتفضيل الأقارب

قد تؤثر العلاقات العائلية في التعيينات وقرارات الأعمال، مما يحد من اعتماد معايير الكفاءة والجدارة في اختيار القيادات.

6 | النزاعات العائلية

قد تنعكس الخلافات العائلية على عمليات المنشأة وقراراتها الاستراتيجية، مما يؤثر في التخطيط واتخاذ القرار.

مخاطر الحوكمة والرقابة

3 | ضعف الحوكمة

تؤدي محدودية هياكل الحوكمة وآليات الرقابة والإشراف إلى ضعف الضوابط ووضوح المسؤوليات، مما قد يؤثر في جودة القرارات.

4 | هيمنة المؤسس

قد يتجاوز تأثير المؤسس هياكل الحوكمة الرسمية، مما يحد من فاعلية مجلس الإدارة ومستوى المساءلة.

مخاطر الفعالية التشغيلية

7 | عدم وضوح صلاحيات اتخاذ القرار

عدم وضوح الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات قد يؤدي إلى تداخل المهام، وبطء اتخاذ القرارات والاستجابة للتحديات.

8 | تجاوز الصلاحيات

قد يؤدي تجاوز السياسات المعتمدة والصلاحيات المفوضة إلى إضعاف الانضباط المؤسسي ووضوح آليات اتخاذ القرار.

الأولويات الاستراتيجية لاستدامة المنشآت العائلية

تتطلب بيئة المخاطر الحالية، بما تتسم به من تعقيد، ما هو أكثر من مجرد الوعي؛ بل تتطلب اتخاذ إجراءات عملية ومدروسة.

فالمنشآت العائلية التي تبادر اليوم إلى تعزيز الحوكمة، والتعاقب، وإدارة المخاطر ستكون في وضع أفضل لحماية ثرواتها وتنميتها وتعزيز استمراريتها عبر الأجيال.

ويتدرج هذا النهج عبر ثلاث مراحل زمنية:

الإجراءات الفورية | 0-12 شهرًا

- الاستعانة بمستشارين خارجيين لإجراء مراجعة مستقلة للحوكمة.
- وضع إطار رسمي لتفويض الصلاحيات.
- وضع سياسات واضحة بشأن التوظيف العائلي والمكافآت وتسوية النزاعات.
- إجراء تقييم شامل لمخاطر الحوكمة والتعاقب والأشخاص الرئيسيين.

الترسيخ المؤسسي | 1-5 سنوات

- ترسيخ الحوكمة من خلال المجالس العائلية وأعضاء مجلس الإدارة المستقلين.
- تنفيذ برامج منظمة في التعاقب وتطوير القيادات.

التحول | 5-10 سنوات

- بناء منشأة مستدامة قادرة على الاستمرار عبر الأجيال.
- تطوير مسار لإعداد قيادات الجيل القادم من خلال برامج منظمة.
- إنشاء مكتب عائلي أو إضفاء الطابع المهني على نموذج تشغيله.
- تطوير استراتيجية للثروة عبر الحدود، مع تحديد نطاق جغرافي مناسب من حيث الاختصاصات القضائية.
- تنويع الثروة العائلية عبر القطاعات والمناطق الجغرافية وفئات الأصول.
- تطبيق إطار شامل لإدارة المخاطر على مستوى المنشأة

كيف تتحول الأولويات إلى إجراءات عملية؟

لكي تتحول الأولويات الاستراتيجية إلى ممارسات مستدامة، يمكن للمنشآت العائلية البدء بمجموعة من الإجراءات العملية على مراحل:

أسس الحوكمة | 0-12 شهرًا

- تكليف جهة مستقلة بإجراء مراجعة للحوكمة عبر جميع ممتلكات العائلة.
- إعداد ميثاق عائلي رسمي ينظم التوظيف والمكافآت والتعاقب وتسوية النزاعات.
- وضع إطار لتفويض الصلاحيات يحدد المسؤوليات بوضوح على جميع المستويات.
- حصر ثروة العائلة وهياكل الملكية بشكل شامل.

الترسيخ المؤسسي | 1-5 سنوات

- إنشاء مجلس عائلي وإدخال أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة.
- تنفيذ برامج منظمة لتطوير القيادات والتعاقب.
- إضفاء الطابع المهني على المكتب العائلي من خلال فريق متخصص، مع الفصل بين الملكية والعمليات اليومية.
- تطبيق إطار شامل لإدارة المخاطر على مستوى جميع الكيانات المملوكة للعائلة.
- تنويع الثروة العائلية عبر القطاعات والمناطق الجغرافية وفئات الأصول.
- تطوير استراتيجية للثروة عبر الحدود، مع تحديد نطاق جغرافي مناسب من حيث الاختصاصات القضائية.
- إنشاء مسار منظم لإعداد قيادات الجيل القادم، مدعومًا ببرامج تطوير رسمية.

التحول طويل الأمد | 5-10 سنوات

- تحويل المكتب العائلي إلى منصة مؤسسية تتولى إدارة الاستثمارات والمخاطر والشؤون العائلية على نطاق واسع.

ختامًا

تواجه المنشآت العائلية متغيرات متسارعة تتطلب الاستعداد المبكر والمرونة وإدارة المخاطر بفاعلية. وتُعد الحوكمة، والتخطيط للتعاقب، وإدارة المخاطر ركائز أساسية لاستمرارية الأعمال وحماية الثروة عبر الأجيال.

إن ترسيخ هذه الأسس اليوم يعزز قدرة المنشآت العائلية على حماية إرثها، وتنمية ثرواتها، والاستمرار والازدهار عبر الأجيال.

الحوكمة ليست قيدًا على المنشأة العائلية، بل أساسٌ لثروة مستدامة.

المركز الوطني للمنشآت العائلية

ncfb.sa