المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

سعفة
SAAFAH

آليات توظيف
المعايير الحوكمية والبيئية والاجتماعية (ESG) للمنشآت العائلية

إعداد: المركز الوطني للمنشآت العائلية و أ. جيهان هايد
متخصصة الحوكمة
في مؤسسة سعفة



مقدمة

تمر المنشآت العائلية السعودية بمرحلة مفصلية تتقاطع فيها تحولات الملكية والتعاقب القيادي مع تطور متطلبات الحوكمة والاستدامة، وتزايد توقعات المستثمرين وأصحاب المصلحة.

وفي ظل انتقال الأعمال بين الأجيال، لم تعد استمرارية المنشأة مرتبطة بانتقال الثروة والملكية فحسب، بل بقدرة العائلة على نقل القيم والغاية والهوية، وبناء منظومة مؤسسية قادرة على الحفاظ عليها وتطويرها عبر الزمن.

وفي هذا السياق، تبرز الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) كإطار عملي يساعد المنشآت العائلية على تحويل القيم والمبادئ التي طالما ارتبطت بهوية العائلة إلى سياسات وعمليات وممارسات قابلة للقياس والإفصاح والمساءلة، كما يرتبط هذا الإطار بصورة مباشرة بجاهزية المنشأة للتعاقب القيادي، وقدرتها على استقطاب الكفاءات، والوصول إلى رأس المال، وتعزيز الثقة لدى مختلف أصحاب المصلحة.

وينتقل هذا الطرح من تقديم المفاهيم إلى منظور تطبيقي، من خلال استعراض إطار الركائز الخمس: الغاية، والأفراد، والسياسات، والعمليات، والأداء، وربطه بالدوائر الثلاث للمنشأة العائلية: العائلة، والملكية، والمنشأة. كما يتناول الأبعاد التجارية والتشغيلية للحوكمة والاستدامة، ويقدم مسارًا عمليًا يمكن البدء به خلال 90 يومًا لبناء أساس مؤسسي أكثر وضوحًا واستدامة.

ويولي الطرح اهتمامًا خاصًا للسياق السعودي، من خلال إبراز العطاء العائلي والوقف باعتبارهما امتدادًا مؤسسيًا للقيم العائلية، وأدوات يمكن توظيفها لتعزيز التماسك، وحماية الإرث، ودعم الاستمرارية عبر الأجيال.

وفي جوهره، يطرح هذا المحتوى سؤالًا يتجاوز كيفية استمرار المنشأة إلى كيفية انتقال ما يجعلها جديرة بالاستمرار؛ من القيم والغاية والثقة إلى الهياكل والممارسات التي تضمن بقاءها فاعلة وقادرة على النمو عبر الأجيال.

تساهم المنشآت العائلية بأكثر من 60% من الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الخاص السعودي، وتوظف أكثر من نصف القوى العاملة في المملكة. وقد تأسست معظم هذه المنشآت في ستينيات القرن الماضي، وتدخل اليوم مرحلة «عقود التعاقب الجيلي»، وهي مرحلة ستشهد انتقالًا واسعًا للثروة والملكية بين الأجيال.

وكشفت دراسة مشتركة بين المركز الوطني للمنشآت العائلية وKPMG حول التعاقب الجيلي في المملكة أن نحو 60% من المنشآت العائلية لا تملك خطة تعاقب موثقة.

ويمثل ذلك تحديًا هيكليًا جوهريًا لاستمرارية المنشآت العائلية، في قطاع يُعد أحد الركائز الأساسية للقطاع الخاص السعودي وداعمًا رئيسيًا لمستهدفات رؤية السعودية 2030.

وفي الوقت نفسه، تتلاقى ثلاث قوى لتجعل من الحوكمة المتغير الحاسم خلال العقد المقبل:

- **تحول وطني**

جعلت رؤية السعودية 2030 الاستدامة أولوية وطنية، وليست إضافة اختيارية.

- **أسواق المال والتشريعات التنظيمية**

تواصل تداول السعودية وهيئة السوق المالية رفع معايير الإفصاح وتوقعاته المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، حيث أصدرت 94 شركة مدرجة تقارير استدامة في عام 2024، مقارنةً بـ81 شركة في عام 2023.

- **انتقال جيلي**

يتميز الجيل القادم من قادة المنشآت العائلية السعودية بالتأهيل والانفتاح على العالم والارتباط بالقيم، ويتطلع إلى قيادة شركات تعكس المعايير التي يؤمن بها. وتشير البيانات إلى أن 72% منهم عالميًا يتوقعون دمج معايير (ESG) في أعمالهم العائلية.

بالنسبة للمنشآت العائلية، لا تُعد معايير (ESG) مجرد ممارسة للامتثال التنظيمي، بل تمثل إطارًا حديثًا لترجمة الثقة، التي تُعد رأس المال التأسيسي لكل منشأة عائلية، إلى ممارسات واضحة يمكن للمستثمرين والجهات التنظيمية والكفاءات والمواهب، وحتى الجيل القادم من العائلة، تقييمها والاعتماد عليها.

- **تنتقل القيم فقط من خلال الحوكمة**

تنتقل الثروة بموجب المنح والوصية، أما القيم فلا تنتقل بذلك؛ بل تدوم وتستمر فقط عندما تُصاغ في ميثاق العائلة، وتُضمّن في لائحة عمل مجلس الإدارة، وتُعَزّز من خلال هياكل وصلاحيات صناعة القرار التي ترعاها العائلة معاً.

- **تنتمي ESG إلى جميع الدوائر الثلاث**

تتعامل معظم المنشآت العائلية مع معايير (ESG) باعتبارها قضية محصورة في «دائرة الشركة»؛ بينما لا تجد هذه المعايير جذورها الحقيقية في المؤسسات العائلية إلا عندما تتشارك في تبنيها ومسؤوليتها الدوائر الثلاث: العائلة، والملكية، والشركة.

- **العطاء العائلي والأوقاف هما البنية التحتية للحوكمة، وليسا مجرد عمل خيري**

ويمثل الوقف إحدى الأدوات الاستراتيجية التي يمكن للمنشآت العائلية السعودية توظيفها بصورة أكبر لتعزيز استدامة العطاء والإرث العائلي.

- **تنتظم منظومة العمل حول خمسة محاور رئيسية**

الغاية، والأفراد، والسياسات، والعمليات، والأداء. ويشكّل هذا الإطار أساسًا عمليًا يمكن للمنشآت العائلية الاستناد إليه في مناقشاتها وقراراتها على مستوى مجلس الإدارة.

- **90 يوما تكفي للبدء**

يمكن للمنشأة العائلية بناء أساس حوكمي رصين خلال ثلاثة أشهر، عبر ثلاث مراحل متتابعة: التشخيص، واتخاذ القرار، والتنفيذ. ويظل اليوم الأول هو الأصعب؛ إذ يمثل نقطة الانطلاق من الإدراك إلى التطبيق.

الخلاصة

بالنسبة للمنشآت العائلية السعودية التي تمر بمرحلة التعاقب القيادي، لا تُعد معايير (ESG) مجرد متطلب للامتثال التنظيمي، بل تمثل إطارًا مؤسسيًا يُسهم في حماية الإرث العائلي واستدامته عبر الأجيال.

والمنشآت التي تدرك أهمية ذلك وتتحرك بوعي وتخطيط ستكون في وضع أفضل للوصول إلى رأس المال، واستقطاب المواهب والاحتفاظ بها، وتعزيز فرصها في الفوز بالعقود، فضلًا عن تعزيز رغبة الجيل القادم في الحفاظ على الإرث الذي تسلّمه وتنميته.

سؤال الإرث

لم تُبنَ المنشآت العائلية السعودية على الأرباح وحدها، بل قامت أيضًا على الثقة، والسمعة، والالتزام بالكلمة؛ وهذا هو جوهر الإرث العائلي. لكن قواعد اللعبة تغيرت؛ فأصبحت الثقة اليوم خاضعة لتمحيص سريع وعلني من مختلف الأطراف أكثر من أي وقت مضى. يراقب المستثمرون الحوكمة، ويدقق المنظمون في الإفصاح، بينما ينظر الجميع إلى كيفية تصرف المنشأة، وليس فقط إلى ما تنتجه.

عندما تُطبَّق معايير ESG بجدية، فإنها تصبح لغة حديثة لإثبات أن الثقة بالمنشأة لا تزال مستحقة

عندما تُسلّم منشأتك للجيل القادم، ماذا تمنحهم بالضبط؟ القوائم المالية، والمباني، والعقود، وعلاقات العملاء، والعلامة التجارية. لكنك تسلّمهم أيضًا ما هو أبقى أثرًا وأعمق تأثيرًا: القيم، والسمعة، ومنظومة الحوكمة التي تستمر بعدك. وهنا تحديدًا تبرز أهمية الحوكمة وممارسات الاستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG).

تتناول الفصول التالية هذا السؤال في خمسة محاور.

يوضح الفصل الأول حجم التحدي وما هو على المحك بالنسبة للمنشآت العائلية في المملكة.

ويشرح الفصل الثاني المعنى الحقيقي لمعايير (ESG) بعيدًا عن المصطلحات المعقدة، ولماذا تختلف المرحلة الراهنة عن أي وقت مضى.

وينظر الفصل الثالث إلى المنشأة العائلية من منظور دوائرها الثلاث: العائلة، والملكية، والمنشأة.

ويستعرض الفصل الرابع الجدوى التجارية، والفئات الثلاث التي تُقيّم المنشآت العائلية وتفحص ممارساتها من منظور الحوكمة، إلى جانب المنافع التشغيلية الناجمة عن القياس المنضبط.

أما الفصل الخامس، فينتقل إلى مرحلة العمل والتطبيق، مستعرضًا إطار الركائز الخمس، وخطة الـ90 يومًا الأولى، والمسار الممتد لعدة سنوات نحو الريادة القطاعية.

ويبرز في هذا الطرح بُعد سعودي أصيل يتمثل في الدور الراسخ للعطاء العائلي والتقاليد المؤسسية للوقف، وما يوفره ذلك للمنشآت العائلية السعودية من أدوات حوكمية قد لا توفرها الأطر الغربية بالقدر ذاته.

فالعطاء العائلي، حين يُؤسَّس ضمن إطار مؤسسي راسخ، لا يمثل نشاطًا خيريًا قائمًا إلى جانب أعمال المنشأة فحسب، بل يُعد إحدى الأدوات التي يمكن للأسرة السعودية توظيفها لتعزيز انتقال القيم والغاية ووحدة الأسرة عبر الأجيال، جنبًا إلى جنب مع انتقال الثروة.

واقع المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية

المنشآت العائلية هي أحد الأعمدة الرئيسية للقطاع الخاص السعودي. ووفقًا لتقرير KPMG العالمي للأعمال العائلية لعام 2025، والبيانات التي أصدرها المركز الوطني للمنشآت العائلية، تساهم المنشآت العائلية بأكثر من 60% من الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الخاص في المملكة، وتوظف أكثر من نصف القوى العاملة. ولذلك، فهي ليست مجرد قطاع فرعي، بل تمثل مكونًا رئيسيًا في الاقتصاد والقطاع الخاص السعودي.

المنشآت العائلية السعودية بالأرقام

أكثر من 60%
من الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الخاص السعودي تساهم به المنشآت العائلية.

أكثر من 50%
من القوى العاملة في المملكة تعمل لدى المنشآت العائلية.

الستينات
تاريخ تأسيس معظم المنشآت العائلية السعودية، لتشهد اليوم مرحلة التعاقب الجيلي.
KPMG / INSEAD

يتميز هذا الحجم الكبير في سمة خاصة؛ إذ تأسست معظم المنشآت العائلية السعودية في ستينيات القرن الماضي أو بعدها بقليل.

وهذا يجعل قطاع المنشآت العائلية في المملكة حديث النشأة نسبيًا مقارنةً بنظيره في بعض الأسواق الدولية. ففي حين قد تكون بعض المنشآت العائلية الأوروبية والآسيوية قد مرت بخمس أو ست مراحل من التعاقب الجيلي، فإن معظم المنشآت العائلية السعودية لم تمر حتى بمرحلة انتقال جيلي واحدة.

وثقت دراسة التعاقب الجيلي التي أجرتها KPMG والمركز الوطني للمنشآت العائلية في عام 2023 هذه التحديات؛ إذ تشير إلى أن نحو 60% من المنشآت العائلية السعودية لا تملك خطة تعاقب موثقة، فيما يفتقر جزء كبير منها إلى آلية رسمية واضحة لنقل الملكية أو القيادة التنفيذية إلى الجيل القادم.

ويصف باحثو KPMG والمركز الوطني للمنشآت العائلية المرحلة المقبلة بأنها «عقود التعاقب الجيلي» في المملكة، وهي مرحلة سيشهد خلالها جزء كبير من القطاع الخاص انتقالًا حاسمًا للملكية والقيادة بين الأجيال.

ثلاثة تهديدات هيكلية لاستمرارية المنشآت العائلية

استنادًا إلى الأبحاث الدولية ودراسة KPMG والمركز الوطني للمنشآت العائلية، تبرز ثلاثة تهديدات هيكلية لاستمرارية المنشآت العائلية. ونادرًا ما تظهر هذه التهديدات بمعزل عن بعضها، كما قد لا تصبح واضحة إلا عندما تتحول إلى تحديات ملحّة:

- غياب تخطيط التعاقب
- تجزئة الملكية عبر الأجيال
- تآكل الهوية المشتركة عبر الأجيال

غياب التخطيط لتعاقب القيادة

أظهر استطلاع أجراه المركز الوطني للمنشآت العائلية أن نحو 60% من المنشآت العائلية السعودية لا تملك خطة تعاقب موثقة.

كما أن نسبة مماثلة من المنشآت لا تملك تصورًا واضحًا لكيفية انتقال الملكية. ويؤدي غياب التخطيط إلى حالة من عدم اليقين داخل الأسرة، مما قد يهيئ لظهور خلافات حول الاتجاه المستقبلي للمنشأة.

تجزئة الملكية عبر الأجيال

مع انتقال الثروة من المؤسس إلى الجيل الثاني وما بعده، تتوزع حصص الملكية بين عدد متزايد من المساهمين.

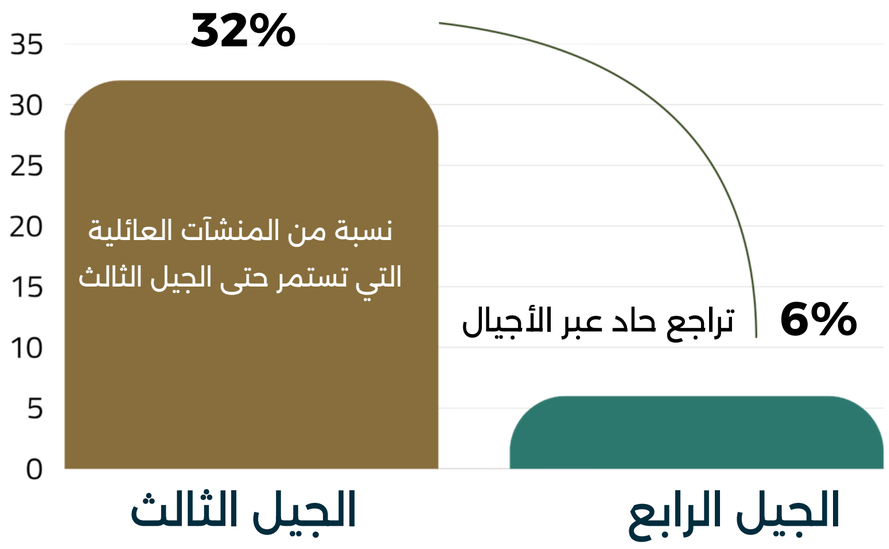
ومن دون تطور مماثل في الحوكمة المؤسسية، يصبح اتخاذ القرار تدريجيًا أبطأ وأكثر تعقيدًا، وأكثر عرضة للصراع الأسري. ويشير الباحثون إلى هذا النمط بمصطلح «تجزئة الملكية»، وهو تشتت تدريجي للملكية قد يتفاقم بصورة حادة عند نشوء النزاعات.

تآكل الهوية المشتركة عبر الأجيال

بحلول الجيل الثالث، غالبًا ما يكون أفراد العائلة أبعد عن ظروف تأسيس المنشأة. وما لم تُحدَّد القيم والغاية والهوية التي قامت عليها المنشأة بصورة واضحة ومؤسسية، فإنها قد تضعف مع مرور الأجيال.

وتتفق الأدبيات البحثية على أن نقل الملكية وحده لا يكفي لضمان استمرارية المنشآت العائلية عبر الأجيال؛ بل يجب أيضًا نقل القيم والرسالة والهوية، وهو ما يتطلب تصميمًا مؤسسيًا واضحًا وفاعلًا.

استمرارية المنشآت تتراجع بشكل حاد بعد الجيل الثالث



المصدر: المركز الوطني للمنشآت العائلية (NCFB)، 2020

تؤكد البيانات المتعلقة بالاستمرارية عبر الأجيال حجم هذا التحدي؛ إذ تُظهر الأبحاث المشار إليها في الدراسة أن نحو 32% من المنشآت العائلية تستمر حتى الجيل الثالث، بينما تنخفض هذه النسبة إلى 6% فقط في الجيل الرابع.

ويعكس هذا الانخفاض الحاد، جزئيًا، التناقص الطبيعي في أعداد المنشآت العائلية التي تستمر عبر الأجيال، لكنه يعكس أيضًا، في كثير من الحالات، غياب هياكل حوكمة مصممة لدعم استمرارية المنشأة عبر الأجيال.

الفرص للمنشآت العائلية في المملكة

إن الحداثة النسبية لنشأة المنشآت العائلية السعودية لا تُعد نقطة ضعف أو عائقاً، بل هي فرصة سانحة.

فالمنشآت العائلية التي تمر بمرحلة الانتقال الأولى أو الثانية قادرة على بناء بنية تحتية للحوكمة برؤية وتخطيط مسبق منذ البداية، بدلاً من تعديلها تحت الضغط. وإن المنشآت العائلية السعودية التي تدرك أهمية هذه النافذة الزمنية الآن وتتحرك خلالها، ستتقدم بفارق حاسم عن نظيراتها التي تنتظر حتى يداهمها استحقاق الانتقال.

واقع المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية

غالبًا ما يُقدَّم إطار (ESG) لقادة المنشآت العائلية السعودية من خلال مفردات المعايير العالمية وأطر الإفصاح. ورغم دقة هذا النهج، فإنه قد يوحي بأن (ESG) مفهوم مستورد يرتبط بالامتثال التنظيمي.

إلا أن هذا التصور لا يعكس جوهره؛ إذ يقوم إطار (ESG) على ثلاثة محاور رئيسية يمكن للمنشآت العائلية التعامل معها ضمن ممارساتها اليومية:

- **البيئة**

كيف تستخدم المنشأة الطاقة والمياه والأراضي وغيرها من الموارد؟ وكيف تدير الانبعاثات والنفايات والمخاطر المناخية؟

- **المجتمع**

كيف تتعامل المنشأة مع موظفيها وعملائها ومورديها ومجتمعاتها المحيطة؟ ويشمل ذلك إدارة المواهب، والسلامة، والأخلاقيات، والشمول.

- **الحوكمة**

كيف تتخذ المنشأة قراراتها؟ ومن يشارك في صنع القرار؟ وكيف تُدار الخلافات؟ وكيف يتم التخطيط للتعاقب وتنفيذه؟

تتعامل كل منشأة عائلية في المملكة العربية السعودية بالفعل مع هذه الجوانب بشكل أو بآخر.

وما تقدمه معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) ليس مجموعة من الأسئلة الجديدة، بل نهجًا منضبطًا للإجابة عنها بمنهجية واتساق، وبطريقة يمكن لأصحاب المصلحة من خارج العائلة التعرف عليها وفهمها والاعتماد عليها.

وهنا يكمن الفرق بين مالك يقول: (نحن نعامل موظفينا بشكل جيد) وهو ما قد يقوله أي مؤسس وبين منشأة تُثبت، من خلال سياسات موثقة وبيانات مُفصح عنها، أن هذه الممارسة تمثل بالفعل جزءًا من أسلوب عملها.

لماذا هذه اللحظة مختلفة؟

السؤال الذي ينبغي لكل مجلس إدارة أن يطرحه هو: لماذا الآن؟

تتضافر ثلاث قوى رئيسية تؤثر في المنشآت العائلية السعودية، وتُسرّع من تحول مصداقية الحوكمة إلى عامل حاسم في قدرتها على المنافسة والاستمرار:

- **التحول الوطني**

جعلت رؤية السعودية 2030، والتحول الاقتصادي الأوسع الذي تشهده المملكة، من الاستدامة أولوية وطنية. وسواء كانت المنشأة تعمل في قطاعات تجارة التجزئة، أو التصنيع، أو العقارات، أو الأغذية والمشروبات، أو اللوجستيات، أو الخدمات المهنية، فإن الأولويات الوطنية أصبحت تؤثر في العقود التي يمكن للمنشأة المنافسة عليها، والتراخيص التي يمكنها الحصول عليها، والكفاءات والمواهب التي تستطيع استقطابها.

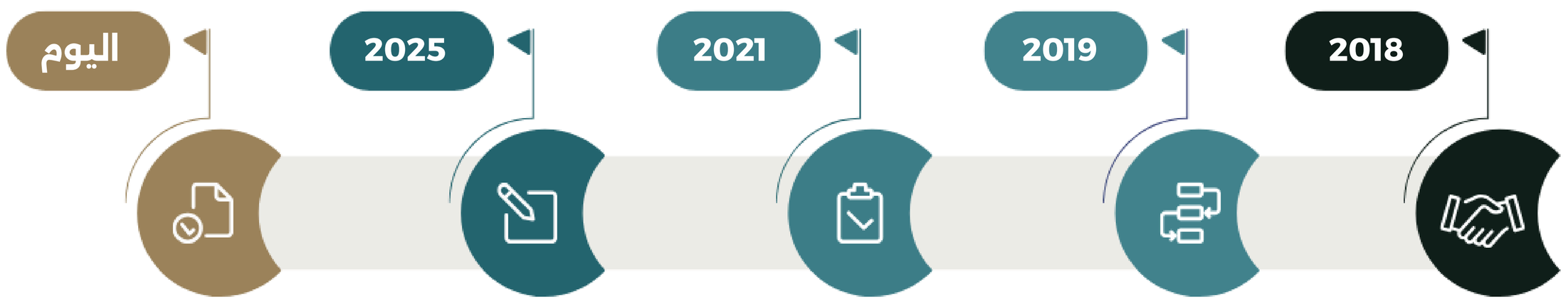
- **أسواق رأس المال والتنظيم**

رفعت السوق المالية السعودية معايير الإفصاح منذ عام 2018، بانضمامها إلى مبادرة الأمم المتحدة للبورصات المستدامة. وأصدرت هيئة السوق المالية (CMA) دليلًا استرشاديًا للإفصاح عن ممارسات (ESG) عام 2019، ثم أطلقت (تداول) عام 2021 إطارًا متوافقًا مع (GRI) و(SASB). وفي عام 2025، أضافت الهيئة متطلبات رسمية للإفصاح عن مصدري أدوات الدين الخضراء والمرتبطة بالاستدامة، ليرتفع عدد المنشآت المدرجة الناشرة لتقارير الاستدامة إلى 94 شركة، مقارنةً بـ81 شركة في عام 2023.

• الانتقال بين الأجيال

يختلف الجيل القادم من قادة المنشآت العائلية السعودية عن الأجيال التي سبقته؛ فقد تلقى كثير منهم تعليمهم في الخارج، وعملوا في شركات عالمية، وشكلوا توقعاتهم لما ينبغي أن تكون عليه المنشآت الجادة وفقًا للمؤشرات والمعايير العالمية. وسيرثون أعمال عائلاتهم إما بحماس وشغف أو بتردد وعزوف، ويتوقف ذلك بدرجة كبيرة على مدى تجسيد المنشآت التي سيرثونها للمعايير والقيم التي يؤمنون بها.

التطور التنظيمي للحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) في المملكة العربية السعودية



2018
انضمام (تداول السعودية) إلى مبادرة الأمم المتحدة لأسواق المال المستدامة، ودعمها لمبادرات الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG).

2019
إصدار هيئة السوق المالية دليلًا استرشاديًا للإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG).

2021
إصدار (تداول السعودية) دليلًا إرشاديًا للإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG)، مع الاستناد إلى عدد من أطر ومعايير الإفصاح العالمية، بما في ذلك GRI وSASB.

2025
اعتماد هيئة السوق المالية إرشادات إصدار أدوات الدين الخضراء والاجتماعية والمستدامة والمرتبطة بالاستدامة، ودخولها حيز النفاذ في 27 مايو 2025.

اليوم
ارتفاع عدد الشركات المدرجة التي تنشر تقارير الاستدامة إلى 94 شركة، مقارنةً بـ81 شركة في عام 2023.

التوجه العام

إن المسار التنظيمي في السوق المالية السعودية واضح، ولا يدع مجالًا للشك؛ إذ تتزايد التوقعات المتعلقة بالإفصاح، وتتحول مصداقية الحوكمة إلى عامل تنافسي يؤثر في الوصول إلى رأس المال، والجاهزية للإدراج، وتكلفة الاقتراض. ووفقًا لتحليل أجرته Staterra في عام 2026، تفصح نحو 65% من أكبر 100 شركة مدرجة في تداول من حيث الإيرادات عن ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) بشكل أو بآخر.

وبالتالي، فإن أي منشأة عائلية تستعد للإدراج، أو تدخل في شراكة مع شركة مملوكة للدولة، أو تسعى إلى جمع رأس المال من مستثمرين مؤسسيين محليين أو دوليين، ستجد أن الأسئلة المتعلقة بـ(ESG) تُطرح اليوم، حتى قبل بدء المحادثات التجارية الجوهرية.

إن ما يُعد اختياريًا اليوم قد يصبح متطلبًا ومتوقعًا غدًا؛ والمنشآت التي تستعد مبكرًا ستكون أكثر جاهزية للإدراج، وجمع رأس المال، والنمو بكفاءة وتكلفة تنافسية.

منظور المنشآت العائلية

إن الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) ليست مفهومًا أجنبيًا يُفرض على المنشآت العائلية السعودية؛ بل تمثل مأسسةً لقيم وممارسات مارستها المنشآت العائلية في المملكة عبر الأجيال.

وتمنح هذه الممارسات لغةً وهيكلًا وانضباطًا لقناعات راسخة يتبناها ملاك المنشآت العائلية السعودية بالفعل.

فالمؤسس الذي يقول: «نحن نعامل موظفينا بشكل جيد» يعكس البعد الاجتماعي، والمؤسس الذي يقول: «اسمنا هو كلمتنا ووعدنا» يعكس مبادئ الحوكمة. والمؤسس الذي يقول: «نحن مؤتمنون ولسنا مجرد ملاك» يعكس مفهوم المسؤولية طويلة المدى والنظر إلى ما يتجاوز الملكية الحالية. أما المؤسس الذي يقول: «يجب أن تستمر هذه المنشأة وتعيش بعد رحيلي»، فيعكس أهمية التخطيط للتعاقب واستدامة المنشأة عبر الأجيال.

لذلك، لا تكمن المهمة في استيراد إطار عمل أجنبي، بل في ترجمة القيم التي تتبناها العائلة بالفعل إلى نظام مؤسسي قادر على الاستمرار بعد أفرادها، بما يضمن انتقال هذه القيم جنبًا إلى جنب مع الثروة، وألا تُترك للذاكرة الشخصية أو لاجتهادات الجيل القادم.

تنتمي ESG إلى جميع الدوائر الثلاث

يحدد النموذج الكلاسيكي لحوكمة المنشآت العائلية ثلاث دوائر متداخلة: العائلة، والملكية، والمنشأة.

وتتعامل معظم المنشآت العائلية مع قضايا الاستدامة (ESG) باعتبارها مسؤولية تندرج ضمن دائرة المنشأة.

فيكلّف المدير المالي بإعداد التقرير، ويعتمده الرئيس التنفيذي، ويوافق عليه مجلس الإدارة. إلا أن الاستدامة في المنشآت العائلية لا تصبح جزءًا أصيلًا من الممارسات المؤسسية إلا عندما تتقاسم الدوائر الثلاث جميعها مسؤولية تبنيها وقيادتها.

نموذج الدوائر الثلاث لحوكمة المنشآت العائلية وتطبيقه على حوكمة الاستدامة (ESG)



تحدد دائرة العائلة القيم والمبادئ من خلال الميثاق العائلي، ومجلس العائلة، والصياغة الواضحة والمقصودة لما تمثله العائلة وما تلتزم به.

وتوجه دائرة الملكية المنشأة نحو تحقيق قيمة طويلة المدى بدلًا من التركيز على المكاسب قصيرة المدى، وتضع إطارًا للقرارات المتعلقة برأس المال، وتوزيع الأرباح، وإعادة الاستثمار، بما يعكس توجه العائلة ومسؤوليتها تجاه إرثها.

وتتولى دائرة المنشأة ترجمة هذه الالتزامات إلى استراتيجيات وسياسات وممارسات تشغيلية من خلال مجلس الإدارة ولجانه والإدارة التنفيذية.

وتضعف حوكمة الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) عندما تنحصر في دائرة واحدة، بينما تزداد فاعليتها عندما تترسخ في الدوائر الثلاث جميعها.

التعاقب القيادي: اللحظة التي تستمر فيها معايير (ESG) أو تتلاشى

من بين الحجج الداعمة لدمج معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) في حوكمة المنشآت العائلية، تبرز حجة أساسية ينبغي أن تستوعبها العائلات: الثروة تنتقل بالوصية، أما القيم فلا تنتقل تلقائيًا.

فالقيم لا تستمر إلا عندما تُوثق وتُدمج في أدوات الحوكمة التي تتبناها العائلة وتحافظ عليها، وتعززها هياكل صنع القرار التي تستمر بعد الأفراد، مثل الدستور العائلي، وميثاق مجلس الإدارة، والاختصاصات الوظيفية للجان العائلة ولجان مجلس الإدارة.

إن العلاقة بين معايير (ESG) والتعاقب الجيلي ليست عرضية، بل هي علاقة جوهرية. وتتضح أهمية هذه المعايير في مختلف مراحل التعاقب؛ فقبل الانتقال، تهيئ الجيل القادم من خلال منحه منشأة تعكس المعايير والقيم التي يؤمن بها.

وأثناء الانتقال، توفر استمرارية موثقة، بما يطمئن العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين إلى استقرار المنشأة ويحد من حالة عدم اليقين. وبعد الانتقال، تمنح القيادة الجديدة أساسًا مؤسسيًا راسخًا يمكن البناء عليه.

ومن أبرز مخاطر التعاقب في المنشآت العائلية أن تظل القيم حبيسة خبرة المؤسس دون أن تُوثق أو تُنقل إلى الأجيال التالية. وهنا يأتي دور حوكمة معايير (ESG) في تحويل هذه القيم إلى ممارسات مؤسسية قابلة للاستمرار عبر الأجيال.

قضية تجاريــة

ثلاث فئات مستهدفة لتقييم الجدوى التجارية لمعايير (ESG)

يمكن فهم الجدوى التجارية لدمج معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) في حوكمة المنشآت العائلية من خلال الفئات التي تقيّم اليوم جاهزية المنشآت العائلية السعودية وممارساتها. وتتمثل هذه الفئات في: رأس المال، والمواهب، والعقود. وتطرح جميعها سؤالًا مشتركًا على المنشآت الجادة في المملكة: ما مدى مصداقية ممارسات الحوكمة والاستدامة لديكم؟

رأس المال

يقيّم المستثمرون المؤسسيون، وصناديق الاستثمار، والبنوك، وأسواق الدين، والمستثمرون في الطروحات العامة الأولية (IPO)، مستوى نضج الحوكمة وممارسات الاستدامة (ESG) قبل اتخاذ قرارات الاستثمار أو التمويل.

قد يؤدي ضعف الحوكمة وممارسات الاستدامة إلى ارتفاع تكلفة رأس المال، وتراجع تقييم المنشأة، وتضييق قاعدة المستثمرين المحتملين، مما قد يحد من فرص النمو والوصول إلى التمويل.

المواهب

تتمتع المنشآت ذات الغاية الواضحة والحوكمة القوية بقدرة أكبر على استقطاب الكفاءات السعودية، والخريجين المتميزين، والمواهب الدولية.

لم يعد الاحتفاظ بالكفاءات تحديًا مرتبطًا بالرواتب فحسب، بل أصبح أيضًا مؤشرًا على جودة بيئة العمل والحوكمة داخل المنشأة.

العقود

تُدرج المشاريع الكبرى المدعومة من صندوق الاستثمارات العامة (PIF)، والمنشآت متعددة الجنسيات، والمنافسات الحكومية، وأسواق التصدير، ممارسات الاستدامة (ESG) ضمن جوانب التقييم والعناية الواجبة للموردين، بحسب طبيعة المشروع ومتطلباته.

قد يؤدي عدم استيفاء هذه المتطلبات إلى الاستبعاد من القوائم المختصرة لفرص كان من الممكن للمنشأة المنافسة عليها في السابق.

يأتي رأس المال أولًا. فصندوق الاستثمارات العامة، والمستثمرون السياديون والإقليميون، والبنوك، وأسواق الدين، ومستثمرو الاكتتابات العامة، يفحصون بشكل متزايد مستوى نضج الحوكمة وممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) قبل اتخاذ قرارات الاستثمار أو التمويل.

وقد يؤدي ضعف الحوكمة إلى ارتفاع تكلفة رأس المال، وانخفاض تقييم المنشأة، وتضييق قاعدة المستثمرين المحتملين.

وبالنسبة لأي منشأة عائلية سعودية تفكر في الإدراج في السوق المالية السعودية «تداول» أو في زيادة رأس المال خلال السنوات الثلاث إلى الخمس المقبلة، فإن تطبيق معايير (ESG) وحوكمتها أصبح جزءًا من متطلبات الجاهزية والاستعداد.

وتأتي **المواهب في المرتبة الثانية**؛ إذ يولي التنفيذيون السعوديون الأكثر طلبًا، بمن فيهم العائدون من الخارج، والخريجون من المؤسسات الدولية الرائدة، وأفراد الجيل القادم من العائلة، أهمية للغايات المؤسسية وجودة الحوكمة عند اختيار جهات العمل، إلى جانب التعويضات والمزايا.

وفي ظل اشتداد المنافسة على الكفاءات السعودية القيادية، وتعزيز مستهدفات التوطين ضمن رؤية السعودية 2030، أصبح الاحتفاظ بهذه الكفاءات مرتبطًا بجودة بيئة العمل والحوكمة، وليس بالتعويضات وحدها.

وتأتي **العقود في المرتبة الثالثة**؛ إذ تطرح المشاريع الكبرى المدعومة من صندوق الاستثمارات العامة، والمنشآت متعددة الجنسيات العاملة في المملكة، والمناقصات الحكومية، وأسواق التصدير، بشكل متزايد أسئلة تتعلق بممارسات (ESG) ضمن إجراءات العناية الواجبة للموردين.

وقد تواجه المنشآت العائلية التي لا تستطيع الإجابة عن هذه الأسئلة بصورة موثوقة تحديات في التأهل لبعض الفرص أو الانتقال إلى القوائم المختصرة، دون أن تكون العائلة على علم دائمًا بأن هذه المعايير كانت جزءًا من عملية التقييم.

السمعة كتجديد يومي

في جيل التأسيس لمعظم المنشآت العائلية السعودية، كانت السمعة تنتقل عبر العلاقات الشخصية والشفهية؛ فتُبنى على مدى عقود، وتُصان من خلال الثقة المتبادلة.

أما اليوم، فأصبحت السمعة تتشكل في ظل سرعة تدفق المعلومات؛ إذ يطرح العملاء أسئلة أكثر تعقيدًا، ويتجهون إلى البدائل بسرعة أكبر، ويتحدث الموظفون علنًا عن تجربتهم في بيئة العمل، بينما يضمّن الموردون وشركاء الأعمال اعتبارات (ESG) ضمن إجراءات العناية الواجبة، كما أصبح اهتمام الجهات التنظيمية والرقابية بهذه الممارسات أكثر وضوحًا من أي وقت مضى.

ولم يعد القبول الاجتماعي لممارسات المنشأة إرثًا يُنقل تلقائيًا بين الأجيال، بل أصبح عملية مستمرة تتطلب المحافظة عليه وتجديده. وتوفر حوكمة (ESG) إطارًا مؤسسيًا يساعد المنشأة على إدارة هذا الجانب بصورة مستمرة ومنهجية، عبر مختلف نقاط التواصل مع أصحاب المصلحة وتلبية توقعاتهم المتزايدة.

الفوائد التشغيلية غير المباشرة

تسود بين بعض ملاك المنشآت العائلية مخاوف من أن معايير (ESG) تمثل تكلفة إضافية دون عائد ملموس يبررها، إلا أن الأدلة البحثية تشير إلى أن تطبيقها بصورة منضبطة قد يكشف فرصًا لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف.

فعلى سبيل المثال، يمكن لمراجعات كفاءة الطاقة أن تكشف مواضع الهدر، كما قد تُظهر برامج إدارة المياه والموارد أوجه القصور والإهدار، وتساعد مراجعات سلاسل الإمداد على تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها مبكرًا.

كما يمكن أن يسهم تعزيز تفاعل الموظفين وانتمائهم في تحسين الاحتفاظ بالكفاءات والأداء، وخفض تكاليف التوظيف ودوران الموظفين.

وتشير تحليلات بحثية منشورة إلى وجود علاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والبيئية وأداء المنشآت العائلية واستدامتها على المدى الطويل.

كما وجدت دراسة طولية تناولت المنشآت العائلية المدرجة في مؤشر (S&P 500) على مدى عشرين عامًا أن المنشآت العائلية مارست المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) بصورة أكثر استدامة وفاعلية مقارنة بنظيراتها غير العائلية.

ولذلك، قد لا تكون معايير (ESG) مجرد بند تكلفة إضافي؛ بل يمكن أن تسهم، عند تطبيقها بصورة منهجية، في اكتشاف فرص لتحسين الكفاءة وتقليل الهدر والمخاطر التشغيلية.

وفي كثير من الحالات، لا تكون معايير (ESG) مجرد تكلفة إضافية، بل قد تكون وسيلة لاكتشاف فرص لخفض التكاليف وتحسين الكفاءة.

إطار الركائز الخمس

ينظم إطار عمل ذو ركائز خمس الجانب التطبيقي لدمج ممارسات (ESG) في حوكمة المنشآت العائلية، من خلال خمسة أبعاد عملية تمثل ركائز الإطار.

ويقدم الإطار نموذجًا عمليًا يمكن للمنشأة العائلية استخدامه في اجتماعات مجلس الإدارة؛ إذ تندرج الموضوعات الجوهرية المتعلقة بحوكمة المنشآت العائلية، مثل التعاقب القيادي، ونموذج الدوائر الثلاث، والفئات المستهدفة، والمنافع التشغيلية، ضمن إحدى هذه الركائز الخمس.

إطار الركائز الخمس لدمج ممارسات الاستدامة (ESG) في حوكمة المنشآت العائلية:

- **الغاية**

تمثل الغاية السبب الذي وُجدت من أجله المنشأة بما يتجاوز تحقيق الربح، وتشكل أساسًا يوجّه قرارات الحوكمة ويسهم في اتساقها عبر الأجيال. وعندما تكون الغاية واضحة ومعلنة، تصبح مرجعًا لتقييم القرارات الاستراتيجية والحفاظ على استمرارية رؤية العائلة.

- **الأفراد**

تركز هذه الركيزة على تنمية رأس المال البشري من خلال إدارة المواهب، والثقافة المؤسسية، والتعاقب القيادي، وتأهيل الجيل القادم، والسلامة، والشمول. كما تدعم مستهدفات رؤية السعودية 2030، وتبرز أهمية توثيق هذه الممارسات وإظهارها بوضوح للمستثمرين وأصحاب المصلحة.

- **السياسات**

تركز هذه الركيزة على الوثائق الحاكمة، مثل دستور العائلة، وميثاق مجلس الإدارة، وصلاحيات اللجان، لتحويل قيم العائلة إلى إطار مؤسسي ينظم الحوكمة ويسهم في استمرارية المنشأة عبر الأجيال.

- **العمليات**

تركز هذه الركيزة على آليات اتخاذ القرار، وتقييم الموضوعات الجوهرية، وبروتوكولات التصعيد، وإشراف مجلس الإدارة ومجلس العائلة. وتمثل العمليات أساسًا لتحويل الحوكمة من ممارسات متفرقة إلى منظومة مؤسسية متكاملة ومستدامة.

- **الأداء**

تركز هذه الركيزة على قياس الأداء، والإفصاح، والمساءلة، بما يتوافق مع ممارسات الحوكمة والاستدامة (ESG) ومتطلبات الإفصاح التنظيمي. وتسهم في بناء سجل موثق يعكس جودة ممارسات الحوكمة ويعزز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.

كيفية استخدام الإطار: صُمم إطار الركائز الخمس ليكون مرجعًا لمجالس الإدارة في الإشراف على ممارسات الاستدامة (ESG)، ويُستخدم لتنظيم مناقشات مجلس الإدارة ومجلس العائلة ضمن ركائزه الخمس، بما يرسخ لغة مشتركة تدعم الحوكمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

العطاء العائلي والأوقاف

يُعد الوقف في التراث الإسلامي من أقدم الأدوات المؤسسية التي أسهمت في استدامة الأصول والعطاء عبر الأجيال؛ فقد حافظت هياكل الأوقاف على الأصول، ودعمت المؤسسات المجتمعية، وحولت القيم الخاصة إلى التزامات مستدامة امتدت آثارها عبر أجيال متعاقبة.

وفي سياق المنشآت العائلية السعودية الحديثة، يمثل الوقف أداة أصيلة يمكن توظيفها لتعزيز استدامة العطاء والإرث العائلي، ودعم الهياكل الحوكمية التي تحفظ توجهات العائلة عبر الأجيال. وتشير الدراسة الحديثة الصادرة عن المركز الوطني للمنشآت العائلية وغرفة الرياض حول العطاء العائلي واستدامة المنشآت إلى وجود فرص كبيرة لتوظيف الوقف بصورة أكثر فاعلية ضمن منظومة العطاء والاستدامة في المنشآت العائلية السعودية.

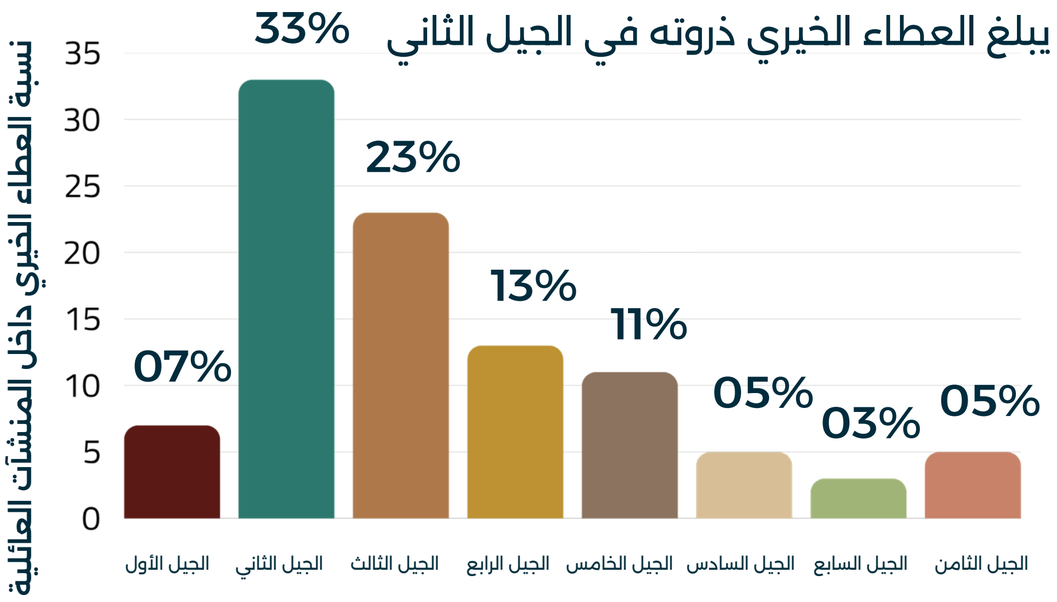
لماذا يفوق أثر العطاء العائلي ما تدركه معظم العائلات؟

تتجاوز العلاقة بين العطاء العائلي واستدامة المنشآت العائلية ما قد يوحي به الإطار التقليدي لـ«المسؤولية الاجتماعية للشركات». وتشير الدراسات والأبحاث الدولية إلى أن العطاء العائلي ليس مجرد نتيجة لنجاح المنشآت العائلية، بل يمكن أن يكون، في كثير من الحالات، إحدى الآليات التي تسهم في تعزيز استمراريتها وبقائها. وترتبط هذه العلاقة بعدد من العوامل الهيكلية.

- **يعزز العطاء العائلي الهوية المشتركة عبر الأجيال:** تشير أبحاث (الثروة العاطفية والاجتماعية) في المنشآت العائلية إلى أهمية الأبعاد غير المالية لملكية العائلة، مثل الهوية، والسمعة، والارتباط العاطفي بالمنشأة، في دعم استمراريتها عبر الأجيال. ويمكن للعطاء المؤسسي أن يسهم في تحويل هذه القيم والأبعاد غير المالية إلى ممارسات ملموسة ومستدامة.

- **يسهم العطاء العائلي في بناء المرونة أثناء الصدمات الاقتصادية:** أظهرت دراسة تناولت فترة الأزمة المالية (2008–2009) أن المنشآت التي تتمتع بعلاقات مجتمعية قوية، أو ما يُعرف بـ«رأس المال الاجتماعي»، حققت تفوقًا في عوائد الأسهم تراوح بين 4% و7%، واستمرت هذه الميزة خلال مرحلة التعافي. وبالنسبة للمنشآت العائلية، يمكن للعلاقات المجتمعية التي تُبنى من خلال العطاء المستمر أن تسهم في تعزيز المرونة والقدرة على التعامل مع الظروف الاقتصادية الصعبة.

- **يسهم العطاء العائلي في تعزيز مشاركة الجيل القادم (NextGen):** تشير الدراسات الدولية إلى أن التزام المنشأة العائلية الواضح بالقضايا الاجتماعية والبيئية يمكن أن يعزز ارتباط الجيل القادم بأعمال العائلة واستمراره فيها.



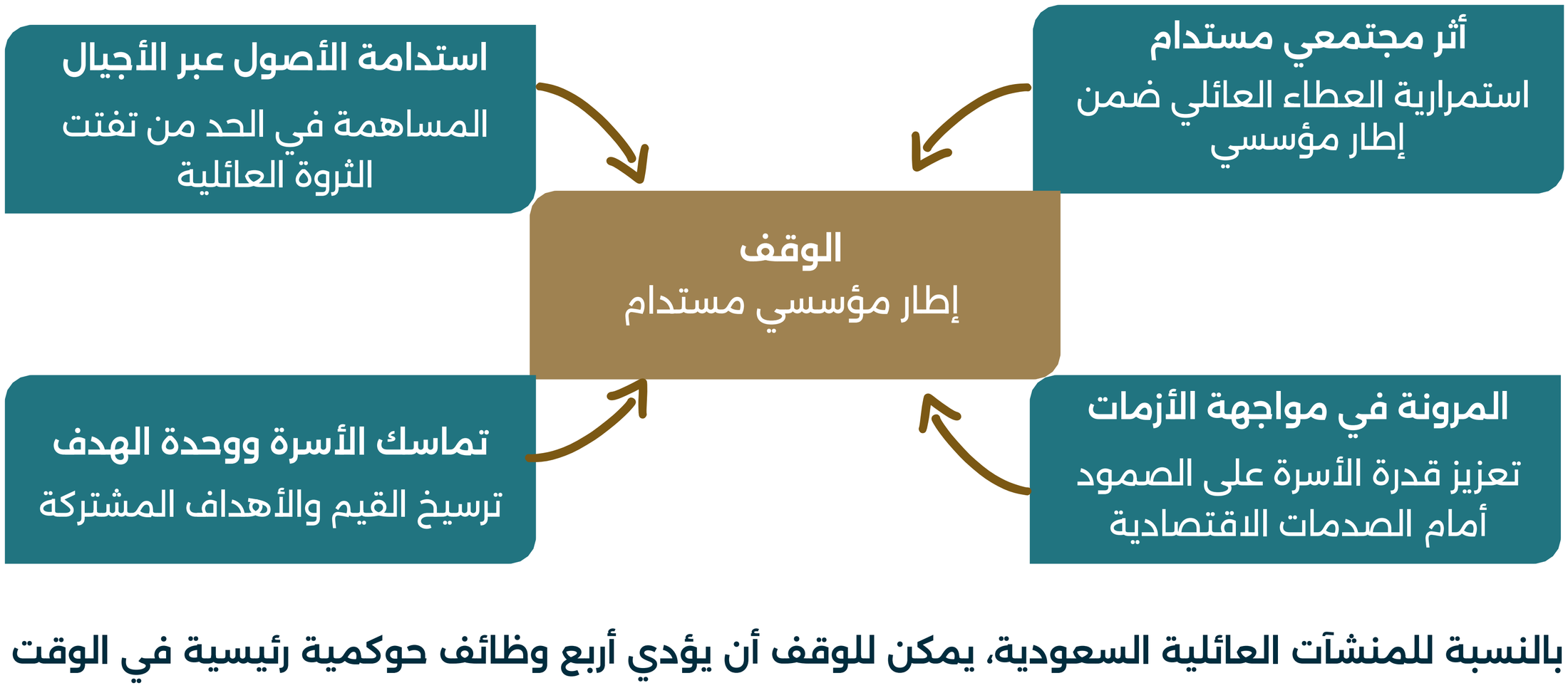
المصدر: المركز الوطني للمنشآت العائلية، تقرير «من جيل إلى جيل»، 2025، استنادًا إلى IMD وشبكة المنشآت العائلية (Family Business Network).

تُظهر دراسة المركز الوطني للمنشآت العائلية لعام 2024 أن أعلى مستويات المشاركة في العمل الخيري تتركز لدى الجيل الثاني، الذي يرث المنشأة من المؤسس ويقودها نحو مزيد من النضج المؤسسي، مستحوذًا على نحو ثلث أنشطة العطاء العائلي. ويعكس ذلك دوره في حمل إرث المؤسس وتحويل قيمه إلى ممارسات مؤسسية مستدامة.

الوقف كركيزة مؤسسية

تكمن الميزة الفريدة للوقف، مقارنةً بغيره من صور العطاء الخيري، في ما يرسخه من طابع مؤسسي واستدامة تمتد عبر الأجيال.

فالوقف ليس مجرد وسيلة للعطاء، بل يمثل إطارًا مؤسسيًا يُخصص أصولًا محددة لأغراض محددة على المدى الطويل، ويسهم في الحفاظ على هذه الأصول واستدامة أثرها، كما يوفر للعائلة إطارًا مؤسسيًا مشتركًا يمكن أن يستمر عبر الأجيال ويتجاوز ارتباط العطاء بالأفراد.



بالنسبة للمنشآت العائلية السعودية، يمكن للوقف أن يؤدي أربع وظائف حوكمية رئيسية في الوقت نفسه؛

أولًا: يسهم في الحفاظ على جزء من ثروة العائلة والحد من تفتت الملكية عبر الأجيال.

ثانيًا: يوفر منصة مؤسسية مستدامة للعطاء والأثر المجتمعي للعائلة، بما يقلل ارتباط استمراره بمشاركة فرد بعينه أو بمساهمته المالية المباشرة.

ثالثًا: يعزز توافق العائلة حول غاية مشتركة تتجاوز المصالح الفردية، بما يدعم التماسك خلال مراحل التعاقب والانتقال.

رابعًا: يمكن أن يمثل موردًا استراتيجيًا يمكن للعائلة الاستفادة منه في أوقات الأزمات والضغوط الاقتصادية، بما يعزز قدرتها على الصمود والمرونة.

التطبيقات المعاصرة

شهدت البيئة التنظيمية للأوقاف في المملكة العربية السعودية تطورات خلال السنوات الأخيرة، في ظل التوجهات المرتبطة برؤية السعودية 2030 والجهود التي تبذلها الهيئة العامة للأوقاف لتطوير القطاع وتعزيز كفاءته واستدامته، مما يفتح المجال أمام المنشآت العائلية لتطوير نماذج مؤسسية للعطاء والاستفادة من الوقف ضمن منظومة الحوكمة والاستدامة.

ولم تعد تطبيقات الوقف تقتصر على النماذج التقليدية، بل امتدت لتشمل البحث والابتكار، ومبادرات التنمية المستدامة، وتنمية رأس المال البشري، والبنية التحتية الصحية، والاستثمار ذي الأثر الاجتماعي الذي يجمع بين التمويل الإسلامي وقياس الأثر المجتمعي، وبذلك، يمكن للوقف أن يوفر للمنشآت العائلية أداة مؤسسية تجمع بين الأصالة واستدامة الأثر، وتتوافق مع التوجهات التنموية للمملكة.

من التقييم إلى التطبيق

أول 90 يومًا

يمكن بناء أساس حوكمي صلب وموثوق خلال تسعين يوماً. إن إطار العمل القائم على (التشخيص، القرار، التنفيذ)، مُصمم لنقل الشركة العائلية من الإدراك الاستراتيجي إلى الواقع التشغيلي عبر ثلاث مراحل، تستغرق كل مرحلة منها ثلاثين يوماً. إن اليوم الأصعب هو اليوم الأول، وبعد ذلك تتكفل قوة الدفع بالاستمرار والتقدم.

أول 90 يوماً: التشخيص، اتخاذ القرار، والتنفيذ

- **من اليوم 1 إلى اليوم 30** التشخيص
- تقييم مدى نضج الحوكمة والمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) داخلياً.
- مراجعة الدستور العائلي وميثاق مجلس الإدارة لتحديد الفجوات.
- مقارنة الأداء مرجعياً مع 2-3 من المنشآت العائلية المثيلة.
- إحاطة العائلة ومجلس الإدارة بالمبررات الاستراتيجية.

- **من اليوم 31 الى يوم 60** القرار
- تعيين مسؤول لملف المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في مجلس الإدارة والمجلس العائلي.
- الاتفاق على أولويتين إلى ثلاث أولويات جوهرية أو ذات أثر جوهري في مجال ESG.
- صياغة ميثاق لجنة الاستدامة.
- اختيار إطار العمل المعتمد للتقارير (مثل GRI، SASB، أو IFRS).

- **من اليوم 61 الى يوم 90** التنفيذ
- إطلاق مبادرة واحدة ملموسة تحقق مكسباً سريعاً وواضحاً.
- إدراج المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) كبند ثابت في جدول أعمال مجلس الإدارة.
- التواصل الداخلي الفعّال مع فريق العمل والموظفين.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومحطات التقارير الدورية لمدة 12 شهراً.

إن أصعب يوم هو اليوم الأول، لكن بعد 90 يوماً يمكن للمنشأة العائلية أن تؤسس قاعدة حوكمة متينة وقابلة للاستدامة.

التكامل متعدد السنوات

تؤسس التسعون يوماً الأولى للبنية الأساسية، لكن الحوكمة الناضجة في مجالات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) داخل الشركة العائلية هي رحلة تحوّل تمتد لعدة سنوات.

ويدرك قادة المنشآت العائلية هذه الحقيقة منذ البداية، مما يساعدهم على ضبط التوقعات مع مجلس الإدارة والعائلة والفريق التنفيذي.

ما بعد 90 يوما: التكامل متعدد السنوات:

- **السنة الأولى: التأسيس**
- تفعيل وتشغيل لجنة الاستدامة.
- دمج أولويات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) الجوهرية ضمن الاستراتيجية.
- إصدار أول تقرير استدامة (داخلي).
- إدراج بنود ESG في الدستور العائلي وميثاق مجلس الإدارة

- **السنتان الثانية والثالثة: التكامل**
- ربط مؤشرات أداء ESG بمكافآت وحوافز الإدارة التنفيذية.
- تفعيل العناية الواجبة لـESG على الموردين وسلسلة الإمداد.
- إصدار تقرير خارجي متوافق مع إرشادات تداول السعودية.
- تضمين ESG ضمن برنامج تطوير الجيل القادم (NextGen).

- **السنتان الرابعة والخامسة: القيادة**
- الاستعداد للطرح العام الأولي (IPO)، وجذب رأس المال، وبناء الشراكات.
- تحقيق الريادة والاعتراف بالشركة كقائد قطاعي في ESG.
- تحول ESG إلى جزء من الهوية العائلية وميزة تنافسية وحصن للشركة.
- اختبار خطط التعاقب الجيلي وصقلها بما يواكب التطلعات.

السنة الأولى - التأسيس: تُفعّل لجنة الاستدامة وتباشر مهامها، وتُدمج أولويات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) الجوهرية ضمن الاستراتيجية، مع إصدار أول تقرير للاستدامة للاستخدام الداخلي، وإدراج متطلبات ESG ضمن الدستور العائلي وميثاق مجلس الإدارة.

السنتان الثانية والثالثة - التكامل: تُدمج مؤشرات أداء ESG ضمن منظومة مكافآت وحوافز الإدارة التنفيذية، وتُفعّل إجراءات العناية الواجبة للموردين وسلاسل الإمداد وفق معايير الاستدامة، مع مواءمة التقارير الخارجية مع إرشادات السوق المالية السعودية (تداول)، وإدراج مسؤوليات الاستدامة والحوكمة ضمن برامج تطوير قيادات الجيل القادم (NextGen).

السنتان الرابعة والخامسة - القيادة: تصل الشركة العائلية إلى مستوى متقدم من الجاهزية للطرح العام الأولي (IPO)، واستقطاب رؤوس الأموال، وتطوير الشراكات الاستراتيجية، وتعزيز مكانتها كمرجع رائد في ممارسات ESG على مستوى القطاع.

كما يتحول ESG إلى جزء أصيل من الهوية العائلية وميزة تنافسية مستدامة، بالتوازي مع اختبار خطط التعاقب الجيلي وتطويرها وإخضاعها لاختبارات دورية لقياس جاهزيتها ومرونتها.

خمسة عقبات يجب تجنبها

تواجه المنشآت العائلية التي تخوض مسار تطبيق المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) تحديات متشابهة، ويُعد الوعي بها والاستعداد لها عاملاً حاسماً في تجنبها والتعامل معها بفاعلية.

1. التعامل مع ESG كممارسة تسويقية؛ إن الاكتفاء بتقارير براقة تفتقر إلى المنهجية والانضباط الفعلي سرعان ما يكشف عن سطحية التطبيق. إذ يتجاوز أصحاب المصلحة والمستثمرون والموظفون والجهات التنظيمية هذا المظهر سريعاً، مما قد يترتب عليه أثر سلبي على السمعة. كما أن تكلفة تجاهل ESG اليوم قد تفوق بكثير تكلفة البدء في تطبيقه بصورة منهجية.

2. إسناد ملف ESG إلى شخص واحد دون صلاحيات حقيقية: إن إسناد المسؤولية دون تفويض واضح من مجلس الإدارة أو دعم من العائلة يؤدي إلى الجمود وضعف التنفيذ. وتتطلب حوكمة ESG مسؤولاً يمتلك الصلاحيات اللازمة للتنسيق والتصعيد والإنفاذ، سواء من خلال لجنة تابعة لمجلس الإدارة، أو تفويض مباشر من مجلس العائلة، أو مسؤول تنفيذي يرتبط بخطوط تقارير واضحة مع الجهتين.

3. محاولة القيام بكل شيء دفعة واحدة: دون تحديد الأولويات الجوهرية، تتشتت الجهود وتتراجع فاعليتها. ولذلك، من الأفضل أن تحدد المنشأة العائلية أولويتين أو ثلاث أولويات جوهرية في عامها الأول، مع التركيز على تحقيق أثر ملموس، وتأجيل بقية الملفات إلى مراحل لاحقة.

4. تجاوز النقاش العائلي: إذا لم يتحقق التوافق داخل العائلة، فقد يصعب على المنشأة تنفيذ التوجهات المتفق عليها بفاعلية. ويُعد الدستور العائلي وما يجسده من فهم مشترك نقطة انطلاق أساسية لترسيخ التوافق، وليس مجرد إضافة اختيارية.

5. غياب القياس: إن تطبيق ESG دون بيانات ومؤشرات واضحة يحد من فاعليته ومصداقيته. وحتى البيانات غير المثالية، إذا جُمعت بصورة منتظمة وأُفصح عنها بنزاهة وعُملت على تحسينها بمرور الوقت، فإنها تسهم في بناء المصداقية بصورة أكبر من الاكتفاء بالسرديات والادعاءات غير المدعومة بالأدلة.

التوصيات

1. تأسيس أو تحديث الميثاق العائلي وميثاق مجلس الإدارة: يُعد غياب وثائق الحوكمة الواضحة من أبرز مسببات الأزمات في المنشآت العائلية.

لذلك، ينبغي أن يحدد الميثاق العائلي القيم المشتركة، وآليات مشاركة أفراد العائلة، وإطار صنع القرار وفض النزاعات، فيما يوضح ميثاق مجلس الإدارة أدوار الأعضاء المستقلين وصلاحيات اللجان، بما فيها لجنة الاستدامة أو ESG، وينظم العلاقة بين حوكمة المجلس وحوكمة العائلة.

2. التخطيط المبكر والصريح لعملية التعاقب: لا يقتصر التخطيط للتعاقب على الجانب القانوني، بل يمثل ممارسة حوكمية تبدأ بإعداد الجيل القادم وتأهيله من خلال التعليم، والاحتكاك المباشر بالعمل، والتدرج في تحمل المسؤوليات.

وعليه، ينبغي إعداد خطط تعاقب مكتوبة ومحددة تشمل منصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وتمتد إلى جميع الأدوار الحوكمية الجوهرية في المنشأة.

3. إشراك قادة الجيل القادم في الحوكمة من الآن: يمثل إشراك الجيل القادم في مجلس العائلة ولجان مجلس الإدارة والهياكل الوقفية والخيرية للعائلة خطوة أساسية لتعزيز استمرارية المنشأة وانتقالها السلس عبر الأجيال.

فالتمكين والمشاركة الفعلية اليوم يسهمان في إعداد جيل قيادي قادر على حمل مسؤولية استدامة المنشأة وازدهارها مستقبلاً.

4. مأسسة العطاء العائلي: غالباً ما تفتقر المبادرات الخيرية القائمة على الجهود الفردية أو التنسيق غير الرسمي إلى الاستدامة عبر الأجيال.

ومن هنا، فإن مأسسة العطاء من خلال إنشاء مؤسسات عائلية مانحة، أو هياكل وقفية منظمة، أو كيانات حوكمية مماثلة، تسهم في تحويل الالتزام الشخصي إلى أثر مؤسسي مستدام.

5. دمج الأوقاف في هيكلة حوكمة المنشآت العائلية: يمثل الوقف آلية مؤسسية فاعلة لترجمة التزام المنشأة العائلية بالاستخلاف وحفظ الأمانة واستدامة الأصول إلى بنية راسخة.

ومع التطورات التنظيمية التي يشهدها قطاع الأوقاف في المملكة، تبرز فرصة مناسبة للمنشآت العائلية لتنظيم عطائها أو إعادة هيكلته ضمن منظومة وقفية مؤسسية.

6. بناء إطار العمل الخماسي ليكون ركيزة لإشراف مجلس الإدارة على الاستدامة: يمثل إطار العمل القائم على خمس ركائز: الغاية، والأفراد، والسياسات، والعمليات، والأداء، منظومة متكاملة لتنظيم جهود الحوكمة وربطها بوضوح بأصحاب المصلحة داخلياً وخارجياً.

وينبغي أن يتناول جدول أعمال مجلس الإدارة هذه الركائز على مدار الدورة السنوية للاجتماعات، بالتوازي مع متابعة مجلس العائلة لتطبيق الإطار بصورة مستمرة.

اعتبارات حوكمة هامة حول الدمج المباشر بين الوقف والشركة

أشارت الدراسة الحديثة الصادرة عن المركز الوطني للمنشآت العائلية ومركز ريادة إلى جانب هام من جوانب الحوكمة يجب على العائلات الانتباه له عند هيكلة الأوقاف؛ وهو أن دراسة الهياكل المناسبة لملكية الوقف للأصول أو الحصص الاستثمارية، بما يحقق استدامة الوقف ويحفظ أصوله وريعَه وفق شروط الواقف والأنظمة ذات الصلة.

وتكمن الإشكالية في اختلاف الأولويات؛ إذ تركز هياكل الأوقاف عادةً على استقرار وموثوقية التوزيعات النقدية وتجنب المخاطر لضمان استمرار مصارف الوقف، في حين يفضل مساهمو الشركة عادةً إعادة استثمار الأرباح والتركيز على النمو والتوسع.

وعندما تتباعد هذه الأهداف، يتعين على العائلات تصميم بنية حوكمة مرنة تفصل بين مشاركة الوقف في القرارات المتعلقة بالشركة التشغيلية، أو تعمل على مواءمتها بشكل صريح من خلال آليات ومنهجيات رسمية واضحة.

الخاتمة

تقف المنشآت العائلية السعودية أمام مرحلة مفصلية تتقاطع فيها مستهدفات رؤية 2030، وتطور الأسواق المالية، وانتقال القيادة بين الأجيال. ويجعل هذا التحول من تطوير الحوكمة والاستدامة والتخطيط للتعاقب أولوية لضمان قدرة المنشآت على النمو والاستمرار عبر الأجيال.

وتملك المنشآت العائلية في المملكة فرصة مهمة لبناء نماذج حوكمة تجمع بين خصوصية العائلة وأفضل الممارسات المؤسسية، والاستفادة من الميثاق العائلي، ومجالس الإدارة، والأوقاف، وغيرها من الأدوات التي تعزز وضوح الأدوار واستدامة الأصول والعطاء.

ولا يرتبط نجاح هذا التحول بكثرة السياسات والإجراءات، بقدر ما يرتبط بالبدء بخطوات واضحة وقابلة للتنفيذ، ثم تطويرها وقياس أثرها بصورة مستمرة. فالحوكمة الفاعلة ليست مشروعاً مؤقتاً، بل ممارسة تتطور مع نمو المنشأة وانتقالها بين الأجيال.

أفضل وقت للبدء في الزراعة كان قبل عشرين عاماً، وثاني أفضل وقت هو اليوم.

المركز الوطني للمنشآت العائلية

ncfb.sa