# ميثاق العائلة ودوره في حوكمة المنشآت العائلية وتحقيق استدامتها

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

فيصل عبدالله المطوع

## مقدمة

يُعد ميثاق العائلة أحد الأدوات التنظيمية المهمة في حوكمة المنشآت العائلية، إذ يسهم في تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة المالكة وتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يحقق التوازن بين الاعتبارات العائلية ومتطلبات الإدارة المهنية، وتكتسب هذه الأداة أهمية متزايدة في ظل الدور الاقتصادي البارز الذي تؤديه المنشآت العائلية في العديد من الدول،

حيث تمثل ركيزة أساسية في دعم النشاط الاقتصادي وتوفير فرص العمل وتعزيز الاستثمارات طويلة الأجل، كما تسهم هذه المنشآت في دعم استقرار الأسواق المحلية وتعزيز روح المبادرة وريادة الأعمال، الأمر الذي يجعل استدامتها عاملًا مهمًا في تحقيق التنمية الاقتصادية.

وعلى الرغم من هذه الأهمية، فإن المنشآت العائلية تواجه تحديات تنظيمية وإدارية نتيجة تداخل الملكية بالإدارة وغياب الأطر المؤسسية الواضحة، مما قد يؤدي إلى نزاعات داخلية وصعوبات في انتقال القيادة بين الأجيال، وهو ما قد يؤثر في استقرارها واستمراريتها.

وفي هذا السياق يبرز ميثاق العائلة بوصفه إطارًا تنظيميًا يسهم في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المنشآت العائلية، من خلال تنظيم آليات اتخاذ القرار، وتحديد سياسات التعاقب القيادي، ووضع قواعد واضحة لإدارة الخلافات المحتملة بين أفراد العائلة، كما يساعد الميثاق على ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، وتعزيز الفصل بين الملكية والإدارة بما يدعم كفاءة الأداء المؤسسي.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة دور ميثاق العائلة في دعم حوكمة المنشآت العائلية وتعزيز قدرتها على تحقيق الاستدامة، وذلك من خلال إبراز إسهاماته في تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة المالكة، والحد من النزاعات الداخلية، وتعزيز الاستقرار الإداري والمالي للمنشأة بما يضمن استمرارها ونموها عبر الأجيال.

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.

## المنشآت العائلية وأهميتها في الاقتصاد

تحتل المنشآت العائلية مكانة بارزة في الاقتصاد العالمي، إذ تشير العديد من الدراسات إلى أنها تشكّل النسبة الأكبر من الشركات في العديد من الدول، وتسهم بدرجة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل.

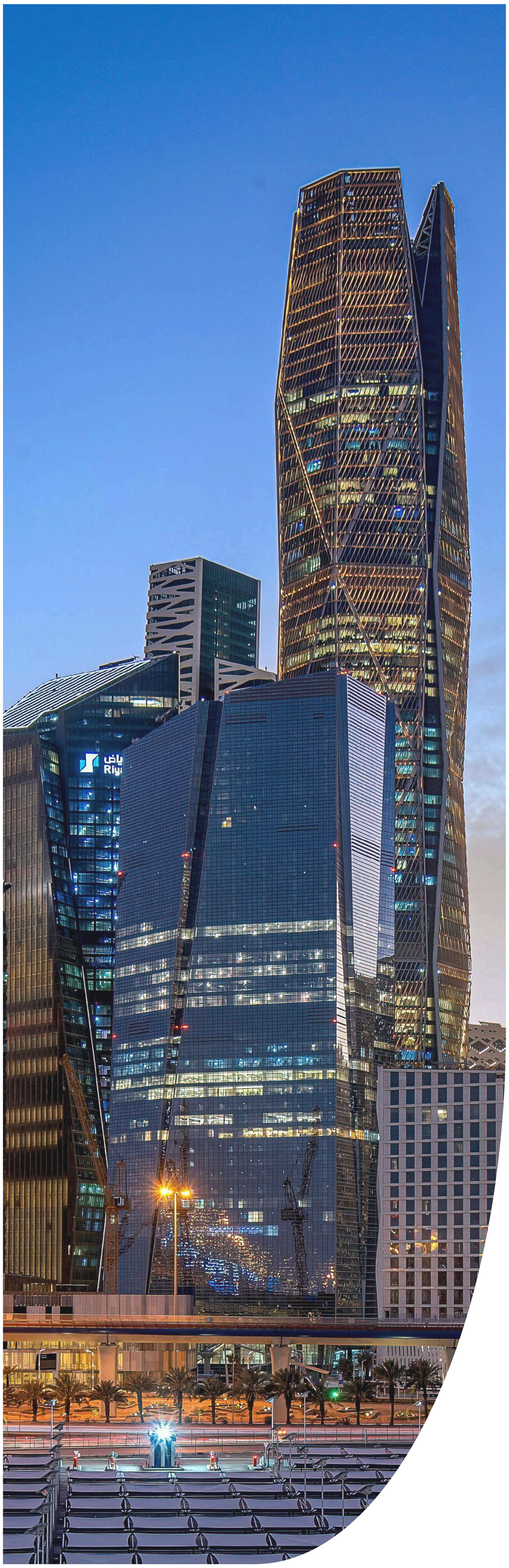
وتتميز هذه المنشآت بقدرتها على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء والموردين، إضافة إلى اعتمادها على رؤية استثمارية طويلة المدى تعكس حرص العائلة المالكة على الحفاظ على استمرارية النشاط الاقتصادي عبر الأجيال.

وفي الاقتصادات الناشئة على وجه الخصوص، تلعب المنشآت العائلية دورًا مهمًا في دعم التنمية الاقتصادية وتنويع مصادر الدخل، كما تسهم في تعزيز روح المبادرة وريادة الأعمال. وغالبًا ما تبدأ هذه المنشآت كمشروعات صغيرة أو متوسطة ثم تنمو تدريجيًا لتصبح كيانات اقتصادية كبيرة ذات تأثير واسع في السوق.

ورغم هذه الأهمية، تواجه المنشآت العائلية تحديات خاصة تختلف عن تلك التي تواجه الشركات غير العائلية، أبرزها التداخل بين الاعتبارات العائلية والمهنية في إدارة الأعمال.

فالعلاقات الأسرية قد تؤثر أحيانًا في القرارات الإدارية أو الاستثمارية، كما قد يؤدي غياب الهياكل التنظيمية الواضحة إلى صعوبة إدارة الخلافات بين أفراد العائلة.

ولهذا السبب برزت الحاجة إلى تطوير أدوات تنظيمية تساعد على تحقيق التوازن بين مصالح العائلة ومتطلبات الإدارة المهنية، ويأتي ميثاق العائلة في مقدمة هذه الأدوات.



## مفهوم ميثاق العائلة ودوره التنظيمي

يُعرف ميثاق العائلة بأنه وثيقة تنظيمية يتم إعدادها بالتوافق بين أفراد العائلة المالكة للمنشأة، وتهدف إلى تنظيم العلاقة بين العائلة والكيان الاقتصادي، وتحديد المبادئ والقواعد التي تحكم إدارة الشركة وملكية أسهمها.

وغالبًا ما يتضمن هذا الميثاق مجموعة من السياسات التي تنظم قضايا أساسية مثل المشاركة في الإدارة، وآليات اتخاذ القرار، وتوزيع الأرباح، وخطط التعاقب القيادي، إضافة إلى آليات حل النزاعات المحتملة بين أفراد العائلة.

ويُعد هذا الميثاق بمثابة إطار تنظيمي يكمل الأنظمة القانونية واللوائح الداخلية للشركة، إذ يعالج الجوانب العائلية التي لا تغطيها التشريعات الرسمية عادة.

فالقوانين التجارية قد تنظم العلاقة بين المساهمين من الناحية القانونية، لكنها لا تتطرق غالبًا إلى التفاصيل المرتبطة بالعلاقات العائلية أو القيم المشتركة بين أفراد العائلة المالكة.

ومن هنا تنبع أهمية الميثاق العائلي، إذ يسهم في وضع قواعد واضحة تحكم العلاقة بين أفراد العائلة، ويحدّد الأدوار والمسؤوليات بصورة تقلل من احتمالات سوء الفهم أو النزاعات المستقبلية.

كما يساعد على تعزيز التفاهم بين أفراد العائلة حول رؤية الشركة وأهدافها الاستراتيجية، مما يسهم في توحيد الجهود نحو تحقيق الاستدامة والنمو على المدى الطويل.

## ميثاق العائلة كأداة لتعزيز الحوكمة

تُعد الحوكمة المؤسسية من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز كفاءة الشركات واستقرارها، حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى ضمان الشفافية والمساءلة والعدالة في إدارة المؤسسات.

وفي الشركات العائلية على وجه الخصوص، يكتسب تطبيق الحوكمة أهمية مضاعفة نظرًا لتداخل العلاقات العائلية مع الإدارة المهنية.

وفي هذا الإطار، يؤدي ميثاق العائلة دورًا مهمًا في تعزيز مبادئ الحوكمة داخل المنشآت العائلية، إذ يسهم في تنظيم العلاقة بين الملكية والإدارة، ويحدد بوضوح صلاحيات كل طرف ومسؤولياته.

كما يساعد الميثاق على ترسيخ مبدأ الفصل بين دور المالك ودور المدير التنفيذي، وهو أحد المبادئ الأساسية للحوكمة الحديثة.

إضافة إلى ذلك، يعزز الميثاق مبدأ الشفافية من خلال وضع سياسات واضحة للإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالقرارات الجوهرية للشركة، كما يدعم مبدأ المساءلة عبر تحديد معايير أداء واضحة لأفراد العائلة العاملين داخل المنشأة.

ويساعد ذلك على ضمان أن يكون شغل المناصب الإدارية قائمًا على الكفاءة والخبرة، لا على الاعتبارات العائلية وحدها.

كما يسهم الميثاق في إنشاء هياكل تنظيمية داخلية مثل مجلس العائلة أو لجان متخصصة تُعنى بإدارة القضايا العائلية المرتبطة بالشركة، الأمر الذي يساعد على معالجة الخلافات داخل إطار مؤسسي منظم بعيدًا عن التأثير المباشر على العمليات التشغيلية للشركة.

## دور الميثاق في الحد من النزاعات العائلية

النزاعات العائلية من أبرز التحديات التي قد تواجه الشركات العائلية، خصوصًا عندما تتداخل المصالح الشخصية مع القرارات التجارية.

وقد تنشأ هذه النزاعات نتيجة اختلاف الرؤى بين أفراد العائلة حول إدارة الشركة، أو بسبب عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، أو نتيجة الخلافات المتعلقة بتوزيع الأرباح أو نقل الملكية بين الأجيال.

وفي هذا السياق، يسهم ميثاق العائلة في الحد من هذه النزاعات من خلال وضع قواعد واضحة ومسبقة تنظم العلاقة بين أفراد العائلة، وتحدد آليات اتخاذ القرار داخل الشركة.

كما يوفر الميثاق إطارًا منظمًا لحل الخلافات المحتملة عبر آليات مثل الوساطة أو التحكيم الداخلي، مما يساعد على احتواء النزاعات قبل أن تتفاقم وتؤثر في استقرار الشركة.

كما يساهم الميثاق في تعزيز ثقافة الحوار والتفاهم داخل العائلة من خلال تشجيع التواصل المنتظم بين أفرادها، وعقد اجتماعات دورية لمناقشة القضايا الاستراتيجية المتعلقة بالشركة.

ويساعد ذلك على بناء الثقة بين أفراد العائلة وتقليل احتمالات سوء الفهم الذي قد يؤدي إلى نزاعات مستقبلية.

## ميثاق العائلة وتحقيق الاستدامة المؤسسية

الاستدامة المؤسسية أحد أهم الأهداف التي تسعى الشركات العائلية إلى تحقيقها، إذ يرتبط نجاح هذه الشركات بقدرتها على الاستمرار عبر الأجيال المتعاقبة.

غير أن تحقيق هذا الهدف يتطلب وجود نظام إداري وتنظيمي قادر على إدارة عملية انتقال القيادة والملكية بصورة سلسة ومنظمة.

وهنا يظهر الدور المحوري لميثاق العائلة، إذ يساعد على وضع سياسات واضحة للتعاقب القيادي، تحدد آليات انتقال القيادة بين الأجيال، والمعايير التي يجب أن تتوافر في القادة المستقبليين للشركة.

كما يسهم الميثاق في إعداد الجيل الجديد من أفراد العائلة لتولي المسؤوليات القيادية من خلال برامج تدريب وتأهيل مناسبة.

وإلى جانب ذلك، يساعد الميثاق على حماية الثروة العائلية من التشتت أو التفكك نتيجة النزاعات أو القرارات غير المدروسة، وذلك من خلال وضع ضوابط واضحة لإدارة الملكية وتوزيع الأرباح والاستثمارات.

وبفضل هذه الضوابط، تصبح الشركة أكثر قدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتغيرات في بيئة الأعمال.

## التحديات التي تواجه تطبيق مواثيق العائلة

على الرغم من الأهمية الكبيرة لميثاق العائلة، فإن تطبيقه في الواقع العملي قد يواجه عددًا من التحديات، من أبرزها ضعف الوعي بأهمية الحوكمة داخل بعض الشركات العائلية، حيث قد ينظر بعض أفراد العائلة إلى الميثاق باعتباره قيدًا على حرية اتخاذ القرار أو تدخلًا في الشؤون العائلية.

كما قد تسود في بعض الحالات ثقافة تعتمد على العلاقات الشخصية والقرارات غير الرسمية، مما يجعل تبني الأنظمة المؤسسية أكثر صعوبة، إضافة إلى تباين الرؤى بين أفراد العائلة حول كيفية إدارة الشركة أو توزيع الصلاحيات.

ومع ذلك، يمكن تجاوز هذه التحديات من خلال تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة، والاستعانة بالخبرات المتخصصة في إعداد المواثيق العائلية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والتعاون بين أفراد العائلة.

## النتائج

إن ميثاق العائلة يمثل أداة تنظيمية مهمة تسهم في تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة المالكة للمنشأة، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات والحد من تضارب المصالح.

كما يعزز الميثاق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المنشآت العائلية عبر دعم الشفافية والمساءلة وتوضيح آليات اتخاذ القرار.

ويسهم كذلك في الحد من النزاعات العائلية من خلال وضع قواعد واضحة لإدارة الخلافات وتنظيم العلاقة بين الشركاء.

إضافة إلى ذلك، يلعب الميثاق دورًا مهمًا في ضمان استمرارية المنشآت العائلية عبر الأجيال من خلال تنظيم التعاقب القيادي ونقل الملكية بصورة مؤسسية. كما ينعكس تطبيقه إيجابًا على الاستقرار الإداري والمالي للمنشآت العائلية، رغم استمرار تردد بعض المنشآت في تبني مواثيق عائلية واضحة نتيجة عوامل ثقافية وتنظيمية قد تحد من فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة

## التوصيات

- الاستفادة من البرامج والمبادرات المؤسسية المتخصصة في دعم المنشآت العائلية، ولا سيما البرامج المعنية بالوسائل البديلة لتسوية المنازعات في المنشآت والأوقاف العائلية لدى المركز، إضافة إلى خدمات قسم الاستشارات الذى يقدم عددًا من الخدمات المتخصصة، من بينها مراجعة المواثيق العائلية وتقديم الإرشاد التنظيمي بما يسهم في الحد من النزاعات وتعزيز استقرار المنشآت العائلية.
- إعداد ميثاق عائلي مكتوب يُعتمد من جميع أفراد العائلة المالكة، بحيث يحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات، وآليات اتخاذ القرار، وقواعد إدارة العلاقة بين العائلة والمنشأة.
- تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المنشأة، من خلال اعتماد سياسات واضحة للإفصاح والشفافية، وتحديد صلاحيات الجهات الإدارية والرقابية.
- الفصل بين الملكية والإدارة عبر تعيين كوادر تنفيذية مؤهلة، ووضع معايير مهنية لشغل المناصب القيادية بعيدًا عن الاعتبارات العائلية.
- وضع آليات واضحة ومسبقة لإدارة النزاعات العائلية، مثل اعتماد الوساطة أو اللجان الداخلية، بما يضمن احتواء الخلافات دون التأثير على استقرار المنشأة.
- تطوير خطة تعاقب قيادي معتمدة، تتضمن تحديد معايير اختيار القيادات المستقبلية، وبرامج إعداد وتأهيل الجيل القادم لتولي المسؤوليات.
- تنظيم سياسات توزيع الأرباح وإدارة الملكية بشكل واضح، بما يحفظ حقوق جميع الشركاء ويحد من النزاعات المحتملة.

المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

info@ncfb.org.sa

ncfb.sa

ncfb.sa

جميع الحقوق محفوظة © المركز الوطني للمنشآت العائلية.