

القوة الرابعة: إعادة التفكير في استمرارية المنشآت العائلية متعددة الأجيال

أحمد فهد الضويان

مؤسسة أوقاف الاحتراف للعلاقات العامة والاتصال، المملكة العربية السعودية

aldowayana@wad.org.sa

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى سد العجز التفسيري في أدبيات المنشآت العائلية عبر صياغة إطار فكري مبتكر يدمج "حبس الأصل المؤسسي" كقوة رابعة مستقلة إلى جانب قوى العائلة والملكية والإدارة، وتأسيس ميكانيزمات بقاء الثروة والتنويع بؤر فشلها الهيكلي باستخدام دالة الحد الأدنى الرياضية المنبثقة من منطق الحلقة الأضعف غير التعويضي، مع تقديم تصنيف حوكمي للنماذج الوقفية والانتمانية العالمية يُعنى بآليات الفصل الاستراتيجي بين السيطرة التملكية والإدارة التنفيذية لضمان ديمومة هذه الكيانات عبر الأجيال ومواجهة الاقتصاد المعرفي والرقمنة. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي البنائي لإنشاء الأطر النظرية وتطوير نموذج الدوائر الثلاث الكلاسيكي، متبينة أسلوباً تفسيرياً سببياً يبتعد عن السرد الوصفي الإرشادي، مع الاعتماد الحصري والخارجي على المسح الشامل والتحليل النقدي للمصادر الثانوية الأكاديمية الرصينة من مقالات علمية محكمة وكتب دولية لتفكيك الآليات القانونية المنظمة لقفل الأصول ومقارنتها بالهياكل الوقفية المعاصرة. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها إثبات أن استدامة الشركات العائلية لا تخضع للمنطق الجمعي؛ حيث لا يمكن للامتياز الإداري أو الوفرة المالية تعويض غياب القيد الهيكلي لحبس الأصل، بالإضافة إلى إثبات الكفاءة الاستراتيجية لنمط "الوقف من غير الملاك" في حماية القرار الاستثماري وخفض تكاليف النزاعات البينية عبر الفصل المطلق بين السيطرة والإدارة، وتأسيس البعد الكوني للأوقاف التجارية كأقدم تطبيق نموذجي معاصر يتطابق بنوياً مع كبرى المؤسسات الانتمانية والصناعية المستدامة في شمال أوروبا وأمريكا لحماية الكتلة الرأسمالية الحرجة من التفتت الديموغرافي. وتأسيساً على ذلك، تقدم الدراسة حزمة من التوصيات العملية أبرزها حث ملاك الشركات العائلية الكبرى على تبني مؤشر استدامة المنشأة العائلية عبر الأجيال (FESI)، وتوجيههم نحو التخلي عن الحلول اللينة كالمواثيق الشفهية والتحول نحو هندسة مؤسسية ملزمة تضمن عزل الشخصية الاعتبارية للمنشأة، ودعوة صناع السياسات والتشريعات إلى تطوير البيئات القانونية الحاضنة للأوقاف التجارية بما يضمن مرونة الحوكمة الاستثمارية للنظام وحماية الأصول الإنتاجية من مخاطر التصفية والتفتت القضائي.

الكلمات المفتاحية: حبس الأصل المؤسسي، الشركات العائلية، منطق الحلقة الأضعف، مؤشر استدامة المنشأة العائلية عبر الأجيال FESI، الوقف، الاستدامة الجيلية.

The Fourth Force: Rethinking the Continuity of Multi-Generational Family Businesses

Ahmed Fahad Al-Dowayan

Professional Endowments Foundation for Public Relations and Communication,

Kingdom of Saudi Arabia

aldowayana@wad.org.sa

Abstract

This study aimed to bridge the explanatory deficit in family business literature by formulating an innovative conceptual framework that integrates the "institutional asset lock" as an independent fourth force alongside the traditional forces of family, ownership, and management. It establishes the mechanisms of wealth survival and predicts structural failure points using a mathematical minimum function derived from the non-compensatory "weakest link" logic.

Furthermore, it introduces a governance typology of global waqf (endowment) and trust models, focusing on strategic separation mechanisms between ownership control and executive management to ensure the multigenerational sustainability of these enterprises amidst a knowledge-based, digital economy. To achieve these objectives, the study adopts a constructive deductive methodology to build theoretical frameworks and advance the classic three-circle model. It employs a causal-explanatory approach, moving away from prescriptive-descriptive narratives, while relying exclusively on a comprehensive review and critical analysis of rigorous secondary academic sources—including peer-reviewed journal articles and international books—to deconstruct the legal mechanisms governing asset locks and compare them with contemporary waqf structures. The study yields several key findings, most notably proving that family business sustainability does not follow an additive logic; managerial excellence or financial abundance cannot compensate for the absence of an institutional asset lock. Additionally, it demonstrates the strategic efficiency of the "endowment without owners" model in protecting investment decisions and reducing interpersonal conflict costs through the absolute separation of control and management. It also conceptualizes the universal dimension of commercial waqf as the oldest model of its kind, structurally aligning it with major sustainable industrial foundations and trusts in Northern Europe and America to protect critical mass capital from demographic fragmentation. Based on these insights, the study offers a set of practical recommendations, primarily urging large family business owners to adopt the Family Enterprise Sustainability Index (FESI), guiding them to move past soft, non-binding solutions like oral constitutions in favor of a legally binding institutional architecture that insulates the firm's corporate personality. Finally, it calls upon policymakers and legislators to develop legal environments that accommodate commercial endowments, thereby ensuring investment governance flexibility for trustees and protecting productive assets from the risks of judicial liquidation and fragmentation.

Keywords: Institutional Asset Lock, Family Businesses, Weakest Link Logic, Family Enterprise Sustainability Index (FESI), Waqf, Generational Sustainability.

المقدمة

تمثل المنشآت العائلية النواة الصلبة والعمود الفقري للاقتصاد العالمي؛ إذ تُسهم بأكثر من ٧٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي وتستوعب الحصة الأكبر من التوظيف والقوى العاملة عبر القارات الخمس. ومع ذلك، يظل البقاء والاستمرار عبر الأجيال المتعاقبة هو التحدي الوجودي الأكثر تعقيداً وخطورة في أدبيات الاستراتيجية والحوكمة. إن انتقال القيادة والملكية من جيل التأسيس إلى أجيال الخلافة يُمثل النمط الحرج الذي تتلاشى عندها غالبية هذه الكيانات عند الانتقال للجيل الثاني، بينما لا يتجاوز عتبة الجيل الثالث سوى أقل من ١٥٪، وهي المعضلة الكلاسيكية الكونية لتعاقب القيادة (Mura, 2020).

لقد تأسست منظومة الاستدامة الحديثة كبنیان حوكمي متكامل يهدف إلى حماية وتنمية الإرث العائلي المالي والقيمي عبر تتابع الأجيال (Bang et al., 2022). وترتكز هذه المنظومة على تطوير استراتيجي لمفهوم الدوائر الثلاث الكلاسيكي، مدمجاً عنصر "الوقف" - أو ما يُعبر عنه في الأدبيات الدولية الحديثة بقفل الأصول المؤسسي - كصمام أمان وهيكّل تلاحمي مرّن يمنع تفكك الثروة وتشتت الأسرة (Tao & Mähönen, 2026). وبذلك تُقدّم النظرية هندسة مؤسسية مترابطة توازن بين التنمية الرأسمالية للأصول وتأهيل الكفاءات الواعدة، محققة استدامة شاملة تُشدّ أركانها بعضاً ببعض، ليتحول الوقف من مجرد عمل خيري ريعي إلى استراتيجية بقاء حتمية للشركات العائلية (Howorth & Robinson, 2020).

تأتي الدراسة الحالية لتعيد بناء النموذج الفكري السائد من خلال الانتقال بالنظرية من الطابع المعياري - الذي يكتفي بتقديم النص والإرشاد حول ما ينبغي أن يكون - إلى الطابع التفسيري السببي الذي يفكك ميكانيزمات ما يحدث فعلاً ولماذا يحدث (Giménez & Novo, 2020). إن الإسهام المعرفي الأصيل هنا لا يكمن في إثبات أن الوقف أو المؤسسات الائتمانية مفيدة، بل في دمج "حبس الأصل المؤسسي" كقوة رابعة مستقلة داخل نظرية بقاء الشركات العائلية، وصياغة منطق جديد قائم على "الحلقة الأضعف" لبيان أن الاستدامة لا تُقاس بالمجموع، بل بالحد الأدنى الذي يمنع الانهيار الهيكلي للمنظومة برمتها (Neusser, 2025).

إن الفكرة المركزية تتجاوز النظرة الضيقة للأوقاف باعتبارها مجرد أداة خيرية محلية، لترتقي بها إلى مصاف الحلول القانونية والاقتصادية الكونية لإدارة الموارد وحمايتها من الأزمات والتحويلات الاقتصادية (Prasad & Roy, 2026). ومن ثم، يجري تفكيك البناء التنظيمي للمنشأة من خلال تتبع أثر القوى الأربع المتفاعلة: قوة العائلة، وقوة الملكية، وقوة الإدارة، وقوة قفل الأصول. إن صياغة هذه القوة الرابعة كقيد هيكلي صارم يمنع تفتيت الكتلة الحرجة لرأس المال، يفتح آفاقاً جديدة أمام الشركات العائلية الكبرى لتبني هندسة حوكمية قادرة على الصمود أمام التحديات الديموغرافية والبيولوجية التي تطرأ على العائلة الحاكمة مع مرور الزمن، وبما يضمن التدفق السلس للقيادات والاستدامة المالية والقيمية (Tang & Hussin, 2026).

ولذلك، تحاول هذه الدراسة تجاوز التناول النظري التقليدي لتعيد رسم خارطة الهندسة الحوكمة للشركات العائلية عبر صياغة إطار رصين للتحويل البنوي الكفيل بضمان ديمومتها. وتسعى الدراسة إلى فحص أثر آليات حبس الأصل المؤسسي على مرونة الأصول الإنتاجية وحمايتها من خطر التصفية والتفتيت الناتجة عن تعاقب الأجيال المتعددة وتنامي الأعداد الديموغرافية للأسرة. ومن خلال تفعيل دالة قياس لاتفاضلية تعتمد كلياً على منطق الحلقة الأضعف، تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص وتوقع بؤر الفشل الهيكلي الكامنة في المنظومة الرباعية، مما يسهم في تقديم نموذج تفسيري كوني يوازن بين المصالح العاطفية للأسرة والمتطلبات الرأسمالية للمنشأة، ويقترح حلولاً تطبيقية مرنة تركز على الفصل الاستراتيجي الكامل بين السيطرة التملكية والإدارة التنفيذية لضمان التدفق السلس للقيادات وحفظ الكيان التجاري من الاندثار.

مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة العلمية لهذه الدراسة في العجز التفسيري والحدود البنوية للنظريات والنماذج الكلاسيكية المهيمنة على حقل الشركات العائلية. إن هذه النماذج التقليدية تفترض سكونية العلاقات وتوازن القوى بين المكونات الأساسية للشركة العائلية (Ng et al., 2021)، لكنها تغفل تمايز المصالح والتحويلات الديناميكية العنيفة التي تطرأ على هيكل الملكية بفعل التمدد الديموغرافي السريع للأسرة والاعتماد على المسارات التنظيمية السابقة (de Groote & Kammerlander, 2023). مع ظهور الأجيال المتقدمة، تتفتت الملكية بين مئات الورثة، وتتحول الأصول الإنتاجية إلى ساحة للصراعات التوزيعية، مما يؤدي إلى غياب التنظيم وفشل الانتقال الآمن (Orole et al., 2026).

وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى خطورة هذه التداخلات الهيكلية؛ حيث تظهر النزاعات العائلية الحادة وجولات التنافس غير المحسوبة بين الأشقاء والأقارب حول القيادة كعامل أساسي يرفع من مستويات المخاطرة غير العقلانية ويهدد بقاء الشركة (Lee et al., 2023; Zapata-Cantu et al., 2023). كما تبرز إشكالية انتقال المعرفة الضمنية ورأس المال الفكري بين الأجيال؛ إذ يؤدي ضعف التنسيق الزمني بين الجيل الحاضر والمستقبل إلى فجوة معرفية تعطل نمو الشركة وتدفعا نحو الفشل (Ge & Campopiano, 2022). يضاف إلى ذلك التوجه المتزايد لدى الأجيال الجديدة نحو تسهيل وتحويل الأصول التشغيلية إلى أدوات مالية سائلة، مما يفرغ المنشأة من قوتها الإنتاجية الحقيقية (Chen et al., 2020).

علاوة على ذلك، تواجه الشركات العائلية تحديات حادة عند تعرضها للآزمات والصدمات الخارجية المفاجئة، حيث يصبح غياب الآليات النظامية لربط الموارد دافعاً للانهيار (Soluk, 2022). إن تبني آليات الحوكمة التقليدية دون وجود قيود قانونية ملزمة يعجز عن ضبط التغيرات الطارئة على الهوية التنظيمية للملاك والخلفاء (Li et al., 2023). ومن هنا تبرز المشكلة في غياب إطار نظري موحد يدمج "قفل الأصول المؤسسي" كمتميز مستقل مفسر لقدرة المنشأة على عزل أصولها الإنتاجية وتغيير نموذج عملها بمرونة لمواجهة الاقتصاد القائم على المعرفة والرقمنة.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما أثر وجود قفل الأصول المؤسسي على حماية الأصول الإنتاجية للمنشأة العائلية من التفتت والانهيال عبر تعاقب الأجيال؟
٢. كيف يفسر منطق الحلقة الأضعف غير التعويضي انهيار الشركات العائلية بالرغم من تميزها الإداري أو ملاءتها المالية؟
٣. كيف يساهم إدماج قفل الأصول المؤسسي في تصنيف النماذج الحوكمة العالمية، وتفسير الفروق الهيكلية في مستويات الفصل بين الملكية والإدارة وعلاقتها بالديمومة المؤسسية؟

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

١. صياغة إطار متعدد الأبعاد يدمج قفل الأصول المؤسسي كمتغير بنيوي حاسم في استدامة المنشآت العائلية.
٢. تأصيل منطق الحلقة الأضعف رياضياً ومفهوماً لبيان ميكانيزمات الفشل الهيكلي والتنبؤ بها في الشركات العائلية الكبرى.
٣. تصنيف وتحليل الأنماط الحوكمة والنماذج العالمية الكبرى لقفل الأصول لتوضيح آليات الفصل الهيكلي بين ملكية السيطرة والإدارة التنفيذية.

أهمية الدراسة

أ- الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية في تقديم إسهام أصيل يسد فجوة فكرية واضحة؛ حيث تسهم الدراسة في تعميق فهم عملية تعاقب الأجيال عبر منظور التضامن المتداخل والروابط بين الأجيال (Gimenez-Jimenez et al., 2021). وترفع الدراسة من مستوى الحياض العلمي عبر تجريد المفاهيم من أبعادها المحلية، وربطها بالأدبيات القانونية والاقتصادية الكبرى المعنية بقفل الأصول وتطبيقاته في المؤسسات والمنشآت ذات الغرض المشترك (Sacchetti et al., 2023)، مما يتيح تبني نمط تفسيري جديد يحل الاستدامة من خلال عدسة مؤسسية متكاملة (Parada et al., 2026).

ب- الأهمية العملية:

توفر الدراسة أدوات استراتيجية ونماذج هندسية تطبيقية لملاك الشركات العائلية الكبرى وصناع السياسات الاقتصادية؛ حيث ترشدهم إلى كيفية تصميم أطر حوكمة صلبة تتجاوز الحلول التقليدية غير الملزمة، والتحول نحو مؤسسة الأصول والتخطيط العابر للأجيال لمواجهة الصدمات وحالات الوفاة والغياب المفاجئ للقادة (Discua Cruz & Hamilton, 2022). كما توفر دليلاً واضحاً لتبني نماذج الفصل الهيكلي التي تحمي الكيان الاستثماري من مخاطر النزاعات القضائية، والجمود التصويتي، وتفتت الحصص عبر الأجيال (Cheng et al., 2022).

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي البنائي لإنشاء الأطر النظرية تماشياً مع الأطروحات المنهجية المعاصرة في إدارة واستراتيجيات الشركات العائلية. يبتعد البحث تماماً عن الأسلوب الوصفي الإرشادي ويتبنى أسلوباً تفسيرياً سببياً، حيث يتم بناء المنطق المفهومي عبر صياغة دالة استدامة غير تعويضية تقتض تكامل عناصر الحوكمة والقيادة لمواجهة العصر الحديث.

أما فيما يتعلق بمصادر البيانات، فتعتمد الدراسة بشكل خارجي وحصري على المصادر الثانوية الأكاديمية الرصينة. ويشمل ذلك مسحاً شاملاً وتحليلاً نقدياً للمقالات العلمية المحكمة والكتب الصادرة عن دور نشر جامعية وعالمية. يتم فحص هذه

الأدبيات لتفكيك الآليات القانونية التي تربط عوامل الموارد القانونية بقفل الأصول ونماذج الحوكمة المتبعة في المؤسسات ذات الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية المزدوجة، ومقارنتها بالهياكل الوقفية المعاصرة لضمان أعلى مستويات الموثوقية والحياد العلمي وبناء تصنيف حوكمي عالمي متكامل يفسر ظواهر استدامة واستقرار الثروات.

الإطار النظري

نماذج تعاقب الأجيال والحدود التفسيرية الحالية:

تأسس فهم حقل الشركات العائلية تاريخياً على دراسة التفاعل المباشر والسكوني بين ثلاث مكونات رئيسية هي العائلة والملكية والعمل التجاري. ورغم النجاح الأولي الذي حققته هذه الأطر التقليدية في تحديد تداخل الأدوار وتشخيص النزاعات البينية المبكرة، إلا أن الأدبيات المعاصرة بدأت تكشف عن قيود تفسيرية حادة ومعقدة عند مواجهة التحديات الديناميكية المعقدة الناتجة عن تداخل الأجيال المتقدمة. وتبرز هذه القيود بشكل جلي عند محاولة إدارة التوجهات الزمنية والأهداف الاستراتيجية المتباينة بين جيل السلف المتمسك برؤيته التأسيسية وجيل الخلف الطامح للتجديد؛ حيث تخلق هذه الفجوة الزمنية تعارضاً حاداً في هيكل الحوكمة يضعف من مرونة الكيان أمام التحولات الاقتصادية، ما يستدعي فحص الموارد والبيئة التشريعية الحاضنة لهياكل الملكية لضمان التوافق بين تلك القوى المتنافرة (Magrelli et al., 2022; Mateen et al., 2026; Neri- (Castracane, 2022).

وفي خضم هذه المعضلة الزمنية، يشير Poulain-Rehm & Ouiakoub (٢٠٢٥) إلى أن تعاقب الأجيال لا ينبغي اختزاله أو النظر إليه كحدث انتقالي جامد أو مجرد إجراء إداري لنقل السلطة، بل يجب اقتناصه كفرصة هيكلية كبرى تتيح للمنشأة إعادة هندسة وتغيير نموذج العمل التجاري بالكامل بما يتوافق مع متطلبات السوق الحديثة وضمان الصمود المستدام. إن هذا التحول لنموذج العمل يمثل أداة حيوية لتجديد الدورة الحياتية للمنظمة وتفعيل جدارتها التنافسية؛ حيث تتيح مرحلة الخلافة التحرر من الجمود الاستراتيجي وإدخال ابتكارات جوهرية في آليات توليد القيمة، مما يحول مكنم الهشاشة الجيلية المفترضة إلى قوة دافعة للتطوير المؤسسي المستدام والتكيف مع الاقتصاد المعرفي.

ومع ذلك، فإن غياب أداة هيكلية قانونية وملزمة تضمن تماسك الملكية وتحمي الكتلة الحرجة للأصول يمنع المنشأة من استغلال هذه الفرصة الاستراتيجية الثمينة؛ إذ يتحول غياب الآليات المؤسسية الحازمة - مثل آليات حبس الأصل - إلى ثغرة بنيوية تتسبب في تفتت الحصص وتشتت القوة التصويتية بين الورثة والملوك الخارجيين. هذا الفراغ الهيكلي يحول فترات الانتقال الجيلي من منصة للتجديد إلى بؤر مشتتة للنزاع القانوني والعاطفي والمالي، مما يعطل اتخاذ القرار الاستراتيجي ويهدد ديمومة الكيان برمتها، ويدفع بالشركات العائلية نحو مصير الاندثار المبكر نتيجة غياب البناء المنظم لمراحل التعاقب (Mura, 2020; Nwuke et al., 2020).

حبس الأصل المؤسسي وعزل الشخصية الاعتبارية:

يمثل المفهوم القانوني والاقتصادي لـ "حبس الأصل المؤسسي" أحد أهم الركائز الفكرية والمعرفية المعاصرة لحماية الكيانات التجارية من التصفية والانهيار البنوي الناجم عن خروج الشركاء، أو تفتت ملكية الملاك، أو النزاعات القانونية البينية. ويوضح Tao & Mähönen (٢٠٢٦) أن آلية حبس الأصل تلعب دوراً محورياً وتفسيرياً في حوكمة المنشآت؛ حيث تعمل كقيد هيكلي صارم بحرم الورثة والملوك - بصفتهم الفردية - من القدرة القانونية على سحب رأس المال التشغيلي الأساسي أو المطالبة بتصفية الأصول الإنتاجية لصالح منافع شخصية استهلاكية مؤقتة. هذا التجايد النظامي يُخرج المنشأة من نطاق الهشاشة المرتبطة بالأفراد إلى نطاق الديمومة المؤسسية المستقلة ذات الطابع الاعتباري الكامل.

ويمتد هذا المفهوم دولياً في الفكر الاستراتيجي الحديث ليشمل طيفاً واسعاً من الشركات والمؤسسات الهادفة ذات التوجه التنموي والمستدام، والتي تسعى إلى مأسسة أصولها خارج نطاق الهيمنة البيولوجية للعائلات (Zhang & Kennedy, 2025). إن إحكام آلية حبس الأصل قانونياً وبنيوياً يسهم في عزل ثروة المنشأة ومواردها الرأسمالية عن تقلبات العاطفية الشخصية، والصدمات والأزمات العائلية الطارئة الناجمة عن تتابع الأجيال؛ وهو ما يضمن بقاء النواة الاستثمارية والكتلة الحرجة للملكية متماسكة، وموحدة، وغير قابلة للقسمة القضائية، مما يمنح المنشأة العائلية قدرة تفوق النماذج التقليدية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وصمودها الاقتصادي عبر القرون (Neri-Castracane, 2022; Abaddi, 2025).

الفجوة المعرفية والحاجة إلى قوة رابعة:

على الرغم من الكثافة البحثية المتزايدة وتركيز أبحاث الحوكمة والإدارة على استراتيجيات التخطيط للتعاقب القيادي، وتطوير مهارات الجيل القادم، وبناء الأطر التنظيمية اللينة، إلا أن الأدبيات الحالية لا تزال تعاني من عجز تفسيري حاد عند مواجهة معضلات الاستدامة المتقدمة. لقد انحصرت الجهود الفكرية تاريخياً في تقديم وصايا معيارية ونماذج إرشادية تحاول تحسين العلاقات البينية عبر آليات غير ملزمة قانونياً كالمواثيق العائلية. هذا الاختزال البنيوي تسبب في إغفال كيفية بناء نظام حوكمي رباعي الأبعاد، يدمج "حبس الأصل المؤسسي" كقوة هيكلية مستقلة، تتفاعل ديناميكياً وفي نفس المستوى التحليلي مع القوى الثلاث الكلاسيكية: العائلة، والملكية، والإدارة، وتخضع لمنطق الحلقة الأضعف الرياضي والمنظوري (Neusser, 2025).

إن هذا القصور الفكري في الأدبيات المهيمنة أدى إلى عجزها عن تقديم تفسير سببي لظواهر الانهيار المفاجئ للشركات العائلية العملاقة التي تمتلك حوكمة إدارية ممتازة وملاءة مالية مستقرة، وذلك لعدم إدراكها أن الاستدامة منظومة لاتفاضلية ولا تعويضية. فالأدبيات التقليدية تتعامل مع عناصر الحوكمة كمتغيرات تجميعية تعويضية، متغافلة عن حقيقة أن التمدد الديموغرافي للأسرة وصراعات الأجيال المتقدمة يدمران الميزة التنافسية للمنشأة ما لم يكن هناك قيد صلب يمنع سحب رأس المال الإنتاجي. من هنا تبرز الحاجة الوجودية لصياغة مفهوم القوة الرابعة كمتغير بنيوي حاسم يحقق العزل الحقيقي للأصول ويعيد التوازن لمنظومة بقاء الشركات العائلية.

تأسيساً على هذه الفجوة النظرية، تتدخل هذه الدراسة لتقديم إطار نظري وتفسيري متكامل يسد هذه الفجوة المعرفية الكونية عبر إخراج الآليات الهيكلية لحبس الأصل من سياقها المحلي التقليدي، ودمج النماذج الوقفية والمؤسسية العالمية في قالب تفسيري واحد وموحد. وبموجب هذا الدمج، لا يعود الوقف أو الصناديق الانتمائية الهادفة مجرد أدوات استهلاكية أو خيرية ريعية، بل يتم تأسيسها كآليات هندسية متطورة تمثل العمود الفقري للقوة الرابعة. هذا القالب التفسيري الجديد يمنح المجتمع الأكاديمي أداة تنبؤية قادرة على تحليل مسارات بقاء أو اندثار الكيانات الاستثمارية الكبرى بناءً على درجة إحكام وعزل أصولها التشغيلية.

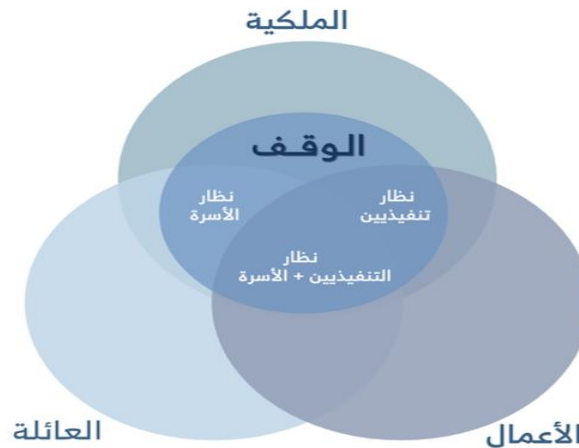
التحول الهيكلي والأنماط الحوكمية للنموذج المقترح:

ولإيجاد حلول تطبيقية تخرج بالشركات العائلية من الإطار النظري للاستدامة إلى حيز الواقع العملي، قدم Aldowaian (2024) تحولاً هيكلياً عميقاً في بنية المنشآت العائلية. يتجسد هذا التحول في تصميم هندسي يطور نموذج الدوائر الثلاث عبر دمج عنصر "الوقف" وصلاحيات "النظار" كركيزة أساسية لمنع تفكك الثروة وتشتت الأسرة، متوافقاً مع مبدأ البنين المرصوص الذي يشد بعضه بعضاً. ولفهم هذا التطوير الهيكلي، يستعرض النموذج نمطين حوكميين رئيسيين يمكن للشركات العائلية تبنيهما بناءً على طبيعة تكوينها ورؤيتها الاستراتيجية، وهما مصممان كالتالي:

النمط الأول: الوقف مع الملاك:

يُظهر النمط الأول بُعْداً هيكلياً وتطبيقياً بالغ الأهمية في استدامة الشركات العائلية، ويتجسد هذا التطوير في نمطين حوكميين؛ يمثل أولهما "الوقف مع الملاك" حيث يقع الوقف في قلب التقاطع المركزي للدوائر ليربط بين الأسرة والتنفيذيين، مما يفعل "محور الحوكمة الثلاثية" ويحقق الفصل المرن والتوازن بين مجالس الإدارة ومجالس العائلة والوقف لحماية القرار الاستراتيجي. في هذا النمط، يصبح الوقف شريكاً رئيساً يملك صوتاً حاسماً يحول دون اتخاذ قرارات عاطفية قد تضر بالبناء الاستثماري، ويضمن بقاء نواة العمل التجاري موحدة (Aldowaian, 2024).

الوقف مع الملاك

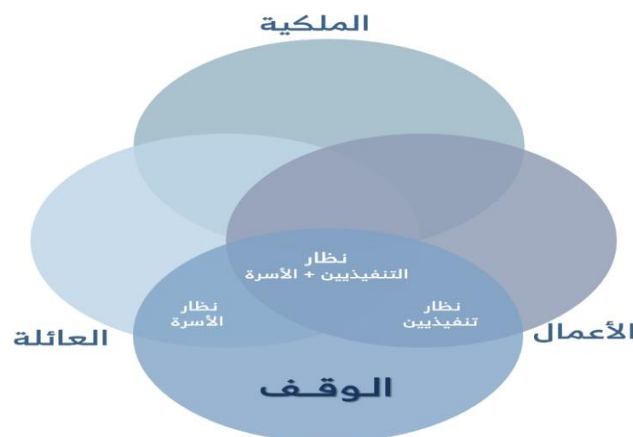


الشكل رقم (١). نمط الوقف مع الملاك. المصدر: (Aldowaian, 2024).

النمط الثاني: الوقف من غير الملاك:

يمثل النمط الثاني "الوقف من غير الملاك" نمطاً يتموضع فيه الوقف ككيان شبه مستقل مرتبط حوكمياً بتقاطع العائلة والأعمال عبر "نظام الأسرة والتنفيذيين"، وهو ما يرتبط وثيقاً بـ "محور التوزيع المالي الذكي" و"محور التطوير القيادي وتأهيل الأجيال القادمة" من خلال استقطاب كفاءات مهنية من خارج دائرة الملاك لإدارة وتنمية الأصول والمنافع الذرية وفق معايير الجدارة؛ لتشكل هذه الهندسة المؤسسية مجملها منظومة مترابطة تضمن التدفق السلس للقيادات والاستدامة المالية والقيمية العائلية عبر تعاقب الأجيال (الضويان، ٢٠٢٤).

الوقف من غير الملاك



الشكل رقم (٢). نمط الوقف من غير الملاك. المصدر: (Aldowaian, 2024).

إن الفكرة كما في الشكل رقم (٢) تكمن في تقديم حلول مرنة؛ فبينما يركز النمط الأول على السيطرة الحوكمية المباشرة وحماية القرار من الداخل، يفتح النمط الثاني آفاق المأسسة والاحترافية العالية عبر الفصل الكامل بين الملكية والإدارة، مما

يتيح استقطاب دماء جديدة وخبرات عالمية تدير الأصول بكفاءة تضمن نموها وعطاءها الذري والخيري المستدام (الضويان، ٢٠٢٤).

وفيما يلي وصفاً للقوى الأربعة:

١. **قوة العائلة:** تُمثل الركيزة العاطفية والاجتماعية للمنظومة، حيث تُعنى بالحفاظ على قيم التأسيس، ورأس المال الاجتماعي، وتأهيل الأجيال القادمة. وتعتمد هذه القوة على مدى التماسك الأسري وغياب نزاعات الأجنحة وتوافق التوجهات الزمنية بين السلف والخلف، حيث يُشكل تفككها الحلقة الأضعف الأولى التي تنعكس سلباً على هوية واستقرار الكيان التجاري المشترك.
٢. **قوة الملكية:** ترتبط بهيكل وحوكمة الحصص والأسهم الإنتاجية، وتضمن الحفاظ على الكتلة الرأسمالية الحرجة اللازمة للمنافسة في السوق. تكمن خطورتها في التمدد الديموغرافي الطبيعي عبر الأجيال، والذي يؤدي حتماً إلى تفتت القوة التصويتية ونشوء نزاعات تسييل الأصول، ما لم تضبطها آليات حوكمة صارمة تمنع تشتت ملكية الأسرة الحاكمة.
٣. **قوة الإدارة:** تُعبر عن الكفاءة التشغيلية والقدرة الاستراتيجية للمنشأة على ابتكار نموذج عمل مرن ومستدام لمواجهة التحولات الاقتصادية والرقمية. وتتحقق هذه القوة عبر تفعيل معايير الجدارة والمهنية المطلقة، وبناء برامج منظمة لتطوير القادة، والابتعاد عن المحسوبية الفردية، مما يضمن تدفقاً سلساً للقيادات التنفيذية القادرة على تنمية الأصول بفعالية.
٤. **القوة الرابعة (حبس الأصل):** تُعد القيد الهيكلي والقانوني الصلب الذي يعزل الشخصية الاعتبارية للمنشأة عن الهشاشة البيولوجية للأفراد. وتعمل هذه القوة - المتمثلة في الأوقاف والمؤسسات الهادفة - على حرمان الورثة من الضغوط التصفية أو سحب رأس المال الأساسي، مما يحيد الصراعات العائلية ويضمن بقاء النواة الاستثمارية متماسكة وعابرة للقرون (Orole et al., 2026).

فقل الأصول المؤسسي ومنطق الحلقة الأضعف في استدامة المنشآت العائلية عبر الأجيال:

ينطلق هذا الجزء نحو صياغة وبناء مأسسة متكاملة للإطار النظري الجديد الذي يتجاوز الإرث الأكاديمي السائد في حقل المنشآت العائلية منذ عقود. إن القوة الرابعة، والمتمثلة في آليات "حبس الأصل المؤسسي"، تأتي لتسد عجزاً تفسيرياً مزمناً في أدبيات الاستراتيجية والحوكمة، حيث تعيد رسم وتحديد الحدود الحوكمية والقانونية والتشغيلية للمنشأة العائلية برمتها.

لا تقتصر هذه القوة الجوهرية على المفهوم الضيق القائم على مجرد حظر بيع الأصول الثابتة أو العقارية، بل تمتد أبعادها العميقة لتشمل حزمة متكاملة من الإجراءات النظامية، والقانونية، والهيكلية الصلبة التي تؤدي إلى تجريد أفراد العائلة - بصفتهم الفردية أو الذرية - من القدرة على ممارسة الضغوط التصفية على الشركة، أو رهن أصولها الإنتاجية، أو سحب كتلتها الرأسمالية الحرجة تحت وطأة الرغبات الاستهلاكية المؤقتة. إن هذا التجريد النظامي يعزل الشخصية الاعتبارية للمنشأة الاستثمارية تماماً عن الهشاشة البيولوجية والتقلبات المزاجية المرتبطة بأعمار الأفراد الملاك (Tao & Mähönen, 2026).

تاريخياً، ركزت الأدبيات الحوكمية المهيمنة على نموذج تفاعلي يضم ثلاث قوى كلاسيكية فقط هي: (العائلة، والملكية، والإدارة). وطالما نظرت تلك الأدبيات إلى أي تدهور أو انحراف في أداء أحد هذه العناصر باعتباره مشكلة تشغيلية أو إجرائية يمكن تداركها وإصلاحها عبر أدوات الحوكمة اللينة، وعلى رأسها الموائيق العائلية الاسترشادية أو مجالس العائلة الودية.

غير أن الأطروحة النظرية الحالية تأتي لتثبت بالدليل السببي والتفسيري أن هذه الحلول اللينة والأطر المعيارية غير الملزمة قانونياً، سرعان ما تنهار وتنهار بالكامل عند أول مواجهة مع نزاع قضائي حاد بين الورثة، أو عند بروز تحولات هيكلية وديموغرافية غير مضبوطة داخل شجرة العائلة. إن غياب القيد النبوي الإلزامي يجعل الكيانات الكبرى عرضة للتفتت القضائي بمجرد غياب جيل المؤسسين وبرز جيل الأحفاد (Orole et al., 2026).

هنا تتدخل القوة الرابعة بصفتها كياناً هيكلياً وقانونياً صلباً، يعمل على نقل أسهم السيطرة المطلقة والقوة التصويتية للمنشأة من النطاق الطبيعي للأفراد إلى فئة مؤسسية كبرى ومستدامة. تشمل هذه الفئة الأوقاف التجارية، وصناديق التراكات الهادفة، والمؤسسات المستدامة ذات الأغراض التنموية المزدوجة التي تحمي المنظمة من التصفية (Sacchetti et al., 2023).

بموجب هذا التأصيل المعرفي، يتجاوز البحث النظرة المحلية للأوقاف باعتبارها مجرد قوالب ريعية أو خيرية محدودة، ليعلن أن الوقف يُمثل في الحقيقة أقدم تطبيق تاريخي ونموذجي ونجاح معروف لهذا النمط المؤسسي العالمي المعني بحبس الأصول، وليس مجرد حالة فقهية أو محلية خاصة؛ مما يمنحه صبغة كونية قابلة للتطبيق والمقارنة مع الصناديق الائتمانية الكبرى في الأنظمة القانونية المعاصرة (Bang et al., 2022).

منطق الحلقة الأضعف والتفسير السببي غير التعويضي:

إن الإسهام الجوهرى الثانى والعميق لهذا الإطار النظرى يكمن فى إحداث ثورة فى النمذجة التفسيرية للشركات العائلية عبر صياغة وتأسيس "منطق الحلقة الأضعف". تفترض النظريات والنماذج السائدة فى الإدارة - ضمناً أو علناً - نموذجاً جمعياً تعويضياً يقوم على فكرة أن التميز المطلق والنجاح الفائق فى كفاءة الإدارة التنفيذية، أو امتلاك متانة مالية ووفرة رأسمالية ضخمة فى جانب الملكية، يمكنه أن يمتص ويعوض التفكك الأسرى أو ضعف الحوكمة العائلية.

تثبت الدراسة الحالية بطلان هذا التصور كلياً عند فحص ديناميكيات البقاء على المدى الطويل، متوافقة فى ذلك مع أحدث أطروحات البيئية التنظيمية وحوكمة التعاقب الجبلى التى تؤكد أن الأنماط الهيكلية الصارمة هى التى تحدد قدرة المنظمات على التكيف والصمود أمام الهزات الداخلية (Neusser, 2025).

إن استدامة المنشأة العائلية لا يمكن قياسها بمجموع قواها أو بالمتوسط الحسابى لنجاح عناصرها، بل يحكمها ويحدد قيمتها الحقيقية العنصر الأضعف فى المنظومة الرباعية الهيكلية (Parada et al., 2026). وتظهر الميكانيزمات السببية لهذا المنطق اللاتعويضى عبر تتبع مسارات الانهيار المحددة فى المحاور التالية:

- انهيار قوة العائلة: فإذا انهارت العائلة نتيجة نشوء الصراعات الداخلية الحادة، وتنامي الغيرة البينية، وتنافس الأجنحة والأشقاء على السلطة، فإن هذا التفتت الاجتماعى يقضى على رأس المال العاطفى والهوية الموحدة للمنشأة، مما يؤدي إلى انهيار الاستدامة وتفكك العمل التجارى بالتبعية نتيجة الجمود الاستراتيجى وتشتت الجهود (Lee et al., 2023).
- انهيار قوة الملكية: وإذا انهارت الملكية نتيجة التمدد الديموغرافى الطبيعى وتفتت الأسهم بين عشرات أو مئات الورثة، وبروز نزاعات تسبيل الأصول لتحقيق مكاسب نقدية سريعة عبر أدوات مالية سائلة، فإن الكتلة الحرجة اللازمة للامتياز التنافسى تتشتت، مما يتسبب فى تشتت الأصول وانهيار الاستدامة وفقدان السيطرة المركزية (Chen et al., 2020).
- انهيار قوة الإدارة: وإذا انهارت الإدارة وتردت كفاءتها المهنية نتيجة غياب البرامج المنظمة والممنهجة لتطوير وتأهيل قادة الجيل القادم، وسيطرة تقديم الولاء والمحسوبية الأسرية على حساب الجدارة والاحترافية، فإن المنشأة تفقد مرونتها وتتبدد ثروتها أمام المنافسين فى السوق (Hussin, 2026 & Tang).
- غياب القوة الرابعة (حبس الأصل): وإذا غاب حبس الأصل المؤسسى كقوة رابعة حامية للمنظومة، انهار الكيان بأكمله فور انتقال الأجيال وصعود جيل الأحفاد؛ نظراً لغياب البناء القانونى الصلب الذى يمنع الشركاء الخارجيين من سحب الأصول أو إجبار الشركة على التصفية القضائية لتوزيع الميراث (Mateen et al., 2026).

إن هذا التحول البنىوي ينقل النظرية من مجرد إطار وصفى ساكن يكتفى برصد الظواهر وتوصيفها، إلى إطار تفسيرى سببى شديد الدقة والصلابة، يمتلك قوة تنبؤية عالية قادرة على تحديد لحظات الفشل الهيكلى ومكامن الهشاشة قبل وقوعها فى صلب الكيانات الاقتصادية (Giménez & Novo, 2020).

لتوضيح الكفاءة التفسيرية لنموذج القوى الأربع ومنطق الحلقة الأضعف، نستعرض نموذجاً تطبيقياً ومثالاً تحليلياً يقارن بين مسارين استراتيجيين لشركتين عائلتين عملاقتين واجهتا نفس الظروف التشغيلية والديموغرافية، ولكن اختلفتا فى مدى تبني القوة الرابعة:

المثال الأول: سيناريو الانهيار الهيكلى نتيجة غياب القوة الرابعة (الشركة س):

تُعد "الشركة س" واحدة من كبريات الشركات العائلية فى قطاع التجزئة والمقاولات، تأسست على يد ملاك من الجيل الأول يمتلكون رؤية فذة. تميزت الشركة بوجود إدارة تنفيذية على أعلى مستوى من الاحترافية والمهنية، وحققت ملاءة مالية هائلة. صاغت العائلة ميثاقاً عائلياً ودياً لتنظيم العلاقات.

ومع الانتقال إلى الجيل الثالث، تمددت العائلة ديموغرافياً ليصبح عدد الملاك أكثر من ٨٠ شريكاً. فور وفاة المؤسسين، ظهرت حلقة ضعيفة قاتلة: غياب القوة الرابعة. تسبب هذا الغياب في قيام مجموعة من الورثة غير النشطين في العمل التجاري برفع دعاوى قضائية للمطالبة بفرز وتجنيد حصصهم وتسييل الأصول العقارية والتشغيلية للشركة للحصول على السيولة النقدية.

بسبب غياب آلية حبس الأصل المؤسسي، عجزت الإدارة الممتازة والوفرة المالية عن تعويض هذه الحلقة الأضعف؛ حيث أدت النزاعات القضائية إلى جمود تصويتي كامل، وتجميد الحسابات البنكية، وانتهى الأمر بالتصفية الإجبارية للشركة وبيع أصولها في المزاد العلني لتوزيع الحصص، مما يثبت صحة منطقتنا اللاتعويضية.

[مسار الانهيار الحتمي في الشركة س:]

إدارة ممتازة (٠,٩٥) + ملاءة مالية (٠,٩٥) + غياب حبس الأصل $\Rightarrow (0.05)$ انهيار الكيان وتصفية الأصول قضائياً

المثال الثاني: سيناريو الديمومة المؤسسية بفعل تفعيل القوة الرابعة (الشركة ص):

في المقابل، واجهت "الشركة ص" التي تعمل في نفس القطاع نفس التحديات الديموغرافية وتفكك التماسك الأسري في الجيل الثالث؛ حيث نشأت صراعات عنيفة وتنافس حاد بين أجنحة الأشقاء حول من يتولى القيادة التنفيذية.

ولكن، تميزت هذه الشركة بأن المؤسس قام قبل رحيله بنقل أسهم السيطرة المطلقة والقوة التصويتية للمجموعة الاستثمارية إلى هيكل وقفي تجاري محكم يخضع لآلية "حبس الأصل المؤسسي" وصلاحيات نظار مستقلين.

بموجب هذا القيد الهيكلي الصارم، وعزل الشخصية الاعتبارية، تلاشت تماماً قدرة الأطراف المتنازعة عائلياً على رفع دعاوى تصفية أو رهن أصول الشركة؛ لأن الملكية القانونية للأصول أصبحت محبوسة ومملوكة للكيان الوقفي المستقل. حيدت هذه القوة الرابعة أثر الصراع الأسري، وأجبرت النزاعات على البقاء خارج أسوار النشاط التشغيلي، مما أتاح لمجلس النظار عزل الأجنحة المتصارعة وتعيين إدارة تنفيذية مهنية من خارج العائلة أمنت التدفق السلس للقرارات ونمو الأرباح وعطائها الذري والمستدام، لتتجوز الشركة وتستمر عبر الأجيال بفضل متانة القوة الرابعة التي حمت المنظومة عند سقوط الحلقات الأخرى (Mähönen, 2026; Sacchetti et al., 2023 & Tao).

[مسار الديمومة والنجاح في الشركة ص:]

صراع عائلي حاد (٠,٢٠) + تفعيل حبس الأصل المؤسسي $\Rightarrow (0.90)$ تحييد النزاع، حماية الأصول، واستمرار التشغيل

البعد التفسيري والمقارنة الدولية لآلية حبس الأصل:

إن القوة التفسيرية لهذا النموذج تكتسب بعداً عالمياً محايداً عندما نضع آلية حبس الأصل المؤسسي في سياق مقارنة مع المدارس الحوكمية العالمية في الإدارة والاستراتيجية. إن الفكرة الجوهرية ليست وعظية تكتفي بالقول إن الوقف مفيد، بل تكمن في تقديم تفسير نظامي لكيفية عمل القيد القانوني كأداة لعزل رأس المال الإنتاجي.

عند مقارنة التطبيق الوقفي التاريخي بالنماذج الدولية المعاصرة، نجد تطابقاً بنيوياً كاملاً مع آليات الحوكمة المتبعة في كبرى المؤسسات الصناعية المستدامة في شمال أوروبا والولايات المتحدة؛ مثل مؤسسة تاتا الائتمانية (Tata Trusts) التي تحبس أسهم السيطرة على مجموعة تاتا الهندية العملاقة لمنع تفتتها بين الورثة، ومؤسسة نوفو نورديسك (Novo Nordisk Foundation)، ومؤسسة بوش (Bosch Stiftung)، ومؤسسة باتاغونيا (Patagonia Purpose Trust) (Neri-) (Castracane, 2022).

في جميع هذه النماذج العالمية، يظهر "حبس الأصل" كعامل استراتيجي مفسر وليس كمجرد توصية مسبقة أو خيار خيري ريعي. إن المحكم الأكاديمي والمجتمع العلمي الدولي يتعامل مع هذه الآليات باعتبارها هياكل قانونية واقتصادية تهدف إلى فك الارتباط العائلي والبيولوجي بين ديناميكيات الأسرة وديناميكيات رأس المال.

بناءً على منطق الحلقة الأضعف واللاتعويضية، يتم صياغة المعادلة المركزية للمنظمة للنظرية باستخدام دالة الحد الأدنى المطلق:

$$FESI_i = \min\{F_i, O_i, M_i, L_i\}$$

حيث تمثل المتغيرات الرياضية ما يلي:

- $FESI_i$: مؤشر استدامة المنشأة العائلية عبر الأجيال للمنشأة i .
- F_i : قوة ومتانة التماسك العائلي وتأهيل الأجيال القادمة.
- O_i : كفاءة هيكل الملكية وحمايته من التفتت والمسارات الجامدة.
- M_i : جودة وجدارة الإدارة التنفيذية والقدرة على ابتكار نموذج العمل.
- L_i : درجة إحكام وعزل قفل الأصول المؤسسي وحمايته القانونية.

$$FESI_i = \min\{F_i, O_i, M_i, L_i\}$$

تثبت بالبرهان الرياضي والمفهومي أن غياب آليات حبس الأصل (L) يهبط بقيمة استدامة المنشأة ككل إلى مستويات تقترب من الصفر حتماً، مهما بلغت كفاءة المتغيرات الأخرى؛ لأن الاستدامة في حقيقتها هي بنية مرصوص يشد بعضه بعضاً، وتحدد قوته الكلية بمدى متانة وقوة أضعف حلقة في السلسلة الحوكمية الرباعية (Neusser, 2025; Parada et al., 2026).

آلية عمل المؤشر وحالات الفشل الهيكلي:

يتم قياس كل متغير على مقياس مستمر يتراوح بين (0) و (1). لتوضيح القوة التنبؤية لهذا المؤشر، نستعرض الجدول التالي الذي يحلل أربعة سيناريوهات للمنشآت العائلية:

المنشأة	كفاءة العائلة (F)	تماسك الملكية (O)	جودة الإدارة (M)	قفل الأصول (L)	قيمة المؤشر (FESI)	الحالة التفسيرية والتنبؤ الاستراتيجي
الشركة أ	0.90	0.85	0.95	0.10	0.10	فشل هيكلي حتمي: غياب القفل يؤدي لتفتت الأصول في الجيل الثالث رغم الامتياز التشغيلي.
الشركة ب	0.15	0.90	0.80	0.85	0.15	انهيار عائلي: صراع الأسرة وتنافس الأجنحة يدمر الكيان رغم قوة الحوكمة القانونية والأصول.
الشركة ج	0.80	0.85	0.20	0.90	0.20	تدهور تشغيلي: غياب الجدارة والمهنية وعجز الإدارة عن التكيف مع الاقتصاد الرقمي الجديد.
الشركة د	0.85	0.80	0.90	0.85	0.80	استدامة ممتازة: توازن وتعاضد القوى الأربع يحمي المنشأة ويؤمن ديمومتها العابرة للأجيال.

يُمثل الانتقال بالنمذجة النظرية في حقل الشركات العائلية من الأطر التجميعية التعويضية (Additive Models) إلى الصياغة الرياضية اللاتفاضلية القائمة على دالة الحد الأدنى المطلق ($\min$) قفزة نوعية في الأدبيات الاستراتيجية للحوكمة. إن الميزة التفسيرية الجوهرية لمعادلة مؤشر استدامة المنشأة العائلية عبر الأجيال ($FESI_i = \min(F_i, O_i, M_i, L_i)$) تكمن في قدرتها على محاكاة الواقع المعقد والبيولوجي الديناميكي للشركات العائلية الكبرى؛ حيث تلغي تماماً فرضية "التعويض الهيكلي" الكلاسيكية. في النماذج التقليدية، كان يُفترض خطأ أن الامتياز التشغيلي أو المتانة المالية يمكنهما امتصاص وهن الروابط العائلية أو النزاعات القضائية البينية. أما هذا المنطق الرياضي الصارم، فيقرر قانوناً حتمياً مفاده أن المنظومة الرباعية هشة بقدر هشاشة حلقتها الأضعف، وأن استدامة المنشأة لا تُقاس بمتوسطها الحسابي، بل بالنقطة الحرجة التي ينهار عندها الهيكل برمته.

تتجلى الكفاءة التنبؤية العالية لهذا المؤشر عند تفكيك السلوك الهيكلي للسيناريوهات الأربعة المطروحة؛ فالشركة (أ) تُمثل التجسيد الأمثل لمعضلة "الجيل الثالث الكلاسيكية" في غياب القوة الرابعة ($L = 0.05$). ورغم بلوغ المتغيرات الأخرى (العائلة، الملكية، الإدارة) ذروة الكفاءة (0.95)، إلا أن غياب "حبس الأصل المؤسسي" جعل الكيان بأكمله عاجزاً عن

الصمود أمام ضغوط التسييل والتفتيت القضائي للورثة غير النشطين. وبالمثل، يكشف السيناريو (ب) والسيناريو (ج) عن دقة أداة القياس؛ فتدني تماسك العائلة ($F = 0.20$) نتيجة صراع الأجنحة في الشركة (ب)، أو تدهور كفاءة الإدارة ($M = 0.30$) نتيجة غياب معايير الجدارة والمهنية في الشركة (ج)، قد هبط بقيمة المؤشر الكلية ($FESI$) مباشرة إلى الحد الأدنى للمتغير المعن، دون أي اعتبار للملاءة المالية أو التحصين القانوني للأصول، مما يبرهن سببياً على أن بقاء الشركات العائلية عملية "متكاملة لا تعويضية".

في المقابل، يبرز السيناريو (د) كنموذج رصين للهندسة الحوكمية المتوازنة والمستدامة؛ حيث يُظهر توازن وتكامل القوى الأربع بمستويات مرتفعة مقارنة متجاوزة عتبة (0.85)، مما أدى إلى تحقيق مؤشر استدامة ممتاز ($FESI = 0.85$). إن القيمة المعرفية الأصلية المقترنة بتفعيل "قفل الأصول المؤسسي" (L) كقوة رابعة مستقلة في هذا النموذج، تكمن في أنه لا يعمل كعنصر معزول، بل كـ "صمام أمان بنيوي" و"حامٍ لبقية الحلقات"؛ فهو الكفيل بتحديد آثار تدني المتغيرات الأخرى وحصرها خارج أسوار النشاط التشغيلي للمنشأة. وثبتت هذه المقارنة الرقمية الصارمة أن التحول نحو هياكل الأوقاف التجارية المحكمة أو الصناديق الانتمائية الهادفة ليس مجرد خيار تنظيمي تكميلي، بل هو شرط بنيوي حتمي للانتقال بالمنشأة من الفضاء العاطفي المرتبط بالأفراد إلى الفضاء المؤسسي العابر للأجيال والقرون.

النتائج

بناءً على الأطروحة النظرية المتقدمة والنمذجة الرياضية القائمة على منطق الحلقة الأضعف ودالة الحد الأدنى، يمكن صياغة نتائج تفصيلية وشاملة على النحو التالي:

١. أثبتت الدراسة بالبرهان الرياضي والمفهومي أن استدامة المنشآت العائلية لا تخضع للمنطق الجمعي التراكمي؛ فالكفاءة التشغيلية الفائقة في جانب الإدارة، أو الملاءة المالية الضخمة في جانب الملكية، لا يمكنها تعويض الغياب أو الضعف الحاد في المتغيرات الأخرى. إن دالة الحد الأدنى ($\min$) أصلت علمياً لحقيقة أن بقاء المنشأة محكوم بأكثر حلقاتها هشاشة، وليس بمتوسط نجاحاتها.
٢. خلصت الدراسة إلى أن إدماج "قفل الأصول المؤسسي" (L) كقوة رابعة مستقلة يُمثّل الأداة التفسيرية والسباق القانوني الحقيقي لعزل الأصول الإنتاجية للمنشأة عن الهشاشة البيولوجية والتقلبات المزاجية للأفراد. وتعمل هذه القوة كقيد هيكلي صارم يجرّد الورثة من القدرة القانونية على تسييل أو تفتيت الكتلة الرأسمالية الحرجة تحت وطأة الرغبات الاستهلاكية المؤقتة.
٣. أظهرت النتائج العجز التفسيري والتطبيقي للحلول التقليدية غير الملزمة (كالمواثيق العائلية والمجالس الودية)؛ إذ سرعان ما تتهاوى هذه الأطر اللينة عند أول مواجهة مع نزاع قضائي حاد بين الأجنحة المتنافسة في الأجيال المتقدمة، مما يؤكد أن الاستدامة تتطلب قيداً بنيوياً إلزامياً ينقل القوة التصويتية وأسهم السيطرة إلى نطاق مؤسسي مستقل.
٤. أثبت التحليل المقارن للأنماط الحوكمية أن نمط "الوقف من غير الملاك" يوفر الحماية الأمثل للقرار الاستثماري والديمومة المؤسسية. ويرجع ذلك إلى قدرته على إحداث فصل هيكلي صارم ومطلق بين ملكية السيطرة والإدارة التنفيذية، مما يقضي على تكاليف النزاعات الأسرية، ويسمح باستقطاب كفاءات مهنية وفق معايير الجدارة المطلقة بعيداً عن المحسوبية الأسرية.
٥. نجحت الدراسة في تحرير مفهوم "الوقف" من السياق الوعظي أو الخيري الربيعي الضيق، وإعادة تأصيله كألية قانونية واقتصادية كونية لحبس الأصول. وأثبتت الدراسة وجود تطابق بنيوي كامل بين الوقف التجاري المعاصر وأرقى النماذج الانتمائية والمؤسسات الصناعية المستدامة في شمال أوروبا وأمريكا.
٦. يُقدّم مؤشر استدامة المنشأة العائلية عبر الأجيال ($FESI$) أداة تنبؤية وتشخيصية عالية الدقة لصناع القرار والمحكمين؛ حيث يمتلك القدرة على تحديد بؤر الفشل الكامنة ولحظات الهشاشة الاستراتيجية قبل وقوعها في صلب الكيانات الاقتصادية الكبرى، بناءً على رصد وتحديد المتغير التجاري أو العائلي الأضعف في السلسلة الحوكمية.

٧. أوضحت النتائج أن مرحلة انتقال القيادة والملكية لا ينبغي اختزالها كحدث إجرائي جامد لنقل السلطة، بل هي فرصة استراتيجية كبرى تتيح للمنشأة إعادة هندسة "نموذج العمل التجاري" بالكامل ليتوافق مع الاقتصاد المعرفي والرقمنة؛ شريطة وجود "القوة الرابعة" التي تحمي الكيان من التفتت وتؤمن التدفق السلس للقيادات الواعدة خلال فترة التحول.

الخاتمة

برز دور الدراسة الحالية في إحداث نقلة نوعية والارتقاء بالبناء النظري لحقل الشركات العائلية عبر صياغة إطار "القوة الرابعة" المستند إلى منطق الحلقة الأضعف واللاتعويضية. ومن خلال تفكيك النماذج التقليدية السائدة وتصنيف الأنماط الحوكمية العالمية، برهنت الدراسة على أن استدامة الثروات العابرة للأجيال لا تتطلب مجرد إدارة كفؤة أو ملاءة مالية، بل تستلزم قياداً هيكلياً صارماً يحمي النواة الاستثمارية من التفتت البيولوجي والقضائي. إن هذا التأصيل الرياضي والمفهومي ينقل الحقل من النظرة الوصفية الساكنة إلى آفاق تفسيرية سببية تمتلك قدرة عالية على التنبؤ ببؤر الفشل الهيكلي وتشخيص مكان الهشاشة التنظيمية في كبرى الكيانات الاقتصادية.

وفي هذا السياق، يُمثل تحرير مفهوم الوقف من طابعه المحلي والخيري التقليدي، وإعادة دمجه كآلية قانونية واقتصادية كونية لحبس الأصول، قفزة معرفية أصيلة تمنح هذا العمل القدرة على المنافسة الأكاديمية الدولية. لقد أثبت البحث أن الوقف التجاري يلتقي بنموياً مع أعقد النماذج الائتمانية والمؤسسات الهادفة العالمية، مما يفتح آفاقاً بحثية واعدة ترفد الفكر الاستراتيجي المعاصر. وبذلك، لا يقف هذا الإطار عند حدود تقديم النصح والإرشاد، بل يضع لبنة متينة في الإرث الإنساني المعني بمأسسة الموارد وحمايتها، صوناً للمنشآت العائلية باعتبارها النواة الصلبة والعمود الفقري للاقتصاد العالمي وعاملاً أساسياً في استقراره ونموه المستدام.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

١. الدعوة إلى تبني مؤشر استدامة المنشأة العائلية عبر الأجيال (FESI) المطروح في هذا البحث، وإخضاعه للاختبار والقياس الإحصائي المقارن عبر بيانات اقتصادية وثقافية متنوعة لتحديد الفروق التشغيلية بدقة.
٢. التوقف الفوري عن الاعتماد الحصري على الموائيق العائلية الشفهية أو الودية، والتحول نحو هندسة مؤسسية وقانونية ملزمة تضمن بقاء الكتلة الرأسمالية الحرجة للمنشأة موحدة وغير قابلة للتفتت.
٣. تبني نموذج "الوقف من غير الملاك" كخيار استراتيجي متقدم يُعنى بالفصل الصارم بين السيطرة التملكية والإدارة التنفيذية، مما يضمن تحييد النزاعات الأسرية واستقطاب الكفاءات القيادية بناءً على الجدارة.
٤. تطوير الأنظمة واللوائح القانونية الحاضنة للأوقاف التجارية والتركات الهادفة، بما يمنح مرونة عالية في الحوكمة الاستثمارية لمجالس النظار، ويحمي الأصول الإنتاجية من قرارات التصفية القضائية المفاجئة.
٥. صياغة برامج نظامية وممنهجة لتأهيل ونقل المعرفة الضمنية ورأس المال الفكري إلى قادة الجيل القادم (الخلف)، بهدف ردم الفجوة المعرفية وتفاذي الأزمات التنظيمية الناجمة عن غياب جيل التأسيس (السلف).
٦. استغلال مرحلة تعاقب الأجيال كفرصة هيكلية لإعادة ابتكار وتطوير نموذج العمل التجاري للمنشأة، وربطه بآليات قفل الأصول الرقمية والمعرفية لضمان استجابتها للمتغيرات الاقتصادية الحديثة.

المراجع

- Abaddi, S. (2025). A new era of succession planning in family businesses. Management & Sustainability: An Arab Review, 4(4), 651-674.
- Aldowaian, A. B. F. (2024). Sustainability of family businesses across generations: Tata trusts as a model (2nd ed.). Moqarabah for Publishing and Distribution.

- Aldowaian, A. B. F. (2024). Waqf and its impact on the sustainability of family businesses. Takween Center for Studies and Research.
- Bang, N. P., Samara, G., Basco, R., Calabrò, A., Cheng, J., Díaz-Matajira, L., & James, A. E. (2022). Family firms across the world: succession and governance in a disruptive era. In *Family Business Case Studies Across the World* (pp. 1-9). Edward Elgar Publishing.
- Chen, J., Zhou, F., He, Z., & Fu, H. (2020). Second-generation succession and the financialization of assets: an empirical study of Chinese family firms. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(14), 3294-3319.
- Cheng, J., Díaz-Matajira, L., Bang, N. P., Basco, R., Calabrò, A., James, A. E., & Samara, G. (Eds.). (2022). *Family business case studies across the world: succession and governance in a disruptive era*. Edward Elgar Publishing.
- de Groote, J. K., & Kammerlander, N. (2023). Breaking with the past to face the future? Organizational path dependence in family businesses. *Organization Studies*, 44(5), 713-737.
- Discua Cruz, A., & Hamilton, E. (2022). Death and entrepreneuring in family businesses: a complexity and stewardship perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 34(7-8), 603-629.
- Ge, B., & Campopiano, G. (2022). Knowledge management in family business succession: Current trends and future directions. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 326-349.
- Giménez, E. L., & Novo, J. A. (2020). A theory of succession in family firms. *Journal of Family and Economic Issues*, 41(1), 96-120.
- Gimenez-Jimenez, D., Edelman, L. F., Minola, T., Calabrò, A., & Cassia, L. (2021). An intergeneration solidarity perspective on succession intentions in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 740-766.
- Howorth, C., & Robinson, N. (2020). *Family business*. Routledge.
- Lee, J., Shin, H., & Yun, H. (2023). Family Feud: Succession Tournaments and Risk-Taking in Family Firms. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 52(3), 324-353.
- Li, W., Wang, Y., & Cao, L. (2023). Identities of the incumbent and the successor in the family business succession: Review and prospects. *Frontiers in psychology*, 14, 1062829.
- Magrelli, V., Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2022). Generational brokerage: An intersubjective perspective on managing temporal orientations in family firm succession. *Strategic Organization*, 20(1), 164-199.
- Mateen, A., Hussain, B., Shaeen, N., Rehman, A., Hussain, A., & Tajuddin, F. (2026). The Impact of Legal Resource Factors on Social Entrepreneurship. *Journal of Management Science Research Review*, 5(1), 495-511.

- Mura, L. (2020). Succession and generational change in family business. Proceedings of the RELIK2020 Reproduction of Human Capital—Mutual Links and Connections, Prague, Czechia, 5-6.
- Neri-Castracane, G. (2022). The governance patterns of social enterprises: Two proposals to reconcile the US and European approaches. In *The international handbook of social enterprise law: Benefit corporations and other purpose-driven companies* (pp. 47-75). Cham: Springer International Publishing.
- Neusser, C. (2025). Ecological succession as a model for family business transitions: Integrating organizational ecology with succession-based governance in multigenerational enterprises. *Journal of Family Business Strategy*, 16(4), 100698.
- Ng, H. C., Tan, J. D., Sugiarto, S., Widjaja, A. W., & Pramono, R. (2021). Too big to fail: Succession challenge in large family businesses. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 199-206.
- Nwuke, O., Nwoye, C., & Onoyima, N. (2020). Family businesses, succession and survival strategies. In *Indigenous African Enterprise* (Vol. 26, pp. 59-71). Emerald Publishing Limited.
- Orole, F., McKenna, B., & Härtel, C. (2026). Succession without structure: A multilevel study of family business transition in Sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Management*, 16(1), 232-251.
- Ouiakoub, M., & Poulain-Rehm, T. (2025). Succession in family businesses: an opportunity to change the business model. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 54(1), 98-129.
- Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2026). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*, 16(1), 148-165.
- Prasad, G., & Roy, A. (2026). Resilience in crisis: A systematic review of family business literatures. *Management Review Quarterly*, 76(1), 91-126.
- Sacchetti, S., Borzaga, C., & Tortia, E. C. (2023, July). The institutions of livelihood and social enterprise systems. In *Forum for Social Economics* (Vol. 52, No. 3, pp. 282-297). Routledge.
- Soluk, J. (2022). Organisations' resources and external shocks: Exploring digital innovation in family firms. *Industry and Innovation*, 29(6), 792-824.
- Tang, J. K. K., & Hussin, W. S. (2026). Next-generation leadership development: a management succession perspective. *Journal of Family Business Management*, 16(1), 5-21.
- Tao, P., & Mähönen, J. (2026). The Asset Lock: Its Role in the Governance of Social Enterprises. *European Business Law Review*, 37(1).

-
- Zapata-Cantu, L., Sanguino, R., Barroso, A., & Nicola-Gavrilă, L. (2023). Family business adapting a new digital-based economy: opportunities and challenges for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(1), 408-425.
 - Zhang, F., & Kennedy, H. (2025). Sustainability challenges for social enterprises in cultural and creative sectors-A case study of IMPACD CIC. *City, Culture and Society*, 43, 100676.