المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

حين يصبح النجاح خطرًا: كيف تُهدد متلازمة المؤسس استدامة الشركات العائلية

علاء عبدالعزيز أبو نبعة
مستشار حوكمة وإدارة مخاطر ورقابة داخلية

مقدمة

حوكمة الشركات العائلية في مواجهة "متلازمة المؤسس" (Founder's Syndrome) ليست موضوعًا نظريًا يُطرح في الندوات، بل واقعًا يتكرر بصمت داخل كثير من الشركات التي بدأت بقصة نجاح ملهمة وانتهت بتعثر غير متوقع. هذه المفارقة ليست صدفة، بل نتيجة نمط إداري يتشكل تدريجيًا، يبدأ من الثقة المشروعة بالنفس، ويتحول مع الوقت إلى قناعة راسخة بأن المؤسس هو الأعلم والأقدر، وأن أي تغيير خارج رؤيته هو مخاطرة غير محسوبة. هنا تحديدًا تبدأ المشكلة، ليس لأن المؤسس أخطأ في البداية، بل لأنه لم يغير طريقة قيادته مع تغير حجم وتعقيد الشركة العائلية.

في السنوات الأولى، يكون المؤسس هو كل شيء. هو من يرى الفرصة قبل غيره، وهو من يغامر حين يتردد الآخرون، وهو من يتخذ القرار بسرعة حين يغرق الآخرون في التحليل. هذه الصفات ليست مجرد مزايا، بل هي جوهر النجاح الأولي. لكنها في الوقت نفسه تحمل في داخلها بذور الخطر إذا لم يتم ضبطها في الوقت المناسب. فالشركة التي كانت تعتمد على شخص واحد في البدايات لا يمكنها أن تستمر بنفس النموذج عندما تكبر، لأن البيئة نفسها تتغير، والتحديات تصبح أكثر تعقيدًا، والقرارات تحتاج إلى تنوع في الرأي والخبرة.

المشكلة لا تبدأ فجأة، بل تتسلل بهدوء. يبدأ الأمر برفض فكرة هنا، ثم تأجيل مبادرة هناك، ثم التشكيك في جدوى التغيير بشكل عام. المؤسس لا يرى نفسه معارضًا للتطوير، بل يرى أنه يحمي الشركة من مغامرات غير محسوبة. وهو في كثير من الأحيان صادق في هذا الاعتقاد. لكنه لا يدرك أن ما يرفضه ليس التغيير العشوائي، بل أي تغيير لا ينسجم مع قناعاته الشخصية. ومع مرور الوقت، تتحول هذه القناعة إلى نمط إداري مغلق، يصبح فيه القرار محصورًا في دائرة ضيقة، وتُقصى الآراء المختلفة، ليس لأنها خاطئة، بل لأنها "ليست منسجمة".

في الشركات العائلية تحديدًا، تتعقد الصورة أكثر. فالشركة ليست مجرد كيان اقتصادي، بل هي امتداد للعائلة، ولها رمزية خاصة تتجاوز الأرقام والنتائج. المؤسس لا يرى نفسه مديرًا فقط، بل حاميًا لإرث، وصانعًا لهوية، وممثلًا لقصة نجاح يعتز بها. لذلك، يصبح التغيير في نظره ليس مجرد تعديل في الاستراتيجية، بل تهديدًا ضمنيًا لهذه القصة. وهنا تتداخل العاطفة مع القرار، ويصعب الفصل بين ما هو مهني وما هو شخصي.

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 إستخدام المحتوى أو الاعتماد عليه.

هذا التداخل لا يظهر في القرارات الكبيرة فقط، بل في تفاصيل يومية صغيرة: في طريقة إدارة الاجتماعات، وفي طبيعة النقاشات، وفي اختيار الأشخاص المقربين، وفي ردود الفعل تجاه النقد. يبدأ الموظفون بفهم القواعد غير المكتوبة، فيتجنبون طرح الأفكار التي قد لا تعجب المؤسس، ويكتفون بما يعتقدون أنه مقبول. ومع الوقت، تتحول المؤسسة إلى بيئة صامتة، ظاهرها الاستقرار، وباطنها الجمود.

في هذه المرحلة، لا يكون الخطر واضحًا للجميع. النتائج قد تكون لا تزال جيدة، والسوق قد لا يكون قد تغير بشكل جذري، لكن المؤشرات تبدأ في الظهور. فرص تضيع لأن القرار تأخر، ومبادرات تتوقف لأنها لم تحصل على الدعم، وكفاءات تغادر لأنها لم تجد مساحة للتأثير. هذه ليست حوادث منفصلة، بل أعراض لنمط إداري يحتاج إلى مراجعة جذرية.

هنا يأتي دور الحوكمة، ليس كإجراءات شكلية، بل كآلية لإعادة التوازن. الحوكمة في هذا السياق ليست ضد المؤسس، بل هي لصالحه، لأنها تحمي ما بناه من الاعتماد المفرط عليه. الفكرة الأساسية ليست في سحب السلطة، بل في توزيعها بطريقة تضمن استمرارية الشركة. المؤسس الذي ينجح في بناء شركة، هو نفسه القادر على بناء نظام يجعل هذه الشركة قادرة على الاستمرار بدونه، إذا قرر أن يرى الصورة بشكل أوسع.

أول خطوة في هذا التحول هي الاعتراف بأن المرحلة تغيرت. ما كان يصلح في البداية لم يعد كافيًا اليوم. هذا الاعتراف ليس ضعفًا، بل نضج. القائد الحقيقي ليس من يتمسك بنفس الأسلوب، بل من يطور أدواته مع تطور الشركة. هذا يتطلب شجاعة مختلفة، شجاعة في الاستماع، وفي قبول الرأي الآخر، وفي مراجعة القناعات، وفي إعادة تعريف الدور.

الدور هنا يتحول من "صانع القرار الوحيد" إلى "صانع النظام الذي يصنع القرار".

الفرق بين الاثنين كبير. في الحالة الأولى، كل شيء يعتمد على وجود شخص واحد، وفي الحالة الثانية، الشركة تصبح قادرة على العمل بشكل متوازن حتى في غيابه. هذا لا يقلل من قيمة المؤسس، بل يرفعها، لأنه ينتقل من دور تشغيلي إلى دور استراتيجي.

لكن هذا التحول لا يحدث تلقائيًا. يحتاج إلى أدوات واضحة، وإلى التزام حقيقي. وجود مجلس إدارة فعّال ليس ترفًا، بل ضرورة. المجلس هنا لا يجب أن يكون شكليًا، ولا أن يقتصر دوره على المصادقة على القرارات، بل يجب أن يكون مساحة للنقاش الحقيقي. وجود أعضاء من خارج العائلة، يمتلكون خبرات مختلفة، يساعد على كسر الحلقة المغلقة، ويفتح المجال لرؤى جديدة. المهم أن يُمنح هذا المجلس دورًا حقيقيًا، وأن يُنظر إليه كشريك في النجاح، لا كجهة رقابية مزعجة.

كذلك، من الضروري إعادة النظر في آلية اتخاذ القرار داخل الشركة. القرارات الكبرى يجب أن تمر عبر قنوات واضحة، وأن تستند إلى معلومات وتحليل، لا إلى الانطباع الشخصي فقط. هذا لا يعني إلغاء دور "الحدس"، بل موازنته. "الحدس" كان أداة فعالة في البداية، لكنه لا يكفي وحده عندما تتعدد المتغيرات.

"التفويض" أيضًا يلعب دورًا محوريًا. كثير من المؤسسين يعتقدون أن "التفويض" يعني فقدان السيطرة، بينما الحقيقة أنه يعني توسيعها. عندما يتم توزيع الصلاحيات بشكل مدروس، تصبح الشركة أكثر مرونة، وأكثر قدرة على الاستجابة. الموظفون يشعرون بالمسؤولية، وتزداد جودة القرارات لأن أكثر من عقل يشارك فيها. المهم أن يكون التفويض حقيقيًا، لا شكليًا، وأن يُدعم بالثقة والمتابعة.

من الجوانب التي غالبًا ما يتم تأجيلها، موضوع "الخلافة". كثير من المؤسسين يفضلون عدم التفكير فيه، إما لأنه غير مريح، أو لأنه يبدو بعيدًا. لكن تجاهله لا يلغي الحاجة إليه. بل على العكس، يجعل التعامل معه أصعب عندما يحين الوقت. التخطيط للخلافة لا يعني الانسحاب، بل يعني الاستعداد. يعني نقل المعرفة، وتطوير الجيل القادم، وإعطائه الفرصة للتجربة تحت إشراف، لا بعد غياب مفاجئ.

في هذا السياق، دور يصبح لجنة المراجعة مهمًا، ليس فقط في مراجعة الإجراءات، بل في فهم الصورة الأكبر. لجنة المراجعة تستطيع أن ترصد تركّز القرار، وأن تقيّم مدى تنوع الآراء، وأن تلفت الانتباه إلى المخاطر التي لا تظهر في الأرقام. دورها ليس في المواجهة المباشرة، بل في تقديم رؤية مهنية تساعد على اتخاذ قرارات أفضل. عندما يكون هذا الدور ناضجًا، يصبح عنصر دعم حقيقي لمجلس الإدارة وللإدارة التنفيذية، لا مجرد جهة رقابية.

لكن كل هذه الأدوات لن تنجح إذا لم تتغير القناعة الأساسية. إذا ظل المؤسس يرى أن نجاح الماضي كافٍ لضمان المستقبل، فلن يتغير شيء. السوق لا ينتظر، والمنافسة لا ترحم، والتكنولوجيا تعيد تشكيل القطاعات بسرعة غير مسبوقة. الشركة التي لا تتغير، لا تبقى كما هي، بل تتراجع، حتى لو لم يظهر ذلك فورًا.

الحقيقة التي قد تكون صعبة، لكنها ضرورية، هي أن أكبر خطر على الشركة الناجحة ليس من الخارج، بل من الداخل، عندما يتحول النجاح إلى سبب للجمود. المؤسس الذي يرفض التغيير لأنه يثق بنفسه فقط، يضع الشركة في مسار ضيق، قد يبدو آمنًا في البداية، لكنه مع الوقت يصبح محدودًا.

في المقابل، المؤسس الذي يعيد تعريف دوره، ويقبل بأن يكون جزءًا من منظومة أوسع، يفتح للشركة آفاقًا جديدة. هذا لا يعني التخلي عن القيم التي بنى عليها الشركة، بل على العكس، يعني حمايتها من خلال تطويرها. القيم الحقيقية ليست في الشكل، بل في القدرة على التكيف دون فقدان الهوية.

في النهاية، السؤال ليس هل المؤسس ناجح أم لا، بل هل الشركة قادرة على الاستمرار والنمو في غيابه أو بدون تدخله المباشر. هذا هو المعيار الحقيقي. النجاح في التأسيس مرحلة مهمة، لكن النجاح في الاستدامة هو التحدي الأكبر. ومن يدرك هذا الفرق مبكرًا، يملك فرصة حقيقية لبناء شركة لا تعتمد على شخص، بل على نظام متكامل قادر على التطور.

هذه ليست دعوة للتخلي عن الدور، بل دعوة للارتقاء به. لأن القيادة في أعلى مستوياتها لا تُقاس بقدرة القائد على السيطرة، بل بقدرته على بناء شركة قادرة على النجاح حتى عندما لا يكون هو في مركز كل قرار.



المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

info@ncfb.org.sa

ncfb.sa

جميع الحقوق محفوظة © المركز الوطني للمنشآت العائلية.

ncfb.sa