



ليس من السهل إدارة  
الشركات العائلية  
It Is Not Easy To Run  
Family Business



# BridgingGaps ... to

## *EXCELLENCY*

هذه دعوة للمساعدة في تصميم وتنفيذ المشاريع الناجحة ، التي  
تضمن استمرارية تعاقب الأعمال العائلية.

This is a call to help design and implement successful projects that ensure the continuity of family business succession.



**It Is Not Easy To Run Family Business**

# It is NOT EASY to run FAMILY BUSINESS ليس من السهل إدارة الشركات العائلية

تواجه الشركات العائلية مجموعة مواقف من التحديات تزيد من صعوبة إدارة الأعمال فى التعاملات اليومية للشركات.

و لكي تنمو هذه الشركات وتزدهر و تتمكن من نقل النجاح للأجيال التالية ، يجب معرفة و تخطيط العمل لكلا من معالجة التحديات العائلية

ومعالجة التحديات فى إدارة الأعمال ووضع الحلول لهما فى نفس الوقت .



It is NOT EASY to run FAMILY BUSINESS

ليس من السهل إدارة الشركات العائلية

*"Please send your **needs, obstacles, and plans,**  
that you wish to foster soon.*

*We will take from here to build your success  
rods."*

"الرجاء إرسال احتياجاتك وعقباتك

وخططك التي ترغب في تحقيقها قريبًا.

و من هنا سنقوم ببناء طرق **النجاح**

المناسبة **لتحقيقها.**"



## Projects' Objectives

يستهدف هذا المشروع  
المتخصص القادة ورجال  
الأعمال الذين يسعون إلى  
تطوير استراتيجيات لريادة  
الأعمال عبر الأجيال.



## أسباب نجاح الـ 13% فقط

1. تواجه الشركات العائلية انخفاضاً و ضعفاً مقدراً له على مدى ثلاثة أجيال.
2. يتم تكوين الثروة إلى حد كبير من خلال تحقيق رجل أعمال واحد في الجيل المؤسس.
3. ينتج تكوين الثروة في المقام الأول من تأسيس شركة واحدة ناجحة.
4. يحدث نجاح الأعمال في الأجيال اللاحقة لأن العائلة تبتعد عن المشاركة و عن التدخل عائلياً مع الصراعات الإدارية ، و وجود خبرات خارجية لإدارة هذه الصراعات .
5. يمثل بيع الشركة القديمة نهاية مشروع عائلي.



**Y u s r e**  
Consultancy

# مراحل تطوير الشركات العائلية وتحديات كل مرحلة

## المرحلة الأولى: المؤسس/ين (المالك / الملاك المتحكمون)

- الشركة مملوكة ومدارة بالكامل من قبل المؤسس (المؤسسين) .
- قد يطلب معظم المؤسسين المشورة من عدد صغير من المستشارين الخارجيين و / أو شركاء الأعمال ، لكنهم سيقومون باتخاذ غالبية القرارات الرئيسية بأنفسهم .

- لكي تستمر الشركة العائلية في مرحلتها التالية ، يجب على المؤسس (المؤسسين) بذل الجهود اللازمة لتخطيط الموثيق و السياسات التي تهدف لتهيئة الشركة للخلافة ، والبدء في تهيئة القائد (القادة) التالي في هذه الخلافة .



## المرحلة الثانية: شراكة الأخوة

- هذه هي المرحلة التي تم فيها نقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس (المؤسسين).
- نظرًا لأن المزيد من أفراد العائلة يشاركون الآن في الشركة ، تميل تحديات الإدارة إلى أن تصبح أكثر تعقيدًا نسبيًا من المرحلة الأولى من تأسيس الشركة.
- أهم التحديات المشتركة لمرحلة شراكة الأشقاء هي:
  - الحفاظ على انسجام الأشقاء ، وإنشاء قنوات اتصال فعالة بين أفراد العائلة ،
  - وإضفاء الطابع الرسمي على العمليات والإجراءات و السياسات التشغيلية ،
  - وضمان تخطيط التعاقب في المناصب الإدارية الرئيسية.



## المرحلة الثالثة: إتحاد أبناء العم أو العائلة الحاكمة

- في هذه المرحلة ، تصبح العلاقات و الصراعات أكثر تعقيدًا حيث يشارك أفراد العائلة بشكل مباشر أو غير مباشر في العمل ، بما في ذلك أبناء الأشقاء وأبناء العم والأصهار
- نظرًا لأن معظم الأعضاء ينتمون إلى أجيال مختلفة وفروع مختلفة من العائلة ، فقد يكون لديهم أفكار متنوعة حول كيفية إدارة الشركة وكيفية وضع الإستراتيجية العامة
- بالإضافة إلى ذلك ، تنتقل الصراعات بين الأشقاء في المرحلة السابقة إلى جيل أبناء العم أيضًا

نتيجة لذلك ، تشمل هذه المرحلة معظم قضايا إدارة العائلة



## الخطايا الثمانية التي تؤدي لفشل الشركات العائلية



1. الخطيئة الاولى : تسرب الادوار العائلية الي بيئة العمل
2. الخطيئة الثانية : يظل الرجل طفلا بالنسبة لوالديه مهما تقدم
3. الخطيئة الثالثة: نقل الصراعات العائلية إلي الشركة
4. الخطيئة الرابعة: تحويل الولاء تلقائيا من العائلة إلي الشركة
5. الخطيئة الخامسة: حل صراعات الدرجة الثانية من خلال الشر
6. الخطيئة السادسة: الاعتماد علي أبناء مدللين
7. الخطيئة السابعة: نرجسية الجيل الجديد
8. الخطيئة الثامنة: إهمال تسجيل قواعد تداول الأنصبة و الملكية بالشركة

# 15 من القرارات الأكثر شيوعًا التي تسبب الصراع

1. الخلاف حول ما إذا كان ينبغي إعادة استثمار أرباح الشركة في الشركة العائلية أو توزيعها على المالكين. هذا أمر شائع بشكل خاص بين أفراد العائلة النشطين في الشركة وأولئك الذين ليسوا كذلك.
2. عندما يكون للأشقاء اتجاهات أو فلسفات مختلفة لعملهم ، مثل كون أحدهم مجازفًا والآخر ، يكون حذرًا و متدردًا بشكل مفرط.
3. إصرار القائد على تحقيق حلمه التجاري على الرغم من الآثار السلبية على الشركة العائلية.
4. السماح لأفراد العائلة بالعمل في الشركة العائلية حتى لو لم يكونوا مؤهلين بسبب الإحساس بالالتزام مقابل أولئك الذين يصرون على توظيف الأشخاص المؤهلين فقط.
5. عندما يقرر الرئيس التنفيذي أو أحد كبار التنفيذيين تفضيل عائلته المباشرة لإرضاء الزوجة و الأبناء . هذا ، بالطبع ، يثير غضب أفراد الأسرة الآخرين.

# 15 من القرارات الأكثر شيوعًا التي تسبب الصراع

6. عندما لا يكون هناك ما يكفي من المناصب رفيعة المستوى المتاحة لجميع أفراد الأسرة. وهكذا ، تمتد معارك الشركات العادية إلى مجال العلاقات الأسرية.
7. عندما يعتقد أفراد الأسرة غير النشطين أن القرارات التي يتخذها الأعضاء النشطون تكون بدافع المصلحة الذاتية ، وليس المصلحة العائلية.
8. تتأثر العلاقات الأسرية عندما يتغير هيكل الملكية ويبدأ أفراد العائلة الذين يحصلون على حصة أكبر من الملكية في المطالبة بصوت أكبر في إدارة الأعمال.
9. تتأثر العديد من الشركات العائلية أيضًا عندما تفشل الزيجات ولكن الزوجين يصران على الحفاظ على مصلحة في الأعمال التجارية.
10. الخلافات الشخصية التي تركت دون حل أي إجهاد عاطفي يؤدي إلى صراعات حول القضايا التجارية الصغيرة.

# 15 من القرارات الأكثر شيوعًا التي تسبب الصراع

11. عندما يبدأ أصحاب الشركة العائلية في تقسيم أصولهم بين ورثتهم ، مما يسبب الحسد والاستياء بين الأشقاء.
12. عندما لا يكون هناك قائد مقبول بشكل عام ، يتخذ أحد الأشقاء الخطوات ليصبح القائد.
13. عندما يحاول القائد الحالي الاحتفاظ بدوره حتى عندما يكون من الواضح أن الوقت قد حان للذهاب.
14. عندما تتم مناقشة موضوعات الخلافات المحتملة بين الأشقاء مثل المسميات الوظيفية والتعويضات والامتيازات وما إلى ذلك ولا توجد آلية لإدارة النزاع.
15. عندما يزداد عدد أفراد الأسرة إلى الحد الذي يجعله غير عملي ، لا سيما إذا تم تضمين الأزواج والأصهار ، مما يجعل من الصعب للغاية التوصل إلى توافق في الآراء بينهم ...



**Y u s r e**  

---

**C o n s u l t a n c y**

[www.yusre.com/](http://www.yusre.com/)

[www.yusr-consultancy.com/](http://www.yusr-consultancy.com/)

للإستكمال و معرفة المزيد.....

يرجي التواصل مباشرة :

[m.ammouda@yusre.com](mailto:m.ammouda@yusre.com)

002-01005290431