# تعارض المصالح في المنشآت العائلية:
# التحديات التنظيمية وسبل المعالجة

مقال مستند إلى بحث مقدّم ضمن المسابقة البحثية للطلبة التي نظمها المركز بالتعاون مع جامعة الملك خالد و برعاية من جمعية ثراء

لمى حسن المحسني

## مقدمة

يشكّل تعارض المصالح أحد التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تواجه المنشآت العائلية، نظراً لخصوصية هذا النوع من الكيانات الاقتصادية التي تتداخل فيها العلاقات الأسرية مع الأدوار الإدارية والمصالح التجارية، ففي كثير من الحالات يجتمع عنصر الملكية والإدارة داخل الإطار العائلي نفسه، الأمر الذي قد يخلق بيئة تتقاطع فيها الاعتبارات العائلية مع متطلبات الإدارة المهنية واتخاذ القرار المؤسسي، وهو ما قد ينعكس على طبيعة القرارات الإدارية ومستوى الحوكمة داخل المنشأة.

ويظهر تعارض المصالح عندما تتداخل المصلحة الشخصية للفرد مع مسؤولياته المهنية أو الوظيفية داخل الشركة، بما قد يؤثر في موضوعية القرارات أو يحدّ من قدرتها على تحقيق المصلحة العامة للمنشأة. وتزداد احتمالية بروز هذه الحالات في المنشآت العائلية نتيجة طبيعة العلاقات القائمة بين أفراد العائلة المالكة، وما قد يصاحبها من تداخل في الأدوار أو تعدد في المصالح، خصوصاً في الحالات التي لا تتوافر فيها أطر تنظيمية واضحة تنظم العلاقة بين العائلة وإدارة الأعمال.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وما يصاحبها من اهتمام متزايد بتعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية، تبرز أهمية التعامل مع ظاهرة تعارض المصالح داخل المنشآت العائلية بوصفها أحد الجوانب التي قد تؤثر في كفاءة الإدارة واستدامة الأعمال على المدى الطويل، إذ تسهم المعالجة المؤسسية لهذه الظاهرة في تعزيز الشفافية، وترسيخ مبادئ العدالة في اتخاذ القرار، ودعم الثقة بين أفراد العائلة المالكة وبقية أصحاب المصلحة.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الطرح مفهوم تعارض المصالح في المنشآت العائلية، من خلال استعراض أبعاده التنظيمية والإدارية، وتحليل أبرز صوره وآثاره المحتملة، إضافة إلى تسليط الضوء على عدد من الآليات التنظيمية والحوكمية التي يمكن أن تسهم في الحد من هذه الظاهرة وتعزيز كفاءة إدارة المنشآت العائلية واستدامتها

إن الآراء الواردة في هذا المقال تعبّر عن وجهة نظر كاتبه، ولا تمثل بالضرورة رأي المركز الوطني للمنشآت العائلية، ولا يتحمّل المركز أي مسؤولية عن استخدام المحتوى أو الاعتماد عليه، ويستند المقال إلى بحث تخرّج أكاديمي.

## مفهوم تعارض المصالح

يقصد بتعارض المصالح الحالة التي تتداخل فيها المصلحة الشخصية للفرد مع واجباته أو مسؤولياته المهنية، بحيث قد يؤثر هذا التداخل في موضوعية القرار أو حياد الشخص المسؤول عن اتخاذه.

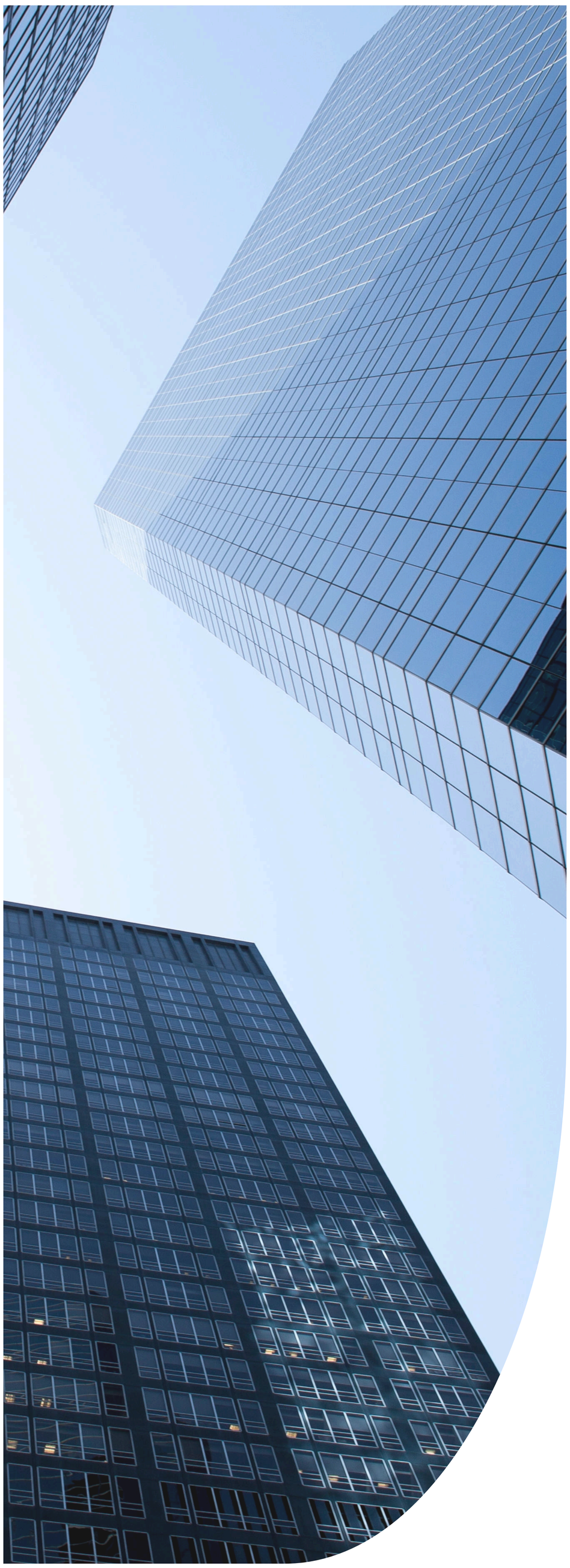
ويظهر تعارض المصالح عندما تكون للفرد مصلحة خاصة قد تدفعه إلى اتخاذ قرار يحقق منفعة شخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة أو الشركة.

وفي السياق القانوني يُعد تعارض المصالح من الحالات التي قد تؤثر في التزام المديرين وأعضاء مجالس الإدارة بواجباتهم تجاه الشركة، خصوصًا فيما يتعلق بواجب الأمانة والولاء.

ولهذا تحرص الأنظمة الحديثة على وضع ضوابط واضحة للحد من هذه الحالات، مثل إلزام المسؤولين بالإفصاح عن مصالحهم الشخصية أو منعهم من المشاركة في القرارات التي ترتبط بتلك المصالح.

وقد يأخذ تعارض المصالح عدة صور؛ فقد يكون تعارضًا فعليًا عندما تكون المصلحة الشخصية واضحة ومباشرة، وقد يكون تعارضًا محتملًا عندما توجد إمكانية لظهور التعارض في المستقبل، كما قد يكون تعارضًا ظاهريًا عندما يبدو للآخرين أن هناك تعارضًا في المصالح حتى وإن لم يكن موجودًا فعليًا.

وتُعد هذه الحالات جميعها محل اهتمام في إطار الحوكمة المؤسسية، لأنها قد تؤثر في الثقة داخل المؤسسة وفي سلامة القرارات الإدارية.

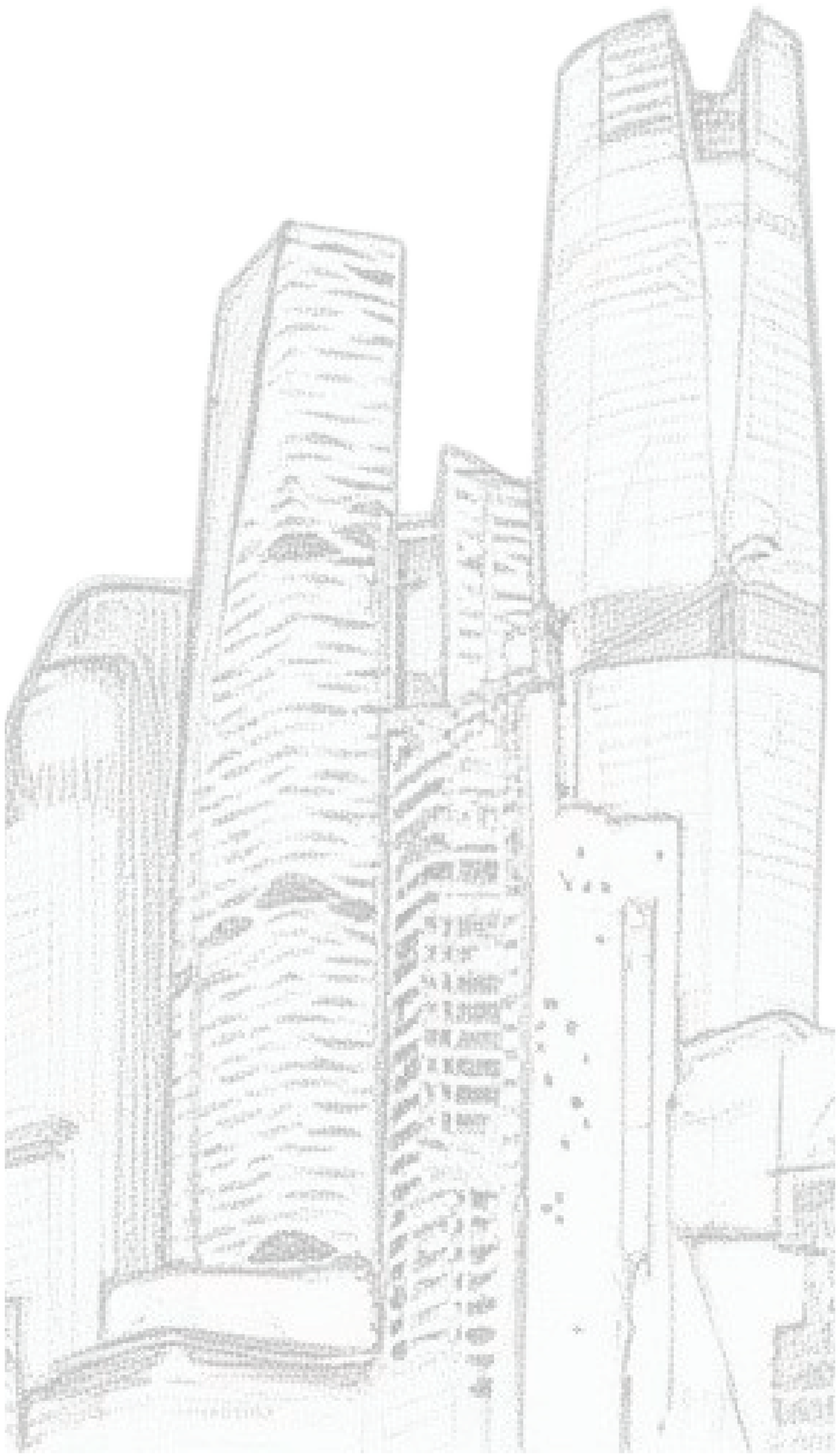


## خصوصية تعارض المصالح في المنشآت العائلية

تختلف المنشآت العائلية عن غيرها من الشركات في عدة جوانب، أبرزها أن الملكية والإدارة غالبًا ما تكونان بيد أفراد العائلة نفسها. ففي كثير من الحالات يجمع الشخص بين صفته مالكًا للشركة أو شريكًا فيها وبين كونه عضوًا في الإدارة أو مسؤولًا عن اتخاذ القرارات التنفيذية.

هذا التداخل بين الملكية والإدارة قد يؤدي إلى زيادة احتمالات تعارض المصالح، خاصة عندما تختلط الاعتبارات العائلية بالاعتبارات المهنية. فعلى سبيل المثال قد يُفضَّل أحد أفراد العائلة في التوظيف أو الترقية أو منح بعض الامتيازات، حتى وإن لم يكن ذلك قائمًا على معايير الكفاءة المهنية.

كما قد تنشأ حالات أخرى من التعارض عندما يكون لأحد أفراد العائلة مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في عقود أو معاملات مرتبطة بالشركة. فعلى سبيل المثال، قد يظهر تعارض المصالح عندما يشارك أحد أفراد العائلة في اتخاذ قرار يتعلق بعقد بين الشركة ومنشأة يملكها أو يشارك فيها.



## البعد العائلي للنزاع

تكتسب حالات تعارض المصالح في المنشآت العائلية خصوصية إضافية، لأن النزاع فيها لا يقتصر على الجانب التجاري أو الإداري فحسب، بل قد يمتد إلى العلاقات الأسرية ذاتها.

فالنزاعات داخل الشركات العائلية قد تتحول أحيانًا إلى خلافات بين أفراد العائلة، مما يزيد من تعقيد معالجتها ويؤثر في استقرار الشركة على المدى الطويل.

ولهذا السبب فإن إدارة تعارض المصالح في المنشآت العائلية تتطلب مزيجًا من الأدوات القانونية والتنظيمية، إضافة إلى وجود أطر واضحة لتنظيم العلاقة بين العائلة والمنشأة.

## صور تعارض المصالح في الشركات العائلية

يمكن ملاحظة تعارض المصالح في الشركات العائلية من خلال عدد من الممارسات العملية التي قد تظهر في بيئة العمل اليومية.

ومن أبرز هذه الصور قيام بعض أفراد العائلة بإبرام عقود أو معاملات تجارية بين الشركة وجهات أو منشآت يملكونها أو يشاركون فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، الأمر الذي قد يثير تساؤلات حول مدى حياد القرار الإداري ومدى تحقيقه للمصلحة العامة للشركة.

كما قد يظهر تعارض المصالح في بعض الحالات عند استخدام موارد الشركة أو معلوماتها لتحقيق منافع شخصية أو مصالح خاصة لا ترتبط مباشرة بأهداف المنشأة.

وقد تتجلى هذه الظاهرة أيضًا في تفضيل بعض أفراد العائلة في التوظيف أو الترقية أو منح الامتيازات الوظيفية دون الاعتماد على معايير الكفاءة المهنية أو الاحتياجات الفعلية للعمل.

وفي سياقات أخرى قد يمتد تعارض المصالح إلى التأثير في القرارات الاستثمارية أو المالية داخل الشركة، بحيث يتم توجيه بعض القرارات بما يحقق مصالح شخصية لفئة من المالكين أو المديرين على حساب المصلحة العامة للمنشأة.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذه الحالات لا تكون دائمًا ناتجة عن نية للإضرار بالشركة، بل قد تنشأ في كثير من الأحيان نتيجة غياب السياسات التنظيمية الواضحة أو ضعف ممارسات الحوكمة داخل المنشآت العائلية.

## آثار تعارض المصالح على استقرار المنشأة

قد يؤدي تعارض المصالح داخل المنشآت العائلية إلى مجموعة من الآثار السلبية التي قد تنعكس على استقرار الشركة وأدائها على المدى الطويل.

ومن أبرز هذه الآثار تراجع مستوى الثقة بين الشركاء وأفراد العائلة، إذ قد يشعر بعض الأطراف بأن القرارات الإدارية أو المالية لا تقوم على أسس موضوعية، وإنما تتأثر بالمصالح الشخصية لبعض الأفراد.

كما قد يسهم تعارض المصالح في اتخاذ قرارات غير متوازنة أو غير مدروسة بالشكل الكافي، الأمر الذي قد ينعكس سلبًا على الأداء المالي للشركة وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي بعض الحالات قد يؤدي استمرار هذه الممارسات إلى تصاعد النزاعات بين أفراد العائلة أو بين الشركاء داخل الشركة، وقد تتطور هذه الخلافات إلى نزاعات قانونية تؤثر في سمعة المنشأة واستقرارها.

ولا يقتصر أثر تعارض المصالح على داخل الشركة فحسب، بل قد يمتد إلى علاقتها بالمستثمرين أو الشركاء الخارجيين، حيث قد يؤدي ضعف الشفافية أو غياب الحوكمة الواضحة إلى تراجع مستوى الثقة في إدارة الشركة.

كما أن استمرار هذه الحالات دون معالجة قد يضعف قدرة المنشأة على الاستمرار والنمو، خاصة في المراحل الحساسة مثل انتقال الإدارة أو الملكية بين الأجيال داخل العائلة.

## الإطار التنظيمي لمعالجة تعارض المصالح

اهتمت الأنظمة الحديثة بتنظيم مسألة تعارض المصالح داخل الشركات، ومن ذلك نظام الشركات في المملكة العربية السعودية الذي وضع مجموعة من الضوابط الهادفة إلى تعزيز الشفافية ومنع إساءة استخدام السلطة داخل الشركات.

ومن أبرز هذه الضوابط إلزام المديرين وأعضاء مجالس الإدارة بالإفصاح عن أي مصلحة شخصية قد تتعارض مع مصلحة الشركة، ومنعهم من إبرام بعض العقود أو التعاملات مع الشركة إلا وفق ضوابط محددة تهدف إلى حماية مصالح الشركاء وتعزيز الثقة في إدارة الشركات.

وتسهم هذه الضوابط في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية، وضمان أن تكون القرارات الإدارية قائمة على تحقيق المصلحة العامة للمنشأة وليس المصالح الفردية.

## آليات الحد من تعارض المصالح

يمكن للمنشآت العائلية تبني مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تسهم في الحد من تعارض المصالح وتعزيز الحوكمة المؤسسية داخل الشركة، بما يساعد على تحقيق قدر أكبر من الشفافية والموضوعية في اتخاذ القرارات. ومن أبرز هذه الآليات ما يأتي:

### الميثاق العائلي

يعد الميثاق العائلي من الأدوات التنظيمية المهمة في الشركات العائلية، حيث يسهم في تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة المالكة للشركة، وتحديد حقوقهم وواجباتهم، ووضع إطار واضح لآليات اتخاذ القرار داخل المنشأة.

كما يساعد الميثاق العائلي في تقليل احتمالات الخلاف بين أفراد العائلة من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات وتعزيز مبادئ العدالة والشفافية في إدارة الشركة.

### تعزيز دور مجلس الإدارة

وجود مجلس إدارة فعال يتمتع بدرجة مناسبة من الاستقلالية يسهم في تعزيز الرقابة على القرارات الإدارية والمالية داخل الشركة.

كما أن إشراك أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة يساعد على تحقيق قدر أكبر من الحياد والموضوعية في القرارات الاستراتيجية، ويحد من تأثير المصالح الشخصية في عملية صنع القرار.

### سياسات الإفصاح والشفافية

تمثل سياسات الإفصاح عن المصالح الشخصية أحد أهم الأدوات للحد من تعارض المصالح داخل الشركات، إذ يسهم الإفصاح المبكر عن أي مصلحة شخصية قد تكون مرتبطة بقرارات الشركة في تعزيز الشفافية ومنع تضارب المصالح.

كما تساعد هذه السياسات في تمكين مجلس الإدارة أو الجهات الرقابية داخل الشركة من تقييم القرارات بصورة أكثر موضوعية.

### تعزيز الطابع المؤسسي للشركة

يسهم تعزيز الطابع المؤسسي في إدارة الشركات العائلية في الحد من تعارض المصالح، وذلك من خلال اعتماد سياسات وإجراءات تنظيمية واضحة تحكم عملية اتخاذ القرار داخل الشركة.

فكلما كانت القرارات قائمة على قواعد تنظيمية محددة ومعايير مهنية واضحة، زادت قدرة المنشآت العائلية على تحقيق الاستقرار والاستمرار في النمو ونقل أعمالها بنجاح عبر الأجيال.

## النتائج

يمكن استخلاص عدد من النتائج الرئيسة من خلال تحليل ظاهرة تعارض المصالح في المنشآت العائلية. إذ يتبين أن تعارض المصالح يعد من التحديات التنظيمية البارزة التي قد تواجه هذا النوع من الشركات، وذلك نتيجة التداخل القائم بين العلاقات الأسرية والمصالح التجارية داخل المنشأة.

كما تشير النتائج إلى أن تداخل الملكية والإدارة في الشركات العائلية يسهم في زيادة احتمالية ظهور حالات تعارض المصالح، نظرًا لمشاركة أفراد العائلة في مواقع اتخاذ القرار الإداري والمالي داخل الشركة.

وفي ظل غياب الأطر التنظيمية الواضحة، مثل سياسات الإفصاح وممارسات الحوكمة المؤسسية، قد تتفاقم هذه الحالات وتؤثر في موضوعية القرارات الإدارية وفي كفاءة إدارة الشركة.

وتبرز النتائج كذلك أهمية إدارة تعارض المصالح بوصفها أحد العناصر الأساسية في تعزيز استدامة الشركات العائلية، إذ تسهم ممارسات الحوكمة الفاعلة في الحد من تأثير المصالح الشخصية في القرارات الإدارية، وتعزز قدرة هذه الشركات على الحفاظ على استقرارها المؤسسي والانتقال بأعمالها بنجاح بين الأجيال.

## التوصيات

- الاستفادة من البرامج والمبادرات المتخصصة التي يقدمها المركز الوطني للمنشآت العائلية، بما يسهم في تطوير المواثيق العائلية، وتعزيز ممارسات الحوكمة، وتقديم الاستشارات لمعالجة حالات تعارض المصالح.
- ينبغي على المنشآت العائلية تطوير سياسات مؤسسية مكتوبة تنظم حالات تعارض المصالح، بحيث تتضمن تعريفًا واضحًا للحالات المحتملة وآليات الإفصاح عنها وإجراءات التعامل معها، بما يسهم في تعزيز الشفافية والحد من تأثير المصالح الشخصية في القرارات الإدارية والمالية.
- تطبيق آلية دورية تلزم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأفراد العائلة المشاركين في إدارة الشركة بالإفصاح عن أي مصالح تجارية أو استثمارات قد ترتبط بقرارات الشركة، بما يمكّن الجهات المختصة داخل المنشأة من رصد حالات التعارض المحتملة ومعالجتها بصورة مؤسسية مبكرة.
- العمل على تعزيز دور مجلس الإدارة من خلال إشراك أعضاء مستقلين يتمتعون بالخبرة والكفاءة، بما يدعم الحياد والموضوعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويسهم في الحد من تأثير الاعتبارات الشخصية أو العائلية في إدارة الشركة.
- يساعد الميثاق العائلي في تحديد الأدوار والمسؤوليات بين أفراد العائلة المالكة للشركة، وتنظيم العلاقة بين الملكية والإدارة، ووضع قواعد واضحة لاتخاذ القرارات، بما يقلل من احتمالات النزاعات المرتبطة بتعارض المصالح.
- وضع ضوابط وإجراءات واضحة للمعاملات التي قد تتم بين الشركة وأفراد العائلة أو الجهات المرتبطة بهم، بما يضمن أن تتم هذه التعاملات وفق معايير عادلة وشفافة تراعي مصلحة المنشأة وتحد من احتمالات تعارض المصالح.

المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

info@ncfb.org.sa

ncfb.sa

ncfb.sa

جميع الحقوق محفوظة © المركز الوطني للمنشآت العائلية.