المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

INSEAD

كيف أصبح المنهج السعودي في دعم المنشآت العائلية خارطة طريق لصنّاع السياسات عالميًا

كيارا سبينا
بروفسور إدارة الاعمال العائلية
في معهد انسياد

مقدمة

على أن هناك اختلافات واضحة بين إل في إم إتش (LVMH)، ومجموعة تاتا (Tata Group)، ووولمارت (Walmart)، وهواوي (Huawei)، فإن بينها قاسمًا مشتركًا واحدًا: جميعها أُسّست ولا تزال مملوكة للعائلات نفسها التي أسستها حتى أصبحت أسماءً معروفة على مستوى العالم. وفي الواقع، تُعدّ المنشآت العائلية حول العالم هي القاعدة لا الاستثناء، إذ تمثّل ما يصل إلى 80 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي العالمي و60 بالمائة من إجمالي التوظيف عالميًا. غير أنّ دورها في بلدٍ واحد بعينه يُعدّ أكثر محورية.

فما نسبته 95 بالمائة من جميع المنشآت التجارية في المملكة العربية السعودية هي منشآت عائلية. وتوظّف هذه المنشآت ما يقارب نصف القوى العاملة في البلاد، وتُسهم بنحو 27 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة. وهذا يعني أنّ المملكة، أكثر من غيرها من الاقتصادات، تواجه مرحلة حرجة مع دخولها ما يُعرف بـ"مرحلة التعاقب"، حين يسلّم المؤسسون زمام الأمور إلى الجيل التالي.

ولا شك أنّ المهمة جسيمة. فعلى الصعيد العالمي، لا ينجح سوى 30 بالمائة من المنشآت العائلية في الاستمرار إلى الجيل الثاني، ولا تتجاوز نسبة من تصل إلى الجيل الثالث 12 بالمائة. فما هو الحل الذي تبنته المملكة العربية السعودية؟ الحل هو استباق عقبات التعاقب الشائعة من خلال إصلاحات استباقية تهيّئ بيئة مواتية لنجاح التعاقب، أي العدالة الوقائية.

وقد تحمل تجربة المملكة دروسًا قيّمة لدول أخرى، من فيتنام إلى المغرب، ومن تشيلي إلى بنغلاديش، والتي تواجه تحديات مماثلة في تحديث قطاعات المنشآت العائلية لديها دون الإخلال بمساهمتها في الاقتصاد.

إن الآراء الواردة في هذا المنشور تُعبّر عن وجهة نظر الكاتب، ولا تعكس بالضرورة رؤية المركز الوطني للمنشآت العائلية.

النهج القائم على المنظومة

تأسست معظم المنشآت العائلية السعودية خلال طفرة النفط في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي. ويواجه العديد منها اليوم أول تحدٍ رئيسي في مسألة التعاقب، **إذ إن 58 بالمائة من المؤسسين للمنشآت المتوسطة والكبيرة تتجاوز أعمارهم 55 عامًا**. ومع ذلك، يفتقر ما يصل إلى 59 بالمائة منهم إلى خطة تعاقب واضحة، فيما لا يمتلك نحو 75 بالمائة مواثيق عائلية معتمدة.

وبالإضافة إلى مسألة التعاقب، تتعرض المنشآت العائلية السعودية أيضًا لضغوط تهدف إلى جعل إدارتها أكثر احترافية ومنهجية، وتحقيق توازن بين القيم التقليدية والممارسات الحديثة.

إلا أنّ المملكة العربية السعودية، وعلى خلاف التدابير المجزأة وردود الفعل المتفرقة - كحافزٍ ضريبي هنا أو برنامجٍ تدريبي هناك - المعتمدة في أماكن أخرى، **أنشأت منظومة متكاملة صُمّمت لمعالجة تحديات المنشآت العائلية بصورة شمولية.**

ويشكّل المركز الوطني للمنشآت العائلية (NCFB) الركيزة الأساسية لهذه المنظومة، إذ تشمل خدماته مجالات البحث، والتحول المؤسسي الحوكمة، والاستشارات والوسائل البديلة لحل النزاعات، والتطوير الاستراتيجي. فالتحديات التي تواجه المنشآت العائلية مترابطة بطبيعتها؛ إذ لا يمكن فصل التخطيط للتعاقب، على سبيل المثال، عن الحوكمة أو تسوية النزاعات أو احتياجات التمويل.

وقد أسفر هذا النهج المحوكم عن نتائج ملموسة؛ إذ أسهمت أبحاث المركز الوطني للمنشآت العائلية في صياغة إرشادات وزارة التجارة المنظمة لعلاقات الملكية العائلية، بهدف الحد من النزاعات، كإعداد نظام الشركات الجديد في المملكة، والذي ينصّ على أنه يجوز للشركات المملوكة للعائلات إبرام ميثاق عائلي ملزم ينظم ملكية العائلة في الشركة، وحوكمتها، وإدارتها، وسياسات العمل، وتوظيف الأقارب، وتوزيع الأرباح.

وعلى أرض الواقع، تشمل مبادرات المركز الوطني للمنشآت العائلية اعتماد مستشارين متخصصين مدرَّبين على فهم احتياجات الأعمال والديناميكيات العائلية في آنٍ واحد. وبالشراكة مع وزارة العدل، يقوم المركز أيضًا بتدريب وترخيص وسطاء قادرين على حل النزاعات العائلية قبل أن تتحول إلى صراعات مدمّرة.

مخطط عالمي

تهيمن المنشآت العائلية على القطاعات الخاصة في الاقتصادات الناشئة، إلا أنّ معظم الدول تفتقر إلى بنية تحتية منهجية لدعمها. ففي الصين، تزيد نسبة المنشآت العائلية على 80 بالمائة من أصل مليار منشأة خاصة. وفي الهند، تُسهم الشركات العائلية بأكثر من 75 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي الوطني، وهي من أعلى النسب في العالم. ومع ذلك، لم تنشئ لا الصين ولا الهند - ولا معظم الدول الأخرى التي تشهد هيمنة مماثلة للمنشآت العائلية - منظومة دعم شاملة من النوع الذي بنته المملكة العربية السعودية.

يوفّر النهج السعودي نموذجًا عمليًا للاستجابة لتحديات عالمية مشتركة: كيف يمكن مأسسة المنشآت العائلية؟ وكيف يمكن إدارة تعاقب الأجيال؟ وكيف يمكن مواءمة الهياكل التقليدية للأعمال مع أهداف التنمية الاقتصادية الحديثة؟



وفيما يلي أربع استراتيجيات رئيسية يمكن للحكومات الأخرى تكييفها بما يتناسب مع سياقاتها:

1- الحكومة بوصفها منسّقًا للمنظومة

يُظهر نموذج المركز الوطني للمنشآت العائلية كيف يمكن للحكومات أن تؤدي دورًا تحفيزيًا يتجاوز التنظيم التقليدي. والخلاصة المختصرة: أن تصبح مشاركًا فاعلًا. فمن خلال توفير رأس مال طويل الأجل، وآليات حل النزاعات، والاستثمار في البحث، ومواءمة الأطر التنظيمية، تستطيع الحكومات تهيئة الطريق أمام روّاد الأعمال والمنشآت العائلية.

2- تطوير حلول مُصمَّمة خصيصًا

بدلًا من استيراد أفضل الممارسات من دول أخرى، استثمرت المملكة العربية السعودية في فهم واقع منشآتها العائلية المحلية. فعلى سبيل المثال، عقد المركز الوطني للمنشآت العائلية شراكات مع الجهات الاستشارية ومؤسسات أكاديمية سعودية لدراسة الأبعاد الثقافية والعملية لبيئة الأعمال في المملكة.

وتبرز عدة سمات في هذا السياق؛ من بينها احترام كبار السن والسلطة الأبوية، ما يعني أن المؤسسين غالبًا ما يحتفظون بزمام القرار حتى في سن متقدمة، حتى عندما يمتلك الجيل الأصغر تعليمًا متقدمًا أو خبرات دولية.

وفي الوقت ذاته، تفضّل العديد من المنشآت توظيف أفراد من العائلة في المناصب الرئيسة، وتتطلب القرارات التجارية الكبرى في الغالب توافقًا بين عدة فروع عائلية.

3- التكامل مع الاستراتيجيات الاقتصادية الوطنية

في المملكة العربية السعودية، يرتبط تطوير المنشآت العائلية مباشرة بمخطط التحول الاقتصادي الوطني، ورؤية 2030. وهذا يعني مواءمة أهداف المنشآت العائلية مع الأهداف الاقتصادية الوطنية.

ومن خلال تعزيز هذه المنشآت، تدفع المملكة في الوقت نفسه بعجلة تنويع الاقتصاد، وخلق فرص العمل، وتنمية القطاع الخاص، وهي جميعها أهداف جوهرية ضمن رؤية 2030.

وانطلاقًا من هذه الممارسات، صُمّمت مبادرات المركز الوطني للمنشآت العائلية - مثل اعتماد المستشارين المهنيين، وتشجيع إعداد المواثيق العائلية، والتخطيط المنهجي للتعاقب - لتعزيز الحوكمة والاستدامة مع احترام الخصوصية الثقافية السعودية. ويضمن ذلك أن تكون الإصلاحات عملية وتحظى بقبول واسع.

4- الدعم الشامل من البداية إلى النهاية

يتميّز النهج الشمولي للمركز الوطني للمنشآت العائلية، الممتد من البحث والتعليم إلى الحوكمة وحل النزاعات، بتباين واضح عن الدعم المجزأ السائد في معظم الدول، حيث تضطر المنشآت العائلية إلى التعامل مع جهات متعددة لا تتواصل بالضرورة فيما بينها.

خذ على سبيل المثال نظام العدالة الوقائية المتكامل الذي يقدّمه المركز؛ فمن خلال حزمة مخصّصة تشمل مراجعة الميثاق العائلي، والاستشارات المتخصصة، وبرامج التوعية، والتدريب بمحتوى مُفصّل لأفراد العائلة، يسعى النظام إلى منع النزاعات قبل أن تؤدي إلى زعزعة استقرار الأعمال. ثم يأتي برنامج الوسائل البديلة لحلها لو وقعت.

فعلى سبيل المثال، واجه وريثان لإحدى شركات التصنيع متوسطة الحجم حالة من الجمود بشأن هيكل الإدارة الحالي للشركة. فلجآ إلى المركز الوطني للمنشآت العائلية عبر وسيط معتمد. وخلال عدة جلسات استشارية، ساعد الوسيط الشقيقين على توضيح الحدود بين أدوارهما العائلية والتجارية، ووضع خطة تعاقب واضحة، وإرساء آليات حوكمة تمنع نشوب نزاعات مستقبلية.

ختاما

في الوقت الذي تواجه فيه المنشآت العائلية حول العالم تحديات التحول بين الأجيال وتطوير نماذج الأعمال، ومتطلبات الاستدامة، يُظهر النهج المنهجي الذي تتبعه المملكة العربية السعودية كيف يمكن للتطوير المؤسسي الموجّه أن يسرّع التحول الاقتصادي مع الحفاظ على القيم الثقافية.

وبالنسبة لصنّاع السياسات في الاقتصادات الناشئة، تقدّم التجربة السعودية خارطة طريق واضحة: الاستثمار في فهم واقع المنشآت العائلية، وإنشاء أنظمة دعم متكاملة، ومواءمة تطوير المنشآت العائلية مع الأهداف الاقتصادية الوطنية. ومن خلال تبنّي هذا النهج، يمكن للحكومات أن تؤدي دورًا تحفيزيًا في تنمية القطاع الخاص دون التدخل المباشر في العمليات التشغيلية للأعمال.

للاطلاع على المقال باللغة الانجليزية عبر الرابط:

https://knowledge.insead.edu/family-business/saudi-arabia-tackles-succession-decades

