

# دليل تطوير المنشآت العائلية

# المحتويات

مقدمة

مميزات المنشآت  
العائلية

مراحل نمو المنشآت  
العائلية

عوامل التأثير والمخاطر  
بالمنشآت العائلية

المشاكل التي تواجه  
المنشآت العائلية وحلولها

تشكل المنشآت العائلية جزء من البنية الاقتصادية في أغلب الدول حول العالم، وتشمل مجموعة واسعة من الصناعات والقطاعات. تتميز هذه المنشآت بكونها تديرها عائلة واحدة، حيث تتوارث الأعمال والأدوار القيادية عبر الأجيال. وهي تتمتع غالباً بالعديد من المزايا عن نظرائها من المنشآت غير العائلية. وبسبب وجود عنصر العائلة فعلى الأرجح أن يكون هناك تفاهم مشترك بشكل أكبر بخصوص القيم الجماعية.

## ما هي المنشآت العائلية

تُعرف بأنها المنشأة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة، وقد يختلف توصيف معنى السيطرة المشار إليها في هذا التعريف بالنظر إلى اختلاف طريقة تحديد واستخدام الملاك لقواهم التصويتية بين منشأة وأخرى، إلا أنه يشمل في كل الأحوال السيطرة الناتجة عن ملكية أكثرية حصص أو أسهم منشأة ما. وفي ظل غياب تعريف نظامي لمفهوم المنشآت العائلية، يبقى المعيار الذي يمكن اتباعه في هذا الصدد هو مدى رغبة ملاك المنشأة المعنية في اعتبار ووصف منشأتهم بـ "المنشأة العائلية" عند توافر خصائص الملكية العائلية فيها، ومن ثم إدارتها في ضوء هذا التصنيف.

تصنف المنشآت على أنها منشأة عائلية إذا توفرت فيها الشروط التالية:

- 01 نسبة مساهمة أفراد العائلة في رأس المال فعالة.
- 02 امتلاك أفراد العائلة الواحدة لأكثر نسبة تصويت في الجمعية العمومية أو مجلس إدارة المنشأة.
- 03 امتلاك أفراد العائلة الواحدة سلطة التوجه الاستراتيجي للمنشأة.
- 04 مشاركة جيل واحد على الأقل في إدارة المنشأة.
- 05 عزم أفراد العائلة على تحقيق استمرارية للمنشأة.

## مميزات المنشآت العائلية

من أبرز مميزات المنشآت العائلية الاستقرار والرؤية الطويلة الأجل، حيث تركز هذه المنشآت على النجاح والنمو على مدى السنين والأجيال، بدلاً من التركيز على الربحية الفورية. هذا النوع من الاستقرار والتخطيط الطويل الأجل يمكن أن يترجم إلى أعمال مستقرة ومستدامة. بالإضافة إلى أنها تحمل العديد من المزايا، أبرزها على النحو التالي:

01 الدور الكبير والأساسي الذي يلعبه المؤسس في جميع نشاطات المنشأة ومتابعة أعمالها والرقابة على البيانات بكل أنواعها من إنتاج، وتسويق، وعمليات مالية، وتوظيف.

02 سيادة روح الانتماء للمنشأة بسبب الروابط العائلية للمالكين.

03 سرعة ومرونة اتخاذ القرارات والابتعاد عن البيروقراطية.

04 تراكم الخبرة الإدارية والفنية من خلال توارثها وانتقالها من المؤسسين إلى الأبناء.

05 توافر الثقة بين المالكين كونهم عائلة واحدة.

06 توظيف عدد أكبر من الأجيال المتعاقبة للعائلة في إطار نشاطات المنشأة، قد تكون سلبية أحياناً.

07 المشاركة في اتخاذ القرار والمخاطرة وتوزيعها بين أفراد العائلة مما يخفف العبء على الأفراد بشكل جزئي.

08 تأصل مبدأ التخصص وتوارث الخبرات؛ حيث يستمر العمل في المنشآت العائلية في نفس المجال الذي أنشئت له على أيدي المؤسسين، ثم تنتقل الخبرة إلى الأبناء، ويستمررون في العمل وتنميته وتطويره.

## مراحل نمو المنشآت العائلية

تمر المنشآت العائلية بعدة مراحل من النمو والتطور. فهم هذه المراحل يمكن أن يكون مفيداً لأصحاب الأعمال والمديرين الذين يسعون لتوجيه منشآتهم العائلية نحو التوسع والازدهار.

### المرحلة الأولى: المؤسس أو المؤسسون (الجيل الأول)



هي الخطوة الأولى لإنشاء المنشأة العائلية، وتكون ملكية إدارة المنشأة بالكامل للمؤسس. قد يلجأ بعض المؤسسين إلى استشارة عدد قليل من المستشارين الخارجيين أو رفقاء العمل لكنهم يتخذوا غالبية القرارات الرئيسية بأنفسهم. تتسم هذه المرحلة بالتزام شديد من قبل المؤسس بالعمل على تحقيق النجاح لمنشأته كما تتسم بهيكل حوكمة بسيط.

مشكلات المرحلة	خصائص المرحلة
<ul style="list-style-type: none"><li>انتقال القيادة.</li><li>تعاقب الأجيال في الإدارة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>المؤسس يمتلك المشروع ويديره فهو رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.</li><li>يتخذ المؤسس القرارات بشكل عام بتدخل خارجي بسيط.</li><li>هيكل بسيط وغير رسمي.</li><li>مساهمون قليلون.</li><li>يتكون المجلس من أفراد العائلة وأيضاً المساهمون</li></ul>

### المرحلة الثانية: اشتراك الأبناء (الجيل الثاني)



هذه المرحلة التي يتم فيها انتقال الملكية في حالة وفاة الجيل الأول (المؤسسون) أو بتنازلهم عن حصصهم للجيل الثاني في حياتهم ونظراً لانضمام مزيد من أعضاء العائلة إلى المنشأة، فإن مشاكل الإدارة ستصبح أكثر تعقيداً نسبياً عما كانت عليه في المرحلة الأولى من إنشاء المنشأة.

مشكلات المرحلة	خصائص المرحلة
<ul style="list-style-type: none"><li>الحفاظ على عمل الفريق والانسجام.</li><li>حفظ مصالح المنشأة العائلية.</li><li>انتقال القيادة.</li><li>تعاقب الأجيال في الإدارة.</li><li>وضع عمليات وإجراءات العمل في إطار رسمي.</li><li>وضع أسلوب تواصل فعال.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تنتقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس.</li><li>تصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيداً بكمبر حجم المنشأة.</li></ul>

### المرحلة الثالثة: العائلة الممتدة (الجيل الثالث)



تصبح إدارة المنشأة أكثر تعقيداً في هذه المرحلة نظراً لانضمام عدد أكبر من أعضاء العائلة بشكل مباشر أو غير مباشر، بما في ذلك أبناء الإخوة والأقرباء.

#### مشكلات المرحلة

- تخصيص رأس مال المنشأة: توزيعات الأرباح، الدين، مستويات الربح.
- حقوق المساهمين.
- توظيف أفراد العائلة.
- تسوية النزاعات العائلية.
- مشاركة العائلة ومهمتها.
- صلة المنشأة بالعمل.

#### خصائص المرحلة

- يتدخل عدد أكبر من أفراد الأسرة من بينهم الأبناء والأخوة، وأبناء العم والأنساب في الإدارة.
- تحمل صراعات داخلية

### المرحلة الرابعة: مرحلة التوريث



مرحلة التوريث العائلية تلعب دوراً مهماً في نمو المنشآت العائلية؛ حيث يتحكم في هذه المرحلة حجم الملكية لكل فرد من أفراد العائلة، وفي هذه المرحلة تعمل المنشآت العائلية على إدارة الأعمال التجارية من خلال الثقة التي يتم منحها للفرد الذي يعمل على إدارة المنشأة أو على مجموعة الأشخاص الذين يديرونها. مما يخلق الحاجة إلى تشكيل مجلس إدارة قادر على إدارة مجموعة من مؤسسات الأعمال بشكل استراتيجي، وهذا يجعل الطابع الرسمي يسود الأعمال التجارية في المنشأة.

## عوامل التأثير والمخاطر بالمنشآت العائلية

تواجه المنشآت كافة، بما فيها المنشآت العائلية، عوامل تأثير ومخاطر داخلية وخارجية. وتشمل عوامل التأثير والمخاطرة تلك:

### 01 الأحداث التي تقع خارج المنشأة وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على ممارستها لأعمالها.

#### على سبيل المثال:

عوامل التغيرات في المناخ والاقتصاد العام والبيئة التنظيمية للدولة التي تمارس فيها المنشأة نشاطها.

### 02 الأحداث التي تقع داخل المنشأة وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على ممارستها لأعمالها،

#### على سبيل المثال:

- العوامل البشرية (مدى فعالية مجلس الإدارة وفريق المنشأة التنفيذي).
- العوامل التجارية (صلاحية النموذج التجاري للمنشأة لاحتياجات السوق أو القطاع).

## المشاكل التي تواجه المنشآت العائلية وحلولها

تواجه المنشآت العائلية اليوم العديد من التحديات التي قد تهدد استمراريتها وتؤثر بشكل كبير على أدائها وبالتالي الأرباح التي تحققها، وتظهر هذه المشاكل بشكل خاص حالياً عند تولي الجيل الجديد للإدارة أو دمجها ضمن أصحاب القرار في المنشأة يحدث تصادم بين نظرته لأسلوب الإدارة الحديث الذي يتماشى مع طبيعة التغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية التي يشهدها عالم ريادة الأعمال والنظام التقليدي الذي يعتمد عليه الجيل القديم في تسيير المنشأة.

### 01 سيطرة الجيل القديم على القرارات في المنشأة

#### حل المشكلة



يمكن حل هذه المشكلة في إقناع المؤسسين بضرورة اعتماد أساليب وأنظمة إدارية حديثة من خلال عرض المؤشرات المالية والنتائج باطلاعهم على تجارب سابقة ونماذج منشآت نجحت في تحقيق عوائد أحسن وليس الإجراءات التي قد يكون من الصعب عليهم استيعابها، كما من المهم أن يرى الجيل القديم نتائج ملموسة في المنشأة حتى يتركوا للجيل الجديد مساحة مسؤولية أكبر في اتخاذ قرارات إدارية.

#### توصيف المشكلة



يعتمد مبدأ المنشآت العائلية على توريث الأعمال للأجيال القادمة، ومع أن المؤسسين يسعون دائماً لتهيئة الورثة للإدارة بعدهم وتسلم زمام الأمور في المنشأة، إلا أن الكثير منهم يحددوا صلاحيات الجيل الجديد وينظرون لهم على أنهم متهورون ويفتقدون للخبرة، كما أنهم لا يستطيعون دائماً الفصل بين كونهم في المقام الأول أبناء لهم، ومع ذلك تظهر خبرة الجيل القديم في الأمور التقنية التي تتعلق بالنشاط أكثر من أسلوب الإدارة.

## المشاكل التي تواجه المنشآت العائلية وحلولها

### 02 استحداث التغيير بنشاط المنشأة

#### حل المشكلة



يجب إشراكهم في الخطط الإدارية الجديدة وإستراتيجيات الإصلاح والاستفادة من خبراتهم، وهنا قد يظهر انقسام بين المؤسسين، فنجد منهم نسبة تتقبل التغيير وتسعى للمبادرة فيه وسيكونون مستقبلاً قادة للتغيير، بينما ستقاوم نسبة منهم التغيير وتتصدى له، وهنا يجدر بالجيل الجديد الاجتهاد في إقناعهم ويظلوا ثابتين على موقفهم على المدى البعيد حتى يساهموا في تطور المنشأة.

#### توصيف المشكلة



الملاك أو المدراء أو حتى الموظفين الذين شهدوا تأسيس المنشأة وساهموا في بنائها واستمروا بالعمل فيها لفترات طويلة تصل لما يزيد عن 20 سنة ويعتمد عليهم المؤسسين بشكل كبير كما أنهم يملكون قوة وسلطة كبيرة في المؤسسة، ومع أنهم من أكثر الأشخاص معرفة للمنشأة ويملكون خبرة كبيرة في مجال نشاطها إلا أنهم قد يشككون أحد أسباب فشل الأنظمة الإدارية في المنشآت العائلية على وجه الخصوص، وذلك لتثبيت الكثير منهم بنمط عمل روتيني يفتقر لمواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في مجال ريادة الأعمال.

### 03 تعيين الكفاءات ذو الخبرة

#### حل المشكلة



يجدر بالمدير الجديد تأسيس نظام إداري فعال ومهيئ لاستيعاب مثل هذه الكفاءات حتى يوفر لهم بيئة عمل تشجعهم على الإنتاجية واستغلال مهاراتهم بما يخدم المنشأة.

#### توصيف المشكلة



عند استلام الجيل الجديد الإدارة في المنشآت العائلية، من أول الإجراءات التي يفكرون في القيام بها هو تعيين كفاءات ذات خبرة في المنشآت الكبيرة تخدم رؤيتهم لتطور المنشأة، متجاهلين عبء رواتبهم الكبيرة، بالإضافة إلى أن تعيينهم يحقق للمنشأة نوعاً من عدم الاستقلال من خلال معدل دوران العمالة، حيث تعود هؤلاء على عدم مركزية القرار في يد شخص واحد، كما أن تضارب الثقافة المهنية بينهم وبين الملك قد يؤدي إلى استقالتهم في النهاية من مناصبهم.

### 04 الأمان الوظيفي

#### حل المشكلة



قد يكون حل هذه المشكلة ليس في الفصل المباشر، ولكن البدء في تقييم أداء كل موظف ومدى نسبة إنجازه للأعمال المسنودة إليه، والعمل على الاستثمار في تطويرهم وتحديد أهداف عملية لهم، وقد يكون الفصل الحل الأخير في حال الإخلال بشروط عقد العمل.

#### توصيف المشكلة



يملك الكثير من الموظفين في المنشآت العائلية درجة أمان وظيفي شديد ويعود ذلك لكون العديد من المؤسسين يتأثرون عاطفياً، يكون بعض منهم قد شاركوا في بناء المنشأة وأن فصل موظف يعني إلغاء دخل مادي كان يعتمد عليه في إعالة عائلته، إذ يعمل ذلك على الحد من إنتاجية العاملين وإحداث خلل في توزيع المهام وسير الإجراءات.



## المشاكل التي تواجه المنشآت العائلية وحلولها

### 05 عدم تركيز الملاك والمدراء على الأهداف الاستراتيجية والانخراط الكبير في الأعمال الإدارية

#### حل المشكلة



يمكن تعيين مدراء وتحديد أهداف واضحة ومحددة لهم، واقتصار دوره على المهام الإستراتيجية كفتح فروع جديدة أو عمل خطوط إنتاجية جديدة مما يحقق مبدأ العمل على الأهداف.

#### توصيف المشكلة



يركز بعض ملاك المنشآت العائلية على الانخراط بشكل مبالغ فيه في جميع الأعمال الصغيرة والكبيرة في المنشأة، بدل من التركيز على التخطيط وتحديد الأهداف الإستراتيجية.

### 06 ضعف السياسات والإجراءات الإدارية

#### حل المشكلة



من المهم تحديد سياسة واضحة وتطبيقها بصرامة من خلال تطبيق نظام رقابة فعال.

#### توصيف المشكلة



من أبرز المشاكل التي تواجه المنشآت العائلية انعدام وجود سياسة واضحة ومكتوبة، مما يخلق ذلك تضارب بين الموظفين، فعلى سبيل المثال، عدم تحديد سياسة محددة لنظام الإجازات يجعل الجميع غير منتظمين في العمل ويزيد من نسبة الغياب مما يؤثر على إنتاجية المنشأة ويخلق نوعاً من الفوضى فيها.



## وصف الخدمة

خدمة إلكترونية تهدف لدعم رواد الأعمال وملاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمهتمين في مجال الأعمال عن طريق إثرائهم بالمعرفة اللازمة من خلال توفير أدلة إلكترونية وكتيبات ونماذج تحتوي على أفضل الممارسات والمعلومات القابلة للتطبيق والتي تساعد على تطوير الأعمال واستدامتها.

## أهداف الخدمة

- توفير أدوات تخطيط الأعمال عن طريق وثائق استرشادية تساعد على ترتيب وتبويب المعلومات مثل دراسة الجدوى وخطة العمل.
- توفير مصادر تساعد على رفع جاهزية المنشآت لدراسة الأسواق والقطاعات والتعريف بفرص النمو.
- إتاحة المعلومات والإرشادات الموجهة لمجتمع الأعمال التي تقدمها منشآت والجهات الأخرى الحكومية والخاصة.

## أبرز ما تقدم الخدمة:

### الأدلة والكتيبات

هي محتويات مكتوبة بلغة سهلة وتشمل انفوجرافيك ورسومات توضيحية تهدف إلى التعريف بوظائف الأعمال أو أفضل الممارسات.

### النماذج والأدوات

وثائق استرشادية تساعد على ترتيب وتبويب المعلومات وتحتوي على خانات وإرشادات لتعبئتها واستخدامها.

### الروابط

روابط للجهات الحكومية والخاصة التي تحتوي معلومات وإرشادات وخدمات تفيد رواد الأعمال وملاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

منشآت  
monsha'at  
الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة  
Small & Medium Enterprises General Authority