المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses



# الثقة لا تُورَّث... بل تُحوكم


## أ. تغريد حدادي

شريك مدير في شركة الزامل وحدادي للمحاماة

عضو مجلس المرأة في المركز الوطني للمنشآت العائلية


تقوم المنشآت العائلية في بداياتها على قدر كبير من الثقة الشخصية. فالمؤسس يعرف أبناءه، والأشقاء يعرف بعضهم بعضاً، والقرارات تُتخذ غالباً داخل نطاق عائلي تحكمه الروابط قبل اللوائح. غير أن هذه الثقة، على أهميتها، قد لا تكون وحدها كافية لحماية الشركة وضمان استمرارها عند انتقالها من جيل إلى آخر.

فالمشكلة ليست في منح الثقة لأفراد العائلة، بل في منحها دون ضوابط، أو حجبها عن الجيل القادم بدافع الخوف على إرث المؤسس. وبين الثقة المطلقة والإقصاء الكامل تظهر الحاجة إلى مفهوم أكثر نضجاً، هو الثقة المؤسسية، **أي الثقة التي تُترجم إلى صلاحيات محددة، وتُبنى على الكفاءة، وتخضع للقياس والمساءلة.**

ومن الطبيعي أن يتطلع المؤسس إلى استمرار أبنائه في إدارة الشركة التي أسسها، كما أن من حق الجيل القادم أن تتاح له فرصة التعلم والمشاركة. لكن **الانتماء إلى العائلة ينبغي أن يمنح صاحبه فرصة عادلة للدخول إلى الشركة، لا حقاً تلقائياً في الوظيفة أو القيادة.**

إلا أن بعض المنشآت العائلية تقع في أحد اتجاهين متناقضين، فإما أن تمنح أفراد الجيل الجديد مناصب وصلاحيات واسعة بمجرد انتمائهم إلى العائلة، وإما أن تحجب عنهم الثقة كليًا، وتبقي الإدارة محصورة في جيل المؤسسين حتى تفاجأ الشركة بغياب البديل المؤهل عند الحاجة إليه.


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.

والحوكمة السليمة لا تتبنى أياً من الاتجاهين. فهي لا تسلّم الشركة إلى الجيل القادم قبل تأهيله، ولا تمنعه من اكتساب الخبرة اللازمة لقيادتها مستقبلاً. فالتعاقب القيادي الناجح ليس قراراً يُتخذ عند تقاعد المؤسس أو غيابه، وإنما مسار يُبنى على مدى سنوات.

ويبدأ التنظيم العملي بوضع سياسة مكتوبة لعمل أفراد العائلة في الشركة، تجيب بوضوح عن الأسئلة التي قد تبدو حساسة إذا طُرحت. من يحق له التقدم للعمل؟ وما المؤهلات والخبرات المطلوبة؟ وهل يُشترط أن يكتسب المرشح خبرة خارج الشركة قبل الانضمام إليها؟ ومن يتخذ قرار تعيينه؟ وكيف يُقيّم أداؤه؟ وهل تسري عليه قواعد الترقية والمكافأة والجزاء وإنهاء الخدمة ذاتها المطبقة على بقية الموظفين؟

**ويمكن أن تتضمن هذه السياسة عدداً من الضوابط العملية، من أبرزها:**

- وجود شاغر وظيفي حقيقي يتناسب مع حاجة الشركة، وألا تُستحدث الوظيفة لمجرد رغبة أحد أفراد العائلة في الانضمام إليها.
- توافر المؤهل العلمي والخبرة المهنية الملائمين للوظيفة.
- اشتراط خبرة عملية خارج الشركة لمدة محددة، خصوصاً للوظائف الإدارية والقيادية، حتى يدخل المرشح إلى الشركة بخبرة مستقلة لا بمعرفة محصورة في محيط العائلة.
- اجتياز إجراءات الترشيح والمقابلة والتقييم المطبقة على غيره من المرشحين، مع إشراك مسؤولين مهنيين أو أعضاء مستقلين في قرار التعيين.
- تجنب خضوع الموظف العائلي، قدر الإمكان، للإدارة المباشرة لأحد والديه أو إخوته حمايةً لموضوعية التقييم ومنعاً لاختلاط العلاقة الأسرية بالعلاقة الوظيفية.
- إخضاعه لفترة تجربة وتقييم دوري وفق مؤشرات أداء محددة مسبقاً.

ويجب أن يكون لكل فرد من العائلة يعمل في الشركة وصف وظيفي واضح، وصلاحيات محددة، وأهداف قابلة للقياس. كما ينبغي أن يُحدد راتبه وفق القيمة السوقية للوظيفة وخبرته ومستوى مسؤوليته، لا وفق مكانته داخل الأسرة أو حصته في الشركة.

وتبرز أهمية ذلك في أن من أكثر أسباب النزاع في المنشآت العائلية الخلط بين صفة المالك وصفة الموظف، فقد يكون الشخص شريكاً يستحق نصيبه من الأرباح، لكنه لا يستحق راتباً ما لم يؤدِّ عملاً فعلياً. وقد يكون موظفاً ناجحاً، لكنه غير مؤهل بعد لتولي منصب تنفيذي رفيع أو عضوية مجلس الإدارة. كذلك فإن انتهاء العلاقة الوظيفية لأحد أفراد العائلة لا يعني بالضرورة المساس بملكيته في الشركة، ما لم توجد ترتيبات نظامية واتفاقية تقضي بغير ذلك.

وفي إطار إعداد الجيل القادم، لا تُقاس قدرته بمنحه أعلى منصب منذ البداية، وإنما بإسناد مسؤوليات متدرجة إليه.

فيبدأ الفرد بوظيفة أو مشروع محدد، ثم ينتقل بعد ثبوت كفاءته إلى إدارة فريق أو وحدة عمل، وبعد تحقيق نتائج قابلة للقياس يمكن النظر في منحه صلاحيات أوسع أو ترشيحه لمنصب قيادي.

ويحقق هذا التدرج مصلحتين، فهو يمنح الجيل الجديد فرصة حقيقية لإثبات قدرته، وفي الوقت نفسه يحمي الشركة من مخاطر إسناد قرارات جوهرية إلى شخص لم تُختبر كفاءته بعد.

ويُفضّل كذلك تنظيم الصلاحيات بموجب وثيقة مكتوبة تحدد القرارات التي يجوز للموظف أو المدير اتخاذها منفرداً، والقرارات التي تتطلب موافقة الرئيس التنفيذي أو مجلس الإدارة أو الشركاء. وبذلك لا تصبح الثقة تفويضاً مفتوحاً، ولا تتحول الرقابة إلى تدخل يومي يعطل عمل الجيل الجديد.

فمنح المسؤولية دون صلاحية يجعل المنصب شكليًا، ومنح الصلاحية دون مساءلة يعرض الشركة للمخاطر.

أما الثقة المؤسسية فتعني أن تتوازن الصلاحيات مع المسؤوليات، وأن تكون نتائج الأداء قابلة للمراجعة.

وإلى جانب تنظيم العلاقة الوظيفية، من المهم الفصل بين حق أفراد العائلة في ملكية الشركة وبين حقهم في إدارتها.

فالملكية حق يرتبط بالحصص أو الأسهم وما تقرره من حقوق، أما الإدارة فهي مهمة مهنية تستوجب توافر الكفاءة والخبرة والوقت والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

وقد يكون بعض أفراد العائلة مناسبين للعمل التنفيذي، بينما يكون آخرون أصلح لعضوية مجلس الإدارة.

وقد تقتضي مصلحة الشركة أن تُسند بعض المناصب التنفيذية إلى كفاءات من خارج العائلة، مع بقاء التوجيه الاستراتيجي والرقابة على الأداء في يد مجلس الإدارة والملاك.

ولا ينتقص هذا الفصل من دور العائلة أو سيطرتها على استثماراتها، بل يحميها من تحول كل اختلاف مهني إلى خلاف أسري، ويمنع استخدام الملكية وسيلة لفرض مناصب لا تخدم مصلحة الشركة.

وفي السياق ذاته، لا ينبغي أن تكون عضوية مجلس الإدارة ترقية تلقائية للموظف العائلي أو تمثيلاً لكل فرع من فروع الأسرة. فعضو المجلس لا يمثل مصلحة الفرع العائلي الذي رشحه وحده، وإنما يتحمل مسؤولية تجاه الشركة، ويشارك في رسم استراتيجيتها والرقابة على أدائها وإدارتها التنفيذية.

ومن الناحية النظامية، أولى نظام الشركات أهمية لتنظيم هذه المسائل، فأجاز تضمين عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس أحكاماً تتعلق بإبرام ميثاق عائلي ينظم الملكية العائلية في الشركة وحوكمتها وإدارتها وسياسة العمل فيها وسياسة توظيف أفراد العائلة وتوزيع الأرباح والتصرف في الحصص أو الأسهم وتسوية المنازعات، شريطة ألا يخالف الميثاق النظام أو عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس.

ومن ثم، فإن الميثاق العائلي لا ينبغي أن يكون وثيقة إنشائية تقتصر على التعبير عن وحدة العائلة وحسن نوايا أفرادها، بل يجب أن يكون إطاراً عملياً ينظم المسائل التي يُحتمل أن تكون محل خلاف مستقبلاً.

ويمكن أن يتضمن الميثاق، إلى جانب سياسة توظيف أفراد العائلة، أحكاماً تتعلق بتأهيل القيادات القادمة، ومعايير الترشح للمناصب التنفيذية وعضوية مجلس الإدارة، وآلية تقييم الأداء، وتنظيم حالات تعارض المصالح، وحدود تدخل أفراد العائلة غير العاملين في القرارات التشغيلية، وآلية تسوية الخلافات قبل تحولها إلى نزاع يؤثر في الشركة والعلاقات الأسرية معاً.

غير أن وجود الميثاق وحده لا يكفي، إذ ينبغي مواءمة أحكامه مع عقد التأسيس أو النظام الأساس واللوائح والسياسات الداخلية للشركة، وتحويل المبادئ التي يتضمنها إلى إجراءات قابلة للتطبيق.

فما يتصل بصلاحيات المدير أو مجلس الإدارة أو الشركاء يجب أن ينعكس في الوثائق النظامية والقرارات المعتمدة، حتى لا يبقى الميثاق منفصلاً عن البنية القانونية والإدارية للشركة.

ومن الممارسات العملية الفعالة أن تُسند الشركة مراجعة طلبات انضمام أفراد العائلة وتقييم المرشحين للمناصب القيادية إلى لجنة الترشيح والتقييم. ويُوصى أن تضم اللجنة عضواً مستقلاً أو مستشاراً خارجياً، بما يعزز موضوعية القرار ويحد من الحرج العائلي عند قبول أحد المرشحين أو رفضه.

وينبغي أن تُبنى قرارات الترقية على تقارير أداء موثقة، لا على الانطباعات الشخصية أو المقارنات بين أفراد العائلة.

ويمكن اعتماد خطة تطوير فردية لكل مرشح قيادي، تتضمن المهارات المطلوب اكتسابها، والبرامج التدريبية، والمهام التي يجب أن يتولاها، والنتائج المتوقعة منه خلال مدة زمنية محددة.

وفي حال عدم تحقق المتطلبات، يجب أن تكون هناك إمكانية لإعادة توجيه الفرد إلى وظيفة أنسب، أو إنهاء علاقته الوظيفية وفق إجراءات مهنية تحفظ حقوقه وكرامته، من غير أن يتحول القرار الوظيفي إلى قطيعة عائلية.

ولا يقتصر نجاح إعداد الجيل القادم على تقييم أدائه وتأهيله وفق معايير مهنية، بل يمتد إلى تقبّل اختلافه عن الجيل المؤسس في أسلوب القيادة والرؤية واتخاذ القرار.

فمن الأخطاء الشائعة التي تواجه الشركات العائلية، أن يبحث المؤسس في الجيل القادم عن شخص يشبهه تماماً في أسلوبه وطريقته في اتخاذ القرار.

غير أن المرحلة التي أسس فيها الجيل الأول الشركة قد تختلف عن المرحلة التي سيقودها فيها الجيل التالي.

فالتوسع، والتحول الرقمي، ودخول مستثمرين جدد، وتغير الأسواق، كلها تحديات قد تتطلب مهارات قيادية مختلفة.

ولذلك، فإن إعداد الجيل القادم لا يعني استنساخ شخصية المؤسس، بل اختيار من يستطيع حماية قيم الشركة وتطوير أعمالها في الوقت ذاته.

وقد يكون أفضل ما يقدمه المؤسس لخليفته هو نقل المعرفة والعلاقات والخبرة إليه، مع ترك مساحة حقيقية له لاتخاذ القرار والتعلم من النتائج. كما أن التعاقب القيادي لا ينبغي أن يعتمد على مرشح واحد فقط.

فمن الأفضل أن تتوافر لدى الشركة قائمة من الكفاءات المحتملة، من داخل العائلة وخارجها، وخطط بديلة للتعامل مع الغياب المفاجئ أو عدم جاهزية المرشح المختار.

فاستمرارية الشركة لا يجوز أن تتوقف على شخص واحد، أياً كانت مكانته.

**وأخيرًا، لا تحتاج المنشآت العائلية إلى تقليل الثقة، بل إلى إعادة تعريفها.**

فالثقة التي تحمي الشركة ليست تلك التي تعفي أفراد العائلة من الشروط، ولا تلك التي تحجب عن الجيل القادم فرصة المشاركة، وإنما هي الثقة التي تمنح الفرصة وفق معايير معلنة، وتربط الصلاحية بالمسؤولية، وتخضع الجميع للمساءلة ذاتها.

إن إعداد الجيل القادم لا يبدأ عند شغور منصب الرئيس التنفيذي، بل يبدأ مبكراً بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرة، ثم بالتدرج في تحمل المسؤوليات وقياس الأداء.

**فالإرث الحقيقي للمؤسس ليس أن تبقى جميع القرارات مرتبطة به، وإنما أن يبني مؤسسة تعرف كيف تختار قادتها من بعده.**

وعندما تُفصل الملكية عن الوظيفة، وتُمنح المناصب وفق الكفاءة، وتتحول الثقة من شعور عائلي إلى ممارسة مؤسسية منضبطة، تصبح الشركة أكثر قدرة على تجاوز اختلاف الأجيال، والمحافظة على استقرارها، والانتقال من مشروع ارتبط بمؤسسه إلى كيان قادر على الاستمرار والاستدامة بعده.