



بعناية كُتب... وفي التطبيق نُسي

المقياس الحقيقي لدستور العائلة —

تتميّز الشركات العائلية غالبًا بدرجة عالية من التماسك والانسجام الداخلي؛ إذ تخلق الثقة الشخصية والقرب من صنّاع القرار والعادات الراسخة بيئة من الحوكمة التي تتيح سرعة اتخاذ القرار واستمرارية التطلع نحو المزيد من التقارب. ولفترة من الزمن، يحلّ هذا التقارب محلّ الهيكل.

لكن... إلى متى يمكن للانسجام القائم على التقارب أن يستمر؟

مع دخول الأجيال الجديدة إلى الشركة، يتلاشى التقارب، وتتباعد العلاقات، وتبدأ الأعراف الراسخة بالتشوش:

تتشّت الملكية عبر فروع العائلة

تنشأ توقعات متعلقة بتوزيعات الأرباح والسيولة

تزداد وجهات النظر المتباينة حول مشاركة أفراد العائلة في الإدارة

في ظلّ هذه الظروف، يفقد الرابط العائلي المثالي قابليته للتفسير، وتراجع شرعيته المؤسسية بشكل متزايد كآلية وحيدة للتنسيق.

وفي مواجهة هذا التعقيد المتنامي، تتّجه العائلات بدافع الرغبة في الحفاظ على العائلة نحو توثيق مبادئها وضوابطها في "دستور عائلي". والدافع وراء ذلك صادق: صون الوحدة، وحفظ الإرث، وحماية الاستمرارية. والنية أصيلة وحسنة. غير أنه في مكان ما على امتداد هذه الرحلة، من الصياغة إلى الاحتفال، يبدأ الحماس الأولي بالتلاشي. وهكذا، فإن ما صُمم ليكون دافعاً نحو الاستمرارية يتحوّل أحياناً إلى واحدة من:

"أكثر الوثائق تكلفة... التي نادراً ما يتّبعها أحد"

١.

دستور العائلة الوثيقة الأكثر تكلفة... التي نادراً ما يتبعها أحد

أ. الوظائف الجوهرية للدستور

يهدف دستور العائلة إلى إضفاء الطابع الرسمي على المبادئ والقواعد والإجراءات التي تحدّد نقطة التفاعل بين العائلة والمنشأة. ولا تكمن قيمته في التوسّع الإجرائي أو تكديس الطبقات البيروقراطية، بل في إرساء أساس متّسق وشفاف لاتخاذ القرار في ظلّ تزايد التعقيد المؤسسي وارتفاع تكلفة عدم الانسجام بين أفراد العائلة.

والدستور ليس بديلاً عن أدوات الملكية القانونية؛ فهو يُضفي الطابع الرسمي على الرغبة في تفعيل الحوكمة والالتزامات السلوكية، في حين تتولّى اتفاقيات المساهمين والوثائق القانونية ذات الصلة تأمين حقوق الملكية وتنظيم انتقال الأسهم. وفي المنشآت التي تطبق الحوكمة بشكل جيد، يعمل الاثنان بالتوازي.

وفي جوهره، يستبدل الدستور الافتراضات الضمنية بالتزامات صريحة، لا سيّما في المجالات التي تصبح عرضة للخلل مع تطوّر العائلة والشركة: توقعات الملكية، واختيار القيادة، ومشاركة أفراد العائلة، وسلطة اتخاذ القرار، والتعاقب الوظيفي. وهو يُرسخ بُعدين مترابطين:

الغرض، والقيم، والتوجّه طويل الأمد، وأولويات الاستمرارية.	الهوية
المتنديات، وسياسات المشاركة، وتوقعات المساهمين، ومسارات فضّ النزاعات.	آليات الحوكمة

وعندما يُصمّم الدستور بشكل سليم، فإنه يربط المبدأ بالممارسة، ويحوّل النية المشتركة إلى سلوك مُهيكل.



ب. سؤال المليون دولار...

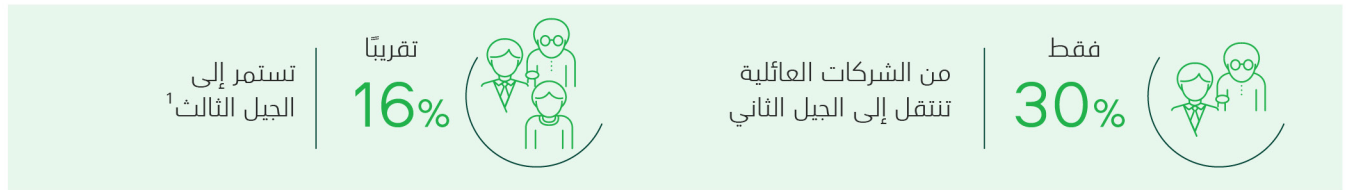
لماذا

تموت الدساتير العائلية... بعد يوم واحد فقط من توقيعها؟

قد تتبني العائلات موائيق وتُنشئ مجالس، ومع ذلك تستمر في مواجهة نزاعات متكررة. لماذا؟ لأن الهياكل التي تفتقر إلى الانضباط في التطبيق، والتنفيذ في ظل إطار من المصادقية، والروتين التشغيلي القابل للتكرار، لا تُشكل السلوك الذي ينبغي اتباعه.

ولا تخلق الدساتير العائلية قيمةً إلا حين تُعاقَل كمنظومة تشغيل متكاملة، لا كمبادرة تُنفذ لمرة واحدة. فهي لا تحيا بالإنفاذ وحده، بل يجب أن تحيا من خلال الفهم المشترك؛ إذ تعتمد استدامة الحوكمة في الأنظمة العائلية بدرجة أقل على المراقبة، وبدرجة أكبر على السرد والتكرار والحضور المستمر للأهمية.

ويتضح الفارق بين الحوكمة المُصاغة رسميًا والحوكمة المُفَعَّلة عمليًا بشكل خاص في تخطيط التعاقب:



وتبقى مخاطر التعاقب وانتقال السلطة من أبرز نقاط الضعف المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية.

“هذه هي فجوة التطبيق:

فالدستور موجود كوثيقة، لكنه لا يعمل كمنظومة تشغيل

وبعد أن حظينا بامتياز دعم العديد من كبرى الشركات العائلية المصرية في صياغة دساتيرها، برز طلب متكرر: أن تعكس الصياغة روح التوجيه والاحتواء بدلًا من الإنفاذ أو المراقبة. ويعكس ذلك حقيقة مهمة، مفادها أن الحوكمة يجب أن تُعَمَّم داخليًا كي تستمر.

ويطلب الأمر مراجعةً وتعديلًا دوريين مع تطوّر العائلة والشركة ودخول الأجيال الجديدة إلى الشركة. كما يتطلب روتينًا مُترسِّخًا يُفَعِّل الإطار: منتديات منتظمة، وقرارات موثقة، وتواصلًا شفافًا، ومساءلة واضحة عن التنفيذ. وبدون هذه الآليات، قد يبقى الدستور جيّد الصياغة، لكنه غير فعّال تشغيليًا.

ويجب أن يكون دستور العائلة ذا معنى للأجيال القادمة، بحيث يُقدِّم قيمةً شخصية ومهنية واضحة. كما يجب أن تطلّ المنتديات العائلية جاذبة بما يكفي كي يُعْتَنَق الالتزام بها كجزء من الهوية، لا كفرض والالتزام.

¹ Unveiling the determining factors of family business longevity: Evidence from Kosovo – Science Direct

مخاطر التطبيق

لماذا تفقد الدساتير فعاليتها، وكيف تُستعاد قدرتها التنفيذية...

أبرز الأخطاء الشائعة في دساتير العائلة

أكثر أنماط الفشل شيوعًا هي أنماط هيكلية بطبيعتها.

يفترض الدستور انضباطًا سلوكيًا مستدامًا، وممارسةً متنسقة لاتخاذ القرار، ومساءلة ذات مصداقية؛ وهي شروط يصعب بطبيعتها الحفاظ عليها في الأنظمة العائلية التي تتشكّل بفعل السلطة الموروثة، والديناميكيات العاطفية، وهياكل الملكية المتغيرة. وقد أثبتت تجربتنا أن معظم العائلات غالبًا ما تفترض أنها متوافقة بشأن مستقبل الشركة. غير أن ما يبدو توافقًا قد يتضح في الواقع أنه صمت.

ولا يعني الصمت بالضرورة الخوف؛ فقد يعكس الاحترام أو التواضع أو التحفظ الثقافي، وهو ما يجعله أشدّ خطورة؛ لأنه عندما يشتدّ الضغط، ينفجر الصمت في نهاية المطاف.

١. التبنّي الرسمي دون ملكية مؤسسية

المساءلة

بمجرد صياغة الدستور والاحتفاء به، غالبًا ما تفخر العائلات بما تراه خطوة حاسمة نحو صون الإرث. لكن ماذا يحدث بعد ذلك؟ فبدون مساءلة واضحة، غالبًا ما يؤول التنفيذ إلى ربّ العائلة أو إلى تنفيذيين مثقلين بالأعباء. وما لم تُوكل المسؤولية إلى راعٍ أسري ملتزم، يسهل الوصول إليه ويتمتع بالمصداقية، يفقد الدستور زخمه تدريجيًا.

الانسجام

عندما تُصاغ الوثيقة من قبل مجموعة ضيقة، سواء كان مؤسسًا أو فرعًا مسيطرًا أو عددًا محدودًا من أفراد العائلة العاملين، فقد تُعتمد رسميًا دون أن تُقبل فعليًا كإطار حوكمة مشترك.

والأرضية المشتركة هي نقطة الانطلاق الحقيقية. وبدونها، تعود القرارات إلى القنوات غير الرسمية، ويُرسخ الامتثال الانتقائي فكرة أن الحوكمة أمر اختياري.

٢. التمحور حول المؤسس

اتخاذ القرار وتأخر انتقال السلطة

إذا استمرّ القادة المسيطرون في اتخاذ القرارات خارج قنوات الحوكمة المتفق عليها، يبقى الدستور تصريحاً لا تنفيذياً. وينشأ عندئذٍ نظامٌ مزدوج: توجد قواعد رسمية، لكن السلطة غير الرسمية هي من تحدّد النتائج.

■ تضعف قابلية التنبؤ، وتتآكل مصداقية التعاقب.

٣. الاستحقاق في مقابل النظام

غموض دور الجيل القادم وترسيخ الشعور بالاستحقاق

حيث لا تُحدّد قواعد الأهلية والتوظيف والتدرّج الوظيفي بشكل عملي، تملأ الافتراضات غير الرسمية الفراغ، كالأقدمية، وترتيب الميلاد، ونفوذ الفرع. وتشتدّ النزاعات المتكررة حول الإنصاف، لا سيّما بين الأشقاء وأبناء العمومة، وتصبح الشرعية موضع تنازع بدلاً من أن تكون مُهيمنة.

■ في غياب النظام، يحلّ الاستحقاق محلّه بهدوء.

٤. غياب البنية التحتية للحوكمة والوتيرة التشغيلية

لا يمكن للدستور أن يعمل دون بنية تحتية للحوكمة. وحيث تغيب المؤسسات، والإيقاع المنتظم، والانضباط الموثق، يفترق الإطار إلى آلية للتنفيذ، ويؤول اتخاذ القرار إلى التفاوض العشوائي، خاصة في حالات الخلاف.

٥. عدم التوافق الثقافي

إخفاق في تصميم الحوكمة

عندما تُصاغ الدساتير العائلية بلغة غريبة عن ثقافة العائلة وقيمتها وشخصيتها، فإنها تخاطر بأن يُنظر إليها على أنها:

“مجرد مجموعة أخرى من القواعد يفرضها كبار أفراد العائلة”

ويكتسب الدستور حياته الحقيقية عندما يعكس صوت العائلة الأصيل: الكلمات التي يستخدمونها بشكل طبيعي، والتقاليد التي يتمسكون بها، والقيم التي يعيشون بها، وفلسفات الحياة التي تشكّلهم.



آليات التنفيذ: توصيات عملية

يتطلب استمرار التنفيذ تعزيزًا هيكليًا:

من القول إلى الفعل

ضمان مشاركة مُهيكلَة وتصديق رسمي عبر الفروع والأجيال: لضمان الانسجام والشرعية عبر الفروع والأجيال.

تدوين واضح لحقوق اتخاذ القرار: بين الملاك، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمنتديات العائلية، بما في ذلك جدول محدد للمسائل المحفوظة.

اشتراط الاستناد إلى بنود محددة: عند اتخاذ القرارات الجوهرية، مع الاحتفاظ بسجل رسمي للقرارات لضمان الاتساق ووضوح السوابق.

إضفاء الطابع الرسمي على معايير توظيف أفراد العائلة والقيادة: من خلال معايير موضوعية، وتوقعات أداء واضحة، وعمليات مُهيكلَة للتأهب والتعاقب الوظيفي.

وضع خطة تعاقب محددة زمنيًا: بمخرجات واضحة، ومسألة إشرافية، وحدود جلية لما بعد تسليم القيادة.

تحديد إجراءات مُهيكلَة لاتخاذ القرار: عند الخلاف، بما يشمل مسارات للتصعيد وحلول موثقة.

تبني الدستور وتفعيله في الحياة

إسناد الوصاية إلى هيئة حوكمة دائمة: تتولى كافة الجوانب اللوجستية وتفعيل المنتديات العائلية، وتفسير نتائج الاجتماعات العائلية، ومراقبة الامتثال، وتصعيد أي مخالفات.

إسناد الوصاية إلى جميع اللجان العائلية: (كلجنة التعليم، ولجنة عضوية مجلس الإدارة، ولجنة الأعمال الخيرية، وغيرها)، مع توثيق موافقاتها، والتأكد من مشاركة قراراتها مع بقية أفراد العائلة وتنفيذها فعليًا.

التأكد من أن من يتولون أدوار الحوكمة العائلية المختلفة: (كأعضاء اللجان، وأمناء الحوكمة، وغيرهم) مؤمنون حقًا بالدستور، ولديهم الوقت الكافي لأداء أدوارهم بفعالية.

وأخيرًا وليس آخراً... اجعل الاجتماعات والمنتديات العائلية جذابة وذات معنى وممتعة: لتشجيع المشاركة المستمرة والحفاظ على الزخم بمرور الوقت.



تساعد هذه الآليات على تحويل نية تفعيل الحوكمة إلى ممارسة قابلة للتكرار.



٣.

دروس من الممارسة العملية لماذا

تفشّل بعض الدساتير بينما تصمد أخرى؟

في مجموعة الزامل، نبع النجاح من دمج دستور العائلة مباشرة في الآليات التشغيلية، بدلاً من التعامل معه كبيان رمزي. فقد استند التعاقد الوظيفي وتوظيف أفراد العائلة إلى مبادئ الجدارة وعدم الاستحقاق التلقائي، مدعومة بتقييم مُهيكل للمواهب، ومسارات لتطوير القيادات، وتفويضات رسمية للجان. وعززت هيئات الحوكمة هذه المعايير من خلال عمليات تقييم قابلة للتكرار، بما يضمن أن يكون التدرج الوظيفي مدفوعاً بالكفاءة والأداء.



ونجح التنفيذ لأن مبادئ الدستور دُمجت في السياسات، ومسارات إعداد القيادات، ومنتديات اتخاذ القرار، ما حوّل الوثيقة إلى إطار حوكمة فاعل.

وبالمثل، تُبرز حالة وثقتها مؤسسة التمويل الدولية بشأن مجموعة Nuqul Group عوامل جوهرية للمأسسة: خطط عمل محددة سلفاً ومُضمّنة ضمن بنود الدستور، وترجمة موادّه إلى أدوات مؤسسية مُلزمة، ومواءمتها مع النظام الأساسي للشركة القابضة. وارتبطت قواعد الحوكمة المتعلقة بأهلية عضوية مجلس الإدارة، ومعايير القيادة، وهياكل الملكية، ومعايير التوظيف، ارتباطاً مباشراً بالبنية القانونية للمجموعة.



NUQUL GROUP
GROWING TOGETHER
SINCE 1952

واستمر التنفيذ لأن الدستور تم تدوينه في وثائق وسياسات مؤسسية قابلة للإنفاذ، بما يضمن أن تُشكّل النية لتفعيل الحوكمة القرارات المُلزمة عبر الشركات التابعة باستمرار.

في كلتا الحالتين، صمد الدستور لأنه أُدمج في الأنظمة - لا لأنه حُفظ كإعلان



من الإعلان إلى الانضباط

حيث تُثبت الدساتير قيمتها الحقيقية

يُقدّم دستور العائلة أعظم قيمته في ظل ظروف الضغط: أثناء انتقال القيادة، أو خلافات المساهمين، أو النقاشات حول السيولة، أو نقاط التحول الاستراتيجي. وهذه بالتحديد هي اللحظات التي يُختبر فيها الانضباط تجاه الحوكمة، وتتكشّف فيها أوجه القصور في التنفيذ. والنمط المتكرر عبر المنشآت العائلية ليس قصورًا في النية، بل فجوة في التنفيذ.

وتضعف فعالية الدساتير حين يُنظر إليها كوثائق يُصادق عليها، بدلًا من أنظمة حوكمة يجب مأسستها وتشغيلها ومعايرتها دوريًا.

في غياب هذه البنية التحتية، يصبح الدستور أمرًا اختياريًا.

“وحيثما تتوافر، يصبح الدستور المرجع المُعتمد لاتخاذ القرارات المصيرية”

المساهمون في إعداد المقال

مها معلوف

شريك أول
الشريك التنفيذي - مصر
رئيس وحدة الحوكمة المؤسسية
وحكومة الشركات العائلية
بشركة لوجيك للاستشارات

تم تحرير هذا المقال بواسطة
فرح بدوي، محرر أول
بشركة لوجيك للاستشارات

القاهرة

+20 127 350 5023
سوديك ويست، مبنى 1، منطقة 4 ب
الجيزة، مصر

الرياض

+966 53 662 0650
3888 اتس بن مالك، الملقا
الرياض، المملكة العربية السعودية

جدة

+966 53 661 8642
1004 مبنى جميل سكوير، شارع التحلية
جدة، المملكة العربية السعودية

دبي

+971 52 499 2567
الخليج التجاري - برج بارك لين - مكتب 1102
دبي، الإمارات العربية المتحدة

البحرين

مبنى بالاس منطقة السيف، مكتب 9001
المنامة، البحرين



اطّلع على رؤى و مقالات خبراء لوجيك

www.logic-consulting.com