المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

جامعة الملك خالد
KING KHALID UNIVERSITY

ثراء
جمعية الشركات العائلية

الحوكمة في المنشآت العائلية:
إطار استراتيجي للحد من النزاعات وتحقيق الاستدامة

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

أسامه موسى الفيفي

مقدمة

أصبحت الحوكمة أحد المفاهيم التنظيمية المحورية في بيئات الأعمال الحديثة، في ظل تسارع التحولات الاقتصادية وتصاعد التحديات الإدارية وتزايد المخاطر التي تواجه المنشآت.

وقد أثبتت التجارب أن المؤسسات - لا سيما العائلية منها - تحتاج إلى إطار واضح ينظم العلاقة بين الملكية والإدارة وأصحاب المصلحة، ويحدد الصلاحيات، ويعزز الشفافية والمساءلة، ويحد من تركز القرار أو إساءة استخدامه، ومن هنا برزت الحوكمة كركيزة أساسية لبناء مؤسسات مستقرة وقادرة على التكيف والاستمرار.

وتكتسب الحوكمة أهمية خاصة في المنشآت العائلية، نظراً لتداخل العلاقات الأسرية بالمصالح التجارية، وتعدد الأجيال، وتباين القيم والطموحات، فكثير من النزاعات داخل هذه المنشآت لا يرتبط بضعف النشاط الاقتصادي بقدر ما يرتبط بغياب الهياكل التنظيمية الواضحة، وغموض توزيع الصلاحيات، وضعف التخطيط للخلافة، وتضارب المصالح، ومع غياب الأطر المؤسسية، تتداخل العاطفة مع القرار المهني، فتزداد احتمالات النزاع ويضعف الاستقرار التنظيمي.

ينطلق هذا المقال من تساؤل جوهري: إلى أي مدى يمكن للحوكمة - بمبادئها وهياكلها وأدواتها - أن تُسهم في الحد من النزاعات وتعزيز الاستدامة داخل المنشآت العائلية؟ ويستعرض المقال مفهوم الحوكمة وأهميتها، وأنواع النزاعات وأسبابها، وأدوات الوقاية والمعالجة، إضافة إلى دور الحوكمة في تنظيم انتقال القيادة وإعداد الأجيال القادمة، وصولا إلى توصيات عملية تعزز التوازن بين مصلحة العائلة ومصلحة العمل.

وينطلق الطرح من فرضية أن الحوكمة ليست مجرد إطار تنظيمي شكلي، بل منظومة استراتيجية قادرة على إحداث تحول مؤسسي حقيقي، يرسّخ الاستقرار، ويقلل النزاعات، ويعزز قدرة المنشأة على الاستمرار والنمو 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.

ما المقصود بالمنشآت العائلية؟

وفقا لتعريف المركز الوطني للمنشآت العائلية، فالمنشآت العائلية تشمل المؤسسات الفردية وشركات الشخص الواحد باعتبارها تعود لعائلة واحدة، ومن المأمول أن تستمر وتنتقل من جيل لآخر، وكذلك تشمل الشركات المختلطة والتي يمتلك فيها أحد الأفراد أو أفراد من ذات العائلة نسبة لا تقل عن 50%. وكذلك تشمل الشركة المدرجة في السوق المالية والتي يمتلك فيها أحد الأفراد أو افراد من ذات العائلة نسبة لا تقل عن 25%، باعتبار أن هذه النسبة عادة ما تكون كافية لتوجيه الشركة إذا كانت مدرجة.

ما الأهداف التي تسعى إليها المنشآت العائلية؟

لا تقتصر أهداف المنشآت العائلية على تحقيق الأرباح فحسب، بل تمتد لتشمل أبعادًا متعددة يمكن تلخيصها في ثلاثة محاور رئيسة:

أولاً: الأهداف الاقتصادية

يعزز النشاط الأساسي للشركة، إلا أنه ينطوي على مخاطر التركّز، حيث يؤدي توجيه الموارد لقطاع واحد إلى زيادة التعرض للتقلبات والأزمات القطاعية، ورفع مستوى المخاطر على ثروة العائلة.

ثانياً: الأهداف الاجتماعية

تولي المنشآت العائلية أهمية كبيرة لتعزيز الروابط الأسرية، وترسيخ روح الألفة والانسجام بين أفراد العائلة والأطراف ذات العلاقة، إلى جانب غرس القيم الإيجابية التي تنعكس على ثقافة العمل وأساليب الإدارة.

ثالثاً: الأهداف المجتمعية

يمتد دور المنشآت العائلية إلى الإسهام في تنمية المجتمع، من خلال دعم الخطط التنموية، والمشاركة في معالجة التحديات المجتمعية، وتوفير فرص العمل، والتدريب والتأهيل، إضافة إلى تأسيس الأوقاف والجمعيات الخيرية، وغيرها من المبادرات ذات الأثر الاقتصادي والاجتماعي المستدام.

ما المقصود بالحوكمة؟

تشير الحوكمة، في معناها العام، إلى مجموعة القواعد والمعايير التي تنظّم العلاقة بين الأطراف ذوي المصلحة في الشركة، بما يضمن تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة في إدارة الموارد والاستثمارات. وقد حظي هذا المفهوم باعتراف واعتماد واسع من قبل المنظمات الدولية، باعتباره إطارًا أساسيًا لضبط الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة في بيئات الأعمال.

وفي هذا السياق، تنظر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى الحوكمة بوصفها النظام الذي تُدار وفقه الشركات، بما يشمل التوزيع الدقيق للحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المشاركة في عملية الحوكمة. كما تؤكد مؤسسة التمويل الدولية (IFC) أن الحوكمة تمثّل الإطار الذي تُدار من خلاله الشركات عبر هياكل وعمليات وقواعد تضمن التوازن بين الحقوق والمسؤوليات، وتعزز ممارسات المساءلة والشفافية.

وعلى الصعيد المحلي، تبنّت هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية تعريفًا نظاميًا ملزمًا لحوكمة الشركات، نصّت فيه على أنها مجموعة من القواعد والإجراءات المنظمة لإدارة الشركات، بهدف تحقيق العدالة والشفافية، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، والحد من إساءة استخدام السلطة داخل المنشأة.

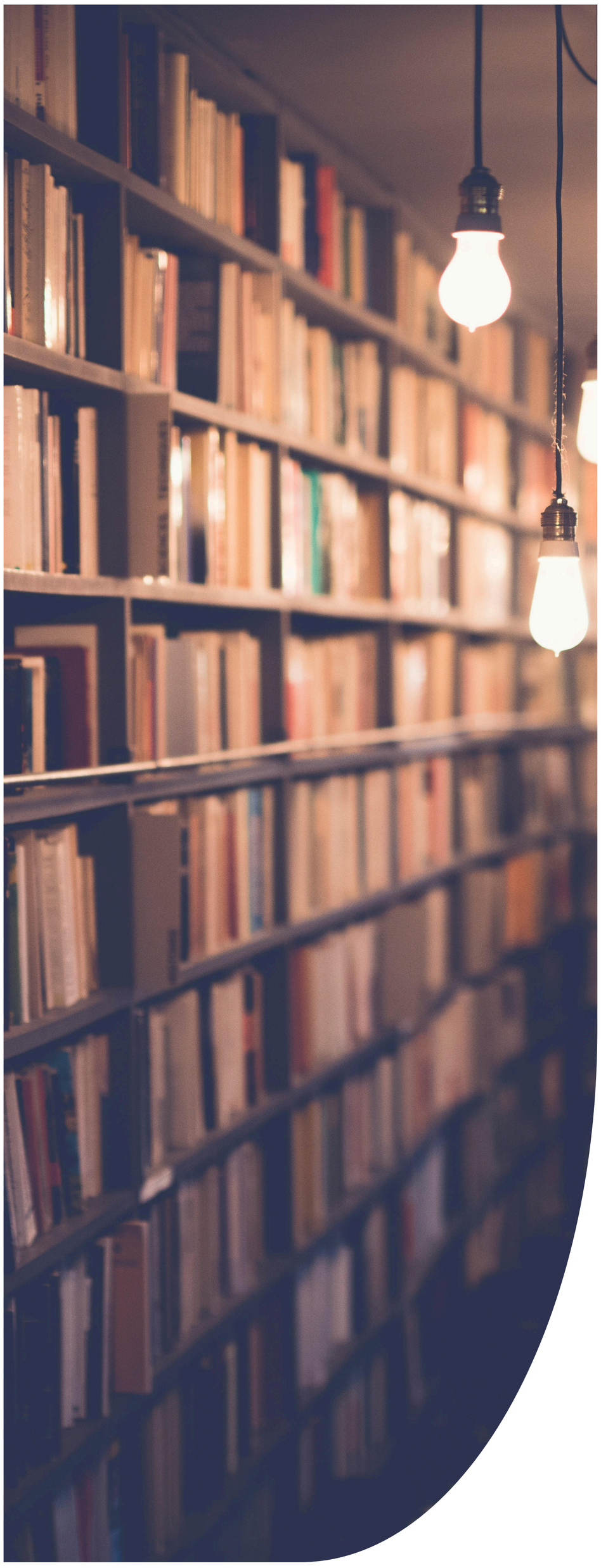
حوكمة المنشآت العائلية: مفهوم أوسع وأكثر حساسية

في المنشآت العائلية، يكتسب مفهوم الحوكمة بعداً أعمق يتجاوز تنظيم الشركة ذاتها، ليشمل تنظيم العلاقة بين العائلة والملكية والإدارة في آنٍ واحد. فالخصوصية التي تتميز بها هذه المنشآت تجعل من الضروري وجود أطر واضحة تحكم آليات اتخاذ القرار، وتضبط أدوار أفراد العائلة وحدود تدخلهم في الإدارة.

وعليه، يمكن النظر إلى حوكمة المنشآت العائلية باعتبارها مجموعة من السياسات والأطر التي تنظّم كيفية اتخاذ القرارات داخل المنشأة، وتحدد العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة والملكية، بما يضمن استمرارية المنشأة عبر الأجيال، ويحد من النزاعات العائلية المحتملة، ويعزز استدامتها على المدى الطويل.

لماذا تُعد الحوكمة عنصراً حاسماً في المنيشآت العائلية؟

تكتسب الحوكمة في المنشآت العائلية أهمية خاصة، كونها الإطار الذي يضبط العلاقة بين العائلة والشركة، ويحدّ من التداخل بين الاعتبارات العاطفية ومتطلبات الإدارة المهنية. وتبرز هذه الأهمية من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسة.



تحقيق التوازن بين المصالح:

تمثّل الحوكمة آلية أساسية لإيجاد توازن عادل بين مصالح العائلة ومصالح الشركة، بما يحدّ من التدخلات العاطفية أو غير المبررة في القرارات الإدارية.

ويسهم هذا التوازن في ضمان أن تكون عملية اتخاذ القرار موضوعية، وقائمة على أسس ومعايير تجارية سليمة.

بناء الثقة من خلال الشفافية والإفصاح:

تشجّع مبادئ الحوكمة على اعتماد الشفافية في مختلف جوانب العمل، بما يشمل القرارات الإدارية، والأداء التشغيلي، والنتائج المالية.

ويساعد هذا المستوى من الإفصاح في ترسيخ الثقة بين أفراد العائلة، ومع الموظفين، وكافة أصحاب المصلحة، بما يدعم الاستقرار المالي ويعزز الاستدامة.

وضوح الأدوار والمسؤوليات:

تسهم الحوكمة الفعالة في تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أفراد العائلة والإدارة التنفيذية، الأمر الذي يمنع التداخل أو التعارض في الصلاحيات، ويعزز كفاءة الأداء وفاعلية العمل داخل المنشأة.

دعم الاستراتيجية والنمو طويل الأمد:

توفر الحوكمة إطاراً منظماً لتوجيه استراتيجيات النمو ووضع خطط الاستثمار بطريقة متكاملة ومنسجمة، بما يضمن توافقها مع الرؤية والأهداف طويلة الأجل للمنشأة العائلية.

ضمان الاستدامة واستمرارية الأداء:

في المحصلة، تمثل الحوكمة الركيزة التي تمكّن المنشآت العائلية من تحقيق الاستدامة الحقيقية، من خلال ضمان استمرارية الأداء المالي والتشغيلي القوي عبر الأجيال، وحماية مستقبل الكيان الاقتصادي على المدى الطويل.

التحديات المحورية لتطبيق الحوكمة في المنشآت العائلية

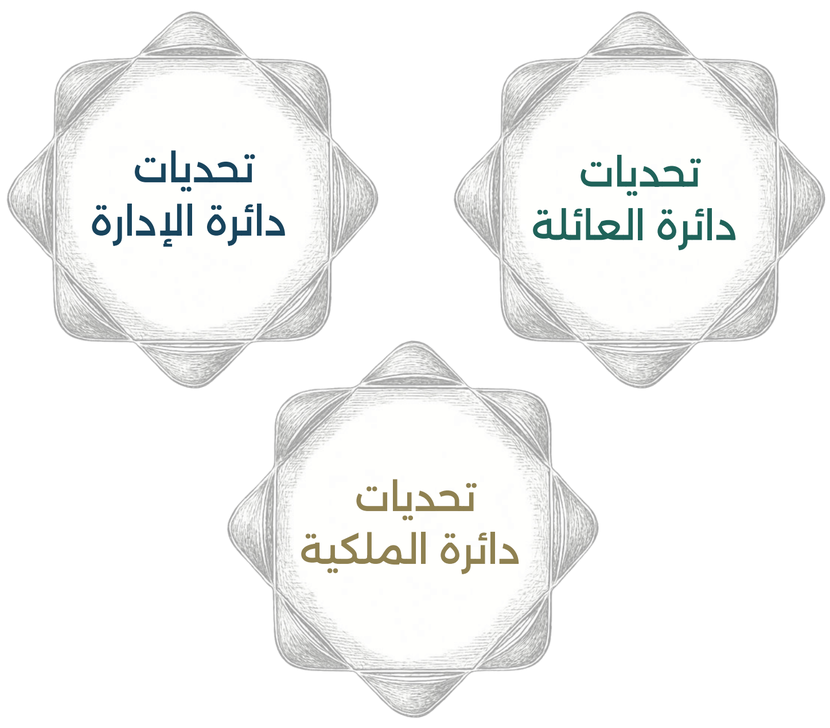
رغم وضوح أهمية الحوكمة في المنشآت العائلية، فإن تطبيقها لا يخلو من تحديات معقدة. ويُظهر تحليل نموذج "الدوائر الثلاث" أن معظم هذه التحديات تنشأ من التداخل المستمر بين أنظمة العائلة، والإدارة، والملكية، وهو تداخل يخلق بيئة أكثر حساسية مقارنة بالشركات التقليدية.

أولاً: تحديات دائرة العائلة

تنبع أبرز التحديات في هذه الدائرة من محاولة التوفيق بين العلاقات العاطفية ومتطلبات الكفاءة المهنية. فغالباً ما تجد العائلة نفسها أمام معادلة صعبة: كيف تحقق العدالة العاطفية بين أفرادها، وفي الوقت نفسه تطبق معايير الجدارة في التوظيف والترقية؟

هذا التضارب بين الدور الاجتماعي والدور المهني يُعد من أخطر مصادر النزاع، إذ قد يؤدي إلى تعيين أفراد غير مؤهلين في مناصب قيادية، أو تفضيل أحد الأبناء على حساب آخر، مما يضعف الأداء ويهدد الاستدامة على المدى الطويل.

كما يمثل غياب وثيقة تنظيمية مكتوبة - مثل الميثاق العائلي - تحدياً جوهرياً، فعندما لا توجد قواعد واضحة تحكم سلوك أفراد العائلة تجاه الشركة، أو تحدد سياسات التوظيف وأخلاقيات العمل، تصبح النزاعات مفتوحة بلا آلية مسبقة لاحتوائها أو حلها.



ثانياً: تحديات دائرة الإدارة

ترتبط هذه التحديات بمدى قدرة المنشأة على إضفاء الطابع المؤسسي والاحترافي على إدارتها.

ويُعد ضعف مجلس الإدارة وغياب الأعضاء المستقلين من أبرز هذه الإشكاليات، إذ تؤدي هيمنة أفراد العائلة على المجلس إلى تقليص المساءلة، وحرمانه من الخبرات الموضوعية ووجهات النظر الخارجية.

هذا الخلل قد يفضي إلى قرارات متحيزة أو غير مدروسة، ويضعف من قدرة المجلس على ممارسة دوره الرقابي بفاعلية.

ومن التحديات الجوهرية كذلك، الافتقار إلى خطط تعاقب واضحة ومنظمة. فغياب آلية منهجية وشفافة لانتقال القيادة التنفيذية بين الأجيال يفتح الباب أمام صراعات حادة على السلطة، ويعرض استمرارية الشركة لمخاطر حقيقية عند غياب المؤسس أو انتقال الإدارة.

ثالثاً: تحديات دائرة الملكية

تزداد تعقيدات الملكية مع اتساع قاعدة المساهمين عبر الأجيال، وتباين مصالحهم وتوقعاتهم. ويُعد تضارب المصالح حول استثمار الأرباح أو توزيعها من أكثر مصادر النزاع شيوعاً، خاصة بين الملاك العاملين في الشركة - الذين يميلون إلى إعادة استثمار الأرباح - والملاك غير العاملين الذين يفضلون الحصول على توزيعات نقدية فورية.

كما يمثل غياب آليات واضحة لتداول الأسهم أو التخارج من الملكية تحدياً بالغ الحساسية.

فعندما لا تتوافر اتفاقية مساهمين تنظم عملية الخروج أو بيع الحصص بطريقة عادلة، قد يشعر بعض المساهمين بأنهم "رهائن" في الملكية، مما يزيد من التوتر ويؤثر سلباً على استقرار الشركة.

لماذا تمثل هذه التحديات دافعاً لتبني الحوكمة؟

إن التداخل المعقد بين دوائر العائلة والإدارة والملكية يشكل عقبة حقيقية أمام تطبيق الحوكمة الرشيدة، فالفشل في الفصل بين العاطفة والكفاءة، وغياب الهياكل الإدارية المستقلة، وعدم تنظيم العلاقة بين الملاك، يؤدي في النهاية إلى إضعاف الشفافية والمساءلة وتفاقم النزاعات.

ومن هنا، تصبح هذه التحديات نفسها مبرراً قوياً لتبني أدوات الحوكمة، مثل الميثاق العائلي، ومجالس الإدارة المستقلة، واتفاقيات المساهمين، باعتبارها أدوات تضمن استمرارية الشركة، وتحقق التوازن بين مصلحة العائلة ومصلحة العمل.

أدوات الحوكمة داخل العائلة

لا تكتمل حوكمة المنشآت العائلية دون وجود أدوات تنظيمية واضحة تضبط العلاقة بين أفراد العائلة، وتمنع انتقال الخلافات الشخصية إلى داخل الكيان التجاري.

ومن أهم هذه الأدوات ميثاق العائلة، والتجمع العائلي، ومجلس العائلة، التي تمثل مجتمعة البنية المؤسسية للحوكمة داخل الإطار العائلي.

ميثاق العائلة:

يُعد ميثاق العائلة الوثيقة التنظيمية الأهم في حوكمة المنشآت العائلية، إذ يُصاغ بالتوازي مع النظام الأساسي للشركة، لكنه يختص بتنظيم العلاقات العائلية المؤثرة على الكيان التجاري. ويؤدي هذا الميثاق دور المرجعية العليا لضبط السلوكيات، وتحديد قواعد التوظيف، وآليات حل النزاعات، وأخلاقيات التعامل بين أفراد العائلة، بما يضمن احتواء الخلافات داخل الإطار العائلي قبل أن تنعكس على أداء الشركة.

ورغم اختلاف المسميات مثل "وثيقة العائلة" أو "اتفاق العائلة"، فإن ميثاق العائلة يظل المفهوم الأكثر دقة، لكونه يمثل الإطار المرجعي الذي يؤسس القواعد الحاكمة للعلاقة بين أفراد العائلة والكيان التجاري.

وتُظهر التجارب العالمية الرائدة أهمية هذه الوثيقة في ترسيخ الاستدامة عبر الأجيال، فقد حرصت عائلة روكفلر على صياغة ميثاق يضمن استمرارية ثروتها وإرثها الخيري، من خلال تنظيم انتقال القيادة، ووضع قيود على تداول الأسهم، وتحديد شروط واضحة لعمل أفراد العائلة داخل الشركات.

كما سعت عائلة مارس إلى الموازنة بين النمو التجاري والقيم العائلية عبر تنظيم انتقال الأسهم، وإطلاق صندوق استثماري عائلي، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية.

أما عائلة والتون، فقد ركزت في ميثاقها على تمكين الأجيال الجديدة، وضمان تمثيلها في مجالس الإدارة، وإشراكها في القرارات الاستراتيجية، إلى جانب وضع ضوابط واضحة للتوسع والنمو.

وتتقاطع هذه التجارب في مجموعة من المبادئ المشتركة، أبرزها تنظيم تعاقب الأجيال، وحماية الملكية العائلية من التفكك، والموازنة بين الأهداف الربحية والقيم الأسرية، إضافة إلى إرساء قواعد واضحة لفصل العلاقات الشخصية عن المصالح التجارية.

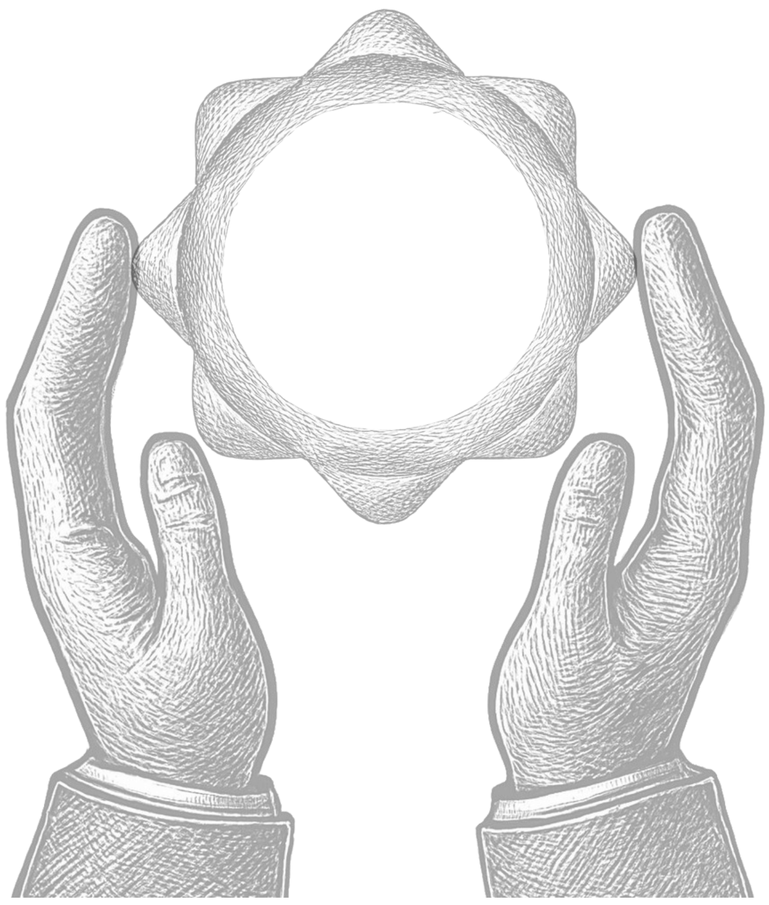
التجمع العائلي (ملتقى العائلة):

يمثل التجمع العائلي منصة رسمية للحوار بين أفراد العائلة حول القضايا المشتركة المرتبطة بالعائلة والشركة.

وفي المراحل الأولى من عمر المنشأة قد تقتصر هذه اللقاءات على اجتماعات غير رسمية لنقل القيم ومناقشة الأفكار، غير أن توسع العائلة وتعقّد الأعمال – خصوصاً في مرحلتي شراكة الإخوة وأبناء العمومة – يجعل إنشاء تجمع رسمي ضرورة تنظيمية.

ويهدف هذا التجمع إلى تعزيز الشفافية داخل العائلة، وضمان اطلاع جميع الأعضاء على مستجدات الشركة، وإتاحة المجال للمشاركة في النقاشات الاستراتيجية، بما يقلل من النزاعات الناتجة عن تفاوت المعلومات.

كما يشكل منصة لاعتماد السياسات المتعلقة بتوظيف أفراد العائلة، وانتخاب مجلس العائلة، ومراجعة الرؤية والقيم العائلية بصورة دورية.



مجلس العائلة:

يُعد مجلس العائلة حلقة الوصل المؤسسية بين العائلة بصفتها مالكة، وبين مجلس إدارة الشركة أو إدارتها التنفيذية. وتبرز أهميته عندما يصل حجم العائلة إلى درجة يصعب معها التواصل المباشر بين جميع المساهمين، فيتولى المجلس تنظيم العلاقة، وتمثيل مصالح العائلة، وضمان اتساق القرارات مع التوجهات الاستراتيجية للشركة.

ولضمان فاعلية مجلس العائلة، ينبغي تحديد تشكيله واختصاصاته بوضوح، بما يشمل عدد الأعضاء، وآلية اختيارهم، ودورية الاجتماعات، وآلية اتخاذ القرار، مع تجنب اشتراط الإجماع إلا في أضيق الحدود. ويسهم هذا التنظيم في تعزيز الكفاءة، وتقليل الخلافات، وترسيخ الطابع المؤسسي في إدارة الشؤون العائلية المرتبطة بالأعمال.

أدوات الحوكمة في الملكية والإدارة

إذا كانت أدوات الحوكمة داخل العائلة تهدف إلى ضبط العلاقة بين أفرادها، فإن الحوكمة في جانب الملكية والإدارة تتطلب أطرًا قانونية ومؤسسية أكثر تحديداً لضمان وضوح الصلاحيات، وتعزيز المساءلة، وحماية استمرارية الشركة. ومن أبرز هذه الأدوات اتفاقية المساهمين، والهيئات الإدارية المنظمة للملكية، ومجلس الإدارة ولجانه المتخصصة.

أولاً: اتفاقية المساهمين

تمثل اتفاقية المساهمين وثيقة قانونية ملزمة تعكس الإرادة المشتركة للملاك في الشركة العائلية، وتحدد الإطار الحاكم لعلاقات الملكية وإدارة الشركة وتشغيلها.

وهي لا تقتصر على تنظيم الحقوق والالتزامات، بل تمتد لتوفير الحماية القانونية للمساهمين والمديرين، وضبط العلاقة بينهم بما يقلل من النزاعات المحتملة.

وعادةً ما تتناول هذه الاتفاقية تحديد حقوق والتزامات المساهمين تجاه الشركة، وتنظيم قواعد شراء الحصص وحق الشفعة، وآليات الإدارة والتشغيل، وحقوق التصويت، وآليات التخارج بما في ذلك تقدير قيمة الحصص، إضافة إلى وضع ضوابط لتعارض المصالح والمنافسة المسموحة.

كما يمكن أن تتضمن أي شروط إضافية يتفق عليها المساهمون بما يخدم مصلحة الشركة واستقرارها.

إن وجود اتفاقية مساهمين واضحة يُعد أحد أهم ضمانات استقرار الملكية، خاصة مع اتساع قاعدة الملاك عبر الأجيال.



مجلس الإدارة: حجر الزاوية في الحوكمة

يمثل مجلس الإدارة الجهة المسؤولة أمام المساهمين عن تمثيل مصالح الشركة وضمان استدامتها، بوصفه الهيئة الرقابية العليا التي تتابع أداء الإدارة التنفيذية وتحدد التوجهات الاستراتيجية.

وتشمل مسؤولياته تقييم الإدارة ومراجعة تعويضاتها، وتنظيم انتقال القيادة، واعتماد القرارات والاستثمارات الجوهرية، وإدارة المخاطر، ومراجعة السياسات المالية، إضافة إلى ترسيخ القيم والأخلاقيات المؤسسية.

ويُعد تحقيق التوازن بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين عنصراً أساسياً في فاعلية المجلس، مع أهمية وجود أعضاء مستقلين لتعزيز الموضوعية وجودة القرار. كما ينبغي تقييم كفاءة أعضاء العائلة، والاستعانة بخبرات خارجية متخصصة عند الحاجة لدعم النمو والاستدامة.

ثانياً: الهيئات الإدارية لحوكمة الملكية

تتطلب حوكمة الملكية إنشاء هيئات تنظيمية تركز على شؤون أعمال الشركة من منظور الملاك، وتميز بين الإطار العائلي والإطار التجاري. وعلى خلاف التجمعات العائلية التي تعالج القضايا الاجتماعية، فإن هذه الهيئات تُعنى بإدارة المصالح الاستثمارية ومتابعة أداء الشركة.

مجلس المساهمين

يمثل مجلس المساهمين الهيئة التي تتولى تمثيل العائلة في قضايا الشركة، والتعامل مع مجلس الإدارة نيابة عنهم. ويعمل كحلقة تنظيمية تتابع أداء مجلس الإدارة، وتنقل أولويات العائلة إلى المستوى الاستراتيجي.

وتشمل صلاحياته فرض تطبيق السياسات العائلية المتعلقة بالعمل، وتنظيم انتقال الأسهم، واعتماد التعديلات على عقد التأسيس، وممارسة حق التصويت بالتوكيل، وانتخاب مجلس الإدارة وتقييم أدائه والموافقة على تعويضاته، إضافة إلى اعتماد الميزانيات المالية والتقارير، وتعيين مدققي الحسابات الخارجيين.

اجتماع المساهمين

أما اجتماع المساهمين، فيضم جميع حاملي الحصص، ويشكل منصة لاتخاذ القرارات الجوهرية. ويختص بانتخاب مجلس المساهمين، والتصويت على القضايا المعروضة عليه، ومعالجة حالات تعارض المصالح، بل ويملك صلاحية حل مجلس المساهمين عند الضرورة.

اللجان التابعة لمجلس الإدارة

لتعزيز كفاءة مجلس الإدارة، يمكن تشكيل لجان متخصصة تتولى دراسة موضوعات محددة بعمق أكبر، مثل لجنة المراجعة والتدقيق، ولجنة المخاطر، ولجنة الرواتب والمزايا والموارد البشرية.

وتسهم هذه اللجان في رفع مستوى الرقابة، وتحسين جودة القرارات، ودعم الأداء المؤسسي العام.

النزاعات في المنشآت العائلية: طبيعتها وأبرز صورها

يُعرَّف النزاع في المنشآت العائلية بأنه الخلاف الذي ينشأ بين أفراد العائلة المالكة نتيجة تداخل العلاقات الأسرية مع العلاقات المهنية داخل بيئة العمل. ويظهر هذا النزاع عندما تتباين المصالح أو القيم أو التوقعات المتعلقة بالإدارة أو الملكية أو توزيع الأدوار، فتتحول الخلافات الطبيعية إلى صراعات قد تؤثر في استقرار الشركة واستدامتها.

نزاعات الخلافة والقيادة:

تُعد نزاعات الخلافة من أخطر وأوسع أنواع النزاعات في المنشآت العائلية، إذ ترتبط مباشرة بمستقبل القيادة وانتقال السلطة بين الأجيال.

وتبرز هذه الخلافات عند اختلاف أفراد العائلة حول هوية القائد القادم، أو توقيت وآلية انتقال السلطة من الجيل المؤسس إلى الجيل اللاحق، أو مدى عدالة وشفافية تأهيل الأبناء، أو ما إذا كان اختيار القيادة يستند إلى الكفاءة أم إلى صلة القرابة.

وتزداد حدة هذا النوع من النزاعات بسبب عدة عوامل، من أبرزها تعلق المؤسس بالسلطة وعدم رغبته في التخلي عنها، أو تنافس الإخوة وأبناء العمومة على القيادة، أو تفضيل أحد الأبناء بصورة غير معلنة، إضافة إلى غياب خطة خلافة مكتوبة وواضحة تنظم عملية الانتقال القيادي.

نزاعات الملكية والمال:

تظهر النزاعات المالية عندما تتداخل المصالح الاقتصادية مع الروابط الأسرية، فتتحول القرارات المتعلقة بالأرباح أو الاستثمار إلى مصدر توتر داخل العائلة. وغالباً ما تدور هذه الخلافات حول توزيع الأرباح السنوية، أو بيع حصص العائلة، أو دخول شركاء جدد، أو مطالبة أفراد غير عاملين في الشركة بزيادة العوائد، أو الاعتراض على تقييم الحصص عند البيع أو التنازل.

ومع اتساع قاعدة الملاك عبر الأجيال، تتعقد هذه المسائل أكثر نتيجة اختلاف الاحتياجات المالية والتوقعات الاستثمارية بين أفراد العائلة.

نزاعات الإدارة والتشغيل:

تنشأ نزاعات الإدارة عندما تختلف وجهات النظر حول أسلوب إدارة العمل اليومي، أو آليات اتخاذ القرار، أو سياسات التوظيف، أو تقييم الأداء والمحاسبة، أو حدود تدخل أفراد العائلة في عمل الإدارة التنفيذية.

وقد تتجسد هذه النزاعات في تدخل أحد أفراد العائلة في قرارات المدير العام، أو مطالبة أحد الأبناء بمنصب أعلى دون توفر الكفاءة اللازمة، أو اعتراض الجيل الجديد على أساليب الإدارة التقليدية المتبعة من قبل الجيل المؤسس.

أسباب النزاعات في المنشآت العائلية

لا تنشأ النزاعات في المنشآت العائلية من فراغ، بل تقف وراءها مجموعة من العوامل المحورية التي تتداخل فيها الاعتبارات الأسرية مع التحديات الإدارية والاقتصادية. ومن أبرز هذه الأسباب الديناميكية المعقدة للعلاقات العائلية، وقضايا التوريث والخلافة، ومحدودية الموارد، وإشكاليات إشراك الكفاءات غير العائلية، إضافة إلى التحولات العالمية المتسارعة.

ديناميكية الأسرة:

تمثل التركيبة الداخلية للأسرة أحد أبرز مصادر التوتر داخل المنشآت العائلية. ويعود ذلك إلى تعدد الأجيال المشاركة في الإدارة والعمل، وتفاوت أدوار أفراد العائلة بين من يشغل مناصب رسمية ومن يمارس تأثيراً غير مباشر في صنع القرار.

وفي هذا السياق، يندمج النظام التجاري مع النظام الاجتماعي للأسرة، فتتلاشى الحدود بين المجالين، ويصبح من الصعب الفصل بين الاعتبارات العاطفية والمتطلبات المهنية. ويؤدي هذا التداخل إلى إدارة نظامين اجتماعيين متشابكين، ما يزيد من احتمالية سوء الفهم وتفاقم النزاعات.

التوريث وتحديات الخلافة:

تُعد قضايا التوريث من أكثر أسباب النزاع حساسية وتأثيراً على استقرار المنشآت العائلية. فاختيار القائد الجديد، أو غياب خطة واضحة لانتقال السلطة، قد يفتح الباب أمام صراعات حادة تهدد استمرارية المنشأة. ويُعد الفشل في إعداد وتأهيل الخلف القيادي من أبرز العوامل التي تقود المنشآت العائلية إلى التراجع أو الانهيار.

وتتمثل عملية الخلافة في نقل السلطة من المؤسس إلى أحد أفراد العائلة أو إلى مدير تنفيذي من خارجها، وهي عملية تتطلب تخطيطًا مبكرًا وشفافية عالية.

الاستدامة وتقسيم الأجيال

تمثل الاستدامة في المنشآت العائلية الهدف الاستراتيجي الأسمى، إذ تعني القدرة على ضمان استمرار العمل ونموه عبر الأجيال المتعاقبة.

ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال ثلاثة أبعاد متكاملة: إعداد خطة خلافة فعّالة تضمن انتقال القيادة بسلاسة، وتطبيق ممارسات حوكمة عائلية ومؤسسية تنظم العلاقات وصنع القرار، إلى جانب مواءمة الموارد المالية والبشرية والفكرية بما يدعم النمو طويل الأمد.

ولفهم مسار تطور المنشآت العائلية، يُستند تقليدياً إلى ما يُعرف بـ«نموذج الأجيال الثلاثة»، وهو الإطار الأكثر شيوعاً لتحليل التحولات التي تمر بها هذه المؤسسات عبر الزمن.

الجيل الأول: جيل المؤسس

تبدأ الدورة بجيل المؤسس، حيث تتركز السلطة وصنع القرار في يد شخصية واحدة تعتمد على خبرتها ورؤيتها الخاصة.

وغالباً ما تتسم هذه المرحلة بضعف الهياكل التنظيمية الرسمية وغياب الأنظمة الموثقة، الأمر الذي يؤدي إلى تمركز السلطة ويحدّ من التخطيط المبكر لعملية الخلافة.

ورغم أن هذه المرحلة قد تتميز بسرعة اتخاذ القرار ووضوح القيادة، فإن غياب التنظيم المؤسسي يشكل تحدياً حقيقياً عند التفكير في انتقال السلطة.

الجيل الثاني: جيل الإخوة

مع انتقال العمل إلى الجيل الثاني، تتوسع دائرة المشاركة العائلية في الملكية والإدارة، ويبرز تنوع في الخلفيات والقيم والرؤى.

وتُعد هذه المرحلة من أكثر الفترات حساسية، إذ يزداد احتمال نشوء النزاعات نتيجة تباين التوقعات بين الأشقاء.

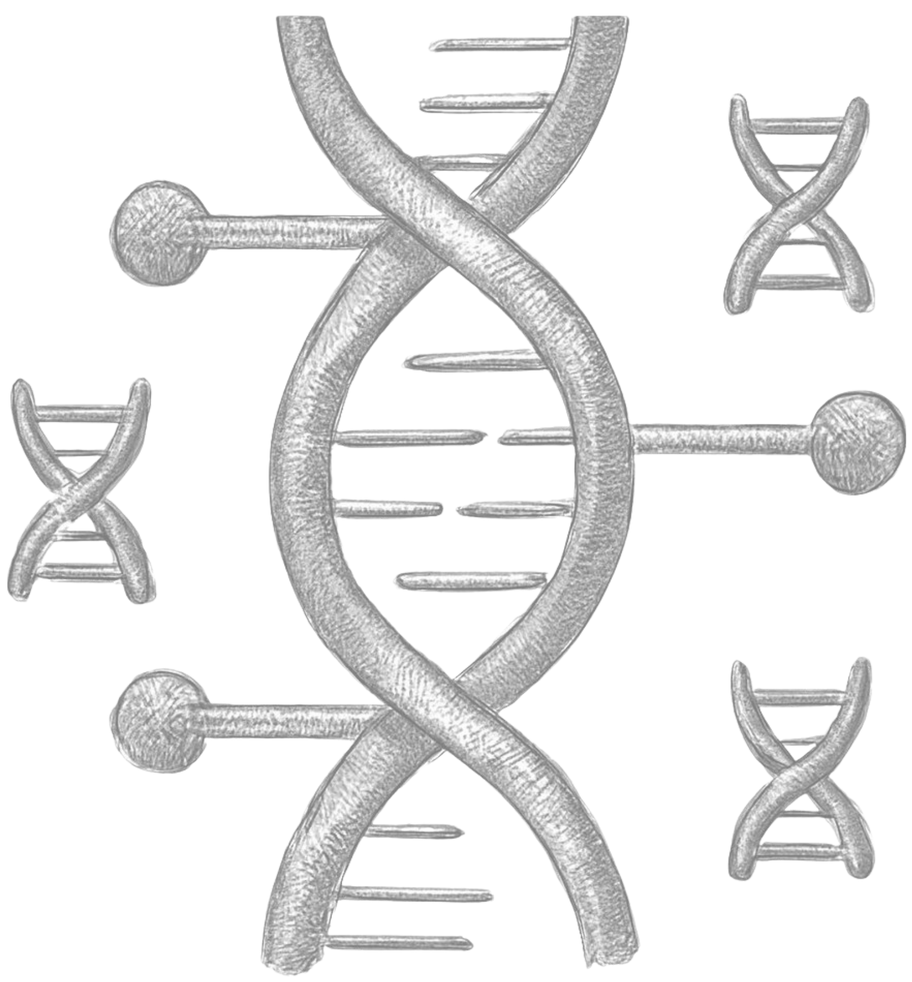
وفي هذه المرحلة تحديداً، تصبح الحاجة إلى أطر حوكمة واضحة وهياكل تنظيمية متماسكة أمراً ملحاً، لضبط الصلاحيات وتحديد المسؤوليات، ومنع تحول الاختلافات الطبيعية إلى صراعات تؤثر على استقرار الشركة.

الجيل الثالث: جيل أبناء العمومة

تمثل هذه المرحلة ذروة التعقيد التنظيمي، حيث تتشعب فروع العائلة وتتعدد المصالح والطموحات الفردية.

ومع اتساع قاعدة الملاك وتباين الأهداف، يصبح بقاء المؤسسة مرهونًا بوجود أنظمة حوكمة راسخة، مثل مجلس العائلة، وسياسات ملكية واضحة، وآليات حاسمة لاتخاذ القرار، إضافة إلى صياغة دستور عائلي ينظم العلاقة بين الكيان العائلي والعمل التجاري.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المنشآت العائلية لا تتمكن من تجاوز هذه المرحلة بنجاح، ويرجع ذلك في الغالب إلى غياب الأطر التنظيمية القادرة على إدارة تزايد أعداد أفراد العائلة، وتنظيم هياكل الملكية، ومعالجة تضارب المصالح المحتمل.



الاستدامة في المنشآت العائلية: معوقات الاستمرارية

رغم أن الاستدامة تمثل الهدف الأسمى للمنشآت العائلية، فإن تحقيقها يواجه جملة من المعوقات التي قد تهدد بقاء الكيان واستقراره، خاصة عند انتقال القيادة بين الأجيال. وتتمثل أبرز هذه المعوقات في ضعف الحوكمة، ومركزية القرار، والصراعات بين الشركاء، واستمرار النفوذ العائلي غير المنظم داخل الشركة.

أولاً: استغلال المؤسس وضعف الرقابة

مع تقدم المؤسس في العمر أو تعرضه لظروف صحية، قد يصبح عرضة للتأثير أو الاستغلال من بعض المقربين.

وفي بعض الحالات، يسعى أحد الأبناء إلى تغليب مصالحه الشخصية أو مصالح مجموعة محددة من أفراد العائلة، مما يؤدي إلى تهميش الآخرين أو حرمانهم من حقوقهم. ويترتب على ذلك شعور بالظلم يدفع إلى النزاعات القانونية والتقاضي، وهو ما يهدد وحدة الشركة ويقوض استقرارها.

ثانياً: مركزية القرار وتداعياتها

تمثل المركزية المطلقة في اتخاذ القرار أحد أخطر معوقات الاستدامة. فعندما يحتكر المؤسس أو أحد الشركاء السلطة ويرفض التفويض، تتباطأ القرارات، وتضيع فرص استثمارية مهمة، وتضعف قدرة الشركة على التوسع والمنافسة.

ومع غياب المؤسس – بسبب التقدم في العمر أو المرض أو الوفاة – قد تجد الشركة نفسها دون منظومة قادرة على الاستمرار، مما يعرضها لخطر التراجع أو الانهيار.

ثالثاً: الصراع بين الشركاء

تتصاعد النزاعات بين الشركاء، خصوصاً عندما يكونون إخوة أو أقارب ورثوا الشركة، أو عند دخول شركاء جدد.

وغالباً ما ينشأ الخلاف من عدم تماثل الجهود والخبرات رغم تساوي الحصص، أو من رفض الاعتراف بكفاءة بعض الأطراف، أو نتيجة انتقال الإدارة من جيل الآباء إلى جيل الأبناء.

وتتفاقم هذه المشكلات عندما تطغى العلاقة العائلية على البنود القانونية للعقد، أو عندما يخلو عقد التأسيس من أحكام واضحة تنظم آليات اتخاذ القرار وإدارة الخلافات.

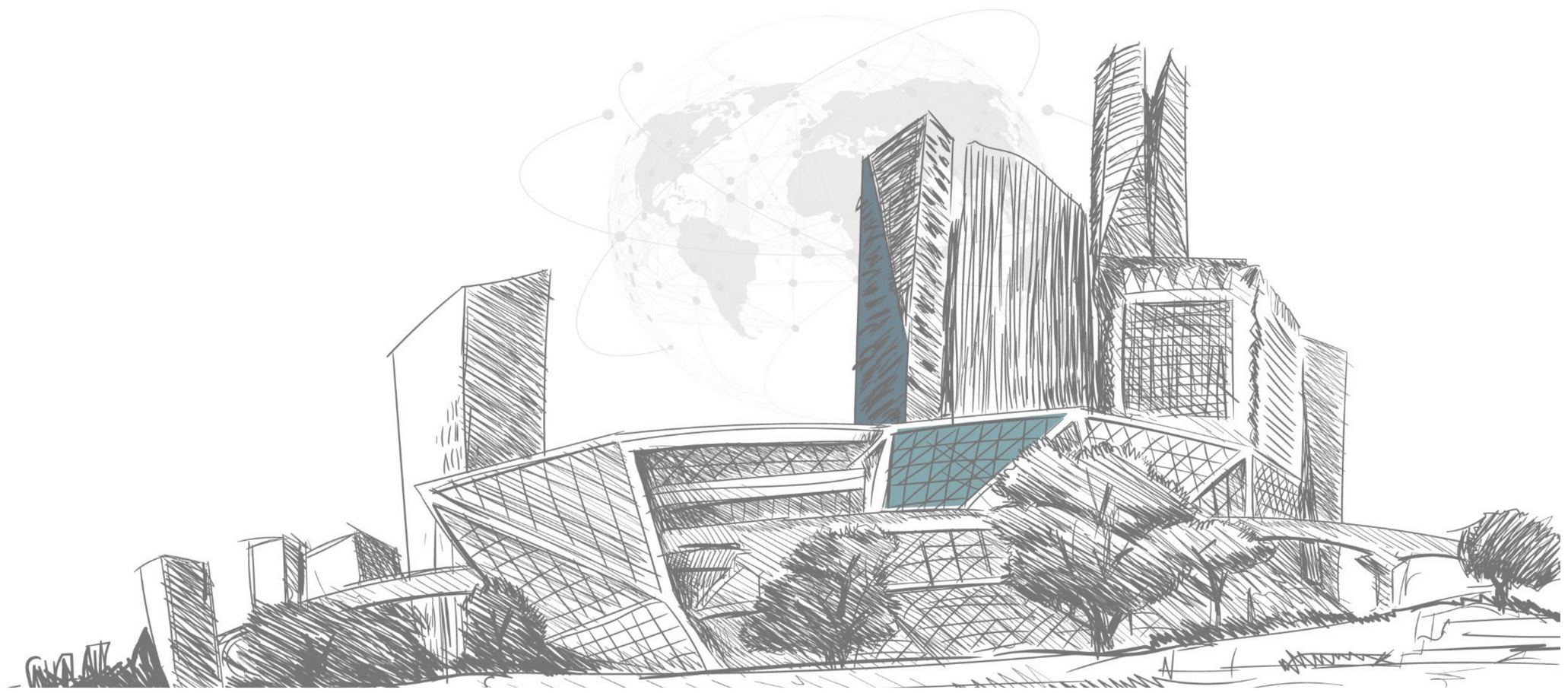
كما يسهم غياب ثقافة الحوار والتصويت المؤسسي، وسيطرة ثقافة الإقصاء والعناد، في تعميق النزاع وإضعاف الكيان.

رابعاً: الإدارة بالتحكم العائلي غير الرسمي

حتى في الشركات التي تعتمد هياكل إدارية رسمية، مثل تعيين مدير تنفيذي وعقد اجتماعات دورية، قد تستمر السيطرة الفعلية بيد بعض أفراد العائلة عبر نفوذ غير رسمي.

ففي هذه الحالات، يمارس أحد الشركاء أو مجموعة منهم تأثيراً مباشرًا على القرارات الاستراتيجية والتشغيلية من خلف الكواليس.

هذا النمط من "التحكم العائلي غير المُهيكل" يُقوّض سلطة الإدارة الرسمية، ويُضعف مبادئ الحوكمة، ويُبقي القرار الحقيقي في يد قلة، رغم المظهر المؤسسي الظاهري. ومع مرور الوقت، يؤدي ذلك إلى فقدان الثقة وتآكل الاستقرار الداخلي.



دور الحوكمة في الحد من النزاعات

تُعد الحوكمة بمفهومها الشامل إحدى أهم الأدوات التنظيمية لضبط العلاقات داخل المؤسسات وضمان حسن إدارة الموارد، إذ ترسّخ مبادئ الشفافية والمساءلة وتوزّع الصلاحيات بما يمنع تركز القرار أو إساءة استخدام السلطة.

ومع تعقّد البيئات الإدارية، أصبحت الحوكمة ضرورة استراتيجية للحد من النزاعات الناتجة عن غموض الأدوار أو ضعف التواصل أو تضارب المصالح.

فهي لا تقتصر على تحسين الأداء المؤسسي، بل تبني منظومة وقائية تعالج مسببات الخلاف قبل وقوعه من خلال سياسات واضحة وآليات منظمة لصنع القرار وتسوية النزاعات.

ويُعد تعزيز التماسك العائلي أحد أبرز ثمار الحوكمة الفعالة، إذ لا تقتصر على تنظيم الشراكات المالية، بل تؤسس لإطار ينظم العلاقات الإنسانية داخل العائلة.

فعندما تترسخ ثقافة الحوار واحترام الرأي الآخر، وتصبح آليات الحل الودي جزءاً من السلوك العائلي، يتحول ذلك إلى حاجز وقائي يمنع تحول الاختلافات البسيطة إلى نزاعات عميقة، لأن ضبط العلاقات هو الأساس الحقيقي لضبط النزاعات.

وتبلغ الحوكمة قيمتها القصوى عندما تُفعّل استباقياً في أوقات الاستقرار، لا كرد فعل للأزمات، حيث تتيح مناقشة الملفات الحساسة في بيئة هادئة، وتوفر خارطة طريق واضحة لمعالجة أي خلاف قبل أن يتفاقم.

ومن أهم أدوات هذا التوجه الاتفاق على بروتوكول رسمي لحل النزاعات، يحدد خطوات متدرجة تبدأ بالتفاوض المباشر، ثم الوساطة عبر طرف محايد، وصولاً إلى التحكيم بقرار ملزم عند الحاجة، بما يحول النزاعات من صراعات شخصية إلى إجراءات منظمة قابلة للإدارة.

كما تسهم الحوكمة في تقليل النزاعات من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات ومنع التداخل في الصلاحيات، إضافة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على التواصل عبر اجتماعات دورية تضمن الشفافية وتعالج المشكلات في مراحلها المبكرة، مما يعزز الثقة والاستقرار داخل الكيان العائلي والتجاري.

دور الحوكمة في تحقيق الاستدامة

تُعد الحوكمة ركيزة محورية في تحقيق الاستدامة داخل المنشآت، إذ توفر الإطار المنظم للعلاقة بين الإدارة والمُلّاك وأصحاب المصلحة، وتضمن الشفافية والعدالة وحسن اتخاذ القرار.

ومن خلال منظومة حوكمة فعالة، تتمكن المنشأة من التكيف مع المتغيرات الاقتصادية، وتقليل المخاطر، والحفاظ على توازنها المالى والإدارى، بما يعزز قدرتها على الاستمرار والنمو على المدى الطويل.

ولا تقتصر الحوكمة على ضبط العمليات الإدارية والمالية، بل تمتد إلى بناء بيئة مؤسسية قائمة على وضوح الأدوار، وتوزيع المسؤوليات، ومنع تضارب المصالح، بما يحفظ جودة القيادة وكفاءة الإدارة وتماسك الكيان عبر الزمن.

وفي هذا السياق، يبرز نظام إعداد وتهيئة الأجيال القادمة كأحد أهم أنظمة الحوكمة الداعمة للاستدامة، إذ يمثل حجر الأساس لضمان انتقال القيادة والملكية بصورة منظمة وسلسة.

فغياب هذا النظام يؤدي غالباً إلى ضعف التخطيط للخلافة، وتضارب الأدوار، وظهور النزاعات التي تهدد بقاء الشركة. لذلك تتجه المنشآت العائلية الناجحة إلى وضع إطار واضح لاختيار أفراد الجيل الجديد وتأهيلهم أكاديميًا ومهنيًا، مع ترسيخ القيم المؤسسية وثقافة العائلة في نفوسهم.

ويشمل ذلك وضع معايير دقيقة للاختيار، وتوفير تعليم متخصص مرتبط بأنشطة الشركة، وإكسابهم الخبرات العملية عبر برامج تدريبية نوعية، ودمجهم مبكراً في بيئة العمل من خلال مسارات وظيفية متدرجة، مع تفويض مسؤوليات محسوبة تسهم في بناء مهاراتهم القيادية وتعزيز حس المساءلة لديهم.

كما تدعم الحوكمة الاستدامة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة المالية، عبر الالتزام بالإفصاح المالى الصادق الذي يعكس حقيقة الأداء والمركز المالي للشركة، والفصل التام بين الموارد المالية للمنشأة والمخصصات العائلية أو الشخصية، بما يحمي الكيان من الخلط بين المصالح. ويكتمل هذا الإطار بتنظيم آليات الملكية والتخارج من خلال وضع قواعد واضحة لانتقال الحصص داخل العائلة، وآلية منظمة ومُتفق عليها لخروج أحد الشركاء أو بيع حصته، الأمر الذي يحد من النزاعات المرتبطة بالملكية ويعزز الاستقرار المؤسسي طويل الأمد.

التوصيات

أولاً: إنشاء لجنة للاستشارات وإدارة المخاطر

يوصى بإنشاء لجنة مستقلة تُعنى بتقديم الدعم المهني للمنشآت العائلية، على أن تكون تابعة للمركز الوطني للمنشآت العائلية، وتتولى رصد المخاطر التشغيلية والمالية والقانونية، وتحليل النزاعات المحتملة، وتقديم الاستشارات في مجالات الحوكمة وتنظيم الملكية وسياسات الخلافة، إضافة إلى تطوير خطط الطوارئ وضمان انسجام القرارات الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها.

ثانياً: إعداد ميثاق عائلي

صياغة وثيقة معتمدة من قبل العائلة تحدد القيم والمبادئ، وآليات اتخاذ القرار، والأدوار داخل العائلة، وتكون مرجعًا ملزمًا في تنظيم العلاقة بين أفرادها والحد من تصاعد النزاعات.

ثالثاً: الفصل بين الملكية والإدارة

اعتماد فصل واضح بين حقوق الملكية وصلاحيات الإدارة التنفيذية، بما يضمن موضوعية القرارات وتقليل أثر الاعتبارات العاطفية على الأداء المؤسسي.

رابعاً: تعزيز الشفافية والإفصاح المالي

الالتزام بإصدار تقارير مالية دورية واضحة، والفصل التام بين أموال الشركة والمصروفات العائلية، بما يعزز الثقة والاستقرار المالي.

خامساً: اعتماد بروتوكول رسمي لحل النزاعات

وضع آلية متدرجة وملزمة تبدأ بالتفاوض، ثم الوساطة، ثم التحكيم قبل اللجوء إلى القضاء، لضمان معالجة النزاعات بصورة منظمة، وذلك عبر برنامج الوسائل البديلة لتسوية منازعات المنشآت والأوقاف العائلية عبر المركز الوطني للمنشآت العائلية.

سادساً: إعداد نظام متكامل لتأهيل الجيل الجديد

يتضمن التعليم المتخصص، والتدريب العملي، والتدرج الوظيفي المبكر، ومنح المسؤوليات تدريجياً، بما يضمن انتقال القيادة بسلاسة وتحقيق الاستدامة.

خاتمة

تناول هذا البحث مختلف الأبعاد المرتبطة بحوكمة المنشآت العائلية، ودورها المحوري في الحد من النزاعات وتعزيز الاستدامة عبر الأجيال. وقد استعرض الإطار النظري للمنشآت العائلية، ومفهوم الحوكمة وأهميتها، والتحديات المرتبطة بتطبيقها، ثم ناقش طبيعة النزاعات وأسبابها وآثارها، وصولاً إلى تحليل مفهوم الاستدامة ومعوقاتها، وبيان الدور الاستراتيجي للحوكمة في تحقيق التوازن بين مصلحة العائلة ومصلحة العمل.

وأظهر الطرح أن المنشآت العائلية - رغم ما تتمتع به من قوة اقتصادية وارتباط اجتماعي عميق - تواجه تحديات هيكلية ناتجة عن تداخل البعد العاطفي بالمهني، وتعدد الأجيال، وتباين القيم والطموحات. وتبين أن غياب الهياكل التنظيمية الواضحة، وضعف التخطيط للخلافة، وعدم وضوح الأدوار، وتضارب المصالح، تمثل عوامل جوهرية في نشوء النزاعات وتعثر الاستمرارية.

في المقابل، تؤكد التجارب والممارسات أن الحوكمة تشكل إطارًا وقائياً واستراتيجياً يُرسّخ الشفافية والمساءلة، وينظم العلاقة بين الملكية والإدارة والعائلة، ويضع آليات واضحة لاتخاذ القرار وحل النزاعات، كما يدعم إعداد الأجيال القادمة وتأهيلها بصورة مؤسسية منظمة. ومن خلال هذا التكامل، ترتفع فرص استدامة المنشآت العائلية، وتقل احتمالات النزاع، ويُعزَّز استقرار الكيان عبر مراحل النمو وانتقال القيادة.

إن بناء منظومة حوكمة فعالة داخل المنشآت العائلية لم يعد خياراً تنظيمياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية والتوازن والنمو المستدام في بيئات تنافسية متسارعة.

ويظل تبني ثقافة مؤسسية قائمة على العدالة والشفافية وتنظيم العلاقات هو الأساس الذي تُبنى عليه قدرة هذه المنشآت على البقاء والازدهار عبر الأجيال.

المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

info@ncfb.org.sa

ncfb.sa

ncfb.sa

جميع الحقوق محفوظة © المركز الوطني للمنشآت العائلية.