GENERATION TRANSITION ADVISORS

المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

صناعة الإرث: تنمية ريادة الأعمال عبر الأجيال

المركز الوطني للمنشآت العائلية
وشركة جنريشن ترانزيشن أدفايزرز









تواجه المنشآت العائلية تحديًا متكررًا يتمثل في ضمان استدامة نجاحها وانتقالها بسلاسة عبر الأجيال، في ظل ما يُعرف بقاعدة **"الثلاثة أجيال"** التي تُشير إلى أن الثروة غالبًا ما تُبنى في الجيل الأول، وتُستثمر في الثاني، ثم تُفقد أو تتراجع في الثالث. هذا التحدي لا يرتبط فقط بالثروة المالية أو الأنشطة الاقتصادية، بل يتعداه إلى استدامة القيم العائلية، وتعزيز وحدة العائلة، وبناء عقلية قادرة على مواجهة المتغيرات والتكيف مع المستقبل.

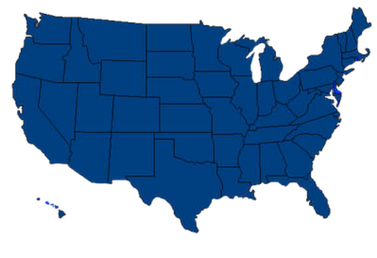
ومن هنا تبرز أهمية ريادة الأعمال كخيار استراتيجي أساسي للعائلات الراغبة في الحفاظ على إرثها وتطويره. فتبني **العقلية الريادية** داخل المنشآت العائلية لا يُسهم في تنمية الأعمال القائمة فحسب، بل يفتح المجال أمام أجيال جديدة لابتكار نماذج أعمال مختلفة، واستكشاف أسواق ناشئة، وتوسيع آفاق الاستثمار بما يحقق التوازن بين الاستقرار والنمو.

يركّز هذا المحتوى على استعراض مجموعة من المفاهيم والممارسات التي تمكّن العائلات من تعزيز حضورها الاقتصادي عبر **ريادة الأعمال**، سواء من خلال تطوير مبادرات ريادية داخلية (Intrapreneurship)، أو عبر الاستثمار الخارجي من خلال مكاتب العائلة وصناديق رأس المال الجريء، أو بالانفتاح على نماذج الابتكار والشراكات الاستراتيجية. كما يطرح نماذج وتجارب دولية لعائلات تمكنت من تحويل التحديات إلى فرص، وتجاوزت القيود التقليدية، لتبني إرثًا متجددًا قابلًا للاستمرار.

ويأتي هذه المنشور ليؤكد على دور المنشآت العائلية بوصفها ركيزة أساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي وتوليد الوظائف، وتشكّل عنصرًا محوريًا في تحقيق التنوع الاقتصادي المنشود. ومن خلال تسليط الضوء على الآليات التي تساعد في غرس عقلية ريادية عبر الأجيال، فإننا نهدف إلى دعم مسيرة هذه المنشآت في مواجهة التغيرات المتسارعة، وضمان استمراريتها بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على الابتكار وريادة الأعمال كدعائم رئيسية لمستقبل الاقتصاد الوطني.

إن ما بين أيدينا ليس مجرد استعراض لأفكار وتجارب، بل هو **خارطة طريق** تُلهم العائلات وتزوّدها بالأدوات اللازمة لتأسيس إرث اقتصادي مستدام، يقوم على التوازن بين القيم العائلية والتطلعات الاستثمارية، ويعكس الدور الحيوي للمنشآت العائلية في صناعة المستقبل.

أمثلة متداولة عالمياً حول التحديات التي تواجة المنشآت العائلية



الولايات المتحدة الأمريكية

من الستر إلى الانكشاف في ثلاثة أجيال



البرازيل

الأب غني، والابن نبيل، والحفيد فقير



إيطاليا

من الإسطبلات إلى النجومية، ثم العودة إلى الإسطبلات في ثلاثة أجيال

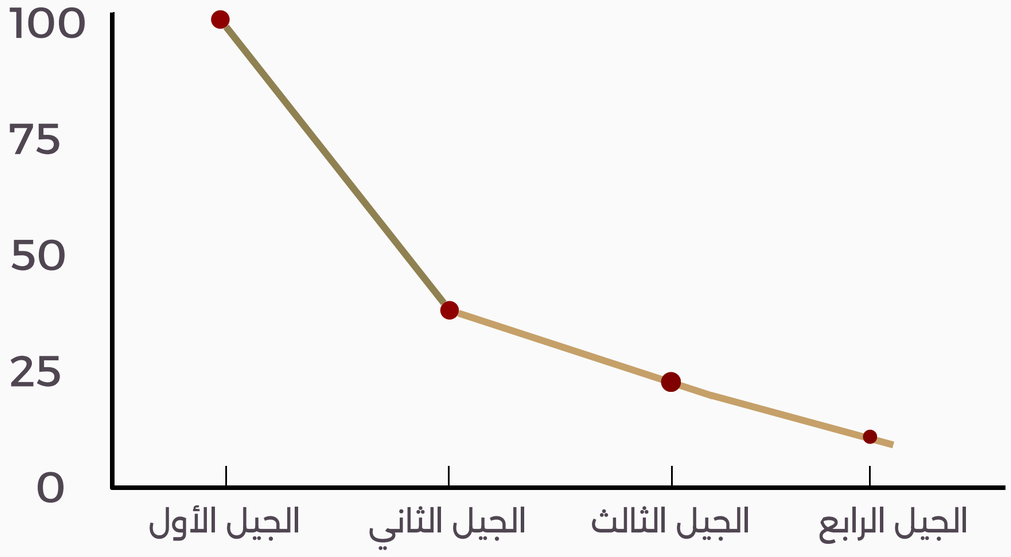


الصين

من أحذية الفلاحين إلى أحذية النبلاء، ثم العودة إلى أحذية الفلاحين في ثلاثة أجيال

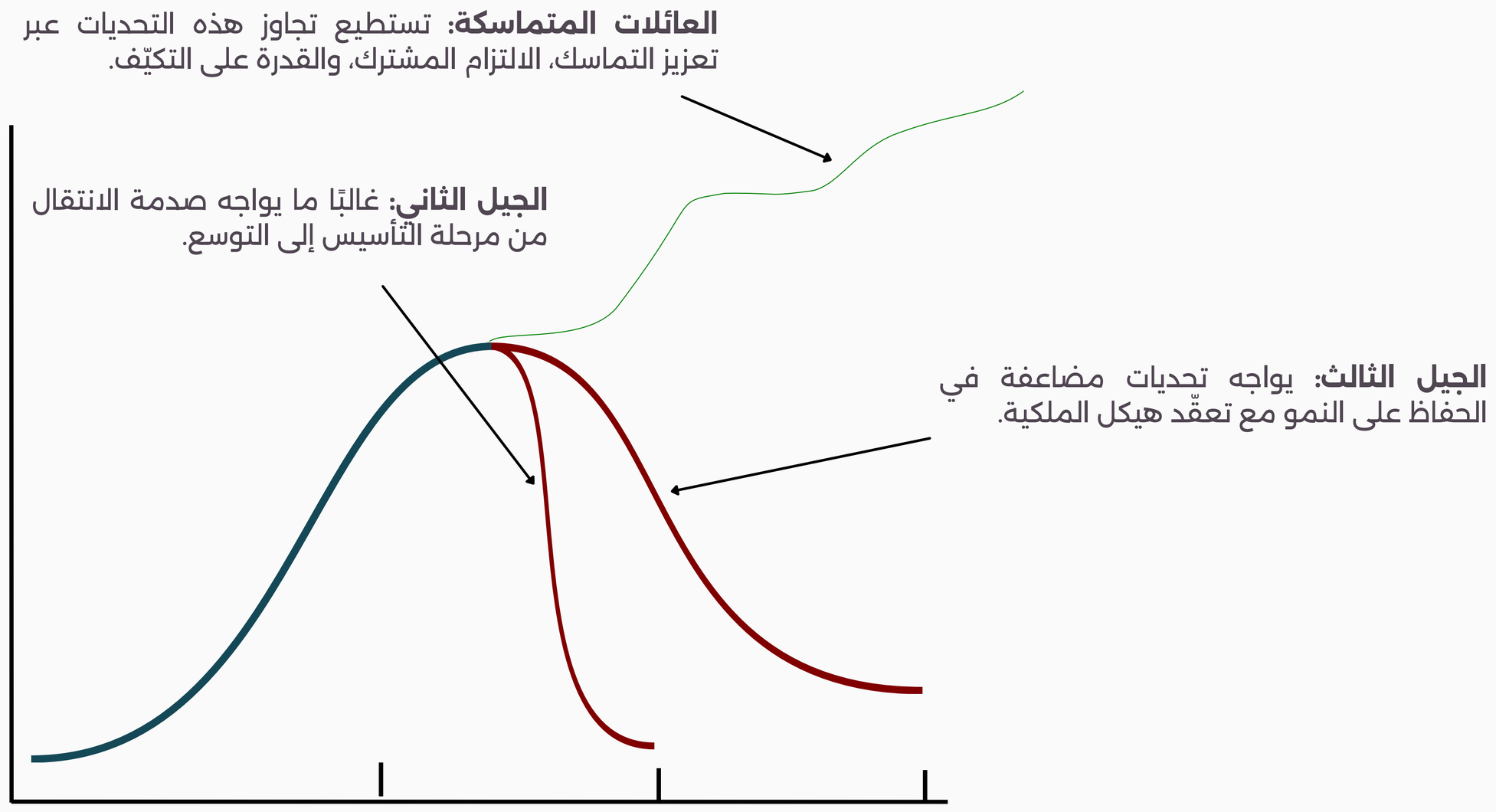
توضح هذه الأمثال المتداولة عالميًا تحديًا مشتركًا بين العائلات: صعوبة الحفاظ على الثروة عبر أكثر من ثلاثة أجيال. فغالبًا ما يبني الجيل الأول الثروة من الصفر، ويستفيد الجيل الثاني من مزاياها، بينما يفتقر الجيل الثالث إلى الانضباط والتجربة، مما يؤدي إلى تلاشي رأس المال. هذا النمط العالمي يبرز الحاجة إلى استراتيجيات واعية ومخطط لها بعناية لضمان استدامة الأعمال العائلية وتجنب تكرار هذه القاعدة.

تشير الدراسات إلى أن احتمالية بقاء الشركات العائلية تتضاءل مع انتقالها من جيل إلى آخر. وغالبًا ما تنشأ هذه التحديات من الداخل، مثل سوء الإدارة أو النزاعات بين أفراد العائلة، إلى جانب العوامل الخارجية كالتغيرات السريعة في الأسواق. لذلك، فإن بناء أنظمة حوكمة فعّالة، مع إعداد الأجيال القادمة منذ وقت مبكر، يعد من أهم العوامل التي تعزز فرص استمرار المنشأة.



قوة العائلات المتماسكة

العائلات التي تمتلك روحًا متماسكة وقيمًا راسخة قادرة على الصمود أمام التحديات التي يواجهها كل جيل. فغالبًا ما يُواجه الجيل الثاني والثالث "منحنيات صعبة"، إلا أن الالتزام المشترك والقدرة على التكيف يعززان فرص تجاوز الأزمات والاستمرار في المسيرة, وتشير الدراسات إلى أن العائلات التي تتمتع بروابط متينة وقيم مشتركة قادرة على تجاوز المنعطفات الصعبة التي تواجه الأجيال المختلفة.



والحقيقة أن تبني ريادة الأعمال يمثل وسيلة استراتيجية لاستدامة الأعمال العائلية. فالريادة تسهم في تحقيق التوازن بين نمو العائلة ونمو الأعمال، وتعزز الاستدامة والعدالة الاجتماعية، كما تتيح للأجيال الجديدة مساحة لتطوير اهتماماتها الخاصة. وإضافة إلى ذلك، فهي تقوي الروابط العائلية والعلاقات مع الأطراف ذات الصلة.

- تعزيز ديناميكيات الأسرة والعلاقات مع أصحاب المصلحة
- يوازن بين نمو الأسرة والأعمال التجارية بمرور الوقت
- معالجة الاستدامة والسلامة وعدم المساواة في الثروة بشكل استباقي
- يخلق مساحة لاهتمامات الجيل القادم

خمسة مسارات للريادة في المنشآت العائلية

هناك خمسة مسارات تساعد المنشآت العائلية على تعزيز الابتكار وتنويع مصادر النمو لضمان استدامة أعمالها عبر الأجيال.

الريادة العائلية الداخلية

هي المبادرات التي يقودها أفراد العائلة أنفسهم داخل إطار المنشأة العائلية، مثل الأبناء أو الجيل الجديد، حيث يبتكرون أفكارًا جديدة أو يطورون منتجات وخدمات مرتبطة بأعمال العائلة.

مثل الدخول في استثمارات بشركات ناشئة في مجال السيارات الكهربائية أو تقنيات النقل الحديثة **بهدف** تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النشاط الأساسي.

الريادة المؤسسية الداخلية

تعني الأفكار الريادية التي تنشأ من داخل فرق الشركة أو موظفيها، بعيدًا عن دائرة العائلة المباشرة. يتم تشجيع الموظفين على التفكير كرواد أعمال وابتكار حلول جديدة تعزز التنافسية.

مثل ابتكار تقنيات جديدة لتحسين عمليات صيانة السيارات أو إدخال أنظمة دفع بالتقسيط (Buy Now Pay Later).

والهدف الاستفادة من خبرات الموظفين وتحويل الشركة إلى بيئة محفزة على الإبداع.

الابتكار المفتوح

استثمار العائلة في الشركات الناشئة أو في صناديق رأس المال الجريء، سواء عبر مكتب العائلة (Family Office) أو من خلال الذراع الاستثماري للشركة (Corporate VC).

مثل الدخول في استثمارات بشركات ناشئة في مجال السيارات الكهربائية أو تقنيات النقل الحديثة.

والهدف تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النشاط الأساسي.

ذراع رأس المال الجريء للشركة

فتح المجال أمام التعاون مع جهات خارجية مثل الجامعات، الشركات الناشئة، أو الشركاء الاستراتيجيين، لابتكار حلول جديدة وتطوير الأعمال.

مثل التعاون مع شركة ناشئة في قطاع التقنية لتطوير حلول رقمية لخدمات ما بعد البيع.

والهدف استكشاف فرص جديدة تعزز القوة التنافسية للنشاط الأساسي.

مكتب العائلة الاستثماري

استثمارات مباشرة أو عبر صناديق يقودها مكتب العائلة، بعيدًا عن النشاط التشغيلي الأساسي.

مثل قيام أحد أبناء العائلة بتأسيس صندوق استثماري بهدف الاستثمار في الشركات الناشئة بتمويل من العائلة.

والهدف دعم شغف أبناء العائلة بريادة الأعمال، وبناء مصادر دخل جديدة غير مرتبطة بالمجال التقليدي.

حالة عملية واقعية: مجموعة تجزئة آسيوية

نستعرض رحلة جيلين من عائلة آسيوية في بناء مجموعة تجزئة ناجحة. فقد أسس الجيل الأول أكثر من 15 علامة تجارية مع الجرأة على التجربة وإغلاق غير الناجح منها، فيما واصل الجيل الثاني التوسع نحو مجالات مرتبطة مثل المنصات الرقمية والخدمات اللوجستية. كما عمل الجيلان معًا على دراسة الأسواق وتبني اتجاهات جديدة، بينما اتجه الجيل الثاني لاحقًا نحو تنويع الاستثمار عبر ذراع رأس مال جريء، ما ساعد في تقليل المخاطر وفتح آفاق للنمو المستقبلي.

المرحلة الأولى (1990-2010)

نمو النشاط الأساسي بقيادة الجيل الأول

- أراد الجيل الثاني تقليل الاعتماد على التجزئة عبر تنويع الاستثمارات والدخول في صناعات ناشئة.
- يتم الآن تأسيس مكتب العائلة الاستثماري مع ذراع لرأس المال الجريء والأسهم الخاصة، للبحث عن فرص استثمارية مباشرة في الأسواق التي تتواجد فيها العائلة.
- يقود هذه المبادرة أحد أعضاء الجيل الثاني بدور مستقل عن العمليات اليومية.

المرحلة الثانية (2010-2025)

توسع في أنشطة مجاورة بقيادة مشتركة بين الجيل الأول والثاني

- وصلت الأعمال الأساسية إلى مرحلة النضوج مع حصة سوقية مهيمنة.
- قام الجيل الأول و الجيل الثاني بزيارة أسواق جديدة، إجراء مقابلات، والتعلم من تجارب شركات أخرى.
- أطلقوا نحو 5 شركات مجاورة (منصة رقمية، بقالة، خدمات لوجستية...).
- استعانوا بفرق تأسيسية ذات خبرة عميقة وعقلية ريادية لتقود الأنشطة الجديدة.

المرحلة الثالثة (2025 وما بعده)

تنويع قطاعي جديد بقيادة الجيل الثاني

- أراد الجيل الثاني تقليل الاعتماد على التجزئة عبر تنويع الاستثمارات والدخول في صناعات ناشئة.
- يتم الآن تأسيس مكتب العائلة الاستثماري مع ذراع لرأس المال الجريء والأسهم الخاصة، للبحث عن فرص استثمارية مباشرة في الأسواق التي تتواجد فيها العائلة.
- يقود هذه المبادرة أحد أعضاء الجيل الثاني بدور مستقل عن العمليات اليومية.

وقد أثبتت هذه التجربة أن الجمع بين الجرأة الريادية للجيل الأول ورؤية التنويع لدى الجيل الثاني مكّن العائلة من تحويل نشاطها من مجموعة تجزئة محلية إلى منصة استثمارية متجددة، تُدار بعقلية مؤسسية وتستفيد من الفرص العالمية.

عقلية الأسرة



- من الضروري ترسيخ فكرة أن الشركة العائلية تحتاج إلى التنمية والاستدامة في ذهن الجيل التالي منذ الصغر، لضمان استمرارها ونموها عبر الأجيال.
- يشكّل الجيل الأول نموذجًا رياديًا يُحتذى به، من خلال استعداده للتجربة وخوض غمار النجاح والفشل، مما يخلق بيئة ملهمة للتعلم والمثابرة.
- يتحقق النجاح الحقيقي للشركات العائلية من خلال التكامل بين الأجيال في مجالات الابتكار والبناء والتطوير، حيث يلتقي إرث الماضي برؤية المستقبل.

أولويات الأسرة



- بينما كان كل من الجيل الأول والجيل الثاني منشغلين في أدوار تشغيلية مزدحمة داخل الشركة، فقد حرصوا على جعل التوجيه الخارجي أولوية دائمة. تمثّل ذلك في حضورهم المنتظم للمؤتمرات، واجتماعاتهم مع قادة من شركات متنوعة، بالإضافة إلى زياراتهم لأسواق مختلفة لاكتساب رؤى جديدة وتوسيع آفاق التفكير.
- وقد أمضى الجيل الأول والجيل الثاني وقتًا كبيرًا في التنسيق والتخطيط المشترك لتحديد الشكل المناسب للمكتب العائلي الجديد، خاصةً وأن هذا المشروع كان مختلفًا جذريًا عن أي شيء قاما به في السابق. كان الهدف بناء نموذج يتماشى مع تطلعات العائلة في الحوكمة والاستثمار طويل الأجل.
- وفي خطوة مهمة نحو هذا التوجه، ترك أحد أعضاء الجيل الثاني دوره التشغيلي داخل الشركة، ليتفرغ تمامًا لتأسيس وإدارة ذراع الاستثمار المباشر ضمن هيكلة المكتب العائلي، مما شكّل نقطة تحول استراتيجية في مسار العائلة الاستثماري.

الهيكل والحوافز غير العائلية



- تعلمت العائلة، وأحيانًا بالطريقة الصعبة، أهمية التأنّي والحذر عند اختيار من يتم توظيفه لبناء أعمال تجارية جديدة. فقد أدركوا أن النجاح في هذا المجال يتطلب مزيجًا دقيقًا من الخبرة العميقة والملائمة، إلى جانب عقلية ريادية حقيقية تدفع نحو الابتكار والنمو.
- ومن أبرز عوامل الاستقرار والنجاح أن حوافز المديرين التنفيذيين من خارج العائلة كانت مصممة لتتوافق مع مصالح العائلة وأهدافها طويلة الأجل، مما ساهم في تعزيز الانسجام والاستدامة في القيادة.
- كما حافظت العائلة على قربها من الشركة ومن الرئيس التنفيذي من خلال مشاركتها النشطة والمنتظمة في مجلس الإدارة، وهو ما مكّنها من البقاء على اطّلاع دائم، وتقديم التوجيه الاستراتيجي في اللحظات المفصلية.

حالة عملية: تجربة عائلة موليز الفرنسية

يُبرز المثال الثاني تجربة عائلة موليز الفرنسية التي طورت منظومة استثمارية وتجارية أصبحت من بين الأكبر عالميًا. وقد اعتمدت العائلة على اتفاقية ملكية جماعية تفرض تداول الأسهم داخليًا وتوزيع جزء من الأرباح سنويًا مع إعادة استثمار الباقي. كما تبنّت ثقافة ريادية تُلزم الأعضاء الجدد بإثبات روح المبادرة واجتياز برنامج تأهيلي. وفي جانب الحوكمة، تُجرى انتخابات دورية لمجلس الإدارة، مما يعكس شفافية وديمقراطية في الإدارة ويعزز من استدامة المجموعة.

السياق

- أسست عائلة موليز جمعية عائلة موليز (AFM).
- يتألف هذا من حوالي 1400 قريب عبر خمسة أجيال .
- بدأت كشركة نسيجية في القرن التاسع عشر.
- اليوم أصبحت الشركة واحدة من أكبر تكتلات التجزئة في العالم.

اتفاقية الملكية الشاملة

يفرض الميثاق شراء وبيع الأسهم داخليًا، مما يعزز التضامن والثروة المشتركة، مع توزيع 1% من الأرباح سنويًا، وإعادة استثمار الباقي.

ثقافة ريادة الأعمال

يجب على أفراد الأسرة التقدم وإظهار الدافع الريادي والخضوع لبرنامج لمدة عام قبل القبول في جمعية عائلة موليز.

الحوكمة والخلافة

تُجري جمعية العائلة انتخابات كل أربع سنوات لاختيار مجلس إدارة. يُقدّم المرشحون برامجهم الانتخابية، ويتم انتخابهم من قِبل حوالي 600 عضو من أعضاء العائلة، مما يُعزز مبدأ الجدارة والإدارة الجماعية للأصول.

عائلة موليز عبر الأجيال



كيف يمكن للعائلة التجارية الاستفادة من هذه المفاهيم؟

غرس عقلية ريادية عبر الأجيال

يجب التركيز على أهمية غرس قيم الريادة في الأجيال المبكرة، عبر العمل الجاد، والتحلي بالمرونة والانفتاح على التغيير، وزرع عقلية النمو، وتشجيع الاستقلالية، مع الاستثمار في التعلم والملكية، بما يخلق جيلًا قادرًا على التكيف والمبادرة.

- كن قدوة في العمل الجاد والقيم مع البقاء منفتحًا على التغيير
- تنمية عقلية النمو
- استثمر في التعلم وتنمية الأجيال
- دعم الاستقلالية والمرونة

التهيئة

إن نجاح أي مبادرة ريادية داخل المنشآت العائلية يعتمد على وجود ممكنات واضحة تدعم التنفيذ وتضمن الاستمرارية. وتشمل هذه الممكنات وضع ضوابط تحدد الأهداف والمعايير، وتخصيص التمويل المناسب مع تقبّل مخاطر التجربة والفشل، وبناء هياكل تنظيمية وكفاءات بشرية قادرة على التنفيذ، إضافة إلى تصميم حوافز تحفّز الأفراد على الابتكار وتحقيق الأهداف المنشودة

الضوابط

ما الذي نسعى إلى تحقيقه؟ ما الذي نرغب في الاستثمار فيه؟ ما هي توقعاتنا من حيث مرحلة العمل، والحجم، والمخاطر، والعائد، إلخ؟

التمويل

ما هو المبلغ الذي نرغب في تخصيصه لهذا؟ ما مدى تقبّلنا للتجربة والفشل؟ ما الذي نحتاج إلى رؤيته لاستثمار أموال إضافية في مشروع جديد؟

الهياكل

ما هي الهياكل والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع على النحو الأمثل؟ هل هي داخل الشركة أم خارجها؟ ما الدعم، إن وُجد، الذي ينبغي أن تقدمه الشركة أو العائلة؟

الحوافز

ما هي هياكل الحوافز اللازمة لتحقيق أهدافنا؟

ما الذي يمكن أن يحدث خطأ؟ وماذا تفعل حيال ذلك؟

يستعرض هذا الإطار الختامي أبرز التحديات التي قد تواجه العائلات، مثل ضعف مشاركة الجيل الجديد، أو غموض الأهداف، أو تحفظ الجيل الأكبر عن المخاطرة، أو صعوبة إيقاف المشاريع غير المجدية. وتوصي بفتح قنوات الحوار بين الأجيال، وإعادة النظر في الاستراتيجيات عند الحاجة، وإنشاء فرق مستقلة للأعمال الجديدة، مع تشجيع الأجيال الجديدة على البحث عن تمويل خارجي لتعزيز الاستقلالية والموضوعية.

ماذا يمكن أن يحدث خطأ؟	... وماذا نفعل حيال ذلك
غياب الوضوح في رؤية العائلة وأولوياتها؛ ورغم تحديد الأهداف، إلا أن التقدّم كان بطيئًا؛ وبدأ أفراد العائلة بمشاريع جانبية بطريقة غير منهجية.	بناء الوضوح والتوافق بين أصحاب المصلحة الرئيسيين؛ وتحديد الأهداف الأساسية بوضوح (مثل: النمو، التنوع، التجريب، أو تطوير الجيل القادم)؛ والاتفاق على آليات التنفيذ وتحديد من سيقود كل مسار.
تم تصميم نهج المشاريع الجديدة والتنويع من قبل الجيل الأكبر، دون إشراك الجيل التالي، مما أدى إلى شعوره بعدم واقعية النهج وضعف ارتباطه به.	إجراء مناقشة صادقة بين الأجيال حول التحديات الحالية، وعدم التردد في إعادة تصميم النهج من البداية عند الحاجة، فالفشل في المحاولة الأولى أمر طبيعي وشائع بين العائلات.
الجيل الأكبر سناً يخشى المخاطرة ويخشى زعزعة الاستقرار أو تحويل الانتباه عن الأعمال الأساسية.	توعية الجيل الأكبر سناً بأهمية النمو والتنويع لاستدامة الأعمال، والنظر في إنشاء فريق مستقل عن العمليات التشغيلية الأساسية لتطوير أفكار جديدة واستكشاف فرص مستقبلية.
استثمرت العائلة في مبادرات ريادية للجيل القادم، لكنها تشعر الآن بأنها عالقة وغير قادرة على اتخاذ قرار بوقف التمويل أو إنهاء المشاريع رغم ضعف الجدوى أو التقدم.	يمكن تشجيع أفراد العائلة على جمع تمويل خارجي لمشاريعهم، ما يعزز الموضوعية في التقييم، ويدعم تحمل المسؤولية ويضفي جدية أكبر على العملية.

ختاماً، إن بناء إرث اقتصادي وريادي مستدام يتطلّب من العائلات العائلية الحفاظ على الثروة و استمرار الأعمال؛ مما يستلزم غرس عقلية ريادية عبر الأجيال، وتعزيز قيم التماسك، والقدرة على الابتكار والتجديد. ومن خلال اعتماد استراتيجيات واضحة، وحوكمة فعّالة، وممكنات داعمة، تستطيع العائلات أن تحوّل تحديات الاستمرارية إلى فرص للنمو، وأن تجعل من إرثها قوةً مساهمة في الاقتصاد الوطني. وبهذا، تُسهم المنشآت العائلية في صناعة مستقبل أكثر ازدهارًا، يواكب تطلعات رؤية المملكة 2030 ويعكس دورها المحوري في التنمية المستدامة.

GENERATION TRANSITION ADVISORS

sbruehl@gtadvisors.com

www.alteosconseil.com

المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

info@ncfb.org.sa

www.ncfb.sa

ncfb.sa

جميع الحقوق محفوظة © المركز الوطني للمنشآت العائلية.