

دليل معرفي وعملي

A KNOWLEDGE & PRACTICAL GUIDE

حوكمة الشركات العائلية

من الميثاق العائلي إلى الاستدامة عبر الأجيال

FAMILY BUSINESS GOVERNANCE · From the Family Charter to Multi-Generational Sustainability

الإصدار الأول · 2026

محمد السليس

عضو مجلس إدارة · الرئيس التنفيذي للمبيعات والتسويق
استراتيجي عقاري · خبير في التقنية العقارية

© Mohammed Alsulis · All Rights Reserved

حوكمة الشركات العائلية

Family Business Governance

إعداد: محمد فهد السليس — Mohammed Alsulis

العنوان: حوكمة الشركات العائلية — من الميثاق العائلي إلى الاستدامة عبر الأجيال

الإصدار: الإصدار الأول ٢٠٢٦

اللغة: العربية

التصنيف: إدارة الأعمال — الحوكمة — استمرارية الشركات العائلية

طبيعة المحتوى: دليل معرفي وعملي مستقل في حوكمة الشركات العائلية، أعد لأغراض المعرفة والتثقيف والمشاركة المهنية

كلمة من المعد

يمثل هذا الدليل جهدا معرفيا واجتهادا شخصيا أعدته بعد البحث والمراجعة والاستفادة من المصادر النظامية والمهنية المتاحة وقت الإعداد، بهدف مشاركة المعرفة والمساهمة في رفع الوعي بحوكمة الشركات العائلية.

وقد اجتهدت في تحري الدقة وصحة المعلومات، ومع ذلك يظل العمل البشري قابلا للخطأ أو السهو أو اختلاف التفسير، كما قد تتغير الأنظمة واللوائح والقرارات والممارسات بعد تاريخ إعداد هذا الدليل. فما كان فيه من صواب فمن توفيق الله، وما كان فيه من خطأ أو نقص فمني، وأرحب بأي تصحيح علمي أو نظامي موثق يسهم في تطوير الإصدارات اللاحقة.

حقوق المحتوى والاستخدام

© 2026 محمد فهد السليس. جميع الحقوق محفوظة.

أتيح هذا الدليل للقراءة والاستفادة والمشاركة المجانية لأغراض معرفية غير تجارية، مع المحافظة على اسم المعد ونسبة المحتوى إلى مصدره.

ويجوز الاقتباس المعقول من محتواه لأغراض معرفية أو بحثية أو مهنية مع الإشارة بوضوح إلى اسم المعد والدليل.

ولا يجوز، دون موافقة كتابية مسبقة من صاحب الحقوق، بيع الدليل أو إعادة تسويقه أو استغلاله تجاريا، أو إعادة نشره كاملا تحت اسم آخر، أو إزالة اسم المعد أو بيانات الحقوق، أو تعديل المحتوى ثم نسبته إلى المعد، أو تقديمه باعتباره عملا أصليا لشخص أو جهة أخرى.

ولا تمتد حقوق المعد إلى النصوص النظامية الرسمية أو المفاهيم والنماذج المهنية المنسوبة إلى أصحابها أو المصادر الخارجية المشار إليها في الدليل، وتظل حقوقها لأصحابها وفق الأنظمة ذات الصلة.

■ رسالة هذا الإصدار

يأتي هذا الدليل مساهمة في نشر ثقافة الحوكمة وتطوير الممارسات المؤسسية، وتقديم إطار معرفي يساعد الملاك وأعضاء مجالس الإدارات والقيادات التنفيذية والمهتمين بالشركات العائلية على فهم المبادئ الأساسية للحوكمة وتطبيقاتها بصورة أكثر وضوحاً وتنظيماً.

وقد روعي في إعداد المحتوى الجمع بين الجانب المعرفي والتطبيق العملي، بما يسهم في تقريب المفاهيم وتحويلها إلى ممارسات قابلة للنقاش والتطوير وفق طبيعة كل منشأة واحتياجاتها ومرحلة نموها.

© محمد السليس · جميع الحقوق محفوظة

© Mohammed Alsulis · All Rights Reserved

■ تنبيه بشأن البيانات والمعلومات

الأرقام والنسب والأمثلة والتقديرية الواردة في هذا الدليل ذات طبيعة تعليمية وإرشادية، وتهدف إلى تقريب الفكرة وتوضيح المفاهيم وتحفيز النقاش، ولا تنسب إلى جهة بحثية أو رسمية إلا عندما يرد مصدرها صراحة.

وينبغي التحقق من أي بيانات أو معلومات أو متطلبات نظامية من مصادرها الأصلية والمحدثة قبل الاستناد إليها في اتخاذ أي قرار إداري أو استثماري أو مالي أو قانوني.

■ تحديث الأنظمة والمراجع

تخضع الأنظمة واللوائح والضوابط ذات العلاقة بالحوكمة والشركات والمنشآت العائلية للتحديث والتعديل من وقت إلى آخر. لذلك فإن أي إشارة نظامية واردة في هذا الدليل ينبغي قراءتها في ضوء النسخة النافذة من النظام أو اللائحة وقت التطبيق.

وعند وجود اختلاف بين ما ورد في الدليل وبين نص نظامي أو لائحة أو قرار رسمي نافذ، تكون المرجعية للنص الرسمي الصادر عن الجهة المختصة.

■ إخلاء المسؤولية القانوني والمهني

أعد هذا الدليل لأغراض معرفية وتثقيفية وإرشادية عامة في مجال حوكمة الشركات العائلية، ولا يمثل رأياً أو استشارة قانونية أو شرعية أو مالية أو ضريبية أو محاسبية أو استثمارية موجهة إلى شخص أو شركة أو واقعة محددة، ولا ينشئ الاطلاع عليه أو استخدامه أي علاقة مهنية أو استشارية بين المعد والقارئ أو أي طرف آخر.

والمحتوى الوارد فيه يمثل جهداً معرفياً واجتهاداً شخصياً للمعد استناداً إلى المصادر والمعلومات المتاحة وقت الإعداد والمراجعة. ورغم بذل العناية في التحقق والمراجعة، فقد يرد في المحتوى خطأ أو سهو أو نقص أو اختلاف في التفسير، كما قد تتغير الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات أو تتباين كيفية انطباقها بحسب الوقائع والشكل القانوني للشركة وطبيعة نشاطها وهيكل ملكيتها والجهات التنظيمية التي تخضع لها.

وعليه، لا ينبغي الاعتماد على هذا الدليل منفرداً لاتخاذ قرار أو إجراء يترتب عليه أثر قانوني أو شرعي أو مالي أو ضريبي أو محاسبي أو استثماري، ويجب الرجوع إلى النصوص الرسمية النافذة وقت التطبيق والاستعانة بالمستشار المختص عند الحاجة.

وما يرد في الدليل من نماذج وسياسات وهيكل ومؤشرات ونسب ومدد وممارسات وأدوات تطبيقية لا يقررها نص نظامي صريح إنما يقدم لأغراض إرشادية وتطبيقية قابلة للتكييف بحسب كل حالة، ولا يمثل مطلباً نظامياً أو معياراً رسمياً ما لم يذكر خلاف ذلك صراحة وبمرجع نظامي مناسب.

وفي حال وجود اختلاف بين محتوى هذا الدليل وبين نظام أو لائحة أو قرار أو تنظيم أو تعليمات رسمية نافذة، تكون العبرة بالنص الرسمي النافذ والصادر عن الجهة المختصة.

■ استقلالية الدليل

هذا الدليل جهد معرفي مستقل أعده محمد فهد السليس، ولا يصدر عن وزارة التجارة أو هيئة السوق المالية أو الهيئة العامة لتنظيم الإعلام أو هيئة الخبراء بمجلس الوزراء أو أي جهة حكومية أو تنظيمية أخرى، ولا يمثل دليلاً رسمياً أو اعتماداً أو تصديقاً صادراً عن أي منها. والإشارة إلى الأنظمة واللوائح والجهات الرسمية والمصادر المهنية إنما تأتي لأغراض التوثيق والاستدلال المعرفي بحسب السياق.

آخر مراجعة للمصادر النظامية: أغسطس 2026م

تكون العبرة بالنص الرسمي النافذ وقت التطبيق، وقد تطوراً بعد هذا التاريخ تعديلات نظامية أو تنظيمية لم يتضمنها هذا الدليل.

محمد السليس

Mohammed Alsulis

عضو مجلس إدارة

Board Member

الرئيس التنفيذي للمبيعات والتسويق

Chief Sales & Marketing Officer

استراتيجي عقاري

Real Estate Strategist

خبير في التقنية العقارية

PropTech Expert

عضو مجلس إدارة، والرئيس التنفيذي للمبيعات والتسويق، ومستشار لعدد من الشركات، وعضو سابق بلجنة المراكز التجارية والسباحية في غرفة الرياض. تتقاطع خبرته بين مقعد مجلس الإدارة ومقعد التنفيذ، وهو موقع يمنح رؤية مزدوجة نادرة: كيف تصنع القرارات في الأعلى، وكيف تصطدم بالواقع في الأسفل.

وقد جاء هذا الدليل من ملاحظة تتكرر في كل طاولة اجتماع تقريبا: أن كثيرا مما يهدد الشركة العائلية ليس السوق ولا المنافس ولا التمويل، بل غياب قواعد مكتوبة تحكم العلاقة بين من يملك ومن يدير ومن ينتمي إلى الأسرة. الشركات لا تنهار فجأة، بل تتآكل بصمت في المساحات التي لم يتفق أحد على تنظيمها مسبقا.

لمن أعد هذا الدليل

- مؤسسو الشركات العائلية الذين يفكرون فيما بعدهم، لا فيما بعد الربع القادم.
- الجيل الثاني والثالث الذي ورث مسؤولية لم يشارك في تأسيسها.
- أعضاء مجالس الإدارة واللجان في الكيانات العائلية.
- التنفيذيون غير أفراد الأسرة العاملون داخل بيئة عائلية.
- المستشارون القانونيون والمحاسبون ومكاتب العائلة.

الفهرس

CONTENTS

8.....	مقدمة: لماذا هذا الدليل	—
--------	-------------------------	---

الباب الأول . الأساس: فهم الكيان العائلي

12.....	الشركة العائلية: تعريفها وطبيعتها وثقلها الاقتصادي	01
16.....	لماذا الحوكمة؟ تشريح أسباب التعثر عبر الأجيال	02
19.....	نموذج الدوائر الثلاث: الأسرة والملكية والإدارة	03

الباب الثاني . البناء: هياكل الحوكمة العائلية

23.....	الميثاق العائلي: دستور الأسرة المكتوب	04
27.....	مجلس العائلة والجمعية العائلية	05
30.....	مجلس الإدارة الفاعل ولجانه	06
35.....	فصل الملكية عن الإدارة وسياسة التوظيف العائلي	07

الباب الثالث . الملكية والمال

39.....	سياسة الملكية والأسهم وانتقالها	08
44.....	سياسة توزيع الأرباح والسيولة العائلية	09
48.....	المكتب العائلي وإدارة الثروة	10

الباب الرابع . الاستثمارية والمخاطر

52.....	تخطيط التعاقب وإعداد الجيل القادم	11
56.....	إدارة النزاعات العائلية وتسويتها	12
59.....	الشفافية والإفصاح والتدقيق وإدارة المخاطر	13
64.....	الحوكمة الرقمية والتحول المؤسسي	14

الباب الخامس . التطبيق

68.....	خارطة طريق التطبيق على ثمانية عشر شهرا	15
72.....	مؤشرات قياس نضج الحوكمة العائلية	16
75.....	ملحق النماذج والقوائم التطبيقية	17
79.....	ملحق نظامي: التحقق النظامي وحدود التطبيق	—
82.....	المراجع والمصادر المختارة	—
84.....	الخاتمة	—

لماذا هذا الدليل

INTRODUCTION

الشركات العائلية لا تسقط في المعارك الكبرى. إنها تسقط في التفاصيل الصغيرة التي أجّلها الجميع: اجتماع لم يوثق، وعد لم يكتب، راتب لم يفسر، وحصة لم يتفق على طريقة تقييمها. الحوكمة ببساطة هي أن تكتب هذه التفاصيل قبل أن تتحول إلى خصومة.

في كل شركة عائلية ناجحة قصة تأسيس مشابهة: رجل أو امرأة بدأت بفكرة وجرأة ورأس مال محدود، وبنت بمرور السنين كيانا صار يعيل عشرات أو مئات الأسر. وفي تلك المرحلة الأولى تكون الحوكمة موجودة فعلا، لكنها غير مكتوبة، لأنها مركزة في شخص واحد يعرف كل شيء ويقرر كل شيء ويثق به الجميع. هذا نموذج فعال إلى حد مدهش، وسريع، ومنخفض التكلفة. لكن له عيبا واحدا قاتلا: إنه غير قابل للنقل.

المشكلة تبدأ حين يكبر العدد. يتحول المالك الواحد إلى خمسة، ثم إلى خمسة عشر، ثم إلى أربعين من أبناء العمومة الذين لا يعرف بعضهم بعضا جيدا ولا يجمعهم سوى شهادة ملكية ورثوها. عندها تصبح الأسئلة التي كانت بديهية أسئلة خطيرة: من يقرر؟ ومن يوظف؟ وكم يوزع؟ ومن يمثل من؟ وماذا يحدث لو أراد أحدهم الخروج؟ في غياب إجابات مكتوبة ومتفق عليها مسبقا، تصبح الإجابة رهينة أقوى صوت في الغرفة، وهذه بداية النهاية.

الشركة العائلية لا تحتاج إلى حوكمة لأن أفرادها لا يثقون ببعضهم، بل لأنهم يريدون أن تبقى الثقة قائمة بعد أن تتضاعف أعدادهم.

GOVERNANCE IS TRUST, WRITTEN DOWN

■ ماذا يقدم هذا الدليل

هذا الدليل ليس بحثا أكاديميا ولا مجموعة نصائح عامة. هو دليل معرفي وعملي متدرج، يبدأ من فهم طبيعة الكيان العائلي، ثم يبني الهياكل واحدا تلو الآخر: الميثاق، ومجلس العائلة، ومجلس الإدارة، وسياسات الملكية والتوزيعات والتوظيف، وصولا إلى تخطيط التعاقب وإدارة النزاع، وينتهي بخارطة طريق تنفيذية ومؤشرات قياس ونماذج جاهزة للاستخدام.

ما لن تجده هنا

وصفة واحدة تصلح للجميع. حجم الأسرة، وعدد الأجيال، وطبيعة النشاط، والولاية القضائية، كلها تغير الشكل النهائي للحل.

ما ستجده هنا

هياكل واضحة، وسياسات قابلة للكتابة، وأدوات تطبيقية، وأسئلة تشخيصية تكشف مواطن الخلل، وتسلسل زمني واقعي للتنفيذ.

■ كيف تقرأ الإشارات في هذا الدليل

يفرق هذا الدليل بوضوح بين ثلاثة مستويات، ولا يخلط بينها، لأن الخلط بينها من أبرز ما يوقع الشركات العائلية في سوء التقدير:

أداة إرشادية

أداة أو نموذج مستخدم في بعض الولايات القضائية أو في الأدبيات المهنية، يتحقق من ملاءمته محليا.

ممارسة موصى بها

ممارسة حوكمة مهنية تتبناها الشركة اختيارا لتحسين جودة القرار، لا لأنها مفروضة.

متطلب نظامي

حكم مقرر في الأنظمة أو اللوائح المنطبقة، ويختلف انطباقه بحسب شكل الشركة ونشاطها.

■ كيف تستخدم هذا الدليل

01 إن كنت مؤسسا

ابدأ من الباب الأول ثم انتقل مباشرة إلى الفصلين الرابع والحادي عشر: الميثاق والتعاقب. هذان هما إرثك الحقيقي.

02 إن كنت من الجيل الثاني أو الثالث

ابدأ من الفصل الثالث لفهم موقعك في الدوائر الثلاث، ثم الباب الثالث كاملا لأن أسئلة الملكية هي أسئلتك.

03 إن كنت عضو مجلس إدارة أو تنفيذيا

ركز على الفصول السادس والسابع والثالث عشر، فهي التي ترسم حدود صلاحيتك وحمايتك المهنية.

04 إن كنت مستشارا

الباب الخامس هو ورشة العمل: خارطة الطريق ومؤشرات النضج والنماذج التطبيقية.

حدود استخدام هذا الدليل

لا يعتمد على هذا الدليل منفردا لاتخاذ قرار قانوني أو مالي أو ضريبي أو استثماري محدد. وقد أفرد له إخلاء مسؤولية تفصيلي في الصفحات التمهيدية، وملحق مستقل في آخر الدليل يوضح الموضوعات التي يتحدد حكمها بحسب شكل الشركة والحالة محل التطبيق.

قبل أن تبدأ

لا تحاول تطبيق كل ما في هذا الدليل دفعة واحدة. الحوكمة التي تفرض من أعلى وبسرعة تنتج مقاومة، والحوكمة التي تبنى بالتدرج والمشاركة تنتج التزاما. اختر ثلاثة عناصر فقط في السنة الأولى، وطبقها حتى تصبح عادة، ثم أضف غيرها.

01

الأساس فهم الكيان العائلي

قبل أن نبني أي هيكل، علينا أن نفهم ما الذي نبني فوقه. الشركة العائلية كيان مزدوج الطبيعة: نظام اقتصادي يحكمه العائد والمخاطرة، ونظام عاطفي يحكمه الانتماء والتاريخ والمشاعر. وكثير من أخطاء الحوكمة ينشأ من التعامل مع أحد النظامين وتجاهل الآخر.

الفصل الأول – الشركة العائلية: تعريفها وطبيعتها وثقلها الاقتصادي

الفصل الثاني – لماذا الحوكمة؟ تشريح أسباب التعثر عبر الأجيال

الفصل الثالث – نموذج الدوائر الثلاث: الأسرة والملكية والإدارة

الشركة العائلية: تعريفها وطبيعتها وثقلها الاقتصادي

THE FAMILY ENTERPRISE

ليست كل شركة يملكها أفراد من أسرة واحدة شركة عائلية بالمعنى الدقيق. ما يجعل الكيان عائلياً هو وجود نية معلنة أو ضمنية بأن تنتقل الملكية والسيطرة إلى الجيل التالي من الأسرة نفسها.

■ تعريف عملي

تعرف الشركة العائلية إجرائياً بأنها منشأة تملك فيها أسرة واحدة حصة تمنحها السيطرة الفعلية على القرار، ويشارك فيها فرد أو أكثر من الأسرة في الإدارة أو في مجلس الإدارة، وتوجد لدى الملاك نية لاستمرار الملكية داخل الأسرة عبر الأجيال. الشرط الثالث هو الأهم، لأنه هو الذي يغير أفق التخطيط ويحول الشركة من أصل قابل للبيع إلى إرث يراد له البقاء.

المعيار	الشركة العائلية	الشركة غير العائلية
أفق التخطيط	جيل أو أكثر، يقاس بالعقود	دورة استثمارية، تقاس بالسنوات
طبيعة رأس المال	رأس مال صبور، تحمل أعلى للتقلب	رأس مال يطالب بعائد دوري منتظم
سرعة القرار	عالية في مرحلة المؤسس، وتتباطأ مع اتساع الملكية	محكومة بإجراءات ثابتة منذ البداية
مصدر الشرعية	مزيج من الكفاءة والانتماء والتاريخ	الكفاءة والأداء بشكل أساسي
مخاطر الاستمرارية	مرتبطة بالأشخاص والعلاقات بقدر ارتباطها بالسوق	مرتبطة بالسوق والأداء بشكل رئيسي

■ الثقل الاقتصادي

الشركات العائلية ليست ظاهرة هامشية في الاقتصاد. فهي من أوسع أشكال الملكية انتشاراً في القطاع الخاص في كثير من الاقتصادات، ومن المصادر المهمة للتوظيف، وحاضنة لجزء معتبر من المعرفة الصناعية والتجارية المتراكمة. ويختلف تقدير حجمها باختلاف التعريف المعتمد ومنهجية القياس.

عقود

أفق القرار لدى الأسر المالكة يقاس بالعقود لا بالأرباح، وهذه ميزتها التنافسية الكبرى

الجيل الثالث

يشجع في أدبيات الشركات العائلية عد الانتقال إلى الجيل الثالث نقطة الاختبار الكبرى للاستمرارية

انتشار واسع

تعد الشركات العائلية من أوسع أشكال الملكية انتشارا في القطاع الخاص في كثير من الاقتصادات

الأوصاف الواردة أعلاه أوصاف نوعية تحريرية تهدف إلى تأطير حجم الظاهرة، ولا تنسب إلى جهة بحثية بعينها ولا تقدم بوصفها إحصاء. ويرجع إلى إحصاءات الجهة المختصة عند الحاجة إلى رقم موثق.

■ مصادر القوة الطبيعية

- **رأس المال الصبور:** قدرة على تحمل تراجع مؤقت في العائد مقابل بناء موقع طويل الأجل، وهو ما لا يتاح لمن يحاسب كل ثلاثة أشهر.
- **وحدة القرار:** في المراحل المبكرة، الملكية والإدارة في يد واحدة، فتختفي كلفة الوكالة وتتسارع الاستجابة للفرص.
- **السمعة كأصل:** اسم الأسرة على الباب يعني أن الخطأ شخصي، وهذا يرفع سقف الالتزام بالجودة والوفاء.
- **الولاء المتبادل:** علاقات أطول أمدا مع الموظفين والموردين والعملاء، ودوران وظيفي أدنى في المستويات القيادية.
- **ثقافة راسخة:** قيم غير مكتوبة لكنها مفهومة، تسهل الاتساق وتقلل الحاجة إلى الرقابة التفصيلية.

■ مواطن الهشاشة الطبيعية

- **خط الأدوار:** الشخص نفسه أب ومالك ومدير، فتتداخل أحاديث العشاء مع قرارات الميزانية.
- **المركزية المفرطة:** تركيز المعرفة والعلاقات في شخص واحد يخلق مخاطرة وجودية عند غيابه.
- **تأجيل القرارات الصعبة:** تجنب المواجهة داخل الأسرة يؤجل قرارات التعاقب والتقييم والفصل.
- **تضخم عدد الملاك:** ما يبدأ بشريكين يتحول خلال جيلين إلى عشرات، بمصالح وأولويات متباعدة.
- **ضعف جذب الكفاءات:** غياب مسار واضح للتنفيذيين من خارج الأسرة يحد من قدرة الشركة على استقطاب أفضل المواهب.

■ أنماط الشركات العائلية بحسب مرحلة الملكية

تختلف احتياجات الحوكمة اختلافا جذريا باختلاف مرحلة تطور الملكية، ومن الخطأ فرض هيكل الجيل الثالث على شركة ما زالت في مرحلة المؤسس.

مرحلة المالك المسيطر

01

مالك واحد أو زوجان. الأولوية هنا لتوثيق القرارات، وبناء وصية وخطة طوارئ، والبدء بمجلس استشاري بسيط.

مرحلة شراكة الإخوة

02

الملكية بين إخوة. الأولوية لسياسة توزيع الأرباح، وقواعد التوظيف العائلي، وآلية فض النزاع، وتوضيح صلاحية كل شريك.

مرحلة اتحاد أبناء العمومة

03

عشرات الملاك من فروع متعددة. الأولوية لميثاق عائلي مكتوب، ومجلس عائلة منتخب، وسوق داخلية للأسهم، وإفصاح دوري منظم.

أداة تشخيصية سريعة

أجب بنعم أو لا عن الأسئلة الخمسة التالية. كل إجابة بلا تعني فجوة حوكمية تحتاج إلى معالجة:

- هل توجد وثيقة مكتوبة توضح كيف تتخذ قرارات الملكية الكبرى؟
- هل يعرف كل فرد من الأسرة الفرق بين حقه كمالك ودوره كموظف؟
- هل توجد سياسة معلنة لتوزيع الأرباح لا تتغير حسب ظروف كل سنة؟
- هل يوجد شخص محدد وموثق يتولى القيادة إذا غاب القائد الحالي غدا؟
- هل توجد آلية متفق عليها لخروج مالك يريد بيع حصته؟

خلاصة الفصل

- ما يجعل الشركة عائلية ليس اسم الأسرة على الباب، بل نية استمرار الملكية والسيطرة داخل الأسرة عبر الأجيال.
- قوة الكيان العائلي في رأس ماله الصبور ووحدة قراره وسمعته، وهشاشته في خلط الأدوار والمركزية وتأجيل القرارات الصعبة.
- لا يوجد هيكل حوكمي واحد يصلح للجميع؛ الاحتياج يتغير جذريا بين مرحلة المالك المسيطر وشراكة الإخوة واتحاد أبناء العمومة.
- ابدأ بتشخيص صادق لموقعك على سلم الملكية قبل أن تختار أي أداة من أدوات هذا الدليل.

سؤال لمجلس العائلة

في أي مرحلة من مراحل الملكية نحن اليوم بالضبط، وهل هيكلنا الحالي مصمم لهذه المرحلة أم للمرحلة التي سبقتها؟

الفصل القادم 02 لماذا الحوكمة؟ تشريح أسباب التعثر عبر الأجيال

لماذا الحوكمة؟ تشرح أسباب التعثر عبر الأجيال

WHY GOVERNANCE MATTERS

تداول الأوساط المهنية قاعدة شهيرة مفادها أن الجيل الأول يبني، والثاني يوسع، والثالث يفرط. وهذه القاعدة ليست قدرا محتوما ولا قانونا مثبتا، لكنها تلخص نمطا متكررا يظهر حين لا تتطور القواعد بالسرعة نفسها التي يتطور بها عدد الملاك.

لماذا يتعثر الانتقال بين الأجيال؟

التأمل في حالات التعثر يظهر أن الأسباب قلما تكون تجارية بحتة. السوق قد يتغير، لكن الشركة التي تملك حوكمة سليمة تستطيع أن تقرر وتكيف. أما الشركة التي تفتقر إليها فتشل قدرتها على اتخاذ القرار في اللحظة التي تحتاج فيها إلى القرار أكثر من أي وقت مضى.

السبب	كيف يظهر عمليا	الحل الحوكمي
خلط الأدوار	قرار توظيف يتخذ على مائدة الغداء، وخلاف أسري ينتقل إلى الاجتماع الشهري	الفصل المؤسسي بين منابر الأسرة والملكية والإدارة
غياب سياسة التوظيف	دخول أفراد غير مؤهلين إلى مناصب قيادية، وتسرب الكفاءات من خارج الأسرة	سياسة توظيف عائلي مكتوبة بمعايير أهلية واضحة
الخلاف على التوزيعات	مالك يريد سيولة سنوية ومالك آخر يريد إعادة الاستثمار، دون قاعدة تحكم	سياسة توزيع أرباح معلنة ومرتبطة بمعادلة مالية ثابتة
غياب خطة التعاقب	وفاة أو مرض مفاجئ يترك فراغا قياديا يملؤه الأقوى لا الأكفأ	خطة تعاقب موثقة مع بديل جاهز ومختبر
تضخم عدد الملاك	عشرات الشركاء بحصص صغيرة، دون آلية تمثيل أو خروج	مجلس عائلة يمثل الفروع، وسياسة تداول داخلي للأسهم
غياب الإفصاح	ملاك لا يعرفون أداء شركتهم إلا من الشائعات، فتتولد الشكوك	تقرير دوري موحد للملاك وقوائم مالية مدققة
خلط الذمم المالية	مصاريف شخصية على حساب الشركة، وقروض بين الأفراد والكيان بلا توثيق	فصل تام للذمم وسياسة تعاملات مع الأطراف ذات العلاقة

الشركة لا تنهار يوم الخلاف،
بل يوم قررت الأسرة أن تؤجل كتابة القاعدة إلى ما بعد الخلاف.

THE COST OF POSTPONEMENT

■ ما الحوكمة؟ وما ليست هي؟

الحوكمة ليست

بيروقراطية إضافية، ولا انتقاصا من سلطة المؤسس، ولا تعبيراً عن انعدام الثقة. وهي ليست وثيقة تكتب مرة واحدة وتحفظ في الدرج.

الحوكمة هي

منظومة مكتوبة تحدد من يقرر ماذا، وكيف يقرر، وبأي معلومات، وأمام من يحاسب، وكيف يعالج الخلاف إن وقع. هي بنية تحمي العلاقة قبل أن تحمي المال.

■ العائد الحقيقي على الحوكمة

- **سرعة القرار لا بطؤه:** حين تكون الصلاحيات مكتوبة، لا يحتاج أحد إلى انتظار موافقة الجميع.
- **خفض كلفة النزاع:** النزاع الذي يحل داخليا بآلية متفق عليها أرخص بمراتب من النزاع الذي يذهب إلى القضاء.
- **تحسين شروط التمويل:** المقرضون والمستثمرون يسعون المخاطرة، وغياب الحوكمة مخاطرة تدفع ثمنها في هامش الفائدة.
- **جذب الكفاءات:** التنفيذي المحترف لا ينضم إلى كيان لا يعرف فيه حدود صلاحيته ولا مرجعه.
- **حماية العلاقة الأسرية:** وهذا هو العائد الأهم وأصعبه قياسا. الحوكمة تسمح للأسرة بأن تختلف على العمل دون أن تنقسم كأسرة.

مبدأ حاكم

أفضل وقت لكتابة قواعد الحوكمة هو الوقت الذي لا تحتاج فيه إليها. القواعد التي تكتب في زمن الوفاق تعامل كإطار عادل للجميع، أما القواعد التي تكتب في زمن الخلاف فتقرأ غالبا على أنها انحياز لطرف ضد آخر.

خلاصة الفصل

- أسباب التعثر عبر الأجيال في الغالب علائقية وتنظيمية لا تجارية بحتة.
- لكل سبب من أسباب التعثر مقابل حوكمي محدد يمكن كتابته وتطبيقه، وليس مجرد نية حسنة.
- العائد على الحوكمة يظهر في سرعة القرار وخفض كلفة النزاع وتحسين شروط التمويل وجذب الكفاءات.
- القاعدة التي تكتب في زمن الوفاق تقرأ كإطار عادل، والتي تكتب في زمن الخلاف تقرأ كانهياز.

سؤال لمجلس العائلة

لو وقع خلاف جوهرى بين مالكين غدا، ما الوثيقة المكتوبة التي سنعود إليها؟ وإن لم توجد، فما الذي ينتظره أحد؟

الفصل القادم 03 نموذج الدوائر الثلاث: الأسرة والملكية والإدارة

نموذج الدوائر الثلاث: الأسرة والملكية والإدارة

THE THREE-CIRCLE MODEL

من أكثر الأدوات التحليلية فائدة في هذا المجال أداة بسيطة إلى حد الخداع: ثلاث دوائر متقاطعة تمثل الأسرة والملكية والإدارة. وقيمتها أنها تفسر في لحظة واحدة لماذا يختلف شخصان مخلصان تماما للشركة.

■ الدوائر الثلاث والمناطق السبع

كل فرد مرتبط بالشركة العائلية يقع في واحدة من سبع مناطق ناتجة عن تقاطع الدوائر الثلاث. وموقع الشخص يحدد ما يراه، وما يخشاه، وما يطالب به. والخلاف في كثير من الحالات ليس خلافا في النوايا، بل خلاف في زاوية النظر الناتجة عن اختلاف الموقع.



الدوائر الثلاث والمناطق السبع لتموضع الأشخاص في الكيان العائلي

المنطقة	من هم	اهتمامهم الأول	مصدر التوتر
1 – أسرة فقط	أفراد الأسرة غير الملاك وغير العاملين	الانتماء والمعلومة والاحترام	الشعور بالإقصاء وغياب الشفافية
2 – ملكية فقط	مستثمرون أو ملاك من خارج الأسرة	العائد وحماية الحصة	الخوف من قرارات تفضل الأسرة على المنشأة
3 – إدارة فقط	تنفيذيون وموظفون من خارج الأسرة	وضوح الصلاحية والمسار المهني	سقف زجاجي وتدخل غير رسمي من الملاك
4 – أسرة ومالك	أفراد الأسرة الملاك غير العاملين	التوزيعات وقيمة الحصة	الشعور بأن العاملين يستفيدون مرتين
5 – أسرة وإدارة	أفراد الأسرة العاملون غير الملاك	التقدير المهني والترقي	الحكم عليهم بالنسب لا بالأداء
6 – مالك ومدير	تنفيذيون مساهمون من خارج الأسرة	الأداء وقيمة حصتهم	الازدواج بين دور الموظف ودور الشريك
7 – المركز	فرد من الأسرة مالك وعامل في الوقت نفسه	كل ما سبق مجتمعا	تضارب المصالح الأشد، وصعوبة الفصل بين القبعات

خطأ شائع

حين يجلس شخص في المركز، وهو موقع شائع لدى قيادات الشركات العائلية، فإنه يميل إلى افتراض أن ما يراه هو الحقيقة الكاملة. لكن رؤيته هي مجموع ثلاث مصالح متداخلة، وقد تكون هي الرؤية الأقل حيادية في الغرفة لا الأكثر.

■ القبعات الثلاث: أداة عملية للفصل

الحل العملي ليس منع الشخص من الجمع بين الأدوار، فهذا مستحيل غالبا، بل تدريبه على التصريح بالقبعة التي يتحدث بها. اجعل هذه العبارة عادة في اجتماعاتكم: **أتحدث الآن بصفتي مالكا، أو بصفتي مديرا تنفيذيا، أو بصفتي أخا**. هذا التصريح البسيط يغير مسار النقاش لأنه ينقل الخلاف من الشخص إلى الدور.

■ البعد الرابع: الزمن

الدوائر الثلاث تصور لحظة واحدة، لكن الكيان العائلي يتحرك على ثلاثة محاور متزامنة، وكل محور يتقدم بسرعه الخاصة. وفهم موقعك على هذه المحاور يحدد أي هيكل حوكمي تحتاج إليه الآن.

المحور	المراحل	السؤال الحاكم في كل مرحلة
محور الملكية	مالك مسيطر ← شراكة إخوة ← اتحاد أبناء عمومة	كيف نمثل الملاك ونمنحهم صوتا منظما؟
محور الأسرة	أسرة شابة ← دخول الجيل التالي ← عمل مشترك ← تسليم الراية	كيف نعد الجيل القادم ونهيئ خروج السابق؟
محور المنشأة	تأسيس ← توسع ونضج ← إعادة تشكيل أو تجديد	هل هيكلنا الإداري يناسب حجمنا الحالي؟

تمرين تطبيقي • ثلاثون دقيقة

ارسم الدوائر الثلاث على لوح، وضع اسم كل فرد مرتبط بالشركة في منطقته الصحيحة. ثم اسأل عن كل اسم سؤالين: ما المعلومة التي يحق له الحصول عليها بحكم موقعه؟ وما القرار الذي يحق له المشاركة فيه؟ الفجوة بين الإجابتين والواقع الحالي هي بالضبط أجندة عملكم في الأشهر القادمة.

خلاصة الفصل

- موقع الشخص في الدوائر الثلاث يحدد ما يراه وما يخشاه وما يطالب به، ويفسر كثيرا من الخلافات.
- التصريح بالقبة التي يتحدث بها المتحدث ينقل الخلاف من الشخص إلى الدور، وهو أخص أداة حوكمية متاحة.
- من يجلس في المركز يجمع ثلاث مصالح متداخلة، فرويته ليست بالضرورة الأكثر حيادا في الغرفة.
- الدوائر الثلاث صورة للحظة واحدة؛ أضف إليها محور الزمن لتعرف أي هيكل تحتاجه الآن لا بعد عشر سنوات.

سؤال لمجلس العائلة

هل يعرف كل فرد منا في أي دائرة يقع، وهل نصح بالقبة التي نتحدث بها حين نختلف؟

الفصل القادم 04 الميثاق العائلي: دستور الأسرة المكتوب

02

البناء هياكل الحوكمة العائلية

لكل دائرة من الدوائر الثلاث منبرها الخاص: الأسرة لها مجلس العائلة، وتمارس حقوق الملكية من خلال الشركاء أو المساهمين والجمعية العامة بحسب شكل الشركة، بينما تتولى أجهزة الإدارة والحوكمة النظامية إدارة الشركة والإشراف عليها وفقاً لشكلها ووثائقها التأسيسية. وحين يفقد كل منبر وظيفته المحددة، تنتقل النقاشات إلى المكان الخطأ، ويتخذ القرار الصحيح في الغرفة الخاطئة.

الفصل الرابع – الميثاق العائلي: دستور الأسرة المكتوب

الفصل الخامس – مجلس العائلة والجمعية العائلية

الفصل السادس – مجلس الإدارة الفاعل ولجانه

الفصل السابع – فصل الملكية عن الإدارة وسياسة التوظيف العائلي

الميثاق العائلي: دستور الأسرة المكتوب

THE FAMILY CHARTER

الميثاق العائلي وثيقة تكتبها الأسرة لنفسها، تحدد فيها قيمها ورؤيتها وقواعد علاقتها بالشركة. وقيمتها الحقيقية ليست في الورق النهائي، بل في المحادثات الصعبة التي تجبر الأسرة على خوضها أثناء كتابته.

■ الطبيعة القانونية للميثاق

تختلف القوة القانونية للميثاق العائلي بحسب النظام القانوني الذي تخضع له الشركة، وبحسب طريقة صياغته واعتماده. وفي المملكة العربية السعودية، أجاز نظام الشركات إبرام ميثاق عائلي ينظم الملكية العائلية في الشركة وحوكمتها وإدارتها وسياسة العمل وسياسة توظيف أفراد العائلة وتوزيع الأرباح والتصرف في الحصص أو الأسهم وآلية تسوية المنازعات أو الخلافات وغيرها، ويكون الميثاق ملزماً وفقاً لأحكام النظام، بشرط ألا يخالف نظام الشركات أو عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس. كما يجوز أن يكون الميثاق جزءاً من عقد التأسيس أو من النظام الأساس. **متطلب نظامي**

وعلى ذلك، فإن وصف الميثاق العائلي بأنه مجرد التزام أدبي وصف غير دقيق في السياق السعودي. غير أنه يبقى من الأفضل أن تنعكس الأحكام ذات الأثر القانوني المباشر، مثل قيود التصرف في الحصص أو الأسهم وآليات انتقال الملكية والتقييم، في الوثائق النظامية ذات الصلة متى كان ذلك مناسباً، حتى تكون واضحة النفاذ في مواجهة الغير وعند التطبيق العملي.

ويترتب على إدراج الميثاق ضمن الوثائق التأسيسية أثر مهم عند التعديل: فقد نصت اللائحة التنفيذية لنظام الشركات على أن نصاب تعديل اتفاق الشركاء أو المساهمين أو الميثاق العائلي، إذا كان جزءاً من عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس، يكون وفقاً للأوضاع المقررة لتعديل عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس بحسب شكل الشركة. أي أن اختيار الأسرة لموضع الميثاق ليس اختياراً شكلياً، فهو يحدد سلفاً درجة صعوبة تعديله مستقبلاً. **متطلب نظامي**

يعكس في الوثائق النظامية

قيود التصرف في الحصص أو الأسهم، وحق الأولوية، ومعادلة التقييم، وتكوين المجلس، ونصاب القرارات الجوهرية، وآلية تسوية المنازعات.

يبقى في الميثاق

القيم، والرؤية، والسلوك المتوقع، ومبادئ التوظيف، وثقافة الاجتماعات، ومبادئ التعليم والعمل الخيري، وآداب الخلاف.

■ المكونات الأساسية للميثاق

الديباجة وقصة الأسرة

01

سرد موجز لتاريخ التأسيس والقيم التي بني عليها الكيان. هذا القسم يبدو رمزياً لكنه يصنع الشرعية لدى الأجيال التي لم تعيش التأسيس.

القيم والمبادئ

02

خمس إلى سبع قيم محددة سلوكيا لا شعارات عامة. لكل قيمة سطر يوضح ما تعنيه عمليا وما يخالفها.

الرؤية طويلة الأجل

03

هل الهدف تنمية الثروة أم الحفاظ عليها؟ هل الأسرة مستعدة لبيع نشاط أساسي؟ ما موقفها من الشراكة مع الغير؟

هياكل الحوكمة

04

تعريف مجلس العائلة والجمعية العائلية ومجلس الإدارة، وعضوية كل منها، ودورية اجتماعاته، وحدود صلاحياته.

سياسة العضوية والانتماء

05

من يعد فردا من الأسرة لأغراض الميثاق؟ وضع الأزواج والزوجات، والأطفال المحتضنين أو المكفولين، والأصهار، وحقوق كل فئة.

سياسة التوظيف العائلي

06

شروط الدخول والخبرة الخارجية والتقييم والترقية والخروج، ومن يقرر ذلك.

سياسة الملكية والتوزيعات

07

مبادئ من يملك، وكيف تنتقل الحصة، ومتى يوزع الربح، وكيف يخرج من يريد الخروج.

تخطيط التعاقب

08

مبادئ اختيار القيادة القادمة، ومعايير الأهلية، ودور المؤسس بعد التسليم.

آلية فض النزاع

09

مسار تصاعدي مقترح: حوار مباشر، ثم وساطة داخلية، ثم وسيط محايد، ثم تحكيم متى جاز نظاما، ثم اللجوء إلى الجهة القضائية المختصة. وهذا تصميم مقترح لمسار التسوية لا قاعدة نظامية ملزمة.

التعديل والمراجعة

10

نصاب التعديل ودوريته. ميثاق لا يراجع كل ثلاث إلى خمس سنوات يتحول إلى وثيقة تاريخية.

الميثاق الذي يكتبه مستشار وحده يوقع ثم ينسى،
والميثاق الذي تكتبه الأسرة بنفسها يعاش ولو كان أقل إتقاناً في صياغته.

OWNERSHIP OF THE PROCESS

المرحلة	المدة التقريبية	المخرج
التهيئة وبناء القبول	شهر إلى شهرين	موافقة مبدئية من الجيل الأول والثاني على خوض العملية
المقابلات الفردية السرية	شهر	خريطة للمخاوف والتطلعات ومواطن الخلاف الكامنة
ورش العمل الجماعية	ثلاثة إلى ستة أشهر	اتفاق على القيم والرؤية والقواعد الكبرى
الصياغة والمراجعة	شهران	مسودة الميثاق مع مراجعة قانونية
الاعتماد والتوقيع	شهر	وثيقة معتمدة موقعة من جميع الأطراف المعنيين
النقل إلى الوثائق الملزمة	شهران إلى ثلاثة	تحديث النظام الأساس واتفاقية الشركاء

الإطار النظامي السعودي

تتأثر حوكمة الشركة العائلية في المملكة العربية السعودية بمجموعة من المصادر المتكاملة، وتحدد أولويتها وترتيبها بحسب شكل الشركة ونشاطها:

- نظام الشركات السعودي.
 - اللائحة التنفيذية لنظام الشركات.
 - عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس.
 - الميثاق العائلي والاتفاقيات الملزمة ذات الصلة.
 - الأنظمة واللوائح الخاصة بحسب شكل الشركة ونشاطها.
 - لوائح هيئة السوق المالية إذا كانت الشركة مدرجة أو خاضعة لها.
 - المتطلبات النظامية الأخرى ذات العلاقة، ومنها الإفصاح عن المستفيد الحقيقي متى كانت منطبقة.
- وهذا عمل معرفي مهني مستقل، وليس شرحاً لنظام الشركات ولا لائحة صادرة عن جهة. وما يرد فيه من إشارات نظامية يقصد به تأطير الممارسة لا الإحاطة بالنص، ويرجع في التطبيق إلى المصادر النظامية الرسمية وإلى مستشار مختص.

أخطاء تفسد الميثاق

- نسخ ميثاق أسرة أخرى وتغيير الأسماء فيه.
- استبعاد الجيل الثالث من النقاش بحجة صغر السن، ثم مطالبته بالالتزام لاحقاً.
- تجاهل وضع الأزواج والزوجات، وهي من المسائل المتكررة في نزاعات الأجيال اللاحقة.
- كتابة بنود مثالية لا تطبق، فتفقد الوثيقة هيبتها كلها من أول اختبار حقيقي.
- إغفال آلية التعديل ونصابه، فيصبح الميثاق قيداً بدل أن يكون إطاراً.

خلاصة الفصل

- في السياق السعودي أجاز نظام الشركات إبرام ميثاق عائلي ملزم وفق أحكام النظام، بشرط ألا يخالف النظام أو وثائق الشركة التأسيسية.
- الأحكام ذات الأثر القانوني المباشر يفضل أن تنعكس في عقد التأسيس أو النظام الأساس أو الاتفاقيات الملزمة.
- قيمة الميثاق في المحادثات الصعبة التي يفرضها أثناء إعداده، لا في الورقة النهائية وحدها.
- ميثاق بلا آلية تعديل ولا مراجعة دورية يتحول خلال سنوات إلى وثيقة تاريخية.

سؤال لمجلس العائلة

ما البنود التي كتبناها في ميثاقنا ولها أثر قانوني مباشر، وهل انعكست فعلاً في وثائق الشركة الملزمة؟

مجلس العائلة والجمعية العائلية

FAMILY COUNCIL & ASSEMBLY

تمارس حقوق الملكية من خلال الأطر النظامية المقررة للشركاء أو المساهمين، بينما يتولى مجلس الإدارة توجيه الشركة والإشراف على إدارتها بما يحقق مصلحة الشركة ويحفظ حقوق المساهمين أو الشركاء. أما مجلس العائلة فهو إطار حوكمي عائلي ينظم علاقة الأسرة بالملكية ويعالج القضايا العائلية المرتبطة باستمرارية الشركة دون التدخل في الإدارة التشغيلية. والخلط بين هذه الأطر من الأخطاء المتكررة وأشدّها كلفة.

■ الجمعية العائلية

هي المنبر الأوسع الذي يضم جميع أفراد الأسرة الذين تنطبق عليهم شروط العضوية في الميثاق، غالبا من سن معينة فما فوق، سواء كانوا ملاكا أم لا، وسواء عملوا في الشركة أم لا. وتجتمع مرة أو مرتين سنويا. وظيفتها ليست اتخاذ القرارات التشغيلية، بل بناء الانتماء ونقل المعلومة والتثقيف.

- عرض موجز عن أداء المجموعة واتجاهاتها الاستراتيجية.
- تقرير مجلس العائلة عن أعماله خلال العام.
- برامج تثقيفية للجيل القادم حول الملكية والمسؤولية والمالية الأساسية.
- انتخاب أعضاء مجلس العائلة عند انتهاء الدورة.
- مراجعة الميثاق واعتماد التعديلات العائلية عليه وفق آلية التعديل المقررة فيه، مع استكمال ما يلزم من موافقات وإجراءات نظامية إذا كان التعديل يمس عقد التأسيس أو النظام الأساس أو أي وثيقة نظامية ملزمة.
- مساحة اجتماعية غير رسمية تعزز الروابط بين الفروع المختلفة.

■ مجلس العائلة

هو الذراع التنفيذية للجمعية العائلية، وحلقة الوصل الرسمية بين الأسرة ومجلس الإدارة. يتكون عادة من خمسة إلى تسعة أعضاء يمثلون الفروع والأجيال المختلفة، ويجتمع من أربع إلى ست مرات سنويا.

البند	الممارسة الموصى بها
العضوية	تمثيل متوازن للفروع والأجيال، مع مراعاة تمثيل النساء وأفراد الأسرة غير العاملين
مدة الدورة	ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، لضمان التجديد ومنع الاحتكار
الرئاسة	يفضل ألا يجمع رئيس مجلس العائلة بين هذا المنصب ورئاسة مجلس الإدارة أو الرئاسة التنفيذية
الاجتماعات	أربع إلى ست مرات سنويا بجدول أعمال مسبق ومحضر موثق يوزع على الجمعية
الميزانية	ميزانية سنوية مستقلة معتمدة، لأن مجلسا بلا موارد لا ينفذ شيئا
اللجان	لجنة تعليم الجيل القادم، لجنة العمل الاجتماعي، لجنة التوظيف العائلي

■ ماذا يقرر مجلس العائلة وماذا لا يقرر

ليس من صلاحياته

التدخل في القرارات التشغيلية، أو التوجيه المباشر للتنفيذين، أو تعيين المديرين، أو تجاوز مجلس الإدارة في المسائل الاستراتيجية والمالية.

من صلاحياته

ترشيح ممثلي الأسرة لمجلس الإدارة، ومراجعة سياسة التوظيف العائلي، وإدارة برامج تأهيل الجيل القادم، ورفع توصية بشأن التوزيعات، وقيادة الوساطة عند الخلاف الأسري.

حدود الأطر العائلية

مجلس العائلة والجمعية العائلية إطاران للحوكمة العائلية، وليسا بديلا عن أجهزة الشركة النظامية ولا امتدادا لها. فلا تنتقل إليهما صلاحيات الشركاء أو المساهمين أو الجمعية العامة أو مجلس الإدارة أو المديرين، إلا إذا انعكس ذلك بصورة صحيحة في الوثائق النظامية للشركة وكان جائزا نظاما بحسب شكلها.

قاعدة القناة الواحدة

يجب أن يكون هناك مسار واحد ومعلن لانتقال مطالب الأسرة إلى الإدارة: من الفرد إلى مجلس العائلة، ومن مجلس العائلة إلى مجلس الإدارة، ومن مجلس الإدارة إلى الرئيس التنفيذي. أي اتصال جانبي مباشر بين فرد من الأسرة ومدير في الشركة يضعف المنظومة كلها ولو كان بحسن نية.

نموذج جدول أعمال مجلس عائلة

1. تلاوة محضر الاجتماع السابق ومتابعة بنود التنفيذ.
2. إحاطة موجزة من ممثل الأسرة في مجلس الإدارة عن آخر التطورات.
3. مراجعة برنامج تأهيل الجيل القادم ومؤشرات المشاركة فيه.
4. الطلبات الواردة من أفراد الأسرة والبت فيها أو رفعها.
5. بند ثابت لمراجعة أحد بنود الميثاق بالتناوب.
6. التحضير للجمعية العائلية السنوية.

خلاصة الفصل

- الجمعية العائلية منبر انتماء وثقيف، ومجلس العائلة ذراع تنفيذية ممثلة للفروع والأجيال.
- قاعدة القناة الواحدة تحمي المنظومة: من الفرد إلى مجلس العائلة، ثم إلى مجلس الإدارة، ثم إلى التنفيذ.
- مجلس عائلة بلا لائحة وميزانية ومحاضر موثقة يبقى لقاء اجتماعيا لا إطارا حوكميا.
- الفصل بين رئاسة مجلس العائلة ورئاسة مجلس الإدارة يقلل تركيز النفوذ ويحسن جودة النقاش.

سؤال لمجلس العائلة

هل تصل مطالب أفراد الأسرة إلى الإدارة عبر قناة واحدة معلنة، أم عبر اتصالات جانبية لا يوثقها أحد؟

الفصل القادم 06 مجلس الإدارة الفاعل ولجانه

مجلس الإدارة الفاعل ولجانه

AN EFFECTIVE BOARD

في بعض الشركات العائلية يوجد مجلس إدارة على الورق فقط: يجتمع لاعتماد القوائم المالية، ويصادق على ما قرر مسبقاً. والمجلس الفاعل شيء مختلف تماماً، وهو من أضمن الأصول الحوكمية التي تبنيها الأسرة.

■ وظائف المجلس الخمس

- **الاستراتيجية:** مناقشة الخطة طويلة الأجل وتحديثها واعتمادها، لا مجرد سماعها.
- **الرقابة:** متابعة الأداء المالي والتشغيلي مقابل الخطة، ومساءلة الإدارة التنفيذية.
- **المخاطر:** التأكد من وجود إطار لتحديد المخاطر الجوهرية وإدارتها ومراقبتها.
- **القيادة:** تعيين الرئيس التنفيذي وتقييمه ومكافأته وعزله عند الحاجة، وخطة تعاقبه.
- **الحوكمة:** حماية حقوق جميع الملاك، وضمان جودة الإفصاح، وتقييم أداء المجلس نفسه.

■ التكوين المتوازن

التكوين المثالي لمجلس شركة عائلية ناضجة يوازن بين ثلاث فئات، ويتراوح حجمه بين خمسة وتسعة أعضاء. المجلس الأصغر من خمسة يفتقر إلى التنوع، والأكبر من تسعة يفقد القدرة على النقاش العميق.

الفئة	النطاق الإرشادي	القيمة المضافة
أعضاء من الأسرة	نحو الثلث إلى النصف	حفظ القيم والذاكرة المؤسسية والالتزام طويل الأجل
أعضاء مستقلون	الثلث على الأقل	الخبرة المتخصصة والحياد وكسر التفكير الجمعي
أعضاء تنفيذيون	عضو أو عضوان	العمق التشغيلي وسرعة الإجابة عن التفاصيل

الأحجام والنسب الواردة أعلاه ممارسات إرشادية، وتخضع المتطلبات النظامية لشكل الشركة وللأنظمة واللوائح المنطبقة عليها.

■ واجبات عضو مجلس الإدارة

عضو مجلس الإدارة يؤدي واجباته تجاه الشركة، لا تجاه الشخص أو الفرع العائلي الذي رشحه. وترشيح العضو من فرع معين لا يجعله وكيلًا عنه داخل المجلس، ولا يبرر تصويته على أساس مصلحة ذلك الفرع. والمبادئ الحاكمة لعمل العضو خمسة: حسن النية، والعناية، والولاء، وتجنب تعارض المصالح، واستقلال الحكم عند اتخاذ القرار. **متطلب نظامي ومبدأ حوكمي**

ويترتب على ذلك أثر عملي مباشر: على العضو أن يفصح عن أي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة له في موضوع مطروح على المجلس، وأن يمتنع عن التصويت فيه بحسب الأحكام المنطبقة، وأن يبني رأيه على المعلومات المتاحة له وعلى تقديره المستقل، لا على تعليمات تصله من خارج غرفة المجلس.

لماذا العضو المستقل ضرورة لا رفاهية

العضو المستقل قد يكون الشخص الوحيد في الغرفة الذي يستطيع أن يقول للمؤسس إن فكرته خاطئة دون أن يخسر مكانه على مائدة العيد. وهذا وحده يبرر وجوده. ويختار لخبرة تنقص المجلس فعلا، لا لقرابته من الأسرة أو لصداقته القديمة بالمؤسس، لأن الصديق القديم قد يكون مستقلا بالاسم لا بالفعل.

■ تعارض المصالح والأطراف ذوو العلاقة

هذا هو الموضع الذي تقع فيه الشركات العائلية في المخالفة غير المقصودة أكثر من أي موضع آخر. فمن الطبيعي في الكيان العائلي أن يكون أحد الملاك مالكا لعقار تستأجره الشركة، أو شريكا في مورد يتعامل معها، أو صاحب شركة تقدم لها خدمة. وتجري هذه التعاملات سنوات بحسن نية وبأسعار قد تكون عادلة فعلا، دون أن ينتبه أحد إلى أنها تحتاج إجراء نظاميا محددا.

فقد نص نظام الشركات على أنه لا يجوز لمدير الشركة ولا لعضو مجلس إدارتها أن تكون له أي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، إلا بترخيص من الشركاء أو الجمعية العامة أو المساهمين أو من يفوضونه. كما لا يجوز له أن يشترك في أي عمل من شأنه منافسة الشركة أو أن ينافسها. **متطلب نظامي**

والعبارة الحاسمة هنا هي **مباشرة أو غير مباشرة**. فالمصلحة لا تنحصر في أن يكون العضو طرفا في العقد باسمه، بل تمتد إلى ملكيته في الطرف المتعاقد أو صلته به، وهو الوضع الغالب في التعاملات داخل المجموعات العائلية.

قاعدة تقييم القرار

وضع النظام معيارا يحمي العضو الذي يقرر بحسن نية، فيعد مدير الشركة أو عضو مجلس إدارتها قد أدى واجبه في القرار الذي اتخذه أو صوت عليه بحسن نية متى لم تكن له مصلحة في موضوع القرار، وأحاط وألم بموضوعه إلى الحد المناسب في الظروف المحيطة وفق اعتقاده المعقول، واعتقد جازما وب عقلانية أن القرار يحقق مصالح الشركة، ويقع عبء إثبات خلاف ذلك على المدعي. **متطلب نظامي**

وهذه القاعدة مهمة عمليا لأنها تحمي العضو الجريء الذي يتخذ قرارا مدروسا ثم لا ينجح، وتميز بينه وبين العضو المهمل أو صاحب المصلحة. وهي سبب إضافي يدفع نحو توثيق المحاضر بدقة، لأن المحضر هو الدليل على أن العضو ألم بالموضوع وقرر لمصلحة الشركة.

إجراء عملي في خمس خطوات

1. حصر جميع التعاملات القائمة بين الشركة وأفراد الأسرة والكيانات المرتبطة بهم، مهما بدت بديهية.
2. إنشاء سجل مصالح يحدث سنويا ويوقعه كل عضو مجلس ومدير تنفيذي.
3. بند ثابت في بداية كل اجتماع لمراجعة المصالح المتعلقة بجدول الأعمال.
4. امتناع صاحب المصلحة عن المداولة والتصويت في البند الذي له فيه مصلحة، وتوثيق ذلك في المحضر.
5. استيفاء الترخيص المطلوب من الجهة صاحبة الصلاحية بحسب شكل الشركة والأحكام المنطبقة عليها، قبل التعاقد لا بعده.

خطأ شائع

الاكتفاء بأن التعامل تم بسعر السوق. عدالة السعر لا تغني عن الإفصاح ولا عن الترخيص، لأن الحماية النظامية موجهة إلى سلامة الإجراء لا إلى عدالة الرقم وحده. والتعامل العادل الذي لم يفصح عنه يبقى مخالفا، ويصبح في لحظة الخلاف أقوى ورقة في يد الطرف الآخر.

■ اللجان: مقترحة أو مطلوبة بحسب شكل الشركة

ليست اللجان التالية إلزاما موحدا على كل شركة عائلية. فمنها ما يكون مطلوبا نظاما بحسب شكل الشركة والأنظمة واللوائح المنطبقة عليها، ومنها ما يبقى ممارسة حوكمة تتبناها الشركة بحسب حجمها وتعقيد نشاطها وطبيعة مخاطرها. والمتطلبات المقررة على الشركات المدرجة أو على أشكال معينة من الشركات لا تنسحب تلقائيا على سائر الشركات العائلية.

اللجنة	المهمة الأساسية	التكوين المفضل
لجنة المراجعة	سلامة القوائم المالية، والرقابة الداخلية، والإشراف على مراجع الحسابات الخارجي	أغلبية مستقلة، ورئيس ذو خلفية مالية
لجنة الترشيحات والمكافآت	تكوين المجلس، وسياسة المكافآت، وتقييم الأداء، وخطط التعاقب	أغلبية مستقلة مع تمثيل للأسرة
لجنة المخاطر	إطار المخاطر واستمرارية الأعمال والامتثال	خليط من المستقلين وذوي الخبرة القطاعية
اللجنة التنفيذية	القرارات العاجلة بين اجتماعات المجلس ضمن صلاحيات محددة	رئيس المجلس والرئيس التنفيذي وعضو مستقل

تشكيل هذه اللجان واختصاصاتها وتكوينها يحدد بحسب شكل الشركة والمتطلبات النظامية المنطبقة عليها، وبحسب حجم نشاطها ودرجة تعقيده. وما ورد أعلاه إطار إرشادي للاسترشاد به عند التصميم.

■ ما الذي يجعل المجلس فاعلا

01 حزمة اجتماع تصل مبكرا

توزع مواد الاجتماع قبل خمسة أيام عمل على الأقل، فالمجلس الذي يقرأ في القاعة لا يقرر، بل يصادق.

02 جدول أعمال يوازن الوقت

لا يزيد وقت الاستعراض والتقارير على ثلث الاجتماع، ويخصص الباقي للنقاش والقرار.

03 مصفوفة صلاحيات مكتوبة

وثيقة تحدد ما يقرره المجلس وما يفوض للرئيس التنفيذي بحدود مبالغ ونسب صريحة.

04 جلسة خاصة دورية

اجتماع قصير للأعضاء غير التنفيذيين دون حضور الإدارة، مرة على الأقل كل ربع.

05 تقييم سنوي للمجلس

تقييم ذاتي مكتوب لأداء المجلس ولجانه وأعضائه، مع تقييم خارجي كل ثلاث سنوات.

06 محاضر تفصيلية

توثق القرار وأسبابه والاعتراضات إن وجدت، فالمحضر هو ذاكرة الحوكمة ودليلها.

علامات مجلس صوري

- لا يوجد اجتماع انتهى فيه المجلس إلى قرار مخالف لرأي الرئيس التنفيذي.
- مواد الاجتماع توزع في اليوم نفسه أو تعرض على الشاشة فقط.
- لا توجد لجنة مراجعة، أو توجد لكنها لم تجتمع منفردة مع مراجع الحسابات الخارجي قط.
- القرارات الجوهرية تتخذ خارج المجلس ثم تعرض عليه للتوثيق.
- لم يجر أي تقييم لأداء المجلس منذ تأسيسه.

خلاصة الفصل

- عضو مجلس الإدارة يؤدي واجباته تجاه الشركة لا تجاه من رشحه، وتحكمه مبادئ حسن النية والعناية والولاء وتجنب تعارض المصالح واستقلال الحكم.
- أحجام المجلس ونسب المستقلين الواردة هنا ممارسات إرشادية، والمتطلب النظامي يتحدد بشكل الشركة والأنظمة المنطبقة عليها.
- اللجان منها ما يكون مطلوباً نظاماً بحسب شكل الشركة، ومنها ما يبقى اختياراً حوكمياً بحسب الحجم وتعقيد النشاط.
- تعارض المصالح ليس مسألة أخلاقية فقط: للعضو أو المدير مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في أعمال الشركة لا تجوز إلا بترخيص من الجهة صاحبة الصلاحية، وعدالة السعر لا تغني عن الإجراء.
- المجلس الفاعل يعرف من حزمة تصل مبكراً، ومصفوفة صلاحيات مكتوبة، وجلسة خاصة دورية، وتقييم سنوي.

سؤال لمجلس العائلة

متى كانت آخر مرة انتهى فيها اجتماع المجلس إلى قرار مخالف لرأي الإدارة التنفيذية؟

الفصل القادم 07 فصل الملكية عن الإدارة وسياسة التوظيف العائلي

فصل الملكية عن الإدارة وسياسة التوظيف العائلي

SEPARATING OWNERSHIP FROM MANAGEMENT

من أكثر الجمل ضرراً داخل شركة عائلية جملة: هذا ابن صاحب الشركة. فهي تلغي في ثانية واحدة كل نظام تقييم ومساءلة بنته الشركة على مدى سنوات، وترسل رسالة لكل موظف كفاء بأن السقف موجود ومعروف مسبقاً.

■ المبدأ الحاكم

الملكية حق يورث، أما الإدارة فمسؤولية تكتسب. الخلط بين الاثنين يضر بالطرفين: يضر بالشركة لأنها تدار بغير الأكفاء، ويضر بفرد الأسرة نفسه لأنه يوضع في موقع لا يستطيع النجاح فيه، فيخسر ثقته بنفسه ويخسر احترام زملائه. الفصل ليس إقصاء لأفراد الأسرة، بل هو الشرط الذي يجعل نجاحهم داخل الشركة نجاحاً حقيقياً ومعتزفاً به.

حين يدخل فرد من الأسرة باباً لا يستطيع غيره دخوله،
فإنه يخرج بعد سنوات بمنصب لا يستطيع أحد احترامه.

MERIT PROTECTS THE HEIR TOO

■ عناصر سياسة التوظيف العائلي

العنصر	الممارسة الموصى بها
الأهلية التعليمية	حد أدنى من المؤهل يتناسب مع طبيعة النشاط، معلن ومطبق على الجميع دون استثناء
الخبرة الخارجية	يوصى باكتساب خبرة مهنية خارج المجموعة قبل تولي الأدوار التنفيذية، ويمكن أن تحدد الأسرة مدة مناسبة مثل سنتين إلى خمس سنوات بحسب طبيعة النشاط ومستوى المنصب
وجود الوظيفة	لا تستحدث وظيفة من أجل شخص، بل يتقدم الشخص لوظيفة شاغرة معلنة بوصف وظيفي قائم
آلية التوظيف	المسار نفسه المطبق على غير أفراد الأسرة: مقابلة، وتقييم، وقرار من لجنة لا من قريب
الراتب والمكافأة	وفق هيكل الرواتب المعتمد ومسح السوق، ولا علاقة له بحصة الملكية أو التوزيعات
التقييم والإشراف	مدير مباشر من خارج الأسرة كلما أمكن، وتقييم أداء مكتوب بالمعايير نفسها
الترقية	بالكفاءة والنتائج الموثقة فقط، وقرار من لجنة الترشيحات لا من الأب أو العم
إنهاء الخدمة	القواعد نفسها المطبقة على الجميع، مع مسار كريم للخروج يحفظ العلاقة الأسرية
وضع الأصهار	يحسم صراحة في الميثاق: يسمح، أو لا يسمح، أو يسمح بشروط أشد. الغموض هنا مكلف جدا

قاعدة الفصل بين الدخلين

يجب أن يفهم كل فرد من الأسرة أن له مصدرين مختلفين تماما للدخل: راتب مقابل عمل يؤديه، وتوزيعات مقابل حصة يملكها. الأول يزول بزوال العمل، والثاني يستمر ما دامت الملكية قائمة. ومن أخطر ما يحدث في الشركات العائلية أن يعامل الراتب على أنه شكل مقنع من أشكال التوزيع، لأن ذلك يفسد نظام المكافآت ويظلم الملاك غير العاملين في آن واحد.

■ حين يكون الرئيس التنفيذي من خارج الأسرة

تعيين تنفيذي محترف من خارج الأسرة قرار ناضج، لكنه ينجح فقط بشروط. الأسرة التي تعين رئيسا تنفيذيا ثم تستمر في إدارة الشركة من الخلف تكون قد اشترت الكلفة دون أن تحصل على الفائدة.

- تفويض مكتوب وواضح بالصلاحيات المالية والتشغيلية.
- مرجع واحد فقط: مجلس الإدارة، وليس أفراد الأسرة منفردين.
- مؤشرات أداء متفق عليها مسبقا ومراجعة نصف سنوية موثقة.
- حزمة تعويض تنافسية تتضمن حافزا طويل الأجل مرتبطا بقيمة المنشأة.
- مساحة معلنة لتغيير الفريق التنفيذي دون اعتبارات قرابة.
- دعم علني من رئيس المجلس، خصوصا في أول سنة، لتثبيت شرعيته أمام المنظمة.

اختبار الأهلية المزدوج

قبل تعيين أي فرد من الأسرة في منصب قيادي، اطرح سؤالين مكتوبين وأجب عنهما أمام لجنة الترشيحات: لو تقدم هذا الشخص بالسيرة الذاتية نفسها ولا يحمل اسم العائلة، هل كنا سنعيّنه؟ ولو كان أدائه في هذا المنصب ضعيفا بعد عامين، هل نملك القدرة والاستعداد لإنهاء خدماته؟ إن كانت إحدى الإجابتين لا، فالتعيين خطأ مؤجل الظهور.

خلاصة الفصل

- الملكية حق يورث، والإدارة مسؤولية تكتسب، والخلط بينهما يضر بالشركة ويفرد الأسرة معا.
- الفصل بين الراتب مقابل العمل والتوزيع مقابل الملكية شرط لسلامة نظام المكافآت وعدالة الملاك غير العاملين.
- الخبرة الخارجية ممارسة موصى بها بنطاق زمني تحدده الأسرة، لا قاعدة إلزامية موحدة.
- تعيين رئيس تنفيذي من خارج الأسرة لا ينجح إلا بتفويض مكتوب ومرجع واحد ومؤشرات متفق عليها.

سؤال لمجلس العائلة

لو تقدم كل فرد من الأسرة يعمل معنا بسيرته الذاتية دون اسم العائلة، كم منهم كنا سنعيّنه في موقعه الحالي؟

03

الملكية والمال قواعد الحصة والعائد

كثير من النزاعات العائلية التي تصل إلى القضاء لا تبدأ بخلاف على الاستراتيجية، بل بسؤال بسيط لم يجب عنه أحد مسبقاً: كم أستحق، ومتى أقبضه، وكيف أخرج إن أردت؟ هذا الباب مخصص لكتابة هذه الإجابات قبل أن يطرح السؤال في لحظة توتر.

الفصل الثامن – سياسة الملكية والأسهم وانتقالها

الفصل التاسع – سياسة توزيع الأرباح والسيولة العائلية

الفصل العاشر – المكتب العائلي وإدارة الثروة

سياسة الملكية والأسهم وانتقالها

OWNERSHIP & SHARE TRANSFER POLICY

الحصة في الشركة العائلية ليست مجرد ورقة مالية. هي في الوقت نفسه أصل اقتصادي، ورمز انتماء، ومصدر نفوذ. ولهذا فإن قواعد انتقالها تكتب بعناية استثنائية، وتنعكس في الوثائق النظامية المناسبة بحسب شكل الشركة حتى يترتب عليها أثرها الكامل.

■ الأسئلة الست التي يجب أن تجيب عنها سياسة الملكية

01 من يحق له التملك؟

هل تقتصر الملكية على من يحمل اسم الأسرة من النسب المباشر؟ وما وضع الأزواج والزوجات والأصهار؟ وما موقع الأطفال المحتضنين أو المكفولين ضمن الأطر العائلية، مع مراعاة الأحكام الشرعية والنظامية المتعلقة بالنسب والإرث والملكية؟

02 كيف تنتقل الحصة؟

بالميراث، أو بالهبة في حياة المالك، أو بالبيع الداخلي، أو عبر هيكل قابض. لكل مسار قواعده الضريبية والقانونية.

03 لمن يحق الشراء أولاً؟

حق الأولوية عادة بترتيب: الفرع نفسه، ثم بقية أفراد الأسرة، ثم الشركة نفسها عبر إعادة الشراء متى كان ذلك جائزاً نظاماً ووفقاً لشكل الشركة والضوابط المنطبقة عليها، ثم الغير بشروط.

04 كيف تقيم الحصة؟

معادلة تقييم مكتوبة مسبقاً ومحايدة تطبق آلياً، لا تفاوض في لحظة الخلاف. هذا هو البند الأهم في السياسة كلها.

05 كيف يخرج من يريد الخروج؟

نافذة سيولة دورية معلنه، بجدولة سداد واضحة، وسقف سنوي لحماية سيولة الشركة.

06 ما القرارات التي تتطلب أغلبية خاصة؟

البيع، والاندماج، وتغيير النشاط، والاقتراض فوق حد معين، وتعديل النظام الأساس.

ربط السياسة بالوثائق النظامية

يجب تصميم قيود التصرف وحقوق الأولوية وآليات انتقال الحصص أو الأسهم بما يتوافق مع الأحكام النظامية المطبقة على شكل الشركة، وأن تنعكس في عقد التأسيس أو النظام الأساس أو الاتفاقيات الملزمة متى تطلب الأمر ذلك. والميثاق العائلي وحده لا يغني عن الوثائق النظامية اللازمة لنفاذ هذه القيود وترتيب آثارها. **متطلب نظامي**

■ معادلة التقييم: قلب السياسة

غياب معادلة تقييم متفق عليها مسبقا من أبرز أسباب النزاعات المستعصية. حين يريد أحد الملاك الخروج، يصبح كل رقم موضع شك: البائع يرى أن الشركة تستحق أضعاف ما يعرض، والمشتري يرى العكس، ولا مرجع بينهما. الحل أن تكتب المعادلة في زمن الوفاق وتطبق آليا في زمن الخلاف.

طريقة التقييم	مقي تناسب	ملاحظات
مضاعف الأرباح التشغيلية	الأنشطة التشغيلية المستقرة ذات التدفق المنتظم	يحدد المضاعف مسبقا في السياسة ويراجع دوريا
صافي قيمة الأصول	الكيانات العقارية والاستثمارية كثيفة الأصول	يستعان بمقيم مؤهل بحسب طبيعة الأصل والأحكام المنطبقة، مع تحديث التقييم دوريا
التدفقات النقدية المخصصة	الأنشطة النامية ذات الأفق الطويل	حساس جدا للافتراضات، ويحتاج إلى ضوابط صارمة
متوسط طريقتين أو ثلاث	المجموعات متعددة الأنشطة	الخيار الأكثر عدالة وقبولا في الشركات العائلية

عناصر تكمل المعادلة

- **خصم عدم السيولة:** نسبة معلنة تعكس صعوبة تسجيل حصة في شركة غير مدرجة.
- **خصم حصة الأقلية:** يطبق حين لا تمنح الحصة سيطرة، ويحدد مسبقا لا عند الخلاف.
- **المقيم المحايد:** تعين آلية اختياره مسبقا، مثل أن يختار كل طرف مقيما ويتفق المقيمان على ثالث، على أن يكون مؤهلا بحسب طبيعة الأصل محل التقييم.
- **دورية التحديث:** تقييم إرشادي سنوي يعرض على الملاك حتى في غياب أي نية للبيع.

■ الميراث ودخول الورثة

هذه المسألة هي الأكثر أثرا في مستقبل الملكية العائلية، وهي في الوقت نفسه الأكثر تعرضا لسوء الفهم. والقاعدة الحاكمة أن أنصبة الميراث أحكام شرعية أمرة، لا يملك الميثاق العائلي ولا اتفاق الشركاء ولا قرار الأسرة تعديلها أو الانتقاص منها أو حرمان وارث من نصيبه. **متطلب نظامي**

ومن هنا ينشأ الخطأ المتكرر: أن تكتب الأسرة في ميثاقها قواعد لتوزيع الحصص بعد الوفاة تخالف الأنصبة الشرعية، فتصطدم هذه القواعد بأول تطبيق فعلي لها، ويكتشف الجميع أن ما بني على مدى سنوات لم يكن قابلا للنفذ أصلا.

ما الذي يمكن تنظيمه إذن؟

الفارق الجوهرى الذي يجب أن تدركه كل أسرة هو الفرق بين **من يملك وكيف تمارس الملكية**. فالأول محكوم بأحكام الميراث، أما الثاني فمساحة واسعة متاحة للتنظيم. وقد أجاز نظام الشركات للمؤسسين أو الشركاء أو المساهمين، سواء خلال مدة تأسيس الشركة أو بعدها، إبرام اتفاق أو أكثر ينظم العلاقة فيما بينهم أو مع الشركة، بما في ذلك كيفية دخول ورثتهم في الشركة سواء بأشخاصهم أو من خلال شركة يؤسسونها لهذا الغرض. **متطلب نظامي**

وهذا النص يفتح بابا عمليا بالغ الأهمية للشركات العائلية: فبدل أن يدخل عشرة ورثة أفرادا إلى الشركة التشغيلية بحصص متفرقة، يمكن أن يدخلوا من خلال كيان واحد يؤسسونه لهذا الغرض، فتبقى أنصبتهم كاملة كما قررها الشرع داخل ذلك الكيان، بينما تتعامل الشركة التشغيلية مع صوت واحد منظم بدل عشرة أصوات متفرقة.

ما يمكن تنظيمه وما لا يمكن

يقبل التنظيم

كيفية دخول الورثة، وشكل الكيان الذي يدخلون من خلاله، وآلية التمثيل والتصويت، ومعادلة التقييم، ونافذة الخروج، وقيود التصرف اللاحقة.

لا يقبل التعديل

أنصبة الورثة الشرعية، وحق الوارث في نصيبه، وأي ترتيب يقصد به حرمان وارث أو الانتقاص من نصيبه.

تنبيه

تصميم أي ترتيب من هذه الترتيبات يمس الميراث أو يقاربه لا يعتمد بالاجتهاد العائلي، ولا بالقياس على ما فعلته أسرة أخرى. يوضع بمشاركة مستشار قانوني مختص، وينعكس في الوثائق النظامية للشركة، ويراجع كلما تغير تكوين الأسرة أو شكل الشركة.

■ أدوات قانونية لحماية الملكية

الأداة	الوظيفة
الشركة القابضة العائلية	تجميع الملكية في كيان واحد يسهل الحوكمة ويمنع تفتت الحصص في الشركات التشغيلية
اتفاقية الشركاء	توثيق قيود التصرف وحق الأولوية وآلية التقييم والتحكيم بشكل ملزم قانوناً
فئات الأسهم	الفصل بين حق التصويت وحق العائد، بما يتيح توسيع الملكية دون تفتت السيطرة
الوقف أو الصندوق العائلي	تجميد جزء من الأصول لأغراض طويلة الأجل وحمايتها من التقسيم والتصرف الفردي
الوصية وخطة الانتقال	تحديد مصير الحصة عند الوفاة بما يتوافق مع أحكام الميراث المطبقة وينسجم مع الميثاق

أدوات مستخدمة في بعض الولايات القضائية

تلجأ بعض الأسر في ولايات قضائية معينة إلى ترتيبات إضافية لحماية أصول الشركة، من أبرزها اتفاقيات ما قبل الزواج، والصناديق الاستثمارية، وترتيبات فصل الذمم الزوجية. أداة إرشادية

تنبيه على قابلية التنفيذ

تختلف صلاحية هذه الأدوات وآثارها القانونية باختلاف الولاية القضائية، ويجب التحقق من مشروعيتها وقابليتها للتنفيذ محلياً قبل الاعتماد عليها. ولا تعرض هنا باعتبارها أدوات منطبقة بصفة عامة في المملكة، وإنما بوصفها ممارسات مستخدمة في بعض الأنظمة المقارنة.

تنبيه

تختلف الأدوات الواردة في هذا الفصل في صحتها ونفاذها بين الولايات القضائية، وبعضها قد يتعارض مع أحكام أمرة. ولا يعتمد أي ترتيب منها قبل مراجعته مع مستشار قانوني مرخص في نطاق الاختصاص المنطبق، والتأكد من انعكاسه في الوثائق النظامية للشركة.

خلاصة الفصل

- سياسة الملكية تجيب عن ستة أسئلة: من يملك، وكيف تنتقل الحصة، وللمن الأولوية، وكيف تقيم، وكيف يخرج الراغب، وما القرارات ذات النصاب الخاص.
- معادلة التقييم المكتوبة مسبقا هي صمام الأمان الذي يمنع تحول كل خروج إلى تفاوض مفتوح.
- قيود التصرف وحقوق الأولوية يجب أن تتوافق مع الأحكام النظامية وأن تنعكس في وثائق الشركة الملزمة.
- أنصبة الميراث أحكام آمرة لا يعدلها الميثاق؛ والمتاح تنظيمه هو كيفية دخول الورثة، بما في ذلك دخولهم من خلال شركة يؤسسونها لهذا الغرض.
- الأدوات المستخدمة في بعض الولايات القضائية لا تفترض صالحة محليا قبل التحقق من نفاذها.

سؤال لمجلس العائلة

لو أراد أحد الملاك بيع حصته الشهر القادم، ما المعادلة التي سنقيم بها حصته، ومن اتفق عليها ومتى؟

الفصل القادم 09 سياسة توزيع الأرباح والسيولة العائلية

سياسة توزيع الأرباح والسيولة العائلية

DIVIDEND & LIQUIDITY POLICY

التوتر بين من يريد سيولة اليوم ومن يريد نموا للغد من أكثر التوترات ديمومة في الشركات العائلية. ولا يحل بإقناع أحد الطرفين، بل بقاعدة مكتوبة تحكم الطرفين معا.

■ مصالح متباينة داخل الأسرة الواحدة

الفئة	ما تحتاج إليه	مخاوفها
الجيل المؤسس	استمرار النمو والحفاظ على الإرث	أن يبدد الجيل التالي ما بقي
ملاك عاملون في الشركة	إعادة استثمار تدعم توسع الشركة	ضغط التوزيعات على السيولة التشغيلية
ملاك غير عاملين	دخل دوري يمكن الاعتماد عليه	أن تظل ثروتهم حبيسة أوراق لا تدر شيئا
الجيل الأصغر	سيولة للتعليم أو السكن أو مشروع خاص	الاعتماد الكامل على قرار الكبار

■ بناء سياسة توزيع سليمة

- 01** **ابدأ من احتياج الشركة لا من رغبة الملاك**
احسب أولا احتياجات رأس المال العامل والاستثمار الرأسمالي وخدمة الدين واحتياطي الطوارئ. ما يتبقى هو القابل للتوزيع فعلا.
- 02** **حدد نطاق توزيع مستهدفا**
نسبة من صافي الربح المعدل تعلن مسبقا، مع حد أدنى وأعلى يتيح مرونة محدودة ومنضبطة عند الاقتراح والتوصية.
- 03** **اربط التوزيع بشروط مالية**
لا توزيع إذا تجاوزت نسبة الدين إلى حقوق الملكية حدا معينا، أو إذا هبطت التغطية النقدية عن مستوى محدد.
- 04** **أعلن الجدول الزمني**
موعد ثابت ومعروف للتوزيع سنويا أو نصف سنويا، لأن القدرة على التخطيط الشخصي لا تقل أهمية عن المبلغ نفسه.

آلية دورية تسمح بشراء حصص من يرغب في الخروج بسقف سنوي محدد، وهي صمام الأمان الذي يمنع النزاعات المستعصية.

مراجعة كل ثلاث سنوات أو عند تغير جوهري في هيكل رأس المال أو في طبيعة النشاط.

نافذة دورية

وجود آلية خروج منظمة يخفض احتمال تصعيد الخلاف إلى القضاء بدرجة ملموسة

نطاق معلن

تحديد حد أدنى وأعلى للتوزيع أفضل من رقم جامد أو من ترك القرار مفتوحا كل سنة

ثلاث سنوات

الدورية الموصى بها لمراجعة سياسة التوزيع، بما يوازن بين الثبات والمرونة

الأوصاف الكمية أعلاه تقديرات تحريرية إرشادية للتأطير، وليست نتائج دراسة منسوبة إلى جهة بحثية.

ممارسات يجب تجنبها

- توزيع الأرباح بقرار مزاجي سنوي دون قاعدة، فهو يجعل كل سنة معركة تفاوض جديدة.
- الاقتراض لتمويل التوزيعات، فهو نقل للمخاطر من الملاك إلى الكيان.
- منح رواتب أو بدلات لأفراد لا يعملون فعليا، كشكل مقنع من التوزيع غير المتساوي.
- القروض الشخصية المفتوحة من الشركة لأفراد الأسرة دون سند أو جدول سداد.
- ربط التوزيع بمكانة الفرد داخل الأسرة بدلا من ربطه بنسبة ملكيته.

من يقترح ومن يوصي ومن يعتمد

تعد سياسة توزيع الأرباح في إطار واضح يوازن بين احتياجات الشركة وحقوق الملاك، على أن يتم اعتماد التوزيعات وفق الصلاحيات والإجراءات المقررة نظاما وبحسب شكل الشركة وعقد تأسيسها أو نظامها الأساس. ومن المهم التفريق بين أربع مراحل يخلط بينها كثيرا: **متطلب نظامي**

1. وضع السياسة أو اقتراحها: عمل تحضيرى تشارك فيه الإدارة المالية ومجلس العائلة ويعرض على مجلس الإدارة.

2. التوصية بالتوزيع: رفع مقترح محدد عن سنة أو فترة معينة بناء على نتائج الشركة ومركزها المالي.

3. اعتماد التوزيع: يتم وفق الصلاحيات المقررة نظاما وبحسب شكل الشركة ووثائقها التأسيسية، ولا يفترض بصورة مطلقة أن مجلس الإدارة هو صاحب القرار النهائي.

4. الأرباح المرحلية: قد تتطلب تفويضا مسبقا وشروطا خاصة، وتخضع لأحكامها المنطبقة على شكل الشركة.

معادلة إرشادية مبسطة

المبلغ القابل للتوزيع = صافي الربح المعدل - احتياجات الاستثمار الرأسمالي المعتمدة - خدمة الدين للسنة القادمة - الإضافة المطلوبة إلى احتياطي الطوارئ - احتياجات رأس المال العامل الإضافية. ثم يوزع الناتج بحسب نسبة الملكية، لا بحسب الدور أو الأقدمية أو الحاجة الشخصية، مع مراعاة الاحتياطات والقيود المقررة نظاما وفي وثائق الشركة التأسيسية.

خلاصة الفصل

- ابدأ من احتياج الشركة لا من رغبة الملاك، فما يتبقى بعد الاستثمار وخدمة الدين والاحتياطي هو القابل للتوزيع.
- ميز بين وضع السياسة، والتوصية بالتوزيع، واعتماده وفق الصلاحيات المقررة نظاماً، والأرباح المرحلية وشروطها.
- الجدول الزمني المعلن للتوزيع لا يقل أهمية عن المبلغ، لأن القدرة على التخطيط الشخصي جزء من العدالة.
- نافذة السيولة الدورية تحول الخروج من أزمة إلى إجراء، وتقلل احتمال تصعيد الخلاف.

سؤال لمجلس العائلة

هل يعرف كل مالك متى يصله التوزيع وبأي قاعدة يحسب، أم أن الإجابة تتغير كل سنة؟

الفصل القادم 10 المكتب العائلي وإدارة الثروة

المكتب العائلي وإدارة الثروة

THE FAMILY OFFICE

حين تتجاوز ثروة الأسرة حدود الشركة التشغيلية، وحين يتعدد الملاك والأصول والولايات القضائية، يصبح المكتب العائلي أداة تنظيمية ضرورية لا رفاهية مظهرية.

■ متى تحتاج الأسرة إلى مكتب عائلي؟

- حين تتجاوز الأصول غير التشغيلية حجما يجعل إدارتها بالجهد الشخصي غير عملية.
- حين يتوزع الملاك على فروع متعددة تحتاج إلى تقارير موحدة ومنسقة.
- حين تتنوع الأصول بين تشغيلي وعقاري ومالي واستثمار في شركات ناشئة.
- حين تبدأ الأسرة بالتفكير في التخطيط الضريبي والعاور للحدود.
- حين يصبح خلط الذمم بين الشركة والأسرة مصدر مخاطرة رقابية ومحاسبية.

■ أنماط المكاتب العائلية

النمط	الوصف	يناسب
مكتب مدمج	وظائف مالية وإدارية داخل الشركة نفسها تخدم الأسرة	المرحلة المبكرة وحجم الأصول المحدود
مكتب أحادي	كيان مستقل يخدم أسرة واحدة بفريق مخصص	الثروات الكبيرة ذات الأصول المتنوعة
مكتب متعدد	مزود خدمة يخدم عدة أسر بتكلفة مشتركة	الأسر التي لا يبرر حجمها كيانا مستقلا
نموذج مختلط	نواة داخلية صغيرة مع الاستعانة بمزودين خارجيين	كثير من الأسر في مرحلة الانتقال

■ وظائف المكتب العائلي

الوظائف العائلية

دعم مجلس العائلة، وبرامج تعليم الجيل القادم، وإدارة العمل الخيري، والتخطيط للانتقال بين الأجيال، وحفظ السجلات والوثائق.

الوظائف المالية

إدارة المحفظة الاستثمارية، والتقارير الموحدة، والتخطيط الضريبي، والسيولة، والتمويل، وإدارة العقار، ومتابعة الأداء مقابل معايير مرجعية.

الشكل القانوني والتراخيص

المكتب العائلي مفهوم تشغيلي وتنظيمي لا شكل قانوني واحد محدد، ويمكن أن يأخذ هياكل قانونية مختلفة بحسب الخدمات والأنشطة التي يمارسها. وإذا مارس أنشطة مالية أو استثمارية أو أنشطة منظمة، وجب التحقق من التراخيص والمتطلبات التنظيمية اللازمة بحسب طبيعة النشاط والجهة المشرفة عليه قبل مباشرته.

حوكمة المكتب نفسه

المكتب العائلي كيان يحتاج إلى حوكمة مثل أي كيان آخر: ميثاق عمل يحدد نطاق خدماته، ولجنة استثمار تعتمد السياسة الاستثمارية وحدود المخاطر، وتدقيق خارجي مستقل، وسياسة واضحة لتضارب المصالح، وفصل صارم بين أصول المكتب وأصول الأسرة وأصول الشركة التشغيلية.

قائمة تحقق قبل التأسيس

☐ هل حصر إجمالي أصول الأسرة بشكل موثق ومحدث؟

☐ هل حددت الخدمات المطلوبة بدقة وميزت بين الضروري والمرغوب؟

☐ هل قورنت كلفة المكتب الداخلي بكلفة الاستعانة بمزود خارجي؟

☐ هل اعتمدت سياسة استثمارية مكتوبة تحدد التوزيع الاستراتيجي وحدود المخاطر؟

☐ هل عرفت آلية اتخاذ القرار الاستثماري ومن يملك صلاحية الاعتماد؟

☐ هل وضعت سياسة تضارب مصالح تحكم تعاملات المكتب مع أفراد الأسرة؟

☐ هل حدد شكل التقرير الدوري الموحد الذي يصل إلى كل مالك؟

خلاصة الفصل

- المكتب العائلي أداة تنظيمية تظهر حاجتها مع تنوع الأصول وتعدد الفروع وتعقيد التقارير.
- اختيار النمط المدمج أو الأحادي أو المتعدد أو المختلط قرار كلفة وحجم لا قرار مكانة.
- المكتب نفسه يحتاج حوكمة: نطاق خدمات، وسياسة استثمارية، ولجنة استثمار، وسياسة تضارب مصالح.
- الفصل الصارم بين أصول المكتب وأصول الأسرة وأصول الشركة التشغيلية شرط لا يستثنى منه.

سؤال لمجلس العائلة

هل نستطيع اليوم إصدار تقرير موحد واحد يجمع كل أصول الأسرة، أم أن الصورة موزعة على أشخاص وملفات؟

الفصل القادم 11 تخطيط التعاقب وإعداد الجيل القادم

04

الاستمرارية التعاقب والنزاع والمخاطر

الحكومة الجيدة تختبر في لحظتين فقط: لحظة انتقال القيادة، ولحظة الخلاف الحاد. وما يبني في السنوات الهادئة هو بالضبط ما يحدد ما إذا كانت هاتان اللحظتان ستمران بسلام أم ستكونان نهاية القصة.

الفصل الحادي عشر – تخطيط التعاقب وإعداد الجيل القادم

الفصل الثاني عشر – إدارة النزاعات العائلية وتسويتها

الفصل الثالث عشر – الشفافية والإفصاح والتدقيق وإدارة المخاطر

الفصل الرابع عشر – الحكومة الرقمية والتحول المؤسسي

تخطيط التعاقب وإعداد الجيل القادم

SUCCESSION PLANNING

التعاقب ليس حدثاً يقع في يوم، بل عملية تمتد سنوات. والشركات التي تتعامل معه كحدث مفاجئ تدفع ثمناً باهظاً، لأن القيادة لا تسلم كما يسلم مفتاح، بل تنقل كما تنقل خبرة وعلاقات وثقة.

لماذا يؤجل التعاقب؟

الأسباب نادراً ما تكون فنية. المؤسس يربط هويته الشخصية بموقعه، ويخشى الفراغ بعد التسليم، ويشك في جاهزية الجيل التالي، ويخاف من إثارة الغيرة بين أبنائه إن اختار أحدهم. وفي المقابل يخشى الجيل التالي أن يفسر سؤاله عن التعاقب على أنه استعجال لرحيل الأب. فيصمت الطرفان، ويؤجل القرار حتى تفرضه الظروف في أسوأ توقيت ممكن.

التعاقب الذي لا يخطط له لا يلغى،
بل ينفذ في أسوأ ظرف وبأسوأ طريقة ومن قبل من لم يختارهم أحد.

SUCCESSION HAPPENS EITHER WAY

ثلاثة مسارات متوازية للتعاقب

المسار	ما ينتقل	الأداة الأساسية
تعاقب القيادة	موقع الرئيس التنفيذي أو رئاسة المجلس	خطة تعاقب موثقة مع بديل مختبر وفترة تداخل
تعاقب الملكية	الحصص والحقوق التصويتية	الوصية والهبة وهيكل الملكية واتفاقية الشركاء
تعاقب القيم	الثقافة والذاكرة والعلاقات	الميثاق وبرامج التعليم والسرد المؤسسي الموثق

ومن الأخطاء المتكررة الاكتفاء بالمسار الثاني وحده، لأنه الأسهل إجرائياً. لكن نقل الملكية دون نقل القدرة على القيادة ودون نقل القيم ينتج جيلاً يملك ولا يعرف ماذا يفعل بما يملك.

■ مراحل إعداد الجيل القادم

01 التعرض المبكر

زيارات ميدانية، وحضور غير رسمي لبعض الفعاليات، وحديث عائلي طبيعي عن الشركة. الهدف بناء الانتماء لا التدريب.

02 التعليم الأساسي

تأهيل أكاديمي مناسب، مع تدريب صيفي داخل الشركة في مواقع تشغيلية حقيقية لا في مكتب رمزي.

03 الخبرة الخارجية

يوصى باكتساب خبرة مهنية خارج المجموعة، ويمكن تحديد مدة مناسبة مثل سنتين إلى خمس سنوات كنطاق إرشادي قابل للتكيف بحسب طبيعة النشاط ومستوى المنصب. وهي من أهم مصادر التقييم الموضوعي للقدرات.

04 الدخول بمنصب حقيقي

وظيفة شاغرة فعلا بوصف وظيفي ومؤشرات أداء ومدير مباشر من خارج الأسرة.

05 التوسع في المسؤولية

قيادة وحدة أعمال أو مشروع كبير، بنتائج قابلة للقياس ومسؤولية عن الربح والخسارة.

06 التدرب على الحوكمة

عضوية في لجنة، ثم حضور اجتماعات المجلس كمراقب، ثم عضوية كاملة. الحوكمة تتعلم بالممارسة.

07 التسليم التدريجي

فترة تداخل يتقلص فيها دور القائد السابق تدريجيا بجدول معلن. ونطاق اثني عشر إلى أربعة وعشرين شهرا نطاق إرشادي قابل للتكيف بحسب حجم الشركة وطبيعة الدور.

■ الدور الجديد للمؤسس

من أنجح عمليات التعاقب ما يمنح المؤسس دورا جديدا ذا قيمة حقيقية، لا مجرد لقب فخري. رئاسة مجلس العائلة، أو رئاسة الذراع الخيرية، أو الإشراف على الاستثمارات طويلة الأجل، أو التوجيه الفردي للجيل الثالث. لكن الشرط الحاسم هو أن يكون هذا الدور مكتوبا ومحدد الصلاحيات، وألا يشمل سلطة نقض غير رسمية على قرارات الإدارة الجديدة، لأن سلطة النقض غير الرسمية تفرغ التسليم من مضمونه بالكامل.

خطة الطوارئ: الحد الأدنى غير القابل للتأجيل

بغض النظر عن أي خلاف حول التعاقب طويل الأجل، يجب أن توجد اليوم وثيقة مغلقة ومحدثة تجيب عن سؤال واحد: من يتولى القيادة صباح الغد إذا تعذر على القائد الحالي أداء مهامه، وذلك في حدود الصلاحيات المقررة نظاماً وفي وثائق الشركة؟ ويجب أن تتضمن الوثيقة اسم القائم بالأعمال، وصلاحياته المؤقتة، ومسار الاعتماد الرسمي، ومن يبلغ من العملاء والبنوك والجهات التنظيمية. إعداد هذه الوثيقة لا يستغرق أكثر من أسبوع، وغيابها قد يكلف الشركة وجودها.

معايير اختيار الخلف

☐ الكفاءة المهنية المثبتة بنتائج موثقة داخل المجموعة أو خارجها

☐ القبول لدى الملاك ولدى الفريق التنفيذي على حد سواء

☐ الالتزام بقيم الأسرة والقدرة على تمثيلها أمام الخارج

☐ القدرة على إدارة العلاقات الأسرية المعقدة دون انحياز

☐ الرغبة الحقيقية في الدور، لا القبول به تحت ضغط الواجب

☐ القدرة على استقطاب كفاءات أقوى منه والعمل معها

خلاصة الفصل

- التعاقب عملية تمتد سنوات على ثلاثة مسارات: القيادة، والملكية، والقيم؛ والاكتماء بالملكية وحدها خطأ متكرر.
- خطة الطوارئ القيادية هي الحد الأدنى غير القابل للتأجيل، وإعدادها لا يستغرق أكثر من أسبوع.
- المدد المذكورة للإعداد والتداخل نطاقات إرشادية قابلة للتكيف بحسب حجم الشركة وطبيعة الدور.
- دور المؤسس بعد التسليم يجب أن يكون مكتوباً ومحدد الصلاحيات، وبلا سلطة نقض غير رسمية.

سؤال لمجلس العائلة

من يتولى القيادة صباح الغد إذا تعذر على القائد الحالي أداء مهامه، وهل هذا مكتوب وموثق ومعلوم لمن يلزم؟

الفصل القادم 12 إدارة النزاعات العائلية وتسويتها

إدارة النزاعات العائلية وتسويتها

CONFLICT MANAGEMENT

الخلاف في ذاته ليس مرضاً، بل قد يكون علامة صحة إن أدير بشكل صحيح. والمرض هو الخلف المكبوت الذي يتراكم في الصمت حتى ينفجر دفعة واحدة في قضية لا علاقة لها بجذوره.

■ أنماط النزاع الثلاثة

نزاع العلاقة

خلاف شخصي متجذر في تاريخ عائلي قديم. هذا نزاع مدمر يجب فصله عن طاولة العمل ومعالجته في مساره الخاص.

نزاع المهمة

خلاف على القرار أو الاتجاه أو الأولوية. هذا نزاع صحي ومطلوب، وغيباه التام مؤشر على تفكير جمعي أو خوف من المواجهة.

وهناك نمط ثالث أخطر من الاثنين: نزاع العملية، وهو الخلف على من يحق له أن يقرر أصلاً. وهو الأخطر لأنه يشل المنظومة كلها، ولأنه العلامة الأوضح على وجود فجوة حوكمية لم تسد.

■ من أبرز مصادر النزاع

- الشعور بعدم العدالة في التوزيعات أو في الرواتب أو في المناصب.
- غياب الشفافية، فالمعلومة الناقصة يملأ فراغها الظن والشك.
- التفاوت بين الفروع في عدد الأفراد أو في مستوى المشاركة في العمل.
- دخول الأصهار وتأثيرهم غير المعلن على مواقف أفراد الأسرة.
- وعود شفوية قديمة يتذكرها طرف وينكرها آخر، ولا يوجد لها أثر مكتوب.
- اختلاف أفق الاستثمار بين من يريد النمو ومن يحتاج السيولة.

■ المسار التصاعدي لفض النزاع

الحوار المباشر

01

محاولة أولى بين الطرفين خلال مدة محددة في الميثاق، مثل ثلاثين يوماً، مع توثيق أن المحاولة جرت.

الوساطة الداخلية

02

يتدخل رئيس مجلس العائلة أو عضو محايد يحظى بثقة الطرفين، بجلسات موثقة ومحددة السقف الزمني.

الوسيط الخارجي المحايد

03

وسيط مهني متخصص في نزاعات الأعمال العائلية، تتحمل الشركة كلفته، مع سرية كاملة للجلسات.

لجنة تسوية دائمة

04

لجنة منصوص عليها في الميثاق تضم عضوا مستقلا من المجلس ومستشارا خارجيا، ترفع توصية مسببة ومكتوبة.

التحكيم

05

شرط تحكيم في اتفاقية الشركاء يحدد مركز التحكيم واللغة والقانون الواجب التطبيق وعدد المحكمين، مع مراعاة نظام التحكيم السعودي والأحكام الآمرة والنظام العام وما يجوز نظاما إخضاعه للتحكيم.

آلية الخروج

06

حين يستحيل الاستمرار، تفعل نافذة السيولة بالتقييم المتفق عليه مسبقا، فينهي النزاع دون أن يهدم الكيان.

مبادئ عملية أثبتت فاعليتها

- افصل الشخص عن المشكلة، وناقش الموقف لا التاريخ الشخصي لصاحبه.
- حول الخلاف من موقف إلى مصلحة: لا تسأل ماذا يريد، بل لماذا يريده.
- وثق كل اتفاق ولو كان صغيرا، فالذاكرة الشفهية أكبر مصنع للنزاعات المستقبلية.
- حدد سقفا زمنيا لكل مرحلة، لأن النزاع المفتوح زمنيا يتضخم بطبيعته.
- احم الأطفال والجيل الأصغر من تفاصيل النزاع، فهم من سيرث نتائجه لا أسبابه.
- حين ينتهي النزاع، اسأل عن الفجوة الحوكمية التي سمحت به، وسدها بقاعدة مكتوبة.

علامات إنذار مبكر

تغيب متكرر لأحد الملاك عن الاجتماعات، وطلبات معلومات مفاجئة وغير معتادة، واستعانة فرد بمحام خاص دون سبب معلن، وتشكل تكتلات فرعية داخل الأسرة، وتوقف قنوات الاتصال غير الرسمية بين فرعين. هذه المؤشرات تسبق النزاع العلني بأشهر، والتدخل المبكر عندها أرخص بكثير من التدخل المتأخر.

خلاصة الفصل

- نزاع المهمة صحي، ونزاع العلاقة مدمر، ونزاع العملية على من يحق له أن يقرر هو الأخطر لأنه يكشف فجوة حوكمية.
- المسار التصاعدي المكتوب يحول النزاع من مواجهة مفتوحة إلى إجراء محدد المدد والمحطات.
- علامات الإنذار المبكر تسبق النزاع العلني بأشهر، والتدخل عندها أرخص بكثير.
- بعد كل نزاع اسأل عن الفجوة التي سمحت به، وسدها بقاعدة مكتوبة لا بتسوية فردية.

سؤال لمجلس العائلة

ما آخر خلاف مررنا به، وما القاعدة المكتوبة التي أضفناها بعده حتى لا يتكرر بالصورة نفسها؟

الفصل القادم 13 الشفافية والإفصاح والتدقيق وإدارة المخاطر

الشفافية والإفصاح والتدقيق وإدارة المخاطر

TRANSPARENCY, AUDIT & RISK

الشفافية ليست مجرد ممارسة إدارية، بل ترتبط بحقوق الشركاء أو المساهمين في المعلومات والإفصاح وفق الأحكام النظامية ووثائق الشركة المنطبقة، كما تمثل عنصراً أساسياً لبقاء الثقة داخل الكيان العائلي. والمالك الذي لا يعرف كيف تدار ثروته يميل إلى افتراض الأسوأ مع طول الوقت، مهما كانت النوايا سليمة.

■ هرم الإفصاح داخل الكيان العائلي

الجهة	ما تحتاج إليه	الدورية
مجلس الإدارة	قوائم مالية تفصيلية، وتقارير أداء وحدات الأعمال، وسجل المخاطر، وتقارير الامتثال	ربع سنوية على الأقل
لجنة المراجعة	تقارير المراجع الداخلي والخارجي، وملاحظات الرقابة الداخلية، والبلاغات	ربع سنوية
الملاك	قوائم مالية مدققة، وأداء مقابل الخطة، وقرار التوزيعات، والتقييم الإرشادي للحصة	سنوية ونصف سنوية
الجمعية العائلية	ملخص أداء غير في، والاتجاهات الاستراتيجية، وتقارير مجلس العائلة	سنوية
الجهات التمويلية	القوائم المدققة، والتعهدات المالية، وهيكل الملكية	بحسب الاتفاقيات

■ البنية الرقابية الثلاثية

01 خط الدفاع الأول: الإدارة التشغيلية

الضوابط المدمجة في العمليات اليومية: الفصل بين المهام، وحدود الاعتماد المالي، والمطابقات الدورية.

02 خط الدفاع الثاني: الامتثال والمخاطر

وظائف مستقلة تراقب الالتزام بالسياسات وتتابع سجل المخاطر وترفع تقاريرها إلى اللجنة المختصة.

03 خط الدفاع الثالث: المراجعة الداخلية

وظيفة مستقلة ترفع تقاريرها إلى لجنة المراجعة مباشرة لا إلى الرئيس التنفيذي، وهذه نقطة حاسمة.

■ مراجعة الحسابات الخارجية

تعين الشركة مراجع حسابات متى كان ذلك مطلوباً نظاماً، مع مراعاة الاستثناءات التي تقرها الأنظمة واللوائح لبعض الشركات التي تتحقق فيها شروط الإعفاء. وتحدد آلية الترشيح والتعيين وعزل المراجع وتحديد أتعابه بحسب شكل الشركة والأحكام المنطبقة عليها، ولا تعمم الإجراءات المقررة على الشركات المدرجة على سائر أشكال الشركات. **متطلب نظامي**

مع مراعاة الأنظمة واللوائح ذات الصلة وما ورد في ميثاق سلوك وآداب مهنة المحاسبة المعتمد في المملكة، حددت اللائحة التنفيذية لنظام الشركات مدد عمل مراجع الحسابات؛ فلا تتجاوز مدة عمل مراجع الحسابات الفرد عشر سنوات مالية متصلة. أما مراجع الحسابات الشركة، فلا تتجاوز مدة عمله عشر سنوات مالية متصلة، ويجوز بعد مضي هذه المدة إعادة تعيينه وفق الضوابط المقررة في اللائحة، على ألا يتجاوز مجموع مدة عمله عشرين سنة مالية متصلة، وألا تتجاوز مدة عمل الشريك المشرف على المراجعة عشر سنوات مالية متصلة. كما نظمت اللائحة حالات إعادة التعيين والتوقف عن أعمال المراجعة ومددها، مع مراعاة الأنظمة واللوائح المهنية والقطاعية ذات الصلة. **متطلب نظامي**

وقد تخضع الشركات المدرجة أو الكيانات الخاضعة لتنظيمات قطاعية خاصة لمتطلبات إضافية أو مختلفة؛ لذا يرجع إلى التنظيم الخاص متى كان منطبقاً.

ممارسات تعزز جودة المراجعة

- استقلال المراجع فعلاً لا شكلاً، وتقييم استقلاله سنوياً قبل التجديد.
 - تدوير الشريك المسؤول عن المراجعة داخل المدد النظامية، لا الاكتفاء ببلوغ الحد الأعلى.
 - اجتماع سنوي واحد على الأقل بين لجنة المراجعة والمراجع دون حضور أي من الإدارة التنفيذية.
 - ضوابط واضحة على الخدمات غير التأكيدية التي يقدمها المراجع نفسه.
 - مناقشة خطاب الملاحظات الإدارية بنداً بنداً مع خطة تصحيح ومسؤول ومهلة لكل ملاحظة.
- ما ورد في هذا الإطار ممارسات حوكمة موصى بها، وما يقره النظام في شأن التعيين والاستقلال والإفصاح يبقى هو الواجب التطبيق.

ممارسة موصى بها

■ القوائم المالية وحقوق الشركاء أو المساهمين في المعلومات

إعداد القوائم المالية للشركة واعتمادها وإيداعها بالالتزام بالمواعيد والمتطلبات النظامية المطبقة على الشركة ليس إجراء محاسبياً فحسب، بل هو ركن من أركان الحوكمة. فالقوائم المالية هي الأداة التي يتحقق بها حق المالك في الحصول على معلومات مالية موثوقة عن الكيان الذي يملك فيه حصة، وهي المرجع الذي تبني عليه قرارات التوزيع والتقييم والتمويل.

متطلب نظامي

وقد أوجب نظام الشركات إعداد قوائم مالية للشركة في نهاية كل سنة مالية وفق المعايير المحاسبية المعتمدة في المملكة، وإيداع هذه القوائم وفقاً لما تحدده اللوائح خلال ستة أشهر من تاريخ انتهاء السنة المالية. **متطلب نظامي**

وتختلف المتطلبات التفصيلية الأخرى المتعلقة بالاعتماد والعرض بحسب شكل الشركة وحجمها ونشاطها، لذا يرجع في تحديدها إلى الأحكام المنطبقة على الشركة تحديداً. أما من زاوية الحوكمة، فينبغي تنظيم وصول الشركاء أو المساهمين إلى المعلومات المالية في حدود الحقوق المقررة نظاماً ووفق وثائق الشركة، وبآلية واضحة ومتسقة تحقق العدالة في الإفصاح.

■ المستفيد الحقيقي والشفافية في هيكل الملكية

تتخذ كثير من الشركات العائلية هياكل ملكية متعددة الطبقات: شركة قابضة تملك شركات تابعة، أو حصص مملوكة عبر كيانات وسيطة، أو ترتيبات تفصل بين الملكية القانونية والسيطرة الفعلية. وهذه الهياكل مشروعة ومفيدة تنظيمياً، لكنها تجعل مسألة تحديد من يقف فعلاً خلف الملكية مسألة تحتاج إلى ضبط.

والشركات الخاضعة لقواعد المستفيد الحقيقي في المملكة يجب عليها تحديد المستفيد الحقيقي والإفصاح عنه والاحتفاظ بالبيانات اللازمة وتحديثها وفق المتطلبات النظامية السارية. **متطلب نظامي**

ومن المهم إدراك أن تحديد المستفيد الحقيقي لا يقتصر بالضرورة على الملكية المباشرة، بل قد يرتبط بالسيطرة أو بالملكية المباشرة أو غير المباشرة وفق المعايير النظامية. ولذلك فإن الأسر التي تستخدم الشركات القابضة أو تعدد طبقات الملكية أو الشركات التابعة أو الملكية غير المباشرة معنية بهذا الموضوع أكثر من غيرها.

تنبيه على تحديث القواعد

لم تدرج في هذا الدليل نسب محددة أو مدد لتحديث بيانات المستفيد الحقيقي، لأن هذه التفاصيل تخضع للنص النظامي الساري وقت التطبيق. وهذا المجال تحديداً من أكثر المجالات تغيراً، فقد صدرت قواعد للمستفيد الحقيقي تحل محل قواعد سابقة خلال مدة وجيزة. لذا يرجع في النسب والمدد وحالات الاستثناء إلى القواعد النافذة المنشورة من الجهة المختصة قبل بناء أي إجراء داخلي عليها، ولا يعتمد على ما هو متداول من أرقام قد تكون منسوبة إلى قواعد ملغاة.

ملاحظة تطبيقية

هل تستطيع الأسرة اليوم أن ترسم على ورقة واحدة هيكل ملكيتها الكامل، من الشخص الطبيعي في الأعلى إلى آخر شركة تابعة في الأسفل، بنسب دقيقة ومحدثة؟ إن كانت الإجابة لا، فهذه أول مهمة قبل أي نقاش عن التوزيعات أو التقييم أو التعاقب.

■ سجل المخاطر الخاص بالشركات العائلية

المخاطرة	الأثر المحتمل	إجراء التخفيف
الاعتماد على شخص محوري	شلل في القرار والعلاقات عند غيابه	خطة طوارئ، وتوثيق العلاقات، وتوزيع الصلاحيات
خط الذمم المالية	ملاحظات محاسبية وضريبية ونزاعات بين الملاك	فصل تام، وسياسة تعاملات مع الأطراف ذات العلاقة
تركز الثروة في أصل واحد	انكشاف كامل لمخاطر قطاع واحد	تنويع تدريجي عبر سياسة استثمارية معتمدة
مخاطر السمعة	سلوك فرد ينعكس على الاسم التجاري كله	ميثاق سلوك، وسياسة إعلامية، وخطة إدارة أزمات
الأمن السيبراني	تسريب بيانات مالية أو عائلية حساسة	ضوابط تقنية، وتدريب دوري، وخطة استجابة للحوادث
مخاطر الامتثال	غرامات وقيود تنظيمية وتعطل النشاط	وظيفة امتثال مستقلة ومراجعة تنظيمية دورية

التقرير الفصلي الموحد للملاك

صمم صفحتين ثابتتين تصلان إلى كل مالك في موعد ثابت كل ربع سنة. تتضمن: أربعة مؤشرات مالية رئيسية مقابل الخطة ومقابل العام السابق، وإنجازات استراتيجية، وتحديين قائمين، وحالة التوزيعات، وأي تغيير في الحوكمة. الانتظام في الشكل والموعد أهم من كثافة المحتوى، لأن ما يبني الثقة هو القدرة على التوقع.

خلاصة الفصل

- الإفصاح حق منظم للمالك لا منحة من الإدارة، ولكل جهة مستوى معلومة ودورية تناسب موقعها.
- تعيين مراجع الحسابات يكون متى كان مطلوباً نظاماً، مع مراعاة الاستثناءات، ودون تعميم إجراءات الشركات المدرجة.
- إعداد القوائم المالية واعتمادها وإيداعها التزام نظامي وركن حوكمي في آن واحد.
- الشركات الخاضعة لقواعد المستفيد الحقيقي تحدده وتفصح عنه وتحديث بياناته وفق المتطلبات النظامية السارية.

سؤال لمجلس العائلة

ما المعلومة المالية التي تصل إلى المالك غير العامل معنا، ومتى تصله، وبأي شكل موحد؟

الفصل القادم 14 الحوكمة الرقمية والتحول المؤسسي

الحوكمة الرقمية والتحول المؤسسي

DIGITAL GOVERNANCE

الحوكمة التي تعيش في ملفات ورقية داخل درج مكتب واحد ليست حوكمة، بل ذاكرة شخصية. تحويلها إلى منظومة رقمية منظمة هو ما يجعلها قابلة للنقل والمساءلة والاستمرار.

لماذا الرقمنة مسألة حوكمة لا مسألة تقنية

حين تكون المحاضر والقرارات والسياسات والوثائق القانونية موزعة بين بريد إلكتروني شخصي وهاتف محمول ودرج مكتب، فإن الشركة تكون معرضة لفقدان ذاكرتها المؤسسية بالكامل عند تغير شخص واحد. الرقمنة المنظمة تحول المعرفة من ملكية فردية إلى أصل مؤسسي.

المجال	الحد الأدنى المطلوب
وثائق الحوكمة	مستودع مركزي آمن يضم الميثاق والسياسات والمحاضر مع ضبط للإصدارات وصلاحيات وصول متدرجة
اجتماعات المجلس	منصة لإدارة الاجتماعات تتيح توزيع الحزمة مسبقاً، وتوثيق القرارات، ومتابعة بنود التنفيذ
التقارير المالية	لوحة مؤشرات موحدة تعرض الأداء الفعلي مقابل الخطة وتغذي آلياً من النظام المحاسبي
سجل الملكية	سجل رقمي دقيق للحصص وتاريخ انتقالها والقيود المفروضة عليها
التواصل مع الملاك	بوابة إلكترونية يطلع فيها كل مالك على تقاريره ووثائقه بصلاحيات محددة
الأمن والخصوصية	تشفير، وتوثيق ثنائي، ونسخ احتياطي، وسياسة احتفاظ وإتلاف للبيانات

البيانات كأساس للقرار

كثير من قرارات الشركات العائلية يتخذ بالحدس المتراكم، وهو حدس ثمين لا يستهان به لأنه ثمرة سنوات من التجربة. لكن الحدس وحده لا يكفي مع اتساع الحجم وتعدد الأنشطة. الهدف ليس استبدال الخبرة بالبيانات، بل تسليح الخبرة بالبيانات.

● مصدر واحد موثوق للحقيقة، فتعدد التقارير المتعارضة يقتل الثقة في الأرقام كلها.

● لوحة مؤشرات لا تتجاوز عشرة مؤشرات جوهرية، لأن الكثرة تخفي الأهم.

- تعريف مكتوب لكل مؤشر وطريقة احتسابه، لمنع الجدل حول معنى الرقم نفسه.
- تفريق واضح بين المؤشرات المتأخرة التي تصف الماضي والمؤشرات المتقدمة التي تنذر بالمستقبل.

الامتثال في التصميم الرقمي

يجب تصميم أنظمة الحوكمة الرقمية وإدارة البيانات وصلاحيات الوصول والاحتفاظ والإتلاف وفق الأنظمة واللوائح المنطبقة، بما في ذلك متطلبات حماية البيانات الشخصية والأمن السيبراني متى كانت منطبقة على الشركة وطبيعة نشاطها.

حدود الأدوات

لا يوجد نظام معلوماتي يعوض غياب قاعدة حوكمية. رقمنة عملية فوضوية تنتج فوضى أسرع وأوسع انتشارا فقط. اكتب السياسة أولا، ثم اختر الأداة التي تخدمها، لا العكس.

مشروع الرقمنة في تسعين يوما

☐ حصر جميع وثائق الحوكمة القائمة وتحديد المفقود منها

☐ إنشاء مستودع مركزي آمن مع بنية مجلدات موحدة وواضحة

☐ تحديد مصفوفة صلاحيات الوصول لكل فئة من المستخدمين

☐ رقمنة محاضر الاجتماعات والقرارات لآخر ثلاث سنوات على الأقل

☐ بناء سجل رقمي دقيق للملكية وتاريخ انتقال الحصص

☐ إطلاق لوحة مؤشرات أولية بعشرة مؤشرات متفق عليها

☐ اعتماد سياسة أمن معلومات ونسخ احتياطي واختبارها عمليا

خلاصة الفصل

- رقمنة وثائق الحوكمة تحول المعرفة من ملكية فردية إلى أصل مؤسسي قابل للنقل والمساءلة.
- مصدر واحد موثوق للحقيقة، وعدد محدود من المؤشرات، وتعريف مكتوب لكل مؤشر.
- الأداة لا تعوض غياب السياسة؛ اكتب القاعدة أولاً ثم اختر النظام الذي يخدمها.
- سياسة أمن المعلومات والنسخ الاحتياطي جزء من حماية أصول الأسرة لا من ميزانية التقنية فقط.

سؤال لمجلس العائلة

أين تحفظ محاضر مجالسنا وقراراتنا اليوم، وماذا يحدث لهذه الذاكرة لو غاب الشخص الذي يحتفظ بها؟

الفصل القادم 15 خارطة طريق التطبيق على ثمانية عشر شهرا

05

التطبيق من الورق إلى الممارسة

كل ما سبق يبقى نظريا حتى يتحول إلى جدول زمني، ومسؤول محدد، ومؤشر قياس. هذا الباب هو ورشة العمل: خارطة طريق واقعية، ومقياس لنضج الحوكمة، ومجموعة نماذج جاهزة يمكن البدء بها غدا.

الفصل الخامس عشر – خارطة طريق التطبيق على ثمانية عشر شهرا

الفصل السادس عشر – مؤشرات قياس نضج الحوكمة العائلية

الفصل السابع عشر – ملحق النماذج والقوائم التطبيقية

خارطة طريق التطبيق على ثمانية عشر شهرا

AN 18-MONTH ROADMAP

لا تحاول بناء المنظومة كاملة في سنة. الحوكمة التي تفرض دفعة واحدة تنتج مقاومة، والتي تبني بالتدرج تنتج التزاما. المبدأ الحاكم هنا: القليل المطبق خير من الكثير المكتوب.

■ المرحلة الأولى • التشخيص والتهيئة

الشهور من الأول إلى الثالث

النشاط	المخرج	المسؤول
تقييم الوضع الحوكمي الراهن	تقرير تشخيصي يحدد الفجوات ويرتبها بحسب الأولوية	لجنة مؤقتة من الأسرة بدعم مستشار
مقابلات فردية سرية مع أفراد الأسرة	خريطة المخاوف والتطلعات ومواطن الخلاف الكامنة	مستشار خارجي محايد
حصر الوثائق القانونية القائمة	ملف موحد للنظام الأساس والعقود وسجلات الملكية	المستشار القانوني
إعداد خطة الطوارئ القيادية	وثيقة مغلقة تحدد القائم بالأعمال وصلاحياته	رئيس المجلس
ورشة تعريفية للأسرة	فهم مشترك لمعنى الحوكمة وقبول مبدئي بخوض العملية	اللجنة المؤقتة

■ المرحلة الثانية • بناء الأسس

الشهور من الرابع إلى التاسع

النشاط	المخرج	المسؤول
ورش صياغة الميثاق العائلي	مسودة متفق عليها للقيم والرؤية والقواعد الكبرى	جميع أفراد الأسرة المعنيين
تأسيس مجلس العائلة	لائحة عمل، وأعضاء منتخبون، وأول اجتماع موثق	الجمعية العائلية
إعادة تشكيل مجلس الإدارة	مجلس متوازن يضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل	الشركاء أو الجمعية العامة أو المساهمين، بحسب شكل الشركة
وضع مصفوفة الصلاحيات	وثيقة تفصل صلاحيات المجلس عن صلاحيات الإدارة	مجلس الإدارة
إقرار سياسة التوظيف العائلي	سياسة مكتوبة ومعلنة تطبق على الجميع	مجلس العائلة ولجنة الترشيحات

■ المرحلة الثالثة • السياسات المالية والملكية

الشهور من العاشر إلى الخامس عشر

النشاط	المخرج	المسؤول
إقرار سياسة توزيع الأرباح	معادلة معلنة ونطاق مستهدف وجدول زمني ثابت	مجلس الإدارة في حدود صلاحياته، مع اعتماد ما يتطلب اعتماده من الجهة المختصة نظاما وفق شكل الشركة ووثائقها التأسيسية
إعداد سياسة الملكية ومعادلة التقييم	وثيقة ملزمة تحدد قيود التصرف وحق الأولوية والتقييم	المستشار القانوني والمالي
تحديث اتفاقية الشركاء والنظام الأساس	وثائق قانونية متسقة مع الميثاق	المستشار القانوني
تشكيل لجنة المراجعة	لجنة عاملة بلائحة معتمدة وتقارير دورية	مجلس الإدارة
إطلاق التقرير الدوري للملاك	تقرير موحد يصل في موعد ثابت لكل مالك	الإدارة المالية

■ المرحلة الرابعة • التسيخ والاستدامة

الشهور من السادس عشر إلى الثامن عشر

النشاط	المخرج	المسؤول
إطلاق برنامج تأهيل الجيل القادم	مسار تعليمي وتدريبى موثق بمعايير انتقال واضحة	لجنة التعليم في مجلس العائلة
إعداد خطة التعاقب طويلة الأجل	وثيقة معتمدة بمعايير الاختيار والجدول الزمني	لجنة الترشيحات
أول تقييم لأداء مجلس الإدارة	تقرير تقييم ذاتي مع خطة تحسين	رئيس المجلس
عقد أول جمعية عائلية موسعة	محضر معتمد وميثاق موقع من الجميع	مجلس العائلة
مراجعة شاملة ووضع خطة السنة التالية	تقرير نضج حوكمي وخارطة طريق محدثة	مجلس العائلة ومجلس الإدارة

قواعد نجاح التنفيذ

- ابدأ بما يوحد لا بما يفرق: القيم والرؤية قبل الأرقام والحصص.
- عين مسؤولاً واحداً لكل مخرج، فالمسؤولية الجماعية تعني غياب المسؤولية.
- اجعل الجيل القادم شريكاً في الصياغة منذ اليوم الأول لا متلقياً للنتيجة.
- احتفل بكل إنجاز مرحلي علناً، فالحوكمة مشروع تغيير ثقافي قبل أن تكون مشروعاً فنياً.
- راجع خارطة الطريق كل ربع سنة وعدلها بصراحة بدل الادعاء بأن كل شيء يسير كما خطط له.

خلاصة الفصل

- نفذ على مراحل: تشخيص وتهيئة، ثم بناء الأسس، ثم السياسات المالية والملكية، ثم الترسيع.
- لكل مخرج مسؤول واحد وتاريخ استحقاق، فالمسؤولية الجماعية تعني غياب المسؤولية.
- ابدأ بما يوحد قبل ما يفرق: القيم والرؤية قبل الحصص والأرقام.
- راجع خارطة الطريق كل ربع سنة وعدلها بصراحة بدل الادعاء بأن كل شيء يسير كما خطط له.

سؤال لمجلس العائلة

ما العناصر الثلاثة التي نلتزم بإنجازها خلال التسعين يوما القادمة، ومن المسؤول عن كل منها بالاسم؟

الفصل القادم 16 مؤشرات قياس نضج الحوكمة العائلية

مؤشرات قياس نضج الحوكمة العائلية

GOVERNANCE MATURITY MODEL

ما لا يقاس لا يدار. ولأن الحوكمة تبدو للوهلة الأولى مسألة نوعية يصعب تكميمها، فإن وجود مقياس نضج بسيط يحول النقاش من انطباعات عامة إلى تقييم موضوعي قابل للمتابعة عبر السنوات.

■ مستويات النضج الخمسة

المستوى	الوصف	العلامة الفارقة
الأول – غير رسمي	القرارات شخصية وغير موثقة، ولا توجد سياسات مكتوبة	لا يوجد محضر اجتماع واحد للسنة الماضية
الثاني – ناشئ	وجود مجلس شكلي وبعض السياسات المتفرقة غير المترابطة	المجلس يجتمع لكنه يصادق ولا يقرر
الثالث – منظم	ميثاق مكتوب، ومجلس فاعل، وسياسات أساسية مطبقة	وجود عضو مستقل ولجنة مراجعة عاملة
الرابع – ناضج	منظومة متكاملة تشمل التعاقب والملكية والتوزيعات والمخاطر	خطة تعاقب موثقة ومعادلة تقييم متفق عليها
الخامس – متجدد	منظومة تراجع نفسها دوريا وتتكيف مع تغير الأجيال	تقييم خارجي دوري للمجلس ومراجعة منتظمة للميثاق

■ بطاقة التقييم الذاتي

قيم كل بند من البنود العشرين التالية من صفر إلى خمس درجات، حيث صفر يعني غير موجود إطلاقا وخمسة يعني مطبق بالكامل ومراجع دوريا. مجموع الدرجات من مئة، ويوصى بتكرار التقييم سنويا في الموعد نفسه ومقارنة النتيجة بالسنة السابقة.

☐ يوجد ميثاق عائلي مكتوب وموقع ومحدث خلال آخر خمس سنوات

☐ يوجد مجلس عائلة فاعل يجتمع بانتظام ويوثق محاضره

☐ تعقد جمعية عائلية سنوية بحضور واسع من الأجيال المختلفة

☐ يضم مجلس الإدارة عضوا مستقلا واحدا على الأقل

☐ تعقد اجتماعات المجلس بجدول أعمال مسبق وحزمة توزع قبل خمسة أيام

☐ توجد لجنة مراجعة عاملة تجتمع منفردة مع مراجع الحسابات الخارجي

☐ توجد لجنة ترشيحات ومكافآت معتمدة اللائحة

☐ توجد مصفوفة صلاحيات مكتوبة تفصل المجلس عن الإدارة التنفيذية

☐ توجد سياسة توظيف عائلي معلنة ومطبقة على الجميع دون استثناء

☐ توجد سياسة توزيع أرباح مكتوبة ومعلنة مسبقا

☐ توجد سياسة ملكية تحدد قيود التصرف وحق الأولوية

☐ توجد معادلة تقييم متفق عليها مسبقا لحصص الملكية

☐ توجد نافذة سيولة دورية تتيح الخروج المنظم للراغبين

☐ توجد خطة تعاقب موثقة للرئيس التنفيذي ورئيس المجلس

☐ توجد خطة طوارئ قيادية محدثة خلال آخر اثني عشر شهرا

☐ يوجد برنامج معتمد لتأهيل الجيل القادم

☐ توجد آلية مكتوبة ومتدرجة لفض النزاعات

☐ تصدر قوائم مالية مدققة سنويا ويصل تقرير دوري لكل مالك

☐ يوجد سجل مخاطر محدث يراجعها المجلس بانتظام

☐ أجري تقييم لأداء مجلس الإدارة خلال آخر اثني عشر شهرا

النتيجة	القراءة	الأولوية القادمة
من 0 إلى 30	مرحلة غير رسمية	خطة الطوارئ، ثم الميثاق، ثم توثيق المحاضر
من 31 إلى 55	مرحلة ناشئة	تفعيل المجلس، وإدخال عضو مستقل، وسياسة التوظيف
من 56 إلى 75	مرحلة منظمة	سياسات الملكية والتوزيعات ومعادلة التقييم
من 76 إلى 90	مرحلة ناضجة	التعاقب، وتأهيل الجيل القادم، وسجل المخاطر
من 91 إلى 100	مرحلة متجددة	التقييم الخارجي الدوري والمراجعة المستمرة

نطاقات الدرجات ومستويات النضج أعلاه أداة تحريرية إرشادية للتقييم الذاتي خاصة بهذا الدليل، وليست معيارا معتمدا من جهة تنظيمية أو بحثية، ولا تمثل تصنيفا رسميا في المملكة. كما أن ورود بند في بطاقة التقييم، مثل وجود عضو مستقل أو لجنة معينة، معيار تحريري لهذا الدليل ولا يعني بالضرورة أنه متطلب نظامي عام على كل شركة عائلية. والغرض من المقياس إتاحة مقارنة الأسرة بنفسها عبر الزمن، لا لمقارنتها بغيرها ولا للاستشهاد به أمام أي جهة.

خلاصة الفصل

- مقياس النضج أداة لمقارنة الأسرة بنفسها عبر الزمن، لا لمقارنتها بغيرها ولا للاستشهاد به أمام أي جهة.
- قيم البنود العشرين سنويا في الموعد نفسه، وسجل الفارق عن السنة السابقة.
- كل نطاق من نطاقات الدرجات يقابله ترتيب أولويات مختلف تماما للسنة القادمة.
- النموذج تحريري إرشادي وليس تصنيفا رسميا معتمدا من أي جهة تنظيمية أو بحثية.

سؤال لمجلس العائلة

ما درجتنا في التقييم الذاتي هذا العام مقارنة بالعام الماضي، وأي بند لم يتحرك منذ سنتين؟

الفصل القادم 17 ملحق النماذج والقوائم التطبيقية

ملحق النماذج والقوائم التطبيقية

TEMPLATES & CHECKLISTS

النماذج والقوائم والأدوات الواردة في هذا القسم إرشادية، ولا تمثل نماذج حكومية أو نظامية معتمدة، ويجب تكييف أي نموذج يرتب أثرا قانونيا أو ماليا وفق ظروف الحالة وشكل الشركة ووثائقها والأنظمة النافذة قبل استخدامه.

تنبيه على استخدام النماذج

هذه النماذج أدوات استرشادية عامة، ولا تعد بديلا عن الوثائق القانونية أو النظامية المصممة لحالة الشركة. ولا يعتمد على هذا الدليل منفردا لاتخاذ قرار قانوني أو مالي أو ضريبي أو استثماري محدد، ويجب مراجعة ما يترتب عليه أثر قانوني مع مستشار مختص قبل الاعتماد.

■ نموذج · هيكل الميثاق العائلي

1. الديباجة وقصة الأسرة وتاريخ التأسيس.
2. القيم والمبادئ الحاكمة، محددة سلوكيا.
3. الرؤية طويلة الأجل للملكية والنشاط.
4. تعريف العضوية في الأسرة لأغراض هذه الوثيقة.
5. هياكل الحوكمة: الجمعية العائلية، ومجلس العائلة، ومجلس الإدارة.
6. سياسة التوظيف العائلي والمكافآت.
7. سياسة الملكية وانتقال الحصص والتقييم.
8. سياسة التوزيعات ونافذة السيولة.
9. مبادئ تخطيط التعاقب.
10. سياسة التعليم وتأهيل الجيل القادم.
11. العمل الاجتماعي والمسؤولية تجاه المجتمع.
12. آداب الخلاف وآلية فض النزاع.

13. السرية والتواصل مع الخارج والإعلام.

14. آلية التعديل ودورية المراجعة.

15. الملاحق: الجداول والنماذج والتوقعات.

■ قائمة تحقق · اجتماع مجلس الإدارة

☐ وزعت حزمة الاجتماع قبل خمسة أيام عمل على الأقل

☐ جدول الأعمال يفصل بين بنود الإحاطة وبنود القرار

☐ لا يتجاوز وقت العروض التقديمية ثلث زمن الاجتماع

☐ سجل تضارب المصالح راجع في بداية الاجتماع

☐ وثقت الآراء المعارضة في المحضر بوضوح

☐ حدد لكل قرار مسؤول تنفيذ وتاريخ استحقاق

☐ عقدت جلسة خاصة للأعضاء غير التنفيذيين

☐ راجعت متابعة بنود الاجتماع السابق قبل فتح بنود جديدة

■ قائمة تحقق · جاهزية التعاقب

☐ توجد وثيقة طوارئ محدثة تحدد القائم بالأعمال وصلاحياته

☐ حددت معايير مكتوبة لاختيار الخلف واعتمدت من لجنة الترشيحات

☐ يوجد مرشح أو أكثر في مسار إعداد فعلي بمسؤوليات حقيقية

☐ حددت فترة التداخل بين القيادتين وأعلن جدولها الزمني

☐ عرف دور القائد السابق بعد التسليم كتابة وبصلاحيات محددة

☐ وضعت خطة تواصل مع الموظفين والعملاء والبنوك والجهات التنظيمية

☐ حدثت الوثائق القانونية والتفويضات المصرفية بما يعكس الترتيب الجديد

■ نموذج · جدول أعمال الجمعية العائلية السنوية

الفقرة	الغرض	الزمن المقترح
كلمة افتتاحية من رئيس مجلس العائلة	تأطير العام وتذكير بالقيم	عشر دقائق
عرض أداء المجموعة بلغة غير فنية	بناء فهم مشترك لدى الجميع	ثلاثون دقيقة
تقرير مجلس العائلة السنوي	المساءلة أمام الجمعية	عشرون دقيقة
جلسة أسئلة مفتوحة	إتاحة الصوت لكل فرد	أربعون دقيقة
مراجعة بند من الميثاق بالتناوب	إبقاء الوثيقة حية ومفهومة	ثلاثون دقيقة
فقرة الجيل القادم	عرض يقدمه أفراد من الجيل الأصغر	عشرون دقيقة
الانتخابات والقرارات	البت في البنود المطروحة	عشرون دقيقة
لقاء اجتماعي مفتوح	تعزيز الروابط بين الفروع	مفتوح

■ الأسئلة العشرة التي يجب أن تجيب عنها كل أسرة

1. ما الغرض الذي نملك من أجله؟ ثروة تنمى، أم إرث يحفظ، أم أثر يترك؟
2. من يقرر ماذا، وبأي نصاب، وبأي معلومات؟
3. كيف يدخل فرد من الأسرة إلى العمل، وكيف يخرج منه؟
4. كم نوزع، ومتى، وبأي قاعدة ثابتة؟
5. كيف تقيم الحصة، وكيف يخرج من يريد الخروج؟

6. من يقود بعد القائد الحالي، ومن يقود غدا إن غاب اليوم؟

7. كيف نعد الجيل القادم قبل أن نطالبه بالمسؤولية؟

8. ماذا نفعل حين نختلف، ومن يفصل بيننا؟

9. ما المعلومة التي يستحقها كل مالك، ومتى تصله؟

10. متى نراجع كل ما سبق، ومن يملك صلاحية تعديله؟

ابدأ من هنا

إن لم تستطع البدء بكل شيء، فابدأ بثلاثة أشياء فقط خلال التسعين يوما القادمة: اكتب خطة الطوارئ القيادية، وحدد موعدا ثابتا لاجتماع عائلي دوري، ووثق قرارات هذا الاجتماع في محضر. هذه الخطوات الثلاث لا تكلف شيئا تقريبا، وهي البذرة التي ينبت منها كل ما تبقى في هذا الدليل.

خلاصة الفصل

- النماذج أدوات استرشادية عامة تعدل لتناسب حجم الأسرة وطبيعة النشاط.
- كل بند يترتب عليه أثر قانوني يراجع مع مستشار مختص قبل الاعتماد.
- الأسئلة العشرة في نهاية الملحق كافية وحدها لتشخيص فجوات الحوكمة في جلسة واحدة.
- إن تعذر البدء بكل شيء، فابدأ بخطة الطوارئ واجتماع دوري ثابت ومحضر موثق.

سؤال لمجلس العائلة

أي نموذج من هذه النماذج نستطيع تعبئته هذا الأسبوع دون انتظار أحد؟

الفصل القادم — ملحق نظامي: التحقق النظامي وحدود التطبيق

التحقق النظامي وحدود التطبيق

REGULATORY VERIFICATION & SCOPE OF APPLICATION

يتضمن هذا الملحق الموضوعات التي يتأثر تطبيقها بالشكل القانوني للشركة أو نشاطها أو حجمها أو هيكل ملكيتها أو خضوعها لتنظيم قطاعي خاص.

وقد روعي عند إعداد هذا الإصدار الرجوع إلى المصادر الرسمية ذات الصلة، مع بقاء ضرورة التحقق من سريان النص النظامي وانطباقه على الحالة المحددة وقت التطبيق؛ إذ قد تعدل الأنظمة واللوائح والقرارات والتنظيمات من وقت إلى آخر. والتزم الدليل بقاعدة واضحة في إعداده: لا يذكر رقم نظامي أو مدة أو نسبة من غير مصدر رسمي، وما يتحدد حكمه التفصيلي بحسب الحالة أدرج هنا صراحة، ليكون مسؤولية تحقق واعية لا فجوة صامتة.

موضوعات تم التحقق من أساسها النظامي

المواضع التالية روجعت على النصوص المنشورة رسمياً، وأدرجت في الدليل بصياغتها النظامية، ويبقى التأكد من سريان النص وقت التطبيق مسؤولية المستخدم:

- **إلزام الميثاق العائلي ونطاقه** وشرط عدم مخالفته للنظام أو عقد التأسيس أو النظام الأساس – نظام الشركات.
- **نصاب تعديل الميثاق** إذا كان جزءاً من عقد التأسيس أو النظام الأساس – اللائحة التنفيذية لنظام الشركات.
- **الحد الأعلى لمدة عمل مراجع الحسابات وإعادة التعيين بعد مضي سنتين ماليتين** – اللائحة التنفيذية لنظام الشركات.
- **إعداد القوائم المالية وإيداعها** خلال ستة أشهر من انتهاء السنة المالية – نظام الشركات.
- **تنظيم كيفية دخول الورثة في الشركة** بأشخاصهم أو من خلال شركة يؤسسونها لهذا الغرض – نظام الشركات.
- **حظر المصلحة المباشرة أو غير المباشرة** لمدير الشركة أو عضو مجلس إدارتها في أعمالها وعقودها إلا بترخيص، وحظر منافستها – نظام الشركات.
- **قاعدة تقييم القرار** وشروط اعتبار العضو مؤدياً لواجبه بحسن نية وعبء الإثبات – نظام الشركات.

■ موضوعات يتحدد حكمها التفصيلي بحسب شكل الشركة والحالة محل التطبيق

الموضوع	ما يجب التحقق منه	موضعه في الدليل
تشكيل مجلس الإدارة	الحد الأدنى والأعلى لعدد الأعضاء ومدة الدورة وشروط العضوية بحسب شكل الشركة	الفصل السادس
اللجان	أي اللجان مطلوبة نظاما لشكل الشركة محل التطبيق، وأيها ممارسة اختيارية	الفصل السادس
قيود التصرف في الحصص والأسهم	الأحكام المنظمة لقيود النقل وحقوق الأولوية وآلية التقييم عند الخلاف	الفصل الثامن
توزيع الأرباح	الجهة صاحبة صلاحية الاعتماد، وشروط الأرباح المرحلية، والاحتياطات المقررة	الفصل التاسع
مراجعات الحسابات	حالات وجوب التعيين وشروط الإعفاء وآلية الترشيح والعزل وتحديد الأتعاب بحسب شكل الشركة	الفصل الثالث عشر
القوائم المالية	متطلبات الاعتماد والعرض وأي مدد أو استثناءات إضافية تنطبق على شكل الشركة ونشاطها	الفصل الثالث عشر
المستفيد الحقيقي	القواعد النافذة وقت التطبيق، ومعايير التحديد ونسب الملكية أو السيطرة ومدد التحديث وحالات الاستثناء	الفصل الثالث عشر
الشركات المدرجة	ما ينطبق من لوائح هيئة السوق المالية إذا كانت الشركة مدرجة أو خاضعة لها	الدليل كاملا
انتقال الملكية بالإرث	تكييف أي ترتيب يقارب الميراث، وأثره على الأنصبة الشرعية، وشكل الكيان الذي يدخل الورثة من خلاله	الفصل الثامن والحادي عشر
الأطراف ذوو العلاقة	الجهة صاحبة صلاحية الترخيص وإجراءاته ودورياته بحسب شكل الشركة، وما يتصل به من متطلبات إفصاح	الفصل السادس

المصادر المعتمدة للتحقق

- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء — بوابة الأنظمة واللوائح.
 - الجريدة الرسمية أم القرى للنصوص المنشورة وتعديلاتها.
 - وزارة التجارة فيما يتعلق بنظام الشركات ولائحته التنفيذية وما يصدر عنها من أدلة وتنظيمات.
 - هيئة السوق المالية متى كانت لوائحها منطبقة على الشركة.
 - الجهات التنظيمية القطاعية ذات الصلة بحسب طبيعة النشاط.
- ولا تعتمد المدونات أو مواقع المكاتب الاستشارية مصدراً أصلياً للحكم النظامي، وإنما قد يستأنس بها في فهم السياق العملي فقط.

ملاحظة تطبيقية

الطريقة العملية لإدارة هذا الملحق أن يسند إلى شخص واحد داخل الشركة، يراجع بنوده مرة كل سنة مع المستشار القانوني، ويوثق تاريخ آخر تحقق أمام كل بند. فالفجوة النظامية لا تنشأ عادة من الجهل بالحكم، بل من تقادم المعلومة التي بني عليها إجراء قديم.

المراجع والمصادر المختارة

SELECTED REFERENCES & SOURCES

قائمة مختصرة بما استند إليه هذا الإصدار فعلا، لا حصرا لكل ما كتب في الحوكمة. وما لم يستفد منه هذا الدليل لم يدرج هنا.

■ المصادر النظامية السعودية

المصدر	الجهة	موضع الاستفادة
نظام الشركات	هيئة الخبراء بمجلس الوزراء – بوابة الأنظمة واللوائح	الميثاق العائلي، واجبات المديرين وأعضاء المجالس، تعارض المصالح، مراجع الحسابات، القوائم المالية
اللائحة التنفيذية لنظام الشركات	وزارة التجارة · منشورة في أم القرى	نصاب تعديل الميثاق، مدد عمل مراجع الحسابات
الجريدة الرسمية أم القرى	المملكة العربية السعودية	التحقق من النصوص المنشورة وتعديلاتها
قواعد المستفيد الحقيقي	وزارة التجارة	الشفافية في هيكل الملكية، دون إدراج نسب أو مدد لتغيرها
لوائح هيئة السوق المالية	هيئة السوق المالية	يشار إليها عند انطباقها على الشركات المدرجة أو الخاضعة لها

■ المراجع والأدلة المهنية والاسترشادية

المرجع	موضع الاستفادة
نموذج الدوائر الثلاث – منسوب في أدبيات حوكمة الشركات العائلية إلى ر. تاجيوري وج. ديفيس	الفصل الثالث: تحليل تموضع الأشخاص بين الأسرة والملكية والإدارة
نموذج خطوط الدفاع الثلاثة – منسوب في أدبيات المراجعة الداخلية إلى معهد المراجعين الداخليين	الفصل الثالث عشر: البنية الرقابية

الأدلة والمواثيق الاسترشادية السعودية لحوكمة الشركات العائلية

استؤنس بمبادئها وممارساتها، مع اعتماد الأنظمة واللوائح
النافذة مرجعا للأحكام النظامية

الممارسات المهنية المستقرة في حوكمة الشركات العائلية

هياكل الحوكمة، سياسات التوظيف والتوزيع، تخطيط التعاقب،
إدارة النزاع

قاعدة الاستناد

لا تعد المدونات أو مواقع المكاتب الاستشارية مصدرا أصليا للحكم النظامي، وإنما قد يستأنس بها لفهم السياق المهني. ووجود مصدر في هذه القائمة لا يعني أن الجهة صاحبه قد اعتمدت هذا الدليل أو راجعته أو صادقت عليه. والنماذج والمفاهيم المهنية المشار إليها أعلاه مذكورة بوصفها أدوات تحليلية معروفة في أدبيات هذا المجال، ولا تقدم باعتبارها ابتكارا أصليا للمؤلف.

ملاحظة تحريرية

صياغة هذا الدليل وترتيبه ومنهجه في العرض وأدواته التطبيقية وخارطة الطريق ومقياس النضج عمل أصلي للمؤلف، أعد استنادا إلى المصادر النظامية أعلاه وإلى الخبرة العملية، لا نقلا عن مرجع بعينه.

CONCLUSION

الخاتمة

الحكمة في جوهرها ليست وثائق ولا لجانا ولا محاضر. هي قرار وإعٍ تتخذه أسرة بأن تكتب قواعدها وهي متفقة، لكي لا تضطر إلى التفاوض عليها وهي مختلفة. وهي في النهاية أعمق أشكال الاحترام المتبادل: أن تثق بمن حولك إلى الحد الذي يجعلك تكتب معهم الحدود بدل أن تنتظر اختبارها.

الشركات العائلية التي تعيش طويلا
ليست الأكثر ربحا،
بل الأوضح قواعد.

إن خرجت من هذا الدليل بفكرة واحدة فلتكن هذه: لا تنتظر الأزمة لتبدأ. اكتب اليوم صفحة واحدة يتفق عليها الجميع، ثم أضف إليها في كل اجتماع سطرا. هكذا تبقى المؤسسات، وهكذا يحفظ الإرث.

محمد السليس

عضو مجلس إدارة · الرئيس التنفيذي للمبيعات والتسويق · مستشار لعدد من الشركات
عضو سابق بلجنة المراكز التجارية والسياحية في غرفة الرياض
استراتيجي عقاري · خبير في التقنية العقارية



@MFD1SA