

من جيلٍ إلى جيلٍ:

العطاء العائلي واستدامة المنشآت العائلية

المحتويات

مقدمة	3
القسم الأول: تشخيص التحدّيات : ما الذي يُهدّد المنشآت العائلية؟	4
ما الذي يُفكّك الأعمال العائلية فعلاً	5
استمرارية المنشآت العائلية عبر الأجيال	6
الممارسات المؤثرة في استقرار المنشآت العائلية	8
حقائق وممارسات مؤثرة في المنشآت العائلية السعودية	9
التعاقب الجيلي وتغير أولويات الأجيال الجديدة	10
تزايد توجه الأجيال الجديدة نحو الاستثمارات ذات الأثر المستدام	11
القسم الثاني : العطاء المجتمعي والمنشآت العائلية	12
منْ يخدم منْ؟	13
ما الذي يُبقي العائلة متماسكة؟ ما وراء الثروة المالية	14
العطاء المجتمعي كعامل داعم لاستدامة المنشآت العائلية	15
القيم العائلية وتأثيرها في توجهات المسؤولية المجتمعية	16
دور العطاء في تعزيز صمود المنشآت خلال الأزمات	17
مؤشرات ضعف استدامة العطاء العائلي	18
العطاء عبر الأجيال في المنشآت العائلية	19
نقل قيم العطاء بين الأجيال	20
أولويات الأجيال الجديدة في العطاء المجتمعي	21
البعد القيمي والديني في انتقال العطاء بين الأجيال	22
القسم الثالث : الوقف وتعزيز الاستدامة	23
لماذا قد يكون الوقف أحد أهم أدوات استدامة المنشآت العائلية وإرثها القيمي؟	24
أدوات استدامة المنشآت العائلية	25
ممارسات المنشآت العائلية في السوق السعودي	26
الوقف كأداة لاستدامة المنشآت العائلية	27
الفرص المعاصرة للوقف في دعم استدامة الأعمال العائلية	29
إشراك الأجيال الجديدة في استدامة المنشآت العائلية والأوقاف	30
القسم الرابع : التوصيات والخاتمة	31

مقدمة

تواجه المنشآت العائلية في مختلف أنحاء العالم تحديًا مستمراً يتمثل في قدرتها على الاستمرار عبر الأجيال، فبينما تنجح العديد من هذه المنشآت في تحقيق النمو الاقتصادي خلال مرحلة التأسيس، تظهر مع تعاقب الأجيال تحديات تتعلق بتماسك العائلة المالكة، وتنظيم العلاقة بين أفرادها، والحفاظ على القيم التي قامت عليها هذه الأعمال. وفي كثير من الحالات لا يكون التحدي الرئيس مرتبطًا بضعف الأداء الاقتصادي بقدر ما يرتبط بتآكل الروابط التي تجمع العائلة حول رؤية مشتركة ورسالة طويلة المدى.

وفي هذا السياق برزت أهمية الأدوات المؤسسية التي تساعد العائلات المالكة على تنظيم علاقتها بأعمالها وثروتها عبر الأجيال، مثل حوكمة العائلة، وتنظيم الملكية، وإدارة الثروة العائلية. غير أن هذه الأدوات تظل غير مكتملة ما لم تترافق مع آليات قادرة على نقل القيم التي تقوم عليها العائلة من جيل إلى آخر، بما يحافظ على تماسكها ويعزز دورها في المجتمع.

ويأتي العطاء المجتمعي في مقدمة هذه القيم التي ارتبطت تاريخياً بالعديد من المنشآت العائلية، إذ لا يمثل مجرد نشاط خيري موازٍ للأعمال الاقتصادية، بل يشكل في كثير من الحالات عنصرًا أساسياً في بناء الهوية المشتركة للعائلة وتعزيز ارتباط أفرادها برسالة تتجاوز المصالح الفردية قصيرة المدى.

ومن بين الأدوات المؤسسية التي لعبت دوراً مهماً في تحقيق هذا الهدف عبر التاريخ يبرز الوقف، بوصفه نظاماً يجمع بين الحفاظ على الأصول الاقتصادية وتحقيق الأثر الاجتماعي طويل المدى. فالوقف لا يقتصر على كونه وسيلة للعطاء، بل يمكن النظر إليه بوصفه إطارًا مؤسسيًا قادراً على تحويل القيم العائلية إلى التزامات مستدامة تتجاوز حدود الأجيال.

ويناقش هذا التقرير العلاقة بين استدامة المنشآت العائلية وانتقال القيم عبر الأجيال، كما يستعرض دور العطاء المجتمعي في تعزيز تماسك العائلات المالكة، قبل أن يتناول الوقف بوصفه أحد الأدوات التي يمكن أن تسهم في دعم استدامة المنشآت العائلية والحفاظ على إرثها الاقتصادي والقيمي عبر الزمن.



تشخيص التحدّيات:
ما الذي يُهدّد المنشآت العائلية؟

ما الذي يُفكّك الأعمال العائلية فعلا؟

عند دراسة حالات انهيار المنشآت العائلية، غالبًا ما تُفسَّر أسباب الفشل بعوامل خارجية مثل تغيرات السوق، أو شدة المنافسة، أو التحولات الاقتصادية. إلا أن هذا التفسير لا يعكس في كثير من الأحيان الأسباب الحقيقية الكامنة وراء تراجع هذه المنشآت أو تفككها. وتشير الأدبيات المتخصصة في مجال المنشآت العائلية إلى أن العوامل الداخلية المرتبطة بإدارة الملكية والعلاقات العائلية والحوكمة المؤسسية تلعب دورًا أكثر تأثيرًا في تحديد قدرة المنشآت العائلية على الاستمرار عبر الأجيال.

وتُظهر الدراسات أن التحديات التي تواجه المنشآت العائلية لا تنشأ عادة بشكل مفاجئ، بل تتراكم تدريجيًا مع انتقال الملكية والإدارة بين الأجيال، ما يؤدي في بعض الحالات إلى تآكل التماسك العائلي وضعف القدرة على إدارة الخلافات أو توحيد الرؤية المستقبلية. ومن هنا، فإن فهم الأسباب البنيوية لتفكك المنشآت العائلية يمثل خطوة أساسية في بناء نماذج حوكمة قادرة على تعزيز استدامتها

وبالاستناد إلى عدد من التقارير الدولية والدراسات التي تناولت استمرارية المنشآت العائلية، يمكن تلخيص أبرز العوامل التي تسهم في تفكك هذه المنشآت في ثلاثة عوامل رئيسية، هي:

أولاً: غياب التخطيط للتعاقب القيادي

تشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المنشآت العائلية لا تمتلك خططًا واضحة أو مكتوبة لتعاقب القيادة وانتقال المسؤوليات بين الأجيال. فقد أظهر استطلاع للمركز الوطني للمنشآت العائلية أن نحوا من 60٪ من هذه المنشآت لا تمتلك خطة تعاقب موثقة، كما أن نسبة كبيرة منها لا تملك تصورًا واضحًا لآلية انتقال الملكية أو الإدارة مستقبلًا.

ويؤدي غياب مثل هذه الخطط إلى زيادة حالة عدم اليقين داخل العائلة المالكة، ويفتح المجال لظهور الخلافات حول مستقبل الشركة واتجاهها الاستراتيجي.

ثانياً: تفتت الملكية عبر الأجيال

مع انتقال الثروة العائلية من جيل إلى آخر، غالبًا ما تتوزع الحصص بين عدد متزايد من الورثة، دون أن يقابل ذلك نمو مماثل في الأصول أو تطور في آليات الحوكمة. ويؤدي هذا التوسع في عدد الملاك إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار، ويزيد من احتمالية ظهور النزاعات حول إدارة الشركة أو توزيع عوائدها. ويصف الباحثون هذه الظاهرة بـ"تفتت الملكية"، وهي عملية تبدأ تدريجيًا لكنها قد تتسارع بشكل ملحوظ عندما تنشأ خلافات حول قيمة الأصول أو مستقبلها.

ثالثاً: غياب الهوية المشتركة بين الأجيال

يُعد ضعف الارتباط المعنوي بين الأجيال المتعاقبة وأهداف الشركة من أبرز التحديات التي تواجه المنشآت العائلية. ففي كثير من الحالات، ينشأ الجيل الثالث بعيدًا عن ظروف تأسيس الشركة وقيمها الأولى، ما يؤدي إلى ضعف الانتماء العاطفي تجاهها. وتشير الأدبيات إلى أن توريث الملكية وحده لا يكفي لضمان استمرارية المنشآت العائلية؛ إذ لا بد أن تنتقل معها أيضًا القيم والرسالة والهوية التي قامت عليها الشركة منذ تأسيسها.

وتشير هذه العوامل مجتمعة إلى أن استدامة المنشآت العائلية لا تعتمد فقط على نجاحها الاقتصادي أو قدرتها التنافسية في السوق، بل تتطلب أيضًا وجود أطر مؤسسية واضحة لإدارة العلاقة بين العائلة والملكية والإدارة، بما يضمن انتقال الثروة والقيم عبر الأجيال بشكل متوازن ومستدام.

*Brightstar Capital Partners & Campden Wealth. (2023). North America Family Business Report 2023. Campden Wealth PricewaterhouseCoopers. (2021). Global Family Business Survey 2021. PwC. The Family Business Consulting Group (FBCG). (2021). Family business survival: Understanding the statistics.

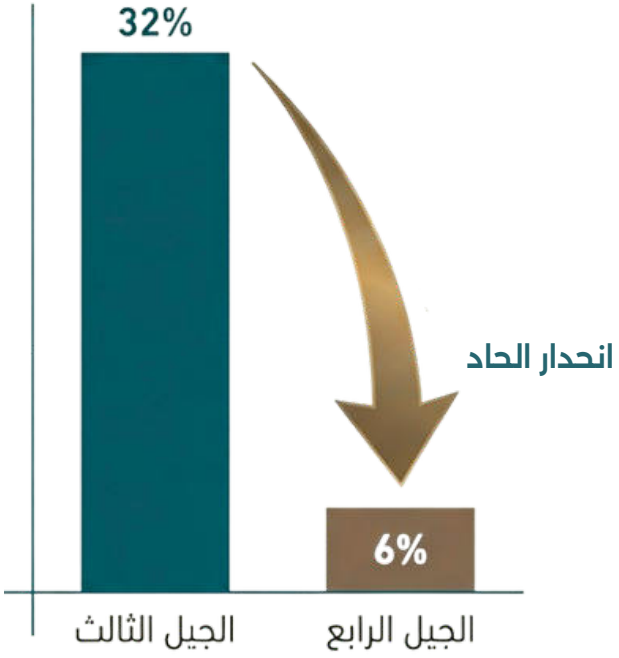
استمرارية المنشآت العائلية عبر الأجيال

على الرغم من شيوع الاعتقاد بأن تفكك المنشآت العائلية مع تعاقب الأجيال يمثل مسارًا طبيعيًا أو حتميًا، فإن الدراسات الحديثة تشير إلى أن هذا التصور لا يعكس الصورة الكاملة. فصحيح أن نسبة كبيرة من المنشآت العائلية تواجه صعوبات في الحفاظ على استمراريتها عبر أجيال متعددة، إلا أن هذه النتيجة غالبًا ما ترتبط بغياب الآليات المؤسسية التي تدعم الانتقال المنظم للملكية والإدارة، وليس بطبيعة المنشآت العائلية ذاتها.

وفي هذا السياق، أظهرت دراسة معيارية أجريت في الولايات المتحدة على المؤسسات العائلية النشطة في العمل المجتمعي – ولا سيما تلك التي تمتلك مؤسسات أو أذرعًا خيرية – أن حضور الأجيال المتقدمة في هياكل الحوكمة يظل محدودًا نسبيًا. فقد أفادت نتائج الدراسة بأن نحو 32٪ من هذه المؤسسات لديها على الأقل عضو واحد من الجيل الثالث في مجلس إدارتها، بينما تنخفض هذه النسبة إلى نحو 6٪ فقط بالنسبة للجيل الرابع. وتشير هذه الأرقام إلى أن استمرار الإدارة العائلية عبر أربعة أجيال أو أكثر يظل أمرًا نادرًا في غياب آليات واضحة تدعم استدامة الحوكمة وانتقال المسؤوليات بين الأجيال.

غير أن هذه النتائج لا تعني بالضرورة أن تفكك المنشآت العائلية أمر لا يمكن تجنبه، بل تشير إلى أهمية تطوير الأطر المؤسسية التي تساعد العائلات المالكة على إدارة التعاقب الجيلي بطريقة أكثر تنظيمًا. فالتجارب الناجحة للشركات العائلية عبر العالم تُظهر أن الاستمرارية عبر الأجيال يمكن تحقيقها عندما تتوافر مجموعة من العوامل الداعمة، مثل وضوح الرؤية المشتركة للعائلة، وتبني ممارسات حوكمة فعالة، وتأسيس مؤسسات أو آليات تساعد على نقل القيم والخبرة بين الأجيال المتعاقبة.

ومن هذا المنطلق، يصبح السؤال المحوري ليس ما إذا كان تفكك المنشآت العائلية أمرًا حتميًا، بل ما هي الأدوات والآليات التي يمكن أن تعزز قدرتها على الاستمرار عبر الأجيال، وهو ما يقود إلى البحث في دور الحوكمة العائلية والمؤسسات المجتمعية – مثل العمل الخيري والوقف – في دعم استدامة المنشآت العائلية وترسيخ هويتها عبر الزمن.



* National Center for Family Philanthropy (NCFP). (2020). Trends 2020: A national benchmarking survey of family foundations and giving programs.

استمرارية المنشآت العائلية عبر الأجيال

لا يختلف واقع المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية كثيرًا عن الاتجاهات العالمية المرتبطة بتحديات الاستدامة وتعاقب الأجيال، إلا أن السياق السعودي يتميز بخصائص تجعل هذه التحديات أكثر حضورًا في المرحلة الراهنة، نظرًا للدور الاقتصادي الكبير الذي تضطلع به المنشآت العائلية في الاقتصاد الوطني.

تشير التقديرات إلى أن المنشآت العائلية تمثل نحو 95٪ من القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وفقا لدراسة المركز الوطني للمنشآت العائلية، كما تسهم مساهمة جوهرية في النشاط الاقتصادي من حيث دعم الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل.

ويعكس هذا الحضور الواسع للشركات العائلية مدى تأثيرها في بنية الاقتصاد الوطني، الأمر الذي يجعل مسألة استدامتها واستمراريتها عبر الأجيال قضية ذات أهمية اقتصادية وتنموية تتجاوز نطاق العائلة المالكة إلى نطاق الاقتصاد ككل.

ومن السمات اللافتة للشركات العائلية في المملكة حداثة نشأتها نسبيًا مقارنة بعدد من الاقتصادات العالمية. فقد تأسست نسبة كبيرة منها خلال ستينيات القرن الماضي، وهو ما يعني أن كثيرًا من هذه المنشآت ما يزال في مراحل الانتقال الأولى أو الثانية بين الأجيال.

ونتيجة لذلك، فإن عددًا كبيرًا من المنشآت العائلية في المملكة لم يشهد بعد انتقالات متعددة أو جذرية في القيادة والإدارة، كما هو الحال في بعض التجارب الدولية التي امتدت عبر أجيال طويلة.

وتشير هذه الخصوصية, وفقا لدراسة المركز الوطني للمنشآت العائلية وشركة كي بي إم جي، إلى أن العديد من المنشآت العائلية في المملكة يقترب اليوم من مرحلة مفصلية في مسيرته، تتمثل في انتقال القيادة والملكية إلى الأجيال اللاحقة. وتكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة، إذ يتوقف عليها إلى حد كبير مستقبل المنشآت العائلية وقدرتها على الاستمرار بوصفها أحد المكونات الرئيسة للاقتصاد الوطني.

ومن ثم تبرز الحاجة إلى تطوير ممارسات حوكمة مؤسسية تعزز وضوح الأدوار بين العائلة والمنشأة، وتدعم انتقال القيادة بصورة منظمة، وتساعد على الحفاظ على استدامة المنشآت العائلية عبر الأجيال.

المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

KPMG

*KPMG and NCFB (April 2023), Succession planning in family businesses (From common to successful practices) - Saudi Arabia

الممارسات المؤثرة في استقرار المنشآت العائلية

إلى جانب التحديات البنيوية المرتبطة بتعاقب الأجيال وتوزع الملكية، تشير الدراسات إلى أن بعض الممارسات الإدارية داخل المنشآت العائلية قد تسهم بشكل مباشر في إضعاف استقرارها المؤسسي، خاصة عندما ترتبط عملية انتقال القيادة باعتبارات عائلية أكثر من ارتباطها بمعايير الكفاءة والجاهزية القيادية.

ومن بين أبرز الممارسات التي تؤثر سلبًا في استقرار المنشآت العائلية الاختبار المفاجئ للأبناء في مواقع القيادة دون إعداد مسبق أو تأهيل تدريجي. ففي بعض الحالات يتم تعيين أحد أفراد الجيل الجديد في منصب قيادي داخل الشركة بشكل مفاجئ، بهدف اختبار قدرته على الإدارة أو تحمله للمسؤولية. وغالبًا ما يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج عكسية، إذ يضع الأفراد في مواقع قيادية قبل اكتساب الخبرة اللازمة، مما قد ينعكس على أداء الشركة ويؤثر في ثقة العاملين وبقية أفراد العائلة في القيادة الجديدة.

كما تُعد المحاباة العائلية في اختيار القيادات من الممارسات التي قد تؤثر سلبًا في استقرار المنشآت العائلية. ففي بعض الحالات يتم تفضيل أحد الأبناء أو الأقارب لتولي مناصب قيادية استنادًا إلى الاعتبارات العائلية أو القرب الشخصي من المؤسس، بغض النظر عن مستوى الكفاءة أو الاستعداد المهني. وقد يؤدي هذا النوع من الاختيارات إلى ظهور شعور بعدم العدالة بين أفراد العائلة أو داخل المنظمة، إضافة إلى احتمال تراجع الأداء المؤسسي نتيجة إسناد المسؤوليات القيادية لأفراد قد لا يمتلكون الخبرة أو المهارات المناسبة.

تشير الأدبيات المتخصصة في حوكمة المنشآت العائلية إلى أن نجاح انتقال القيادة يعتمد على اعتماد معايير واضحة لاختيار القيادات المستقبلية، مع تأهيل الأجيال القادمة وإتاحة فرص لاكتساب الخبرة داخل الشركة وخارجها، إلى جانب الفصل بين الاعتبارات العائلية ومتطلبات الإدارة المهنية.

وتزداد أهمية هذه الممارسات في السياق السعودي مع اقتراب العديد من المنشآت العائلية من مراحل انتقال القيادة إلى الأجيال الجديدة، مما يجعل الحوكمة الاحترافية عاملًا مهمًا لتعزيز الاستقرار والاستدامة.



*KPMG and NCFB (April 2023), Succession planning in family businesses (From common to successful practices) - Saudi Arabia.

حقائق وممارسات مؤثرة في المنشآت العائلية السعودية

تُظهر الدراسات المتعلقة بالمنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية مجموعة من الممارسات التي ترتبط بدرجة استقرار هذه المنشآت وقدرتها على إدارة انتقال الملكية والقيادة عبر الأجيال. وتكشف هذه الممارسات عن عدد من الأنماط التنظيمية التي تسهم في تقليل النزاعات العائلية وتعزيز استدامة الأعمال، خصوصًا عندما تكون العلاقة بين العائلة والمنشأة منظمة من خلال قواعد واضحة وآليات حوكمة مؤسسية.

ومن أبرز هذه الممارسات الالتزام بمبدأ العدالة بين أفراد العائلة في توزيع الملكية. ففي كثير من الحالات يسعى المؤسس إلى توزيع الحصص بصورة متساوية بين الأبناء، انطلاقًا من اعتبارات العدالة العائلية. وعلى الرغم من أن هذا النهج يعكس حرصًا على تحقيق الإنصاف داخل العائلة، إلا أن تطبيقه دون وجود آليات حوكمة واضحة قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار داخل الشركة، خاصة عندما تتوزع الملكية بين عدد كبير من المساهمين.

كما تشير التجارب العملية إلى أن إخراج الأزواج أو الزوجات من هيكل الملكية يعد من الممارسات التي تلجأ إليها بعض العائلات المالكة بهدف الحد من تعقيد العلاقات داخل الشركة العائلية، وتقليل احتمالية توسع دائرة الملاك خارج إطار العائلة المباشرة.

ومن الممارسات المهمة أيضًا الفصل بين الملكية والإدارة التنفيذية، بحيث لا يؤدي امتلاك الحصص في الشركة بالضرورة إلى تولي مناصب إدارية داخلها. ويساعد هذا الفصل في تعزيز الطابع المؤسسي للشركة، ويحد من النزاعات المحتملة المرتبطة بتداخل المصالح بين أفراد العائلة.

وتشير الدراسات كذلك إلى أن انتقال القيادة بين الأجيال لا يحدث غالبًا بشكل مفاجئ، بل يتم عادة عبر مراحل تدريجية من التأهيل والتجربة، بحيث يكتسب الجيل الجديد الخبرة العملية قبل تولي المسؤوليات القيادية. ويسهم هذا الأسلوب في تقليل المخاطر المرتبطة بانتقال القيادة، ويعزز فرص استقرار الشركة خلال الفترات الانتقالية.

وأخيرًا، تُظهر التجارب أن العديد من العائلات المالكة تبدأ في إعداد الجيل القادم لقيادة المنشآت بعد مرور سنوات من تأسيس الأعمال، عندما تصبح المنشآت أكثر استقرارًا ونضجًا. ويعكس هذا النهج إدراكًا متزايدًا لدى العائلات المالكة لأهمية التخطيط المبكر لتعاقب الأجيال بوصفه أحد العوامل الرئيسة في استدامة المنشآت العائلية على المدى الطويل.



*KPMG and NCFB (April 2023), Succession planning in family businesses (From common to successful practices) - Saudi Arabia.

التعاقب الجيلي وتغير أولويات الأجيال الجديدة

يمثل التعاقب الجيلي أحد أهم التحولات التي تمر بها المنشآت العائلية، إذ لا يقتصر انتقال القيادة بين الأجيال على نقل الملكية أو المسؤوليات الإدارية فحسب، بل يترافق غالبًا مع تغيرات في الرؤية الاستراتيجية والأولويات الاستثمارية وأنماط التفكير في إدارة الأعمال.

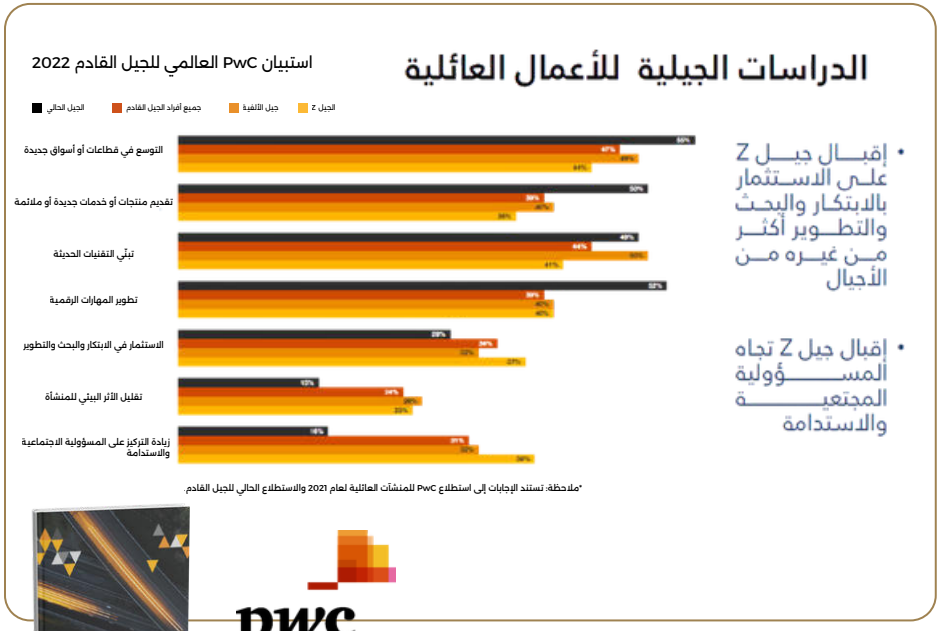
وتشير الدراسات الجيلية المتعلقة بالمنشآت العائلية إلى أن الأجيال الجديدة، ولا سيما جيل الألفية وجيل Z (الجيل الرقمي)، تميل إلى تبني توجهات مختلفة نسبيًا عن الأجيال المؤسسة في إدارة المنشآت العائلية. فقد أظهرت نتائج استطلاع عالمي أجرته شركة PwC حول الجيل القادم في المنشآت العائلية أن هذه الأجيال تبدي اهتمامًا متزايدًا بمجالات الابتكار والتقنيات الحديثة، إضافة إلى توجه أكبر نحو الاستثمار في البحث والتطوير واستكشاف القطاعات الجديدة.

كما تُظهر هذه الدراسات أن الأجيال الشابة تميل بدرجة أكبر إلى تبني مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية بوصفها جزءًا من استراتيجية المنشآت العائلية المستقبلية. فإلى جانب الاهتمام بالنمو الاقتصادي والتوسع في الأسواق، يبرز لدى هذه الأجيال توجه واضح نحو تقليل الأثر البيئي للأعمال، وتعزيز الدور المجتمعي للشركات، والبحث عن نماذج أعمال تجمع بين العائد الاقتصادي والأثر الاجتماعي.

ويعكس هذا التحول في الأولويات تغيرًا أعمق في نظرة الأجيال الجديدة إلى دور المنشآت العائلية في المجتمع.

فبينما ركزت الأجيال المؤسسة في كثير من الحالات على بناء الأعمال وتنميتها اقتصاديًا، يميل الجيل الجديد إلى ربط نجاح المنشآت العائلية بقدرتها على تحقيق قيمة أوسع تشمل الابتكار والاستدامة والمساهمة المجتمعية.

وتبرز أهمية فهم هذه التحولات الجيلية في سياق التخطيط لتعاقب القيادة داخل المنشآت العائلية، إذ يساعد استيعاب تطلعات الأجيال الجديدة وتوجهاتها في تصميم نماذج حوكمة أكثر توافقًا مع رؤيتهم المستقبلية، بما يسهم في تعزيز ارتباطهم بالمنشآت العائلية واستمرار مشاركتهم في قيادتها.



تزايد توجه الأجيال الجديدة نحو الاستثمارات ذات الأثر المستدام

تُبين الدراسات الحديثة المتعلقة بالأجيال الجديدة في المنشآت العائلية تحولًا واضحًا في طبيعة الاهتمامات الاستثمارية للجيل القادم من القادة. فإلى جانب الاهتمام بتطوير الأعمال والتوسع في الأسواق، تميل الأجيال الشابة إلى إعطاء أهمية أكبر للاستثمارات التي تحقق أثرًا اقتصاديًا واجتماعيًا مستدامًا.

وتشير نتائج استطلاع عالمي حول الجيل القادم في المنشآت العائلية إلى أن نحو 72٪ من أفراد الجيل الجديد يتوقعون أن يكون لهم دور مباشر في تعزيز توجه المنشآت نحو الاستثمارات ذات الأثر المستدام في المستقبل، في حين أفاد نحو 28٪ منهم بأنهم يشاركون بالفعل في مثل هذه التوجهات داخل شركاتهم العائلية. وتعكس هذه النتائج تنامي اهتمام الأجيال الشابة بدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية ضمن الاستراتيجيات الاستثمارية للشركات العائلية.

ويرتبط هذا التوجه بشكل وثيق بتصاعد أهمية معايير البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) في بيئة الأعمال العالمية، حيث أصبحت هذه المعايير عنصرًا مؤثرًا في تقييم المنشآت وجاذبيتها الاستثمارية. وتشير الدراسات إلى أن المنشآت التي تتبنى ممارسات متقدمة في هذا المجال تحقق في كثير من الأحيان أداءً أفضل على المدى الطويل، كما تحظى بدرجة أعلى من الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة.

وفي سياق المنشآت العائلية، يكتسب هذا التحول أهمية خاصة، إذ يعكس رغبة الأجيال الجديدة في توسيع دور المنشآت العائلية ليشمل إحداث أثر إيجابي في المجتمع، إلى جانب تحقيق العوائد الاقتصادية. ومن شأن هذا التوجه أن يفتح المجال أمام نماذج جديدة تجمع بين الاستدامة الاقتصادية والمسؤولية المجتمعية، بما يعزز مكانة المنشآت العائلية ويزيد من قدرتها على التكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية في المستقبل.

pwc

الدراسات الجيلية للأعمال العائلية

استبيان PwC العالمي للجيل القادم 2022

- استثمار الشركات العائلية في مجال الـ ESG

Environmental, Social and Governance

سيكون مُحدّد أساسي في نجاحهم خلال العقد القادم.

يتوقع 72٪

من أفراد الجيل القادم أن يشاركوا شخصيًا في زيادة تركيز الأعمال على الاستثمارات ذات الأثر المستدام مستقبلًا.

28٪ يقومون بذلك حاليًا.

تشير دراسة صادرة عن Family Capital إلى أن المنشآت المدرجة في الأسواق المالية التي تعطي أولوية لمعايير ESG وتحقق تقييمات أفضل لمخاطر ESG، بدأت خلال السنوات الأخيرة في التفوق على المنشآت العائلية من حيث القيمة السوقية. وتوضح هذه النتائج أن المنشآت العائلية بدأت تفقد ميزة الثقة التي كانت تتمتع بها. ومع تصاعد أهمية معايير ESG ضمن أولويات المستثمرين، تأخرت المنشآت العائلية عن مواكبة هذا التوجه، وهو ما لاحظه المستثمرون.



العطاء المجتمعي والمنشآت العائلية

منْ يخدم منْ؟

شهدت السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بدور المنشآت في الإسهام في التنمية المجتمعية، سواء من خلال المبادرات الخيرية أو برامج المسؤولية الاجتماعية أو الاستثمارات ذات الأثر الاجتماعي. ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في سياق المنشآت العائلية، نظرًا للارتباط الوثيق بين نشاطها الاقتصادي وقيم العائلة المالكة وتوجهاتها الاجتماعية.

وغالبًا ما يُنظر إلى العطاء المجتمعي باعتباره نشاطًا تكميليًا تمارسه المنشآت إلى جانب أعمالها الأساسية، بهدف دعم المجتمع أو الإسهام في معالجة بعض التحديات الاجتماعية. إلا أن العديد من الدراسات الحديثة تشير إلى أن العلاقة بين المنشآت والعطاء المجتمعي قد تكون أكثر تعقيدًا من هذا التصور التقليدي.

ففي كثير من الحالات لا يقتصر أثر العطاء المجتمعي على خدمة المجتمع فحسب، بل يمتد ليؤثر في استقرار المنشآت نفسها، وتعزيز سمعتها المؤسسية، وتقوية ارتباط الأجيال الجديدة بأعمال العائلة. ومن هذا المنطلق يبرز سؤال جوهري: هل يخدم العطاء المجتمعي المنشآت، أم أن المنشآت هي التي تخدم المجتمع من خلاله؟

ويشكل هذا السؤال مدخلًا لفهم العلاقة المتبادلة بين المنشآت العائلية والعمل المجتمعي، وكيف يمكن أن يسهم هذا التفاعل في تعزيز استدامة المنشآت العائلية عبر الأجيال.

ما الذي يُبقي العائلة متماسكة؟ ما وراء الثروة المالية

تشير الأدبيات الحديثة في المنشآت العائلية إلى أن استمرارية العائلات المالكة وتماسكها لا يعتمد فقط على حجم الثروة الاقتصادية التي تمتلكها، بل يرتبط بدرجة أكبر بما يُعرف في الدراسات الأكاديمية بمفهوم الثروة الاجتماعية والعاطفية (Socioemotional Wealth – SEW). ويشير هذا المفهوم إلى مجموعة القيم غير المالية التي تسعى العائلات المالكة إلى الحفاظ عليها من خلال أعمالها، مثل الهوية العائلية، والسمعة الاجتماعية، واستمرارية الإرث العائلي، إضافة إلى الروابط العاطفية بين أفراد العائلة المرتبطة بالشركة.

ويفسر هذا المفهوم سبب ميل العديد من العائلات المالكة إلى إعطاء الأولوية للأهداف غير المالية إلى جانب الأهداف الاقتصادية، بل وفي بعض الأحيان تقديمها عليها. فالمنشآت العائلية لا تُنظر إليها فقط باعتبارها أصولًا استثمارية، بل باعتبارها جزءًا من هوية العائلة وسجلها الاجتماعي، وهو ما يجعل الحفاظ على سمعة العائلة وقيمها في المجتمع هدفًا استراتيجيًا بحد ذاته.

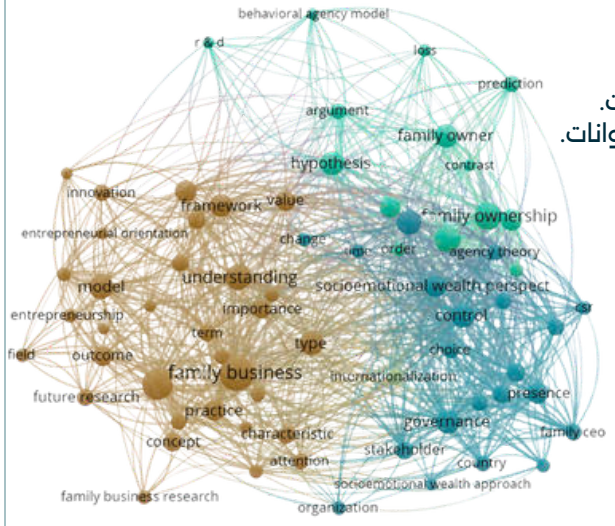
وفي هذا السياق، يمكن أن تلعب المبادرات الخيرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات دورًا مهمًا في تجسيد هذه القيم في المجال العام، حيث تمثل هذه الأنشطة وسيلة تعبر من خلالها العائلة المالكة عن هويتها ورسالتها المجتمعية. فالعائلة التي تدعم التعليم أو ترعى المبادرات الاجتماعية أو تسهم في معالجة قضايا مجتمعية معينة، إنما تعزز بذلك صورة مشتركة لهويتها وقيمها بين أفرادها وبين المجتمع المحيط بها.

وتشير الدراسات كذلك إلى أن هذه الهوية المشتركة قد تصبح عاملًا مهمًا في الحفاظ على تماسك العائلة في أوقات الخلافات أو التحولات، إذ تتحول الثروة الاجتماعية والعاطفية إلى عنصر معنوي يربط أفراد العائلة بعضهم ببعض حتى عندما تصبح الملكية أو الأسهم موضع اختلاف أو تنافس بين الأجيال.

ومن هنا يتضح أن دور العطاء المجتمعي لا يقتصر على خدمة المجتمع فحسب، بل يمكن أن يسهم أيضًا في تعزيز التماسك الداخلي للعائلات المالكة واستدامة أعمالها عبر الأجيال.

"نحنُ العائلة.. "

- التي تدعم ابتعاث الطلبة.
- التي تحمي الأيتام.
- التي تدعم الفتيات الطموحات.
- التي نحرص على تطبيب الحيوانات.



*Chen, W., Zhou, A. J., Zhou, S. S., Hofman, P. S., & Yang, X. (2022). Deconstructing Socioemotional Wealth: Social Wealth and Emotional Wealth as Core Properties of Family Firms. Management and Organization Review, 18 (2), 223-250 . doi: 10.1017 /mor.2022.1

العطاء المجتمعي كعامل داعم لاستدامة المنشآت العائلية

تُظهر الدراسات الحديثة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات أن العلاقة بين المنشآت والمجتمع ليست علاقة أحادية الاتجاه، بل علاقة متبادلة التأثير. فبينما تسهم المنشآت في دعم المجتمع من خلال مبادراتها المجتمعية وبرامج المسؤولية الاجتماعية، تشير الأدلة البحثية إلى أن هذه الممارسات يمكن أن تنعكس إيجابًا على أداء المنشآت نفسها واستدامتها على المدى الطويل.

ففي مراجعة منهجية شاملة نُشرت عام 2025 وشملت تحليل نتائج 85 دراسة علمية تضمنت أكثر من 152 ألف ملاحظة بحثية، خلصت النتائج إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر بشكل إيجابي وملموس في أداء المنشآت العائلية، وأن أقوى هذه التأثيرات تظهر في تعزيز الاستدامة طويلة المدى وليس فقط في تحقيق الأرباح قصيرة الأجل.

وتشير دراسات أخرى إلى أن المنشآت العائلية قد تمتلك قدرة خاصة على ممارسة المسؤولية الاجتماعية بفعالية مقارنة بغيرها من المنشآت.

فقد أظهرت دراسة طولية تابعت أداء عدد من المنشآت العائلية المدرجة ضمن مؤشر S&P 500 على مدى عشرين عامًا أن المنشآت العائلية تميل إلى ممارسة المسؤولية الاجتماعية بطريقة أكثر استدامة وفاعلية.

ويُعزى ذلك إلى ارتباط هذه الممارسات بما يُعرف برأس المال الاجتماعي والعاطفي المرتبط بهوية العائلة المالكة، والذي يعزز اهتمامها بالمبادرات المجتمعية ويزيد من حرصها على نجاحها واستمراريتها.

وتشير هذه النتائج إلى أن العطاء المجتمعي لا يمثل مجرد نشاط خيري موازٍ للأعمال الاقتصادية، بل يمكن أن يشكل عنصرًا مهمًا في بناء رأس المال الاجتماعي للشركات العائلية وتعزيز سمعتها وثقة المجتمع بها.

وفي هذا الإطار، يصبح العطاء المجتمعي جزءًا من منظومة الاستدامة المؤسسية التي تسهم في دعم استقرار المنشآت العائلية واستمرارها عبر الأجيال.

*Oduro, S., et al. (2025). Corporate social responsibility and family firm performance: A meta-analytic review. Corporate Social Responsibility and Envi ronmental Management.

*Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Ravi, R., & Walls, J. L. (2023). More bang for their buck: Why (and when) family firms better leverage corporate social responsibility. Journal of Management, 49 (3).

القيم العائلية وتأثيرها في توجهات المسؤولية المجتمعية

تشير بعض الدراسات إلى أن توجهات المنشآت في مجال المسؤولية الاجتماعية لا تتشكل فقط بفعل الإستراتيجيات المؤسسية أو الضغوط التنظيمية، بل قد تتأثر أيضًا بالخبرات الشخصية والقيم العائلية للقادة التنفيذيين.

وتظهر هذه العلاقة بشكل أوضح في المنشآت العائلية، حيث يكون التداخل بين الحياة العائلية وإدارة الأعمال أكثر حضورًا مقارنة بغيرها من المنشآت.

فقد أظهرت دراسة بحثية تناولت عددًا من المنشآت المدرجة في مؤشر S&P 500 أن وجود ابنة لدى الرئيس التنفيذي يرتبط بارتفاع تقييم أداء شركته في مجال المسؤولية الاجتماعية بنسبة تقارب 9.1٪ مقارنة بمتوسط المنشآت الأخرى.

كما تبين أن هذا التأثير يظهر بشكل خاص في مجالات التنوع والعدالة في بيئة العمل، بما في ذلك العدالة في الرواتب والمكافآت وتعزيز سياسات عدم التمييز داخل المؤسسات.

وتشير هذه النتائج إلى أن التجارب الشخصية والعائلية للقادة يمكن أن تنعكس على طريقة فهمهم لدور المنشآت في المجتمع، وعلى طبيعة القرارات التي يتخذونها فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

فالقيم التي تتشكل داخل الأسرة – مثل التعاطف والاهتمام بالقضايا الاجتماعية – قد تنتقل بدورها إلى المجال المؤسسي من خلال السياسات والمبادرات التي تتبناها المنشآت.

ومن هذا المنظور، يمكن النظر إلى العطاء المجتمعي في المنشآت العائلية بوصفه امتدادًا للقيم التي تتشكل داخل العائلة نفسها، إذ غالبًا ما تعكس المبادرات المجتمعية للشركات العائلية رؤية العائلة المالكة ورسالتها الاجتماعية.

وبذلك يصبح العطاء المؤسسي تعبيرًا عن منظومة قيمية تتجاوز حدود النشاط الاقتصادي، وتربط بين هوية العائلة ودورها في المجتمع.

*Cronqvist, H., & Yu, F. (2017). Shaped by their daughters: Executives, female socialization, and corporate social responsibility. Journal of Financial Economics, 126(3), 543–562.

دور العطاء في تعزيز صمود المنشآت خلال الأزمات

لا تتضح قيمة المبادرات المجتمعية التي تقوم بها المنشآت في الظروف الاعتيادية فقط، بل تظهر أهميتها بصورة أوضح في فترات الأزمات الاقتصادية والمالية. ففي هذه الظروف، تصبح الثقة المجتمعية ورأس المال الاجتماعي من العوامل التي قد تسهم في تعزيز قدرة المنشآت على الصمود والتعافي.

وقد تناولت إحدى الدراسات التي بحثت في أداء المنشآت خلال الأزمة المالية العالمية بين عامي 2008 و2009 العلاقة بين مستوى المسؤولية الاجتماعية للشركات وأدائها في تلك الفترة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المنشآت التي كانت تتمتع بمستويات أعلى من المسؤولية الاجتماعية والإسهام المجتمعي - وهو ما يُشار إليه في الأدبيات الاقتصادية بـ"رأس المال الاجتماعي" - حققت أداءً أفضل مقارنة بالمنشآت الأقل التزامًا في هذا المجال.

فقد سجلت هذه المنشآت عوائد أسهم أعلى بنحو 4 إلى 7 نقاط مئوية خلال فترة الأزمة مقارنة بنظيراتها، كما حققت مؤشرات أفضل في مستويات الربحية والنمو خلال مرحلة التعافي التي أعقبت الأزمة المالية. وتشير هذه النتائج إلى أن العلاقات الإيجابية التي تبنيها المنشآت مع المجتمع وأصحاب المصلحة قد تتحول إلى مصدر دعم وثقة في الأوقات الصعبة، بما يعزز قدرتها على تجاوز الأزمات.

وتبرز أهمية هذه النتائج في سياق المنشآت العائلية بشكل خاص، إذ غالبًا ما تمتلك هذه المنشآت روابط اجتماعية أعمق مع المجتمعات التي تعمل فيها.

ومن خلال الاستثمار في المبادرات المجتمعية وتعزيز حضورها الاجتماعي، يمكن للشركات العائلية بناء رصيد من الثقة والعلاقات طويلة المدى، وهو ما يشكل عنصرًا مهمًا في قدرتها على الاستمرار ومواجهة التحديات الاقتصادية.

ومن هذا المنظور، يمكن النظر إلى العطاء المجتمعي في المنشآت العائلية بوصفه امتدادًا للقيم التي تتشكل داخل العائلة نفسها، إذ غالبًا ما تعكس المبادرات المجتمعية للشركات العائلية رؤية العائلة المالكة ورسالتها الاجتماعية.

وبذلك يصبح العطاء المؤسسي تعبيرًا عن منظومة قيمية تتجاوز حدود النشاط الاقتصادي، وتربط بين هوية العائلة ودورها في المجتمع.

*Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. Journal of Finance, 72(4), 1785–1824

مؤشرات ضعف استدامة العطاء العائلي

تشير الدراسات المتعلقة بالعمل الخيري العائلي إلى أن استدامة العطاء عبر الأجيال لا تتحقق تلقائيًا، بل تتطلب وجود آليات واضحة لنقل القيم والخبرة بين أفراد العائلة. وعندما تغيب هذه الآليات، تبدأ بعض المؤشرات في الظهور بوصفها علامات تحذيرية قد تدل على ضعف استمرارية منظومة العطاء داخل العائلة.

ومن أبرز هذه المؤشرات ضعف مشاركة الأجيال الجديدة في العمل الخيري العائلي، حيث يُنظر أحيانًا إلى العطاء بوصفه نشاطًا يرتبط بالجيل الأكبر سنًا، في حين يقتصر دور الأجيال الشابة على المشاركة الرمزية في بعض الفعاليات دون الانخراط الفعلي في اتخاذ القرار أو التعرف على طبيعة العمل الميداني. ويؤدي هذا النمط إلى تقليص فرص تعلم الأجيال الجديدة وفهمها لأهداف العطاء وأثره.

كما تشير الدراسات إلى أن غياب الحوار العائلي حول أهداف العطاء يمثل مؤشرًا آخر على ضعف نقل القيم بين الأجيال. فالعائلات التي لا تناقش بشكل منتظم أسئلة جوهرية مثل: لماذا نقدم العطاء؟ ومن نخدم من خلاله؟ وكيف يمكن قياس أثره؟ قد تجد نفسها مع مرور الوقت تمارس العطاء بوصفه تقليدًا شكليًا أكثر منه ممارسة واعية مرتبطة برسالة واضحة.

وتبرز كذلك إشكالات الحوكمة بوصفها عاملًا مؤثرًا في استدامة العطاء العائلي، خاصة عندما تكون الأدوار والمسؤوليات داخل العائلة غير واضحة، مثل تحديد من يتخذ القرار، ومن يتولى الإشراف، أو من يملك صلاحية الاعتراض.

وقد يؤدي هذا الغموض إلى زيادة احتمالات تضارب المصالح وضعف المساءلة داخل منظومة العطاء.

ومن المؤشرات الأخرى التي قد تعكس ضعف الاستدامة تزايد عدد المستفيدين من العائلة أو أصحاب المصلحة دون نمو موازٍ في الأصول أو في كفاءة إدارة الموارد، الأمر الذي قد يؤدي إلى شعور متزايد بعدم فاعلية العطاء أو انخفاض أثره الحقيقي.

كما قد تظهر تحديات مرتبطة بالشفافية والسمعة عندما تكون التقارير غير واضحة أو عندما لا يكون المستفيدون محددين بشكل دقيق.

وتؤكد هذه المؤشرات مجتمعة أن استدامة العطاء العائلي لا تعتمد فقط على توفر الموارد المالية، بل تتطلب وجود منظومة مؤسسية واضحة تضمن نقل القيم بين الأجيال، وتعزز مشاركة أفراد العائلة في إدارة العمل الخيري وتطويره.

*Wilhelm et al., 2008, Journal of Public Economics, DOI 10.1016/j.jpubeco.2008.04.004.

العطاء عبر الأجيال في المنشآت العائلية

تشير الدراسات المتعلقة بالأعمال الخيرية العائلية إلى أن مستوى الاهتمام بالعطاء والعمل المجتمعي قد يختلف بين الأجيال داخل العائلة المالكة. ففي كثير من الحالات يُلاحظ أن الجيل الثاني - أي الجيل الذي يتولى قيادة الأعمال بعد المؤسس - يكون من أكثر الأجيال انخراطًا في المبادرات الخيرية والعطاء المجتمعي.

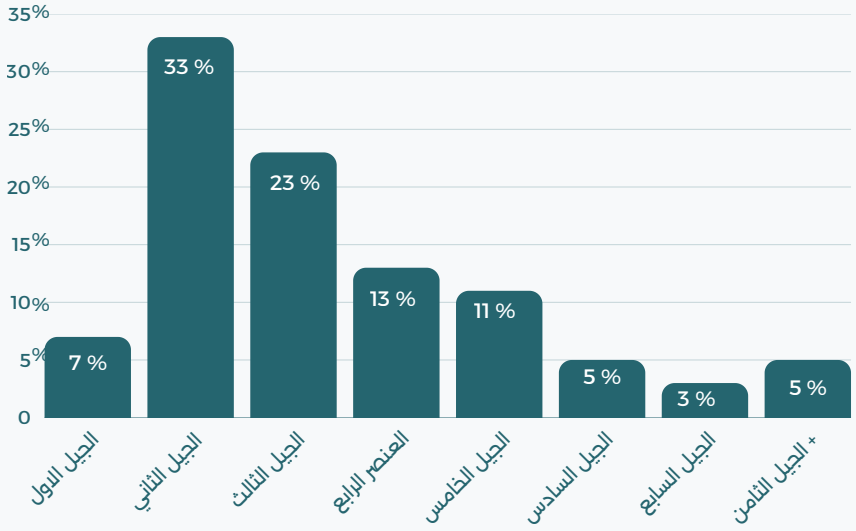
ويُعزى ذلك إلى طبيعة الدور الذي يؤديه هذا الجيل في مسيرة الشركة العائلية. فبينما يركز الجيل المؤسس عادة على بناء الأعمال وتأسيسها، يجد الجيل الثاني نفسه أمام مهمة مزدوجة تتمثل في الحفاظ على استدامة المؤسسة وتطوير إرثها القيمي والاجتماعي. ونتيجة لذلك، يميل أفراد هذا الجيل إلى إظهار اهتمام أكبر بالمبادرات الخيرية والأنشطة المجتمعية التي تعكس قيم العائلة وتاريخها.

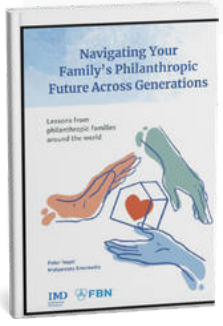
كما تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الجيل يبذل قدرًا كبيرًا من الجهد الذهني والتنظيمي في محاولة ترسيخ تقاليد العطاء داخل العائلة، والسعي إلى استدامة المبادرات الخيرية المرتبطة باسم العائلة أو الشركة. إلا أن هذا الاهتمام لا يعني بالضرورة أن قيم العطاء تنتقل تلقائيًا إلى الأجيال اللاحقة، إذ قد يظل هذا الجهد مركزًا في الجيل الثاني دون أن يتحول دائمًا إلى منظومة مؤسسية قادرة على نقل هذه القيم بشكل منظم عبر الأجيال.

وتشير هذه الملاحظة إلى أهمية تطوير آليات مؤسسية للعطاء العائلي تضمن استمراريته، بحيث لا يبقى مرتبطًا بجهود فردية أو مرحلية داخل جيل معين، بل يصبح جزءًا من منظومة مستدامة يمكن أن تستمر عبر الأجيال المتعاقبة.

يستهلك طاقة كبيرة من ذهنه ومهاراته في محاولة استدامة المؤسسة وممارسة تقاليدها الخيرية بشكل أوضح من باقي الأجيال

الشكل: العطاء الخيري في العائلات بحسب الجيل





نقل قيم العطاء بين الأجيال

إذا كان العطاء المجتمعي يمثل أحد العناصر المهمة في هوية المنشآت العائلية واستدامتها، فإن التحدي الحقيقي يكمن في كيفية نقل هذه القيم إلى الأجيال اللاحقة داخل العائلة. فالقيم المرتبطة بالعطاء والعمل المجتمعي لا تنتقل تلقائيًا عبر الملكية أو الإرث المالي، بل تحتاج إلى ممارسات تربوية واجتماعية تسهم في ترسيخها لدى الأجيال الجديدة.

وتشير الدراسات إلى أن نقل قيم العطاء يعتمد بدرجة كبيرة على الحوار العائلي المباشر والتوجيه الصريح، وليس فقط على مراقبة الأبناء لسلوك الكبار. فقد أظهرت إحدى الدراسات أن قيام الوالدين بالتحدث مع أطفالهم حول موضوع التبرع والعمل الخيري يزيد من احتمالية مشاركة الأبناء في العطاء بنحو 10 نقاط مئوية مقارنة بالحالات التي يقتصر فيها التعلم على الملاحظة غير المباشرة.

وتبرز هذه النتائج أهمية الجمع بين القدوة العملية والحوار العائلي الواضح في ترسيخ قيم العطاء داخل العائلة. فبينما تمثل القدوة سلوكًا عمليًا يلاحظ من خلاله الأبناء ممارسات العطاء، يساعد الحوار المباشر على توضيح الدوافع والقيم التي تقف وراء هذه الممارسات، الأمر الذي يعزز فهم الأجيال الجديدة لدور العطاء في حياة العائلة ومكانته ضمن منظومة قيمها.

ومن هذا المنظور، يصبح نقل قيم العطاء عملية تربوية ومؤسسية في الوقت ذاته، تتطلب مشاركة واعية من أفراد العائلة في تعريف الأجيال الجديدة بأهداف المبادرات المجتمعية وأثرها، بما يسهم في تعزيز ارتباطهم بها واستمرارها عبر الأجيال.

Brown, Srivastava & Taylor, 2015, Southern Economic Journal, DOI 10.4284/0038-4038-2012.166

ومع انتقال القيادة والملكية داخل المنشآت العائلية إلى الأجيال اللاحقة، يواجه أفراد الجيل الجديد أسئلة جوهرية تتعلق بمعنى الأعمال التي ورثوها ودورها في حياتهم. فعندما ينضم أفراد الجيل الثالث أو الرابع إلى مجالس إدارة المنشآت العائلية، تظهر تساؤلات من قبيل: لماذا نواصل إدارة هذه الشركة؟ وما الذي يجعلها تستحق أن نكرّس لها جهودنا؟

وتشير الدراسات في مجال المنشآت العائلية إلى أن انتقال القيم بين الأجيال لا يحدث من خلال نقلها بصورة ثابتة أو جامدة، بل عبر ما يُعرف في الأدبيات بـ "إعادة التفسير الجيلي". فالقيم التي نشأت مع الجيل المؤسس لا تُورّث بوصفها قواعد ثابتة، وإنما يعاد تفسيرها وتكييفها في ضوء السياقات الاجتماعية والاقتصادية الجديدة التي يعيشها كل جيل.

ومن هذا المنظور، لا يكفي أن يُطلب من الأجيال اللاحقة مجرد تقليد الممارسات التي كان يقوم بها الجيل المؤسس، بل يحتاج أفراد الجيل الجديد إلى فهم المعنى الكامن وراء هذه القيم، ثم ترجمتها إلى ممارسات تتناسب مع تحديات عصرهم. فالقضايا المرتبطة بالاستدامة البيئية، والتحول الرقمي، والتقنيات الحديثة، والتمكين الاجتماعي تمثل اليوم مجالات جديدة يمكن من خلالها التعبير عن القيم التي قامت عليها المنشآت العائلية في الأصل.

ويتيح هذا التفاعل بين الإرث العائلي ومتطلبات العصر للأجيال الجديدة أن تجمع بين الانتماء إلى تاريخ العائلة وقيمها من جهة، والانتماء إلى قضايا عصرها وتحدياته من جهة أخرى. وبذلك تصبح القيم العائلية عنصرًا حيًا يتجدد مع مرور الزمن، بدل أن تتحول إلى تقاليد جامدة يصعب الحفاظ عليها عبر الأجيال.

*Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 30(1), 29-49.

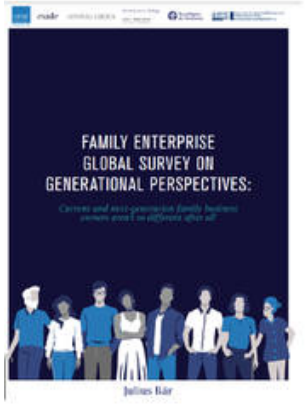
أولويات الأجيال الجديدة في العطاء المجتمعي

تُظهر نتائج المسح الدولي للشركات العائلية وجود تباين في اهتمام الأجيال بالعطاء المجتمعي، إذ تشير النتائج إلى أن الأجيال الشابة، وبشكل خاص الجيل الجديد من أفراد العائلات المالكة، أقل اهتمامًا نسبيًا بالممارسات التقليدية للعطاء مقارنة بالأجيال الأكبر سنًا.

ويبرز هذا التباين رغم أن العمل الخيري يمثل جزءًا مهمًا من إرث العديد من المنشآت العائلية، حيث يسهم عادة في تعزيز الروابط بين أفراد العائلة وإيجاد معنى مشترك لأعمالها.

كما تشير النتائج إلى أن هذا الاختلاف لا يعكس تراجعًا في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بقدر ما يعكس اختلافًا في طريقة فهمها وممارستها لدى الأجيال الجديدة، الأمر الذي يتطلب مواءمة أكبر بين الأجيال لضمان استمرارية هذا الدور داخل المنشآت العائلية.

تناقل العطاء بين الأجيال: الدراسات الجيلية



Some disparities around interest in philanthropic giving. There is indication that the younger generation in general, and particularly males, are less interested in philanthropic giving than the senior generation. This finding is striking given that philanthropy is often a relevant part of the legacy of many enterprising families and serves as a vehicle to bring family members together to create greater meaning for their enterprise. It seems that younger generations have a new understanding of how to exercise their social responsibility that goes beyond traditional philanthropy, which will also require alignment with their preceding generations. There are relevant disparities by country and by company size, which could be explained by the difference in culture, legal and tax frameworks by countries and the limited capacity of smaller firms to give related to larger counterparts.

مسح عابر للدول تناول عيّنة ضخمة من 5 دول رئيسية:

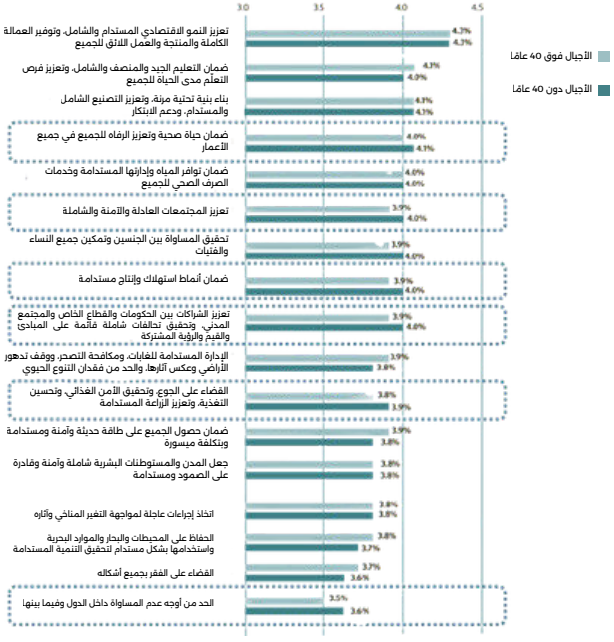
- الصين
- أمريكا
- المكسيك
- تشيلي
- إسبانيا

«الأجيال الشابّة والناشئة لديها مفهوم فعّال لمفهوم العطاء المجتمعي، يختلف عن شكل العطاء الخيري التقليدي»

يتضح من نتائج المسح أن الأجيال الشابة تميل إلى توجيه اهتمامها نحو قضايا أوسع ترتبط بالتنمية المستدامة، حيث تبرز مجموعة من الأولويات التي تحظى باهتمام أكبر لدى هذه الأجيال مقارنة بغيرها. وتشمل هذه الأولويات مجالات مثل تحسين جودة الحياة، وتعزيز العدالة والشمول الاجتماعي، ودعم أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدام، إضافة إلى تعزيز الشراكات بين القطاعات المختلفة لتحقيق أثر تنموي أوسع. كما يظهر اهتمام واضح بقضايا مثل الأمن الغذائي وتقليل عدم المساواة، وهو ما يعكس تحولًا في طريقة توجيه العطاء لدى الأجيال الجديدة، بحيث يرتبط بشكل أكبر بالأثر طويل المدى والتنمية المستدامة.

من قائمة أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة التي شكّلت مرجعًا للدول والمنشآت حول العالم، هل يمكنكم توضيح مدى أهمية كل هدف بالنسبة لشركتكم؟

يرجى تقييم الإجابة على مقياس من 1 إلى 5، حيث يشير الرقم 1 إلى (لا أوافق بشدة)، والرقم 5 إلى (أوافق بشدة).



أهداف التنمية المستدامة التي يُؤمن بها الجيل الجديد أكثر من الأجيال الأكبر سنًا

- حياة صحّية لكلّ الأعمار
- العدالة والشمول المجتمعي
- الاستهلاك والإنتاج المُستدام
- الشراكة بين القطاع العام والخاص والمؤسسات المجتمعية
- إنهاء الجوع وتحقيق الأمن الغذائي
- تقليل اللّامساواة بين الدول

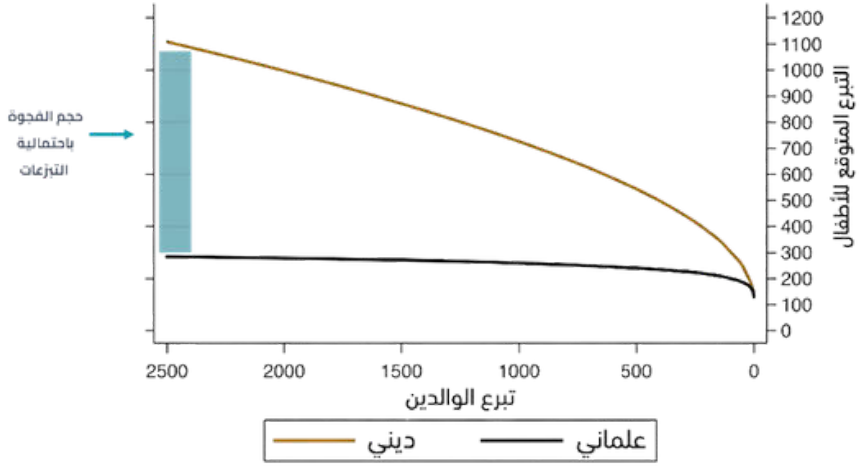
البعد القيمي والديني في انتقال العطاء بين الأجيال

تشير بعض الدراسات إلى أن الدوافع التي تقف خلف العطاء قد تؤثر بشكل كبير في مدى استمراريته وانتقاله بين الأجيال داخل العائلة. فالعطاء الذي يرتبط بقيم عميقة أو بمعتقدات راسخة يميل إلى أن يكون أكثر قدرة على الاستمرار مقارنة بالعطاء الذي يقوم على اعتبارات ظرفية أو اجتماعية مؤقتة.

وتظهر نتائج بعض الدراسات أن العطاء المرتبط بالدوافع الإيمانية – مثل السعي إلى الأجر والثواب – ينتقل بين الأجيال بدرجة أقوى من العطاء العام غير المرتبط بدوافع قيمية واضحة. فقد بينت إحدى الدراسات أن انتقال معايير العطاء المرتبطة بالإيمان قد يكون أقوى بما يتراوح بين ضعفين إلى أربعة أضعاف مقارنة ببعض أشكال التبرع الأخرى.

وتشير هذه النتائج إلى أن ارتباط العطاء بمنظومة قيمية راسخة يسهم في ترسيخه داخل الثقافة العائلية، ويزيد من احتمالية انتقاله من جيل إلى آخر. فعندما يُنظر إلى العطاء بوصفه ممارسة تعكس قناعة أخلاقية أو التزامًا دينيًا، فإنه يصبح جزءًا من الهوية القيمية للعائلة، وليس مجرد نشاط اجتماعي عابر.

وفي سياق المنشآت العائلية، يمكن أن يشكل هذا البعد القيمي عنصرًا مهمًا في استدامة العطاء عبر الأجيال، إذ يربط بين الدوافع الشخصية لأفراد العائلة ورسالتها الاجتماعية في المجتمع. ومن هنا تبرز أهمية إيجاد أدوات مؤسسية قادرة على ترجمة هذه القيم إلى ممارسات مستدامة، بما يحفظ استمرارية العطاء ويعزز أثره عبر الزمن.



*Wilhelm et al., 2008, Journal of Public Economics, DOI 10.1016/j.jpubeco.2008.04.004.



الوقف وتعزيز الاستدامة

لماذا قد يكون الوقف أحد أهم أدوات استدامة المنشآت العائلية وإرثها القيمي؟

أظهرت المناقشات السابقة أن استدامة المنشآت العائلية لا تعتمد فقط على نجاحها الاقتصادي، بل ترتبط أيضًا بقدرتها على الحفاظ على تماسك العائلة، ونقل القيم بين الأجيال، وتعزيز حضورها المجتمعي عبر العطاء والعمل الخيري. إلا أن هذه الأهداف كثيرًا ما تواجه تحديات مع تعاقب الأجيال، خصوصًا عندما تعتمد المبادرات المجتمعية أو القيم العائلية على جهود أفراد بعينهم دون وجود إطار مؤسسي يضمن استمرارها.

وفي هذا السياق يبرز الوقف بوصفه أحد الأدوات التاريخية والمؤسسية التي أسهمت عبر قرون طويلة في حفظ الثروات، واستدامة الأعمال الخيرية، وضمان استمرار الرسائل الاجتماعية للعائلات والمؤسسات. فالوقف لا يمثل مجرد وسيلة للعطاء، بل يشكل نظامًا مؤسسيًا قادرًا على تحويل القيم العائلية إلى التزامات مستدامة تتجاوز حدود الأجيال.

وتكمن أهمية الوقف في قدرته على الجمع بين الحفاظ على الأصول الاقتصادية وتحقيق الأثر الاجتماعي طويل المدى، حيث يتم تخصيص أصول معينة وإدارتها بطريقة تضمن استمرار عوائدها لخدمة أهداف محددة على المدى البعيد. وبهذا المعنى يمكن النظر إلى الوقف باعتباره آلية تجمع بين البعد الاقتصادي والبعد القيمي في آن واحد، بما يجعله أداة مناسبة للعائلات التي تسعى إلى حماية إرثها المالي والأخلاقي معًا.

ومن هذا المنطلق، يطرح هذا القسم سؤالًا رئيسيًا: كيف يمكن للوقف أن يسهم في تعزيز استدامة المنشآت العائلية، وحفظ قيمها ورسالتها المجتمعية عبر الأجيال؟

أدوات استدامة المنشآت العائلية

تتعدد الأدوات التي تعتمد عليها المنشآت العائلية للحفاظ على استدامتها عبر الأجيال، ولا تقتصر هذه الأدوات على جانب واحد من جوانب إدارة الأعمال، بل تشمل منظومة متكاملة تتعلق بالتمويل، وحوكمة العائلة، وتنظيم الملكية، وإدارة الثروة العائلية.

فعلى مستوى خيارات السوق والتمويل قد تلجأ بعض المنشآت العائلية إلى الطرح في الأسواق المالية أو الإدراج الجزئي كوسيلة لتعزيز الاستقرار المالي وتوسيع قاعدة رأس المال.

أما على مستوى حوكمة العائلة، فتبرز مجموعة من الأدوات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة والشركة، مثل الميثاق العائلي، ومجلس العائلة، وسياسات إدارة الخلافات، إضافة إلى برامج إعداد وتأهيل الجيل القادم للمشاركة في قيادة الأعمال.

كما تمثل حوكمة الملكية عنصرًا مهمًا في استدامة المنشآت العائلية، وتشمل عادة اتفاقيات المساهمين أو الملاك، وسياسات توزيع الأرباح وإدارة السيولة، إلى جانب التخطيط المسبق لتعاقب الملكية وانتقال الحصص بين الأجيال.

وفي موازاة ذلك، تعتمد العديد من العائلات المالكة على أدوات ما يمكن تسميته بهندسة الثروة العائلية، والتي تشمل تنويع الاستثمارات، والفصل بين ثروة العائلة ورأس مال الشركة، إضافة إلى تطوير أطر لإدارة المخاطر وخطط الطوارئ. ويأتي ضمن هذه الأدوات أيضًا العمل الخيري المؤسسي، مثل الوقف أو المؤسسات الخيرية العائلية، بوصفه أداة تسهم في تعزيز تماسك العائلة والحفاظ على إرثها القيمي.

ممارسات المنشآت العائلية في السوق السعودي

توضح التجارب المحلية في المملكة العربية السعودية أن العديد من العائلات المالكة للشركات تتبنى مجموعة من الممارسات المؤسسية بهدف تعزيز استدامة أعمالها وتنظيم إدارة ثروتها العائلية. ويشير تقرير صادر عن المركز الوطني للمنشآت العائلية وشركة KPMG حول تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية في المملكة إلى عدد من النماذج التنظيمية التي تلجأ إليها العائلات لضمان استقرار أعمالها واستمراريتها عبر الأجيال.

ومن أبرز هذه الممارسات إنشاء مكاتب عائلية مستقلة تتولى إدارة أصول العائلة وتنظيم استثماراتها، حيث تسعى بعض العائلات إلى تنويع مصادر دخلها وتوفير موارد مالية إضافية لأفرادها بما يدعم استدامة الثروة العائلية. كما تلجأ عائلات أخرى إلى تأسيس شركات قابضة لإدارة محافظها الاستثمارية، بحيث تعمل هذه المنشآت كمنصات مركزية لإدارة استثمارات العائلة وتنظيم أصولها.

وفي موازاة ذلك، اتجهت بعض العائلات المالكة إلى إنشاء أوقاف عائلية كجزء من منظومة إدارة الثروة العائلية. وقد أظهرت المقابلات التي تضمنها التقرير أن عدداً من العائلات في المملكة أنشأت أوقافاً لأهداف متعددة، من بينها دعم الأعمال الخيرية، والحفاظ على الإرث العائلي، وتعزيز تماسك العائلة بغض النظر عن التغيرات التي قد تطرأ على ملكية المنشآت.

كما ترى بعض العائلات أن هيكل الوقف يمكن أن يسهم في الحد من النزاعات العائلية، في حين تستخدمه عائلات أخرى كآلية لدعم الأجيال القادمة من خلال توفير موارد مخصصة للتعليم أو الرعاية الصحية أو الاحتياجات الأساسية لأفراد العائلة.

وتعكس هذه الممارسات تنوع الأدوات التي تعتمد عليها المنشآت العائلية في المملكة لتنظيم إدارة ثروتها واستدامة أعمالها، كما تبرز الدور الذي يمكن أن يلعبه الوقف بوصفه أحد الخيارات المؤسسية التي تجمع بين الحفاظ على الثروة العائلية وتحقيق الأثر المجتمعي.



*KPMG And NCFB (April 2023), Succession planning in family businesses (From common to successful practices) - Saudi Arabia.

الوقف كأداة لاستدامة المنشآت العائلية

يمثل الوقف العائلي أحد الأدوات المؤسسية التي يمكن أن تسهم في تعزيز استدامة المنشآت العائلية والحفاظ على ثروتها عبر الأجيال. فإلى جانب دوره التقليدي في دعم الأعمال الخيرية، يمكن للوقف أن يؤدي مجموعة من الوظائف الاقتصادية والاجتماعية التي تدعم استقرار العائلة وأعمالها على المدى الطويل.

ومن أبرز هذه الوظائف حماية أصول العائلة وثروتها عبر الأجيال، حيث يسهم الوقف في حفظ جزء من الأصول ضمن إطار مؤسسي يحد من تشتتها نتيجة انتقال الملكية بين الورثة أو نتيجة القرارات الفردية قصيرة المدى. كما يمكن للوقف أن يوفر مصادر تمويل داخلية للأعمال العائلية أو لأفراد العائلة من خلال آليات تمويلية تتوافق مع طبيعة الوقف وأهدافه.

كذلك يمكن أن يسهم الوقف في توفير دعم مالي مستدام لتغطية بعض الاحتياجات الأساسية لأفراد العائلة، مثل التعليم أو الرعاية الصحية أو غيرها من المصاريف الضرورية، الأمر الذي يعزز الاستقرار الاجتماعي داخل العائلة ويقلل من الضغوط المالية التي قد تنشأ بين أفرادها.

ومن ناحية أخرى، قد يشكل الوقف أداة داعمة في مواجهة الأزمات الاقتصادية أو الطوارئ، من خلال توفير مورد مالي يمكن الاستفادة منه في الظروف الاستثنائية. كما يتيح الوقف للعائلات المالكة الاستمرار في ممارسة العمل الخيري بصورة منظمة ومستدامة، بما يسهم في تعزيز سمعة العائلة وحضورها الاجتماعي.

وبذلك يمكن النظر إلى الوقف العائلي بوصفه إطارًا يجمع بين الحفاظ على الثروة العائلية واستدامة الرسالة الاجتماعية للعائلة، وهو ما يجعله أحد الأدوات التي يمكن أن تدعم استمرارية المنشآت العائلية عبر الأجيال.

وتُظهر التجارب المتراكمة للشركات العائلية أن التحديات المرتبطة بتعاقب الأجيال لا تقتصر على إدارة الأعمال أو توزيع الملكية فحسب، بل تمتد أيضًا إلى الحفاظ على القيم التي قامت عليها هذه المنشآت. فمع مرور الزمن قد تتآكل الروابط التي تجمع أفراد العائلة حول رسالة مشتركة، كما قد تتشتت الثروة أو تتراجع المبادرات المجتمعية التي كانت تشكل جزءًا من هوية العائلة.

وفي هذا السياق برزت فكرة أن العطاء والمسؤولية الاجتماعية لا ينبغي النظر إليهما بوصفهما تكلفة إضافية على المنشآت، بل باعتبارهما أحد أشكال رأس المال الاجتماعي الذي يعزز تماسك العائلة ويقوي حضورها في المجتمع. فالعائلات التي تنجح في تحويل قيم العطاء إلى ممارسة مشتركة بين أفرادها غالبًا ما تتمكن من بناء روابط أقوى بين أجيالها المختلفة.

غير أن التحدي الرئيس لا يكمن في وجود الرغبة في العطاء بحد ذاتها، بل في إيجاد أداة مؤسسية قادرة على تحويل هذه الرغبة إلى التزام طويل الأمد يصمد أمام تغير الظروف الاقتصادية أو الخلافات العائلية. فالمبادرات الفردية أو الأعمال الخيرية المؤقتة قد تتأثر بسهولة بالتحولات التي تمر بها العائلة أو الشركة.

ومن هنا تبرز أهمية الوقف بوصفه إطارًا مؤسسيًا يمكن أن يحول قيم العطاء إلى التزام مستدام. فالوقف - في تراثه التاريخي - لم يكن مجرد وسيلة للتبرع أو العمل الخيري، بل كان أيضًا نظامًا مؤسسيًا لإدارة الموارد وتوجيهها نحو أهداف طويلة المدى. ومن خلال هذا الإطار يمكن للعائلات المالكة تحويل نوايا العطاء إلى منظومة منظمة تجمع بين الحفاظ على الأصول وتحقيق الأثر الاجتماعي عبر الأجيال.

ولا تواجه المنشآت العائلية عادة مشكلة في تحقيق الربحية بقدر ما تواجه تحديًا يتمثل في الحفاظ على تماسك العائلة المالكة واستمرار التوافق بين أفرادها مع تعاقب الأجيال. فمع مرور الوقت قد تتآكل الروابط التي تجمع أفراد العائلة حول أهداف مشتركة، وهو ما يؤدي في بعض الحالات إلى ضعف الحوكمة العائلية وظهور نزاعات تتعلق بالملكية أو إدارة الأعمال.

وفي هذا السياق، تناولت إحدى الدراسات التي بحثت في توجه المنشآت العائلية عبر الأجيال سؤالًا جوهريًا يتعلق بكيفية تنمية ما يُعرف بـ "الالتزام العاطفي" لدى أبناء العائلة قبل انخراطهم في العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استدامة المنشآت العائلية لا تعتمد على التدريب الإداري أو التأهيل المهني فحسب، بل ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة العائلة على بناء هوية مشتركة وإطار حوكمة واضح يعزز شعور الانتماء بين أفرادها.

كما تشير هذه النتائج إلى أن التحدي المزمن الذي تواجهه المنشآت العائلية لا يتمثل غالبًا في ضعف الأداء الاقتصادي، بل في تآكل ما يمكن تسميته بالنسيج الحاكم للعائلة والشركة مع مرور الزمن. ويتجلى ذلك في مظاهر متعددة مثل تراجع الاجتماعات العائلية، أو غياب التوافق حول الغاية المشتركة للعائلة، أو تحول الخلافات الداخلية إلى صراعات تتعلق بالملكية أو تعاقب القيادة.

وفي هذا الإطار يمكن النظر إلى الوقف العائلي بوصفه أحد الأدوات التي تساعد على تعزيز هذا النسيج المؤسسي، إذ يوفر إطارًا مرجعيًا مشتركًا يجمع أفراد العائلة حول غاية تتجاوز المصالح الفردية، ويمنح العمل الخيري للعائلة بنية تنظيمية تجمع بين القيم المشتركة والحوكمة المؤسسية.



*Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: The role of family governance and business family identity. Journal of Family Business Strategy, 8(3), 136–150.

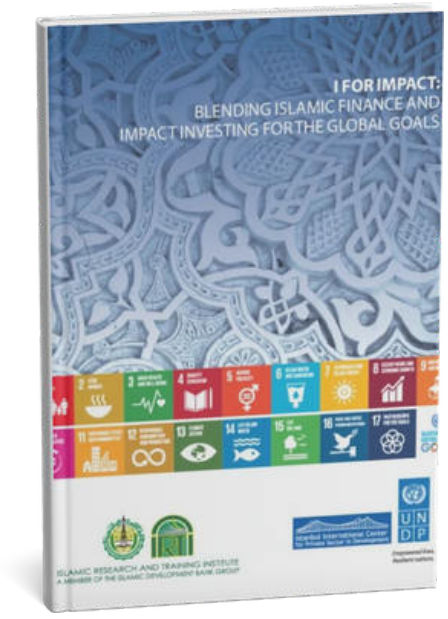
الفرص المعاصرة للوقف في دعم استدامة الأعمال العائلية

لم يعد الوقف في العصر الحديث يقتصر على الأشكال التقليدية المرتبطة بالأعمال الخيرية المباشرة، بل شهد توسعًا في مجالاته وأدواته بما يتناسب مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة. فقد ظهرت في السنوات الأخيرة نماذج جديدة للوقف تستهدف مجالات لم تكن ضمن نطاقه التقليدي، مثل دعم الابتكار والمنشآت الناشئة، وتمويل الأبحاث في مجالات التقنية والذكاء الاصطناعي، إضافة إلى إنشاء صناديق استثمارية وقفية تسهم في تمويل المبادرات التنموية طويلة المدى.

كما برزت توجهات حديثة تربط الوقف بقضايا التنمية المستدامة، من خلال مبادرات تتعلق ببناء القدرات البشرية، أو دعم المشاريع البيئية والمناخية، أو تطوير أدوات تمويلية تجمع بين مبادئ التمويل الإسلامي والاستثمار المؤثر. وتُظهر هذه التوجهات أن الوقف يمكن أن يلعب دورًا متجددًا في معالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة.

وفي المملكة العربية السعودية، يتيح التطور الذي يشهده الإطار التنظيمي للأوقاف فرصًا جديدة لتطوير نماذج مؤسسية حديثة للوقف تتوافق مع متطلبات التنمية الوطنية، ولا سيما في ظل التوجهات المرتبطة برؤية المملكة 2030. ويمكن لهذه النماذج أن تسهم في تعزيز دور الوقف داخل منظومة الأعمال العائلية، من خلال توفير آليات مستدامة تجمع بين إدارة الثروة العائلية وتحقيق الأثر الاجتماعي.

ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى الوقف المعاصر ليس بوصفه امتدادًا لممارسات تاريخية فحسب، بل باعتباره أداة مستقبلية قادرة على فتح مجالات جديدة للعطاء والاستثمار الاجتماعي. فالوقف - في صورته المتجددة - لا يمثل مجرد ذاكرة تاريخية للعمل الخيري، بل يحمل إمكانات واسعة يمكن أن تسهم في بناء نماذج تنموية مبتكرة تخدم الأجيال القادمة.



*Qurrata, V. A., et al. (2025). Institutional economics from Islamic perspective: With special reference to waqf. SAGE Open UNDP. (2017). I for impact: Blending Islamic finance and impact investing for the global goals. United Nations Development Programme.

إشراك الأجيال الجديدة في استدامة المنشآت العائلية والأوقاف

في ضوء ما سبق، يبرز دور الأجيال الشابة بوصفه أحد العوامل الحاسمة في استدامة المنشآت العائلية ومؤسساتها المرتبطة بها، بما في ذلك الأوقاف العائلية. فانتقال الثروة أو الملكية بين الأجيال لا يضمن بالضرورة استمرار القيم التي قامت عليها العائلة أو المؤسسة، ما لم يصاحبه إشراك فعلي للأجيال الجديدة في فهم هذه القيم والمشاركة في تطويرها.

وفي هذا السياق يبرز عدد من الأسئلة الاستراتيجية التي تواجه العائلات المالكة للشركات: إلى أي مدى تشارك الأجيال الشابة في إدارة المنشآت العائلية أو في مجالس إدارتها؟ وهل يمتد هذا الحضور ليشمل مجالس نظارة الأوقاف العائلية التي تمثل امتدادًا لقيم العائلة ورسالتها الاجتماعية؟ كما يطرح ذلك تساؤلات حول أثر مشاركة هذه الأجيال في توجيه الاستثمارات المستقبلية للشركات العائلية، وفي تطوير المبادرات الوقفية بما يعزز أثرها الاقتصادي والاجتماعي.

إن إشراك الأجيال الجديدة في هذه المنظومات لا يقتصر على إعدادهم لتولي المناصب القيادية فحسب، بل يسهم أيضًا في إعادة تفسير القيم العائلية وتكييفها مع متطلبات العصر. ومن خلال هذا التفاعل يمكن للشركات العائلية والأوقاف المرتبطة بها أن تجمع بين استمرارية الإرث العائلي والقدرة على التجدد والتكيف مع التحولات المستقبلية.


التوصيات

تعزيز حوكمة العائلة وتنظيم العلاقة بين العائلة والأعمال يعد من أهم العوامل التي تسهم في استدامة المنشآت العائلية، إذ يتطلب ذلك تطوير أطر تنظيمية واضحة تضبط العلاقة بين أفراد العائلة والأعمال التجارية. ويشمل ذلك إعداد مواثيق عائلية تحدد القيم المشتركة للعائلة، وتنظم مشاركة أفرادها في إدارة الشركة، وتوضح آليات اتخاذ القرار وتسوية الخلافات، بما يسهم في الحد من النزاعات وتعزيز الاستقرار المؤسسي واستدامة الأعمال.

التخطيط المبكر لتعاقب القيادة والملكية يمثل خطوة محورية لضمان استمرارية المنشآت العائلية عبر الأجيال، حيث ينبغي وضع خطط واضحة لانتقال القيادة والملكية لا تقتصر على الجوانب القانونية أو المالية فحسب، بل تشمل أيضًا إعداد وتأهيل الأجيال الجديدة للمشاركة في إدارة الأعمال، وتعريفهم بتاريخ الشركة ورسالتها وقيمها المؤسسية، بما يضمن انتقالًا سلسًا ومستقرًا للقيادة.

تعزيز مشاركة الأجيال الجديدة في الحوكمة العائلية يسهم في ترسيخ ارتباطهم بالشركة وبقيم العائلة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إشراكهم في مجالس العائلة أو اللجان المرتبطة بالأعمال العائلية، إضافة إلى إشراكهم في المبادرات المجتمعية أو في إدارة المؤسسات الخيرية العائلية، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه استدامة أعمال العائلة واستمرار رسالتها.

تحويل العطاء العائلي إلى إطار مؤسسي مستدام يعد من الخطوات المهمة لضمان استمرارية المبادرات الخيرية للعائلات المالكة، إذ غالبًا ما تعتمد هذه المبادرات على جهود فردية أو مؤقتة. ومن ثم فإن إنشاء مؤسسات خيرية عائلية أو أوقاف منظمة يسهم في تعزيز استدامة العطاء وتحقيق أثر اجتماعي وتنموي طويل المدى.

الاستفادة من الوقف كأداة لحفظ الثروة العائلية وتعزيز تماسك العائلة يمكن أن يسهم في الجمع بين الحفاظ على بعض الأصول العائلية وتحقيق الأثر المجتمعي، كما يوفر إطارًا مشتركًا يجمع أفراد العائلة حول أهداف وقيم مشتركة، إضافة إلى دوره في دعم المبادرات الاجتماعية والتعليمية والصحية التي تعكس رسالة العائلة في المجتمع.

إنشاء الوقف يعد توجهًا مهمًا في إدارة الثروة عبر الأجيال، حيث يمكن النظر إلى الوقف بوصفه أحد مكونات نظومة الثروة العائلية، إلى جانب الشركات القابضة والمكاتب العائلية، بما يسهم في تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية للعائلة والأهداف الاجتماعية المرتبطة بإرثها وقيمها.

تطوير نماذج حديثة للوقف تتواكب مع التحولات الاقتصادية يمثل فرصة لتعزيز دور الوقف في دعم التنمية المعاصرة، إذ يمكن توجيه الأوقاف إلى مجالات مثل دعم الابتكار وتمويل الأبحاث العلمية والاستثمار في المنشآت الناشئة والمشروعات التنموية المستدامة، بما يعزز إسهامها في الاقتصاد والمجتمع.

الاستفادة من البيئة التنظيمية الداعمة للأوقاف في المملكة تمثل فرصة مهمة للشركات العائلية لتطوير أوقافها وتنظيمها، خاصة في ظل التطورات التنظيمية المرتبطة برؤية المملكة 2030، حيث يمكن تأسيس أوقاف عائلية منظمة تسهم في استدامة العطاء وتعزيز دور هذه المنشآت في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تعزيز الثقافة الوقفية داخل العائلات المالكة يعد عنصرًا أساسيًا لنجاح الوقف العائلي واستمراره، إذ يتطلب ذلك نشر الوعي بأهمية الوقف وأهدافه وآليات إدارته بين أفراد العائلة، من خلال برامج التوعية والتدريب والحوار العائلي، بما يسهم في ترسيخ هذا المفهوم كجزء من هوية العائلة ورسالتها عبر الأجيال.

وضع حوكمة وهيكلة واضحة للملكية، وآلية دخول الوقف في الشركة العائلية، فدخول الأوقاف بشكل مباشر في الشركة العائلية يجب أن يُدرَس بشكل عميق لأنه قد يسبب المشكلات؛ فرؤية الأوقاف تعتمد على توزيع الأرباح بشكل كبير وعدم خوض أي مخاطر. بينما ملاك الشركة العائلية يحرصون على تعظيم المنفعة ومن ثم على استبقاء الأرباح لتنمية الشركة عبر الدخول في مشاريع مختلفة، وهنا يظهر التباين في الأهداف.

الخاتمة

تُظهر التجارب المختلفة للشركات العائلية أن استدامتها عبر الأجيال لا تعتمد على النجاح الاقتصادي وحده، بل ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة العائلة المالكة على الحفاظ على تماسكها الداخلي ونقل القيم التي قامت عليها أعمالها إلى الأجيال اللاحقة. ومع تعاقب الأجيال واتساع دائرة الملاك داخل العائلة، تصبح الحاجة إلى أدوات مؤسسية قادرة على تنظيم العلاقة بين العائلة والأعمال أكثر أهمية لضمان استمرار هذه المنشآت واستقرارها.

وفي هذا السياق يبرز العطاء المجتمعي بوصفه أحد العناصر التي تسهم في تعزيز الهوية المشتركة للعائلات المالكة، إذ يمكن أن يوفر إطارًا يجمع أفراد العائلة حول أهداف تتجاوز المصالح الاقتصادية المباشرة. غير أن استدامة هذا العطاء تتطلب وجود آليات مؤسسية تضمن انتقاله بين الأجيال وتحافظ على استمراريته.

ومن بين هذه الآليات يبرز الوقف بوصفه أحد الأدوات التي تجمع بين الحفاظ على الأصول الاقتصادية وتحقيق الأثر الاجتماعي طويل المدى. فالوقف لا يسهم فقط في دعم المبادرات المجتمعية، بل يمكن أن يشكل أيضًا إطارًا مؤسسيًا يعزز تماسك العائلة وينظم بعض جوانب إدارة ثروتها، ويتيح للأجيال الجديدة المشاركة في تطوير رسالة العائلة وأعمالها.

ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى الوقف بوصفه أحد الأدوات التي تساعد المنشآت العائلية على الجمع بين الاستدامة الاقتصادية والاستمرارية القيمية، بما يتيح لها الحفاظ على إرثها العائلي والاجتماعي عبر الأجيال.

- هذا العمل مستقى من ورشة عمل **"من جيلٍ إلى جيلٍ: العطاء العائلي واستدامة المنشآت العائلية"** التي قدمها د. بندر العامر، المشرف العام على مركز ريادة، بالتعاون مع المركز الوطني للمنشآت العائلية.
- جميع الحقوق الفكرية والأدبية محفوظة للمركز الوطني للمنشآت العائلية ومركز ريادة