

# FFI

تقرير بحثي

## إضفاء الطابع المهني لعائلات الأعمال

الركائز الخمس لملكية تتسم  
بالكفاءة والالتزام والاستدامة



**كلاوديا أستراكان**، جامعة لوسيرن للعلوم والفنون التطبيقية، جنيريشن 6  
| مستشارون في مجال المؤسسات العائلية  
**ماتياس فالدكيرخ**، جامعة إيبز، مركز ريادة الأعمال والملكية العائلية  
**أنيلين ميكيلس**، جامعة هاسلت، جنيريشن 6  
| مستشارون في مجال المؤسسات العائلية  
**تورستن بيير**، جامعة نورث كارولينا في تشارلوت، جنيريشن 6  
| مستشارون في مجال المؤسسات العائلية  
**فابيان بيرنهارد**، كلية إيدريك للأعمال، فرنسا

# جدول المحتويات

3	قائمة الأشكال
3	قائمة الجداول
3	رمز الألوان

4	مقدمة
---	-------

5	لمحة عامة في خمس دقائق
---	------------------------

## المصطلحات: التعاريف الرئيسية

8	الشركات العائلية
8	التأهيل المهني للشركات العائلية
8	عائلات الأعمال
8	التأهيل المهني لعائلات الأعمال
9	الترابط النفسي
9	كفاءة الملكية
9	إضفاء الطابع الرسمي وتعزيز حوكمة الشركات

## 1 مقدمة

10	التأهيل المهني للملكيات: التعريف وسبب أهميته
11	عناصر التأهيل المهني لعائلات الأعمال

## 2 الأهداف والقيم المشتركة: الأسس المهنية لعائلات الأعمال

16	قوة القيم والأهداف المشتركة
17	علاقة القيم والأهداف بالتأهيل المهني

## 3 الحفاظ على الترابط العائلي: ما الذي يجعل العائلة متماسكة؟

22	مزايا العائلة المتماسكة
23	دور وفوائد التماسك والملكية النفسية
25	الرابط النفسي: ما أهميته؟

## 4 مؤهلات المالك ليكون جديراً بالمسؤولية

28	الكفاءات التي يجب أن يتحل بها المالك
30	كفاءة الملكية العائلية: نظرة شاملة

## 5 غيض من فيض: الآليات الرسمية وغير الرسمية للحوكمة العائلية

- 41 ..... آليات غير رسمية لتوجيه وإدارة العائلة المالكة.
- 42 ..... آليات رسمية للحوكمة العائلية
- نقاشات الخبراء: رؤى مستوحاة من مجموعة مختارة  
من المستشارين الخبراء في شؤون الشركات العائلية
- 45 .....

## 6 اختبار الحقائق: نتائج استطلاع معهد الشركات العائلية لآراء المستشارين

- 49 ..... المنهجية
- 51 ..... النتائج
- 55 ..... ملخص الأفكار حول استطلاع معهد الشركات العائلية لآراء المستشارين

## 7 كفاءة الملكية في الواقع العملي

- 55 ..... كفاءة الملكية والتأهيل المهني لعائلات الأعمال: ما الذي نتوقعه الآن؟
- 57 ..... توصيات لمالكي الشركات العائلية (المالكين)
- 61 ..... نصائح لمستشاري عائلات الأعمال
- 66 ..... الخطوات التالية بناءً على ما سبق

## 8 نظرة مستقبلية

## المشروع والتأليف والشكر

- 73 ..... حول البحث: التأهيل المهني لعائلات الأعمال
- 74 ..... الباحثون
- 76 ..... شكر وتقدير

## الملحقات

- 70 ..... الملحق (A): استبيان معهد الشركات العائلية لاستطلاع رأي المستشارين
- 72 ..... الملحق (B) - مصادر البيانات
- 73 ..... الملحق (C) - جمع البيانات وتحليلها
- 74 ..... الملحق (D): لمحة عامة عن الأفراد الذين شملتهم المقابلات - عائلات الأعمال
- 74 ..... الملحق (E): لمحة عامة عن الأفراد الذين شملتهم المقابلات - المستشارون
- 75 ..... الملحق (F): اقتباسات نموذجية من المقابلات
- 08 ..... الملحق (G): النتائج التفصيلية لاستطلاع معهد الشركات العائلية لآراء المستشارين
- 83 ..... الملحق (H): لمحة عامة عن الكفاءات

## المراجع

87 .....

## قائمة الاشكال

- الشكل رقم (1): إطار عمل حول التأهيل المهني لعائلات الأعمال ..... 12
- الشكل رقم (2): وصف كفاءات الملكية العائلية..... 30
- الشكل رقم (3): لمحة عامة عن كفاءات الملكية..... 31
- الشكل رقم (4): التوزيع الجغرافي للعينات..... 49
- الشكل رقم (5): أبرز خمس آليات للحوكمة..... 50
- الشكل رقم (6): أعلى ثلاث كفاءات فردية..... 51
- الشكل رقم (7): أعلى ثلاث كفاءات جماعية..... 52
- الشكل رقم (8): أبرز خمسة مصادر للنزاعات..... 54
- الشكل رقم (9) مثال على مصفوفة تقييم الكفاءة..... 65

## قائمة الجداول

- الجدول ١: آليات تعزيز الروابط العائلية..... 24
- الجدول ٢: العوامل المعززة للملكية النفسية..... 25

## رمز الألوان

أسئلة نموذجية حول عمل العائلة	■
دراسات حالة نموذجية	■
دراسة حالة شركة موريتي	■
اقتباسات الخبراء من المقابلات	■
أسئلة ونقاشات	■

# مقدمة

نوفمبر 2019

عزيزي القارئ،

كثيراً ما يتم تذكير الشركات العائلية بحاجتها للتأهيل المهني للحفاظ على استمراريتها، وتُنصح عائلات الأعمال بشكلٍ متزايد بتبني ذات النهج.

ولكن بعد سنوات من البحث والتشاور مع عائلات الأعمال من مختلف أنحاء العالم توصلنا إلى استنتاج مُحيرٍ إلى حدٍ ما. وعادة ما تتمحور التوصيات النموذجية حول تطبيق ممارسات التأهيل المهني وحوكمة الشركات العائلية وفقاً للمفاهيم الرسمية، وبالتالي التعامل مع جميع عائلات الأعمال بنفس الطريقة، بغض النظر عن احتياجاتهم أو أهدافهم أو ديناميكياتهم العائلية. ومع ذلك، فقد أكدت النتائج عدم فاعلية هذه الأدوات في جميع الأحوال والظروف. وسعينا بدلاً من ذلك لإيجاد حلول بديلة للحوكمة واستراتيجيات التأهيل المهني (العامة إلى حدٍ ما) المقترحة على عائلات الأعمال والتي قد يكون لها انعكاسات سلبية على ديناميكيات العائلة والعلاقة بين العائلة والأعمال. وبالتالي قد تعيق هذه الحلول والاستراتيجيات العائلة من أن تصبح وتحافظ على ماهيتها كمجموعة مالكة مترابطة وفعّالة، ومن تسخير إمكاناتها الكاملة لصالح الشركة.

ونأمل من خلال هذا التقرير البحثي إلهام النقاشات التحفيزية بين عائلات الأعمال، ومستشاريهم وأصحاب المصلحة الآخرين. ونحث قراءنا على التأمل في آرائهم حول أفضل السبل دعماً للعائلات في مساعيها نحو تحقيق المهنية في مجالها، والنظر إلى ما هو أبعد من الوسائل الرسمية للتأهيل المهني والحوكمة. ونقترح التركيز على الجوانب العميقة التي تخص العائلة، ولا سيما القيم والثقافة المشتركة التي تشكل دوافع أفراد العائلة والتزامهم وأهدافهم، والمعايير التي توجه سلوكياتهم، والتي تمثل جوهر بحثنا حول الكفاءات المتنوعة التي تتيح لأفراد العائلة أداء مختلف أدوارهم بشكلٍ مناسب. كما يمكن لهذه الجوانب المجتمعة أن تؤسس قاعدة قوية وملائمة للسياسات والإجراءات والهيكليات التي تضعها العائلة لإضفاء الطابع الرسمي على العلاقة بين الشركة والعائلة.

ونهدف من خلال هذا التقرير البحثي إلى تقديم رؤى مفيدة وقابلة للتنفيذ لدى مجتمع مالكي الشركات ومستشاريهم، الذين نخدمهم من خلال عملنا كباحثين في مجال الشركات العائلية. ونتطلع إلى المزيد من التبادل المثمر للأفكار!

كلوديا أستراخان، وماتياس والدكيرش، وأنيلين ميشيلز، وتورستن بيبر، وفابيان برنارد

# لمحة عامة في خمس دقائق

## النتائج الرئيسية لقراءة سريعة

### # 1 الركائز الخمس للملكية المهنية

يتجاوز التأهيل المهني الفعال للملكية مفهوم الطابع الرسمي. ويتطلب أولاً وقبل كل شيء أن تقوم الشركات العائلية بـ: (١) تطوير أسس قوية قائمة على القيم والأهداف المشتركة، (٢) تعزيز الترابط النفسي، (٣) الارتقاء بمهارات الملاك وتمكينهم من أداء أدوارهم بشكل فعال ومؤثر (٤) تعزيز الطرق غير الرسمية لإدارة هذه الشركات، بالإضافة إلى تعزيز العلاقة بين الشركة العائلية والشركات الأخرى. (٥) كما تشكل الوسائل الرسمية لإدارة الشركات العائلية وتعزيز ملكيتها وتأهيلها مهنيًا (مثل البروتوكولات والدراسات العائلية) البداية فقط.

### # 2 تفوق العلاقات على العمليات، والعمليات على الهيكلية

أدرت الشركات العائلية المستدامة أن استخدام الحلول الهيكلية لتسوية المشكلات الانفعالية ليس مجدياً. على العكس، فذلك غالباً ما يؤدي إلى تفاقم المشكلة الرئيسية. بدلاً من ذلك، تخلق الشركات العائلية الناجحة فرصاً مناسبة لمقابلة أقرانها وتأسيس تجارب مشتركة، حيث تعترف بأن تبادل المعارف والتجارب من شأنه أن يساهم في ازدهار العلاقات وتطورها. كما تساهم العلاقات العائلية القوية في تعزيز إنتاجية الشركات العائلية، فضلاً عن تخليها عن الهيكليات الرسمية تقريباً في بعض الأوقات.

### # 3 التركيز على التواصل والنزاعات والترابط بين الشركات العائلية

تدرك الشركات أهمية الانسجام العائلي، وأهمية الدور الذي تلعبه مهارات التواصل وإدارة النزاعات الفعالة في ترسيخ الترابط العائلي والمحافظة عليه. وتسهل المستويات الرفيعة من الترابط العائلي عملية اتخاذ القرارات، مما يسمح للشركة بالعمل على الرغم من كافة الظروف والضغوط - وذلك لكونها شركة عائلية متماسكة، ولأن أفرادها يشعرون بقدرتهم على التواصل وبوجود الثقة بين بعضهم. وتسخر هذه الشركات الكثير من الموارد لتعزيز التواصل وإدارة النزاعات بين أفرادها والتركيز عليها كأولوية قصوى.

### # 4 الضرر المحتمل الناتج عن الحلول الجاهزة وغير الفعالة على الشركات

إن الحلول العامة لإدارة مجموعة الملكية أو إضفاء الطابع الرسمي أو المهني عليها، والتي لا تأخذ في عين الاعتبار خصوصيات بعض الشركات العائلية، تخدم أغراضاً ضئيلة فقط، بما فيها تخطيط مسار المستشارين، وتوفير شعور زائف بالأمان في الشركات. ومن المحتمل أن تكون هذه الأدوات التي تفتقر إلى التنسيق ضارة، لكونها تميل إلى تجميد النزاعات القائمة وفرض هيكلية وعمليات غير مرنة على الأجيال التالية، ولا توضح قيم الشركات وأهدافها بالطريقة السليمة. وعلى الرغم من أن بعض نماذج الملكية المهنية قد تكون ذات منفعة لبعض الشركات العائلية، إلا أنها قد تكون غير ضرورية (أو حتى ضارة) بالنسبة للشركات الأخرى.

## # 5 الاستفادة من عملية التأهيل المهني

يمكن للشركات العائلية تحقيق مكاسب إضافية عند الشروع بعملية تأهيل مهني لها (تطوير دستور عائلي على سبيل المثال)، ويتجلى ذلك من كونها (العملية) توفر أجواء محفزة تعتمد في المقام الأول على الاهتمامات المشتركة والمتبادلة والمحادثات الصريحة. ومن خلال هذه العملية، يتم التركيز على الترابط العائلي، واكتساب فهم أعمق للشركات العائلية الحيوية، فضلاً عن تعزيز كفاءة التواصل، وتحسين قدرة الشركات على التعامل مع النزاعات التي تواجهها. وفي حال لم يتسن للشركات التركيز على تحقيق هذه المكاسب عند تنفيذ عملية التأهيل المهني، فإنها ستضوي على فرصة ضائعة وستؤدي إلى تحقيق نتائج محدودة على المدى الطويل.

## # 6 تنمية كفاءة الملكية مسؤولية وليست خياراً

تضمن عائلات الأعمال المهنية ذات الرؤية الممتدة عبر الأجيال أن يتمتع أعضاء مجموعة الملكية الموسعة بالحماس والقدرة اللازمين لأداء دورهم (أدوارهم) المتنوعة بنجاح في العائلة و/أو الشركة. وتؤمن الشركات العائلية بقدرة أفرادها على استقطاب نقاط قوة استثنائية، وتركز على عدم ضرورة امتلاك أفرادها للخصائص المهنية ذاتها. ومع ذلك، ستؤدي محدودية وعي وتثقيف صانعي القرار الحاليين والمستقبليين بأهمية تعزيز كفاءاتهم وقدراتهم بالشكل المناسب إلى فشل هذه الشركات.

## # 7 تقييم محافظ الكفاءة المتنوعة

تسعى مجموعات الملكية المعتمدة في اتخاذ القرارات السليمة على قدرات أعضاءها، إلى تطوير الكفاءات والقدرات في المجالات التجارية والعائلية والسمات الشخصية وضمان مواكبة روح العصر. كما تتطلب الأدوار المختلفة في الشركة العائلية (على سبيل المثال، رئيس المجلس) والشركات العائلية (على سبيل المثال، رئيس مجلس الإدارة) امتلاك مجموعة من القدرات والكفاءات وعلى مستويات متباينة من التمكن. وتتمثل مهمة الشركة العائلية ومستشاريها في تقييم المستوى الحالي والمطلوب من الخبرة في كل مجال، وتحديد أنجع السبل لاكتساب الكفاءات التي تفتقر إليها حالياً وتحتاج إلى تحسينها.

## # 8 تنمية كفاءة الملكية تتطلب موارد ورعاية واستراتيجية محددة

تتطلب التنمية المنهجية لكفاءة الملكية التزاماً كبيراً من حيث تسخير مصادر الشركات العائلية الجماعية والفردية، بما فيها الوقت والتمويل والعواطف. ولا بد من تخصيص التمويل وتوفير الوقت اللازم، بالإضافة إلى ضمان الالتزام بهما، كما يساعد تقديم الدعم القوي داخل الشركات العائلية في حفز هذه الجهود. وفي نهاية المطاف، ينبغي تكليف لجنة مكرّسة للارتقاء بكفاءة الملكية وتحدد استراتيجية توضح بالتفصيل من؟ وماذا؟ ومتى؟ يتم تنمية الكفاءة الخاصة بمجموعة الملكية بأكملها. كما يشير التقرير، إلى ضرورة البدء بتطوير وتنمية هذه الكفاءات في وقت مبكر.

“يتعين على أي عائلة تسعى لضمان استمرارية أعمالها أو الاحتفاظ بذلك كخيار، الشروع بتأهيل مالكيها مهنيًا في وقت مبكر” (Keyt, 2019)

“عندما يبدأ المالكون في الحديث عن حقوقهم بدلاً من مسؤولياتهم، عندئذ ستقع الشركات العائلية في المتاعب” (J.Smith Lanier, in Astrachan & Pieper, 2011)





# المصطلحات

## التعاريف الرئيسية

### الشركات العائلية

تمثل الشركات العائلية، الشكل السائد للشركات المتنوعة في جميع أنحاء العالم (بما فيها؛ Bird, Welsch, 2002)، جزءاً لا يتجزأ من أغلب الاقتصادات، وتتسم بكونها فريدة من نوعها بسبب مشاركة العائلة المالكة في الأعمال التجارية والعلاقات التي تربط بين العائلة والأعمال. وفي هذا التقرير، نعرّف الشركات العائلية بالشركات التي يتمتع أفرادها، أو أقاربهم، بحصة الأغلبية، حيث تتمتع الشركة بحصة متناقلة عبر الأجيال وتمارس تأثيراً كبيراً على النهج الاستراتيجي للشركة من خلال ملكيتها وحوكمتها وإدارتها ورؤيتها (Chrisman, Chua & Steier, 2005).

### التأهيل المهني للشركات العائلية

يتطلب التأهيل المهني للشركات العائلية بالعموم "أبعاداً متعددة تندمج بطرق متنوعة وفي نماذج مختلفة بين الشركات العائلية" (Stewart & Hitt, 2012؛ الصفحة 75) مثل الهيكليات الرسمية؛ أو تعيين العديد من المديرين من خارج أفراد العائلة؛ أو لامركزية السلطة؛ أو التدريب الرسمي (Dekker et al, 2015). كما ندرك أن التأهيل المهني للشركات العائلية ليس متغيراً ثنائياً (مهنياً أم لا)، بل هو عملية تهدف لإضفاء الطابع المؤسسي وهيكلية الشركات العائلية، والتي قد تكون من خلال توظيف الخبرات الخارجية، وتطوير أنظمة الحوكمة الرسمية و/أو تنفيذ أنظمة الرقابة الرسمية لضمان الموضوعية والشفافية.

### عائلات الأعمال

نعرّف الشركات العائلية على أنها مجموعة من الأفراد المرتبطين قانونياً (من خلال الميلاد أو التبني أو الزواج)، و/أو تاريخياً و/أو عاطفياً بملكية الشركة، والذين ترتبط هويتهم و/أو دخلهم و/أو ثروتهم، أو كانت ترتبط بالسابق-وينوون إعادة هذا الارتباط- بملكية الأعمال.

### التأهيل المهني لعائلات الأعمال

يهدف التأهيل المهني لعائلات الأعمال إلى ضمان استمرارية الأداء الوظيفي للشركات العائلية والشركات العائلية، ودعم الشركة في أن تغدو مجموعة ملكية موحدة ووظيفية، وهيئة فعالة لاتخاذ القرارات والمحافظة على مكانتها هذه. ونعرّف عائلات الأعمال على أنها مجموعة من الأفراد المرتبطين قانونياً (من خلال الميلاد أو التبني أو الزواج)، و/أو تاريخياً و/أو عاطفياً بملكية الشركة، والذين ترتبط هويتهم و/أو دخلهم و/أو ثروتهم، أو كانت ترتبط بالسابق-وينوون إعادة هذا الارتباط- بملكية الأعمال، والذين يديرون عمداً التقاطع بين العائلة والشركات العائلية، والأدوار والمسؤوليات والعلاقات داخل الشركة.

## الروابط النفسية

تدرك عائلات الأعمال العريقة أنه إذا لم يتشارك أفراد العائلة الرغبة في العمل كمجموعة ملكية، فسوف تنهار العائلة في النهاية. ولذلك يجب التأكد من أن هؤلاء الأفراد يشعرون بالارتباط بين بعضهم البعض، ويتعاونون في الشركة والأعمال، ويشعرون بالالتزام من خلال المساهمة في رفاهية العائلة، وتحقيق نجاح الشركة. كما يساهم التعاون الراسخ والالتزام والملكية النفسية (أي تصورات الملكية المستقلة عن الملكية القانونية/الواقعية) في تسهيل اتخاذ القرار وتعزيز رغبة العمل معاً والتعاون، بدلاً من السعي وراء الفرص في أماكن أخرى.

## كفاءة الملكية

تشير كفاءة الملكية إلى خبرات ومهارات وقدرات وإمكانيات مساهمي الشركات العائلية الحاليين والمستقبليين اللازمة لتمكينهم من لعب أدوارهم في الشركات بنجاح. فضلاً عن المساهمة في نجاح الشركة وتعزيز فعالية العائلة (Vöpel et al, 2013). وبالإضافة إلى فئات الكفاءة الأربع، يتم التمييز بين الكفاءات على المستوى الفردي والجماعي: حيث تشير الكفاءات على المستوى الجماعي إلى مهارات وقدرات وسلوكيات مجموعة الملكية في الشركة، التي من شأنها تمكين الشركة من إضافة المزيد من القيمة إلى الأعمال والعائلة، والتي تحتاج إلى التطوير والتنمية للمحافظة على مستوى العائلة. أما بالنسبة للكفاءات على المستوى الفردي، فتشير إلى تلك المهارات التي يتم تطويرها واكتسابها من خلال بذل الجهد وتعزيز الخبرة الشخصية للأفراد، مما يسمح لهم بالمساهمة في وظائف الشركة وإضافة قيمة إلى أعمالها من خلال أدوارهم.

## إضفاء الطابع الرسمي وتعزيز حوكمة الشركات

يشير إضفاء الطابع الرسمي إلى التوثيق والتطبيق المنتظم للإجراءات والممارسات المثالية (De Kok & Uhlaner, 2001). في حين يقصد بحوكمة الشركات، الطريقة المناسبة التي يضمن بها ممولو الشركة لأنفسهم الحصول على عائدات مجزية لاستثماراتهم (Shleifer & Vishny, 1997)، فعلى سبيل المثال يساهم إنشاء مجلس الإدارة، بتعزيز الالتزام الائتماني الخاص بالمساهمين، ومسؤولية توفير الاستراتيجيات المناسبة للتوجيه والإشراف (Gillan, 2006). كما نعرّف حوكمة العائلة، والتي تشير إلى الإجراءات والهيكلية التي تستخدمها عائلات الأعمال للتنظيم الذاتي وإدارة العلاقات بين العائلة وأعمالها (Baus, 2012)، على أنها "الآليات التطوعية التي أنشأتها عائلات الأعمال لتحقيق هدف أساسي يتمحور حول إدارة وتعزيز العلاقات بين العائلة وأعمالها، بالإضافة إلى تعزيز العلاقات بين أعضاء عائلات الأعمال أنفسهم". (Suess, 2014، الصفحة 17)

# 1 مقدمة

## التأهيل المهني للملكيات: ما هو، وما سبب أهميته؟

يعتمد التصور بأن الشركات العائلية لا تعتبر شركات مهنية، على تقاليد طويلة في مجال الأبحاث الإدارية (Chandler، 1962؛ Levinson، 1971؛ Schein، 1983)، حيث يدعو إلى ضرورة سماح العائلات المالكة بتعيين مديريين المتمرسين من غير أفرادها بإدارة شركاتها وتولي زمام الأمور فيها (Dyer، 1989). ومع اكتسابنا المزيد من الفهم حول ماهية التأهيل المهني الناجح للعديد من الشركات العائلية، أدرك عدد متنامي من العلماء والخبراء أن التأهيل المهني المكثف (الذي غالباً ما يتم تصنيفه في قالب رسمي) قد لا يكون ضرورياً أو مناسباً لجميع الشركات العائلية (Hall & Nordqvist، 2008). وبينما تشير الأبحاث السابقة إلى أن معظم الشركات العائلية، مع تطورها على صعيدي الحجم والخبرة، تستفيد من إضفاء الطابع الرسمي على عمليات وهيكلية معينة (Stewart & Hitt، 2012)، فقد ثبت أن بعض هذه الشركات تزدهر بالحد الأدنى من المؤهلات المهنية، وبعضها الآخر يزدهر بفضل المؤهلات المهنية الدقيقة. ما السبب في هذا؟ مع استمرار محاولتنا لفهم دوافع المؤهلات المهنية الناجحة للشركة، فإن تركيزنا يتجه نحو العائلة التي تدير هذه الأعمال، وتعتزف بأن الجهود المهنية المبذولة في الشركة وبين أعضائها (أو مجموعة الملكية) غالباً ما تنسجم مع بعضها البعض (على سبيل المثال، يمكن أن يساهم تعيين مجلس إدارة مناسب إلى تحفيز أعضاء العائلة على إعادة التفكير في الأهداف المهمة وعمليات صنع القرار الخاصة بها). ومن المثير للاهتمام، أن الخصائص المتعلقة بالكفاءة المهنية للشركة يبدو أنها تنطبق كذلك على العائلة التي تدير الشركة، مثل: إضفاء الطابع الرسمي على الهيكليات والعمليات والعلاقات (على سبيل المثال، عن طريق الدستور أو البروتوكول العائلي) الذي يرتبط ارتباطاً مباشراً باستمرارية العائلة (Waldkirch، Melin & Nordqvist، 2017). في حين أن بعض العائلات تستفيد على الأرجح من عناصر معينة من التأهيل المهني، فقد وجدت سبيلاً لضمان استمرار أعمالها وتطورها على مدار أجيال مع القليل أو حتى بدون إضفاء الطابع الرسمي على الإطلاق.



وهذا يتعارض مع الاعتقاد الراسخ بأن العائلات ذات الاحتياجات والأهداف المتنوعة (على سبيل المثال، Dekker et al., 2014; Waldkirch et al., 2017; Suess, 2014) تعتمد بشكل أفضل على مجموعة من الآليات الرسمية (أي الهيكليات والعمليات) للحد من النزاعات، وتوجيه عمليات اتخاذ القرار، والتحكم في تأثير العائلة على الأعمال التجارية. إلى ماذا يؤدي هذا؟

وبالاستناد إلى سنوات عديدة من العمل المباشر مع العائلات المالكة وتحليل مجموعة متنوعة من مصادر البيانات الكمية والنوعية (انظر إلى الملحقين B و C لمزيد من التفاصيل)، نعتقد أن فعالية جهود التأهيل المهني تعتمد على الخصائص المختلفة للملكية، مثل تعزيز مستوى التماسك والالتزام، أو وجود هدف موحد ومجموعة مشتركة من القيم أو غيابها. بمعنى آخر: مهنية العائلة ليست نهجاً موحداً يناسب الجميع. كما أن أي وسيلة للحوكمة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، لن تكون فعالة إلا إذا كانت تراعي بشكل كاف خصوصيات العائلة (على سبيل المثال، ديناميكيات العائلة وأنماط التواصل والصراعات القائمة). وتوفر الحلول العامة الجاهزة للاستخدام وغير المتخصصة قيمة قليلة أو معدومة على المدى الطويل للعائلة، عدا عن أنها قد تكون ضارة. أما بالنسبة للآليات غير المتوافقة، المتوفرة بشكل غير ضروري، (أي "الإفراط في المهنية"؛ Waldkirch et al., 2017) من الممكن أن تجمد النزاعات القائمة وتفرض الهيكليات والعمليات على الأجيال التالية التي تفتقر إلى المرونة وتفشل في تجسيد قيم وأهداف العائلة بشكل مناسب (Williams, 2015).

"قبل بضع سنوات، تواصلت معي عائلة كانت بحاجة إلى المساعدة في صياغة دستورها، حيث كانوا قد طلبوا من محاميهم وضع دستور لهم - وعندما قام بذلك، أدركوا أنه لم يعكس قيمهم وأهدافهم بأي شكل من الأشكال - كما وجدوا كذلك بعض البنود باسم عائلة أخرى غير عائلتهم. من الواضح أن المحامي قد قام بنسخ معظم محتوى دستورهم من دستور عائلة أخرى". (Perry, 2019)

## عناصر التأهيل المهني لعائلات الأعمال

يتجاوز التأهيل المهني لعائلات الأعمال حاجة العائلة إلى تنظيم نفسها للتواصل واتخاذ القرارات بشكل فعال؛ حيث يتمثل الهدف النهائي من ذلك في ضمان الاستمرارية والأداء الوظيفي لمجموعة الملكية ولأعمالها. ولتحقيق هذا الهدف، تحتاج العائلة إلى أن تكون مجموعة موحدة وعملية، وهيئة فعالة في اتخاذ القرارات وأن تحافظ على مكانتها تلك، مما يضيف المزيد من القيمة إلى أعمالها من خلال التزامها ومواردها العاطفية والاجتماعية والمالية.

يوضح الشكل رقم 1 فهمنا لما نعتبره الركائز الخمس لمهنية عائلات الأعمال، والتي تشمل: مجموعة قوية من القيم والأهداف المشتركة؛ الروابط النفسية التي تربط بين أفراد العائلة، وأعمالهم؛ القدرة القائمة على الكفاءة لاتخاذ قرارات سليمة تعود بالنفع على العائلة وأعمالها؛ القواعد السلوكية غير الرسمية القائمة على القيمة، والهيكلية والعمليات الرسمية التي تدعم إدارة العلاقات العائلية، والترابط بين العائلة وأعمالها.



### الحوكمة الرسمية للشركة العائلية

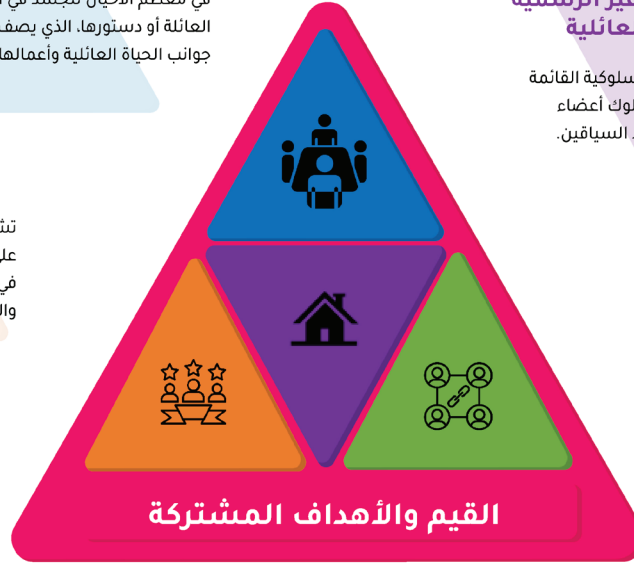
الحوكمة الرسمية للشركة العائلية في معظم الأحيان تتجسد في استراتيجية العائلة أو دستورها، الذي يصف مختلف جوانب الحياة العائلية وأعمالها وتفاعلاتها.

### كفاءات الملكية

تشمل الكفاءات الأساسية والسياقية على مستويي العائلة والفرد مثل الخبرة في مجال الأعمال، ومهارات التواصل والميل إلى التعلم والنمو.

### القيم والأهداف المشتركة

تتمثل أسس الشركات العائلية المهنية في قاعة من القيم المشتركة القوية، تكملها رؤية مشتركة وأهداف محددة توحد العائلة عبر مختلف فروعها وعلى مدار أجيالها.



### الحوكمة غير الرسمية للشركة العائلية

تشتمل على القواعد السلوكية القائمة على القيم التي توجه سلوك أعضاء العائلة والأعمال في كلا السياقين.

### الروابط النفسية

مستوى عال من التماسك والملكية النفسية داخل مجموعة الملكية يعزز علاقات أفراد العائلة ببعضهم البعض ومع الشركة العائلية. كما يسهل عملية اتخاذ القرار ويعزز الرغبة في التعاون في الشركة.

الشكل رقم 1: إطار عمل حول التأهيل المهني لعائلات الأعمال

وبغية النجاح في التأهيل المهني للشركات العائلية بطريقة تتفق مع ثقافة العائلة وقيمتها، سيكون من الضروري القيام بعملية تطوير تصاعدية تبدأ من القاعدة الأساسية للشركة وصولاً لرأس الهرم، أي بدءاً من القيم والأهداف صعوداً للأعلى. فالتطوير بطريقة معاكسة أي من رأس الهرم نحو القاعدة يعتبر نهجاً خطيراً، ولكن كثيراً ما يُستخدم مدفوعاً بفكرة أن الهيكليات التنظيمية العليا هي مفتاح لحل القضايا الإشكالية، ولكنها في الواقع غالباً ما تؤدي إلى تفاقمها.

يعد المستوى التأسيسي للعائلة المهنية **قاعدة مشتركة للقيم** التي تعكسها، وينضوي على رؤى مشتركة وأهداف متميزة توحد وتعزز العلاقات بين أفراد العائلة عبر كافة فروعها وعلى مدار أجيالها (يجب التفكير في: من نحن كعائلة؟ ماذا الذي يجمعنا؟ ماذا الذي يميزنا؟ ماذا الذي نريد تحقيقه كعائلة؟ وأين نرى أنفسنا بعد ١٠٠ عام من الآن؟). في حال افتقار العائلة إلى هدف موحد يتجاوز الرغبات المالية، سيكون من الصعب تحفيز أفرادها على التعاون والسعي لتحقيق الأهداف الجماعية (التي قد تتعارض مع الرغبات الفردية) على المدى الطويل، فضلاً عن صعوبة غرس الشعور بالالتزام وتحمل المسؤولية عبر الأجيال التالية.

تميل عائلات الأعمال التي تتشارك مجموعة من القيم توجه طريقة تفكيرها وكيفية اتخاذ قراراتها ولديها هدف موحد يمنح الرفاهية الجماعية أولوية على الأهداف الفردية، إلى مستويات أعلى من الترابط العائلي والملكية النفسية والالتزام بين أفراد العائلة. ويعزز هذا "الترابط النفسي" من علاقات أفراد العائلة ببعضهم البعض وضمن عائلات الأعمال. كما يسهل عملية اتخاذ القرار ويعزز الرغبة في التعاون في الشركة.

وفي حين يستلزم ضمان استمرارية عائلات الأعمال على المدى الطويل، أن يكون أفراد العائلة على استعداد للبقاء كأعضاء في العائلة (بغض النظر عما إذا كانوا مرتبطين بهذه الشركة بالذات، أو لديهم أعمال أخرى) إلا أنه ليس شرطاً كافياً في حد ذاته. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج أفراد العائلة أيضاً إلى أن يكونوا قادرين على أداء أدوارهم، سواء كان ذلك كموظف أو عضو مجلس إدارة أو عضو في مجلس العائلة أو يعمل لصالح مؤسسة العائلة. كما تمكّن كفاءة الملكية أفراد العائلة من المساهمة في نجاح الأعمال وفعالية العائلة، في أي دور وظيفي يختارونه أو يتم تكليفهم به. تشير آليات الحوكمة غير الرسمية إلى القواعد السلوكية القائمة على القيمة التي توجه سلوك أفراد العائلة والشركة في كلا السياقين. في حين أن السياسات والإجراءات يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، ومن خلال الاعتماد على المعايير والقيم المشتركة كقواعد سلوكية فعلية، يمكن ملاحظة سوء السلوك وربما معاقبته، بالاستناد إلى أي مدى يعتبر سلوكاً سيئاً. كما تساهم السياسات والإجراءات في تحفيز دوافع العائلة وأهدافها.

أخيراً والأهم هو آليات الحوكمة الرسمية، وفي كثير من الأحيان، تتكامل هذه الجهود في وثائق مثل الدساتير العائلية، والتي تصف بطرق متنوعة جوانب مختلفة من حياة العائلة وأعمالها وتفاعلاتها (على سبيل المثال، سياسة توزيع الأرباح وقواعد الاتصال). كما من المهم ملاحظة أن الهيكليات الرسمية لا يمكن أن تعمل بشكل فعال إلا إذا كانت الطبقات الأولى في مكانها الصحيح، والأهم من ذلك، أن تكون متلائمة مع التفاعلات اليومية.

وعلى مدار الفصول التالية من هذا التقرير، نوضح بالتفصيل كافة العناصر قبل جمع النتائج التي توصلنا إليها وتقديم مجموعة من التوصيات لمالكي الشركات العائلية ومستشاريهم.

## دراسة حالة: شركة موريتي

بهدف توضيح إطارنا المفاهيمي، نستخدم دراسة حالة تخيلية لشركة موريتي. التي تطلب المساعدة من مستشار في مجال الشركات العائلية لتطوير استراتيجية ملكية مهنية طويلة المدى. علماً أن التقرير سيتناول عدة مواضيع عن الشركة.

تأسست شركة موريتي، التي تحمل اسم العائلة المالكة، وهي شركة من الجيل الثاني متخصصة في صنع النبيذ وتقع في مقاطعة توسكانا الإيطالية، في عام 1957، ونمت باستمرار على مر العقود واشتهرت على الصعيد الدولي بعد فوزها بسلسلة من الجوائز تقديراً لمشروبها الفاخر المتميز. وفي عام 1988، تولى جيانلوكا موريتي إدارة الشركة بدلاً من والديه، بينما اختارت أخته مارياتيريزا التفرغ لتربية طفليها. وكلاهما يمتلك نسبة 50% من ملكية الشركة؛ وذلك بعد وفاة والديهما في عامي 2001 و 2003 على التوالي. واليوم، تعتبر موريتي شركة قابضة تحتضن تحت مظلتها ثلاث شركات تابعة مملوكة لها بالكامل، وتركز على صنع النبيذ وتصديره إلى جانب نجاحها في قطاع الضيافة. كما تحتضن هذه الشركات مجتمعة أكثر من 700 موظف وتحقق إيرادات إجمالية تصل إلى 79 مليون يورو.

وفي عام 1999، انضمت مارينا ابنة مارياتيريزا الكبرى إلى الشركة وعملت في فريق التسويق والمبيعات، وفي العام الذي تلاه انضمت ابنتها الثانية أليساندرا إلى الشركة. أما في عام 2001، أصبح جيانلوكا جدياً، حيث رزق ابنه الأكبر ماسيمو بأول طفل في الجيل الرابع للعائلة. ومع انضمام الجيل الثالث من العائلة إلى الشركة وولادة الجيل الرابع، يلتقي جيانلوكا ومارياتيريزا لمناقشة مستقبل شركة موريتي والعائلة على حدٍ سواء. وبينما يتناول الشقيقان زجاجة من نبيذ مونتيبولسيانو دي أبروزو (Montepulciano d'Abruzzo) الذي أنتجته شركتهما مؤخراً، يسترجعان معاً رحلتهم الخاصة والصعوبات التي واجهتهما في موريتي.

وأدرك الشقيقان خلال تلك الجلسة أن الحظ كان حليفهما، فبينما كانت العديد من الشركات العائلية تعاني من الصراعات والنزاعات فيما بينها، كانت علاقتهما جيدة على الرغم من بعض الخلافات العابرة، كما جمعتهما رؤية واضحة لمستقبل العائلة والشركة. ومع نهاية كل يوم، يدرك جيانلوكا ومارياتيريزا أهمية العمل بجد للحفاظ على الانسجام العائلي لضمان استمرارية شركة موريتي. كما اشتهر كلاهما بقدرته على اتخاذ القرارات الحاسمة، لذا قاما بالتواصل مع محامي العائلة الموثوق لمساعدتهما في التأهيل المهني للشركة، حيث أوصاهما بدوره بالعمل مع مستشار في شؤون الشركات العائلية متخصص في مجال التأهيل المهني للملكية.

## 2 الأهداف والقيم المشتركة أسس مهنية عائلات الأعمال

### دراسة حالة: شركة موريتي

في أواخر عام 2002، التقى جيانلوكا ومارياتيريزا بمستشارتهما الجديدة مارا للمرة الأولى - والتي أذهلتها بمدى اهتمامها بالتعرف على القيم والأهداف التي حددها لعائلتهما. كما اتضح لاحقاً، لم يتناقش الشقيقان أبداً حول هذه الأمور؛ حيث كانا يعيشان وفقاً للقيم التي غرسها والديهما فيهما، والتي لم يفكرا فيها كثيراً. إذ كانت هذه القيم متجذرة ومتعمقة في سلوكهما وانتشرت في جميع أنحاء شركتهما بأكملها بحيث لم يكن هناك داع لتدوينها.

وبتشجيع من مارا، أقام جيانلوكا ومارياتيريزا "يوم العائلة" بعد بضعة أسابيع، جمعا فيه كافة أفراد الجيلين الثاني والثالث من العائلة. وبعد استعراض العديد من العروض التقديمية القصيرة حول الشركة، قدم كل فرد تصوره للقيم الأساسية للعائلة وشارك رؤيته لمستقبلها ولمستقبل أعمالها (تم إعدادها في وقت سابق). وكان جيانلوكا ومارياتيريزا سعديين بالنتيجة: حيث اكتشفا أن العائلة تتمتع بكم كبير من وجهات النظر المتنوعة حول مستقبل أعمال الشركة، بالإضافة إلى الأساس المتين من القيم التي تشاركوا فيها جميعاً. وفي نهاية المطاف، تتفق العائلة على ضرورة بذل المزيد من الجهد لفهم توجهات الشركة. وخلال العامين التاليين عقب هذا الاجتماع، تجتمع العائلة بشكل دوري لمناقشة القيم العائلية. وبالرغم من النكسات والصراعات المتعددة، إلا أنهم وصلوا إلى بيان قيمة قوي يتفق عليه جميع أفراد العائلة بحماس:

"يحمل نبيذ شركة موريتي تقاليد تربة توسكان، وحب واهتمام صانعي النبيذ، وشغف عائلة موريتي".





## قوة القيم والأهداف المشتركة

هناك عاملان أساسيان يوجهان عمل الشركات العائلية تحدهما العائلة المالكة يتمثلان في منظومة القيم والأهداف طويلة الأمد. ومن خلال التفاعلات العائلية المتكررة، ووضع القصص المشتركة (أي السرد)، والرموز والطقوس (Hamilton, Discua Cruz, & Jack, 2017)، ترسي عائلات الأعمال أسس القيم المشتركة، والتي غالباً ما تكون خاصة للغاية (Sorenson, 2014). وبدلاً من التقييد بالتوجهات والأنماط السائدة، تؤمن العائلة بكيفية إدارة الأعمال استناداً إلى قيمها الأساسية المتجذرة بقوة ضمن ثقافة وتقاليد الشركة العائلية (Fletcher, Melin, & Gimeno, 2012). وتُستمد القيم التنظيمية "النموذجية" (على سبيل المثال، التركيز على الجودة، أو الالتزام بخدمة العملاء، أو النزاهة) من قيم وتجارب العائلة، وتتجسد في الممارسات اليومية والهيكلية المؤسسية والثقافة، والتي تحدد هوية الشركة.

توفر منظومة القيمة الموحدة للشركات العائلية ميزة إضافية، وتعزز التوافق بين الأهداف، وبين أفراد العائلة (Long & Mathews, 2011). وفي حال كانت الأهداف المالية للعائلة (على سبيل المثال، توزيعات الأرباح والتوظيف) والأهداف غير المالية (مثل، حماية سمعة الشركة، ودعم الموظفين) لا تنسجم تماماً مع قيمها الأساسية، فمن المرجح أن تؤدي هذه التناقضات إلى تضارب في المصالح مع مرور الوقت.

### دراسة حالة نموذجية

تمتلك عائلة ميلر أعمال عائلية من الجيل الثاني، ولديها شركة تصنيع ضخمة ذات قاعدة مالية قوية وعوائد جيدة، ومقرها في ميشيغان بالولايات المتحدة. تتألف العائلة من ثلاثة أشقاء هم: فرانك، الرئيس التنفيذي؛ وبيتر ونيكول، عضوان في مجلس إدارة الشركة، وجميعهم يحصلون على توزيعات أرباح تساهم إلى حدٍ كبير في زيادة دخلهم.

وتُعتبر الاستمرارية إحدى القيم الأساسية التي تتبناها العائلة، والتي تؤثر بقوة على استراتيجية أعمالهم، حيث يميلون لتجنب الدخول في أي استثمارات يعتبرونها محفوفة بالمخاطر. أما الجيل الثالث من العائلة - ومعظمهم في العشرينات ومطلع الثلاثينيات من أعمارهم اليوم - فقد ترعرعوا ضمن عائلة ثرية، ولديهم توقعات بالحصول على الدعم المالي من الشركة. ويدخل الأشقاء في حوارات حادة بين الحين والآخر، حيث يحاول فرانك، الرئيس التنفيذي، الحد من توزيعات الأرباح بغية إعادة استثمارها، وتعزيز الاحتياطي النقدي للشركة. وغالباً ما يصطدم مع بيتر ونيكول، اللذين يشجعان في كثير من الأحيان اتخاذ قرارات لتنفيذ استثمارات جريئة تدعم طموحاتهما المتنامية بتحقيق النمو، والتي يعتبرونها ضرورية لتلبية الاحتياجات المالية المتزايدة للعائلة. فما هي مشكلتهم الأساسية؟

لم يعد الأخوة "ميلر" يتشاركون القيم والأهداف ذاتها، وأصبحت الأولوية لديهم تحقيق أهدافهم الشخصية، بدلاً من التركيز على الأهداف المشتركة للعائلة، المتمثلة بضمان ازدهار نشاط شركتهم بما يعود بالنفع على الأجيال التالية. ولم ينجحوا في ترسيخ القيم الأساسية للعائلة في الجيل التالي، وأخفقوا في توضيح الغاية من هذه القيم والأهداف بشأن العلاقة بين العائلة والشركة، وأخفقوا أيضاً في موازنة توقعاتهم (المالية في المقام الأول) مع نمو العائلة مع مرور الوقت. **بالمحصلة، هناك عدم توافق بين قيم العائلة وأهداف وتوقعات أفرادها، مما تسبب ببعض الخلافات فيما بينهم.**

## ما علاقة القيم والأهداف المهنية؟

توفر القيم للعائلة أساساً لترسيخ كفاءتها المهنية. وفي نهاية المطاف، تكون الكفاءات المهنية واعدة عندما تتماشى مع منظومة قيم وأهداف العائلة والأعمال (Waldkirch et al., ٢٠١٧). كما أن الحلول العامة لإدارة المجموعة المالكة أو إضفاء الطابع الرسمي عليها أو جعلها أكثر مهنية، والتي تفشل في مراعاة خصوصيات كل عائلة - متمثلة في قيمها واحتياجاتها وأهدافها - تضر أكثر مما تنفع، كونها لا تعكس توجهات العائلة وأهدافها بشكل صحيح. وبالتالي، من الأهمية بمكان أن يعكس التأهيل المهني للملكية قيم العائلة والشركة في آنٍ معاً.

لذلك، في حين أن بعض أنماط التأهيل المهني قد تكون مفيدة لبعض العائلات، كونها تلتزم بأسس العائلة وقيمتها، فقد تكون غير ضرورية بل وقد تكون مؤذية تماماً لعائلات أخرى. إذ يمكن للشركة العائلية التي يثق أفرادها ببعضهم البعض حل الخلافات دون اللجوء إلى البروتوكولات والأنظمة العائلية، في حين أن الشركة العائلية المرتكزة إلى مبادئ المساواة قد تلجأ إلى القواعد الراسخة لهياكل الحوكمة الرسمية. ومع ذلك، ينبغي أن تتوفر لدى جميع العائلات قاعدة قيم مشتركة تستند إليها في ممارساتها المهنية، ففي حال غياب الثقة الراسخة والتماسك بين الأفراد، فإن فرصة نجاح البروتوكولات العائلية والداستير عموماً في إقناع أفراد العائلة بتغليب روح الاتفاق وتجاوز الاختلافات ضعيفة للغاية.

“هناك تقدير مبالغ فيه للبروتوكولات أو الأنظمة العائلية. ففي حال نشوب خلاف، يتم إهمال الدستور العائلي أو يفشل في التوصل إلى حلٍ للخلاف”. (كورمان، 2019)

وبالرغم من أي جهود مبذولة للتأهيل المهني لمجموعة الملكية، تستفيد العائلات من تبني العمليات (أي تطوير النظام العائلي)، مثل تعزيز أسس القيم المشتركة للعائلات. وتكون الحوارات حول القيم المشتركة مجدية أحياناً، كونها توفر فرصةً لاستكشاف أرضية مشتركة - استناداً إلى القناعات والخبرات المشتركة - وتبادل القصص حول العائلة والشركة، مما يعزز هوية أفراد العائلة وشعورهم بالانتماء.

## دراسة حالة نموذجية فيكتورينوكس: تدار استناداً إلى القيم العائلية، والشرائح الدينية

الإيرادات: 465 مليون فرنك سويسري  
عدد الموظفين: 2000  
عان التأسيس: 1884  
عدد الأجيال 5  
القطاع / المنتج: مصنع سكاكين

فيكتورينوكس إيه جي  
"130 عاماً من الشغف"

عندما أسس كارل إلسنر ورشة عمل لتصنيع السكاكين في قرية إباخ النائية في سويسرا عام 1884، وضع الأساس لما يعرف اليوم في جميع أنحاء العالم باسم "سكين الجيش السويسري". وبعد مرور 135 عاماً، وأربعة أجيال، توسعت الورشة لتغدو شركة عالمية ومتنوعة. وتعتبر شركة فيكتورينوكس اليوم أكبر جهة توظيف في مقاطعة شويز- وهي حقيقة كان ليفخر بها مؤسس الشركة.

وفي أعقاب 11 سبتمبر 2001، تراجعت مبيعات فيكتورينوكس بنسبة 30%، وذلك نتيجة عدم السماح للمسافرين باصطحاب "سكاكين الجيش السويسري" على متن الطائرات، مما تسبب بإيقاف بيعها في المطارات. ولو تعرضت أي شركة أخرى، مقرها في إباخ - حيث يتم تصنيع جميع أنواع "سكاكين الجيش السويسري" - لما تعرضت له شركة فيكتورينوكس، لكانت اضطرت بشكل طبيعي لتقليص عدد موظفيها، ولكن فيكتورينوكس لم تفعل ذلك.

يعود التزام شركة فيكتورينوكس بتوفير فرص العمل لسكان إباخ ومقاطعة شويز إلى السبب نفسه الذي من أجله أسس كارل إلسنر المتدين جداً الشركة، حيث سعى إلى منع هجرة السكان من المناطق الريفية ودعم مجتمعه. ولذلك لم يكن تقليص عدد الموظفين خياراً مطروحاً بالنسبة لعائلة إلسنر، لأنه يتعارض مع كل القيم التي آمنوا بها ودافعوا عنها. لكنهم أدركوا في الوقت ذاته أن التأقلم مع الوضع الجديد سيستغرق وقتاً طويلاً.

تواصل كارل إلسنر الثالث، حفيد المؤسس، وكارل إلسنر الرابع، الرئيس التنفيذي الحالي مع شركات أخرى في المنطقة، وتمكن من استيعاب حوالي 60 موظفاً بشكل مؤقت. ويجتمع هؤلاء الموظفون في المقر الرئيسي لشركة فيكتورينوكس صباحاً ليستقلوا الحافلة إلى أماكن عملهم المؤقت. ولتفادي المشاكل غير المتوقعة التي قد تواجه الموظفين، واصلت فيكتورينوكس دفع رواتبهم، والحفاظ على جميع مزاياهم الأخرى.

في الأساس، لم يكن لدى عائلة إيسنر خيار آخر. والتزاماً منهم بتعاليمهم الدينية، تمثّل الهدف الأساسي للعائلة في المساهمة بتحقيق التنمية المستدامة، ورفاهية المجتمع. وغالباً ما يقول كارل إيسنر الثالث: «لقد تم تكليفنا برعاية الشركة كمشرفين عليها وليس مالكين لها». وفي عام 2000، قررت عائلة إيسنر بالإجماع فصل الشركة عن العائلة، ونقل جميع أسهمها إلى صندوقين اثنيانين. يضم الصندوق الرئيسي (90% من الأسهم) مخصص لحماية الموظفين، والصندوق الثاني مخصص لدعم الأعمال الخيرية (Gautier, 2004). في حين لا يحصل أفراد العائلة، ولم يسبق أن حصلوا على الإطلاق، على أي توزيعات أرباح.

واستندت العائلة بشكل أساسي إلى التعاليم المسيحية لاتخاذ كافة قراراتها. وتعليقاً على تصرفهم بعد أحداث 11 سبتمبر، يقول كارل إيسنر الرابع: «تماماً كما جاء في الكتاب المقدس، اتخذنا إجراءاتنا الاحتياطية على مدار سبع سنوات من الازدهار، استعداداً لمواجهة سبع سنوات من القحط.»

## 3 الحفاظ على الترابط العائلي: ما الذي يجعل العائلة متماسكة؟



### دراسة حالة: شركة موريتي

بفضل القيم الناجحة ومناقشة الأهداف خلال "يوم العائلة" الأول، أرست عائلة موريتي مجموعة من التدابير لترسيخ منظومة قيمهم الأساسية عبر جميع أقسام الشركة. واقتربت مارا سلسلة من الآليات لتشجيع السلوكيات المتوافقة مع قيمهم وأهدافهم - بعضها بسيط للغاية، مثل إعداد شاشة توقف على جميع أجهزة الحاسوب تعرض القيم الأساسية للشركة- وبعضها على درجة عالية من التعقيد، مثل المكافآت المنتظمة، وتضمينها في نظام تقييم أداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، عقد الجيلان الثاني والثالث للعائلة اجتماعات عامة مع الموظفين في مختلف مواقعهم، تحدثوا خلالها عن قيم العائلة وأهدافها بشأن الأعمال. وأثمرت هذه الجهود بسرعة -حيث انخفض معدل تسريح الموظفين بحلول عام 2006 بنسبة 25%، وحققت حصة موريتي السوقية في إيطاليا وأسواقها الرئيسية نمواً ملحوظاً.

وكان لهذا النجاح تأثير سلبي على العائلة. وعادت مارينا، بعد رحلة شاقة أخرى، إلى مصنع النبيذ، حيث التقت بابن عمها ماسيمو وابنه الصغير. وأدركوا أنهم لم يلتقوا منذ حوالي نصف عام، ولذلك رتبوا لقاءً في اليوم التالي. وبعد الحوار الذي دار بينهما، توصلا إلى أن العائلة بحاجة إلى التواصل بشكل دوري، وأنهم بحاجة للتأكد من أن الجيل التالي سيكبرون مع بعضهم بالطريقة ذاتها التي تربوا هم عليها. ولتجاوز التقاليد القديمة، قررت مارينا وماسيمو تنظيم اجتماع يوم عائلي في أقدم مزرعة تملكها العائلة بعد ثلاثة أشهر - أي في ذكرى تأسيس شركة "موريتي".

ويفخر اليوم جيانلوكا ومارياتيريزا برؤية العائلة مجتمعة وقضاء أمسية يخبرون خلالها أحفادهما الثلاثة عن بدايات "موريتي". ونظراً لدورها المهم في عملية إرساء القيم، قاموا بدعوة مستشارتهم مارا، التي شعرت بسعادة غامرة عندما رأت الجميع منهمكين في تعزيز الروابط بين أفراد عائلة "موريتي".

ودأبت العائلة دوماً على قضاء الوقت معاً، حيث يقوم جيانلوكا ومارياتيريزا بدعوة جميع أفراد العائلة لقضاء إجازة لمدة أسبوع كل عام. ولا يزال يوم العائلة عرفاً تقليدياً مهماً حتى يومنا هذا، ويجتمع فيه جميع أفراد العائلة.

## مزايا العائلة المتماسكة

يساهم ترابط العائلة وانسجام أفرادها بشكل أساسي بنجاح الشركات العائلية، وتكون مثل هذه العائلات قادرة على الحفاظ على نفسها وتنظيم أعمالها، وهذه متطلبات حتمية لاستمرارية الشركات العائلية (Aronoff, 2004). ومع ذلك، لم تتمكن جميع العائلات من الوصول إلى هذه الحالة.

وبينما تنظر بعض عائلات الأعمال إلى نفسها على أنها مترابطة، لكنها تجهد للتواصل بانسجام في حياتها اليومية. وتفتقر عائلات الأعمال التي تعاني من الخلافات المزمنة إلى المرونة اللازمة لمواجهة التهديدات الخارجية. "في حال سيادة ثقافة انعدام الثقة بين أفراد العائلة وعدم تقدير بعضهم البعض، تتصاعد الاتهامات المتبادلة، وتتضاءل الرغبة في التواصل مع بعضهم بشكل ملحوظ. وفي مثل هذه الحالات تُتخذ القرارات متأخرة، وبالتالي يدخلون في حلقة مفرغة يصعب إيقافها" (Wimmer, 2011, S.230). ويمكن أن تؤدي الخلافات بين أفراد العائلة المالكة إلى تدمير حتى الشركات الناجحة.

يصف علماء النفس العائلة المترابطة بالصفات التالية: (1) منفتحة وتتواصل وتتفاعل بشكل دائم، (2) وجود دعم وتقدير متبادلين بين أفرادها، (3) التزام تام بالعائلة واستعداد دائم للدفاع عنها ضد التحديات الخارجية، (4) منظومة من القيم المشتركة، (5) القدرة على التأقلم مع المتغيرات، و(6) أدوار واضحة ضمن منظومة العائلة (Krysan, Moore, & Zill, 1990; Olson, 1986). وكلما نمت العائلة وكبرت، كلما زادت التحديات التي تواجهها مثل تقسيم الأعمال (Baus, 2012)، أو الافتقار إلى الحافز لدى الأجيال التالية (Zellweger, Sieger & Englisch, 2015)، أو الصعوبات المتعلقة بالعمليات والهيكلية التي ظهرت في الأجيال السابقة (Keyt, 2019). وفي حال لم يتم التعامل مع هذه التحديات بشكل مناسب، فلا شك أنها تهدد استمرار الشركات العائلية.

ومن المهم أن نتذكر أنه حتى العائلات التي تربط أفرادها علاقات صحيحة لديها جوانب خلل يتعين معالجتها، مثل أسلوب التواصل غير الفعال، أو قلة التواصل وسطحيته. وفي المقابل، قد يكون لدى العائلة، التي تعاني من خلل في العلاقات بين أفرادها، منظومة قيم مشتركة أو التزام قوي تجاه العائلة - ويمكن البناء على هذه الجوانب الفعالة التي تساعد في حل مكامن الخلل الوظيفية. ويمكن أن يساهم المستشار الخارجي في تهدئة المتخاصمين ودعوتهم للحوار.

## دور وفوائد التماسك والملكية النفسية

يتعلق التماسك بمدى ترابط أفراد العائلة ببعضهم البعض، ومدى رغبتهم الحقيقية في أن يكونوا مساهمين فاعلين في نجاح العائلة والتزامها. ويتجلى شعور أفراد العائلة بالارتباط بالعائلة والأعمال بطرق ودرجات مختلفة. ويساعد نموذج الترابط الذي وضعه بيبر (2007) في فهم مختلف مستويات تماسك العائلة، ويصف العديد من التدابير لتعزيز الترابط تجاه العائلة والأعمال. ويأتي الترابط بالنسبة لكل فرد مدفوعاً بشكلٍ أساسي بعوامل عاطفية أو مالية، وينبثق من العائلة أو الأعمال. على سبيل المثال، في حين أن الاجتماع العائلي السنوي (عائلي-عاطفي) أو المشاركة الخيرية للشركة (تجاري-عاطفي) يجعل بعض أفراد العائلة يشعرون بالانتماء للعائلة، فإن آخرين يشعرون بانتمائهم للعائلة والشركة بشكلٍ أساسي من خلال دفع توزيعات الأرباح (تجاري- مالي) أو الرواتب التعليمية (عائلي-مالي).

<sup>1</sup> تتميز العائلة التي تعاني من اختلالات وظيفية عموماً بغياب السمات التي تميز العائلة الناجحة وظيفياً، وبوجود (1) الاتساق التام و(2) والميل للكمال، و(3) سوء المعاملة، و(4) الصراع الدائم والعدواني، و(5) السلوكيات غير المتوقعة و(7) ممارسة السيطرة ضمناً وعلانيةً (Olson, 1986).



طبيعة العلاقة أو الرابطة	ما هو الجانب المهم بالنسبة للفرد؟	إجراءات محتملة لتعزيز الترابط
عائلية - عاطفية	الجوانب العاطفية المتعلقة بالعائلة، مثل الهوية والترابط والثقة وما إلى ذلك.	الاجتماعات العائلية الدورية، وقضاء الإجازات العائلية، وتقويم بأعياد ميلاد أفراد العائلة، ونشرة دورية، وأنشطة خيرية وإنسانية.
عائلية - مالية	الجوانب المالية في سياق العائلة، مثل الولاء فيما يتعلق بالتوقعات المالية.	الأشياء المادية والعينية، الهدايا، الإرث العائلي، قروض الطلاب، القروض بين أفراد العائلة.
تجارية - مالية	الجوانب المالية في سياق العائلة، ومنها توزيعات الأرباح (حيث ترتبط العلاقة المتماسكة دائماً بالأداء المالي الإيجابي).	توزيعات الأرباح، الاستثمار، فرص الأعمال، الرواتب والتعويضات التي تفوق معدل رواتب السوق، الانخراط في مجلس الإدارة.
تجارية- عاطفية	الجوانب العاطفية المتعلقة بالشركة، ومنها ارتباط الهوية بالشركة ومنتجاتها/ خدماتها، والشعور بالفخر وغير ذلك.	التركيز على الجودة العالية، الأرشيف، متحف، تحف تروي تاريخ الشركة أو إنجازاتها المميزة، جولات في الشركة برفقة مرشد.

الجدول 1: آليات تعزيز الروابط العائلية (PIEPER, 2007).

يعاني معظم أفراد العائلة من ضعف الروابط العائلية عبر أبعاد متعددة، فهم يتفاعلون مع عدة تدابير مختلفة لتعزيز الترابط. وبالنسبة لأي عائلات الأعمال، من المفيد التفكير في التدابير المعمول بها حالياً لتحديد المجالات التي لا تزال العائلة تفتقر إليها. ويفهم المستشارون ذوو الخبرة أفراد العائلة الذين يستجيبون بشكل إيجابي لأي بُعد ويقترحون التدابير المناسبة.

وبينما يصف الترابط كيفية ارتباط أفراد العائلة ببعضهم البعض، يرتبط مفهوم الملكية النفسية بالعلاقات المعرفية والعاطفية التي يشعر بها أفراد العائلة تجاه الشركة. وقد تبين أن مفاهيم الملكية (حتى لو لم تكن مبنية على الملكية الفعلية أو القانونية) لها تأثير واضح على سلوكنا ودوافعنا، وانتماءنا لهويتنا. فبمجرد أن نتمكن من تسمية شيء ما بأنه "ملكنا"، فإننا نميل إلى التعامل معه بمزيدٍ من العناية، وبذل المزيد من الجهد بخصوصه، وتعزيزه ورعايته، والنظر إليه على أنه امتداد لنا (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001). وتنعكس آثار ذلك على عائلات الأعمال: حتى أفراد العائلة الذين لديهم ملكية قليلة أو ليس لديهم ملكية (مثل الأفراد الأصغر سناً من الجيل التالي) يمكنهم تجربة الملكية النفسية، مما يؤثر على سلوكياتهم ومواقفهم. ويحدد بحثٌ سابقٌ ثلاث آليات تعزز مشاعر الملكية هي: (1) اختبار إحساس التحكم، (2) التعرف على العائلة التجارية عن كثب، و(3) استثمار الذات في العائلة التجارية (Bernhard, 2011; Pierce et al., 2001).

طبيعة العلاقة أو الرابطة	ما هو الجانب المهم بالنسبة للفرد؟	إجراءات محتملة لتعزيز الترابط
<b>التحكم</b>	تؤدي ممارسة التحكم إلى جعل أفراد العائلة يعتبرون أن الشركة ملك لهم. ويعتبر التحكم في الهدف إحدى الآليات المركزية لتطوير الملكية النفسية.	التشاور مع أفراد العائلة أو مشاركتهم في شؤون العمل، حتى أولئك الذين نسبة ملكيتهم ضئيلة أو ليس لديهم أي ملكية تتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات بخصوص الأعمال، إشراك الجيل التالي والسماح له بالمشاركة في أنشطة الأعمال.
<b>المعرفة</b>	تعزز معرفة هيكليات وإجراءات ومواصفات الشركة انتماء وشعور الفرد بقربه منها وارتباطه بها.	إبقاء أفراد العائلة (بمن فيهم مالكي حصص الأقلية) على اطلاع دائم بسير العمل (عبر النشرات الدورية، شبكة إلكترونية داخلية، الاجتماعات غير الرسمية، المنشورات الرسمية).
<b>تكريس الذات</b>	كلما كرّس أفراد العائلة أنفسهم أكثر للشركة، كلما أصبحت جزءاً منهم، وبالتالي تعزيز شعورهم بالملكية النفسية.	منح أفراد العائلة فرصة تكريس وقتهم (الحرص) في الشركة (على سبيل المثال: من خلال التدريب الداخلي أو التدريب العملي أو توظيف المرشحين المؤهلين من المتدربين).

الجدول 2: العوامل المعززة للملكية النفسية (BERNHARD, 2011; PIERCE ET AL., 2001)

إن السماح لأفراد العائلة بعيش تجربة التحكم، وتعليمهم ليكونوا على دراية بشؤون الشركة، وتوفير الفرص لهم لتكريس أنفسهم لخدمة الشركة هي طرق فعّالة جداً لتعزيز مفهوم الملكية النفسية لديهم وزيادة التزامهم تجاه الشركة.

## الرابط النفسي: ما أهميته؟

أدركت عائلات الأعمال ذات الإرث التاريخي الطويل بأن استخدام الحلول الهيكلية لحل المشكلات العاطفية أمر غير مجدٍ إطلاقاً، وأنه يتسبب في تفاقم المشكلة الأساسية. وتدرك هذه العائلات أنه في حال عدم رغبة أفرادها في البقاء معاً كمجموعة مالكة، سيؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى انهيار الشركة. ولذلك، تشجع هذه العائلات على تعزيز الروابط النفسية: من خلال الحرص على تعزيز التقارب بين أفرادها، وتعزيز الانتماء للعائلة والشركة، والالتزام بالمساهمة في رفاهية العائلة ونجاح الشركة.

تخلق عائلات الأعمال الناجحة فرصاً لعقد اللقاءات وخلق تجارب مشتركة، حيث تتعزز أواصر العلاقات في مثل هكذا أجواء حينما يقضي الأشخاص أوقاتاً أكثر معاً ويتعرفون على بعضهم عن كثب. **إنّ العلاقات العائلية القوية تحفز الإنتاجية وتقلل من الإجراءات الرسمية والتكلف.** وفي حال نجحت العائلة في الاستفادة من عملية التطوير، على سبيل المثال تطوير قوانينها وبنيتها التنظيمية وتعزيز بيئة تشجع على النقاش والحوار الشفاف، فإنها بذلك تعزز أواصر التقارب فيما بينها. وهنا ينصبّ التركيز على تعزيز الروابط العائلية والتماسك والإحاطة بطبيعة العلاقات بشكل أفضل، وحفز عمليات التواصل وتحسين قدرة الأفراد على التعامل مع الخلافات. إنّ عدم تحقيق أيّ فائدة من هذه العملية، يعدّ فرصة ضائعة تؤدي بواقع الأمر لتقديم قيمة بسيطة فقط على المدى الطويل للعائلة.

“يجسد السلام العائلي والوحدة والتماسك بين الأفراد أهمّ مقومات العائلة. عند دخول العائلة عالم النزاعات والخلافات تصبح غير قادرة على اتخاذ قراراتٍ صائبة معقولة، مما سيؤدي إلى ترمي وضعها بطبيعة الحال.”  
(رئيس تنفيذي ورئيس مجلس إدارة من الجيل الثالث لشركة عائلية، سويسرا)

## 4 مؤهلات المالك ليكون جديراً بالمسؤولية



### دراسة حالة: عائلة موريتي

في عام 2009، حضرت الأختان مارينا وأليساندرا الاجتماع السنوي لشبكة الشركات العائلية الدولية في أمستردام. أدركت مارا حينها أن التعامل والتواصل مع عائلات الأعمال الأخرى والتعلم منها سيكون مفيداً لهم واقترحت حينها الانضمام إلى جمعية متخصصة. وخلال عطلة نهاية الأسبوع، التقوا بالعديد من أفراد الجيل الجديد في الشركات العائلية في فعاليات مماثلة، وشاركوا في الكثير من حلقات النقاش حول المكاتب العائلية، والاستدامة، والعواطف التي تسود الشركات العائلية، وقد رفدهم ذلك بالعديد من الأفكار والمشاعر عند انتهاء تلك الفعاليات. وخلال رحلة عودتهم ناقشت الأختان إنجازاتهن خلال السنوات السبعة الفائتة، وتحدثن حول المعارف التي اكتسبوها والمعلومات القيّمة التي اغتنوا بها حول عالم الأعمال وصناعة النبيذ في كنف عائلة موريتي، تحت إشراف جيانلوكا.

وقبل مغادرتهم لحضور الفعالية، تحدث جيانلوكا أنه بدأ في التخطيط لفترة تقاعده وأوضح توقه لتولي مارينا وأليساندرا وأعضاء آخرين من الجيل الثالث مناصب قيادية في الشركة لإكمال رحلتها. وبعد عطلة الأسبوع تلك المفعمة بالنقاشات والأفكار والنقاط التي أتت على ذكر صفات المالك المسؤول والجدير بالثقة، قررت مارينا وأليساندرا مناقشة الموضوع مع جيانلوكا. حيث ارتأت الأختان، أن استمرار اسم عائلة «موريتي» وبقائها كمجموعة شركات عائلية، مرتبط بمدى تكاتف أفراد العائلة وتشابه قراراتهم وتوحيد أهدافهم وتمتعهم بالمؤهلات للقيام بذلك. ومن وجهة نظر الأختين، فإن الوقت كان مناسباً للبدء بتفعيل برنامجٍ منهجي لتطوير كفاءة الملكية كان قد حدثهم عنه أحد أعضاء شبكة الشركات العائلية الدولية من شركة ميرك الألمانية العائلية.

ورأت الأختان في هذا الأمر ضرورةً ملحة، نظراً لوجود بعض التوتر ضمن أحد مجالس الإدارة الفرعية، نتيجة اعتبار أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين بأن أحد أعضاء مجلس إدارة الشركة العائلية (ماسيمو نجل جيانلوكا، الذي يعمل كفيزيائي) يفتقر إلى المهارات المتعلقة بالعمل. وصباح يوم الإثنين، اتصلت مارينا بمارا وحددتا موعداً للاجتماع. وبالتعاون مع ماسيمو وأليساندرا، وضعتا قائمة تضم مجموعة من الدورات التعليمية المتوفرة عبر الإنترنت والدورات التقليدية التي يمكن لمختلف أفراد العائلة على اختلاف مناصبهم الانضمام إليها، وآليات أخرى يمكن لهم من خلالها اكتساب الكفاءات المطلوبة ليتمكنوا من القيام بأدوارهم على أكمل وجه.

## الكفاءات التي يجب أن يتحلى بها المالك

“تعتبر الكفاءات مزيجاً من المعرفة والسلوك والمهارات الضمنية والمعلنة، التي تمنح الشخص الفعالية والقدرة على أداء المهام” (Draganidis & Mentzas, 2006, p. 53) كما أنها لا تقدر بثمن في أي مهنة أو وظيفة. ٢ وتتيح الكفاءات للفرد الفرصة لإثبات قدراته (Ryan & Deci, 2002) وبالتالي الشعور بالثقة عند أداء مهمة معينة - وقد ثبت أنها حاجة نفسية موجودة بداخلنا ومتجذرة فينا. (McMullen & Warnick, 2015) ، وقد حددت الأبحاث السابقة مجموعة من الكفاءات الإدارية وكفاءات ريادة الأعمال المرتبطة بنمو الشركة ونجاحها، مثل حل المشكلات أو مهارات الاتصال، (Abraham et al., 2001; Dierdoff & Rubin, 2009; Mitchelmore & Rowley, 2010). وبالنظر إلى أن الكفاءات الإدارية يتم تعلمها في المقام الأول من خلال الخبرة، (McCauley et al., 1994)، فقد يتساءل المرء حول كيفية اكتساب الكفاءات مثلاً بالنسبة لأحد الأفراد غير العاملين في مجلس إدارة الشركة ولم يسبق له خوض تجربة تعليمية مماثلة.

<sup>2</sup> الكفاءة هي امتلاك المعرفة (أي الفهم النظري أو العملي لموضوع ما، أما المهارات (أي الكفاءات المكتسبة من خلال نقل المعرفة (التدريب) أو الخبرة)، والقدرات (أي الصفات (الفطرية) للقدرة على فعل شيء ما)، لتلبية الاحتياجات الحالية، بينما تشير الإمكانيات إلى القدرة على التطور لتلبية الاحتياجات المستقبلية. إن القدرة على فعل شيء ما والطريقة التي يتم بها القيام بهذا الفعل تستخدم في بعض الأحيان بشكل تبادلي، على الرغم من أن الكفاءة تشير عادة إلى القدرة العامة للفرد، بينما تتعلق الإمكانيات بطريقة التنفيذ والأداء.

لا يوجد بحث منهجي يركز على تحديد الكفاءات التي تساهم في تعزيز أداء الملكية (العائلية) - والتي قد تكون مرتبطة بحقيقة أن تحديد أداء الملكية ليس بالأمر السهل. ونظراً للوقت والجهد الذي تبذله كليات إدارة الأعمال في تثقيف وتعليم المديرين، فمن الملفت أن مجال كفاءات الملكية لا يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام. وفي حال افترضنا أن أغلب عائلات الأعمال تستأثر برؤية مستقبلية تخص الشركة بهدف الحفاظ عليها بكامل قوتها للأجيال القادمة، فيمكننا أن نستنتج أن المقياس النهائي لأداء الملكية يتخطى النجاح المالي فقط، وقد يكون في الحقيقة هو مدى القدرة على المحافظة على ترابط العائلة واستمرارها. وبالاستناد إلى ذلك، تدعم كفاءة الملكية مساعي العائلة المالكة بمتابعة دعم الأعمال التجارية المزدهرة، والحفاظ على مكانتها باعتبارها كياناً واحداً قادراً على اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ. وكما أشار أحد الذين أجرينا معهم مقابلات، قد يشمل ذلك الاستغناء عن أحد أفراد العائلة الذين يعملون خارج إطارها، في محاولةٍ منها لحماية الهيكل العائلي.

### نقاش على الهامش

بيّن استطلاع الرأي الوحيد المتعلق بكفاءة الملكية الذي أجرته جامعة فيتن/هيرديك ألمانيا<sup>3</sup> الأهمية العملية المتعلقة بالموضوع: غالبية الشركات العائلية الألمانية البالغ عددها 263 شركة التي شملتها الدراسة تعتبر أن تطوير كفاءة الملكية هو عامل نجاح حاسم يؤثر بشكل إيجابي على تماسك العائلة والقدرة على تطوير مجموعة مشتركة من الأهداف (83%) والمساعدة في تخفيف الخلافات بين المجموعة المالكة (67%). وتولي العائلات التي شملها الاستطلاع الأهمية للمهارات المرتبطة بالأعمال مثل الإدارة والاستراتيجية (90% منهم يوافقون على ضرورة امتلاك مساهمي الشركة العاملين من أفراد العائلة لهذه المهارات، مقابل 15% يرون أهميتها للمساهمين غير العاملين من العائلة) والتمويل (94% مقابل 49%)، والتوجه الريادي (93% مقابل 24%) والمعرفة بالقطاع (91% مقابل 27%). وذلك على الرغم من أقوالهم التي تفيد بأن مهارات الاتصال وإدارة النزاعات المناسبة ضرورية للحفاظ على تماسك العائلة. في حين يتفق المشاركون على أهمية تطوير كفاءة الملكية بشكل منهجي، فإن الأرقام تقول عكس ذلك: أقل من النصف يستثمرون وقتهم فقط في عطلة نهاية أسبوع أو على مدى عطلتين، ويستثمرون ما لا يزيد عن 10000 يورو في مجال تطوير كفاءة الملكية بما يخدم الاحتياجات الراهنة للشركة والعائلة - ناهيك عن احتياجاتهم المستقبلية، فيما يتعلق بمجالات الرقمنة أو الذكاء الاصطناعي أو الابتكار الثوري على سبيل المثال.

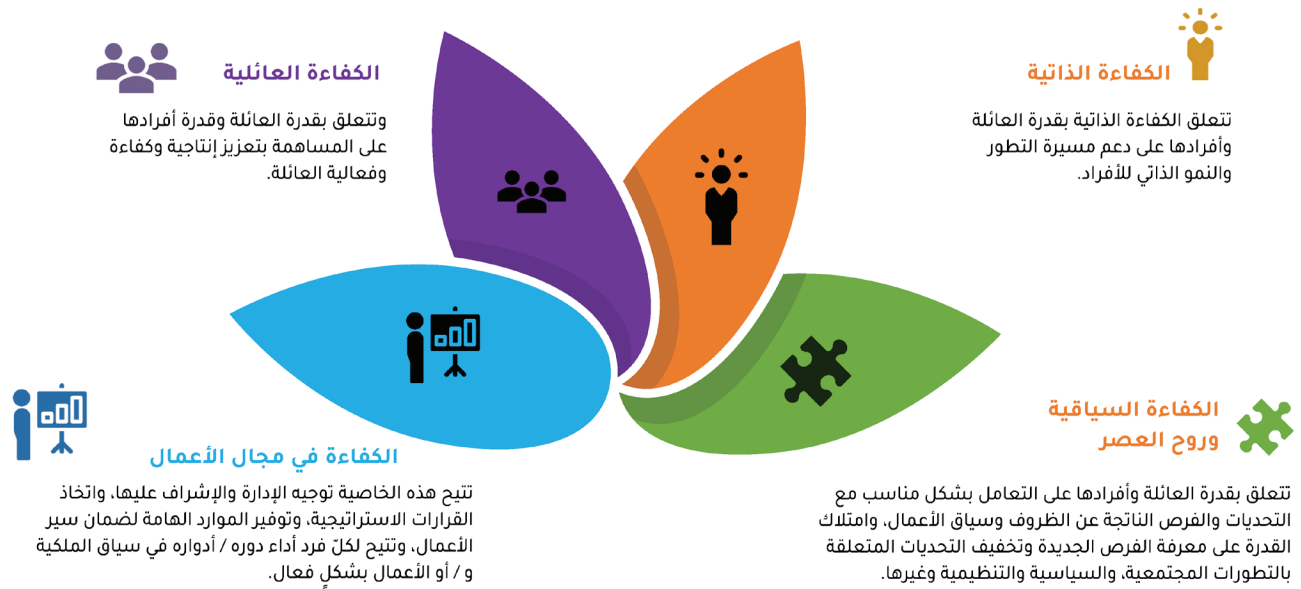
ويظهر الاستطلاع عدم وجود نقص في الوعي فيما يخص مواضيع الملكية، ولكن الرغبة شحيحة بين الملاك لبذل جهود متضافرة لمعالجة هذه القضية المهمة من وجهة نظرهم. ويبدو جلياً أنّ معظم عائلات الأعمال تفتقر حالياً إلى الرؤى المستقبلية أو الاهتمام بتخصيص موارد كافية لتثقيف أفراد العائلة بشكل كافٍ ليتمتعوا بكفاءة الملكية ويمارسوا أدوارهم الحالية والمستقبلية بنجاح

علاوةً على ذلك، فإنّ مفهوم المالك الجدير بمنصبه، يتسمّ بالمغالطات والافتقار إلى التثبث بالمستقبل كأنه فترةً مرحلية فقط تعتمد على الجانب الذي يخصّ الأعمال. وفي الوقت الذي يوجد فيه العديد من العائلات التي تتمتع برؤية طويلة الأمد تتجاوز 20 أو 30 عاماً، نرى أنها تهمل استثمار الموارد الكافية لإعداد الجيل القادم من الملاك ولا تعير بالألّا لتوفير اللازم لتعليمهم أداء حقوقهم ومسؤولياتهم بشكل مناسب خلال هذه الفترة الزمنية. ومن الواضح وجود حاجة ملحة للتحسين والتطوير.

## كفاءة الملكية العائلية: نظرة شاملة

“عليكم الاتفاق على ما تمثله الملكية بالنسبة لكم، والتوصل إلى طريقة ناجحة تجعل منكم ملاكاً متميزين. إذ لا يمكن لشخص ما امتلاك مهارات في مجال الملكية بشكل تلقائي، لذلك يجب عليكم التفكير بآليات تحسين الشركة، والأمور التي يتعين عليكم فهمها وإدراكها لما في مصلحتها، وما هي الخبرات والمعارف التي ينبغي عليكم اكتسابها كي لا يتم تخطيكم بواسطة أعضاء مجالس الإدارة الخارجيين قب”. (Hall, 2019)

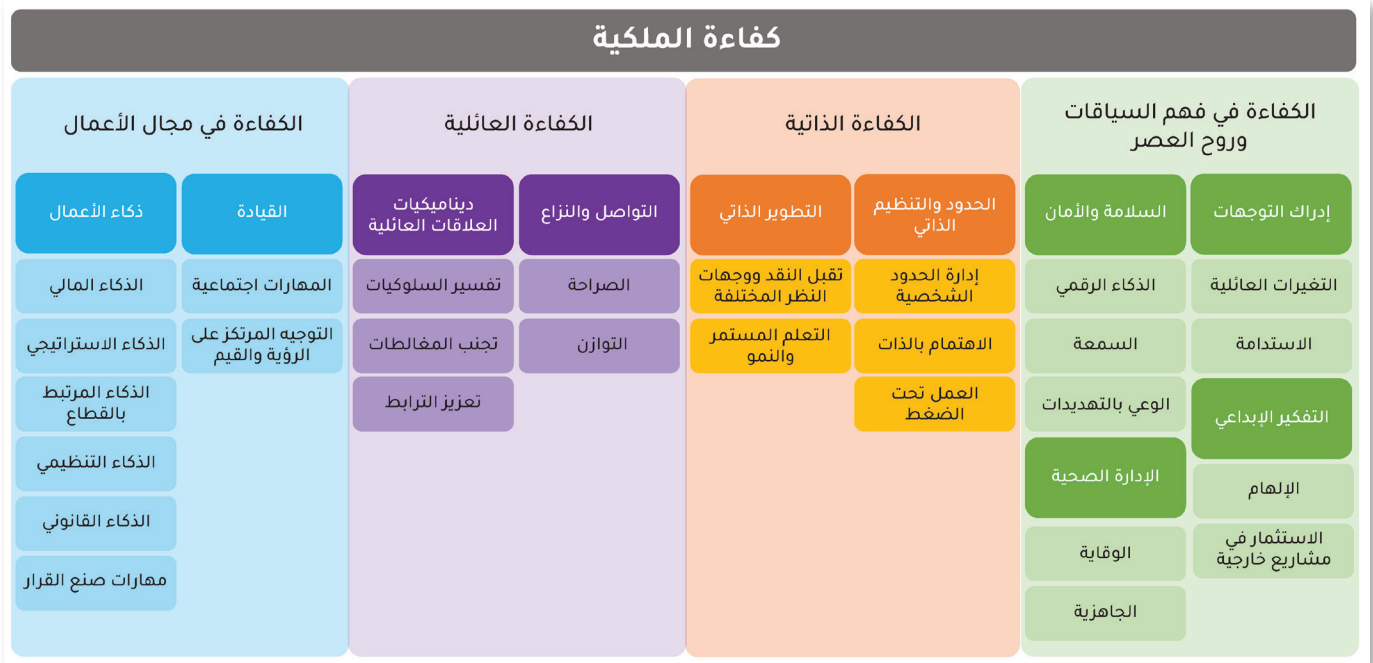
## الكفاءة العائلية



الشكل رقم (2): وصف كفاءات الملكية العائلية

حددنا من خلال بحثنا أربع فئات للكفاءات التي تشكل مجتمعةً توصيفاً تفصيلياً لكفاءة الملكية: الكفاءة في مجال الأعمال، الكفاءة العائلية، الكفاءة الذاتية، الكفاءة السياقية وروح العصر.

يعرض الشكل رقم ٣ تصنيف كفاءات الملكية. ويجدر التنويه هنا إلى أن الكفاءات المدرجة ضمن خصائص مواكبة متطلبات العصر الحالي غير وافقة ولا تعدو كونها مجرد أمثلة للكفاءات ذات الصلة، وذلك نظراً لاعتمادها الكبير على الخصوصيات التي تتمتع بها العائلة.



الشكل رقم (3): لمحة عامة عن كفاءات الملكية

كلما تمكنا من ترسيخ الانتماء للعائلة، وجعلها جزءاً أساسياً من هوية وتكوين الفرد، كلما زادت احتمالية محافظة أفراد العائلة على الشركة وتنميتها لصالح الأجيال القادمة؛ وعدم استغلالها لمصالحهم الشخصية". (الرئيس السابق لمجلس إدارة إي. ميرك كي جي، من الجيل الحادي عشر للعائلة 2011، ص 117)

يستعرض القسم التالي وصفاً عاماً لكل عنصر من هذه الكفاءات، مرفقاً بدراسات حالات نموذجية قصيرة لتجارب قائمة على مواقف واقعية تشير إلى مدى ارتباط وأهمية بعض الكفاءات المختارة. يمكن الاطلاع على الوصف المفصل ولمحة عامة عن كافة فئات الكفاءات وتصنيفاتها الفرعية، بالإضافة إلى آليات الاستحواذ الداخلي والخارجي، عند الرجوع إلى الملحق (H).



### دراسة حالة نموذجية

جاك، عضو مجلس إدارة غير فعّال في شركة عائلية من الجيل الثالث، يرغب بالاستقالة من منصبه لأنه غير سعيد وغير راضٍ عن أدائه، ويشعر بالإرهاق وعدم الكفاءة باعتباره عضواً في مجلس الإدارة. يفتقر جاك إلى المعرفة المالية الكافية، ولا يعرف الكثير عن استراتيجيات الأعمال، لأنه لم يلتحق بكلية إدارة الأعمال (لكنه شخصٌ ناجح في مهنته الخاصة البعيدة عن مجال الشركة العائلية). كما يشعر جاك خلال اجتماعات مجلس الإدارة بأنه عادة ما يتخذ - أو يؤيد - قرارات غير سليمة نتيجة افتقاره للخبرة في مجال الأعمال. ونتيجة لذلك فإنه يعتقد بأن أعضاء مجلس الإدارة الآخرين لا يكونون له الاحترام ويعتقدون بأنه يشغل ذلك المنصب لمجرد كونه فرداً في العائلة. كما يشعر بأنه وعلى الرغم من نجاحه في مجال عمله الرئيسي، إلا أنه لا يضيف أي قيمة تذكر لمجلس إدارة العائلة التجارية. نرى هنا، أنّ هذه المشاعر والاعتقادات تفرض ضغوطاً على علاقات جاك مع أشقائه وأقربائه الذين يشغلون مناصب مهمة في الشركة. ونظراً لكونه يعمل بدوام كامل بالإضافة إلى التزامه كعضو مجلس إدارة، فهو يشعر بأنه غير قادر على الالتحاق بأحد برامج ماجستير إدارة الأعمال أو إدارة الأعمال التنفيذية لتطوير مهاراته في هذا المجال. فما هي النصيحة التي تسديها لجاك؟

تعدّ الكفاءة في مجال الأعمال واحدةً من أهم الكفاءات لمالكي الشركات العائلية، سواء كان ذلك على المستوى الأساسي للملاك الذين ليس لديهم (حتى الآن) منصب يؤهلهم للمساهمة في عمليات صنع القرار على مستوى الشركة، أو على مستوى أكثر تعقيداً يشمل من يقومون أصلاً باتخاذ القرارات. وإذا كان الملاك غير قادرين على فهم المؤشرات والأساليب المالية وتفسيرها بشكل صحيح، ولم يكونوا على دراية وثيقة بقطاعات أعمالهم (مجالاتهم) أو سوقهم (أسواقهم)، وإذا لم يكونوا على دراية بركائز استراتيجية الأعمال، ويفتقرون إلى بعض المعارف التنظيمية والقانونية الأساسية، فسويواجهون صعوبة في اتخاذ قرارات سليمة تعود بالنفع على الشركة، وتتوافق مع أهداف العائلة وقيمها. علاوةً على ذلك، يحتاج أفراد العائلة الذين يشغلون مناصب قيادية إلى مهارات اجتماعية ممتازة ورؤية ثاقبة تمكنهم من التأثير بشرائح القوى العاملة لديهم.

يجب أن نوضح هنا أنّ الكفاءة في مجال الأعمال ليست شرطاً يجب توافره في أفراد العائلة الذي يشغلون مناصب محددة في الشركة فقط، وفقاً للمثال الذي ذكرناه حول جاك. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، أين يمكن للأعضاء المعنيين وغير المعنيين بالعمليات التشغيلية اكتساب الكفاءات المتعلقة بمجال الأعمال؟ تعتمد الإجابة على هذا السؤال إلى حدٍ كبير على عمر الفرد ودوره (أدواره) الحالي والمستقبلي في الشركة وكذلك في العائلة. بالنسبة لجاك - كانت هذه حالة واقعية - فقد نصحناه بجلسات توجيهية تسبق اجتماعات مجلس الإدارة (بالنظر إلى تعقد المواضيع المطروحة وحاجة جاك للإرشاد، تبين أن ٤٥ دقيقة إلى ٢,٥ ساعة كانت إطاراً زمنياً جيداً) مع المدير المالي من خارج العائلة (بعد الظهر قبل اجتماع مجلس الإدارة، وأحياناً في عطلة نهاية الأسبوع، اعتماداً على التزامات عمل جاك). وقد أتاح هذا لجاك أن يشعر بمزيد من الراحة عند طرح الأسئلة - فهو يشعر الآن أن الأسئلة التي يطرحها لم تعد عادية أو غير مجدية - مما ساهم بتطوير آرائه وتعزيز ثقته بنفسه.

بالنسبة للأفراد المعنيين بمناصب أخرى، قد تكون طرق التعليم الأكثر رسمية أكثر ملاءمة أنسب - مثل برامج ماجستير إدارة الأعمال أو ماجستير إدارة الأعمال التنفيذية، أو البرامج الموجهة التي تركز على تنمية مهارات معينة مثل دورات المحاسبة، أو البرامج المصممة خصيصاً للقائمين بالإدارة مثل معهد لويولا للحكومة. إذا لم يكن هناك أفراد من خارج العائلة متواجدين داخل الشركة لتولي دور المشرفين، فغالباً ما يمثل المديرون المستقلون خياراً موفقاً للاعتماد عليه، بالإضافة إلى مدربين محترفين، أو حتى موظفين رفيعي المستوى في الشركات العائلية الأخرى ضمن شبكة العائلة (راجع الملحق H للاطلاع على المزيد من الأفكار).

“بغض النظر عما إذا كنت تشغل دوراً عادياً أو استراتيجياً، وحتى إذا لم تكن موكلاً بدور رسمي في العائلة أو الشركة. لا بدّ لك من التعرّف على القطاعات التي تتعامل ضمنها. وإذا لم تكن على دراية ببيئة المنافسة المحيطة وكذلك التوجهات التكنولوجية وغيرها، فإنك لن تستطيع اتخاذ قرارات صائبة. إن القدرة على اتخاذ قرارات سليمة بناء على معلومات كافية هي ما يجعل منك مالك شركة متميز.”  
(رئيس تنفيذي من الجيل الرابع لشركة عائلية، سويسرا)

## الكفاءة العالية

### دراسة حالة نموذجية

تعتبر عائلة شميدت عائلة أعمال من الجيل الخامس، تعمل في مجال الإنشاءات والعقارات. دأبت هذه العائلة على جعل شجرة العائلة الخاصة بها بأبهى حلة دوماً، وبالتالي الحفاظ على الملكية متسقةً دوماً. يوجد اليوم في الشركة أربعة أشقاء يتقاسمون ملكية الشركة. اثنان يعملان في التجارة: الشقيقة الصغرى وهي مديرة العمليات في الشركة العقارية، وشقيقها الأكبر عضو في مجلس إدارة الشركة القابضة. في حين اختار أصغر الأشقاء الذكور وهما توأمان، وظائف خارج نطاق أعمال الشركة العائلية. ومع وفاة الأب المؤسس والمالك لكل شيء اندلعت الصراعات وشببت النزاعات بشكل متكرر. وبدأ الاحتكاك بين الأشقاء الأربعة يؤثر على الجيل القادم من الملاك. فقد انتقد الأشقاء بعضهم بعضاً بشكل كبير أمام أطفالهم، الأمر الذي دفع (أو حتى أجبر) الأقارب على الانحياز إلى طرف على حساب الآخر، وتسبب في تأجيج النزاع وفض الشراكة وانفصال الأخوة عن بعضهم. للوهلة الأولى، يبدو أن الخلاف بين الأشقاء أوجته مشاعر عدم المساواة: وغالباً ما اشتكى التوأم من أن أشقاءهم الذين يعملون في الشركة كانوا يتقاضون أجوراً عالية جداً مقابل أدوارهم، وأن حصص الأرباح كانت منخفضة جداً. ولمعالجة هذه المخاوف، وبعد الأخذ بعدة نصائح وآراء خارجية، قام مجلس الإدارة بتطوير سياسات أفضل تدعم الممارسات المتعلقة بالتعويضات وتوزيع حصص الأرباح. غير أنّ هذه التدابير (المفترض أنها ستحل النزاع بالاستناد إلى إجراءات رسمية) لم تخفف من حدة الصراع. وبدلاً من ذلك، شعر الشقيقان اللذان يعملان خارج الشركة بالخذلان وبأنّ مجلس الإدارة قد تأمر ضدّهما، مما أدى إلى عدم أخذ انتقاداتهم التي بدت منطقية على محمل الجد. لكن ما الذي كان يحدث بالفعل هنا؟

تتضمن الكفاءة العائلية مجموعة أساسية من المهارات التي يجب على أي مالك تطويرها. إذا كان أفراد العائلة يفتقرون إلى فهم عميق لديناميكيات العائلة، فإنهم بطبيعة الحال غير قادرين على إيجاد تفسيرٍ مناسبٍ لتصرفات وردود أفعال العائلة الغربية. بمجرد أن نفهم طبيعة العلاقات المؤثرة، سنصبح قادرين على تغيير الأنماط العائلية غير الصحية. تُنصح العائلات أيضاً بالاستثمار في تحسين مهارات الاتصال وإدارة النزاعات لديهم. تشبيه بسيط: إذا أردنا تحسين مهاراتنا في لعبة الجولف، فعلياً أن نتدرب بصحبة مدرب أو نتلقى دروساً - ويتعين علينا أن نتبع نهجاً مماثلاً لتحسين قدرتنا على التعامل مع الصراعات أو جعل اتصالاتنا أكثر فعالية. وبدون التواصل الفعال والقدرة على معالجة الصراع بطريقة عقلانية، فإن قدرتنا على اتخاذ القرار ستقع في فخ المغالطات.

من وجهة نظر عائلية بحتة، علينا أن نسأل عن سبب الخلاف ونتحرى ماهيته (وهو ليس في العادة ما يعتقد الناس أو يقولون إنهم يتشاجرون من أجله - انظر مثال عائلة شميدت أعلاه). غالباً ما تكون المشاكل والصعوبات الناشئة عن طبيعة العلاقات العائلية هي الأسباب الكامنة وراء مشاكل «الأعمال» الكلاسيكية (على سبيل المثال، سياسات توزيع الأرباح، ومواجهة المخاطر، وتوظيف أشخاص غير مؤهلين يسببون الضرر لأعمال الشركة، والشكاوى بشأن سياسات التعويضات ونهاية الخدمة، وصورة الشركة، وما شابه ذلك). عندما تؤخذ طبيعة علاقات العائلة بعين الاعتبار بشكل جدي وعندما يتم تحسينها، غالباً ما يتم حل هذه المشكلات الأخرى بسرعة. يُظهر المثال الذي تحدثنا عنه من ألمانيا كيف يمكن للعلاقات العائلية - والقضايا الكامنة وراءها أن تمتد إلى الشركة. ترعرع الأخوة شميدت كمنافسين - وليس كفريق - وحاولوا باستمرار إبهار والدهم، الذي نادراً ما أبدى بواحد الشكر أو التقدير. كان الأشقاء غير المعنيين بالشركة يشعرون بالغيرة من إخوتهم المطلعين على أمورها لأنهم كانوا قادرين على التفاعل والتواصل مع والدهم بشكل يومي - في حين كان الأشقاء المنخرطين في الشركة مستائين من أن أخوتهم ليسوا حول والدهم الذي كان محبباً للسيطرة ودأب على توجيه الإهانات للأبناء المتواجدين بقربه. بالمحصلة، لم يكن عدم المساواة وتوزيع المناصب مصدراً رئيسياً للصراع، بل كانت المنافسة، وعادة اللوم الدائم داخل الأسرة، وفاقم الوضع سوءاً الافتقار إلى التواصل الفعال والدعم بين الأشقاء.

تم اكتشاف هذه المشكلات خلال سلسلة من الاجتماعات العائلية، والتزم الأشقاء بتخصيص قدر كبير من وقتهم للعمل على حلّ هذه المشكلات بشكل جماعي - مع أزواجهم - من أجل إصلاح علاقاتهم خدمةً لمصلحة الجميع.

يمكن تطوير الكفاءة العائلية باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب مثل التدريب، أو العلاجات الأسرية، أو العلاج الفردي، والفصول الدراسية الحضورية أو عبر الإنترنت (أو القراءة لمواضيع محددة) حول علم نفس العائلة وطبيعة علاقاتها، والتعلم من تجارب عائلات الأعمال الأخرى للاستفادة من خبراتها ومشكلاتها المماثلة (انظر الملحق H للحصول على أمثلة أخرى). 4

---

وغيرها من المشكلات الناشئة عن الطفولة والعائلة متعددة الأجيال: أسباب نفسية متأصلة في التجرب

“تتغير ديناميكيات الشركة العائلية وتتطور باستمرار، ومن الصعب أن تستقر عند مرحلة معينة، لذلك يتوجب علينا مواصلة العمل الجاد للحفاظ على علاقاتنا... وأعتقد أنه من المهم جداً تفعيل مشاركة الأشخاص الذين لا يشاركون بشكل عملي في شركتنا، حيث يتوجب عليهم إدراك ماهية أعمالنا وأسبابها ليقتنعوا بها وينضموا إلينا في رحلتنا”. (رئيس تنفيذي ورئيس مجلس إدارة من الجيل السادس للعائلة، سويسرا)

## الكفاءة الذاتية

### دراسة حالة نموذجية

يعتبر فلاديسلاف البالغ من العمر ٤٧ عاماً مؤسساً لشركة مختصة بالتوزيع والتجزئة في جميع أنحاء أوكرانيا، وقد شهدت شركته نمواً استثنائياً على مدار العشرين عاماً الماضية، مما ساهم في زيادة مسؤولياته. وفي عام ٢٠١١، فقد زوجته، التي كانت أيضاً شريكته في الشركة، وكانا قد أنجبا طفلاً واحداً إضافةً إلى أطفالهما الاثنتين من زيجات سابق.

على مر السنين، بذل فلاديسلاف أقصى ما في جهده لمواجهة كافة التحديات في مختلف المجالات المهنية والخاصة، وخصص الكثير من وقته لتحسين ذاته، فقد تلقى دروساً تعليمية، وقام بتأسيس الفرع الأوكراني لشبكة الشركات العائلية في محاولة لربط الشركات العائلية معاً، فضلاً عن ممارسته التأمل والرياضة. حتى أنه أصبح يتقبل حقيقة أن قدراته محدودة، مما اضطره إلى منح ثقته للآخرين وتفويضهم. لقد تعلم تفسير ردود أفعال الآخرين والتعامل معها بشكل أفضل، دون الاعتماد على خبرته ومعتقداته السابقة في استخلاص الاستنتاجات، وإنما باستخدام أطر وأفكار كان قد تعلمها من العديد من برامج التعليم التنفيذي. كما غير نهجه من مؤسس متحكم بشكل مفرط إلى رئيس يحترم حدود الآخرين، ومارس رياضة اليوغا لتصفية ذهنه وتعزيز إدراكه للعقبات التي يواجهها. ورغم أن فلاديسلاف وزوجته الحالية، وهي أيضاً سيدة أعمال ناجحة، يجمعان بين مجالي العمل والعائلة، إلا أنهما ما زالا يخصصان قدراً كبيراً من وقتهما لقضاء أوقات ممتعة معاً باعتبارهما زوجين وعائلة رائعة.

ترتكز الكفاءة الذاتية إلى توفر رغبة قوية بتحسين الذات باستمرار، وانفتاح كبير على التغذية الراجعة (والاجتهاد في البحث عنها). وعادةً ما تتطور هذه الكفاءة بشكل طبيعي مع مرور الوقت وتوفير الأساس الصحيح لها، والذي يمكن تعزيزه من خلال توفير أساس القيمة المناسب وثقافة العائلة السليمة. ففي حال تمت تنشئة الأطفال في بيئة تؤهلهم ليكونوا مشرفين مسؤولين على أعمالهم، وأفراداً قيمين في عائلاتهم، في ظل ثقافة تقدر قيمة الصدق والشفافية، وأخلاقيات العمل العالية، والتوجه لتحسين الذات، فمن المرجح أن يتطور هذا الأساس الصحيح. ويمكن تعزيز الكفاءة الذاتية منذ سن مبكرة جداً، من خلال الأبوة والأمومة المتسقة، والتدريس حول الإجراءات والعواقب، وتأخير تلبية المتطلبات (يمكنك الاطلاع، على سبيل المثال، Astrachan & Pieper, ٢٠١١). كما توفر بعض العائلات إمكانية الوصول إلى الموارد اللازمة لدعم أفرادها في اكتساب الكفاءة الذاتية (مثل برامج التدريب والتوجيه).

على الرغم من أن التوجه لتحسين الذات يبدو وكأنه ميزة طبيعية لرجل أعمال مسؤول وناجح، إلا أن الجانب الثاني من الكفاءة الذاتية قد يكون إلى حدٍ ما أقل وضوحاً، حيث تساهم الحياة المتوازنة في تحسين سوية العمل، والالتزامات الشخصية، واحترام حدود الفرد (والآخرين) وقدراته العقلية والجسدية، وتحقيق إمكانات الرعاية الذاتية. ويعد تحمل المسؤولية بشأن صحة الفرد وعافيته ركيزةً أساسيةً لكونه مالكاً مسؤولاً، وحاجةً يدركها المالكون الناجحون والأصحاء ويأخذونها على محمل الجد. وتعتبر قدرة الفرد على الرفض لحماية حدوده وخصوصيته وعلاقاته، وقدرته على التنظيم الذاتي ميزتان ضروريتان لإنجاز العمل بنجاح على اختلاف المصاعب والتحديات، وهما عادةً لا تتطوران من تلقاء نفسيهما، وإنما يتوجب تأسيسهما بشكل منهجي (لمزيد من الأفكار يرجى الاطلاع على الملحق H).

“عليك أن تتعلم كيف تنأى بنفسك، وتدرك أنه لا يوجد شيء صحي ومستدام أكثر من ذلك. فأنا مثلاً قررت التوقف عن الاستيقاظ في الصباح الباكر، والإجابة على رسائل البريد الإلكتروني، ثم العودة إلى الفراش والحلم بالشركة... لقد أدركت أنني بحاجة إلى موازنة حياتي، وأن بإمكانني الآن إيقاف تشغيل هاتفي، فقد قمت ببناء فريق قوي يمكنني الوثوق به والاعتماد عليه- وهو شعور رائع”. (رئيس تنفيذي للعمليات من الجيل الثالث لشركة عائلية، سويسرا)

## الكفاءة في فهم السياقات وروح العصر

### دراسة حالة نموذجية

تعد فيلارونجاس عائلة أعمال من الجيل الرابع في كولومبيا، وتملك محفظة من الشركات الناجحة في جميع أنحاء أمريكا اللاتينية. ويتولى غابرييل منصب الرئيس التنفيذي لإحدى أكبر شركاتهم، وهو يبلغ من العمر ٦٧ عاماً، وقد تدهورت صحته بسرعة على مدار السنوات العشر الماضية.

تشتبه عائلة غابرييل بإصابته بمرض الزهايمر الذي أصاب والدته وعمته مسبقاً. تملك العائلة شركة كبيرة تضم أكثر من 80 مساهماً، لكنهم يفتقرون إلى القدرة (مهما كان نوعها) على اتخاذ القرارات معاً، خاصةً عندما يواجهون الصعوبات والتحديات. وتخشى العائلة من مواجهة فرع العائلة الذي ينتمي إليه غابرييل، ناهيك عن غابرييل نفسه، نظراً لمعاناته من نوبات رهيبه. كما يخشون من إقدامه على اتخاذ قرار صادم في حال إجباره على التنحي. ما هي الطريقة المثلى للتعامل مع هذه الحالة؟

ترتكز الكفاءة في فهم السياقات وروح العصر إلى توفر قدرات معينة تعكس الظروف الخاصة للعائلة، أو الظروف التي يشكلها الوقت الحالي (روح العصر). ويستحيل تجميع قائمة شاملة بهذا الخصوص نظراً لاختلاف جميع العائلات وتغيرها بمرور الوقت، ولكن هناك العديد من الكفاءات السياقية التي يجب على العائلات اعتبارها، مثل كفاءة الإدارة الصحية لشركة فيلارونجاس. يمكن للعائلة، على سبيل المثال، تكريس أفرادها لمساعدة كبيرها المصاب باضطراب صحي من خلال تزويده بالخصائص والمهارات المفقودة لديه. وتساهم هذه الميزة في منح بعض قادة الشركات العائلية مجالاً كبيراً لاستغلال مهاراتهم الفريدة، في الوقت الذي يساهم فيه أقاربهم، الذين يفهمونهم بعمق ويكملون قدراتهم، بتقديم الدعم لهم (Miller et al., 2019). وتعد الكفاءة الأمنية مثالاً آخر تحتذي به كافة العائلات رفيعة المستوى، أو التي تعيش في بلد يعاني من بيئات تنظيمية ضعيفة، كالمناطق المنكوبة بالحروب أو ذات المستويات العالية من النشاط الإجرامي.

أما بالنسبة لروح العصر، فتعتبر القدرات الرقمية كفاءة ذات صلة متزايدة بعائلات الأعمال على اختلاف صيغها وأشكالها، وتتعلق بوعي العائلة وفهمها لكيفية مساهمة التقنيات الرقمية في تشكيل علاقاتنا، وتصوراتنا العامة، والتهديدات المترتبة عليها. وأصبحت حماية العائلة من الأضواء (السلبية) أمراً صعباً بشكل متزايد جراء انتشار الأخبار العائلية بسرعة كبيرة، وسهولة الوصول إلى أفرادها الشباب من خلال ملفاتهم الشخصية على وسائل التواصل الاجتماعي. كما أن تعزيز القدرة على التفكير الخلاق المبدع يشكل خطوة مهمة بشكل خاص للجيل القادم، وتساهم الشركات العائلية التي تروج بفعالية لأفكار مستوحاة (أي المتحدثين الملهمين عن الثورة الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وغيرها من التطورات المجتمعية والتنظيمية والتكنولوجية والعلمية، أو الابتكار الأخضر وندرة الموارد) من مختلف المجالات والتخصصات، في توفير التصورات اللازمة والاقتراحات المناسبة للعائلات والشركات على حدٍ سواء (لمزيد من الأمثلة يرجى الاطلاع على الملحق H).

“أعتقد أن الابتكار اليوم، مع كل التطورات التكنولوجية، أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى. فكل شيء يتطور بسرعة كبيرة، وسنفشل إن لم نواكب هذه التغييرات، والتي نعتمد في تحقيقها على أصحاب الرؤى القيمة والتفكير المبدع”. (رئيس تنفيذي ورئيس مجلس إدارة من الجيل السادس للعائلة، سويسرا)

## دراسة حالة نموذجية

ديفيدسون: محافظة الشركات العائلية على أعمالها من خلال إدخال طرف ثالث

سيارات دافيدسونز  
"سعادة في امتلاك السيارة تدوم طويلاً"  
الإيرادات: حوالي 800 مليون كرونا سويدية  
عدد الموظفين: حوالي 150 موظف  
التأسيس: في ثلاثينيات القرن الماضي  
عدد الأجيال: 3 أجيال  
القطاع/ المنتج: بيع السيارات بالتجزئة وتقديم الخدمات

مع اقتراب موعد تقاعد بيتر ديفيدسون، شعر بالحزن لأنه سيضطر على الأرجح إلى بيع شركته العائلية من الجيل الثالث، وهي سيارات ديفيدسون، التي استلم إدارتها من والده منذ ثلاثين عاماً، وعمل على تطويرها بشكل كبير جداً منذ ذلك الحين. ورغم مزاولة أبنائه، كاجسا وأولوف، مهناً ناجحة في قطاعات مختلفة تماماً، إلا أنهما أرادا إبقاء شركة ديفيدسون ملكاً للعائلة. ولكن كيف يمكنهما القيام بذلك؟

واجهت شركة ديفيدسون العديد من التحديات جراء احتفاظها بالملكية دون المشاركة في العمليات التشغيلية. مثلاً، من سيدير الشركة؟ وهل يمكن أن تكتسب كاجسا، المهندسة المعمارية، أو أولوف الفيزيائي، الخبرة المطلوبة لتقديم الدعم اللازم للشركة وإدارتها؟ وماذا سيكون دور والدهما بيتر؟

بعد الكثير من الدراسة، قرروا أنهم بحاجة إلى توفير مساحة مناسبة لتعليم الجيل التالي، واستغراق الوقت الكافي لنقل الشركة له. وبعد فترة وجيزة من اتخاذهم القرار باحتفاظ العائلة بملكية الشركة، طلب بيتر من المسؤول المالي الموثوق بالنسبة له تولى مقاليد العمل، بينما انتقل هو إلى الإدارة العليا. وعلى الرغم من مخاوف العديد من الموظفين، إلا أن هذا الحل قد نجح بشكل جيد وقدم لبيتر تجربة تعليمية مهمة للتخلي عن الشركة. وبعد ثلاث سنوات، عندما تقاعد الرئيس التنفيذي الذي لا ينتسب للعائلة، كان لدى بيتر فكرة واضحة عن ملف تعريف المرشح التالي ودوره كمالك. وفي الوقت نفسه، عملت العائلة على تطوير المجلس الاستشاري للشركة من خلال رفده باثنين من خبراء القطاع اللذين تتمثل مهمتهما في دعم وتوجيه كاجسا وأولوف. وقد ازداد اهتمام كاجسا بعد ذلك بالشركة، وقررت تقليل الوقت المخصص لوظيفتها العادية لتتمكن من التفرغ لها.

عند قدوم الرئيس التنفيذي التالي إلى الشركة، كان يدرك أهمية دوره في مساعدة الجيل التالي على تعريفهم بمسؤولياتهم بصفاتهم مالكين. وعلى الرغم من عدم دمجها في المناصب التشغيلية، إلا أن كاجسا وأولوف كانا يتواجدان كثيراً في الشركة وبشكل فعال جداً، واعتبرا ذلك مهماً كونه أتاح لهما الحفاظ على قيم الشركة وعلى الشعور بأنها لا تزال بالفعل ملكاً للعائلة. من ناحية أخرى، قلل بيتر من مشاركته في الشركة، وانتقل إلى دور مرشد لأبنائه وللرئيس التنفيذي الجديد. ورغم أنه كان نشطاً في مجلس الإشراف للشركة في السنوات الأولى، إلا أنه تركه بعد فترة وجيزة من مرور عيد ميلاده السبعين. فقد منحه تواجد كافة أعضاء الجيل التالي في الشركة شعوراً بأن هذا هو الوقت المناسب لتمرير القيادة في العائلة.



## 5 غيض من فيض: الآليات الرسمية وغير الرسمية للحوكمة العائلية

### دراسة حالة: شركة موريتي

بحلول عام ٢٠١٢، شارك جميع أعضاء الجيل الثالث من عائلة موريتي في البرامج التي تقدمها شبكة الشركات العائلية. حتى ماسيمو ابن جيانلوكا، الذي لم يبدي اهتماماً كبيراً بالشركة، كان متحمساً لمعرفة المزيد عن كونه مالكاً جيداً ومسؤولاً وكفؤاً. كما كانت أليساندرا متشوقة بشكل خاص للتعرف على حوكمة الشركة هذه، لا سيما بعد أن تحدثت عدة مرات إلى كاجسا، وريثة بائع تجزئة سويدي للسيارات ومستثمر في إدارة هذه الشركة، وباتت مصرة على أن شركة موريتي ستستفيد بشكل أكبر من وجود هيكلية للعائلة.



بعد العودة إلى المنزل من ورشة العمل الأخيرة، بقيت فكرة مجلس العائلة مترسخة في ذهن أليساندرا. وكانت متحمسة لتجرب فكرة الإعداد لاجتماع يمكن لعائلتها من خلاله مناقشة مشاركتها في شركة موريتي، وقررت أن تنظم أول اجتماع مع أختها مارينا بعد بضعة أسابيع، لتستأجر بعدها كوخاً على شاطئ البحر بالقرب من ليفورنو، وتدعو جميع أفراد العائلة لقضاء عطلة نهاية الأسبوع معاً ومناقشة دورهم في موريتي. وعلى الرغم من حرص كافة أفراد العائلة على المشاركة في هذا الاجتماع التجريبي، إلا أنهم سرعان ما يعودون إلى أساليبهم القديمة، حيث يتولى جيانلوكا الاجتماع ويقوده كاجتماع إداري منتظم، وسرعان ما يفقد ماسيمو اهتمامه مع تحول المناقشات إلى استثماراتهم في قبرص، وتغادر مارينا الاجتماع عدة مرات للتحدث مع عميل مهم، لتشعر أليساندرا في نهاية اليوم بالإحباط الشديد من محاولتها الفاشلة لتنظيم مجلس عائلي. وبعد مضي هذا الاجتماع وأثناء حضورها اجتماع شبكة الشركات العائلية، عبرت أليساندرا عن خيبة أملها بعدما حصل على شاطئ البحر، وأشارت مارينا للمشاركين الآخرين مازحةً أن أليساندرا محبطة بخصوص الاجتماع، فضحك بعض الحضور بطريقة ودية، ثم استدرکوا الموقف من خلال مشاركة تجاربهم الخاصة مع كيفية التغلب على المقاومة الأولية في العائلة. وبعد اجتماع أليساندرا مع كاجسا في نهاية اليوم، قررت أن تخوض محاولةً أخرى لإعطاء مجلس العائلة فرصة ثانية، لكنها ستستعد لذلك بطريقة مختلفة.

تشجعت أليساندرا ودعت إلى مجلس العائلة التالي بعد بضعة أشهر، والذي ترأسته هي وماسيمو. بدأت الاجتماع بشرح دور مجلس العائلة ونقل ما تعلمته من كاجسا والمشاركين الآخرين. ومن خلال اعتمادها أجندة مختلفة منذ بداية الاجتماع وابتعادها عن العمليات اليومية، خاضت العائلة محادثة طويلة حول عملية نقل الشركة والسنوات القادمة في موريتي. وجلسوا معاً عند سفح مزرعة الكروم الخاصة بهم في المساء يتأملون ما يخبئه المستقبل لهم ولعائلتهم التجارية.

غالباً ما تتبع عائلات الأعمال المحترفة سبلاً رسمية وغير رسمية في إدارة عائلاتها، وكذلك العلاقات بين العائلة والشركة، وتشكيل سلوكيات أعضاء الشركة، وصنع القرار. مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموازنة بين الركائز التي من شأنها تأهيل الشركات العائلية مهنيًا، حيث تجدر الإشارة إلى أن كافة أدوات الحوكمة لا تكون فعالة إلا إذا كانت تعكس فعلياً أساس القيمة للعائلة المعنية.

## آليات غير رسمية لتوجيه وإدارة العائلة المالكة

توفر المعايير غير الرسمية المبنية على القيمة إرشادات قوية تساهم في تشكيل سلوك أفراد العائلة وسبل تفكيرهم. وبغية غرس القيم الأساسية للعائلة والحفاظ عليها وتطويرها، تسعى العائلات إلى تعزيز آليات حوكمة العائلة غير الرسمية بين أعضاء المجموعة المالكة.

غالباً ما تحمل هذه المعايير بصمة مؤسس الشركة وتستمر لأجيال متعددة، متجذرة في نظام قيمة العائلة (Pieper, 2015; Smith, Kudlats, & Astrachan, 2015)، حيث تساهم الحوكمة غير الرسمية في تسهيل عملية الاتصال، وتحديد معايير المساءلة في الشركة، فضلاً عن توفيرها وسائل تساهم في حل والحد من النزاعات التي تعقب ذلك. وعلى الرغم من أنها لا تعتبر كفاءة بالمعنى التقليدي، إلا أن تطوير الموقف الصحيح كعائلة مالكة، وتأسيسه من خلال آليات الحوكمة غير الرسمية يعد نهجاً مهماً تتبعه العائلات المالكة لإرساء الانسجام، واتخاذ القرارات الجماعية، وتحقيق تأثير إيجابي على الشركات (Gersick & Felieu, 2014; Suess, 2014).

**وتعد نمذجة الأدوار ورواية القصص** أداة مهمة تعتمد عليها العائلات المالكة في إرساء المعايير وتبنيها ضمن أعمالها. ويسلط العديد من أفراد العائلات الذين قابلناهم الضوء على الطريقة التي طور بها آباؤهم وأقاربهم أنفسهم والتي لعبت دوراً أساسياً في تعلم وفهم قيم العائلة ومعاييرها وتوقعاتها. فقد روت واحدة من أفراد إحدى العائلات كيف فسر لها والدها بوضوح الأساس المنطقي وراء كل قرار تجاري يتخذه وهي في سن مبكرة، بينما روت أخرى كيف فرحت بسماع الموظفين يتحدثون عن عائلتها وعن رغبتهم في الارتقاء إلى مستواها المتميز. حتى أن بعض الشركات التي قابلناها أنشأت متحفاً أو أكاديمية للشركة العائلية، حيث يتم نقل هذه القصص إلى أفراد العائلة، والموظفين، وأصحاب المصلحة الآخرين، كونها تعتبر سبباً للتعريف بالمعايير المعتمدة ونشرها في الشركة (Hamilton et al., 2016; Zwack, Kraiczy, Schlippe, & Hack, 2017). كما تعد القصص، خاصة في الشركات متعددة الأجيال، جزءاً مهماً لنقل إرث ريادة الأعمال عبر الأجيال (Jaskiewicz, Combs, & Rau, 2015). وبينما توفر القصص نموذجاً للسلوك الجذاب، فإنها تحدد كذلك السلوك غير المرغوب فيه، وتخلق تحكماً غير رسمي في الشركة.

وعلى الرغم من أن آليات الحوكمة غير الرسمية يمكن أن توفر التماسك، والرقابة الاجتماعية، وتؤثر بشكل إيجابي على الالتزام بين كافة أعضاء الشركة (Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, & Craig, 2008)، إلا أنها أحياناً قد تعيق التجديد في الشركات العائلية، حيث يمكن لبعض القصص التي تسلط الضوء على العجز أن تعيق الابتكار في الشركات العائلية (Kammerlander et al., 2015)، مما يبرز أهمية التفكير في القصص التي يجب سردها. وفي أسوأ الحالات، لا تتناقل الشركات العائلية القيم وإنما العادات السيئة عبر أجيالها المتعددة (Kidwell, Eddleston, & Kellermanns, 2018).

وتتمثل إحدى المهام الرئيسية للشركات العائلية في شرح أنظمتها غير الرسمية للحوكمة ومعاييرها الأساسية، مع الحفاظ عليها وتطويرها بشكل جماعي. وتعد العلاقات اليومية بين أفراد العائلة مفتاح هذا التطور، والتي تساهم في توفير مسارات اتصال، وتحقيق الرفاهية في العائلة، وتأسيس تبادل منفتح في العائلة (Nordstrom & Jennings, 2017). ومع ذلك، يمكن أن تساهم الساحات الرسمية في مساعدة العائلات المالكة على إرساء المعايير أو مناقشتها أو حتى تجاوزها.

## آليات رسمية للحوكمة العائلية

في حين أن شراكة الأشقاء يمكن إدارتها دون إضفاء الطابع الرسمي عليها إلى حد كبير، إلا أن الجيل الثالث الذي يطلق عليه "كونسورتيوم ابن العم" عادة ما يتطلب بالفعل بعض التنسيق نيابة عن العائلة (Gersick, Lansberg, 1999; Desjardins, & Dunn, 1999). وبالتالي، توفر الآليات الرسمية لحوكمة العائلة استكمالاً قيماً للآليات غير الرسمية المبنية على القيم (Dekker et al., 2015; Stewart & Hitt, 2012). وتحتاج الشركات العائلية الكبرى على وجه الخصوص، مثل عائلة هاننيل الألمانية التي تضم ما يقرب من 700 مساهم عائلي، إلى توفير آليات لضمان تماسك العائلة، والحفاظ على قدرتها على اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.

على الرغم من الفوائد المحتملة للآليات الرسمية المعتمدة في تحقيق الحوكمة العائلية، إلا أنه من المفاهيم الخاطئة السائدة بين الخبراء والباحثين مقارنة عائلات الأعمال "الرسمية" بعائلة متمرسة (وعملية). في الواقع، تجمع الحوكمة الرشيدة بين العائلة والشركة، وتتأكد من أن كلا الطرفين يستفيدان من بعضهما البعض. **وتتمثل الوظيفة الحاسمة والهدف الرئيسي لجميع آليات الحوكمة الرسمية في الحفاظ على تماسك العائلة والشركة معاً دون استبعاد أحدهما من الآخر.**

**إن آليات الحوكمة الرسمية في حد ذاتها لا تؤدي إلى تمديد عمر الشركة. فقد تتماشى مع الركائز الأخرى التي من شأنها التأهيل المهني للشركة، وتكون بمثابة منصة للعائلات للتحدث وتوفير مساحة لخلق توافق في الآراء، ومناقشة الأهداف، وإيجاد انسجام، وتكوين رؤية عائلية، أو التخطيط للتعاقب. ويمكن أن تمثل الاجتماعات العائلية الرسمية، التي تتنوع بين محادثات الفطور والتجمعات العائلية والمجالس العائلية ذات القيادة المنتخبة، أدوات قوية لحوكمة العائلة. فمثلاً يساهم مجلس العائلة في توحيد صوتها تجاه أعمالها والتأكد من تتبع أهدافها. كما توفر المجالس والاجتماعات فرصةً مثلى لمناقشة المسائل المتعلقة بالعائلة مثل التعاقب، أو دمج الجيل التالي، أو قرارات التمويل (Melin & Nordqvist, 2007).**

“عندما استلمت المنصب من والدي في عام 2007، لم يكن لدينا سوى مجلس إدارة، ومدير واحد فقط من خارج العائلة. واصلنا مناقشة الموضوعات المتعلقة بالعائلة في غرفة مجلس الإدارة، والتي كانت غير فعالة ومناسبة، نظراً لأن ديناميكيات العائلة يجب أن تبقى خارج غرفة مجلس الإدارة. ولذلك أنشأت مجلساً عائلياً، وهو المكان الذي نتحدث فيه الآن عن سياسة الأرباح أو الاستثمار، أو المنهج الذي نتبعه بشكل عام، وقد ساهم ذلك في توحيد مسارنا، ونجح في تحقيق نتائج مبهره”. (رئيس تنفيذي ورئيس مجلس إدارة من الجيل السادس للعائلة، سويسرا)

ومع تزايد تعقيدات العائلة، باتت العديد من القضايا (مثل توظيف أفراد العائلة) تتطلب إجابات مقننة. ويعرّف دستور العائلة بأنه “اتفاق معياري يتضمن المبادئ الأساسية والتوجيهية التي تنظم العائلة بموجبها علاقتها مع الشركة” (Suess, 2014, p. 140). ويساعد هذا الوضوح على تحقيق العدالة بين مختلف أفراد العائلة. وقد أوضح العديد من المشاركين والمستشارين أن عملية صنع هذا الدستور غالباً ما تكون، إن لم تكن أكثر أهمية، من الدستور نفسه. ففي كثير من الأحيان، تؤدي المناقشات حول الدستور إلى ظهور نزاعات أكبر في العائلة المالكة وتجبرها على مواجهة “المشاكل الحقيقية التي لا يريد أحد التطرق للحديث بشأنها.” وعلى غرار آليات الحوكمة غير الرسمية، من المهم إعادة النظر بشكل دوري في دستور العائلة للتأكد من أنه يمثل توافق الآراء بين أفرادها الحاليين.

“تميل العائلات إلى أسلوب القيادة بوجود هيكلية لأنه يهدئ مخاوفهم... لكن ما يفعلونه حقاً هو إنشاء هيكل يؤدي إلى تفاقم المشكلات العاطفية/العلائقية الأساسية. لذلك تعد تسوية المشكلات العلائقية عن طريق الحلول الهيكلية نهجاً غير فعال بالمطلق”. (كيت، 2019)

## دراسة حالة نموذجية ميرك: التعامل بجدية مع مسألة إدارة العائلة

الإيرادات: 14 مليار يورو  
عدد المساهمين العائليين: > ٢٠٠ مساهم  
عدد الأجيال: 13 جيل  
القطاع/ المنتج: الأدوية

ميرك وشركاه.  
"اختراع من أجل الحياة".

خلال أعمالها التشغيلية التي استمرت على مدار أكثر من ٣٥٠ عاماً، وظفت شركة ميرك جروب حوالي 52000 شخص في ٦٦ دولة. و نظراً لحجم العائلة وتعقيداتها المتزايدة باستمرار جراء الزيجات والتشتت الجغرافي، تؤكد ميرك على الإدارة المهنية للعائلة كشرط ضروري للحفاظ على توحيدها وقابليتها للعمل.

تعد شركة ميرك جروب أقدم شركة مختصة في علوم الصيدلة والكيمياء وعلوم الحياة في العالم، وهي مملوكة من قبل أحفاد فريدريش جاكوب ميرك، الذي أسس صيدلية في عام 1668 في دارمشتات (ألمانيا)، حيث لا يزال المقر الرئيسي للشركة موجوداً حتى اليوم. ومن أجل الحفاظ على تماسك العائلة وأعمالها بين أكثر من 200 فرد نشط من العائلة، تستخدم ميرك هيكل حوكمة ذات مستويين، ويتكون من هيئات تضمن تماسك العائلة (بما في ذلك جمعية الشركاء التي تنتخب مجلس إدارة العائلة، والذي بدوره يرشح مجلس شركاء)، وكذلك حوكمة أعمال الشركة (مع المجلس التنفيذي والإشرافي الأكثر تقليدية) (Neumann & Tàpies, 2007). ينصب التركيز الرئيسي لآليات الحوكمة الرسمية هذه على خلق التوافق والاستقرار بين أفراد العائلة والمساهمين من ناحية، وتسهيل التواصل والتبادل بين العائلة والشركة من ناحية أخرى.

وتعتمد شركة ميرك على ثلاث آليات أخرى لضمان استقرار العائلة ومشاركتها: تتمثل الآلية الأولى في استخدام التعريف الاجتماعي لعضوية العائلة حيث يعتبر أزواج الأحفاد البيولوجيين وكذلك الأطفال بالتبني أعضاء في العائلة ويمكن التصويت لهم في مناصب الحوكمة؛ وتتجسد الآلية الثانية في تحقيق التواصل من خلال شبكة إنترانت عائلية (بما في ذلك شجرة عائلة تفاعلية تعرض آخر الأخبار والتطورات في العائلة والشركة)، والمناسبات الاجتماعية المنتظمة، والاجتماعات غير الرسمية في مواقع مختلفة حول العالم؛ بينما تتمثل الآلية الثالثة في تدريب الجيل التالي حيث يشارك أفراد العائلة ممن تتراوح أعمارهم بين ١٥ و ٢٩ عاماً في برامج مدتها يومين إلى ثلاثة أيام مرة واحدة في السنة يتعلمون فيها عن ثقافة ميرك، والقطاعات التي تعمل فيها الشركة، والاستراتيجيات التي تعتمدها (Neumann & Tàpies, 2007). وتُستكمل هذه الآليات بشكل متواصل بمبادرات لتعزيز الألفة المتبادلة، والاتصال بين الأشخاص، وبناء الفريق. بالإضافة إلى هذه الجهود المبذولة، ومن أجل إعداد أعضاء الجيل التالي لمهام مجلس الإدارة المستقبلية، تم تطوير "Merck Family University" مؤخراً كبرنامج تعليمي داخلي عائلي يستمر 20 يوماً على مدار 18 شهراً، حيث يقوم كبار المديرين من الشركة وأساتذة كليات إدارة الأعمال والجامعات بتدريس الكفاءات الرئيسية (مثل تعلم تاريخ الشركة، ومهارات القيادة، والقانون، وحوكمة الشركات، ومبادئ التمويل والمحاسبة، وديناميكيات العائلة) (Ramachandran, 2019; Rüsen, 2019).

# مائدة الخبراء المستديرة: رؤى مستوحاة من مجموعة مختارة من المستشارين الخبراء في شؤون الشركات العائلية

## أسئلة ونقاشات

**توم روسن**، معلم، وباحث، ومستشار (ألمانيا): أعتقد أنه كان هناك تحول في السنوات 10 إلى 15 الأخيرة في ألمانيا. ونظراً للنقل المتساوي للأسهم، كانت هناك زيادة في عائلات المساهمين التي تضم أكثر من 50 عضواً. فقد أدركت العائلات أنها بحاجة إلى التدريب بصفتهم عائلات مالكة.

**كيت**: أجل، لديك ثقافة جغرافية وعائلية. وأعتقد أن جميع أشكال الحوكمة العائلية يجب أن تتوافق مع العائلة والثقافة الجغرافية على حدٍ سواء. ولا أرى أن الهيكليات الفعلية مختلفة تماماً، لكن الفروق الدقيقة في كيفية عمل الاجتماعات والمجالس العائلية تختلف باختلاف ثقافة العائلة والدولة.

**روجر كينج**، معلم، وباحث، ومستشار (هونغ كونج): أرى أن الشركات العائلية الصينية التي تمكنت من الاستمرار لعدة قرون غالباً ما تحظى بهيكلية ملكية أبسط، وجميعها بدون استثناء شذبت ملكيتها، عادةً في الجيل الثاني أو الثالث. كما تجدر الإشارة إلى أن الجيل التالي من جميع تلك الشركات العائلية المستمرة منذ فترة طويلة التحق بالجامعات الغربية وتمكن من إدخال أحد أشكال الهيكليات في إدارتها.

**بيدرو فازكويز**، معلم، وباحث، ومستشار، وعضو مجلس إدارة (الأرجنتين): بالنسبة لأمريكا اللاتينية، يمكنني القول إن المساواة مهمة للغاية. لقد رأيت العديد من العائلات حيث يدفع الأجداد المال مقابل تعليم أحفادهم. أشعر كذلك أن اللهجة العاطفية مختلفة، فالمناقشات مشحونة عاطفياً أكثر في أمريكا اللاتينية.

**جوزيف إتش أستراشان**، معلم، وباحث، وعضو مجلس إدارة (الولايات المتحدة): أعتبر المهنية في المقام الأول على أنها قضية تتعلق بحجم العائلة والشركة، وليس الثقافة المحلية. وتعد كيفية التأهيل المهني للعائلات، ومدى سهولة ذلك، والعقبات التي تواجهها أكثر ارتباطاً بثروة العائلة وحجمها. على الرغم من أن الاختلافات الثقافية حقيقية، إلا أنني لم أصادف أي ثقافة تعتبر بأي شكل من الأشكال أكثر ملاءمة للمهنية، فمن الصعب تطوير محادثة مفتوحة وصادقة في جميع الثقافات.

**كيرستن بوس**، مستشارة (ألمانيا): لا أعتقد أن السياق الثقافي مهم بنفس القدر من حيث كيفية إضفاء المهنية على الشركات العائلية، حيث أن كل عائلة تحظى بخصائص مختلفة عن غيرها. **توم روسن**، معلم، وباحث، ومستشار (ألمانيا): أعتقد أنه كان هناك تحول في السنوات 10 إلى 15 الأخيرة في ألمانيا. **ونظراً للنقل المتساوي للأسهم**، كانت هناك زيادة في عائلات المساهمين التي تضم أكثر من 50 عضواً. فقد أدركت العائلات أنها بحاجة إلى التدريب بصفتهم عائلات مالكة.

يتمتع الخبراء التالية أسماؤهم بخبرة مشتركة تزيد عن 130 عاماً وقد عملوا مع أكثر من 500 عائلات الأعمال من مختلف أنحاء العالم.

**أنتم جميعاً تعملون مع شركات عائلية من مختلف أنحاء العالم. بناءً على تجربتكم، هل يمكنكم اطلاعنا عن الآلية التي تعتمدها العائلات للتأقلم مع مختلف الثقافات؟**

**أندرو كيت**، مستشار، ومعلم، وعضو مجلس إدارة (الولايات المتحدة): استنتجت من خبرتي أنه كلما تطور الاقتصاد، كلما زاد تعرض الشركات العائلية للتعليم وممارسة الأعمال الموضوعية. أعتقد أن العائلات في الاقتصادات النامية تعمل بهيكليات حوكمة أكثر تضميناً وتعليمياً للمساهمين، بينما تتجه الاقتصادات الأكثر تقدماً نحو حوكمة أكثر وضوحاً. وأعتقد أن هذا يعتبر دليلاً على عمر وتعقيدات الشركة، فكلما كانت الشركة أو العائلة أكبر حجماً وسناً، كلما زادت الحاجة إلى التحول إلى أساليب حوكمة واضحة.

**هيرموت كورمان**، عضو مجلس إدارة، ومستشار، وباحث (ألمانيا): أرى أن المالكين من المناطق الأقل نمواً لديهم إرادة أقوى للتعلم في «البرامج» الرسمية والمنظمة، لا سيما المؤتمرات، ويحتاجون إلى الخبرة والمعرفة القائمة على النظرية بشكل أكبر، وهم تواقون للوصول إلى هذه المعرفة. بينما يشارك المالكون في ألمانيا بشكل أقل في البرامج الرسمية، ولكنهم يملكون شبكات غير رسمية كبيرة مع مالكي آخرين، ويشكلون آراءهم بناءً على هذا التواصل مع أقرانهم.

## أسئلة ونقاشات

**ما رأيكم في الكفاءات الأساسية التي يجب أن يتحلّى بها المالك القوي؟ وما الخبرة التي يجب أن يتحلّى بها المالك المختص ويكون قادراً على تطبيقها؟**

**بوس:** يعد الاهتمام الشديد بالعمل أمراً ضرورياً جداً. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون المالك الكفوء قادراً تماماً على التعاون مع المالكين الآخرين في صنع القرار، وأن يكون لديه كذلك معرفة أساسية قانونية واقتصادية.

**كيت:** يحتاجون كذلك إلى مجموعة من الخبرات العلائقية، والاستراتيجية، والمالية، وخبرة في مجال الحوكمة. روسن: بالإضافة إلى الكفاءات الإدارية، تعد ديناميكيات العائلة، ومهارات الاتصال، وحل النزاعات ضرورية من وجهة نظري.

**كورمان:** من المخيب للآمال أن هذه الأساسيات "البسيطة" بشأن التمويل والاستراتيجية لا يتم التعامل معها بشكل كافٍ في معظم الدورات الجامعية أيضاً. ونظراً لأن سوق تعليم المساهمين يهيمن عليه المحامون وعلماء الاجتماع العائلي أو علماء النفس، فإن هذه الموضوعات لا يتم التأكيد عليها من قبل هؤلاء "المشرفين" أيضاً. أود كذلك أن أؤكد على أهمية مهارة القدرة على تطوير رؤية واقعية بشأن توقعات الفرد من الآخرين.

**ما هي الآليات الرسمية وغير الرسمية للحوكمة العائلية التي تجدونها الأكثر مبالغة وأيها الأكثر استخفافاً؟**

**أستراكان:** يعد بروتوكول العائلة أو دستور العائلة الأكثر مبالغة. كورمان: أنا أوافق بشدة! في حالة نشوب نزاع، يكون الدستور مهملاً تماماً أو عاجزاً عن برمجة حل. لكن جميع العائلات التي تملك دستوراً تفخر بامتلاكها هذه الوثيقة، حتى لو كانت تواجه صعوبات في تذكر المحتوى.

**فازكويز:** أوافق، تعتقد العديد من عائلات الأعمال أن كتابة دستور العائلة هو الحل البسيط. يبدو الأمر لهم كما لو كنت تريد إنقاص وزنك وتقول "حسناً، فقط أعطني حبة وسأصبح نحيفاً". وبالطبع لا يعمل الأمر على هذا النحو، فأنت تحتاج إلى ممارسة الرياضة، وتناول الطعام الصحي، والكثير غير ذلك.

**روسن:** لا تقتصر أهمية الدستور على أنه قطعة من الورق وإنما على عملية تطويره. وبالتالي، تحتاج العائلات إلى التحدث عن المحتوى وخوض تجربة تطويره بدلاً من الإشارة إليه على أنه "مبدأ توجيهي".

**كيت:** أعتقد أن العائلات تميل إلى الإدارة بأسلوب الهيكلية لأنه يهدئ مخاوفهم. أود أن أقول أن الهيكلية نفسها يمكن المبالغة فيها أيضاً، لأن العائلات تخلق هيكلية ليشعروا وكأنهم يعالجون مشكلة في بعض الأحيان، إلا أنها تؤدي في كثير من الأحيان إلى تفاقم المشكلات العاطفية/العلائقية الأساسية.

**بوس:** لدى كل عائلة خصوصيتها وأحكامها، ويعتمد ذلك على ما إذا كانت العائلة تأخذ مسألة الآليات على محمل الجد أم لا. على سبيل المثال، قد يتم التخطيط لـ "يوم العائلة" بدقة، لكن عند غياب المشاركين لا بد أن يفشل هذا اليوم. وتعتبر حوكمة العائلة نتاجاً لقوانين العائلة ذاتها، سواء بالأساليب الرسمية أو غير الرسمية.

**بماذا تتمثل عادةً نقطة انطلاق عائلات الأعمال لتأهيل ملكيتها مهنيًا؟**

**فازكويز:** نظراً لأن التأهيل المهني للملكية يعني عادةً تغيير الأشياء، فإن حالة القلق الشديدة إلى حد ما من الوضع الحالي والتي تنتاب الجميع تساهم في تحفيز البحث عن المساعدة. **أستراكان:** أجل، غالباً ما يكون نوعاً من النزاع أو مشكلة في العمل.

**بوس:** استنتجت من تجربتي أن نقطة الانطلاق النموذجية هي الملكية وتعاقب الإدارة، حيث يبدأ أفراد العائلة في فهم أنه سيتعين عليهم التصرف واتخاذ القرار في ظل ظروف مختلفة عن سابقتها. **روسن:** أعتقد أن محاولة العثور على أعضاء متعلمين جيداً من جيل الشباب لشغل مناصب في مجلس الإدارة يعزز الرغبة في الاستثمار في التدريبات والأكاديميات الداخلية للعائلة.

روسن: أود أن يتحمل "مدير الموارد البشرية" في كل عائلة مسؤولية برنامج تعليم العائلة.

**ماذا تتمنون أن تفعل\ لا تفعل**

**العائلات من الناحية المهنية؟**

فازكويز: أتمنى أن يختاروا أعضاء مجلس إدارتهم أو مستشاريهم بعناية أكبر. **كورمان:** أوافق، كما يجب أن يأخذوا شخصيتهم في عين الاعتبار. أشعر أحياناً أن المالكين ينجذبون بشدة إلى الأشخاص الذين سيواجهون مشاكل معهم فيما بعد (خصوصاً في الشركات العامة الكبرى). فإذا اختار المالكون المستشارين الخطأ، سيؤدي ذلك قريباً إلى تغيير طابع العائلة التجارية.

**أستراكان:** أتمنى أن يعقدوا اجتماعات متكررة لتقوية الأواصر العائلية بشكل عام وتطوير كفاءات الملكية الخاصة بهم. روسن: أود أن يتحمل "مدير الموارد البشرية" في كل عائلة مسؤولية برنامج تعليم العائلة.

## نقاش على الهامش

**بالنظر إلى المستقبل، ما هي الكفاءات التي تعتبرها أساسية للجيل التالي من مالكي الشركات العائلية؟**

**بوس:** النقطة الأكثر أهمية هي الموقف الإيجابي تجاه أعمال العائلة، وإدراك أن المال لا يأتي بضغطة زر وبسهولة. كيت: أعتقد أن الجيل التالي سيحتاج إلى مهارات فائقة في إدارة العلاقات، وعليهم أن يفهموا كيف يساعد ظهور التكنولوجيا أو يضر بمجموعات مهارات إدارة العلاقات لدينا. أما بقية الكفاءات فهي معروفة ودائمة إلى حد ما وليست مقيدة بالوقت.

**كورمان:** سيتعين على الجيل التالي فهم كيفية دمج الرقمنة والذكاء الاصطناعي في جميع نماذج الأعمال. كما تتجاوز الابتكارات الثورية الكبيرة (إنترنت الأشياء، والرقمنة، والذكاء الاصطناعي، وما إلى ذلك) كفاءات الجيل التالي. **روسن:** إلى جانب الانفتاح والاستعداد الرقمي، تعد القدرة على نسج شبكات وتطويرها مع العائلات المالكة الأخرى في جميع أنحاء العالم عاملاً أساسياً للنجاح في المستقبل.

**روسن:** كما ذكرنا سابقاً، في "الشركات العائلية التي تعتمد أفضل الممارسات" غالباً ما يكون لديهم شخص محدد من العائلة يعمل كمدير للموارد البشرية داخل للعائلة. ولسوء الحظ، لا يزال هذا نادراً - ربما أيضاً لأن التعلم الجماعي داخل العائلة غالباً ما يكون أمراً محرجاً.

### كيف يمكن وكيف ينبغي تطويرها؟

**بوس:** يمكن أن تكون شبكات الشركات العائلية، أو ورش العمل حول استراتيجية العائلة أو يوم العائلة ذات قيمة كبيرة في تطوير بعض هذه الكفاءات. **كيت:** نعم، يمكن الحصول عليها أيضاً من خلال البرامج التعليمية للمعاهد أو الجامعات، أو عن طريق الندوات التي يربعاها مزودو الخدمات، أو من خلال الكتب والمواد الكتابية الأخرى.

**أستراكان:** هناك أيضاً دورات تم تطويرها من قبل العائلة، حيث تعمل على بناء وحدة العائلة، وتوفر تجربة تعليمية في الوقت نفسه. وأفضل مثال على ذلك هو جامعة الملّك التي تم تأسيسها وإدارتها من قبل عائلة هانيل.

**روسن:** يجب أن يكون هناك فعالية "يوم تدريب" مدرجة في جدول أعمال كل عائلة، حيث يتم تقديم برنامج منظم.

**فازكويز:** يجب على العائلات المالكة التي تتمتع برؤية طويلة المدى لأعمالها أن تبدأ بتطوير كفاءات إدارة الملكية في سن مبكرة جداً، حتى يتمكنوا من إعداد الأطفال ليصبحوا مالكيين من خلال تعليمهم وترسيخ قيم العائلة لديهم.

**كيت:** أتفق مع ذلك، يجب البدء بذلك في وقت مبكر جداً. يجب على أي عائلة تعتمز استدامة أعمالها العائلية أو ترغب في الاحتفاظ بذلك كخيار أن تضيف الطابع المهني على ملكيتها.

**فازكويز:** يجب على المالكيين أيضاً أن يكونوا على دراية باختلاف الأدوار. الشيء الرئيسي الوحيد الذي يجب أن يعرفه كل فرد من أفراد العائلة ممن يؤدون أدواراً مختلفة هو: ما الذي يتوقع مني أن أفعله / أعرفه لكل دور؟ كونك مدير كفوؤاً، لا يعني أنك لديك نفس الكفاءة لتكون مالكاً كفوؤاً.

### كيف يتم عادةً تطوير كفاءات الملكية في الشركات العائلية؟

**أستراكان:** من خلال خبرتي، أعتقد أنه يتم تطويرها أحياناً عن طريق الصدفة، لكن عادةً لا يتم تطويرها على الإطلاق. بعض الشركات العائلية الكبيرة تجعل الجيل التالي يذهب إلى كلية إدارة الأعمال، والتي تسمح بعد ذلك لأفراد العائلة بتطوير بعض الكفاءات المطلوبة. ومع ذلك، في كثير من الأحيان يترك الأمر لأفراد العائلة لمحاولة معرفة ما يحتاجون إلى معرفته ليكونوا مؤهلين وهذه مهمة مستحيلة للأشخاص الذين لا يمتلكون خبرة.

**كورمان:** لدي نفس التجربة، فعادة ما تتم دعوة الجيل التالي إلى العائلة التجارية في وقت مبكر جداً، مما يعني أنهم لم يحصلوا على القدر المناسب من الوقت لتطوير قاعدة خبرة واسعة ومتنوعة.

**فازكويز:** أرى أيضاً الكثير من مالكي الشركات العائلية، قد بلغوا سن الأربعين، وما زالوا لا يعرفون ما هو المتوقع منهم القيام به. غالباً ما يفترضون إلى المعرفة الأساسية مثل فهم الأمور المالية، والقدرة على قراءة خطة العمل، أو يفترضون إلى المعرفة بحقوقهم السياسية أو الاقتصادية.



## 6 اختبار الحقائق نتائج استطلاع معهد الشركات العائلية لآراء المستشارين



### المنهجية

أجرينا استطلاع رأي عبر الإنترنت ضمن شبكة معهد الشركات العائلية في أغسطس 2019. وجمعنا إجمالي 177 إجابة، كانت 105 منها من أعضاء نشطين في معهد الشركات العائلية. وكانت العينة المأخوذة عالمية، مع التركيز على أمريكا الشمالية (43%) وأوروبا (29%)، ومجموعة أصغر من المشاركين من آسيا (13%) وأمريكا الجنوبية (9%) وأستراليا/ نيوزيلندا وأوقيانوسيا (4%). وأفريقيا (3%)<sup>5</sup>. ومن أجل الاحتفاظ بالمعلومات، قمنا بتضمين استبيانات مكتملة جزئياً لتحليلنا. علماً بأن المشاركين في الاستطلاع يمتلكون خبرة كبيرة في مجال استشارات الشركات العائلية<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> نظراً لمحدودية عدد الإجابات، لم تتمكن من اختبار الفروقات الهامة إحصائياً بين المناطق الجغرافية التي شملها الاستطلاع. <sup>6</sup> يُظهر تحليلنا بعض الفروقات بين آراء كبار المستشارين (< 11 العائلات: 15-11: 8%، < 15: 56%) وصغار الموظفين (> 11 العائلات: > 5: 17%، > 10-6: 19%)، والتي سوف نشير إليها في هذا القسم.



الشكل رقم 4: التوزيع الجغرافي للعينات

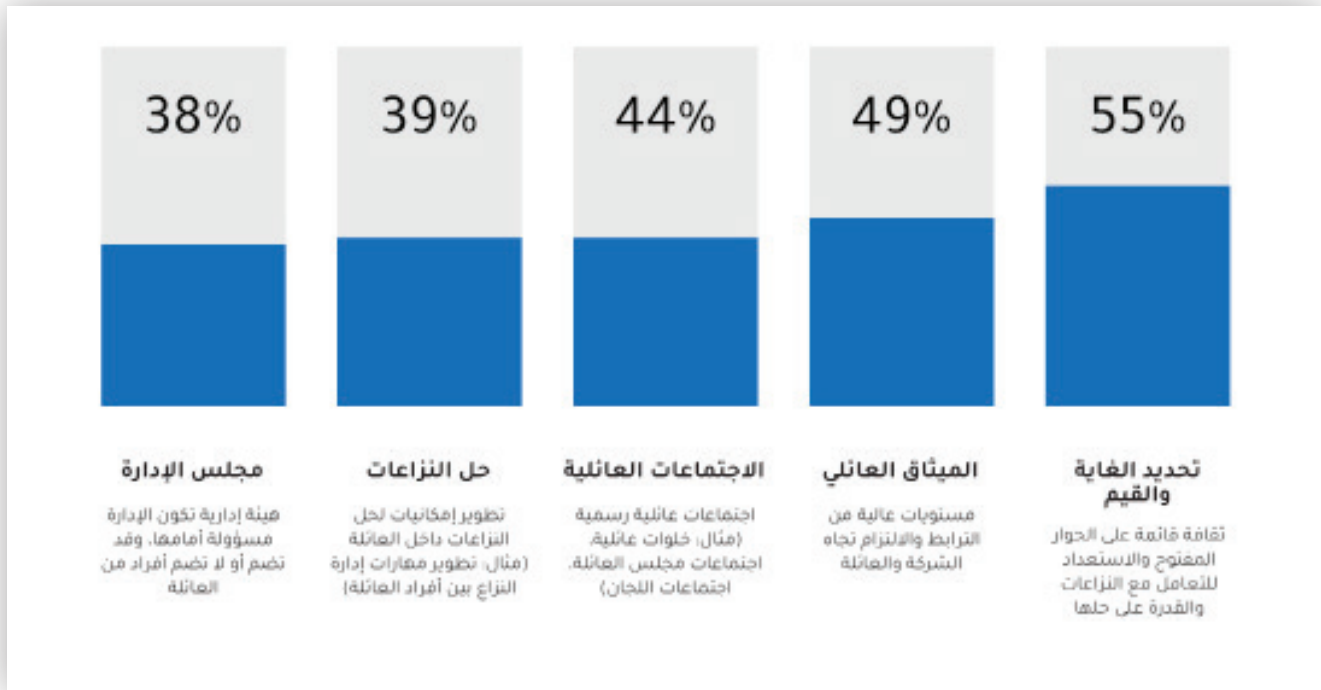
يتكون الاستطلاع المشار إليه من أربعة أجزاء. ركز الجزء الأول على تجربة المشاركين فيما يخص آليات الحوكمة لعملائهم. بينما ركز الجزء الثاني على الكفاءات الفردية والجماعية للملكية، فضلاً عن أفضل السبل لاكتساب كفاءات الملكية. وتناول الجزء الثالث تقييم آراء المشاركين في الاستطلاع حول مصادر النزاع الأكثر شيوعاً في عائلات الأعمال. وجمع الجزء الرابع المعلومات الديموغرافية حول المجيبين. بعد ذلك، قمنا بتحليل البيانات باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والبرامج الإحصائية، بما في ذلك برنامج STATA (الإصدار 12) للتحليل الإحصائي الأولي وسمارت بي إل إس Smart PLS (الإصدار 3,2,8) للنموذج الهيكلي المتقدم. (للاطلاع على الاستبيان الكامل ولمزيد من المعلومات حول إجراءات جمع البيانات وتحليلها، راجع الملحق (C)).

## النتائج

### آليات الحوكمة في عائلات الأعمال

كخطوة أولى، تم تزويد المشاركين في الاستطلاع بقائمة من الخيارات (استناداً إلى الأبحاث التجريبية السابقة والمفاهيم الأساسية) وطلب منهم اختيار أهم ثلاث آليات لحوكمة الشركات العائلية يعتبرونها الأكثر أهمية لدى عملائهم من الشركات العائلية.

ومن المثير للاهتمام - وعلى عكس ما يشار إليه عادةً في أبحاث حوكمة الشركات العائلية - اعتبر المشاركون في الاستطلاع أن آليات الحوكمة غير الرسمية متساوية في الأهمية، إن لم تكن أكثر أهمية من الآليات الرسمية.

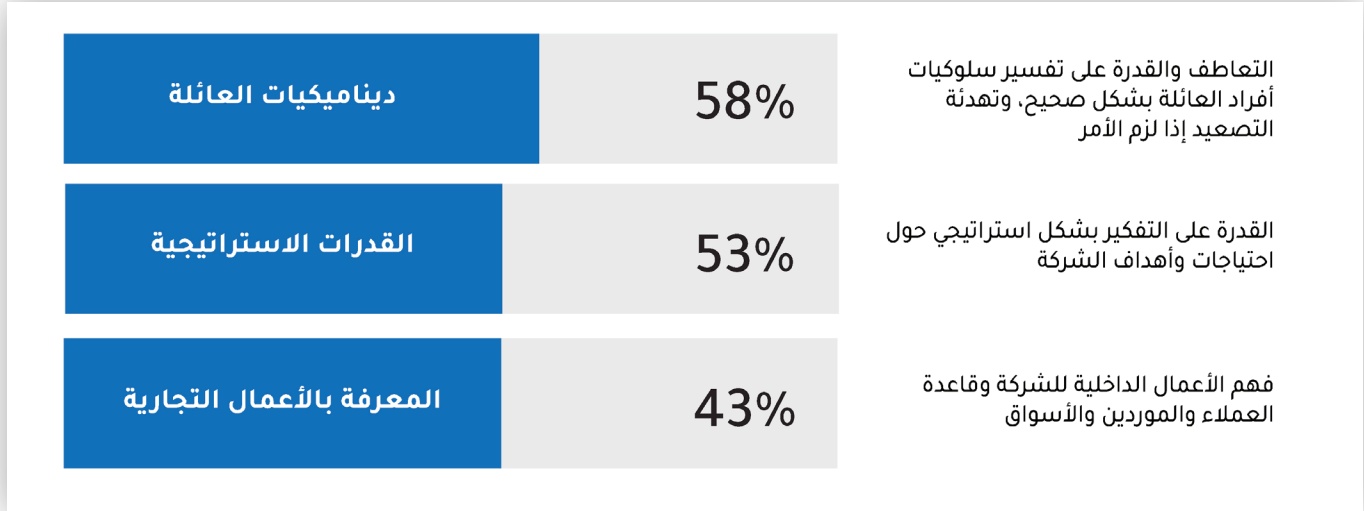


الشكل رقم 5: أبرز خمس آليات للحوكمة

اختارت الأغلبية العظمى من المشاركين (55%) "تطوير هدف مشترك وقيم ورؤية مشتركة (على سبيل المثال، المشاركة الخيرية أو الأهداف العائلية الأخرى)" باعتبارها أداة الحوكمة الأكثر فاعلية وفائدة لفراهم ونجاح لأسر المالكة على المدى الطويل. ويأتي ذلك الأساس المشترك كأداة حوكمة أكثر رسمية، وهي ميثاق العائلة (يشار إليه أيضاً باسم الدستور العائلي) حيث يوفر التوجيه للعائلة والشركات والملكية)، والذي اختاره 49% من المشاركين كواحد من أفضل ثلاث خيارات لديهم. أما الخيار الثالث الأكثر شيوعاً هو الاجتماعات العائلية الرسمية (على سبيل المثال، الاجتماعات العائلية، واجتماعات مجلس العائلة، اجتماعات اللجان)، والتي اختارها 44% من المشاركين في الاستطلاع. ولم تظهر أي اختلافات كبيرة بين صغار أو كبار المستشارين حول هذه المسألة.

بعد ذلك، كنا مهتمين بأخذ آراء المشاركين في الاستطلاع حول كفاءات الملكية على كلا المستويين الفردي والجماعي، أي العائلة، حيث قمنا بتقييم إدراكهم من خلال السؤال عن القدرات الأساسية التي يعتبرونها ضرورية للمالك الكفاء (الفرد) والمجموعة المالكة (الجماعة)، على التوالي - مع سؤال المشاركين مرةً أخرى تحديد أفضل ثلاث خيارات لديهم.

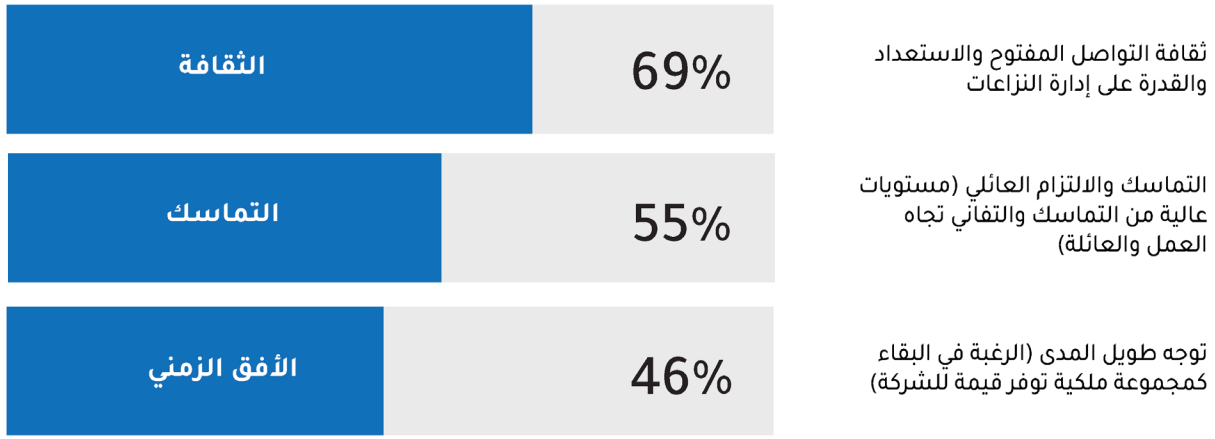
في حين أن الكفاءات المتعلقة بالأعمال تُعتبر أمراً مهماً (مما يؤكد النتائج التي توصلت إليها دراسة جامعة ويتن هيرديك)، لم نتفاجأ عندما رُشحت ديناميكيات العائلة كأعلى كفاءة فردية لمالك الشركة العائلية.



الشكل 6: أعلى ثلاث كفاءات فردية

واعتبرت الأغلبية 58% أن الفهم الكامل لديناميكيات العائلة الحالية هو أحد الكفاءات الرئيسية للمالكين المسؤولين. وترتبط الكفاءات الثلاثة التالية (القدرات الاستراتيجية، والمعرفة بالأعمال والشركة، والقدرات القيادية) ارتباطاً وثيقاً بالأعمال. ومن المثير للاهتمام، تأكيد كبار المستشارين على المعرفة بالأعمال التجارية، وإيلاء تركيز أقل لفهم طبيعة العلاقات الحالية ضمن العائلة مقارنة بالمستشارين المبتدئين.

وفيما يتعلق بكفاءات الملكية الجماعية، اعتبر المشاركون في الاستطلاع أن ثقافة التواصل المفتوح وقدرات إدارة النزاعات هي ميزة قوية للمجموعة المالكة، يليها مستوى عالٍ من التماسك الأسري، والتوجه طويل الأمد. وأشار المستشارون المبتدئون إلى تجسيد القيم والثقافة والتوجه طويل الأمد أكثر من كبار المستشارين.



الشكل رقم 7: أعلى ثلاث كفاءات جماعية

بعد ذلك، سألنا المشاركين في الاستطلاع عن وجهة نظرهم بشأن أفضل الطرق التي يمكن للجيل التالي أن يطور بها الكفاءات اللازمة في مجال الملكية (سؤال مفتوح). تلقينا 76 اقتراحاً تم تجميعها في خمس طرق رئيسية للتعليم (حسب الأهمية)، وهي (1) التعلم داخل العائلة التجارية، (2) التعلم خارج العائلة التجارية، (3) التعليم الرسمي، (4) التعليم والتوجيه غير الرسمي، و(5) التعلم من خلال الاجتماعات العائلية والمشاركة في مجالس الإدارة واللجان.

ومن المثير للاهتمام وجود عدد قليل من الأبحاث المنهجية التي تطرقت إلى اكتساب الكفاءة لدى الجيل التالي. فكانت هناك دراسات قليلة تجادل بأن أفراد الأسرة يستفيدون من الارتقاء في الرتب، ولكن هذه النتائج لا تعني بالضرورة أن التعلم الداخلي هو الأسلوب الأمثل لتطوير الكفاءة لدى الأجيال التالية. نعلم أيضاً من الأبحاث السابقة أن الخبرة الخارجية في بيئة مؤسسية تتبنى أنظمة حوكمة متطورة للغاية قد تم اقتراحها كأفضل طريقة - ولكن في الوقت نفسه، فإن إدخال ممارسات خارجية لا تتماشى مع ثقافة العائلة التجارية يمكن أيضاً أن يترك آثاراً سلبية. لذا، ومع وجود الكثير من الفرضيات حول ما يفيد الجيل التالي ليصبحوا مالكيين متمكنين، فإن البحث بعيد كل البعد عن أن يكون قاطعاً وحتماً.

“كان أول دور يسند لي في شركة العائلة هو تولي منصب غير قيادي، وقد كان هذا أمراً رائعاً: لقد توليت أدواراً قيادية مختلفة خارج الشركة لمدة عقد، ولكن في مجال مختلف تماماً. لقد بدأت في قسم تطوير الأعمال، مما سمح لي بالنظر في جميع مجالات شركتنا، وأتاح لي الفرصة لطرح أي سؤال - حتى الأسئلة الغبية ... يمكنني أن أسأل، “لماذا لا يمكنني إطفاء الضوء هنا؟” وكان الناس سيخبرونني بأسباب عدم وجود قاطع هناك. لو كنت في منصب قيادي، كنت سأضطر ببساطة إلى تقرير ما إذا كنت سأشعل الضوء أو أطفئه. سمح لي هذا بالتعرف على الشركة عن كثب دون الحاجة إلى اتخاذ أي قرارات قبل معرفة عملنا والقطاع الذي نعمل به بشكل كامل ... بهذه الطريقة لم أرتكب أي أخطاء جسيمة من شأنها أن تخيب آمال موظفينا.”

(رئيس تنفيذي ورئيس مجلس إدارة من الجيل السادس لشركة عائلية، سويسرا)

في رأينا، يجب أن تحظى طريقتا التعلم الأخيرتان بمزيد من الاهتمام في البحوث الأكاديمية، حيث تعتبران أدوات قوية وسهلة التنفيذ (ربما أكثر سهولة من الطرق الثلاثة الأخرى). ويعتبر المشاركون في الاستطلاع أن أساليب التعلم غير الرسمية والتوجيه ذات قيمة عالية. ويشمل ذلك التعلم من الزملاء وأفراد العائلة وتبادل وجهات النظر والأفكار معهم، بالإضافة إلى كبار أعضاء الشركة أو عائلات الأعمال الأخرى - ويمكن القيام بذلك بطريقة منظمة ومنهجية (على سبيل المثال، تنظيم مائدة مستديرة حول "أفضل الممارسات" تُعقد أربع مرات في السنة)، أو بشكل غير رسمي أيضاً، من خلال الاتفاق على سياسة تواصل واتصال مفتوحة بين الأطراف المعنية.

“تعلمت الكثير من مشاركتي في جمعيات القطاع وتبادل أفضل الممارسات مع المنافسين ومع الموظفين أيضاً - نحن نحظى ببيئة أعمال ودية للغاية هنا، وأنا عادةً ما ألتقي مع تجار السيارات الآخرين في المنطقة. يمكنك ببساطة أن تسأل 'كيف تقومون بأمر ما' وسيجيئون على سؤالك“. (رئيس تنفيذي ورئيس مجلس إدارة من الجيل الثاني لشركة عائلية، سويسرا).

وتشمل مصادر الخبرة الأخرى المدربين المهنيين، أو المستشارين، أو كبار الرؤساء التنفيذيين، ولكن ربما الأهم من ذلك، أعضاء مجلس الإدارة الذين يُفضل أن يكونوا أشخاصاً من الخارج يمتلكون فطنة تجارية ملموسة وخبرة كبيرة في عائلات الأعمال. بالإضافة إلى الطريقة الأخرى الرائعة للتعلم وهي المشاركة في الاجتماعات العائلية والانضمام إلى مجلس إدارة الشركة واللجان المختلفة كمراقب، ويجب القيام بذلك في سن مبكرة جداً.

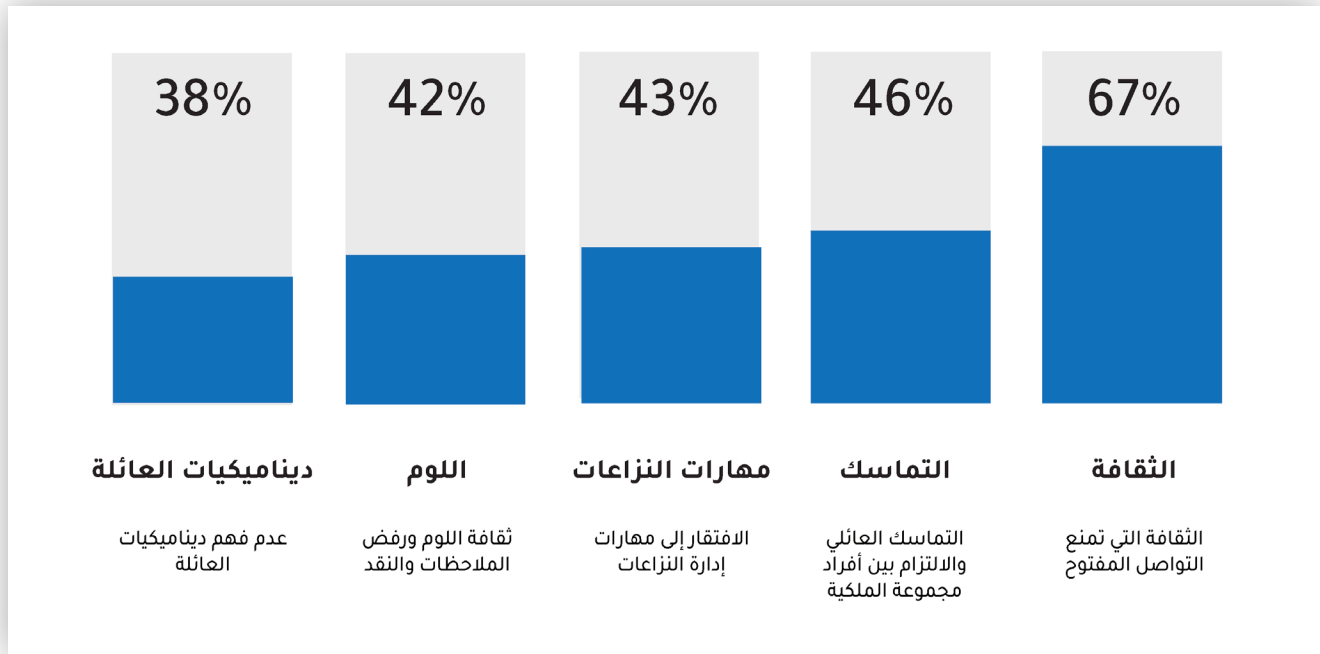
قمنا قبل عامين بدعوة مدربين خارجيين، وأتحننا مجال التواصل معهم لجميع موظفي المستويات العليا (ومنهم أنا شخصياً)، حيث كان بإمكان الجميع مناقشة المسائل الخاصة والمهنية معهم بسرية تامة. وقد وجدت هذا الأمر مفيداً للغاية“. (رئيس تنفيذي ورئيس مجلس إدارة من الجيل السادس لشركة عائلية، سويسرا).

## المصادر الرئيسية للنزاعات في عائلات الأعمال

في حين أن النزاعات في عائلات الأعمال تتجلى بطرق مختلفة، أردنا أن نتعرف على رأي المشاركين حول المصادر الأكثر شيوعاً للنزاعات. وفيما يلي جدول يلخص ويرتب أهم الإجابات. ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أنه كانت هناك بعض الاختلافات بين الإجابات التي تلقيناها من كبار المستشارين مقارنةً بالمستشارين الأقل خبرة. حيث يعتقد كبار المستشارين أن الافتقار إلى مهارات إدارة النزاع، ونقص الفطنة في العمل أكثر أهمية مقارنةً بالمستشارين الأقل خبرة أو المبتدئين. وعلى عكس ذلك، أشار المستشارون الأقل خبرة في كثير من الأحيان إلى أن الافتقار إلى التماسك والثقافة التي تمنع التواصل المفتوح هي أحد أهم المصادر الرئيسية للنزاعات بين عائلات الأعمال.

بالنظر إلى اعتبار المشاركين في الاستطلاع كل من ثقافة التواصل المفتوح والاستعداد والقدرة على التعامل مع النزاع من الكفاءات الجماعية الأساسية الأكثر أهمية، فلم نفاجئ عندما وجدنا أن التواصل والتماسك وإدارة النزاع والثقافة وديناميكيات العائلة قد تم اعتبارها أيضاً مصادر رئيسية للنزاع.

لقد فوجئنا إلى حدٍ ما عندما رأينا أن الافتقار إلى ذكاء الأعمال وضعف الفهم للمؤشرات المالية سجل نتائج منخفضة نسبياً. لم نكن نتوقع ذلك بالضرورة، حيث كنا غالباً ما نسمع شكاوى حول أفراد العائلة غير المؤهلين الذين يعملون في مجالس الإدارة (على الرغم من أن هذه الحالات، قد تكون قليلة نسبياً). ومع ذلك، في تفاعلاتنا العديدة مع أفراد العائلة غير العاملين الذين يشغلون أيضاً مناصب كأعضاء في مجلس الإدارة، أعرب هؤلاء الأفراد عن شكوك جديدة بشأن قدراتهم على العمل في مجلس الإدارة، وتحدث الكثيرون عن كيفية مساهمة ذلك في زيادة التوتر في مجلس الإدارة والنزاع بين أعضاء المجلس.



الشكل رقم 8: أبرز خمسة مصادر للنزاعات

في حين أن بياناتنا لا تسمح لنا بالتعمق في هذه المسألة، إلا أننا ما زلنا نرى أنه يجب على عائلات الأعمال أن تأخذ هذا الموضوع على محمل الجد: فأفراد العائلة الذين يعملون في مجلس الإدارة يتمتعون بمكانة مهمة في اتخاذ القرار، وهم أيضاً يمثلون العائلة. ويجب أن يشعروا بالكفاءة لأداء مهامهم وأن يتم تزويدهم بفرص التعلم للنمو في هذا الدور، وذلك للاستفادة بشكل فعال من إمكاناتهم.

## ملخص الأفكار حول استطلاع معهد الشركات العائلية لآراء المستشارين

لقد زدنا استطلاع المستشارين الذي أجره معهد عائلات الأعمال برؤى أولية تتعلق بالتأهيل المهني للشركات العائلية. وسلط الاستطلاع الضوء على أهمية العائلة والكفاءة الذاتية، فضلاً عن أهمية الوسائل غير الرسمية لإدارة العائلة. وبالاقتران مع بياناتنا النوعية، فقد وفرت أساساً تجريبياً شاملاً يمكننا من خلاله تطوير توصياتنا لعائلات الأعمال والمستشارين.

## 7 كفاءة الملكية في الواقع العملي



### كفاءة الملكية والتأهيل المهني لعائلات الأعمال: ما الذي نتوقعه الآن؟

مع إضفاء الطابع الأكاديمي على المجتمع، لم تعد العديد من الافتراضات السابقة صحيحة، على سبيل المثال، أن أفراد العائلة عادة ما يكونون غير مؤهلين لأدوارهم في الأعمال التجارية. واليوم، يحمل العديد من الأفراد المحتملين لتولي المسؤولية درجات جامعية وماجستير في إدارة الأعمال، بالإضافة إلى تمتعهم بالخبرة الخارجية التي اكتسبوها قبل دخولهم مجال الأعمال.

ومع ذلك، في حين أن الورثاء بشكل عام مثقفين ومتعلمين جيداً، فإن ذلك لا ينطبق في كثير من الأحيان للأسف، على مجموعة الملكية ككل. وغالباً ما يكون الأعضاء غير العاملين وغير الحاصلين على حق التصويت في العائلة (الذين يمارسون تأثيراً على العائلة والأعمال بشكل غير رسمي) غالباً ما يكونون غير مستعدين لاتخاذ القرارات التي تحقق مصلحة العائلة والشركة، مما يمكن أن يؤدي إلى عواقب خطيرة على كل من الشركة والعائلة على حدٍ سواء.



تعتبر الكفاءة مفهوماً إشكالياً فبعض الأفراد لا يكونوا قادرين على تحديد ما يمكنهم أو لا يمكنهم فعله، ولأن مفهوم الكفاءة غالباً ما يكون ضمنيًا (Civelli, 1998) لذلك يفشل الأفراد في تصنيف كفاءتهم ولا يدركون إن كانوا قادرين أو غير قادرين على القيام بأمر ما. وقد يختلط الأمر على البعض فيقولوا إنهم قادرين على فعل شيء ما وهم في الواقع ليسوا بذلك، حيث لا يوجد دليل يثبت امتلاك الفرد للكفاءة ويكون الوقت وحده كفيلاً بكشف ذلك.

ماذا يعني ذلك بالنسبة لعائلات الأعمال التي تعتمد على قدرة أفراد العائلة ورغبتهم في التصرف بما يخدم مصلحة الشركة والعائلة على حدٍ سواء؟ في هذا الفصل الختامي، نقتح سلسلة من التوصيات للشركات العائلية ومستشاريها فيما يتعلق بتطوير كفاءة الملكية، ومناقشة التحديات التي قد تواجهها العائلات عند بدء أعمالها.

### دراسة حالة: شركة موريتي

”يا لها من مسيرة طويلة من العمل الشاق“ قالها جيانلوكا وهو يعطي مفاتيح مخزن النبيذ الفاخر إلى أليساندرا وشقيقتها مارينا. احتفل أفراد العائلة جميعاً بالإنجاز الذي أحرزته عائلة ”موريتي“، فلقد تتالي على إدارة الشركة لعدة سنوات أجيال مختلفة وانتقلت الملكية إلى الجيل الثالث عام 2015، واستطاع جيانلوكا في صيف عام 2019 نقل زمام القيادة في الشركة إلى الجيل التالي الذي سيقود شركة ”موريتي“ مستقبلاً وفق هيكلٍ قيادي مشترك.

استطاعت مساعدة الشركة، مارا، إدارة أعمال الشركة لتصل إلى ما هي عليه اليوم وتشعر بالفخر وهي ترى الشركة ترسم معالم مستقبلها الناجح. تمكنت العائلة على مدى السنوات الماضية من التغلب على العديد من التحديات. كان أحدها في عام 2013، عندما تعرضت مارياتيريزا لحادث سير أليم، الأمر الذي أثر سلباً على بناتها وعائلتها. وبفضل المرونة التي تتمتعان بها من خلال شركتهما العائلية، أخذت كل من أليساندرا ومارينا إجازةً لعدة أسابيع لمساعدة والدتهما على التعافي، كما ساعد مارياتيريزا ابن عمهما ماسيمو. وبعدها بفترة وجيزة، عانت الشركة من فترة حصاد سيئٍ للعنب في عام 2014 مما شكل تحدياً كبيراً للشركة العائلية، فلن تكون الشركة قادرة على إنتاج أفضل أنواع النبيذ الذي لطالما اشتهرت به نظراً لانخفاض جودة العنب.

في حالة كهذه هل يمكن للشركة أن تحصد العنب بحالته السيئة وينتجون نبيذ بجودةٍ أقل أم يتوقفوا عن الإنتاج ويتحملون الخسائر بغية الحفاظ على اسمهم؟ أجمعت الشركة ولأول مرة في تاريخ عائلة ”موريتي“ أنهم لن ينتجوا لهذا العام منتجهم المتميز الذي يحمل الاسم التجاري ”Montepulciano“.

تعلم مارا سلفاً أن أي شركة عائلية تصادفها هذه المشكلة لن تأخذ قرارهم ذاته، وقد يخلق اقتراح كهذا نزاعاً بين أفراد الشركة لكن توجهات شركة ”موريتي“ التي تتطلع دائماً إلى إنتاج منتج بقيمة وجودة عالية فضلاً عن التماسك بين أفراد العائلة جعلهم يتجنبون أي نزاع مفترض والإجماع على قرار واحد.

وبعد تجاوز المحنة والنجاح أقامت العائلة احتفالاً، والتقت أليساندرا وجيانلوكا ومارا بدانيال ابن ماسيمو، الذي كان لديه رغبة بمعرفة المزيد عن شركة العائلة. واقترح الأفراد أن يصبح دانيال متدرباً في الشركة، ويتعرف على أقسامها المختلفة. على الرغم من توقف نشاط جيانلوكا في الشركة، إلا أنه اقترح أن يتولى إرشاد وتعليم دانيال خلال الأشهر المقبلة ونقل معرفته الكبيرة إليه. وعندما اكتشف جيانلوكا وأليساندرا رغبة دانيال في التعلم واستعداده لتحمل المسؤولية في العمل شعرا بالفخر لرؤية الجيل التالي وهو يستعد ليتولى إدارة شركة "موريتي".

## توصيات لمالكي الشركات العائلية

### أسئلة ونقاشات

إذا كنتم تديرون شركة عائلية تسعى لنقل شركتها عبر الأجيال وخلق إرث عائلي مستدام، فعليكم التأكد من تحقيق الجوانب التالية: (1) أن يكون للشركة العائلية قاعدة قيم مشتركة قوية، (2) أن يظهر أفراد العائلة التزاماً تجاه بعضهم البعض وتجاه الشركة، (3) أن تملك مجموعة الملكية الكفاءات اللازمة لاتخاذ قرارات صائبة تصب في صالح العائلة والشركة، (4) أن يدرك أفراد العائلة أعراف الشركة العائلية السلوكية وقوانينها المبنية على قيمها وأن يلتزموا بها، (5) أن تكون الأساليب الرسمية المتبعة في تنظيم وإدارة العائلة منطقية ومحافطة ومنسجمة مع القيم الجوهرية والأساسية للشركة العائلية.

### # 1 حاول أن تعطي الأولوية لوحدة العائلة وتماسكها

إذا تتبعنا النهج الذي سلكته عائلات الأعمال التي استمرت لفترة طويلة فسنكتشف أن أولويتها تتمثل في وحدة العائلة وتماسكها، وهذا سر نجاحها، حيث يقضي أفرادها أوقات طويلة معاً ويتمسكون بقيم العائلة المشتركة، ويشجعون الأبناء على إقامة علاقات جيدة مع أقاربهم جميعاً (على سبيل المثال: تشجيع أبنائهم على تمني ميلاد سعيد لأبناء عمومتهم في أعياد ميلادهم أو إنشاء مجموعات تواصل «واتساب» ليقوا على تواصل مع بعضهم). وفي كثير من الأحيان، تكلف هذه العائلات أحد أفرادها بالإشراف على ضمان استمرار العلاقات العائلية، وتوفير الموارد الكافية لدعم النشاطات العائلية سواء كانت موارد مالية أو توفير الوقت الكافي أو توفير الدعم العاطفي.

ما الذي يميز العائلة المتماسكة؟ لا نقصد بذلك انعدام النزاعات، فالنزاعات أمرٌ طبيعيٌّ بين كل مجموعة من الأفراد، وغالباً ما تظهر النزاعات عندما يدخل حياة الأفراد أي تغيير جديد (مثل: تعاقب السلطة أو التغييرات الأخرى في نظام العائلة كالزواج أو الطلاق أو الوفاة). وغالباً ما تحدث النزاعات على أسباب لا تستدعي النزاع أصلاً، ولكنها تفيد في خلق جو من التحاور الفعّال والشفاف والمحترم والذي يساهم في نقل الأفكار التي ناقشتها العائلة في النزاع إلى الشركات العائلية والعكس صحيح، للالتزام بالأفكار التي اتفقوا عليها تجنباً لأي خلافات أخرى.

تحقيق التماسك والانسجام العائلي والوثام هو الهدف الأسمى الذي يتجاوز الأمور المالية. وتسير بعض عائلات الأعمال على مبدأ «تجيل الله من خلال العمل» وأفضل مثال هو شركة تشيك فيل أي (Chick-fil-A) لعائلة كاثي وتعتبر من الشركات العائلية التي تسعى للمحافظة على القيم الدينية من خلال العمل وتسعى إلى «توفير التعليم والرعاية الصحية للمجتمع» والبقاء كمجموعة دينية موحدة ومنسجمة. يمكن للعائلات المتماسكة التي تسعى لتحقيق هدف مشترك أن تتعامل مع النزاعات بشكل أفضل من العائلات التي تسعى في علاقاتها على إحراز النجاح الاقتصادي في العمل فقط. ويكون للهدف الأسمى الذي يجتمع حوله أفراد العائلة على امتداد الأجيال والفروع تأثير موحّد وهو تعزيز العلاقات العائلية والالتزام بمعاييرها ومعايير العمل على حدّ سواء.

## أسئلة ونقاشات

### الوقت المخصص للعائلة! مواضيع للنقاش

- هل نحن عائلة واحدة، أم هل نحن مجموعة من فروع عائلية متعددة؟
- ما الذي يجمعنا، وما الذي يفرقنا؟
- هل لدينا هدف سامٍ يوحدنا ويحفزنا؟
- كم نقضي من الوقت معاً كعائلة واحدة (بعيداً عن اجتماعات العمل المتعلقة باتخاذ القرارات في الشركة، أي الاجتماع العائلي لقضاء الوقت معاً)؟
- كم نبذل من الجهد (والموارد!) لكي نصبح مجموعة مالكة للشركة وموحدة وتسعى لتحافظ على هذه الوحدة؟
- هل نتحدث عن أشقائنا وعن غيرنا من أفراد العائلة بطريقة إيجابية؟
- هل نحرص على أن نعزز الترابط العائلي بين أطفالنا لتكوين علاقات إيجابية؟

\* هذه مجموعة من الأسئلة النموذجية الواجب أخذها بعين الاعتبار

### # 2 مواءمة الركائز الخمس لمهنية العائلة دون مبالغة

تحتاج أي عائلة أعمال تطبق مفهوم المهنية إلى تحديد القضايا المتعلقة بالعائلة والشركة التي يمكن إضفاء الطابع الرسمي عليها، وأي القضايا التي تستفيد من الاحتفاظ بطابعها غير الرسمي. تشمل مجالات إضفاء الطابع الرسمي، على سبيل المثال لا الحصر، تدفق المعلومات وأنماط الاتصال والتواصل، وآليات تسوية النزاعات، وسياسات التوظيف أو توزيع الأرباح، واتفاقيات المساهمين (خيارات الشراء/ البيع). ويعتمد مفهوم "الملاءمة" إلى حد كبير على القيم الأساسية بالإضافة إلى هدف العائلة الأسمى، ويعتمد أيضاً على مستوى التماسك، وقدرة العائلة على التواصل بشكل فعال، والتعامل مع النزاع، والتوقعات التي وضعوها للعائلة أثناء مشاركتها في سير الأعمال.

لا تستفيد جميع العائلات من بنية الحوكمة الرسمية المتطورة للتحكم في نشاط العائلة التجارية وأنماط المهنية الرسمية التي تستهدف إدارة العلاقات الأسرية وضمان التزام أفراد العائلة. لا تحتاج عادةً العائلات شديدة التماسك والملتفة حول هدف موحد إلى بنية حوكمة رسمية، فهذه البنية تعتبر «إضافة جيدة لتعزيز التماسك» ولكنها ليست ضرورية، ولا يمكن للعائلات التي تفتقر إلى هذه الصفات أن تكتفي فقط باستحداث وإدخال الأنماط الرسمية لإدارة الشركة العائلية. وتعتبر الحلول العامة المستخدمة بشكل خاص لإدارة وإضفاء الطابع الرسمي على المجموعة المالكة غير مناسبة لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات العائلة، وتميل إلى تعميق النزاعات القائمة، وفرض بنيات وعمليات تفتقر إلى المرونة.

لقد أدركت عائلات الأعمال التي نجحت في الاستمرار لفترة طويلة أن استخدام الحلول البنيوية لحل المسائل الانفعالية بشكل عام لا يحل المشكلة أبداً، بل يفاقم المشكلة الأساسية. وتعطي هذه العائلات الأولوية لخلق فرص للالتقاء وخلق تجارب مشتركة، فالعلاقات تزدهر عندما يقضي الناس أوقاتهم معاً ويتعلمون من بعضهم. العلاقات العائلية القوية تجعل الشركات العائلية منتجة وناجحة أكثر، وفي بعض الأحيان، تجعل الأنماط الرسمية في العمل غير ضرورية تقريباً، ولذلك فإن الأنماط الرسمية للحكم وإضفاء الطابعين الرسمي والمهني على العائلة يعتبر مجرد «إضافة جيدة لتعزيز التماسك» ولكنها ليست ضرورية.

## أسئلة ونقاشات

### الوقت المخصص للعائلة! مواضيع للنقاش

- أي من الجوانب في الشركات العائلية يمكنها أن تخلق حساسيةً بين أفراد العائلة (سياسة توظيف أفراد العائلة، سياسة توزيع الأرباح، سياسات التعويض والرواتب)؟
- هل هناك أي مسائل ضمنية أو مشكلات جذرية قد يكون لها دور في إشعال هذه النزاعات، وتستحق النظر فيها (أي: ما هو السبب "الحقيقي" للخلافات)؟
- هل نميل إلى "حل" القضايا الحساسة عن طريق وضع حلول بنيوية (كوضع أفضل الحلول والأساليب فيما يتعلق بالترقية الوظيفية أو الرواتب مثلاً) للتعامل مع النزاعات؟

### # 3 خلق الوعي بمتطلبات الكفاءة وتخصيص الموارد

إذا كنتم تديرون عائلة أعمال شركتها عبر الأجيال فإن تطوير كفاءة الملكية يعد مسؤولية وليس خياراً. تضمن العائلات أن أعضاء المجموعة المالكة يمتلكون جميعاً الحافز والقدرة على أداء دورهم أو أدوارهم المختلفة بنجاح في أعمال العائلة و / أو الشركة. إن عدم توعية وتثقيف صناع القرار الحاليين والمستقبليين ليكونوا من أصحاب الكفاءة يعني إعددهم للفشل في العمل. يتطلب التطوير المنهجي لكفاءة الملكية التزاماً كبيراً في توفير الموارد الكافية من العائلة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة لدعم النشاطات العائلية، سواء كانت موارد مالية أو توفير الوقت الكافي أو توفير الدعم العاطفي.

ويجب السعي دائماً لتخصيص الأموال، وتوفير الوقت، وتأمين الالتزام، ويساهم تعيين واعتماد محام بخبرة عالية وفكرٍ ثاقب، وذو علاقات متشعبة، ويحظى باحترام ومحبة العائلة في تحقيق ذلك.

ناقشنا في الفصل الرابع الكفاءات التي يجب على أي عضو مسؤول في المجموعة المالكة التفكير في تطويرها (لمناقشات تفصيلية أكثر، يرجى الاطلاع على الملحق H) وتُنصح أي عائلة تمتلك شركة، وترغب في ضمان التطوير المنهجي لكفاءة الملكية للمالكين الحاليين والمستقبليين بإنشاء لجنة لكفاءة الملكية، أو من الممكن أن تقوم بذلك لجنة التعليم إن وجدت. وتساعد لجنة كفاءة الملكية في توجيه عملية تطوير استراتيجية كفاءة الملكية والإشراف عليها، وإضفاء الطابع الرسمي عليها، وتوفير الموارد اللازمة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهميتها بالنسبة للعائلة، ودورها في خلق الوعي، كما يساهم تعيين محامٍ خبير ويحظى بمحبة العائلة في تحقيق النجاح.

وعندما يتعلق الأمر بتحديد الكفاءات المناسبة لكل دور من الأدوار في العائلة والشركة، يمكن للعائلة إما وضع قائمة من الكفاءات بداية من أبسط أنواع الكفاءات، مع قياس مستوى كل نوع من الكفاءات، أو اعتماد إطار أكثر عمومية مثل الإطار المقترح في هذا التقرير لتناسب مع احتياجات الأفراد. وبمجرد تحديد الكفاءات المطلوبة التي تحتاجها الشركات العائلية لتحقيق أهدافها واستمرارها لفترة طويلة، ومستويات إتقانها للأدوار المختلفة، يمكن للعائلة تقييم مستوى الكفاءة للأفراد على اختلاف مستوياتها (وقد نصادف صعوبة في اختبار مستوى الكفاءة لأن أفراد العائلة قد يشعرون بالتردد أو بالخجل من التقييم، خصوصاً إذا تم إجراء التقييم من قبل فرد آخر من العائلة).

وبالنسبة للملكية المسؤولة، فتعني إعطاء الأولوية لمسؤولياتك على حساب حقوقك وهذا هو المبدأ الواجب تعلمه. ويجب البدء في تثقيف وتوعية الجيل التالي من مالكي الشركات. كما يجب اتباع أسلوب توعية وتعليم معين؛ كتعليم الأطفال الذين تبلغ أعمارهم ثلاث سنوات مفهوم الأفعال والعواقب؛ وابتداءً من سن الخامسة، يجب تثقيفهم حول قيمة المال؛ وفي سن التاسعة، يمكن تعريفهم بفكرة الاستثمار وهكذا يتم تعليمهم بالتدرج. عدم تثقيف أجيال المستقبل للتعامل بشكل مناسب مع المسؤوليات المرتبطة بحقوق الملكية الخاصة بهم يعني إعدادهم للفشل (Astrachan & Pieper, 2011).

## أسئلة ونقاشات

### الوقت المخصص للعائلة! مواضيع للنقاش

- هل نؤمن بأهمية تطوير كفاءات الملكية؟
- هل نحن مستعدون لاستثمار المال والوقت والعاطفة في هذا الأمر؟
- من يستطيع مساعدتنا على تحقيق هذا الهدف سواء من ضمن العائلة أو من خارجها؟
- ما هي الكفاءات الهامة بالنسبة لنا؟
- هل توجد كفاءات لا نملكها بسبب وضع معين لدينا؟
- هل نعمل على إعداد أبنائنا بصورة سليمة لما ينتظرهم من مسؤوليات تتعلق بالملكية؟

### أسئلة ونقاشات

تسعى بعض عائلات الأعمال إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في أن تصبح مجموعة متماسكة من أصحاب الأعمال وقادرة على اتخاذ القرارات وتوعية الأجيال الشابة بمسؤوليتها في حماية إنجازات الأجداد. ومن الضروري لهذه العائلات التعرف على أبرز الأسئلة المتعلقة بالتأهيل المهني لعائلات الأعمال، وهي: لماذا، وكيف، ومتى؟

#### #1 تبسيط الأمور (لكن دون الاستخفاف بها) فيما يخص التحديات التي ستواجه العائلة

على الرغم من أن لكل عائلة طريقته الخاصة بالعمل، إلا أن هناك تحديات مشتركة تواجه العائلات الأكثر نمواً وعراقاً، ويشمل ذلك تحديات تتعلق بالانقسام العائلي الحاصل بمرور الوقت، والصراع الداخلي الذي يؤثر على المجموعة العائلية أو الشركة، وإعطاء الأولوية للمصالح الشخصية على حساب المصلحة الجماعية، إضافةً إلى الأهداف المتضاربة بوجه عام، أو بالأحرى عدم وجود هدف موحد للعائلة بأسرها. **وقد لا تدرك بعض عائلات الأعمال التي لم تحتك كثيراً بعائلات الأعمال العريقة الأخرى أن ما تعانيه من تحديات، هو في الواقع أمر طبيعي نوعاً ما.** ويفضل أن يكون لديهم مستشار موثوق، ليتحدث إليهم عما تعانيه عائلات الأعمال على مر الزمن، ويشاركهم أمثلة عن عائلات الأعمال المعروفة جيداً في جميع أنحاء العالم وكيف واجهت التحديات وتغلبت عليها (وفي هذا الصدد تم تدوين الكثير من المعلومات عن تجارب مجموعة هانيل الألمانية).

غالباً ما تشعر الشركات العائلية أنها الوحيدة التي واجهت مشاكل من هذا النوع، ومن هنا تأتي أهمية دور المستشارين، حيث يمكنهم أن يساعدوا في تشجيع الشركات العائلية على مراقبة وفهم تجارب أقرانهم ممن واجهوا تحديات مماثلة، والتعلم من تجاربهم، وذلك عن طريق المشاركة في حلقات نقاش المائدة المستديرة، أو المناسبات الخاصة بالشركات العائلية بما في ذلك الاجتماعات، المائدة المستديرة مع الشركات العائلية المحلية والإقليمية التي تنظمها الجامعات، أو مقدمو الخدمات، أو شبكة الشركات العائلية، أو الرؤساء الشباب. وسرعان ما ستدرك الشركات العائلية بعد ذلك أن هذه التحديات التي تواجهها ليست حكراً عليها بل هي "طبيعية" بين الأفراد والشركات العائلية.

## أسئلة ونقاشات

### مواضيع للنقاش

- ما هي الصعوبات التي تواجهها عائلات الأعمال حالياً فيما يتعلق بتوسيع أعمالها وتقديمها، وما هي توقعاتها فيما يتعلق بالمستقبل؟
- ما الأمور التي قامت بها العائلة لحل هذه القضايا؟
- ما هي أنماط التبادل التي تمارسها العائلة مع عائلات الأعمال الأخرى؟
- هل يحضر أفراد العائلة بشكل دوري الفعاليات والبرامج الاجتماعية والتعليمية التي تنظمها العائلة التجارية؟
- هل تحتاج العائلة مساعدة في التواصل مع عائلات الأعمال الأخرى محلياً أو إقليمياً بهدف تنظيم حلقات نقاش المائدة المستديرة لتناول أفضل الممارسات؟
- هل ترغب العائلة بتلقي المساعدة فيما يتعلق بتحديد ماهية الفعاليات والبرامج والجمعيات التي قد تمثل منصات مهمة تتيح إمكانية تثقيف أفراد العائلة ومساعدتهم على إنشاء العلاقات بشكل أفضل؟

### # 2: تثقيف العائلة بخصوص الركائز الأساسية التي يقوم عليها التأهيل المهني لعائلات الأعمال

تعمل عائلات الأعمال على إضفاء الطابع المهني على بنية العمل لديهم، ولكن يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار أهمية الموازنة ومعرفة متى يحقق إضفاء الطابع المهني الرسمي الفائدة المرجوة ومتى يؤدي إلى نتائج سلبية، ويعتمد ذلك على خصائص مختلفة مثل مستوى التماسك والالتزام، أو وجود (أو غياب) هدف موحد أو مجموعة مشتركة من القيم. وبالرغم من استفادة بعض العائلات من التأهيل المهني لأعمالها إلا أن بعضها نادراً ما يستخدمه أو لا يستخدمه البتة.

وقد أدركت سلالات الأعمال المهنية أن الطابع المهني الاحترافي يتجاوز فكرة إضفاء الطابع الرسمي، ويستند إلى خمسة أركان وهي: (1) أساس متين للقيم والأهداف المشتركة، (2) والرابط النفسي بين أفراد العائلة من جهة ومع الشركة من الناحية الأخرى، (3) والكفاءة في اتخاذ قرارات سليمة تعود بالفائدة على العائلة والشركة معاً، (4) والمعايير السلوكية غير الرسمية المرتبطة بالقيم، (5) والهيكلية والعمليات الرسمية التي تدعم إدارة العلاقات الأسرية، والتواصل بين العائلة والشركة.

وبغية النجاح في التأهيل المهني للشركات العائلية بطريقة تتفق مع ثقافة العائلة وقيمتها، سيكون من الضروري القيام بعملية تطوير تصاعدي تبدأ من القاعدة الأساسية للشركة وصولاً لرأس الهرم، أي بدءاً من القيم والأهداف صعوداً للأعلى. فالتطوير بطريقة معاكسة أي من رأس الهرم نحو القاعدة تعتبر نهجاً خطيراً، ولكن كثيراً ما يُستخدم مدفوعاً بفكرة أن الهيكليات التنظيمية العليا هي مفتاح لحل القضايا الإشكالية، ولكنها في الواقع غالباً ما تؤدي إلى تفاقمها.

## أسئلة ونقاشات

### مواضيع للنقاش

- هل جميع أفراد العائلة (بمن فيهم الأقارب من الدرجة الرابعة) وجميع الأطراف المعنية الخارجية (مثال: الموظفون في الشركة العائلية وشركاء الأعمال) مّطلعون على قيمنا؟ هل يجسد أفراد العائلة دائماً هذه القيم عند تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف المعنية الخارجية؟
- كيف يساهم أفراد العائلة في تحقيق أهداف العائلة؟
- هل يُعتبر بناء علاقات متماسكة والحفاظ عليها أحد أولويات العائلة؟ وكيف تقوم العائلة بتعزيز التماسك والالتزام بين أفرادها؟ ما مستوى التواصل بين أفراد العائلة وقدرتهم على حل النزاعات؟
- هل تضع العائلة معايير أو سياسات تتعلق بتوظيف أفراد العائلة، أو اختيار أفراد من العائلة لأداء أدوار معينة ضمن الشركة العائلية؟ وما مدى شفافية هذه العملية؟
- هل يعرف أفراد العائلة ما هي التوقعات المرجوة منهم لأداء دور بعينه؟ وهل يحظون بالتشجيع والدعم لامتلاك الكفاءات المطلوبة؟
- هل تستلهم العائلة من النماذج المشابهة وقصص النجاح المماثلة وتعتمد مبدأ التوجيه نحو الأعراف السلوكية غير الرسمية المبنية على قيم العائلة، بهدف ترسيخ السلوكيات المرغوبة وإقصاء السلوكيات غير المرغوبة؟
- أي من الإجراءات والهيكلية الرسمية المطبقة حالياً تصب في مصلحة العائلة؟ وأي منها يتعارض مع قيمها وأهدافها ومع الأعراف والتوقعات السلوكية غير الرسمية المبنية على قيم العائلة؟



### #3 تشجيع تنمية القدرات المنهجية

بصرف النظر عما إذا كان لأفراد العائلة مشاركة بأدوار تنفيذية في الشركات أم لا - فإنهم إذا أرادوا أن يكونوا أصحاب أعمال محترفين، ينبغي أن يكونوا على إطلاع مسبق بالأعمال التجارية، وفهم قيم العائلة وأهدافها، فضلاً عن الروابط الحيوية التي تشكل وتصلق تفاعلاتهم الأسرية.

تستغل بعض العائلات الوقت والمال بشكل منهجي واستراتيجي لوضع خطة طويلة الأمد لتنمية الملكية. وتعطي الشركات العائلية الأولوية لمسألة الملكية، وتوفر الموارد الكافية لعملية تأهيل الملكية على مستوى الفرد والعائلة على حد سواء، وتنظم وتدعم الأنشطة التي تتيح للأفراد والعائلة اكتساب الكفاءات والمهارات الضرورية وتعزيزها.

ويتيح فهم الكفاءات التي تمتلكها العائلة، وتحديد مجموعة الملكية، أن تعزز بصورة منهجية الكفاءات التي تنقصها لاستكمال كفاءة الملكية على مستوى العائلة، وذلك إما بتطويرها داخلياً ضمن أفراد العائلة نفسها، أو بالسعي لاكتساب خبرة خارجية عن طريق المستشارين، وأعضاء مجلس الإدارة من غير أفراد العائلة. وتتمتع العائلة التي تمتلك استراتيجية تطوير كفاءة الملكية لأفرادها بميزة مهمة واحدة: فهي تجعل التوقعات والمتطلبات متسقة وشفافة، مما يحد من النزاعات.

ويمكن أن تتم عملية الإشراف على تنمية وتطوير كفاءة الملكية المنهجية (والتي ربما تكون مشتركة بين فروع العائلة والأجيال) من قبل لجنة اختصاص في مجال الملكية يرأسها مرشد قانوني مختص بأهلية الملكية العائلية. وتكون مهمة هذه اللجنة وضع استراتيجية منهجية لتنمية كفاءة الملكية لدى العائلة، مع تفصيل جوانب مثل أهداف أنشطتها، ودراسة أدوار الأفراد (أي من ينبغي تقييمه وربما تعليمه)، وهل يوجد مجموعة شاملة من الأشخاص في الشركة العائلية (مثل الأقارب من الدرجة الرابعة) أم تقتصر على الأفراد الأساسيين في العائلة (مثلاً أفراد العائلة الذين يعملون في مجال تطوير كفاءة الملكية)، إضافة إلى وضع جدول زمني، وتوفير متطلبات تتعلق بالموارد (الوقت والمال ودعم الترابط العاطفي).

واستناداً إلى الاستراتيجية، يحدد أعضاء اللجنة الكفاءات التي تعتبرها ضرورية للملكية المناسبة والمستدامة بناءً على قيم الأفراد وأهدافهم الأساسية وأدوارهم العائلية والتجارية، من خلال إجراء مقابلات مع المالكين من أصحاب المناصب الحاليين أو السابقين. وكنيجة لهذه العملية نحصل على قائمة المهارات الرئيسية (مثل الكفاءة في مجال عمل الشركة) والمهارات الضرورية من الدرجة الثانية (مثل المعرفة المالية).

واستناداً إلى هذه القائمة، توضع قائمة لاحقة لعناصر القياس والتقييم (يرجى العودة إلى الملحق H للاطلاع على الأسئلة النموذجية) التي تسمح بتقييم مستوى إتقان الشخص في كل تخصص. ولا شك في أن قائمة الأسئلة ستكون طويلة، وستستغرق عملية استخلاص النتائج وقتاً طويلاً أيضاً.

وأخيراً، إن عملية تقييم أفراد العائلة يمكن أن تكون مزيجاً من التقييم الذاتي مع تقييم من قبل طرفٍ ثالث يكون على دراية وثيقة بدور الأفراد وكفاءاتهم، وتتم مشاركة النتائج وخطة تطوير كفاءة الملكية المنهجية للمجموعة ككل، وكذلك للأفراد المالكين.

الميزات المناسبة للعمل بما يتوافق مع المتطلبات العصرية				الفرد			العائلة		الشركات العائلية		الشركات العائلية
التفكير الإبداعي	التوجهات العصرية	الصحة	السلامة	الاهتمام والرعاية الذاتية	معرفة الحدود	التطوير الذاتي	الاتفاق والنزاع	الترباط الحيوي للعائلة	المهارات القيادية	ذكاء الأعمال	
○	○	○	○	●	●	●	●	●	●	●	المدير التنفيذي
○	○	●	●	○	●	○	●	●	●	●	رئيس مجلس الإدارة
○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	●	مرشح للقيادة من الجيل التالي للإدارة (من غير المالكين)
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	الزوج أو الزوجة (من غير المالكين)
يحدّد وجودها لكنها ليست ضرورية ○				مبادئ ضرورية ○				معرفة أساسية هامة ●			

## وصف الكفاءات

الشكل رقم (9): مثال على مصفوفة تقييم الكفاءة

يمثل الشكل رقم (9) أعلاه تصوراً نموذجياً لما قد يبدو عليه وصف كفاءة الملكية الجماعية، ومن المفترض أن يتم تطوير هذه المصفوفة بالتعاون مع العائلة.

وبعد امتلاك معرفة شاملة للكفاءات والمهارات، تصبح الخطوة التالية هي التعاون مع العائلة لوضع خطة لتطوير واكتساب الكفاءات، وشرح الطرق المختلفة لاكتساب المهارات التي لا تزال ضعيفة (للحصول على نظرة عامة شاملة على الطرق الداخلية والخارجية لاكتساب مهارات كفاءة الملكية المختلفة، يرجى العودة إلى الملحق H).

وتشمل الخيارات المتاحة للتعليم الرسمي (مثلاً، البرامج الجامعية كالمجستير (التنفيذي) في إدارة الأعمال لأفراد عائلة الشركة العائلية، كفاءة الملكية، فضلاً عن الحلقات الدراسية المتعلقة بالحوكمة ودورات الترباط الحيوي بين أفراد العائلة)، أو التواصل غير الرسمي مع المجموعات المماثلة أو الأقران (سيتيح إضفاء طابع مؤسسي، على سبيل المثال من خلال تنظيم اجتماعات مع منظمة الرؤساء الشباب أو الالتقاء مع العائلات من مالكي الشركات العائلية وعائلات الأعمال وعائلات الأعمال المحلية منها والإقليمية أو من خلال الإشراف والتوجيه (يرجى الاطلاع على الملحق H للحصول على نظرة شاملة).

وفي حين ثمة العديد من الطرق التي يمكن بها اكتساب وتطوير كفاءات الملكية، ولكن أفضل طريقة تعتمد على تحديد نوع ومستوى المهارة المطلوبة، والإطار الزمني، وجوانب مثل متطلبات ومهام الدور في الحاضر والمستقبل.

جميع أفراد العائلة، سواء كانوا من حملة الأسهم الحاليين أو المستقبليين، كالأطفال على اختلاف أعمارهم مثلاً (أقارب درجة أولى)؛ أو ليسوا من حملة الأسهم، كالأقارب من الدرجات البعيدة، وحيث أننا قد سلطنا الضوء على هذا الموضوع عدة مرات خلال التقرير، فإن هذه العملية تصب كذلك في مصلحة الشركة العائلية، بشرط ألا نعتبرها مجرد وسيلة لبلوغ غاية. كما يمكن أن تكون هذه العملية أداة فعالة إلى حدٍ عظيم في توحيد الشركة العائلية، فعندما يتم منح أفراد العائلة أصواتاً داخل الشركة، وعندما يشعرون بالالتزام العاطفي تجاهها والمشاركة ضمنها، يصبحون قادرين على التعبير عن آرائهم ومشاعرهم بأريحية، مما يعزز الثقة المتبادلة بين الشركة والأفراد.

## أسئلة ونقاشات

### مواضيع للنقاش...

- هل تلتزم الشركة العائلية بتنمية كفاءات الملكية على المستويين الجماعي والفردى؟
- من المؤهل لتولي هذا العمل من جانب العائلة؟
- ما هو مقدار الموارد (المال، الوقت، والاستثمار العاطفي) التي تسعى الشركة إلى الالتزام به؟
- ما هي الحدود الزمنية؟
- ما هو نوع المساعدة الخارجية التي تحتاجها؟

## ما هي الخطوات التالية بناءً على ما سبق؟

بالرغم من أن التنمية الاستباقية للكفاءة لدى أي مجموعةٍ مُلكيةٍ أمرٌ بالغ الأهمية، إلا أنه من غير الممكن تجاهل الصعوبات التي تواجهها الشركات ومستشاريها في خضمّ هذا المسعى. فيما يلي بعض العقبات المحتملة التي يجب أولاً الاعتراف بوجودها، ثم معالجتها والتغلب عليها، قبل المضي قدماً في هذا الشأن.

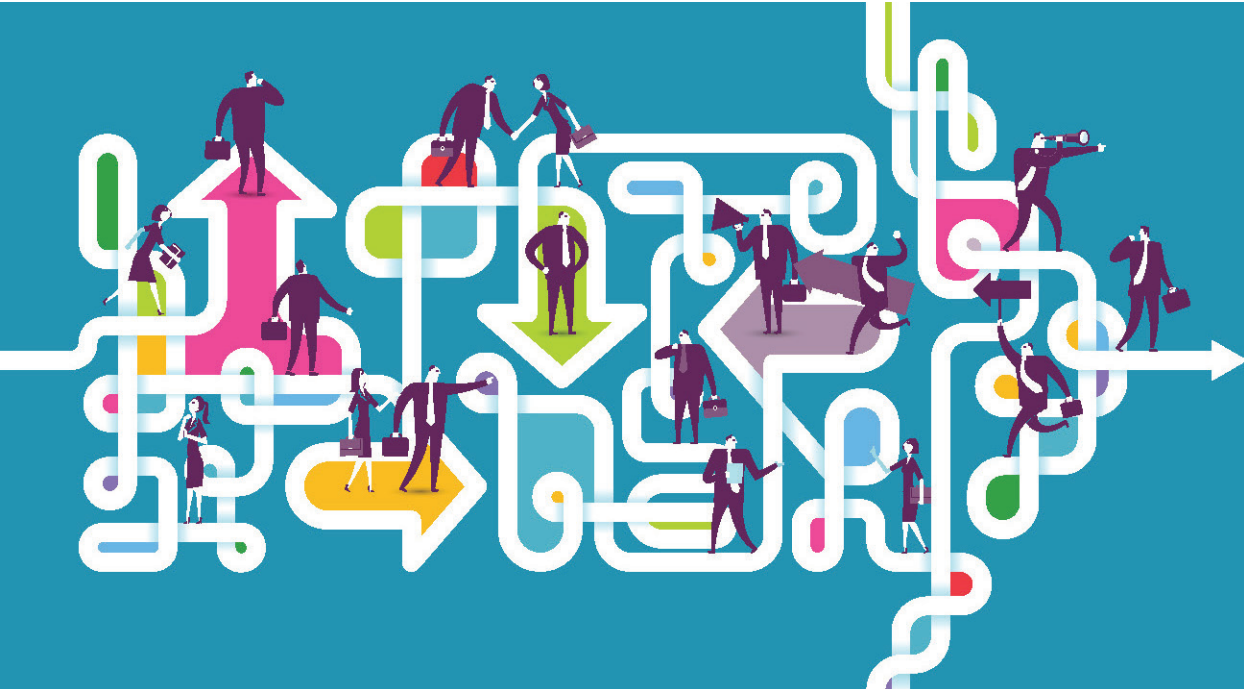
**الاعتراف بنقاط الضعف:** إن الجزء الصعب من تقييم كفاءة الملكية، وربما الأعد من تحديد المهارات التي ينبغي تقييمها، هو أن أعضاء الشركة العائلية قد يشعرون بالتهديد من فكرة «تقييم» أقرانهم ضمن الشركة لهم. وباعتبار أن وجود بعض أوجه الضعف أمرٌ وارد، فقد يرفضون العملية رفضاً قاطعاً لتفادي الشعور بالحرج. ولحلّ هذه المشكلة يمكن لكل من المرشد القانوني للشركة ومستشار الشركة، الذين ينبغي أن يتمتعوا بوعي كافٍ تجاه حساسية هذه القضايا، تقديم يد العون. ومن الحلول الأخرى جعل العملية طوعية، دون الإفصاح عن نتائج كل فرد.

**إجراء اختبار للكفاءات والخبرات:** قد لا يكون لاختبار الكفاءات أولوية قصوى لدى العديد من الشركات العائلية، وذلك نظراً للقيود على الموارد التي تواجهها هذه الشركات، وتحديداً تلك الصغيرة، من منطلق أنه لا فائدة من إعداد الأفراد للملكية عندما يفصلهم عن أدوارهم الرئيسية في الشركة أو الأعمال فترة زمنية طويلة قد تصل حتى ٢٠ عاماً. إلا أن بعض الشركات العائلية الأخرى، كتلك التي تمتلك رؤية مستقبلية وبعُد نظر فيما يخص أعمالها، لا تتعامل مع المدة الزمنية الطويلة (٢٠ أو ٣٠ عاماً) على أنها عائق، وبالتالي لا مانع لدى هذه الشركات من تطبيق معاييرها لإعداد مجموعة ملكيتها وتطويرها سعياً نحو النجاح.

**القيود على الموارد:** يُعتبر التصوّر المحدود عن القيمة المضافة من المشكلات التي تعوق تطور هذا النوع من الشركات، ويتم حل هذه المشكلة من خلال الوصول إلى فهم أعمق لمختلف الأدوار الرسمية وغير الرسمية ضمن الشركة العائلية، والتي تمكن أعضاء هذه الشركة من خلق القيمة بغض النظر عن موقعهم الحالي. إن محدودية الوقت تجعل الأفراد الذين لا يشغلون أدواراً رسمية ضمن الشركة العائلية يعدلون عن المطالبة بتطوير مهاراتهم، حيث يشعرون أن طلب التعلّم ليس من حقهم طالما أنهم لا يقدمون للشركة شيئاً يُذكر حتى الآن.

**العملية التدريجية:** تعتبر العملية التدريجية عائقاً حقيقياً، حيث يوجد عدد قليل من البرامج التي تسمح لمالكي الشركات العائلية بتطوير هذه الكفاءات وفق منهجية صحيحة. ويتعين على الشركات العائلية اتباع نهج تدريجي من التدابير الداخلية والخارجية، والتدريب الداخلي، والتوجيه، والتعليم الرسمي، ومجموعات تدريب غير رسمية لأغراض تثقيفية. أما بالنسبة للعائلات الكبيرة، فيمكن أن يعمل أفرادها على إنشاء وترسيخ أكاديمية الملكية الخاصة بهم، والمصممة خصيصاً لتثقيف أفراد العائلة من جميع الأعمار وإعدادهم لأدوار مختلفة في العائلة والأعمال التجارية المرتبطة بها.

## 8 - نظرة مستقبلية



بشكل عام، لا يمكن حلّ التحديات ذات المنشأ العاطفي بحلول هيكلية، لكننا لاحظنا، من خلال علاقاتنا اليومية مع الشركات العائلية في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وبلجيكا وألمانيا وسويسرا، أن هذا ما يحاول قادة هذه الشركات فعله بالضبط، ففي محاولة منهم لتأهيل العائلة مهنيًا، يتم تشجيع العائلات المالكة على وضع سياسات وعمليات وهيكلية تنظيمية تهدف إلى تجنب النزاعات أو التخفيف من حدتها. في الواقع، نجد أن هذه الحلول (العامّة في أغلب الأوقات) غالباً ما يكون لها تأثير ضار على علاقات العائلة والعلاقة التي تربط بين العائلة والشركة. كما أن هذه الحلول لا تسمح للعائلة بتسخير إمكاناتها الكاملة لصالح الأعمال. وخلال المقابلات التي أجريناها، أعرب العديد من مالكي الشركات العائلية والخبراء عن مخاوفهم المتعلقة بالتأهيل المهني للعائلة بصورة مبالغٍ بها، أو طرح حلول «خارجة عن المألوف»، والتي تبين أنها لا تُثمر في شيء، مما يشير إلى وجود فجوة بين آراء بعض المستشارين حول ما يفيد العائلات، وبين حاجات العائلات الحقيقية التي يعتقد أفرادها بوجودها.

يدرك العديد من مالكي الشركات العائلية ومستشاري الشركات العائلية أن الحلول الهيكلية الرسمية لا تُضفي على العائلة الطابع المهني، بل إن مهارات أفراد العائلة على المستوى الفردي، وكذلك كفاءات الملكية الجماعية للعائلة بالإضافة إلى التزامهم تجاه العائلة والشركة، هي التي تدفع العائلة إلى التصرف بما يخدم مصلحة الشركة والعائلة على المدى البعيد. وتؤكد بياناتنا على أن الشركات العائلية تحتاج في الواقع إلى صيغ وهيكلية علاقات أقل رسمية، ولكن أكثر تنظيماً (مثل تسهيل عمل المستشار للوصول للأهداف المرجوة) والتي ترمي إلى تقوية أواصر العائلة، فمن غير المنطقي أن يلتزم أفراد العائلة بهيكليات وعمليات ذات طابع رسمي لا يشعرون بأدنى ارتباط عاطفي معها. ونحن كمستشارين، نحتاج إلى التفكير ملياً في فرض هيكليات تنظيمية جامدة لما لها من آثار سلبية قد تطال كلاً من الأجيال الحالية والتالية في الشركات العائلية.

نحن بحاجة إلى تشجيع عائلات الأعمال على تعزيز الوعي والرغبة بين أفراد أسرتها للمشاركة في رحلة تطوير الكفاءات، والتي قد تكون شاقّة، لكن الخوض فيها ممكن، خاصة بمساعدة مستشار جدير بالثقة يمكنه أن يتعامل مع مثل هذه العقبات ويذلها. عائلات الأعمال التي تتمتع ببعد نظر على أن يتحلّى الجيل المستقبلي من المالكين بقدرٍ من المسؤولية والكفاءة، ولأجل ذلك، تخصص هذه الشركات موارد كافية لتنقيف الجيل التالي وتوفير فرص التعلّم المناسبة. إذ نجد أن الأفراد المنتمين لمثل هذه الشركات يعرّضون أطفالهم لعواقب تتناسب مع سنّهم بغية التعلّم وتفادي الفشل في المستقبل، ويعطون الأولوية لمسؤوليات الملكية على حقوق الملكية. إنهم يُعدّون الجيل التالي من العائلة ليكونوا مشرفين مسؤولين عن الأعمال التجارية المزدهرة، وأعضاء قيمين في مجموعات ملكية فاعلة.

“تدرك الشركات العائلية جيداً أهمية التنمية المنهجية لكفاءة الملكية، لكن جهودها غالباً ما تكون قاصرة. قد يبدو هذا مفاجئاً، بسبب أن معظم الناس حريصون على التعلّم في حياتهم المهنية، لكنهم ليسوا كذلك عندما يتعلق الأمر بدورهم في الملكية. من خلال تجربتي، وجدتُ أن أفراد العائلة يواجهون صعوبة في الاعتراف بنقاط الضعف، خاصة أمام أفراد العائلة الآخرين. ومن الملاحظ أن العائلات تغض الطرف عن تعليم أفرادها تفاصيلاً معينة قبل الحاجة الفعلية إليها. وأنا شخصياً أرجح أن ذلك يعود إلى اعتقادهم الخاطئ أن تنمية الكفاءة قبل وضعها في العمل فعلياً هو إهدار للوقت والموارد الثمينة.”

روسن (2019)

## الملحقات

### الملحق (A): استبيان معهد الشركات العائلية لاستطلاع رأي المستشارين

#### الجزء الأول - الحوكمة العائلية

يرجى اختيار ثلاث من أهم آليات الحوكمة العائلية التي تعتبرونها الأفضل لنجاح الشركات العائلية وازدهار أعمالها التجارية. (ترتيب البنود عشوائي).

- 🍏 ميثاق العائلة (ويُشار إليه أيضاً بدستور العائلة، حيث يقدم التوجيه للعائلة والشركة والملكية).
- 🍏 مجلس الإدارة (وهو الهيئة التنظيمية التي تكون الإدارة مسؤولة أمامها، وقد تتضمن أو لا تتضمن أفراد العائلة).
- 🍏 المساهمون واتفاقيات الشراء/البيع (وتحدد الفهم القانوني والتعاقد بين المساهمين).
- 🍏 إجراءات الاتصال (مثل النشرات الدورية وتواريخ أعياد الميلاد والشبكة الداخلية، وغير ذلك).
- 🍏 اجتماعات العائلة الرسمية (اللقاءات العائلية، اجتماعات مجلس العائلة، اجتماعات اللجان).
- 🍏 اجتماعات العائلة غير الرسمية (الإجازات العائلية، حفلات أعياد الميلاد، التجمعات العائلية).
- 🍏 بناء غاية وقيم ورؤية مشتركة (مثل المشاركة في المبادرات الإنسانية، أو غير ذلك من الأهداف العائلية).
- 🍏 الاستثمار في حماية الانسجام العائلي والحفاظ عليه (مثال: التركيز على الترابط العائلي باعتباره الهدف الصريح للعائلة).
- 🍏 احترام إرث العائلة (مثال: أرشيف العائلة التجارية، المتحف العائلي، تحف وقطع أثرية تعكس تاريخ الشركة أو إنجازاتها المميزة).
- 🍏 تطوير استراتيجيات حل النزاعات داخل العائلة (مثل تحسين مهارات التواصل وإدارة النزاعات بين أفراد العائلة).
- 🍏 هل يمكنكم اقتراح المزيد؟ (الرجاء إضافة ما لا يزيد عن ثلاثة خيارات).

#### الجزء الثاني - كفاءات الملكية

أي الكفاءات الفردية والجماعية التالية تعتبر، في رأيكم، مؤهلات أساسية لأي مالك يملك حالياً أو سيملك مستقبلاً صلاحية اتخاذ القرارات؟ يرجى اختيار أهم ثلاث سمات لكل نوع من أنواع الكفاءة. (ترتيب البنود عشوائي).

- 🍏 ما هي المؤهلات التي تعتقدون أنها أساسية للمالك الكفؤ (على المستوى الفردي)؟
- 🍏 المعرفة المالية (القدرة على فهم وتفسير البيانات المالية للشركة).
- 🍏 الإمكانيات الاستراتيجية (القدرة على التفكير الاستراتيجي فيما يتعلق باحتياجات الشركة وأهدافها).
- 🍏 المعرفة بمجال عمل الشركة (الفهم المتعمق لوظائف الشركة الداخلية وقاعدة عملائها ومورديها والأسواق التي تتواجد فيها).
- 🍏 الإمكانيات القيادية (القدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم).
- 🍏 رأس المال الاجتماعي (شبكة العلاقات الفردية والقدرة على التواصل مع الآخرين).
- 🍏 معرفة تاريخ العائلة وقيمها (الفهم العميق لأصول العائلة وجذور الشركة).
- 🍏 فهم ديناميكية العائلة الحالية (التعاطف والقدرة على تفسير سلوكيات أفراد العائلة بشكل صحيح، والقدرة على وقف التصعيد عندما يتطلب الأمر).

- ☛ السعي الحثيث لتلقي الملاحظات وتقبل النقد (الرغبة بالتعلم والنمو).
- ☛ تفضيل التعاون على المنافسة (إدراك قيمة العمل الجماعي وتشجيعه).
- ☛ القدرة على التعامل مع الضغوطات والتوترات (المرونة).
- ☛ هل يمكنكم اقتراح المزيد؟ (الرجاء إضافة ما لا يزيد عن ثلاثة خيارات).

ما هي المؤهلات التي تعتقدون أنها أساسية لمجموعة ملكية تمتلك كفاءة (على المستوى الجماعي)؟

- ☛ ثقافة التعلم والفشل (قبول الأخطاء والاستعداد لتوفير فرص التعلم والنمو).
- ☛ نموذج ريادة أعمال يناسب جميع الأجيال (الانفتاح على التجديد المستمر، والقدرة على تمييز الفرص والاستعداد للمخاطرة).
- ☛ تجسيد القيم والثقافة (الالتزام بقيم العائلة).
- ☛ ثقافة قائمة على الحوار المفتوح والاستعداد للتعامل مع النزاعات والقدرة على حلها.
- ☛ الترابط والالتزام العائلي (مستويات عالية من الترابط والالتزام تجاه الشركة والعائلة).
- ☛ توجه طويل الأمد (الرغبة في الحفاظ على فاعلية مجموعة الملكية التي تمنح الشركة القيمة).
- ☛ استراتيجية لتطوير كفاءة الملكية الفردية (نهج منظم يهدف لتطوير الأجيال الحالية والمستقبلية من مالكي الشركة).
- ☛ هل يمكنكم اقتراح المزيد؟ (الرجاء إضافة ما لا يزيد عن ثلاثة خيارات).

ما هي برأيكم أفضل مجالات التعلم للأفراد من الجيل التالي والتي تتيح لهم تطوير كفاءات الملكية؟ (سؤال مفتوح)

### الجزء الثالث - مصادر النزاع

ما هو المصدر الرئيسي للمشكلات أو النزاعات الأكثر شيوعاً في عائلات الأعمال؟ (يُرجى اختيار ثلاثة بنود تواجهونها بشكل متكرر).

- ☛ الافتقار للترابط بين أفراد مجموعة الملكية.
- ☛ عدم الفهم الكافي لديناميكية العلاقات العائلية.
- ☛ ثقافة اللوم والعتاب وعدم تقبل الملاحظات والنقد.
- ☛ افتقار حملة الأسهم ضمن الشركة العائلية لذكاء الأعمال.
- ☛ عدم الفهم الكافي للمؤشرات المالية.
- ☛ اضطرابات غير متوقعة.
- ☛ هل يمكنكم اقتراح المزيد؟ (الرجاء إضافة ما لا يزيد عن ثلاث خيارات).

### الجزء الرابع - معلومات تخصكم

- ☛ المنطقة الجغرافية الرئيسية التي تمارسون فيها الخدمات الاستشارية (الولايات المتحدة الأمريكية/ كندا/ أوروبا/ أمريكا اللاتينية/ منطقة المحيط الهادئ/ المملكة المتحدة).
- ☛ عدد الشركات العائلية التي عملتم معها (0-5, 6-10, 11-15, >15).



## الملحق (B) - مصادر البيانات

لغايات هذا المشروع البحثي، وبالإضافة إلى البيانات النوعية والكمية التي قمنا بجمعها عام 2019، فقد استفدنا من مجموعة متنوعة من مصادر البيانات السابقة (بين عامي 2012 و2018).

### البيانات النوعية

- 8 مقابلات مع مالكي شركات عائلية مع التركيز على الكفاءات الشخصية والمهنية للقادة من الجيل التالي (سويسرا).
- 6 مقابلات مع مالكي ومستشاري شركات عائلية فيما يتعلق بالاستراتيجيات العائلية والتأهيل المهني للعائلة (سويسرا).
- 4 دراسات حالة تتعلق بدور الاستراتيجيات العائلية ومجالس الشركات العائلية في سياق التأهيل المهني للعائلة المالكة للشركة (سويسرا).
- 10 دراسات حالة حول العلاقة بين الإدارة العائلية والتأهيل المهني للعائلة واستمرارية الشركات العائلية (سويسرا).
- 8 مقابلات حول النزاعات العائلية ودور مجلس الإدارة في التخفيف من حدتها. (سويسرا)
- 3 مقابلات مع مالكي شركات عائلية ناقشت توقعات هؤلاء المالكين بخصوص الخدمات الاستشارية للشركات العائلية (سويسرا).
- 10 مقابلات مع ممثلين عن 7 عائلات الأعمال متعددة الأجيال ترتبط بشركات تتراوح أعمارها بين 150 و300 عام. (ألمانيا)
- 8 مقابلات مع الأجيال التالية من الشركات العائلية تناولت موضوع التعليم، بمشاركة 7 من أولياء الأمور وأستاذ جامعي. (الولايات المتحدة)

### البيانات الكمية

- استطلاع رأي (العدد المشمول = 81) شمل عائلات تجارية فيما يتعلق بمستوى التأهيل المهني لعائلاتهم. (سويسرا)
- استطلاع رأي (العدد المشمول = 500) يركز على العلاقة بين الترابط العائلي والالتزام والأداء/النمو. (الولايات المتحدة)
- استطلاع رأي (العدد المشمول = 200) مع عائلات تجارية خاصة، مع التركيز على ممارسات التعويضات والرواتب ورأس المال الاجتماعي والملكية النفسية والنتائج المالية. (بلجيكا)
- استطلاع رأي (العدد المشمول = 560) مع عائلات تجارية خاصة فيما يتعلق بسياسة التعاقب، ومستوى التأهيل المهني للشركات العائلية، والأهداف العائلية، والنجاح العائلي، والركود، والنتائج المالية. (بلجيكا)
- استطلاع رأي (على مستوى الشركات وعددها ٥٢ عائلة تجارية، وعلى المستوى الفردي شمل 229 فرد)، يركز على الملكية النفسية والالتزام ومعايير الأداء. (ألمانيا)

## الملحق (C) - جمع البيانات وتحليلها

### جمع البيانات النوعية وتحليلها

أجرينا مقابلات مع مستشاري الشركات العائلية وأعضاء مجالس إدارات عائلات تجارية، ومقابلات مع ممثلين عن عائلات الأعمال تتمتع بسجل مميز فيما يتعلق بتطوير كفاءة الملكية. تورد الملاحق (D) و (E) لمحة عامة عن الأفراد الذين شملتهم المقابلات.

تم جمع البيانات بطرائق مختلفة شملت التواصل الشخصي والتواصل الهاتفي والمراسلات عبر البريد الإلكتروني بالإضافة إلى الاستبيانات الخطية. وتم جمع البيانات الثانوية عن طريق الأبحاث المكتبية، حيث تضمنت مقالات في صحف ومجلات متاحة عبر الإنترنت، بالإضافة إلى مواقع إلكترونية مرتبطة بالشركات. أجرينا تحليل البيانات باستخدام برنامج تحليل المحتوى (MAXQDA، الإصدار 18,0,0)

### جمع البيانات الكمية وتحليلها

تضمن استطلاع الرأي 4 أجزاء. ركز الجزء الأول على تجربة المشاركين فيما يخص آليات الحوكمة لعملائهم. بينما ركز الجزء الثاني على الكفاءات الفردية والجماعية للملكية، فضلاً عن أفضل السبل لاكتساب كفاءات الملكية. وتناول الجزء الثالث تقييم آراء المشاركين في الاستطلاع حول مصادر النزاع الأكثر شيوعاً في عائلات الأعمال. وجمع الجزء الرابع المعلومات الديموغرافية حول المجيبين. بعد ذلك، قمنا بتحليل البيانات باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والبرامج الإحصائية، بما في ذلك برنامج STATA (الإصدار 12) للتحليل الإحصائي الأولي وسمارت بي إل إس Smart PLS (الإصدار 3,2,8) للنموذج الهيكلي المتقدم.

## أسئلة الاستطلاع



## الملحق (D): لمحة عامة عن الأفراد الذين شملتهم المقابلات - عائلات الأعمال

الدولة	الشخص (الأشخاص) الذين أجريت معهم المقابلة	القطاع
السويد	أحد أفراد العائلة من الجيل الثالث أحد أفراد العائلة من الجيل الرابع الرئيس التنفيذي للشركة - من خارج العائلة	تجارة السيارات
كولومبيا	أفراد عائلة فاعلين في الشركة من الجيل السادس	شركة قابضة
سويسرا	الرئيس التنفيذي للشركة - من الجيل الثالث موظف في المناصب العليا من خارج العائلة (الرئيس التنفيذي للعمليات) موظف في المناصب العليا من خارج العائلة (رئيس قسم التسويق)	المخابز
ألمانيا	رئيس مجلس الإدارة السابق لشركة عائلية من الجيل الحادي عشر، (إي. ميرك كي جي)	الصناعات الدوائية
سويسرا	أحد أفراد العائلة غير الفاعلين (متقاعد) من الجيل الثالث الرئيس التنفيذي للشركة - من الجيل الرابع أحد أفراد العائلة غير الفاعلين من الجيل الرابع أحد أفراد العائلة غير الفاعلين من الجيل الخامس	السلع الاستهلاكية

## الملحق (E): لمحة عامة عن الأفراد الذين شملتهم المقابلات - المستشارون

الدولة	الاسم	الدور الرئيسي	مستوى الخبرة
الولايات المتحدة	جوزيف إتش. أستراكان	عضو مجلس إدارة	< 35 سنة
السويد	كريستين بلونديل	مستشار	< 25 سنة
السويد	أنیکا هول	مستشار	< 10 سنوات
ألمانيا	كيرستن بوس	مستشار	< 20 سنة
الولايات المتحدة	أندرو كيت	مستشار	< 20 سنة
هونج كونج	روجر كينج	مستشار	< 10 سنوات
ألمانيا	هيرموت كورمان	عضو مجلس إدارة	< 10 سنوات
إيطاليا	دانييلا مونتييرلو	مستشار	< 20 سنة
إسبانيا	سانتياغو بيرري	مستشار	< 10 سنوات
ألمانيا	توم روسن	مستشار	< 15 سنة
الأرجنتين	بيدرو فازكويز	مستشار	< 10 سنوات

الاقتباس النموذجي	القياس
<p>يجسد السلام العائلي والوحدة والتماسك بين الأفراد أهم مقومات العائلة. عند دخول العائلة عالم النزاعات والخلافات تصبح غير قادرة على اتخاذ قراراتٍ صائبة معقولة، مما سيؤدي إلى تردي وضعها بطبيعة الحال.</p> <p>(رئيس تنفيذي ورئيس مجلس إدارة من الجيل الثالث لشركة عائلية، سويسرا)</p> <p>- "عندما تمتلك شركة عائلية، فإن إيمانك لا يمكن فصله عن الشركة. إنه نوع مختلف من الالتزام ومستوى مختلف من المشاركة". (رئيس تنفيذي من الجيل الثاني للعائلة، سويسرا)</p> <p>- "لا يمكن للحكومة والتخطيط والهيكل التنظيمي للشركة أن تؤثر على رغبتك في البقاء من عدمها، فعندما يتفوق حب عائلتك على جميع العقبات سترغب في البقاء ضمن الشركة. أمّا في حالة غياب مشاعر المحبة، عندها ستعقد العزم على الرحيل مهما كانت مغريات البقاء قوية". (أستراكان، 2019)</p> <p>- "لدى كل عائلة خصوصيتها وأحكامها، ويعتمد ذلك على ما إذا كانت العائلة تأخذ مسألة الآليات على محمل الجد أم لا. على سبيل المثال، قد يتم التخطيط لـ "يوم العائلة" بدقة، لكن عند غياب المشاركين لا بد أن يفشل هذا اليوم. وتعتبر حوكمة العائلة نتاجاً لقوانين العائلة ذاتها، سواء بالأساليب الرسمية أو غير الرسمية". (بوس، 2019)</p>	<p><b>الرابط النفسي</b></p>

“عليك أن تفرض قوانيناً، حتى تعرّف الناس ما الذي يمكنهم فعله أو لا وما هي التوقعات المطلوبة منهم. ولا يمكنك الانضمام إلى العمل لمجرد كونك فرد من العائلة. وهذا ما دفعنا لتشكيل مجلس إدارة الذي تحول بمرور الوقت إلى مجلس لمناقشة الأمور العائلية. وهذا لم يكن في مصلحتنا، لذلك شكلنا مجلساً عائلياً لمناقشة هذه الأمور بشكل منفصل، وأصبحت الأمور في أفضل حال”. (رئيس تنفيذي من الجيل السادس لشركة عائلية، سويسرا)

“نحمل ثقافة وقيماً عالية... لا يمكن القول إنها قوانين صارمة لكنها أمور تجري في دمننا، هذا كل ما نعرفه وهو المهم”. (رئيس تنفيذي ورئيس مجلس إدارة من الجيل الثالث لشركة عائلية، سويسرا)

“أرى حسب خبرتي أن بروتوكولات العائلة أو دساتيرها هي أكثر أدوات الحوكمة المبالغ فيها.. فقد تمنح القوانين واللوائح حلاً قصير المدى للعائلات التي تعاني من خلل وظيفي، ولكنها ليست حلاً دائماً. كما أنها غير ضرورية للعائلات ذات الأداء الوظيفي الفعال”. (أستراكان، 2019)

“تميل العائلات إلى أسلوب القيادة بوجود هيكلية لأنه يهدئ مخاوفهم. أظن أن الاعتماد المفرط على الهيكلية قد يؤدي إلى تفاقم المشاكل العاطفية والعلائقية بدلاً من حلها. على العائلات أن تستخدم حلولاً هيكلية لحل المشكلات الهيكلية، وحلولاً قائمة على العلاقات لحل المشكلات العلائقية. تنشأ الصعوبات عندما تحاول العائلات معالجة المشكلات العلائقية باستخدام حلول هيكلية”. (كيت، 2019)

“جميع أدوات الحوكمة الفعالة تقريباً غير رسمية، هناك تقدير مبالغ فيه للبروتوكولات أو الأنظمة العائلية. ففي حال نشوب خلاف، يتم إهمال الدستور العائلي أو يفشل في التوصل إلى حل للخلاف. لكن جميع العائلات التي تملك دستوراً تفخر بامتلاكها هذه الوثيقة، حتى لو كانت تواجه صعوبات في تذكر المحتوى”. (كورمان، 2019)

## الكفاءة- عموماً

“قمنا منذ حوالي عام بتعيين مدربين محترفين لكامل فريق الإدارة بما فيهم أنا، وكان ذلك قراراً صائباً. إذ ناقش أموراً مختلفة تتنوع بين الجوانب الشخصية وجوانب العمل، وقد ساعدني ذلك للغاية”. (رئيس تنفيذي من الجيل السادس لشركة عائلية، سويسرا)

“على المالكين التعاون مع الملاك الآخرين في عملية اتخاذ القرار، وأن يكونوا شغفاً حقيقياً تجاه أعمال العائلة، بالإضافة إلى الإلمام بالأمور القانونية والاقتصادية. ولكن تبقى الإيجابية تجاه أعمال العائلة الجانب الأهم، ومعرفة أن المال لا يأتي بسهولة”. (بوس، 2019)

“على المالك المؤهل أن يكون قادراً على تطوير رؤية واقعية لما هو متوقع من الأشخاص الآخرين (في المؤسسة، في الحكومة، وما إلى ذلك). والمقصود بالرؤية الواقعية القدرة على تقييم المصالح المكتسبة للأشخاص الآخرين والمتطلبات الأساسية لولائهم، والإمكانات العائلية التي تمتلكها العائلة المالكة لجمع أتباع مخلصين حول ممثلي العائلة. وهذا يتطلب وجود أشخاص يمثلون العائلة بأكملها ولا ينتمون لها، كالشركاء أو العملاء. فيجب على العائلة التأكد من قدرتها على التصرف أو التواصل أو التأثير كمؤسسة واحدة وهذا يتطلب وجود ممثلين يحظون بثقة العائلة بأكملها”. (كورمان، 2019)

## الكفاءة- الأعمال

“عليك أن تكون مديراً شاملاً في شركة صغيرة مثل شركتنا التي تحوي 50 موظفاً، حيث ينبغي أن أعرف التفاصيل عن قطاعنا، بالإضافة إلى استراتيجية العمل والموارد البشرية، ولكن في مقدمة كل ذلك ينبغي أن أكون رجل مبيعات.” (رئيس تنفيذي من الجيل الثاني لشركة عائلية، سويسرا)

“على المالكين أن يتمتعوا بفهم أساسي للتمويل الشخصي والميزانية وإدارة أموالهم بمسؤولية. بالإضافة إلى فهم النسب المالية ومفاهيم التقييم الأساسية والميزانية العمومية. عليهم أيضاً فهم مصادر واستخدامات رأس المال والعائد عليه، والدوافع المالية لشركتهم، والمستوى الأساسي من التخطيط العقاري. يضاف إلى ذلك فهم دور العائلة والشركات وحكومة الملكية وكيفية إنشاء هياكل حوكمة الشركة بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف لديهم وأن يفهموا أهمية المجالس وكيفية عملها. وأن يكون لديهم فهم أساسي لاستراتيجية العمل العامة، وكذلك استراتيجية العمل الخاصة بهم، وفهم جيد للقوى التنافسية في السوق.” (كيت، 2019)

“أرى حاجة إلى الأساسيات في استراتيجية الشركات العائلية: الشروط الأساسية لاستراتيجية تخصصية، والتمويل، وتوزيع الأرباح، والتوسع الدولي، والاندماج والاستحواذ. إذ لا يتم التطرق لهذه الأساسيات ‘البسيطة’ في الجامعات أو البحوث، أو إذا تم التعامل معها، فإن السياق يكون في الغالب للشركات الصغيرة والمتوسطة. ونظراً لأن سوق تعليم المساهمين يهيمن عليه المحامون وعلماء الاجتماع العائلي أو علماء النفس، فإن هذه الموضوعات لا يتم التأكيد عليها من قبل هؤلاء ‘المشرفين’ أيضاً. كما أن أحد أكثر الكفاءات تهميشاً هو القدرة على اختيار الشخصيات المناسبة كمستشارين لمجلس الإدارة أو المديرين. فمتوسط مدة خدمة الرئيس التنفيذي من خارج العائلة هو ٣٠ شهراً، وهذا أمر مخجل. لدي انطباع أحياناً أن المالكين ينجذبون إلى الأشخاص الذين سيتسببون لهم بأكبر قدر من المشاكل، مثل ‘الشخص البارز’ في شركة عامة كبيرة”. (كورمان، 2019)

## الكفاءة-العائلة

“عليك فهم ديناميكيات العائلة وتطويرها، فهي تتغير وتتطور باستمرار، ولا يكفي استيعابها كاملة لمرة واحدة وتظن بأن كل شيء يسير بسلاسة. فنحن كبشر علينا العمل باستمرار على علاقاتنا”. (رئيس تنفيذي ورئيس مجلس إدارة من الجيل السادس لشركة عائلية، سويسرا)

“يتمتع مالكي الشركات المؤهلين بمستوى عالٍ من التمايز الذاتي، وفهم جيد لديناميكيات العائلة ونظرية تطوير البالغين والتواصل وإدارة الصراعات والانحيازات النفسية في اتخاذ القرارات، مثل نظرية الاحتمال والانحياز التأكيدي”. (أستراكان، 2019)

## الكفاءة-الذاتية

“عليك أن تتعلم كيف تنأى بنفسك، وتدرك أنه لا يوجد شيء صحي ومستدام أكثر من ذلك. فأنا مثلاً قررت التوقف عن الاستيقاظ في الصباح الباكر، والإجابة على رسائل البريد الإلكتروني، ثم العودة إلى الفراش والحلم بالشركة... لقد أدركت أنني بحاجة إلى موازنة حياتي، وأن بإمكانني الآن إيقاف تشغيل هاتفي، فقد قمت ببناء فريق قوي يمكنني الوثوق به والاعتماد عليه - وهو شعور رائع”. (رئيس تنفيذي للعمليات من الجيل الثالث لشركة عائلية، سويسرا)

“على المالكين أن يتمتعوا بتقدير الذات والثقة بالنفس، بالإضافة إلى التمايز، الذي يعني امتلاك رأي مختلف عن بقية أفراد العائلة، مع البقاء على تواصل معهم والتعاون معاً وحل النزاعات رغم ذلك. عليهم معرفة تاريخ عائلاتهم وسلوكهم وتقديم نظرة موضوعية إلى ديناميكيات العائلة المعقدة”. (كيت، 2019)

## الكفاءة السياقية وروح العصر

“لا أعتقد أن الكفاءات الأساسية ستتغير، ولكن في المستقبل، سيستفيد المالكون من الفهم الأساسي للتكنولوجيا، نظراً لارتباطها بالابتكار والتغيرات الجذرية”. (أستراكان، 2019)

«أعتقد أن معظم مهارات الملكية عالمية وليست محددة زمنياً. ومع ذلك، سيحتاج الجيل التالي إلى فهم المهارات العلائقية، وكيف يساعد ظهور التكنولوجيا أو يضر بمجموعة المهارات العلائقية لدينا». (كيت، 2019)

«إحدى القضايا التي تشغل بالي شخصياً هي تأثير الثورة الصناعية الرابعة على استمرارية الشركات العائلية. أعتقد أن إحدى الكفاءات الرئيسية هي القدرة على تحديد ومعالجة معوقات التكنولوجيا». (كيت، 2019)

«أدرج الجيل الحالي السمة 'الخضراء' كشرط إلزامي في جميع نماذج الشركات. وسيتعين على الجيل التالي أن يدمج التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي في جميع نماذج الأعمال التجارية. وأعتقد أن هذا سيكون عنصراً صحيحاً - حيث أن 'الخضرة' تعني الصحة فقط، ولن تغير شيئاً بالنسبة للمنافسين في الأسواق. ومع ذلك، فإن الابتكارات الجذرية الظاهرة أو الفعلية (إنترنت الأشياء، والرقمنة، والذكاء الاصطناعي) تتجاوز اختصاصات الجيل السابق. ويبدو أن هذه الحالة مماثلة للتغيير الذي حصل في القرن التاسع عشر. فالمخضرم كان حرفياً، والصغير كان معنياً بالصناعة. وكان المخضرم يخشى العصر الجديد ومبادرات الجيل الأصغر سناً». (كورمان، 2019)

## الثقافة الوطنية

«تعد كيفية التأهيل المهني للعائلات، ومدى سهولة ذلك، والعقبات التي تواجهها أكثر ارتباطاً بثروة العائلة وحجمها. وتتجنب الشركات الصغيرة معظم الأحيان التأهيل المهني لأعمالها. على الرغم من أن الاختلافات الثقافية حقيقية، إلا أنني لم أصادف أي ثقافة تعتبر بأي شكل من الأشكال أكثر ملاءمة للمهنية، فمن الصعب تطوير محادثة مفتوحة وصادقة في جميع الثقافات». (أستراكان، 2019)

«لديك ثقافة جغرافية وعائلية. وأعتقد أن جميع أشكال الحوكمة العائلية يجب أن تتوافق مع العائلة والثقافة الجغرافية على حدٍ سواء. ولا أرى أن الهيكليات الفعلية مختلفة تماماً، لكن الفروق الدقيقة في كيفية عمل الاجتماعات والمجالس العائلية تختلف باختلاف ثقافة العائلة والدولة. وأشعر أنه لديك ثقافة جغرافية وعائلية. وأعتقد أن جميع أشكال الحوكمة العائلية يجب أن تتوافق مع العائلة والثقافة الجغرافية على حدٍ سواء. ولا أرى أن الهيكليات الفعلية مختلفة تماماً، لكن الفروق الدقيقة في كيفية عمل الاجتماعات والمجالس العائلية تختلف باختلاف ثقافة العائلة والدولة. وكلما زاد الجمود في هيكل العائلة، ازدادت المقاومة للممارسات والتغييرات اللازمة للنمو والتطور كعمل أسري». (كيت، 2019)

«أرى أن المالكين من المناطق الأقل نمواً لديهم إرادة أقوى للتعلم في "البرامج" الرسمية والمنظمة، لا سيما المؤتمرات، ويحتاجون إلى الخبرة والمعرفة القائمة على النظرية بشكل أكبر، وهم تواقون للوصول إلى هذه المعرفة. بينما يشارك المالكون في ألمانيا بشكل أقل في البرامج الرسمية، ولكنهم يملكون شبكات غير رسمية كبيرة مع مالكيين آخرين، ويشكلون آراءهم بناءً على هذا التواصل مع أقرانهم». (كورمان، 2019)



## الملحق (G): النتائج التفصيلية لاستطلاع معهد الشركات العائلية لآراء المستشارين

### آلية الحوكمة العائلية (والأهمية المسندة إليها)

55	الميثاق العائلي (ويشار إليه أيضاً باسم الدستور العائلي، وأهميته توجيه العائلة والشركة والملكية)	1
49	اجتماعات العائلة الرسمية (مثال: اللقاءات العائلية، اجتماعات مجلس العائلة، اجتماعات اللجان)	2
44	تطوير إمكانيات حل النزاعات داخل العائلة (مثال: تحسين مهارات التواصل وإدارة النزاعات بين أفراد العائلة)	3
39	مجلس الإدارة (وهو الهيئة التنظيمية التي تكون الإدارة مسؤولة أمامها، وقد تتضمن أو لا تتضمن أفراداً من العائلة)	4
38	المساهمون واتفاقيات الشراء/البيع (وتحدد الفهم القانوني والتعاقد بين المساهمين)	5
27	الاستثمار في حماية الانسجام العائلي والحفاظ عليه (مثال: التركيز على الترابط العائلي باعتباره الهدف الصريح للعائلة)	6
25	اجتماعات العائلة غير الرسمية (مثال: الإجازات العائلية، حفلات أعياد الميلاد، التجمعات العائلية)	7
11	إجراءات الاتصال (مثال: النشرات الدورية، وتواريخ أعياد الميلاد، الشبكة الداخلية وغير ذلك)	8
6	احترام إرث العائلة (مثال: أرشيف الشركة العائلية، المتحف العائلي، تحف وقطع أثرية تعكس تاريخ الشركة أو إنجازاتها المميزة)	9
4	احترام إرث العائلة (مثال: أرشيف الشركة العائلية، المتحف العائلي، تحف وقطع أثرية تعكس تاريخ الشركة أو إنجازاتها المميزة)	10

ملاحظة: يستند هذا الجدول إلى إجابات 176 شخص

## كفاءات الملكية الفردية (والأهمية المسندة إليها)

58	فهم ديناميكية العائلة الحالية (التعاطف والقدرة على تفسير سلوكيات أفراد العائلة بشكل صحيح، والقدرة على وقف التصعيد عندما يتطلب الأمر)	1
53	الإمكانات الاستراتيجية (القدرة على التفكير الاستراتيجي فيما يتعلق باحتياجات الشركة وأهدافها)	2
53	المعرفة بمجال عمل الشركة (الفهم المتعمق لوظائف الشركة الداخلية وقاعدة عملائها ومورديها والأسواق التي تتواجد فيها)	3
45	الإمكانات القيادية (القدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم)	4
30	المعرفة المالية (القدرة على فهم وتفسير البيانات المالية للشركة)	5
30	معرفة تاريخ العائلة وقيمها (فهم متعمق لأصول العائلة وجذور الشركة)	6
21	السعي الحثيث لتلقي الملاحظات وتقبل النقد (الرغبة بالتعلم والنمو)	7
20	تفضيل التعاون على المنافسة (إدراك قيمة العمل الجماعي وتشجيعه)	8
15	القدرة على التعامل مع الضغوطات والتوترات (المرونة)	9
11	رأس المال الاجتماعي (شبكة العلاقات الفردية والقدرة على التواصل مع الآخرين)	10

ملاحظة: يستند هذا الجدول إلى إجابات 154 شخص

%	كفاءات الملكية الجماعية (والأهمية المسندة إليها)	
69	ثقافة قائمة على الحوار المفتوح والاستعداد للتعامل مع النزاعات والقدرة على حلها	1
55	الترابط والالتزام العائلي (مستويات عالية من الترابط والالتزام تجاه الشركة والعائلة)	2
46	توجه طويل الأمد (الرغبة في الحفاظ على فاعلية مجموعة الملكية التي تمنح الشركة القيمة)	3
44	نموذج ريادة أعمال يناسب جميع الأجيال (الانفتاح على التجديد المستمر، والقدرة على تمييز الفرص والاستعداد للمخاطرة)	4
34	استراتيجية لتطوير كفاءة الملكية الفردية (نهج منظم يهدف لتطوير الأجيال الحالية والمستقبلية من مالكي الشركة)	5
31	ثقافة التعلم والفشل (قبول الأخطاء والاستعداد لتوفير فرص التعلم والنمو)	6
30	تجسيد القيم والثقافة (الالتزام بقيم العائلة)	7

ملاحظة: يستند هذا الجدول إلى إجابات 154 شخص.

أهم مصادر النزاع في عائلة الأعمال (والأهمية المسندة إليها)		
%		
67	ثقافة تمنع الحوار المفتوح	1
46	الافتقار للترابط بين أفراد مجموعة الملكية	2
43	الافتقار لمهارات إدارة النزاعات	3
42	ثقافة اللوم والعتاب ورفض تقبل الملاحظات والنقد	4
38	عدم الفهم الكافي لديناميكية العلاقات العائلية	5
26	افتقار مساهمي العائلة لذكاء الأعمال	6
13	عدم الفهم الكافي المؤشرات المالية	7
8	اضطرابات غير متوقعة	8

ملاحظة: يستند هذا الجدول إلى إجابات 155 شخص

## الملحق (ج): لمحة عامة عن الكفاءات

الفئة	الكفاءة	التعبير العملي	أمثلة	اكتساب الكفاءة داخلياً	اكتساب الكفاءة خارجياً
الكفاءة في مجال الأعمال	ذكاء الأعمال	الجانب المالي	ما مدى فهمكم للبيانات الثلاثة المتعلقة بالوضع المالي (بيان التدفق النقدي وبيان الربح والخسارة وبيان الميزانية العمومية) ومدى ارتباطها معاً، أي تأثير التغيرات في أحدها على الأخرى على مقياس متدرج من 10 نقاط؟	تثقيف أفراد العائلة فيما يتعلق بمجالات التمويل، إما عن طريق إجراء مكالمات هاتفية لمراجعة البيانات المالية عند إصدارها في كل ربع سنوي (أو سنوياً أو شهرياً)، وتنظيم جلسات إشرافية لأعضاء مجلس الإدارة غير العاملين من أفراد العائلة يقودها الرئيس التنفيذي أو غيره من الخبراء الداخليين في الشركة، من الاحتمالات الأخرى الاستعانة بخدمات مدرب يتولى تطوير برنامج تدريبي محدد، إن السماح للمالكين من أفراد العائلة ممن لا يشغلون مقاعد في مجلس الإدارة بحضور اجتماعات المجلس كمراقبين هي طريقة رائعة تتيح لهم الاطلاع على أعمال المجلس وتفاصيله، بالإضافة إلى إتاحة المجال لفهم استراتيجية الأعمال وجوانبه المالية وغيرها من المسائل الهامة.	الدورات عبر الإنترنت والبرامج التعليمية المباشرة (مثل برامج ماجستير إدارة الأعمال وماجستير إدارة الأعمال التنفيذية) المتعلقة بمواضيع التمويل أو الاستراتيجية أو الحوكمة، ومنها معاهد لويولا للحوكمة والإشراف وقيادة الجيل الصاعد، أو البرامج التي تقدمها جمعيات مثل معهد الشركات العائلية أو جمعية مديري القطاع الخاص أو الجمعية الوطنية لمديري الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. وعادة ما يقدم مزودو الخدمات، مثل إنرنست آند يونغ دورات تدريبية (مجانية أحياناً) منها على سبيل المثال التمويل للمدربين غير الماليين.
		الجانب الاستراتيجي	ما هي أبرز نقاط الضعف في المركز الاستراتيجي لشركتكم في السوق؟	التعرف على أطر العمل الاستراتيجية، ومنها نموذج بورتر للقوى الخمسة أو تحليل SWOT (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات)، وقراءة كتب مثل كتاب كولينز بعنوان (من جيد إلى عظيم) أو أعمال كريستensen حول الابتكار الثوري.	ومن جهة أخرى تقدم رابطات القطاع أو كبار الموردين فيه دورات تدريبية لا تتعلق بالقطاع، منها على سبيل المثال يوفر قطاع السيارات تدريباً للأفراد العاملين في وكالات بيع السيارات (مثل: تقدم أكسو نوبل تدريباً لمالكي/مديري متاجر الدهانات).
		الجانب المتعلق بالقطاع	ما هي أبرز ثلاث توجهات في قطاعكم؟	قراءة المجلات المختصة بشؤون القطاع (مثل: Automotive News، Construction Today) بالإضافة إلى المحتوى الإلكتروني (مثل: المدونات، المواقع الإلكترونية التجارية مثل فوربس).	حضور الفعاليات التي ينظمها القطاع مثل المعارض التجارية أو المؤتمرات، للتعرف على توجهات القطاع وبناء شبكة علاقات.
		الجانب التنظيمي والقانوني	ما هي أبرز المخاطر التنظيمية التي تواجهها شركتكم حالياً؟	التعرف على قانون العقود والقانون التجاري (مثل: تنشر الشركات القانونية وثائق مفهومة نسبياً توفر للمبتدئين قاعدة معرفية متينة) والتغيرات المتوقعة في البيئة التنظيمية.	الاتحاق بالدورات التدريبية المباشرة أو عبر الإنترنت فيما يتعلق بالقانون التجاري، حيث تقدم الهيئات مثل جمعية مديري القطاع الخاص أو الجمعية الوطنية لمديري الشركات دورات تدريبية حول المسؤوليات القانونية والقضايا القانونية التي ينبغي على أعضاء مجالس الإدارة الاطلاع عليها والوعي بها.
		الجانب المتعلق باتخاذ القرارات (بما في ذلك إحصائيات الاحتمالات والتحيزات النفسية، ومنها على سبيل المثال تجنب الخسائر)	قراءة كتاب دانيال كانيمان بعنوان: التفكير السريع والبطيء، كم من التحيزات التي يصفها كانيمان في كتابه يمكنكم تمييزها في عملية صنع القرار التي تمارسونها؟	على المستوى الفردي، القراءة عن نظرية الاحتمالات والإحصاءات، والكتب مثل كتاب "البجعة السوداء" لطالب أو أعمال جانيس ومان حول اتخاذ القرارات، على مستوى المجموعة: تمارين السيناريوهات المحتملة وتشجيع ممارسات بناء روح الفريق والتمايز الجماعية، مثل "معضلة السجين" أو "طريقة دلفي"، بهدف تعزيز الثقة وقدرة اتخاذ القرار على مستوى المجموعة.	الاتحاق بالدورات التدريبية المباشرة أو عبر الإنترنت فيما يتعلق بالإحصائيات ونظرية الاحتمالات واتخاذ القرارات (مثل تقدم جامعات وارثون وييل هذا النوع من الدورات التدريبية، بالإضافة إلى غيرها من الكليات محلياً وإقليمياً)، أو حضور الدورات التدريبية التي ينظمها مزودو الخدمات (مجاناً في بعض الأحيان) مثل برايس ووترهاوس كوبرز

الفئة	الكفاءة	التعبير العملي	أمثلة	اكتساب الكفاءة داخلياً	اكتساب الكفاءة خارجياً
	القيادة	مهارات اجتماعية قوية، القدرة على منح الموظفين الرؤية والإلهام والتوجيه المستند إلى قيم الشركة.	كيف تقومون شخصياً بتعزيز السلوكيات المواتمة للقيم الجوهرية في مؤسستكم؟ هل تمثل "نمذجة القيم الجوهرية" جزءاً من عملية تقييم الموظفين؟	التعرف على المؤلفات المستفيضة حول القيادة المبنية على القيم والقيادة الملهمة، وحول قيادة الأفراد في الشركات وغيرها من بيئات المجتمع (مثل العائلة).	الالتحاق بدورات تدريبية مباشرة أو عبر الإنترنت حول مواضيع القيادة - يوفر مزودو الخدمات العديد من الدورات مجاناً (للعلماء الحاليين أو المحتملين)، مثل إنرنست أند يونغ وبراييس ووتنهاوس كوبرز، أو بعض كبرى البنوك المحلية أو الإقليمية.
الكفاءات العائلية	ديناميكية العائلة	التفسير	هل سبق أن قرأتم أي مؤلف يتعلق بديناميكية العائلة؟	قراءة المؤلفات الكلاسيكية حول ديناميكية العائلة، ومنها على سبيل المثال نظرية العائلة ليوين، والمخطط الجيني لماكجولدريك وجيرسون. تخصيص الوقت خلال الاجتماعات العائلية لتثقيف أفراد العائلة حول جذور الديناميكيات السلوكية وتحديد أنماط السلوك عبر الأجيال/فروع العائلة المختلفة.	المشاركة في جلسات علاج نفسي عائلية إذا لزم الأمر، أو اتضحت فائدته، أو دعوة خبير يقوم بوضع مخطط جيني مع العائلة، وهو ما يساهم في الكشف عن العديد من الأنماط السلوكية والعلاقات الديناميكية الراهنة التي ترسم ملامح تفاعل أفراد العائلة أو سلوكياتهم في الوقت الحاضر.
	التداخل بين المسائل العائلية والتجارية	هل يمكنكم ذكر أي من النزاعات العائلية التي قد تتسرب إلى مكان العمل؟	تطوير حساسية استشعار المواقف التي تحاول فيها العائلة "حل" مشكلة عاطفية بواسطة أحد الحلول الهيكلية.	إيجاد مستشار موثوق قادر على توجيه العائلة باتجاه تطوير مجموعة من الإجراءات والهيكلية الرسمية التي تتواءم مع قيمهم وأهدافهم وهويتهم.	
	بناء الترابط العائلي	هل تقومون بإرسال معلومات تتعلق بالأعمال إلى أفراد العائلة من غير مالكي الشركة؟	خلق فرص تتيح لأفراد العائلة قضاء الوقت معاً والتفاعل والتواصل والتعرف على بعضهم البعض، وتشجيع الأطفال على التواصل مع أقاربهم، وإجراء المكالمات الهاتفية مع أفراد العائلة للحدوث عن مواضيع لا تتعلق بالشركة.	حضور جلسات تدريبية متخصصة في مجال بناء ترابط المجموعات، مثل مركز القيادة الإبداعية (جلسات تغيير فريق العمل)، أو الاستعانة بخدمات مختص يقوم بتطوير برنامج يلائم احتياجات العائلة.	
	التواصل وإدارة النزاعات	الصرحة	ما مقدار معرفتكم واطلاعتكم على استراتيجيات الاتصال / استراتيجيات إدارة النزاعات؟	على مستوى المجموعة: دعوة جهة خارجية موثوقة لتسهيل عقد الاجتماعات العائلية ومساعدة أفراد العائلة على التحدث بصراحة أكبر معاً بدون إيذاء للآخرين. على المستوى الفردي: القراءة عن أساليب التواصل الفعال والإدارة الناجحة للنزاعات ضمن المجموعات، وخاصة ضمن العائلات.	على المستوى الفردي: الالتحاق بدورات تدريبية مباشرة أو عبر الإنترنت حول أساليب التواصل ومهارات إدارة النزاعات. على مستوى المجموعة: تصميم دورة أو جلسات حول التواصل وإدارة النزاعات بالتعاون مع خبير مختص بهذه القضايا.
	التمايز	إلى أي درجة تتأثرون بمشاعر أفراد العائلة؟	فهم المعنى المترتب على التمايز العاطفي من جهة العائلة، ومحاولة عدم التأثير عاطفياً خلال مواقف النزاع.	قد تساعد جلسات العلاج النفسي الفردية بالإضافة إلى برامج التثقيف (الرسمية)، لكنها عملية طويلة بالنسبة لأولئك الذين يعانون من عدم تمايزهم عن غيرهم من الأساس.	

الفئة	الكفاءة	التعبير العملي	أمثلة	اكتساب الكفاءة داخلياً	اكتساب الكفاءة خارجياً
الكفاءة الذاتية	التوجه نحو تطوير الذات	تقبل الملاحظات	هل تسعى بجد لإيجاد فرص التطوير الذاتي والنمو (مثل القراءة، الالتحاق بالدورات)؟	التعود على تقبل الملاحظات دون حساسية حتى تتوقف عن الاستجابة لها بشكل عاطفي. قراءة كتب التطوير الذاتي حول تفهم الملاحظات والتعامل معها، وحول التعلم مدى الحياة، ومنها كتاب برجر وستاربيرد بعنوان «العناصر الخمسة للتفكير الفعال».	الالتحاق بدورات تدريبية مباشرة أو عبر الإنترنت حول التعامل مع الملاحظات، وتطوير التوجه نحو التعلم. عادةً ما يتم طرح مثل هذه الدورات التدريبية في مجالات الموارد البشرية والتطوير الذاتي.
	فهم تفضيلات وضع الحدود	فهم تفضيلات الاندماج مقابل الفصل	كم من الوقت تقضي أسبوعياً في الاهتمام بنفسك؟ ما الممارسات التي تتبناها لقضاء وقت خاص بك بعد ساعات العمل؟	التقييم الذاتي لتحديد توجهكم نحو الاندماج أو الفصل. تقييم أفراد العائلة من الدرجة الأولى وزملاء العمل للتعرف على تفضيلات وضع الحدود لديهم.	يمكن لمدرّب موثوق أو معالج نفسي أو مستشار مختص مساعدتكم على النمو والتطور كزوج/زوجة أو أخ/أخت أو أب/أم أو كفرد في العائلة أو موظف في الشركة، وهو أمر يمتدح من منظوراً قد تكونون بحاجة (وفي أمس الحاجة له أحياناً) ومقارنة للواقع الفعلي إذا كنتم تميلون لجلد أنفسكم أو إجهادها.
	العناية بالذات والأداء تحت الضغط	اعتبار العناية بالذات أمراً أساسياً (مقابل اعتبارها أمراً تافهاً)، والقدرة على تحقيق النتائج حتى تحت الضغط	ما هو معدل التوتر الذي تعاني منه في الشركة على مقياس متدرج من ١-١٠ نقاط؟	إن امتلاك أخلاقيات عمل راسخة لا يعني إجهاد نفسك في العمل حتى الموت. فالعناية بالذات ليست أمراً تافهاً - بل أمراً أساسياً. تعلموا كيف تدركون أن مواردكم وقدراتكم قد نفذت، والتصرف وفق ما يتطلبه الوضع. تعرفوا على ممارسات اليقظة الذهنية لمعرفة المزيد حول التركيز على اللحظة الراهنة - حتى وسط الفوضى العارمة.	
الكفاءة السياقية	السلامة والأمن	الذكاء الرقمي والسمعة الرقمية	ما هي المعلومات التي قد يجدها المجرمون فيما يتعلق بعائلتكم إذا أتبع لهم الوصول لحركة بياناتكم اليومية؟	تثقيف أفراد العائلة حول البصمة الرقمية وإتيكيت وسائل التواصل الاجتماعي، وحول الجرائم السيبرانية والسلامة الإلكترونية. تطوير لائحة إرشادية رقمية للعائلة. رفع وعي أفراد العائلة حول أثر سلوكياتهم وما تعكسه على العائلة والشركة. تطوير استراتيجية للتعامل مع تدهور السمعة (مثل الفضائح العائلية أو فضائح الشركة).	دعوة الخبراء (مثل خبراء التواصل الاجتماعي والوسائط الرقمية، خبراء الأمن، خبراء الرعاية الصحية/الصححة العقلية) للتحدث مع العائلة. حضور الفعاليات أو الدورات التدريبية التي تتناول مواضيع مثل السلامة الإلكترونية، الرعاية الصحية، التغذية، سواء بشكل فردي أو ضمن مجموعة.
	الإدارة الصحية	الوقاية والجاهزية	إلى أي مدى تضعون خطط لمواجهة الأفعال الإجرامية ضد عائلتكم؟	تثقيف أفراد العائلة حول التاريخ الطبي للعائلة، تطوير لائحة إرشادية تتبعها العائلة فيما يتعلق بالمسائل الصحية (مثل أفراد العائلة الذين يتم تشخيص إصابتهم بأمراض عقلية أو بالخرف (وربما بدون تشخيص)).	الاستعانة بخدمات أخصائي أمن وأخصائي رعاية صحية لتقييم وضع العائلة.
			ما الذي قد يحدث إذا تعرض الرئيس التنفيذي (من أفراد العائلة) لنوبة قلبية غداً؟	تثقيف أفراد العائلة حول التاريخ الطبي للعائلة، تطوير لائحة إرشادية تتبعها العائلة فيما يتعلق بالمسائل الصحية (مثل أفراد العائلة الذين يتم تشخيص إصابتهم بأمراض عقلية أو بالخرف (وربما بدون تشخيص)).	
			دعم الأنشطة التي تساهم في تعزيز صحة أفراد العائلة (مثل عضويات نوادي اللياقة وممارسات اليقظة الذهنية، المشتركة ودورات التغذية).		

الفتة	الكفاءة	التعبير العملي	أمثلة	اكتساب الكفاءة داخلياً	اكتساب الكفاءة خارجياً
الكفاءة المرتبطة بمواكبة روح العصر	القدرة على تمييز التغيرات والتوجهات	مثال: التغيير الذي طرأ على إعدادات العائلة (التوجهات الاجتماعية)، رفع الوعي فيما يتعلق بقضايا الاستدامة (السياسات الصديقة للبيئة)	هل تحرص على دمج شركاء أبنائك (في حال كانوا غير متزوجين أو من نفس الجنس) وأبنائهم الذين لم يتم تبنيهم، في الأنشطة العائلية؟	خوضوا الحوار الأصعب: من ينتمي للعائلة، ومن لا ينتمي لها (الأزواج والزوجات، الأبناء بالتبني)، وماذا يعني لكم ذلك من حيث سياسة المعلومات وشمولهم في الفعاليات العائلية وحقوق الملكية ومسؤولياتها؟	إيجاد أفضل الممارسات: كيف تتعامل العائلات التي تتشارك في قيمها مع هذه المسألة؟ من يشملون في العملية - وكيف يكون شكل تدفق المعلومات؟

التفكير الإبداعي خارج الصندوق	مثال: الرغبة والاستعداد لتشجيع ومكافأة التفكير المثير للجدل (مثال: عن طريق دعوة متحدثين ملهمين) والاستثمار في مشاريع خارجية (الجيل الصاعد).	هل تشجع وتكافئ التفكير المثير للجدل بين أفراد العائلة؟ هل تقدم الدعم المادي لأفكار المشاريع التي يطرحها أفراد العائلة؟	دعوة متحدثين ملهمين، لحضور الفعاليات العائلية، تشجيع ومكافأة التفكير المثير للجدل	تقديم الدعم والتمويل لأفراد العائلة لحضور فعاليات التفكير (المجمعات الفكرية) والمؤتمرات.
-------------------------------	---	--	---	--

---

## المراجع

---

- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Aronoff, C. (2004). Self-perpetuation family organization built on values: Necessary condition for long-term family business survival. *Family Business Review*, 17(1), 55-59.
- Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2011). Developing responsible owners in family business. In EQUA-Stiftung (Ed.): *Gesellschafterkompetenz - Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. EQUA Schriftenreihe, Band 10/2011. Bonn: Unternehmer Medien GmbH, pp. 102-110.
- Astrachan, J. & Pieper, T. (2011). Editor's Note. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 55-56.
- Baumhauer, J. (2011). Heranführung der nächsten Gesellschaftergeneration und das Management eines (großen) Familien- und Gesellschafterkreises am Beispiel Merck. In EQUA-Stiftung (Ed.): *Gesellschafterkompetenz - Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. EQUA Schriftenreihe, Band 10/2011. Bonn: Unternehmer Medien GmbH, pp. p. 111-118.
- Baus, K. (2012). *Die Familienstrategie: Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern*. Berlin: SpringerGabler.
- Bernhard, F. (2011). *Psychological Ownership in Family Businesses: Three Essays on Antecedents and Consequences (Vol. 5)*. BoD-Books on Demand.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology Cambridge.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.
- Civelli, F. (1998). Personal competencies, organizational competencies, and employability. *Industrial and Commercial Training*, 30(2), 48-52.
- De Kok, J., & Uhlener, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- Fletcher, D., Melin, L., & Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business—A review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 127-131.
- Gautier, M. (2004). Fromm und rostfrei. [www.woz.ch/artikel/inhalt/2004/nr23/Wirtschaft/10007.html](http://www.woz.ch/artikel/inhalt/2004/nr23/Wirtschaft/10007.html).
- Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. *The SAGE handbook of family business*, 196-225.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Gillan, S. L. (2006). Recent developments in corporate governance: An overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381 - 402.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.



- Hamilton, E., Cruz, A. D., & Jack, S. (2017). Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 3-12.
- 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.
- Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. (2015). The impact of shared stories on family firm innovation: A multicase study. *Family Business Review*, 28(4), 332-354.
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2018). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), 5-17.
- Krysan, M., Moore, K. A., & Zill, N. (1990). Identifying successful families: An overview of constructs and selected measures. *Child Trends*.
- Levinson, H. 1971. Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2): 90.
- Long, R. G., & Mathews, K. M. (2011). Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 287-308.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 544.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321-333.
- Miller, D., Wiklund, J., & Yu, W. (2019). Mental Health in the Family Business: A Conceptual Model and a Research Agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042258719837987
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111.
- Neumann, F. A. & Tàpies, J. (2007). Balancing Family and Business Needs at Merck KGaA. *IESE Case Studies*, DG-1505-E, 01/2007.
- Nordstrom, O., & Jennings, J. E. (2018). Looking in the other direction: an ethnographic analysis of how family businesses can be operated to enhance familial well-being. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 317- 339.
- Olson, D. H. (1986). Circumplex model VII: Validation studies and FACES III. *Family Process*, 25(3), 337-351.
- Pieper, T. M. (2007). Mechanisms to assure long-term family business survival: A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families. Frankfurt: Peter Lang.
- Pieper, T. M., Smith, A. D., Kudlats, J., & Astrachan, J. H. (2015). Article Commentary: The Persistence of Multifamily Firms: Founder Imprinting, Simple Rules, and Monitoring Processes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1313-1337.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Ramachandran, K. (2019). Merck: Learning by Example. <http://www.campdenfb.com/article/merck-learning-example>
- Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2009). How relevant is the MBA? Assessing the alignment of required curricula and required managerial competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 208-224.
- Rüsen, T. (2019). Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. [www.wifu.de/bibliothek/gesellschafterkompetenz-in-familienunternehmen/](http://www.wifu.de/bibliothek/gesellschafterkompetenz-in-familienunternehmen/)
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). Legal determinants of external finance. *The Journal of Finance*, 52(3), 1131-1150.
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review*, 8(3), 221-238.

- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Sorenson, R. L. (2014). Values in family business. *The Sage handbook of family business*, 463-479.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Suess, J. (2014). Family governance-Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
- Vöpel, N., Rösen, D. T. A., Calabrò, P. A., & Müller, D. C. (2013). With ownership comes responsibility - across generations: shareholder competence in family businesses. [www.wifu.de/en/bibliothek/shereholder-competence/#](http://www.wifu.de/en/bibliothek/shereholder-competence/#)
- Waldkirch, M., Melin, L., & Nordqvist, M. (2017, January). When the cure turns counterproductive: parallel professionalization in family firms. In *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 16270. Academy of Management.
- Ward, J.L. (1987) *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuous Growth, Profitability, and Family Leadership*. Jossey-Bass, CA.
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.
- Williams Jr, R. I. (2015). *Measuring family business performance: a holistic, idiosyncratic approach*. Doctor of Business Administration Dissertations. Paper 13.
- Wimmer, R. (2011). Die besondere Vitalität von Familienunternehmen: Die aktuelle Weltwirtschaftskrise und wie Familienunternehmen sie bewältigen. *Systemische Horizonte* (S. 221-233). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035- 1054.
- Zellweger, T., Sieger, P., & Englisch, P. (2015). Coming home or breaking free? A closer look at the succession intentions of next-generation family business members. [www.alexandria.unisg.ch/244886/1/Coming%20home%20or%20breaking%20free\\_IL\\_final.pdf](http://www.alexandria.unisg.ch/244886/1/Coming%20home%20or%20breaking%20free_IL_final.pdf).
- Zwack, M., Kraiczy, N. D., von Schlippe, A., & Hack, A. (2016). Storytelling and cultural family value transmission:

# حول البحث: التأهيل المهني للشركات العائلية

## حول البحث: التأهيل المهني للشركات العائلية

يبحث هذا المشروع البحثي التطبيقي، الذي تنظمه جمعية 2086 ومعهد الشركات العائلية، في ماهية السؤال البسيط (الذي تبين أنه ليس بهذه البساطة) "ما الذي يميز المالكين الجيدين"، وقد تناولت العديد من الدراسات بحث مسألة التأهيل المهني للشركات العائلية، ولكن لم تتطرق للسؤال حول ما تحتاجه العائلة المالكة لتصبح مجموعة ملكية مؤهلة مع الحفاظ على مكانتها.

غالباً ما تلقى عائلات الأعمال تشجيع من غير أفرادها ذوي النوايا الحسنة (أو حتى من أفرادها) على "إضفاء الطابع المهني" و "إضفاء الطابع الرسمي" على العائلة. ولكن ما معنى ذلك؟ نسعى من خلال هذا البحث لتخطي التوقعات: دستور العائلة، وبعض بروتوكولات العائلة، ومجموعة من الهيئات (مثل مجلس العائلة) أو الأنشطة (مثل، يوم العائلة)، والتي تعتبر جميعها جديرة بالاهتمام وضرورية في بعض الأحيان. ونركز في هذا البحث على المطلوب بشكل أساسي، لكل فرد من العائلة وللعائلة ككل، من خلال طرح السؤال التالي: ما هي الكفاءات اللازمة لتصبح عائلات الأعمال فعّالة وتحافظ على صحتها وأهليتها، والتي تضيف قيمة إلى الشركة العائلية؟ ما المطلوب لضمان بقاء أفراد العائلة ملتزمين تجاه العائلة والأعمال؟

وفي سياق هذا البحث، أجرينا بادئ ذي بدء مراجعة شاملة للآداب العلمية والممارسات الموجهة باللغتين الألمانية والإنجليزية (حيث أنجزنا الكثير من الأبحاث حول موضوع التأهيل المهني للعائلة، ولا سيما استراتيجيات العائلة باللغة الألمانية). وقمنا بتحليل البيانات النوعية والكمية الحالية (انظر الملحق B) المتعلقة بمهنية عائلات الأعمال والحوكمة المتاحة لفريق العمل، والتي تستند إلى محادثات أجراها أعضاء فريقنا على مدى العقد الماضي مع أكثر من 130 عائلة أعمال ومستشاري عائلات الأعمال من أوروبا والولايات المتحدة وآسيا وأمريكا اللاتينية. واستناداً إلى النتائج التي توصلنا إليها، قمنا بتطوير إطار بحثي بالإضافة إلى استطلاع استبياني، وأرسلنا نتائج الاستطلاع إلى نخبة من مستشاري الشركات العائلية العالمية في أغسطس عام 2019. وكذلك أجرينا مقابلات مع العديد من عائلات الأعمال التي لديها سجل مهنية عائلية مؤكد لدراسات الحالة المصغرة، وثمانية مديريين من غير أفراد العائلة لمعرفة آرائهم حول كفاءات الملكية في الفترة ما بين يونيو وسبتمبر من عام 2019. ولمزيد من المعلومات حول جمع البيانات وتحليلها، يُرجى الرجوع إلى الملحق "C".



## الباحثون

الدكتورة كلوديا بينز أستراكان (مديرة المشروع)، جامعة لوسيرن للعلوم التطبيقية والفنون، سويسرا. تعمل كلوديا أستراكان كباحثة ومحاضرة في جامعة لوسيرن للعلوم التطبيقية والفنون. وعملت من خلال منصبها كرئيسة لبرنامج العائلة والأعمال عن كُتب مع الشركات العائلية السويسرية على مدار العقد الماضي. وبالإضافة إلى دورها في جامعة لوسيرن، تشغل أستراكان منصب رئيس قسم ممارسات الحوكمة في كيت كونسلتينج، وهي شركة استشارات للشركات العائلية وتتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها. كما أنها عضو مجلس إدارة الأكاديمية الدولية لأبحاث الشركات العائلية (IFERA)، والرئيس السابق لمجموعة الاهتمامات الخاصة "أبحاث الشركات العائلية" في الأكاديمية الأوروبية للإدارة (EURAM). وتم نشر مساهماتها العلمية في العديد من مجلات مراجعة الأقران، وشاركت في تأليف العديد من المقالات والتقارير البحثية الموجهة بخصوص ممارسات مجتمع الشركات العائلية (على سبيل المثال، حول تطوير العلامات التجارية للشركات العائلية، واستمراريتها، وقيادتها المشتركة).

الأستاذ الدكتور فابيان بيرنارد، كلية EDHEC للأعمال، فرنسا. فابيان بيرنارد أستاذ مشارك في قسم الشركات العائلية، وعضو في مركز الشركات العائلية في كلية EDHEC للأعمال في باريس. وهو زميل باحث في مجال الشركات العائلية في جامعة مانهايم في ألمانيا وسابقاً في جامعة ستيتسون في فلوريدا. ويستمد بيرنارد رؤاه من الشركة العائلية الخاصة به. وعمل أيضاً لعدة سنوات لدى شركة استشارات مالية مرموقة في نيويورك. وفي إطار عمله الأكاديمي، يتخصص الدكتور بيرنارد في ديناميكية العلاقات العاطفية في الشركات العائلية، وتهيئة قادة الأجيال التالية، والارتباط النفسي تجاه العائلة التجارية. ونُشرت مقالاته في مختلف المنافذ الأكاديمية وكذلك في وسائل الإعلام. وتم تكريمه أكثر من مرة، حيث حاز على العديد من الجوائز عن نجاح أعماله في مجال الشركات العائلية، بما في ذلك مرتبة الشرف لأفضل أطروحة من معهد الشركات العائلية. وشغل منذ عام ٢٠١٤ عدة مناصب، من بينها عمله في مجالس التحرير لدى كل من "Family Business Review (FBR)" و"Journal of Family Business Strategy (JFBS)". ويشغل عضوية مجلس الإدارة لدى معهد إدارة الشركات العائلية منذ عام 2017.

الأستاذة الدكتورة أنيلين ميشيلز، جامعة هاسلت البلجيكية، هي أستاذة مساعدة في قسم التمويل والشركات العائلية لدى مركز أبحاث ريادة الأعمال والشركات العائلية في جامعة هاسلت في بلجيكا، وتُدّرّس طلاب البكالوريوس والدراسات العليا والتنفيذيين. نالت ميشيلز شهادة الدكتوراه من جامعة هاسلت عام 2012، وكانت عضو هيئة تدريس بدوام كامل في جامعة إتش يو بروكسل (بلجيكا) وكيه يو لوفين (بلجيكا)، وعملت كباحثة زائرة في جامعة ستيتسون (فلوريدا، الولايات المتحدة)، وجامعة فلوريدا أتلانتيك (فلوريدا، الولايات المتحدة)، وجامعة ولاية جراند فالي (ميتشيغان، الولايات المتحدة) وكلية أديليد للأعمال (أستراليا). وتعمل حالياً لدى الأكاديمية الأوروبية للإدارة (EURAM) كرئيسة لمجموعة الأبحاث الاستراتيجية للشركات العائلية، وهي عضو في لجنة التعليم والتطوير المهني التابعة للأكاديمية الدولية لأبحاث الشركات العائلية (IFERA)، كما تشغل منصب عضو لدى مجلس تحرير مجلة "Journal of Family Business Strategy". ولديها سجل حافل بالأبحاث يغطي طيفاً واسعاً من المواضيع، بما فيها مجالات التمويل والحوكمة وإدارة الموارد البشرية في سياق الشركات العائلية. وقد نشرت نتائج أبحاثها في مجلات مرموقة لمراجعة الأقران، مثل "Family Business Review" و"Small Business Economics and JFBS"، بالإضافة إلى المجلات الموجهة نحو ممارسة الأعمال.

الأستاذ الدكتور تورستن إم. بيبر، جامعة نورث كارولينا بمدينة شارلوت الأمريكية، هو أستاذ مشارك في قسم الإدارة في كلية بيلك للأعمال. وقبل انضمامه إلى جامعة نورث كارولينا في شارلوت، عمل أستاذاً مشاركاً في جامعة ولاية كينيساو، حيث شغل منصب المدير الأكاديمي لبرنامج الدكتوراه في إدارة الأعمال، ومدير قسم الأبحاث في مركز كوكس للشركات العائلية. ويتولى منصب رئيس الأكاديمية الدولية لأبحاث الشركات العائلية (IFERA)، أكبر جمعية للباحثين في مجال الشركات العائلية في العالم، ورئيس تحرير مجلة "Journal of Family Business Strategy (JFBS)"، وهي واحدة من مجلتين مؤثرتين فقط مكرستان بالكامل لدراسة الشركات العائلية وفق أسس علمية. وتم تكريم أبحاثه ومؤلفاته، وحصد عدة جوائز عالمية. وهو متحدث دائم لدى الجمعيات المهنية والصناعية، متخصص بمواضيع حول ترابط الشركات العائلية واستراتيجيتها وحوكمتها. ونال تورستن درجتي ماجستير في العلوم من جامعة سارلاند (ألمانيا)، وكلية إمليون لإدارة الأعمال (فرنسا)، ودكتوراه من كلية إي بي إس للأعمال والقانون في أوستريش وينكل (ألمانيا).

الأستاذ الدكتور ماتياس والديكيرش، كلية إي بي إس للأعمال، ألمانيا، هو أستاذ مساعد في قسم ريادة الأعمال والابتكار للشركات المملوكة لعائلات في كلية إي بي إس للأعمال. وهو عضو أيضاً في مركز الشركات العائلية والملكية (CeFEO)، وحصل على شهادة الدكتوراه من كلية إدارة الأعمال في جامعة يونكوبينغ الدولية في السويد. وحصد العديد من الجوائز عن أبحاثه، بما فيها جائزة الأكاديمية الدولية لأبحاث الشركات العائلية لمقترح شهادة الدكتوراه. وتم ترشيحه ضمن القائمة المختصرة لجائزة أطروحة غريغور ماكلياند المرموقة. ويشغل عضوية مجلس التحرير لدى مجلة "Journal of Family Business Strategy"، وناشط في مراجعة العديد من المجلات العلمية المرموقة. وتم طرح أبحاثه خلال مؤتمرات دولية رائدة، ونُشرت في مجلة "Human Resources Management Review" وغيرها. وعمل خلال السنوات الماضية بصفة باحث زائر لدى التحالف الاسكندنافي للبحوث التنظيمية في جامعة ستانفورد، الولايات المتحدة، وفي جامعة كولومبيا البريطانية، فانكوفر، وفي جامعة مونتييري المكسيكية، وفي جامعة تكساس إيه أند إم، الولايات المتحدة. ويركز في اهتماماته البحثية على العلاقات الإنسانية، وريادة الأعمال، والقيادة الاستراتيجية في مجال الشركات المملوكة للعائلات، وأنماط العمل الجديدة.

## شكر وتقدير

بدايةً نود أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لجمعية ٢٠٨٦ ومعهد الشركات العائلية، على منحنا فرصة البحث والتحقيق في موضوع كفاءة الملكية، والذي ندرك مدى أهميته لمجتمع الشركات العائلية وممارسي الأعمال الذين نخدمهم كأكاديميين، بالإضافة إلى قناعتنا بمدى ارتباطه المتنامي بمجال الأبحاث العلمية. ونود أن نعبر عن تقديرنا على ما قدمته هذه الجهات لنا من دعم لتطوير ونشر هذا التقرير البحثي.

كما نود أن نتقدم بجزيل الشكر للخبراء - من عائلات الأعمال، ومستشاري الشركات العائلية، وأعضاء مجلس إدارتها - الذين أتاحوا لنا فرصة مقابلتهم بخصوص هذا البحث. حيث توصلنا بفضل رؤاهم القيّمة إلى فهمٍ أعمق وأكثر شمولاً للمواضيع المرتبطة بالأطر المهنية لتنظيم عائلات الأعمال، وكفاءة الملكية، والتفاصيل الدقيقة للسياق الثقافي والعائلي المرتبط بهذا الموضوع.

وأخيراً، نود التعبير عن بالغ تقديرنا لكل من شارك في استطلاع الرأي الإلكتروني الذي تم إجراؤه بإشراف معهد الشركات العائلية، وعن امتناننا الشديد لكم الهائل من تعليقات المشاركين التي أثرت استطلاعنا، وأتاحت لنا إمكانية تحديد الأبعاد الإضافية التي ينضوي عليها إطار عملنا المقترح.

# FFI

لمعرفة المزيد عن

## معهد الشركات العائلية (FFI)

يرجى زيارة الموقع الإلكتروني [WWW.FFI.ORG](http://WWW.FFI.ORG)

لمعرفة المزيد عن برامج الاعتماد في

## شبكة التعليم العالمية لمعهد الشركات العائلية

يرجى زيارة الموقع الإلكتروني [WWW.FFIGEN.ORG](http://WWW.FFIGEN.ORG)