المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

جامعة الملك خالد
KING KHALID UNIVERSITY

ثراء
جمعية الشركات العائلية

حوكمة المنشآت العائلية:
من الإدارة التقليدية إلى الاستدامة المؤسسية

عبدالله بن هادي بن عبدالله الشرماني

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

مقدمة

تواجه العديد من المنشآت العائلية تحديًا جوهريًا لا يرتبط بظروف السوق أو شدة المنافسة بقدر ما يرتبط بكيفية إدارتها من الداخل، حيث تتداخل العلاقات الأسرية مع القرارات الإدارية، وقد تتحول هذه العلاقات التي تمثل في الأصل مصدر قوة وتماسك إلى عامل يؤثر في استقرار المنشأة واستمراريتها عند غياب الأطر التنظيمية الواضحة.

وفي مثل هذه الحالات، لا تكمن المشكلة في الموارد أو الفرص، بل في غياب المنهجية التي تضبط العلاقة بين العائلة والأعمال، وتضمن أن تكون القرارات قائمة على أسس مهنية بعيدًا عن التأثيرات الشخصية.

وفي ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة، وازدياد تعقيد بيئة الأعمال، لم تعد المنشآت العائلية قادرة على الاستمرار بالاعتماد على الأنماط التقليدية في الإدارة، بل أصبحت بحاجة إلى تبني ممارسات أكثر تنظيمًا واحترافية تواكب متطلبات المرحلة. ومن هنا برزت الحوكمة بوصفها إطارًا متكاملًا لا يقتصر على ضبط الأداء، بل يمتد ليشمل بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة، وتعزيز الثقة بين مختلف أصحاب المصلحة.

كما أن أهمية الحوكمة لا تتوقف عند تحسين كفاءة الإدارة، بل تتجاوز ذلك لتشمل دعم استدامة المنشآت العائلية وضمان انتقالها بين الأجيال بسلاسة، في بيئة تتزايد فيها التحديات وتتعاظم فيها الحاجة إلى الوضوح والتنظيم.

وبذلك، تصبح الحوكمة أداة استراتيجية تسهم في تحويل المنشأة العائلية من كيان يعتمد على العلاقات إلى مؤسسة قائمة على الأنظمة، قادرة على تحقيق التوازن بين البعد العائلي والبعد المهني، وتعزيز حضورها في الاقتصاد على المدى الطويل.

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 الحوكمة في المنشآت العائلية

تشير الحوكمة إلى منظومة متكاملة من القواعد والآليات التي تُعنى بتنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، بما يضمن اتخاذ قرارات قائمة على الشفافية والمساءلة، ويحدّ من الانحرافات الإدارية ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي.

ولم يعد مفهوم الحوكمة مقتصرًا على كونه إطارًا رقابيًا فحسب، بل أصبح يمثل ثقافة إدارية متكاملة تقوم على الانضباط والوضوح وتحقيق التوازن بين مختلف الأطراف ذات العلاقة.

وفي سياق المنشآت العائلية، يكتسب هذا المفهوم بُعدًا أكثر عمقًا وتعقيدًا، نظرًا لتداخل العلاقات الأسرية مع الأدوار الإدارية والمصالح الاقتصادية.

فالحوكمة هنا لا تقتصر على تنظيم العمليات داخل المنشأة، بل تمتد لتشمل إدارة العلاقة بين أفراد العائلة المالكة، ووضع حدود واضحة تفصل بين ما هو عائلي وما هو مهني، بما يضمن عدم تغليب الاعتبارات الشخصية على متطلبات العمل المؤسسي.

وغالبًا لا تظهر الحاجة إلى الحوكمة في المنشآت العائلية إلا بعد وقوع الخلاف، بينما تكمن قيمتها الحقيقية في قدرتها على الوقاية من هذه الخلافات قبل حدوثها، من خلال بناء منظومة واضحة تحكم اتخاذ القرار وتحدد المسؤوليات بشكل دقيق.

ومن هذا المنطلق، يُعد تحقيق التوازن بين المصالح العائلية والتجارية جوهر الحوكمة، إذ تسهم في تقليل تضارب المصالح، وتوضيح الصلاحيات، وتعزيز المهنية، بما يدفع المنشأة نحو بيئة عمل أكثر استقرارًا واحترافية.



خصوصية المنشآت العائلية ولماذا تحتاج الحوكمة

تتميّز المنشآت العائلية بطبيعة مختلفة عن غيرها من الكيانات الاقتصادية، إذ تقوم على تداخل الملكية مع الإدارة، وامتداد العلاقات الأسرية إلى داخل بيئة العمل.

ورغم ما يوفره هذا النموذج من تماسك وثقة، إلا أنه قد يتحول إلى مصدر تحدٍ في حال غياب التنظيم، حيث قد تتأثر القرارات باعتبارات شخصية، أو تغيب معايير الكفاءة، أو يحدث تداخل في الصلاحيات.

كما أن التحديات لا تظهر عادة في المراحل الأولى من عمر المنشأة، بل تتفاقم مع توسعها أو انتقالها بين الأجيال، حيث تصبح الحاجة إلى وضوح الأدوار وآليات اتخاذ القرار أكثر إلحاحًا. وفي هذه المرحلة تحديدًا، تتضح الفجوة بين الإدارة القائمة على العلاقات، والإدارة القائمة على الأنظمة.

وهنا تبرز الحوكمة كأداة استراتيجية تعيد ضبط هذا التوازن، وتحوّل المنشأة من كيان يعتمد على الاجتهادات الفردية إلى مؤسسة تعمل وفق إطار منظم، يضمن العدالة، ويعزز الكفاءة، ويدعم استمرارية الأعمال بعيدًا عن التأثيرات الشخصية.

دور مجلس الإدارة في تحقيق الحوكمة

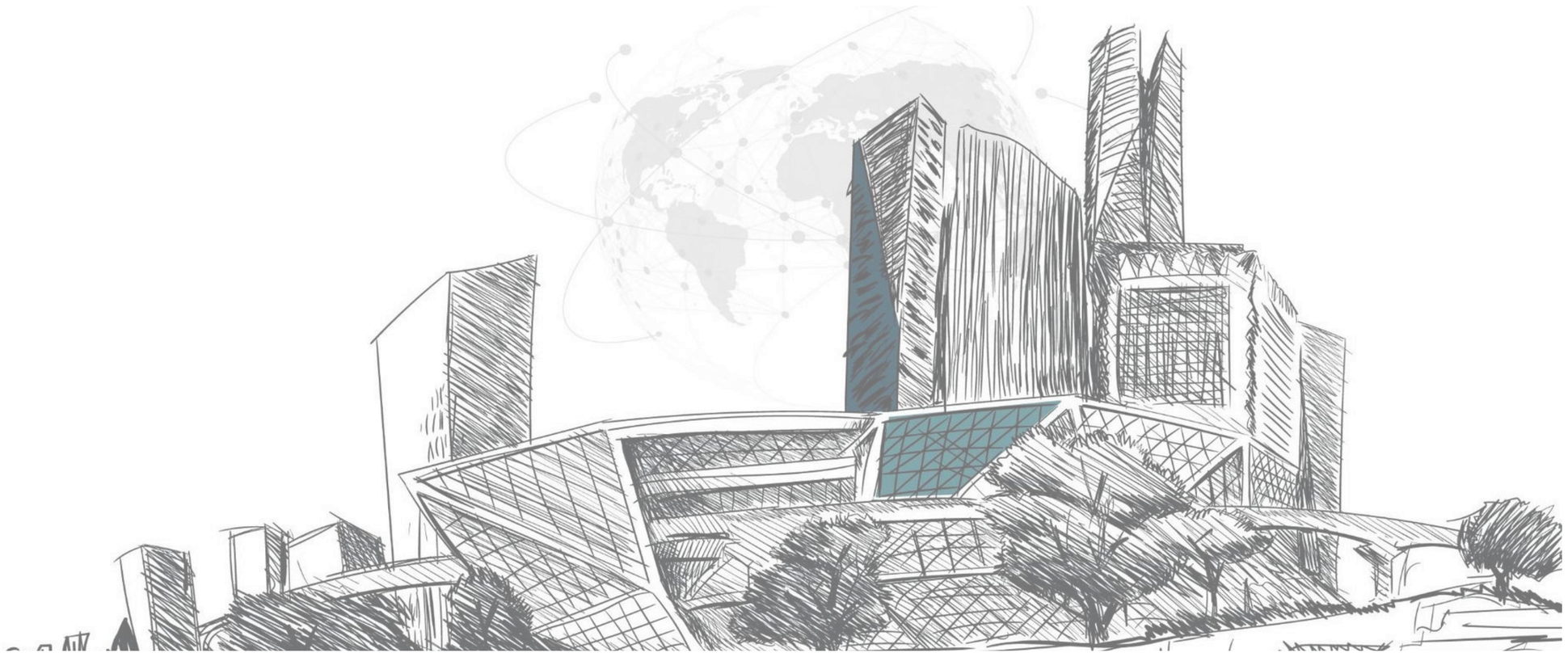
يمثل مجلس الإدارة حجر الأساس في تطبيق الحوكمة داخل المنشآت العائلية، حيث يتولى رسم التوجهات الاستراتيجية، ومتابعة الأداء، وضمان التزام الإدارة التنفيذية بالسياسات المعتمدة.

ولا تقتصر أهمية المجلس على دوره الإشرافي، بل تمتد إلى كونه عنصر توازن يحد من التداخل بين الملكية والإدارة.

وتزداد فعالية مجلس الإدارة كلما تمتع أعضاؤه بالكفاءة والاستقلالية، حيث يسهم ذلك في تعزيز جودة القرارات والحد من التأثيرات الشخصية.

كما أن وجود أعضاء مستقلين يضيف بُعدًا مهنيًا محايدًا، يساعد في تقييم القرارات بصورة موضوعية، ويعزز من مصداقية الحوكمة داخل المنشأة.

وفي هذا السياق، لا يكمن دور المجلس في إدارة التفاصيل اليومية، بل في توجيه المسار العام للمنشأة، وضمان أن تكون قراراتها متسقة مع أهدافها الاستراتيجية، بعيدًا عن الضغوط أو الاعتبارات غير المهنية.



أثر الحوكمة على استقرار المنشآت العائلية

تسهم الحوكمة بشكل مباشر في تعزيز الاستقرار داخل المنشآت العائلية، من خلال تنظيم العمل وتحديد الأدوار والصلاحيات بشكل واضح، مما يقلل من التداخل ويحد من النزاعات.

فكلما كانت القرارات مبنية على قواعد مؤسسية، أصبحت بيئة العمل أكثر وضوحًا وانضباطًا.

كما تساعد الحوكمة في إدارة الخلافات بطريقة مهنية، حيث توفر آليات واضحة لمعالجة النزاعات قبل تفاقمها، وهو ما يحد من تأثيرها على العلاقات العائلية وعلى أداء المنشأة في آن واحد.

وهذا التحول من إدارة الخلافات بشكل عفوي إلى إدارتها بشكل مؤسسي يمثل أحد أهم مكاسب الحوكمة.

إضافة إلى ذلك، تسهم الحوكمة في تعزيز ثقافة العمل المؤسسي، حيث تتحول القرارات من كونها استجابة آنية أو شخصية إلى قرارات مبنية على تحليل ومعطيات، مما يرفع من جودة الأداء ويعزز الثقة داخل المنشأة وخارجها.

الحوكمة والاستدامة: من شركة عائلية إلى كيان اقتصادي مستدام

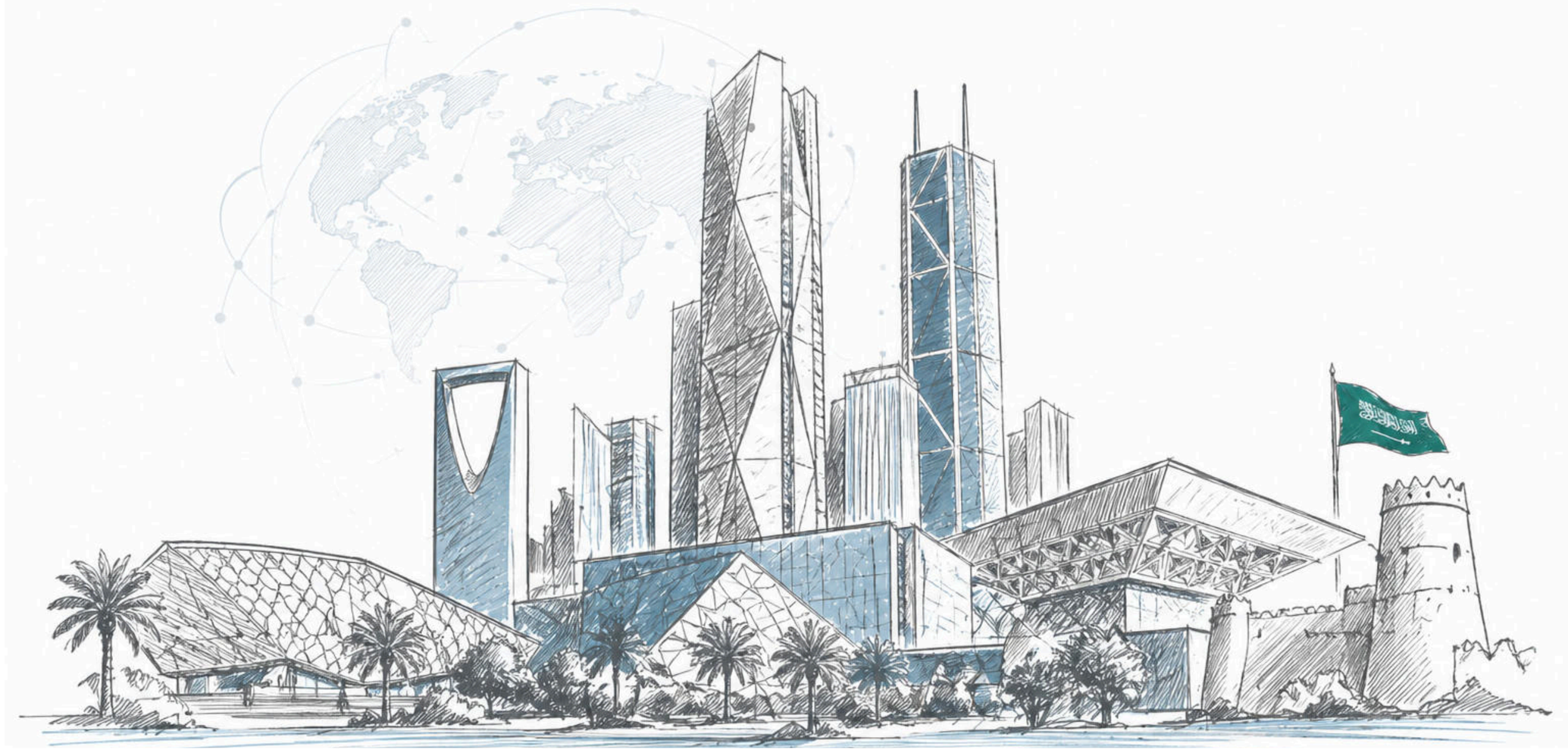
تمثل الحوكمة أحد أهم العوامل التي تدعم استدامة المنشآت العائلية، حيث توفر إطارًا تنظيميًا يساعد على التخطيط طويل الأمد، واتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على رؤية واضحة.

كما تسهم في تعزيز ثقة المستثمرين والشركاء، من خلال رفع مستوى الشفافية وتحسين جودة الإفصاح.

وفي الواقع، لا ترتبط استمرارية المنشآت العائلية بحجمها أو مواردها بقدر ما ترتبط بقدرتها على التنظيم وإدارة التوازن بين العائلة والأعمال.

فكلما كانت الأنظمة أكثر وضوحًا، زادت قدرة المنشأة على التوسع، والدخول في شراكات نوعية، ومواجهة التحديات بثبات.

كما تنعكس الحوكمة إيجابًا على سمعة المنشأة، حيث تقدمها ككيان مهني يعتمد على سياسات واضحة وإدارة منظمة، مما يعزز مكانتها في السوق ويدعم فرص نموها على المدى الطويل.



النتائج

يتضح من خلال تناول موضوع حوكمة المنشآت العائلية أن هذا الإطار لم يعد مجرد خيار تنظيمي، بل أصبح أحد العناصر الحاسمة في استقرار هذه المنشآت واستدامتها. فطبيعة المنشآت العائلية، التي تقوم على تداخل الملكية مع الإدارة، تجعلها أكثر عرضة لظهور تحديات تتعلق بتضارب المصالح وضعف وضوح الصلاحيات، وهو ما قد ينعكس سلبًا على جودة القرارات وكفاءة الأداء.

كما يظهر أن غياب الحوكمة لا يؤدي فقط إلى خلل إداري، بل يمتد أثره إلى العلاقات العائلية ذاتها، حيث قد تتحول الخلافات المهنية إلى نزاعات شخصية تؤثر في تماسك العائلة واستمرارية العمل. وفي المقابل، تسهم الحوكمة في بناء بيئة عمل أكثر استقرارًا، تقوم على الوضوح والعدالة، وتدعم اتخاذ قرارات أكثر مهنية وموضوعية.

وتبرز النتائج كذلك أن المنشآت العائلية التي تتبنى ممارسات حوكمة واضحة تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية، وأكثر جاذبية للاستثمار، إضافة إلى قدرتها على التخطيط طويل الأمد وضمان انتقال الأعمال بين الأجيال بسلاسة أكبر. وهذا يؤكد أن الحوكمة تمثل عاملًا محوريًا في تحويل المنشآت العائلية من كيانات تقليدية إلى مؤسسات اقتصادية مستدامة.

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 الذي يقدم عدداً من الخدمات المتخصصة، من بينها مراجعة المواثيق العائلية وتقديم الإرشاد التنظيمي بما يسهم في الحد من النزاعات وتعزيز استقرار المنشآت العائلية.

- تطوير سياسات مكتوبة وواضحة تنظم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة التنفيذية، وتحدد الأدوار والصلاحيات بدقة، بما يحد من التداخل ويعزز الشفافية في اتخاذ القرار.

- تعزيز دور مجلس الإدارة من خلال اختيار أعضاء يتمتعون بالكفاءة والخبرة والاستقلالية، مع إشراك أعضاء مستقلين يسهمون في تحقيق التوازن والموضوعية في القرارات الاستراتيجية.

- ترسيخ ثقافة الإفصاح والشفافية داخل المنشأة، من خلال توثيق القرارات والإجراءات، وإتاحة المعلومات ذات العلاقة لأصحاب المصلحة بما يعزز الثقة والمصداقية المؤسسية.

- الاستثمار في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المهنية والانضباط، من خلال تدريب القيادات وتطوير الكفاءات، بما يدعم التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المؤسسية.

- وضع ضوابط واضحة للحد من تضارب المصالح، تشمل الإفصاح عن المصالح الشخصية، ومنع المشاركة في القرارات التي قد تتأثر بها هذه 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.