أهمية نموذج التشغيل والتخطيط للتعاقب في المنشآت العائلية

تمثل الحوكمة المؤسسية والنماذج التشغيلية الفاعلة والتخطيط للتعاقب القيادي مرتكزات أساسية لتعزيز استدامة المنشآت العائلية وترسيخ قدرتها على مواصلة أعمالها عبر الأجيال.

ومع تطور هذه المنشآت وتوسع أنشطتها، تبرز الحاجة إلى أطر تنظيمية واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتنظم العلاقة بين الملكية والحوكمة والإدارة التنفيذية، بما يدعم كفاءة الأداء وجودة اتخاذ القرار.

ونستعرض هنا أهمية النموذج التشغيلي وتخطيط التعاقب في المنشآت العائلية، من خلال توضيح مكونات النموذج التشغيلي، ومجالات التعاقب، ودراسة حالة، وخطوات عملية لتقييم الوضع المؤسسي، بما يدعم استدامة الأعمال والمحافظة على الإرث العائلي عبر الأجيال.

النماذج التشغيلية

يحدد النموذج التشغيلي كيفية عمل المؤسسة لتحقيق أهدافها، من خلال تنظيم هياكل الحوكمة والأدوار والصلاحيات والسياسات والأنظمة ضمن إطار متكامل. وفي المنشآت العائلية، يدعم وضوح النموذج التشغيلي استمرارية الأعمال وانتقال القيادة، ويحدّ من الاعتماد على الأفراد.

مراحل تطوير النموذج التشغيلي

01

هياكل الحوكمة

تشمل الحوكمة بناء الهيكل التنظيمي وتوثيقه، وتحديد العلاقات الإشرافية والصلاحيات وتوزيع السلطات، بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية.

02

التميز التشغيلي

يمكّن التميز التشغيلي المؤسسة من رفع كفاءة عملياتها، عبر نموذج تشغيلي يحدد الوظائف والإدارات وآليات التعاون ومستوى المركزية.

03

المنشآت عالية الأداء

مؤسسات تتميز بهياكل حوكمة واضحة ونماذج تشغيل موثقة وفعّالة، تدعم التميز التشغيلي من خلال وضوح الهيكل وكفاءة الأداء على مستوى الإدارات والمؤسسة.

مكونات النموذج التشغيلي المتكامل

يتكوّن النموذج التشغيلي المتكامل من مجموعة عناصر مترابطة تعمل معًا لتمكين المؤسسة من تنفيذ أعمالها بكفاءة، وتحقيق قدر أكبر من الوضوح في الأدوار والصلاحيات وآليات العمل.

الإدارات والوظائف
تحديد الإدارات والأقسام والمسؤوليات التنفيذية.

الحوكمة المؤسسية
توضيح الأدوار والمسؤوليات والهيكل التنظيمي، وتفويض الصلاحيات.

السياسات والإجراءات
تنظيم أعمال الحوكمة والعمليات التشغيلية والإدارية.

الأنظمة والمنصات
دعم العمليات والتوثيق والرقابة من خلال الأنظمة الرقمية.

الترابط التشغيلي
ربط الإدارات والعمليات، وتحديد مستويات المركزية واللامركزية.

خطط التنفيذ
خارطة الطريق، ومؤشرات الأداء، ومكاتب إدارة المشاريع.

الأنظمة والمنصات الرقمية

ERP
نظام تخطيط موارد المؤسسة
لتوحيد العمليات المالية والتشغيلية والموارد البشرية وإدارتها ضمن منصة متكاملة.

HRMS
نظام إدارة الموارد البشرية
لإدارة الموارد البشرية وعمليات التوظيف، وتحسين تقديم الخدمات للموظفين.

PIMS
نظام إدارة معلومات المشاريع
لإدارة المشاريع ومتابعة أدائها ومواءمتها مع الأهداف المؤسسية.

التدقيق
أنظمة التدقيق الداخلي الرقمية
لتعزيز الضوابط والامتثال، ودعم التدقيق وإدارة المخاطر.

التحليلات
ذكاء الأعمال وتحليلات الذكاء الاصطناعي
لتحليل البيانات، ودعم التنبؤ، وتحفيز الإنتاجية.

النموذج التشغيلي الفعّال لا يقتصر على وجود هيكل تنظيمي أو أنظمة رقمية، بل يربط بين الأدوار والصلاحيات والسياسات والإجراءات والأنظمة ضمن إطار مؤسسي واضح، بما يقلل الاعتماد على الأفراد ويدعم استمرارية الأعمال والتعاقب بين الأجيال.

تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية

يمثل تخطيط التعاقب عملية منظمة تهدف إلى ضمان استمرارية الأعمال والتهيؤ لانتقال المسؤوليات والملكية عبر الأجيال. ولا يقتصر على إعداد القيادات القادمة، بل يشمل تنظيم انتقال المسؤوليات الإدارية والتنفيذية، والتخطيط لانتقال الملكية، ووضع أطر حوكمة الأسرة واتخاذ القرار، والمحافظة على الثروة والإرث العائلي.

وفي المنشآت العائلية، لا يقتصر تخطيط التعاقب على إعداد الجيل القادم من القيادات، بل يشمل أيضًا:

نقل الملكية

تنظيم انتقال الملكية والحصص عبر الأجيال.

نقل المسؤوليات الإدارية والتنفيذية

تنظيم انتقال المسؤوليات القيادية والإدارية والتنفيذية.

حوكمة الأسرة واتخاذ القرار

وضع أطر حوكمة الأسرة وآليات اتخاذ القرار.

الحفاظ على الثروة والإرث العائلي

الحفاظ على الثروة العائلية واستدامتها عبر الأجيال.

يهدف تخطيط التعاقب القيادي إلى ضمان استمرارية الأعمال، وتعزيز استقرار القيادة، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، مع الحد من التحديات والآثار المحتملة المصاحبة لمراحل انتقال القيادة.

الأنواع الرئيسية لتخطيط التعاقب

01
تخطيط تعاقب القيادات التنفيذية

يركز على استدامة العمليات التشغيلية من خلال التخطيط لتعاقب القيادات التنفيذية، وضمان استمرارية شغل المناصب الحيوية.

أمثلة:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات القيادية، وأهمها: الرئيس التنفيذي، والرئيس التنفيذي للعمليات، والرئيس المالي.

02
تخطيط انتقال الملكية

يركز على تخطيط انتقال ملكية الأصول والحصص إلى الجيل القادم من أفراد العائلة أو المساهمين الآخرين، بما يضمن استمرارية الملكية واستدامتها.

أمثلة:

- تخطيط التركات.
- آليات نقل الإرث أو انتقال الحصص.

03
تعاقب الأجيال

يركز على إعداد أفراد العائلة وتمكينهم لإدارة الملكية والثروة والكيانات العائلية، بما يضمن استدامة الثروة وانتقالها عبر الأجيال.

أمثلة:

- ميثاق العائلة والمكتب العائلي.
- المحافظة على القيم والرؤية والإرث العائلي.

دراسة الحالة

أثر ضعف الحوكمة والتعاقب القيادي

تستعرض هذه الحالة إحدى المنشآت العائلية التي واجهت تحديات في استمرارية الأعمال نتيجة انتقال القيادة دون وجود آلية رسمية لاختيار القيادات، أو معايير واضحة للكفاءة، أو تحديد دقيق للصلاحيات والمسؤوليات، مما أسهم في تعثر القرارات وتقييد جزء من السيولة.

أبرز التحديات

قرارات عالية المخاطر

اتخاذ قرارات تجارية أدت إلى تقييد جزء كبير من السيولة.

التعيين دون معايير كفاءة واضحة

تعيين أفراد في مناصب رئيسية دون توفر الكفاءة المطلوبة.

المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة

تنفيذ معاملات بشروط غير تجارية، مما زاد الضغوط على الشركة.

كيف كان من الممكن تفادي هذه الحالة استباقيًا؟

- وضع سياسات واضحة لتعارض المصالح والمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة.
- التخطيط المبكر لانتقال القيادة وفق معايير موضوعية.
- اعتماد مصفوفة واضحة لتفويض الصلاحيات.
- تعزيز الرقابة من خلال أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة.

خطوات عملية

أربعة مجالات لتقييم النموذج التشغيلي والحوكمة

يمكن للمنشآت العائلية مراجعة أربعة مجالات رئيسية لتقييم وضوح الهيكل التنظيمي، وفاعلية تفويض الصلاحيات، ومدى توثيق السياسات والإجراءات، وملاءمة الأنظمة والمنصات لاحتياجات العمل.

01 الهيكل التنظيمي

- هل الإدارات والوظائف محددة بوضوح؟
- هل التسلسل الإداري موثق؟
- هل الهيكل القانوني مناسب لنمو المنشأة والعائلة؟

02 تفويض الصلاحيات

- هل الصلاحيات المالية محددة؟
- هل الصلاحيات التشغيلية واضحة؟

03 السياسات والإجراءات

- هل إجراءات العمل موثقة وواضحة؟

04 الأنظمة والمنصات

- هل الأنظمة الحالية تلبي احتياجات العمل؟
- ما الأنظمة والمنصات المستهدفة؟

تساعد نتائج المراجعة على تحديد الأولويات وفرص التحسين، وتوجيه الجهود نحو تعزيز الحوكمة ورفع الكفاءة التشغيلية واستدامة الأعمال.

- يستند هذا المحتوى إلى ما طُرح في ورشة عمل افتراضية قدمتها شركة (Teneo) بتاريخ 14 سبتمبر 2026م، ولا يمثّل بالضرورة وجهة نظر المركز الوطني للمنشآت العائلية، ولا يتحمّل المركز مسؤولية استخدام هذا المحتوى أو الاعتماد عليه.

المركز الوطني للمنشآت العائلية

ncfb.sa

