



Jersey Finance

Delivering Insight • Driving Innovation

Charting the Future:

**Mapping Next Generation Preparedness,
Involvement, and Aspirations in Saudi
Arabian Family Businesses**





Contents

Foreword	4
Introduction	12
Executive Summary	14
Survey Findings	22
Recommendations and Conclusion	42

Foreword by Faizal Bhana,

Director – Middle East, Africa and India, Jersey Finance

Recent years have seen the Kingdom of Saudi Arabia (KSA) rise in dominance and take its rightful place as a financial and commercial centre not only in the Middle East but globally. With the Saudi Vision 2030 strategy placing emphasis on innovation, openness and sustainability, coupled with business-friendly developments in its legislative framework, coupled with real commitment from the highest echelons of the country's leadership, the Kingdom has attracted substantial investment and witnessed significant economic growth.

Family enterprises remain, however, a clear driver for the Kingdom's prosperity – and the future dynamics of those family businesses are key to that continued prosperity. They contribute significantly to both GDP and job creation. The role of the next generation in these family enterprises is therefore critical in shaping the Kingdom's success and supporting the Vision 2030 strategies going forward.

We are pleased to have commissioned and worked with Pearl Initiative, in producing this ground-breaking study. We hope that this research will deepen the understanding of the attitudes of the next generation in the Kingdom, and drill down into the challenges and opportunities presented to them as a result of a considerable impending transfer of both wealth and responsibility, in the context of future sustainable prosperity for the Kingdom and its ambitions.



Faizal Bhana

Director – Middle East, Africa and India

T: +971 (0)50 384 8277

E: faizal.bhana@jerseyfinance.je



Drawing on the experience of Saudi Arabia-based organisations and Saudi Arabian experts from the Alfaisal Corporate Governance Center (Alfaisal University) and the National Center for Family Business in Saudi Arabia, the study explores the socio-economic factors and governance structures currently at play, as well as canvasses the viewpoints of family enterprises and their advisers to glean insight into the mindset of the region's future economic leaders.

It is in our view an innovative and important piece of work - within the next seven years, it is these economic leaders of tomorrow that are set to inherit an estimated US\$15 trillion, offering a considerable opportunity for international finance centres (IFC) like Jersey, working with experienced Saudi Arabian experts and specialists based in Saudi Arabia, to support that transfer of wealth.

Jersey has a long history of working with families and their on-the-ground advisers in the Gulf region; and our ability to provide stability, certainty, high levels of governance and superior service, including Islamic Finance capabilities, has positioned us strongly as a partner to investors and families in the region.

Our hope is that this study will support even greater understanding of how we, and the entire ecosystem of intermediaries, fiduciaries and other advisers, whether in the Kingdom, in the region or globally, can support the ambitions of this new generation of wealth leaders, and enable them to realise both their potential and that of the Kingdom of Saudi Arabia.



Foreword

Pearl Initiative

It is with great pleasure and a deep sense of purpose that we present this research report, 'Charting the Future: Mapping Next Generation Preparedness, Involvement, and Aspirations in Saudi Arabian Family Businesses.'

The Pearl Initiative's mission is rooted in fostering transparency, integrity, and accountability within the business community, with family business governance occupying a central place in our vision. Family businesses are the cornerstone of the regional economy and society, playing a pivotal role in shaping the gulf region's growth and development. Their sustainability, resilience, and commitment to responsible business practices are of paramount importance.

This report would not have been possible without the generous support and collaboration of our esteemed partners. We extend our heartfelt gratitude to Jersey Finance for their valuable contribution in commissioning this research. Their commitment to enhancing knowledge and understanding of family businesses is evident in their support of this project.

Alfaisal University, a prestigious institution dedicated to academic excellence and research, has played a pivotal role in the successful execution of this project. We acknowledge and commend the university for their rigorous research efforts and their dedication to producing a comprehensive and insightful report.

Furthermore, we express our gratitude to the National Center of Family Businesses for their invaluable support and partnership, which has been instrumental in ensuring the quality and relevance of this research.

The Pearl Initiative has taken great pride in leading this project and bringing together a consortium of dedicated organisations. Our role in orchestrating this collaboration has been driven by our commitment to the development and prosperity of family businesses in Saudi Arabia and the wider GCC region. We believe that this report will not only shed light on the challenges and opportunities facing family businesses but also serve as a valuable resource for the next generation of family business leaders, empowering them to navigate the complex landscape of governance and sustainability.

As we embark on this journey of charting the future of family businesses in Saudi Arabia, we are reminded of our mission, which is to foster a culture of transparency, accountability, and integrity in the private sector. We are confident that the insights and recommendations presented in this report will contribute to the growth and prosperity of family businesses in the region and inspire them to continue playing a vital role in the GCC's economic and social fabric.



Foreword

Alfaisal University

It is our honour to present this comprehensive business report commissioned by Jersey Finance, the representative body of the financial services sector for the Island of Jersey's international finance centre and conducted under the auspices of Alfaisal University and the Alfaisal Center for Research and Consultancy Studies.

This insightful report is authored by Dr. Sumaya Hashim and Dr. Diana Korayim, under the office of Dr. Yousef Alyousef, Vice President of the Office of Graduate Studies, Research, and Innovation at Alfaisal University.

We extend our sincere appreciation to the Pearl Initiative and the National Center for Family Business for their valuable contributions and support in the production of this report. Their expertise and collaboration have significantly enriched the insights presented herein.

The Alfaisal Center for Research and Consultancy Studies, Alfaisal University's commercial arm, has facilitated this collaborative effort by providing essential resources, support, and a platform for comprehensive research and analysis, and has played an instrumental role in shaping the depth and quality of the insights presented herein.

This thought-provoking study delves into the intricate world of family enterprises in Saudi Arabia, uncovering the complexities of their operations and the roles of family and non-family members within these enterprises. It explores the ever-evolving nature of these businesses, providing in-depth insights into their adaptive strategies amidst changing economic landscapes.

This investigation has brought to light the interconnected roles and responsibilities of family members within these companies, the evolution of leadership, and the invaluable contributions of non-family professionals to the success of these enterprises. It captures the essence of these businesses, providing a captivating narrative that goes beyond statistics, delving into personal stories and values.

We hope that the comprehensive insights and analyses in this report serve as a valuable resource, offering actionable intelligence and strategic guidance for business leaders and professionals navigating the intricacies of modern business landscapes.



Foreword

National Center of Family Businesses (NCFB)

The launching of the National Center of Family Businesses (NCFB) in accordance with Royal Decree in September 2012 marked a significant milestone in the sustainability and development of family businesses. The Center's primary objective is to foster effective communication and provide essential services to family businesses, government agencies, advisory bodies, the community, and the general public. Family businesses hold a crucial position in the private sector, accounting for 66% of its GDP and employing 71% of its workforce.

Family businesses are unique in their vision to build a legacy that can be passed down through generations. Consequently, it becomes imperative to invest in preparing the next generation with a transparent and objective methodology that helps identify their strengths, interests, and capabilities. This process involves developing and guiding them towards the right path, considering that their success can be achieved through various avenues. They can either assume supervisory or executive roles within the organisation, work as employees within the facility, pursue professional careers outside the company, or even establish their own entrepreneurial ventures.

It is important to recognise that the traits required in tomorrow's leaders may differ from those of today's leaders, as family businesses' needs for human competencies evolve over time. Ensuring the long-term sustainability of a family business entails preparing future generations to assume leadership roles while maintaining family harmony and achieving optimal management of the company. However, this task is not without its challenges, given the complex nature of family relationships. If not handled properly, these relationships can become obstacles to the enterprise's long-term success. Therefore, it is crucial to approach succession planning objectively and professionally.

Finally, the significant role played by NCFB team in supporting the overall development of this report and their dedication and commitment have been crucial in bringing this project to fruition. We also would like to express our sincere gratitude to Jersey Finance, Alfaisal University, and Pearl Initiative for their invaluable contributions and collaboration in the development of this report.



We extend our heartfelt appreciation to all parties involved for their unwavering commitment and contributions to this endeavour.



Introduction

Background and Report Objectives

In the realm of family businesses, a story of entrepreneurial tenacity, resilience and cultural heritage unfolds in the Kingdom of Saudi Arabia. These enterprises, woven into the very fabric of the nation's economic landscape, embody more than just commerce. They embody a living legacy, an economic force and important contributors to the realisation of Vision 2030's ambitious national objectives.

While long-standing perceptions about the daunting odds of successful generational transitions have been dispelled by recent research, it is universally acknowledged that navigating this path is fraught with challenges, complexities and risks. This revelation propels succession planning into the spotlight, emphasising the requirement for far-sighted, long-term preparation of the upcoming generation and future leaders of the family business.

This report stands as a cornerstone in this endeavour. Here, we embark on a comprehensive exploration of the intricate terrain surrounding next generation readiness, intentions, and aspirations within Saudi Arabian family enterprises. To achieve this, we draw upon primary quantitative and qualitative data, ensuring a robust and well-rounded analysis.

Saudi Arabia, amidst its ambitious pursuit of Saudi Vision 2030, is undergoing profound transformations across economic, social, legal, and technological dimensions. Within this dynamic landscape, family businesses emerge as important pillars of progress,

poised to play a pivotal role. Yet, the journey towards multi-generational sustainability is no small feat, demanding clear vision, strategic planning, and meticulous execution.

It is important to recognise that while a wealth of knowledge, practices and tools have been developed in a Western context to inform family businesses, many of these insights can be applied to the Saudi Arabian context. However, the unique social, economic, legal and historical aspects of Saudi Arabia necessitate the development of knowledge specific to its family businesses.

Here, in this report, we offer more than insights - we offer a roadmap. From June 2023, the aim is clear: to arm Saudi Arabian family businesses with the strategies they need to not just thrive, but to leave a legacy that endures.

We extend our deepest gratitude to the dedicated family members actively engaged in their businesses, as well as those on the periphery. Additionally, we acknowledge the invaluable contributions of non-family members, experts, and professionals who lend their expertise in supporting family businesses. This report owes its existence to your generosity in sharing your wealth of knowledge and experience.

It is our hope that this report serves as a wellspring of inspiration and a catalyst for thought-provoking ideas that can be tailored to the unique needs and aspirations of your family business and the next generation it nurtures.

Important Definitions

Family businesses are a cornerstone of many economies, contributing to job creation, economic growth, and the preservation of legacies. However, the dynamics within family businesses are unique and complex, often intertwining personal and professional interests. To navigate these intricacies successfully, it is essential to understand the key concepts and definitions that underpin the world of family business.

In this report, we delve into a comprehensive list of essential terms and concepts related to family businesses, shedding light on their significance and implications. Whether you are a part of a family business, an adviser, or simply interested in this field, this report aims to provide a clear and informative reference guide to enhance the comprehension of the challenges, opportunities, and intricacies inherent in family-owned enterprises.

1. Family Enterprise: A specific type of business, usually small to medium-sized, where ownership and control remain within the family, and the business is passed down through generations.

2. Succession Planning: The deliberate process of preparing and transitioning leadership and ownership from one generation to the next within a family business.

3. Shari'a Compliance: In the context of family businesses, it involves conducting business in accordance with Islamic ethical principles and ensuring compliance with Shari'a guidelines.

4. Endowment Investments: Investments made for the long-term benefit of the family enterprise, often encompassing a mix of financial and philanthropic goals, such as supporting education, charities, or societal causes.

5. Mentorship: Passing down knowledge and expertise from one generation to the next within the family enterprise to facilitate learning and development for successors.

6. Third Generation: The generation of family members who follow the founding generation and the subsequent generation involved in managing or owning the family business.

7. Ecosystem: The comprehensive system of relationships, internal and external factors, and influences that impact and are impacted by the family business, including stakeholders, suppliers, customers, and the broader community.

8. Next Generation Readiness: The level of preparedness and skills possessed by the younger generation within a family business to assume leadership and ownership roles, typically involving education, training, and exposure to the business.

9. Empirical Study: A systematic investigation using factual evidence and data to examine specific aspects or challenges within the context of a family business.

10. Gender Advocacy: Advocacy within a family business environment that aims to ensure equal opportunities, fair treatment, and recognition for individuals of all genders involved in the family enterprise.

Executive Summary

Perceptions of next generation readiness:

- **65%** of actively involved family members perceive the next generation as adequately prepared. This optimism reflects a high level of confidence in the next generation's ability to assume leadership roles effectively.
- Only **30%** of family members not actively involved share this optimistic view. This divergence in perception may stem from a lack of direct involvement or awareness of the next generation's capabilities.
- A consensus of **30%** believes the next generation is only marginally prepared. It's crucial to address this middle-ground perception, as it suggests that there is room for improvement in preparing the next generation for leadership roles within the family business.

Divergence in leadership readiness:

- **20%** of non-active family members express concerns about the next generation's preparedness. This apprehension may arise from a lack of visibility into the daily operations of the business, potentially leading to uncertainty about the next generation's readiness.
- In contrast, only **7%** of actively involved family members share these concerns. This lower percentage among actively involved family members may indicate a more positive outlook due to their direct engagement with the next generation.
- Non-family professionals tend to have a more positive outlook on the next generation's preparedness. Their impartial perspective underscores the importance of considering external viewpoints to gain a holistic understanding of leadership readiness.

Embracing the need for standardisation:

- A sense of frustration is discerned among respondents, emphasising the demand for standardised guidelines. This frustration likely arises from the absence of clear, universally accepted practices for professionalising family businesses.
- These guidelines are seen as crucial for professionalising family businesses, establishing robust governance structures, and crafting effective succession plans. Standardisation can help address existing disparities in perceptions and ensure a smoother transition of leadership roles.
- Standardised practices and governance are essential for the long-term success and sustainability of family enterprises. By implementing best practices and guidelines, family businesses can mitigate potential conflicts and uncertainties, fostering a more secure and prosperous future for both the business and the family members involved.



Understanding and addressing the complexities of perception within family businesses is vital for their long-term success. By acknowledging and responding to differing viewpoints, while also implementing standardised practices, these businesses can enhance their readiness for the challenges of leadership transitions and ensure their continued prosperity.

Methodology and Report Structure

To provide an in-depth understanding of the next generation’s perspectives in Saudi Arabian family businesses, our research method combined both quantitative (surveys) and qualitative (interviews) approaches. The quantitative data offered a comprehensive view on the key concerns surrounding preparedness, involvement and aspirations of next generation. Meanwhile, the 20 semi-structured interviews conducted across the Kingdom enriched this data by delving into the lived experiences of family business members - both involved and uninvolved in the business. Moreover, experts who routinely engage with family businesses provided valuable insights on management and operational dynamics.

1. Quantitative Method: Interviews and Surveys

Our quantitative research consisted of distributing carefully created questionnaires to a varied pool of participants. These surveys targeted important themes that are essential to comprehending the dynamics of next generation involvement in Saudi Arabian family enterprises. With the use of this strategy, we were able to gain a comprehensive understanding of the prevalent trends, issues, and goals that exist within these firms.

An Overview of the Survey

Data gathering period: The data gathering for the survey was carried out over the course of a two-month period, from September to October 2023. Because of the extensive time span, we wanted to make sure that the data collection procedure was as reliable and thorough as possible.

The primary objective of the survey was to thoroughly map out the preparedness, involvement, succession planning, gender advocacy, and investments that are present within family companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

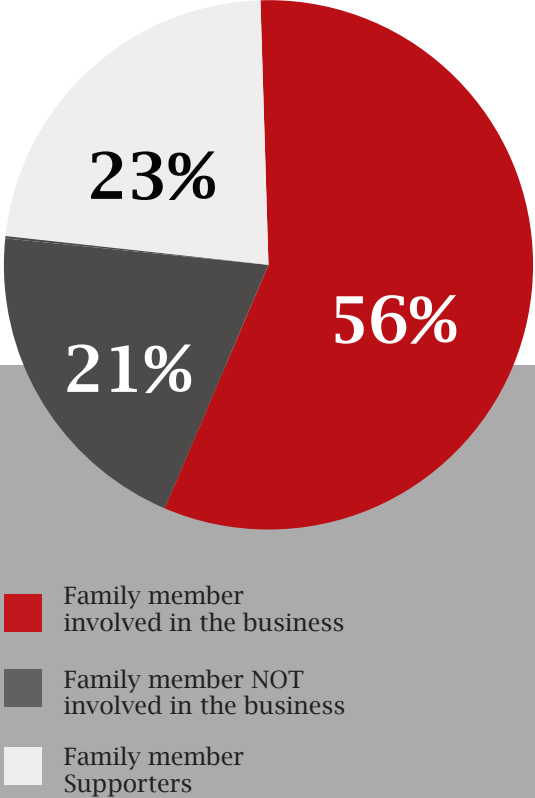
Participants’ Demographics

Family Business Involvement:

Involved in the Business (56% of respondents): This category included individuals who held key positions within family businesses. These individuals included founders, chairpersons, CEOs, board members, managing directors, functional directors, and others who were actively engaged in the day-to-day operations.

Not Involved in the Business (21% of the respondents): The majority of the people who belonged to this sector were college students with a history in the family business who, at the time, were not actively involved in the day-to-day operations of the company.

Non-Family Business Supporters (23%): This group consisted of professionals, such as lawyers, accountants, bankers, and advisers, who actively contributed to the success of family businesses but were not family members.

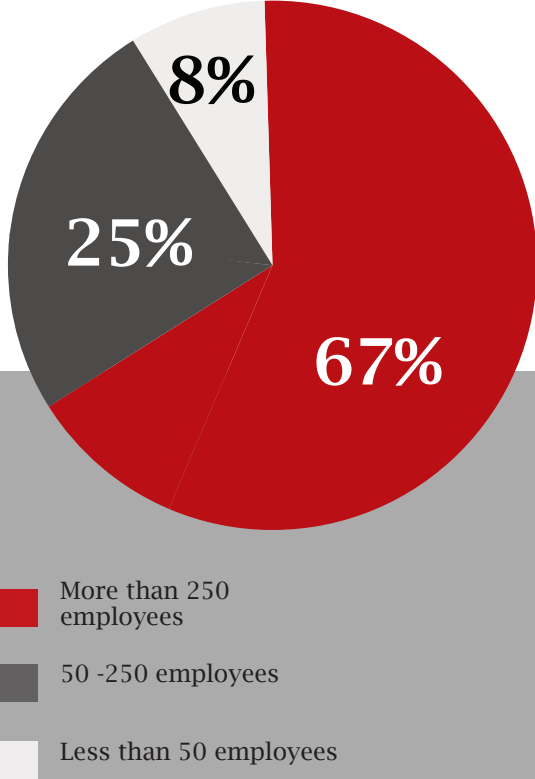


The respondents from family members involved and not involved in the business were mainly from large family enterprises with more than 250 employees. A quarter of the respondents were from medium size family businesses with 50 to 250 employees. The remainder represented small family businesses with less than 50 employees.

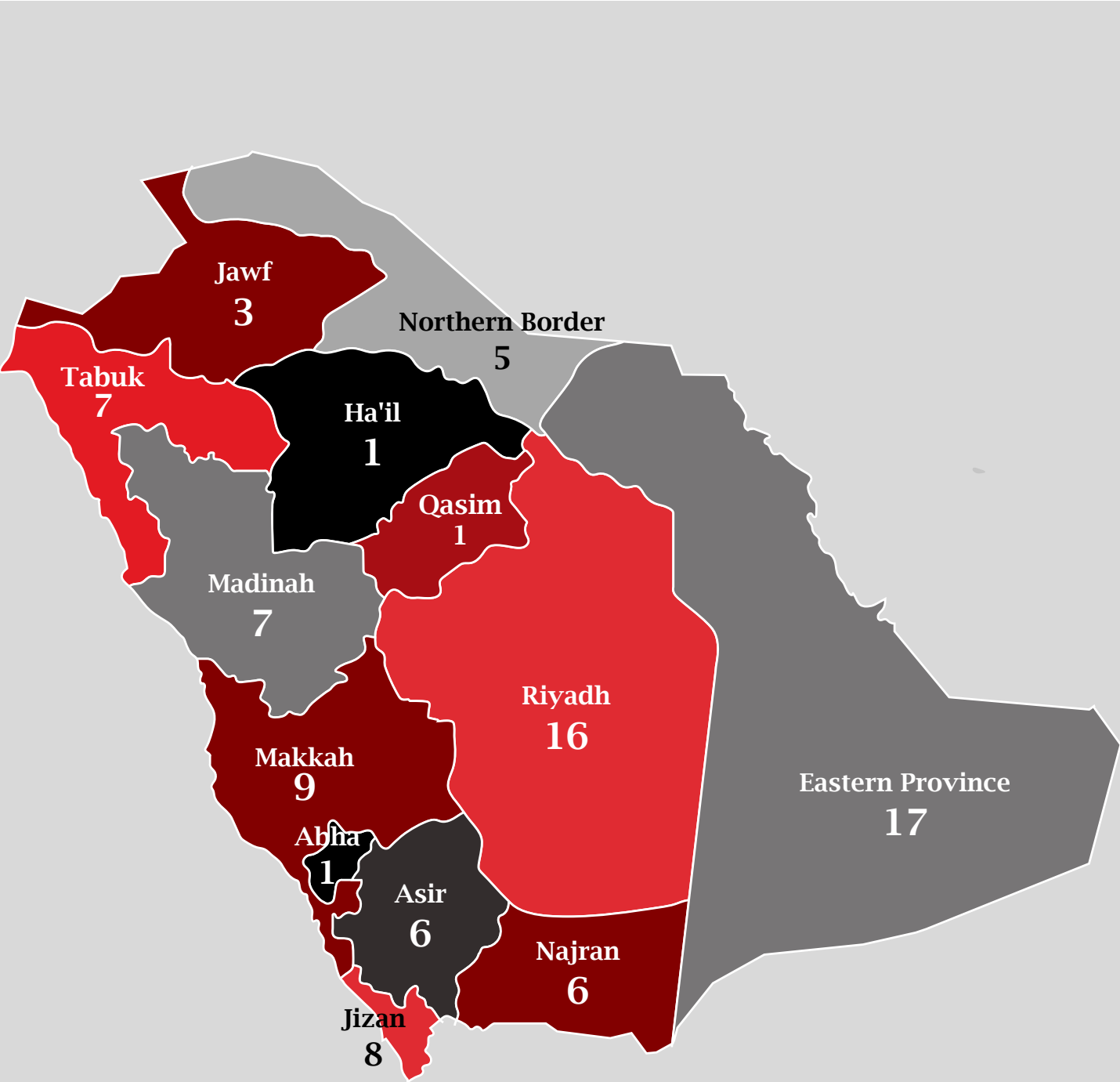
The majority of the respondents had a family enterprise that operates in multiple sectors. 20% operate in wholesale and retail industry and the remaining operate in manufacturing.

Our respondents had family businesses operating in different provinces across the Kingdom of Saudi Arabia with the majority operating in the Eastern Province and Riyadh.

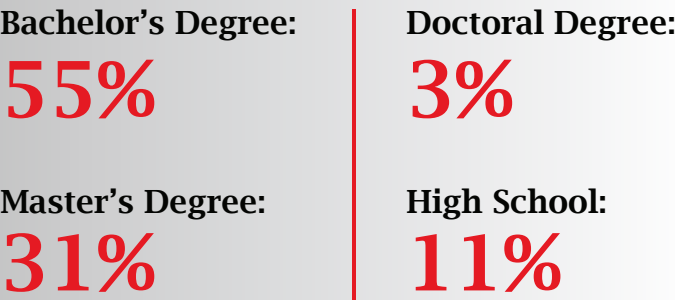
Family Firms Size



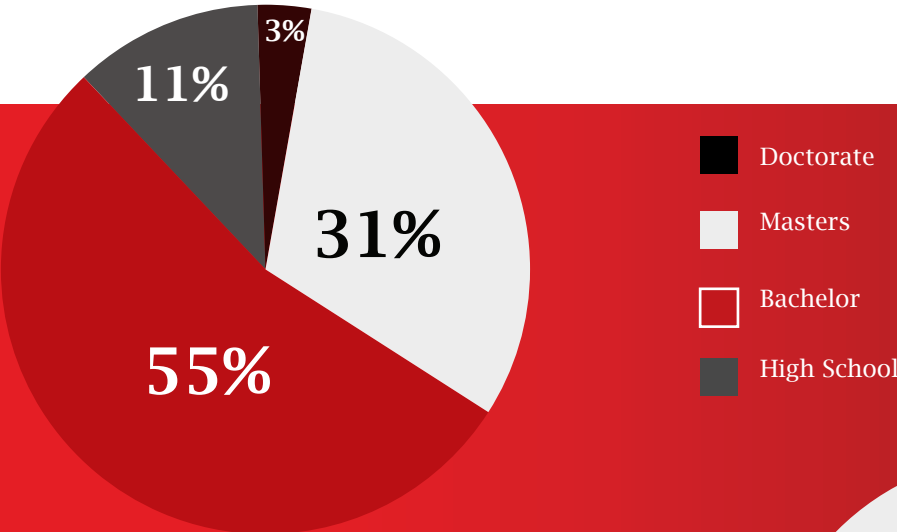
Business Operation By Province



Educational Background

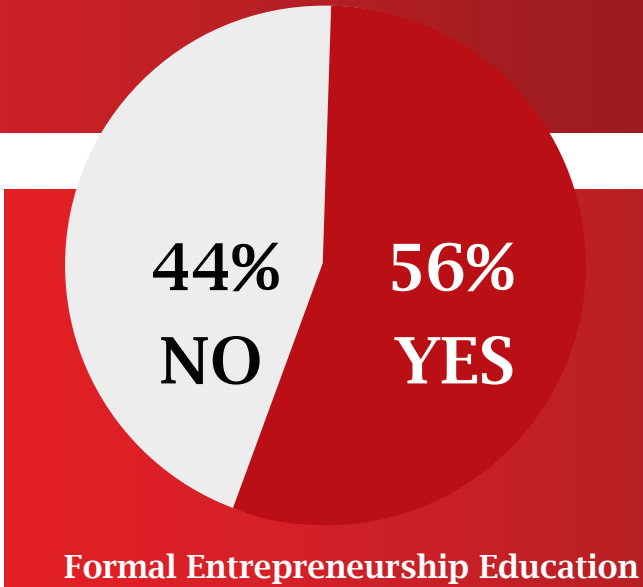


Educational Background of Respondents



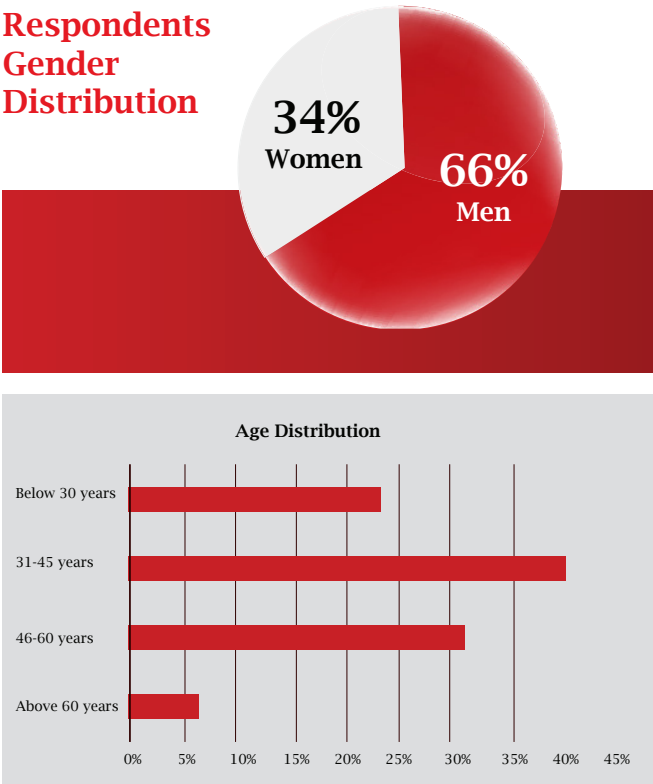
Entrepreneurship Education:

Notably, 54% of the respondents had obtained formal education in entrepreneurship, suggesting the growing acknowledgment of the need to train the next generation with the information and skills necessary for managing and sustaining family enterprises.



Gender Distribution:

The results of the study showed that men made up 66% of the respondents, while women made up 34% of the total. This finding highlights the changing responsibilities that women play within family enterprises.

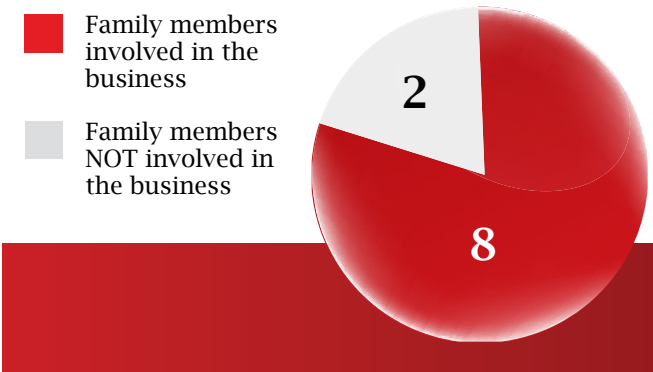


Age Distribution:

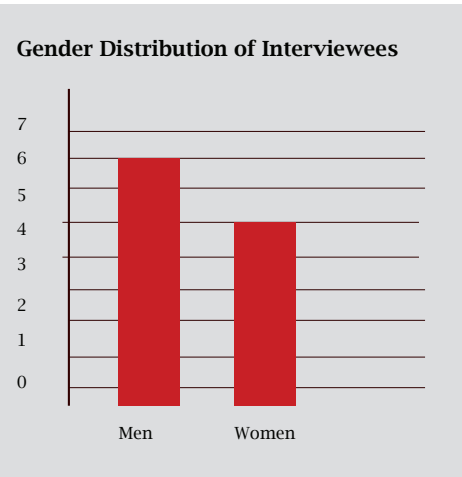
- Above 60 years of age: 6%
- 46-60 years of age: 31%
- 31-45 years of age: 40%
- Below 30 years of age: 23%

2. Qualitative Research: Interviews

In the pursuit of comprehensive insights, our research extended beyond quantitative analysis. We engaged in ten meticulously structured online interviews with representatives from family businesses spread across the Kingdom of Saudi Arabia. These interviews, conducted in English, spanned approximately 60 to 75 minutes each. Their intent was to delve deeply into the authentic experiences, aspirations, and challenges faced by those entrenched in family businesses as well as those at its fringes.



Of our participants, eight were family members actively participating in their businesses, spanning from the second generation onward. Interestingly, certain interviewees embodied different generational roles across various business subsidiaries. While a significant portion hailed from large family business conglomerates, we ensured our sample also resonated with the perspectives of small to medium-sized family enterprises. Our gender representation comprised five men and three women actively involved in their family businesses. To diversify our understanding further, the final two interviews (represented by a male and a female) were with family members distanced from the core operations of their family businesses.



Survey Findings

Exploring the Preparedness and Integration of Next Generation Leaders in Family Business

Family businesses stand apart from their non-family counterparts primarily due to their long-term orientation and the strategic emphasis on transitioning leadership to subsequent generations. While these transitions are fundamentally anchored in managerial and ownership frameworks, they're also deeply interlaced with emotional intricacies. This intertwining often gives rise to distinctive challenges, with the potential to instigate conflicts.

The importance of meticulous and timely succession planning becomes paramount, not just to prepare the current owner-manager, but also to equip the incoming generation. Our research, anchored by a comprehensive survey, delved into the perceptions surrounding the preparedness of the next generation to assume leadership roles.

In the realm of family business, the three-circle model¹ stands as a profound and illustrative framework, shedding light on the myriad of roles and responsibilities often juggled by individuals connected to family businesses. This entanglement of roles can be a source of advantage and disadvantage for family businesses. This report is unique as it delves into the perceptual nuances and highlights some distinctions between family members actively involved in the business and those on the periphery who are not active in the business. Among the former, 65% perceive the next generation as either moderately (50%) or highly (15%) prepared to shoulder the responsibility.

Contrastingly, only 30% of the family members not actively involved in the business shared this sentiment; with 20% considering them moderately prepared and a mere 10% seeing them as very well-prepared. Notably, both segments (family involved and not involved), had a consensus on one front: 30% of each group felt the next generation was only marginally ready.

The contrast deepens when discussing the readiness of the next generation for leadership. A significant 20% of family members not actively involved believe the next generation is not well prepared; while only 7% of their involved counterparts share this view. Furthermore, insights from non-family professionals, who play instrumental roles in supporting the operations and management of the business, mostly resonated with the viewpoints of involved family members. These professionals exhibited a more positive bent, with 25% suggesting the next generation is very well-prepared, 50% believing they are moderately ready, and the remaining 25% feeling slightly prepared.

Illustrating the divide further, we sourced direct quotes from family members outside the daily operations. From our open-ended survey questions, one remarked:

“*From what I know, only one member of the next generation has been working in the family business and is considered prepared, but as for the rest of us, I don't think we are*”

Another was more direct in their assessment:

“*we are not interested in joining the business. We want different things/ careers in life.*”

These statements stress the gap in perceptions and emphasise the diminished involvement or interest as the primary driver of such disparities.

Further evidence of this divide emerges when examining the perception of the extent of the next generation's involvement in daily operations and decision-making. Active family members estimate that more than 20% of the next generation fully, and 36% partially, participate in daily activities. Those on the periphery, however, present a contrasting picture, with no one from the next generation currently fully involved and only 30% acknowledging partial engagement. Professionals assisting family businesses again align more with the sentiments of the involved family members, offering a more optimistic perspective: 63% believe the next generation is either fully (50%) or partially (13%) engaged.

When discussing the current involvement of the next generation in the governance structure, a consensus emerged among the three groups: 50% of those involved, 50% of professionals, and 40% of those not involved all agreed that currently the next generation's primary role is active participation in the board of directors. Furthermore, 29% of family members and 25% of professionals are of the opinion that some next generation members also take on advisory roles. However, this perspective isn't shared by those not actively involved, who largely don't view the next generation as having any advisory function. Additionally, 12% of professionals and 14% of actively involved family members perceive the next generation as having a limited role, while a notable 20% of family members not actively involved believe the next generation has limited involvement.



■ Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. Family business review, 9(2), 199-208.

Tailored Solutions: The Myth of the One-Size-Fits-All Strategy

Family-owned enterprises have long been celebrated for their foresight and enduring vision. Typically, the guiding strategy and vision are firmly rooted in the founder's mind. However, effective leadership transcends mere vision; it necessitates the communication and dissemination of the vision and strategy, particularly among family members. As these enterprises mature, the leadership may evolve to include plural leadership, requiring shared vision.

Succession stands as one of the pivotal strategic determinants, yet a significant number of family businesses grapple with clearly defining and communicating succession plans. Our survey unveils some expectations and frustrations from respondents requesting external authoritative bodies to introduce structured guidelines for family businesses to follow and adapt:

“We do not currently have a succession plan and we would like to have one but there are no expert guidelines provided by local authorities for us to follow.”

“No guidance exists, I have reached out to both public and private entities. I didn't obtain valuable information that is suitable for us from the public entities. The policies exist but no guidance. The private consultants all have different and sometimes competing views. Therefore, I have depended on myself to do my own research and make my own decisions.”

It is crucial to recognise that while general guidelines or codes can provide direction, the heterogeneity of family businesses cannot be overstated. Each is shaped by distinct “life cycle stages”, accompanied by its own set of challenges and priorities. These stages span beyond the realms of individual members, family, and the business itself, encapsulating ownership evolutions and shifting industry landscapes.

Consequently, every family firm faces a bespoke set of priorities, influenced by a blend of family values, cohesion and objectives, whether they lean more towards family-centric or business-centric goals. The emotionally laden nature of succession cannot be understated and adds further layers of complexity. Such complexities can lead to potential conflicts, possibly accounting for the reluctance or delay in succession planning by many family businesses. Yet, with a thoughtful approach, succession planning can serve as a formidable competitive advantage for these enterprises.



2 Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business (p. 192). New York: Palgrave.

The following life cycles depicted in Figure 2 illustrates the forces that contribute to the family business heterogeneity². While the model can serve as a good starting point, the reality is much more intricate. A notable observation from our discussions reveals participants often represent holding companies with a vast array of subsidiaries across diverse sectors. Such individuals might represent the third generation in one entity and the fourth in another, or even be entrepreneurial pioneers in their ventures, holding managing-owner roles.

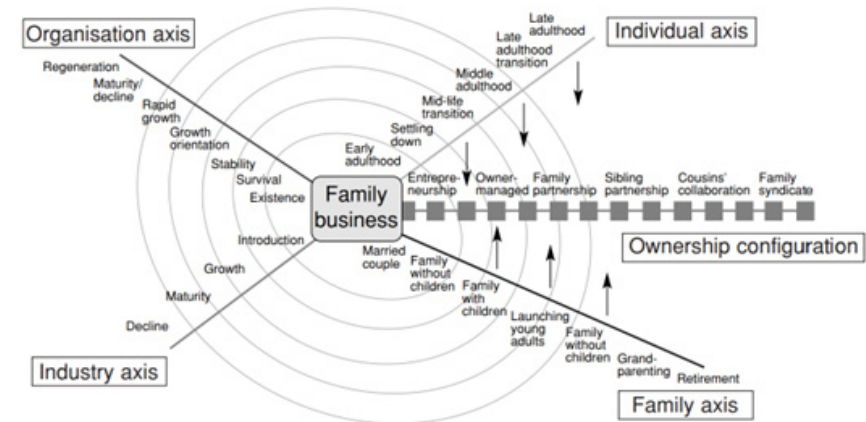
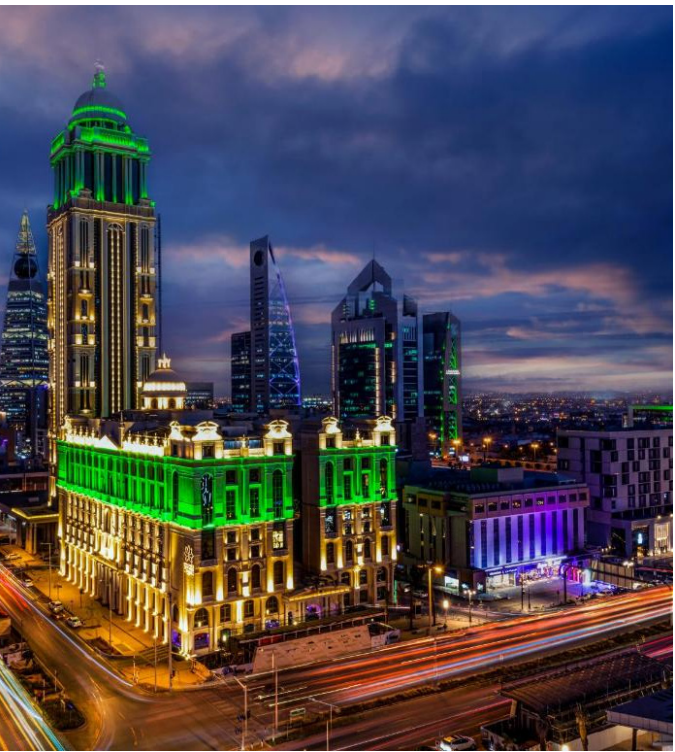


Figure 2 - Carlock's Life Cycle Forces diagram illustrates the influences on family business.

This heterogeneity of family businesses is also reflected in the divergent viewpoints of non-family professionals noted in the survey. Remarks such as

“It really varies, from one family to another”, “98% of family businesses I work with lack formal succession plans”, and “family businesses impose very strict and rigid policies and process on next generation leaders to ensure they have the competence to carry out their work and are able to lead and direct the business.”

Equally varied are the insights from family members on the periphery. Some are uncertain about formal succession plans; some cite policies, while others allude to structured education and mentorship programs forming the backbone of succession.



Succession Planning

Our survey results show that for those family members actively involved in the business, the imperativeness of succession planning resonates clearly. However, some voice concerns regarding the absence of standardised guidelines, making the succession terrain somewhat nebulous. In the survey we find that stories of iterative learning

“ *we are learning by trial and error in transitioning from the first to second generation.* ”

coexist with accounts that asserts the presence of comprehensive plans outlining criteria for the next generation, such as qualification benchmarks, experience and promotion requirements before assuming roles on the board and participating in decision-making.

Succession, it’s crucial to emphasise, isn’t merely a transactional event or a documented protocol. It is a holistic process, intricately woven with myriad elements such as:

Identification and cultivation of prospective leaders	Deliberative selection of successors	Transparent communication regarding leadership transitions
Comprehensive onboarding and training for the successor	Visionary strategising post-succession	Role delineation for the outgoing patriarch or matriarch

Our empirical study delved into these succession elements of family businesses in Saudi Arabia in relation to these activities.



Identification, Selection and Communication of Prospective Leaders

Noteworthy variance surfaced across participant groups. An intriguing observation was the agreement between family members (both active and non-active) on successor identification and communication. Conversely, non-family professionals offered divergent viewpoints. One hypothesis might be that familial discussions, often unfolding in the private sphere of the family such as family dinners, Friday’s family gathering and other family events, might foster such alignment. As one of the respondents tasked with professionalising the family business explains:

“ *So my father, my older brother and my younger brother, we know who will be the first, second and third successor. But we didn’t communicate that formally to the rest of the family or employees...but I think they know; it is obvious to them.* ”

However, it is clear from our interviews that not all families have transparency and open communication embedded in their culture. One of the respondents who is not actively involved in the business suggests that even though her father is actively involved in supporting her entrepreneurial activity, which is independent of the family business, and she has a strong and close relationship with her father, he prefers not to discuss business with the family. Consequently, even if she has interest and passion to know more about the business, she has been hesitant to cross the boundaries set by her father.

Cultural norms and traditional hierarchies may also shape succession trajectories, as echoed in statements like:

“The current CEO is one of my uncles, and we have three other uncles. So, the succession will go to my uncles and not downwards.”

What was interesting to note from this conversation with a family member that has a senior role in the business, is that the decision regarding which uncle will take the lead has not been communicated to her or anyone else in the family.

“I don't know because it is a very sensitive topic, very important topic...I think the family council might have discussed it or they have discussed it between them. Maybe they have agreed to have a non-family CEO... It is their decision.”

Training paradigms for successors embody the ethos of organic growth in the family business, encouraging successors to make their way up in the family business. While non-family professionals, especially consultants, might be somewhat distanced from these initial phases, their expertise often becomes pivotal during the planning, design and implementation of more formal training activities for the successor and here we see more alignment in the response. 70% of the respondents perceive that the successors have obtained specific training for the business role and more specifically to prepare them to take over the management of the firm. Likewise, efforts have been made to familiarise the successor with the business and the employees in the business.

The familiarisation of the next generation and particularly successors with the employees in the business seem to be an important aspect not only for the legitimacy and acceptance of the successor, but also to support necessary and important organisational change initiated by the next generation and successor.

“As children my father would take us to the family business all the time. During the summer, we would be assigned mundane tasks in the factory. We interacted with the people there and many of them have been working for my father for a very long time, so they (employees) have become like family. We spend time with them outside work... So, when I proposed the changes...perhaps slightly there were some questions about whether I could do it. But I think it quickly became clear that I had the background, that I worked well with my dad...which was a relief for many so the majority were onboard because they know the business and they know me.”

It is important to note that this quote is from a female family member tasked with leading and preparing the professionalisation of the business that is operating in a male dominated industry. Thus, the familiarisation of the next generation with business and employees from a young age can enhance the chances for a smooth and satisfactory succession process. However, some of the other female respondents recall that they used to accompany their fathers to the family business when they were young, but this practice stopped when they were around the age of eight or nine. Some of these women became the first women in their family to take an active and formal role in the business and have paved the way and taken down the barriers for the upcoming generation of female family members in the business.

Successor and Next Generation Training

Considering onboarding and training, some of the respondents stressed that the training, experience and achievements obtained outside of the family business was more valuable and important for not only the legitimacy but also for the growth of the business. The following quote from a prominent board member of an investment-oriented family business provides an interesting insight:

“Given today's environment, where things are evolving so quickly and changing so fast in terms of technical, I'm not talking about values. The founder's values are being transferred in the house you are raised in by the founder and by attending, dinners, lunches, family gathering, talking to your father and mother. These principles, trust me, will be preserved. But the technical knowledge is actually the opposite. I think it's good to have an outside experience and come and test...When you come as a board member, and actually from what you learned outside, you may be able to actually develop the family business, or look at things in a different way, or at least be able compare and know that what you have is the best in the market.”

Some respondents also stressed that in their family policy, family members are not entitled a role in the business and are not encouraged to seek positions, rather the family business will invite them to join when needed.

What these varied perspectives reflect is that there is no one size fits all, but each family enterprise needs to determine its priorities and how to fulfil those priorities. Overtime, these priorities evolve and change, and so can the constitution and the mechanisms adapted as outlined by a senior family member responsible for developing sustainability strategies for the family business -

“during the first round of institutionalising and professionalising the family business, we depended a lot on external advisers. The outcome was a constitution and governance mechanisms that were mainly off the shelf with different aspects not related to the family. For our second round we took a mixed approach. We have both internal and external advisers, but also focused more on obtaining input from the second and third generation. We were also young during the first round of constitutional development and so it did not explicitly factor in what training should be provided to the next generation or how to deal with those who have keen interest in joining the family business. This is something that we have focused on when we updated the constitution.”



From the interviews we are introduced to different activities that family businesses are undertaking to not only educate and train the next generation, but also educate their parents of what needs to be done in the family to prepare their children and better equip them for the future.

“We have to educate the parents who are the third generation of the importance of preparing their kids” and, “we have engaged with a Canadian consultant that has mapped out what each family and their offsprings need and developed different educational programs for different ages.”

Some of these training programs are explicitly designed for potential successors while others are targeted towards assisting and facilitating for the next generation to become the best versions of themselves.

“As a third generation and when we were growing up our parents depended on providing us with good and high-quality education. Today this is not enough. The next generation has to be equipped with other skills and knowledge that they are not taught in school. So we have designed different training programs accordingly”, “we have developed very high level training that supports the next generation to grow and excel in their careers and as future leaders regardless if they join the family business or not or if they decide to become entrepreneurs.”

These different quotes were extracted from the different interviews conducted with family members holding senior positions in the business including CEOs, board members and directors.

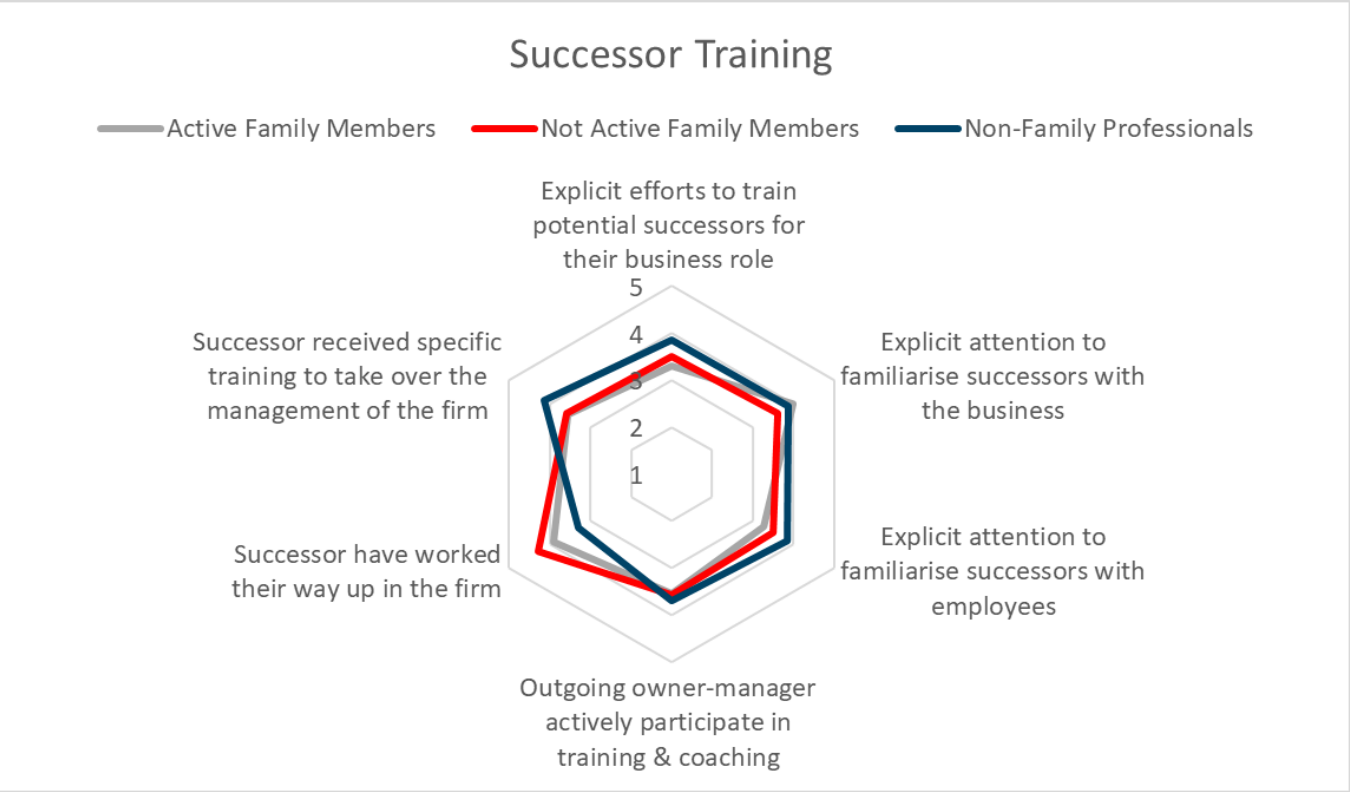


Figure 3 - Successor Training

Entrepreneurship and Founding Successors

In the course of our in-depth interviews with family members who are actively involved in family companies, we observe how some family businesses have developed formal and/or informal practices to support and invest in the next generation’s entrepreneurial activities. These entrepreneurial activities seem to facilitate different functions. One of the respondents that represents a family business conglomerate with specialisation in construction explains that a formal training program has been developed targeting fourth generation who are still very young.

This training program has the grandfather’s name with different shops, the children are tasked to develop different businesses and sell their products and services using pseudo money that has the family business name. According to this respondent, this activity does not only instil an entrepreneurial mindset in the future generation, but it is also one of the activities that reinforces family values, legacy and pride.

Other respondents suggest that by supporting the next generation in pursuing and excelling in their passion also ensures that the next generation becomes less reliant on the family business and if successful it may also open new doors to the core family business. Some family businesses in our study become formal partners and invest in the next generation’s new venture

“I assure you there is no free money. They have to earn it and they have to pay back to the fund because we need to be sustainable at the end of the day”



explains a prominent board member. He continues,

“*I am happily surprised, by not allowing the future generation of family members to come into the business and supporting their entrepreneurial activities, they have evolved outside and created their own success in a way that I am very happy and very proud. They have created employment for others, developed an entrepreneurship track record in new and other sectors in a way that have really added a lot to the family's collective experience, network and reputation.*” “*They are repeating the same success that the founder, my father, and they have become role models.*”

What these accounts reflect are not only equipping the next generation with important know-hows, knowledge and expertise, but when successful they are also opening new doors to the core family business.

Some respondents have indicated that while they have active and important roles in the family business, they have also ventured into establishing their own family business. These entrepreneurial activities allow them to pursue their passion, providing them with the freedom and space to make decisions without having to navigate the traditional hierarchy and potential resistance to change from the previous generation. Research refers to this group as ‘founding successors’.

The founding successors are individuals who take over the family firm after the founding generation. They are motivated by the aspiration to carry on the commercial practices of their ancestors while simultaneously forging new trails in the competitive world of commerce. As these founding successors work toward striking a balance between history and innovation, they face a unique set of problems and opportunities brought about by the duality of their mission.

Founding successors are typically driven by a profound feeling of obligation to continue the legacy of the family firm. They are aware of how essential it is to continue upholding the values and customs that contributed to the company’s first achievement of success. On the other hand, they are cognisant of the fact that, in the context of a dynamic corporate environment, adaptation and innovation are necessary preconditions for ensuring long-term viability.

This generation is frequently confronted with one-of-a-kind difficulties, such as negotiating the expectations of preceding generations and updating company procedures while maintaining a reverence for established norms. Founding successors are at the forefront of promoting change, innovation, and continuity in a family firm, and the experiences that they have can have a significant impact on the path that the family business takes.

Vision and Role of the Outgoing Leader

When it comes to crafting the company’s vision post-succession and delineating the role for the departing family CEO, the active family members scored lowest. Interestingly, our interviews illuminated that the concept of a retirement package for the existing family leader is either unfamiliar or not favoured in the given context. One distinguished CEO and board member of a prominent family business articulated

“*A retirement package for my father!, the short answer is no. But I told him that I want you to work as long as you can. But he is not involved in new things, he has certain investments and business aspects that he is focusing on and we have full authority over others.*”

This sentiment is particularly pronounced regarding founders who laid the bedrock for the family business and its wealth. The overarching sentiment suggests that the business and its accumulated wealth are perceived as inherently belonging to the founder.

Such perspectives are further echoed by our interviewees. An executive board member of an investment-focused family firm remarked,

“*to be honest, this is a subject that has been debated. We may need to take aggressive moves also on that. I agree that we don’t have a clear plan till now. We have come a long way, I think now this issue needs to be tackled.*”

While a senior representative from a small to medium size family business shared

“*my dad would continue on the Board of Directors, maybe even be more directly involved in running the family holding company... We’ve had some early discussions around this with him, it’s more to understand how he and my mum can continue to be comfortable that they’re not going to have to sort of worry about. Of course, we think this is my dad’s life’s work. Of-course, he and my mum should have comfort... From the family business, there’s no disagreement. And none of the other family members are relying on the family for an income. We haven’t really gotten past that point.*”

These candid reflections underscore a profound respect and acknowledgement for the pivotal role of the incumbent leaders and the founder’s monumental contributions. It highlights the sensitivity surrounding the topic, suggesting it’s a potential area that may cause conflict and requires careful navigation. This nuanced complexity that is interwoven with values, culture and norms might elucidate why some respondents felt that the outgoing family CEO/Leader was reluctant to relinquish their leadership role, feeling an innate responsibility to continue leading the family business .

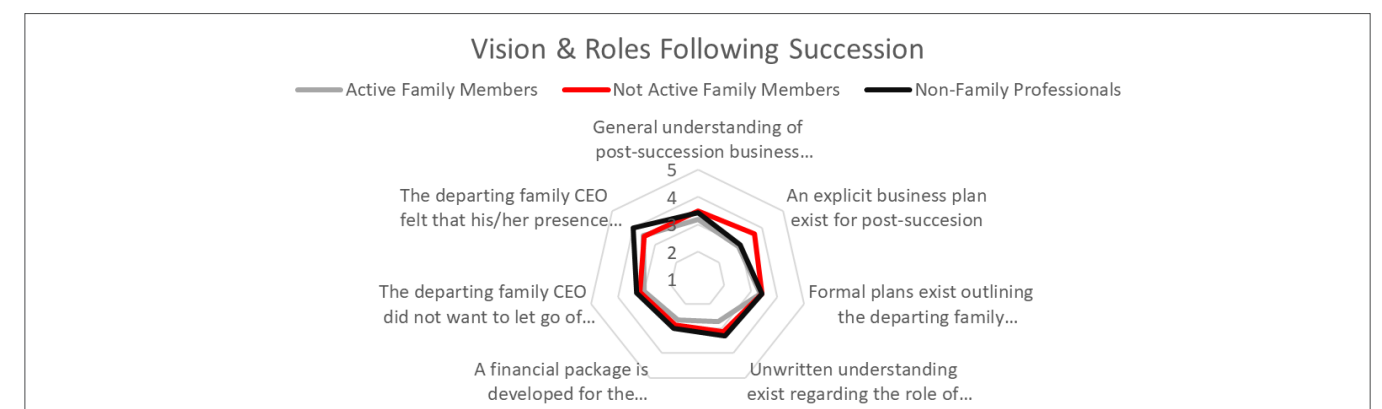


Figure 4 - Vision & Roles Following Succession

Gender Advocacy

In alignment with Saudi Vision 2030's ambitious aspiration, there is a significant push towards empowering women to play an integral role in contributing to the national economy. A potent avenue for women to manifest this contribution lies in taking proactive leadership roles within family businesses and venturing into entrepreneurship.

Studies underscore the importance of both emotional and practical family support for women entrepreneurs to thrive. Globally, women have been gravitating towards sectors stereotypically deemed as “feminine” such as personal and care services, restaurants, tourism industries, design, fashion and arts. Yet, in our study we had several women that occupy senior and executive roles in their family businesses that are operating in traditionally male-dominated industries.

A respondent from a diversified conglomerate operating in the field of construction, shed light on the evolving landscape. She shared that while their family constitution outlines rigid criteria for the next generation's involvement, these criteria did not always extend to women. This is because prior to current social and economic changes that the country is witnessing it was impossible for women to obtain work experience outside of the family business. Thus, it would have been unfair to demand and expect it from women. Instead, the family business served as a potential avenue for women to obtain skills and experience.

The landscape, however, has witnessed a transformative shift over the last couple of years, enabling women to establish themselves beyond the realms of the family business before formally integrating into it. Echoing this sentiment, another participant remarked,

“there is nothing preventing my sisters from joining the family business, it is only their interest and whether they are interested or not.”

Another added,

“before, there were no suitable women candidates especially for higher and senior positions...But women have better opportunities now to reach senior positions because everyone is trying to support the women, the government, the big companies... In our family business, it is not a mandate for us to increase the female just for the sake of this female, but we don't differentiate between male and female. They are all given the same opportunities.”

One particularly compelling narrative came from a seasoned corporate lawyer, well-versed with construction law:

“I am the oldest daughter; I'm a corporate lawyer and I am used to working in a male dominated environment from Canada and the US. I also have a background in construction law. I think I understand the dynamics. It required some adjustment when I joined the family business in Saudi Arabia, but it was manageable...There was great acceptance and enthusiasm from the family that finally, you know, someone is doing this and a lot of relief that I was the one doing this. This is the feeling that I got.”

Other respondents have adopted a more strategic approach to supporting and increasing women's involvement in decision making across and at different levels within the family business.

“Based on our sustainability goals we have to introduce and increase more women in all chains of commands within their business including the board, keeping in mind that we are operating a male-dominated industry. If women are empowered and educated, they will be able to do a lot of magic. I have seen it with myself but also with others.”

In essence, as the Kingdom of Saudi Arabia continues its journey towards a more inclusive future, women are not just finding their footing in family businesses, but are also rewriting the narrative, marking their indelible impact across varied sectors. While there have been notable advancements, it's important to recognise that there is ongoing work to ensure that norms, societal structures, and policies fully address women's needs and promote equality in the workplace.



Ecosystem

Family businesses are dynamic entities, consistently shaping and being moulded by their unique ecosystems. While this interaction is a global experience, Saudi Arabia's rapid and multifaceted transformation sets it distinctly apart. A CEO of a notable investment-oriented family business accentuates this by highlighting the multiple challenge these businesses face: managing generational transitions, the growing size and concurrently, navigating monumental socio-economic and technological shifts

“family businesses in Saudi Arabia have to deal with these three changes happening at the same time,

he notes, *it is challenging.*”

For some of the respondents, particularly from smaller family firms, there's an impending need for renovation. One respondent from a family-run hotel shared,

“our family business is a hotel, this will be closed in five to six months since the area is going to be rebuilt to a whole new city...So we are in the process of establishing a new family business with my father.”

There's a consistent call for enhanced educational efforts for upcoming generations on family business intricacies. Several respondents stressed the urgency of equipping the second generation with the tools to draft constitutions and institute robust governance. The overarching sentiment emphasises that while the value of a family constitution is undisputed, fostering the right culture is paramount. As one prominent family CEO puts it,

“culture is more efficient than papers and constitutions, for us we are trying to build a culture, this is our priority.”

Others argued that in addition to culture and conditional law, it is important to develop the right reward and benefit structure for the third generation and create an attractive working environment.

However, a managing director of a family business in Jeddah points to a prevailing negative narrative about family businesses, which he believes could deter future generations.

“There is a negative narrative that we are exposed to all the time such as the conflict in family businesses, and issues in relation to third generation that is filled with negativity...but when you study family business you learn that family businesses outperform non-family, they are closer to society and many cases they are the longest surviving form of businesses. The negative perception makes people have the wrong impression, the wrong impression leads to wrong decisions and choices”, “these decisions and choices are driven by consultants that want to sell their services, they are not based on research and facts.”

The survey underscores a glaring need for mentorship initiatives. A majority cited mentorship as a pivotal tool in honing the potential skills, and leadership acumen of future generations. Some of the respondents explain that these gaps exist since

“the previous generation would want the next generation to learn the hard way. This requires self-learning and leads to the lack of mentoring. Others would regard mentoring and professional development programs as a “waste of money and time.”

There is also a noticeable gap in awareness about external support mechanisms for subsequent generations. In addition, many of the respondents claimed that family businesses tend to have a culture of secrecy even with family members that hampers open communication and transparency. This will in turn lead to a lack of trust among family members and trigger conflicts that could have been avoided.

“there's quite some impatience: The next generation leaders want to take the reins too soon without sufficient shadowing. This impatience could also translate into wanting to come and change so much all at once.”

This impatience can be harmful and disrupt the seamless succession of leadership if it is not managed properly.

On a positive note, many of the respondents, particularly the CEOs, board members and managing directors, stressed that while there are some gaps in the ecosystem, there are also great opportunities especially for the next generation due to Vision 2030.

“We are blessed with our Vision 2030, there are huge opportunities in Saudi Arabia for small businesses and entrepreneurs. New sectors and industries are being established. This is a credit to Vision 2030 and a reflection of the potential of the next generation...There is new wealth being created. You can find a 30-year-old entrepreneur or small business worth far better than 100 years old family business.”



Investments

Investment Portfolio Diversity and Ethical Considerations:

The investment preferences among family businesses in the Kingdom of Saudi Arabia reflect a prudent and diversified approach. While stocks remain a traditional and significant investment choice, the sizeable attention to real estate investments mirrors a profound trust in the developmental potential of the market. Additionally, the notable interest in mutual funds indicates an inclination towards diversified investment vehicles that balance stability and growth opportunities. These numbers signify a strategic deployment of funds across various sectors, showcasing a shrewd balancing act between the stability of traditional investments and the potential growth offered by newer ventures. See Chart 1.

Investment Preference	Percentage
Stocks	31%
Bonds	11%
Mutual Funds	15%
Real Estate	29%
Cryptocurrencies	4%
Retirement Accounts	0%
Savings Accounts	2%
Commodities	0%
Other (Private Equity)	5%
No Current Investments	3%

Chart 1. Diversified Investment Portfolio

Noteworthy is the emerging trend of ethical investment practices. The mean score of 3.845 for social responsibility and ethical practices illustrates an increasing emphasis on considerations beyond financial returns. Family businesses in KSA are leaning towards

responsible investment strategies that align with global ethical standards. The high value attributed to strong governance and ethical leadership (mean: 3.9) portrays a shift in mindset from mere profitability to a focus on environmental, social, and governance (ESG) factors. See Chart 2.

No.	Statement	Mean
1.	I prioritise investments that align with environmental sustainability and climate impact.	3.455
2.	Social responsibility and ethical practices of companies influence my investment decisions.	3.845
3.	It is important for me to invest in companies with strong governance and ethical leadership.	3.900
4.	I prefer seeking legal counsel locally or from a different jurisdiction.	3.935
5.	I believe the choice of jurisdiction can influence the outcome of legal disputes.	4.035
6.	It is important to me to place an understanding of the laws and regulations specific to my region or country	4.25

Chart 2. Ethical Investment Practices.

Local Legal Expertise and Real Estate Dominance:

The paramount importance placed on local legal counsel (mean: 3.935) and the emphasis on understanding regional laws and regulations (mean: 4.25) underscore the family businesses’ rigorous approach to mitigating legal risks. By prioritising legal comprehension and seeking counsel locally, these entities demonstrate a commitment to operating within a stable and legally secure environment. See Chart 2.

The dominating significance of real estate investments (score: 4.205) solidifies the confidence in this sector. This sentiment echoes the ongoing growth in infrastructure and property development within the Kingdom, reinforcing the belief in the long-term stability and profitability of real estate assets. See Chart 3.

Incorporation of Endowment Investments (See Chart 3):

The inclusion of endowment investments, despite not initially being highlighted, unveils an aspect previously understated in investment strategies within family businesses. The recognition of endowment investments signifies a profound commitment to philanthropic objectives and social impact, elevating the ethical and responsible investment outlook in KSA. The incorporation of these long-term, philanthropy-focused investments signals a departure from immediate financial returns to a more sustainable, holistic investment strategy encompassing broader societal goals.

Assets	Mean
Equities	3.735
Fixed Income Products	3.665
Cash, Cash Equivalence, FX Products	3.44
Crypto & Digital Assets	1.955
Precious Metals	2.575
Commodities	2.705
Real Estate	4.205
Infrastructure Asses	3.745
Distressed Assets	2.345
Private Equity	3.38
Venture Capital	2.765
Hedge Funds	2.91
Structured Products	2.665
Art and Collectibles	2.205
Insurance	2.69
Other	2.425

Chart 3: Importance of Assets: Scale 1-5, Least to Most Importance

Crypto Interest, Stable Asset Changes, and Shari’a Compliance (See Charts 3, 4 and 6):

The moderate 4% interest in cryptocurrencies demonstrates a cautious approach towards this volatile market. This conservative stance aligns with the prevalent trend in KSA's investment landscape, emphasising stability and security over speculative investments.

Anticipating stable asset changes over the next 18 months reveals an optimistic yet measured outlook for real estate and manufacturing sectors. This expectation hints at a cautious yet hopeful anticipation of growth and stability in these specific sectors.

The high importance placed on Shari'a compliance (score: 4.265) emphasises the critical adherence to Islamic financial principles in the investment strategies of family businesses. This adherence not only aligns with religious principles but also reinforces the commitment to responsible and ethical investment practices in KSA.

Assets	Mean
Equities	3.415
Fixed Income Products	3.615
Cash, Cash Equivalence, FX Products	3.345
Crypto & Digital Assets	2.63
Precious Metals	3.045
Commodities	3.34
Real Estate	4.13
Infrastructure Asses	3.78
Distressed Assets	2.635
Private Equity	3.34
Venture Capital	3.63
Hedge Funds	2.845
Structured Products	2.865
Art and Collectibles	2.495
Insurance	2.81

Chart 4: Expected Asset Changes: Scale 1-5: Least likely to Most Likely

Risk Appetite and Focus on Real Estate and Infrastructure (See Charts 4, 5 and 7)

A majority of respondents (55%) maintain a balanced risk approach, highlighting a conservative risk management strategy among family businesses. Additionally, a significant proportion (27%) shows a preference for safer investment options, indicating a cautious approach to investment risks, in line with the general risk-averse investment landscape in KSA.

The family business sector’s high priority on real estate and infrastructure investments, as evidenced by a mean importance score of 4.09, emphasises the trust in these sectors for stable returns and potential growth. This collective confidence indicates a strategic preference for these sectors, reflecting a clear vision and understanding of the local market dynamics.

Incorporating endowment investments into the report underlines the long-term vision and commitment to both financial and philanthropic objectives among family businesses in KSA. This evolution in investment trends toward ethical and diversified strategies indicates a conscious shift towards socially responsible investment practices.

Understanding these crucial trends and the evolving investment landscape is essential for investment and family business advisers looking to provide specialised guidance in the Saudi market. The report’s revelation of the sector’s evolving investment strategies not only sheds light on the prevailing investment preferences but also provides insights into the region’s economic and social aspirations, indicating a transition towards a more responsible and sustainable investment environment in the Kingdom.

Assets	Mean
Financial Services (excluding FinTech)	3.38
FinTech	3.205
Other Service Industry	3.34
Digital Economy (Non-Financial)	2.985
Manufacturing Industry	3.91
Real Estate and Infrastructure	4.09

Chart 5: Investment Sector Priority: Scale 1-5: Least to Highest Importance

Frameworks	Mean
ESG	3.51
UN SDGs	2.51
Shari’a Compliance	4.265
Impact Investment	3.81
PRI	3.32
Other	3.01

Chart 6: Framework and Considerations: Scale 1-5: Least to Most Used/Considered

No.	Statement	%
1.	I am highly risk-averse and seek to minimise it to the greatest extent possible.	0
2.	I accept some risk, but generally choose the safest option.	27.27
3.	I take a balanced approach to risk.	54.55
4.	Risk-taking is a dominant feature of my portfolio, but I also select some low-risk assets.	18.18
5.	I always seek to produce outsized returns with riskier assets.	0

Chart 7. Risk Appetite and Attitude (% Distribution)



Recommendations and Conclusion

This report captures the varied views that may exist between family members involved in the business and those in the periphery as well as the perceptions of non-family members supporting the management and operation of the business such as lawyers, consultants and accountants in relation to the preparedness, involvement, and aspirations of next generation in Saudi Arabian family businesses. To our knowledge, this is the first that sheds light on these intricate and complex views. The findings were compiled by drawing on primary quantitative and qualitative data. In the following section we outline some recommendations.



The Role of the Business

Governance and the professionalisation of the family and the business is not an easy process and cannot be done by applying off-the-shelf solutions. The process is long, and each family is unique and must factor in the different life stages we addressed in this report. Family businesses also need to articulate what is the purpose of the business and family and who should serve the other.

The Importance of the Upcoming Generation

The participation of the next generation in the day-to-day operations of family enterprises is one of the essential components that must be addressed in order to successfully revive an entrepreneurial spirit. They are a wellspring of new ideas, innovations, and a renewed perspective on products and services that are currently available. Their boundless vigour and boundless excitement have the potential to serve as a driving force for transformation and expansion inside the family enterprise and beyond. Family businesses have the



potential to tap into a rich resource if they promote the participation of family members and assist them in pursuing entrepreneurial ambitions.

Establishing Permanent Support Structures

Establishing institutional support systems is recommended for family enterprises in order to make the most of the entrepreneurial potential of next generations. A dedicated committee made up of specialists who are not related to the family, but who work for the family business could be one example of this type of organisational structure. The purpose of this committee would be to review various business ideas that have been suggested, as well as to offer direction, mentoring, and a realistic appraisal of the ideas' potential viability. This method of working together can enable the next generation not only to feel supported and mentored by senior family members, but also benefit from the wisdom and experience of specialists who are not related to them in any way.

Identifying and Nurturing Talent:

It is crucial to acknowledge and cultivate talent that exists within the family. The members of the generation who will succeed each bring their own set of abilities, interests, and potential to the table. Family businesses have the advantage of being able to give the appropriate education, training, and mentoring for their employees since they can recognise potential employees' strengths early on. This individualised strategy gives the following generation the ability to carve out their own path to success and make significant contributions to the family business.



Fostering an Attitude Towards Feedback in the Culture

Family businesses should make it a priority to foster an environment that is receptive to constructive criticism, one that values continuous assessment, and one that places a strong emphasis on demonstrable results. This report also points to identifying and creating different platforms to establish and institutionalise open communication and transparency among family members. The next generation would benefit from being raised in an atmosphere like this since it encourages learning, growth, the development of entrepreneurial abilities and more importantly it establishes trust and strengthens family cohesion. Family businesses have the ability to continually improve their strategies and procedures if they have an open dialogue about their achievements and mistakes.

In conclusion, the preparation and transition of the next generation in family enterprises is a complicated activity that requires careful study, foresight, and adaptability on the part of the involved parties. As we have shown, there is no universal model, no “one-size-fits-all” solution, to handle the complexities of family business succession and the fostering of an entrepreneurial spirit within the family. There is no “one-size-fits-all” solution because there is no universal model.

According to the findings of our study, it is of the utmost importance to get this process started as soon as possible. This will ensure not only that the younger generation is involved, but also that the younger generation's unique objectives and personal goals are deliberately included into the framework of the family business. In this way, family businesses have a better chance of avoiding unforeseen difficulties, mitigating the risk of potential conflicts, and ultimately ensuring a more harmonious and prosperous future.

In addition, we have stressed that succession planning is a process that takes a long-time and is ongoing, consisting of a number of actions that are interconnected and develop over the course of time. Family businesses are strongly encouraged to use this as an opportunity to develop a succession plan that is individualised and crafted specifically for their circumstances, so that it fits in seamlessly with their operations. This individualised strategy not only accommodates the many life stages of individuals, the family, the business, and the ownership, as well as the particular industry in which they operate, but it also offers a significant advantage over their competitors.

The key to success for family businesses in Saudi Arabia, much like their counterparts in other countries throughout the world, is to embrace change, foster innovation, and establish and communicate a clear and written vision, strategy, policies and authority matrix. According to one of the board members of a prominent family business, these elements will help set the family and business on the right path towards success.

About Jersey Finance

Jersey Finance, a not-for-profit organisation, represents and promotes Jersey's more than 60-year-old international finance centre (IFC) of excellence. With a presence in Jersey, Dubai, Hong Kong SAR, Johannesburg, London, New York, Shanghai and Singapore we work with key global partners to create a reputable, ethical and secure environment for investors. Jersey has been working

closely with countries in the Gulf region for many years and, in 2018, was the first IFC to set up an office in the DIFC. Along with our Member firms and partners in the region, we've built strategic relationships that ensure we remain the IFC of choice for Gulf and Levant-based investors in key disciplines such as private wealth, family office, Islamic finance, funds and banking, with sensitivity to local dynamics, economies and cultures.

If you would like to learn more about Jersey, please contact Faizal Bhana, our Director – Middle East, Africa and India.

Faizal Bhana


Director - Middle East, Africa and India, Jersey Finance

Email: Faizal.Bhana@jerseyfinance.je

Phone: **+971 (0)50 3848277**



 @jerseyfinance

 [youtube.com/jerseyfinance](https://www.youtube.com/jerseyfinance)
[jerseyfinance.je](https://www.jerseyfinance.je)

 [Linkedin.com/company/jersey-finance](https://www.linkedin.com/company/jersey-finance)

Contact the head office at:

Jersey Finance Limited, 4th Floor, Sir Walter Raleigh House 48-50 Esplanade, Jersey JE2 3QB Channel Islands

T: +44 (0)1534 836000

E: jersey@jerseyfinance.je

You can find details of Jersey Finance's international offices at
www.jerseyfinance.je/contact



Disclaimer:

Nothing in this report is intended to be legal, Shari’a, tax, financial or succession planning advice nor should any of its contents be construed as such. The authors of the report believe in good faith that all statements made herein are accurate as at 1 November 2023, however it is the responsibility of the reader to verify the same and seek independent professional advice before embarking upon any course of conduct. Readers who place reliance on statements made herein do so at their own risk. Neither Jersey Finance Limited, Pearl Initiative, Al Faisal Corporate Governance Center, and the National Center for Family Business in Saudi Arabia, nor any other person or entity connected with them or involved in the preparation of the report assumes liability for loss or damage as a result of a person placing reliance on its contents.

إخلاء المسؤولية:

لا يوجد في هذا التقرير البحثي ما يُقصد به أن يكون بمثابة مشورة قانونية أو شرعية أو ضريبية أو مالية أو تتعلق بتخطيط التعاقب، ولا ينبغي تفسير أي من محتوياته على هذا النحو. يعتقد مؤلفو التقرير البحثي، وبحسن نية تامة، أن جميع البيانات الواردة هنا دقيقة اعتبارًا من 1 نوفمبر 2023 ، ورغم ذلك تقع على عاتق القارئ مسؤولية التحقق منها وطلب المشورة المهنية المستقلة قبل الشروع في أي إجراءات أو قرارات سلوكية. والقراء الذين يعتمدون على البيانات الواردة هنا يفعلون ذلك على مسؤوليتهم الخاصة. ولا يتحمل أي من شركة جبرسي فاينانس ذات المسؤولية المحدودة، أو مبادرة بيرل، أو مركز الفيسل لحكومة الشركات، أو المركز الوطني للمنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية، أو أي شخص أو أي كيان آخر مرتبط بهم أو مشارك في إعداد التقرير المسؤولية عن الخسارة أو الضرر باعتبارها نتيجة لاعتماد الشخص على محتويات وبيانات التقرير.



نبذة عن جيرسي فاينانس Jersey Finance

تتشيء مكتباً في مركز دبي العالمي عام 2018 . وبجهودنا مجتمعة، نحن والشركات الأعضاء والشركاء الراندين في المنطقة، أسسنا علاقات استراتيجية فريدة مع اعتبار الديناميكيات المختلفة، والاقتصادات، والثقافات المحلية لضمان بقائنا مؤسسة التمويل الدولية المفضلة للمستثمرين في منطقة الخليج والمشرق العربي في المجالات المحورية، مثل الثروات الخاصة، والمكاتب العائلية، والتمويل الإسلامي، والصناديق والخدمات المصرفية.

تعتبر جيرسي فاينانس منظمة غير ربحية، تمثل وتروج للمركز المالي الدولي الرائد جيرسي منذ أكثر من 60 عاماً. ومن خلال تواجدها في جيرسي، ودبي، ومنطقة هونغ كونغ الإدارية الخاصة، وجوهانسبرغ، ولندن، ونيويورك، وشانغهاي، وسنغافورة، إننا نعمل مع شركاء عالميين بارزين لخلق بيئة ذات سمعة ممتازة، وأخلاقية، وأمنة للمستثمرين. تعمل جيرسي بشكل وثيق مع دول الخليج منذ سنوات عديدة. وقد كانت أول مؤسسة مالية دولية

إذا كنت تود معرفة المزيد حول جيرسي فاينانس، يرجى التواصل مع مديرنا في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا والهند



فيصل بهانا:

مدير الشرق الأوسط وإفريقيا والهند في جيرسي فاينانس

البريد الإلكتروني: Faizal.Bhana@jerseyfinance.je
رقم الهاتف المحمول: +971 (0)50 3848277

تواصل مع المكتب الرئيسي عبر:

@jerseyfinance

شركة جيرسي فاينانس ذات المسؤولية المحدودة، الطابق الرابع، منزل السير والتر رالي 48-50

youtube.com/jerseyfinance
jerseyfinance.je

جزر القناة الإنجليزية JE2 3QB اسبلاند، جيرسي

هاتف: +44 (0)1534 836000

Linkedin.com/company/jersey-finance

البريد الإلكتروني: jersey@jerseyfinance.je

يمكنك العثور على مزيد من المعلومات والتفاصيل حول المكاتب العالمية لجيرسي فاينانس من خلال:

www.jerseyfinance.je/contact



تأسيس هياكل وأنظمة دعم مستديمة

يوصى بإنشاء أنظمة دعم مؤسسية للشركات العائلية من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الإمكانيات الريادية للأجيال القادمة. إحدى الأمثلة على هذا النوع من الهياكل التنظيمية هو اللجنة المخصصة المكونة من متخصصين من خارج العائلة، لكنهم يعملون في الشركة العائلية. تهدف هذه اللجنة إلى مراجعة أفكار الأعمال المقترحة والعديدة، وإلى تقديم التوجيه والإرشاد والتقييم الواقعي لإمكانية تطبيق ونجاح الأفكار. سُمِّكِن هذه الأنظمة وغيرها من الأساليب الشبيهة الجيل القادم من الشعور بالتوجيه والدعم من قبل كبار أفراد العائلة، وأيضًا، الاستفادة من حكمة وخبرة المتخصصين الذين لا تربطهم أي صلة قرابة بالعائلة.

اكتشاف ورعاية المواهب:

ينبغي على الشركات العائلية اكتشاف المواهب الموجودة في العائلة، واختيارهم للعمل على تنمية قدراتهم وإطلاق العنان لإمكاناتهم. سيجلب مواهب الجيل الجديد ومن سيقدر له النجاح مجموعة فريدة من القدرات والاهتمامات والإمكانات إلى شركاتهم. كما إن الشركات العائلية تتميز بمقدرتها على تزويد موظفيها بالتعليم والتدريب والتوجيه الملائم، ويمكنها تحديد نقاط القوة المحتملة لدى الموظفين في وقت مبكر. تمنح هذه الاستراتيجية الفردية والمتخصصة أفراد الجيل القادم ميزة شق طريقهم نحو النجاح وتقديم مساهمات كبيرة لشركاتهم العائلية.

تعزيز ثقافة تقبل النقد البناء

والتغذية الراجعة

ينبغي على الشركات العائلية أن تجعل من أولوياتها تأسيس بيئة متقبلة للنقد البناء، وتقدر التقييم المستمر، وتركز بقوة على النتائج التي يمكن تحقيقها. ويوصي هذا التقرير باختيار وإنشاء منصات متنوعة من شأنها إضفاء الطابع المؤسسي على التواصل المفتوح والشفافية بين أفراد العائلة. سيستفيد الجيل القادم عند نشأته في مثل هذه البيئة التي تشجع على التعلم والتقدم وتنمية القدرات الريادية، والأهم من ذلك أنها تبني الثقة وتعزز التماسك العائلي. تتمتع العائلات بقدرتها على التحسين المستمر لاستراتيجياتها وممارساتها إذا تبنت ثقافة الحوار المفتوح حول إنجازاتها، وكذلك حول أخطائها وعثراتها.

وفي الختام، إن تحضير وتحول الجيل القادم في الشركات العائلية هو نشاط معقد يتطلب دراسة متأنية، وبصيرة وحكمة، وقدرة على التكيف من جانب الأطراف المعنية. وكما وضحنا، لا يوجد نموذج عالمي، ولا يوجد حل جاهز يناسب الجميع، ويتمكن التعامل مع تعقيدات الخلافة والتعاقب في الشركات العائلية وتعزيز روح الريادة داخل العائلة. لا يوجد حل مقولب يناسب الجميع لأنه لا يوجد نموذج عالمي موحد للشركات العائلية.

وفقًا لنتائج دراستنا، من المهم أن نباشر تطبيق هذه الاقتراحات في أقرب وقت. وذلك ليس من أجل ضمان مشاركة الجيل الشاب فحسب، بل من أجل تضمين أهداف الجيل الشاب المميزة والشخصية والاستفادة منها في سياق عمل الشركة العائلية. وبذلك، ستعتمد الشركات العائلية فرصة أفضل لتجنب الصعوبات غير المتوقعة، وتخفيف مخاطر الصراعات المحتملة، وضمان مستقبل أكثر انسجامًا وازدهارًا في نهاية المطاف.

إضافةً إلى ذلك، أكدنا على أن تخطيط التعاقب هو عملية مستمرة وتتطلب وقتًا طويلاً، وتتكون من عدة إجراءات مترابطة، وتتطور مع مرور الوقت. نشجع الشركات العائلية بشدة على استغلال ذلك لتطوير خطة تعاقب فردية ومصممة خصيصًا لتلائم مع ظروفها وعملياتها. كما تتميز هذه الاستراتيجية الفردية بقدرتها على التكيف وتلبية التعقيدات والتغيرات المتأصلة في حياة الأفراد، وديناميكيات العائلة، ونطاقات الملكية، والعمليات التجارية، وسياقات الصناعة، وتُميِّزها عن غيرها من المنافسين.

إن مفتاح نجاح الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وغيرها في شتى أنحاء العالم، هو تبني التغيير الإيجابي، وتعزيز الابتكار، وإنشاء رؤية واضحة ومكتوبة، واستراتيجيات وسياسات مفيدة ومرنة، ومصفوفة صلاحيات شاملة، والعمل على نشرها بطريقة تضمن التفاهم والمواءمة بين الأطراف المعنية. ووفقًا لأحد أعضاء مجلس الإدارة في شركة عائلية بارزة، إن هذه العوامل مجتمعة ستساعد في تقدم العائلة والشركة العائلية في طريق سلس ومكسد بالنجاحات والازدهارات.

الخاتمة والتوصيات

ينتقل هذا البحث بين وجهات النظر المتنوعة التي يتبناها أفراد العائلة المشاركين بفعالية في الأعمال العائلية، وأولئك المشاركين بنسبة هامشية أو غير النشطين بشكل عام، وتصورات المهنيين من خارج العائلة الذين يدعمون إدارة وتشغيل العمل العائلي، مثل المحامين والاستشاريين والمحاسبين فيما يتعلق بمدى جاهزية الجيل القادم وتطلعاته وتفعيل دوره في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. واستنادًا إلى معرفتنا، يعد هذا التقرير البحثي الأول من نوعه الذي يسلط الضوء على وجهات النظر المعقدة والمتشابكة. وقد تم تجميع النتائج بالارتكاز على البيانات الكمية والنوعية الأساسية. وسنعرض في القسم التالي بعض التوصيات:



أهمية ودور الأعمال

إن الحوكمة وإضفاء الطابع المهني على العائلة والشركات العائلية ليست بالعملية السهلة والسلسة، ولا يمكن تحقيقها من خلال تطبيق حلول جاهزة أو مقولية. بل إن العملية طويلة ومعقدة، ويجب أن تتعمق كل عائلة، باعتبارها تمتلك مزايا خاصة بها وفريدة، في دورات أو مراحل الحياة المختلفة التي تطرقنا لها في هذا التقرير البحثي. تحتاج الشركات العائلية أيضًا إلى استنباط الهدف من كل من العائلة والشركة العائلية، وتحديد أدوراهما المرجوة، ومن ينبغي أن يخدم الآخر أكثر.

أهمية الجيل القادم

تعد مشاركة الجيل القادم في العمليات اليومية للشركات العائلية إحدى العوامل الجوهرية التي ينبغي معالجتها والاهتمام بها لإحياء وإثراء روح ريادة الأعمال. يمثل أفراد الجيل القادم منبع للأفكار الجديدة والابتكارات ووجهات النظر المتجددة باستمرار بخصوص المنتجات والخدمات. ويمكن الارتكاز على نشاطهم وحماهم اللامحدود، والاستفادة من إمكاناتهم كقوة دافعة نحو التحول والتقدم والتوسع داخل الشركة العائلية وخارجها. تستطيع الشركات العائلية الاستفادة من الكنوز والموارد الثمينة لديها إذا عززت مشاركة أفراد العائلة، ودعمتهم في تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم في مجال ريادة الأعمال.



الأصول	المتوسط الحسابي
الأسهم	3.415
منتجات الدخل الثابت	3.615
النقد، والنقد المكافئ، ومنتجات العملات الأجنبية	3.345
التشفير والأصول الرقمية	2.63
المعادن الثمينة	3.045
السلع	3.34
العقارات	4.13
أصول البنية التحتية	3.78
الأصول المتعثرة	2.635
الاسهم الخاصة	3.34
رأس المال الاستثماري (رأس المال المغامر)	3.63
محفظة وقائية (صناديق التحوط)	2.845
المنتجات المهيكلية	2.865
الفن والمقتنيات	2.495
التأمين	2.81

جدول رقم (4) : التغيرات المتوقعة للأصول. المقياس 1-5 , من الأقل احتما لًا إلى الأكثر احتمالاً

الرغبة في المخاطرة والتركيز على العقارات والبنية التحتية.
انظر الجداول رقم (4) و (5) و (7)

يخافز أغلبية المشاركين (55 %) على نهج متوازن فيما يخص المخاطر، ويركزون على استراتيجية متحفظة لإدارة المخاطر بين الشركات العائلية. إضافةً إلى ذلك، تُظهر نسبة كبيرة (27 %) منهم تفضيلًا لخيارات استثمارية أكثر أمانًا، مما يشير إلى اتباع نهج حذر تجاه مخاطر الاستثمار، وهذا يتماشى مع المشهد الاستثماري العام الذي يتجنب المخاطر في المملكة العربية السعودية.

تؤكد الأولوية القصوى الممنوحة من قبل قطاع الشركات العائلية للاستثمارات في العقارات والبنية التحتية، كما يتضح من المتوسط الحسابي للأولوية (4.09)، على الثقة الكبيرة في هذه القطاعات لتحقيق عوائد مستقرة ونمو محتمل. وتشير هذه الثقة الجمعية إلى تفضيل استراتيجي لهذه القطاعات، مما يعكس رؤية واضحة وفهمًا شام لًا لديناميكيات السوق المحلية.

ويؤكد تضمين وتفعيل استثمارات الوقف على تبني الشركات العائلية في السعودية لرؤية طويلة المدى والتزامهم بالأهداف المالية والخيرية. ويشير هذا التطور في اتجاهات الاستثمار نحو الاستراتيجيات الأخلاقية والمتنوعة إلى تحول واعي نحو ممارسات الاستثمار المسؤولة اجتماعيًا.

يعد فهم هذه الاتجاهات الحاسمة والمشهد الاستثماري المتطور حتميًا بالنسبة لمستشاري الاستثمار والشركات العائلية التي تبحث عن إرشادات متخصصة في السوق السعودية. لا تسلط استراتيجيات الاستثمار المتطورة في هذا القطاع، التي أوضحها تقريرنا البحثي، الضوء على الأفضليات الاستثمارية السائدة فقط، بل يقدم نظرة ثاقبة حول التطلعات الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة. مما يعكس التحول نحو بيئة استثمارية أكثر مسؤولية واستدامة في المملكة العربية السعودية.

الأصول	المتوسط الحسابي
الخدمات المالية (باستثناء التكنولوجيا المالية)	3.38
التكنولوجيا المالية	3.205
صناعات الخدمات الأخرى	3.34
الاقتصاد الرقمي (غير المالي)	2.985
الصناعة التحويلية	3.91
العقارات والبنية التحتية	4.09

جدول رقم (5) : أولوية قطاع الاستثمار. المقياس 1-5 , من الأقل إلى الأكثر أهمية

النطاقات/ المعايير	المتوسط الحسابي
(ESG) المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة	3.51
(UN SDGs) أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة	2.51
الامتثال للشريعة	4.265
الاستثمار المؤثر	3.81
PRI مبادئ الاستثمار المسؤول	3.32
أخرى	3.01

جدول رقم (6) : المعايير والاعتبارات. المقياس 1-5 , من الأقل إلى الأكثر استخدامًا/اعتبارًا

الرقم	الإفادة	%
1.	أنا ضد المخاطرة بشدة وأسعى لتجنبها إلى أقصى حد ممكن.	0
2.	أقبل ببعض المخاطر، ولكن عمومًا أتبنى الخيار الأكثر أمانًا.	27.27
3.	أتبع نهجًا متوازنًا عندما يتعلق الأمر بالمخاطر.	54.55
4.	إن المخاطرة هي السمة السائدة في محفظتي الاستثمارية، ولكنني أختار أيضًا بعض الأصول منخفضة المخاطر.	18.18
5.	أسعى دائمًا إلى تحقيق عوائد كبيرة باستخدام أصول أكثر خطورة.	0

جدول رقم (7) : الرغبة في المخاطرة والمواقف المتبناة (النسبة المئوية%)



تنويع المحفظة الاستثمارية والاعتبارات الأخلاقية:

تشير الأفضليات الاستثمارية بين الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية إلى اتباع نهج حكيم ومتنوع. وفي حين تظل الأسهم خيارًا استثماريًا تقليديًا وأساسيًا، إلا أن الاهتمام الكبير بالاستثمارات العقارية يعكس ثقة عميقة في الإمكانيات التنموية للسوق. كما يُظهر الاهتمام الملحوظ بصناديق الاستثمار المشتركة الميل نحو استخدام أدوات الاستثمار المتنوعة التي توازن بين الاستقرار وفرص النمو. وتدل هذه الأرقام على التوزيع الاستراتيجي للأموال عبر مختلف القطاعات، مما يُبرز التوازن : الذكي بين استقرار الاستثمارات التقليدية والنمو المحتمل للمشاريع الجديدة. انظر الجدول رقم (1)

الاستثمار المفضل	النسبة
المخازن	31%
السندات	11 %
صناديق الاستثمار	15 %
العقارات	29 %
العملات الرقمية	4 %
حسابات التقاعد	0 %
حسابات التوفير	2 %
السلع	0 %
أخرى (الأسهم الخاصة)	5 %
لا توجد استثمارات حالية	3 %

جدول رقم (1) : المحفظة الاستثمارية المتنوعة

وتعكس قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة للحوكمة القوية والقيادة الأخلاقية (3.9) تغييرًا في العقلية من تحقيق الربح فقط إلى التركيز على(العوامل والمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة) ESG. : انظر الجدول رقم (2)

يعد الاتجاه الناشئ نحو ممارسات الاستثمار الأخلاقي أمر ملحوظ للغاية. ويوضح المتوسط الحسابي (3.845) للمسؤولية الاجتماعية والممارسات الأخلاقية التركيز المتزايد على الاعتبارات التي تتجاوز العائدات المالية. علاوة على ذلك، تتجه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية نحو استراتيجيات الاستثمار المسؤولة التي تتوافق مع المعايير الأخلاقية العالمية.

الرقم	الإفادة	المتوسط الحسابي
1.	أُعطي الأولوية للاستثمارات التي تتوافق مع الاستدامة البيئية وتأثيرات المناخ.	3.455
2.	تؤثر المسؤولية الاجتماعية والممارسات الأخلاقية للشركات على قراراتي الاستثمارية	3.845
3.	من المهم بالنسبة لي الاستثمار في الشركات التي تتمتع بحوكمة قوية وقيادة أخلاقية.	3.900
4.	أفضّل طلب المشورة القانونية محليًا أو من سلطة قضائية مختلفة.	3.935
5.	أعتقد أن اختيار السلطة القضائية يؤثر على نتائج النزاعات القانونية.	4.035
6.	من المهم بالنسبة لي أن أفهم القوانين واللوائح الخاصة بمنطقةتي أو بلدي.	4.25

جدول رقم (2): ممارسات الاستثمار الأخلاقية

إن الأهمية القصوى الممنوحة للمشورة القانونية المحلية (متوسط حسابي: (3.935) والتأكيد على فهم القوانين واللوائح الإقليمية متوسط حسابي: (4.25) تُوضّح النهج الصارم الذي تتبّعه الشركات العائلية في تخفيف المخاطر والنزاعات القانونية. ومن خلال إعطاء الأولوية لفهم القانوني وطلب المشورة. محليًا، تؤكد هذه الكيانات على التزامها بالعمل ضمن بيئة مستقرة وأمنة قانونيًا. انظر الجدول رقم (2)

تضمين استثمارات الوقف انظر الجدول رقم (3)

يكشف اعتبار وتضمين استثمارات الوقف عن جانب تم التقليل من أهميته ولم يُركّز عليه سابقًا خلال استراتيجيات الاستثمار داخل الشركات العائلية. إن الاعتراف باستثمارات الوقف يدل على التزام عميق بالأهداف الخيرية والآثار الاجتماعية، مما يوسّع من آفاق الاستثمار الأخلاقي والمسؤول في المملكة العربية السعودية. إن تفعيل هذه الاستثمارات طويلة الأجل والتي تركز على العمل الخيري يعكس نقص الاهتمام بالعائدات المالية الفورية فقط، واستبدالها باستراتيجية استثمار أكثر استدامة وشمولية، وتحقيق أهدافًا مجتمعية أكثر اتساعًا.

الأصول	المتوسط الحسابي
الأسهم	3.735
منتجات الدخل الثابت	3.665
النقد، والنقد المكافئ، ومنتجات العملات الأجنبية	3.44
التشفير والأصول الرقمية	1.955
المعادن الثمينة	2.575
السلع	2.705
العقارات	4.205
أصول البنية التحتية	3.745
الأصول المتعثرة	2.345
الاسهم الخاصة	3.38
رأس المال الاستثماري	2.765
محفظة وقائية (صناديق التحوط)	2.91
المنتجات المهيكلّة	2.665
الفن والمقتنيات	2.205
التأمين	2.69
أخرى	2.425

جدول رقم (3) : أهمية الأصول. المقياس 5-1 من الأقل إلى الأكثر أهمية

الاهتمام بالعملات المشفرة، والتغيرات في الأصول المستقرة، والامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية انظر الجداول رقم (3) و (4) و (6)

يُظهر الاهتمام المعتدل بنسبة 4% بالعملات المشفرة نهجًا حذرًا تجاه هذا السوق المتقلب. ويتوافق هذا الموقف المحافظ مع الاتجاه السائد في المشهد الاستثماري في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على ضمان الاستقرار والأمن أكثر من استثمارات المضاربة.

ويكشف توقع التغيرات المستقرة في الأصول خلال الأشهر الثمانية عشر المقبلة عن توقعات متفائلة لكن محسوبة لقطاعي

العقارات والتصنيع. ويشي هذا التنبؤ بتوقعات حذرة لكن يحدها أيضًا الأمل نحو النمو والاستقرار في هذه القطاعات المحددة. وتشير الأهمية الكبيرة التي تُؤلّى للامتثال للشريعة الإسلامية متوسط حسابي: (4.265) إلى الالتزام النقدي بمبادئ التمويل الإسلامي وتفعيلها في استراتيجيات الاستثمار للشركات العائلية. ولا يتماشى هذا الالتزام مع المبادئ الدينية فحسب، بل يعزز أيضًا الالتزام بممارسات الاستثمار المسؤولة والأخلاقية في المملكة العربية السعودية.

النظام البيئي للأعمال العائلية

الشركات العائلية هي كيانات ديناميكية، تتشكل وتتغير باستمرار من خلال أنظمتها البيئية الفريدة. ورغم أن هذا التفاعل والطبيعة في الشركات العائلية هو تجربة عالمية، إلا أن التحول السريع ومتعدد الأوجه يميزها بشكل واضح. يُظهر رئيس تنفيذي لشركة عائلية رائدة في مجال الاستثمارات هذا الأمر من خلال التركيز على التحديات المتعددة التي تواجهها الشركات العائلية، مثل إدارة التحولات بين الأجيال، والحجم المتزايد، ومعالجة التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الهائلة:

كما أن هناك مطالبات بتعزيز الجهود التعليمية للأجيال القادمة حول تعقيدات الشركات العائلية. وأكد العديد من المشاركين على الحاجة الملحة إلى تزويد الجيل الثاني بالأدوات والتقنيات اللازمة لصياغة الدساتير وتأسيس قوي للحكومة. ويعكس الشعور السائد أنه رغم اعتبارهم لقيمة التأسيس وميثاق العائلة لا جدال فيهم، إلا أن تعزيز الثقافة السليمة هو أمر بالغ الأهمية. وفي هذا الصدد، قال أحد كبار المدراء التنفيذيين للعائلة:

الثقافة أكثر فعالية من الأوراق والدساتير. إننا نحاول بناء ثقافة معينة، وهي أولويتنا الآن.

ورأى آخرون أنه بالإضافة إلى الثقافة والقانون المشروط، ينبغي تطوير نظام المكافآت والمزايا المناسب للجيل الثالث، وخلق بيئة عمل جذابة لهم.

مع ذلك، يشير أحد المدراء التنفيذيين لشركة عائلية في جدة إلى السرد السلبي الشائع حول الشركات العائلية، والذي يعتقد أنه قد يردع الأجيال القادمة.

كما يُلاحظ وجود تباين في الوعي والمعرفة بتقنيات وأدوات الدعم الخارجي للأجيال القادمة. وأضاف العديد من المشاركين أن الشركات العائلية تميل إلى تبني ثقافة السرية حتى مع بعض من أفراد العائلة أنفسهم مما يعيق التمتع بالتواصل المنفتح والفعال والشفافية. وهذا بدوره سوف يؤدي إلى انعدام الثقة بين أفراد العائلة، وسيقود إلى صراعات كان من الممكن جدًا تجنبها.

يضيف أحد المشاركين:

هناك قدر كبير من نفاذ الصبر، حيث يريد قادة الجيل القادم تولي زمام الأمور في وقت مبكر جدًا دون مراقبة كافية. ويمكن فهم نفاذ الصبر برغبتهم في التقدم وتغيير الكثير من الأمور مرة واحدة.

قد يسبب نفاذ الصبر الضرر، ويعطل التسلسل والتعاقب السلس للقيادة إذا لم يُدار بشكل صحيح.

وكان للعديد من المشاركين رؤية إيجابية، خاصة الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء الإداريين، حيث أكدوا أنه على الرغم من وجود بعض الثغرات في النظام البيئي للشركات العائلية، إلا أن هناك فرصًا كبيرة، خصوصًا للجيل القادم، كنتيجة لرؤية السعودية 2030

نحن محظوظون برؤيتنا 2030. حيث يتوفر فرص هائلة للشركات الصغيرة ورواد الأعمال في المملكة العربية السعودية. كما يتم إنشاء قطاعات وصناعات جديدة. ويعود الفضل إلى رؤية المملكة 2030، وتعتبر انعكاسًا لإمكانات الجيل القادم... يتم استحداث وجلب ثروات جديدة. حيث يمكنك اليوم العثور على رجل أعمال يبلغ من العمر 30 عامًا أو يمتلك شركة صغيرة أفضل بكثير من شركة عائلية عمرها 100 عام.

“

”إننا نتعرض لسردية سلبية عن الشركات العائلية طوال الوقت، مثل الصراع فيها، والقضايا المتعلقة بالجيل الثالث... لكن عند دراستك وتعرفك على الشركات العائلية عن كثب، ستكتشف أن الشركات العائلية تتفوق في الأداء على الشركات غير العائلية. تعد الشركات العائلية أقرب للمجتمع، وفي غالب الأحيان، هي أطول أشكال الأعمال التجارية استدامةً. هذا التصور السلبي يولد انطباع غير صحيح وواقعي لدى الناس، وبالتالي يؤدي إلى قرارات واختيارات غير سليمة.

وأضاف: **"تكون هذه القرارات والاختيارات مدفوعة برؤى مستشارين غالبًا يرغبون في بيع خدماتهم، ولا تستند إلى الأبحاث والحقائق.**

وتركز الدراسة على الحاجة الملحة لمبادرات الإرشاد. اعتبر أغلبية المشاركين الإرشاد أداة محورية لصقل المهارات المحتملة والفتنة القيادية للأجيال القادمة. ويوضح بعض المشاركين أن هذه الفجوات ما زالت موجودة حتى الآن:

يريد الجيل السابق للجيل القادم التعلم بالطريقة الصعبة، أي أن يقوموا بالتعلم الذاتي دون وجود توجيه وإرشاد. ويعتقد آخرون أن برامج التوجيه والتطوير المهني ما هي إلا "تبديد للمال والوقت.



تعزيز المساواة بين الجنسين

تماشيًا مع التطلعات والطموحات لرؤية السعودية 2030 ، هناك توجه وتقدم كبير نحو تمكين المرأة ودعمها في تولي أدوار أساسية للمساهمة في الاقتصاد الوطني. وإحدى السُّبل الفعالة أمام المرأة لتحقيق هذه المساهمة هي نقلها لأدوار قيادية استباقية داخل الشركات العائلية والانغماس في عالم ريادة الأعمال.

تؤكد الدراسات على أهمية الدعم الأسري العاطفي والعملية لنمو وازدهار رائدات الأعمال. في كافة أرجاء العالم، تتجذب النساء نحو القطاعات المنمطة جنسائيًا بأنها أنثوية، مثل الخدمات الشخصية وخدمات الرعاية، والمطاعم، وصناعات السياحة، والتصميم، والأزياء، والفنون. رغم ذلك، خلال دراستنا، تعرفنا على العديد من النساء اللواتي شغلن أدورًا عليا وتنفيذية في شركاتهن العائلية التي تخصص في الصناعات التي يهيمن عليها الذكور تقليديًا.

سلّطت إحدى المشاركات التابعة لمجموعة تعمل في مجال البناء الضوء على المشهد الأخذ بالتغيير. حيث قالت أن دستور العائلة حدّد معايير صارمة لمن يرغبون بالمشاركة في الأعمال من الجيل القادم، لكن هذه المعايير لم تطل النساء. والسبب في ذلك أنه لم يكن بإمكان النساء قبل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها البلاد الحصول على خبرة عمل خارج الشركات العائلية. وبالتالي، قدّروا أنه من الظلم مطالبة نساء العائلة بذلك. أي أصبحت هذه الشركة العائلية وسيلة محتملة لنساء العائلة الراغبات في المشاركة بالأعمال للحصول على المهارات والخبرات المرجوة.

لقد شهد النظام تحوّلًا جوهريًا على مدى العامين الماضيين، مما مكّن النساء من ترسيخ أنفسهن خارج مجالات الشركات العائلية قبل الاندماج والمشاركة بها رسميًا. وقد أكّد أحد المشاركين على ذلك التحول الملحوظ، حيث قال:

ليس هناك ما يمنع أخواتي من الانضمام إلى شركة العائلة. هذا يتعلق فقط بما إذا كنّ مهتمات بذلك أو لا.

وأضاف آخر:

لم تكن هناك مرشحات مؤهلات سابقًا، خصوصًا للمناصب العليا والتنفيذية. لكن لدى النساء الآن فرص أفضل للوصول إلى المناصب العليا لأن الجميع يحاول دعم وتعزيز المرأة: الحكومة والشركات الكبرى... في شركتنا العائلية، نحن لا ندعم بشكل أعمى توظيف الأنثى لأنها فقط أنثى. إننا لا نفرق بين الذكر والأنثى، ونمنحهم فرصًا متساوية.

يعكس الاقتباس التالي رؤية مميزة لمحامية شركات متمرسة، وعلى دراية جيدة بقانون تأسيس الشركات، حيث قالت:

أنا الابنة الكبرى، ومحامية شركات، ومعتادة على العمل في بيئة يهيمن عليها الذكور في كندا والولايات المتحدة. ولدي خلفية أيضًا في قانون تأسيس الشركات. أعتقد أنني أفهم الديناميكيات. لقد تطلب الأمر بعض التكيف عند انضمامي إلى شركة العائلة في السعودية. ولكن تمت السيطرة على الأمور. وقوبلت بحماس وقبول كبير من العائلة، لأنه كما تعلمون، كان ينبغي على أحد القيام بوظيفتي، ومن المريح جدًا لهم أن أكون من يوديتها. هذا هو الشعور الذي وصلني آنذاك.

وقد اعتمد بعض المشاركين الآخرين نهجًا أكثر استراتيجية لدعم وزيادة مشاركة المرأة في عمليات صنع القرار داخل الشركات العائلية وعلى مستويات مختلفة. يقول أحدهم:

استنادًا إلى أهداف الاستدامة لدينا، يتعين علينا إشراك وزيادة عدد النساء في شتى الأدوار والوظائف داخل الأعمال بما في ذلك مجلس الإدارة. وينبغي التنويه إلى أننا ندير صناعة يهيمن عليها الذكور. إذا تم تمكين المرأة وتعليمها، فإنها تستطيع إنجاز الكثير وإضافة السحر إلى الأعمال. لقد لاحظت ذلك في عملنا، وأيضًا في أعمال الآخرين.

ما يُعد جوهريًا في هذا السياق أنه بينما تُواصل المملكة العربية السعودية رحلتها وسعيها نحو مستقبل أكثر شمولية، فإن النساء لم تطل أقدامهن الشركات العائلية فقط، بل إنهن يكتبن ويسردن الحكاية منذ البداية، وهذا يدل على تأثيرهنّ وحضورهنّ الراسخ عبر قطاعات متنوعة. ورغم كل هذه التطورات الملحوظة، ينبغي أن ندرك المجهود المستمر لضمان أن المعايير والهياكل المجتمعية وكافة السياسات تلبي احتياجات المرأة بشكل كامل وتعزز المساواة في مكان العمل.



ثم أكمل:

”أنا مندهش حقًا وسعيد في نفس الوقت. فرغم عدم السماح لأفراد العائلة من جيل المستقبل بالدخول إلى العمل العائلي ودعم أنشطتهم الريادية، إلا أنهم تطوروا في سياقات العمل الخارجية وحققوا نجاحاتهم الخاصة. إنني فخور للغاية بهم. لقد خلقوا فرص عمل للآخرين، ولهم سجل حافل بالإنجازات في ريادة الأعمال عبر قطاعات جديدة، وهذا بدوره أضاف الكثير إلى الخبرة العائلية الجمعية وشبكة علاقاتها وسمعتها المميزة.

إنهم يحققون نفس درجة النجاح التي حققها المؤسس، والدي، وأصبحوا مؤثرين وقوة اعتبارية لغيرهم.

“

تعكس هذه التصريحات أن تسليح الجيل القادم بالمعرفة والخبرة الضرورية ليست الطريقة الوحيدة لفتح آفاقًا جديدة للأعمال العائلية الأساسية. بل ما يحقق ذلك بشكل أكبر هو نجاح أفراد الجيل القادم أنفسهم.

أوضح بعض المشاركين على الرغم من توليهم لأدوار نشطة ومهمة في الشركة العائلية، إلا أنهم غامروا بتأسيس شركة عائلية خاصة بهم. حيث تسمح لهم أنشطة ريادة الأعمال بمتابعة شغفهم وتمنحهم الحرية والمساحة المرجوة لاتخاذ القرارات دون التنقل في التسلسل الهرمي التقليدي، والمعارضة المحتملة لقراراتهم وتغييرها بوساطة أفراد الجيل السابق. يشير البحث إلى هذه المجموعة باسم “الخلفاء المؤسسين”.

يتولى الخلفاء المؤسسون إدارة الشركة العائلية بعد الجيل المؤسس. إنهم أشخاص لديهم تطلعات وطموحات من أجل مواصلة الممارسات التجارية لأسلافهم، ويشكلون في الوقت نفسه مسارات جديدة في عالم التجارة التنافسي. وبينما يسعون إلى تحقيق التوازن بين تاريخهم وإرثهم ومواكبة الابتكار والإبداع، فإنهم يواجهون مشاكل استثنائية ومعقدة وفرصًا مميزة بسبب ازدواجية مهمتهم.

رؤية ودور القائد المنتهية ولايته

عند صياغة رؤية الشركة بعد التعاقب وتحديد دور الرئيس التنفيذي للعائلة المنتهية ولايته، لم يحقق أفراد العائلة النشطون تقييمات مُرضية. ومن المثير للاهتمام أن المقابلات التي أجريناها أوضحت أن مفهوم حزمة التقاعد لقائد العائلة الحالي (الذي على وشك المغادرة) إما غير مألوف أو غير مفضل في هذا السياق. صرّح أحد المدراء التنفيذيين المتميزين وعضو مجلس إدارة إحدى الشركات العائلية الرائدة:

”

حزمة التقاعد لوالدي؟! إجابتي المختصرة هي لا. لقد أخبرته أنني أريده أن يعمل لأطول فترة ممكنة. لكن بطبيعة الحال هو لا يشارك في أمور جديدة. يركز على بعض الاستثمارات والجوانب التجارية، ونحن لدينا السلطة الكاملة على الآخرين.

“

ويتفشى هذا الشعور بشكل خاص عند الحديث عن المؤسسين الذين وضعوا حجر الأساس للشركة العائلية وثرواتها. وتُظهر المشاعر السائدة أن الشركة وثرواتها المتراكمة يُنظر إليها على أنها مملوكة للمؤسس. ويكرر معظم الأشخاص الذين أجرينا معهم المقابلات آراء متقاربة بهذا الخصوص. وقال أحد أعضاء مجلس الإدارة التنفيذي لشركة عائلية تركز على الاستثمارات ما يلي:

”بصراحة، هذا موضوع تمت مناقشته. وقد نحتاج إلى اتخاذ خطوات جدية بعض الشيء بخصوص هذا الأمر. ليس لدينا خطة واضحة حتى الآن، ولقد قطعنا شوطًا طويلاً، وينبغي حل هذه القضية.

“

بينما شارك ممثل كبير عن شركة عائلية صغيرة إلى متوسطة الحجم رأيه:

”

سيستمر والدي في عضوية مجلس الإدارة، وربما يشارك بشكل مباشر أكثر في إدارة الشركة العائلية القابضة... لقد أجرينا معه بعض المحادثات المبكرة حول هذا الأمر. لكن ما يهمنى أكثر هو شعور أبي وأمي المستمر بالراحة وأن لا يوجد ما يقلقهما. وبالطبع، نحن نعتقد أن هذا هو عمل والدي في الحياة، والأهم أن يشعر هو وأمي بالارتياح. لا يوجد خلاف من قبل شركة العائلة. ولا يعتمد أي من أفراد الأسرة على العائلة للحصول على دخل. ولم يتغير هذا الوضع حتى الآن.

“

وبمساهمات المؤسسين العظيمة. حيث تسلط الضوء أكثر على الحساسية المحيطة بالموضوع، وقد تكون نقطة صراع محتملة ولذلك تتطلب التعامل بحكمة ومرونة. وقد يُبرز هذا التعقيد الدقيق المتشابك مع القيم والثقافة والأعراف سبب شعور بعض المشاركين بأن الرئيس التنفيذي /القائد العائلي، من ولايته على وشك الانتهاء، كان مترددًا في التخلي عن دوره القيادي، وعن شعوره بالمسؤولية الفطرية لمواصلة قيادة الشركة العائلية.

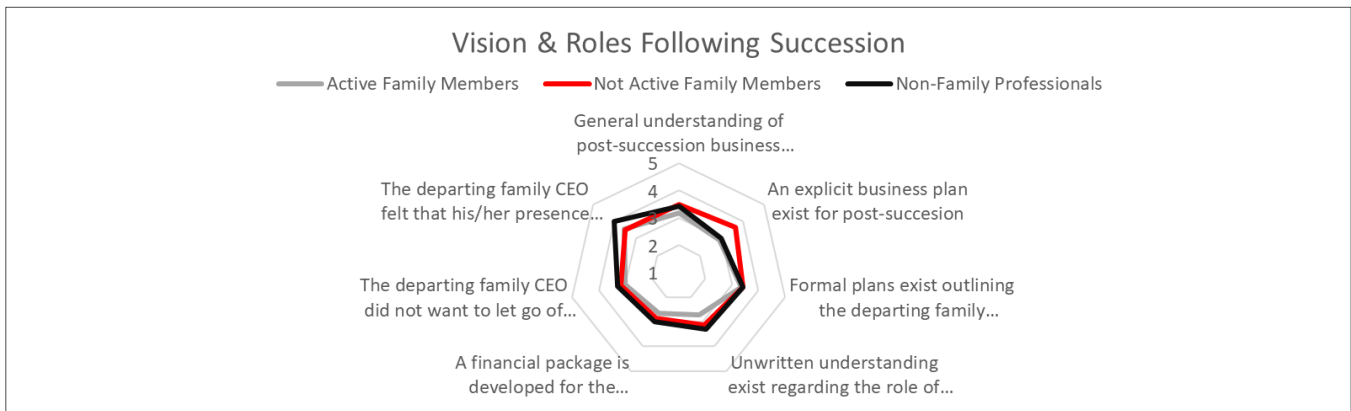


Figure 4 - Vision & Roles Following Succession

تعرّفنا من خلال المقابلات على الأنشطة المختلفة التي تنفذها الشركات العائلية ليس فقط لتعليم وتدريب أفراد الجيل القادم، بل أيضًا من أجل تثقيف والديهم حول طريقة التعامل والتربية الملائمة للأطفال ولإعدادهم بشكل أفضل للمستقبل. وهذه بعض الاقتباسات منهم:

علينا توعية أولياء الأمور، وهم من الجيل الثالث، بأهمية تنمية أبنائهم وتحضيرهم للمستقبل.

لقد تعاملنا مع مستشار كندي قام بتحديد ما تحتاجه كل عائلة وأبنائها، وطوّر برامج تعليمية متنوعة لمختلف الأعمار.

صُمِّمَت بعض البرامج التدريبية من أجل القادة المحتملين، بينما يستهدف بعضها الآخر دعم الجيل القادم وتيسير أمورهم ليحققوا أقصى قدر من إمكاناتهم.

اعتمد آباؤنا، أفراد الجيل الثالث، على تزويدنا بتعليم جيد وعالي الجودة. لكن، هذا لا يكفي بالنسبة لعالم اليوم. ينبغي أن يتجهز الجيل القادم بمعرفة ومهارات أخرى لا يمكن اكتسابها في المدارس. لذلك، صممنا برامج تدريبية مختلفة وثرية وفقًا لذلك.

لقد طورنا تدريبًا ذي جودة مرتفعة يساعد الجيل القادم على النمو والتفوق في حياتهم المهنية وكقادة اعتباريين في المستقبل بغض النظر إذا قرروا الانضمام إلى الشركة العائلية أم لا، أو إذا قرروا أن يصبحوا رواد أعمال مستقلين.

حصلنا على هذه الاقتباسات المتنوعة من خلال المقابلات التي أُجريت مع أفراد العائلة الذين يشغلون مناصب عليا في شركاتهم، مثل الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء.

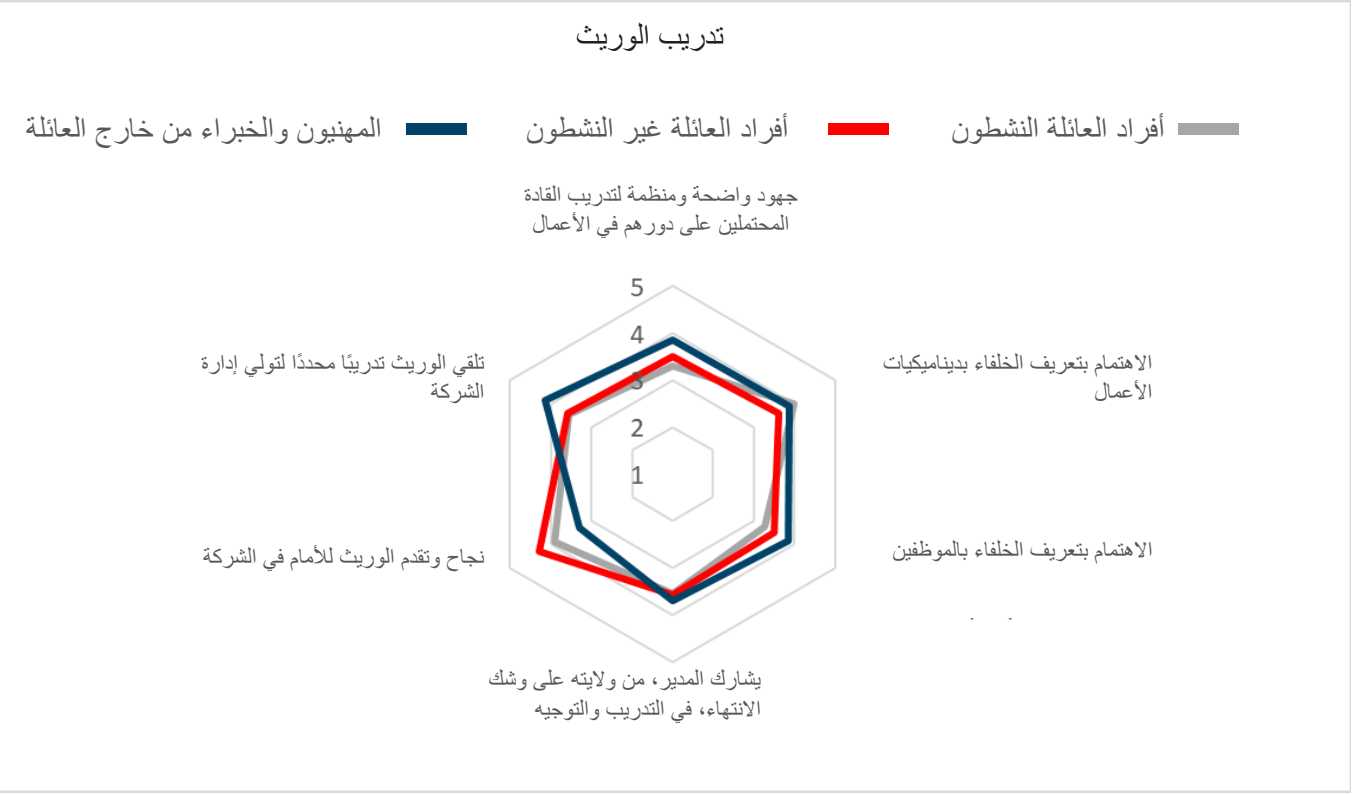
ريادة الأعمال والخلفاء المؤسسين

في سياق مقابلاتنا المتعمقة مع أفراد العائلة الذين لديهم أدور فاعلة في الشركات العائلية، لاحظنا كيف قامت بعض الشركات العائلية بتطوير ممارسات رسمية و/أو غير رسمية لدعم أنشطة ريادة الأعمال للجيل القادم والاستثمار بها. ومن الواضح أن هذه الأنشطة الريادية تُسهّل سير العديد من المهام الأخرى. ويوضح أحد المشاركين، الذي يمثل مجموعة شركات عائلية متخصصة في البناء، أنه تم تطوير برنامج رسمي لتدريب الجيل الرابع، الذي ما يزال صغيرًا جدًا.

في هذا البرنامج التدريبي، تحمل محلات تجارية مختلفة اسم الجد عليها، ويتم تكليف الأطفال والمراهقين بتطوير أعمالهم التجارية وبيع منتجاتهم وخدماتهم باستخدام عملات نقدية غير حقيقية تحمل اسم الشركة العائلية كذلك. يعتقد هذا المشارك أن هذا النشاط لا يقتصر دوره على غرس عقلية ريادة الأعمال في جيل المستقبل، بل إنه يعزز إرث العائلة وقيمتها وكل ما تفخر به.

ويرى المشاركون الآخرون أن دعم الجيل القادم في متابعة وتنمية شغفهم يضمن أن يصبح الجيل القادم أقل اعتمادًا على الشركة العائلية. وعند نجاح ذلك، قد يفتح آفاقًا جديدة للشركة العائلية الأساسية. لقد أصبحت بعض الشركات العائلية شركاء رسميين في دراستنا ويستثمرون في مشروع الجيل القادم الجديد.

أؤكد لك أنه لا يتم توفير أموال مجانية لهم. بل ينبغي عليهم كسبها، ومن ثم سدادها للصندوق لأننا بحاجة إلى أن نكون مستدامين في نهاية المطاف.



”

الرئيس التنفيذي الحالي هو أحد أعمامي، ولدينا ثلاثة أعمام آخرين. لذلك، إن القيادة بعد ذلك ستنقل إلى واحد من أعمامي وليس إلى أحد أفراد الجيل التالي.

“

من الجدير ملاحظته في هذه المحادثة مع أحد أفراد العائلة التي تتولى دورًا كبيرًا في الشركة هو أن القرار بشأن أي عم بالتحديد سيتولى القيادة لم يتم إبلاغها أو أي شخص آخر في العائلة به.

”

لا أعرف. ربما لأنه موضوع حساس ومهم للغاية... أعتقد أن مجلس العائلة ربما ناقشه، أو ربما ناقشوه فيما بينهم بشكل غير رسمي. ربما اتفقوا على أن يتولى رئيس تنفيذي من خارج العائلة... الأمر يعود لهم.

“

تُجسّد نماذج تدريب ورثة القيادة المحتملين روح النمو العضوي في الشركة العائلية، وهذا يشجع الخلفاء على شق طريقهم والنمو من خلال شركتهم العائلية. في نفس الوقت، قد يكون المهنيين من خارج العائلة، خاصة المستشارين، بعيدين إلى حد ما عن هذه المراحل الأولية. إلا أن خبرتهم غالبًا ما تصبح محورية أثناء تخطيط وتصميم وتنفيذ أنشطة التدريب الأكثر رسمية للوريث. وهنا نرى مزيدًا من التوافق بين وجهات النظر. حيث يرى 70 % من المشاركين أن القادة المحتملين قد حصلوا على تدريب مخصص لدروهم التجاري، وبشكل أكثر تحديدًا، لإعدادهم لتولي إدارة الشركة. وتم تعريفهم بالشركة والموظفين. فجعل الجيل القادم وخاصة القادة الخلفاء مألوفين بالنسبة للموظفين في الشركة هو جانب مهم للغاية ليس فقط من أجل الشرعية وقبول القائد الوريث، لكن أيضًا من أجل دعم التغيير التنظيمي الضروري الذي سيباشر به الجيل والقائد القادم.

عندما كنا أطفالًا ، اصطحبنا أبي إلى شركة العائلة طوال الوقت. وخلال الصيف، تم تكليفنا بمهام عادية وبسيطة في المصنع. لقد تواصلنا بفعالية مع الأشخاص هناك، وكان الكثير منهم يعملون لدى أبي منذ وقت طويل جدًا. لذلك أصبح الموظفون مثل العائلة، وقضينا معهم الكثير من الأوقات خارج العمل. نتيجةً لذلك، عندما اقترحت بعض التغييرات، كانت هناك بعض الأسئلة القليلة حول ما إذا بإمكانني القيام بذلك. لكن كل هذه التساؤلات قد تلاشت بسرعة حيث كان واضحًا أن لدي الخبرة وأنني عملت بجد مع والدي منذ الصغر ، وهذا ما قاد إلى ارتياح الكثيرين منهم وتمسكهم بالعمل أكثر.

“

يعود هذا الاقتباس إلى إحدى أفراد العائلة المكلفة بالقيادة والعمل على إضفاء الطابع المهني والاحترافي على الأعمال التجارية في صناعة يهيمن عليها الذكور. تفودنا هذه الملاحظة إلى أن تعريف الجيل القادم بالأعمال التجارية والموظفين منذ سن مبكرة قد يعزز وجود عمليات تعاقب ونقل للقيادة سلسلة ومُرضية لجميع الأطراف. رغم ذلك، تذكر بعض المشاركات الأخريات أنهن كن يرافقن آباءهن إلى شركتهم عندما كنَّ صغيرات، لكن عندما أصبحن في الثامنة أو التاسعة لم يذهبن مجددًا. واستطاعت بعض من هؤلاء النساء أن تتولى كأول سيدة في العائلة دورًا نشطًا ورسميًا في الأعمال التجارية. ثمَّهّد مثل هذه القصص المحفوفة بالتحديات الطريق وتقلل الحواجز أمام إناث العائلات من الجيل القادم.

تدريب الوريث والجيل القادم

فيما يخص عملية الإعداد والتدريب، أكّد بعض المشاركين على أن التدريب والخبرة والإنجازات التي تم اكتسابها خارج الشركة العائلية هي أكثر قيمة وأهمية ليس فقط من أجل شرعية الشركة، ولكن أيضًا لنمو واستدامة الشركة. يعود الاقتباس التالي إلى عضو مجلس إدارة بارز لشركة في مجال الاستثمارات ذي رؤية مثيرة للاهتمام ، حيث يقول:

”

تتطور الأمور بسرعة كبيرة في عالم اليوم، وتتغير باستمرار خصوصًا من الناحية التقنية. الآن، لا أتحدث عن القيم. فاكْتساب القيم يتم من خلال المنزل الذي نشأ فيه المؤسس ومن خلال وجبات العشاء والغداء والتجمعات العائلية والأحاديث المستمرة مع والدك أو والدتك. سيتم الحفاظ على هذه المبادئ، صدقني. لكن المعرفة التقنية لا يتم اكتسابها بنفس الطريقة. أعتقد أنه من الأفضل أن يكون لديك تجربة خارجية وتختبرها. عندما تكون عضو مجلس إدارة، ولديك ما تعلمته واكتسبته من الخارج، ستستطيع تطوير شركة العائلة، ورؤية الأمور من منظور مختلف، أو على الأقل ستستطيع المقارنة بشفافية واكتشاف إذا ما لديك هو الأفضل في السوق.

“

”

وأكّد بعض المشاركين على أن سياسة العائلة الخاصة بهم تنص على أنه لا يحق لأفراد العائلة تولي دور في الشركة، أو حتى السعي للحصول على أي منصب. سيتم إخبارهم عند الحاجة إليهم فقط، وهذا من منظور الشركة العائلية. وتعكس وجهات النظر المتنوعة هذه أنه لا يوجد دليل موحد يناسب الجميع، بل على كل شركة عائلية أن تحدد أولوياتها وكيفية تحقيقها. وبعد ذلك، قد تتطور هذه الأولويات وتتغير، ويمكن تعديل الهيكلة والعمليات كما وضّح أحد كبار أفراد العائلة المسؤول عن تطوير استراتيجيات الاستدامة في شركتهم العائلية:

خلال الجولة الأولى من إضفاء الطابع المؤسسي والاحترافي على الشركة العائلية، اعتمدنا بشكل كبير على المستشارين الخارجيين. ونجم عن ذلك أن الدستور وآليات الحوكمة كانت مقبولة وتم تكييفها لتناسب الوضع المحدد، لكن تضمنت جوانب ليس لها علاقة بالعائلة. لكننا اتبعنا نهجًا مختلفًا في جولتنا الثانية. ما زلنا نتعاون مع مستشارين داخليين وخارجيين، لكننا نركز بشكل أكبر على مساهمات من الجيلين الثاني والثالث. بالتأكيد، كنا شبابًا أثناء الجولة الأولى من تطوير الدستور العائلي، إذ لم نحدد بوضوح نوعية التدريب الذي ينبغي تزويد الجيل التالي به، أو حتى بخصوص كيفية التعامل مع الراغبين في الانضمام إلى شركة العائلة. هذا ما ركزنا عليه عندما حدّثنا الدستور مرة أخرى.

“



تخطيط التعاقب

تُظهر نتائج دراستنا أن أفراد العائلة المشاركين بفعالية في شركاتهم العائلية يعتقدون أن هناك حاجة ماسّة لوجود خطط للتعاقب. ومع ذلك، أعرب بعضهم عن مخاوفهم بشأن غياب المبادئ التوجيهية الموحدة، مما يجعل ماهية وكيفية تنفيذ التعاقب غامضة نوعًا ما، ويصعب فهمها.

”
إننا نتعلم بالتجربة والخطأ بخصوص التعاقب والانتقال من الجيل الأول إلى الجيل الثاني.

“

خلال الدراسة الاستقصائية، نجد أن قصص التعلم التكراري تتوافق مع ما يؤكد وجود خطط شاملة تحدد المعايير للجيل القادم، مثل معايير المؤهلات، والخبرة، ومتطلبات الترقية، قبل تقلد الأدوار في مجلس الإدارة والمشاركة في عمليات صنع القرار. ومن الضروري التأكيد على أن التعاقب ليس مجرد مجموعة من المعاملات أو بروتوكول موثق. إنه عملية شاملة ومُحاكاة بشكل معقد مع عدد لا يحصى من العناصر، على سبيل المثال:

تحديد القادة المحتملين	الاختيار المتعمد للخلفاء (القادة البدلاء)	التواصل الفعّال والشفاف فيما يخص تحولات القيادة
تأهيل وتدريب شامل للخلفاء	تصميم استراتيجية للرؤية التي ينبغي تبنيها بعد التعاقب	تحديد دور الرئيس أو الرئيسة الحاكمة من ولايته/ على وشك الانتهاء

وقد تطرقت دراستنا التجريبية إلى عناصر الخلافة أو التعاقب المرتبطة بهذه الأنشطة في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.



تحديد واختيار القادة المحتملين والتواصل معهم

ظهر تباين جدير بالملاحظة بين مجموعات المشاركين. وبدايةً، الاتفاق بين أفراد العائلة (النشطين وغير النشطين) على تحديد هوية القادة البدلاء كان مثيرًا للاهتمام أيضًا. وعلى النقيض من ذلك، أبدى المهنيون والخبراء من خارج العائلة وجهات نظر مختلفة. وتنص إحدى الفرضيات المحتملة على أن المناقشات العائلية، التي غالبًا ما تظهر في المناسبات الخاصة للعائلة، مثل العشاء العائلي، والتجمعات العائلية يوم الجمعة، وغيرها من النشاطات أو الأحداث التي تتطلب تواجد أفراد العائلة، قد تعزز هذا التوافق بين أفراد العائلة المشاركين بفعالية في الأعمال وغير النشطين. وفي الاقتباس التالي، وضّح أحد المشاركين المكلفين بإضفاء الطابع المهني على الشركة العائلية ذلك:

”

لذلك، أنا ووالدي وأخي الأكبر وأخي الأصغر، نعرف من سيكون وريث القيادة الأول والثاني والثالث. لكننا لم نصرح بذلك رسميًا لبقية أفراد العائلة أو الموظفين. لكنني أعتقد أنهم يعرفون من هو الوريث. تقريبًا الأمر واضح بالنسبة لهم.

“

استنادًا إلى المقابلات التي أجريناها، من الواضح أنه لا تتمتع كل العائلات بالشفافية والتواصل المفتوح والفعّال مع بعضهم البعض، ولا يبدو أن ذلك جزءًا جوهريًا من ثقافتهم. تشير إحدى المشاركات التي لا تشارك بنشاط في أعمال ومشاريع العائلة إلى أن والدها يدعمها بشكل كبير في نشاطها الريادي، وهو نشاط مستقل عن الشركة العائلية. كما أن لديها علاقة إيجابية وثيقة مع والدها، لكنه يفضل عدم مناقشة الأعمال مع العائلة. وبالتالي، حتى لو كان لديها اهتمام ورغبة في معرفة المزيد عن سير هذا المشروع العائلي، تظل مترددة وتخشى أن تتجاوز الحدود التي رسمها والدها.

قد تساهم المعايير الثقافية والتسلسلات الهرمية التقليدية في رسم وصياغة مسارات التعاقب، كما ورد في بعض التصريحات، مثل:

” حلول مخصصة: خرافة الاستراتيجية التي تناسب الجميع

لطالما تم الاحتفاء بالشركات العائلية نظرًا لامتلاكها رؤى ثاقبة ومستدامة. حيث غالبًا ما تكون الاستراتيجية والرؤية التوجيهية متجذرة بقوة في عقل المؤسس. ورغم تلك الميزة، إلا أن القيادة الفعالة ينبغي أن تتجاوز ما هو أبعد من الرؤية المميزة. حيث يجب نقل ونشر وغرس الرؤية والاستراتيجية بين أفراد العائلة. ومع نضوج وتمدد هذه المؤسسات، قد تتطور القيادة لتشمل القيادة التعددية، مما يتطلب رؤية مشتركة.

يعتبر التعاقب أحد المحددات الاستراتيجية المحورية، ومع ذلك، تواجه العديد من الشركات صعوبات وتحديات في تحديد خطط التعاقب ونقلها بسلاسة ووضوح. تكشف دراستنا عن بعض التوقعات والإحباطات لدى المشاركين، حيث يطلبون من الهيئات الرسمية الخارجية تزويد الشركات العائلية بمبادئ توجيهية منظمة ليتم اتباعها والتكيف معها، وهذه بعض من وجهات النظر:

” ليس لدينا حاليًا خطة تعاقب واضحة، ونرغب في إعداد واحدة. لكن لا توجد إرشادات احترافية من السلطات المحلية لنتبعها.

“

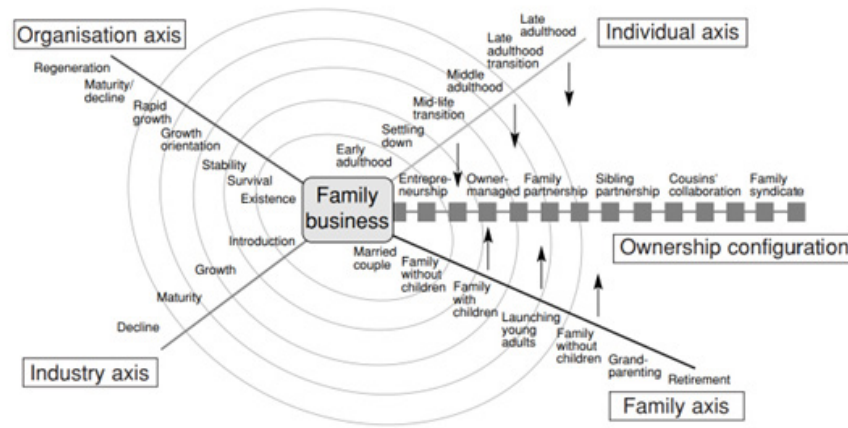
لا يوجد توجيه. لقد تواصلت مع الهيئات العامة والخاصة، ولم أحصل على معلومات قيمة تناسبنا من الجهات العامة. هناك سياسات لكن لا يوجد توجيه. ومن جهة أخرى، لدى جميع المستشارين الخاصين وجهات نظر مختلفة ومتنافسة في بعض الأحيان. نتيجة لذلك، اعتمدت على نفسي وأجريت بحثي الخاص، ثم اتخذت قراراتي بنفسي.

“

ومن المهم إدراك أن المبادئ التوجيهية والقواعد العامة توفر نسبة معينة من التوجيه، لكن لا يمكن إنكار وجود التنوع والاختلاف المعروف ضمناً بين الشركات العائلية. حيث تشكل كلاً منها من خلال "مراحل دورة حياة" متميزة، ومصحوبة بمجموعة من التحديات والأولويات الخاصة بها. وتتجاوز هذه المراحل ما هو أبعد من نطاق الأفراد، والعائلة، والشركة نفسها، لتعكس تطورات الملكية وأنظمة الصناعة المتغيرة.

بالتالي، تواجه كل شركة عائلية مجموعة مخصصة من الأولويات. وتتأثر هذه الأولويات بمزيج من القيم العائلية والتناغم وقوة التعاون بين الأفراد والأهداف المرجوة، سواء كانت أهداف تتمحور حول العائلة أو الأعمال. كما لا يمكن التقليل من آثار طبيعة التعاقب المُنقَل بالعاطفة، حيث إنه يضيف طبقات أخرى من التقيد. ويمكن أن تؤدي هذه التعقيدات إلى صراعات محتملة، وما قد يسبب ذلك هو التردد أو التأخير في التخطيط للتعاقب من قبل العديد من الشركات العائلية. ومع ذلك، قد يعتبر التخطيط للتعاقب بمثابة ميزة تنافسية عظيمة لهذه المؤسسات لو تم اتباع نهج شامل ومدرّس.

تُبرز دورات الحياة التالية الموضحة في المخطط التمثيلي 2 القوى التي تساهم في إحداث الفروقات بين الشركات العائلية وعدم تجانسها. ورغم أن النموذج الموضح قد يمثل نقطة انطلاق جيدة، إلا أن الواقع أكثر تعقيدًا بكثير. من الملاحظات البارزة خلال مناقشاتنا أن المشاركين غالبًا ما يمثلون شركات قابضة لديها مجموعة واسعة من الشركات التابعة في قطاعات متنوعة. وقد ينتمي هؤلاء الأفراد في شركة ما إلى الجيل الثالث، وينتمي آخرون إلى الجيل الرابع في شركة أخرى، أو حتى قد يكونوا رواد أعمال مستقلين في مشاريعهم الخاصة، ويتولون منصب المالك الإداري.

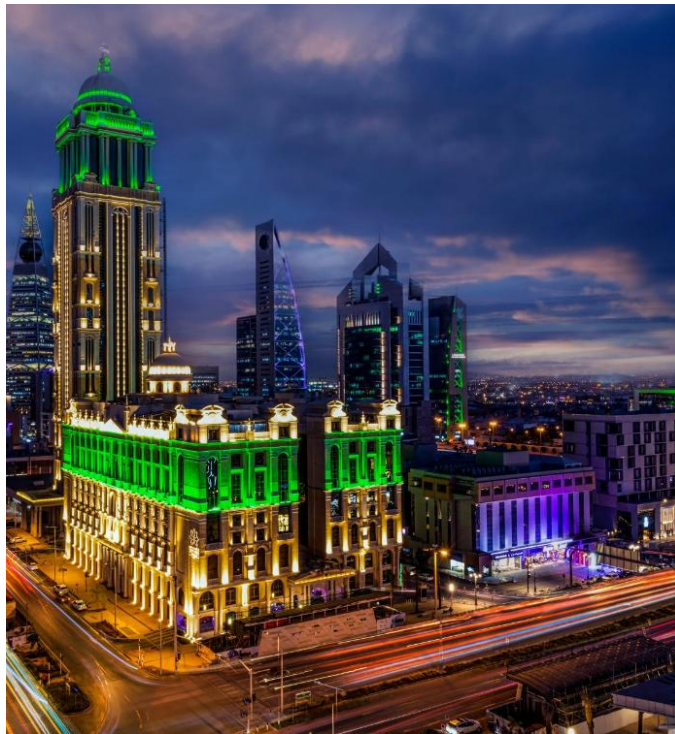


الشكل 2 - يوضح المخطط التمثيلي كارلوك لقوى دروة الحياة التأثيرات على الشركات العائلية

ينعكس هذا التباين بين الشركات العائلية أيضًا على وجهات النظر المختلفة للمهنيين والخبراء من خارج العائلة الذين تمت الإشارة إليهم في الدراسة الاستقصائية: وهذه بعض من وجهات نظرهم:

” يختلف الأمر من عائلة إلى أخرى. 98% من الشركات العائلية التي أعمل معها تفتقر إلى وجود خطط تعاقب رسمية. تفرض بعض الشركات العائلية عمليات وسياسات صارمة على قادة الجيل القادم لضمان حصولهم على الكفاءة اللازمة للقيام بمهامهم وقيادة وتوجيه الأعمال.

“



نتائج الدراسة الاستقصائية

استكشاف مدى جاهزية وتوافق الجيل القادم مع الأعمال العائلية ومتطلباتها وقيمها

تمتاز الشركات العائلية عن غيرها من الشركات غير العائلية بتوجهاتها طويلة المدى وتركيزها الاستراتيجي على نقل إرث القيادة إلى الأجيال القادمة. ورغم أن هذه التحولات تتمحور بشكل أساسي حول أطر الإدارة والملكية، إلا أنها تتشابك بشكل عميق مع التعقيدات العاطفية. وكثيرًا ما يؤدي هذا التداخل إلى ظهور تحديات مختلفة وخاصة وقد تُثار العديد من الصراعات.

إن أهمية التخطيط الدقيق للتعاقب وإجراؤه في الوقت المناسب أمر بالغ الأهمية، ليس فقط من أجل جاهزية المدير الحالي، لكن أيضًا من أجل تحضير الجيل القادم. وقد تطرق بحثنا، الذي ارتكز على دراسة استقصائية شاملة، إلى التصورات والآراء عن مدى استعداد الجيل القادم لتولي أدوار قيادية. في عالم الشركات العائلية، يعتبر نموذج الدوائر الثلاث عميقًا وتوضيحيًا، حيث يسلط الضوء على عدد لا يحصى من الأدوار والمسؤوليات المتداخلة. وقد يصدر عن هذا التشابك الوثيق مزايا في جوانب معينة وعيوب في جوانب أخرى داخل الشركات العائلية. يعد هذا التقرير فريدًا من نوعه لأنه يتعمق في الفروق الدقيقة في الإدراك الحسي، ويُبرز بعض الاختلافات بين أفراد العائلة المشاركين بفعالية في العمل وأولئك الذين لهم أدوار هامشية أو غير نشطين تمامًا في العمل. ومن بين المشاركين بنشاط في (% شركاتهم العائلية، يرى 65 % أن الجيل القادم مستعد بشكل متوسط (50 %) أو بشكل كبير (15 %) لتولي نصاب المسؤولية.

في المقابل، كان لدى 30 % فقط من أفراد العائلة غير النشطين في العمل نفس الرؤية. حيث اعتبر 20% منهم أفراد الجيل القادم مستعدين بشكل متوسط، و 10 % اعتبروهم مستعدين بشكل كبير. ومن الجدير بالذكر أن كلاهما (أفراد العائلة النشطين وغير النشطين) كان لهم وجهة نظر واحدة تقريبًا، حيث 30% فقط من كل مجموعة اعتقدوا أن مستوى استعداد الجيل القادم لتحمل المسؤولية ضئيل ومحدود.

ويزداد الاختلاف بين المجموعتين عند مناقشة مدى جاهزية الجيل القادم للقيادة. يعتقد 20 % من أفراد العائلة غير المشاركين بفعالية في الأعمال أن الجيل القادم ليس مستعدًا بشكل جيد، بينما 7% من نظرائهم النشطين في الأعمال يشاركونهم نفس التصور. ورغم ذلك، كانت تصورات المتخصصين والخبراء من خارج العائلة، الذين يلعبون أدوارًا فعّالة في دعم عمليات وإدارة الشركة، متقاربة جدًا من تصورات أفراد العائلة المشاركين بفعالية في شركاتهم العائلية. وتعتبر تصوراتهم أكثر إيجابية، حيث يعتقد 25 % منهم أن أفراد الجيل القادم مستعدون بشكل كبير، ويعتقد 50 % أنهم مستعدون بشكل متوسط. بينما يشعر 25 % منهم أنهم مستعدون بنسبة بسيطة.

ولتوضيح هذا الاختلاف بين التصورات بشكل أفضل، حصلنا على اقتباسات مباشرة من أفراد العائلة الذين لا يشاركون بشكل نشط ومباشر في الأعمال اليومية. عند الإجابة على إحدى أسئلة الدراسة الاستقصائية المفتوحة، أحدهم قال:

”حسب ما أعرفه، هناك فرد واحد من الجيل القادم يعمل في شركة العائلة ويُعتَبَر مستعدًا، لكن بالنسبة للباقي منا، لا أعتقد أننا كذلك.“

وهذه إجابة مباشرة أكثر من قبل أحدهم، حيث قال:

”نحن لسنا مهتمين بالانضمام إلى أعمال العائلة. إننا نريد أمورًا/ وظائف أخرى في الحياة.“

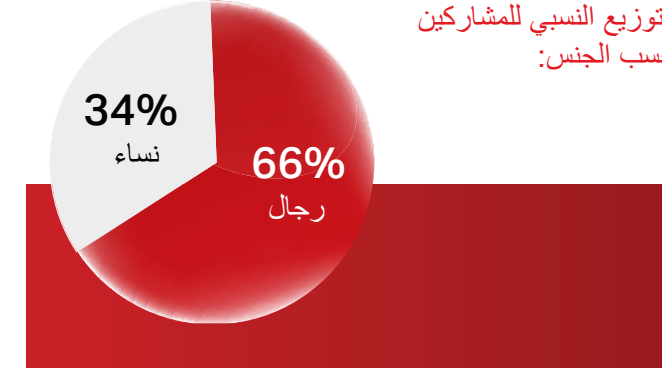
تدل هذه التصريحات على الفجوة بين التصورات، وتؤكد على أن تضاؤل الاهتمام بالأعمال أو المشاركة النشطة هو بمثابة المحرك الرئيسي لهذه الفوارق.

يوجد أيضًا أدلة أخرى تدعم حقيقة وجود هذه الفوارق عند دراسة التصور عن مدى مشاركة الجيل القادم في العمليات اليومية وصنع القرار. ويُقدَّر أفراد العائلة المشاركين في الأعمال بنشاط أن أكثر من 20% من الجيل القادم يشاركون بشكل كلي في الأنشطة اليومية، و 36 % منهم بشكل جزئي. إلا أن أفراد العائلة المتواجدين على هامش أعمال العائلة أو غير النشطين بشكل كامل لديهم تصور متناقض، حيث يعتقدون أنه لا يشارك أي شخص من الجيل القادم مشاركة كاملة حاليًا. في حين أقر 30 % فقط منهم على مشاركة أفراد الجيل القادم مشاركة جزئية. مع ذلك، توافق المحترفون الذين يساهمون بشكل فعال في دعم الشركات العائلية مرة أخرى مع أفراد العائلة النشطين في الأعمال، وهذا يمنحنا منظورًا أكثر تفاؤلاً. حيث يعتقد 63 % منهم أن الجيل القادم يشارك مشاركة كاملة، و 13 % يعتقدون أنهم منخرطون في العمليات اليومية وصنع القرار بشكل جزئي. أجمعت المجموعات الثلاثة على تصور متقارب بخصوص المشاركة الحالية للجيل القادم في هيكل الإدارة. حيث إن 50 % من المشاركين النشطين في الأعمال، و 50 % من المهنيين والخبراء ممن ليسوا من أفراد العائلة، و 40 % من أفراد العائلة



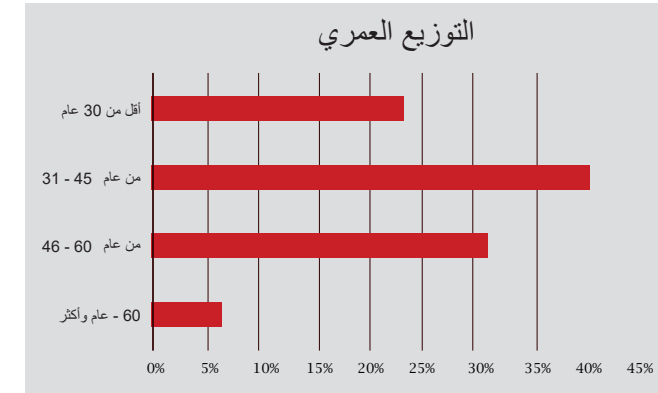
التوزيع النسبي للمشاركين حسب الجنس:

أظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية أن 66 % من المشاركين في الدراسة هم من الرجال، في حين شكلت النساء نسبة 34 %. وتسلط هذه النتيجة الضوء على المسؤوليات المتغيرة التي تلعبها المرأة داخل المؤسسات العائلية.



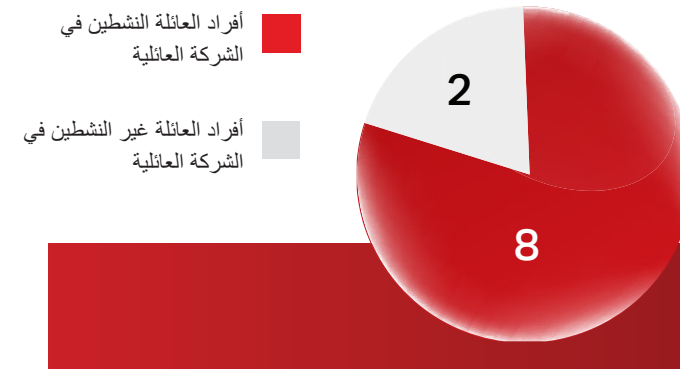
التوزيع العمري:

- من هم فوق 60 عام: 6 %
- من 46 إلى 60 عام: 31 %
- من 31 إلى 45 عام: 40 %
- أقل من 30 عام: 23 %



2. البحث النوعي: المقابلات

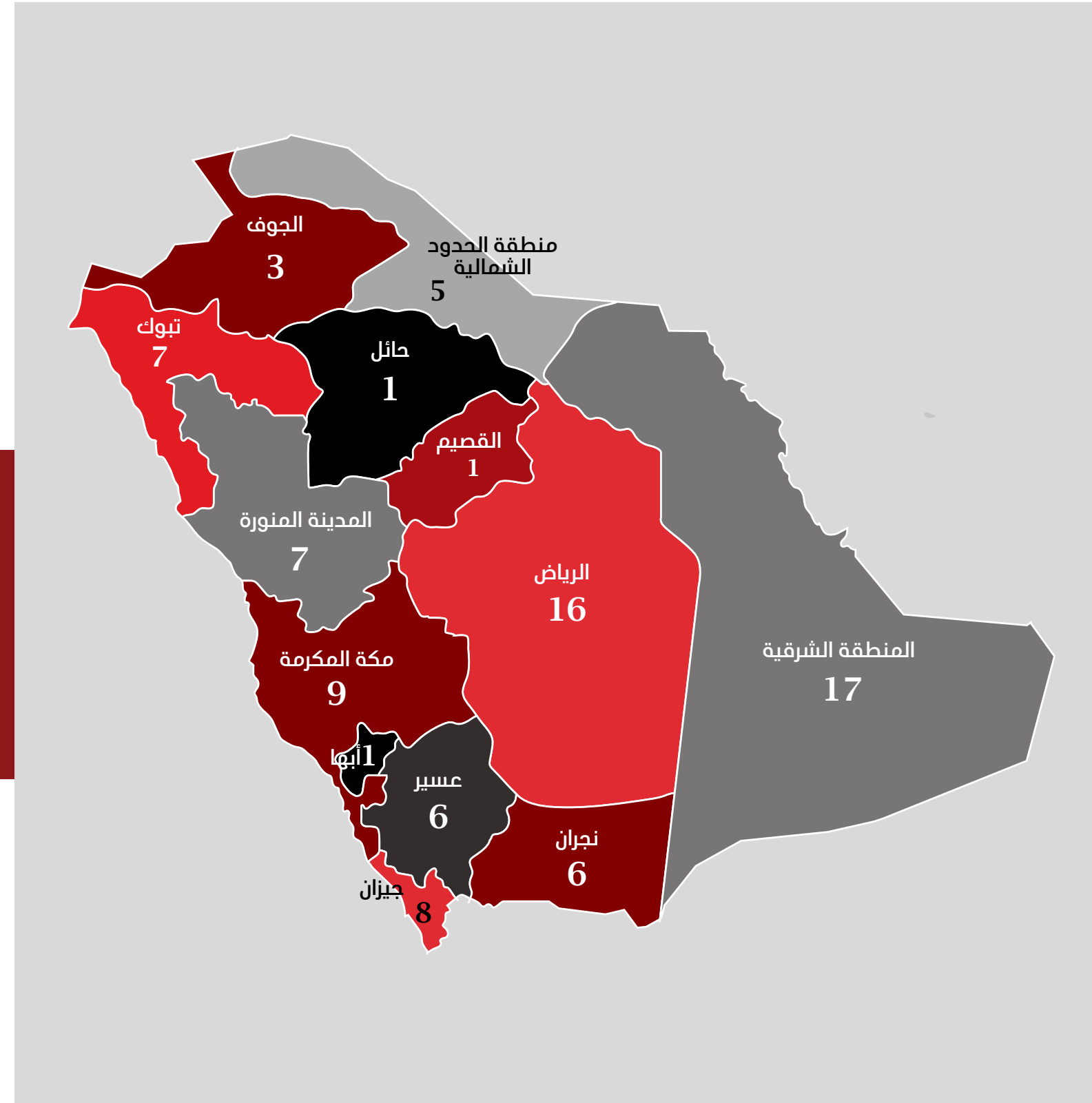
وخلال سعيها الحثيث للحصول على رؤى شاملة، امتدت أبحاثنا إلى ما هو أبعد من المنهج والتحليل الكمي. حيث أجرينا عشر مقابلات مُعدّة بدقة ومتعمقة مع ممثلين عن الشركات العائلية في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية عبر الإنترنت. استغرقت كل من هذه المقابلات، التي أُجريت باللغة الإنجليزية، حوالي 60 إلى 75 دقيقة. لقد هدفت هذه المقابلات إلى التعمق في التجارب الحقيقية والتطلعات والتحديات الواقعية التي يواجهها من لهم أدوار فعّالة في الشركات العائلية، وغير النشطين منهم كذلك.



وشارك في تلك المقابلات ثمانية من أفراد العائلة الذين يشاركون بفعالية في الأعمال، وكانوا من الجيل الثاني وما يليه. ومن الجدير بالاهتمام أن بعض الأشخاص الذين تمت مقابلتهم قد تولوا أدوارًا ومناصبًا مختلفة بناءً على الجيل الذين ينتمون إليه عبر مختلف الشركات. وفي حين أن نسبة كبيرة تنحدر من تكتلات الشركات العائلية الكبيرة، إلا أننا قد تأكدنا من أن عينتنا تتوافق أيضًا مع وجهات نظر الشركات العائلية صغيرة الحجم والمتوسطة. ويتألف توزيع المشاركين حسب الجنس في مقابلاتنا من خمسة رجال وثلاثة نساء يشاركون بفعالية في الشركات العائلية. ولإثراء وتنويع فهمنا أكثر، أُجريت المقابلاتين الأخيرتين (يمثلهما ذكر وأنتى) مع أفراد من العائلة البعيدين عن العمليات الأساسية لشركاتهم.



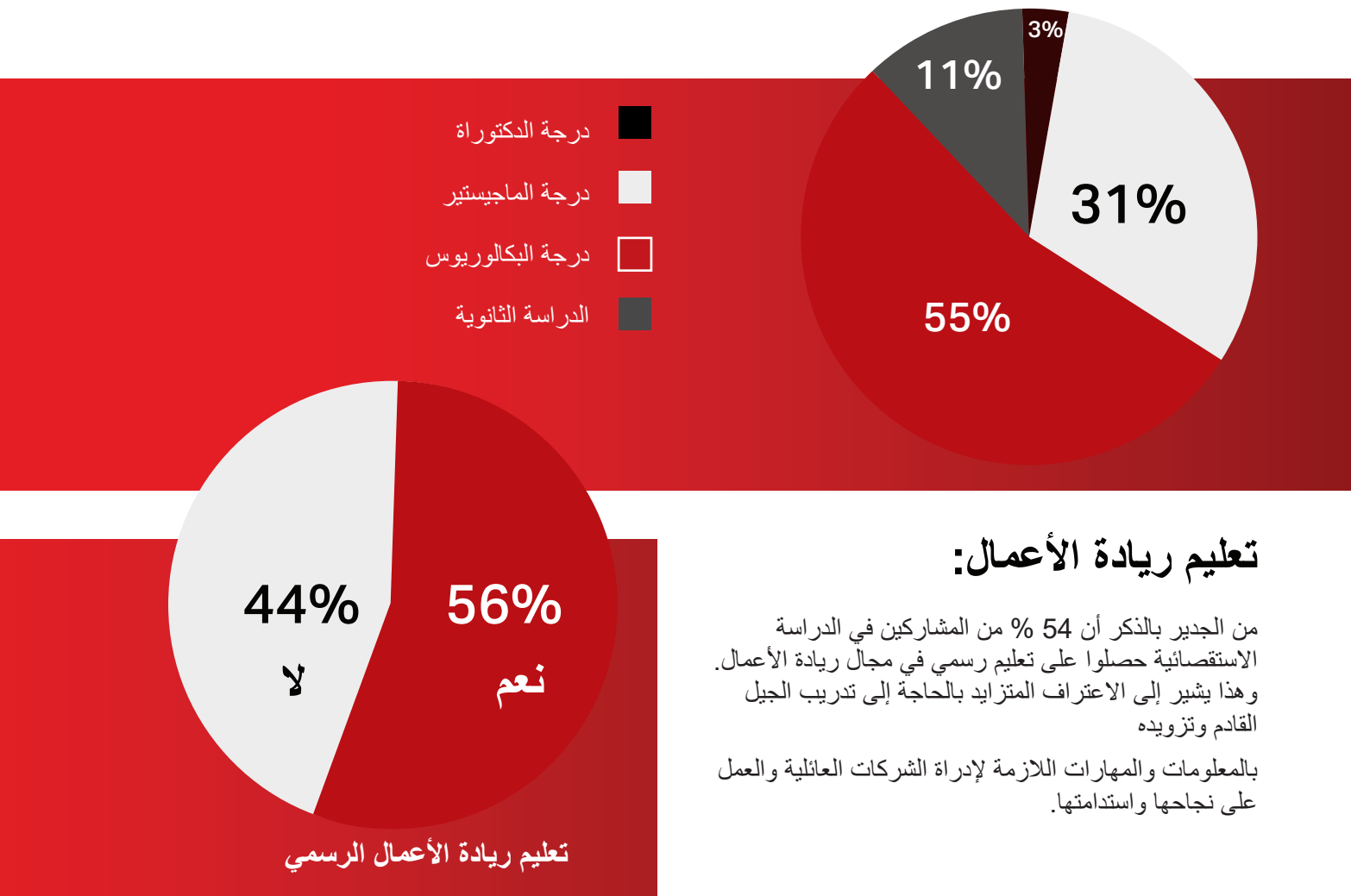
خريطة لعدد الشركات في كل مقاطعة:



الخلفية التعليمية:



الخلفية التعليمية للمشاركين في الدراسة الاستقصائية



المنهجية والهيكل العام للتقرير

لتوفير فهم متعمق لوجهات نظر الجيل القادم حول الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، جمعت منهجية البحث لدينا بين النهج الكمي (الدراسات الاستقصائية) والنهج النوعي (المقابلات). قُدمت البيانات الكمية نظرة شاملة للجوانب الحاسمة المرتبطة باستعداد الجيل القادم ومشاركته وتطلعاته. وفي نفس الوقت، أدت المقابلات العشرين شبه المنظمة التي أُجريت في جميع أنحاء المملكة إلى إثراء هذه البيانات من خلال الخوض في التجارب الحياتية لأفراد الشركات العائلية، سواء المشاركين أو غير النشطين في الشركة. كما قُدم الخبراء الذين يتعاملون بشكل روتيني مع الشركات العائلية رؤى مميزة حول الإدارة والديناميكيات التشغيلية.

1. المنهج الكمي: المقابلات والدراسات الاستقصائية

يرتكز بحثنا الكمي على توزيع استبيانات صُمِّمت بعناية على مجموعة متنوعة من المشاركين. استهدفت هذه الدراسات الاستقصائية موضوعات مهمة وضرورية لفهم ديناميكيات مشاركة وتفاعل الجيل القادم في الشركات العائلية السعودية. واستنادًا إلى هذه الاستراتيجية، استطعنا تكوين فهم شامل للاتجاهات والقضايا والأهداف السائدة داخل هذه الشركات.

نظرة عامة على الدراسة الاستقصائية

فترة جمع البيانات: تم إجراء جمع البيانات للدراسة الاستقصائية على مدار شهرين، من سبتمبر إلى أكتوبر 2023. ونظرًا للفترة الزمنية الممتدة، بذلنا جهودًا حثيثة للتأكد من أن إجراءات جمع البيانات موثوقة وشاملة قدر الإمكان. كان الهدف الأساسي من الاستطلاع هو تصميم خريطة شاملة تُبرز مدى الاستعداد والمشاركة وتخطيط التعاقب وتعزيز المساواة بين الجنسين والاستثمارات داخل الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

التركيب السكاني للمشاركين مشاركة الشركات العائلية:

من لهم أدوار فعالة في الأعمال

(56% من المشاركين في الدراسة):

شملت هذه الفئة الأفراد الذين شغلوا مناصب رئيسية في الشركات العائلية. وكان من بينهم المؤسسون، ورؤساء الشركات، والمديرون التنفيذيون، وأعضاء مجلس الإدارة، والمدراء الإداريون، والمدراء الوظيفيون، وغيرهم ممن لهم أدوار فاعلة في العمليات اليومية.

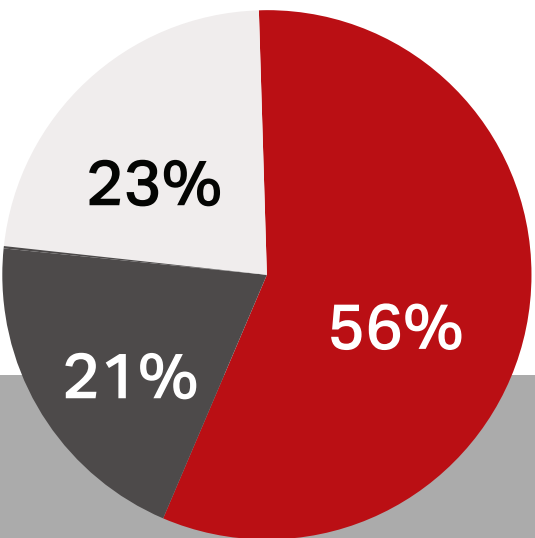
من ليس لهم أدوار فعالة في الأعمال

(21% من المشاركين)

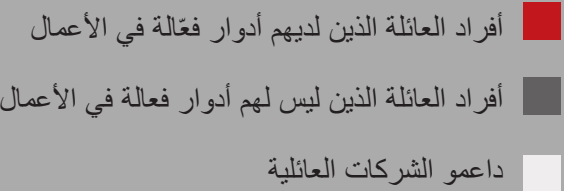
كان غالبية الأشخاص الذين ينتمون لهذه المجموعة من طلاب الجامعات الذين لديهم علاقة مع الشركات العائلية، لكنهم في نفس الوقت ليس لهم أدوار فاعلة أو نشطة في عمليات الشركات اليومية.

داعمو الشركات الذين لا ينتمون لنفس العائلات المالكة (23 %)

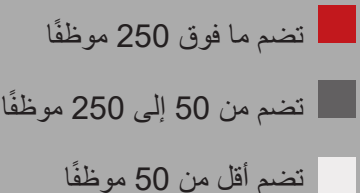
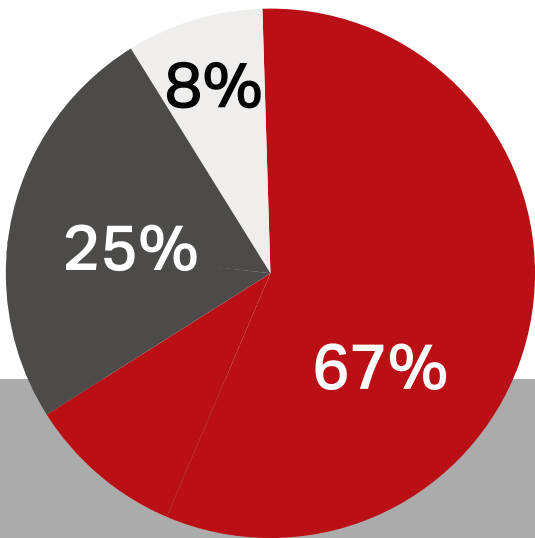
تتألف هذه المجموعة من المحترفين وذوي الخبرة، مثل المحامين والمحاسبين والمصرفيين والمستشارين، الذين قدموا مساهمات فعالة لنجاح الشركات العائلية، ولكنهم ليسوا من أفراد العائلة.



وكان المشاركون في الدراسة الاستقصائية من أفراد العائلة المشاركين وغير المشاركين في أعمال الشركة ينتمون بشكل رئيسي إلى الشركات العائلية الكبيرة التي تضم أكثر من 250 موظفًا. وكان ربعهم من الشركات العائلية متوسطة الحجم التي تضم ما بين 50 إلى 250 موظفًا. ويمثل الباقي شركات عائلية صغيرة يعمل بها أقل من 50 موظفًا.



ينتمي غالبية المشاركين إلى مؤسسات عائلية تعمل في قطاعات متعددة. 20 % منها تتخصص في تجارة الجملة والتجزئة، والباقي في التصنيع. يمتلك المشاركون في الدراسة الاستقصائية شركات عائلية تعمل في محافظات مختلفة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، ويعمل معظمها في المنطقة الشرقية والرياض.



ملخص البحث

التصورات والإدراكات بخصوص جاهزية الجيل القادم

65% من أفراد العائلة الذين لهم أدوار فاعلة في شركاتهم يرون أن الجيل القادم مستعد بشكل كافٍ. ويعكس هذا التفاؤل مستوى عالٍ من الثقة في قدرة الجيل القادم على تولي نصاب الأدوار القيادية بنجاح وفعالية.

30% من أفراد العائلة الذين ليس لهم أدوار فعّالة في الشركات لديهم هذه النظرة المتفائلة. وقد يعود هذا الفرق في النسبة بينهم إلى نقص المشاركة المباشرة لأفراد العائلة غير النشطين، ممّا يقود إلى عدم الوعي الكافي بقدرات الجيل القادم.

■ هناك إجماع بنسبة **30%** بأن الجيل القادم مستعد بشكل هامشي فقط. وإن مواجهة ومعالجة هذا التصور الواسطي هو أمر بالغ الأهمية، لأنه يشير إلى وجود مجال للتحسين في تحضير الجيل القادم لتولي أدوار قيادية في الشركات العائلية.

الاختلاف في تقييم الجاهزية القيادية:

20% من أفراد العائلة غير النشطين أو غير المشاركين بأدوار فعالة في الشركات العائلية يعبرون عن مخاوفهم بشأن جاهزية الجيل القادم. وقد ينجم هذا التخوف عن عدم وجود رؤية واضحة للعمليات اليومية للشركة، وهذا يؤدي بدوره إلى عدم التيقن بشأن مدى استعداد الجيل القادم.

■ في المقابل، إن **7%** فقط من أفراد الأسرة المشاركين بفعالية في الشركات العائلية لديهم نفس هذه المخاوف. قد تشير هذه النسبة المنخفضة بين أفراد العائلة النشطين إلى نظرة أكثر إيجابية بسبب ارتباطهم وتفاعلهم المباشر مع الجيل القادم.

■ يميل المهنيون والخبراء من خارج العائلة إلى تبني نظرة أكثر إيجابية بشأن مدى استعداد وجاهزية الجيل القادم. ويؤكد منظورهم المحايد على أهمية الاعتراف بوجهات النظر الخارجية لفهم الجاهزية القيادية بشمولية وتوسع.

ضرورة تواجد التوحيد القياسي (توحيد المعايير):

■ يعم شعور الإحباط بين المشاركين، وهذا يؤكد الحاجة الضرورية إلى توفر مبادئ توجيهية موحدة. فمن المحتمل أن يتولد هذا الإحباط بسبب غياب ممارسات ومعايير واضحة وشفافة ومقبولة عالميًا لإضفاء الطابع المهني على الشركات العائلية.

■ تُعْتَبَر المبادئ التوجيهية الموحدة مهمة جدًا لإضفاء الطابع المهني على الشركات العائلية، وإنشاء هيكل حوكمة قوية، وصياغة خطط تعاقب فعّالة. يساعد التوحيد القياسي على معالجة الفوارق الموجودة بين التصورات وضمان نقل أكثر سلاسة للأدوار القيادية.

■ تُعَد الممارسات الموحدة والحوكمة ضرورية لإنجاح الشركات العائلية واستدامتها على المدى الطويل. حيث تستطيع الشركات العائلية التخفيف من الصراعات والتحديات غير واضحة المعالم المحتملة، وتعزيز مستقبل مفعم بالأمان والازدهار لكل من الشركة والعائلة من خلال تنفيذ أفضل الممارسات والمبادئ التوجيهية.

هناك حاجة ملحة لفهم ومعالجة تعقيدات التصور والإدراك داخل الشركات العائلية لتحقيق النجاح على المدى الطويل. ومن خلال الاعتراف بوجهات النظر المختلفة وتحليلها والتجاوب معها أثناء اتباع وتنفيذ ممارسات موحدة، ستبرُح هذه الشركات في تعزيز استعدادها لمواجهة تحديات انتقال القيادة وضمان استمرار نموها وازدهارها.

المقدمة

خلفية وأهداف التقرير البحثي

في عالم الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، تتجلى قصص المثابرة والكفاح والمرونة والتراث الثقافي للعيان. إن هذه الشركات، التي تنغمس بشكل تام في المشهد الاقتصادي للبلاد وتساهم في تكوينه، تُمثّل أكثر من مجرد شركات تجارية. إنها تُجسّد إرثًا حيًا وقوة اقتصادية ومساهمةً جوهرية . في تحقيق الأهداف الوطنية الطموحة لرؤية 2030

ورغم أن التصورات القديمة حول الاحتمالات الشائكة للتعاقب والتحولات الناجحة بين الأجيال قد بُدّنت من قبل الأبحاث الحديثة، إلا أنه ما زال من الشائع عالميًا أن الإبحار نحو هذا المسار محفوف بالتحديات والتعقيدات والمخاطر. ويدفع هذا الكشف التخطيط للخلافة إلى دائرة الضوء، مع التركيز على الحاجة إلى إعداد بعيد النظر وطويل الأمد للجيل القادم وقادة المستقبل في الشركة العائلية.

ويعتبر هذا التقرير البحثي حجر الأساس في هذا المسعى. نسعى هنا لاستكشاف نُوَعي لطبيعة البيئة المعقدة واعتباراتها متعددة الأوجه التي تتشابك مع استعداد الجيل القادم ونواياه وتطلعاته داخل الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق ذلك بأفضل صورة ممكنة، إننا نعتمد على البيانات الكمية والنوعية الأولية لضمان إجراء تحليل قوي وشامل.

وفي خضم سعي المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤيتها 2030 ، إنها تشهد تحولات عميقة وجذرية في شتى المناحي الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية. وفي ظل هذا المشهد الديناميكي، تبرز الشركات العائلية باعتبارها ركائز أساسية للتقدم، وتستعد للعب دور محوري. رغم ذلك، إن الرحلة نحو الاستدامة متعددة الأجيال ليست بالأمر البسيط، حيث تتطلب رؤية واضحة وتخطيطاً استراتيجياً وتنفيذاً دقيقاً.

ينبغي أن ندرك أنه على الرغم من تطوير ثروة من المعرفة والتقنيات والأدوات خلال سياق غربي للعمل على إثراء الشركات العائلية، إلا أنه باستطاعتنا تطبيق العديد من هذه الأفكار وترويضها لتناسب سياق المملكة العربية السعودية. ومع ذلك، يتوجب تطوير المعرفة الخاصة بالشركات العائلية لنتوائم مع جوانب المملكة العربية السعودية الفريدة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو القانونية أو التاريخية.

في هذا التقرير، نحن نقدم أكثر من مجرد رؤى، إننا نقدم خارطة طريق. اعتبارًا من يونيو 2023 هدف التقرير واضح ولا لبس فيه، وهو: تزويد الشركات العائلية السعودية بالاستراتيجيات التي تحتاجها ليس فقط لتزدهر، بل لنتترك إرثًا عظيمًا يدوم.

نُعرب عن عميق امتناننا لأفراد العائلة المتفانين الذين يشاركون بنشاط في أعمالهم ولأولئك الذين تندرج أدوارهم خارج نطاق الشركات. إضافةً إلى ذلك، إننا نثمن المساهمات القيّمة التي يقدمها الأفراد من خارج العائلة والخبراء والمهنيون الذين يقدمون خبراتهم لدعم الشركات العائلية. فالفصل في وجود هذا التقرير البحثي الشامل يعود إلى كرمكم في مشاركة ثرواتكم المعرفية وخبراتكم المعهودة.

ووجدونا الأمل في أن يمثل هذا التقرير منبعًا للإلهام ومحفزًا للأفكار الثاقبة والتأملية، والتي يمكن إعادة صياغتها وتصميمها لتلائم الاحتياجات والتطلعات الفريدة لشركتكم العائلية والجيل القادم الذي سيقودها.

تعريفات هامة

تعتبر الشركات العائلية أساسًا بالنسبة للعديد من الاقتصادات، حيث تساهم في استحداث فرص العمل، والنموالاقتصادي، والحفاظ على الموروثات. ورغم دورها الهام، إلا أن الديناميكيات داخل الشركات العائلية غير اعتيادية ومعقدة، وغالبًا ما تتداخل مع المصالح الشخصية والمهنية. وللنجاح في التغلب على هذه التعقيدات، يجب فهم المفاهيم والتعريفات الأساسية التي يركز عليها عالم الشركات العائلية.

1- الشركة العائلية (المشروع العائلي): نوع محدد من الشركات، عادة ما تكون صغيرة إلى متوسطة الحجم، وتظل الملكية والسيطرة داخل العائلة، ويتم تناقل الأعمال عبر الأجيال.

2- تخطيط التعاقب: العملية المعتمدة للإعداد والنقل السلس للقيادة والملكية من جيل إلى آخر داخل الشركات العائلية.

3- الالتزام بالشريعة: ينبغي ممارسة الأعمال في سياق الشركات العائلية وفقًا للمبادئ الأخلاقية الإسلامية وبالامتثال لإرشادات الشريعة.

4- استثمارات الوقف: الاستثمارات التي يتم تنفيذها لصالح الشركة العائلية على المدى الطويل، وغالبًا ما تتضمن مزيجًا من الأهداف المالية والخيرية، مثل دعم التعليم أو المؤسسات الخيرية أو القضايا المجتمعية.

5- الإرشاد: نقل المعرفة والخبرة من جيل إلى جيل داخل الشركة العائلية لتسهيل التعلم والتطوير بالنسبة للجيل القادم الذي سيرث ويقود الشركة في المستقبل.

نتطرق في هذا التقرير إلى قائمة شاملة من المصطلحات والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالشركات العائلية لتسليط الضوء على أهميتها وتأثيراتها. سواء كنت تنتمي إلى شركة عائلية، أو مستشارًا، أو ببساطة مهتمًا بهذا المجال، يهدف هذا التقرير إلى توفير دليل مرجعي شامل وثرى بالمعلومات لتعزيز فهم التحديات والفرص والتعقيدات التي تواجهها الشركات المملوكة من قبل العائلات.

6- الجيل الثالث: جيل أفراد العائلة الذي يأتي بعد الجيل المؤسس والجيل اللاحق، والذي يشارك في إدارة وامتلاك الشركة العائلية.

7- النظام البيئي للأعمال: النظام الشامل والمتربط للعلاقات والمؤثرات والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الشركة العائلية وتتأثر بها، بما في ذلك أصحاب المصلحة والموردين والعلماء والمجتمع الأكبر.

8- جاهزية الجيل القادم: مستوى الاستعداد والمهارات التي يمتلكها الجيل الأصغر سنًا داخل الشركة العائلية والتي تمكنه من تولي أدوار القيادة والملكية، وتتضمن عادةً التعليم والتدريب والتعرض لسياقات وعالم الأعمال.

9- الدراسة التجريبية: تحقيق منهجي يستخدم الأدلة الواقعية والبيانات لفحص مفصل لجوانب أو تحديات محددة في سياق الشركة العائلية.

10- تعزيز المساواة بين الجنسين: يهدف تعزيز المساواة بين الجنسين داخل بيئة الأعمال العائلية إلى ضمان تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة والاعتراف بجميع الأفراد، ذكورًا أو إناثًا، التابعين للشركة العائلية.

المقدمة الافتتاحية للمركز الوطني للمنشآت العائلية



المركز الوطني
للمنشآت العائلية
National Center
For Family Businesses



نود أن نُعرب عن تقديرنا العميق لكافة الأطراف المعنية لالتزامهم الموثوق ومساهماتهم المستمرة في هذا المسعى. وينبغي علينا أن ندرك أن السمات المطلوبة في قادة الغد قد تختلف كثيرًا عن تلك التي يتمتع بها قادة اليوم خصوصًا أن احتياجات الشركات العائلية للكفاءات البشرية أخذت بالتطور والتغيير مع مرور الوقت. كما أن ضمان استدامة الشركات العائلية على المدى الطويل يستلزم تحضير الأجيال القادمة لتولي أدوار قيادية بالتزامن مع الحفاظ على الانسجام العائلي وتحقيق الإدارة المثلى في الشركة. رغم ذلك، وعند النظر إلى الطبيعة المعقدة للعلاقات الأسرية، إن هذه المهمة لا تخلو من التحديات والعقبات. فإذا لم يتم التعامل مع هذه العلاقات بطريقة حكيمة وسليمة، قد تعيق نجاح المؤسسة فعليًا على المدى الطويل. نتيجةً لذلك، يجب التعامل مع تخطيط التعاقب الوظيفي بموضوعية واحترافية. والتمثل في دعم NCFB

أخيرًا، يُعتبر الدور الهام الذي أداه فريق المركز الوطني للمنشآت العائلية التطوير الشامل لهذا التقرير البحثي، وتفاني الفريق والتزامه الاستثنائي عاملاً جوهريًا في تحقيق هذا المشروع. ونود أيضًا أن نعبر عن خالص امتناننا لشركة جيرسي فاينانس، وجامعة الفيصل، ومبادرة بيرل لمساهماتهم القيّمة وتعاونهم المميز لتطوير هذا التقرير البحثي الرائع.

نعرب عن تقديرنا العميق لجميع الأطراف المعنية لالتزامهم المستمر ومساهماتهم السخية لتحقيق هذا النجاح.

بموجب المرسوم الملكي في سبتمبر 2012 (NCFB) يعد افتتاح المركز الوطني للمنشآت العائلية علامة فارقة بخصوص استدامة وتطوير الشركات العائلية. إنّ هدف المركز الأساسي هو تعزيز التواصل الفعال وتقديم الخدمات الأساسية للشركات العائلية والوكالات الحكومية والهيئات الاستشارية والمجتمع وعامة الناس. وتحتل الشركات العائلية مكانة بالغة الأهمية في القطاع الخاص، حيث تمثل 66% من الناتج المحلي الإجمالي، وتوظف 71 % من قواه العاملة.

تمتاز الشركات العائلية برواها الفريدة وإمكاناتها المذهلة لبناء إرث عظيم يمكن تناقله عبر الأجيال. استنادًا إلى ذلك، يتوجب الاستثمار في تحضير الجيل القادم وتزويده بمنهجية شفافة وموضوعية وواضحة تمكنهم من التعرف على نقاط قوتهم واهتماماتهم وقدراتهم. وتشمل هذه العملية تطويرهم وتوجيههم نحو الطريق الصحيح مع اعتبار أن نجاحهم يمكن تحقيقه عبر مسارات مختلفة. على سبيل المثال، يستطيعون تولي أدوار إشرافية أو تنفيذية داخل المنظمة، أو العمل كموظفين داخل المنشأة، أو متابعة وظائف مهنية خارج نطاق الشركة، أو حتى تأسيس مشاريعهم الريادية الخاصة.

المقدمة الافتتاحية لجامعة الفيصل

يُشرفنا أن نقدم هذا التقرير البحثي الشامل بتكليف من جبرسي فاينانس، الهيئة الممثلة لقطاع الخدمات المالية لمركز التمويل الدولي في جزيرة جبرسي. وقد تم تنفيذه تحت رعاية جامعة الفيصل ومركز الفيصل للأبحاث والدراسات الاستشارية.

هذا التقرير البحثي المُتميِّز هو ثمرة الجهود الدؤوبة لكل من الدكتورة سمية هاشم والدكتورة ديانا كُرَيْم. وتم الإشراف عليه من قبل مكتب الدكتور يوسف اليوسف، نائب رئيس مكتب جامعة الفيصل للأبحاث والدراسات العليا.

ونتقدم بالشكر الجزيل لمبادرة بيرل والمركز الوطني للمنشآت العائلية على مساهماتهم الثمينة ودعمهم المتواصل لإنتاج هذا التقرير البحثي. ولقد أثَّرت خبرتهم المعهودة وتعاونهم السخي الأفكار المطروحة في التقرير البحثي بشكل كبير.

وقد سهَّل مركز الفيصل للبحوث والدراسات الاستشارية، الذراع التجاري لجامعة الفيصل، هذا الجهد التعاوني من خلال توفير الموارد الأساسية، والدعم، ومنصة للبحث والتحليل الشامل. كما لعب دورًا فعَّالًا في تشكيل عمق وجودة الأفكار المُقدَّمة في التقرير.

تتعمق هذه الدراسة المحفزة للتفكير والتأمل في العالم المعقد للمؤسسات العائلية في المملكة العربية السعودية، وتُبرز التعقيدات والفروق الدقيقة وأدوار أفراد العائلة ومن هم خارج العائلة داخل هذه المؤسسات. كما تسبر غور الطبيعة الأخذة بالتطور والتغير باستمرار لهذه الشركات، وتوفر رؤى متعمقة وشاملة حول استراتيجياتها التكيُّفية وسط الأنظمة الاقتصادية المتغيرة.

يُسلِّط هذا التحقيق الضوء على أدوار أفراد العائلة ومسؤولياتهم المتشابهة داخل هذه الشركات، وتطور القيادة، والمساهمات التي لا تقدر بثمن للمتخصصين والموظفين المحترفين من خارج العائلة التي تقود إلى نجاح هذه الشركات. إضافةً إلى ذلك، إنه يُلَخِّص جوهر تلك الأعمال، ويُوفِّر سرديَّة جذابة واستثنائية تتجاوز ذكر الإحصائيات، ويتعمق في القصص والقيم الشخصية.

نأمل أن تكون الرؤى والتحليلات الشاملة لهذا التقرير البحثي بمثابة مصدر قيِّم يحتوي على معلومات ثرية قابلة للتنفيذ وتوجيهات استراتيجية لقادة الأعمال والمهنيين الذين هم جزء من الطبيعة المعقدة والديناميكية لسياقات الأعمال المعاصرة.



المقدمة الافتتاحية

لمبادرة بيرل

انطلاقاً من اهتمامنا الكبير بتعزيز الهدف العميق والنية السامية وراء هذه الدراسة الرائدة، فإننا نقدم بكل سرور وفخر هذا التقرير البحثي بعنوان: "صياغة المستقبل: تصميم خارطة لجاهزية الجيل القادم وتفعيل دوره ومشاركته وتطلعاته في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية".

تتمحور مهمة ورسالة بيرل حول تعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة داخل مجتمع الأعمال. كما تتمتع حوكمة الشركات العائلية بمكانة جوهرية تنعكس خلال رؤيتنا. حيث إن الشركات العائلية تُعتَبَر حجر الأساس في المجتمع ونظام الاقتصاد الإقليمي، وتلعب دوراً مركزياً في تشكيل النمو وتعزيز التنمية في منطقة الخليج. بناءً على ذلك، إن استدامة الشركات العائلية واستمرار تواجدها القوي، والتزامها بالممارسات التجارية الأخلاقية والمسؤولة تعد ذات أهمية قصوى.

لم يكن لهذا التقرير البحثي أن يرى النور لولا الدعم السخي والتعاون المميز من قبل شركائنا الموثوقين. لذلك، نُعَرِّب عن امتناننا العميق لشركة جبرسي فاينانس لمساهماتها القيّمة في إجراء هذا البحث. ويبدو التزامهم بتعزيز المعرفة والفهم المُعمَّق لطبيعة وديناميكيات الشركات العائلية جلياً من خلال دعمهم اللامتناهي لإتمام هذا المشروع.

ولقد لعبت جامعة الفيصل، وهي مؤسسة مرموقة تُكْرَس جهودها لتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، دوراً محورياً في تنفيذ هذا المشروع بنجاح. وإننا نُقدِّر الجامعة ونثني على تفانيها وجهودها البحثية الدقيقة لإنتاج تقرير بحثي شامل ويطرح رؤى وتحليلات هادفة ومستبصرة.

وتفخر مبادرة بيرل بقيادة هذا المشروع وتسهيلها للتعاون بين مجموعة من المنظمات الرائدة والمتخصصة. إن التزامنا المستمر بتطوير وتعزيز ازدهار الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ومنطقة دول مجلس التعاون الخليجي على نطاق أوسع قاد إلى دورنا الفَعَّال في تنسيق هذا التعاون. كما نعتقد أن هذا التقرير البحثي لن يسلط الضوء على التحديات والفرص التي تواجه الشركات العائلية فحسب، بل سيكون بمثابة مصدر معلومات لا غنى عنه للجيل القادم من ريادةي الشركات العائلية، وسيدعمهم خلال رحلة فهمهم لعالم حوكمة الشركات واستدامتها المعقد.



وبينما نستهل هذه الرحلة للمساهمة في رسم مسار مستقبل الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، نؤكد على مهمتنا المتمثلة في تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة والنزاهة في القطاع الخاص. نحن على ثقة تامة بأن الأفكار والتوصيات المصاغة بعناية في هذا التقرير البحثي ستُسهم في نمو وازدهار الشركات العائلية في المنطقة، وستُلهمها لمواصلة دورها الحيوي في النسيج الاقتصادي والاجتماعي لدول مجلس التعاون الخليجي.



المقدمة الافتتاحية بقلم فيصل بهانا،

مدير منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا والهند في "جيرسي فاينانس":



Faizal Bhana
Director – Middle East, Africa and India
T: +971 (0)50 384 8277
E: faizal.bhana@jerseyfinance.je

شهدت السنوات الأخيرة تقدّم المملكة العربية السعودية وهيمنتها وتقلدها لمكانتها المُستَحَقَّة كمركز مالي وتجاري هام جدًا، ليس فقط في الشرق الأوسط، ولكن على مستوى العالم. ونظرًا لأن جُل تركيز الرؤية السعودية 2030 ينصب على استراتيجيات الابتكار والانفتاح والاستدامة، وفتحها المجال أمام التحسينات والمبادرات المواتية والداعمة للأعمال والأنشطة التجارية ضمن الإطار التشريعي، وولاء أعلى قياداتها والتزامهم الحقيقي بالعمل على رفعة البلاد، فإن المملكة اجتذبت استثمارات هائلة ومُسرَّفة، وشهدت نموًا اقتصاديًا كبيرًا.

إضافةً إلى ذلك، تستمر الشركات العائلية في كونها عاملاً جوهرياً لتعزيز ازدهار المملكة. وتُعدّ الديناميكيات المستقبلية لهذه الشركات العائلية أساساً لتحقيق هذا الرخاء الاقتصادي المستمر، حيث تساهم بشكل فعّال في زيادة الناتج المحلي الإجمالي واستحداث فرص العمل. استنادًا إلى ذلك، يُعد دور الجيل القادم في هذه الشركات العائلية أمرًا محوريًا للمساهمة في تشكيل نجاح المملكة ودعم استراتيجيات رؤية 2030 نحن سعداء للغاية لتعاوننا مع مبادرة بيرل والعمل معها لإنتاج هذه الدراسة الرائدة. ونأمل أن يقود هذا البحث إلى تعميق فهم دور ومواقف الجيل القادم في المملكة العربية السعودية، وفهم ماهية التحديات المحتملة والفرص المقدمة لهم نتيجةً للتحوّل الكبير الوشيك لكل من الثروة والمسؤولية في سياق الرخاء المستقبلي المستدام للمملكة وطموحاتها.



صياغة المستقبل:

تحليل استعداد الجيل القادم، مشاركتهم، وتطلعاتهم في الشركات العائلية السعودية.

واستنادًا إلى تجربة المنظمات والمؤسسات التي تتواجد في المملكة العربية السعودية، وإلى تجارب الخبراء من مركز حوكمة الشركات في جامعة الفيصل و المركز الوطني للمنشآت العائلية في السعودية، يستعرض البحث العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الحوكمة المؤثرة حاليًا. كما يتعمق في رؤية الشركات العائلية ووجهات نظر مستشاريهم لتكوين نظرة ثاقبة وشاملة حول عقلية القادة الاقتصاديين المستقبليين في المنطقة.

إننا نعتقد أن هذا البحث هو بمثابة إنجاز إبداعي ومهم للغاية. ففي غضون السنوات السبع المقبلة، سيرث قادة الجيل القادم الاقتصاديون 15 تريليون دولار أمريكي تقريبًا. وهذا يعني توفر فرصة كبيرة لمراكز مثل جيرسي، التي تتعاون وتعمل مع خبراء ومتخصصين في المملكة العربية (IFC) التمويل الدولية السعودية، لدعم إدارة ونقل الثروة.

تتحلى جيرسي بتاريخ طويل ومشرف من العمل مع العائلات ومستشاريهم الميدانيين في منطقة الخليج. ولقد تميزنا بقدرتنا على توفير الاستقرار، والأمان المالي، ومستويات عالية من الحوكمة والخدمات الاستثنائية، بما في ذلك المجالات المتخصصة في التمويل الإسلامي. أدت كل هذه العوامل مجتمعة إلى جعلنا شركاء أقوياء للمستثمرين والشركات العائلية في المنطقة.

نأمل أن يُعزّز هذا البحث فهمًا أفضل لماهية دورنا وكيفية قيامنا نحن ومجموعة الوسطاء والوكلاء والمستشارين الآخرين، سواء في المملكة العربية السعودية أو في المنطقة أو عالميًا، بدعم طموحات وتطلعات هذا الجيل الجديد من رُؤاد الثروة، وتقديم مساهماتنا الفعّالة لتحقيق أقصى إمكاناتهم وإمكانات المملكة العربية السعودية.



قائمة محتويات البحث

4	المقدمة الافتتاحية
12	المقدمة
14	الملخص التنفيذي
22	نتائج الدراسة الاستقصائية
42	الخاتمة والتوصيات





Jersey Finance

Delivering Insight • Driving Innovation

صياغة المستقبل:

تحليل استعداد الجيل القادم، مشاركته،
وتطلعاته في الشركات العائلية السعودية.

