

# التخطيط للتعاقب على مستوى الشركات العائلية

تحقيق مستقبل مستدام  
لإحدى الركائز الأساسية  
لاقتصادات الشرق الأوسط



بالتعاون مع



القمة  
العالمية  
للحكومات 2024

# أن نكون مصدر إلهام وتمكين للجيل الجديد من الحكومات

تبرز القمة العالمية للحكومات باعتبارها منصة تُعنى برسم مستقبل الحكومات في كافة ربوع العالم. وما من عام ينقضي إلا وتتولى القمة إعداد جدول الأعمال للجيل الجديد من الحكومات، مع التركيز على سبل تسخير التقنية والابتكار بغية طرح الحلول لما تواجهه البشرية من تحديات عالمية.

يشار بالبنان إلى القمة العالمية للحكومات، فهي مركز لتبادل المعارف، ذلك أنها نقطة التقاء تجمع الحكومات، والتوجهات المستقبلية، والتقنية والابتكار. تأتي هذه القمة بمثابة منصة للقيادات الفكرية ومركز للتواصل بين راسمي السياسات، والخبراء، والرواد على صعيد التنمية البشرية.

إنها بوابة المستقبل، ذلك أنها منصة تُعنى بتحليل الفرص والتوجهات والتحديات المستقبلية التي تواجهها البشرية، وهي أيضا ساحة لعرض الابتكارات، وأفضل الممارسات، وأدكى الحلول حتى تكون مصدرا للإلهام والإبداع في معالجة ما يحمله المستقبل من تحديات.

# جدول المحتويات

## المواضيع

٤	الملخص التنفيذي
٦	مقدمة
١٠	استكشاف آفاق جديدة: القطاعات الجديدة للشركات العائلية
١٢	لمحة عامة عن الاقتصاد في دول مجلس التعاون الخليجي
١٤	اعتماد استراتيجيات وأفكار القيادة التجارية
١٦	المحافظة على ثروات العائلة وتحقيق القيم الجديدة: الاستراتيجيات للمستقبل
١٨	إعادة النظر في الأدوار والمساهمات
٢١	التخطيط للتعاقب وإدارة العلاقات ما بين الأجيال
٢٣	الخلاصات القابلة للتطبيق





# في إطار القمة العالمية للحكومات التي جرى تنظيمها في دبي خلال شهر فبراير ٢٠٢٣، شاركت حوالي ٤٠ شركة عائلية من حول العالم في جلسة مغلقة تمحورت حول مستقبل الشركات العائلية في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي والعالم، وقد سلّطت الضوء على التحديات الناشئة وناقشت التدخلات الحكومية المثلى.

تؤدي الشركات العائلية دوراً مهماً في دعم الاقتصادات الإقليمية في جميع أنحاء العالم. وفي منطقة الشرق الأوسط، يتضاعف أثرها إذ تمتلك أكبر الشركات العائلية أصولاً بقيمة عدة مليارات في الدول التي تعمل فيها. لكن، ومع انتقال ملكية هذه الشركات عبر الأجيال وتوزّعها على أكثر من جهة، يتعيّن على أصحاب العمل الإقليميين الأساسيين بذل المزيد من الجهود للحفاظ على النمو المريح وضمان التناغم والتوجه الموحد بين جميع أصحاب المصلحة في العائلة.

يكن أحد أكبر التحديات التي قد تبرز في هذا الإطار وهو كيفية التعامل مع النقاط الحساسة بين الأجيال والمحافظة على الونام بين مختلف أفراد الأسرة في ظل انتقال ملكية الجيل الثاني أي الأشقاء إلى أبناء العم أو الخال، ما يضاعف عدد أصحاب المصلحة والجهات التي تتقاسم الأرباح. ومن شأن هذا الواقع أن ينعكس على نمو الأعمال واستراتيجيات التنويع، الأمر الذي يستدعي مجالاً جديداً لريادة الأعمال والمخاطرة ضمن إطار المعايير المُدارة.

لقد أصبحت مسألة دعم مستقبل الشركات العائلية أولوية استراتيجية بالنسبة إلى الحكومات في جميع أنحاء الشرق الأوسط، ولعل ذلك يتجلى بوضوح في الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية لغاية يومنا الحاضر. ومن خلال توفير الدعم المستهدف المناسب، لن تتمكن هذه الدول من تقليل المخاطر المرتبطة بعمليات التسليم بين الأجيال فحسب، بل ستكون قادرة أيضاً على تحسين فرص النمو في مجموعة من القطاعات الرئيسية، في ظل تطلّع دول مجلس التعاون الخليجي إلى تنويع اقتصاداتها بعيداً عن النفط.

في الوقت نفسه، تستقطب منطقة الخليج أيضاً شركات عائلية من مختلف أنحاء العالم، باعتبارها قاعدة عالمية جاذبة وذات علاقات جيدة يمكن من خلالها مواصلة بناء هذه المؤسسات. ونتيجة لذلك، ستحظى المشورة المستهدفة بشأن التعاقب والتركيز الاستراتيجي على القطاع باستحسان واسع على مستوى هذه الشركات أيضاً،

وفي حال تمّ توفير الدعم الخارجي المناسب، يمكن تشجيع الجيل التالي من الشركات العائلية على تعزيز أنشطتها وتنمية قدراتها وعلاقاتها في القطاعات التي تمتلك أهمية استراتيجية، بدءاً من الخدمات المالية، والسياحة والتكنولوجيا، وصولاً إلى التصنيع والخدمات اللوجستية.

يلخّص هذا التقرير أبرز النقاط التي تمّ التطرق إليها خلال ورشة العمل التي نظمتها القمة العالمية للحكومات مع الشركات العائلية، بما في ذلك التوصيات المقترحة.



# عمدت الشركات العائلية التي أسسها رواد الأعمال

في جميع أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي قبل حوالي ٦٠ أو ٧٠ عاماً إلى تنويع أعمالها لتصبح تكتلات ناجحة للغاية، تساهم إلى حد كبير في الناتج المحلي الإجمالي وتوفر الكثير من فرص العمل. وفي الوقت الراهن، يشهد عدد كبير من هذه الشركات تغييراً على مستوى الأجيال، وهي عملية قد تفضي بصورة جماعية إلى انتقال تريليونات من الدولارات من جيل إلى آخر (قيادة «الجيل التالي»). وفي حال لم يتم التعامل مع هذا التحول بالطريقة المناسبة، فإن الشركات العائلية التي حققت النجاح في السابق قد تتفكك وتنهار، ما قد يؤدي بدوره إلى تداعيات كارثية على الاقتصادات والتوظيف في المنطقة.

وحتى الآن، لا يُعدّ موضوع الحوكمة والتخطيط للتعاقب دأماً أولوية قصوى بالنسبة إلى العديد من الشركات العائلية في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي، وذلك بسبب النقاط الحساسة المرتبطة بالتقاعد والوفاء والتي تصعب مناقشتها بين الأجيال

تجدر الإشارة إلى أن الحكومات بدأت تدرك الحاجة إلى التدخل الاستباقي في هذا المجال، مما ساهم في توفير بعض الدعم العملي المشجّع والمستهدف للشركات العائلية في المنطقة.

في الإمارات العربية المتحدة، تشمل المبادرات الحكومية الجديدة تحديثات على مستوى القوانين، مثل إصدار قانون جديد بشأن حوكمة الشركات العائلية وإنشاء مركز دبي للشركات العائلية لتقديم المشورة العملية المستهدفة بشأن قضايا تتعلق بالحوكمة، والتخطيط للتعاقب، وحلّ النزاعات. وفي غضون ذلك، توفر الفعاليات المستهدفة فرصاً لمالكي الشركات العائلية وأصحاب المصلحة المعنيين من أجل التواصل والتعلم من بعضهم البعض.

من جهتها، تتخذ المملكة العربية السعودية تدابير محددة لمساعدة الشركات العائلية على النمو والازدهار. فإلى جانب المركز الوطني للمنشآت العائلية الذي يهدف إلى تعزيز دور الشركات العائلية في المملكة وضمان استدامتها، تعمل الحكومة السعودية على تطبيق أنظمة جديدة لتحلّ محلّ الاتفاقيات الأخلاقية كأساس لتحديد العلاقات والحقوق العائلية داخل الشركات.

والأهم من ذلك هو أن الدعم الحكومي المتزايد لا يقتصر فقط على نقل الملكية إلى الجيل التالي فحسب، بل يشمل أيضاً تقديم المساعدة والتوجيه الاستباقي للشركات العائلية أثناء تكيفها مع الاقتصاد المتغير في منطقة الشرق الأوسط، والسعي وراء مصادر جديدة لنمو الإيرادات.

فأجندة دبي ٢٠٣٣ (المعروفة باسم D٣٣) على سبيل المثال تجسّد هذه الاستراتيجية - من خلال التطلع بشكل فاعل إلى تعزيز نجاح القطاعات الرئيسية بما فيها السياحة، والتصنيع، والخدمات اللوجستية، والرقمنة/التكنولوجيا، والخدمات المالية، وإدارة الثروات.

إن قادة الشركات العائلية يدركون هذه الحاجة إلى التطور والتغيير، لذا عليهم الاستعداد للاستفادة من آليات الدعم الجديدة هذه. ويأتي النمو في صدارة الأولويات بالنسبة إلى الشركات العائلية حول العالم، وكذلك في منطقة الشرق الأوسط بشكل خاص. وبحسب استطلاع الجيل التالي في الشرق الأوسط للعام ٢٠٢٢ الذي أجرته شركة بي دبليو سي، أفاد ٧٨٪ من المشاركين في المنطقة (بالمقارنة مع ٦٥٪ من المشاركين حول العالم) أن النمو هو الأولوية القصوى بالنسبة إلى شركاتهم، وذلك للحفاظ على والاستفادة من الإرث الذي خلفته الأجيال السابقة ولضمان استمرارية ازدهار الشركات العائلية وحماية ثرواتها.

نظراً إلى الحجم النسبي للعائلات في دول مجلس التعاون الخليجي وتركيباتها المعقدة أحياناً، يكتسب النمو أهمية خاصة بالنسبة إلى هذه الشركات في حال أرادت المحافظة على مستوى الثروات نفسه لأصحاب المصلحة الفردية في ظل انتقال قيادة الشركات من جيل إلى آخر. ومن المرجح أن يتم تحقيق هذا النمو نتيجة التوسع في أسواق جديدة، وصقل المهارات، واستخدام التقنية، حسبما كشف الاستطلاع نفسه الذي أجرته شركة بي دبليو سي.

وبدلاً من التدخل مباشرة في ديناميكيات العائلات، تنظر الحكومات في دول مجلس التعاون الخليجي في السبل لمساعدة الشركات الخاصة هذه على اعتماد هيكليات حوكمة ومقاريات ذات طابع رسمي أكبر كتلك التي يجري اعتمادها في الأقسام الأخرى من الاقتصاد. وتشمل الأمثلة في هذا السياق التخطيط للتعاقب الأكثر رسمية، واتخاذ الأحكام القانونية المناسبة، وإنشاء مجالس إدارة تتسم بطابع مؤسسي أكبر بما يتضمن الأعضاء المستقلين الذين لا ينتمون إلى العائلة.

بهدف مناقشة بعض التحديات التي تواجهها الشركات العائلية على مستوى التعاقب والتكيف مع متغيرات المستقبل، استضافت دبي ورشة عمل في إطار القمة العالمية للحكومات التي عقدت في شهر فبراير من العام ٢٠٢٣. وشاركت في ورشة العمل هذه حوالي ٤٠ شركة عائلية لمناقشة مستقبل هذه الشركات، لتسليط الضوء على المسائل والفرص الناشئة، والبحث في التدخلات الحكومية المثلى.

سنعرض أدناه ملخصاً عن أبرز النقاط المتعلقة بالمحاور الرئيسية التي جرت مناقشتها.





كانت الشركات العائلية وما زالت تُعدّ من بين المحركات الرئيسية للاقتصاد في منطقة الشرق الأوسط - طالما أن مالكي الشركات وأصحاب المصلحة يواصلون السعي وراء فرص النمو.

وكانت الشركات العائلية عبر دول مجلس التعاون الخليجي تركّز بشكل رئيسي على المجالات التقليدية إلى حدّ ما، بما يشمل قطاع التجزئة، والتجارة، والتصنيع، والبناء، والعقارات. وعلى الرغم من نجاح هذه المسارات إلى حدّ كبير، ستكون نسبة كبيرة من هذه الأعمال عرضة الآن للاضطرابات والتغييرات الجذرية. وفي العديد من الحالات، سيكون التنوع بعيداً عن الأنشطة الأساسية غاية في الأهمية في حال أرادت الشركات العائلية تحصين نفسها للمستقبل وتعزيز القيمة اللازمة لتفادي توزّع ثرواتها عبر فروع العائلة الأصغر سنّاً.

إلى ذلك، يجب أن تزداد إمكانية التوسّع والاستفادة من الفرص الجديدة أو ذات الصلة، بالتزامن مع انتقال الملكية في العديد من الشركات العائلية إلى الجيل الثالث، ووصول الأجيال الأصغر سنّاً إلى المناصب القيادية. لكن ذلك يستدعي اعتماد الثقافة والهيكلية المناسبة لتعزيز الابتكار والأفكار الجديدة التي تؤثر في طريقة تنظيم الشركات العائلية، وحوكمتها، وإدارتها.

وسط الضغوط للمحافظة على النمو برقم مزدوج في دول مجلس التعاون الخليجي، والإبقاء على مستويات الثروات الفردية لأفراد العائلة، تبرز مجموعة من الاعتبارات العملية حول كيف يمكن للشركات تحقيق هذه الأهداف في ظل الحفاظ على التناغم بين المساهمين في وقت تتنافس فيه الأجيال الأصغر سنّاً للفوز بمناصب في الشركة.

استكشاف آفاق جديدة:  
القطاعات الجديدة  
للشركات العائلية.





## لمحة عامة عن الاقتصاد في دول مجلس التعاون الخليجي

إلى جانب الخطوات الواضحة للحدّ من اعتماد منطقة الشرق الأوسط على النفط، تؤثر سلسلة من التوجّهات الكلية الأخرى في الأداء الاقتصادي لدول مجلس التعاون الخليجي.

وتشمل هذه التوجّهات التضخّم العالمي، وارتفاع معدلات الفائدة إلى حدّ كبير، وتراجع الثقة المرتبطة بالمخاوف حيال الركود، والأثر على الاقتراض، والإسكان، وغير ذلك. وقد ساهم كل ذلك في ترسيخ الحاجة بالنسبة إلى اقتصاد المنطقة والشركات التي تقود دفتها، إلى تنويع أعمالها في أسواق النمو الجديدة. كما يشكّل ذلك أساس الاستراتيجية الحكومية التي تركّز على النمو عبر منطقة الشرق الأوسط.

في الوقت الراهن، يملك القطاع المالي مركزاً كبيراً في دبي على سبيل المثال - حيث أنها تتقدّم على المسار الصحيح لتصبح وجهة مالية رائدة عالمياً نظراً إلى سهولة وصول بقية دول العالم إليها، وبينتها الأمانة للشركات والعائلات على السواء. في غضون ذلك، تسجل الفرص التقنية والرقمية نمواً بوتيرة سريعة عبر دول الشرق الأوسط، وترتبط هذه الفرص بالمجالات المستهدفة ومصادر الإيرادات الجديدة بحدّ ذاتها.

وفي ما يخص هذه التطوّرات، تشهد منطقة الشرق الأوسط أيضاً توافداً للشركات العائلية من الخارج.

فخلال السنوات القليلة الماضية، قامت العديد من الشركات العائلية بنقل مكاتبها من أوروبا إلى دولة الإمارات العربية المتحدة، نتيجة تغيّر القوانين في دولها الأم. وفي العام ٢٠٢٢، انتقلت أكثر من ٣٠٠ شركة عائلية إلى دبي، حتى قبل نقل مكاتبها الرئيسية إلى الإمارة. هذا ويُعتبر استقطاب المزيد من الشركات الدولية جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية التي تنتهجها الإمارات لإحلال التوازن بين العرض والطلب، وتحقيق النجاح في القطاعات المستهدفة من خلال الاستعانة بمجموعة المهارات المناسبة. لكن النجاح على المدى الطويل يتوقف في هذه الحالة أيضاً على اعتماد هيكليات الدعم المناسبة لمساعدة هذه الشركات على تحقيق النمو والازدهار.



## اعتماد استراتيجيات وأفكار القيادة التجارية

غالباً ما تتمتع المؤسسات التجارية والعامة بمكانة أفضل للتكيف مع التغييرات الجذرية التي يشهدها السوق بالمقارنة مع الشركات العائلية. ويعزى ذلك إلى الاستعانة بالاستشاريين المستقلين والهيكليات الرسمية القائمة. ويشمل ذلك مجلس إدارة متوازناً (بما يتضمن الأطراف المستقلة)، وهيكل حوكمة متين وفعال يمكن أن يساعد المؤسسة على التكيف والتوسع. في المقابل، قد تصطدم الشركات العائلية بسياسات العائلية الداخلية التي تحظر الاستجابة للعوامل والظروف الخارجية.

يتعين على الشركات العائلية التفكير والعمل كمؤسسات تجارية في ما يخص تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الخاصة بها لتحقيق النمو والتطور على المدى الطويل، حتى في حال لم تكن تخطط هذه الشركات لطرح أسهمها للاكتتاب. وفي حال أرادت هذه الشركات تحقيق الازدهار، والمحافظة على قدرتها التنافسية ومواكبة التطورات في السوق، فعليها أن تنظر في نقاط قوتها الحالية والمستقبلية، ما قد يستدعي ذلك إلى تغيير المسارات والإجراءات المقبلة.

إن الفرصة سانحة أمام الحكومات للمساعدة في تقديم الدعم المستهدف لهذه الشركات من خلال تقديم المشورة بشأن برامج إعادة تشكيل المهارات. بدورها، قد تساعد فرص بناء شبكات العلاقات في التشجيع على التحول الثقافي نحو ضم المزيد من الأفراد المستقلين على مستوى مجلس الإدارة، حيث قد يكون انضمامهم إلى الشركات ضرورياً.

تعتبر التوعية بشأن التهديدات والفرص الناشئة من العوامل الرئيسية بالنسبة إلى أي خارطة طريق تضعها الشركات على المدى الطويل، لكن غالباً ما تبدي الشركات العائلية الكبيرة تردداً حيال إحداث تغييرات جذرية. كما قد يبرز ما يُعرف بـ « بارانويا ريادة الأعمال » وهو الخوف من الفشل في مجال جديد. لكن التقدم التقني والرقمي والتغييرات الجذرية تطرأ اليوم في جميع القطاعات تقريباً، لذا يتعين على جميع الشركات وضع استراتيجية لمواكبة هذه التطورات في حال أرادت تحصين نفسها وعدم تعريض مستقبلها للخطر.

لا شك في أن الابتكارات التقنية والرقمية تُعد من بين أبرز محركات النمو في الوقت الحاضر والمستقبل المنظور. والفرصة سانحة للشركات العائلية للاستفادة من هذا التوجه في حال كان بإمكانها الاستعانة من طاقة ومعطيات الأجيال الشابة التي ستخلفها بشكل ناجح، واستيعاب هذه السمات بشكل يساهم في تعزيز الأنشطة الحالية على نحو مدرّ للأرباح، واستحداث مسارات جديدة لتحقيق النمو المستدام.

إن نطاق التقنيات واسع حتماً، فالفرص سانحة للاستثمار في التقنيات لتعزيز كفاءة العمليات الحالية للمؤسسة، وضرورة القيام بمثل هذه الخطوات للصمود في عالمنا اليوم. وتخضع المؤسسات والخدمات المنافسة لعمليات رقمنة، وعليها تواجه الشركات المماثلة التي ما زالت تعتمد أسلوب عمل تقليدياً خطر التخلف عن الركب، وليس بسبب الكفاءة الأدنى فقط، وإنما أيضاً نتيجة غياب المعطيات القائمة على البيانات التي تساهم في صنع قرارات مستنيرة.

على أي حال، يتعين على جميع الشركات الخضوع لبعض عمليات التطوير لمواكبة التطورات والصمود في عالمنا اليوم.



## المحافظة على ثروات العائلة وتحقيق القيم الجديدة: الاستراتيجيات للمستقبل

في حال لم يكن الأفراد من مختلف فروع العائلة متوائمين مع التوجه وطبيعة التوسع المستقبلي، أو طريقة إدارة توزيعات الأرباح، فإن ذلك قد يشكل حاجزاً يحول دون تحقيق التنويع المُدار.

بما أن نمو الشركات وإيراداتها ترتبط مباشرة بالمخاطر، يتعين على العائلات العمل معاً والتوافق على مدى إقبال الشركة على المخاطر وحجم المخاطر ذات الصلة. ومن ثم، يمكنها وضع وتنقيح استراتيجية للنمو تحظى بقبول الجميع، ولا تعرض نجاح الشركة الحالي وتوليد الثروات للمخاطر غير اللازمة.

كما يجب أن يبحث قادة الأعمال في كيفية الاستفادة بشكل فعال من حجم العائلة الأوسع نطاقاً، ومجالات أعمالها، وتنوّعها لتكون من الأصول التي تقود دفعة النمو والازدهار: أي كيف يمكن تسخير العائلة (وصولاً إلى أقصى حد ممكن) على النحو الأمثل لتكون من الموارد التي تنعكس إيجاباً على الشركة.

## هذا ويُعدّ إعداد الأجيال الأصغر سناً للمساهمة بشكل إيجابي في أدوارهم المرتقبة في الشركة من العوامل المهمة أيضاً،

حيث يجب تزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة في القطاعات الناشئة التي قد تشكل مصدر النمو المستقبلي. وقد يستلزم ذلك توجّهاً فكرياً مختلفاً ومعرفة مغايرة لتلك التي تتمتع بها الأجيال السابقة، لذلك يجب استبعاد الاستمرار في اعتماد الأساليب الماضية للتفكير والتنفيذ هي كي تتمكن الأجيال الأصغر من شق طريق المستقبل.



## لا شك في أن مشهد الأعمال قد شهد سلسلة من التغييرات نتيجة جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-١٩) أيضاً،

الأمر الذي انعكس سلباً على توقعات الأفراد بشأن عملهم ومهنهم. وهذه المسألة تستلزم استجابة أيضاً في ظل انتقال قيادة الشركات العائلية من جيل إلى آخر.

لا بد من أن يساهم إشراك أفراد العائلة من الجيل التالي بصورة استباقية في وضع الاستراتيجيات في تمهيد الطريق تلقائياً أمام الأفكار الجديدة، لا سيما في حال أتاحت لهم فرص التواصل وبناء شبكات العلاقات ومشاركة الأفكار مع نظرائهم في الفعاليات لدعم ريادة الأعمال على المستوى الإقليمي ودفع عجلة النمو في القطاعات الاستراتيجية.

من شأن مبادرات الدعم الحكومي أن تؤدي دوراً فاعلاً في هذا المجال أيضاً، وذلك من خلال المساعدة في ابتكار رؤية لريادة الأعمال في أوساط الأجيال التالية بالتعاون مع أجيال المؤسسين. ويكمن أحد الأمثلة في توفير الفرص للأجيال التالية للالتقاء وبناء شبكات العلاقات مع رواد الأعمال الناجحين، ومساعدتهم في فهم وتعزيز إقبالهم على الفرص والمخاطر.

## إعادة النظر في الأدوار والمساهمات.

في ظل تطور الشركات العائلية وانتقال القيادة من جيل إلى آخر، لا بد من إعادة النظر في الاستراتيجيات والأدوار للحد من النزاعات والاستفادة من الموارد إلى أقصى حد ممكن.

من المهم أن ننظر أيضاً في الطرق التي يقوم من خلالها أفراد العائلة حالياً بتحقيق ثروات أو الحصول على دخل من الشركة وكيف يمكن أن يتغير هذا المشهد مع مرور الوقت، على أن يؤخذ في الحسبان أفراد العائلة الذين لا يريدون المشاركة بشكل فاعل في الشركة على الرغم من امتلاكهم الحق في الحصول على حصة من ثروتها.

في هذا الإطار، يصبح وضع ميثاق ودستور عائلي داخلي ورسمي مهماً، من حيث توفير إطار عمل يسمح لأعضاء العائلة بالحصول على ثروات بصورة مستمرة، من خلال التوظيف أو ريادة الأعمال على سبيل المثال.

وينبغي البحث أيضاً في سبل استبقاء الموظفين الحاليين وتشجيعهم باستمرار، في ظل العمل على تحديث الأعمال وتحفيز الأجيال الأصغر سناً في وقت يبدأ هؤلاء بالتفكير في مستقبلهم. وكما هي الحال في أي من الشركات، يجب تطبيق استراتيجية لتسخير وحث جميع المواهب على المشاركة لضمان تحقيق المستهدفات الطموحة. ولا بد من أن تؤخذ جميع هذه العوامل في الحسبان في إطار التخطيط للتعاقب الفعال وإدارة التغيير بين الأجيال.



تدرك الشركات العائلية المتطورة أهمية إحلال التوازن على مستوى مجلس الإدارة كي يضطلع بدور تمثيلي (بما يشمل أفراد العائلة من الجيل التالي على سبيل المثال) ويكون قادراً على تنفيذ القرارات الهامة. فعلى سبيل المثال، لا تتمتع مجالس الإدارة بشكل مناسب بالقدرة على تخصيص رؤوس الأموال وتوزيعها فحسب، بل أيضاً بحرية توظيف الموظفين الإداريين (وطردهم). ومن شأن إلحاق استشاريين مستقلين بمجلس الإدارة أن يؤثر إيجاباً في هذا السياق. وفي حال لم تكن الشركات العائلية واثقة من كيفية تنفيذ أي من هذه السيناريوهات - مثلاً كيفية تعيين وإدارة مجلس فعال - فيمكنها طلب الحصول على التوجيه من جهات خارجية مثل الاستشاريين، أو مركز دبي للشركات العائلية الذي تم إنشاؤه مؤخراً، أو أي من المؤسسات المماثلة الأخرى.

سيوفر مجلس إدارة ينعم بالتوازن والتمكين المجموعة المناسبة من العلاقات، والخبرات، والمعارف. وثمة عدد من المسائل التي يتعين على مالكي الشركات العائلية النظر فيها، ومن بينها سواء ما إذا كان مجلس الإدارة الحالي ينطوي على المهارات والأشخاص المناسبين لتشكيل صورة واضحة حول مجالات النمو الجديدة، مثل تلك المرتبطة بالفرص التقنية والرقمية. وفي حال لم يشمل المجلس مثل هذه المهارات والأشخاص، فلا بد من أن يساهم إلحاق أعضاء جدد يتمتعون بأحدث المعارف والمعطيات بمجلس الإدارة في تحفيز وفتح أعين القيادة الحالية للاطلاع على الآفاق الجديدة.





## التخطيط للتعاقب وإدارة العلاقات ما بين الأجيال.

وحتى الآن، لا يُعدّ موضوع الحوكمة والتخطيط للتعاقب دائماً أولوية قصوى بالنسبة إلى العديد من الشركات العائلية في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي. ويُعزى ذلك إلى التوقعات الثقافية التي تجعل من الصعب بالنسبة إلى أفراد العائلة الأصغر سناً مناقشة مسألة التقاعد والوفاء مع مؤسسي الشركة أو القادة الحاليين.

تجدر الإشارة إلى أن الحكومات بدأت تدرك الحاجة إلى التدخل الاستباقي في هذا المجال، مما ساهم في توفير بعض الدعم العملي المشجّع والمستهدف للشركات العائلية في المنطقة.

كانت دولة الإمارات العربية المتحدة سباقة في استجابتها لذلك، مقدمة مجموعة من البرامج والمرافق الحكومية لتقديم المساعدة. بالإضافة إلى قانون الحوكمة حول ملكية الأعمال، فقد أنشأت مركزاً للشركات العائلية في دبي لتقديم المشورة العملية بما في ذلك الحوكمة وتخطيط التعاقب وحل النزاعات. تعمل الحكومة أيضاً على تسهيل الفرص لأصحاب الشركات العائلية وأصحاب المصلحة للتواصل والتعلم من بعضهم البعض، من خلال برنامج للمناسبات الخاصة.

الإمارات العربية المتحدة ليست وحدها في مثل هذا النشاط. توجد إجراءات أخرى في المملكة العربية السعودية لمساعدة الشركات العائلية على النجاح. تشمل المرافق المحددة المركز الوطني للشركات العائلية. تم تصميم هذا لتعزيز دور الشركات العائلية واستدامتها المستمرة. كما يتم تنفيذ قوانين جديدة في المملكة أيضاً، خلفاً للاتفاقيات الأخلاقية التي حددت سابقاً العلاقات الأسرية وحقوق الأفراد.



## الخلاصات القابلة للتطبيق

ستبقى الشركات العائلية إحدى الركائز التي يقوم عليها الاقتصاد في الشرق الأوسط، شرط أن تكون قادرة على مواصلة التقدّم ومواكبة التطوّرات مع مرور الوقت، وألا تواجه خطر تراجع قيمتها في ظل انتقال الملكية إلى الأجيال الأصغر سناً والأوسع نطاقاً للمجموعة العائلية.

شهدت السنوات القليلة الماضية زيادة واضحة في عدد النزاعات العائلية، في ظل انتقال ملكية الشركات العائلية الراسخة منذ عقود عديدة من الجيل الثاني إلى الثالث، وما تحمله هذه الخطوة من تنوّع وتعقيد أكبر على مستوى أصحاب المصلحة. ويُعتبر الانتظار إلى حين وفاة مؤسس الشركة أو فقدانه الأهلية لمعالجة المسائل الحساسة المتعلقة بالتعاقب والاستراتيجية المستقبلية من الحالات الشائعة جداً، لكن هذا الوضع لا يزال قائماً بسبب النقاط الحساسة الثقافية المحيطة بمواجهة كبار السن أو الواقع المرير المتعلق بالوفاة أو العجز.

يمكن للمؤسسات الحكومية والشركاء الداعمين المساعدة في هذا المجال، عبر توفير الدعم المستهدف، وكذلك السياسات والقوانين، إثر تحديد المخاطر المرتبطة بالتخطيط للتعاقب غير الرسمي والتوافق على التوجّه الاستراتيجي. ومن أجل إدارة النزاعات بصورة فعّالة، علينا أن ندرك الحاجة إلى إضفاء طابع رسمي على العلاقات بين أفراد العائلة في سياق الأعمال، في ظل اتباع هيكلية حوكمة أساسية عالية الجودة. ومن شأن القواعد الوطنية والأنظمة الداخلية الموثقة أن تساعد في تحديد الفرص وإشراك الجيل التالي، في ظل توجيه العائلات عند تعزيز فعالية هيكلياتها ووضع هيكلية الحوكمة والمواثيق الخاصة بها.

تقدّم شركة بي ديليو سي، التي تتمتع بخبرة مباشرة تمتد على عقود عديدة في تقديم الخدمات الاستشارية أو إدارة التعاقب والحوكمة في الشركات العائلية، في مختلف دول الشرق الأوسط، مجموعة واسعة من الموارد التي يمكن الاطلاع عليها عبر زيارة موقعها الإلكتروني.



# نبذة عن بي دبليو سي

هدفنا في «بي دبليو سي» هو تعزيز الثقة ومعالجة أهم التحديات التي تواجه الحكومات والشركات والمجتمعات. تكمن مهمتنا في حل المشكلات وتقديم حلول متكاملة ومدعومة بالمهارات البشرية والتقنيات الرائدة، بدءاً من وضع الإستراتيجيات وصولاً إلى مراحل التنفيذ، بالإضافة إلى تطوير المواهب وزيادة الفرص التي تساهم في تحقيق نتائج مستدامة لعملائنا على مدى أجيال قادمة. تتألف «بي دبليو سي» من شبكة شركات متواجدة في ١٥١ بلداً، ويعمل لديها ٣٦٤٠٠٠ موظف ملتزم بتوفير أعلى معايير الجودة في خدمات التدقيق والاستشارات والضرائب.

يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني لاكتشاف المزيد: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)



# القمة العالمية للحكومات



كن جزءاً من الحدث

[in](#) [@](#) [f](#) [v](#) [X](#) [d](#) @WorldGovSummit  
[www.worldgovernmentssummit.org](http://www.worldgovernmentssummit.org)