

بحث تطبيقي: ملخص مجلة FBR يوضح كيف أن بعض الشركات العائلية تعزز الابتكار قبل انتقال القيادة



جهة الإصدار مؤسسة FFI PRACTITIONER

نوجة بالشكر إلى بيتر ياسكفيتش، وجيمس كومبس، وتورستان وولف، وتوماس دورشن وكاترين باركلي على إعداد هذا الملخص للمقال بعنوان «ضبابية المستقبل بشأن انتقال الإدارة بين الأجيال: تداعيات على مواكبة الابتكار قبل الخلافة» (UNCERTAINTY AROUND TRANSGENERATIONAL CONTROL: IMPLICATIONS FOR INNOVATION PRIOR TO SUCCESSION)، المنشور في العدد الصادر في ديسمبر ٢٠٢٣ من مجلة FAMILY BUSINESS REVIEW. في هذا الملخص، يقدم بيتر ياسكفيتش وزملاؤه موجزاً للبحث والنتائج الأساسية التي توصل إليها المقال، كما يستعرضون الآثار العملية للبحث التي تطال كلاً من العائلات والمستشارين والباحثين في هذا المجال.

أكبر عملية نقل للثروة في تاريخ البشرية تجري في الوقت الراهن ا فمع وصول جيل الطفولة (مواليد الخمسينات) إلى سن التقاعد، تنتقل ملكية ملايين الشركات العائلية على مستوى العالم إلى أصحابها الجدد.

انتقال الثروة ليس مجرد تغيير في الملكية، بل إنه لحظة فاصلة في مستقبل كل مؤسسة من هذه المؤسسات. ولكن لا تخفي العديد من هذه الانتقالات من التحديات التي تتراوح ما بين اختلال العلاقات بين أفراد العائلة و عدم استعداد القيادة الجدد.

سعياً إلى إيجاد حلول، فقد ركز الباحثون والمستشارون في مجال الشركات العائلية على عملية انتقال بحد ذاتها؛ إذ تتضمن هذه العملية تحديد القيادة الجدد المؤهلين، وتجنب الخلافات العائلية، والاستماع إلى احتياجات الجيل التالي، وبناء الثقة بين الخلف والسلف؛ والقائمة تطول. وعلى الرغم من أهمية هذه الجوانب، فإن الشركة العائلية ذاتها لم تلت الاهتمام الواجب. فهل الجيل الأكبر من قادة الشركة العائلية يستثمر في تجهيز الشركة من أجل أن تخلفه الأجيال المستقبلية في إدارتها؟ عدم مواكبة الابتكار قبل انتقال الإدارة يضع الخلفاء في موقف غير مواتٍ ويقوّض قدراتهم على النجاح.

«يشير البحث إلى أن قادة الشركات العائلية المطمئنين إلى وجود خليفة مؤهل ومتخصص يبذلون استثمارات أكبر في شركاتهم.»

فخ عدم اليقين يميت الابتكار

الرغبة هي الدافع الأول الذي يحث قادة الشركات العائلية من الجيل الأول إلى نقل مقاليد الإدارة إلى من بعدهم، ولكن حتى الراغبين في تسليم مقاليد الإدارة، منهم من تُثبط رغبتهم بسبب عدم تأكدهم من التزام الجيل التالي وقدراته. وفي دراسة أجربناها على 212 فرداً من العائلات من 106 شركات عائلية خاصة متوسطة وكبيرة في ألمانيا، توصلنا إلى أن قادة العائلات غير المطمئنين إلى الخلفاء المحتملين ي倾向ون إلى تقويض الاستثمار في الابتكار في السنوات التي تسبق تسليم مقاليد الإدارة. حتى إن كان قائد العائلة يتمتع بظهور الشخص المؤهل في النهاية، فإنه يولي اهتماماً ضئيلاً للغاية للتجديد في الشركة.

وفقاً لنتائج الدراسة، فإن قادة الشركات العائلية غير المطمئنين إلى القيادة الجدد لا يستثمرون فيهم بالقدر الكافي، ومن ثم ربما يتوجهون إلى الخروج من الشركة عن طريق البيع بدلاً من تجهيزها لتكون إرثاً توارثه الأجيال. وقد بين أحد الذين تعاوننا معهم هذا الأمر وهو يستذكر انضمامه إلى الشركة العائلية عندما كان يرجو أن يصير طيار مروحيّة في القوات المسلحة الألمانية، ورفض بعد خفض الميزانية العسكرية. «كانت هذه المرة الأولى في حياتي التي أفكّر فيها أن أنضم إلى والدائي في الشركة. قبل ذلك، أدار والدي الشركة و في خطته أن يبيعها حين يتلاعده. لكن لما علم أنني أود الانضمام إلى الشركة بعد دراستي، فقد بذل جهداً أكبر في الشركة بحيث يسلّمها لي في وضع جيد في المستقبل.»



الثقة بالقادة الجدد تؤدي معاكبة الابتكار قبل انتقال الخلافة

يشير البحث إلى أن قادة الشركات العائلية المطمئنين إلى وجود خليفة مؤهل ومحمّس، يبذلون استثمارات أكبر في شركاتهم؛ وقد حدّدنا المحفّزات التي تدفع إلى هذه الاستثمارات في السنوات التي تسبق الانتقال الفعلي للخلافة.

أولاً، حين يضطلع الجيل التالي بدور فاعل في الشركة العائلية في مرحلة الطفولة والمراهقة، فإن القادة من الجيل الأكبر يرون قدراتهم مباشّرةً ويتوقّعون أن تزدهر الشركة وتستمر لجيل آخر. ثانياً، والأهم من ذلك أن الثقة تزيد حين يلتحق أفراد الجيل التالي بالشركة العائلية في كراشدين. ومعرفة أن ثمة أفراد موهوبون من الجيل التالي للعائلة يرتفون بين المناصب تعطي الثقة بأن الشركة يمكن أن تستمر في العائلة وتحفّز الآخرين على أن يبادروا إلى تعزيز مواكبة الابتكار قبل انتقال القيادة إلى الجيل الجديد. وقد أكد قادة الشركات العائلية في دراستنا على هذه الفكرة. وقد أوضح مدير إحدى شركات الخدمات في جيلها الثالث تركيز الشركة على مواكبة الابتكار. «إننا نبذل استثمارات ضخمة لمواكبة التقدّم التكنولوجي وأحدث معايير السلامة. لم نتوانى في أن نترك لأبنائنا شركة ذات وضع جيد في السوق.»

الاختلافات في مواكبة الابتكار التي شهدناها لم تكن بسيطة. حين ينضم إلى الشركة خليفة محتمل ملتزم من الجيل الثاني في سن الرشد، يرفع أصحاب الشركات العائلية إلى نسبة الاستثمار في الابتكار إلى 20.6% مقارنةً بالمعدل. الأعجب أن أصحاب الشركات العائلية حققوا زيادة مذهلة في الابتكارات بلغت 57.3% في حالات التحاق الخليفة بالشركة منذ طفولته. قال أحد أفراد الجيل التالي لدى شركة خدمات مهنية في جيلها الثاني: «منذ مرحلة الطفولة ونحن نتربّى فعلياً داخل المكتب. وقد تعرّف على بعض الموظفين منذ أن كنت صبياً.»

أحد الأسباب الرئيسية لزيادة الابتكار عند انضمام الجيل التالي هو الأفكار الجديدة والطاقة التي يبثّها في الشركة. ومن حيث التعاون بين الأجيال، فإن القادة من الجيل الأكبر في الشركات التي درسناها استغلوا مواهب الجيل التالي من خلال منحهم الفرصة لتنفيذ أفكارهم تحت إشراف وتوجيه من الجيل الأكبر. وقد بيّن ذلك أحد أفراد عائلة من الجيل الثالث في شركة هندسة ميكانيكية إذ قال: «بصفتي مدير الشركة الفرعية في الولايات المتحدة، فإنني أكتسب قدراً كبيراً من الخبرة. أنا أركّز على تكثير حصتنا في السوق في أمريكا الشمالية. وفي بلدنا الأم، يعتني والدي بالمقررات الرئيسية. ومتى ظهر موضوع للمناقشة، يتواصل أحدنا بالآخر.»

تحاج العمليّة إلى البدء في مرحلة مبكرة

إحدى الأفكار المهمة التي توصلت إليها الدراسة هي أن الرغبة وحدها في نقل مقايد إدارة الشركة ليست كافية، بل لا بد من خليفة قادر وملتزم نتعهده بالرعاية. ولا يبادر إلى مواكبة الابتكار قبل ترك دفة القيادة للغير إلا قادة العائلة من الجيل الأكبر الملزمون تجاه استمرارية الشركة والحربيين على تنشئة خليفة ملتزم.

تشير هذه النتيجة إلى مشكلة أخرى محتملة وهي: اتخاذ أفراد الجيل التالي القرارات في اللحظة الأخيرة بأن يتسلموا قيادة الشركة العائلية يمكن أن يعرض الشركة إلى الخطر. ربما تؤدي قلة خبرة أفراد الجيل التالي في إدارة الشركة إلى أن يستثمر الوالدان في مواكبة الابتكار بقدر أقل، ما يعني أنهم ربما يرثون شركة ذات تقنيات «منقرضة» بدلاً من شركة ذات تقنيات «نجمها آخذ في الصعود». وربما لا يتمتعون بالقدرات اللازمة لإدارة شركة عائلية، ولا سيما الشركات ذات التقنيات التي عفا عنها الزمن بسبب عدم مواكبة الابتكارات. وفي المقابل، فإن الأقران أصحاب الخبرة الأكبر يمكن أن يبدؤوا بمؤسسة مواكبة للابتكار والحداثة و«نجمها آخذ في الصعود» تتطور منذ سنوات.

على الرغم من أنه لا يوجد حل سحري لنجاح انتقال القيادة إلى الجيل التالي، فهناك طرق يمكن أن يسلكها أفراد الجيل الأكبر والجيل التالي ويتعاونون سوياً لضمان النجاح قبل انتقال مقايد الإدارة وبعدها:

(1) **الإشراك في مرحلة مبكرة:** من الاستراتيجيات الحكيمية ل أصحاب الشركات ممن لديهم أطفال في العائلة أن يسندوا إليهم معملاً في الشركة منذ سن مبكر. وهذا لن ينمّي لدى الأطفال شعوراً بالانتماء إلى الشركة وحسب، بل سيساعد كبار القادة على رؤية المستقبل الواعد وإمكانية التعاقب في نهاية المطاف.

(2) **الإشراك في مرحلة متأخرة:** حين ينضمّ أفراد الجيل التالي إلى الشركة العائلية في سن الرشد ويترقون في المناصب، يدرك القادة الكبار أن في العائلة موهبة يمكن أن تتسلّم مقايد الإدارة ومن ثم يتعمدون رعاية الابتكار قبل الخلافة.

(3) **التعاون بين الأجيال:** تتعزز جهود مواكبة الابتكار بالتعاون بين الأجيال في القيادة. وحين يبيث أفراد الجيل التالي أفكاراً وخبرات جديدة، فإنهم يعزّزون قدرة الشركة على التكيف والازدهار في عالم دائم التغيير.

طرح دراستنا نتيجة مهمة للمستشارين الذي يتعاونون مع العائلات في التخطيط للخلافة ألا وهي: ضرورة النظر إلى ما هو أبعد من مجرد الكشف عن المعلومات والمعرفة الفنية المرتبطان بالخلافة. على الرغم من أهمية نشر المعرفة، فإن ترسیخ ثقة القادة من الجيل الأكبر في الجيل التالي - عن طريق تيسير فرص التعليم والخبرات وإسناد المهام لأبناء الجيل التالي في الشركة العائلية - من الطرق القوية لتحفيز الجيل الأكبر على تجديد الشركة وتمكين نجاحها لأجيال عديدة.

على العكس من ذلك، ووفقاً لما توصلت إليه دراستنا، فالأرجح أن يقاوم قادة العائلات التغيير عندما يكونون غير متأكدين من قدرات الخلفاء المحتملين والتزامهم. ومن ثم يصابون «بمتلازمة الانقراض»، وذلك من خلال عدم التجديد في الشركة. وإذا ظهر خليفة في العائلة في اللحظة الأخيرة، فقد تتضاعف المشكلة؛ حيث إنهم لا يكونون مستعدين لتسلم مقايد الإدارة ومن ثم يجدون أنفسهم يديرون شركة بتقنيات عفا عليها الزمن.

**«إن فترة التحول في نقل الثروة في الشركات العائلية
لا تتعلق فقط بالخلافة: وترتبط بشكل جوهري بتجديد الشركات من خلال
مواكبة الابتكار.»**

إعداد جيل آخر

إن فترة التحول في نقل الثروة في الشركات العائلية لا تتعلق فقط بالخلافة: فهي مرتبطة بشكل جوهري بتجديد الشركات من خلال مواكبة الابتكار. وفقاً لما تبيّنه الدراسة، فإن القيادة غير المتأكدين من قدرات خلفائهم والتزامهم غالباً ما يقاومون التغيير، مخاطرين بذلك بمستقبل الشركة، أما الواثقون في القائد التالي فيستثمرون أكثر في مواكبة الابتكار وإعداد الشركة كي يستمر نجاحها لأجيال عديدة.

المراجع

1Smith, Talman Joseph, and Karl Russel. "The Greatest Wealth Transfer in History Is Here, With Familiar (Rich) Winners." New York Times. آخر تحديث بتاريخ 23 مايو 2023. <https://www.nytimes.com/2023/05/14/business/economy/wealth-generations.html>.

2Jaskiewicz, Peter, and James G. Combs. "How to Keep a Family Business Alive for Generations." Wall Street Journal. آخر تحديث بتاريخ 20 نوفمبر 2015. <https://www.wsj.com/articles/how-to-keep-a-family-business-a-live-for-generations-1448045760>.

نبذة عن الكتاب

بيتر ياسكفيتش، حاصل على درجة الدكتوراه وزميل مؤسسة FFI. كما أنه باحث في مجال الشركات العائلية ويتمتع بخبرة تزيد على 20 عاماً في المجال. إنه مدرس متفرغ في مؤسسة Family Enterprise Institute التابع لكلية تيلفر للإدارة في أوتاوا بكندا، حيث يشغل وظيفة بحثية في الجامعة في مجال ريادة الأعمال الدائمة. إنه المدير الحالي والمؤسس لمؤسسة Family Enterprise Legacy Institute (FELI) وقد أنشأ مع فريقه وشاركاً قيادة الأفكار وطوروا برنامج تدريب مؤثرة، وتعاونوا مع مجتمع الشركات العائلية العالمي. يعمل بيتر محظوظاً زميلاً لدى Family Business Review. ويمكن التواصل معه على البريد الإلكتروني Peter.Jas@telifer.uottawa.ca.



جيمس سي كومبس، حاصل على درجة الدكتوراه. وهو صاحب المنصب الشرفي باسم مارثا شينيك ديل فيليبس، في مجال المؤسسات الخاصة الأمريكية بجامعة سنتراال فلوريدا. كما أنه باحث أول بجامعة أوتاوا. تتضمن اهتماماته البحثية حقوق الامتياز والشركات العائلية، والتحليل الشاملة، وحكمة الشركات. يمكن التواصل معه عبر البريد الإلكتروني James.Combs@ucf.edu.



الأستاذ الدكتور تورستن وولف، أستاذ الإدارة الاستراتيجية والدولية بجامعة ماربورغ، بألمانيا. يشغل أيضاً منصب المدير الأكاديمي لمركز الإستراتيجيات وتحفيظ السيناريوهات في كلية HHL Leipzig للدراسات العليا في الإدارة بجامعة لايبنitz بألمانيا. ويركز في أبحاثه وتدريسه على عملية صنع القرار الاستراتيجي في الشركات العائلية وكذلك على أدوات صنع القرار مثل تحفيظ السيناريوهات، للتعامل مع ضبابية المستقبل في بيئات الشركات. يمكن التواصل معه عبر البريد الإلكتروني torsten.wulf@uni-marburg.de.



كان الدكتور توماس دورش طالب دكتوراه في كلية إدارة الأعمال والاقتصاد في جامعة فيليب في ماربورغ بألمانيا. ومن ضمن أطروحته، حقق في عملية الخلافة وسلوكيات الابتكار في الشركات العائلية. إنه مدير أول للمشاريع الإستراتيجية في شركة ZEISS، وقبل ذلك كان يعمل لدى شركة McKinsey & Company, Inc. فرع برلين لمدة ثمان سنوات. يمكن التواصل مع توماس عبر البريد الإلكتروني Thomas.dorsch@hhl.de.



كاترينا باركلي هي المدير التنفيذي في معهد تراث المؤسسات العائلية (FELI) التابع لكلية تيلفر للإدارة بجامعة أوتاوا. قبل أن تنخرط في مجال المؤسسات العائلية، أسست كاترينا وأدارت شركتها الخاصة لمدة 10 سنوات، وعملت بشكل وثيق مع العديد من الشركات العائلية على المستوى الوطني والدولي. قبل ذلك، عملت كاترينا لمدة عشر سنوات في مجال الإعلام والاتصالات بما في ذلك هيئة الإذاعة الكندية وهيئة الإذاعة البريطانية. يمكن التواصل مع كاترينا عبر البريد الإلكتروني katrina.barclay@uottawa.ca.



تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وقاريره وحقائمه ومخططاته وعروضه وجدولاته من قبل معهد الشركات العائلية (FFI) 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 لغرف دبي، بطريقة احترافية دون حذف أو إضافة وبنوافذ مع الممارسات المهنية المتعارف عليها. لا يتم تقديم أي ضمان من أي نوع، سواء كان صريحاً أو ضمنياً، 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.

FFI

بالتعاون مع
غرفة دبي | مركز دبي
للشركات العائلية
للتجارة

لمعرفة المزيد عن

مركز دبي للشركات العائلية

زوروا الموقع الإلكتروني

WWW.DUBAICHAMBER.COM/DCFB