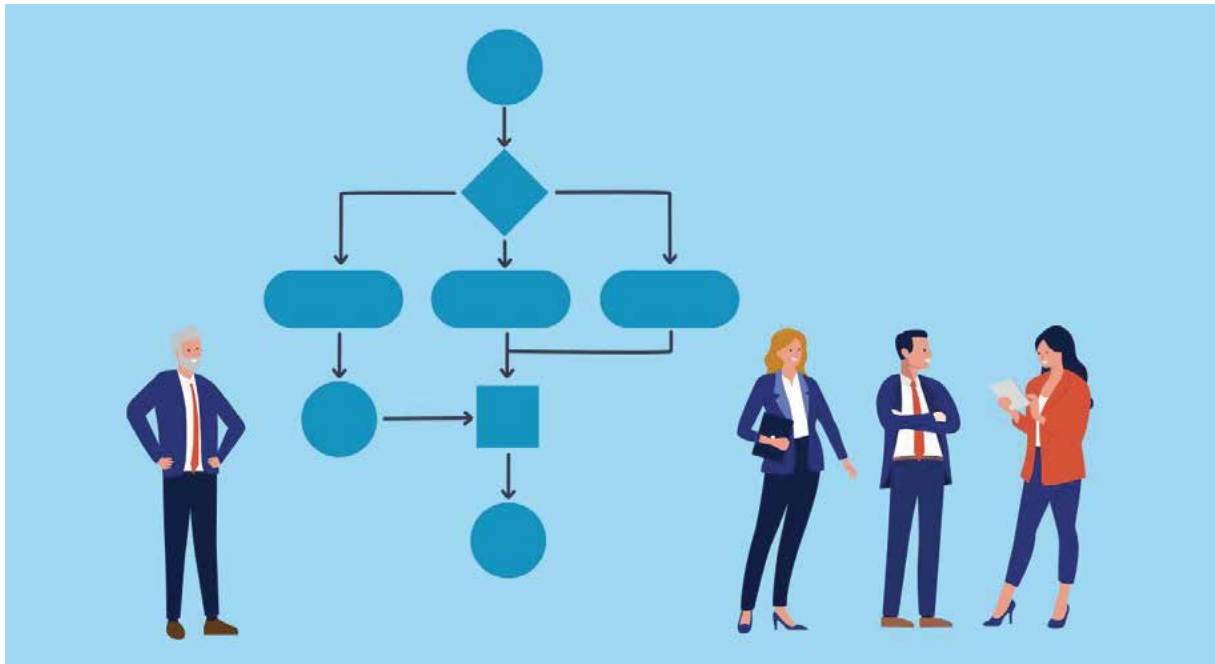


تطور عملية اتخاذ قرارات الملكية في المؤسسات العائلية: من الجيل المؤسس إلى الجيل القادم



في الشركات العائلية، يُمَثَّل انتقال الملكية وصلاحيات اتخاذ القرار من الجيل المؤسس إلى الجيل القادم لحظة مفصلية في مسيرة العائلة.

ويُجسِّد هذا التحوُّل انتقالاً من نمط مركزي يقوده الجيل المؤسس، إلى نموذج أكثر توزيعاً في الملكية والحوكمة. في هذا السياق، يبرز الدور الحيوي لمستشاري الشركات العائلية في مرافقة العائلة خلال هذا المسار الانتقالي المعقَّد.

يقع على عاتق الملاك من أفراد العائلة مسؤولية توجيه مستقبل شركتهم، إذ أنهم مخوَّلون باتخاذ قرارات جوهرية تسهم في تعزيز قيمة الشركة—سواء كانت قيمة اقتصادية، أو اجتماعية، أو تتعلق بالسمعة المؤسسية، أو العلاقات الداخلية. ومن بين أبرز القرارات التي يتعيَّن على المالكين إتقان اتخاذها لضمان تنمية قيمة الشركة ما يلي:

1. صياغة **الرؤية الاستراتيجية** للشركة، ويشمل ذلك تحديد ما تطمح العائلة إلى تحقيقه وما ترغب في امتلاكه بشكل جماعي.
2. اتخاذ قرارات مدروسة بشأن **الاستثمارات الرأسمالية**، بما في ذلك تحديد التوقيت المناسب للخروج من الاستثمارات غير المجدية، وأفضل السبل لتوزيع رأس المال عبر محفظة الأصول والفرص المشتركة.
3. اتخاذ قرارات مدروسة بشأن استقطاب **المواهب والقيادات الأساسية** إلى جانب القدرة على اتخاذ القرار المناسب عند الحاجة إلى إنهاء التعاقد مع موظف غير فعَّال، وهو أمر قد يكون بالغ الحساسية في الشركات العائلية.
4. تأسيس **ثقافة** الشركة العائلية، وحمايتها، وتعديلها عند الحاجة، لتعكس قيم العائلة، وتدعم الابتكار، وتُسهم في بناء سمعة طيبة وإرث مستدام.
5. وضع الهياكل والممارسات والسياسات الملائمة **لحوكمة** الشركة العائلية، بما يُعزِّز فعَّالية اتخاذ القرار، ويوضِّح الأدوار والمسؤوليات والحقوق بين الأطراف المعنية الرئيسية¹.

في ظل التسارع الكبير في وتيرة التغيرات الذي يشهده عالمنا المُتقلَّب، والحاجة إلى الحفاظ على موقع ريادي عند اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بمستقبل الشركة، يُعدُّ تصميم عملية فعَّالة وذات كفاءة عالية لاتخاذ قرارات الملكية عنصراً جوهرياً لا يمكن الاستغناء عنه. وعندما تتركَّز السلطة في يد المؤسس الفرد، تكون عملية اتخاذ القرار غالباً واضحة ومباشرة. أما عند انتقال هذه السلطة إلى مجموعة من المالكين في الجيل القادم، فإن هذه الوظيفة المحورية تزداد تعقيداً، ما يتطلَّب تخطيطاً أكثر عمقاً وإدارة أكثر دقة.

يستعرض هذا المقال أبرز النقاط التي ينبغي على المستشارين أخذها بعين الاعتبار، إلى جانب استراتيجيات عملية تُمكنهم من دعم عملائهم في إدارة هذا الانتقال بنجاح، بما يضمن استمرارية وازدهار الشركات العائلية على المدى الطويل.



"يتحمّل الملاك من العائلة المسؤولية الأكبر في توجيه مستقبل مؤسستهم. فهُم القادرون على اتخاذ القرارات المهمة التي تُسهم في تنمية قيمتها – سواء على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي، أو السمعة، أو العلاقات".

الملكية الموزعة والحاجة إلى اتخاذ قرار تشاركي

غالباً ما يتمنّع الجيل المؤسس بسيطرة موحّدة على ملكية الشركة العائلية. حيث يتولى فرد واحد أو زوجان مسؤولية اتخاذ القرارات الجوهرية المتعلقة بالملكية. ومع انتقال هذه الملكية إلى الجيل القادم، تتوزّع الحصص عادةً بين عددٍ من الأشقاء في الجيل الثاني. ويُحدِث هذا التحوّل في هيكل الملكية مجموعة من التحديات الجديدة، من أبرزها ضرورة توحيد المصالح المتباينة والحفاظ على قنوات تواصل فعّالة، لضمان عملية اتخاذ قرار تشاركي يُراعي مصلحة جميع الأطراف.

إن إشراك عدد من المالكين في عملية اتخاذ القرار يستدعي وضع آليات تضمن التعاون الفعّال، مع مراعاة تنوّع وجهات النظر بين أفراد العائلة. ومن أجل تهيئة بيئة تشاركية سليمة، يمكن للمستشارين دعم العائلات في بناء فريق موحّد من المالكين المستقبليين من الأشقاء، وذلك قبل إتمام عملية انتقال الملكية بشكل رسمي. يمكن الوصول إلى ذلك من خلال بلورة رؤية موحّدة تجمع بين مختلف المالكين حول مستقبل الشركة، وتنطلق من القيم الأساسية التي تؤمن بها العائلة. ويُعدّ إشراك الجيل القادم من المالكين في مبادرات ذات طابع عملي ومضمون هادف، والعمل معاً ضمن مشاريع مشتركة، من الوسائل الفعّالة التي تُسهم في تعزيز قدراتهم على العمل الجماعي وتنمية مهارات التواصل البناء فيما بينهم.

إشراك أفراد العائلة غير النشطين في العمل

من السمات البارزة لجيل المؤسسين أن المالك الرئيسي يكون في الغالب منخرطاً بشكل مباشر في الإدارة اليومية والعمليات التشغيلية للشركة. ومع انتقال القيادة إلى الجيل الثاني، يصبح من المعتاد ألا يشارك جميع أبناء المؤسس بنفس الدرجة في إدارة الشركة، سواء نتيجة لتوليهم أدواراً متخصصة ومختلفة داخل الشركة العائلية، أو لاختيارهم مسارات مهنية خارج نطاق الشركة العائلية.

يُشكّل أفراد العائلة غير المشاركين فعلياً في إدارة الشركة فئة متميّزة ضمن الجيل الثاني، وغالباً ما يكون إلمامهم بالتفاصيل اليومية أو بالتحديات التشغيلية محدوداً. مع تصاعد تعقيدات العمل وتعدّد الأطراف المعنية باتخاذ القرار، يتجلى ضرورة وجود آليات فعّالة لتبادل المعلومات ومناقشة القضايا الجوهرية، ويُتّضح دور المستشارين في مساعدة العائلات على وضع أدوات تواصل فعّالة وسهلة الاستخدام. من الحلول الفعّالة في هذا السياق تصميم «لوحة متابعة خاصة بالمالكين»، وهي أداة مرئية تُوفّر نظرة شاملة ومحدّثة لأهم مؤشرات الأداء والمعلومات الأساسية حول وضع الشركة. وتُساهم هذه اللوحة في تعزيز الوعي لدى أفراد العائلة، خصوصاً غير المنخرطين في الإدارة اليومية، مما يُمكنهم من متابعة الأداء العام واتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى بيانات واضحة، دون الحاجة إلى التعمّق في التفاصيل التشغيلية.

إضفاء الطابع الرسمي على حوكمة الملكية

مع توسُّع قاعدة الملكية في الجيل الثاني، تبرز الحاجة إلى إضفاء الطابع الرسمي على هياكل وممارسات حوكمة الملكية العائلية، بهدف تسهيل عمليات اتخاذ القرار المعقَّدة، والتعامل مع الفروقات المحتملة في مستوى المعرفة والاهتمامات بين أفراد العائلة. ومن الأساليب الفعَّالة في هذا السياق إنشاء آليات حوكمة جديدة، مثل «مجلس المالكين»، الذي يُمكن أن يُشكِّل منصة مخصَّصة لأفراد العائلة المالكة لمناقشة قضايا الملكية الجوهرية، وتبادل وجهات النظر، والحصول على تحديثات دورية تتعلَّق بأداء الشركة أو بالأنشطة الاستثمارية المشتركة الأخرى.



"مع توسُّع دائرة الملكية وانتقالها إلى الجيل الثاني، يصبح من الضروري إرساء هياكل واضحة لحوكمة ملكية العائلة وممارساتها التنظيمية. فهذه الخطوة تمثل ركيزة أساسية لتسهيل عمليات اتخاذ القرار المعقدة، وإدارة المعارف والاهتمامات المتنوعة التي قد تنشأ بين أفراد العائلة."

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على مستشاري الشركات العائلية أن يُشجِّعوا عملاءهم على تحديث اتفاقيات الملكية، بما يضمن مواءمتها مع التعقيدات المتزايدة التي قد تنشأ بين الشركاء من الأشقاء، وذلك من خلال وضع معايير واضحة لعملية اتخاذ القرار، تُوجِّه المالكين في هذه المرحلة. ويشمل ذلك تطوير مجموعة من القواعد والإجراءات المتَّفَق عليها لاتخاذ القرارات الجوهرية، مثل تحديد نسب الموافقة المطلوبة، وآليات بناء التوافق، ووضع هيكل واضح لتفويض الصلاحيات بين المالكين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية.

مع ازدياد عدد المالكين، ترتفع احتمالية حدوث الخلافات. لذلك، من الضروري أن يتضمَّن تحديث اتفاقيات الملكية آليات فعَّالة لحلّ النزاعات، إلى جانب بنود تعالج حالات الجمود، بما يضمن الحفاظ على الانسجام العائلي وتجنُّب اللجوء إلى المسارات القانونية. ويمكن أن تشمل هذه الآليات أساليب مثل الوساطة، والتحكيم، والإجراءات الودية لتسوية النزاعات. وينبغي على المستشارين، بالتعاون مع العائلات ومحاميهم، العمل على تحديث اتفاقيات الملكية كجزءٍ محوري من الاستعداد لمرحلة انتقال الملكية بين الأجيال.

الخاتمة

يُعَدُّ تطوُّر عملية اتخاذ القرار في الملكية، من الجيل المؤسس إلى الجيل القادم في الشركات العائلية، مساراً معقَّداً يتطلَّب تخطيطاً دقيقاً وتوجيهاً استراتيجياً مدروساً. ويلعب مستشارو الشركات العائلية دوراً محورياً في دعم العائلات خلال هذا الانتقال من خلال تعزيز اتخاذ القرار التشاركي، وتأسيس هياكل حوكمة رسمية، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، ووضع آليات فعَّالة لحلّ النزاعات. من خلال التعامل مع هذه الجوانب الأساسية بوعي وتخطيط، يمكن للمستشارين أن يُسهموا في ضمان استمرارية الشركات العائلية ونجاحها عبر الأجيال، مع الحفاظ على إرثها وتحقيق رؤيتها طويلة الأمد.

1 Davis, John A. n.d. "Families Today Must Think Like Owners." Cambridge Family Enterprise Group. Accessed June 12, 2024. https://cfeg.com/insights_research/families-today-must-think-like-owners/

حول المؤلف

دان فروش، زميل "إف إف أي" (FFI)، محام ومستشار أول في مجموعة "كامبريدج فاميلي إنتربرايز غروب" (Cambridge Family Enterprise Group)، ويركز عمله على تطوير ممارسات وهياكل الحوكمة الفعّالة، والتخطيط الشامل للثروات، وتخطيط انتقال القيادة، وأبعاد الملكية في الشركات العائلية. يُشارك دان كمتحدث ومحاضر في مؤتمرات ومؤسسات أكاديمية متخصصة في شؤون الشركات العائلية، ويعمل في دور "المُيسّر" في برامج الشركات العائلية في كلية "سلون" للإدارة بمعهد "إم أي تي" (MIT Sloan School of Management)، وهو حالياً عضو في مجلس إدارة "إف إف أي" (FFI)، ويشغل منصب المحرر التنفيذي لمجلة "إف إف أي براكتيشنر" (FFI Practitioner). يمكنكم التواصل معه على: dfrosh@cfeg.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 وبتوافق مع الممارسات المهنية المتعارف عليها. لا يتم تقديم أي ضمان من أي نوع، سواء كان صريحاً 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.

FFI

بالتعاون مع
غرفة دبي | مركز دبي
للتجارة للشركات العائلية

لمعرفة المزيد عن
مركز دبي للشركات العائلية
زوروا الموقع الإلكتروني
WWW.DUBAICHAMBER.COM/DCFB