

# FFI

بالتعاون مع

غرفة دبي | مركز دبي  
للتجارة للشركات العائلية

الجيل القادم

## التعليم والتطوير: تأهيل أفراد الجيل القادم لقيادة الشركات العائلية





جهة الإصدار مؤسسة FFI Practitioner ما الذي ينبغي أن يفعله أصحاب الشركات العائلية كي يضمنوا تأهيل أفراد الجيل القادم ليكونوا ملاك الشركة حين يأتي دورهم؟ في مقال هذا الأسبوع من FFI Practitioner، يتحدث كل من خوان بابلو سيرون دي لا توري وفيلي كلارك عن ثلاثة أوجه في تعليم الجيل القادم تساعد في تأهيلهم ليكونوا ملاك فاعلين. ثم يوضح خوان بابلو وفيلي الفوائد المرجوة من هذا البرنامج من خلال دراسة تطبيقية.

## عندما يرث أفراد العائلة أسهماً، فإنهم لا يرثون معها الفهم لما تعنيه كلمة "مالك مسؤول" ولا السلوكيات المرتبطة بهذه الكلمة.

إن تخصيص وقت لوضع سياسات حول تعليم الجيل القادم من أفراد العائلة وتطويرهم خطوة ضرورية في إعدادهم ليكونوا أصحاب الشركة وقادتها. نقطة انطلاق هذه المناقشة هي الاتفاق حول القيم المشتركة للعائلة والعلاقة التي تريدها العائلة مع الشركة، وفهمها لمعنى أن يكون الفرد مالكا مسؤولاً ووصياً على ثروة العائلة.

يهدف المناقشة الفعالة لموضوع تأهيل أصحاب الشركات العائلية المستقبليين، يمكن للمستشارين وعملاتهم أن يفكروا في ثلاثة أوجه أساسية للتعليم:

1. **ظروف العائلة**، لأنها ستحدد طرق التعليم التي سيتبعونها
2. **قيم العائلة**، لأنها ستكون بمثابة دليل للمستشارين والعائلة
3. **المعايير أو القواعد** التي ستطبق لإنجاز هذه المهمة الصعبة

سيوضح المثال التالي هذه الأوجه الثلاثة.

### ظروف العائلة

يقرر ابن أخ صاحب شركة عائلية مرموقة أن يترك الجامعة. والداه القلقان على مستقبله يبحثانه على أن يطلب من عمه وظيفة في الشركة العائلية. يساعد والداه في التواصل مع عمه ويطلب منه إعطائه وظيفة إدارية، على أن يقرر مجلس العائلة راتبه. عندما انتشر خبر هذه المحادثة بين أفراد العائلة، نشب خلاف بين ثلاثة فروع من العائلة. لذا، شكك أفراد العائلة بأهلية الشاب لتولي هذا المنصب وطالبوا بمناصب وأجور مماثلة لأفراد في فروعهم. احتار مؤسس الشركة وسط كل هذه الأحداث وانتابه القلق إزاء حجم الخلاف العائلي المتزايد وتأثيره في الشركة، و طلب المساعدة من استشاريين خارجيين.

«إن تخصيص وقت لوضع سياسات حول تعليم الجيل القادم من أفراد العائلة وتطويرهم خطوة ضرورية في إعدادهم ليكونوا أصحاب الشركة وقادتها.»

## قيم العائلة

مراعاة قيم العائلة تعدّ إحدى المقاربات المتبعة في تعليم الجيل القادم. كيف ترتبط القيم الأساسية للعائلة بالشركة وثروة العائلة وثقافتها؟ تحديد القيم الأساسية للعائلة والتعريف بها ليس كافياً، بل ينبغي أن يغرس أفراد العائلة هذه القيم في نفوس الجيل القادم بالأفعال وليس بمجرد الأقوال. وهذا يعني أن تعيش الأجيال الأكبر سناً هذه القيم المشتركة حقاً وأن يكونوا قدوة حسنة للأجيال الشابة. كيف يمكن أن يساعد المستشارون عملاءهم بحيث تصب الأموال والموارد الاقتصادية لصالح الأجيال المتعاقبة، بدلاً من أن تضرهم؟

في هذا المثال، تعرض مؤسس الشركة لموقف صعب تعلم منه أهمية تعليم الأولاد منذ نعومة أظفارهم عن معنى منح الامتيازات وإرث العائلة وكيفية التعامل مع الثروة. تتشكل المعرفة والمهارات والتوجهات في سن مبكر داخل العائلة، وغالباً ما يعتمد تعلم هذه القيم على المراقبة والتعليم بالقدوة طريقة فعالة للوالدين حتى يؤثروا في أولادهم. سلوكيات الوالدين – حتى لو لم تكن مقصودة – تعطي الأولاد نقطة مرجعية لسلوكياتهم الخاصة.

من المسائل التي تشغل بال قطاع واسع من مؤسسي الشركات العائلية هي طريقة تربية أبنائهم بحيث لا يكبر بداخلهم توجه أنهم يستحقون هذا المال أو الأرباح أو الميراث، بل بطريقة تغرس فيهم رغبة تجاه العمل والمشاركة وحماية أصول العائلة وتوسيعها، وبذلك يصيرون أهلاً للتعهد بثروتهم. وسواءً صار الأبناء في نهاية المطاف مدراء يتصفون بالحكمة وسعة الحيلة في إدارة ثروة العائلة أو لا، فهذا لا يستطيع أن يتحكم فيه الآباء تحكماً كاملاً. على الرغم من ذلك، ثمة أمور يمكن أن تفعلها العائلة بحيث ترجح كفة أن يكبر في نفوس الجيل القادم توجهاً إيجابياً، ويتطور لديهم الثقة بالذات والمؤهلات التي تتسق مع قيم العائلة.

## المعايير والقواعد

في المثال الذي ضربناه، قام المستشارون بتسهيل سلسلة من اجتماعات عائلية، وخلقوا مساحة آمنة كي يفصح أفراد العائلة عن مخاوفهم. ومن ثم توصلوا سوياً إلى مجموعة من السياسات المتعلقة بالملكية، ومنها سياسة توظيف أفراد العائلة، بحيث تحدد بوضوح البنود والشروط الخاصة بتوظيف أفراد العائلة. وتضمنت هذه السياسات متطلبات للعمل لدى الشركة العائلية، مثل ما يلي:

- التناغم مع رؤية الأعمال
- الالتزام بقيم الشركة والموظفين والعائلة واحترامها
- الخبرة الخارجية والمعرفة عن طبيعة العمل والبيئة المالية
- تصميم برنامج توجيه شامل ووضع خطط تطوير مهني
- تصميم برامج الإدارة والتدريب
- وضع معايير واضحة لعمليات التقييم والأوصاف الوظيفية

كذلك ساعد مستشاري العائلة في تكوين «لجنة الأجيال القادمة» كي تتولى مسؤولية تطوير وإنشاء برنامج رسمي و متماسك ومستدام لتطوير الأجيال القادمة وإشراكهم. الهدف من هذه اللجنة هو تطوير الشخصية المطلوبة لدى أفراد الجيل القادم، بحيث يأخذ في الاعتبار الجوانب التالية:

- **الملكية المسؤولة:** يجب أن تنمو في الأجيال القادمة كفاءات تضمن أن يكون أداءهم قدوة للأخرين
- **رؤيا ريادية للأعمال:** الخلافة تعني القدرة على حفظ قيمة الأعمال و اضافتها، وهذه تعد نتيجة لريادة الأعمال و خوض غمار المخاطرة.
- **الكفاءة:** يجب على المتابعين أن يتحلوا بالقدرة وأن يعلموا ماذا يفعلون وأن تكون لديهم الإمكانيات لفعله.
- **الحكمة في إدارة الممتلكات:** تعد المعرفة بمعنى أن يكون الرجل صاحب ب أملاك ميزة ينالها المرء بالتعليم وممارسة الذكاء العاطفي وحسن التصرف.
- **الجدارة بالثقة:** حتى يكون التعاقب ناجح، فلا بد أن يقوده شخص مسؤول و جدير بالثقة، بحيث يسترشد في توجهاته بالنزاهة والقيم.

رشحت «لجنة الأجيال القادمة» ستة أفراد من أجيال وفروع مختلفة ضمن العائلة، بحيث توفر مزيجًا متنوعًا من الخبرات والآراء ومجموعات المهارات. أتاح تكوين هذه اللجنة لأفراد العائلة من الأجيال الأكبر سنًا والقادمة أن يتعاونوا ويتعلموا بعضهم من بعض. والأهم من ذلك أن الجميع شعروا أنهم شاركوا في عملية تخطيط عادلة ومفتوحة. في نهاية المطاف، أنشأت اللجنة برامج تعليم للشباب، ومنها المعرفة المالية الأساسية، ومفاهيم الشركات العائلية، والمعرفة عن أسس الشركة وتاريخها، ورعاية قيم العائلة. وأيضًا اعتمدت اللجنة حفلات غداء شهرية للأجيال القادمة تهدف إلى لعائلية.

«إن تخصيص وقت لوضع سياسات حول تعليم الجيل القادم من أفراد العائلة وتطويرهم خطوة ضرورية في إعدادهم ليكونوا أصحاب الشركة وقادتها.»

## خطوات مفيدة للعملاء

العائلات التي تحدد طرقًا فعالة للمساهمة في التعليم الرسمي للأجيال القادمة وتستبق كي تضع خطط الخلافة غالبًا ما تتخذ مسارات العمل الأساسية التالية:

- **التخطيط للتعاقب ووضع قواعد واضحة:** مع توافر الخطط الواضحة للتعاقب وبرامج التدريب للخلفاء، ستتحسن احتمالية أن ينجح تنفيذ الاستراتيجية.
- **التفاعل فيما بين الأجيال:** أن يكون لكل من الأجيال الأكبر والأصغر مشاركة فعالة في المسائل المهمة. وهذا يعني التعاون بين الأجيال وتعزيز عمليات التواصل المفتوحة والاحترام حين يتعلق الأمر بثروة العائلة والقيم العائلية المشتركة وإرث العائلة.
- **التدريب:** الأنشطة التدريبية والتعليمية التي تمكّن الأجيال القادمة من تطوير قدراتهم كي يديروا إرثهم ويتعلموا الفرق بين إدارة الثروة والحفاظ عليها وتكبيرها.
- **تعزيز الشعور بالانتماء:** شعور الأجيال القادمة بالانتماء إلى العائلة، بحيث يكونون على اطلاع ويشاركون في الجهود الضرورية لتحديد وتطوير مسؤولية العائلة باعتبارهم أوصياء على ثروة العائلة، ويشاركون في وضع معايير حوكمة الشركة، وفي اتخاذ القرارات الناضجة والمسؤولة.

إذا أرادت العائلة – في الأساس – أن تُنشئ جيلاً يتصرف بحكمة في مواردها وأن يُشرك الأجيال القادمة في الشركة بفاعلية، فلا بد لأفراد العائلة أنفسهم أن يجسدوا المسؤولية الفردية وأن يجدّوا في نشر الوعي بشأن ضرورة تحقيق التوازن بين المسؤوليات والفرص الخاصة بإرث العائلة.

ومن دون خطة فعالة لتعليم الخلفاء المحتملين، بما في ذلك تكوين الشخصية وبناء الخبرات المهمة، فستقل القلائل بشأن الخلافة في إدارة الشركة برأسها.

## نبذة عن الكاتب

**خوان بابلو سيرون دي لا توري**، شريك واستشاري بشركة Ceron & Co.، حيث يقدم المشورات للشركات العائلية العاملة في عدة مجالات بشأن عملية احتراف الإدارة. ركزت خبرته العملية المهنية على تقديم الاستشارات للشركات بشأن الاستراتيجيات والإدارة، بالإضافة إلى خبرته في المجالات التجارية. وقد دُعي ليكون متحدًا في مؤسسات تعليمية مثل جامعة Universidad Panamericana وجامعة Universidad Iberoamericana، وقد تعاون في البحث والتطوير ونشر المذكرات الفنية ودراسات الحالة في كلية IPADE بالمكسيك. حصل على شهادات الماجستير في الإدارة من كلية Instituto de Empresa (IE Business School) بإسبانيا، ودرجة الدراسات العليا في التسويق من جامعة نيويورك والدراسات المتخصصة من ماساتشوستلكتكنولوجيا وجامعة هارفارد. يمكنكم التواصل معه عبر البريد الإلكتروني [jpceron@ceronandco.com](mailto:jpceron@ceronandco.com).



**فيبي كلارك**، حاصلة على شهادة في استشارات الشركات العائلية (CFBA)، وقد عملت في بلدان مختلفة في قطاع استشارات الشركات العائلية على مدار ست سنوات. وفي لندن، عملت لدى شركة الاستشارات الرائدة Peter Leach & Partners، حيث قدمت الاستشارات للعديد من العائلات الكبرى والصغرى في ربيع أوروبا والشرق الأوسط بشأن مسائل مثل إدارة الشركات وحوكمة العائلة وخطط الخلافة وحل النزاعات الداخلية. وفي أوستن، تكساس، انضمت إلى شركة Price Wealth Management، حيث كانت بمثابة نقطة اتصال بين العملاء من العائلات والاحتياجات الخاصة بثرواتهم. انتقلت فيبي الآن إلى مكسيكو سيتي، وانضمت إلى شركة Ceron & Co.، وقد صارت جزءًا من فريق جميعة الشركات العائلية، إذ تساهم في تعليم المعايير المهنية والمؤسسية للعائلات أصحاب الشركات في المنطقة. يمكنكم التواصل معها عبر البريد الإلكتروني [phoebejaneclark@gmail.com](mailto:phoebejaneclark@gmail.com).



تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وتقاريره وحقائقه ومخططاته وعروضه وجداوله من قبل معهد الشركات العائلية (FFI) وهو محمي بموجب كافة قوانين ولوائح حقوق النشر وحقوق الملكية الفكرية الاخرى المعمول بها. تمت ترجمة هذا المقال إلى اللغة العربية من قبل مركز دبي للشركات العائلية في إمارة دبي التابع لغرف دبي، بطريقة احترافية دون حذف أو إضافة ويتوافق مع الممارسات المهنية المتعارف عليها. لا يتم تقديم أي ضمان من أي نوع، سواء كان صريحًا أو ضمنيًا، فيما يتعلق بدقة أو مصداقية أو صحة أي ترجمة تتم من الإنجليزية إلى العربية. يرجى الرجوع إلى النسخة الإنجليزية الرسمية في حال وجود أي أسئلة بخصوص دقة النسخة المترجمة.

جميع الحقوق محفوظة لصالح مؤسسة

Family Firm Institute

©2022

# FFI

بالتعاون مع  
غرفة دبي | مركز دبي  
للتجارة | للشركات العائلية

---

لمعرفة المزيد عن

**مركز دبي للشركات العائلية**

زوروا الموقع الإلكتروني

[DUBAICHAMBER.COM/DCFB](http://DUBAICHAMBER.COM/DCFB)