

حوكمة القرارات واستدامة الأجيال في المنشآت العائلية

د. محمد جاسر الرياعي
نائب رئيس جمعية دعم اتخاذ القرار

تبدأ المنشآت العائلية بحلم وطموح، وتنمو بالعمل والخبرة وتراكم التجارب، لكن استمرارها عبر الأجيال يتطلب أكثر من نجاح النشاط التجاري؛ إذ يحتاج إلى منظومة مؤسسية قادرة على تنظيم القرارات، وتحديد الأدوار والصلاحيات، وتحقيق التوازن بين متطلبات العائلة والعمل والملكية، وإعداد الأجيال القادمة لتحمل مسؤولية الاستمرار.

وتبرز الحوكمة المؤسسية بوصفها إحدى الركائز الأساسية لاستدامة المنشآت العائلية، من خلال الانتقال من الاعتماد على الأشخاص إلى بناء منظومة واضحة لصناعة القرار وتنظيم العلاقة بين أفراد العائلة والمنشأة، بما يدعم قدرتها على التعامل مع النمو وتعدد الملاك وانتقال القيادة.

ومن هنا يبرز السؤال الأهم: كيف تنتقل المنشأة من مركزية المؤسس إلى مؤسسة قادرة على الاستمرار؟

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.

من مركزية المؤسس إلى الحوكمة المؤسسية

في مرحلة التأسيس، غالبًا ما تتركز معظم القرارات في يد المؤسس؛ فهو المدير والمالك والمحاسب، ويتمتع بمرونة عالية وسرعة في اتخاذ القرار، إلا أن هذا النموذج يرتبط في الوقت ذاته بمخاطر ناتجة عن الاعتماد الكبير على شخص واحد.

ومع دخول الجيل الثاني وشراكة الأشقاء، تبدأ الحاجة إلى تقاسم الصلاحيات وتوزيع المهام، وتظهر تحديات جديدة تتعلق بالتنسيق الإدارى وآليات اتخاذ القرار.

ومع انتقال المنشأة إلى مرحلة تحالف أبناء العمومة في الجيل الثالث، تزداد تعقيدات الإدارة وتعدد الملاك، وتصبح الحوكمة والمجالس المؤسسية أكثر أهمية لتنظيم العلاقة بين الملكية والإدارة وضمان استمرارية القرار.

مراحل تطور آلية اتخاذ القرار



ومع انتقال المنشأة بين الأجيال، تتزايد الحاجة إلى توزيع الصلاحيات، خصوصًا مع استمرار ارتباط المنشأة بشخص المؤسس وصعوبة التفويض وعودة القرارات إليه رغم اتساعها وتعدد أصحاب الصلاحية.

ويزداد التحدي مع تداخل اعتبارات العائلة، كالمساواة والمحافظة على الروابط، مع متطلبات الإدارة المؤسسية القائمة على الكفاءة والجدارة والأداء والمخاطر المدروسة.

وتساعد مصفوفة الصلاحيات (DOA) على تنظيم هذا التداخل من خلال تحديد أدوار التوصية والمراجعة والاعتماد والتنفيذ، وتنظيم الصلاحيات المالية والإدارية والتنظيمية، بما يفصل بين سلطة المالك ومسؤوليات الإدارة.

حالة تطبيقية: Reliance

تحديات حوكمة القرار بعد المؤسس

توضح تجربة مجموعة Reliance أهمية وجود ترتيبات واضحة للحوكمة وانتقال المسؤوليات في المنشآت العائلية.

فبعد وفاة ديروبهاي أمباني، مؤسس المجموعة، دون وجود وصية واضحة، نشأ خلاف بين نجليه موكيش وأنيل أمباني حول إدارة الأعمال واتجاهاتها.

وتدخلت الوساطة العائلية في محاولة لمعالجة الخلاف، وانتهى الأمر في عام 2005 إلى تقسيم قطاعات المجموعة بين الشقيقين؛ حيث آلت إلى موكيش قطاعات النفط والغاز والبتروكيماويات والتكرير والتصنيع، بينما تولى أنيل قطاعات الكهرباء والاتصالات والخدمات المالية.

وتكشف هذه الحالة أهمية أن تكون قواعد انتقال الملكية والسلطة وآليات اتخاذ القرار واضحة قبل ظهور الخلافات، وأن ترتبط استدامة المنشأة بمنظومة مؤسسية لا تعتمد على الترتيبات الشخصية وحدها.

تنظيم العلاقة بين العائلة والعمل والملكية

تتميز المنشآت العائلية بتداخل ثلاثة أبعاد رئيسية: العائلة، والعمل والإدارة، والملكية. ولكل دائرة أهدافها وأولوياتها؛ فالعائلة تهتم بالانتماء والروابط والتماسك، بينما تركز الإدارة على الكفاءة والأداء والنمو، في حين ترتبط الملكية برأس المال والعائد وتنمية الثروة.



ويصبح تحقيق التوازن بين هذه الدوائر أكثر أهمية مع اتساع قاعدة أفراد العائلة وتعدد المساهمين وتنوع مصالحهم، وهو ما يجعل وجود إطار واضح ينظم العلاقة بينهم أمرًا أساسيًا.

وهنا يأتي ميثاق العائلة بوصفه دستورًا أخلاقيًا ومهنيًا يتم إعداده بالتوافق بين أفراد العائلة، ليحدد المبادئ والقواعد التي تنظم علاقتهم بالمنشأة والملكية.

ومن المهم أن يُكتب الميثاق في أوقات الاستقرار والرخاء، ليكون مرجعًا يمكن العودة إليه عند ظهور الخلافات أو الأزمات. ويمكن أن يتضمن رؤية العائلة وقيمها التأسيسية، وسياسات توظيف أفراد العائلة، ومتطلبات الخبرة والتأهيل، وسياسات توزيع الأرباح، إضافة إلى آليات متدرجة لحل النزاعات تبدأ بالحل الودي، ثم لجنة الحكماء، وصولًا إلى التحكيم الملزم.

ولا يكتمل تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة والمنشأة بوجود الميثاق وحده، بل يحتاج إلى هياكل واضحة تتولى أدوارًا مختلفة.

فتأتي جمعية العائلة بوصفها إطارًا أوسع يجمع أفراد العائلة العاملين وغير العاملين، وتهتم بالتواصل ونقل الإرث وتعزيز الانتماء المؤسسي.

أما مجلس العائلة فهو لجنة تمثل العائلة وتناقش القضايا والخلافات الأسرية بعيدًا عن قاعة مجلس الإدارة، كما يمكن أن يتولى الإشراف على تدريب وتطوير الجيل القادم.

ويأتي المكتب العائلي ككيان منفصل لإدارة الاستثمارات الخاصة والعقارات والأعمال الخيرية، بما يساعد على فصل هذه الأنشطة عن المخاطر التشغيلية المرتبطة بالشركة.

جمعية العائلة

تجمع واسع تشمل جميع أفراد العائلة (العاملين وغير العاملين بالشركة).
هدفه التواصل، نقل الإرث، وتعزيز الانتماء المؤسسي.

مجلس العائلة

لجنة منتخبة تمثل العائلة، تناقش الخلافات الأسرية خارج قاعة مجلس الإدارة، وتشرف على تدريب وتطوير الجيل القادم.

المكتب العائلي

كيان منفصل لإدارة الاستثمارات الخاصة، العقارات، والأعمال الخيرية بعيداً عن المخاطر التشغيلية للشركة.

حالة تطبيقية: عائلة موليز.. ميثاق يحافظ على تماسك الملكية

تقدم عائلة موليز نموذجًا على استخدام الأطر العائلية المنظمة للحفاظ على تماسك الملكية واستمرارية الأعمال. فقد تأسست رابطة فاميلي موليز (AFM) عام 1955 بواسطة ورثة لويس موليز، لتوفير إطار ينظم العلاقة بين أفراد العائلة وإدارة ملكيتهم في مجموعة من الأعمال، من بينها (Auchan) و (Decathlon).

ويضم الإطار العائلي عددًا كبيرًا من المساهمين، وتضع العائلة ضوابط تتعلق بالملكية والإدارة، من بينها عدم تولي أحد أفراد العائلة منصبًا إداريًا قبل إثبات كفاءته من خلال العمل في شركات خارجية، إلى جانب وضع ضوابط على انتقال الأسهم داخل العائلة.

كما ترتبط المنظومة بقيم تركز على التضامن والعمل الجماعي والمصلحة العامة، بما يعكس أهمية وجود قواعد مشتركة تساعد العائلة على الحفاظ على تماسكها بالتوازي مع إدارة ملكيتها وأعمالها.

حماية الأصول وهيكلة الملكية

لا تقتصر الحوكمة على تنظيم القرارات والعلاقات بين أفراد العائلة، بل تمتد إلى حماية الأصول وهيكلة الملكية بطريقة تقلل من انتقال المخاطر من نشاط إلى آخر.

ففي المنشآت غير المحوكمة قد تختلط الأصول العقارية والأموال الشخصية بالأنشطة التشغيلية، الأمر الذي يجعل المخاطر المرتبطة بالنشاط التجاري أكثر امتدادًا إلى ثروة العائلة.

ومن هنا تبرز أهمية الفصل بين الأصول ذات المخاطر التشغيلية العالية وبين الأصول الأكثر استقرارًا، مثل العقارات والاستثمارات، إلى جانب استخدام هياكل الملكية المناسبة، ومنها الشركة القابضة، لتكون مظلة قانونية تساعد على تنظيم ملكية الأصول والشركات التابعة.

ويمنح هذا الفصل العائلة قدرة أكبر على إدارة المخاطر، مع الحفاظ على وضوح العلاقة بين الأصول الشخصية، والاستثمارات العائلية، والأنشطة التشغيلية.

التعاقب وتأهيل الجيل القادم

لا يبدأ التعاقب عند مغادرة المؤسس أو انتقال القيادة رسميًا، بل يبدأ قبل ذلك بسنوات من خلال اكتشاف المواهب، وتقييم قدرات الجيل القادم، وإعداده بصورة تدريجية لتحمل المسؤوليات.

وتتدرج عملية التعاقب عبر ثلاث مراحل رئيسية:

الاكتشاف والتقييم

البدء المبكر في تحديد المواهب والشغف لدى أبناء الجيل القادم، وتقييم قدراتهم القيادية بموضوعية تامة.

التعليم والتأهيل

إعداد برامج تدريبية متخصصة، دراسة أكاديمية، والأهم: اكتساب خبرات عملية حقيقية قبل قيادة الشركة الأم.

التسليم التدريجي

تفويض الصلاحيات تدريجياً، وعمل الجيلين معاً لفترة انتقالية لضمان نقل المعرفة وشبكة العلاقات.

تبدأ المرحلة الأولى بالاكتشاف المبكر لمواهب أبناء الجيل القادم، والتعرف على قدراتهم وميولهم وتقييم استعدادهم للأدوار القيادية بصورة موضوعية.

ثم تأتي مرحلة التعليم والتأهيل من خلال البرامج التدريبية المتخصصة، والتعليم الأكاديمي، واكتساب الخبرات العملية.

ومن الممارسات التي تدعم هذه المرحلة عمل الأبناء خارج الشركة العائلية لعدة سنوات، بما يساعدهم على اكتساب الانضباط والخبرة وفهم بيئة العمل بعيدًا عن مظلة العائلة.

حالة تطبيقية: هيرميس

تأهيل الأجيال وحماية الإرث

تقدم تجربة (Hermès) مثالًا على أهمية الجمع بين تأهيل الأجيال وحماية الملكية العائلية.

ومع انتقال الملكية عبر أجيال متعددة ووجود عدد كبير من الورثة، واجهت العائلة تحديات تتعلق بالحفاظ على وحدة الملكية واستمرارية الأعمال.

وعندما برزت محاولة الاستحواذ من LVMH، ظهرت أهمية التنظيم الداخلي للعائلة وقدرتها على توحيد موقفها تجاه ملكيتها.

وأسهمت آليات التثقيف المستمر حول قيمة الإرث وخطط التعاقب في تعزيز وعي أفراد العائلة بمسؤوليتهم تجاه الملكية المشتركة.

كما أُنشئ كيان قانوني موحد H51 يجمع غالبية الأسهم والحد من إمكانية بيعها خارج العائلة، وتوحدت فروع العائلة الثلاثة:

(Dumas) و (Guerrand) و (Puech)، في مواجهة محاولة الاستحواذ.

وانتهت القضية بتسوية قانونية في عام 2014 أدت إلى تخفيض حصة LVMH وبقاء Hermès مستقلة، لتبرز التجربة أهمية الاستعداد المبكر، ووحدة العائلة، ووجود هياكل قانونية وملكية واضحة تحمي الإرث عبر الأجيال.

الحوكمة اليوم.. استدامة الغد

استدامة المنشآت العائلية لا تتحقق بقرار منفرد، وإنما من خلال منظومة متكاملة تبدأ بتنظيم صناعة القرار، وتمتد إلى وضع ميثاق واضح للعائلة، وإنشاء الهياكل المؤسسية المناسبة، وفصل الأصول وإدارة الملكية، والاستفادة من الممكنات النظامية، وصولًا إلى إعداد الجيل القادم وتسليم المسؤوليات بصورة تدريجية.

فالمنشأة التي تنجح في بناء هذه المنظومة تنتقل من الاعتماد على الأشخاص إلى الاعتماد على المؤسسات، ومن القرارات المرتبطة بمرحلة معينة إلى قواعد قادرة على الاستمرار مع تغير الأجيال.

وفي النهاية، لا يقتصر إرث المؤسس على ما بناه من أصول وأعمال، بل يمتد إلى القيم والمعرفة والثقافة المؤسسية التي يتركها للأجيال التالية.

ولذلك فإن قرار بناء الحوكمة والتخطيط للتعاقب وحماية الملكية اليوم يمثل جزءًا أساسيًا من مسؤولية الحفاظ على هذا الإرث واستدامته عبر الأجيال.

المركز الوطني للمنشآت العائلية

ncfb.sa