

# تسليم الرؤية: خلق القيمة من خلال تعاقب الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية<sup>1</sup>

## Acha Leke

A senior partner in McKinsey's Johannesburg office

## Avinash Goyal

A senior partner in the Mumbai office

## Chaitali Mukherjee

A partner in the Gurugram office

## Supriya Kamath

A consultant

الحلقة ( ١ / ٢ )

يمثل تعاقب الرؤساء التنفيذيين، نقطة تحول حاسمة للشركات العائلية Family-Owned Businesses (FOBs). ولنأخذ على سبيل المثال تكتلاً عائلياً أوروبياً تبلغ قيمته مليارات الدولارات، نجح في إدارة خمس دورات من تعاقب الرؤساء التنفيذيين خلال ١٥٠ عاماً. ويصف الرئيس التنفيذي الحالي، من الجيل السادس، اختيار الخلفاء (وإعدادهم لهذا الدور) بأنه أهم قرار تتخذه الشركة: "له تأثير بالغ. فإذا سارت الأمور على ما يرام، يكون التأثير إيجابياً هائلاً. وإذا ساءت، فقد يكون التأثير سلبياً بنفس القدر".

إن سوء إدارة عملية تعاقب الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية له تداعيات بعيدة المدى، نظراً لأن هذه الشركات تساهم بأكثر من ٧٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وتوظف ما يقرب من ٦٠٪ من القوى العاملة في العالم. ولا يقتصر الخطر الذي يهدد الشركات العائلية على تآكل قيمة المساهمين فحسب، بل يمتد ليشمل سمعة العائلة وإرثها أيضاً.

<sup>1</sup> Avinash Goyal ,Acha Leke, Chaitali Mukherjee, Supriya Kamath, A thoughtful CEO succession plan in a family-owned business can both protect the family's vision and achieve institutional renewal, Feb 3,2026, McKinsey & Company, [Link](#).

عند إدارتها بشكل سليم، يُمكن لعملية تعاقب الرؤساء التنفيذيين الحفاظ على رؤية العائلة وتحفيز التجديد المؤسسي. وفقاً لبحث أجرته شركة ماكينزي، تفوقت الشركات العائلية باستمرار على نظيراتها غير العائلية، حيث بلغت عوائد المساهمين ضعف عوائد الشركات غير العائلية خلال الفترة من ٢٠١٢ إلى ٢٠٢٢. إلى جانب عوامل أخرى، تكمن الميزة التنافسية للشركات العائلية في قدرتها على تنفيذ رؤية طويلة الأجل باستمرار. ويُعدّ الحفاظ على هذه الرؤية خلال عمليات انتقال القيادة المتعاقبة تحدياً جوهرياً ومعقداً.

لا يُمكن تطبيق حلول جاهزة على عملية تعاقب الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية. فلكل عائلة ظروفها الخاصة، المتأثرة بالجيل، والحجم، وديناميكيات العائلة، ونطاق العمل. لذا، يتطلب تغيير القيادة نهجاً أكثر تخصيصاً. فعلى سبيل المثال، تُحدد اهتمامات وتطلعات الجيل القادم بشكل مباشر ما إذا كانت قائمة المرشحين المحتملين تشمل أفراد العائلة، أو المديرين التنفيذيين من خارج العائلة، أو كليهما. بشكل عام، يتبع انتقال منصب الرئيس التنفيذي في الشركات العائلية أحد الأنماط الأربعة التالية: من فرد من العائلة إلى فرد من خارجها، ومن فرد من خارجها إلى فرد من خارجها، ومن فرد من خارجها إلى فرد من العائلة.

يُحدد أربعة أنماط رئيسية انتقال القيادة في الشركات العائلية:

١. من رئيس تنفيذي من العائلة إلى آخر: تنتقل القيادة من فرد من العائلة إلى آخر، عادةً عبر الأجيال، بينما يتولى أفراد آخرون من العائلة مناصب تنفيذية أو إدارية أو مساهمة. مثال: انتقال القيادة في شركة أكسيونا الإسبانية، المتخصصة في البنية التحتية والطاقة المتجددة، عام ٢٠٠٤ من خوسيه ماريّا إنتريكاناليس إي مارتينيز كارانديتو إلى ابنه خوسيه مانويل إنتريكاناليس دوميك، الجيل الثالث من العائلة.

٢. من رئيس تنفيذي من العائلة إلى فرد من خارجها: تنتقل القيادة من أفراد العائلة إلى أفراد من خارجها، بينما يحتفظ أفراد العائلة بالإشراف من خلال أدوار أخرى، مثل عضوية مجلس الإدارة. انتقال شركة جيرداو البرازيلية لصناعة الصلب في عام ٢٠١٨ من الرئيس التنفيذي أندريه جيرداو يوهانبيتر، من الجيل الثالث، إلى المدير التنفيذي غوستافو فيرنيك من خارج العائلة.

٣ . انتقال منصب الرئيس التنفيذي بين المديرين التنفيذيين من خارج العائلة: ينتقل منصب الرئيس التنفيذي بين المديرين التنفيذيين من خارج العائلة، بينما تركز العائلة على إدارة الحوكمة والملكية. مثال على ذلك: مجموعة دابور الهندية العملاقة للسلع الاستهلاكية، حيث يشغل أفراد من الجيلين الخامس والسادس من العائلة مناصب في مجلس الإدارة. منذ فصل الملكية عن الإدارة في أواخر التسعينيات، تولى مديرون تنفيذيون من خارج العائلة منصب الرئيس التنفيذي في دابور.

٤ . انتقال منصب الرئيس التنفيذي من خارج العائلة إلى أحد أفراد العائلة: يستعيد أحد أفراد العائلة منصب الرئيس التنفيذي، عادةً مع نضوج الجيل التالي أو عند اختلال التوافق مع القيادة من خارج العائلة. انتقل شركة بيرنو ريكارد في عام ٢٠١٥ من الرئيس التنفيذي غير العائلي بيير برينغيه إلى وريثه من الجيل الثالث ألكسندر ريكارد.

لفهم كيفية تعامل الشركات العائلية مع تعقيدات ومخاطر عملية انتقال الرؤساء التنفيذيين، قمنا بتحليل ٢٠٠ شركة عائلية مدرجة في البورصة، واستطلعنا آراء ١٧٠ شركة عائلية أخرى، معظمها خاصة، حول العالم. بالإضافة إلى ذلك، جمعنا رؤى قيِّمة من خلال مناقشات مع ١٥ من صناع القرار الرئيسيين، والمراقبين المباشرين، والمشاركين في عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية على مستوى العالم.

يكشف بحثنا عن ١١ ممارسة أساسية في عملية انتقال الرؤساء التنفيذيين، تُسهم في النمو والمرونة خلال هذه العمليات في الشركات العائلية – خمس ممارسات جوهرية تُمهّد الطريق لتغيير القيادة، وست ممارسات مميزة تتبناها الشركات الرائدة لضمان أفضل عمليات الانتقال. يتطلب التغيير خمس ممارسات أساسية: تقييم عدة مرشحين لخلافة القيادة، وتمكينهم من بناء قدرات شاملة، وإدارة عملية الانتقال كمشروع، ووضع خطة واضحة للانسحاب واتباعها، وإنشاء آليات حوكمة محايدة ودعمها. في الوقت نفسه، تتضمن أفضل عمليات الانتقال ست ممارسات أساسية. تُعدّ الممارسات الثلاث الأولى الأكثر صلة بأنماط الانتقال المحددة: مواءمة أدوار خلفاء العائلة مع قدراتهم وتطلعاتهم (الانتقال من عائلة إلى أخرى)؛ وربط الخليفة من خارج العائلة بإرث العائلة وقيمها ورؤيتها (الانتقال من عائلة إلى أخرى).

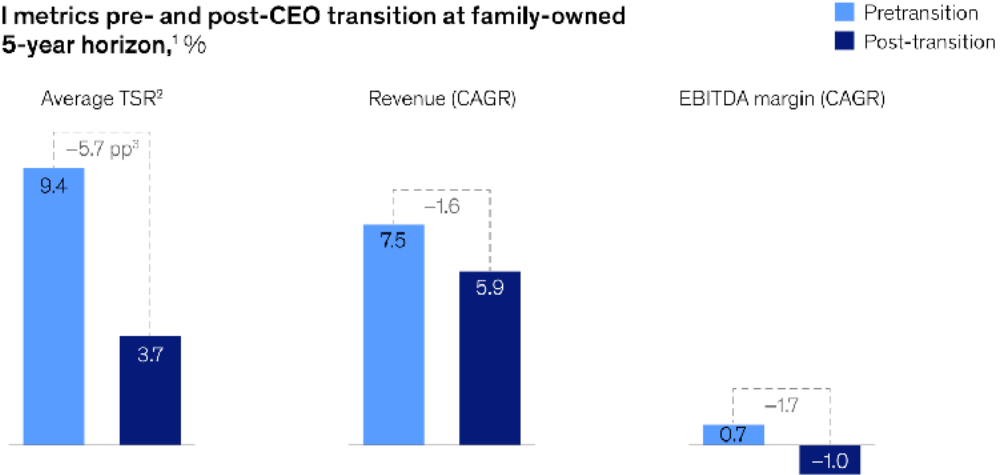
الانتقال من العائلة إلى خارجها؛ وتمكين خلفاء المديرين التنفيذيين من خارج العائلة من التفكير والتصرف كمالكين (الانتقال من العائلة إلى خارجها). أما الممارسات الثلاث الأخرى، فهي قابلة للتطبيق في الانتقال من الرؤساء التنفيذيين من العائلة إلى كل من الرؤساء التنفيذيين من العائلة وخارجها: تحديد الأدوار والمسؤوليات ونطاق العمل بوضوح؛ وتشكيل فريق قيادي متكامل؛ وإعداد الشركة بشكل منظم لتكون جاهزة للانتقال.

في هذه المقالة، نستعرض نتائج بحثنا ونقدم إرشادات عملية للشركات العائلية التي تمر بمرحلة انتقالية في منصب الرئيس التنفيذي أو تواجه مثل هذا التغيير الجوهري على المدى الطويل.

يؤدي انتقال الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية، في المتوسط، إلى تآكل قيمة المساهمين. وفقاً لبحث أجرته مجلة هارفارد بزنس ريفيو، يمكن أن تؤدي عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين التي تُدار بشكل سيئ إلى خسارة تصل إلى تريليون دولار من القيمة السوقية سنوياً.

ويشير بحث أجرته شركة ماكينزي إلى أن الشركات العائلية ليست بمنأى عن هذا الخطر. كما تميل الشركات العائلية إلى الأداء الضعيف بمجرد تولي رئيس تنفيذي جديد زمام الأمور. لاحظنا أن متوسط العائد الإجمالي للمساهمين انخفض بمقدار ٥.٧ نقطة مئوية في السنوات الخمس التي تلت تغيير الرئيس التنفيذي، مقارنةً بالسنوات الخمس التي سبقت التغيير مباشرةً. وبالمثل، انخفض نمو الإيرادات ونمو هامش الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك بعد تغيير الرئيس التنفيذي (الشكل ١).

**Key financial metrics pre- and post-CEO transition at family-owned businesses, 5-year horizon,<sup>1</sup> %**



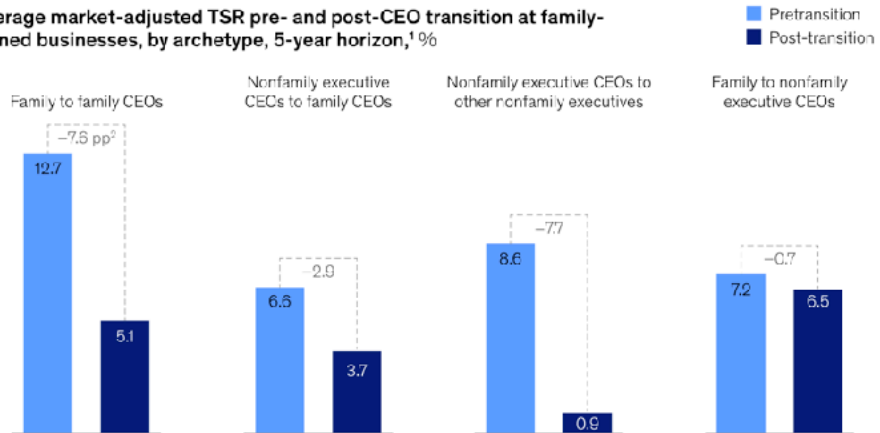
<sup>1</sup>Includes family-owned businesses in which the successor CEO held office for 5 years or more. In 8% of the family businesses in the data set, CEOs were replaced less than 5 years after the transition.  
<sup>2</sup>TSR reflects average market-adjusted TSR, indicating excess returns generated over a 5-year period versus the national benchmark index for each family-owned business in the set.  
<sup>3</sup>Percentage points.

McKinsey & Company

بعد تغيير الرئيس التنفيذي، يتراجع أداء الشركات العائلية في جميع المؤشرات الرئيسية، بما في ذلك قيمة المساهمين.

بالإضافة إلى ذلك، وجدنا أن جميع أنماط تغيير القيادة – سواء كان الرئيس التنفيذي من العائلة أو من خارجها – معرضة لهذا الخطر (الشكل ٢). انخفض متوسط قيمة المساهمين في جميع أنماط تغيير القيادة. علاوة على ذلك، في حالات انتقال القيادة إلى رؤساء تنفيذيين من العائلة، استمر هذا الاتجاه نحو انخفاض القيمة بعد التغيير بغض النظر عن الجيل العائلي الذي تولى زمام الأمور.

**Average market-adjusted TSR pre- and post-CEO transition at family-owned businesses, by archetype, 5-year horizon,<sup>1</sup> %**



<sup>1</sup>TSR reflects average market-adjusted TSR, indicating excess returns generated over a 5-year period versus the national benchmark index for each family-owned business in the set. Includes family-owned businesses in which the successor CEO held office for 5 years or more. In 8% of the family businesses in the data set, CEOs were replaced less than 5 years after the transition.  
<sup>2</sup>Percentage points.

McKinsey & Company

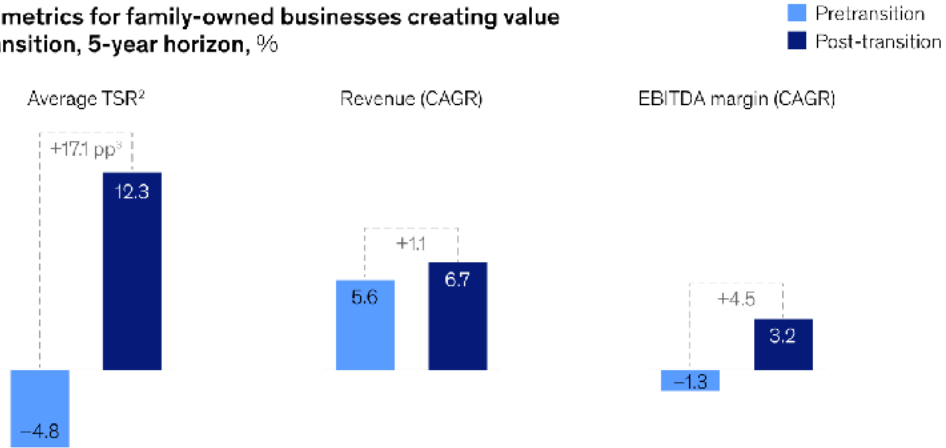
في جميع أنماط تغيير القيادة، ينخفض متوسط عائدات المساهمين في الشركات العائلية بعد التغيير. بعض الشركات العائلية تحسّن اختيار رؤسائها التنفيذيين.

مع ذلك، خالفت نسبة تزيد قليلاً عن ثلث الشركات العائلية في مجموعة البيانات اتجاه تراجع القيمة بعد انتقال الرئيس التنفيذي: فقد حسّنت هذه الشركات، التي تُعزّز القيمة، الأداء التشغيلي بعد انتقال الرئيس التنفيذي، محققةً متوسط عائد إجمالي أعلى ونموً في الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك والإيرادات (الشكل ٣).

Share of family-owned businesses creating value post-CEO transition,<sup>1</sup> %



Key financial metrics for family-owned businesses creating value post-CEO transition, 5-year horizon, %



<sup>1</sup>Value creators are defined as family-owned businesses that saw an improvement in average market-adjusted TSR post-transition, alongside an improvement in other revenue growth or EBITDA margin growth. Includes family-owned businesses in which the successor CEO held office for 5 years or more. In 8% of the family businesses in the data set, CEOs were replaced less than 5 years after the transition.

<sup>2</sup>TSR reflects average market-adjusted TSR, indicating excess returns generated over a 5-year period versus the national benchmark index for each family-owned business in the set.

<sup>3</sup>Percentage points.

McKinsey & Company

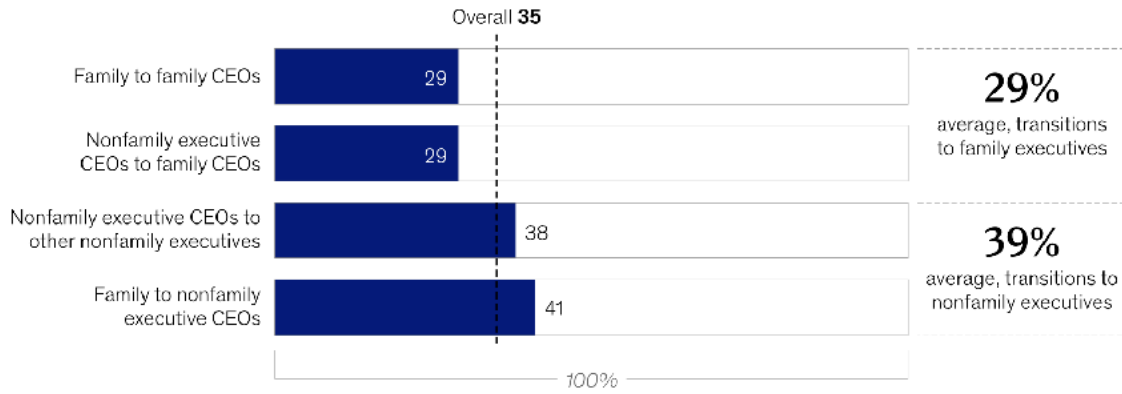
وقد حققت حوالي ثلث الشركات العائلية قيمةً في مختلف مؤشرات الأداء الرئيسية بعد انتقال الرئيس التنفيذي.

بالإضافة إلى ذلك، ورغم أن انتقال الرؤساء التنفيذيين من خارج العائلة يُحقق نجاحاً أكبر، إلا أن انتقالهم إلى رؤساء تنفيذيين من العائلة – عند نجاحه – يُحقق قيمةً أكبر. ويُحقق الرؤساء التنفيذيون من خارج العائلة نتائج أكثر اتساقاً: يُشير تحليلنا إلى أن ٣٩٪ من حالات انتقالهم إلى رؤساء تنفيذيين من خارج

العائلة حققت قيمةً. في المقابل، حققت ٢٩٪ من حالات انتقالهم إلى رؤساء تنفيذيين من العائلة قيمةً (الشكل ٤)، مما يعكس ارتفاع مخاطر تراجع القيمة نسبياً في حالات تعيين رؤساء تنفيذيين من العائلة.

### CEO transitions to nonfamily executives at family-owned businesses are more likely to create value, compared with transitions to family executives.

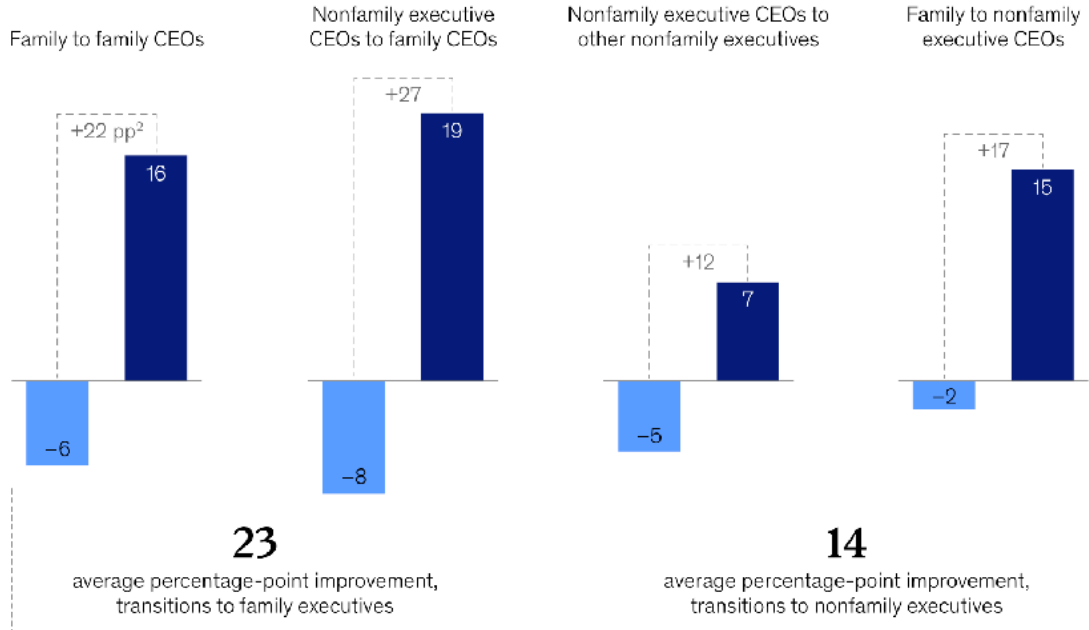
Share of family-owned businesses creating value post-CEO transition, by archetype,<sup>1</sup>%



<sup>1</sup>Value creators are defined as family-owned businesses that saw an improvement in average market-adjusted TSR post-transition, alongside an improvement in either revenue growth or EBITDA margin growth. Includes family-owned businesses where the successor CEO held office for 5 years or more. In 8% of the family businesses in the data set, CEOs were replaced less than 5 years after the transition.

McKinsey & Company

لذا، فإن انتقال الرؤساء التنفيذيين إلى رؤساء تنفيذيين من خارج العائلة في الشركات العائلية يُرجَّح أن يُحقق قيمةً أكبر، مقارنةً بانتقالهم إلى رؤساء تنفيذيين من العائلة. مع ذلك، عندما تنجح عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين بين أفراد العائلة، فإنها تُحقق عوائد استثنائية. كشف تحليلنا عن زيادة قدرها ٢٣ نقطة مئوية في متوسط العائد الإجمالي للمساهمين في عمليات الانتقال التي تُحقق قيمة مضافة للرؤساء التنفيذيين من أفراد العائلة، مقارنةً بـ ١٤ نقطة مئوية لعمليات الانتقال التي تُحقق قيمة مضافة للرؤساء التنفيذيين من خارج العائلة (الشكل ٥). ويُشير هذا إلى أن عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين من أفراد العائلة تُعدّ رهانات عالية المخاطر، يُمكن أن تُحقق قيمة كبيرة للمساهمين عند إدارتها بشكل صحيح.



<sup>1</sup>TSR reflects average market-adjusted TSR, indicating excess returns generated over a 5-year period versus the national benchmark index for each family-owned business in the data set. Value creators are defined as family-owned businesses that saw an improvement in average market-adjusted TSR post-transition, alongside an improvement in either revenue growth or EBITDA margin growth. Includes family-owned businesses where the successor CEO held office for 5 years or more. In 8% of the family businesses in the data set, CEOs were replaced less than 5 years after the transition.

<sup>2</sup>Percentage points.

McKinsey & Company

تُحقّق عمليات انتقال القيادة إلى الرؤساء التنفيذيين من أفراد العائلة مكاسب أكبر عند إدارتها بنجاح .

كيف تُصمّم الشركات العائلية الرائدة عمليات انتقال فعّالة للرؤساء التنفيذيين؟

من بين ١٧٠ شركة عائلية شملها استطلاعنا، والتي شهدت انتقالات من رؤساء تنفيذيين من أفراد العائلة إلى مديرين تنفيذيين من العائلة أو من خارجها، برزت ٤٣ شركة كأفضل الشركات أداءً – أي ضمن أفضل ربع من الشركات العائلية بناءً على أداء الأعمال وتقييمات تجربة الانتقال . وقد زادت هذه الشركات إيراداتها وهامش أرباحها قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك بنحو أربع نقاط مئوية على مدى السنوات الخمس التي تلت عملية الانتقال، متجاوزةً بذلك نظيراتها والقطاع ككل . وقد صنّف المشاركون في الاستطلاع هذه الانتقالات بأنها فعّالة للغاية .

كشفت تحليلنا عن ١١ ممارسة أساسية، منها خمس ممارسات جوهرية تُمهّد الطريق للتغيير، وست ممارسات مميزة تُسهّم في تحقيق أفضل نتائج في مجال الانتقالات (الشكل ٦) .

Family to family CEO focused

Family to nonfamily CEO focused

Applies to both

**Distinctive:** Six practices differentiated top performers from the rest



Align roles to capability and aspirations, particularly when the family has multiple members involved in the business



Empower and enable the nonfamily successor to think and act like a responsible owner



Equip the successor with a strong understanding of the family's legacy and values, the organization's history and key enablers of success, and the vision



Clearly demarcate responsibilities and swim lanes, within the family and across family and executives



Have a strong bench of complementary leaders to support the incoming CEO



Put the house in order before the transition or as a part of the transition mandate

**Foundational:** Five practices were most critical in enabling transitions across family-owned businesses



Consider and evaluate multiple candidates when selecting potential successors, from within the family, within the executive team, and externally



Expose the successor candidates to well-rounded experience and capability across different areas



Manage the transition like a project, involve multiple stakeholders, and ensure regular review of success against set goals



Set up and adhere to a robust and aligned "transition out" plan for the incumbent



Put in place credible and neutral governance mechanisms for both family and business; review them regularly and adhere to them even if difficult

McKinsey & Company

تشير أبحاثنا إلى أن ١١ ممارسة تُسهّل انتقال الرؤساء التنفيذيين بنجاح.