

قيادة الشركات العائلية

كيف تقود شركة عائلية

Family Businesses Leadership

How To Lead A Family Businesses



سيتم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

المقدمة:

Introduction

1. Family Business Management Definitions التعريفات المتعلقة بإدارة الأعمال العائلية
2. Indices for fb in the Middle East 2021 مؤشرات الشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021
3. (Business and economy - family - private wealth) (الأعمال والاقتصاد - العائلة - الثروة الخاصة)

سيتم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

مقدمة:

Introduction

1. Family businesses Challenges & risks
2. Local and international studies and facts
3. Family business Failures& Shortcomings

1. تحديات ومخاطر الشركات العائلية

2. دراسات وحقائق محلية وعالمية

3. أوجه القصور في الشركات العائلية

سيتم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية
 2. عوامل استمرارية الشركات العائلية
 3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي
 4. أسلوب الإدارة المنفردة في الشركات العائلية
1. Make a better decision for your family business
 2. Factors of family business continuity
 3. Fb from a psychological & emotional perspective
 4. (One Man Show) Style of Management

سيتم تناول النقاط التالية في هذه الدورة التدريبية:

1. نظرية استراتيجيات الحدود
2. دور إدارة الموارد البشرية وقت الأزمات
3. كيف تحافظ على مكانك في الشركة العائلية
business
4. تنظيم الأعمال العائلية لنجاحها وازدهارها ونموها
وتطورها



المحاضرة الأولى

المقدمة

Introduction



Introduction



1. Family Business Management Definitions

1. التعريفات المتعلقة بإدارة الأعمال العائلية



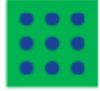
2. Indices for fb in the Middle East 2021

2. مؤشرات الشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021



3. (Business and economy - family - private wealth)

3. (الأعمال والاقتصاد - العائلة - الثروة الخاصة)



سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

المقدمة:

التعريفات المتعلقة بإدارة الأعمال العائلية Family Business Management Definitions

الشركات العائلية Family Business Companies

هي تلك المشروعات الأسرية التي تكون ملكيتها أو الجزء الأكبر من أسهمها مملوك لمجموعة أشخاص بينهم روابط أسرية، وهدفهم وحدة العائلة واستمراريتها لتوريثها إلى الجيل التالي، وهم يملكون أيضاً حق السيطرة الإدارية وحق اتخاذ القرار، وهي تشكل جزءاً مهماً من الأعمال التجارية لما لها من تأثير كبير في الاقتصاد المحلي والعالمي.



التعريفات المتعلقة بإدارة الأعمال العائلية

Family Business Management Definitions

أشكال الشركات العائلية

1

البسيطة

- نشاط واحد فقط
- تنقل الملكية للأبن
- نظام إدارة مركزي
- لا تحتاج حوكمة

2

ذات طابع إداري مشترك

- الإدارة تشترك في الإدارة والملكية
- من يرى نفسه مؤهلاً يشترك في الإدارة
- قيم الأسرة تحكم الأدوار والمهام والعمل

3

متنوعة الأعمال

- أسر صغيرة ومحدودة ونشاطها متنوع
- أسواقهم كبيرة ومواهبها من خارج العائلة

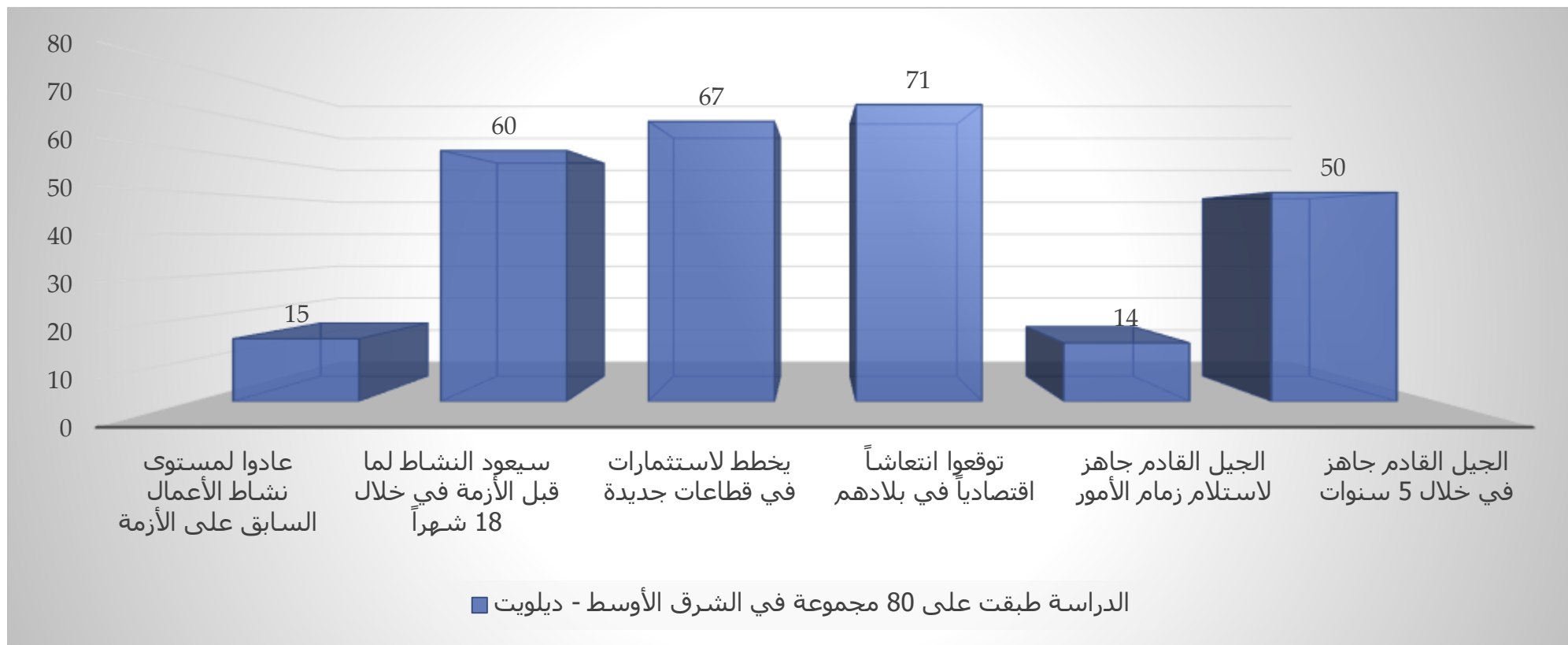
4

معقدة

- رأس مال كبير وتمتد إلى 3 أجيال متعاقبة
- تطوير وتحفيز مواهب العائلة الريادية والقيادية
- حوكمة ناضجة منظمة واستثماراتها ضخمة

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

2021 Indices for FB in the Middle East



مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

2021Indices for FB in the Middle East

1- (الأعمال والاقتصاد Business and economy)

أهم 3 مخاطر اقتصادية بالنسبة للشركات العائلية في ظل الجائحة

1. تراجع أسعار النفط

2. زيادة الضرائب

3. نقص السيولة والاحتياطات النقدية

سعر النفط (55%)



الضرائب (23%)



تحصيل الأموال (22%)



الأعمال والاقتصاد في الشركات العائلية

Business and economy for Family Business

- برز التفاؤل كشعور سائد في الاستطلاع على الرغم من التحديات المستمرة.

متى تعتقدون بأن النشاطات التجارية في مجموعتكم
سوف تعود إلى المستويات السابقة؟

- اعتقاد المشاركون بأن النشاطات التجارية في مجموعتهم سوف تعود

إلى مستوياتها السابقة.

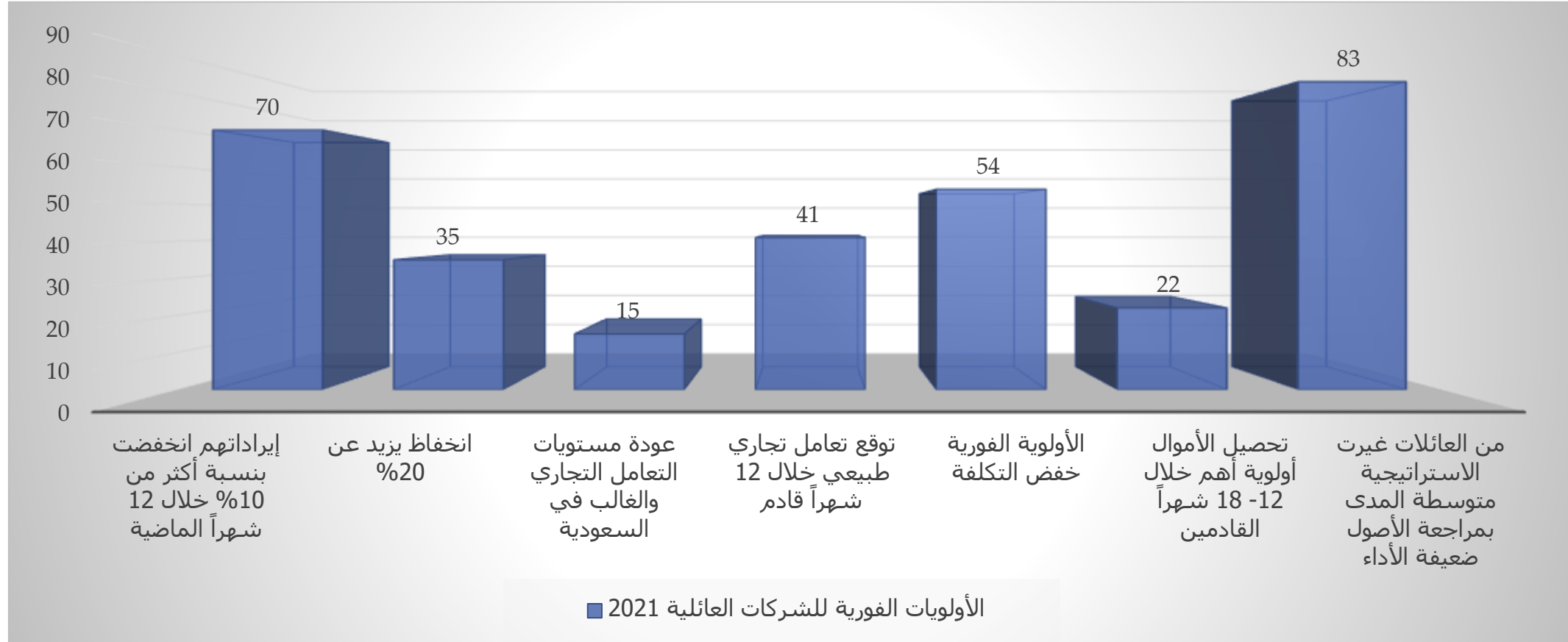
- عادت مستويات التعامل التجاري إلى الطبيعي بالنسبة لـ 15%

من المشاركين في الاستطلاع، وكانت غالبيتهم من العائلات القائمة
في المملكة العربية السعودية.



الأعمال والاقتصاد في الشركات العائلية

Business and economy for Family Business

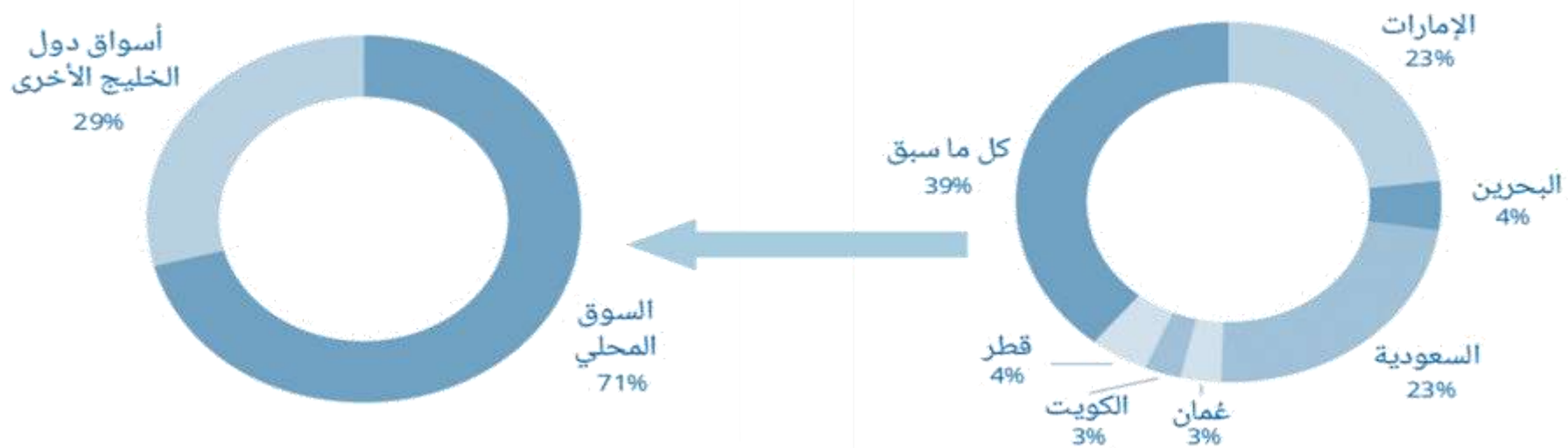


الأعمال والاقتصاد في الشركات العائلية

Business and economy for Family Business

على مستوى الدول فإن الاقتصادات الأكبر عانت أكثر من غيرها، وليس ثمة دولة لم تعان من وطأة هذه الجائحة

الدولة التي تأثرت / ستتأثر أكثر من غيرها بالجائحة الأسواق التي ستكون الأسرع انتعاشاً





الأعمال والاقتصاد في الشركات العائلية

Business and economy for Family Business

- إدارة الأولويات وتعديل الاستراتيجيات بعد الجائحة كوفيد 19 - 20
- لضمان استمرار نظام اقتصادي مزدهر للشركات العائلية في المستقبل (أسس عملية التوسع والتطوير)
1. خفض التكلفة - ترشيد العمليات - أولوية رقم 1
 2. أسواق ومنتجات جديدة
 3. خفض الديون
 4. إعادة التنظيم
 5. (تنوع المحافظ الاستثمارية - حوكمة- إدارة التدفق النقدي) وهم الأكثر مرونة في مواجهة الجائحة

الأعمال والاقتصاد في الشركات العائلية

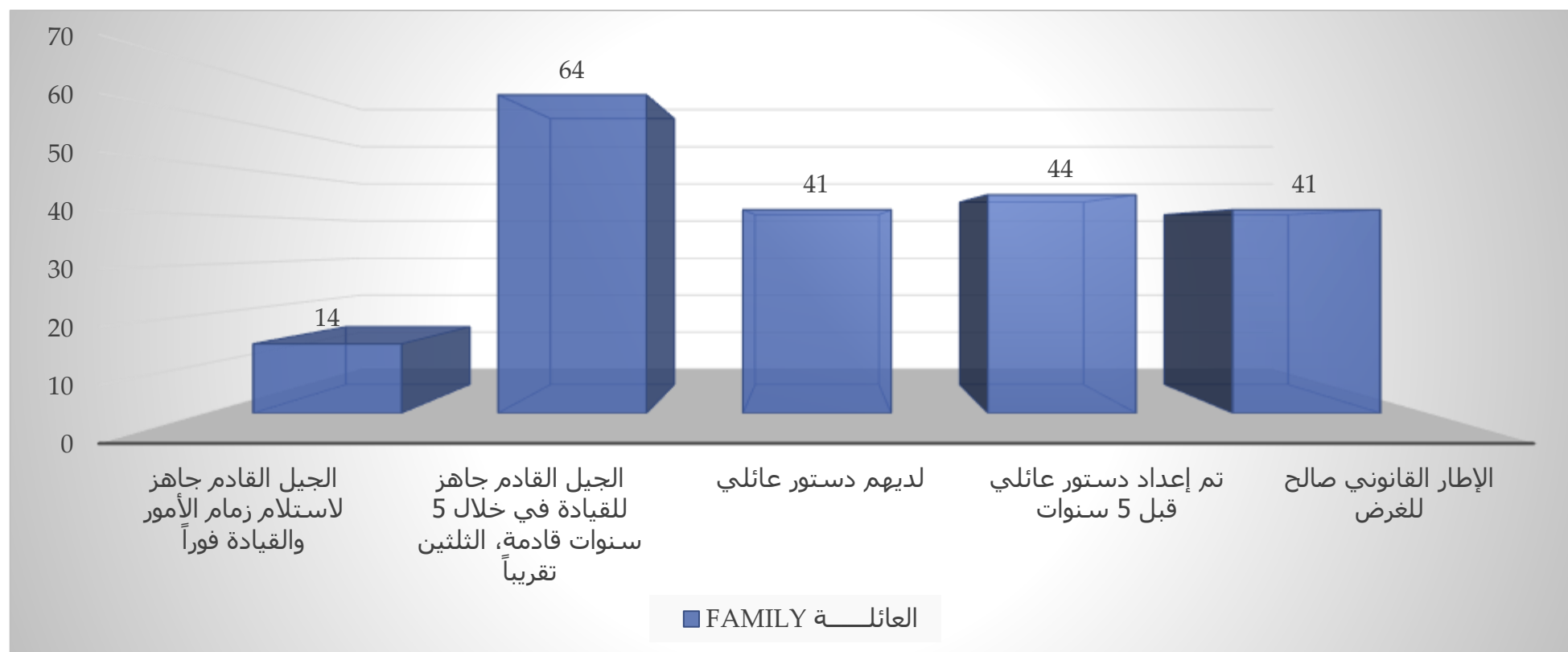
Business and economy for Family Business

- إدارة الأولويات وتعديل الاستراتيجيات بعد الجائحة كوفيد 19 - 20
- لضمان استمرار نظام اقتصادي مزدهر للشركات العائلية في المستقبل (أسس عملية التوسع والتطوير)
6. تحقيق أهداف طويلة الأجل من خلال الإجراءات التحويلية
 7. الدمج والاستحواذ أو السيطرة في حالة التصفية أو البيع أو الخسائر والأزمات
 8. مواءمة الإدارة مع استراتيجية ورؤية ثقافة الشركة
 9. التأقلم بسرعة وتكييف نماذج الأعمال الجديدة مع استراتيجيات المنظمة
 10. تنمية مهارات العائلات وإعداد الأجيال المقبلة بالتدريب والتأهيل الجيدين
 11. التحسينات التقنية وتطور الحضور على شبكات المعلومات والإنترنت

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021

FAMILY العائلة -2

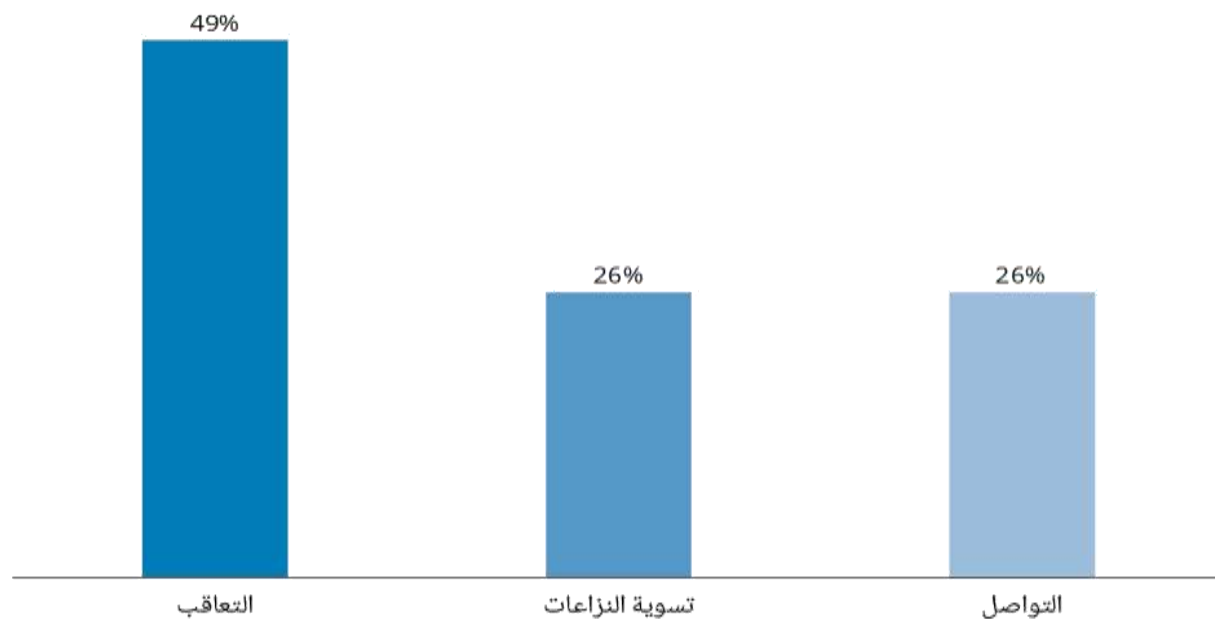


مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

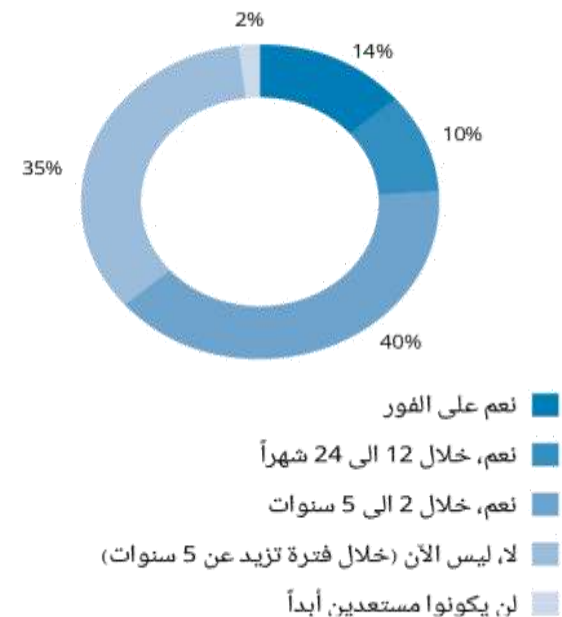
Indices for FB in the Middle East 2021

2- العائلة FAMILY

ما هي أهم 3 أولويات بالنسبة لحكومة العائلة بعد الخروج من الأزمة؟



هل "الجيل القادم" جاهز لتولي زمام الشركة العائلية؟



مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021

2- العائلة FAMILY

1. التعاقب هو الأولوية الأولى بالنسبة لحوكمة العائلة، اختاره حوالي نصف المشاركين في الاستطلاع
2. وضع قيم مشتركة بين أفراد العائلة (دستور العائلة)
3. تأسيس مجالس للعائلات - اجتماعات دورية
4. إشراك أشخاص من خارج العائلة (خبراء واستشاريين) في الهيكل المؤسسي للمجموعة

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021

2- العائلة FAMILY

- إلا أن الجاهزية لا تعني بالضرورة أن تسليم وانتقال السلطة والمسؤولية من جيل لآخر هو محور اهتمام العائلات في المنطقة خلال السنوات المقبلة (فجاهزية الأفراد لا تعني جاهزية الكيان).
- المؤشرات تشير لوجود حالة من الانفصال، فلا يبدو أن الثقة في الجيل القادم تعادل الثقة في الهياكل والأطر القانونية للمؤسسات.

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021

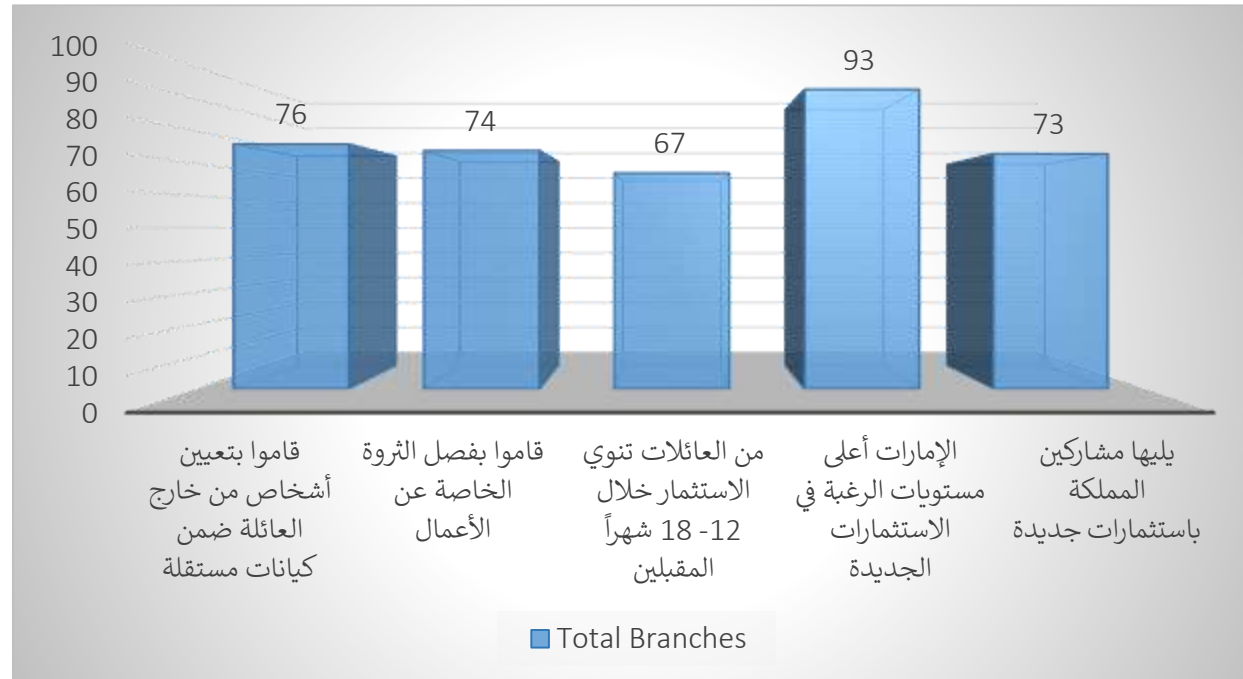
2- العائلة FAMILY

- قبل كوفيد- 19 الشركات العائلية كانت تركز بشكل رئيسي على تنمية أعمالها واستكشاف فرص جديدة
- بعد كوفيد- 19 انتقل التركيز إلى الاستدامة والتخطيط للتعاقب والإحلال وإعداد وتأهيل وجاهزية الجيل القادم



مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021



3- الثروة الخاصة Private Wealth

كانت العديد من العائلات مستعدة لتحمل الصدمة
إلا أن بعض الجوانب المتعلقة بالثروة الخاصة
احتاجت إلى اتخاذ إجراءات سريعة.

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021

3- الثروة الخاصة Private Wealth

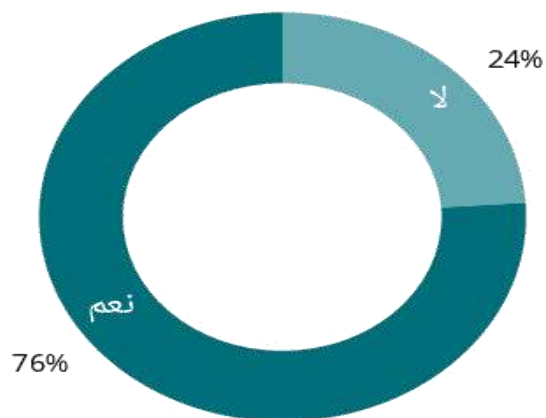
- جائحة كوفيد- 19 سلطت الضوء على: الحوكمة والمخاطر في الشركات العائلية
- وقد أثر مرض أهم الأشخاص وصناع القرار على القدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات
- وقد أدى هذا بدوره على انصباب تركيز العائلات على تبسيط الهياكل القابضة والمتصرفة في الثروة إلى جانب عملية صنع واتخاذ القرار (وهذا يعد عنصر قوة وضعف في نفس الوقت)

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

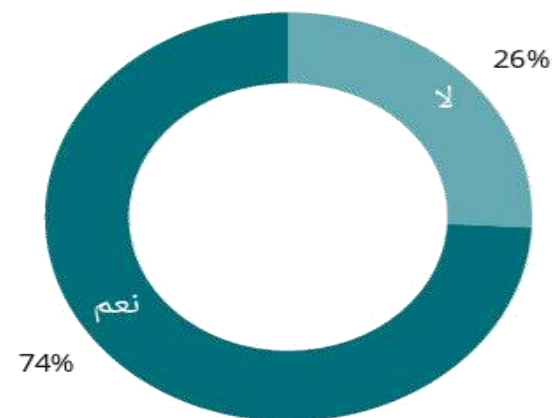
Indices for FB in the Middle East 2021

3- الثروة الخاصة Private Wealth

إذا كانت الإجابة بنعم، هل يتم توظيف أشخاص من خارج العائلة؟



هل تتم هيكلة وإدارة الأصول الخاصة التي تملكها العائلة بشكل مستقل؟



مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021

3- الثروة الخاصة Private Wealth

بعض الفرص والمخاطر التي تتوقعها الشركات العائلية في المرحلة المقبلة

أهم نقاط ضعف مع بداية الجائحة Weaknesses:

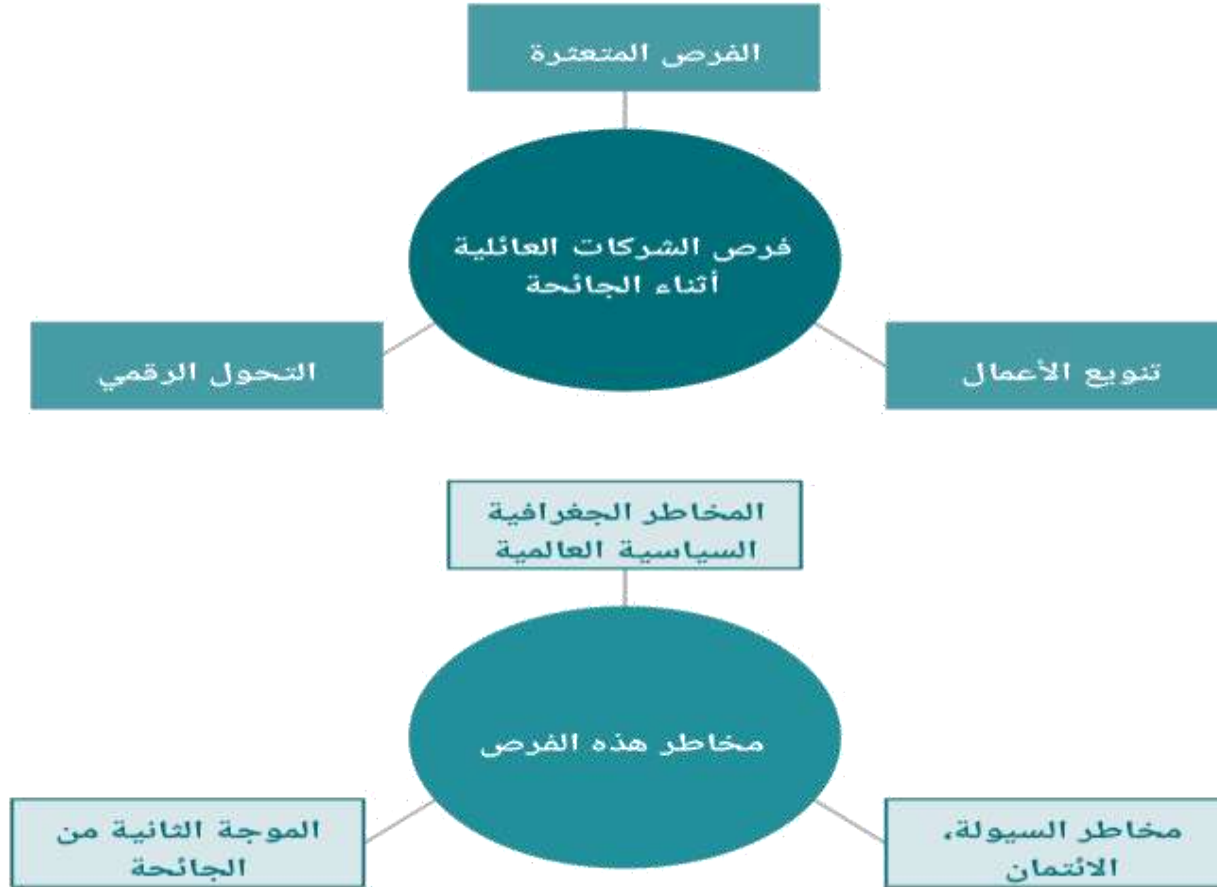
التكنولوجيا، إدارة المخاطر، الحوكمة، السيولة.

بالنسبة للثروة الشخصية فقد اتفقت غالبية العائلات على المخاطر الـ 3 الأعلى تداولاً في الاستطلاع Threats وهي:

جائحة أخرى من كوفيد 19 - 20، وتصاعد المخاطر الجغرافية - السياسية، والضغط على السيولة والائتمان.

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021



مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021

3- الثروة الخاصة Private Wealth

رغبة قوية في الاستثمار المرحلة المقبلة في مجالات مثل:

1. الرعاية الصحية والشخصية

2. العقارات

3. الأعمال الرقمية أو التكنولوجيا

أي تنويع المحافظ الاستثمارية

تخطط 67% من الشركات العائلية للاستثمار خلال فترة 12-18 شهراً المقبلة



ما هي أهم 3 قطاعات يرغبون بالاستثمار فيها؟

	الرعاية الصحية
	القطاع العقاري
	التكنولوجيا

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

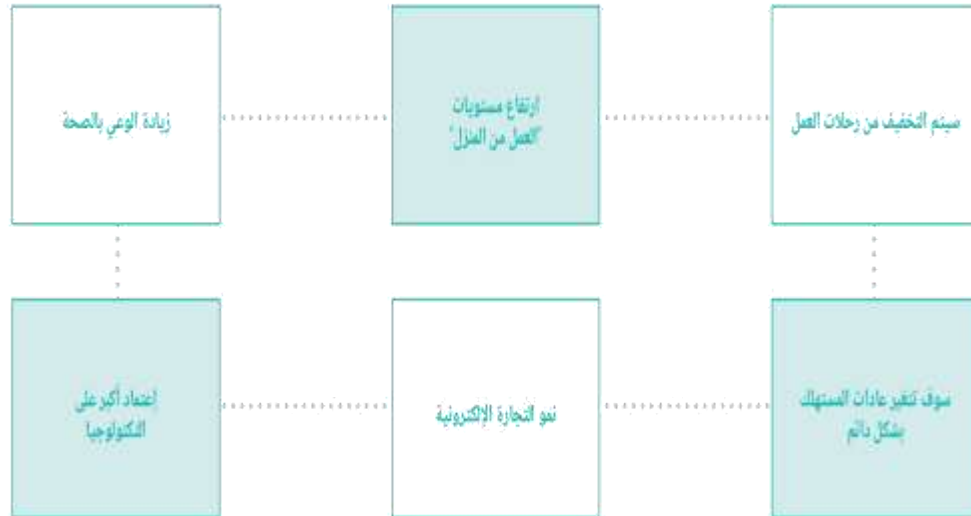
Indices for FB in the Middle East 2021



أهم الدروس المستفادة للشركات العائلية منذ بداية الجائحة حتى الآن

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021



كيف سيتغير العالم بعد الجائحة بالنسبة لبيئة الشركات العائلية؟

- استخدام التكنولوجيا ونمو التجارة الإلكترونية بمستويات أكبر

- ارتفاع مستويات العمل من المنزل وزيادة الوعي الصحي

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021



ما الذي تغير بشكل دائم بعد الأزمة؟

دروس مستفادة من الأزمة

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021

دروس مستفادة من الأزمة - أمور عملية مثل:

1. توفير التدفق النقدي والاستعداد للطوارئ
2. إدراك أكبر لأهمية التكنولوجيا
3. المرونة والحاجة إلى التخطيط
4. أن تصغي أكثر لكقائد
5. كن دائماً مستعداً للتغيير
6. لا وجود للقواعد عند الأزمات
7. كلما زادت قيمة الاحتياطات قلت قيمة الديون
8. استعد للأزمة القادمة من الآن
9. المرونة والتنويع مهمان

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021

دروس مستفادة من الأزمة - أمور عملية مثل:

10. فلتكن قيمك هي دليلك للنور في أوقات الظلمات
11. تحكم بتكاليفك، من الضروري وجود تنظيم مرن
12. ليس هناك بديل لرأس المال البشري
13. السيولة والعامل النقدي لا يزالان هما الأهم
14. شارك وكن سباقاً ولا تكتفِ بالمراقبة فقط، بل تفاعل
15. الحفاظ على رباط الجأش والتحلي بالصبر لاتخاذ القرارات، وبعد اتخاذ القرارات التزم الصبر
16. الحفاظ على سلامة التدفق النقدي
17. الصحة أولويتك الأولى
18. القدرة على التصرف السريع وليس المثالي

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021

ما الذي تغير بشكل دائم بعد الأزمة؟

1. البقاء للأقوى
2. الطريقة التي يتفاعل بها البشر
3. سيكون هناك جشع أقل
4. تحول أسرع
5. تحول الأعمال التقليدية إلى التكنولوجيا وشبكة الإنترنت
6. العمل عن بعد يحقق إنتاجية وفاعلية أكبر مما كنا نعتقد
7. السفر أقل، والسياحة ستكون محلية أكثر

مؤشرات للشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021

Indices for FB in the Middle East 2021

ما الذي تغير بشكل دائم بعد الأزمة؟

8. ارتفاع عدم تكافؤ الدخل

9. تغيرت عادات المستهلكين إلى الأبد

10. نظام عالمي جديد تخضع فيه كافة نظريات العالم القديم للاختبار - ستكون التكنولوجيا قائد الأعمال الجديد

11. لن يتغير المجتمع كثيراً وستعود المياه إلى مجاريها

12. التكنولوجيا هي المستقبل

13. الحفاظ على سلامة التدفق النقدي

ما تم شرحه في المحاضرة

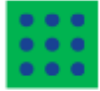
1. التعريفات المتعلقة بإدارة الأعمال العائلية
1. Family Business Management Definitions
2. مؤشرات الشركات العائلية في الشرق الأوسط 2021
2. Indices for fb in the Middle East 2021
3. (الأعمال والاقتصاد - العائلة - الثروة الخاصة)
3. (Business and economy - family - private wealth)



المحاضرة الثانية

المقدمة

Introduction



Introduction

1. Family businesses Challenges & risks
2. Local and international studies and facts
3. Family business Failures& Shortcomings

سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

المقدمة:

1. تحديات ومخاطر الشركات العائلية
2. دراسات وحقائق محلية وعالمية
3. أوجه القصور في الشركات العائلية

تحديات ومخاطر الشركات العائلية

Family Businesses Challenges & Risks

- تحديات رئيسية في الانتقال إلى الجيل التالي بسلاسة، وافتقارها وجود حوكمة تضمن مصالح أفراد العائلة ونشاط الشركة بشكل فعال، الأمر الذي يفتح باب الخلافات وتنازع الصلاحيات بين الشركاء.

تريليون دولار \$

- حجم أصول الشركات العائلية التي تنتظر انتقالها إلى الجيل التالي على مدار السنوات العشر المقبلة في منطقة الشرق الأوسط.



تحديات رئيسية في منطقة الخليج العربي والشرق الأوسط - البيان الاقتصادي - مكي نزي

تحديات ومخاطر الشركات العائلية

Family Businesses Challenges & Risks

4 تحديات رئيسية في منطقة الخليج العربي والشرق الأوسط

- 01 إدارة الأعمال
اختلاف وجهات النظر حول إدارة الأعمال بين الجيلين الأول والثاني
- 02 هيكل قانوني
عدم وجود هيكل قانوني مدروس ومرن يكفي لدعم الاستمرارية
- 03 الحوكمة
نقص الحوكمة اللازمة للتوسع وتفعيل الإدارة وترسيخ الشفافية والاحترافية
- 04 الأدوار
عدم وضوح أدوار الموظفين خارج العائلة في الانتقال

تحديات ومخاطر الشركات العائلية Family Businesses Challenges & Risks

لمحة عن المبادرات الحكومية في ظل أزمة كوفيد 19

مبادرة تخفيف أثر الجائحة
غير المحددة القيمة

إعفاء وتأجيل بعض المستحقات
الحكومية (70 مليار ريال)

50 مليار ريال لدعم البنوك
والشركات الصغيرة والمتوسطة

50 مليار ريال لدفع مستحقات
الحكومة للقطاع الخاص

تحمل 60% من رواتب الموظفين
السعوديين في القطاع الخاص

مبادرة تخفيف أثر الجائحة
محددة القيمة

تمديد تأشيرات الخروج

استرداد رسوم
تأشيرات العمل

رفع الإيقاف الخاص بحماية
الأجور أو تصحيح النشاط
أو عدم دفع الغرامات

تحديات ومخاطر الشركات العائلية Family Businesses Challenges & Risks

اتسمت الشركات السعودية الأكثر استفادة من الدعم الحكومي خلال مدة الجائحة بـ:

التركيز على القطاعات
المستهدفة في رؤية
2030

خلق الوظائف
للمواطنين

تقديم خدمات
الواقع الجديد

تنمية المحتوى المحلي

المملكة العربية السعودية

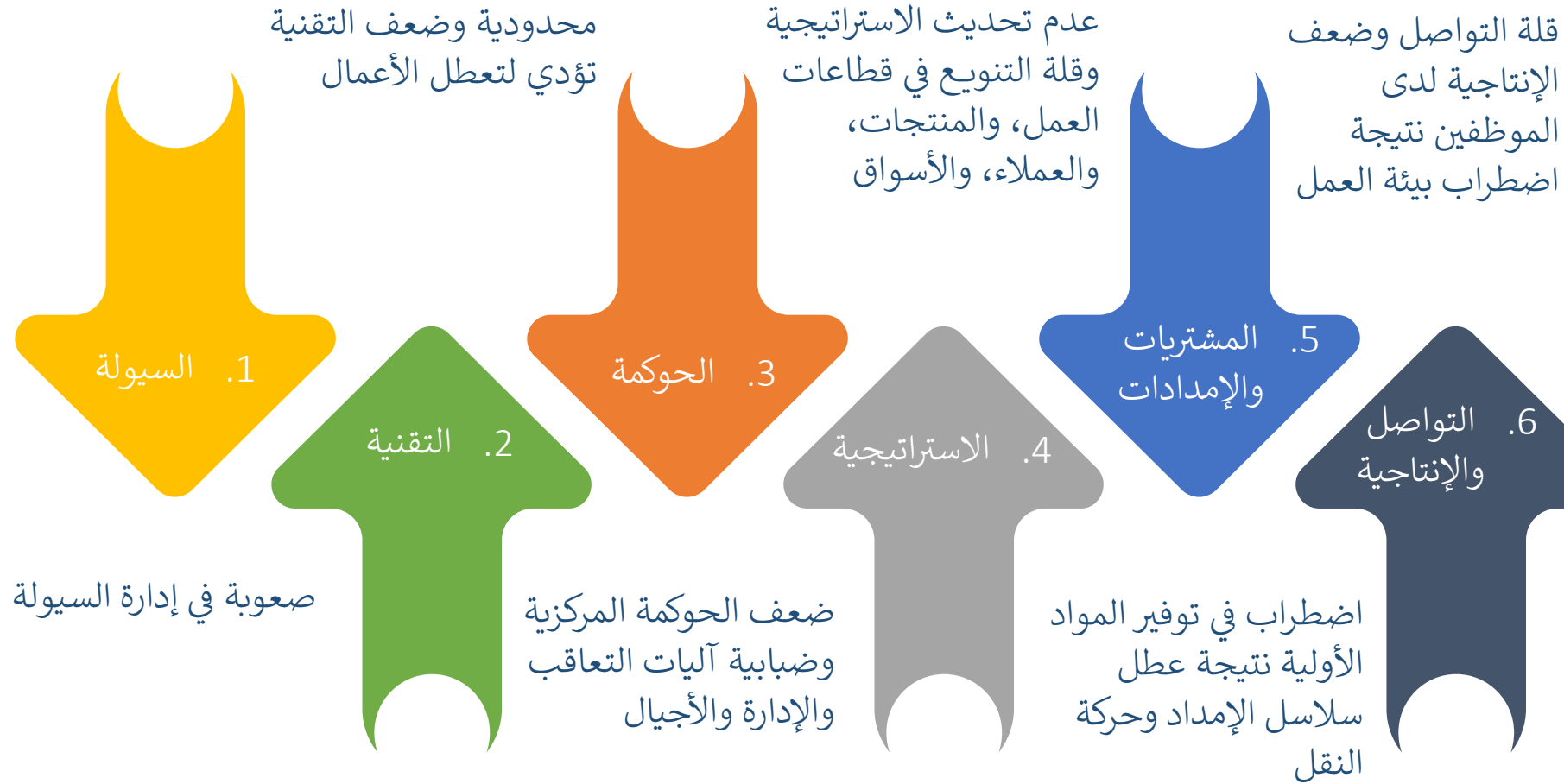
تحديات ومخاطر الشركات العائلية

Family Businesses Challenges & Risks



تحديات أزمة كوفيد 19
والخيارات المتاحة
للشركات العائلية

أبرز التحديات التي تواجه
الشركات العائلية في أزمة
كوفيد 19



تحديات ومخاطر الشركات العائلية

Family Businesses Challenges & Risks

عملية إدارة المخاطر في الشركات العائلية



☐ تحديد مخاطر الأعمال

☐ تخطيط وتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر

☐ الأهداف الاستراتيجية للأعمال

☐ مراقبة تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر

أنواع المخاطر في الشركات العائلية



☐ ملكية الأعمال والسيطرة عليها

☐ الحفاظ على الثروة وتعزيزها

☐ إعداد التقارير المالية والامتثال

☐ وحدة الأسرة والحوكمة

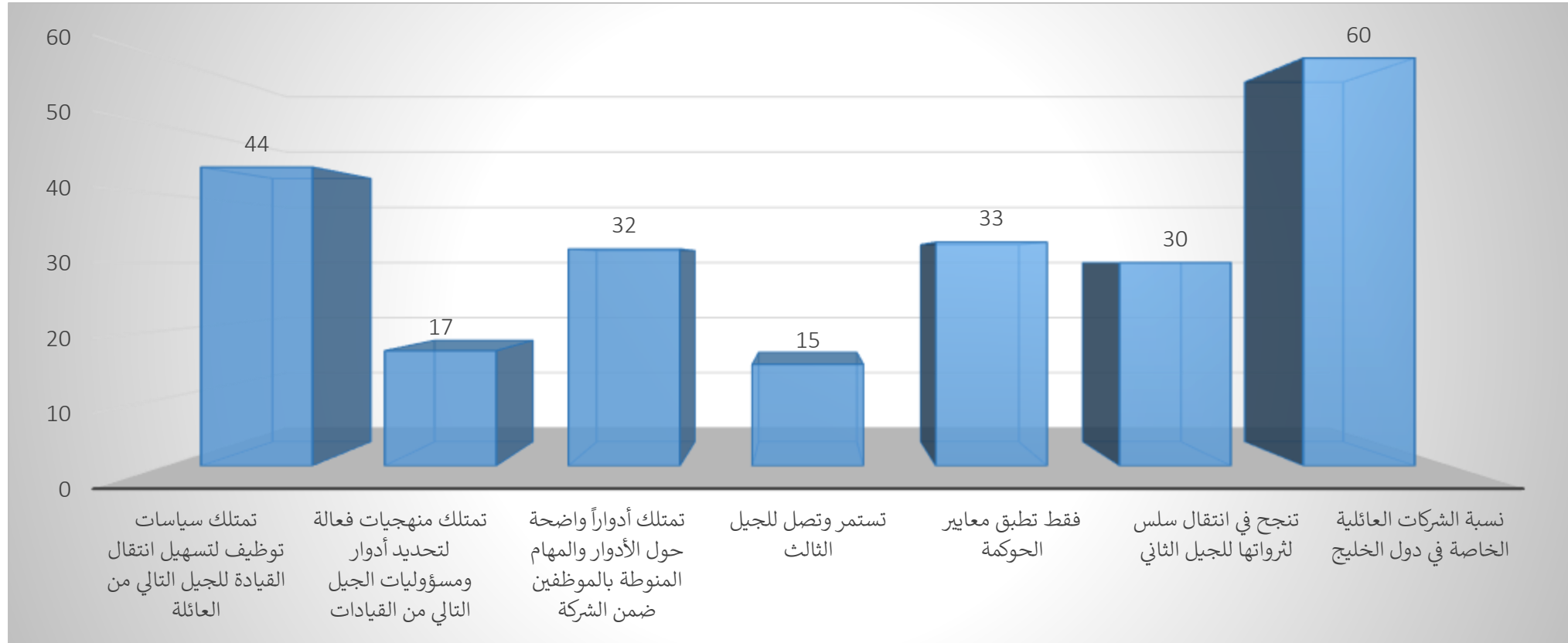


تحديات أزمة كوفيد 19
والخيارات المتاحة
للشركات العائلية

إدارة المخاطر في الشركات العائلية

تحديات ومخاطر الشركات العائلية

Family Businesses Challenges & Risks



تحديات رئيسية في منطقة الخليج العربي والشرق الأوسط
البيان الاقتصادي - ماكينزي

جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس



تحديات ومخاطر الشركات العائلية Family Businesses Challenges & Risks

الشركات العائلية تحتاج إلى التحول لمؤسسات

Family businesses need to be institutionalized

"Study Of The Management Consulting Company "Strategy

Previously Known As "Booz & Company"- Dubai - UAE

دراسة شركة الاستشارات الإدارية "استراتيجي" المعروفة سابقاً باسم "بوز أند كومباني" - دبي - الإمارات

تحديات ومخاطر الشركات العائلية Family Businesses Challenges & Risks

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

تواجه هذه الشركات حالياً 3 تحديات وعقبات رئيسة خلال سعيها لتحقيق تنمية مستدامة في مجال الأعمال، وهي:



1. مشاكل الانتقال من جيل إلى جيل آخر

2. صعوبة بيئات العمل

3. تعقيدات إضافية في نماذج الأعمال الحالية، وأخرى خاصة بتنوع المحافظ

تحديات ومخاطر الشركات العائلية Family Businesses Challenges & Risks

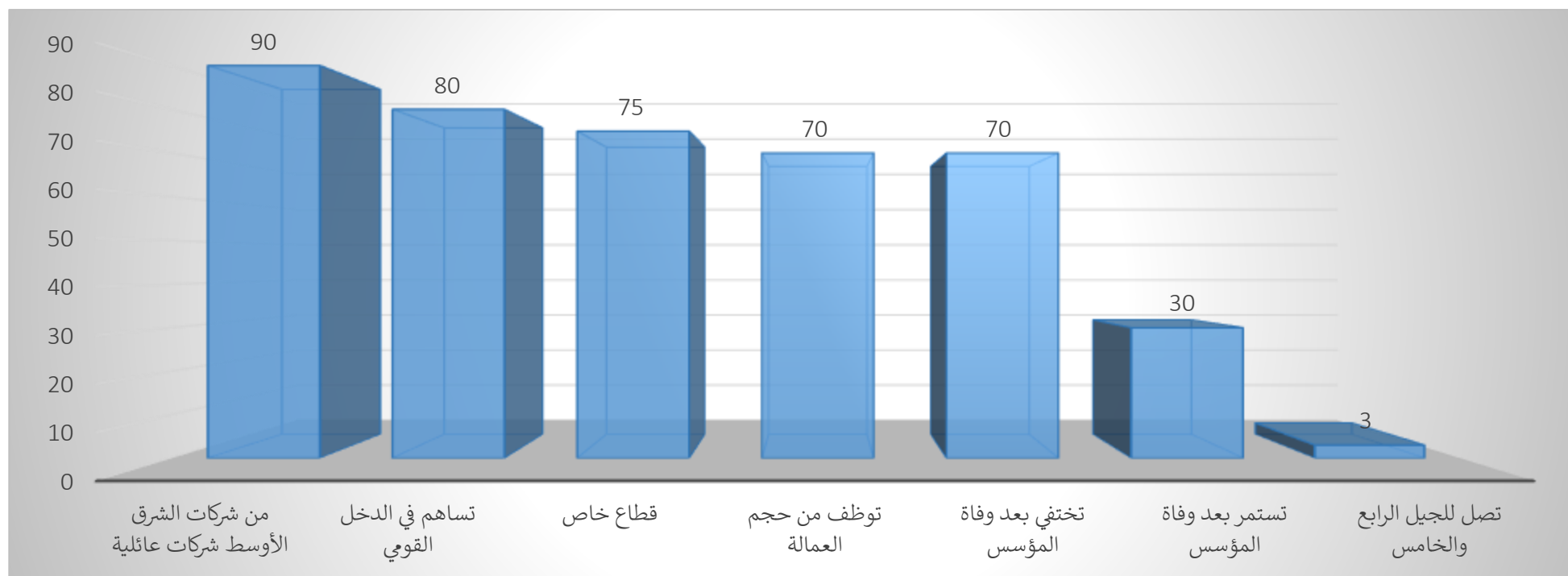
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

- وقالت الدراسة: غالباً ما يصطدم المؤسسون الأكبر سناً مع الجيل الجديد في العائلة من الذين يمتلكون طموحات وأفكار مختلفة حول الشركة ويرغبون بالمشاركة في صنع القرار.
- وغالباً ما تمتلك الشركة محفظة مجزأة تنتشر عبر فئات مختلفة من الأصول والمناطق الجغرافية والقطاعات، ما قد يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار والحاجة لمزيد من الرقابة.
- وأخيراً تستمر الظروف المالية الصعبة وزيادة المنافسة والتباطؤ الاقتصادي والابتكارات الجديدة في تهديد هذه الشركات.

دراسات وحقائق محلية وعالمية

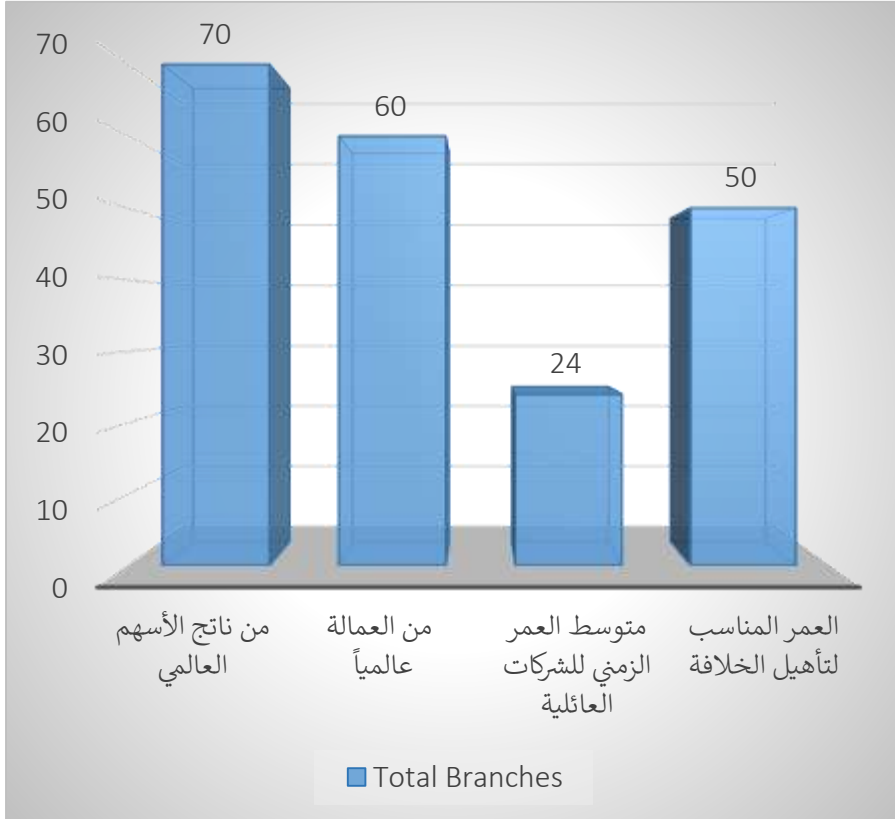
Local and international studies and facts

حقائق في الشرق الأوسط Facts



دراسات وحقائق محلية وعالمية

Local and international studies and facts



حقائق FACTS

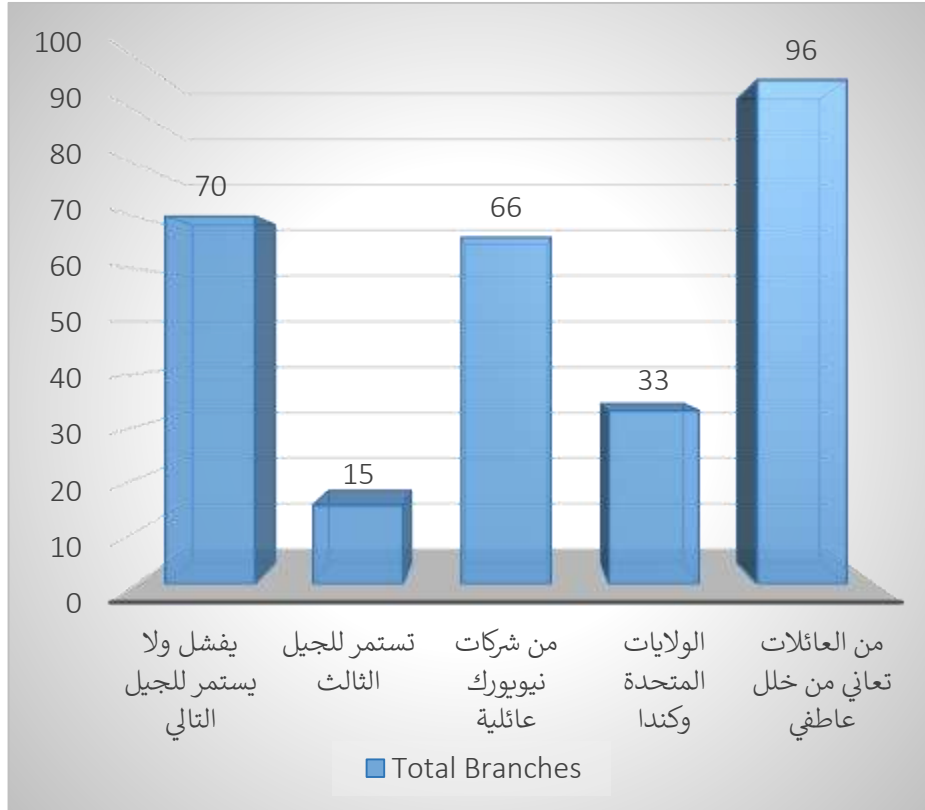
- تتجلى أهمية استمرارية الشركات العائلية إلى ما هو أبعد من نطاق الأسرة.
- بمساهمة تصل إلى 70% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي و60% من العمالة على صعيد العالم.
- متوسط العمر الزمني للشركات العائلية 24 عام.
- 50 عام هو العمر الزمني المناسب للتخطيط للأجيال التالية.

دراسات وحقائق محلية وعالمية

Local and international studies and facts

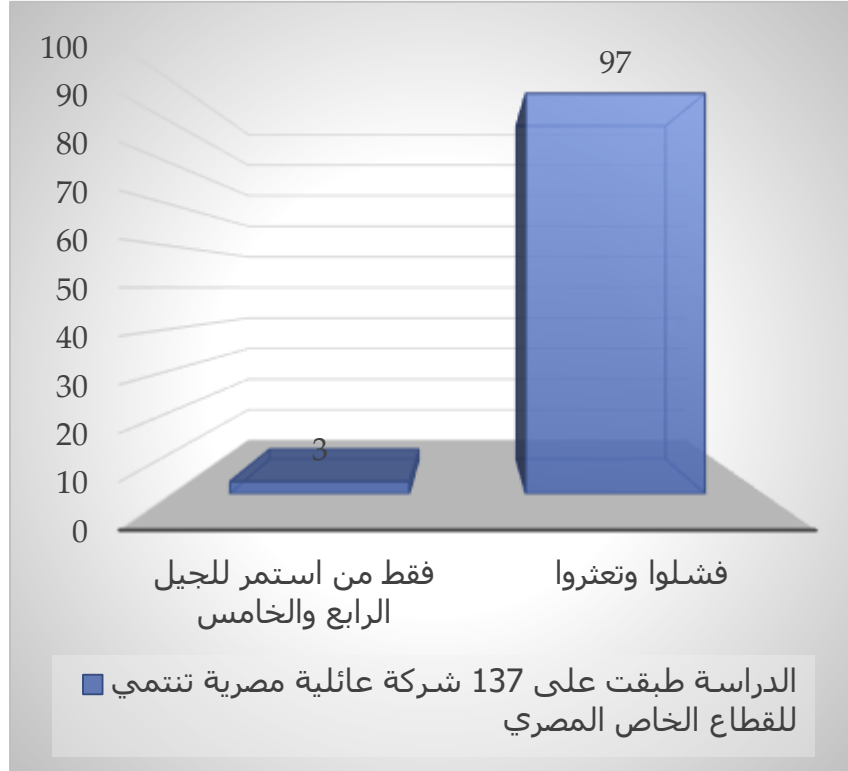
حقائق FACTS

- نموذج الشركات العائلية منتشر في الولايات المتحدة وكندا أكثر من العالم العربي، فحوالي ثلث الشركات المدرجة في قائمة شركات فورتشن هي 500 شركة عائلية.
- وحوالي ثلثي الشركات المدرجة في سوق نيويورك للأسهم هي أيضاً شركات عائلية.
- حسب المستشار في الإدارة والمؤلف الشهير جون برادشو يعاني 96% من العائلات من خلل عاطفي إلى حد ما.



دراسات وحقائق محلية وعالمية

Local and international studies and facts



اهتمام المسؤولين عن الشركات العائلية المصرية بأربع قضايا رئيسية هي:

1. قضية مدى السيطرة العائلية على إدارة الشركة.
2. قضية ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة.
3. قضية إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة.
4. قضية الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري.

دراسات وحقائق محلية وعالمية

Local and international studies and facts

وأوضحت الدراسة أيضاً:

- اختلاف أهمية هذه القضايا باختلاف أحجام شركات الدراسة.
- اختلاف القطاع الذي تنتمي إليه شركات الدراسة.
- اختلاف الشكل القانوني الذي تتخذه شركات الدراسة.
- اختلاف الأجيال المالكة لهذه الشركات.



دراسات وحقائق محلية وعالمية

Local and international studies and facts



- تمثل الشركات العائلية نسبة 95% من مجموع الشركات في المملكة العربية السعودية.
- أكد الخبراء عدم وصول 60% من الشركات العائلية في السوق المحلي إلى الجيل الثاني يجعلها عرضة للانحيار بسبب ضعف تطبيق نظام الحوكمة والتحول المؤسسي.
- 25% من الشركات التي تمتلكها عائلات سعودية لا تمتلك استراتيجيات وخططاً موثوقة لنقل الأعمال للجيل التالي.



أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثالثاً: أسلوب إدارة
سلوك المنظمة
OB Organizational
Behavior

ثانياً: إدارة الموارد البشرية
Human Resources
Management

أولاً: إدارة المنظمة
Management
Organization

أوجه القصور في الشركات العائلية Family business Failures & Shortcomings

أولاً: إدارة المنظمة Management Organization

1- عدم الفصل بين الملكية والإدارة:

- فالمؤسس قد يكون ممتازاً في التأسيس ولكن غير موفق في الإدارة.
- وأيضاً قصر العمر الزمني للشركات العائلية، حيث أثبتت الدراسات أن العمر التقريبي للشركات العائلية هو 24 عام فقط.
- بالإضافة إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي وعدم كفاءة الإدارة التنفيذية أو رؤساء مجلس الإدارة في أكثر الحالات التي نراها.



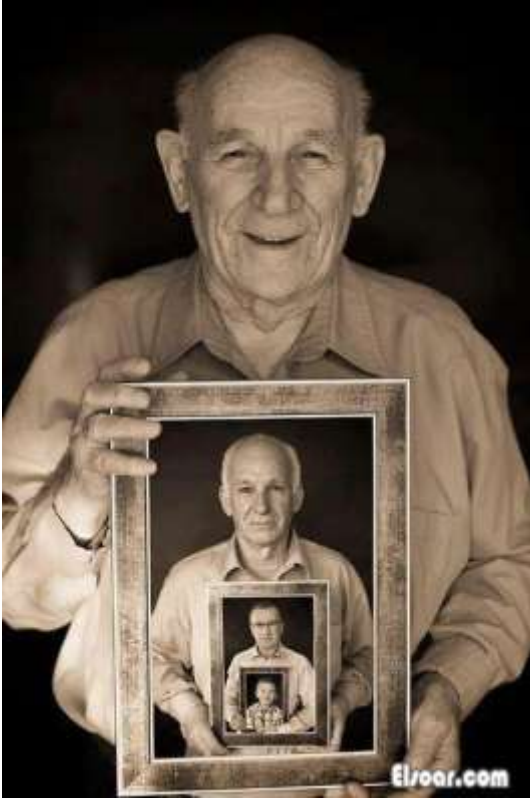
أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

أولاً: إدارة المنظمة Management Organization

2- تعاقب الأجيال وتردد المؤسس من ترك قيادة الشركة لمن يخلفه

- فمن يكون المدير القادم؟ مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس هي أكثر ما يدفع الشركات العائلية إلى قبرها، وتنتهي غالباً ببيع الشركة أو خسارتها وإفلاسها بعد اختلاف الورثة على رئاستها.
- فأقل من 15% من الشركات العائلية تعيش حتى جيلها الثالث بينما 70% من الشركات العائلية تفشل.



أوجه القصور في الشركات العائلية Family business Failures & Shortcomings

نجاح شركة عائلية صنع في ألمانيا



أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

أولاً: إدارة المنظمة Management Organization

3- Vision & Mission Strategic Goals عدم وجود خطة استراتيجية ورسالة ورؤيا للمنظمة واضحة ومفهومة لدى العاملين، وخاصة المستويات التي تلي الإدارة العليا وقد تعمل المنظمة على مراقبة العاملين وتصيد أخطائهم بدلاً من توضيح أهداف ورؤيا المنظمة، تحفيزهم وخلق الشعور لديهم بأنهم شركاء في النجاح، والذي سوف يعود عليهم بدون أدنى شك بالفائدة، ويؤدي إلى تطورهم وتقدمهم في أعمالهم.



أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

أولاً: إدارة المنظمة Management Organization

4- لا يوجد اتصال Communication



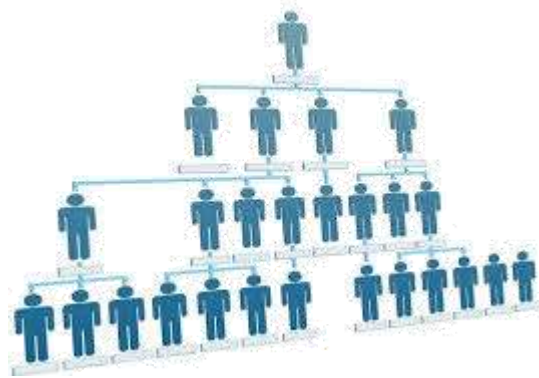
بين الملاك ومجلس الإدارة أو بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية التي تليها وبين الإدارات وبعضها (أفقياً ورأسياً) وهذا يؤدي إلى الشعور بعدم التكامل داخل الإدارة الواحدة، وأيضاً الشك في ناتج أداء الزملاء في الإدارات والتخصصات المختلفة وعدم الشعور بأن ناتج (أو مخرجات) كل فرد أو مجموعة هو مدخلات لفرد أو لمجموعة أخرى.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

أولاً: إدارة المنظمة Management Organization

5- عدم وجود هيكل علمي واضح ومدرّس للمنظمة Organization Structure



يتضح هذا في وجود اختلال غير عادي بين العنصر البشري العامل في المنظمة فمن المعروف أن هيكل المنظمة هو نموذج يعبر عن التفاعلات والتعاون بين الأفراد والإدارات المختلفة تصممه إدارة المنظمة، وذلك لربط واجبات وأهداف الأفراد والمجموعات وفرق العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

لم يساعد الهيكل التنظيمي للمجموعة في الوصول إلى الفعالية المطلوبة للتحكم في الإدارة.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

أولاً: إدارة المنظمة Management Organization

6- عدم الأخذ في الاعتبار تأثير البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية وثقافة المنظمة

External / Internal environment & Organizational Culture

ويؤدي هذا إلى شعور بعض العاملين بضغوط البيئة والأسرة، حيث أثرت على استعدادهم للعمل، وأيضاً عدم وجود ثقافة موحدة مناسبة مدروسة ومقننة أدى إلى شعور بعض العاملين بعدم تناسب واختلاف أساليب تفكير زملائهم وقيمهم مع ما يؤمنون به.



أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

أولاً: إدارة المنظمة Management Organization

7. كثير من المنظمات العائلية وحتى المتقدمة منها لا تعطي الإمكانيات والمكانة الملائمة لإدارة الموارد البشرية ويتركز اهتمام إدارة المنظمة على إدارات أخرى مثل إدارات المبيعات والتسويق والإنتاج والمالية والمحاسبة ظناً منها أن تلك الإدارات هي التي تحقق أهداف المنظمة.

الموارد البشرية هي "سر تميز" الإدارات، وفي هذا الصدد يقول أحد رواد الإدارة (إن أسرار نجاح التنمية لا ترجع إلى استخدام الثروات والموارد، بل ترجع إلى كفاءة استثمار طاقتها وأصولها البشرية، وهو من صميم عمل الإدارة).

فالعنصر البشري هو أغلى ما تملكه المنظمة.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

أولاً: إدارة المنظمة Management Organization

8. سيطرة الجيل القديم على القرارات في الشركة

- يحددون صلاحيات الجيل الجديد وينظرون لهم على أنهم متهورون ويفتقدون الخبرة
- يتعاملون مع الأبناء في الشركة كما يتعاملون معهم في المنزل وأنهم في المقام الأول أبناء لهم
- مع ذلك تظهر خبرة الجيل القديم في الأمور التقنية أو الفنية تتعلق بالمجال أو النشاط أكثر من التعلق بأسلوب الإدارة نفسه

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

أولاً: إدارة المنظمة Management Organization

9. مشكلة المدرسة القديمة Old School (لن أعيش في جلاباب أبي)

مع انتقال الإرث بطبيعة الحال إلى الأجيال القادمة يمكن أن يكون للأبناء خطط وميول لا ترتبط بنشاط الشركة أو يريدون الاستقلال وإنشاء مشاريعهم وشركاتهم الخاصة، وفي الحقيقة قد يكون لموقفهم أسباب شخصية مثل رفضهم الانخراط في الأعمال التي كانت سبباً في أخذ أبيهم منهم وإهماله لهم في وقت مضى، أو لفرضهم أسلوب إدارة المنظمة بسياسات وقيم ونماذج أعمال المدرسة القديمة Old School.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

أولاً: إدارة المنظمة Management Organization

10. عدم التركيز على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والانخراط الكبير في الأعمال الإدارية

يركز الملاك والمديرون على الانخراط بشكل مبالغ فيه في كل صغيرة وكبيرة في الشركة مثل الإجراءات الإدارية

اليومية والتوريدات ومشاكل العمال والموظفين اليومية، بدلاً من التركيز على التخطيط وتحديد الأهداف الاستراتيجية

للمنظمة، مما يؤدي لضعف الإنتاجية والاعتماد الكامل على صاحب العمل، مما يشتت تركيزه على القيام بدوره

في التطوير بشكل فعال.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

أولاً: إدارة المنظمة Management Organization

11. مشكلة الشراكة في بداية تأسيس الشركة

يكون للمؤسس في أغلب الأحوال شريك قد قام بإنشاء وبناء الشركة معه من الصفر، وعندما تنتقل حصة الشريك للورثة يحدث تضارب كبير وصراع على تولي الإدارة واتخاذ القرارات الهامة في الشركة اعتماداً على شراكتهم السابقة مع المؤسس وحصصهم أو أسهمهم وخبرتهم فيها.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings



ثانياً: إدارة الموارد البشرية Management Resources Human
نستطيع القول إجمالاً بأن هناك خلافاً واضحاً في كثير من المنظمات تتمثل
في عدم وجود إدارة موارد بشرية ذات فاعلية وكفاءة Efficiency & Effectiveness
تنهض بالأفراد وتنميتهم وتطورهم، بحيث يحققون أهداف المنظمة.
وينتج عن ذلك أوجه القصور التالية:

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثانياً: إدارة الموارد البشرية Management Resources Human

1- عدم وجود توصيف وتحليل وظيفي مدروس وفعال Job Description / Analysis

مرتبط بهيكل وأهداف المنظمة، ومرتبطة أيضاً بقدرات ومهارات العاملين، ويؤدي ذلك إلى تدني المستوى الوظيفي لبعض العاملين عن ما هو مناسب لقدراتهم ومهاراتهم، ولا يشبع حاجاتهم ودوافعهم للأداء.



أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثانياً: إدارة الموارد البشرية Management Resources Human

2- عدم وجود هيكل للمرتبات ومستوى الوظائف Salary Structure and grading System

وعدم وجود نظام الحوافز المرتبط بالأداء Pay For Performance

وهذا يؤدي إلى شعور بعض العاملين بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد

وأن الحافز المدفوع لهم ليس حافزاً، وإنما هو تعويض عن تدني الأجر.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثانياً: إدارة الموارد البشرية Management Resources Human

3- عدم وجود نظام واضح ومدرّس للمسار الوظيفي Career Path

وتطوير هذا المسار أي تطوير مسار الموظف Career Development

وهذا يؤدي إلى أن بعض العاملين لا يعرفون ما هو مستقبلهم في المنظمة ولا يعرفون فرص الترقّي المتاحة أمامهم.

بالإضافة إلى عدم وجود قرارات واضحة لتحديد آليات توظيف وترقية أفراد العائلة.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثانياً: إدارة الموارد البشرية Management Resources Human

4- عدم وجود نظام تقييم وقياس أداء فعال Performance Appraisal Effective

وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بأن الإدارة لا تقيم العاملين على أساس الكفاءة والأداء (Objective) ولكن على أسس شخصية (Subjective) فمن المعروف أن نظام تقييم الأداء هو عملية تحديد الأداء المتوقع من الموظف أو العامل، وقياس وتقييم وتسجيل أدائه الفعلي، ومقارنة الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي واستخلاص النتائج، وموافاة الموظف والعامل بهذه النتائج بهدف تحسين أدائه.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

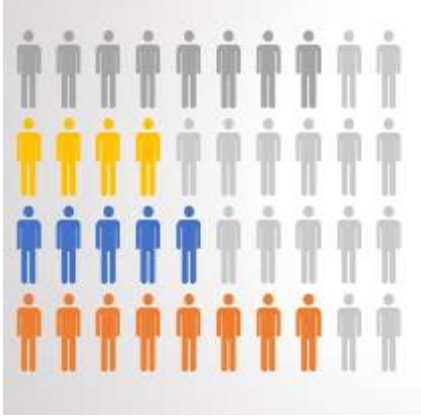
ثانياً: إدارة الموارد البشرية Management Resources Human

5- عدم وجود أساس علمي ثابت للتوظيف والاختيار والتعيين Recruitment & Selection

فمعظم التعيينات لا تتم بالطريقة الصحيحة بحيث يمكن وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب وقد لا يوجد أصلاً احتياج لمثل هذه العمالة، وينتج عن هذا بطالة مقنعة وهي أخطر بكثير من البطالة المعروفة. وهذا يؤدي إلى تدمير الموظفين الآخرين من خارج العائلة بسبب المحسوبية.

أوجه القصور في الشركات العائلية Family business Failures & Shortcomings

دراسة 123 شركة عائلية في آسيا والمحيط الهادي ومنطقة الشرق الأوسط
تشكل الشركات العائلية في العديد من البلدان العمود الفقري لاقتصاداتها،
علاوة على أنها شريان الحياة لخلق فرص العمل



وقد أظهرت الدراسات أن مجالس الإدارة في الشركات العائلية أقل تنوعاً وتأثيراً
مقارنة بنظيراتها من الشركات غير العائلية، وغالباً ما تكافح من أجل جذب واستبقاء المواهب لديها.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثانياً: إدارة الموارد البشرية Management Resources Human

6- تمكين العاملين Employees Empowerment

عدم إعطاء الفرص للعاملين وتمكينهم من أداء عملهم - يؤدي ذلك إلى شعور العاملين بأنهم مراقبون وأن المنظمة تتربص بهم وتتصيد أخطاءهم.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثانياً: إدارة الموارد البشرية Management Resources Human

7- عدم وجود كتيب الموارد البشرية HR Manual

ويحتوي على السياسات والنظم والتعليمات الخاصة بالموارد البشرية، وهذا يؤدي إلى كثير من أخطاء العاملين نتيجة لعدم وضوح تلك السياسات والنظم، ويفسح المجال إلى الاستثناءات التي تؤدي إلى إحباط العاملين وعدم شعورهم بالمساواة، وبالتالي عدم الولاء للمنظمة.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثانياً: إدارة الموارد البشرية Management Resources Human

8- تعيين موظفين جدد بنظام مرتبات جديد

- الجيل الجديد عندما يتولى زمام الأمور يأخذ الحماس لتعيين مهارات جديدة تخدم رؤيتهم في التطوير
- غالباً يبحثون عن كفاءات ذات خبرة في شركات متعددة الجنسيات، متجاهلين عبء رواتبهم الكبيرة وعدم الاستقرار من خلال خلق معدل دوران عمالة مرتفع (turnover)، حيث تعود هؤلاء على نظام إداري معين وتنظيم كبير، وتقسيم للصلاحيات والأدوار داخل الشركة، وعدم مركزية القرار في يد شخص واحد، كما أن اختلاف الثقافة المهنية بينهم وبين الحرس القديم للشركة تجعلهم يستقيلون من مناصبهم.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثانياً: إدارة الموارد البشرية Management Resources Human

9- الأمان الوظيفي

- يمتلك الكثير من الموظفين في الشركات العائلية درجة عالية من الأمان الوظيفي.
- يعود ذلك لكون بعض المؤسسين يتأثرون عاطفياً بكون بعض الموظفين قد شاركوا في بناء الشركة وبمعتقدات خاطئة عن قطع الأرزاق، وأن فصل الموظف يعني إلغاء دخل مادي كان يعتمد عليه في إعالتة لعائلته.
- يعد هذا من أبرز المشاكل التي تواجهها الشركات العائلية، إذ يعمل ذلك على الحد من إنتاجية العاملين وإحداث خلل في توزيع المهام وسير الإجراءات وظهور البطالة المقنعة.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثانياً: إدارة الموارد البشرية Management Resources Human

10- افتقار الشركة العائلية لسياسة إدارية داخلية واضحة No Policy

يشكل عدم وجود سياسة واضحة ومكتوبة في معظم الشركات العائلية واحدة من كبرى المشاكل الجدية التي تواجهها، ويخلق ذلك تضارباً بين الموظفين، فمثلاً:

- عدم تحديد نظام واضح محدد للإجازات والعطل يجعل الجميع غير منتظم في العمل، ويزيد نسب الغياب والمقارنات، ويؤثر على الإنتاجية، ويخلق نوعاً من الفوضى طالما لا يوجد نظام رقابة مطبق بصرامة وفعال.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثالثاً: أسلوب إدارة سلوك المنظمة (OB) Organizational Behavior

من المعروف أن علم سلوك المنظمة (OB) هو مجال الدراسات الذي يدرس ويتحقق من سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمة بغرض استخدام نتائج هذه الدراسات والمعلومات لتحسين فاعلية المنظمة
Organization Effectiveness.



أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثالثاً: أسلوب إدارة سلوك المنظمة (OB) Organizational Behavior

1- عدم مراعاة المساواة بين العاملين طبقاً لنظرية المساواة Equity Theory

وطبقاً لهذه النظرية فإن الأفراد يقارنون أعمالهم من مدخلات ومخرجات بالآخرين، وتكون لديهم ردود أفعال لإزالة أي عدم مساواة أو عدالة، ويؤدي عدم وجود مساواة بين العاملين إلى خلق حساسيات بينهم.



أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثالثاً: أسلوب إدارة سلوك المنظمة (OB) Organizational Behavior

2- عدم الاهتمام بقواعد تقليل ضغوط العمل وإدارة الصراعات داخل المنظمة

Reducing Job Stress & Manage Conflicts

- الصراع على السلطة والإدارة بين أفراد العائلة.
- انتقال الصراعات الشخصية بين أفراد العائلة من المنزل إلى بيئة العمل.
- فيؤدي هذا إلى أن بعض العاملين يشعرون بضيق وعدم ارتياح أثناء ممارستهم أعمالهم، والبعض الآخر يشعرون بعدم الراحة وخاصة وهم في طريقهم إلى المنظمة.



أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثالثاً: أسلوب إدارة سلوك المنظمة (OB) Organizational Behavior

3- عدم إرضاء العاملين وتحفيزهم Job Satisfaction & Motivation

عدم الاهتمام بنظم ونظريات إرضاء العاملين وتحفيزهم يؤدي إلى تقليل دوافع الأداء، ومن ثم نقص الإنتاجية نتيجة لارتفاع معدل دوران العمالة والتمارض والتغيب عن العمل.

بالإضافة إلى أن أغلب الشركات العائلية تتمتع بعدم وجود الخصوصية الشخصية.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثالثاً: أسلوب إدارة سلوك المنظمة (OB) Organizational Behavior

4- مشكلة الحرس القديم في الشركة Old Guards

- الحرس القديم هم الملاك أو المديرون أو الموظفون الذين شهدوا تأسيس الشركة وساهموا في بنائها.
- استمروا بالعمل في الشركة لفترات طويلة تصل لما يزيد عن 20 عام ويتميزون بولائهم الكبير للشركة.
- يملكون قوة وسلطة كبيرة في المؤسسة، وبالرغم من معرفتهم وخبرتهم بمجال عمل الشركة فإنهم يشكلون أحد أهم أسباب فشل الأنظمة الإدارية في الشركات العائلية؛ وذلك لتمسكهم بنمط عمل روتيني يفتقر إلى الإبداع والمبادرة ومواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في مجال إدارة وريادة الأعمال.
- بالإضافة إلى أنهم لا يتقبلون فكرة أن الجيل الجديد سيدير الشركة، ويملك حق اتخاذ قرارات عملية.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

ثالثاً: أسلوب إدارة سلوك المنظمة (OB) Organizational Behavior

5- أنت شبهي؛ إذن أنت موجود!

تفتقد الشركات العائلية أسلوب الإدارة التقليدية في تعيين أشخاص من خلفية اجتماعية وثقافية وعقائدية تنحاز إلى جهة واحدة، مما يحدد ثقافة الشركة ويحصرها في جانب معين يفتقر إلى ثقافة التنوع الذي يسعى إليه نظام وأسلوب تطوير الشركة الجديد لتوسيع الشركة بقيادة الجيل الجديد، مما يؤدي إلى أن الموظفين الجدد يتركون الشركة لأنهم لم يتم دعمهم بالشكل الكافي.

أوجه القصور في الشركات العائلية

Family business Failures & Shortcomings

أود أن أشير إلى أن ما جاء بهذه المحاضرة لا يمثل كل أوجه القصور في المنظمات العائلية، وبالتالي لا يمثل كل الاقتراحات للنهوض بالشركات العائلية، ولكن تمثل الغالبية منها، وقد تتناسب مع بعض المؤسسات دون غيرها، بل وإن من الإنصاف القول بأن بعض المنظمات في الشرط الأوسط لديها أنظمة متطورة وفعالة في مجال تنمية الجانب الإداري والتخطيطي وجانب العنصر البشري، وخاصة المنظمات الدولية والمتعددة الجنسيات ومنظمات القطاع الخاص الاستثماري.

ما تم شرحه في المحاضرة

1. Family businesses Challenges & risks
 2. Local and international studies and facts
 3. Family business Failures& Shortcomings
1. تحديات ومخاطر الشركات العائلية
 2. دراسات وحقائق محلية وعالمية
 3. أوجه القصور في الشركات العائلية



المحاضرة الثالثة

استراتيجيات إنجاح الشركات العائلية

Family Business Success Strategies



سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية
 2. عوامل استمرارية الشركات العائلية
 3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي
 4. أسلوب الإدارة المنفردة في الشركات العائلية
1. Make a better decision for your family business
 2. Factors of family business continuity
 3. Fb from a psychological & emotional perspective
 4. (One Man Show) Style of Management

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business

تواجه الشركات العائلية أحياناً لحظات تضطر فيها إلى اتخاذ قرارات مصيرية قد تترك تبعات هائلة على مستقبل العائلة والشركة أيضاً، مثل:



- "من يجب أن يكون الرئيس التنفيذي المقبل للشركة - ابنتي أم ابني؟"
- "هل يجب أن نشترى حصة ابن عمنا في الشركة؟"
- "هل يمكننا الوثوق بأعضاء مجلس الإدارة الذين لا ينتمون إلى العائلة في اتخاذ القرارات الأساسية التي تمس شركتنا؟"

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business



الشركات العائلية الناجحة تبنى من أربع غرف مستقلة مثل المنزل وتفرشها بالأثاث المناسب، وهذه الغرف الأربع:

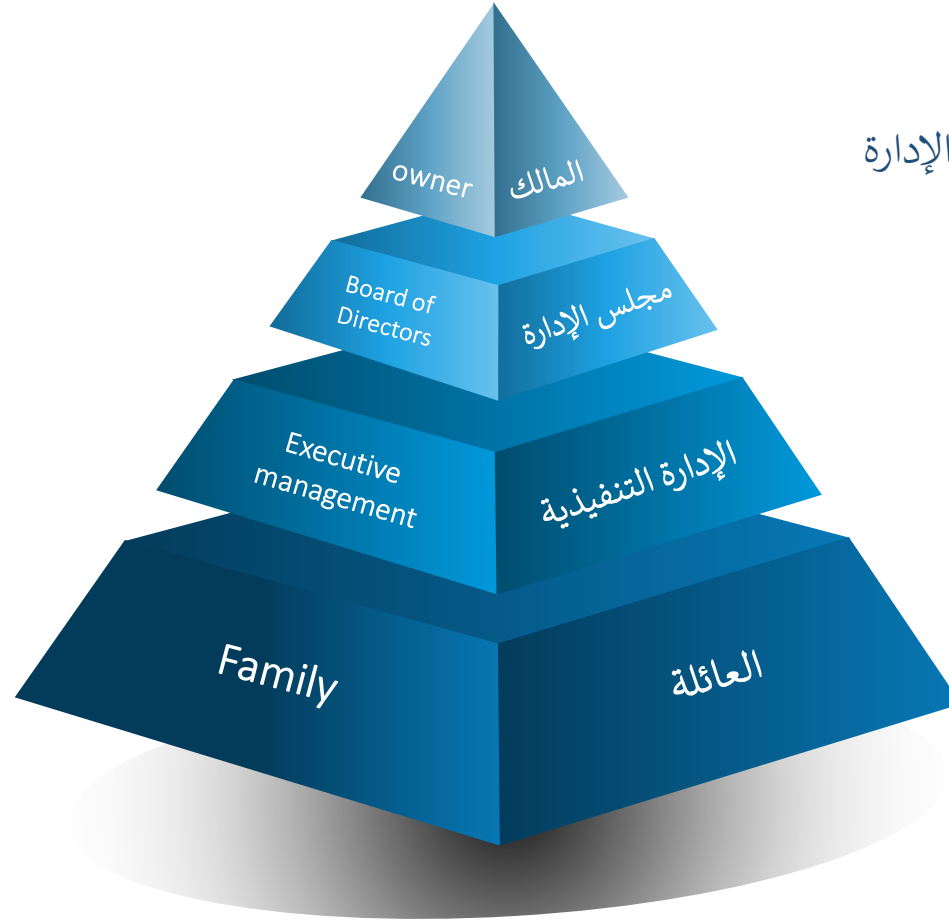
- تخضع لهرمية أو تراتبية واضحة
- هناك فيض من القرارات الحساسة التي تتخذ في كل واحدة من هذه الغرف

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business

غرفة مجلس الإدارة Board room
تراقب أداء الشركة، وهي من يوظف
الرئيس التنفيذي أو يطرده من منصبه

غرفة العائلة Family room
هي المسؤولة عن ضمان وحدة الكلمة
في الشركة، وتطوير المواهب العائلية



غرفة المالك Owner's room
يضع الأهداف العليا للشركة، وينتخب مجلس الإدارة

غرفة الإدارة التنفيذية Executive Management Room
توجّه العمليات، فالرئيس التنفيذي
غير العضو في العائلة

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business



1. غرفة المالك/ الملاك Owner's room

هو من يضع الأهداف العليا للشركة وينتخب مجلس الإدارة، ففي غرفة المالك تتبع السلطة والصلاحيات من الشخص الذي يسيطر على الأسهم، أو النسب الأكبر

- بصورة مباشرة أو عبر صناديق استثمارية.
- هو أيضاً من يضع سياسة توزيع أرباح الأسهم.

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business



2. غرفة مجلس الإدارة Board room

- تراقب أداء الشركة بشكل عام.
- هي من يوظف الرئيس التنفيذي أو يطرده من منصبه.
- يؤثر أعضاء مجلس الإدارة في بعضهم، فالتأثير متبادل في الآراء بالإجماع أو بالانتخاب.

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business



3. غرفة الإدارة التنفيذية Executive Management Room

- توجه العمليات، فالرئيس التنفيذي غير العضو في العائلة.
- في الأغلب يديرون مؤسسات قائمة على التراتبية والهرمية.
- تتخذ القرارات على أساس العوائد المالية.
- يتخذون قرارات يومية حول كيفية تنفيذ استراتيجية الشركة.
- لا قرار لهم بخصوص سياسة توزيع أرباح الأسهم.

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business

4. غرفة العائلة Family room

- هي المسؤولة عن ضمان وحدة الكلمة في الشركة وتطوير المواهب العائلية - الذين يمكنهم الانتقال إلى الغرف الأخرى إذا باتوا يمتلكون المؤهلات والمهارات المطلوبة.
- فتدير شركاتها بناءً على التصويت والإجماع، وتتخذ قراراتها بناءً على تأثير هذه القرارات على إرث الشركة وريادتها في السوق.

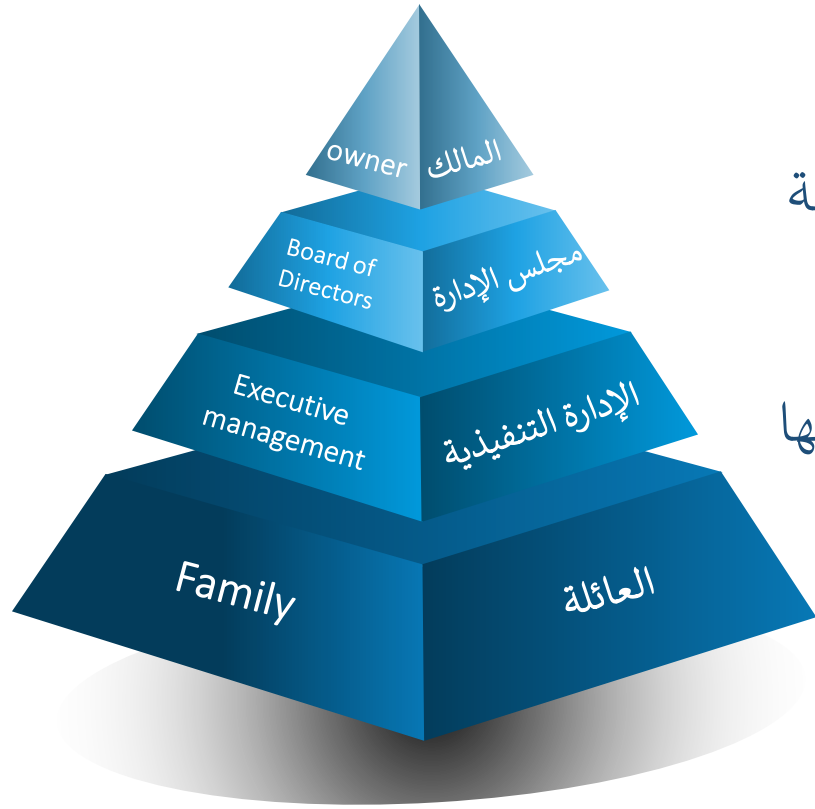


1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business

4. غرفة العائلة Family room

- أما أعضاء العائلة - فمن جهمهم لا يستطيعون أن يدخلوا إلى أي غرفة في أي وقت يشاءون.
- بل يجب أن تكون هناك آلية واضحة لنقل رغبات العائلات وحاجاتها إلى الغرف المناسبة.
- كما أن غرفة العائلة لا تقبع فوق الغرف الأخرى.



1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business

4. غرفة العائلة Family room

- الغرفة الأخرى ليست مسؤولة أمام العائلة.
- غرفة العائلة تسير بمحاذاة تلك الغرف، وهي تجسد وحدة العائلة، وهذا عنصر هام للمحافظة على حالة الحسم للقرارات في جميع أرجاء الشركة العائلية.
- الغرفة العائلية هامة أيضاً من حيث أنها بمثابة منتدى للتعامل مع النزاعات والتوترات العائلية التي يمكن أن تؤدي إلى حصول انقسام في الغرف الأخرى.



1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business



- تعمل الأنظمة المتبعة في الشركات العائلية الناجحة على توجيه القرارات إلى الغرفة المناسبة، في حين أن أفراد العائلة وغيرهم يؤدون أدواراً مختلفة ويتصرفون بطريقة مختلفة في كل غرفة من هذه الغرف.
- كما أن منبع السلطة والصلاحيات الكامن وراء اتخاذ القرارات يتباين من غرفة إلى أخرى.
- يساعد هذا النموذج القائم على الغرف الأربع في رسم حدود للقرارات.

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business



ثلاثة تحديات متكررة وأساسية خلال عملية اتخاذ القرارات

1- البيوت المؤلفة من غرفة واحدة - الشركة العائلية (أ)

- قد تحولت غرفة تناول الطعام إلى غرفة مجلس إدارة، وغرفة للمالك، وغرفة للإدارة التنفيذية، وغرفة عائلية، وفي جلسة واحدة فقط!
- هذه النقاشات بمثابة حوارات ودية نادراً ما تقود إلى اتخاذ أي قرار وهو واحد من أكبر التحديات (والمخاطر) التي تواجه أي شركة عائلية.

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business

1. البيوت المؤلفة من غرفة واحدة - الشركة العائلية (أ)

- فالشركة العائلية المؤلفة من غرفة واحدة تشبه السقيفة الكبيرة التي قد يعيش فيها شخص أعزب، أي المخزن الذي جرى تحويله بحيث أصبح إسطبل الحيوانات، وغرفة النوم، والمرحاض، والمطبخ في مكان واحد.
- فالعديد من الشركات العائلية تتبع هذه (الطريقة غير الرسمية) في تبادل المعلومات.
- وغالباً ما يكون (غياب الوعي) هذا أمراً قديماً وموروثاً من التاريخ السابق للشركة.



1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business



1. البيوت المؤلفة من غرفة واحدة - الشركة العائلية (أ)

فإذا ما قرر هذا الشخص الأعزب أن يتزوج وينجب أطفالاً، فإنه بحاجة إلى بيت أكبر بجدران تفصل بين الغرف؛ حيث يجب أن يكون هناك مطبخ منفصل، وغرف منفصلة لتناول الطعام، وللجلوس، وللنوم.

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business



1. البيوت المؤلفة من غرفة واحدة - الشركة العائلية (أ)
والأمر ذاته ينطبق على شركة العائلة التي تكبر وتتحول من كيان يمتلكه شخص
مؤسس ويديره بنفسه إلى نظام عائلي أكبر، ففي هذه الحالة يتعين على الشركة
أن تتطور وتتبنى نظاماً أكثر تعقيداً يناسب وضعها الجديد.

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business

2. الغرف المفقودة - العائلة (ب)

- كان مجلس الإدارة يضم أفراداً من العائلة وأفراداً آخرين من خارج العائلة، ولكن كان هناك مشكلة عامة، ألا وهي أن غرفة المالكين كانت مفقودة من البيت.
- فقد كان المالكون وبملاء إرادتهم قد تخلوا عن سلطتهم لصالح أعضاء مجلس الإدارة وهذا التفويض الممنوح إلى مجلس الإدارة سمح له عملياً بانتخاب نفسه.
- في نهاية المطاف، كانت هناك أغلبية من الأعضاء الخارجيين الغرباء في مجلس الإدارة بحيث أن نفوذ الأعضاء من المالكين أخذ بالتراجع.



1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business

2. الغرف المفقودة - العائلة (ب)

- وبالتالي هذا المجلس أخفق في تقديم رأي متماسك بخصوص القضايا والقرارات المتعلقة بالمالكين.
- إن امتلاك شركة عائلية دون وجود غرفة للمالكين يشبه امتلاك فيلا كبيرة دون مطبخ.
- غرفة المالكين هي أكثر الغرف المفقودة في الشركات العائلية، على الأقل في الولايات المتحدة الأمريكية، فإذا لم تكن هناك غرفة للمالكين؛ فإن الرابطة بين العائلة والشركة تنقطع.



1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business

2. الغرف المفقودة - العائلة (ب)

حل هذا الخلل:

- أنشأوا مجلساً أو غرفة للمالكيين لتؤدي المطلوب منها بفعالية.
- قاموا بتدعيم معلوماتها حول الشركة قبل انتخاب ممثلين عنها منحتهم الصلاحيات والسلطات الكاملة لوضع رؤيتهم للشركة واختيار مجلس الإدارة.
- استغرق الأمر وقتاً، لكن العائلة استعادت سيطرتها اليوم على شركتها.



1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business

3. الغرف الفوضوية - العائلة (ج)

- كانت تملك غرفة لمجلس الإدارة تضم رئيساً تنفيذياً / رئيساً لا ينتمي للعائلة ويتسم أداؤه بالضعف، وكان يهيمن على مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة الذين ينتمون إلى العائلة والذين كانوا غير مهتمين كثيراً بالعمل ويفتقرون إلى الخبرة.

- وعندما كان مجلس الإدارة يجتمع، كان هذا الرئيس التنفيذي / الرئيس هو من يدير الأمور، حيث كان هو من يختار المعلومات التي يعتقد أنها هامة.



1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business

3. الغرف الفوضوية - العائلة (ج)

- كما كان يجيب عن أسئلة أعضاء مجلس الإدارة من أفراد العائلة بمستوى مُربك من التفاصيل لم يكونوا قادرين على فهمه. وكان المالكون يقولون بأنهم يشعرون وكأنهم "أغبياء" خلال اجتماعات مجلس الإدارة.
- الرئيس التنفيذي/ الرئيس أصر على الحصول على تعويضات ورواتب مغرية جداً لكن غير مرتبطة بالأداء.
- أما المالكون من جهة أخرى، فقد قيل لهم أن لن تكون هناك توزيعات أرباح لسنتين على الأقل.
- ومن الواضح أن غرفة مجلس الإدارة كانت تفتقر إلى الأشخاص المناسبين.



1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business



3. الغرف الفوضوية - العائلة (ج)

- وضع الأشخاص المناسبين في غرفة مجلس الإدارة ليس بالمهمة السهلة.
 - إن مجلس الإدارة هو بمثابة المحكّم المسؤول عن تحقيق الإنصاف
- فإذا ما تمكّن مجلس الإدارة الفعال من حل المشاكل بأكبر قدر ممكن من عدم الانحياز؛ فإنه سيساعد في إحلال الاستقرار في الشركة العائلية عبر الأجيال.

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية

1. Make A Better Decision For Your Family Business

3. الغرف الفوضوية - العائلة (ج)

- تتضمن عملية تنظيف غرفة مجلس الإدارة الموازنة بين الأعضاء المالكين والأعضاء المستقلين الغرباء في حين أن عضوية أفراد العائلة في مجلس الإدارة تقتصر على من يمتلكون معرفة عميقة بالشركة وملزمين بها، وليس الأفراد الذين يدخلون إلى المجلس بهدف "حماية" حصتهم في الشركة.
- انتخاب مجموعة من الأعضاء المستقلين الأقوياء في مجلس إدارة الشركة، ونقل بعض النقاشات والقرارات من غرفة مجلس الإدارة إلى غرف المالكين، حيث يمكن للمالكين من أفراد العائلة مناقشة مخاوفهم واتخاذ القرارات المتعلقة بالملكية خارج التأثير والنفوذ المباشرين للرئيس التنفيذي.



2. عوامل استمرارية الشركات العائلية

2. Factors of family business continuity

ما الذي يسبب الفجوة من حيث الكفاءة بين الشركات العائلية؟

- مجلس إدارة مهني لا يضم إلا المؤهلين من أفراد العائلة
(مجالس إدارة مستقلة ولجان فرعية مناسبة بمقدار الضعف).
- التمويل الخارجي: زيادة رأس المال من خلال مستثمرين خارجيين، بما في ذلك صناديق الأسهم الخاصة، ومستثمرين استراتيجيين، وأفراد من ذوي الخبرة المالية.

2. عوامل استمرارية الشركات العائلية

2. Factors of family business continuity

ما الذي يسبب الفجوة من حيث الكفاءة بين الشركات العائلية؟

- أنظمة المراقبة والمعلومات: مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل شهري تقريباً - وليس ربع سنوي - والاستفادة من نظم تخطيط موارد الشركة بشكل دوري.
- على سبيل المثال: الاستفادة من إدارة علاقات العملاء.

2. عوامل استمرارية الشركات العائلية

2. Factors of family business continuity

ما الذي يسبب الفجوة من حيث الكفاءة بين الشركات العائلية؟

- الدمج والاستحواذ: مثل انضمام أقسام مختصة في عمليات الدمج والاستحواذ، و النجاح في إتمام صفقات الدمج والاستحواذ بمقدار الضعف.
- العلاقات وحل النزاعات: تأسيس علاقات راسخة مع الجهات الحكومية والشركات العائلية الأخرى، واستحداث آليات منهجية لتسوية النزاعات من أجل تفادي الخلافات على صعيد الأسرة والعمل.

2. عوامل استمرارية الشركات العائلية

2. Factors of family business continuity

ما الذي يسبب الفجوة من حيث الكفاءة بين الشركات العائلية؟

- الشراكة مع الشركات الاستشارية وشركات الأسهم الخاصة: شملت الدراسة أيضاً الظروف التي تساهم فيها الشراكة مع الأسهم الخاصة بتسريع عملية إضفاء الطابع المؤسسي على شركة عائلية، استناداً إلى مقابلات أجريت مع 14 شركة أسهم خاصة متمرسه في مجال الاستثمار في الشركات العائلية.

3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

قصة قصيرة (عائلة آدم)



- ما هي أفضل وسيلة للتعامل مع والدي؟
- كيف يمكن إقناعه بأن هناك طرقاً أفضل لإدارة الأعمال؟
- لقد حاولت جاهداً حثه على قبول أفكاري، لكن مهارات الإصغاء لديه معدومة.
- أتساءل في الحقيقة عن مدى تقديره لرأيي.
- ما يحزنني هو رفضه تقبل فكرة أن العالم يختلف كثيراً عما كان عليه عندما أنشأ شركته.
- علينا القيام بالأمور بشكل مختلف إن أردنا الحفاظ على شركتنا العائلية للمستقبل.
- بهذه الكلمات الساخطة، عبّر آدم (اسم مستعار) عن إحباطه.

3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

قصة قصيرة (عائلة آدم)

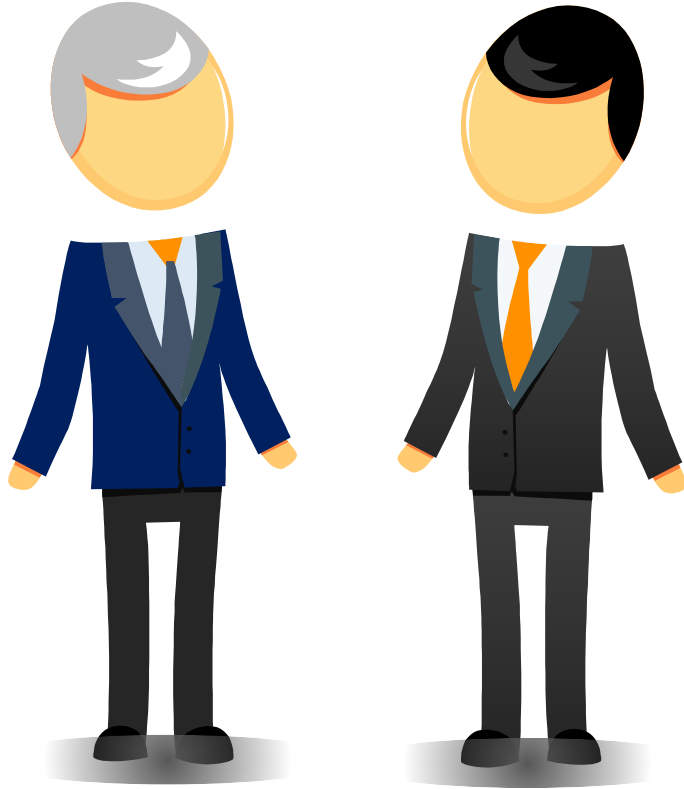


- لقد جاءني آدم طالباً مساعدتي في إدارة والده.
- وكان والده "جابر" رائد أعمال قام بإنشاء مؤسسة ضخمة، إلا أن الزمن الحالي مختلف عما كانت عليه الأمور سابقاً، وذلك في ظل العالم الرقمي الذي أثر بشدة على الأعمال التجارية.
- استمر الأب بطرق إدارته التقليدية رغم مناشدات آدم لوالده باتباع مناهج إدارية جديدة، وبات الجميع مدركاً أن الخلاف حول كيفية إدارة الشركة للمضي قدماً يؤثر بشكل كبير على أعمالها.

3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

قصة قصيرة (عائلة آدم)



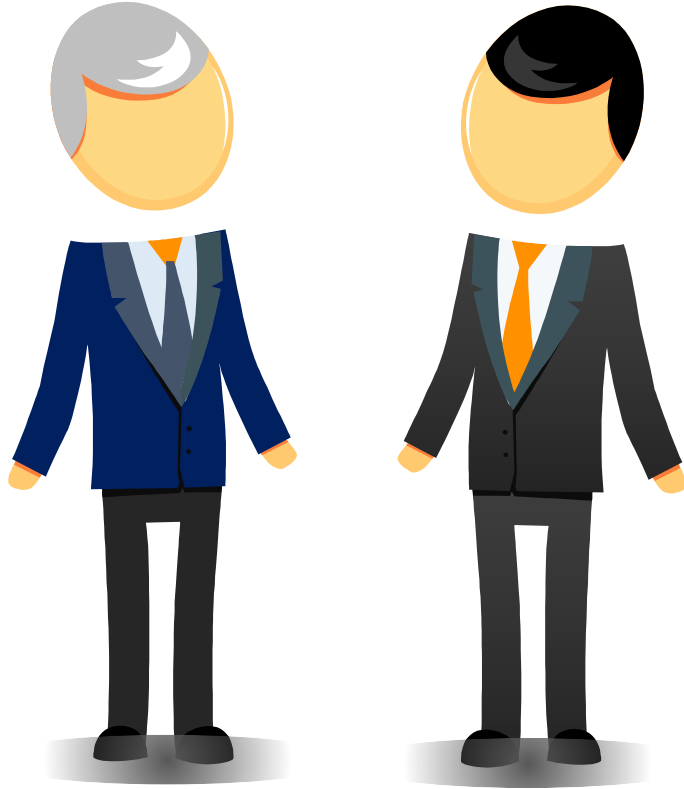
كان لدى والد آدم عادة تأليب شقيق آدم وشقيقته ضد بعضهم في كل مرة يُحشر فيها في الزاوية خلال نقاش.



3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

قصة قصيرة (عائلة آدم)



مما جعل آدم يشعر بأن والده بحاجة إلى أمر استثنائي لتحريك تلك الأفكار الجامدة.

إن العالم مكتظ بأشخاص كآدم ممن يجدون أنفسهم محبطين من المشاكل التجارية التي تتشابك مع فوضى القضايا العاطفية.



3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

حلول عملية لإنجاح الشركات العائلية Practical solutions for family business success

1. التركيز على المستقبل: قيام صاحب القرار في الشركة بالتفكير في المستقبل.

- هل تفضل أن تتصرف مثلما تصرف لويس الخامس عشر: "أنا ومن بعدي الطوفان" بمعنى آخر: لا يهم ماذا يحدث عندما تتقاعد أو تموت؟ أم ترغب في الحفاظ على الشركة للأجيال التالية؟
- عليك امتلاك الشجاعة لمواجهة القضايا التجارية العامة من ناحية (والتي على كل الشركات التعامل معها)، ومن ناحية أخرى مواجهة القضايا العاطفية والعلاقة المعقدة التي تكمن وراء التواصل العائلي ضمن العمل.
- على الشركات العائلية - إن أرادت النجاح - العمل على محوري العمل والعائلة في آن واحد.

3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

حلول عملية لإنجاح الشركات العائلية Practical solutions for family business success

2. التركيز على الإنصاف

- إتاحة الفرصة للجميع للتحدث، وإعطاء الانطباع بأن لكل أفراد الأسرة القدرة على إحداث فرق.
- توفير معلومات دقيقة وواضحة وفي توقيت مناسب حول قضايا الأسرة والعمل.
- المساواة وتطبيق القواعد نفسها على جميع أفراد الأسرة والعمل كمجموعة.
- إجراء لقاءات عائلية منتظمة، والتي يجب أن تتطور مع مرور الزمن لتصبح بمثابة مجلس عائلة رسمي.

3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

حلول عملية لإنجاح الشركات العائلية Practical solutions for family business success

3. إنشاء دستور يتميز بالوضوح والشفافية



- ما الغرض من وجود أعمال عائلية؟ ما القيم وما الرؤية؟
- يمكن أن يكون العمل الخيري أحد الوسائل الفعالة في توثيق علاقة العائلة ببعضها.
- يمكن لمحاولة التركيز على أمور تتجاوز الشركة (أي التلميح إلى أن مهمة الشركة خدمة الآخرين، وليس فقط توفير حياة رغدة لأفراد الأسرة) أن تقدم السبب الكافي للحفاظ على وحدة الأسرة عبر الأجيال.

3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

حلول عملية لإنجاح الشركات العائلية Practical solutions for family business success



4. يجب أن يعالج دستور الأسرة أيضاً قضايا مثل:

- التدريب والتطوير وكيف سيتم حل النزاعات وممارسات اتخاذ القرار.
- السؤال الحرج: كيف يمكن لأفراد الأسرة الحصول على وظائف في الشركات العائلية؟
- هل الجميع مدعو للعمل في الشركة، أم أن هناك متطلبات وخبرات تعليمية وخارجية معينة؟

3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

حلول عملية لإنجاح الشركات العائلية Practical solutions for family business success

4. يجب أن يعالج دستور الأسرة أيضاً قضايا مثل:

- القواعد الواضحة والصريحة للعمل في الشركة أو مغادرتها.
- كما يجب وضع تعليمات خاصة بشأن التعامل مع الملكية للعلامة التجارية وكيفية ضمان النزاهة ومنع أو إدارة الصراع بشكل بناء.
- يسهم الحصول على سيرة مهنية خارج الشركة قبل العمل فيها لاحقاً إلى تحقيق المعجزات فيما يتعلق باحترام الفرد لذاته ضمن شركة عائلته.



3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

حلول عملية لإنجاح الشركات العائلية Practical solutions for family business success

5. بناء مجلس إدارة قوي مع تواصل نمو الشركة

- يختلف مجلس إدارة الشركات العائلية عن ذاك الموجود في الشركات العامة، وذلك نظراً لأن في حالة الشركات العائلية - على مجلس الإدارة العمل على تحقيق التوازن بين احتياجات الأسرة من جهة، ومن جهة أخرى إرساء نظام للشركة على الشخص المختار لعضوية مجلس إدارة شركة عائلية (من خارج العائلة).

3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

حلول عملية لإنجاح الشركات العائلية Practical solutions for family business success

5. بناء مجلس إدارة قوي مع تواصل نمو الشركة والفهم العميق للعلاقة بين قيم وأهداف الأسرة وبين ثقافة الشركة.

- يمكن لهذا الشخص أن يكون مفيداً في عمله كمحكم أو وسيط بين أشخاص مثل آدم ووالده.

- من الحكمة أن يسأل أفراد الأسرة ممن يعملون في مجال الأعمال التجارية، السؤال التالي:

إذا كان اليوم هو آخر يوم في حياتي، هل سأتمنى قضاءه وأنا أعمل في شركة الأسرة؟

إن لم تكن الإجابة "نعم"؛ فمن الحكمة العمل في مجال آخر.

3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

5 تحديات أساسية تعد عوائق نفسية للشركات العائلية

نتيجة التضارب بين الحب والعاطفة من جهة، وبين النظام المؤسسي القائم على الأداء من جهة أخرى:

1. افتقار العائلة إلى مهارات التواصل داخلياً وخارجياً.
2. فشل العائلة في إحكام سيطرتها على إدارة أعمال المجموعة، على الرغم من كونها المساهم الأكبر من حيث أسهم الملكية، ولم تستطع التدخل في الإدارة أو مراقبة وتقييم أدائها.

3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

5 تحديات أساسية تعد عوائق نفسية للشركات العائلية

3. تباين أهداف أفراد العائلة، حيث أن جيل الشباب يفكر في توسيع انتشار المجموعة وتعزيز حصتها السوقية لتعزيز الأرباح ودعم القيمة المادية للشركة، بينما الجيل القديم يتمحور حول حماية للشركة والدفاع عن نزاقتها.

4. لم يدرك الجيل القديم في العائلة أهمية حسم اتخاذ القرارات في إطار زمني محدد.

5. الإخفاق في مناقشة المسائل المالية مع الخلفاء المحتملين.

3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

عدسة مجهر التحليل النفسي

- مهارات التواصل في طريقة معالجة المشاكل، أو حتى في تمضية الأوقات العائلية، وتأتي هذه التحديات نظراً لصعوبة أن يكون الفرد عضواً في عائلة وشركة عائلية في الوقت نفسه.
- انتقال القيادة أو التحكم في الإدارة من الأب المؤسس إلى أولاده ومن ثم إلى أحفادهم، وتظهر التعقيدات نتيجة تباين القيم العائلية وتجارب أفرادها والفصل بين الإدارة والملكية.
- إتقان كل مجالات الأعمال الذين تعمل فيهم الشركة.
- نقص الوعي الذاتي.

3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

عدسة مجهر التحليل النفسي

ويضيف كارلوك: "عادة ما تكون عملية انتقال الإدارة من الأب المؤسس إلى أبنائه ومن ثم إلى أحفاده عملية حاسمة، فإن تمت بنجاح فذلك يعني وجود منظومة محددة لانتقال السلطة، إضافة إلى الخبرة التي تبنيها مثل تلك العمليات الانتقالية".

ويضيف: "لكن عندما تنتقل الإدارة إلى الجيل الثاني في عائلته، فمن المؤكد أنه سيواجه عدة تحديات كالمشاكل التي قد تنشأ بين زوجته الثالثة وأبنائه من زوجته الأولى. إن عملية انتقال الصفات الريادية في الأعمال من الفرد إلى العائلة مسألة صعبة للغاية، خاصة لدى العائلات الكبيرة والمتنوعة التي ستواجه مستويات أكبر من العلاقات المعقدة".

المصدر: كلية إنسياد

3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي

3. Fb from a psychological & emotional perspective

الشكاوى الأكثر تداولاً في تلك الشركات تتمثل في:

1. رفض أعضاء من الجيل الأول تقاسم السلطة مع أولادهم البالغين.

2. وضع أشخاص في مناصب إدارية غير مؤهلين لها.

3. صعوبة تكوين علاقة مهنية حقيقية مع شخص من العائلة (أب أو أم أو عم أو عمة أو أخ أو أخت أو ابن عم).

كثيراً ما يفشل أصحاب القرار في الشركات العائلية في معالجة هذه المشاكل على نحو فعال.

4. أسلوب الإدارة المنفردة في الشركات العائلية

4. (One Man Show) Style of Management



القائد الأوحـد يعـني أن:

- صاحب المشروع هو الشركة، ومن غيره الشركة لا شيء!
- في بداية أي عمل تجاري تكون الموارد "المالية والبشرية" مسخرة لخدمة الشركة، وهو أسلوب يصلح في المراحل الأولى من عمر الشركة فقط.

4. أسلوب الإدارة المنفردة في الشركات العائلية

4. (One Man Show) Style of Management

سلبيات الإدارة المنفردة

- عدم قدرة صاحب العمل على القيام بجميع المهام بمفرده.
- من الصعب تحويل صاحب العمل من دور المالك الرئيسي للشركة إلى دور وظيفي كمدير عام وما شابه ذلك.
- اتكالية واعتماد الموظفين بالشركة على صاحب العمل وتهميش دورهم في اتخاذ القرارات، وهذا بدوره يضعف من قدراتهم الإدارية ويقتل الجانب الإبداعي.



ما تم شرحه في المحاضرة

1. اتخذ قراراً أفضل لشركتك العائلية
 2. عوامل استمرارية الشركات العائلية
 3. الشركات العائلية من منظور نفسي وعاطفي
 4. أسلوب الإدارة المنفردة في الشركات العائلية
1. Make a better decision for your family business
 2. Factors of family business continuity
 3. Fb from a psychological & emotional perspective
 4. (One Man Show) Style of Management



المحاضرة الرابعة

استراتيجيات إنجاح الشركات العائلية

Family Business Success Strategies

سيتم تناول النقاط التالية في هذه المحاضرة:

1. نظرية استراتيجيات الحدود
2. دور إدارة الموارد البشرية وقت الأزمات
3. كيف تحافظ على مكانك في الشركة العائلية
business
4. تنظيم الأعمال العائلية لنجاحها وازدهارها ونموها
وتطورها

استراتيجية إدارة الحدود في الشركات العائلية Boundary Strategies Theory

دراسة حالة في دولة الإمارات العربية المتحدة CASE-STUDY



استراتيجية إدارة الحدود في الشركات العائلية

Boundary Strategies Theory

تنص النظرية على أنه - عندما يتعلق الأمر بتحديد الأدوار في الأسرة والشركة - وجود مرونة أكثر يساعد الشركة العائلية على البقاء، وتتحدى تلك النتائج الحكمة البديهية القائلة:

- إن على الشركات العائلية امتلاك هيكل أكثر رسمية لدى عمل أفراد الأسرة جنباً إلى جنب في شركة مدارة عائلياً، إذ يشير المؤلفون هنا إلى أن وجود ترتيب أكثر مرونة - فيما يتعلق بجانب العائلة وجانب الأعمال - قادر على أن يتنبأ بنجاح طويل الأجل للشركة العائلية.
- ويمثل هذا الاكتشاف بدوره تحولاً كبيراً ضمن الأوساط الأكاديمية فيما يتعلق بالشركات العائلية.

استراتيجية إدارة الحدود في الشركات العائلية Boundary Strategies Theory

توصل البحث إلى أن ثمة ثلاثة أسباب رئيسية لمعدلات الفشل الكبيرة للشركات العائلية

1. النزاعات على التعاقب في إدارة الشركة.

2. الصراعات على استخدام موارد الشركة.

3. عدم توظيف رؤساء تنفيذيين خارجيين لتلافي النزاعات الأسرية.

تأمل أسباب الفشل الثلاثة المذكورة أعلاه، وستجد أن القاسم المشترك فيما بينها هو:

عدم وجود عملية إدارة مناسبة وكافية للشركة



استراتيجية إدارة الحدود في الشركات العائلية Boundary Strategies Theory

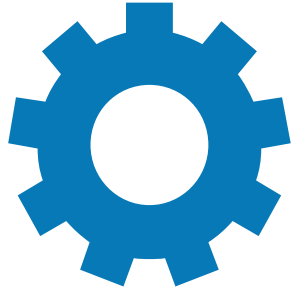


التكوين الإداري الأمثل للشركات العائلية يجب أن يكون عماده:

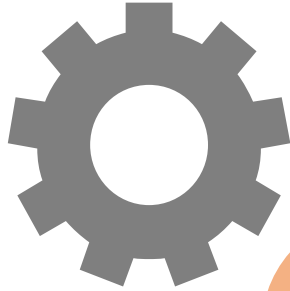
1. إيجاد شخصية الشركة الأساسية، والتي يحددها المؤسس
2. القيم التي تريد العائلة أن تتشربها الشركة
3. الصناعة التي تنشط فيها تلك الشركة (وميزات تلك الصناعة)
4. وأخيراً، اليقين وعدم الشك بشأن الخلافة

استراتيجية إدارة الحدود في الشركات العائلية Boundary Strategies Theory

ووجد البحث أن ثمة ثلاثة مجالات رئيسية داخل الشركة تتأثر بالحد الفاصل بين احتياجات الأسرة وأولويات العمل



أولويات العمل
BUSINESS



احتياجات
الأسرة
FAMILY

الثقافة
التنظيمية

- هل تظهر العائلة بشكل كبير في إعلانات الشركة التجارية؟
- هل تُرى صور وتمائيل للعائلة ضمن الشركة؟

السياسات
المنظمة
لموظفي الشركة

- العلاقات في العائلة مختلفة عن التسلسل الهرمي الموجود في الشركة
- الطريقة التي يتم بها التعامل مع موظفي الشركة ممن لا ينتمون إلى العائلة المالكة
- خلافات الرأي بين العاملين والمالكين

تحدد إدارة
الشؤون المالية
والملكية مدى
ازدهار الشركة

- يجب أن يكون هناك فصل واضح بين الشؤون المالية والحسابات التجارية للشركة وتلك الخاصة بالعائلة
- ومن منظور قانوني فإدارة الحدود هنا هي الفرق بين النجاح والفشل

استراتيجية إدارة الحدود في الشركات العائلية Boundary Strategies Theory

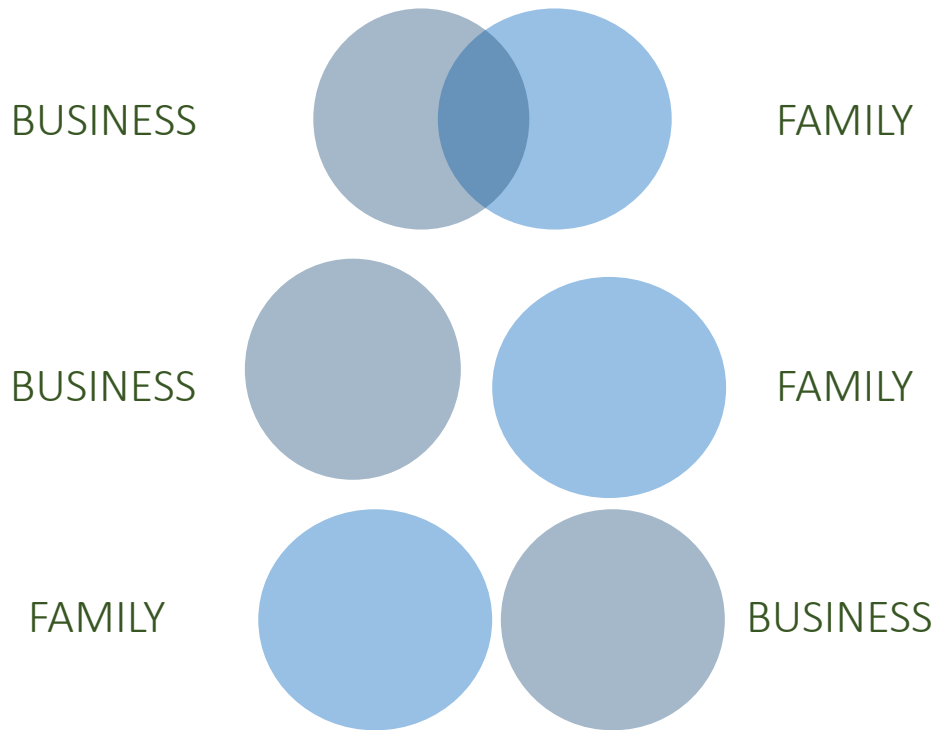
ويحدد المؤلفون النماذج الثلاثة المحتملة للإدارة:

1. التكامل (بين فضائي العائلة والشركة)

2. الفصل الكامل

3. قابلية نفاذ فضاء الآخر

النموذج الأمثل هو النموذج القادر على عرض المرونة فيما يتعلق
بالمجالات الرئيسية الثلاثة المذكورة أعلاه، والذي بدوره سيكون
أفضل مؤشر لنجاح طويل المدى للشركة.



استراتيجية إدارة الحدود في الشركات العائلية

Boundary Strategies Theory

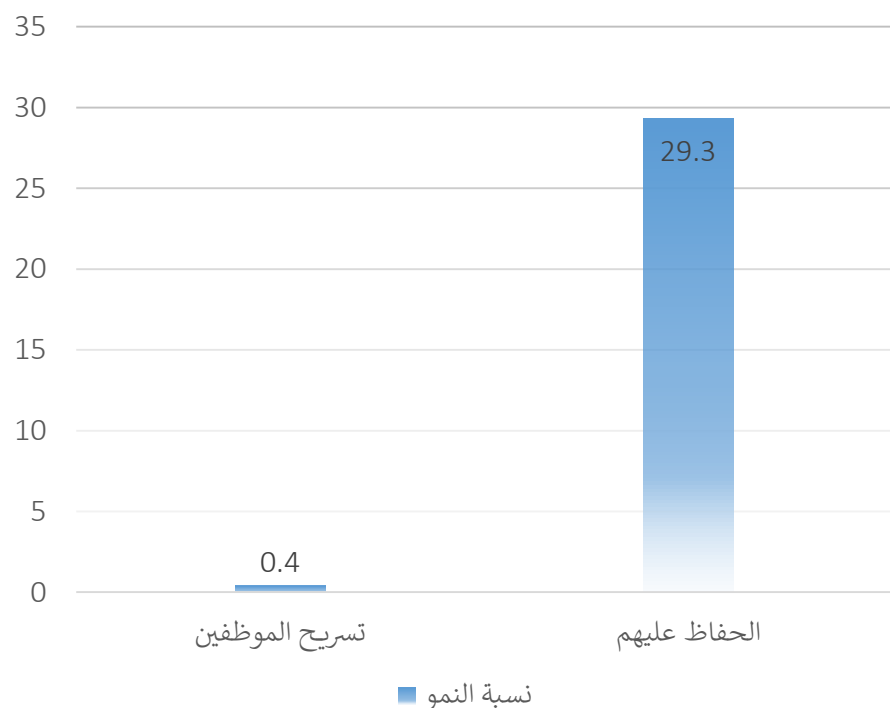
الاستنتاجات - الخلاصة:

1. الأهم هو قدرة القادة على التنقل بمرونة بين الحدود الفاصلة بين فضائي العائلة والشركة بهدف إيجاد تكوين إداري مناسب للشركة يكون أكثر ملاءمة لوضعها الحالي وأهدافها المنشودة.
2. ونفترض أن الطريقة المثالية قد تكون هيكلًا رسميًا لرسم الحدود، مصحوباً بهيكل إدارة حدود مرن؛ وهو ما سيسمح للشركة بأن تكون مرنة ومستجيبة للتغيرات، مع حفاظها في الوقت نفسه على هيكل شفاف ذي كفاءة.

دور الموارد البشرية في الشركات العائلية وقت الأزمات

The role of HRM in family business in times of crisis

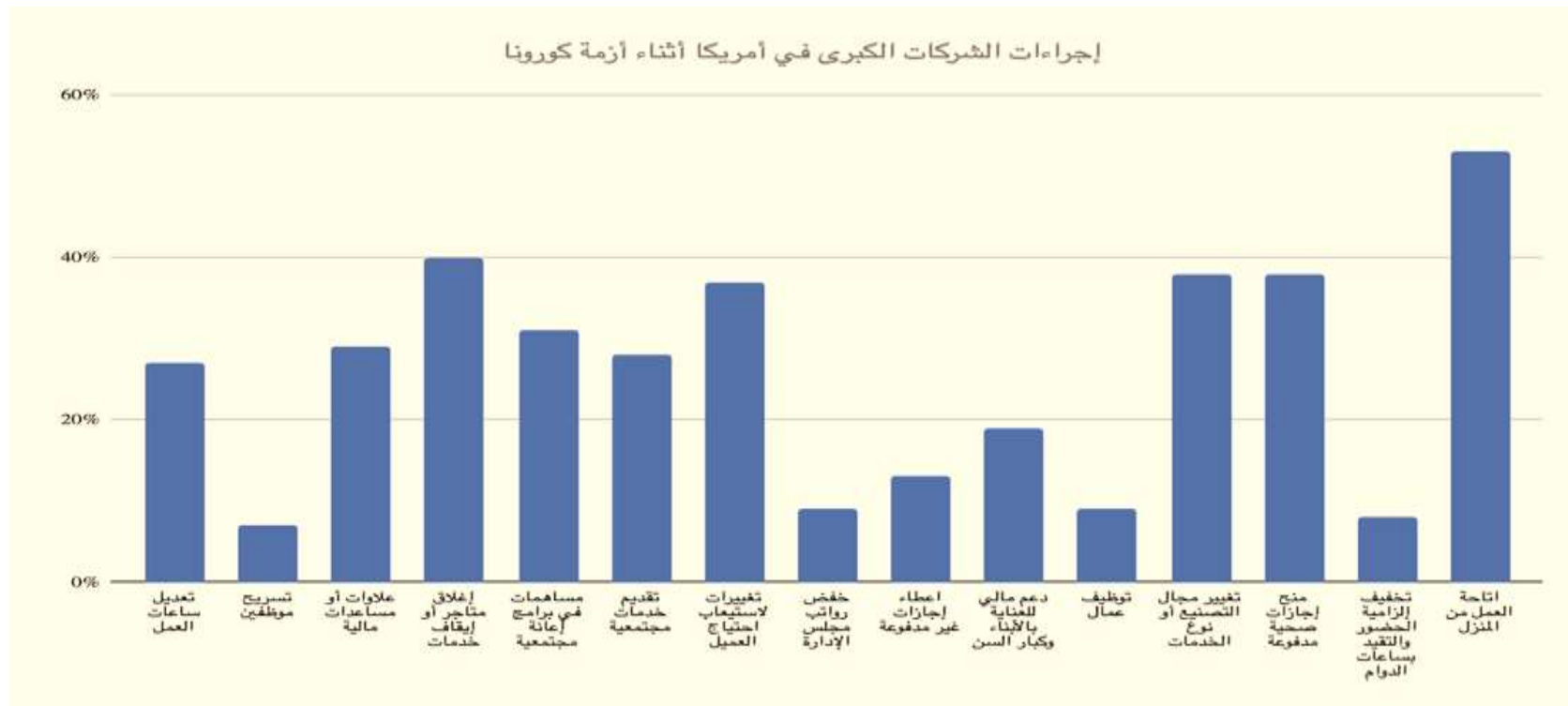
نسبة النمو وقت الأزمة



أظهرت دراسة تحليلية أجراها جون دورفمان المدير المالي لدى الشركات الاستشارية في بوسطن أن نسبة النمو التي سجلتها الشركات التي قررت الاستغناء عن موظفين خلال أزمات سابقة لم تزد عن 0.4% مقابل 29.3% حققتها الشركات التي حافظت على موظفيها رغم الأزمة.

دور الموارد البشرية في الشركات العائلية وقت الأزمات

The role of HRM in family business in times of crisis



رسم يوضح بعض الإجراءات التي اتخذتها الشركات العالمية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، كردة فعل تجاه أزمة كورونا



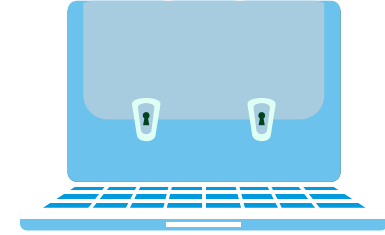
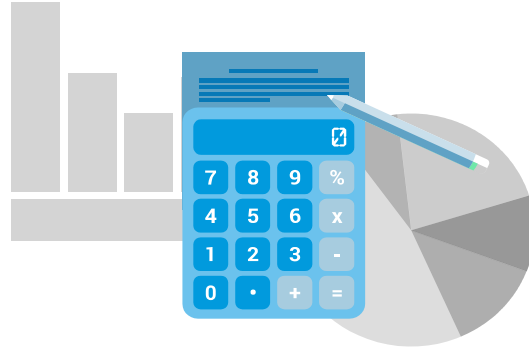
كيف تحافظ على مكانك في الشركة العائلية

How to maintain your place in the family business

بعد دراسة 200 شركة عائلية في أنحاء العالم، سواء من كان منهم ينتمي إلى العائلة أو لا ينتمي إليها

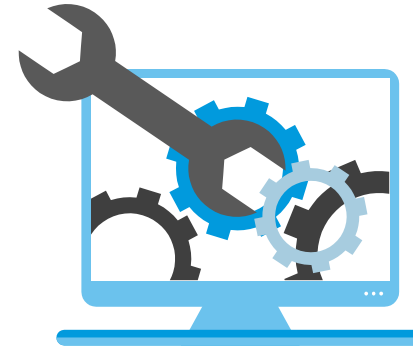


1. لا تلعب إلا في غرفتك
2. كن شديد السرية والكفاءة
3. تجنب الحروب بالوكالة أو الانحياز لأحد أفراد الأسرة دون الآخر
4. انسب الإنجازات إلى أفراد العائلة، ولا تنسَ ذكر فضل كبارها
5. حاول الاستفادة من الأشخاص الخارجيين النزيهين
6. اعرف حدودك الوراثية في ارتقاء السلم الوظيفي، وتذكر أن الأسرة تأتي أولاً



FLAT BUSINESS 5 METAPHOR GRAPHICS

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها
Family Business Planning & Organizing



تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

أمثلة لشركات عائلية عالمية ناجحة

				
ديل 1984 تكساس - أمريكا (عائلة مايكل ديل)	ال جي L-G 1947 كوريا الجنوبية عائلات كوو وهوه	سامسونج Samsung 1938 كوريا الجنوبية لي بيونغ - شول كما تتعدد نشاطاتها في الأزياء والبتروكيماويات والفنادق	"باتا للأحذية" Bata Shoes 1894 أصل تشيكي -سويسرا توماش باتا أكبر شركة حول العالم مختصة بالأحذية	نايكي Nike 1964 أوريغون، USA فيليب نايت ثم عين نجله ترافيس نايت خليفاً له كرئيس مجلس الإدارة

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

أمثلة لشركات عائلية عالمية ناجحة

				
بيركشاير هاثاواي (عائلة بافيت) رابع أكبر شركة عامة في العالم، له حصص في كبرى الشركات، مثل كوكاكولا وآبل وأمريكان اكسبريس	بي إم دبليو BMW 1916 (عائلة كواندت) ألمانيا وبدأت كشركة مصنعة لمحركات الطائرات	فولكس فاجن Volkswagen 1937 برلين، ألمانيا "عائلة بورش" فرديناند أوليفر بورش حفيد فرديناند بورش	فورد FORD 1903 ذات أصل أمريكي أسسها هنري فورد في مدينة ديربورن في ولاية ميشيغان الأمريكية	هيونداي Hyundai كوريا الجنوبية 1947 رغم مواجهاتها عدة تحديات بعد وفاة المؤسس تشونج جو يونج فإنها استطاعت النجاح على يد الرئيس التنفيذي تشونج ايوي سون

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

أمثلة لشركات عائلية عالمية ناجحة

 عبد اللطيف جميل Abdul Latif Jameel	 مصرف الراجحي Al Rajhi Bank	 دلة البركة Dallah Albaraka	 ORASCOM CONSTRUCTION INDUSTRIES	 ماجد الفطيم MAJID AL FUTTAIM GREAT MOMENTS FOR EVERYONE, EVERYDAY. 
مجموعة عبد اللطيف جميل - جميل - باب رزق جميل - المملكة 1945	الراجحي المصرفية - الراجحي - السعودية 1957	مجموعة دلة البركة - صالح عبد الله كامل - السعودية 1969	اوراسكوم للإنشاءات ساويرس - مصر 1976	ماجد الفطيم القابضة - الفطيم - الإمارات - 1992

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

شركة "وال مارت" الأمريكية المركز الأول كأكبر شركة تتسم بصفة "العمل العائلي"، عائلة والتون في العالم بعائدات تقدر بـ 476.3 مليار دولار، وعدد موظفين يصل إلى 2 مليون و 200 ألف شخص عام 2015



تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

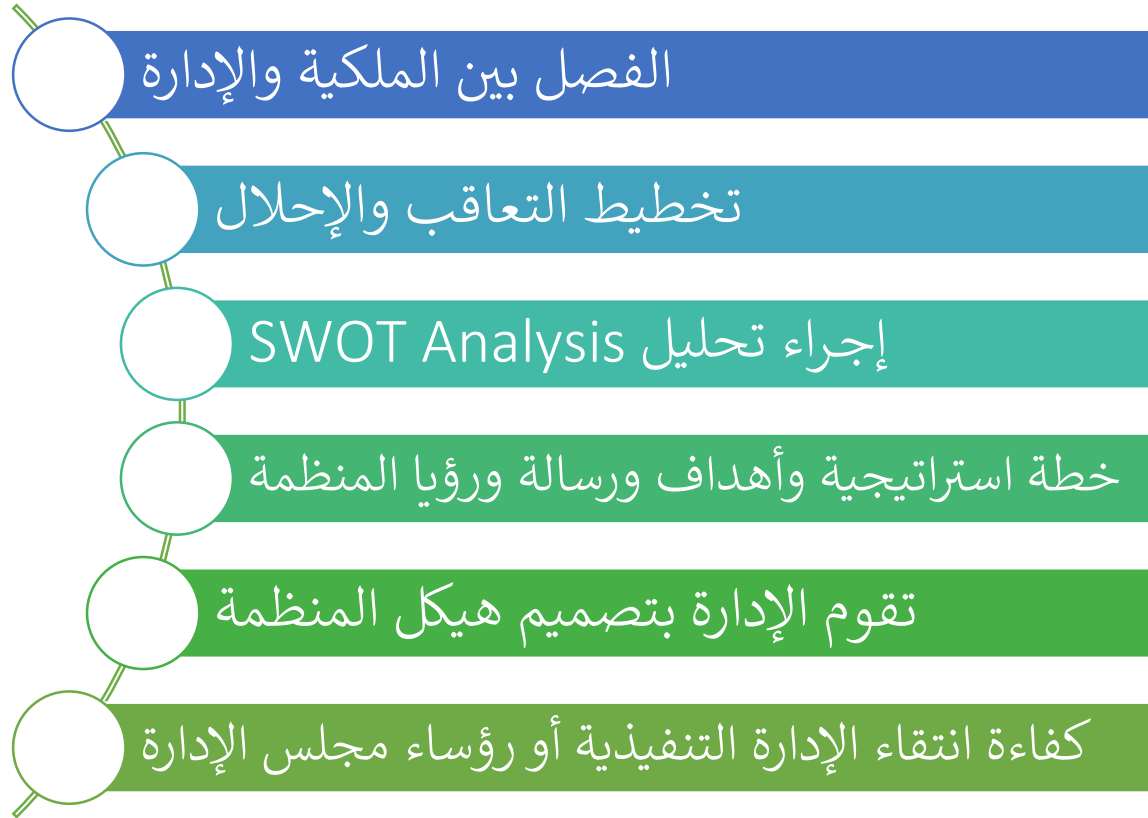
ثالثاً: أسلوب إدارة
سلوك المنظمة (OB)
Organizational
Behavior

ثانياً: إدارة الموارد البشرية
Human Resources
Management

أولاً: إدارة المنظمة
Management
Organization

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing



أولاً: إدارة المنظمة Management Organization

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

وجود اتصال إجراء لقاء سنوي لجميع العاملين
مع الإدارة العليا والمستويات القيادية

إجراء استقصاء لمعرفة آراء العاملين واقتراحاتهم

وجود هيكل علمي واضح ومدرّس للمنظمة

تأثير البيئة الخارجية والداخلية وثقافة المنظمة

إعطاء الإمكانيات والمكانة الملائمة لـ HRM

تغيير الاستراتيجية متوسطة المدى وال المدى البعيد

أولاً: إدارة المنظمة Management Organization

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

ثانياً: في مجال إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

- تغيير كامل في إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الإيجابي المتطور ذي الفاعلية والكفاءة
- يجب وجود رسالة للموارد البشرية بالمنظمة كشريك فعال في كل أعمال الشركة
- يجب وجود عملية توصيف وتحليل الوظائف مدروس وفعال Analysis Job Description
- في مجال تنمية الأفراد Staff Development تمكين العاملين تحديد المسار الوظيفي والترقي والتوجيه
- الاختيار والتوظيف والإبقاء على الموظفين المميزين Retention, Selection, Recruitment
- التوعية والتدريب Orientation and Training

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

ثانياً: في مجال إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

- تقييم الأداء Performance Appraisal
- وجود نظام واضح للمسار الوظيفي وتطوير مسار الموظف Career path & Career Development
- يجب ترتيب مستوى الوظائف وهيكّل المرتبات Salary Structure & grading Systems
- يجب ترتيب سياسة واضحة ومعلنة لنظام الحوافز المرتبط بالأداء Pay for performance

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

ثالثاً: أسلوب إدارة سلوك المنظمة (OB) Organizational Behavior

أولاً: مراعاة المساواة بين العاملين في المميزات والخدمات، وأيضاً في المرتبات والحوافز، مع الأخذ في الاعتبار الدرجات الوظيفية والكفاءة والأداء والخبرات.

ثانياً: الاهتمام بدراسة سلوك المجموعات داخل المنظمة وكيفية تكوين فرق العمل ونظرية القيادة وثقافة المنظمة ووضع الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.

Group Behavior, Work Teams, Leadership and Organization Culture

ثالثاً: وضع برامج إرضاء العاملين وتحفيزهم Job Satisfaction & Motivation

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



الشركات العائلية تحتاج إلى التحول لمؤسسات مهنية عملية
فهذا التحول سينجح في:

- فصل الأمور العائلية عن العمل
- زيادة الكفاءة ورفع القيمة لأصحاب العمل
- بما يتوافق مع أعلى معايير حوكمة الشركات

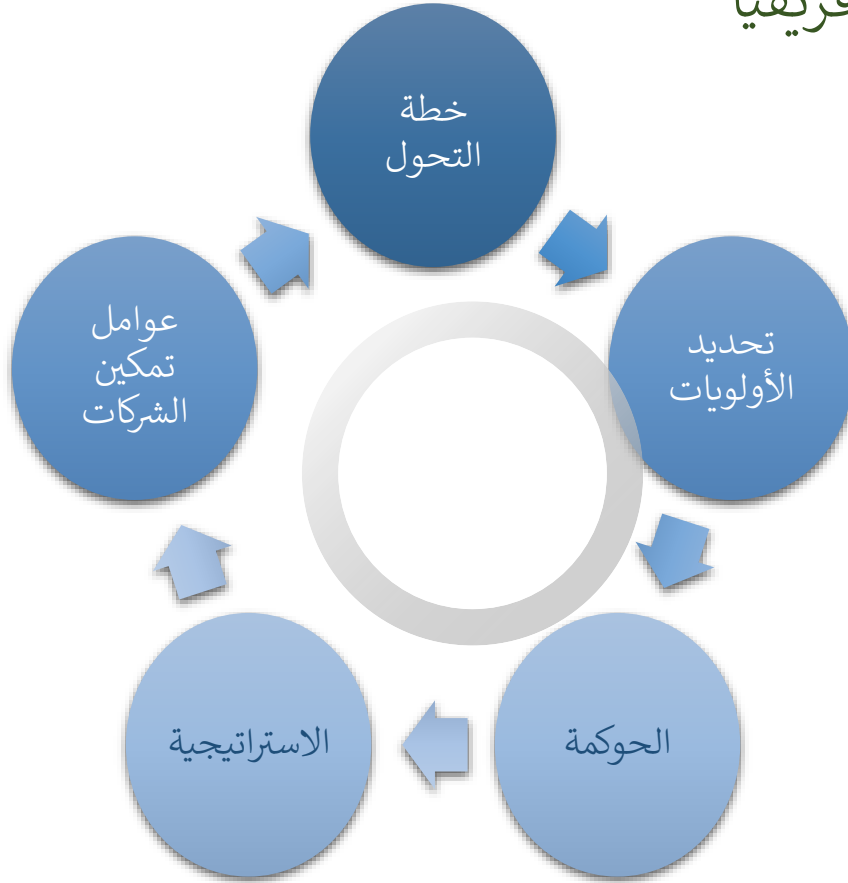
دراسة شركة الاستشارات الإدارية «استراتيجي» المعروفة سابقاً باسم «بوز أند كومباني» - دبي - الإمارات

جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



خمسة إجراءات فورية لعملية التحول المؤسسي

الإجراءات التي تحتاجها الشركات العائلية للتحول المؤسسي

دراسة شركة الاستشارات الإدارية «استراتيجي» المعروفة سابقاً باسم «بوز أند كومباني» - دبي - الإمارات

جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

القيادة الاستراتيجية

- تحديد بعض القدرات الأساسية والميزات التنافسية للتركيز عليها لتطويرها ومواءمتها مع أهداف الشركة.
- يجب على جميع الكوادر والموارد أن تكون مكرسة لتطوير هذه القدرات.
- تساعد عوامل تمكين الشركات العائلية على الالتزام باستراتيجية الشركة.

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

القيادة الاستراتيجية

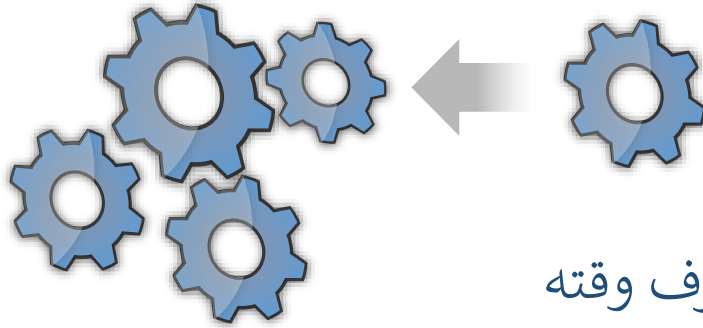
- يعتبر ذلك ضرورياً خاصة بالنسبة للتكتلات التي تضم محافظ متنوعة وكيانات مستقلة بأحجام مختلفة.
- لهذا تتطلب هذه الشركات كياناً قوياً مستقلاً، يجمع أصولها تحت سقف واحد، يشرف عليها ويؤمن لها الدعم المناسب.
- ويتضمن هذا الكيان أرفع الوظائف المركزية في الشركة.

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

خطوات هامة لإنجاح الشركات العائلية

1. اختيار مجلس إدارة ذي كفاءة.
 2. فصل مهام رئيس مجلس الإدارة عن مهام الرئيس التنفيذي (الذي يشغله مؤسس الشركة).
 3. استقطاب مدير عام من أصحاب الخبرة من خارج العائلة.
 4. زيادة فريق الإدارة.
- بحيث ينصرف صاحب الشركة للتركيز على استراتيجية الشركة عوضاً عن صرف وقته وطاقته على الأمور اليومية.



تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

إدارة الأعمال للشركات العائلية FAMILY BUSINESS MANAGEMENT

1. فصل الإدارة عن الملكية

- الغرض منه هو المحافظة على استقلال الوظائف وتوازنها لكي يستقيم العمل ويمنع الخلافات والمنازعات والصراعات المدمرة بين الأسرة أو أفراد العائلة.
- هذا الفصل يجعل الشركات (والدول) تدار بشكل يأخذ في الاعتبار الفاعلية والكفاءة والمحافظة على مصالح الجميع ومنع المنازعات والأحقاد المدمرة.

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

2. ميثاق حوكمة الشركات العائلية



أ. الحوكمة العائلية:

كيف تتعامل العائلة فيما بينها
(أو وضع الدستور الذي يحكم
التعامل بين أفراد المجتمع
ويحدد الحقوق والواجبات).

ب. حوكمة الملكية:

كيف تتصرف في الأملاك
(أو كيفية تحديد حقوق الملكية
وقواعد استخدامها وحمايتها).

ج. حوكمة الشركة:

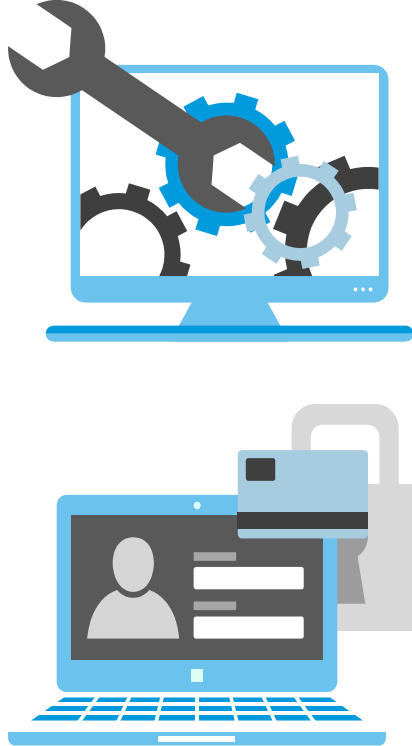
كيف تدار الشركات مع تحقيق قواعد
الشفافية وشروط تعيين القيادات
التنفيذية والإدارية ومحاسبتها (السلطة
التنفيذية كيف يتم تعيينها ومحاسبتها).

د. حوكمة الثروة:

كيف تدار الثروة واستثمارها وتوزيعها
عائداً (كيفية إدارة الثروة وتنميتها
وتوزيعها وتحديد القواعد الواضحة
لإدارتها واستثمارها لصالح الجميع).

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing



المنظومة (systems)

تعتبر هي الأساس في أي عمل إداري كان أم اقتصادياً أم سياسياً.

تحدد هذه المنظومة الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة العمل التي تقرر مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة، أو الشركة أو الدولة.

هناك بعض الاستثناءات (لهذه القاعدة) كبروز قائد فذ في لحظة تاريخية مواتية.

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

المنظومة (systems)

والدول والمؤسسات والشركات التي اعتمدت على ذلك القائد الفذ لم تبق ولم تستمر بعد وفاة القائد أو المؤسس. التاريخ مليء بالممالك والإمبراطوريات التي قامت في فترة تاريخية تهيأت لها الظروف، ثم تبدأ مرحلة الانحطاط أو الهبوط لحظة مغادرة المؤسس أو القائد.

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

المنظومة (systems)

من هذا المنطلق برزت فكرة الحفاظ على الشركات العائلية من خلال إعادة تنظيمها وإخضاعها لمنطق إداري مستدام لا يعتمد على المؤسس أو على الأبناء، بل على نظام مؤسسي ومجالس إدارة، وإدارة تنفيذية متخصصة، وبذلك يتم فصل المُلْكِيَّة (أو السيادة) عن الإدارة وجعل اتخاذ القرار الإداري والتنفيذي والسياسي خاضعاً للمساءلة والتقييم والمحاسبة.

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

قبل فترة التقيت أحد الأصدقاء الذي لم أره منذ فترة في أحد مجالس العزاء، سألته عن حال الشركة التي يملكها فأفاد بأنه قام بتغيير تنظيم الشركة بتحويلها إلى أسهم احتفظ هو بنسبة منها ومنح كبار الموظفين لديه نسبة من الأسهم وجعلهم ملاكاً في الشركة، كما منح أبناءه أسهماً مماثلة. هذه الخطوة بالرغم من أنها تبدو تضحية لا داعي لها، لكنها أدت إلى زيادة حجم الشركة، وأصبح نصيبه من الأرباح أكبر من السابق.

هذه حالة تظهر كيف أن إعادة التنظيم هذه تبدو بسيطة ولكن تأثيرها على سلوك العاملين والمديرين والمسؤولين كان كبيراً، وتوضح أن الشراكة في القرار وفي المسؤولية تعمل في صالح المؤسسة وفي صالح الدولة وفي صالح أي تنظيم مُطالب بنتائج ومساءل عليها.

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

خلاصة القول: إن إدارة الشركة أصبحت منفصلة عن العائلة، ومهمة العائلة تنحصر في:

- مجلس إدارة يراقب عمل الإدارة التنفيذية ويضع الرؤى والتصورات ويقدم مقترحات ومشاريع يتولى دراستها وتنفيذها الجهاز التنفيذي.
- وعندها يكون هذا الجهاز التنفيذي مسؤولاً عن نجاح أو فشل المشروع، ويقدم تقارير دورية إلى مجلس الإدارة عن الأداء والإنجاز.

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

ويمكن تلخيص العناصر الأساسية في التالي:

1. فصل ملكية الشركة عن إدارتها (أي أن لا يكون أحد أفراد العائلة هو الرئيس التنفيذي) وفي ذلك تكمن إمكانية محاسبة الإدارة التنفيذية على أداؤها، وبدون هذه المساءلة أو الخلط بين ملكية الشركة وإدارتها يفقدها القدرة على المحاسبة.
بحيث يكون المدير التنفيذي منفذاً لخطط وتوجيهات مجلس الإدارة.

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing



2. ضرورة تطبيق الشفافية والعدالة والوضوح في الاختصاصات.
فجميع أعضاء مجلس الإدارة على علم بما يجري في الشركة وعلى اطلاع
بالتقارير التي ترفعها الإدارة التنفيذية.

هذه الشفافية تضمن عدم دخول الشك في سوء التصرف في المال "العام".

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing



3. القضية الثالثة هي فصل أموال الشركة عن المال الخاص بأفراد العائلة ولا يحق لأي من أفراد العائلة التصرف في أموال الشركة.

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

- تعيين استشاري إداري متخصص في الشركات العائلية لتقديم المشورة اللازمة
- تعيين محاسب قانوني خارجي ومدقق مالي ومحامي للشركة لتقديم المشورة اللازمة
- تحفيز أبناء الأسرة الموظفين بحسب السياسة الداخلية وعدم التمييز بينهم
- المتابعة والمحاسبة للمقصرين، وحوكمة الشركة لضبط أداء الشركة
- الشجاعة على اتخاذ قرار في الوقت المناسب
- تسجيل الملكية الفكرية والعلامة التجارية الخاصة بالعائلة

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

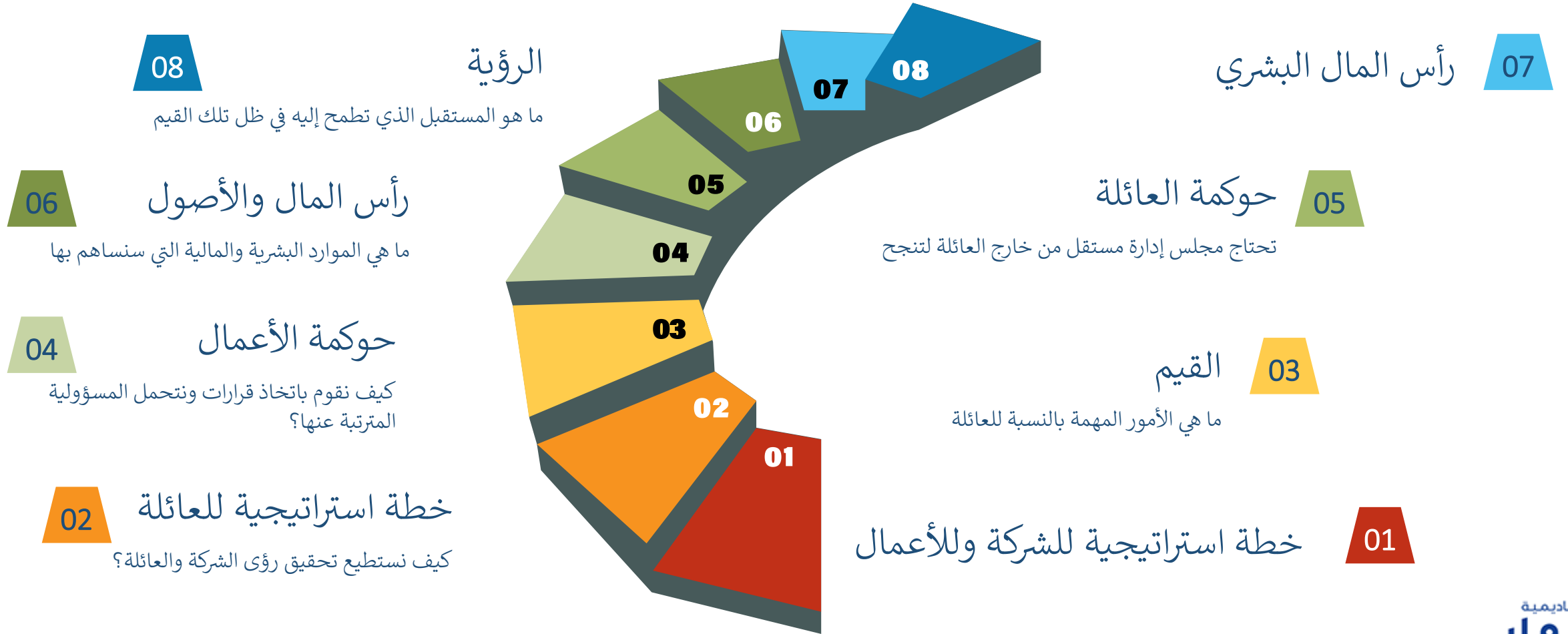


- تفعيل مجلس الإدارة لوضع الخطط والمسؤوليات
- وضع لوائح وإجراءات وسياسات داخلية تحكم أداء المنشأة
- تعزيز الرقابة الداخلية وإنشاء إدارة مرتبطة بمجلس الإدارة
- الاجتماعات الدورية للملاك مع الإدارة التنفيذية لمناقشة تنفيذ الخطط المعتمدة
- تعزيز الإفصاح والشفافية في المعلومات المتعلقة بالمنشأة

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

إدارة الأعمال للشركات العائلية FAMILY BUSINESS MANAGEMENT



12 Essentials For Striking The Right Balance In A Family Business

12 عنصراً أساسياً لتحقيق التوازن الصحيح في شركة عائلية

قسم الأدوار والمسؤوليات وقم بإنشاء مجلس إدارة قوي ومؤهل وتقسيم الواجبات لتجنب الخلافات

ضع خطط مكتوبة تحدد الحصص والملكية والتعاقب والإحلال

تعامل معها كمؤسسة
وليس كعائلة

اطلب المشورة من الخارج لمنح الشركة التنمية
والأفكار الجديدة والتفكير الإبداعي والواقعية
في القرارات، والتي تكون مغلقة للغاية على العائلة.

قم بتوسيع شبكة علاقاتك الشخصية والمهنية
العمل مع مديرين تنفيذيين بارزين من خلفيات
وصناعات ودول مختلفة حول العالم في مختلف
حول العالم

تقوية الميزة التنافسية لشركتك وزيادة نقاط القوة
وتقليل نقاط الضعف والتعرف على مزايا الأسرة
مثل تقديم عمالة منخفضة التكلفة أو بدون تكلفة،
أو قروض طارئة

ارسم خطوط إدارة واضحة، فيمیل أفراد العائلة
إلى توبیخ الموظفين الذين لا يقدمون تقاريرهم إليهم.
هذا يؤدي إلى استياء الموظفين.

عامل أفراد الأسرة المهلين منهم بإنصاف في الأجور والترقيات وجداول العمل مثلهم مثل الموظفين، ولا تضع معايير أعلى أو أدنى لأفراد العائلة مقارنة بالآخرين.

ضع بعض الحدود بين العمل والحياة الشخصية
والمنزلية وخصص أوقاتاً مناسبة لذلك

إنشاء طرق اتصال واضحة ومنتظمة وعقد اجتماعات أسبوعية لتقييم وحل المشكلات والنزاعات وأي خلاف

ضع أساساً لنجاح الأعمال على المدى الطويل
وخاصة صعوبات تخطي انتقالات القيادة بنجاح

التوظيف يعتمد على المهارات أو المعرفة وليس المحسوبة أو العاطفة، فعند تعيين ابنك اطلب خبرة خارجية أولاً تقل عن 3 سنوات في مجال مختلف

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

1. قسّم الأدوار والمسؤوليات وقم بإنشاء مجلس إدارة قوي ومؤهل، وقسم الواجبات لتجنب الخلافات.
2. قم بتوسيع شبكة علاقاتك الشخصية والمهنية مثل العمل مع مديرين تنفيذيين بارزين من خلفيات وصناعات ودول مختلفة حول العالم.
3. تقوية الميزة التنافسية لشركتك وزيادة نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، والتعرف على مزايا الأسرة مثل تقديم عمالة منخفضة التكلفة أو بدون تكلفة، أو قروض طارئة.
4. ارسم خطوط إدارة واضحة، فيميل أفراد العائلة إلى توبيخ الموظفين الذين لا يقدمون تقاريرهم إليهم وهذا يؤدي إلى استياء الموظفين.

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

5. عامل أفراد الأسرة المهنيين منهم بإنصاف في الأجور والترقيات وجداول العمل مثلهم مثل الموظفين ولا تضع معايير أعلى أو أدنى لأفراد العائلة مقارنة بالآخرين.
6. ضع بعض الحدود بين العمل والحياة الشخصية والمنزلية، وخصص أوقاتاً مناسبة لذلك.
7. إنشاء طرق اتصال واضحة ومنتظمة وعقد اجتماعات أسبوعية لتقييم وحل المشكلات والنزاعات وأي خلاف.
8. ضع أساساً لنجاح الأعمال على المدى الطويل، وخاصة صعوبات تخطي انتقالات القيادة بنجاح.

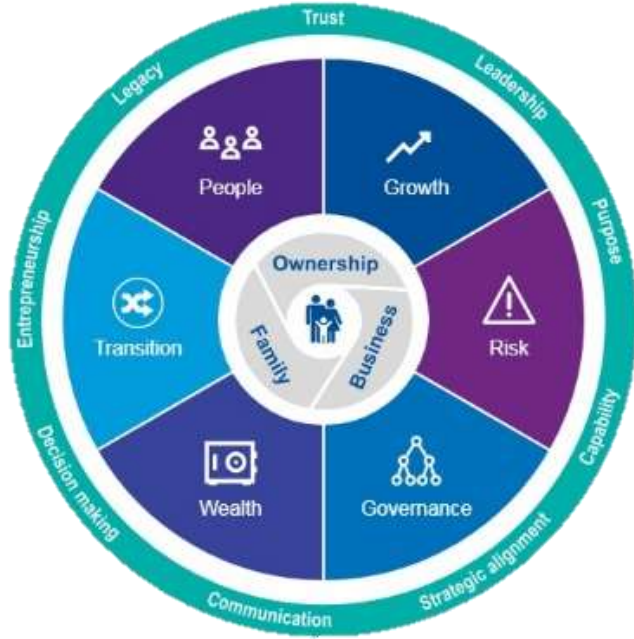
تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

9. التوظيف يعتمد على المهارات أو المعرفة وليس المحسوبية أو العاطفة أو القرابة، فعند تعيين أحد أبنائك اطلب أولاً خبرة خارجية لا تقل عن 3 سنوات في مجال مختلف.
10. اطلب المشورة من الخارج لمنح الشركة التنمية والأفكار الجديدة والتفكير الإبداعي والواقعية في القرارات والتي تكون مغلقة للغاية على العائلة فقط.
11. تعامل معها كمؤسسة وليس كعائلة.
12. ضع خططاً مكتوبة تحدد الحصص والملكية والتعاقب والإحلال.

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing



ديناميكيات الأعمال العائلية Family Business Dynamics

تتسم الأعمال في الشركات العائلية بأنها ليست ثابتة، وإنما في حركة وتطور مستمر نظراً لارتباط العائلة بالعمل من خلال ملكية العائلة والقيم القوية العائلية المشتركة، والتي تعد فرصاً ذهبية وأهدافاً تحفيزية لكل قرار مستقبلي يخص الشركة العائلية في رحلتها المستقبلية.

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

1. الأشخاص People

- تطوير المواهب العائلية وغير العائلية والاحتفاظ بها
- تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة
- وضع سياسات الأجور والتوظيف

2. النمو Growth

- تطوير استراتيجيات نمو طويلة المدى
- تحسين العمليات الداخلية والخارجية وزيادة الأرباح
- قيادة الأعمال داخل المجال في سوق المنافسين

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

3. الانتقال Transition

- اشرك المؤهلين فقط من الجيل القادم
- إدارة الانتقال / أو الملكية
- ضمان نقل الملكية الفعال من الناحية الإدارية والمالية والقانونية
- راجع استراتيجيات الخروج

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

4. الثروة Wealth

- تأمين وتعظيم ثروة الأسرة
- تنويع أصول الأسرة
- ضمان استراتيجية ثروة فعالة من الناحية القانونية
- خطط الائتمان والعقارات والمحافظ الاستثمارية

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

5. الحوكمة Governance

- هيكل الأعمال وملكيته للمستقبل
- الحفاظ على قيم الأسرة والرؤية المتناسقة
- فهم دور الأسرة في اتخاذ القرار
- الحفاظ على الانسجام العائلي

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

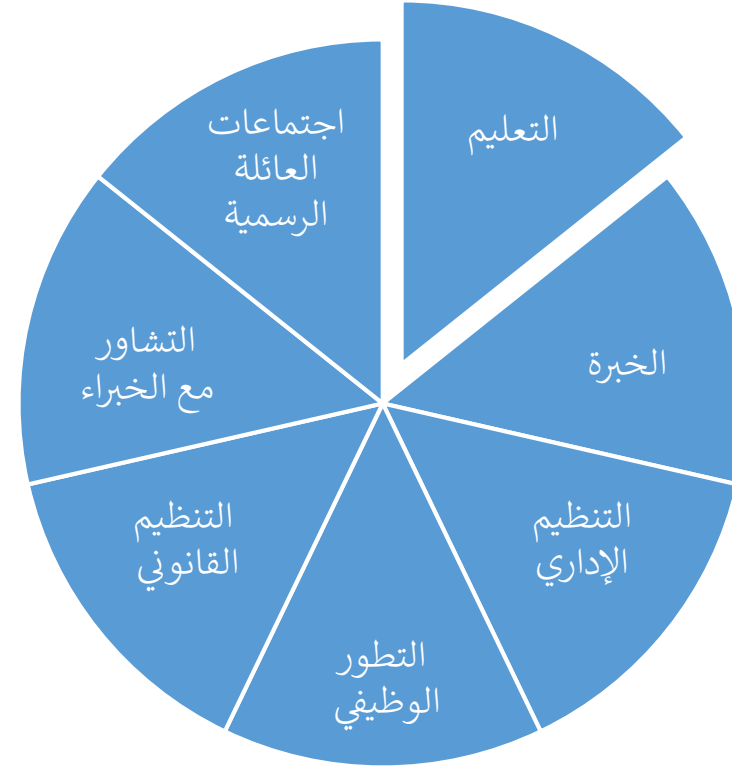
6. المخاطرة Risk

- افهم ماذا تعني الرغبة في المخاطرة
- إدارة المخاطر التكنولوجية والمالية والتشغيلية
- حماية سمعة العائلة والأعمال
- تصميم وتنفيذ الضوابط واللوائح الداخلية

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

نصائح لأصحاب الشركات العائلية في الشرق الأوسط عند التخطيط لتوارث الأجيال (التعاقب والإحلال)



تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

المرونة والتخطيط المستمرين

الاتصال الاتصال الاتصال

اعطِ الموارد البشرية المكانة والملاءمة

انشئ دستوراً للعائلة

حوكمة المنظمة وتغيير الاستراتيجيات

افصل بين الملكية والإدارة وبين العائلة والعمل

لا تميز في العمل بين العائلة وبين العاملين

انشئ مجلس إدارة مستقل

اختر مديرين مهنيين من خارج العائلة

استخدم الدمج أو الاستحواذ أو السيطرة

التفويض الإداري الفعال

مكن العاملين بسماعهم وبالمشاركة في القرارات

التطوير والتدريب المستمر

حافظ على السيولة والاحتياط النقدي

اعد التنظيم وافتح أسواقاً جديدة ونوع المحافظ

تأقلم بسرعة مع التغيير

اشرك خبراء واستشاريين من خارج العائلة

استخدم التكنولوجيا وشبكات الإنترنت

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

حاول توحيد ثقافة الجيل القديم بالجديد بالتطوير

حدد خطط وخرائط الإحلال الوظيفي وأعد الخلفاء

خطط على المدى البعيد والمتوسط

اطلع القدامى على خبرات وتجارب شركات ناجحة

فوض الصلاحيات للمديرين وتابع التقارير

حدد نظام عمل process لكل عملية تتم في الشركة

افد الجيل القديم بالتكنولوجيا وافد الحديث بخبرات القديم وطبقها على التحول الرقمي في شركتك

بحيث تسير الشركة بشكل ديناميكي أوتوماتيكي على نظام أوجد مستمر بوجود الشخص أو بغيره

حقق نتائج ملموسة للجيل القديم تشجعه على دعمك

اظهر نماذج أعمال لشركات عائلية ناجحة

اطلع المحاربين القدامى على مستقبل التغيير

استغنى عن خدمات من يحاربك من المحاربين القدامى غير القابلين مطلقاً للتغيير لأنهم عائق للنمو

وضع نظام إداري فعال للكفاءات الجديدة يشجعهم على الإنتاجية واستغل مهاراتهم لتطوير شركتك

قيم أداء كل موظف وطور من مهاراتهم وأدوارهم

عين خبيراً في المهام الاستراتيجية أو مطور أعمال يفتح فروع جديدة وأسواق وخطوط إنتاج جديدة

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

البحث عن المدير الأنسب لإدارة شركات عائلية - صنع في ألمانيا



كيف تختارون مستشاركم الخارجي؟

How do you choose your external advisor?



انتبه: لا تصروا على وجوب تمتعهم بخبرة معينة
في مجال نشاطكم لأن المشاكل التي تواجهونها
لا تمت بصلة لطبيعة أعمالكم في 99% من الحالات

تنظيم الأعمال العائلية لضمان نموها وتطورها وازدهارها

Family Business Planning & Organizing

5

3 مزايا

لمؤسسات الأعمال العائلية

الأداء العالي - دراسة
نتيجة المصالح الأخلاقية
والتجارية، فالعائلية تتفوق

الملكية المستمرة
تتمتع بمصلحة طويلة الأمد

أكثر حيوية وفعالية من العامة
الأقدر على التكيف مع متطلبات
التغيير والتطوير والابتكار

4

3 نصائح

على الأداء السليم

وضع هيكل مؤسسي رسمي
وليس كأى نشاط تجاري

الإصلاح، وذلك بتعزيز
استقلالية مجالس الإدارات

التوجه للعالمية
بالفكر والتصرف
ونظرتكم للأمور

3

3 أخطاء

المستقبل المهني لأفراد
للعائلة

قرارات غير المهنيين
للمسؤولية والتأهيل والتدريب

امتيازات خاصة:
مثل الرواتب والمناصب

عدم توظيف أفراد العائلة
فهناك قيم إنتاجية واقتصادية
أكبر تبادلية بين العمل والعائلة

2

3 قواعد

لأفراد العائلة في المؤسسة

الجميع متساوون أمام
الأنظمة واللوائح وخاصة
التنفيذيين

الهدف نجاح وتطوير
المؤسسة وليس إرضاء
وإسعاد أفراد العائلة

تعيين إدارة مهنية
من خارج العائلة

1

3 أدوار

لأفراد العائلة في المؤسسة

كعضو في العائلة
لا شأن له في العمل

كمساهماً أو مالكا
ليست لديه أية
صلاحيات تنفيذية

كمدير تنفيذي
يكافأ على إنجازاته فقط
وصلاحياته محددة وواضحة

الاستجابة والنمو والازدهار

Respond & growth & flourish



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

ما تم شرحه في المحاضرة

1. نظرية استراتيجيات الحدود
Boundary Strategies Theory
2. دور إدارة الموارد البشرية وقت الأزمات
The role of HRM in f b in times of crisis.
3. كيف تحافظ على مكانك في الشركة العائلية
How to maintain your place in the family business
4. تنظيم الأعمال العائلية لنجاحها وازدهارها ونموها وتطورها
Family Business Planning & Organizing

شكراً لكم