

الإستعداد للمستقبل

بيت عائلة الأعمال تقرير المنتدى السنوي

16 - 17 يناير 2023
جدة، المملكة العربية السعودية



THE
BUSINESS
FAMILY HOUSE



المركز الوطني
للمنشآت العائلية
National Center
For Family Businesses



مقدمة

الإستعداد للمستقبل

في خضم عصر مليء بالتحوّلات العالمية، تنشأ فرص وتحديات جديدة أمام عائلات الأعمال وأجيالها المستقبلية. ومع استمرار الشركات العائلية في ممارسة أعمالها في بيئة متغيرة بصورة دائمة، تمثل التحوّلات فرصة فريدة لقادة الجيل القادم ليتمكّنوا من التأثير على مستقبل شركاتهم العائلية من خلال الابتكار، وزيادة الأعمال، والعمل المؤسسي، استراتيجية التنوع، وغيرها الكثير. ومع ذلك، لا تخلو هذه المهمة من التحديات. إذ قد يصعب على أعضاء الجيل القادم لعب دور فعال و مشروع في شركاتهم العائلية يمكنهم من توظيف مهاراتهم والمساهمة في خلق القيمة وقيادة التغيير.

بالتعاون مع المركز الوطني للمنشآت العائلية، أقامت شركة بيت عائلة الأعمال المنتدى السنوي على مدى يومين حيث استضافت عدد من أفراد الجيل القادم في الشركات العائلية، وقادة الأعمال العائلية وخبرائها، بهدف إجراء مناقشات تركز على ضمان استدامة المنشآت العائلية واستمراريتها، ودراسة التحديات المختلفة التي قد تواجهها، وطرح الحلول الممكنة.

تمهيد

يسرنا تقديم التقرير الخاص بالمنتدى السنوي الذي جرى عقده في يومي 16 و 17 من يناير لعام 2023. يوضح هذا التقرير أبرز الدروس المستفادة والمناقشات القيمة التي جرت خلال المنتدى السنوي. نقدم هذا التقرير للمجتمع كافة كمساهمة من بيت عائلة الأعمال إلى مجتمع الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي.



ما الأنشطة التي أجريناها؟

اليوم الأول

في اليوم الأول، شارك أعضاء الجيل القادم في جلسات نقاشية لتبادل الآراء، وتمحورت الجلسات حول 4 مواضيع رئيسية تهتم عائلات الأعمال خاصة في مرحلة التحول، وهي: **التواصل، والقيادة، واستراتيجية الأعمال، وحقوق وواجبات أعضاء الجيل القادم.** وبالتعاون مع خرائنا، انخرط أعضاء الجيل القادم بنقاشات مُثمرة تناولت التحديات المتنوعة التي قد يواجهها الجيل القادم فيما يخص المواضيع الأربعة.

2

يومان من النقاشات

40

عضوًا من أعضاء الجيل القادم من المملكة العربية السعودية

اليوم الثاني

في اليوم الثاني، انخرط خبراءؤنا المتخصصون في المنشآت العائلية مع قادة المنشآت العائلية في مناقشة مغلقة لدراسة تحديات ووجهات نظر أعضاء الجيل القادم، وذلك بهدف تقديم بعض المقترحات المفيدة. شملت المواضيع التي جرت مناقشتها أهمية استدامة الأعمال العائلية، والتحديات التي يواجهها أفراد العائلة من الجيل القادم في كل محور من المواضيع المذكورة أعلاه، والتوصيات المُقدّمة من جانب خرائنا في للمتخصصون بالمنشآت العائلية وقادة المنشآت العائلية للتغلب على تلك التحديات.

12

خبيرًا متخصصون لامنشآت العائلية من جميع أنحاء العالم

4

من كبار قادة المنشآت العائلية من دول مجلس التعاون الخليجي

قادة الأعمال العائلية

- غازي أبار
- عبد العزيز السبيعي
- خالد الفهيم
- لمى السليمان

خبراء الأعمال العائلية

- سايبين راو
- هنري فولبي
- كارين ماي
- رودريجو باسكو
- دلال الربيشي
- مارلين ديلمان
- كريستيان شلودرر
- هنوف أبو خضير
- صامويل برويل
- بسمة الزميل
- عائذ المبارك
- بسمة عمير
- مايا باربو
- إدوارد ثيسن

أعضاء الجيل القادم

- فاتن أبار
- محمد بترجي
- رثبال الخطيب
- محمد بن شيهون
- ماجد علي رضا
- حسام الريمي
- حياة شبكشي
- بدر بترجي
- ديما جمجوم
- محمد العيسى
- فيصل بن زقر
- سارة العيسى
- حسين علي رضا
- عبدالعزيز البسام
- ريناد القناص
- علي شبكشي
- يزيد السبيعي
- أغاريد عبدالجواد
- فهد باجمال
- سليمان باجمال
- عبدالله باجمال
- جنيد باجنيد
- لولوا بكر
- سلطان الجميح
- محمد العامودي
- مروج باجمال
- ندى بن شيهون
- نور بن شيهون
- بدر العسائي
- محمد العسائي
- علا كيال
- تركي آل عبدالكريم
- علوي كيال
- مشعل السليمان
- علاء جمجوم
- أحمد زكي كامل
- يوسف جمجوم
- دانية عقيل
- الحسن جمجوم
- فالح حجاج
- شهد نجيم

شكر وتقدير

نود أن نعبر عن خالص امتناننا لجميع المشاركين والمساهمين في منتدانا السنوي.

إلى أعضاء الجيل القادم الذين شاركوا آرائهم ووجهات نظرهم بشكل منفتح.

إلى قادة المنشآت العائلية الذين شاركوا خبراتهم ورؤاهم القيمة ضمن مناقشات الطاولة المستديرة التي أجريناها.

إلى خبراء المنشآت العائلية من جميع أنحاء العالم الذين يدعمون رسالتنا ويسهمون بخبراتهم ورؤاهم لمساعدتنا على إيجاد حلول مُخصصة تتناسب مع احتياجاتنا المحلية.

إلى المركز الوطني للمنشآت العائلية لشراكتهم وجهودهم المبذولة سعيًا إلى تطوير منظومة الأعمال العائلية في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي.

نشكركم شكرًا جزيلاً.



لمى السليمان
شريك مؤسس



هنوف أبو خضير
شريك إداري

يُعد الجيل القادم من قادة المنشآت العائلية عاملاً مهماً في النجاح المستقبلي للشركة. وغالبًا ما نسمع أنه لا بد لقادة الجيل القادم من امتلاك المهارات والمعرفة والخبرات المناسبة لاتخاذ قرارات سليمة وقيادة الأعمال في الاتجاه الصحيح. ولكن يجب أيضًا أن يقبلهم أفراد العائلة وأصحاب المصلحة باعتبارهم قادة مشروعين يتبعون أسلوبًا مناسبًا ويتمتعون بعقلية ملائمة للعمل مع القيادة الحالية والاعتماد على نجاحات الماضي في تحقيق النجاحات المستقبلية.

ماذا سمعنا من أعضاء الجيل القادم حول القيادة؟

تساءل أعضاء الجيل القادم حول ما يعنيه أن تكون قائدًا، سواء كان الأمر يتعلق بوضع رؤية مُحدّدة أو اتخاذ قرارات أو أن تكون نموذجًا يُحتذى به أو تشكيل فرق العمل أو تفويض المهام أو غير ذلك. لم يكن معنى القيادة في الشركة العائلية واضحًا لأعضاء الجيل القادم كما لم يتضح لهم ما إذا كان مصطلح القيادة يُشير إلى قيادة الشركة أم العائلة أم كلاهما.

وفيما يتعلق بالمسألة السابقة، لم تكن المناصب التي يُشير إليها مصطلح "القيادة" واضحة بالنسبة للجيل القادم سواء كان المنصب القيادي يتمثل في منصب الرئيس التنفيذي، أو عضو مجلس الإدارة، أو رئيس مجلس الإدارة، أو مدير مجلس العائلة، أو غيرها.

كما أثار المشاركون أيضًا المخاوف بشأن عدم وضوح القواعد التي تنظّم المسار للوصول إلى المناصب القيادية في الشركات العائلية. فعلى سبيل المثال، ما المتطلبات والخبرات التي من شأنها تأهيل أحد أعضاء الجيل القادم لشغل أي من المناصب القيادية وكيف يُمكنهم الإعداد في حال رغبتهم في الترشح لأحد المناصب القيادية؟ كما تمثلت أحد مخاوف الجيل القادم في ما إذا كانت المناصب القيادية في الشركات العائلية تعتمد على الاستحقاق أو أي اعتبارات عائلية أخرى عوضًا عن الكفاءة.

وبالإضافة إلى ذلك، أثير النقاش حول نموذج القيادة أو ما يجب أن يكون عليه، سواء كان قائم على السلطة الفردية (قائد واحد) أو قائم على فريق من القادة بحيث يتم اعتماد أسلوب قيادة تشاركي.

وعندما طُرح على أعضاء الجيل القادم سؤالًا حول التحديات التي واجهوها عند تقلدهم مناصب قيادية في شركاتهم العائلية، أعربوا عن مخاوفهم إزاء تردد الجيل الأكبر سنًا في التغيير أو التخلي عن القيادة ونقلها إلى الجيل القادم. كما عبروا عن قلقهم حول عدم وجود خطة واضحة ومعلنة للتعاقب الوظيفي للقيادة في الشركة العائلية. إضافة إلى ذلك، و في حال وافق أعضاء الجيل الأكبر سنًا على نقل القيادة إلى الجيل القادم، فإن الإجراءات المتبعة في هذه الحالة أيضًا غير واضحة بالشكل الكافي بالنسبة لأعضاء الجيل القادم.



المقترحات التي قدمها خبراءنا وقادة المنشآت العائلية حول القيادة

لاحظنا ان أغلب المنشآت العائلية في المنطقة في مرحلة تحول من أسلوب القيادة الهرمي بقيادة أب/عم إلى قيادة قائمة على المشاركة حيث يتعاون مجموعة من الأشقاء أو أبناء العمومة في القيادة. مستقبلاً، من المفيد تعريف مفهوم القيادة للعائلة بناءً على قيمها، وثقافتها، وأهدافها المحددة للمنشأة العائلية.

ومن المهم كذلك تعريف المناصب التي تمثل القيادة في منظومة العمل العائلي والقواعد التي تحكم كل منها، إذ أن توضيح هذه المسائل سيساعد المهتمين من أعضاء الجيل القادم على التخطيط والإعداد للتأهل لشغل المناصب القيادية المهمة. كما سيساعد الأجيال الأكبر سنًا على تحديد ذوي الأداء المتميز من أعضاء الجيل القادم، ودعمهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعاقب الوظيفي وضمان الانتقال السلس للقيادة إلى الجيل القادم.

يُعد وضوح القواعد المُتَّبعة في تحديد المؤهلين والمرشحين للمناصب القيادية بالنسبة لأعضاء الجيل القادم أمرًا في غاية الأهمية، كما يجب موازنة هذه القواعد مع أهداف الشركة العائلية. كما أن دعم تطوير المهارات القيادية لدى الأفراد المؤهلين ليصبحوا قادة مستقبليين إحدى الإجراءات التي تتبعها العائلات كجزء من التخطيط للتعاقب لديها.

من المهم تحديد نموذج القيادة المُقرَّر اتِّباعه في المستقبل بناءً على أهداف التعاقب الخاصة بالعائلة، سواءً تمثل نموذج القيادة في: قيادة فرد واحد مُختار ومُعتمد، أو مجموعة من القادة، أو عدم اتِّباع نموذج القيادة العائلية وتعيين مدير تنفيذي خارجي.

يجب تعميم أي قرار يتم اتِّخاذه بشأن تعاقب القيادة لجميع أعضاء الجيل القادم، كما ينبغي تجهيز القادة المستقبليين بالمهارات والكفاءات اللازمة ليحققوا النجاح في أدوارهم القيادية. على سبيل المثال، إذا كانت القيادة القائمة على المشاركة هي نوع القيادة المُقرَّر تطبيقه مستقبلاً، فمن المهم تنمية المهارات المعنية بقيادة الفريق، مثل: مهارة بناء الفريق.

يُعد التعاقب في القيادة عمليةً متبادلة. وفي حين تم تدريب قادة الغد وإعدادهم لتولي دور القيادة في المستقبل، ينبغي على الجيل الأكبر سنًا أيضًا الاستعداد لتسليم القيادة، والتخطيط لمستقبلهم بعد قيادة المنشأة العائلية. ومن الضروري جدًّا العمل على وضع خطة تعاقب وظيفي تتضمن تفاصيل الخطوات والإجراءات اللازم اتِّخاذها بهدف تحقيق الانتقال السلس للقيادة.

الأسئلة التي يتعيّن النظر فيها حول القيادة

- هل لدينا فهمًا واضحًا حول مفهوم القيادة في عائلتنا؟
- هل تُعتبر الأدوار القيادية والقواعد التي تنظّمها مُحدّدة بوضوح ومُعلنة لأعضاء الجيل القادم؟
- هل ثمة قواعد متفق عليها تنظم المناصب القيادية في منظومة العامل العائلي الخاص بنا؟
- هل لدينا خطة لتعاقب الأجيال في تتضمن الخطوات التي يجب علينا اتِّخاذها لتحقيق الانتقال السلس للقيادة إلى الجيل القادم؟

يُعد التواصل الفعّال عنصرًا أساسيًا في أي فريق عمل ينشد الأداء الفعال ويشمل ذلك المنشآت العائلية. فالتواصل الفعال هو الأساس الذي تقوم عليه علاقات العمل القوية بين أعضاء المنشأة. يتضمن التواصل مشاركة المعلومات بشكل مناسب وتوفير الفرصة للاستفادة من مرئيات جميع أعضاء الفريق، والاطلاع على المخاوف، والتطلعات، والأفكار التي تجول بخواطرهم. ويساعد التواصل أيضًا في خلق شعور بالثقة والتفهم بين أفراد الأسرة، وتجنب أي افتراضات أو تصورات قد لا تكون صحيحة. وفي حالة غياب التواصل، سرعان ما يمكن أن تصبح الشركة العائلية غير فعالة وغير منتجة.

ماذا سمعنا من أعضاء الجيل القادم حول التواصل؟

عبّر أفراد الجيل القادم عن عدم قدرتهم على إيصال أفكارهم المتعلقة بالعمل ووجهة نظرهم أو بواعث قلقهم للجيل الأكبر سنًا. فهم يجدون صعوبات في التواصل مع الجيل الأكبر سنًا بطريقة تمتاز بالشفافية والصدق، وتتيح لهم طلب المعلومات ومشاركة الأفكار، دون أن يصدر عنهم ما يشير إلى عدم إبداء الاحترام.

كما أشاروا إلى حاجة إلى الوقت والقنوات المخصصة لتعزيز التواصل، حيث تُجرى المحادثات المتعلقة بالأعمال في التجمعات العائلية ذات الصبغة الاجتماعية وهو وقت غير ملائم قد ينطوي على إفساد اللحظات التي يقضيها أفراد الأسرة بعيدًا عن الرسمية.

ونتيجة لانعدام فرص الحوار المثمر بين الجيلين، يشعر أفراد الجيل القادم بعدم امتلاكهم الحق في التعبير عن وجهة نظرهم أو الاطلاع على القرارات المتعلقة بالعمل كما تتناهم حالة من عدم اليقين إزاء ما إذا كان ينبغي إشراكهم في تلك القرارات.

وعند طرح سؤال ما إذا كان بدء الحوار يقع على عاتقهم، أبدى أفراد الجيل القادم قلقهم حول عدم تمكنهم من إبداء وجهات نظرهم والذي قد يظهرهم بمظهر الغير مهتم، وهو ما قد يسبب حالة من خيبة الأمل لدى الجيل الأكبر سنًا. وفي نفس الوقت، إذا أبدوا وجهة نظرهم، فقد يبدو أنهم يتصرفون خارج نطاق اختصاصهم، رغم كون دوافعهم الحقيقية هي الرغبة في المساهمة في خدمة منشأتهم العائلية وإرثها. إضافة إلى ذلك، ثمة حالة من عدم اليقين تعترى الجيل القادم إزاء الأدوار المختلفة في المنشأة العائلية، وما هي أدوارهم المحتملة (إن وجدت)، وما القواعد المنظمة لتولي أي من هذه الأدوار.

وأعرب أفراد العائلة من الجيل القادم أيضًا عن مخاوفهم بشأن عدم اطلاعهم على أي معلومات حول المنشأة، أو تقديم المعلومات بصورة معقدة يصعب قراءتها أو فهمها. إن عدم الحصول على معلومات حول المنشأة يجعلهم يشعرون بالتهميش، لا سيما الأفراد غير المنخرطين في العمل في الشركة العائلية.

"الأمر المهم بصفة خاصة بالنسبة لي: التواصل الذي يمتاز بالشفافية والوضوح بين الأجيال، وهو التواصل الذي يسمح بالتعبير عن الآمال والتوقعات من جميع أفراد العائلة. فهذا هو الأساس الذي تبني عليه العائلة والمنشأة نموذجها الفريد وترسم مستقبلها المشترك، خاصة في هذا الزمن الذي ينطوي على تعقيدات كبيرة. فالتواصل هو الطريقة الوحيدة التي تمكن كل جيل من القيام بدوره. لذلك، يتمثل القلق الأكبر بالنسبة لي في أن غياب هذا النوع من التواصل سينتج عنه انسحاب الجيل القادم بسبب عدم الأخذ بوجهة نظرهم وستضيع فرص كبيرة أمام المنشآت العائلية."



كارين ماي
ألمانيا
أكثر من 20 سنة من
الخبرة

المقترحات التي قدمها خبراءنا وقادة المنشآت العائلية حول التواصل

نشجع الجيل الأكبر سنًا، كونهم قادة العائلة والمنشأة، على النظر بعين الاعتبار إلى الأجيال القادمة كأصحاب مصلحة مهمين، وإتاحة الفرصة لهم لمشاركة آرائهم وأهدافهم ضمن الأطر والأعراف التي تناسب العائلة وثقافتها. وفي الوقت ذاته، ينبغي تشجيع الجيل القادم كونهم من أصحاب المصلحة على بناء المهارات والقدرات التي تمكنهم من التعامل مع أفراد العائلة الأكبر سنًا، كما لو كانوا بصدد التعامل مع مدير من غير أفراد العائلة في منشأة مهنية. يعد إتقان مهارات التأثير دون سلطة عنصرًا مهمًا يتعين على معظم المهنيين اكتسابه، سواء في منشأة عائلية أو غير عائلية. ومن المفيد بالنسبة للجيل القادم إيجاد طرق فعالة لإيصال آرائهم مع إبداء الاحترام وتقدير الخبرة الطويلة للجيل الأكبر سنًا.

إنشاء آلية للتواصل بين أعضاء الجيل القادم والقادة الحاليين على مستوى العائلة والمنشأة العائلية، بحيث تتم مناقشة المواضيع المتعلقة بالعمل. على سبيل المثال، تكوين مجلس عائلي أو لجنة الجيل القادم من الممكن أن يكون أمرًا مفيدًا جدًا.

ومن المفيد أن يقوم الجيل الأكبر سنًا بتحديد الأدوار المختلفة في المنشأة العائلية الآليات و القاعد المنظمة لهذه الأدوار للجيل القادم. ومن المهم أيضًا تعميم توقعات الجيل الأكبر سنًا بشأن كل دور لجميع أفراد العائلة، فهذا من شأنه أن يوفر وضوحًا للجيل القادم حول ما إذا كان بإمكانهم تولي أي أدوار في المنشأة وما يتوقع منهم تحقيقه. من المفيد أيضًا توضيح مستقبل كل دور والمزايا، ومؤشر الأداء الرئيسي، والنمو الوظيفي، وغيرها من التفاصيل للجيل القادم.

عندما تتداخل الأدوار، على سبيل المثال، يصبح أفراد الجيل القادم ملائمة مع أفراد الجيل الأكبر سنًا. قد يكون م نالمفيد في هذه الحالات إزالة الصبغة الشخصية عن المحادثات المتعلقة بموضوع النقاش الذي تتداخل فيه الأدوار (الملكية في هذا المثال) بحيث يتم التعامل من الفر من حسب الدور الذي يلعبه بالمنشأة و ليس حسب مكائنتهم ضمن العائلة بوصفهم الجيل القادم.

نشجع العائلات على وضع سياسة واضحة للتواصل توضح المعلومات التي يجب تعميمها على أفراد العائلة الذين يؤدون أدوارًا في المنشأة العائلية. يساعد توحيد المعلومات المعممة على الأعضاء الذين يشغلون نفس الأدوار في إيصال نفس المعلومات لكل شخص يشغل نفس المنصب. وقد تتضمن هذه السياسة بطبيعتها قادة الغد الذين يتولون أدوارًا محددة ليكونوا مطلعين على الأمور المتعلقة بالعمل بشكل المناسب.

الأسئلة التي يتعين النظر فيها حول التواصل

- هل نمتلك ثقافة تعزز التواصل الفعال بين أفراد العائلة؟
- هل جرى تحديد وتوضيح الأدوار في الشركة العائلية للجيل القادم؟
- هل لدينا قواعد واضحة للأدوار المختلفة في منشأتنا العائلية تتيح آلية تولى أدوار مختلفة أو تحقيق التقدم فيها أو تركها؟
- هل نمتلك قواعد تحدد كيفية التعامل توجّه أفراد العائلة عند تداخل أدوارهم؟

استراتيجية الأعمال

مع زيادة عدد أفراد العائلة، يجب أن تتمكن المنشآت العائلية من استيعاب الأفراد الإضافيين واحتياجاتهم، أو يتعين على أفراد العائلة تغيير توقعاتهم ونمط حياتهم. في الوقت نفسه، يتعين على الشركات العائلية الاستمرار والنمو في الأسواق التي غالبًا ما تتغير بسرعة، وتقديم الخدمات للعملاء الذين يغيرون تفضيلاتهم بشكل متكرر. لذلك، ينبغي إعادة النظر في استراتيجية منشأة العائلة خلال أوقات تحوّل القطاع أو تغييرات السوق أو الانتقال بين الأجيال لضمان أن تكون استراتيجية المنشأة العائلية متوائمة مع أهداف العائلة وحقائق السوق.

ماذا سمعنا من أعضاء الجيل القادم حول استراتيجية الأعمال؟

عبّر أفراد الجيل القادم عن مخاوف تتعلق بدورهم في استراتيجية المنشأة العائلية لأنهم يجدون فجوة في طريقة التفكير بينهم وبين الجيل الأكبر سنًا. ووصف البعض استراتيجية المنشأة العائلية على أنها من "الطراز القديم" حيث يتمسك الجيل الأكبر سنًا بطرق عمل محددة، أو ببعض الأعمال القديمة.

ويمثل إقناع الجيل الأكبر سنًا بضرورة التحوّل أو تحديد أولويات الاستثمار في قطاعات النمو الجديدة تحديًا رئيسيًا. ومع أن بعض أفراد الجيل القادم تولوا قيادة منشآت ريادية، إلا أنهم يواجهون صعوبة في الحصول على التقدير كقادة لمشاريع جديدة خاصة إذا كانت المنشأة العائلية الأساسية أهم بكثير من المشاريع الجديدة التي يعملون على بنائها.

وكان أفراد الجيل القادم غير واثقين من قدرتهم على التغلب على هذه العقبة (أي في تحويل استراتيجية المنشأة الحالية لتتوافق مع المستقبل). خاصة وأن المملكة تشهد تحولًا ضخمًا وفقًا لرؤية 2030، فهم يتطلعون إلى تقديم مساهمة قيمة لمنشآتهم العائلية وللدولة ككل.

المقترحات التي قدمها خبراءنا وقادة المنشآت العائلية حول استراتيجية المنشأة العائلية؟

تختلف العائلات في أهدافها لامتلاك منشأة. فما يهم بعض العائلات قد لا يكون على نفس القدر من الأهمية بالنسبة لغيرها. لذلك، يجب أن تبدأ استراتيجية المنشأة العائلية بتحديد استراتيجية الملاك والتي تتضمن الأهداف الاستراتيجية للعائلة، وأهدافها المالية وغير المالية، والطريقة التي ترغب من خلالها في تحقيق التوازن بين النوعين من الأهداف (المالية وغير المالية)، بالإضافة إلى القرارات المهمة الأخرى. وستعكس استراتيجية الملاك المعدة بصورة محكمة آراء ووجهات نظر الملاك الحاليين والمستقبليين، بما في ذلك الجيل القادم.

"على المنشآت العائلية تجنب التمسك بالأعمال القديمة التي تفقد قدرتها على النمو. ويمكن للأجيال القادمة القيام بدور مهم في معالجة هذه المشكلة من خلال قيادة الأعمال والابتكار. فإذا كان بإمكان العائلات ذات الأجيال المتعددة تحقيق المعادلة في الحفاظ على النجاح الحالي مع البدء بالابتكارات التي لن تنجح إلا بعد فترة من الزمن، فإنها ستكون قادرة على تحقيق نجاح على المدى الطويل."



مارلين ديلمان
سنغافورة
أكثر من 15
سنة من الخبرة

يعد إعداد أو مراجعة استراتيجية المنشأة (المحفظة) العائلية عنصرًا مهمًا لضمان استمراريتها. تمر قطاعات الأعمال بدورة حياة معينة فالقطاعات التي حققت ازدهارًا معينًا في العقد الماضي قد لا تحقق ذلك في العقد الحالي. لا بد وأن تعكس استراتيجية المنشأة العائلية أولويات المساهمين في الخيارات الاستراتيجية المتخذة. على سبيل المثال، إذا أراد المالكون الموازنة بين الأهداف المالية وغير المالية، فسُتبرز استراتيجية المنشأة العائلية ذلك في القرارات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة التي تحقق نموًا كبيرًا مقارنة بالحفاظ على الأنشطة في المجالات التقليدية التي تتمسك بها العائلة.

وإذا كان هناك حاجة للاستثمار في قطاعات النمو الجديدة، فتعد تلك الأنشطة الجديدة أصغر في بادئ الأمر وأقل ربحًا وستكون بالغة الخطورة. يمكن أن تغطي الأعمال التجارية في القطاعات التقليدية على الأنشطة الجديدة بسبب عدم وجود استراتيجية متخصصة للمحفظة ككل. ينبغي على العائلات، تحقيق التوازن بين القطاعات و الأنشطة التقليدية والجديدة وإدارتها بشكل مختلف مع السعي إلى تحقيق النمو على المدى الطويل والاستقرار. وبالتزامن مع ذلك، يمكن للجيل القادم أن يؤدي دورًا مهمًا في ضمان نجاح الاستثمارات في مجالات النمو مستقبلاً.

ويُعد الحصول على دعم المساهمين لاستراتيجية المنشأة العائلية أمرًا مهمًا للغاية لأن المساهمون هم من يتخذون القرارات بشأن أهمية دفع الأرباح أو الاستثمارات في أنشطة النمو الجديدة.

سيكون من المفيد للغاية الحصول على آراء ورؤى أفراد من غير العائلة حول اتجاهات السوق والفرص الاستثمارية الجديدة، من خلال تضمين أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة على سبيل المثال. وقد تكون مرئيات الجهات الخارجية قيمة للغاية فيما يتعلق بمساعدة أفراد العائلة على تحديد فرص النمو وتقييمها. وقد يكون ضم ممثلي الجيل القادم إلى مجلس الإدارة طريقة مفيدة لمعالجة مخاوفهم المتعلقة باستراتيجية الأعمال. كما يمكن لممثلي الأجيال القادمة في مجلس الإدارة تقديم وجهات نظر جديدة حول استراتيجية المنشأة العائلية. علاوة على إمكانية تأديتهم دور سفراء مجلس الإدارة وعملهم المتعلق بالاستراتيجية بين الأجيال القادمة.

بالرغم من وجود أساليب مختلفة يمكن للجيل الأكبر سنًا تبنيها لمعالجة مخاوف الجيل القادم فيما يتعلق باستراتيجية المنشأة العائلية، يوجد أيضًا بعض الواجبات المنوطة بالجيل القادم مقابل مشاركتهم في هذا المجال المهم. فالتمتع برأي في عملية إعداد استراتيجية المنشأة العائلية يتطلب ضمان اكتساب الجيل القادم للمهارات والخبرات الضرورية التي تجعل منهم مشاركين فعالين. على سبيل المثال، ينبغي أن يضمنوا فهمهم للقطاع، وقدرتهم على قراءة وفهم القوائم المالية وتوجهات السوق والاستثمارات. قد يحتاج الجيل القادم أيضًا إلى قضاء وقت كافٍ لتقدير قاعدة المعرفة الكبيرة التي يتمتع بها الجيل الأكبر سنًا والتي غالبًا ما تأتي في شكل "معرفة ضمنية"، أي الرؤى القيمة المستمدة من سنوات الخبرة والتي تستغرق وقتًا أكبر في نقلها. كما أن ه من المهم للجيل القادم ان يدرك أهمية احترام سرية المعلومات الحساسة التي تجري مشاركتها بشأن المنشأة واستراتيجيتها.

الأسئلة التي يتعين النظر فيها حول استراتيجية الأعمال

- هل نمتلك استراتيجية ملاك متفق عليها توجّه استراتيجيات المحفظة المنشأة العائلية؟
- هل نمتلك استراتيجية محفظة مُحدّثة تحقق التوازن بين أولوياتنا وتغتني فرص السوق الجديدة؟
- هل نمتلك هيكلًا وآلية فعالين لمراقبة أهداف أدائنا وتحديث استراتيجية منشأتنا العائلية في المراحل الانتقالية؟
- هل نمتلك مزيجًا مناسبًا من المواهب ووجهات النظر لدعم عملية تقييم الخيارات الاستراتيجية؟

الحقوق والواجبات

يمكن أن تمثل حقوق وواجبات الجيل القادم موضوعًا شائكًا في سياق المنشآت العائلية نظرًا لما تمتلكه كل منشأة عائلية من متغيرات وهيكل فريد. وليس من الضرورة أن تكون المنهجية الناجحة بالنسبة لمنشأة عائلية بعينها ناجحة بالنسبة لغيرها. فعلى سبيل المثال، تتطلب بعض المنشآت العائلية من أفراد العائلة العمل في المنشأة، ويفضل البعض الآخر مشاركة أفراد العائلة فيها بوصفهم مساهمين وأعضاء مجلس إدارة فقط.

ماذا سمعنا من أعضاء الجيل القادم حول الحقوق والواجبات؟

توصلنا من خلال المناقشة مع الجيل القادم إلى أن هناك افتراضات وتصورات معينة عند الجيل القادم فيما يتعلق بفهم حقوقهم وواجباتهم في الشركة العائلية. يشعر بعض أفراد العائلة من الجيل القادم باستحقاقهم بعض الأمور، مثل حق العمل في المنشأة. ومن ناحية أخرى، يشعر الجيل الأكبر سنًا أن على الجيل القادم واجبات معينة مثل فهم تفاصيل الشركة العائلية والمساهمة فيها من خلال تولي وظائف فيها أو شغل مقاعد في مجلس الإدارة.

حدد الجيل القادم عددًا من الحقوق والواجبات التي يرون أنها منوطة بهم في منشآتهم العائلية.

شملت الواجبات التي حددها الجيل القادم:

- الالتزام بنجاح واستدامة المنشأة العائلية، وتولي المسؤولية عن استمراريتها وازدهارها باعتبارهم مالكين لها.
- تنمية المعرفة والمهارات القيادية والمرتبطة بالملكية من خلال التعليم واكتساب الخبرة.
- الحفاظ على العلاقات العائلية
- بناء القدوة الإيجابية للموظفين وأفراد المجتمع.

شملت الحقوق التي حددها الجيل القادم:

- تلقي معلومات عن المنشآت العائلية.
- المشاركة في اتخاذ قرارات رئيسية معينة بصفتهم المالكين.
- الاطلاع على المعلومات المتاحة لمجلس الإدارة.
- وضع سياسات توزيع الأرباح وتلقيها إذا كانت المنشأة تستوفي أهداف الأداء.



المُتَرحَحات التي قدمها خبِراؤنا وقادة المنشآت العائلية حول الحقوق والواجبات

نظرًا لاختلاف العائلات عن بعضها، فإن تحديد الجيل القادم لحقوقهم وواجباتهم يتضمن مستويات مختلفة اعتمادًا على طبيعة المنشأة العائلية. إذا ضربنا مثلًا "بالمعلومات"، فإن الحق في الحصول على الإنصات والصبر هو أقل ما ينتظر، أما الحق في طرح الأسئلة والحصول على إجابات هو المستوى التالي من التوقعات، وأما القدرة على بدء مناقشة ووضع دستور للأسرة هو المستوى الأعلى. وعلى الرغم من ذلك، فإن الاختلافات بين المنشآت العائلية واضحة في تصورات الجيل القادم تجاه ما يعد حقًا وما يعد واجبًا في وجهة نظرهم. على سبيل المثال، يعتقد بعض أفراد الجيل القادم أن من حقهم العمل في المنشأة العائلية، غير أن البعض الآخر يرى أن من واجبه العمل في المنشأة العائلية، بينما تتمثل المجموعة الثالثة في المنشآت العائلية التي لا يُسمح للمساهمين بالعمل فيها.

وفي الواقع، تتنوع حقوق وواجبات الجيل القادم في المنشأة العائلية حسب الأحوال. لذلك ينبغي مناقشة حقوق وواجبات الجيل القادم والإتفاق عليها من قبل جميع الجهات المعنية. ومن المهم التحقق من أن الجميع على وفاق وأن جميع الحقوق والواجبات التي تتعلق بالجيل القادم واضحة تمامًا. وسيساعد ذلك في توضيح أي شكوك وضمان نجاح المنشأة العائلية.

الأسئلة التي يتعيّن النظر فيها حول الحقوق والواجبات

- هل تم الاتفاق على حقوق وواجبات المساهمين الحاليين والمستقبليين وتحديدها؟
- هل تناقشنا واتفقنا على حقوق وواجبات الأفراد الآخرين في العائلة غير المساهمين؟
- هل تم تعريف الجيل القادم بالواجبات المتوقعة منهم بصورة واضحة؟

"الجيل القادم هو المنوط بتنفيذ خطط المملكة العربية السعودية. فاقْتِصاد المملكة يتغير بسرعة، ومن المتوقع أن يدير الجيل القادم المنشآت العائلية في عصر ارتفاع التنافسية المرتبطة بانفتاح السوق المحلي على الأسواق العالمية والشركات الدولية. من جهة أخرى، فإنهم من يمكنهم بناء المنشآت العائلية السعودية وإعادة بنائها لكي تصبح في مصاف الكيانات المنتجة الناجحة."



سابين راو
ألمانيا
أكثر من 20 سنة من
الخبرة

الخاتمة

يسلط هذا التقرير الضوء على المناقشات الرئيسية التي جرت في منتدى بيت عائلة الأعمال السنوي لعام 2023. حددنا أربعة من المواضيع بالغة الأهمية للجيل القادم في المنشآت العائلية، وهي: القيادة والتواصل واستراتيجية الأعمال والحقوق والواجبات. تشارك خبِراؤنا مع أفراد الجيل القادم في حلقات نقاش عن المواضيع الأربعة في اليوم الأول من المنتدى، ثم أجرى خبِراؤنا وقادة المنشآت العائلية تحليلًا لجميع الدروس المستفادة في نقاشٍ مثريٍ باليوم الثاني.

نأمل أن يساعد هذا التقرير الجيل الأكبر سنًا في فهم أبرز التحديات التي يواجهها أفراد الجيل القادم، وأن تحليلنا ورؤى الخبراء يقدمان رؤية واضحة حول كيفية معالجة هذه التحديات.

تعد الأسئلة التي يتعيّن النظر فيها في نهاية كل موضوع عنصرًا مهمًا في تقييم حالة منشآتكم العائلية. نشجع جميع المنشآت العائلية على التفكير العميق في هذه الأسئلة، وإذا كانت لديكم أي مخاوف بشأن أي من المواضيع، فإننا في بيت عائلة الأعمال نقدم لكم الدعم للحفاظ على استدامة منشآتكم العائلية.

المزيد عن بيت عائلة الأعمال

بيت
عائلة الأعمال



من نحن؟

بيت عائلة الأعمال شركة إستشارية رائدة متخصصة في دعم عائلات الأعمال من خلال توفير الحلول ذات القيمة المضافة لتذليل الصعوبات التي تواجهها العائلات التجارية.

تتمثل فلسفتنا في توفير كبار الخبراء في المنشآت العائلية من المملكة، بجانب أبرز الخبراء العالميين في المجال لتقديم الدعم لكم في تحقيق أهدافكم، والوصول إلى أعلى مستويات النمو، والازدهار، والاستدامة.

رسالتنا: مساعدة عائلات الأعمال على الاستفادة من إمكانياتهم الكاملة لتحقيق تطلعاتهم الخاصة بالعائلة والشركة.

رؤيتنا: أن نكون شركة رائدة متخصصة في مجال المنشآت العائلية في المنطقة، من خلال تقديم استشارات موثوق بها وخدمات ذات قيمة مضافة.

ما يميزنا عن الغير؟

● نقدم أفضل الخبراء المختصين محلياً الذين يتمتعون بفهم الثقافة المحلية، اللغة و القيم الخاصة بالعائلات الخليجية و العربية. بنفس الوقت، نقدم أفضل الخبراء العالميين المختصين بمجال الشركات العائلية الذين يشاركون عملاءنا الممارسات الناجحة لعائلات الأعمال على المستوى العالمي لدعم عملاءنا خلال رحلة النجاح و الاستدامة.

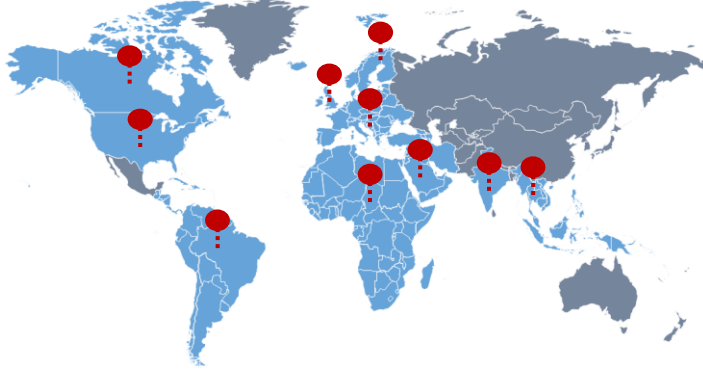
● تتسم أعمالنا مع كل أسرة بكونها مصممة خصيصاً لمتطلباتهم، والتحديات التي يواجهونها، كما نحافظ على ديناميكية منهجياتنا لتتماشى مع جميع المواقف التي قد تتطور خلال رحلة عملنا مع العائلة.

● نركز على الديناميكيات العميقة عن طريق مساعدة عملاءنا على فهم التداخيات الأعمق و طويلة المدى لقراراتهم، خلال خلال تطوير الهياكل التنظيمية والسياسات المناسبة التي توائم ثقافة العائلة وتاريخها الخاص، مع عدم إغفال الجوانب العاطفية و العلاقات الأسرية بين أفراد العائلة.

"نجحت د. هنوف أبو خضير في استكمال مشروع استشاري لشركة الحاج عبدالله علي رضا وشركاه المحدودة في عام 2020؛ إذ نفذت المشروع بمستوى عالي من الاهتمام والالتزام والعناية بالتفاصيل مما أدى الى تحقيق نتائج استراتيجية ناجحة لشركتنا العائلية، ولا يساورني التردد في التوصية بالتعاون مع د. هنوف أبو خضير، إذ أنها مستشارة من العيار الممتاز."

السيد محمد علي علي رضا

الرئيس التنفيذي، شركة الحاج عبدالله علي رضا وشركاه المحدودة



خبراتنا مستشارين من ذوي الخبرة العميقة في مساعدة العائلات في إعداد استراتيجية الملاك، واستراتيجية الشركة، وحوكمة الشركة والعائلة، و التخطيط لتعاقب الأجيال، وإعداد الأجيال التالية كملاك مستقبليين، ودعم العائلات في التعامل مع النزاعات. وتشمل خبرتهم العمل مع شركات عائلية في مختلف الأجيال بدءاً من الجيل المؤسس إلى شركات تجاوزت الجيل العاشر.

يتمتع خبراؤنا بعقود من الخبرة في تقديم الاستشارات لشركات عائلية حول العالم، حيث نفخر بالقاعدة العريضة لعائلات الأعمال التي دعمها خبراؤنا، بما في ذلك عائلات مرموقة في الشرق الأوسط وأوروبا وأفريقيا، وجنوب شرق آسيا، بالإضافة إلى الأمريكيتين، والهند.

العديد من خبرائنا أعضاء في مجالس إدارات شركات عائلية وغير عائلية حول العالم.

ينتمي العديد من خبرائنا إلى شركات عائلية بالأساس، فهم يدركون بدقة طبيعة الشركات العائلية، وقضوا وقتاً طويلاً في إجراء الأبحاث والمساهمة في فكر الإدارة محلياً وعالمياً.

ينشر خبراؤنا بانتظام في مجلات عالمية مرموقة علمية و عملية مثل Administrative Science Quarterly, Family Business Review, Strategic Management Journal, Entrepreneurship, Theory & Practice, Journal of Management, Cambridge and Oxford University Press, Economist, Financial Times, and Tharwat Magazine.

قام العديد من خبرائنا بالتدريس في جامعات مرموقة حول العالم بما في ذلك كنجز كولج، إنسياد، أي إم دي، هارفارد، معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، جامعة لوكسمبورغ، الجامعة الأمريكية في الشارقة، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، مدرسة IMT لدراسات متقدمة، جامعة ويتن، جامعة إنديانا، جامعة أوتاوا و كلية إدارة الأعمال في سنغافورة.



سابين راو
ألمانيا
أكثر من 25 سنة
خبرة



كارلوس سلفاتو
إيطاليا
أكثر من 25 سنة
خبرة



لمى السليمان
السعودية
أكثر من 20 سنة خبرة



هنوف أبوخضير
السعودية
أكثر من 10 سنين خبرة



غريغوار لامفلد
سويسرا
أكثر من 25 سنة خبرة



مارلين ديلمان
سنغفورة
أكثر من 25 سنة خبرة



دلال الربيشي
السعودية
أكثر من 10 سنين خبرة



ألفريدو دي ماسيس
إيطاليا
أكثر من 20 سنة خبرة



كريستين بلونديل
فرنسا
أكثر من 20 سنة
خبرة



كارين ماي
ألمانيا
20 سنة خبرة



هنري فولي
أميركا
أكثر من 30 سنة
خبرة



خالد الفهيم
الإمارات العربية المتحدة
أكثر من 20 سنة خبرة



صمويل برويل
أميركا
أكثر من 10 سنين
خبرة



رودريغو باسقة
الأرجنتين
أكثر من 20 سنة
خبرة



كريستيان شلودرر
ألمانيا
أكثر من 15 سنة خبرة

مجالات الدعم

خدماتنا مصممة خصيصًا لتوائم الاحتياجات والصعوبات التي تواجهها عائلات الأعمال، ولا سيّما فيما يعني بتداخل العائلة، والملكية، في المنشأة العائلية

تشخيص الوضع الراهن

من خلال "تشخيص الوضع الراهن" لشركتك العائلية، فإننا نساعدك في تحديد المخاطر الرئيسية التي من المحتمل أن تواجهها في المستقبل، ونقاط القوة الفريدة التي يمكن لعائلتك البناء عليها لتحقيق الاستمرارية.

أسئلة شائعة يطرحها أصحاب الشركات العائلية

هل نحن على دراية بالفرص والتحديات المستقبلية لعائلتنا وشركتنا؟ هل هناك توافق في اهتماماتنا وأولوياتنا في الشركة العائلية؟ كيف يمكننا التخفيف من مخاطر النزاعات المستقبلية؟ ما الذي يجب علينا القيام به لتحقيق انتقال سلس بين الأجيال؟

استراتيجية الملاك والحوكمة

في "استراتيجية الملاك والحوكمة" نساعد عائلتك في اتخاذ قرارات استراتيجية صعبة ولكن مهمة للشركة العائلية، حيث يشمل الدعم المقدم تحديد الأهداف الرئيسية لمجموعة الملاك، وتصميم هياكل الملكية والحوكمة التي تتماشى مع أهداف وقيم العائلة، وكذلك إيجاد طرق للحفاظ على وحدة الأسرة، وتأهيل الجيل القادم من الملاك ذوي المسؤولية.

أسئلة شائعة يطرحها أصحاب الشركات العائلية:

لماذا نعمل معاً؟ وهل يجب أن نبقي سويًا في العمل؟ ما هي كيفية التخارج؟ ما هو دور أفراد العائلة في إدارة العمل؟ من يحق له عضوية مجلس الإدارة؟ من الذي يتخذ القرارات؟

تطوير الجيل القادم

من خلال "تطوير الجيل القادم" نساعدك في تحديد الدور الذي ترغب في أن يلعبه الجيل القادم في الشركة العائلية مستقبلاً، وتقييم مدى استعداد الجيل القادم في لعب هذا الدور. ومن ثم نساعدك في تحديد أهداف تطوير الجيل القادم ووضع خطط تطويره تمكنهم من لعب دورهم المستقبلي.

أسئلة شائعة يطرحها أصحاب الشركات العائلية:

ما الأدوار التي نرغب في أن يشغلها الجيل القادم في الشركة العائلية في مستقبل؟ هل يجب علينا دعم تطوير الجيل القادم؟ إلى أي مدى وكيف؟ هل الجيل القادم مهتم بالانخراط على الشركة العائلية ومواصلة مسيرتها أصحاب الشركات العائلية: العائلة؟

تعاقب الأجيال

في "تعاقب الأجيال" نساعدك في تحديد الوقت والالية المناسبين لانتقال الملكية إلى الجيل التالي وتنظيم العمل بعد الانتقال، كما ندعمك في تحديد و إعداد قادة الجيل التالي لقيادة العمل العائلي في المستقبل، والوصول إلى آلية عادلة لاختيار القائد المستقبلي.

أسئلة شائعة يطرحها أصحاب الشركات العائلية

ما هو التوزيع العادل للأسهم عند انتقال الملكية إلى الجيل القادم؟ من سيقود الشركة العائلية في المستقبل؟ هل لدينا أفراد عائلة قادرين ولديهم الرغبة في قيادة الشركة؟ كيف يمكننا تجنب النزاعات حول الملكية والقيادة عندما يتم نقلها إلى الجيل التالي؟

التوافق والتواصل

في "التوافق والتواصل" ندعم عائلتك في فهم مصادر وطبيعة الاختلافات التي تواجهها. كما ندعمك أيضًا في فهم الأنماط المتجذرة في عائلتك والتي تؤثر على التواصل الفعال والتفاعل بين أفراد العائلة، وتحديد أفضل طرق التعامل مع الاختلافات وتفادي تأثيرها السلبي على الشركة أو العائلة.

أسئلة شائعة يطرحها أصحاب الشركات العائلية:

هل لدينا توافق في الاهتمامات والأولويات حول العائلة والعمل؟ كيف يمكننا التأكد من ذلك؟ كيف يمكننا بناء التوافق بين ملك / قادة الشركة العائلية؟ هل لدينا تواصل فعال يساعدنا في الحفاظ على الشركة العائلية؟ كيف يمكننا التقليل من احتمالية النزاعات المستقبلية؟

دعم الخبراء و التدريب

نوفر "دعم الخبراء والتدريب" لمساعدة أفراد عائلتك في التغلب على التحديات اليومية التي يواجهونها، سواء عند شغل منصب جديد، أو في تفعيل وتنفيذ إجراءات وسياسات حديثة، أو الاستعداد للملكية المستقبلية، أو في أداء أدوار قيادية حالية، أو في المرحلة الصعبة عند الانتقال بين الأجيال، وغيرها من الأمور.

أسئلة شائعة يطرحها أصحاب الشركات العائلية:

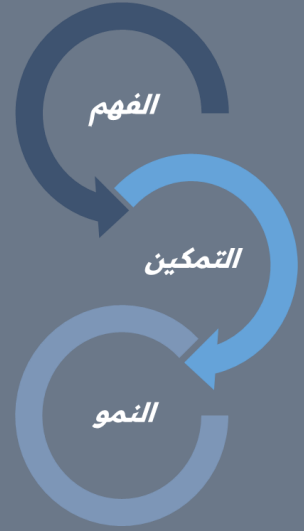
كيف يمكننا تفعيل مجلس الإدارة والجمعية العمومية؟ كيف نستطيع تنفيذ سياسة توظيف أفراد العائلة بطريقة فعالة ومستقلة؟ كيف يمكننا البدء في العمل في اللجان التي أنشأناها كجزء من حوكمة الشركة العائلية؟

النهج المتبع

نشرع برحلة تعلم تُمكننا من تكوين فهم عميق بالعائلة والعمل حيث نستمع بإصغاء، ونُشرك المساهمين الرئيسيين في المناقشات، ونراعي آراء جميع الأفراد المعنيين.

نستخدم من فهمنا العميق لعائلتكم و عملكم العائلي، بالإضافة إلى معرفتنا بالبحوث والممارسات الناجحة، لتزويدكم بالمعرفة والمهارات والخبرات التي تمكّنكم من إيجاد أفضل الحلول لتحدياتكم وتحقيق أهدافكم طويلة المدى بعد رحيلنا.

نساعدكم في تنفيذ الحلول التي شاركنها في إعدادها معكم؛ لضمان نمو عائلتكم وأعمالكم كنتيجة لتعاوننا معاً.



"شارك فريق بيت عائلة الأعمال مع المركز الوطني للمنشآت العائلية مرتين على مدار تاريخ المركز القصير، واستكملت د. هنوف أبو خضير، ود. دلال الربيشي بحثاً حول الشركات العائلية في المملكة بتكليف من المركز، وبعد ذلك بعامين قَدّمت د. هنوف خدمات استشارية حول العديد من المشاريع الجارية في المركز، كما تعاونت مع فريق العمل والرؤساء التنفيذيين على نحو وثيق. وفي كلتا الحالتين، أبدى فريق عمل بيت عائلة الأعمال براعة وتميّز في معرفتهم بالشركات العائلية، وتعاملهم المهني المحترف، ولن أتردد لحظة في توصيتهم لأية مشاريع في هذا المجال."

د. غسان السليمان

رئيس مجلس الإدارة، المركز الوطني للمنشآت العائلية

"من خلال العمل مع د.سابين د.هنوف من شركة بيت عائلة الأعمال أدركنا أن مزج المعرفة المحلية مع الخبرة الدولية هو أفضل وسيلة لنا كعائلة للمضي قدماً. معرفتهم العميقة واهتمامهم بالتفاصيل جعلت العمل سلس و ممتع. ناهيك عن شخصياتهم الودودة التي ساهمت في انفتاح جميع أفراد العائلة واهتمامهم. اليوم نحن نبدأ الربع الثالث من عام 2022 برؤية واستراتيجية جديدة كلياً مبنية على القيم التي ساعدتنا في تشكيلها د. سابين و د. هنوف"

السيد معتصم حجاج

رئيس مجلس إدارة شركة حجاج وشركاه



للاتصال بنا

لمعرفة المزيد عنّا و لمتابعة برامجنا و فعالياتنا، الرجاء
زيارة موقعنا الإلكتروني bfh.com.sa و متابعة فحتنا
على لينكد إن 



د. هنوف أبوخضير
شريك إداري

