

# ٧ أسس لإعداد أجيال قيادية مؤهلة في الشركات العائلية

بقلم بوب كوهلي 5 أغسطس 2021





عند سماع تلك الملاحظات، تبادر غالبية الأجيال القادمة في الشركات العائلية إلى التنويه بأن القيادة الحالية تعاني من صعوبة التنحي عن الإدارة أو تخشى الاضطرابات المحتملة التي قد تنجم عن تغيير القيادة.

في الواقع، تشير تجربتنا إلى أن كلا المنظورين يحملان جانباً من الصحة، وبالتالي يعني هذا أنه لا يمكننا إلقاء اللوم على أي جيل بمفرده. مع ذلك، نلاحظ أيضاً أن القيادات العائلية، في محاولتها لسدّ هذه الفجوة، تتغافل عن الأسباب الرئيسية للمشكلة التي تمتد جذورها إلى الماضي.

لطالما سمعنا عبارة "لا تزال لديّ بعض الشكوك حول جاهزيتهم"، وغيرها من الشكاوى المماثلة، على ألسنة قادة الشركات العائلية في السنوات القليلة الماضية، معربين عن قلقهم إزاء قدرة الجيل القادم على تولى زمام الأمور. كثيراً ما يُبدي هؤلاء القادة مخاوفهم من افتقار الأجيال الشابة لسمات مثل العزيمة، والانضباط، ونمط الحياة المتوازن، والمرونة، والقدرة على استشراف المستقبل، والفكر الريادي، والتواضع، والحفاظ على القيم. نتيجة لذلك، بات العديد من قادة الشركات العائلية مستعدين لإسناد القيادة إلى خبراء مؤهلين من خارج دائرة العائلة.



## استرجاع الماضي... ضغوط على كاهل الجيل القادم

وإرثهم. أثبتت الدراسات أن القلق بأنواعه المختلفة يطال الشباب من الأسر الثرية بشكل أكبر من الشباب المنتمي للأسر الأقل ثراءً أو الفقيرة، وإذا لم يتم التعامل معه، قد يؤدي إلى الاكتئاب وتعاطي المخدرات واتباع أنماط حياتية أخرى ضارة، علاوة على أن أنواع القلق تتفاوت وفقاً لمجموعة من العوامل الفريدة والمتباينة من عائلة لأخرى.

دائماً ما نتساءل عما يجعل إيجاد جيل جديد من القادة الأكفاء في الشركات العائلية تحدياً صعباً؟ في الحقيقة، نرى أن جذور ذلك التحدي تعود إلى المراحل المبكرة من حياة الجيل القادم من أفراد الشركات العائلية، لا سيما خلال مرحلتَي المراهقة وبدايات البلوغ، عندما تتأثر شخصياتهم وتطلعاتهم المهنية وتجاربهم بتجارب عائلاتهم الثرية





## من واقع خبراتنا، نستعرض هنا أربع مجالات رئيسية غالباً ما تثير القلق لدى الأجيال الشابة في الشركات العائلية.

الذين لا يجدون قبولاً لاهتماماتهم، شعوراً بالإحباط والضيق وفقدان الحماسة لخوض تجارب جديدة. نتيجة لذلك، قد يعاني هؤلاء الشباب، عند بلوغهم، من فقدان الهدف والطموح، وقد لا يتمكنوا من صقل المهارات اللازمة لتحقيق إمكاناتهم الكاملة، مما يحول دون قدرتهم على الإسهام الفعّال في أعمال العائلة، لأنهم يسلكون مساراً لا يتماشى مع تطلعاتهم الفطرية وقدراتهم الحقيقية.

**ث الثقة:** من الشائع أن يرغب الآباء في حماية أبنائهم من التحديات المحتملة التي تنجم عن امتلاك الثروة، ولكن الأساليب التقليدية التي يتبعونها في تحقيق ذلك قد لا تكون مثمرة دائماً. على سبيل المثال، قد يختار بعض الآباء عدم التطرق إلى مسألة امتلاك الثروة والمكانة مع أبنائهم، بل وقد يحجبون المال عنهم، بهدف منع تعلقهم بها والشعور باستحقاقها. غالباً ما يؤدي هذا النهج إلى تداعيات سلبية على الأجيال الشابة، إذ يفقدون الثقة في قدرتهم على إدارة الأموال، ويفتقرون إلى المهارات اللازمة لاتخاذ قرارات مالية حكيمة، وبالتالي يصبحون معتمدين على الآخرين في تدبير شؤونهم المالية، مما يجعلهم عرضة للاستغلال على المدى البعيد.

وقد يدفع حرص الآباء المفرط على حماية أبنائهم من الاستغلال إلى تعليمهم الشك الدائم في نوايا الآخرين، الأمر الذي يعيق قدرة الجيل القادم على بناء علاقات قائمة على الثقة، ويسبب لهم صعوبات في التكيف الاجتماعي.

**أ تقدير الذات:** يتعرض أفراد الجيل القادم في العائلات الثرية لضغوطات هائلة من أجل الالتزام بمعايير سلوكية محدّدة، مما يُسبّب صعوبات في التأقلم في سن مبكر، فيشعر الكثيرون منهم بعدم التقدير لذواتهم وعدم فهم الآخرين لهم، ليتولّد لديهم شكوكاً حول استحقاقهم للإرث والثروة. هنا يفقد أفراد الجيل القادم الثقة بأنفسهم، ويتجنبون المخاطرة، وتحمل مسؤولية المهام الصعبة خوفاً من الفشل.

**ب الانتماء:** لا يقتصر الضغط على أفراد الجيل القادم في الشركات العائلية على الالتزام بمعايير سلوكية محدّدة فحسب، بل يمتد إلى تحدٍ إضافي يتمثل في ضرورة الارتقاء إلى مستوى أداء يضاهي مستوى الإنجازات التي حققتها الأجيال السابقة الناجحة في العائلة. هنا يشعر الأفراد العاجزون عن تحقيق ذلك المستوى بغربة شديدة وعدم الانتماء للإرث العائلي، مما يدفعهم إلى العزوف عن الانضمام للشركة العائلية أو المعاناة من التأقلم مع أي دور وظيفي داخلها. وقد يلجأ هؤلاء الأفراد في نهاية المطاف إلى الانسحاب من الشركة، تعبيراً عن رفضهم للنظام الذي لم يحتضنهم في مرحلة نشأتهم.

**ت الهدف:** ينجذب المراهقون بحكم طبيعتهم الفضولية والاستكشافية إلى مجالات وأنشطة تتيح لهم تطوير مواهبهم وقدراتهم الفطرية، وقد يشعر الآباء في تلك المرحلة بالحاجة إلى التدخل لتوجيه أبنائهم نحو المسار الصحيح، يولّد هذا السلوك الأبوي لدى الشباب،



الشخصيات ووجهات النظر والأساليب وطريقة التواصل، بدلاً من تقبل مبدأ التنوع ظاهرياً أثناء أي نقاش، وتجاهل أهميته الحقيقية، مثلما تفعل عائلات كثيرة. لا شك أن احتضان التنوع يبني ثقافة عائلية استثنائية، تحتفي بالاختلافات وتشجعها، وتغرس في نفوس الأجيال الشابة شعوراً بالانتماء والتقدير.

### 3 - الارتكاز على القيم

إن غرس منظومة قيم راسخة في نفوس الأبناء هو الضمانة الأفضل لمنع انحرافهم عن المسار الصحيح بسبب الثروة، حيث تبني التربية القائمة على القيم أساساً صلباً من المبادئ العائلية الأصيلة التي توجه سلوكياتهم وقراراتهم، داخل الأسرة وخارجها. تُصاغ تلك القيم بتضافر جهود جميع أفراد الأسرة، مستندة إلى تاريخها وهويتها وطموحاتها المستقبلية، لتصبح بوصلة أخلاقية تُرشد أفرادها نحو السلوكيات والقرارات الصائبة في جميع جوانب حياتهم، سواء الشخصية أو العملية، بما في ذلك إدارة الأعمال والاستثمارات والشراكات.

بعد الاتفاق على تلك القيم العائلية، تُغرس في نفوس الأبناء منذ الصغر من خلال ممارستها وتطبيقها العملي والمستمر من قبل جميع أفراد الأسرة، وتُعزّز ببرامج تثقيفية وأنشطة عائلية مشتركة. تخضع هذه القيم للمراجعة والتحديث الدوري، وغالباً ما يتم ذلك بتشجيع من الجيل الأصغر الذي يتطلع إلى إضافة بصمته على ثقافة الأسرة. تتبنى العائلات الثرية في كثير من الأحيان قيماً إيجابية مثل المسؤولية والتواضع والعطاء لإبراز الجانب الإيجابي لامتلاك الثروات، وتعزيز قدرة أفراد الجيل القادم على القيادة المستقبلية.

### 4 - إزالة الحواجز

كما أوضحنا سابقاً، قد يؤدي إخفاء حجم الثروة عن الأبناء إلى عواقب سلبية على المدى البعيد، ولذلك يتحتم على الآباء دمج هذا الجانب في صلب الحياة الأسرية، من خلال مناقشة ثروة العائلة ومكانتها بصراحة وشفافية مع الأبناء، بما يتناسب مع أعمارهم، مع التأكيد على أن هذه الثروة تستوجب الشكر، وعلى أنها تحمل في طياتها مسؤولية كبيرة، وليست هدفاً بحد ذاتها.

يجب التشديد هنا على أن النجاح لا يُقاس بحجم الثروة المتراكمة ولكن بإتقان المهارات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق أهداف تتماشى مع القيم والمبادئ.

بالإضافة إلى ذلك، يجب تعليم الجيل القادم كيفية إدارة المال بمسؤولية، وعند بلوغ سن الرشد، تعريفهم بالمسارات المهنية المتاحة لهم وكيفية انتقال السلطة في الشركات العائلية، لتشجيعهم على تحديد طموحاتهم الشخصية بجدية، وتوضيح الخطوات اللازمة لهم ليصبحوا مساهمين فاعلين في مستقبل الشركة.

## سدّ الفجوة: ٧ استراتيجيات أساسية للوالدين وقادة الأسر

يدرك الآباء التحديات المذكورة أعلاه؛ وعلى عكس الشائع، هم لا يغرقون أبنائهم في الدلال المفرط أو الإهمال، ولكنهم يعتمدون على تجاربهم الشخصية في تربيته، متجاهلين بذلك التحول الجذري الذي أحدثته الثروة في جميع أفراد العائلة.

لذلك، ينبغي على قادة العائلات العازمين على تأسيس ثقافة وبيئة حاضنة للمواهب الواعدة في الجيل القادم، أن يتبنوا نهجاً تربوياً يتماشى مع واقعهم المالي، مستخدمين ثروتهم كأداة داعمة لتنمية مهارات وقدرات أفراد الجيل القادم، تفهم طبيعتهم، وتبديد مخاوفهم بشكل استباقي.

## فيما يلي ٧ ركائز أساسية لنجاح قادة الأعمال العائلية في بناء ثقافة مؤسسية:

### 1 - منازل خالية من الضغوط:

تقول سونيا لوثار، الأستاذة الفخرية في كلية المعلمين بجامعة كولومبيا، والحاصلة على الدكتوراه في علم النفس السريري والتنموي، والمتخصصة في دراسة سلوكيات المراهقين في العائلات الثرية، إن "أبحاثنا أكدت بشكل متكرر على أن التعرض للانتقاد اللاذع من الوالدين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمختلف مشاكل الأبناء، وهو أحد أبرز العوامل الخطرة التي تهدد صحتهم النفسية والسلوكية".<sup>٢</sup>

إذاً، ما هو مصدر هذه الضغوط؟ فور استماعك لقصص المؤسسين الناجحين، غالباً ما ستجدهم يتباهون بقدرتهم على مجابهة الصعاب وتحمل الضغوط الهائلة من أجل النجاح. هم يفخرون بذلك ولكنهم يقعون في فخ تطبيق تلك المعادلة على أبنائهم، معتقدين أنها المحفز الأساسي لصقل شخصياتهم ونجاحهم، تماماً مثلما تخضع الماسة للضغط والحرارة أثناء عملية تصنيعها.

لكن هذا النهج لا يتماشى مع أسس التربية السليمة، إذ يتوجب على الوالدين تعليم أبنائهم طريقة التعامل مع الضغوط الخارجية، بدلاً من ممارسة الضغوط عليهم لتحقيق أهدافهم المبنية على تجاربهم الشخصية. المنزل هو المكان الذي يكتسب فيها النشأ القدرة على المرونة بينما يتعلم الأبناء مواجهة ضغوط الحياة خارجه.

### 2 - احتواء التنوع

غالباً ما يقع الآباء في فخ دفع أبنائهم بأن يكونوا امتداداً متطوراً لهم وقد يؤثر ذلك سلباً على ثقتهم بأنفسهم وقبولهم لذواتهم. لكن ينبغي على الآباء تشجيع أبنائهم ليصبحوا امتداداً متطوراً لأنفسهم، وعليهم أن يبدأوا باحتواء التنوع الحقيقي في النسيج العائلي، لا سيما اختلاف



#### 5 - ترسيخ ثقافة تقبل الفشل

قد يؤدي تركيز الآباء المفرط على تحقيق النجاح إلى غرس الخوف من الفشل لدى أبنائهم، مما يجعلهم يربطون قيمتهم الذاتية بإنجازاتهم فقط. على النقيض من ذلك، يعزز الآباء الذين يشجعون أبنائهم على تقبل الفشل، القدرة على التكيف والروح الريادية لديهم، فيشعر الأبناء بالدعم والتقدير، حتى في حالة عدم تحقيق النجاح. يمثل هؤلاء الشباب بعدها بالحماسة لخوض تجارب جديدة، وإتقان ما يستهويهم، وكلما تعرضوا للتحديات أثناء تقدمهم في العمر، تزداد عزيمتهم وإصرارهم على المضي قدماً، إذ يفرس في نفوسهم الطموح والإرادة. لا شك أن الإنصات إلى أفكار الشباب وتقديم الدعم لهم، سواء في المحيط الأسري أو العمل، ومساندتهم عند مواجهة أي إخفاقات مدّعة، يساهم في تمكينهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم. القادة المرنون هم عنصر أساسي في نجاح العائلة عند اتخاذ قرارات التغيير أو التنوع أو مواجهة الأزمات، ويلعبون دوراً حاسماً في استدامة المشروع العائلي على المدى البعيد.

#### 6 - توطيد الروابط الاجتماعية

ينبغي على الوالدين في العائلات الثرية تشجيع أبنائهم على تكوين روابط اجتماعية قوية وموثوقة منذ الصغر مع أشخاص من طبقات اجتماعية وخلفيات ثقافية متنوعة، لأن ذلك يساهم في اندماجهم بشكل صحي في المجتمع، ويضمن لهم بناء علاقات دائمة وبنّاءة. يمنح التحوار والتواصل الصريح مع العائلات الأقل ثراءً لهؤلاء الأبناء فرصة ثمينة لفهم الواقع الاجتماعي، والتعرف على طريقة الآخرين في الكفاح والاجتهاد لتحقيق الإنجازات و الرضا الشخصي. كما يُعزز إشراك الأبناء منذ الصغر في الأعمال الخيرية التي تقوم بها العائلة، الشعور لديهم بالمسؤولية تجاه المجتمع وثروتهم أيضاً، ويشجعهم على تبني نمط حياة متوازن، والسعي وراء تحقيق هدف أسمى في الحياة.

#### 7 - التنشئة الأسرية التشاركية

الآباء، كغيرهم من البشر، يختلفون في أشكالهم، وأحجامهم، وشخصياتهم، وقدراتهم، ولذلك من الطبيعي أن تتقن قلة قليلة منهم كافة الأساسيات المذكورة أعلاه. وفي حين يحتاج معظم الآباء إلى الدعم والمساعدة لصدّ أوجه القصور في خبراتهم التربوية وضمان تنشئة جيل واعد، فإنه من الضروري أن يتبنوا مفهوم التربية كعمل جماعي تشاركي.

وعلى سبيل المثال، يمكن للآباء الحصول على دعم أفراد الأسرة الممتدة، لا سيما كبار السن والأقارب، وذوي الخبرة والمعرفة من خارج العائلة، بما في ذلك المعلمين والمرشدين والمدرّبين والخبراء والمستشارين. لا بد من تبني نهج تربوي يتناسب مع شخصية وقدرات كل طفل على حدة، مع مراعاة التوازن بين الجوانب المختلفة لنموه؛ التباين بين مهاراته الفطرية والتطلعات العائلية، والمهارات السلوكية مقابل المهارات العملية، والمبادرة الفردية مقابل العمل الجماعي. من الضروري أن يكون جميع أعضاء الفريق متيقظين لأي مشاكل قد تواجه الطفل، مثل القلق أو الخوف من الفشل، وأن يتعاونوا معاً لمعالجتها بطريقة بناءة وإيجابية.

سيؤكد لك قادة الشركات العائلية الناجحة أن الثروة الحقيقية لعائلاتهم لا تكمن في أموالهم ولا ممتلكاتهم أو شركاتهم ومصانعهم واستثماراتهم، ولا حتى في مؤسساتهم الخيرية، بل في الأجيال الأصغر التي ستحمل على عاتقها مهمة الحفاظ على إرث العائلة وتطويره في المستقبل. لذلك، تقتضي مهمة تلك العائلات التركيز على رعاية وتنشئة الجيل القادم، ليصبحوا أفراداً قادرين على التكيف والإنتاج في محيطهم الأسري والمجتمعي، وليكونوا أهلاً لحمل إرث العائلة والمحافظة عليه.



## المراجع:

<sup>1</sup>Luthar, Barkin, and E. J. Crossman; “‘I can, therefore I must’ : Fragility in the upper-middle classes,” Development and Psychopathology 25 (November 2013), 1531

<sup>2</sup>Ron Lieber, “Growing Up on Easy Street Has Its Own Dangers”, New York Times, Jan 10 2015

## وسوم

- شركة عائلية
- علاقات عائلية
- قيادة

### نبذة عن الكاتب

يتمتع بوب كوهلي، الشريك الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط لدى Lansberg Gersick Advisors (LGA) بأكثر من ١٥ عاماً من الخبرة في الخدمات الاستشارية والإرشادية العالمية، بما في ذلك أربع سنوات من العمل في مجال الاستشارات الاستراتيجية لدى Bain & Company الرائدة.

بوب خبير في حوكمة الشركات العائلية، صياغة الميثاق العائلي وتشكيل المجالس العائلية، وحل النزاعات، وتدريب وتطوير الأجيال القادمة، والتخطيط لانتقال السلطة، فضلاً عن إعادة تأهيل الشركات، والتحول المرتكز على مبادئ حوكمة راسخة، وأنظمة إدارة التغيير، التي يتم تطويرها بالتعاون الوثيق مع أصحاب الشركات العائلية، وأعضاء مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين.

يحمل بوب شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية كولومبيا للأعمال، بالإضافة إلى شهادتين احترافيتين في استشارات الشركات العائلية واستشارات الثروة العائلية، من معهد Family Firm Institute الشهير في بوسطن.



تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وتقاريره وحقوقه ومخططاته وعروضه وجدوله من قبل Lansberg Gersick Advisors (LGA) وهو محمي بموجب كافة قوانين ولوائح حقوق النشر وحقوق الملكية الفكرية الأخرى 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 صريحاً أو ضمنيّاً، 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.



Lansberg  
Gersick  
Advisors

بالتعاون مع

غرفة دبي | مركز دبي  
للشركات العائلية  
للتجارة

لمعرفة المزيد عن

## مركز دبي للشركات العائلية

زوروا الموقع الإلكتروني

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

