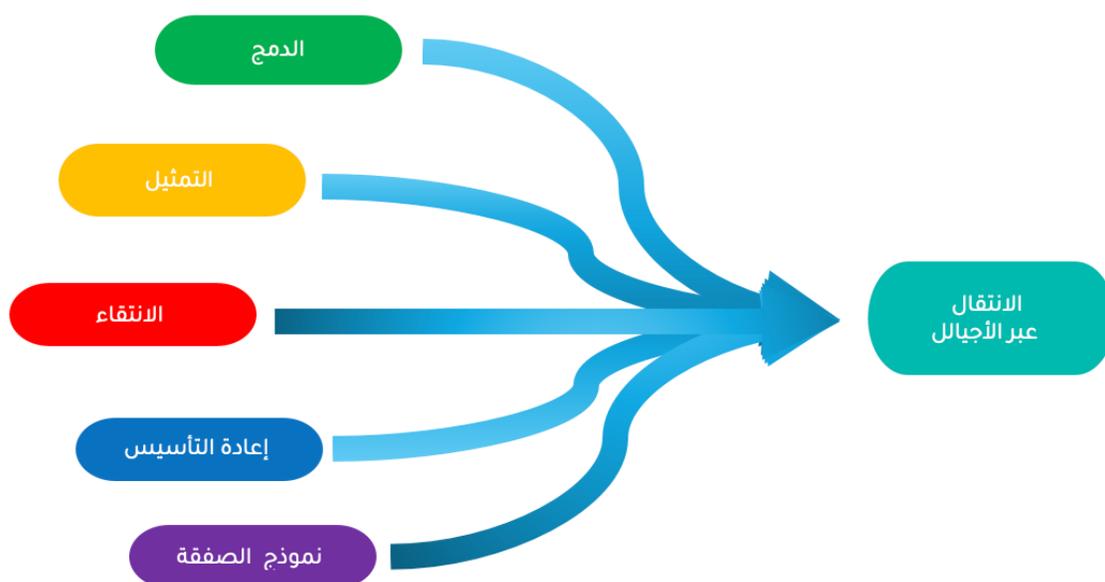


التعاقب

# نماذج الانتقال عبر الأجيال



## تعتبر عملية الانتقال عبر الأجيال تجربة فريدة لكل عائلة من أصحاب الأعمال.

مع ذلك، فقد تمكّننا من تحديد خمسة نماذج مختلفة للانتقال المسؤولة عبر الأجيال، وتحليل كيفية تطور العملية في عينة مكونة من 100 شركة من الأرجنتين وباراغواي عملنا استشاريين معها.

لكل نموذج من هذه النماذج منطقته الخاص، ويتضمن قيمًا تميزه عن النماذج الأخرى، وشروطًا للنجاح يتعين علينا أن نحددها من أجل التعاون باستخدام أكثر الوسائل كفاءة في كل حالة.

ما هذه النماذج؟ لقد أسميناها:

1. الدمج
2. التمثيل
3. الانتقاء
4. إعادة التأسيس
5. الصفقة

دعونا نلقي نظرة على السمات المميزة لكل واحد منها.

## نموذج الدمج

تنتقل المسؤولية بشكل أساسي لأفراد العائلة البيولوجية .

وهنا يجب أن يكون جميع الأبناء ورثة لرأس المال، وسوف يعتمد التمايز بينهم على أدوارهم داخل الشركة العائلية: سيكون هناك من يعمل، وهناك من يدير. وهناك من يُسيّر أعمال الشركة، وأيضًا سيكون هناك مساهمون لن يشاركوا بشكل فاعل في تطوير الشركة على الإطلاق بل سيحصلون على أرباحهم باعتبارهم مساهمين فحسب.

يتناسب هذا النموذج مع رؤية إنشاء شركة عائلية تستمر لأجيال متعددة، وتستمر في النمو كمجموعة عائلية اقتصادية، وتعيد استثمار فائضها لتوسيع أعمالها الحالية أو تأسيس أنشطة جديدة.

ولذلك فإن التوعية على ميزة الانتماء إلى الشركة العائلية هي نقطة الانطلاق لتوطيد الروابط العاطفية والاقتصادية في إطار من التعاون والاحترام المتبادل.

وفي هذا الإطار نجد أن قيمًا مثل المساواة، والتضامن، والتفاهم المتبادل، والتعاون في المهام، واحترام حرية اختيار الفرد لمهنته، وتكوين المصالح – كلها قيم تتعلق بعملية التعلم مدى الحياة.

# نموذج التمثيل

على غرار نموذج الدمج، تضمن الشركات العائلية التي تستخدم نموذج التمثيل أن يحصل الورثة على حصتهم من الملكية نظرًا لانتسابهم إلى العائلة. ومع ذلك، فإن وصولهم إلى عملية صنع القرار في الشركات منظمة ومقنونة، ليس في شكل غير متميز كما هو الحال في نظام الدمج، ولكن بصفتهم أفرادًا ينتمون إلى فروع عائلية معينة.

يميل هذا النموذج (الذي يُقدّم عادةً عندما يخطط الجيل الثاني بالفعل لدمج أبنائه أو الأجيال اللاحقة) إلى تمييز نظام المشاركة في الشركات، وفيه لا يشارك المساهمون بشكل مباشر في جمعية مساهمين للدفاع عن مصالحهم الخاصة، بل يجب أن يعيّنهم أفراد من فرع عائلتهم لأداء تلك الوظيفة أو يجب عليهم تفويض أشخاص آخرين لتمثيل مصالحهم.

ويعمل هذا النظام من خلال أدوات مثل إنشاء مجموعات أسهم، أو أنظمة داخلية للشركة، أو مستندات الائتمان.

«يتناسب [نموذج الدمج] مع رؤية إنشاء شركة عائلية تستمر لأجيال متعددة، وتستمر في النمو مجموعة عائلية اقتصادية، وتعيد استثمار فائضها لتوسيع أعمالها الحالية أو تأسيس أنشطة جديدة.»



في بعض الجوانب، يعدّ نظام التمثيل في مرحلة أعلى وأكثر رسوخًا من نظام الدمج.

يهدف هذا النموذج إلى جعل العمل أكثر استدامة. وبشكل عام، عندما تتوسع الأعمال وتدخل في أنشطة إضافية إلى جانب نشاطها الأصلي، تكبر المنفعة المالية الناجمة عن الانتماء إلى الشركة العائلية وفي الوقت نفسه، يميل نموذج التمثيل إلى إضفاء الطابع المهني على الإدارة.

وبقدر ما تكون العائلة أكبر عندما يتعلق الأمر بالجيل الثالث أو الأجيال اللاحقة، فإن النظام التمثيلي يجعل دمج بعض القواعد لصالح مجموعة الأعمال أمرًا ممكنًا. ومن خلال انتخاب ممثل واحد عن كل فرع من المساهمين، لا تكون هناك حاجة لعقد اجتماعات جماعية لاتخاذ كل قرار يتعلق الملكية.

بحيث أنه من الممكن تحديد متطلبات الأهلية ليصبح الفرد ممثل ملكية فرعه على أساس الخلفيات الفنية أو الأكاديمية والالتزام بالقيم العائلية، يصبح من الممكن رفع مستوى المناقشات بين هؤلاء الممثلين.

بالإضافة إلى ذلك، يتم تجنب المواقف التي يمكن أن تزعزع السلام العائلي. على سبيل المثال، قد يتبنى فرد ما من أحد فروع العائلة موقف ابن عمه ويصوّت لصالحه، ما يؤدي إلى الإضرار بإخوته أو أخواته. وغالبًا ما يتم أيضًا فرض قيود على بيع الأسهم في الشركات إلى العائلة الموسّعة أو إلى أطراف خارجية، مع إعطاء الأولوية لأفراد من نفس فرع العائلة. ويسمح هذا النموذج غالبًا بمشاركة الأصهار ليكونوا منخرطين في الشركة ولكنه يحد من مشاركتهم في هيئات الإدارة من خلال إدارة الأسهم.

## نموذج الانتقاء

في هذا النموذج، يختار المالك الحالي خلفائه، والذين لا يشترط أن يكونوا بالضرورة من أفراد الجيل القادم. ويمنح هذا النموذج الخلفاء مكاناً في الشركة (بينما يستبعد آخرين في كثير من الحالات) حتى يمنحهم في مرحلة ما مشاركة أكبر بشكل متزايد في الشركة حتى يكتسبوا السلطة والمشاركة الكاملة.

في هذا النموذج، تكون استمرارية الشركة هي العامل الأهم. ولذا فإن مفاهيم مثل جهود بعض الخلفاء والتزامهم تكون لها الأسبقية على مفاهيم مثل المساواة العائلية أو الوحدة.

وبالتالي، فإن بقاء الشركة لا يأتي نتيجة لرغبة وعمل مجموعة من الأشخاص ذوي الأدوار المختلفة ولكنه يُعزى إلى جهد خليفة محدد (أحياناً مجموعة من الأشقاء، ولكن ليس كلهم)، وهو ما يعبر عنه الشعار: "تخلص من القديم وتبني ما هو جديد".

ما العوامل التي تؤدي عادةً إلى استخدام العائلة لنموذج الانتقاء في التعاقب؟

- قرار المؤسس باختيار خليفة فريد له في الشركة.
- عدم وجود نية المشاركة بين الأشقاء، أو قلة الاهتمام من بعضهم.
- السلوك النشط لشخص ما يسعى على مدار السنين إلى الهيمنة على القيادة، وخاصة قيادة ملكية الشركة.

## نموذج إعادة التأسيس

يتولى واحد أو أكثر من أفراد الجيل التالي (عن طريق صلة الدم أو الزواج) مسؤولية إدارة الشركة وعن ملكيتها في الوقت ذاته تقريباً و يوسعون أعمالهم بطريقة تجعل البعض يتساءل مع مرور الوقت ما إذا كانوا جيلاً من الخلفاء أم أنهم – في ضوء النمو الذي أحدثوه – جزء من الجيل المؤسس، الأمر الذي يمكن أن يسبب ارتباكاً كبيراً بين أعضاء الشركة العائلية.

وفي كثير من الحالات يتطور هذا النموذج (وإن كان بشكل لا شعوري) عندما تمر الشركة بأزمة حادة أو أي حالة طوارئ أخرى (المنافسة التحفظية، أو الحرائق، أو التغيير المفاجئ في ظروف السوق، أو فقدان التراخيص، وما إلى ذلك)، ما يدفع الجيل القادم إلى التغيير الجذري لما وصل إليهم أو إعادة تنظيمه.

وبمجرد نجاح الجيل التالي في هذه المهمة، عادةً ما يرغب الخليفة تقديراً لجهوده. لكن أعضاء الشركة العائلية الآخرين في كثير من الأحيان لا يرون أن الشركة قد تم إنقاذها أو أنها حققت نموًا استثنائيًا بفضل مساهمة عدد قليل مختار من أفراد العائلة.

ولذلك، فإن هذا النموذج غالباً ما يكون مصدرًا للصراع إذ لم يتم تحديد شروط مشاركة كل عضو في النضال الطارئ للحفاظ على الشركة، أو أثناء نموها الكبير.

«إن فهم شروط تشغيل كل نموذج وفوائده ومخاطره المحتملة، يتيح لنا بصفتنا استشاريين توفير الأدوات الأكثر فاعلية لكل شركة عائلية وكل عائلة من رواد الأعمال حتى يتمكنوا من إجراء عملية تعاقب الأجيال المعقدة بنجاح.»



ومن المرجح، عندما يتدخل أحد الاستشاريين في موقف تم فيه إعادة التأسيس، أن يصبح من الضروري بالنسبة له أن يحدد آليات واضحة لتوحيد الرؤية المستقبلية للشركة، وخاصةً للوصول إلى توحيد الفهم لتاريخ الشركة.

## نموذج الصفقة

يبيع الجيل الأكبر الأسهم التي يملكها في الشركة إلى كل الجيل التالي أو جزء منه، الذين يدفعون مبلغًا خلال فترة محددة أو من خلال الأقساط السنوية، ولكنهم في المقابل يحصلون على ملكية الشركة والمسؤولية عنها والإدارة المتكاملة لها. ويمكن أن يؤدي استخدام هذا النموذج، في بعض الأحيان، إلى شعور المشتري بأنه هو المؤسس، أو الظهور بمظهره، كما لو أن المعاملة قد تمت مع طرف آخر خارج العائلة.

وفي هذه الحالات، تكون القيم السائدة هي رغبة البائع في الأمان الاقتصادي والاعتقاد بأن الالتزام الاقتصادي للمشتريين يضمن إدارة مخصصة ومسؤولة، والتي بدورها تحقق الاستمرارية للشركة.

## استنتاجات البحث

يتناسب كل نموذج من نماذج انتقال المسؤولية عبر الأجيال مع الظروف الأساسية التي نبع منها، ويؤدي كل نموذج إلى تبعات معينة.

وبالتالي، فإن نمودي الدمج والتمثيل مثاليان للعائلات التي تحلم بخلق إرث يمتد لعدة أجيال من خلال الشركة. ويتناسب نمودي الانتقاء والصفقة مع الإيمان بالجهد الفردي والتمايز بين أفراد العائلة وفقًا لمشاركتهم في الشركة، في حين يتناسب نموذج إعادة التأسيس، عادةً، مع الطوارئ التي لم تتم معالجتها بشكل متنسق في الشركة العائلية.

إن فهم شروط تشغيل كل نموذج وفوائده ومخاطره المحتملة، يتيح لنا بصفتنا استشاريين توفير الأدوات الأكثر فاعلية لكل شركة عائلية وكل عائلة من رواد الأعمال حتى يتمكنوا من إجراء عملية تعاقب الأجيال المعقدة بنجاح.

## نبذة عن الكاتب

**ليوناردو جيه جليكين** هو محام واستشاري في مجال التخطيط العقاري والخلافة في الشركات العائلية. وهو مؤسس ورئيس شركة CAPS Consultores، ورئيس برنامج الشركات العائلية في جامعة توركو دي تيبلا، ومؤلف كتاب *Pensar la herencia* (Emecé, 1995, CAPS Ediciones) و *Exiting, el arteg, Matrimonio y Patrimonio* (Emecé, 1999) و *de dejar la empresa sin dejar la vida* (Aretea Editions, 2014) و *Iguals y Diferentes, los espacios de la mujer en la empresa deg Manual de Planificacióng, familia* (Aretea Ediciones, 2015) و *Aretea Ediciones, Sucesoria para Asesores de Seguros de Vida* (2016). كما أنه أيضًا مدير النشرة الإلكترونية الشهرية *Business and Family Issues*.



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 وبتوافق 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  
مركز دبي  
للشركات العائلية | غرفة دبي  
للتجارة

---

لمعرفة المزيد عن

## مركز دبي للشركات العائلية

زوروا الموقع الإلكتروني

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