

"فاميلي بزنس ريفيو" (FAMILY BUSINESS REVIEW)

ملخص مقال "إف بي آر" (FBR) بعنوان "رؤية ديناميكية: هل يُبدي المالكون العائليون صرامة أكبر في محاسبة الرؤساء التنفيذيين من خارج العائلة على أدائهم؟"



مقدمة

تشير عقود من الأبحاث حول فعالية الرؤساء التنفيذيين، والتغيير في المناصب¹، وأداء الشركات، إلى نتيجتين رئيسيتين: أولاً، أن ضعف الأداء غالباً ما يؤدي إلى الإقالة غير الطوعية للرئيس التنفيذي، وثانياً، أن فعالية الرؤساء التنفيذيين تتغير على مدار فترة توليهم المنصب²، إذ تتحسن الكفاءة عادةً في السنوات الأولى، وتصل إلى ذروتها بين العامين الرابع والسابع، ثم تبدأ بالتراجع بعد عشر سنوات أو أكثر، وهو ما يُعرف بـ "المنحنى المقلوب على شكل حرف U". ويرجح أن يكون هذا المسار غير المنتظم سبباً في تباين الإقالات الناتجة عن الأداء خلال فترة تولي الرئيس التنفيذي لمنصبه³.

يُسلط هذا الملخص الضوء على أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثون شين، وغو، ولو في عام 2024، ويستعرض توصيات عملية يمكن لأصحاب الشركات العائلية ومستشاريهم تطبيقها.

تقاطع أداء الشركة مع فترة بقاء الرئيس التنفيذي في المنصب

في ورقتهم البحثية خلال عام 2024، يستكشف شين وزملاؤه سؤالين رئيسيين:

هل يأخذ أصحاب الشركات العائلية "مراحل بقاء الرئيس التنفيذي في المنصب بعين الاعتبار عند استخدام أداء الشركة كمعيار لاتخاذ قرارات استبداله؟" وهل يُحمّل المالكون من أفراد العائلة الرؤساء التنفيذيين من العائلة مسؤولية أداء الشركة بطريقة تختلف عن نظرائهم من خارج العائلة؟⁴

لأغراض البحث، قسّم المؤلفون بتقسيم فترة ولاية الرئيس التنفيذي إلى ثلاث مراحل رئيسية:

- المرحلة المُبكرة (0 إلى 3 سنوات)
- المرحلة المتوسطة (4 إلى 9 سنوات)
- المرحلة المتأخرة (10 سنوات فأكثر)

تُظهر نتائج الباحثين أن أصحاب الشركات العائلية، في المرحلة المُبكرة، يركزون على الرقابة الاستراتيجية السلوكية أكثر من تركيزهم على النتائج المالية؛ أي أنهم يميلون إلى تقييم القرارات الاستراتيجية التي يتخذها الرئيس التنفيذي الجديد بدلاً من تقييم أداء الشركة الفعلي. ومع دخول الرئيس التنفيذي المرحلة المتوسطة من ولايته، يصبح الأداء عاملاً رئيسياً في تقييمه، وفي هذه المرحلة، يُحاسب الرؤساء التنفيذيون بشكل أكبر على ضعف الأداء، ليتحوّل هنا التركيز إلى النتائج بدلاً من تقييم السلوك. ويفترض الباحثون أن المرحلة المتوسطة هي التي تتجلى فيها الفروقات بين الرؤساء التنفيذيين من داخل العائلة وخارجها؛ إذ يُحمّل أصحاب الشركات العائلية الرؤساء التنفيذيين من خارج العائلة مسؤولية أكبر عن تراجع الأداء مقارنةً بأقرانهم من أفراد العائلة. أما في المرحلة المتأخرة من ولاية الرئيس التنفيذي، فيتراجع التركيز على النتائج مجدداً، وتُعزى هذه الفرضية النظرية إلى أن الرؤساء التنفيذيين في هذه المرحلة يكونون قد أثبتوا جدارتهم ونالوا ثقة العائلة، مما يقلّل من ارتباط ضعف الأداء باتخاذ قرار استبدالهم.

خلاصة القول، يستند المؤلفون في طرحهم إلى مراجعتهم للأدبيات السابقة، ويشيرون إلى أن أصحاب الشركات العائلية يعتمدون بدرجة أساسية على الأداء في تقييم الرؤساء التنفيذيين خلال المرحلة المتوسطة من ولايتهم، ويكون هذا التقييم أكثر صرامة تجاه الرؤساء التنفيذيين من خارج العائلة مقارنةً بأولئك المنتمين إليها.

"يقترح المؤلفون أن أصحاب الشركات العائلية يعتمدون على أداء الشركة لتقييم فعالية الرؤساء التنفيذيين بشكل أساسي خلال المرحلة المتوسطة من فترة ولايتهم، وأنه في هذه المرحلة تحديداً، يُحمّلون الرؤساء التنفيذيين من خارج العائلة مسؤولية الأداء أكثر من أولئك المنتمين للعائلة".

المنهجية والنتائج

اعتمدت الدراسة على تحليل طولي شمل 532 شركة عائلية في تايوان خلال الفترة من عام 1999 حتى 2015، وتضمنت العينة شركات مدرجة في سوق الأسهم التايواني، حيث تُمثّل الشركات العائلية نحو 80% من السوق. وخلال فترة الدراسة، تعاملت معظم هذه الشركات مع رؤساء تنفيذيين من داخل وخارج العائلة، وقد استُخدم العائد على الأصول (ROA) كمؤشر لقياس أداء الشركات.

تدعم النتائج الفرضيات النظرية التي طرحها الباحثون، والتي تفيد بأن أصحاب الشركات العائلية يعتمدون على أداء الشركة كمؤشر لتقييم أداء الرئيس التنفيذي، وأن قرار استبداله يتغير تبعاً للمرحلة التي يمر بها خلال فترة ولايته. وقد وجد الباحثون أن "تأثير الأداء الضعيف للشركة في احتمالية إقالة الرئيس التنفيذي يكون أشد وضوحاً في المرحلة المتوسطة من ولايته مقارنةً بالمرحلتين المُبكرة والمتأخرة⁵، لا سيما عندما لا يكون الرئيس التنفيذي من أفراد العائلة. وتشير بيانات الدراسة إلى أن الرؤساء التنفيذيين ذوي الأداء المنخفض هم الأكثر عرضة للإقالة خلال هذه المرحلة، خصوصاً إذا لم يكونوا من أبناء العائلة المالكة للشركة. هنا يبرز تساؤل مهم: ما الذي يمكن أن نتعلمه الشركات العائلية ومستشاروها من هذه النتائج؟"

تُسلّط هذه الدراسة الضوء على قضايا تستحق النقاش داخل الشركات العائلية، حيث تثير عدداً من التساؤلات الجوهرية، من أبرزها:

1. ما المعايير التي ينبغي اعتمادها لتقييم أداء الرئيس التنفيذي في كل مرحلة من مراحل ولايته؟
2. هل تعتمد الشركات - أو هل ينبغي لها أن تعتمد - أسلوباً مختلفاً في تقييم أداء الرئيس التنفيذي إذا كان من أفراد العائلة، سواء من حيث آلية التقييم أو المعايير المستخدمة؟
3. ما المسؤولية التي تقع على عاتق مجلس الإدارة في تطوير نظام تقييم عادل وموضوعي لأداء الرئيس التنفيذي؟

1. تقييم أداء الرئيس التنفيذي عبر مراحل ولايته

أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات العائلية قد تحقّق نتائج أفضل إذا اعتمدت مقاييس تقييم مختلفة لأداء الرئيس التنفيذي، تتناسب مع المرحلة التي يمر بها خلال فترة ولايته. في المرحلة المُبكرة، لا يُعدّ أداء الشركة مؤشراً كافياً على فعالية الرئيس التنفيذي، نظراً لأن "أداء الشركة يعتمد إلى حدّ كبير على المسار السابق، وبالتالي يتأثر بشكل كبير بالقرارات الاستراتيجية التي اتخذها الرئيس التنفيذي السابق خلال السنوات الأولى من ولاية الرئيس التنفيذي الجديد⁶. ولهذا، "بدلاً من التركيز على أداء الشركة، من الأنسب أن يركّز المالكون من أفراد العائلة على مراقبة وتقييم القرارات والإجراءات الاستراتيجية للرؤساء التنفيذيين الجدد، مثل تخصيص الموارد وقرارات الاستثمار⁷. في المرحلة المُبكرة من تولي المنصب، يمكن أن ينصبّ التقييم على الجوانب النوعية مثل أسلوب القيادة، ومواءمة الثقافة المؤسسية، وجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.



في المرحلة المتوسطة، يتوقع أصحاب الشركات العائلية أن تنعكس القرارات الاستراتيجية للرئيس التنفيذي بشكل واضح على أداء الشركة، مما يستلزم الاعتماد على مؤشرات أداء تقليدية قائمة على النتائج المالية (KPIs) لتقييم أدائه في هذه المرحلة، وأي تعديل على هذه المؤشرات ينبغي مناقشته بعناية والتواصل بشأنه بوضوح.

في المراحل المتأخرة، وبعد أن يُثبت الرئيس التنفيذي قدراته من خلال تحقيق نتائج ملموسة، "قد لا يُشكّل أداء الشركة المحور الأساسي في تقييم المالكين من العائلة لأدائه"، إذ يُفترض أنهم قد كوّنوا معرفة وثقة به مع مرور الوقت. "نتيجة لذلك، قد يُشجّع المالكون من العائلة الرؤساء التنفيذيين الذين أثبتوا كفاءتهم على تبني مبادرات استراتيجية جديدة، بدلاً من الاستمرار في التركيز على استغلال الاستراتيجيات المُجرّبة"، ورغم أن ذلك قد يؤدي إلى تراجع مؤقت في العوائد الفورية، إلا أنه يحمل فرصاً واعدة على المدى البعيد. لذا، ينبغي أن تحقّق تقييمات أداء الرئيس التنفيذي في المراحل المتأخرة توازناً بين المساءلة والمرونة الاستراتيجية، بما يضمن تحقيق قيمة مستدامة على المدى الطويل دون الوقوع في التاريخ أو الجمود.

2. الفروقات في تقييم أداء الرؤساء التنفيذيين من العائلة وخارجها

تُظهر الدراسة أن أصحاب الشركات العائلية قد يُقيّمون الرؤساء التنفيذيين من العائلة ومن خارجها وفق معايير مختلفة، خاصة خلال المرحلة المتوسطة بعد تولي المنصب. وهذا يطرح تساؤلاً جوهرياً: هل تختلف آلية التقييم أو نوعية مؤشرات الأداء المستخدمة بحسب خلفية الرئيس التنفيذي؟ أحد العوامل المؤثرة في هذا التباين المحتمل هو نظام الحوافز المُعتمد، فهل تُعطى حوافز مالية وغير مالية مختلفة لكلا الطرفين؟ وكيف يمكن أن تؤثر تلك الحوافز في قراراتهم، خصوصاً بعد استقرارهم في مناصبهم خلال المرحلة المتوسطة من تولي المنصب. من المحتمل أن تقدّم الشركات العائلية حوافز قصيرة الأجل بشكل أكبر للرؤساء التنفيذيين من خارج العائلة، مما يدفعهم لاتخاذ قرارات استثمارية تهدف لتحقيق أرباح على المدى القصير أو المتوسط. في المقابل، يميل الرؤساء التنفيذيون من العائلة، والذين غالباً ما يكونون مساهمين في الشركة ولديهم أهداف طويلة الأجل، إلى توجيه الاستثمارات نحو مشاريع ذات أفق زمني أطول.

3. دور مجلس الإدارة في تقييم فعّالية الرئيس التنفيذي

يُعَدّ مجلس الإدارة جهة أساسية في عملية تقييم أداء الرؤساء التنفيذيين، ويقع على عاتقه التأكد من أن التقييم يتم وفق معايير واضحة ومُحدّدة سلفاً، تُطبّق بشكل عادل على الرؤساء التنفيذيين، سواء كانوا من العائلة أو من خارجها. كما ينبغي على المجلس أن يضمن استمرار التقييم، حتى بعد تجاوز المرحلة المتوسطة من ولاية الرئيس التنفيذي، لضمان الحفاظ على مستوى الفعّالية وتفادي أي ركود قد يطرأ بمرور الوقت.

في الشركات العائلية الخاصة، يلعب الأعضاء المستقلون في مجلس الإدارة دوراً حيوياً في ترسيخ مبدأ الحيادية والشفافية في التقييم، ومنع أي تحيّز لصالح الرؤساء التنفيذيين من أفراد العائلة. ولتحقيق ذلك، يجب التأكد من أن هؤلاء الأعضاء يتمتعون فعلاً بالاستقلالية، بما يضمن حيادهم وقدرتهم على مساهمة الإدارة بموضوعية.

دلالات عملية للشركات العائلية ومستشاريها

• إعداد أطر تقييم مصمّمة بما يتناسب مع كل مرحلة

يمكن للمستشارين مساعدة الشركات العائلية على تطوير أنظمة تقييم تأخذ في الحسبان مراحل تطور دور الرئيس التنفيذي. ففي المرحلة المُبكرّة، يُفضّل التركيز على تقييم السلوكيات والقرارات الاستراتيجية بدلاً من أداء الشركة، على أن ينتقل التقييم تدريجياً في المرحلة المتوسطة إلى الاعتماد على مؤشرات أداء تُعنى بتنفيذ الأهداف. أما في المرحلة المتأخرة، فيُستحسن أن يشمل التقييم مساهمة الرئيس التنفيذي في الابتكار وتوليد القيمة طويلة الأجل، إلى جانب الأداء المالي.

• تعزيز دور الأعضاء المستقلين في التقييم

يُشكّل إشراك الأعضاء المستقلين في عملية تقييم الرؤساء التنفيذيين خطوة أساسية لضمان النزاهة والحيادية، خصوصاً عند وجود رؤساء تنفيذيين من داخل العائلة أو خارجها. إن تولي جهات مستقلة قيادة عملية التقييم يُسهم في تقليل فرص التحيّز، ويُرسّخ مبدأ العدالة، خاصة في الحالات التي يصعب فيها مساءلة أفراد العائلة الذين يشغلون مناصبهم منذ فترات طويلة.

• مراجعة أنظمة الحوافز

ينبغي على المستشارين تشجيع العملاء على مراجعة هياكل الحوافز الخاصة بالرؤساء التنفيذيين بشكل دوري. وبالنظر إلى تباين الدوافع بين الرؤساء التنفيذيين من داخل العائلة وخارجها، فإن تصميم أنظمة حوافز مُخصّصة - مثل تحقيق التوازن بين مؤشرات الأداء قصيرة المدى وأهداف توليد القيمة على المدى البعيد - يمكن أن يُعزّز من توافق القرارات مع التوجهات الاستراتيجية للشركة.

• دعم خطط انتقال القيادة

ينبغي ألا يُنظر إلى تخطيط انتقال القيادة كاستجابة ظرفية، بل كنهج مستمر يتماشى مع مسار تطور القيادة داخل المؤسسة. فمن خلال اعتماد آليات تقييم مرنة تُطبّق طوال فترة بقاء الرئيس التنفيذي في المنصب، تتمكّن العائلة من الاستعداد بشكل أفضل لمرحلة التغيير القيادي، مع ضمان استمرارية التوجّه والرؤية الاستراتيجية.

• مناقشات مجلس الإدارة

يتعيّن على مجالس الإدارة إجراء حوارات منتظمة ومُنظمة حول معايير تقييم الأداء، لضمان وضوح التوقعات وتوافق الأعضاء بشأن ما يُنظر من الرؤساء التنفيذيين، سواء كانوا من أفراد العائلة أو من خارجها. ويساعد هذا النهج على ترسيخ نظم تقييم عادلة وشفافة، تُعزّز ثقافة المساءلة طوال مختلف مراحل الولاية التنفيذية.

دلالات للبحوث المستقبلية

• السياق الثقافي ونماذج الحوكمة:

يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على دراسة تأثير التقاليد الثقافية، وخصوصاً ما يتعلق باحترام القيادة الهرمية والقيادات الأكبر سناً، على آليات مساءلة الرؤساء التنفيذيين في الدول والمناطق خارج تايوان.

• الفرق بين الشركات العائلية الخاصة والمساهمة العامة:

نظراً لاختلاف التحديات المتعلقة بالحوكمة في الشركات العائلية الخاصة، فإن البحث في كيفية تباين أطر مساءلة الرؤساء التنفيذيين بين الشركات الخاصة والشركات المساهمة العامة يُعدّ فرصة بحثية قيّمة.

• تأثير تركيبة مجلس الإدارة:

قد تتناول البحوث المستقبلية بشكل أعمق أثر تشكيل مجلس الإدارة على فعالية المساءلة وجودة اتخاذ القرار داخل الشركات العائلية، بما في ذلك وجود أعضاء مستقلين أو لجان رقابية.

• ديناميكيات العلاقة بين الرئيس التنفيذي والمالكين:

قد يُسهم تحليل تطوّر العلاقة الشخصية بين الرؤساء التنفيذيين والمالكين من أفراد العائلة خلال مختلف مراحل تولي المنصب في تقديم رؤى أعمق حول الكيفية التي تؤثر بها عوامل مثل الثقة والولاء والنفوذ على تقييم الأداء.

"تشير العديد من الدراسات إلى تراجع أداء الرؤساء التنفيذيين بعد مرور عشر سنوات في المنصب، ما يجعل غياب آليات تقييم فعّالة في المراحل المتأخرة من ولايتهم مصدر قلق حقيقي".

الخلاصة

تشير العديد من الدراسات إلى تراجع أداء الرؤساء التنفيذيين بعد مرور عشر سنوات في المنصب، ما يجعل غياب آليات تقييم فعّالة في المراحل المتأخرة من ولايتهم مصدر قلق حقيقي. يُبرز ذلك أهمية متزايدة لتبني نهج مرن ومنهجي في تقييم أداء القيادات التنفيذية. ورغم قلة الدراسات المتوفرة في هذا المجال، تفيد عدة تقارير بأن مدة بقاء الرئيس التنفيذي في منصبه في الشركات العائلية الخاصة قد تصل إلى ضعف المدة في الشركات المساهمة العامة، إذ تبلغ نحو 18 عاماً مقابل 8 أعوام فقط في الشركات المدرجة¹⁰.

أظهر بحث شين، وغو، ولو (2024) أن الشركات العائلية المشمولة بالدراسة تميل إلى تخفيف معايير تقييم الأداء تجاه الرؤساء التنفيذيين في المراحل المتأخرة من ولايتهم. وهنا تبرز أهمية دور مجلس الإدارة في مراجعة مدى ملائمة استمرار الرؤساء التنفيذيين الذين أمضوا فترات طويلة في مناصبهم، إلى جانب تبني آليات تُعزّز التفكير الاستراتيجي المتجدّد وتحدّ من الجمود. كما ينبغي النظر إلى تخطيط انتقال القيادة كعملية مستمرة ومتكاملة، لا كإجراء يُتخذ فقط عند اقتراب نهاية الولاية.

ومن خلال الإقرار بالطبيعة المتغيّرة لمساءلة الرؤساء التنفيذيين وتحديث أطر التقييم بما يواكب هذا التغيير، يمكن للشركات العائلية أن تحقّق توازناً بين الانضباط المالي والحفاظ على القيادة طويلة الأمد.

- Allgood, Sam, & Katherine Anne Farrell. "The Effect of CEO Tenure on the Relation Between Firm Performance and Turnover." *Journal of Financial Research* 23, no. 3 (2000): 373390-. <https://doi.org/10.1111/j.14756803.2000.tb00748.x>
- BDO. Private Company Executive Compensation Survey Insights Report. BDO USA, 2023. <https://insights.bdo.com/rs/116-EDP-270/images/BDO-2023-Private-Co-Exec-Compensation-Survey-Report.pdf>
- Hambrick, Donald C., & Gregory D. S. Fukutomi. "The Seasons of a CEO's Tenure." *Academy of Management Review* 16, no. 4 (1991): 719742-. <https://doi.org/10.2307258978/>
- Henderson, Andrew D., Danny Miller, & Donald C. Hambrick. "How Quickly Do CEOs Become Obsolete? Industry Dynamism, CEO Tenure, and Company Performance." *Strategic Management Journal* 27, no. 5 (2006): 447460-. <https://doi.org/10.1002/smj.524>
- Jenter, Dirk, & Katharina Lewellen. "Performance-Induced CEO Turnover." *The Review of Financial Studies* 34, no. 2 (2021): 569617-. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa069>
- McClelland, Patrick L., & Vincent L. Barker. "CEO Career Horizon and Tenure: Future Performance Implications Under Different Contingencies." *Journal of Business Research* 65, no. 9 (2012): 13871393-. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.003>
- Shen, Wei, Gu, Q., & Lu, L. H. (2024). "Do Family Owners Hold Nonfamily CEOs More Accountable Than Family CEOs for Firm Performance? A Dynamic Perspective." *Family Business Review*, 37(3), 347369-. <https://doi.org/10.117708944865241273370/>

¹ Allgood & Farrell, 2000

² Henderson, Miller, & Hambrick, 2006; McClelland & Barker, 2012

³ Hambrick & Fukutomi, 1991; Jenter & Lewellen, 2021

⁴ Shen et al., 348

⁵ Shen et al., 362

⁶ Shen et al., 350

⁷ Shen et al., 350

⁸ Shen et al., 351

⁹ Shen et al., 351

¹⁰ BDO, 2023

حول المؤلفَة

كلوديا بينز أستراخان، الحاصلة على درجة الدكتوراه، هي باحثة ومحاضرة في كلية "لوسيرن" للأعمال (Lucerne School of Business)، وتشغل منصب رئيسة قسم الحوكمة في مؤسسة "جينيريشن 6" (Generation 6) إلى جانب رئاستها لمجلس إدارة "إيفيرا" (IFERA). نُشرت أعمالها في عدد من المجلات العلمية الخاضعة لمراجعة الأقران، والمجلات المُتخصصة في التطبيقات العملية، إضافة إلى تقارير بحثية موجهة لمجتمع الأعمال العائلية. يُمكنكم التواصل معها على: castrachan@generation6.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 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