المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

المركز الوطني للدراسات والبحوث الاجتماعية
National Center for Social Studies (NCSS)

تخطيط التعاقب في المنشآت العائلية

د. فيصل الطاهر شياد
أستاذ المالية المشارك بكلية الأعمال، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تُمثّل المنشآت العائلية إحدى الركائز الجوهرية في الاقتصاد الوطني السعودي، إسهاماً في النمو، وتوليد الوظائف، واستدامة الأعمال عبر الأجيال. ومع التطور الاقتصادي الذي تشهده المملكة وبروز تحديات التحول والحوكمة، يُعد التخطيط للتعاقب الإداري والقيادي ضرورة استراتيجية تضمن انتقال المعرفة، واستمرارية الأعمال، وحماية إرث العائلة وقيمها، بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030.

وانطلاقاً من دور المركز الوطني للمنشآت العائلية في دعم وتأهيل هذا القطاع الحيوي، يستعرض هذا المنشور مبادئ ومنهجيات تخطيط التعاقب، والعوامل ذات التأثير في الانتقال بين الأجيال، إلى جانب الوقوف على أبرز التحديات والممارسات المحلية وبيان سبل تطوير حوكمة التعاقب للوصول إلى نموذج أكثر استدامة واستقراراً.

هذا المنشور مستند على نتائج دراسة بحثية أُجريت على منشآت عائلية تمثل مناطق مختلفة من المملكة، بهدف تحليل واقع التعاقب الإداري، واستخلاص العوامل المحفزة لاستمرارية المنشآت العائلية ونجاح انتقالها عبر الأجيال، وصولاً إلى توصيات عملية تسهم في حماية أعمال العائلة ورفع كفاءة انتقال القيادة، وضمان استمرار مساهمتها في التنمية الاقتصادية الوطنية.



أهداف الدراسة وحدودها ومنهجيتها

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أبرز التحديات التي تواجه المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية، والمتمثل في تخطيط التعاقب بين الأجيال، من خلال البحث في الممارسات الحالية للتعاقب وتقييم واقعها في بيئة المنشآت العائلية المحلية. كما تسعى إلى تحليل آليات تنفيذ خطط التعاقب في الشركات العائلية، خصوصًا ما يتعلق بانتقال الملكية والإدارة، إلى جانب دراسة عوامل النجاح والفشل في هذه العملية. وتتناول الدراسة كذلك العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة في تخطيط التعاقب ضمن السياق السعودي، وصولًا إلى اقتراح إطار عام يعزز نجاح عمليات التعاقب، والخروج بتوصيات عملية تسهم في دعم استدامة المنشآت العائلية وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني.

تحددت حدود الدراسة وفق نطاقين رئيسيين، مكاني وزماني، على النحو الآتي:

شملت الحدود المكانية عينة مكونة من (14) منشأة عائلية تغطي المناطق الرئيسة في المملكة العربية السعودية، وهي: المنطقة الوسطى، والمنطقة الشرقية، ومنطقة القصيم، مع التركيز على المدن الكبرى في تلك المناطق وهي الرياض، الدمام، وبريدة.

أما الحدود الزمانية، فقد امتدت فترة الدراسة لمدة ثلاثة أشهر ابتداءً من 7 ديسمبر 2023م وحتى 7 ديسمبر 2024م، وبلغ عدد أفراد العينة المشاركين في الدراسة (25) مبحوثًا يشغلون مناصب مختلفة داخل المنشآت العائلية المشمولة بالبحث.

يطرح البحث جملة من التساؤلات، أهمها:

- ما عوامل نجاح تخطيط التعاقب في بعض المنشآت العائلية؟
- هل تقوم المنشآت العائلية في المملكة بتخطيط التعاقب؟
- لماذا تُحجم بعض المنشآت العائلية عن وضع خطط للتعاقب ضمن أهدافها؟
- ما الآليات المقترحة والمناسبة لتخطيط التعاقب في المنشآت العائلية في البيئة السعودية؟
- ما التحديات التي تواجه انتقال قيادة الشركات من جيل إلى آخر؟

منهج البحث الملائم سيكون المنهج الاستقرائي، المستند على إطار معرفي وتفسيري لخلق معرفة وفهم جديد من ردود المشاركين في المقابلات.

وبناء عليه، سيتم الاعتماد على منهجية نوعية في هذه الدراسة من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة (مقابلات وجها لوجه) مع بعض أصحاب الشركات العائلية في المملكة لفهم كيفية تحضيرهم والتعامل مع نقل شبكاتهم الاجتماعية إلى من سيخلفونهم. وجمع البيانات والرؤى حول مسألة تخطيط التعاقب في الشركات العائلية في المملكة.



العلاقات العائلية وتراث وقيم العائلة

الشركات العائلية في العينة أشارت إلى وجود علاقات عائلية تربط بينهم مبنية على قيم وتقاليد وعادات المجتمع السعودي المسلم، يسود فيها الاحترام المتبادل، ويتشبثون بقيم المؤسس ويجعلونها من معايير النجاح للشركة.

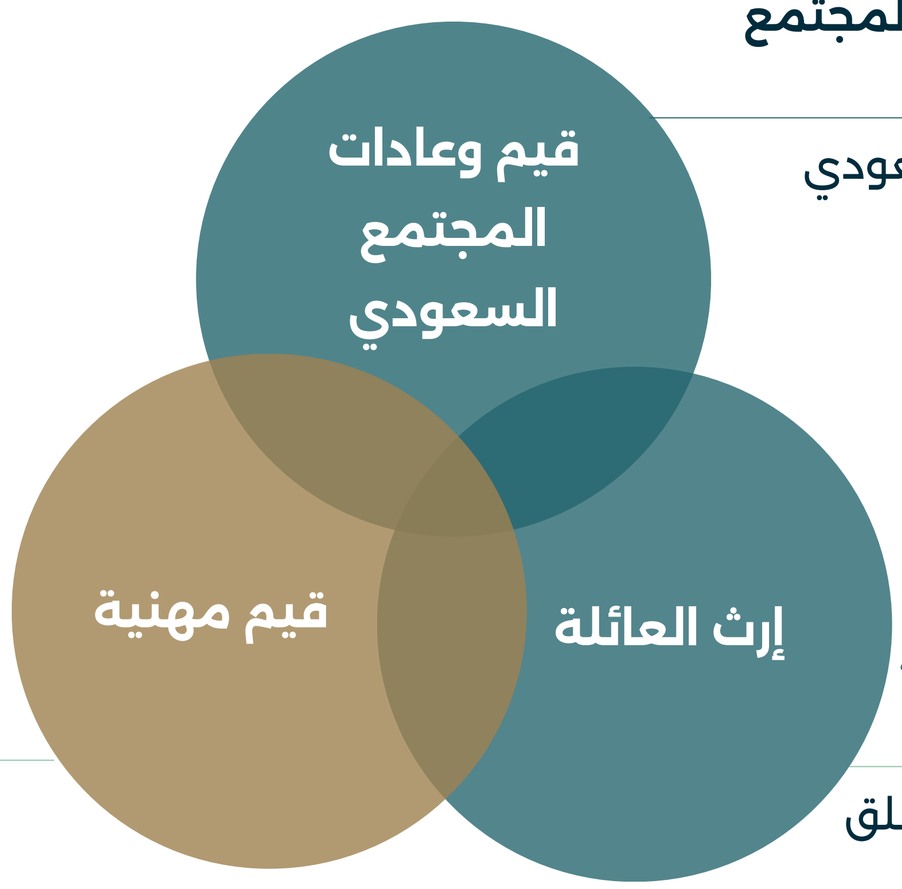
كما نلاحظ حرصا على تقليل جوانب الخلافات العائلية قدر المستطاع وتقليل مساحة التداخل بين العائلة من جهة وبين الشركة من جهة أخرى.

علاوة على ذلك، توجد نقطة مشتركة بالنسبة للشركات المدروسة في أنها تعتبر إرث العائلة مقدسا ينبغي السعي للحفاظ عليه للاستمرار جيلا بعد جيل. أما أهم القيم فكانت الحرص على الجودة، والالتزام بتقديم الأفضل، والثقة والصدق، والحرص بالمسؤولية.

أهم القيم في الشركات العائلية

أخلاق الإسلام، عادات وتقاليد المجتمع السعودي

أهمية الانتماء إلى المجتمع السعودي المسلم .



قيم المؤسس، الاسم العائلي، الانتماء

أهمية الإرث العائلي، باعتباره منطلق الشركة العائلية.

الجودة، الثقة، الصدق، الاحترام المتبادل، المسؤولية

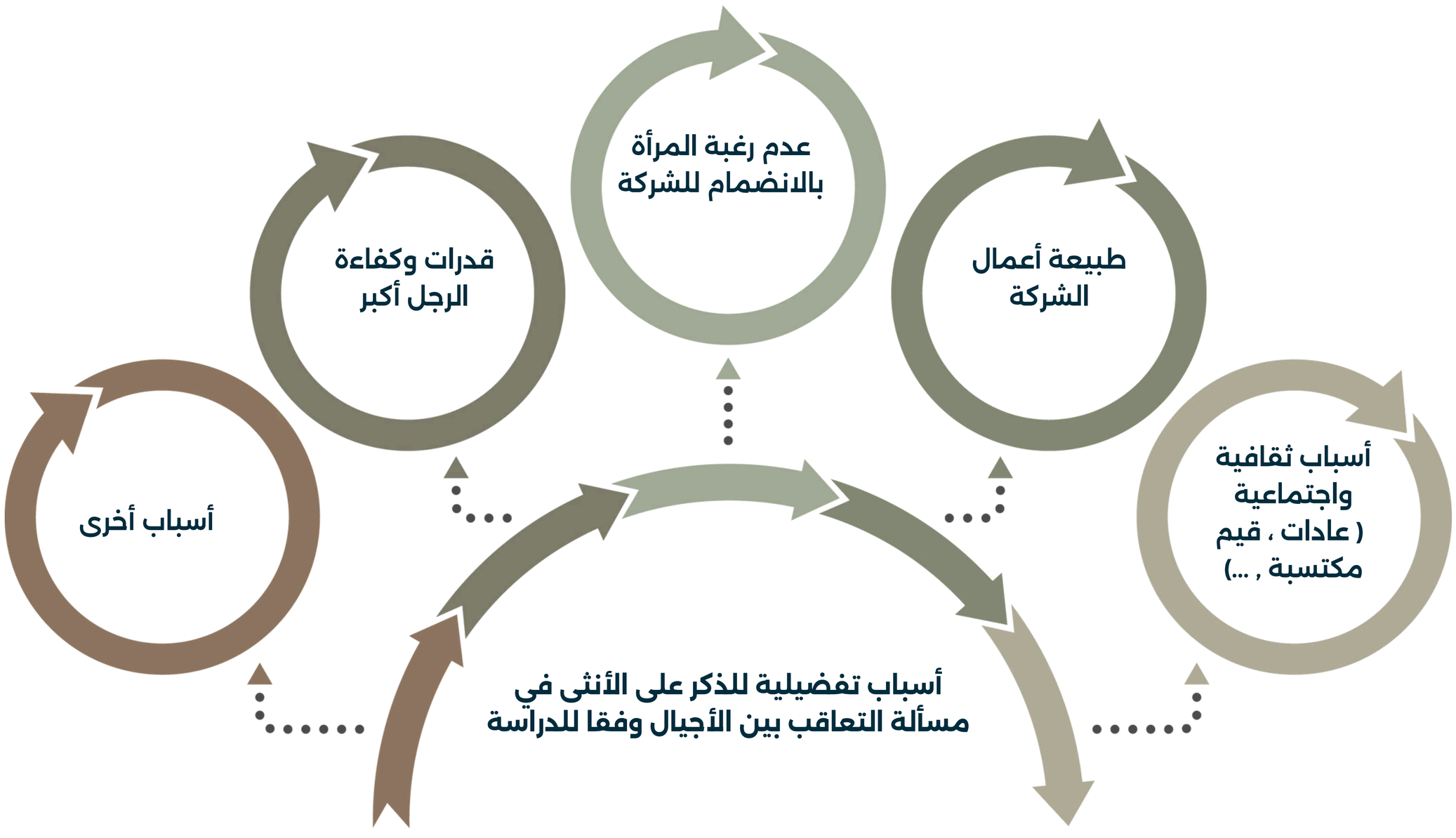
أهمية القيم المهنية والتجارية لتحقيق التنافسية

تحليل قضايا المرأة وتخطيط التعاقب

تشير نتائج العينة المبحوثة إلى أن مجلس الإدارة ومجلس العائلة في معظم الشركات العائلية يضمان نسبة أكبر من الذكور مقارنة بالإناث، وهو ما يمثّل تحديًا لا يزال قائمًا. وتحتاج المرأة داخل هذه الشركات إلى دعم ومساندة من أفراد العائلة، إضافة إلى منحها فرصًا عادلة للتدريب واكتساب المهارات الفنية، وتمكينها من تحقيق توازن بين العمل والحياة. ومع الأخذ في الاعتبار أنّ بعض القطاعات قد تكون أكثر ملاءمة للرجال – مثل قطاع البناء والورش الصناعية الثقيلة – إلا أن ذلك لا يلغي قدرة المرأة على تولّي مناصب تنفيذية وقيادية داخل الشركات العائلية.

وتظهر إجابات أفراد العينة تفضيلًا واضحًا للذكور في مسألة التعاقب القيادي، واعتبار الإدارات العليا حقًا لهم، رغم إقرارهم بأهمية دور المرأة في بعض الوظائف التي يرونها مناسبة لها. وحتى في الحالات التي مُنحت فيها المرأة أدوارًا في الشركة، لم تُدرج غالبًا ضمن قائمة المرشحين المحتملين للخلافة. وهذا الاتجاه تؤكده أيضًا العديد من الدراسات التي تشير إلى تفضيل الذكور خلفاءً على ذرية الإناث.

وترجع هذه الظاهرة إلى عوامل ثقافية واجتماعية نشأ عليها المؤسسون أو الملاك الحاليون للشركات العائلية، إضافة إلى طبيعة بعض الأعمال التي تتطلب جهدًا كبيرًا ووقتًا أطول، مما يُعتقد أنه لا يناسب الإناث. كما تُعزى هذه النظرة إلى اعتبارات أسرية مرتبطة بأحقية الذكر في القِوامة، وبالتالي أحقّيته بقيادة الشركة ما دام قادرًا وحاضرًا. ومع ذلك، بدأت هذه الرؤية في التغيّر تدريجيًا، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي عززت دور المرأة في مختلف قطاعات المجتمع، وفتحت أمامها مجالات التعليم العالي، مما مكّن العديد من النساء من الوصول إلى مواقع قيادية في قطاعات وشركات متعددة.



أسباب عدم رغبة الجيل الجديد العمل في الشركة العائلية

أظهرت نتائج المقابلات وجود عدة أسباب تدفع بعض أفراد العائلة للعزوف عن العمل داخل الشركات العائلية، من أبرزها الرغبة في بناء مسار مهني مستقل خارج نطاق الشركة العائلية، والسعي لاكتساب خبرات مهنية أكثر تخصصاً أو الاستقلال عن تأثير العائلة، كما أشار بعض المشاركين إلى محدودية الوظائف المتاحة نتيجة صغر حجم المنشأة أو القيود المفروضة على عدد أفراد العائلة العاملين فيها، إضافةً إلى عدم رغبتهم في تحمل مسؤوليات مباشرة أمام أفراد الأسرة، أو عدم استيفاء المتطلبات العائلية للدخول إلى الشركة مثل المؤهلات التعليمية والخبرة العملية.

بعض أهم أسباب رفض العمل بالشركة العائلية وفقا للدراسة

- رغبة في الابتعاد عن العائلة نتيجة أحاسيس بضغوطات عائلية أكثر في الشركة العائلية زو الابتعاد عن كل ما من شأنه إثارة النزاع أو الخلاف
- الحرص على تأسيس عمل خاص أو عمل وظيفي يتوافق مع اهتماماتهم وطموحاتهم
- رغبة في النجاح الفردي والاستقلالية وصنع مجد شخصي

قرار اختيار الخليفة ومن سيتولى إدارة الأعمال في المنشآت العائلية

تُعدّ الإجابة عن سؤال «من سيتولى الخلافة مستقبلًا؟» عاملًا حاسمًا في تشكيل مسار الشركة العائلية واستمراريتها. وقد اتفق معظم أفراد العينة على أن وجود خليفة من داخل العائلة يُعد عنصرًا جوهريًا للحفاظ على صفة الشركة العائلية، وأن استمرارها يصبح مهددًا في حال غياب فرد من العائلة قادر على مواصلة قيادتها.

كما عبّر أغلب المشاركين عن وجود توقعات راسخة بأن يتولى أول الأبناء الذكور إدارة الأعمال خلفًا لوالده المؤسس، باعتباره الامتداد الطبيعي لقيادة الشركة.

وأظهرت النتائج تفاوتًا في مستوى الاستعداد لعملية الخلافة؛ إذ إن معظم الشركات لم تقم فعليًا بإعداد خليفة وفق معايير واضحة ومنهجية. كما أن العديد من القرارات لا تزال غير محسومة، ما يشكّل عامل خطر على هذه الشركات، إذ قد يتعرض القائد الحالي لأي ظرف مفاجئ يحدّ من قدرته على إدارة العمل، مما يؤدي إلى فترة انتقالية صعبة قد تُربك إدارة الشركة وتُحدث حالة من عدم الاستقرار لدى الموظفين والمؤسسة على حدّ سواء.

وركّزت الشركات العائلية محل الدراسة على معيار الخبرات المهنية عند اختيار الخليفة، بما يستلزم أن يمتلك المرشح خبرات عملية داخل الشركة وخارجها، تسمح له باكتساب المهارات القيادية الضرورية لإدارة العمل بكفاءة واستمرارية.

أهم معايير الخلف المطلوبة من الشركات العائلية وفقا لآراء العينة

- شخصيته وعلاقته بالآخرين
- الاستعداد والاهتمام والرغبة
- الخبرات المكتسبة
- التعليم والشهادات المهنية

تحديات انتقال السلطة بين الأجيال المختلفة

بالنسبة لبعض العائلات، يمكن أن تكون الخلافة من الجيل الأول إلى الجيل الثاني **هي الأكثر صعوبة، لأنه لا توجد سابقة أو مثال سابق** في تاريخ العائلة أو الشركة.

توجد عوامل تؤثر في عملية التخطيط للتعاقب، تشمل مدى وجود نية ورغبة من قبل المؤسس والملاك في تحضير خليفة محتمل من أفراد العائلة، وأيضا مدى استعداد ورغبة الخلفاء لتحقيق الذات في الشركة؛ وماهو نوع العلاقات الأسرية السائدة، وما هي آفاق الشركة، وكيف تؤثر العائلة على جوانب الأعمال، وماهي بيئة السوق وطبيعة الميراث.

تتمتع الشركة التي لديها خطة تعاقب جيدة التصميم بفرصة أكبر بكثير للبقاء والنمو. وتوفر الخطة الجيدة الشفافية والموضوعية وتتيح وقتًا كافيًا لتحديد الخلفاء المستقبليين وإعدادهم.

مجلس الإدارة ومجلس العائلة

يوفّر مجلس الإدارة وسيلة فعّالة للحفاظ على استدامة الشركة واستمراريتها؛ إذ إن المنشآت العائلية، التي تقوم عادةً على الروابط الأسرية والعلاقات غير الرسمية في بيئة العمل، تكون أكثر عرضة للمخاطر الداخلية وظهور نزاعات أسرية غير متوقعة. ومن ثمّ يكون مجلس الإدارة في موقع أفضل لمواجهة مثل هذه الصدمات، ولديه القدرة على التكيّف مع التغيّرات الحتمية في بيئة الأعمال.

أما فيما يتعلق بمجلس العائلة في الشركات العائلية، فقد أجمع جميع أفراد العينة المستجوبة على وجود مجلس للعائلة، وكانت أغلب هذه المجالس تعقد اجتماعات دورية تشبه لقاءات لمّ الشمل. وتهدف هذه الاجتماعات إلى تعزيز العلاقات بين الأجيال، واستثمار فرصة الاجتماع لحل الخلافات والنزاعات العائلية التي قد تظهر من حين لآخر.

خطط انتقال الملكية

لقد تبنّت الشركات العائلية محلّ الدراسة عدّة خيارات عند نقل الملكية، كان أبرزها الاعتماد على أحكام الشريعة الإسلامية، التي تتولى بنصوص القرآن الكريم تنظيم عملية تقسيم الثروة وفق الضوابط الشرعية. ومع ذلك، اتجهت بعض هذه الشركات في حالات معيّنة إلى فصل الأصول العقارية عن ملكية الشركة؛ حيث تمّ نقل ملكية بعض العقارات إلى البنات لتجنّب إشكالية دخول الأصهار في هيكل الملكية، بينما أُبقيت ملكية أصول الشركة ونشاطاتها التجارية بيد الذكور من خلال شراء حصص البنات. وبهذا الإجراء، بدا وكأن الشركات وضعت قاعدة غير رسمية وغير مكتوبة تمنع الأصهار من امتلاك حصص في المنشأة العائلية.

وبالنظر إلى خطط نقل الملكية، يُظهر تحليل الاستبيانات والمقابلات الشخصية وجود اتفاق بين الشركات العائلية على أن انتقال الحصص يتم غالبًا عبر بيعها أو وهبها لأفراد العائلة، بدلاً من اللجوء إلى خيارات أخرى مثل البيع لأطراف خارجية أو التصفية. كما يتأثر انتقال الملكية بجملةٍ من الخصائص العائلية والاعتبارات المختلفة، مثل القيم الأسرية، ومستوى التعليم، وهيكل حصص الملكية، ومدى سيطرة المؤسس أو أحد أبنائه، وهي عوامل يمكن أن تسهّل عملية النقل أو تعيقها.

ويرجع غياب خطط ملكية واضحة ورسمية في كثير من هذه الشركات إلى حساسية موضوع الملكية نفسه، وما قد يثيره من خلافات بين أصحاب المصلحة.

انتقال الملكية وتحدياته في الشركات العائلية وفقا للدراسة

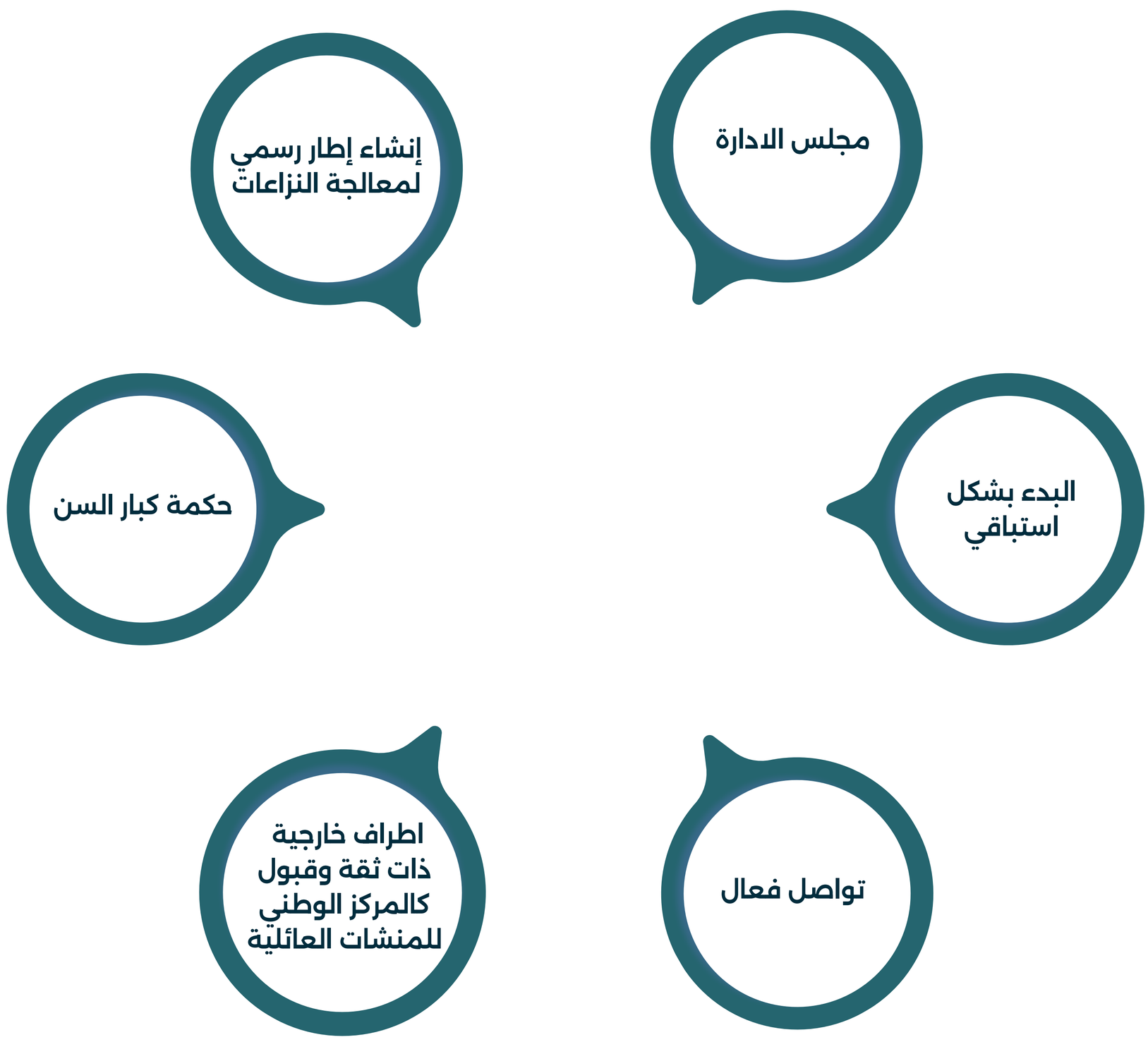
حساسية الموضوع	شراء الحصص	تفضيل بقاء الإرث العائلي	غياب خطط واضحة لنقل الملكية	اللوائح
يثير موضوع نقل الملكية عدة خلافات.	الخيار المفضل هو شراء الحصص داخل البيت العائلي ورفض دخول الأجنبي.	السعي للحفاظ على الملكية العائلية يرتبط باسم العائلة ويحقق دعائم استمرارية العائلة.	غياب خطط واضحة لحل الخلافات المرتبطة بنقل الملكية والحصص قد يشكل مسببا للخلاف في المستقبل.	تسعى الشركات العائلية لحل أي خلاف يرتبط بنقل الملكية من خلال الاجتماعات التي تقرب وجهات النظر، في ظل غياب لسياسة واضحة للتخارج.

حل النزاعات واتخاذ القرار في الشركات العائلية

يمثّل حلّ النزاعات تحديًا جوهريًا في الشركات العائلية، نظرًا للطبيعة العاطفية والشخصية التي تميّز العلاقات بين أفراد العائلة. إذ يمكن أن تتصاعد الخلافات بسرعة، مما ينعكس سلبًا على الأداء العام للشركة. ومن هنا تبرز أهمية إنشاء آلية عادلة وشفافة لمعالجة النزاعات بشكل فعّال.

وفيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار داخل الشركات العائلية، فإنها تتراوح بين قرارات فردية وأخرى جماعية تشاورية. ويُعد اتخاذ القرار عنصرًا محوريًا في الإدارة، سواء كانت القرارات تشغيلية أو تكتيكية أو استراتيجية؛ مما يجعل تحديد الجهة المخوّلة باتخاذ القرار مسألة بالغة الأهمية.

تُعد النزاعات العائلية من أبرز أسباب فشل الشركات العائلية، الأمر الذي يستدعي وضع إطار واضح لحلّ هذه الصراعات. ويمكن تحقيق ذلك عبر اعتماد مبادئ توجيهية تنظم عقد الاجتماعات فور حدوث خلاف، وتحديد الجهة المخوّلة بالتحكيم، وكذلك تحديد أعضاء المجلس العائلي الذين يحضرون جلسات الصلح. وتشير نتائج العينة إلى أن الشركات العائلية تبذل جهودًا لاحتواء النزاعات عبر الحوار والتواصل، سعياً لتقليل مساحة الخلاف قبل تفاقمه. كما تلجأ إلى الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية للبحث عن حلول مناسبة، مع الاعتماد على مواثيق عائلية متوافق عليها لترسيخ آليات الحوكمة وضمان الاستقرار.



معوقات تحضير الجيل الجديد للخلافة

تواجه عملية إعداد الخلف المناسب لقيادة الشركة جملةً من التحديات المتداخلة، يأتي في مقدمتها مدى رغبة الشخص ذاته في تولّي المسؤولية، إضافة إلى الخلافات العائلية التي قد تنشأ عند إسناد المنصب لأحد أفراد العائلة دون غيره، فضلاً عن محدودية الخبرات لدى الجيل الحالي. وتستوجب هذه العوامل من الشركات العائلية التعامل معها بوعي واستباقية لضمان انتقال سلس ومرن للقيادة.

وانطلاقًا من ذلك، تبرز الحاجة إلى وضع خطة شاملة للتعاقب الوظيفي في مرحلة مبكرة، بحيث تأخذ في الاعتبار قدرات الخلفاء المحتملين وتطلعاتهم، إلى جانب احتياجات الشركة وتوجهات الجيل الحالي من المالكين. كما يُعدّ الاستعانة بمستشارين متخصصين خطوة مهمّة لإضفاء موضوعية أكبر على العملية وتحسين جودة التخطيط.

وتواجه الشركات العائلية أيضًا عدداً من المعوقات في مسار التعاقب، من بينها محدودية الخبرات العملية لدى الخلف المحتمل وفق تقدير القيادة الحالية، وضعف التواصل داخل العائلة وتجنب الخوض في موضوع الخلافة بسبب حساسيته، واختلاف التطلعات ووجهات النظر بين الأجيال. ويضاف إلى ذلك غياب الوثائق الرسمية التي توضّح آليات انتقال الملكية والإدارة، فضلاً عن ضعف الوعي بأهمية التخطيط المبكر وإعداد الجيل المستقبلي لتولي الأدوار القيادية داخل المنشأة.

وتتعمّق هذه التحديات مع ازدياد حجم الشركة وتعقّد أنشطتها، إذ يصبح الانتقال العفوي للقيادة أكثر خطورة، وقد يعرّض الكيان العائلي لمخاطر تشغيلية وتنظيمية كبيرة. فغياب خطة واضحة قد يؤدي إلى صراعات داخلية تُضعف ثقة الموظفين والشركاء، وتؤثر سلبًا على سمعة الشركة واستقرارها في السوق. كما أن الخلف غير المُعدّ قد يجد نفسه أمام مسؤوليات تفوق قدراته، مما قد يسبب تباطؤًا في الأداء أو اتخاذ قرارات غير مدروسة.



بناء قدرات الجيل القادم

أوضحت الردود أن مفهوم التعليم الرسمي أصبح يعتبر من الشروط والمعايير التي ينظر لها الجيل القديم على أساس أهميتها في تكوين الجيل الجديد وتسليمه القيادة والملكية في المنشأة العائلية لإعداد أفراد العائلة الصغار، قامت بعض الشركات العائلية بإجراءات مشابهة، ففي المراحل المبكرة يتم إشراك أفراد العائلة الصغار في الشركة العائلية للقيام بنشاطات بسيطة، كان الغرض منها إشراكهم شيئا فشيئا في العمل، وتعويدهم على تحمل بعض المسؤوليات.

ويرجع سبب اهتمام الشركات العائلية ببناء قدرات الجيل القادم، لأنه ضمان لاستدامة الشركة واستمرار نشاطها إلى أجيال عديدة، ويعتبر التركيز على جوانب المهارات والخبرات سواء داخل الشركة العائلية بشكل تدريجي، أو اكتساب خبرات خارج الشركات العائلية من الدعائم القوية في تأهيل وتدريب الجيل الجديد. حيث يعتبر ميزة مهمة في فهم كيفية إدارة الشركات ومواجهة التحديات. إضافة إلى الانفتاح على جوانب التعليم الأكاديمي والمهني المتخصص ومسايرة التطورات الحديثة كل ذلك يزيد من كفاءة المورد البشري العائلي.

يشمل التحدي الكبير لإعداد الخليفة المناسب مدى قدرته على اكتساب معارف ومهارات السلف من أجل تحسين أداء الشركة، إلى جانب عوامل القرب والثقة العائلية التي تسهل عمليات التخطيط الانتقالي. كما أن الإعداد الجيد لمرحلة تسليم الخليفة المشعل في الشركة، يؤدي إلى تحولات أكثر سلاسة، ولا يؤدي بالضرورة إلى أداء سيء بعد الانتقال. وقد ذكرت المنشآت العائلية في ردودها عددا من الأدوات لإعداد الجيل القادم، مثل:

- **بناء برنامج للتدريب:** يتعلم فيها الشباب عن الأعمال التجارية للعائلة وأنواع المهن المتاحة.
- **وضع خطة مستقبلية:** إذا اقتنع مؤسس الشركة أو مالكها على أنه سيأتي اليوم الذي يصبح فيه عاجزا أو غير قادر على إدارة الشركة، فعليه أن يستحضر هذه النقطة لبناء الجيل القادم الذي سيكمل المسيرة من بعده. وهذا يمكنه من التخطيط للتطوير الوظيفي المناسب للجيل القادم.
- **استغلال مجلس العائلة:** يمكن أن يكون مجلس العائلة مكانًا فعالاً للمناقشات المختلفة، وزرع قيم الشركة وتوضيح تحدياتها وإبقاء العائلة على تواصل مع الشركة ومع بعضها البعض.
- **تطوير المهارات:** تقييم مهارات ومواهب ورغبات الجيل القادم في جميع المراحل، ومنحهم أكبر عدد ممكن من الفرص للتعرف على الشركة، وكيفية ضمان مستقبلها الناجح.

بناء قدرات الجيل الجديد في الشركات العائلية

التدريب الداخلي	العمل خارج الشركة العائلية	الاستعداد والجاهزية	التعليم
التدريب في وظائف بسيطة في الشركة العائلية منذ سن صغيرة.	الحث على أخذ خبرات خارج الشركة العائلية.	وجود رغبة واستعداد نفسي لتولي مناصب قيادية بالشركة.	أهمية الحصول على تعليم جامعي، خصوصاً إدارة الأعمال أو التخصصات القريبة من عمل الشركة.

مدى إدراك أهمية خطط التعاقب في المنشآت العائلية

بالرغم من اقتناع كل الشركات العائلية في العينة بأهمية التخطيط للتعاقب، وأنه أحد أهم العوامل لاستمرارية الشركات العائلية. إلا أنه لا يزال العديد من أفراد العائلة غير مدركين لأهمية وجود خطط لتعاقب الأعمال. وقد انعكس هذا النقص في الوعي في أن بعض الشركات العائلية ليس لديها أي خطط للتعاقب.

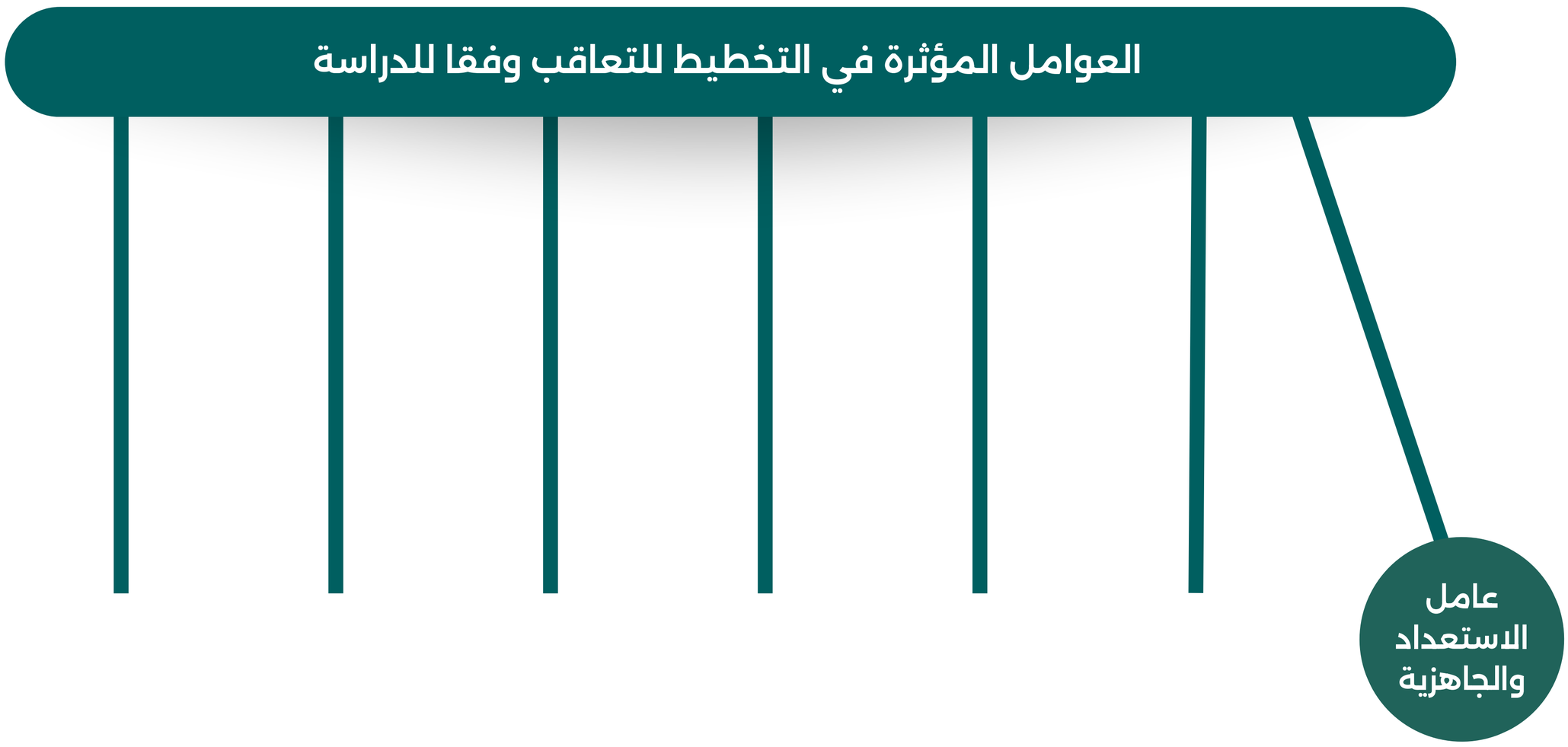
هناك من يعتقد أنه لم يحن الأوان بعد، وهناك من يقول إن الشركة ستؤول مليكتها وإدارتها لأولاده من بعده، ولا حاجة لتفصيل دقيق للتعاقب في الشركة. كما أن بعض الشركات يرى قائدها أنه مازال صغيرا ولا يحتاج إلى التخطيط للتعاقب إلى أن يحين الوقت المناسب.وتفتقر الشركات العائلية إلى خطط للتعاقب بسبب مشاعر الرغبة في البقاء في المنصب، وحجة عدم وجود خلفاء مناسبين، والخوف من التقاعد، وعدم الإيمان بفعالية التخطيط الرسمي، والفشل في نقل المعرفة التجارية والقيادية بشكل غير رسمي.



العوامل المؤثرة في التخطيط للتعاقب

ديناميكيات الأسرة لها تأثير كبير على اتخاذ القرارات في الشركات العائلية، والتأثير على النمو، والتعاقب، وتماسك الإدارة، وانتقال الملكية، ونوايا الخروج. وعليه فإن التحولات الناجحة بين الأجيال في الشركات العائلية تتأثر بمزيج من العلاقات العائلية، وديناميكيات الأسرة الإيجابية، والتواصل الفعال، والتخطيط الشامل (بما في ذلك نقل الملكية)، والقدرة على التكيف والمواءمة بين أهداف العائلة والشركة.

ويرجع سبب تركيز أغلب الشركات على الجاهزية كعامل أساسي، لأن جاهزية فرد من أفراد العائلة في تولي إدارة الشركة، يعني ضمنيا اكتسابه لخبرات معتبرة ولمعرفة كافية بعمل الشركة وعلاقات تواصل جيدة وفكر قيادى يجعله فى النهاية جاهزا ومستعدا نفسيا وفنيا للمهام المستقبلية. وهو فى الحقيقة عنصر مهم ينبغي التركيز عليه في إعداد الجيل القادم في الشركات العائلية في المملكة.



خطط التقاعد

يشير تحليل المقابلات الشخصية إلى أن جميع الشركات العائلية ليس لديها خطة تقاعد مكتوبة للخلافة وترتيب أمور التقاعد.

ويرجع سبب ذلك إلى اقتناع المالك الحالي بقدرته على إدارة الشركة وعدم رغبته في التقاعد، لأنه يشتغل في ملكيته وليس في شركة أخرى حكومية أو خاصة حتى يتقاعد. وهو أمر لصيق بجوانب نفسية حيث يكون ارتباطه شديدا بالشركة وتعلقه بها منذ الصغر وعلى مرور السنوات اعتبرها بيتا له. رغم أن الممارسات المعاصرة تعطي الأفضلية للشباب لأنهم سيقودون الشركة مستقبلا، ويبقى الجيل القديم بخبراته وتجاربه مستشارا وناصحا للجيل الجديد.

يندرج تعلق المؤسس بالشركة وعدم رغبته في التخلي عنها تحت نظرية الإشراف، حيث إن العديد من القادة والمديرين التنفيذيين يطمحون إلى تحقيق أهداف عليا في وظائفهم، فهم لا يعتبرون أنفسهم مجرد أفراد اقتصاديين يخدمون أنفسهم، ولكنهم غالبًا ما يتصرفون بإيثار لصالح المنشأة العائلية. علاوة على أنهم وفقا لنظرية الإشراف يتوافقون بشكل جيد مع المنشأة؛ ويتبنون أهدافها ويلتزمون بنجاحها، حتى مع التضحية الشخصية.

عوامل استمرارية واستدامة الشركات العائلية

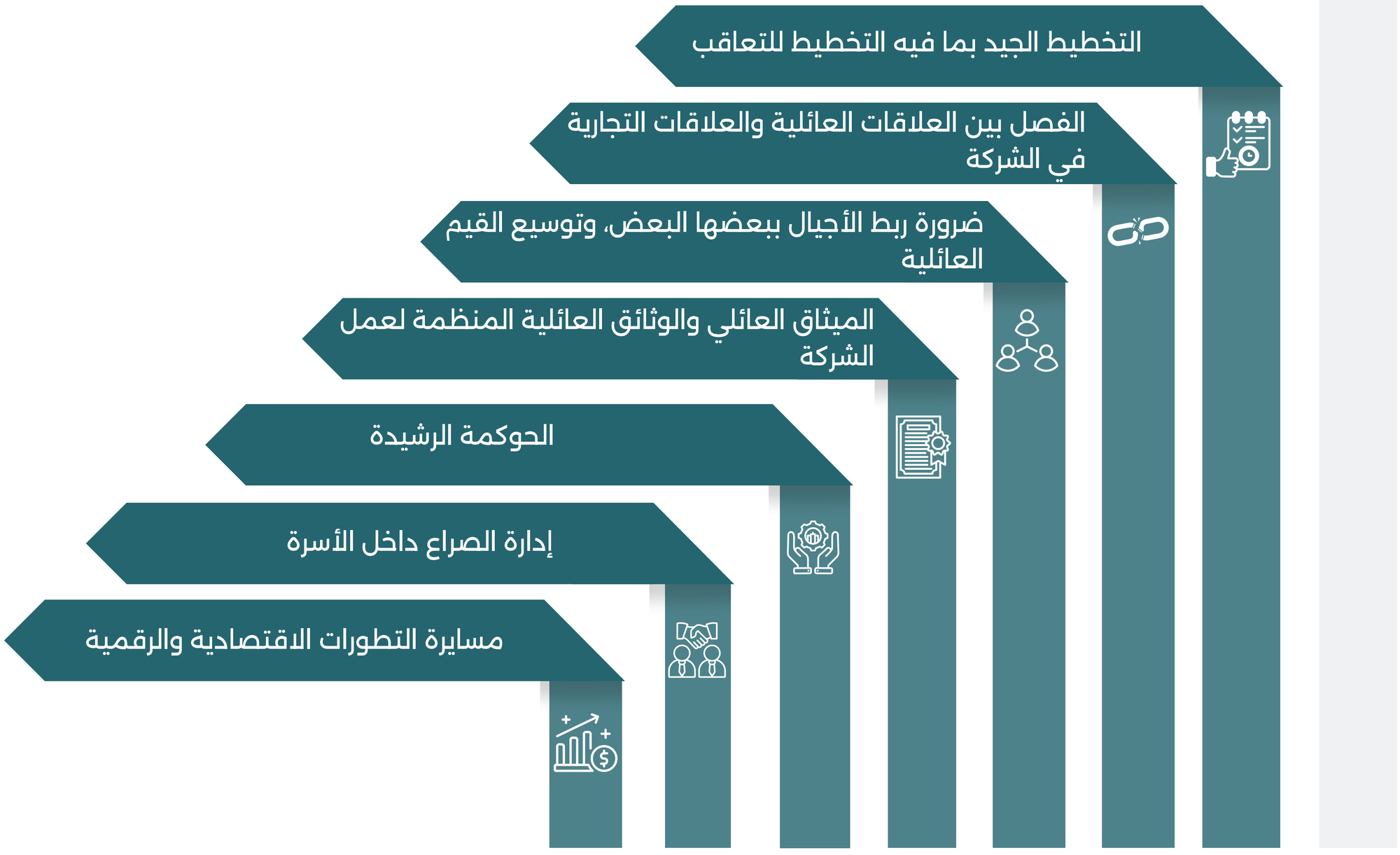
كشف تحليل الاستبانة والمقابلات عن أبرز الأسباب التي تُسهم في استمرار الشركات العائلية من وجهة نظر أفراد العينة. وقد تبيّن أن أهم هذه الأسباب هو وجود تخطيط محكم والفصل الواضح بين العلاقات العائلية والعلاقات التجارية داخل الشركة.

كما أشار المشاركون إلى أهمية ربط الأجيال وتعزيز القيم العائلية الداعمة للتماسك، لما لذلك من دور في تحقيق توازن سليم بين متطلبات العائلة واحتياجات الشركة. ويُعد التخطيط للتعاقب الإداري عنصرًا محوريًا لضمان انتقال سلس للقيادة بين الأجيال، إضافة إلى أن تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية يُعد من العوامل الأساسية لاستمرار الشركات العائلية على المدى الطويل.

ويمكن الاستنتاج أن الاستدامة بين الأجيال في الشركات العائلية تعتمد على مجموعة من العوامل المتداخلة، يأتي في مقدمتها إدارة الصراعات الأسرية بفعالية. ولضمان استمرارية هذه الشركات، يصبح من الضروري اعتماد آليات حوكمة وإدارة ملائمة تتوافق مع قيم العائلة ورؤيتها، بما يساعد على منع نشوء النزاعات أو تسهيل حلّها عند حدوثها، وبالتالي حماية أداء الشركة وسمعتها وقدرتها التنافسية.

ويُعد التخطيط الجيد للتعاقب، والفصل بين العائلي والتجاري، وترسيخ القيم العائلية، وتطبيق الحوكمة الرشيدة، ومواكبة التطورات الاقتصادية والرقمية والابتكار من أبرز العوامل الداعمة لاستمرارية الشركات العائلية عبر الأجيال.

العوامل المساعدة على استمرارية الشركات العائلية



الميثاق العائلي

تزداد قوة الميثاق العائلي لكونه وثيقة ملزمة لأفراد المنشأة العائلية، إذ نصّت المادة الحادية عشرة على إلزاميته، كما أكدت الفقرة الثانية من المادة الحادية عشرة أن: "يكون الاتفاق أو الميثاق العائلي ملزماً...". وقد اشترط المنظّم شرطين أساسيين ليصبح الميثاق ملزماً، وهما:

1. ألّا تتعارض أحكام الميثاق العائلي مع نظام الشركات في المملكة.
2. وألّا يخالف عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساسي.

كما يجدر التأكيد على أن دستور الأسرة أو ميثاقها العائلي يُعد وثيقة حيّة تتطور باستمرار مع تطور العائلة واتساع أعمالها، مما يجعل تحديثه بصورة دورية ضرورةً لمواكبة أي تغيّرات في العائلة أو الشركة.

وقد أشار أفراد العينة المستجوبة إلى أهمية الميثاق العائلي، رغم أن بعض الشركات العائلية ضمن العينة لم تقم بصياغته بعد. أما الشركات التي اعتمدته فقد ربطته بأهداف واضحة تخدم مصلحة المنشأة، حيث يشكّل الميثاق وثيقة ذات بعدين: عائلي وتجاري، تُنظّم الملكية العائلية وفق معايير يتفق عليها الشركاء، وتكتسب صفتها الإلزامية عند وقوع أي خلافات، الأمر الذي يجعلها جزءاً من السجلات الرسمية للمنشأة.

ومن المهم التنبيه إلى أن أي اتفاقيات تبرمها الأسرة يجب أن تشمل جميع أفرادها، إذ أن عدم الالتزام ببعض بنود الميثاق العائلي يُعد خرقاً لاتفاق مشترك، وقد يؤدي إلى ظهور خلافات متعددة. بناءً على ذلك، تبرز أهمية مشاركة جميع أفراد العائلة في صياغة الوثائق والاتفاقيات التي تُشكّل دستور الشركة العائلية أو ميثاقها، لضمان قبولها والتزام الجميع بمضامينها.



تُظهر أغلب الشركات العائلية، وفقا للدراسة، ضعفًا في الفصل بين الملكية والإدارة، بينما أدركت بعض الشركات العائلية الكبرى أنّ استمرار نموّها وتطورها يتطلب الفصل الواضح بين هذين الجانبين. فعدم الفصل بين الملكية والإدارة قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، ويُعرّض استمرارية الشركة على المدى الطويل للخطر. ولهذا أصبح من الضروري أن تتمكن الشركات العائلية من تحقيق توازن بين الانسجام العائلي وتطبيق ممارسات الإدارة المهنية لضمان نمو مستدام.

وتشير النتائج إلى وجود مستوى ضعيف إلى متوسط من الوعي بأهمية فصل الملكية عن الإدارة، كما أنّ غالبية الشركات في العينة ترفض هذا الفصل بحجة عدم الحاجة إلى مدير خارجي، وبالاعتماد على كفاءة أحد أفراد العائلة القادر -من وجهة نظرهم- على إدارة الشركة دون الحاجة إلى الفصل. ويرى هؤلاء أن هذا الفصل قد يحدّ من دور أفراد العائلة في الشركة ويقلل من مساهماتهم، وهو أمر لا يتوافق مع طبيعة هذه الشركات التي تفضّل بقاء القيادة حكرًا على العائلة. ويبدو أن هذه الممارسات مناسبة أكثر للشركات صغيرة الحجم وفي مراحلها الأولى، على عكس الشركات الكبيرة التي وصلت للجيل الثاني أو الثالث، حيث أظهرت إدراكًا أوضح لأهمية الفصل، والتزمت به من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.

إن فصل الملكية عن الإدارة يسهم في جذب الكفاءات المتخصصة وتفعيل آليات المساءلة. ومع ذلك، قد تواجه الشركات العائلية الصغيرة تحديات في إيجاد محترفين مؤهلين، إضافة إلى تكاليف توظيفهم. ومع ذلك يبقى هذا الفصل أحد المبادئ الأساسية للحوكمة، إذ يميز بين الملاك المسؤولين عن الاستثمار وتحقيق العائد، وبين المديرين المحترفين المسؤولين عن تسيير العمليات اليومية وتعظيم قيمة الشركة. ويسهم هذا الفصل في تعزيز الاستدامة والفعالية التشغيلية، مما ينعكس إيجابًا على مستوى أداء الشركة ونموها المستقبلي.

مبررات عدم الفصل بين الملكية والإدارة

- الشركة لازالت صغيرة ولا زلت قادراً على إدارتها
- عدم فهم أهمية الفصل بين الملكية والإدارة وايجابياته
- تحتاج العملية إلى تطبيق الحوكمة والإدارة المهنية

أهمية الشفافية والمساءلة ودور المستشارين الخارجيين في حوكمة الشركات

يساعد التواصل الواضح على بناء الثقة بين أفراد العائلة وأصحاب المصلحة، بينما تضمن المساءلة اتخاذ القرارات بما يحقق مصلحة الشركة. ويمكن تحقيق الشفافية من خلال إعداد التقارير المنتظمة والإفصاح عن المعلومات المالية والأداء التشغيلي والخطط الإستراتيجية.

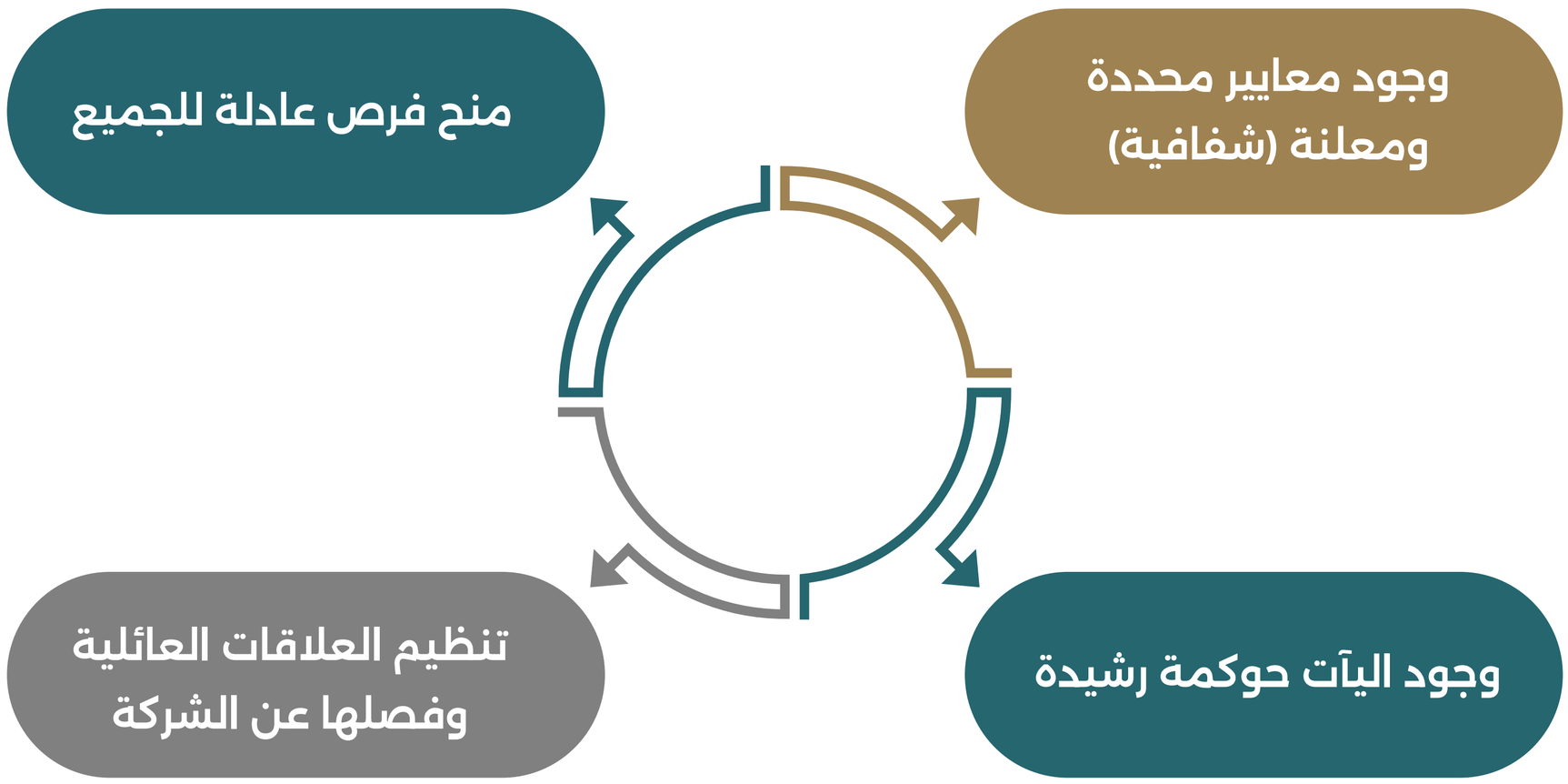
وتتطلب المساءلة تحديد توقعات واضحة وإنشاء آليات لتقييم الأداء. ويجب على الشركات العائلية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة وتقييم أداء أفراد العائلة والإدارة التنفيذية بانتظام مقابل هذه المقاييس. ومن خلال تحميل الأفراد المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، يمكن للشركات العائلية تعزيز ثقافة المسؤولية والكفاءة المهنية.

جوانب إيجابية للحوكمة

- تحقيق الشفافية من خلال إعداد التقارير المنتظمة والإفصاح عن المعلومات.
- التوسط في النزاعات العائلية.
- تحديد كيفية انتقال الملكية وانتقال الإدارة.
- يمكن للمستشارين الخارجيين تقديم برامج التدريب والتطوير لأفراد العائلة.
- تحسن مؤشرات الأداء والربحية.
- تعزيز ثقافة المسؤولية والكفاءة المهنية.

آثار عدم الالتزام بالحوكمة

- تصبح للعلاقات الأسرية الأسبقية على المعايير المهنية.
- الارتباك في سلطة اتخاذ القرار.
- كثرة الصراعات المحتملة بين أفراد الأسرة.
- غياب تحديد واضح للمسؤوليات.
- عدم وجود مساءلة، فتكثر الأخطاء دون متابعة.



خاتمة الدراسة

أوضحت هذه الدراسة أن الشركات العائلية تمتلك خصائص تميزها عن غيرها من الشركات، إذ تواجه تحديات وعقبات قد تهدد استمراريتها، ولا سيما مسألة التعاقب القيادي. وتُعدّ الضغوط المرتبطة بتوظيف الأقارب إحدى أكثر المشكلات شيوعًا، حيث يخلق البعد العاطفي للعلاقات الأسرية صعوبة في رفض طلبات التوظيف. كما تتعقد العلاقات داخل الشركات العائلية بفعل الاحتكاك الناشئ عن المنافسة بين الأب وأبنائه، أو بين الإخوة، أو بين أفراد آخرين من العائلة يشغلون مناصب مختلفة داخل الشركة. وتبرز مشكلة "قرار الفرد الواحد" حين يعتقد أحد المالكين أنه صاحب الرؤية الأصح، مما قد يلقي بظلاله على أداء الشركة بأكملها.

إن وضع قواعد واضحة تنظم عمليات التوظيف، وتطوير أفراد العائلة، وتقييمهم، وتدريبهم، إلى جانب معاملة الموظفين من داخل العائلة وخارجها بإنصاف وشفافية، يسهم في الحد من المحسوبية الضارة ويحافظ على الشركة واستمراريتها.

وفيما يخص التخطيط للتعاقب في المنشآت العائلية بالمملكة، فإنه لا يمثل في كثير من الأحيان أولوية لدى أصحاب هذه الشركات. إذ يوجد تردد طبيعي لديهم في مناقشته، لما يرتبط به من دلالات غير مريحة مثل التقدم في العمر، التقاعد، أو قرب انتهاء دورهم في الشركة. كما يدرك البعض أن عملية التعاقب معقدة وتتطلب وقتًا طويلاً للإعداد، فيؤجلون النظر فيها.

وتُظهر الدراسة أن نجاح التخطيط للتعاقب يتطلب البدء المبكر والتخطيط الاستباقي. فبعض الشركات تعمل على تنظيم هذه العملية والتحضير لها بشكل منهجي، بينما تعتمد الأغلبية على أفكار عامة غير منظمة قد تؤدي إلى خلافات عائلية بسبب غياب إشراك جميع الأطراف المعنية.

وتؤدي العلاقات العائلية والعاطفية دورًا بارزًا في تعقيد مسار التعاقب، فتظهر مشكلات مثل المحسوبية، والصراعات بين الإخوة، ومقاومة التغيير. كما تميل بعض الشركات إلى تجنب التخطيط للتعاقب أو تأجيله بسبب عدم الارتياح للتحدث عن التقاعد أو الوفاة، مما يؤدي إلى عمليات انتقال غير مُهيّأة جيدًا. ويزداد الأمر صعوبة عند وجود عدة مرشحين محتملين تختلف مستويات اهتمامهم وقدراتهم.

وتكشف النتائج أن أفراد العائلة غالبًا ما يشغلون المناصب العليا بغض النظر عن مؤهلاتهم أو كفاءتهم، مع استمرار النهج المركزي للمالك، وهو ما يؤثر سلبًا على العمليات التجارية ويخلق بيئة عمل غير صحية. ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى سيطرة العادات والتقاليد التي تدفع المؤسسين إلى تفضيل توظيف الأقارب حتى وإن كانوا غير مؤهلين.

كما تُبين الدراسة أن معظم الشركات ما يزال مؤسسوها يديرونها بشكل مباشر. ورغم إدراكهم لأهمية تمكين الأبناء من تولي المناصب القيادية والتنفيذية، إلا أن القرار النهائي غالبًا ما يبقى بيد المؤسس، ولا يُسمح للجيل الجديد بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومع ذلك، فإن تفويض بعض المسؤوليات وإشراك الأبناء في بعض القرارات يظهر كاتجاه متزايد في هذه الشركات.

ويبدو أن هناك وعيًا متناميًا بين المؤسسين والجيل القادم بأهمية فصل الملكية عن الإدارة لما فيه مصلحة الشركة. فعندما لا تكون المسؤوليات محددة بوضوح، ولا تُطبق هياكل الحوكمة المؤسسية، تتولد بيئة يسودها الارتباك وتغيب فيها المحاسبة، فلا يُكافأ المجتهد ولا يُحاسب المقصر. ومن هنا تبرز أهمية تحديد الأدوار والمسؤوليات تجنبًا للصراعات والخلافات التي قد تهدد استقرار الشركة واستمراريتها.

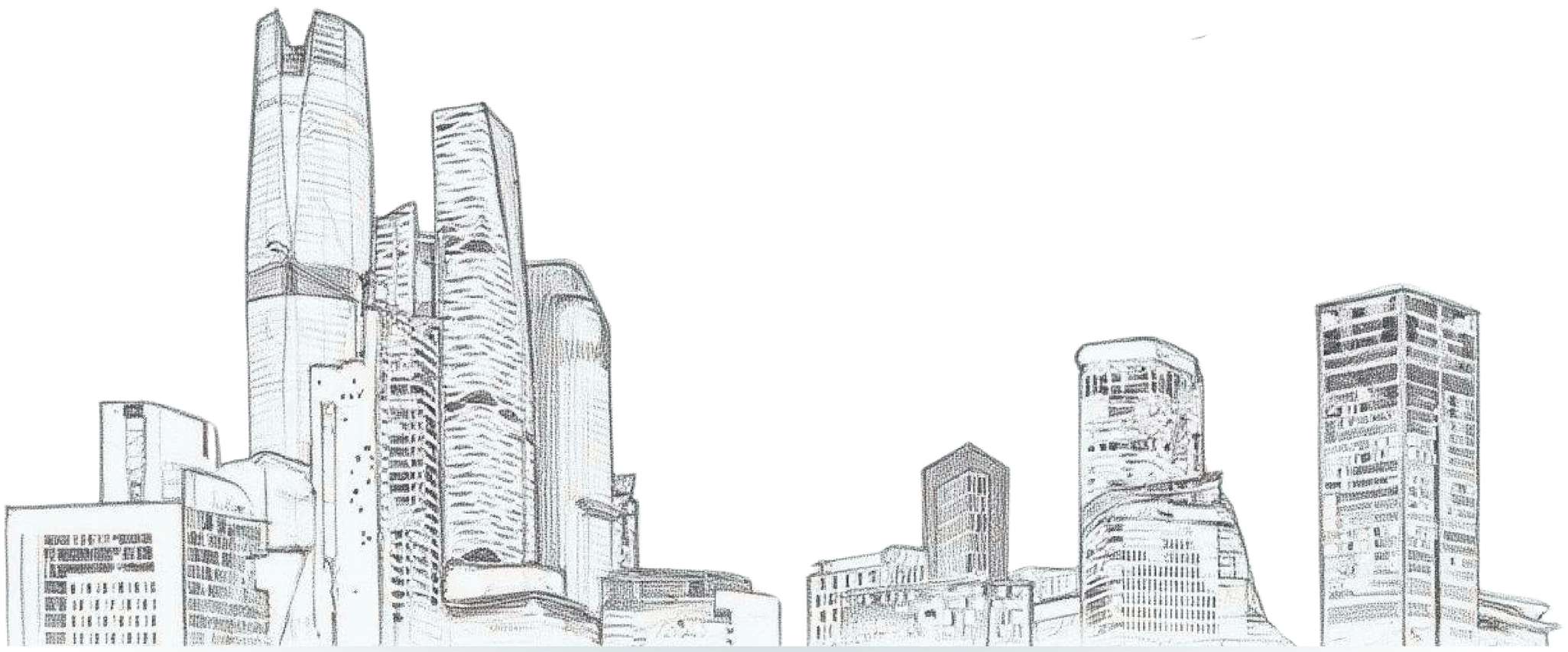
عندما لا تعتمد الشركات العائلية على تحديد واضح للمسؤوليات، ولا تطبق هياكل حوكمة مؤسسية، فإنها تخلق بيئة تتسم بالفوضى وغياب المحاسبة، فلا يُحاسب المقصر ولا يُكافأ المجتهد. لذلك يصبح تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة أمرًا جوهريًا لتجنب الصراعات والخلافات التي قد تنشأ داخل الشركة.

ويُعد غياب خطة تعاقب رسمية أحد أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية، إذ يحمل معه مفاجآت قد تقود إلى خسائر مالية أو إلى انقسامات بين أفراد العائلة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الشركات العائلية لا تمتلك خطط تعاقب واضحة، مما يؤدي إلى حالة من عدم اليقين وارتفاع مستوى النزاعات عند اقتراب مرحلة انتقال القيادة. وترتبط مسألة التعاقب بشكل مباشر بمدى استعداد وتدريب الخلفاء؛ فضعف المهارات وقلة التدريب يجعل عملية انتقال القيادة بين الأجيال أكثر تعقيدًا.

كما يتسم التخطيط التقليدي وغير الواعي للتعاقب في الشركات العائلية بالمملكة بغياب رؤية عائلية وتجارية واضحة، الأمر الذي يعكس ضعفًا في التواصل بين الأبناء ويحد من العمل الجماعي. ومع ذلك، فإن تفويض الصلاحيات وتوفير التدريب اللازم يساعدان أبناء العائلة على تجنّب الأخطاء واتخاذ قرارات أفضل في المستقبل.

ومن أبرز العوائق التي تعرقل انتقالًا سلسًا للقيادة بين الأجيال غياب نظام فعّال لحوكمة الشركات داخل الشركات العائلية. وفي هذا السياق، يشكل "اسم العائلة" الإرث الحقيقي لهذه الشركات، ويُعد من أهم مصادرها الاستراتيجية في المملكة، فالقيم والعادات الراسخة تمنحها الإلهام والدافع لمواصلة تحقيق رؤية المؤسس وتعزيز هوية الشركة.

كما تُظهر الدراسة اهتمامًا متزايدًا بالجيل الجديد من الأبناء، باعتبارهم الجيل الذي سيحمل مسؤولية قيادة الشركات العائلية في المستقبل، وهو ما يعكس وعيًا متناميًا بأهمية إعداد هذا الجيل وتمكينه لضمان استمرارية الشركات ونموها.



توصيات الدراسة

- من المهم وضع **خطة شاملة للتعاقب في وقت مبكر**. ويجب أن تأخذ هذه الخطة بعين الاعتبار عوامل مثل قدرات وتطلعات الخلفاء المحتملين، واحتياجات الشركة، ورغبات الجيل الحالي من أفراد العائلة. إن إشراك مستشارين خارجيين أو استشاريين متخصصين في تخطيط التعاقب يمكن أن يجلب الموضوعية والخبرة إلى العملية.

- ينبغي **بناء علاقة جيدة بين الخلف وكبار أفراد العائلة**. وينبغي تحديد الأهداف وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب. وتسهيل نقل المعرفة إلى الجيل القادم، من خلال الخبرة العملية، وتطوير القدرات.

- ضرورة وجود خطة تعاقب رسمية. وذلك من خلال **وضع خطة مكتوبة شاملة** تحدد عملية التعاقب، بما في ذلك الجداول الزمنية والأدوار والمسؤوليات. وينبغي الحرص على مراجعتها وتحديثها لتواكب أي تغييرات في بيئة الأعمال وديناميكيات العائلة.

- المنشآت العائلية في المملكة بحاجة إلى جهات داعمة مهمتها تقديم النصح والاستشارات والتدريب لأصحاب الأعمال العائلية، **وهو الدور الذي يضطلع به المركز الوطني للمنشآت العائلية**، وهو دور محوري وأساس.

- الحرص على **تعزيز دور مجالس العائلة** الرسمية وغير الرسمية، وتغليب رأي الأغلبية والحرص على إشراك أعيان العائلة وأصحاب العقل الراجح والشخصيات الأكثر احتراما، واستخدم وسطاء خارجيين لحل النزاعات العائلية التي قد تنشأ أثناء عملية التعاقب. ويعتبر تعزيز التواصل المفتوح والشفاف داخل الأسرة أمرا بالغ الأهمية.

- من الضروري الحرص على تأكيد **أهمية الميثاق العائلي** في المنشآت العائلية، من خلال برامج توعوية وندوات ونشرات خاصة مطبوعة وإلكترونية، توضح لهم أهمية إنشاء ميثاق عائلي ودوره في حل النزاعات واستدامة الشركة. ويمكن للمركز أن يدعم المنشآت العائلية في مراحلها الأولى لوضع ميثاق عائلي، كما يمكن أن يوفر لهم إطار مرجعيا أو دليلا استرشاديا لصياغة جيدة للميثاق.

- يعد **دمج الجيل الجديد في الشركة العائلية** أمرا لا مفر منه، بل هو نتيجة منتظرة بعد تقاعد أو عجز المالك والمدير الأول. لذلك من المفيد جعل التعاقب عملية تدريجية، من خلال تفويض بعض المسؤوليات للخليفة المرجح مما يساهم في صقل قدراته الإدارية شيئا فشيئا.

- يجب **تعزيز التواصل الجيد المبني على الوضوح والشفافية** حول القضايا الرئيسة مثل توزيع الأسهم والأدوار، والسلطة، والتعويض. بعبارة أخرى، لا ينبغي أن يأتي الانتقال الفعلي للملكية بأي مفاجآت للعائلة أو للموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركة. ويمكن الاسترشاد بنماذج وقوانين وتنظيمات الجهات الوصية لتنظيم الملكية، وهو الأمر الذي سيساعد هذه الشركات على ضمان انتقال الملكية بسلاسة.

المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

info@ncfb.org.sa

www.ncfb.sa

جميع الحقوق محفوظة © المركز الوطني للمنشآت العائلية.

ncfb.sa