



የዓለም አቀፍ
ፋይናንስ ኮርፖሬሽን
የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር
የእጅ መጽሐፍ



የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን
የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ



የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ትርጉራሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር መመሪያ

ሦስተኛው እትም በአልባኒያኛ፣ በአረብኛ፣ በአዙሪኛ፣ በቻይንኛ፣ በእንግሊዝኛ፣ በፈረንሳይኛ፣ በጆርጂያኛ፣ በመቄዶንያኛ፣ በሞንጎልኛ፣ በሞንቴኔግሪኛ፣ በፖርቱጋልኛ፣ በራሻያኛ፣ በሰርቢያኛ፣ በስፓኒሽኛ፣ በኡርዱኛ እና በቪትናምኛ ይገኛል።

የቅጂ መብት © 2018 ዓለም አቀፍ የፋይናንስ ትርጉራሽን

2121 ፕረንሲፕል ስትሪት ንባና ነው፣ ዋሽንግተን ዲ.ሲ. 20433

የናይትድ ስቴትስ

የዓለም ባንክ ቡድን አባል

የኃላፊነት ማስተባበያ

የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን (IFC) የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ የተዘጋጀው የድርጅቱ አባል በሆነችው ሠራተኛ ነው። በዚህ ውስጥ የተካተቱት የፍርድ አሰጣጥ እና ውሳኔዎች የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን፣ የዲሬክተሮች ቦርድ ወይም የዓለም ባንክ ወይም የስራ አስፈጻሚዎቹ ወይም የሚወክሏቸው ሀገሮች አስተያየትን አይወክልም። በዚህ የእጅ መጽሐፍ ውስጥ የተካተቱት መረጃዎች ለአጠቃላይ መመሪያነት እንዲያገለግሉ ተቀምጠዋል፤ ሆኖም የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን እና የዓለም ባንክ ለመረጃዎቹ ትክክለኛነት ዋስትና አይሰጡም፤ እንዲሁም ጥቅም ላይ ከመዋሉ ጋር በተያያዘ ለሚደርሱ ውጤቶች ምንም ዓይነት ተጠያቂነትን አይወስዱም።

የዚህ ሥራ ይዘት በቅጂ መብት የተጠበቀ ነው። ማባዛት እና / ወይም በክፈል ወይም በሙሉ ማስራጨት የሚመለከተውን ህግ መጣስ ሊሆን ይችላል። የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የዚህን ህትመት ስርዓት ያበረታታል፤ ይህም ለተጠቃሚው ግላዊ ጥቅም ነገር ግን ለሽያጭ፣ በድጋሚ ለማከፋፈል፣ ወይም ከዚህ የተወጣጡ ስራዎችን ለመጠቀም አስከፊ ጥረት የተጠቃሚ ፍቃድ ይሰጣል። ማንኛውንም የዚህ ስራ ለመገልበጥ ወይም ለመጠቀም የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን ግልጽ የጽሑፍ ፍቃድ ያስፈልገዋል።

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

መቅደም

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር መመሪያ ዓላማ የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን ኢንቨስትመንት እና የምክር አገልግሎት ሰራተኞች ከቤተሰብ ድርጅት ደንበኞቻቸው በሚሰጡት አገልግሎት መሠረታዊ የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር ጉዳዮችን ለመለየትና ለማወቅ እንዲረዳቸው ነው። ይህ መመሪያ የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደርን ለማጠናከር ለሚፈልጉ የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን ደንበኞች መመሪያ መሳሪያ ሆኖ ሊያገለግል ይችላል። ይህ መመሪያ የቤተሰብ ኩባንያዎችን አሠራር ለመገምገም የሚያስችልና በዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን ውስጥ በአሁኑ ጊዜ ጥቅም ላይ የዋለትን የግብይት ሥርዓት ዘዴዎችን ይደግፋል።

ይህ የእጅ መጽሐፍ በቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር ውስጥ እንደ ሁለገብ ማጣቀሻ ስራ ታስቦ አልተዘጋጀም። እንዲሁም በግለሰብ የቤተሰብ ድርጅት አማካሪዎች እና ሕጋዊ እና የሂሳብ ባለሙያዎች ሊሰጡ የሚችሉ የግለሰብ ምክር ምትክ እንዲሆንም አይደለም። ይልቁንም በጣም አስፈላጊ ለሆኑ የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር አካላት ለሚገጥሟቸው አሻሚ ጥያቄዎች ጥምር እና ተጨባጭ መግለጫ ለመስጠት ያቀረብነው ነው። በዚህ መመሪያ ውስጥ ለተካተቱ ርዕሶች ተጨማሪ ዝርዝሮችን በተመለከተ በዚህ የእጅ መጽሐፍ የግርጌ ማስታወሻዎች እና መጨረሻ ላይ ባለው የታተመ ሰፊ ማጣቀሻ ውስጥ ማግኘት ይቻላል።

ይህ የእጅ መጽሐፍ የተዘጋጀው በሰንዓ አቡዛይድ በዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የኮርፖሬት አስተዳደር ኤፌሰር ነው። በመሆኑም በእጅ መጽሐፉ ይዘት ላይ ማንኛውም ጥያቄ ወይም አስተያየት ሊሰጣቸው የሚገባው፡-

ለሰንዓ አቡዛይድ (Sanaa Abouzaid)፣
የኮርፖሬት አስተዳደር ክፍል፣
የአካባቢ ጥበቃ፣ ማህበራዊና አስተዳደር ክፍል
የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን (IFC)
2121 ፔንስልቬኒያ ኦቪኔ፣ አሜን
Washington, DC 20433 አሜሪካ
ስልክ ቁጥር: 202-458-1614
ኢሜይል: sabouzaid@ifc.org

ምስጋና

ጸሐፊዋ የዚህን የእጅ መጽሐፍ የማርቀቅ ሂደት ላይ ለተሳተፉ ግለሰቦች በሙሉ ያላትን አድናቆት ለመግለጽ ትፈልጋለች።

ለዚህ የእጅ መጽሐፍ አስተዋጽኦ ካበረከቱ ሰዎች መካከል ፣ ፈርስት ፍራይት ኩባንያ (ፋሲያ)፣ አይማን ኤልታራቢቪ፣ የጆርጅ ዋሽንግተን ዩኒቨርሲቲ (ዩናይትድ ስቴትስ)፣ ሊዮ ጎልድሽሚድት፣ የዴግሩፍ ባንክ (ቤልጂየም)፣ ደሪን ሀርትዝለር፣ ዳቪት ካራፕቲያን፣ ሰባስቲያን ሞሊነስ እና ሲሲሊያ ራባሳ፣ የዓለም ዓቀፍ ገንዘብ ኮርፖሬሽን / የዓለም ባንክ፣ ኸርበርት ሰታይንበርግ፣ ሜሳ የኮርፖሬት አስተዳደር (ብራዚል)፣ እና ጆን ዋርድ፣ ኪሎግ የማኔጅመንት ት/ቤት (አሜሪካ)። በዚህ የእጅ መጽሐፍ ውስጥ ያለውን ይዘት ለማዳበር እና ለመገምገም እያንዳንዳቸው ጠቃሚ ምክሮች ለግሰዋል።

ፀሐፊው በተጨማሪም ጆ አካርን፣ ሳቢስ (ሊባኖስ)ን እና አለፈሬዶ ካራቫሃል ሲኒሰቴራ፣ የካራቫሃል ቡድን (ኮሎምቢያ) በመጽሐፉ ውስጥ የተጠቀሱትን የቤተሰብ አስተዳደር አሰራሮች ምሳሌዎችን ላካፈሉን ምስጋናዋን ታቀርባለች።

ሳንድራ ጌራ፣ የተሻለ አስተዳደር (ብራዚል)፣ ኪራል ኔጅኮቭ፣ ፋቢዮ ኢሳ ሳዳድ፣ ኤንሪክ ሲንቼ-አርሜስ፣ አንደርሰን ካፕቶ ሲልቫ፣ እና ሜድሃት ባሲሊ፣ የዓለም ዓቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን / የዓለም ባንክ፣ የትርጉሙን ሥራ በመከለስ ለረዱን ልዩ ምስጋናችን ይድረሳቸው።

በተጨማሪም የዲዛይን፣ የህትመት እና የስርጭት ሥራውን በበላይነት ለተከታተሉት ለጀጫል ካጉዋት እና ማያ ፖሎንቼክ፣ የዓለም ዓቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን ምስጋናችንን እናቀርባል።

በመጨረሻም ጸሐፊዋ የእጅ መጽሐፉን የእድገት ሂደት ለማመቻቸትና ለመገምገም ዋና ሚና ላላቸው ለ ማይክ ሉብራኖ፣ ካርቲካ ካፒታል (አሜሪካ) ልዩ ዕውቅና መስጠትን ትፈልጋለች።

ማውጫ

የኃላፊነት ማስተባበያ 2

መቅደም 3

ማውጫ 5

 1- የቤተሰብ ድርጅት ፍቺ እና ባህሪያት ጥንካሬ እና ድክመት 8

 2- በቤተሰብ ድርጅት ውስጥ ያሉ የእድገት ደረጃዎች 9

 2.1. ደረጃ 1: መስራች (ቾች) (ተቆጣጣሪ ባለቤት (ቶች)) 10

 2.2. ደረጃ 2: የወንድሞች/የእህቶች ኢጋርነት 10

 2.3. ደረጃ 3: የአገት/የአክሲዮን ልጅ ኮንፌዴሬሽን (የአገት/የአክሲዮን ልጅ ኮንሶርቲየም ወይም የቤተሰብ ስርወ መንግስት) 10

ክፍል አንድ 12

 የቤተሰብ አባል ሚናዎች _ በድርጅታቸው አስተዳደር ውስጥ 12

 1- ባለቤቶች (ባለአክሲዮኖች) 12

 2- ሥራ አስኪያጆች (ክፍተኛ አመራር) 12

 3- ዳይሬክተሮች (የዳይሬክተሮች ቦርድ) 13

 4- የቤተሰብ አባላት (ቤተሰብ እና ተቋማቱ) 13

ክፍል ሁለት 15

 የቤተሰብ አስተዳደር 15

 1- የቤተሰብ ህገ ደምብ 16

 1.1. የቤተሰብ አባላት የቅጥር ፖሊሲዎች 16

 1.2. የቤተሰብ አባል የአክሲዮን ፖሊሲዎች 20

 2- የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር ተቋማት 20

 2.1. የቤተሰብ ጉባዔ 21

 2.2. የቤተሰብ ምክር ቤት 21

 2.3. የቤተሰብ ጽሕፈት ቤት 23

 2.4. ሌሎች የቤተሰብ ተቋማት 23

ክፍል ሶስት 28

 የቤተሰብ ድርጅት የዳይሬክተሮች ቦርድ 28

 1- የአማካሪ ቦርድ 28

 1.1. የአማካሪ ቦርድ ትርጓሜ እና ሚና 28

 1.2. የአማካሪ ቦርድ ስብጥር 29

 1.3. የአማካሪ ቦርድ ጥቅሞች እና ጉዳዮች 30

 2- የዳይሬክተሮች ቦርድ 30

 2.1. የዳይሬክተሮች ቦርድ ሚና 30

 2.2. የዳይሬክተሮች ቦርድ አደረጃጀት 31

 2.3. የዳይሬክተሮች ተግባር 32

3- ገለልተኛ ዲሬክተሮች.....	32
3.1. የገለልተኛ ዲሬክተሮች አሰፈላጊነት.....	32
3.2. የገለልተኛ ዲሬክተር ትርጓሜ	34
ክፍል አራት	35
የቤተሰብ ድርጅት ክፍተኛ አመራር	35
1- የቤተሰብ አባል የሆኑ አስተዳደሮች ካልሆኑት ጋር ሲነፃፀሩ.....	35
2- የዋና ሥራ አስፈጻሚ እና የክፍተኛ አመራር ተተኪነት	37
2.1. መደበኛ የሆነ የክፍተኛ አመራር መተካካት ዕቅድ አሰፈላጊነት	37
2.2. መደበኛ የሆነ የዋና ስራ አስፈጻሚ የመተካካት ዕቅድ ደረጃዎች.....	38
ክፍል አምስት	40
የቤተሰብ ድርጅትን ለህዝብ ክፍት ማድረግ	40
1- ለምን ለህዝብ ክፍት ማድረግ? ለምን አይደረግም?.....	40
1.1. የቤተሰብ ድርጅትን ለህዝብ ክፍት የማድረግ ጥቅሞች	40
1.2. ለቤተሰብ ድርጅትን ለህዝብ የማድረግ ጉዳት	41
2- IPO ለማግኘት ዝግጁ መሆን.....	41
ማጠቃለያ	43
የማጣቀሻ መጻሕፍት	44

መግቢያ

የቤተሰብ ድርጅቶች በዓለም ላይ ረጅም ዘመን ያስቆጠሩና በስፋት ታዋቂ የሆኑ ድርጅቶች ናቸው። በብዙ አገሮች የቤተሰብ ድርጅቶች ከጠቅላላ ድርጅቶች ከ 70 በመቶ በላይ የሚወክሉ ሲሆኑ በተጨማሪም በኢኮኖሚ ዕድገትና በሥራ ኃይል ውስጥ ቁልፍ ሚና ይጫወታሉ። ለምሳሌ በስፔን ከጠቅላላ ድርጅቶች 75 በመቶ የሚሆኑት የቤተሰብ ንብረት ሲሆኑ በአማካይ ወደ 65 በመቶ ለሚሆነው ያልተጣራ አገራዊ ምርት(GNP) አስተዋጽኦ ያበረከታሉ።¹ በተመሳሳይም የቤተሰብ ንግዶች በላቲን አሜሪካ ከጠቅላላው ያልተጣራ አገራዊ ምርት(GNP) ውስጥ 60 በመቶ ድርሻ አላቸው።²

የቤተሰብ ድርጅቶች ከአነስተኛ እና መካከለኛ ኩባንያዎች የተወጣጡ፣ በበርካታ ኢንዱስትሪዎች እና ሀገራት ውስጥ የሚሰሩ ሰፊ ኩባንያዎች ናቸው። አንዳንዶቹ ታዋቂ ከሆኑት ቤተሰቦች መካከል በጣሊያን ሳልቫቶሬ ፌራጋም፣ ቤኔተን እና ፊያት ግሩፕ ፤ በፈረንሳይ ሎሪያል፣ ካርፎር ግሩፕ፣ ኤል.ቪ.ኤም.ኤች እና ሚሼሊን፤ በደቡብ ኮሪያ ሳምሰንግ፣ ሃይሁንዳይ ሞተር፣ እና ኤል.ጂ ግሩፕ ፤ በጀርመን ቢ.ኤም.ደብሊው እና ሲመንስ ፤ በጃፓን ኪኮማን እና ኢቶ-ዮካዶ፤ በመጨረሻም ፎርድ ሞተርስ ኩባንያ እና ዎል-ማርት ስቶርስ በዩናይትድ ስቴትስ ይጠቀሳሉ።

አብዛኛዎቹ የቤተሰብ ድርጅቶች በመስራቻቸው ባልተጠበቀ ደረጃ በጣም አጭር የህይወት ዘመን ያላቸው መሆናቸው እና 95 በመቶ የሚሆኑት የቤተሰብ ድርጅቶች እስከ ሶስተኛ የባለቤትነት ትውልድ አለመድረሳቸው እውነት ነው።³ ይህ ደግሞ በተደጋጋሚ የሚከሰተው ተተኪው ትውልድ እየጨመረ የሚመጣውን የድርጅቱን እና የበለጠ ሰፊ ያለ የቤተሰብን ፍላጎት ለማሟላት ዝግጁ ያለመሆን ነው። እንደዚህ ዓይነት የቤተሰብ ድርጅቶች ትክክለኛውን የአስተዳደር መዋቅር በማበጀትና በመተግበር እንዲሁም በዚህ ሂደት ውስጥ የተከታታይ ትውልዶችን የትምህርት ሂደት በአፋጣኝ በማስጀመር የመዳን እድላቸውን ሊያሻሽሉ ይችላሉ።

ይህ የእጅ መጽሐፍ የቤተሰብ ድርጅቶች በሚገጥማቸው ልዩ የኮርፖሬት አስተዳደር ተግዳሮቶች እና እነዚህን ተግዳሮቶች ለመቅረፍ እና የንግድ ሥራዎችን ቀጣይነት ለማረጋገጥ የሚያስችሉ አወቃቀሮችና አሰራሮች ላይ ያተኩራል። ይህ የእጅ መጽሐፍ በሁሉም ሀገራት ውስጥ ሊታዩ የሚችሉትን የቤተሰብ ድርጅቶች ባህሪያት ላይ በማተኮር ዓለም አቀፋዊ እይታ ይሰጣል። በዚህ የእጅ መጽሐፍ ውስጥ የተጠቆሙ የአስተዳደር መዋቅሮች በአንድ የተወሰነ ሀገር ከመተግበሩ በፊት በአገራዊ ፍላጎቶች እና በቤተሰብ ንግድ ደንቦች መሰረት መለወጥ አለባቸው።

¹ The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts
² The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts
³ The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

1- የቤተሰብ ድርጅት ፍቺ እና ባህሪያት ጥንካሬ እና ድክመት

ፍቺ: በዚህ መጽሐፍ አንድ የቤተሰብ ድርጅት የሚለው ትርጉም አብዛኛው የድምጽ አሰጣጥ ድርጅቱን ለቀጣዩ ትውልድ ለማስተላለፍ የሚፈልጉ መስራቾችን ጨምሮ የተቆጣጠረው ቤተሰብ ድምጽ ወሳኝ ሲሆን ነው። በዚህ የእጅ መጽሐፍ ውስጥ ያሉ ቃላቶች "የቤተሰብ የንግድ ድርጅት", "የቤተሰብ ድርጅት", "የቤተሰብ ኩባንያ", "የቤተሰብ ንብረት ባለቤት", "በንብረት የተያዘ ባለቤትነት" እና "የቤተሰብ ቁጥጥር ያለው ኩባንያ" በተለዋዋጭነት ያገለግላሉ።

ጥንካሬዎች: ብዙ ጥናቶች እንደሚያሳዩት በቤተሰብ የተያዙ ኩባንያዎች ከቤተሰቦቻቸው ውጭ ላሉ መሰሎቻቸው ከሽያጭ፣ ከትርፍ እና ከሌሎች የእድገት ደረጃዎች አንፃር የተሻሉ ናቸው።⁴

ለኒውስጊዩክ የቶምሰን የፋይናንስ ጥናት በአውሮፓ ከለንደን FTSE እስከ ማድሪድ IBEX ያሉ የቤተሰብ ኩባንያዎችን ከመሰሎቻቸው ጋር በስድስት ዋና ዋና ኢንዱስትሪ ላይ በማወዳደር በሁሉም ኢንዱስትሪ የቤተሰብ ኩባንያዎች የተሻለ የስራ አፈፃፀም ያላቸው መሆናቸውን አሳይቷል። የቶምሰን ፋይናንስ በእያንዳንዱ ሀገር ውስጥ ለቤተሰብ እና ለቤተሰብ ያልሆኑ ድርጅቶች ልዩ የሆነ ኢንዱስትሪን በመፍጠር እ.ኤ.አ. እስከ ዲሴምበር 2003 ድረስ ለ10 አመታት ያህል ከትትል አድርጓል። በጀርመን - የቤተሰብ ኢንዱስትሪ 206 በመቶ ያሻቀበ ሲሆን ቤተሰብ የሌላቸው የአክሲዮኖች ዋጋ ደግሞ በ47 በመቶ ጨምሮ ነበር። በፈረንሳይ - የቤተሰብ ኢንዱስትሪ 203 በመቶ ሲጨምር የመሰሎቻቸው እድገት ግን 76 በመቶ ብቻ ነበር። በስዊዘርላንድ፣ በስፔን፣ በብሪቲሽ እና በጣሊያን ያሉ የቤተሰብ ድርጅቶችም ከመሰሎቻቸው የተሻለ አፈፃፀም ነበራቸው።⁵

ይህ ከፍተኛ አፈፃፀም የቤተሰብ ድርጅቶች ከመሰሎቻቸው ጋር ሲወዳደሩ በተፈጥሮ ያላቸው የጠንካራ ጎኖቻቸው ውጤት ነው። ከእነዚህ ውስጥ ጥቂቶቹ የሚከተሉትን ያካትታሉ።⁶

- **ቁርጠኝነት:** ቤተሰቡ እንደ ድርጅት ባለቤትነት ለድርጅቱ እድገት፣ ብልጽግና እና ወደ ቀጣዩ ትውልድ መተላለፍ ከፍተኛ የሆነ ትጋት ያሳያል። በዚህም ምክንያት ብዙ የቤተሰብ አባላት ከኩባንያው ጋር ይለያሉ፣ አብዛኛውንም ጊዜ ጠንክሮ ለመሥራት እና የድርጅቱን የረጅም ጊዜ እድገት በማሰብ የሚያገኙትን የትርፍ ድርሻ መልሰው ለድርጅቱ መዋዕል ንዋይ ለማዋል ፈቃደኛ ይሆናሉ። ከዚህ ጋር በተያያዘ የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት ደንበኞቹ ጋር በሚኖረው ግንኙነት በኩባንያው ውስጥ ወሳኝ የሆኑ የባለ አክሲዮኖች ስብስብ እንዲኖር በከፍተኛ ሁኔታ ይደግፋል።
- **የዕውቀት ቀጣይነት:** በሥራ ውስጥ ያሉ ቤተሰቦች ያሰባሰቡትን እውቀት፣ ልምድ፣ እና ክህሎት ለቀጣዩ ትውልድ ለማስተላለፍ ቅድሚያ ይሰጣሉ። ብዙ የቤተሰብ አባላት ከልጅነታቸው ጀምሮ በቤተሰብ ሥራ ራሳቸውን ይከታሉ። ይህ ደግሞ የእነሱን ቁርጠኝነት ደረጃ ከፍ ያደርገዋል እናም የቤተሰቦቻቸውን ድርጅት ለማስተዳደር አስፈላጊ መሳሪያዎችን ያቀዳጃቸዋል።
- **አስተማማኝነት እና ኩራት:** የቤተሰብ ድርጅቶች ስማቸው እና ክብራቸው ከምርታቸው እና / ወይም ከአገልግሎታቸው ጋር የተያያዙ ስለሚሆኑ የውጤታቸውን ጥራት ለመጨመር እና ከባልደረባዎቻቸው (ደንበኞቻቸው፣ አቅራቢዎቻቸው፣ ሰራተኞቻቸው፣ ማህበረሰቡ፣ ወዘተ) ጋር ጥሩ ግንኙነት ይዘው ለመቆየት ይጥራሉ።

⁴ Denis Leach and John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", *Economic Journal*, 1991
⁵ Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek
⁶ Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000); John Ward, "The Family Business Advantage: Unconventional Strategy", *Families in Business*, 2002.

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

ድክመቶች ምናልባትም ብዙውን ጊዜ የተለመዱት የቤተሰብ ድርጅቶች ባህሪያት ብዙዎቹ በረጅም ጊዜ ውስጥ ዘላቂነት የሌላቸው መሆኑ ነው። በእርግጥ 2/3 ኛ ወይም 3/4 ኛ የሚሆኑት የቤተሰብ ድርጅቶች ወይ ይወድቃሉ ወይ ደግሞ በመስራቻቸው ይሸጣሉ። ከ 5 እስከ 15 በመቶ ብቻ የሚሆኑት የመስራቻቸው የዘር ሃረግ በሆኑ በሦስተኛው ትውልድ እጅ ይቀጥላሉ።⁷

ይህ በቤተሰብ ድርጅቶች መካከል ያለው ከፍተኛ ውድቀት በበርካታ ምክንያቶች ይስተዋላል። ከእነዚህ ምክንያቶች መካከል አንዳንዶቹ አንደኛውም ሌሎች ስራዎች ውድቀት ጋር በተያያዙ እንደ ደካማ አመራር፣ ወጪን ለመሸፈን በቂ ገንዘብ አለመኖር፣ ወጪዎችን አለመቆጣጠር፣ ኢንዱስትሪ እና ሌሎች ትላልቅ ሁኔታዎች ናቸው። ይህን እንጂ የቤተሰብ ድርጅቶች በተለይም ተፈጥሮአቸውን የሚመለከቱ አንዳንድ ድክመቶችን ያሳያሉ። ከእነዚህ ድክመቶች ውስጥ አንዳንዶቹ የሚከተሉት ናቸው።

- *ውስብስብነት*፡ ብዙውን ጊዜ የቤተሰብ ድርጅቶች በአስተዳደር ረገድ ከመሰላቸው ይልቅ በተጨማሪ በሚመጡባቸው አዳዲስ፣ ተለዋዋጭ የቤተሰብ ተለዋዋጭ ነገሮች የተነሳ ውስብስብ ይሆናሉ። የቤተሰቡን ስሜቶች እና ጉዳዮች ወደ ድርጅቱ ስራ መጨመር እነዚህ ድርጅቶች የሚቸገሩባቸውን ውስብስብ ጉዳዮች ያጠናክራሉ። ከሌሎች የስራ ዓይነቶች በተቃራኒ የቤተሰብ አባላት በድርጅታቸው ውስጥ የተለያዩ ሚናዎች መኖር አንዳንዴ በቤተሰብ አባሎች መሀከል ያልተጣጣመ ማትጊያዎች እንዲኖር ሊያደርግ ይችላል። ይህ ነጥብ በዚህ የእጅ መጽሐፍ በክፍል አንድ ውስጥ በዝርዝር ይብራራል።
- *መደበኛ አለመሆን*፡ አብዛኞቹ ቤተሰቦች የራሳቸውን ድርጅት (ቢያንስ በመጀመሪያውና በሁለተኛው ትውልዶች) ስለሚመሩ ግልፅ የሆነ የንግግር ልምዶችን እና ሂደቶችን ለማቀናጀት ብዙም ፍላጎት የላቸውም። ቤተሰቡ እና ድርጅቱ እየጨመረ በሄደ ቁጥር ይህ ሁኔታ የድርጅት ሥራውን ቀጣይነት የሚያስጉ የብቃት ማነስ እና ያልተጠበቁ የውስጥ ግጭቶች እንዲፈጠሩ ሊያደርግ ይችላል።
- *የስነሰርዓት/የዲሲፕሊን እጦት*፡ ብዙ የቤተሰብ ድርጅቶች ቁልፍ ሚና ለሚጫወቱ የስትራቴጂ ቦታዎች ማለትም የዋና አስፈጻሚ እና ሌሎች ቁልፍ የአመራር መደቦችን የመተካካት ዕቅድ፣ በድርጅቱ ውስጥ የቤተሰብ አባል ቅጥር፣ ከህሎት ያላቸውን የውጭ አስተዳደሮች ለመሳተፍ ለማቆየት፣ ለመሳሰሉት በቂ ትኩረት አይሰጡም። እነዚህን አስፈላጊ ስትራቴጂያዊ ውሳኔዎች ማዘግየት ወይም ችል ማለት በማንኛውም የቤተሰብ ድርጅት ሥራ ውስጥ የስራ ውድቀት ሊያስከትል ይችላል።

2- በቤተሰብ ድርጅት ውስጥ ያሉ የእድገት ደረጃዎች

የቤተሰብ ድርጅቶች በህልውና ጊዜያቸው የሚያልፉበትን የተለያዩ ደረጃዎች ለመግለጽ እና ለመተንተን በርካታ ሞዴሎች ተዘጋጅተዋል። በዚህ የእጅ መጽሐፍ ውስጥ የቤተሰብ ድርጅት የስራ ዑደትን የሚያጠቃልሉ መሰረታዊ የሦስት ደረጃ ሞዴሎችን እንጠቀማለን። (1) የመስራች(ች) ደረጃ፣ (2) የወንድማማቾች የአህትማማች አጋርነት ደረጃ፣ (3) የአጎት/የአክሲዮን ልጆች ኮንፌዴሬሽን ደረጃ።⁸ ምንም እንኳን ይህ ሞዴል ሶስት መሰረታዊ የዝግመተ ለውጥን ደረጃዎች በጥልቀት ለመተንተን የሚያስችል ቢሆንም ሁሉም በቤተሰብ ባለቤትነት የተያዙ ድርጅቶች በሶስቱም ደረጃዎች ውስጥ የሚያልፉ መሆን አለባቸው ማለት አይደለም። ለምሳሌ፡- አንዳንድ ኩባንያዎች በኪሳራ ወይም በሌላ ኩባንያ በመገዛት ምክንያት በእንጭጭነት ይጠፋሉ።

በአብዛኛዎቹ የቤተሰብ ድርጅቶች ውስጥ የባለቤትነት እና የአመራር ዝግመተ ለውጥ በሚከተሉት ደረጃዎች ውስጥ ያልፋል።

⁷ Fred Neubauer and Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).
⁸ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991); Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

2.1. ደረጃ 1: መስራች (ች) (ተቆጣጣሪ ባለቤት (ቶች))

ይህ የቤተሰብ ድርጅት የመጀመሪያው የህልውና ደረጃ ነው። ድርጅቱ ሙሉ በሙሉ በመስራቹ (ች) ተይዞ ይተዳደራል። አብዛኛዎቹ መስራቾች ከጥቂት የውጭ አማካሪዎች እና / ወይም የንግድ ተባባሪዎች ምክርን ሊጠይቁ ይችላሉ ነገር ግን አብዛኛውን ቁልፍ ውሳኔዎችን የሚወስኑት በራሳቸው ነው። ይህ ደረጃ በተለምዶ መስራቾቹ ለድርጅታቸው ስኬታማነት እና በአንጻሩ ቀላል የሆነ የአስተዳደር መዋቅር በሚኖራቸው ቁርጠኝነት የሚለካ ነው። በአጠቃላይ ይህ ደረጃ ከሌሎቹ ሁለት ደረጃዎች አንጻር ሲወዳደር የተወሰኑ የኮርፖሬት አስተዳደር ጉዳዮችን ያካተተ ነው፤ ምክንያቱም ሁለቱም የባለቤትነትና የቁጥጥር ስራው በተመሳሳይ ሰው(ዎች) በመስራቹ(ች) እጅ ውስጥ በመሆናቸው ነው። ምናልባትም በመስራቹ(ች) ህይወት ውስጥ ሊታሰብበት ከሚገቡ ዋነኛ ነገሮች ውስጥ አንዱ የመተካካት ዕቅድ ነው። የቤተሰብ ድርጅት ወደ ቀጣዩ ደረጃ እንዲሸጋገር መሥራች (ች) ተተኪውን(ያቸውን) እና የኩባንያውን ቀጣይ መሪ (ዎች) ለማዘጋጀት ጥረት ማድረግ አለባቸው።

2.2. ደረጃ 2: የወንድሞች/የእህቶች አጋርነት

ይህ ደረጃ አመራር እና ባለቤትነት ለመስራች(ች) ልጆች የሚተላለፍበት ደረጃ ነው። በአሁኑ ጊዜ ተጨማሪ የቤተሰብ አባላት በድርጅቱ ውስጥ በተሳተፉ ቁጥር የአስተዳደር ጉዳዮች በፊት ድርጅቱ ከነበረበት የመጀመሪያ የህልውና ደረጃ አኳያ ሲታዩ የተወሰሱ ይሆናሉ። በወንድማማች / እህትማማች የአጋርነት ደረጃዎች የተለመዱ የጋራ ተግዳሮቶች፡- የወንድማማችን/የእህትማማችን ስምምነት ማቆየት፣ መደበኛ የሥራ ሂደቶችን እና አሰራሮችን ማመቻቸት፣ በቤተሰብ አባላት መካከል ውጤታማ የግንኙነት መስመሮችን መመስረት እና ቁልፍ ለሆኑ የአመራር መደቦች እቅድ መዘጋጀቱን ማረጋገጥ ናቸው።

2.3. ደረጃ 3: የአጎት/የአክሲዎች ልጅ ኮንፌዴሬሽን (የአጎት/የአክሲዎች ልጅ ኮንሶርቲየም ወይም የቤተሰብ ስርወ መንግስት)

በዚህ ደረጃ ተጨማሪ የቤተሰብ አባላት የወንድም/የእህት ልጆችን፣ የአጎት/የአክሲዎች ልጆችን እና የአማቶች ልጆችን ጨምሮ በቀጥታም ሆነ በተዘዋዋሪ በድርጅቱ ስራ ውስጥ በገቡ መጠን የድርጅቱ አስተዳደር የበለጠ ውስብስብ ይሆናል። አብዛኛዎቹ እነዚህ አባላት ከተለያዩ ትውልዶች እና ከተለያዩ የቤተሰብ ቅርንጫፎች የመጡ እስከሆነ ድረስ ኩባንያው እንዴት መሄድ እንዳለበት እና አጠቃላይ ስትራቴጂው እንዴት መዘጋጀት እንዳለበት የተለያዩ ሃሳቦች ሊኖራቸው ይችላል። በተጨማሪም ቀደም ብሎ በወንድማማችና በእህትማማች መካከል የተከሰቱ አለመግባባቶች ወደ የአጎት እና አክሲዎች ልጆች ሊሸጋገሩ ይችላሉ። በውጤቱም ይህ ደረጃ ብዙዎቹን የቤተሰብ አስተዳደር ጉዳዮች ያካትታል። በዚህ ደረጃ የቤተሰብ ድርጅቶች የሚያጋጥሟቸው በጣም የተለመዱ አንዳንድ ጉዳዮች፡- የቤተሰብ አባል ቅጥር፣ የቤተሰብ የአክሲዮን መብቶች፣ የአክሲዮን ቀሪ ገንዘብ፣ የትርፍ ክፍፍል ፖሊሲ፣ በድርጅቱ ውስጥ የቤተሰብ አባል ሚና፣ የቤተሰብ ግጭት አፈታት፣ እና የቤተሰብ ራዕይ እና ተልዕኮን ያካትታሉ።

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

የሚከተለው ሠንጠረዥ በቤተሰብ ድርጅቶች የእድገት ዑደት ወቅት የሚገጥሟቸውን ቁልፍ የቤተሰብ አስተዳደር ጉዳዮችን ያጠቃልላል።⁹

የባለቤትነት ደረጃ	ባለአክሲዮኖች የሚገጥሟቸው ዋና ጥያቄዎች
ደረጃ 1: መሰራች (ቸች)	<ul style="list-style-type: none"> የአመራር ሽግግር ተተኪነት የንብረት ዕቅድ
ደረጃ 2: የመንደግማች /የእህትማማች አጋርነት	<ul style="list-style-type: none"> የቡድን ሥራ እና ስምምነትን መጠበቅ የቤተሰብን ባለቤትነት ማቆየት መተካካት
ደረጃ 3: የአጎት/የአክሲት ልጆች ኮንፌዴሬሽን	<ul style="list-style-type: none"> የኮርፖሬት ካፒታል ምደባ፣ ትርፍ፣ ዕዳ፣ እና የትርፍ ደረጃ የባለአክሲዮን ቀሪ ገንዘብ የቤተሰብ ግጭት አፈታት የቤተሰብ ተሳትፎ እና ሚና የቤተሰብ ራዕይ እና ተልዕኮ ቤተሰቡ ከድርጅቱ ጋር ያለው ግንኙነት

እያንዳንዱ ደረጃ የተለያዩ ተግዳሮቶችንና ጉዳዮችን ያሳያል። ቢሆንም በአግባቡ ከተቀናጀ የቤተሰብ ድርጅት ቀጣይነት እንደሚኖረው ሊያረጋግጥ ይችላል። አብዛኞቹ የቤተሰብ ንብረት የሆኑ ድርጅቶች ለመስራቻቸው ለሚያደርጉት ከፍተኛ ጥረት ምስጋና ይግባቸውና በጨቅላነታቸው ወቅት ውጤታማ ናቸው። በረጅም ጊዜ ግን ውጤታማ የግንኙነት መስመሮችን እና በድርጅቱ ውስጥ ያለን የማንኛውንም ሰው ሚና ጥርት ባለ መልኩ የያዘ ትክክለኛ የአስተዳደር መዋቅርና አሰራር ማዘጋጀት አስፈላጊ ይሆናል።

⁹ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

ክፍል አንድ

የቤተሰብ አባል ሚናዎች_ በድርጅታቸው አስተዳደር ውስጥ

በተለመደ ቤተሰባዊ ባልሆነ ድርጅት ውስጥ ማንኛውም ተዋንያን ተቀጣሪ፣ ስራ አስኪያጅ፣ ባለቤት፣ ዳይሬክተር፣ ወይም እነዚህን አንዳንድ ጥምር ሚናዎች የያዘ ግለሰብ ሊሆን ይችላል። ይሁን እንጂ የቤተሰብ ንብረት በሆነ ድርጅት ውስጥ ነገሮች በጣም ውስብስብ በመሆናቸው አንድ ግለሰብ በርካታ ሚናዎችና ኃላፊነቶች ሊኖረው ይችላል። እነዚህ በርካታ ሚናዎች ብዙውን ጊዜ ደግሞ ከተለያዩ ማትጊያዎች ጋር ይዛመዳሉ፤ ይህም ቤተሰባዊ ካልሆኑ መሰል ድርጅቶች በተቃራኒ የቤተሰብ ድርጅቶች የሚጋፈጧቸውን ተግዳሮቶች ይጨምራል።¹⁰

1- ባለቤቶች (ባለአክሲዮኖች)

በቤተሰብ ድርጅት ውስጥ ያሉ ባለቤቶች አንዳንድ ጊዜ ወደ ግጭት የሚያመሩ ሃሳቦችን ሊያመጡ የሚችሉባቸው በርካታ ሚናዎችና ተነሳሽነት አላቸው። ለምሳሌ፣ ድርጅቱ ያለውን ትርፍ ከመከፋፈል ይልቅ እንደገና ለድርጅቱ ስራ መልሶ የማዋል ውሳኔ በድርጅቱ ውስጥ ባሉ ሌሎች የተለያዩ ባለ ድርሻዎች በተለየ መልኩ ሊታይ ይችላል። በቤተሰብ ድርጅት ውስጥ የሚሠራ ባለቤት ከካምፓኒው ደመወዝ እስከተቀበለ ድረስ እንደዚህ ዓይነት ውሳኔን ላይቃወም ይችላል። በሌላ በኩል ደግሞ በድርጅቱ ውስጥ የማይሰሩና የገቢ ምንጩ ከድርጅቱ በሚያገኘው የትርፍ ድርሻ ላይ የተመረኮዘ ከሆነ ሁኔታው የተለየ ይሆናል። በእርግጥ ይኼኛው ባለቤት ከፍተኛ የትርፍ ድርሻን በተደጋጋሚ የመቀበል ፍላጎት ይኖረዋል።

ብዙውን ጊዜ የቤተሰብ ድርጅት እያደገ ሲሄድና ባለቤቶቹም የተለያዩ ሚና እና ማበረታቻዎችን ሲይዙ ጉዳዮች ይበልጥ የተወሳሰቡ ይሆናሉ። በቤተሰብ ድርጅት ውስጥ ባለቤት የሚኖረው አንዳንድ ኃላፊነቶች፦

- ባለቤት ብቻ
- ባለቤት / ሥራ አስኪያጅ
- ባለቤት / የቤተሰብ አባል
- ባለቤት / የቤተሰብ አባል / ሥራ አስኪያጅ
- ባለቤት / ዳይሬክተር
- ባለቤት / የቤተሰብ አባል / ዳይሬክተር
- ባለቤት / የቤተሰብ አባል / ዳይሬክተር / ሥራ አስኪያጅ

2- ሥራ አስኪያጆች (ከፍተኛ አመራር)

በቤተሰብ ድርጅት ውስጥ ያሉ ሥራ አስኪያጆች እንደሚናቸው የተለየ ማነቃቂያዎች ይኖራቸዋል። እዚህ ላይ የተለመደው ችግር ለቤተሰብ እና ለቤተሰብ ያልሆኑ አስተዳዳሪዎች የሚደረግ ያልተገባ አያያዝ ነው። በበርካታ የቤተሰብ ድርጅቶች ውስጥ በከፊል ወይም በሙሉ ከፍተኛ የአመራር መደቦች ለቤተሰብ አባላት ብቻ ይቀመጣሉ። ይህ ደግሞ ምንም ያህል ቢሰሩ የኩባንያው ከፍተኛ አመራር ክፍል መሆን እንደማይችሉ የሚያውቁትን የቤተሰብ አባል ያልሆኑትን የስራ አስፈጻሚዎች ተነሳሽነት እና አፈፃፀም ላይ አሉታዊ ተጽዕኖ ሊያሳድር

¹⁰ Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የአጅ መጽሐፍ

ይችላል። በዚህ ምክንያት ብዙ የቤተሰብ ድርጅቶች ተሰጥዎ ያላቸውን የቤተሰብ አባል ያልሆኑ አመራሮች ለመሳብ እና ይዞ ለማቆየት በጣም ይቸገራሉ። የቤተሰብ ድርጅቶች ግልጽና ፍትሃዊ የቅጥር ፖሊሲን ማዘጋጀት (ለሁለቱም ለቤተሰብ እና ለቤተሰብ አባል ላልሆኑ ሰራተኞች) የኩባንያውን ዕድገት የሚፈልጉ፣ ተነሳሽነት እና ፍላጎት ያላቸውን የቤተሰብ አባል ያልሆኑ ምርጥ ሰራተኞቻቸውን ይዘው እንዲቀጥሉ ያግዛቸዋል። እንደነዚህ ያሉ ፖሊሲዎች ለቤተሰብ አባላት ለሆኑም ላልሆኑም ሰራተኞች ማበረታቻዎች ካፈፀማቸው ጋር የተያያዙ እንዲሆኑ ያደርግላቸዋል።

3- ዳይሬክተሮች (የዳይሬክተሮች ቦርድ)

ወደ ቦርድ አባልነት ስንመጣ አብዛኛዎቹ የቤተሰብ ድርጅቶች ይህንን መብት ለቤተሰብ አባላት እና ለጥቂት በጣም ታማኝ የቤተሰብ አባል ላልሆኑ ስራ አስኪያጆች ይሰጣሉ። ይህ ልምድ በቤተሰብ ድርጅት አጠቃላይ አቅጣጫ ላይ የቤተሰብን ቁጥጥር ለማቆየት ይጠቅማል። በእርግጥ ብዙዎቹ ውሳኔዎች የሚወሰዱት የቤተሰብ አባል በሆኑ ዳይሬክተሮች ነው። ቀደም ባሉ የትርፍ ክፍፍል ምሳሌዎች ዳይሬክተር እና ስራ አስኪያጅ የሆኑ ቤተሰቦች በተፈጥሮ የኩባንያውን የእድገት ኃይል ለማሳደግ ትርፍን በድጋሚ ለኩባንያው መዋዕል ንዋይ እንዲውል ያበረታታሉ። በተቃራኒው በድርጅቱ ውስጥ የማይሰሩ የቤተሰብ ዳይሬክተሮች ትርፍን እንደ የትርፍ ድርሻ ለቤተሰብ ባለአክሲዮኖች እንዲከፋፈል የሚል ውሳኔ ይሰጣሉ። እነዚህ የሚቃረኑ አመለካከቶች በቦርዱ ውስጥ ትልቅ ግጭት ይፈጥራሉ በዚህም የተነሳ የአሰራር ሂደትን ያውካሉ። እነዚህ ተቃራኒ አመለካከቶች በቦርዱ ውስጥ ወደ ዋናዎቹ ግጭቶች ሊያመሩ እና በአሰራር ላይ አሉታዊ ተጽዕኖ ሊያሳድሩ ይችላሉ።

4- የቤተሰብ አባላት (ቤተሰብ እና ተቋማቱ)

ቀደም ሲል እንደተገለጸው የቤተሰብ አባላት የተለያዩ የሥራ ሃላፊነቶች፣ መብቶች እና ክድርጅቱ የሚጠበቁ ሁኔታዎች ሊኖራቸው ይችላሉ። እነዚህ ያለው ሁኔታ አንዳንድ ጊዜ ወደ ግጭት እና የድርጅቱን ሥራ ቀጣይነት አደጋ ላይ ወደሚጥሉ ጉዳዮች ሊያመራ ይችላል። በቤተሰብ አባላት መካከል ግጭቶችን ሊያባብስ የሚችል አንደኛው ጉዳይ ስለ ኩባንያው እና ስለ እንቅስቃሴው መረጃ የማግኘት እድል ደረጃ ነው። ይህ ደግሞ በድርጅቱ ውስጥ የሚሰሩ አባላት እንደዚህ ዓይነት መረጃዎችን ጊዜውን ጠብቀው የማግኘት ዕድል ሲኖራቸው ነገር ግን ክድርጅቱ ውጭ ያሉ ሰዎች በተመሳሳይ መልኩ መረጃው ሊደርሳቸው ይችላል።" የቤተሰብ ድርጅቶች ሁሉም የቤተሰብ አባሎች ስለድርጅቱ ስራ፣ ስለታቀደው ስትራቴጂ፣ ተግዳሮቶች እና አጠቃላይ አቅጣጫ እንዲያውቁ የሚያስችል አስፈላጊ የግንኙነት መስመሮችን እና ተቋማትን ማቋቋም ይኖርባቸዋል።

¹¹ Fred Neubauer and Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

የኩባንያ አስተዳደር ትርጉም

“የኩባንያ አስተዳደር ድርጅቶችን ለመምራት እና ለመቆጣጠር የሚያስችሉ መዋቅሮችን እና ሂደቶችን ያመለክታል። የኩባንያ አስተዳደር በድርጅቱ ውስጥ በሚኖሩ የአመራር፣ የዳይሬክተሮች ቦርድ፣ የተቆጣጣሪ ባለ አክሲዮኖች፣ አነስተኛ ባለ አክሲዮኖች እና በሌሎች ባለድርሻ አካላት መካከል ያለውን ግንኙነት ይመለከታል። መልካም የኩባንያ አስተዳደር ለድርጅቶች የስራ አፈፃፀም መሻሻል እና ለውጭ ካፒታል መዳረሻን በመጨመር ለዘላቂ የኢኮኖሚ ዕድገት አስተዋጽኦ ያበረክታል።”¹²

ይህ ፍቺ በሶስት ቁልፍ ክፍሎች ላይ ያተኩራል፡-

- መመሪያው የኩባንያውን አጠቃላይ ስትራቴጂያዊ አቅጣጫ ከመዘርጋት ጋር የተያያዙ ውሳኔዎችን በሙሉ ይጠቀማል፤ ይህም እንደ (i) የረጅም ጊዜ ስትራቴጂያዊ ውሳኔዎች; (ii) ትላልቅ የኢንቨስትመንት ውሳኔዎች; (iii) ውህደቶች እና ግኝቶች; እና (iv) የኩባንያው ዋና ሥራ አስፈፃሚ የመሳሰሉ ቁልፍ ለሆኑ ክፍተኛ አስተዳደሮችን የመሸም እና የመተካካት እቅድ ማውጣትን ያመለክታል።
- ቁጥጥር የአመራር አፈፃፀምን በበላይነት ለመቆጣጠር አስፈላጊ የሆኑ እርምጃዎችን ሁሉ ይመለከታል እንዲሁም ከላይ የተቀመጡትን ስትራቴጂያዊ ውሳኔዎች ተግባራዊነት ይከታተላል።
- ከዋና ዋናዎቹ የአስተዳደር አካላት ጋር ያሉ ግንኙነቶች በባለአክሲዮኖች፣ በቦርድ ዳይሬክተሮች፣ እና ስራ አስኪያጆች መካከል የሚኖረውን ግንኙነት ይመለከታል። ማንኛውም የመልካም ኩባንያ አስተዳደር መዋቅር ከሚገለጹበት አንዱ ነገር የአስተዳደር አካላት ሊኖራቸው የሚችሉ ሚናዎች፣ ኃላፊነቶች፣ መብቶች እና የሚጠበቁ ሁኔታዎችን ግልጽ ማድረግ ነው።

በዚህ የእጅ መጽሐፍ ቀጣዮቹ ሶስት ክፍሎች በቤተሰብ ድርጅት ውስጥ የሚገኙ የአስተዳደር አካላትን፣ የባለአክሲዮኖችን/የቤተሰብ አባላትን፣ የዳይሬክተሮች ቦርድ እና የሥራ አስኪያጆችን ሚና፣ መብት እና ኃላፊነት በመግለፅ ላይ ያተኩራሉ።

ይህ ክፍል የቤተሰብ ድርጅቶች አባሎቻቸው በሚኖራቸው በርካታ ሚናዎች የተነሳ የተለያዩ ጉዳዮች እንዴት ሊገጥሟቸው እንደሚችል ይገልጻል። እነዚህ ነገሮች ማንኛውም ድርጅቶች በሚገጥሟቸው የማያቋርጥ ተግዳሮቶች ላይ ሲጨመሩ የቤተሰብ ድርጅቶች በህይወት ለመቆየት የሚያደርጉትን ትግል ከባድ ያደርግባቸዋል። ምናልባትም እነዚህ ሁኔታዎች የቤተሰብ ድርጅቶች በከፍተኛ ፍጥነት መውደቅ ምክንያቶች አንዱ ሊሆን ይችላል። የቤተሰብ ድርጅቶች በአርግጠኝነት ለአመራራቸው ትኩረት በመስጠትና በዚህ ረገድ አስፈላጊ መሣሪያዎችን በማበጀት በሕይወት የመቆየት እድላቸውን መጨመር ይችላሉ። ከእነዚህ መሳሪያዎች መካከል አንዳንዶቹ በዚህ የእጅ መጽሐፍ ተከታታይ ክፍሎች ላይ ተብራርተዋል።

¹² International Finance Corporation, <http://ifcni1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

ክፍል ሁለት

የቤተሰብ አስተዳደር

የቤተሰብ ገጽታ የቤተሰብ ኩባንያዎችን ከመሰሎቻቸው የሚለያቸው ነው። በዚህም ምክንያት ቤተሰብ በድርጅቱ አስተዳደር ውስጥ ወሳኝ ሚና ይጫወታል። ቤተሰቡ ገና በመነሻ መዋቅሩ ላይ በሚገኝበት ጊዜ ጥቂት የቤተሰብ አስተዳደር ጉዳዮች ግልጽ ይሆናሉ፤ ምክንያቱም አብዛኛው ውሳኔ የሚወሰነው በመሠራቶቹ (ቾቹ) በመሆኑ እና የቤተሰቡ ድምጽ ጥምር በመሆኑ ነው። በጊዜ ሂደት ቤተሰቡ ወደ ቀጣይ የህልውና ደረጃዎች ሲያልፍ አዳዲስ ትውልዶች እና ተጨማሪ የቤተሰብ አባላት ድርጅቱ ውስጥ ይቀላቀላሉ። ይህም ድርጅቱ እንዴት እንደሚመራ እና ስትራቴጂው ቅርጽ ላይ የተለያዩ ሀሳቦችን እና አስተያየቶችን ያመለክታል። ከዚያም በቤተሰብ አባላት መካከል የስራ ስነስርዓትን የሚያመጣ፤ አስጊ ግጭቶችን የሚያስቀር፤ እና ድርጅቱ ቀጣይነት እንዲኖረው የሚያግዝ ግልጽ የሆነ የቤተሰብ አስተዳደር መዋቅር መመስረት የግድ ይሆናል። በጥሩ ሁኔታ የሚሰራ የቤተሰብ አስተዳደር መዋቅር በዋናነት የሚከተሉት ላይ ያተኩራል፡-

- የቤተሰብን እሴቶች፣ ተልዕኮ፣ እና የረጅም ጊዜ ራዕይ ለቤተሰብ አባላት በሙሉ ማስተላለፍ፤
- የቤተሰብ አባላትን (በተለይም በድርጅቱ ውስጥ የማይሳተፉትን) ስለ ዋና ዋና የድርጅት ውጤቶች፣ ተግዳሮቶች፣ እና የስትራቴጂ አቅጣጫዎችን ማሳወቅ፤
- ብዙ ጊዜ የቤተሰብ አባላት ቅጥርን፣ የትርፍ ክፍፍሎችን እና ሌሎች ጥቅማጥቅሞችን ሊነኩ የሚችሉ ደንቦችን እና ውሳኔዎችን ማሳወቅ፤
- የቤተሰብ አባላት ሀሳባቸውን፣ ምኞታቸውንና ጉዳዮቻቸውን እንዲያካፍሉ የሚያስችል መደበኛ የግንኙነት መስመሮችን ማቋቋም፤
- ቤተሰቡ አንድ ላይ ተሰባስቦ አስፈላጊውን ውሳኔ እንዲወስን ማድረግ፤

እንደዚህ ዓይነት የአስተዳደር መዋቅር መገንባት በቤተሰብ አባላት (በተለይም በድርጅቱ ውስጥ እና ውጭ ባሉ) መካከል መተማመንን ለማዳበር ይረዳል፤ እናም ቤተሰቡን አንድ በማድረግ ድርጅቱ የሚቀጥልበት የሚያደግበትን ዕድል እንዲጨምር ያደርጋል።

የቤተሰብ አስተዳደር መዋቅር ዋና ዋና ክፍሎች

- **የቤተሰብ ሕገ-ደንብ** አባላትን ከድርጅታቸው ጋር ያላቸውን ግንኙነት የሚቆጣጠረውን የቤተሰብ ራዕይ፣ ተልዕኮ፣ እሴቶች፣ እና ፖሊሲዎች በግልጽ የሚያብራራ
- **የቤተሰብ ተቋማት** የተለያዩ ቅርጾች እና አላማዎች ሊኖሩት ይችላሉ፤ ለምሳሌ፡- የቤተሰብ ስብሰባ፣ የቤተሰብ ምክር ቤት እና ሌሎች የቤተሰብ ኮሚቴዎች

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

1- የቤተሰብ ህገ ደምብ

ፍቺ: የቤተሰብ ህገ-ደምብ « የቤተሰብ ቀናና », « የቤተሰብ ፕሮቶኮል », « የቤተሰብ መርሆዎች መግለጫ », « የቤተሰብ ህጎች እና እሴቶች », « የቤተሰብ ህጎች እና ደምቦች » እና « የቤተሰብ ስትራቴጂክ ዕቅድ » ተብሎ ሊጠቀስ ይችላል። የቤተሰብ ህገ-ደምብ ቤተሰቡ ለዋና ዋና የድርጅቱ እሴቶች፣ ራዕይ፣ እና ተልዕኮው ያለውን ቁርጠኝነት የሚገልፅ መሰረታዊ የመርሆች መግለጫ ነው።¹³ በተጨማሪም ህገ-ደምቡ ዋና ዋና የአስተዳደር አካላት ሚናዎችን፣ ቅንጅቶችን እና ስልጣንን ማለትም የቤተሰብ አባላት / ባለ አክሲዮኖች፣ የአመራር እና የዳይሬክተሮች ቦርድን ይገልጻል። በተጨማሪም የቤተሰብ መተዳደሪያ ደምቡ በአስተዳደር አካላት መካከል ያለውን ግንኙነት እና የቤተሰብ አባላቱ በድርጅቱ ውስጥ እንዴት ትርጉም ያለው ተሳትፎ ማድረግ እንደሚችሉ ይገልጻል።¹⁴

የቤተሰብ ህገ-ደምብ ቋሚ የሆነና ከቤተሰቡ እና ድርጅቱ ጋር አብሮ የሚያደግ ነው። በዚህም ምክንያት በቤተሰብ እና / ወይም በድርጅቱ ውስጥ የሚኖረውን ማንኛውንም ለውጥ ለማንጸባረቅ ህገ-ደምቡን በየጊዜው ማዘመን አስፈላጊ ነው።

ክፍለ አካላት: የቤተሰብ ህገ-ደምቦች እንደየቤተሰቡ ብዛት፣ የእድገት ደረጃ፣ እና የቤተሰብ አባላቱ በድርጅቱ ውስጥ ባላቸው የተሳተፉ ደረጃ ላይ በመመሥረት ቅርፅ እና ይዘቱ ከአንዱ ቤተሰብ ወደሌላው ይለያያል። ይሁን እንጂ መደበኛ የቤተሰብ ህገ-ደምብ የሚከተሉትን ጉዳዮች ይሸፍናል፡

- የቤተሰብ እሴቶች፣ ተልዕኮ መግለጫ እና ራዕይ።
- የቤተሰብ ተቋማት፣ የቤተሰብ ስብሰባን፣ የቤተሰብ ምክር ቤትን፣ የትምህርት ኮሚቴ፣ የቤተሰብ ጽ/ቤትን፣ ወዘተ ጨምሮ።
- የዳይሬክተሮች ቦርድ (እና የቦርድ አማካሪ ካለ)።
- የከፍተኛ አመራር።
- በቤተሰብ፣ በቦርድ እና በከፍተኛ አመራር መካከል ስለሚኖር ስልጣን፣ ኃላፊነት እና ግንኙነት።
- የቤተሰብ አባላት ቅጥርን፣ አክሲዮን የማስተላለፍ፣ የዋና ስራ አስፈጻሚን ስለመተካት፣ ወዘተ ከመሳሰሉ አስፈላጊ የቤተሰብ ጉዳዮች ጋር የተያያዙ ፖሊሲዎች።

ምንም እንኳን አብዛኛዎቹ የቤተሰብ ኩባንያዎች መደበኛ ህገ-ደምብ የሌላቸው ቢሆንም አብዛኛውን ጊዜ የቤተሰብ አባላት እና ሌሎች የአስተዳደር አካላትን መብቶች፣ ግዴታዎች እና ከኩባንያው የሚጠብቁቸውን ነገሮች የሚወስኑ መደበኛ ያልሆኑ ህጎች እና ደንቦች አሏቸው። የቤተሰቡ መጠን እየጨመረ ሲሄድ ሁሉም የቤተሰብ አባላት የተስማሙበት መደበኛ እና የተጻፈ ህገ-ደምብ ማዘጋጀት ወሳኝ ይሆናል።

1.1. የቤተሰብ አባላት የቅጥር ፖሊሲዎች

ለቤተሰብ ህገ-ደምብ ዋናናና በጣም አስፈላጊ ከሆኑ ነገሮች አንዱ የቤተሰብ አባላት የቅጥር ፖሊሲዎች መግለጫ ነው። ግልጽ የሆኑ የቅጥር ፖሊሲዎችን ያላወጡ ብዙ የቤተሰብ ድርጅቶች ድርጅቱ ከሚፈልገው የሰው ኃይል የበለጠ ብዙ የቤተሰብ አባል የሆኑ ሰራተኞች ይኖሯቸዋል። ከነዚህ ሰራተኞች መካከል አንዳንዶቹ በድርጅቱ ውስጥ ለተሰጣቸው ስራዎች እንኳ የማይመቹ ሊሆኑ ይችላሉ። ከዚህ

¹³ እነዚህ መርሆዎች ከመሠረታዊ (ቤተሰብ አሁንም በመስራች ላይ በሚገኙበት ጊዜ) እስከ ቤተሰብ ብዛት እየጨመረ በሄደ ቁጥር ዝርዝር መግለጫ ሊኖረው ይችላል.

¹⁴ Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Daniela Montemerlo and John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005); Craig Aronoff, Joseph Astrachan, and John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

የከፋው ደግሞ አንዳንድ የቤተሰብ ድርጅቶች በድርጅቱ ውስጥ ሁሉም የቤተሰብ አባላት ስራ እንዲኖራቸው ለማድረግ ሲሉ ብቻ ከዋነኛው የድርጅት ሥራቸው ጋር ግንኙነት የሌላቸውን ስራዎች በመያዝ ወይም አትራፊ ያልሆኑ የስራ መስመሮችን እያቆዩ ይቀጥላሉ።

ቤተሰቦች ድርጅቱ ገና በወንድም / እህት አጋርነት ደረጃ ላይ እያለ የቤተሰብ አባላትን የሥራ ቅጥር ፖሊሲዎች መደንገግ አለባቸው። ይህ ደግሞ በድርጅቱ ውስጥ ስለሚኖሩ ውሎች እና የቤተሰብ የቅጥር ሁኔታዎች ግልፅ ደንቦች ማዘጋጀትን ይጠይቃል። ከእነዚህ ደንቦች ውስጥ የተወሰኑት ስለአገባብ፣ የቆይታ እና ከስራ የመውጫ ሁኔታዎችን በግልጽ ይደነግጋሉ። በተጨማሪም ፖሊሲው የቤተሰብ አባላት የሆኑ ሠራተኞችን አያያዝ የቤተሰብ አባላት ካልሆኑ ሰራተኞች ጋር ማነጻጸርንም ያካትታል።

የቤተሰብ የስራ ቅጥር ፖሊሲዎች ከአንድ የቤተሰብ ድርጅት ወደ ሌላኛው ይለያያሉ። በዚህ ጉዳይ ሁሉም የንግድ ድርጅቶች ሊከተሏቸው የሚገቡ ትክክለኛ የሚባሉ ደንቦች የሉም። ለምሳሌ፡- አንዳንድ ቤተሰቦች ማንኛውም የቤተሰባቸው አባል በድርጅቱ ውስጥ እንዳይሰሩ ሙሉ በሙሉ ይከለክላሉ፤ ሌሎች ቤተሰቦች ደግሞ አባላቶቻቸው በድርጅቱ ውስጥ እንዲሰሩ ይፈቀዱላቸዋል ነገር ግን አንድ ዝቅተኛ ተፈላጊ የትምህርት ደረጃ፣ የሥራ ልምድና የዕድሜ ገደብ ያሉ አንዳንድ ሁኔታዎችን ያስቀምጣሉ። የቤተሰቡን የሥራ ቅጥር ፖሊሲ በማዘጋጀት ሂደት ወቅት ቤተሰቡ የተሻለ ብቃት ያለውን ሰው (ከቤተሰብ ውስጥም ሆነ ውጭ) ለመሳብ እና ለማበረታታት የሚያስችሉ ደንቦች፣ ሁኔታዎች እና ሂደቶች ላይ ማተኮር አለበት። በተጨማሪም የቤተሰብ አባላትን ለይተው የማይጎዱ ወይም የማይጠቅሙ የስራ ቅጥር ሁኔታዎችን ማዘጋጀት በጣም አስፈላጊ ነው። ይህ ደግሞ ለሁሉም የቤተሰብ ድርጅት ሰራተኞች ፍትሃዊ እና የሚያበረታታ የስራ አካባቢ እንዲኖር ያግዛል።

በመጨረሻም ድምቡ አንድ ጊዜ በቤተሰቡ ከተዘጋጀ እና በዚህ ላይ ቤተሰቡ ሁሉ ከተስማማ በኋላ በዕውቀት ተዘጋጅቶ ለሁሉም የቤተሰብ አባላት መቅረብ አለበት። ይህ ደግሞ ሁሉም የቤተሰብ አባላት በቤተሰብ ውስጥ ስለሚኖረው የስራ ቅጥር ሁኔታ በተመለከተ ስለሚጠብቁት ነገር ትክክለኛ ግንዛቤ እንዲይዙ ይረዳቸዋል።

የጉዳዩ ጥናት 1
SABIS®—የቤተሰብ የሥራ ቅጥር ፖሊሲ

SABIS® በ 19 ኛው ምዕተ-ዓመት ሲወርድ የመጣ ዓለም አቀፍ የኮሌጅ መሰናዶ የትምህርት ሥርዓት ነው። በ SABIS ት/ቤት መረብ ውስጥ ያሉ ትምህርት ቤቶች የቅድመ መዋዕለ ሕጻናት እና (K-12) ተማሪዎች የኮሌጅ መሰናዶ ትምህርትን ያካትታሉ። የSABIS® ልዩ የትምህርት ስርዓት በአሁኑ ወቅት በመላው ዓለም 40 000 ተማሪዎችን ተጠቃሚ ባደረጉ በ14 ሀገራት በሚገኙ 50 ት/ቤቶች ውስጥ በተሳካ ሁኔታ ተግባራዊ ሆኗል። SABIS® እና በሙያው ልምድ ያላቸው የባለሙያዎቹ ቡድን በመረቡ ውስጥ አባል ለሆኑ ለግል እና ለህዝብ ትምህርት ቤቶች የትምህርት አመራር ምርቶችን እና አገልግሎቶችን ለማቅረብ የተጉ ናቸው።

በ SABIS® የት/ቤት መረብ ውስጥ የመጀመሪያው ትምህርት ቤት የተመሰረተው በ 1886 በቤይሩት ሊባኖስ ውስጥ ነው። SABIS የሚለው ስም በመሰረቱ የተገኘው ከመስራቾቹ የመጨረሻ ስሞች የመጀመሪያዎቹን ፊደላት በመውሰድ ነው፤ እነርሱም የሳኦድ እና የቢስታኒ ቤተሰቦች ናቸው። እስከ ነሐሴ 2007 ድረስ 25 የቤተሰብ አባላት ሲኖሩ ከመካከላቸው አስሩ ደግሞ በ SABIS® ውስጥ ይሰሩ ነበር።

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን በ 2005 ያፈሰሰው መዋዕለ ንዋይ በሊባኖስ፣ አድማ ከተማ ለሚገኘው አዲሱ የ SABIS® ዓለም አቀፍ ት/ቤት ነበር። SIS-Adma 1,700 ተማሪዎች ለማስተናገድ የተነደፈ የመጀመሪያ እና ሁለተኛ ደረጃ ትምህርት ቤት ነው። አሁን የ SABIS® ተምሳሌት ት/ቤት እና የSABIS ዓለም ዓቀፍ ዋና መሥሪያ ቤት ለሆኑት አዲስ ፋሲሊቲዎች የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን 8 ሚሊዮን

ዶላር መዋዕለ ንዋይ አፍሶ ነበር። እንዲሁም የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን ለ SABIS® ትርጉም ያለው የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር መዋቅር ለመገንባት የምክር አገልግሎት ለግሏል።

የ SABIS® የቤተሰብ ቅጥር ፖሊሲ¹⁵

ሀ. የቅጥር ፍልስፍና

ውሳኔዎቻችንን ሊመራ የሚገባው የድርጅቱን የላቀ ጥቅምን ለማስከበር እንጂ የግለሰብ የቤተሰብ አባላትን ጥቅም ለማስከበር መሆን የለበትም።

1. እጅግ የላቀ ብቃት ያላቸውን የቤተሰብ አባላት የሆኑትን እና ያልሆኑትን ሰዎች ወደ SABIS® መሳብ እንፈልጋለን።
2. በ SABIS ውስጥ የሚገኝ ሥራ የውርስ ወይም ለቤተሰብ አባላት ግዴታ አይደለም።
3. የቤተሰብ አባላት አንዴ ከተቀጠሩ በኋላ እንደ ሌሎቹ የቤተሰብ አባል ያልሆኑ ሠራተኞች ነው የሚቆጠሩት።
4. የቤተሰብ ተቀጣሪዎች የቤተሰቡ አካል በመሆናቸው ብቻ ወደ በላይ አመራር መደቦች እንደሚዛወሩ የሚሰጥ ዋስትና የለም።
5. የቤተሰብ አባል የሆኑ ሰራተኞች ትጋትን፣ ብቃትን እና ምግባርን በተመለከተ አርአያ እንዲሆኑ ይጠበቃል።
6. የቤተሰብ አባሎች ሆኑም አልሆኑም ሙሉ አስተዋጽዖ ያላደረጉ ግለሰቦችን ይዘን መቀጠል አንችልም።

ለ. ክፍት የሆነ የሥራ መደብ መኖር

SABIS® ብቁ ለሆነ የቤተሰብ አባል አመልካች ቦታ ሊኖረው ይገባል። የSABIS® እድገት ካልፈቀደ እና ይህም በቦርዱ የሚወሰን ካልሆነ በስተቀር ለቤተሰብ አባል ቦታ አይፈጥርም። በተጨማሪም የቤተሰብ አባል ያልሆኑ ሰራተኞች ለቤተሰብ አባላት ቦታ እንዲሰጡ ተብሎ አይሰናበቱም።

ሐ . አስፈላጊ መስፈርቶች

1. የትምህርት ደረጃ

በኩባንያው ውስጥ በየትኛውም የሥራ ቦታ ለመቀጠር የዩኒቨርሲቲ ዲግሪ (በ SABIS የተረጋገጠ የመጀመሪያ ዲግሪ ወይም ከዛ በላይ እውቅና ካለው ዩኒቨርሲቲ) አስፈላጊ ነው።

2. ከ SABIS ውጭ የሥራ ልምድ

ከ SABIS ውጭ ከ 3 እስከ 5 ዓመታት የተሳካ የሥራ ልምድ መያዝ ሁልጊዜም ባይሆን አጥብቆ ይመከራል። በድርጅቱ የልማት ቡድን VP እና በፕሬዝዳንት / ዋና ሥራ አስኪያጅ ግምገማ እና አስተያየት መሰረት የመጨረሻው ውሳኔ በቦርድ ይወሰዳል።

የቤተሰብ ተቀጣሪዎች ያለምንም ልምድ የሚቀላቀሉ ከሆነ ከ 6 እስከ 12 ወራቶች የሚወስድ "የመጀመሪያ ስልጠና" በሚከተሉት ዓላማዎች መሰረት ይወስዳሉ፡

- ሀ. እራሳቸውን ለ SABIS® ለማስተዋወቅ እና ለማሳየት
- ለ. ሙያዊ ፍላጎታቸውን ለመግለጽ ወይም ለማረጋገጥ እንዲረዱባቸው
- ሐ. ኩባንያው እንዲገመግማቸው ለማገዝ፤

3. የሰድሜ ገደብ

¹⁵ ከ SABIS® የ2006 የቅጥር ፖሊሲ ተወስኖ ባጭሩ የቀረበ

ከሥራ ቅጥራችን ፍልስፍና አንጻር ኩባንያው ለሥራ ፈላጊዎች የቤተሰብ አባላት እንደ "መጠለያ" ተደርጎ መታየት የለበትም። ስለዚህ ከ 40 ዓመት ዕድሜ በኋላ በSABIS® ለስራ የሚያመለክቱ የቤተሰብ አባላትን በተመለከተ ቦርዱ ውሳኔውን ከመስጠቱ በፊት ስለ ሙያዊ ሥራቸው አካሄድ እና ቀደም ብለው ድርጅቱን ያልተቀላቀሉበትን ምክንያት ቦርዱ ይመረምራል።

(የቁጠላ)

መ. የቤተሰብ ቅጥር-ዝርዝሮች

1. ወደ SABIS መቀላቀል የሚፈልጉ የቤተሰብ አባሎች የመቀላቀል ፍላጎታቸውን ለፕሬዚዳንት / ሥራ አስኪያጅ ማሳወቅ አለባቸው። ከዚያም መደበኛውን የማመልከቻ ቅፅ እንዲሞሉ ይጠየቃሉ።
2. በመቀጠል የቤተሰብ አባላቱ በመደበኛ ቃለ-መጠይቅ፣ ግምገማ እና የምርጫ ሂደት ውስጥ ያልፋሉ፤
3. የቤተሰብ እጩን ለመምረጥ ወይም ለመቃወም የመጨረሻ ውሳኔ በቦርዱ ይሆናል፤
4. አንድ ጊዜ የቤተሰብ አባል የሆነ ከተቀጠረ/ች በኋላ እንደ ሌላ ማንኛውም የቤተሰብ አባል ያልሆነ ሰራተኛ ይቆጠራል/ትቆጠራለች። የቤተሰብ አባል ሰራተኞች እንደ ሌሎች ሰራተኞች ሁሉ ሥልጠና፣ ክትትል፣ ግምገማ እና እድገት ያገኛሉ፤
5. የቤተሰብ ሰራተኞች መደበኛ የግምገማ መንገዶችን በመጠቀም ትክክለኛ የአፈፃፀም ግምገማዎች ይኖራቸዋል እናም እንዴት እንደሚሰሩ እና አፈፃፀማቸውን እንዴት ማሻሻል እንደሚችሉ ግብረመልስ ይሰጣቸዋል። በተጨማሪም በድርጅቱ ውስጥ ወደፊት ሊኖራቸው የሚችለውን የሙያ ዕቅድ በማሰብ ለተሸለ ምልክታ ወይም ተግባር የኩባንያው ምክትል ፕሬዚዳንት የስራ አፈፃፀማቸውን ይገመገማሉ።
6. ለቤተሰብ አባላት እድገት እና መስፋፋት አስተዋጽኦ ለማድረግ በ "SABIS" ለሚሰሩ የቤተሰብ አባላት በሙሉ "የልማት ዕቅድ" ይነደፋል። ይህ ዕቅድ ሥልጠና፣ ተከታታይ ትምህርት፣ ልምምድ፣ ምክርን፣ ልዩ ፕሮጀክቶችን እና የቤት ስራዎችን፣ የሥራ ዝውውርን፣ ወዘተ ያካትታል።
7. እንደ አመራር አፈፃፀማቸው አካል እና ራስን የማጎልበት ስራ የቤተሰብ ሰራተኞች ዓመታዊ የራስ-ግምገማ፣ በሚቀጥለው ዓመት የሚኖራቸውን የግለሰብ ልማት ግቦችን እንዲያቀርቡ ይጠየቃሉ።
8. የቤተሰብ ሰራተኞችን በማሳደግ እና በማላቅ አካባቢ የስምምነት ሃሳብ በተቆጣጣሪው ወይም በኩባንያው አመራር ይቀርባል፤ የመጨረሻው ውሳኔ በቦርዱ ይወሰዳል።
9. የቤተሰብ አባል ለማሰናበት ምክንያቶች ከሚሆኑ ውስጥ ተደጋጋሚ ደካማ አፈፃፀም፣ ተቀባይነት የሌላቸው ምግባሮች እና ሌሎች የቤተሰብ አባል ያልሆኑ ሰራተኞች ከሥራቸው ሊሰናበቱ የሚችሉበትን ምክንያቶች ይካተታሉ።
10. አንድ የቤተሰብ አባል በድርጅቱ ከተሰናበተ በድጋሚ ለመቀጠር አይታጭም/አትታጭም።
11. አንድ የቤተሰብ አባል በፈቃዱ SABIS®ን ለቆ ከሄደ በኋላ ተገቢ ክፍት የስራ መደብ እስካለ እና በቦርዱ እስከፀደቀ ድረስ ሰራተኛው/ዋ ወደ ሥራ ሊመለስ/ልትመለስ ይችላል/ትችላለች፤ ይህ በአጠቃላይ ለአንድ ጊዜ ብቻ የተገደበ ነው።

ሠ. ካሳ

የቤተሰብ ሰራተኞች ካሳ እና ጥቅማጥቅሞች በሚኖራቸው ደረጃ፣ ኃላፊነቶች፣ ሙያዎች እና አፈፃፀም ላይ የሚመሰረቱ ሆኖ በተመሳሳይ የሥራ መደብ እና መመዘኛዎች የቤተሰብ አባል ካልሆኑ ሠራተኞች ጋር ይወዳደራሉ። የካሳ ክፍያ እና ጥቅማጥቅሞችን የሚያገኙት ሠራተኞች በመሆናቸው እንጂ ባላቸው የአክሲዮን ድርሻ መሰረት አይደለም። ባለቤቶችም ካሳ የሚያገኙት ባላቸው የአክሲዮን መጠን ይሆናል።

ረ. ሌሎች የቤተሰብ ቅጥር ፖሊሲዎች

1. የአማኞች ቅጥር

ወደ SABIS መቀላቀል የሚፈልጉ የቤተሰብ አባላት ባል/ሚስት በመደበኛ ቃለ-መጠይቅ፣ ግምገማ፣ እና የምርጫ ሂደት ውስጥ ያልፋሉ። የቤተሰብ አባል የሆነን ባል ወይም ሚስት ለመቅጠር ወይም ላለመቅጠር የመጨረሻው ውሳኔ በቦርዱ ላይ ያርፋል፤ ይህም የሚደረገው የሚመለከተው የቤተሰብ አባል በሌለበት እና የሚስጥር ድምጽ በመስጠት ነው።

2. ክትትል እና የሃላፊነት ግንኙነቶች

በተቻለ መጠን የቤተሰብ አባላት በሌሎች የቤተሰብ አባላት ቁጥጥር ሥር አይሆኑም። አንዳንድ ጊዜ ይህ በከፍተኛ አመራር ሚናዎች ላይ የማይቀር ሊሆን ይችላል፤ ይሁን እንጂ እንደዚህ ያሉ ሁኔታዎች በቦርዱ ሊፀድቁ እና ክትትል ሊደረግባቸው ይገባል። በተጨማሪም ሁለቱም የአንድ ጥንድ አባላት ሆነው SABIS® ውስጥ የሚሰሩ ከሆነ በአንድ ክፍል ውስጥ መሰራት ግን አይችሉም።

3. የአጭር-ጊዜ የተግባር ልምምድ እና የቦጋ ቅጥር

በ SABIS® የመሥራት ፍላጎት የሚያሳዩ ወጣት የቤተሰብ አባላት በድርጅቱ ውስጥ አጭር የልምምድ ጊዜ (ከጥቂት ሳምንታት እስከ ሁለት ወራት) እንዲያሳልፉ ይበረታታሉ። እንደዚህ ዓይነቱ አጭር ልምምድ ወደፊት ኩባንያውን ሲሚቀላቀሉ የሚሰጠውን "የመጀመሪያ ስልጠና" አይተካም።

4. ተከታታይ ትምህርት

ተቀባይነት ያለው የኩባንያ ፖሊሲ በሁለቱም ትምህርት ለመቀጠል (ወደ ዲግሪ) እና ለሙያዊ እድገት (ለምሳሌ ስልጠና፣ ሴሚናር እና ስብሰባዎች) ይተገበራል። ትምህርት መቀጠልን በተመለከተ አንድ የቤተሰብ ሰራተኛ ከ SABIS® የቤተሰብ ምክር ቤት ተጨማሪ የፋይናንስ አስተዋፅኦ ቢፈልግና ኩባንያው ለሠራተኞቹ ከሚሰጠው በላይ ከሆነ ይህ ጥያቄ በፕሬዚዳንቱ / ዋና ሥራ አስፈጻሚው ለቤተሰብ ምክር ቤት ይተላለፋል። የቤተሰብ ምክር ቤቱ ጥያቄውን ያጠናል፣ ውሳኔውንም እንደአስፈላጊነቱ ይሰጣል።

1.2. የቤተሰብ አባል የአክሲዮን ፖሊሲዎች

ለአንዳንድ ቤተሰቦች የአክሲዮን ፖሊሲዎችን በመጀመሪያው የቤተሰብ ህልውና ጊዜያት ውስጥ በግልጽ ለይቶ ማስቀመጥ ወሳኝ ነው። ይህ አብዛኛውን ጊዜ የቤተሰብ አባላት የአክሲዮን ባለቤትነት መብቶችን በተመለከተ ትክክለኛ እይታ እንዲኖራቸው ይረዳል። ለምሳሌ፡- አማኞች እና ሌሎች ዝምድና ያላቸው የቤተሰብ አባላት የአክሲዮኖች ባለቤት እንዲሆኑ ይፈቀድላቸዋል ወይም አይፈቀድላቸውም። ጥሩ የባለአክሲዮኖች ፖሊሲ የቤተሰብ አባላት ያላቸውን አክሲዮን ድርሻ በመሸጥ በምትኩ ገንዘብ ማግኘት የሚያስችላቸውን ዘዴዎች ይገልጻል። በእርግጥ የባለአክሲዮኖች ቁጥር እያደገ ሲሄድ አብዛኞቹ ባለአክሲዮኖች አነስተኛ የአክሲዮን ድርሻ ስለሚኖራቸው ከትርፍ ክፍፍልም የሚደርሳቸው እያነሰ ይመጣል (ኩባንያው የትርፍ ክፍፍል የሚያደርግ እስከከሆ ድረስ)። ይህ ሁኔታ በአነስተኛ ባለአክሲዮኖች መካከል የተስፋ መቀረጥ ስሜት ሊፈጥር ይችላል እናም ደመወዝ ከሚቀበሉ የቤተሰብ አባላት ጋር ወደ ግጭቶች ሊያመራ ይችላል።

ለባለአክሲዮኖችን አነስተኛ አክሲዮኖችን የመዝጋት አማራጮችን መስጠት ብዙ ግጭቶች እንዳይከሰቱ እና የድርጅቱን ህልውና ለማረጋገጥ ይረዳል። አንዳንድ የቤተሰብ ድርጅቶች የቤተሰብ አባሎቹ ለመሸጥ የሚፈልጉትን አክሲዮን መልሰው ለመግዛት የአክሲዮን ማካካሻ ፈንድ ያቋቁማሉ። ይህ ፈንድ በየዓመቱ የተወሰነ የጥቅል የገንዘብ ድጋፍ በማድረግ ይደገፋል።

2- የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር ተቋማት

የቤተሰብ አስተዳደር ተቋማት ለቤተሰባዊ ህብረት እና ከድርጅቱ ጋር ያላቸውን ግንኙነት ለማጠናከር ይረዳሉ። የቤተሰብ አባላትን በአንድ ወይም ከዚያ በላይ በተደራጁ መዋቅሮች እንዲሰበሰቡ በማስቻል የቤተሰብ ተቋማቱ በቤተሰብ እና በድርጅቱ መካከል የግንኙነትን መስመሮችን ያሰፋሉ፤ እንዲሁም የቤተሰብ አባላቱ ግንኙነታቸውን እንዲያሰፋና ከቤተሰቡ ወይም ከድርጅቱ ጋር ሊዛመዱ ስለሚችሉ ገጽታዎች ለመወያየት እድል ይሰጣሉ። እነዚህ የተደራጁ እንቅስቃሴዎች በቤተሰብ አባላት መካከል መረዳት እና መግባባት ለመፍጠር ይረዳሉ።

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

የቤተሰብ አባላት ስለተመሰረቱ ማነኛውም የቤተሰብ አስተዳደር ተቋማት ዓላማ እና ተግባራት በቂ ግንዛቤ ሊኖራቸው ይገባል። በተጨማሪም የቤተሰብ አባላቱ የእነዚህን ተቋማት ሚና ከድርጅቱ የአስተዳደር አካላት እንደ የዳይሬክተሮች ቦርድ እና ከፍተኛ አመራሮች መካከል ያለውን ልዩነት ማወቃቸውን ማረጋገጥ ያስፈልጋል። ይህ ደግሞ ለእነዚህ ተቋማት በጽሑፍ የተቀመጡ አሰራሮችን በማዘጋጀት እና ለሁሉም የቤተሰብ አባላት በማዳረስ ሊሳካ ይችላል።

አንዳንድ ቤተሰብ ሊኖራቸው ስለሚችል የአስተዳደር ተቋማት ዝርዝር ከዚህ በታች ይገልጻሉ። በእርግጥ ሁሉም የቤተሰብ ድርጅቶች እነዚህ ተቋማት ያስፈልጓቸዋል ወይም ማቋቋም አለባቸው ማለት አይደለም። ምን ዓይነት ተቋም እንደሚመሰረት የሚወሰነው በድርጅቱ መጠን፣ በቤተሰብ የእድገት ደረጃ፣ አሁን ባለው የቤተሰብ አባላት ብዛት እና በድርጅቱ ሥራ ውስጥ ያሉ የቤተሰብ አባላት ተሳትፎ መጠን ነው።

2.1. የቤተሰብ ጉባዔ

ፍቺ: የቤተሰብ ጉባዔ "የቤተሰብ ፎረም" ተብሎም የሚጠራው ስለድርጅቱ እና ስለቤተሰቡ ጉዳይ ከሁሉም የቤተሰብ አባላት ጋር ውይይት የሚደረግበት መደበኛ መድረክ ነው። በድርጅቱ ምስረታ ወቅት የቤተሰብ ጉባዔ ተደጋጋሚ እና መደበኛ ባልሆኑ የቤተሰብ ስብሰባዎች" ይተካል። እነዚህ መደበኛ ያልሆኑ ስብሰባዎች መሰራቱ (ሻቹ) የቤተሰብ እሴቶችን ለማስተላለፍ፣ አዳዲስ የስራ ሀሳቦችን ለማፍለቅ፣ እና ቀጣዩን የቤተሰብ ድርጅት መሪዎችን ለማዘጋጀት ያስችላቸዋል። ቤተሰቡ እና ድርጅቱ ይበልጥ የተወሳሰቡ በሆኑ ቁጥር (የእህት / የወንድም እና የአንት/የእክስት ልጆች ደረጃዎች) የቤተሰቡን መደበኛ ጉባዔ ማቋቋም ወሳኝ ይሆናል።

ዓላማ: የቤተሰብ አባላቱን አንድ ላይ በማሰባሰብ እና በጋራ ጥቅሞቻቸው (የቤተሰብ እና የቤተሰብ ድርጅት ጉዳዮች) ላይ እንዲወያዩ ማድረግ። የቤተሰብ ጉባዔ ሁሉም የቤተሰብ አባላት ስለ ድርጅቱ ጉዳዮች እንዲያውቁ እና ስለ ሥራው ልማት እና ሌሎች ቤተሰብ ነክ ጉዳዮች አስተያየታቸውን እንዲሰጡ እድል ይሰጣቸዋል። እነዚህ ጉባዔዎች የመረጃ እና ሌሎች ንብረቶች እኩል ተደራሽነት ባለመኖር ምክንያት በቤተሰብ አባላት መካከል ሊፈጠሩ የሚችሉ አለመግባባቶች እንዳይፈጠሩ ይረዳሉ። የቤተሰብ ጉባዔዎች በአብዛኛው የቤተሰብ ጉዳዮች ላይ ለመወያየት እና ጉዳዮችን ለማስተካከል በዓመት አንድ ወይም ሁለት ጊዜ ይዘጋጃሉ። በቤተሰብ ጉባዔዎች ወቅት የሚታዩ አንዳንድ ጉዳዮች የሚከተሉትን ያካትታሉ፦

- በቤተሰብ እሴቶችን እና ራዕይ ላይ የሚደረግ ማንኛውንም ለውጥ ማፅደቅ
- ለቤተሰብ አባላት ስለ መብታቸውና ሃላፊነታቸው ግንዛቤ መስጠት
- የቤተሰብ ቅጥር እና የካሳ ክፍያ ፖሊሲዎችን ማፅደቅ
- የቤተሰብ ምክር ቤት አባላት ምርጫ (ምክር ቤት ካለ)
- የሌሎች የቤተሰብ ኮሚቴ አባላትን መምረጥ
- ሌሎች አስፈላጊ የቤተሰብ ጉዳዮች

አባልነት: እንደ አጠቃላይ ሕግ የቤተሰብ ጉባዔዎች ለቤተሰብ አባላት ክፍት ናቸው። ይሁን እንጂ አንዳንድ ቤተሰቦች የተወሰኑ የአባልነት ክልላዎችን እንደ አነስተኛ የእድሜ ገደቦች፣ የአማኞች ተሳትፎ፣ እና የድምጽ አሰጣጥ መብቶችን ማስቀመጥ ይመርጣሉ። የቤተሰብ ጉባዔ የሚካሄድበትን እና የሚመራውን ሰው የሚወስነው ብዙውን ጊዜ የቤተሰብ አባወራ ወይም ሌላ የተከበሩ የቤተሰብ አካል ነው። በትልልቅ ቤተሰቦች ውስጥ ይህ ተግባር አብዛኛውን ጊዜ ለቤተሰብ ምክር ቤት ይሰጣል።

2.2. የቤተሰብ ምክር ቤት

ፍቺ: "የቤተሰብ ቁጥጥር ቦርድ"፣ "ውስጡ-ምክር ቤት" እና "የቤተሰብ አስፈጻሚ ኮሚቴ" በመባልም ይታወቃል፤ የቤተሰብ ምክር ቤት የስራ አስተዳደር አካል ሲሆን የቤተሰብ ድርጅት ጉዳዮችን እውቅና ለመስጠት በቤተሰብ አባላቱ በጉባዔ የሚመረጥ ነው። ብዙውን ጊዜ ምክር

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

ቤቱ የሚመሰረተው የቤተሰብ አባላቱ ቁጥር በጣም ወሳኝ ደረጃ ላይ ሲደርስ ማለትም ከ 30 በላይ አባላት ሲኖሩት ነው። በዚህ ሁኔታ ውስጥ የቤተሰብ አባላት ትርጉም ያለው ውይይቶች ለማድረግና ፈጣን ውሳኔዎችን ለመስጠት አስቸጋሪ ይሆንባቸዋል። በዚህ ወቅት የቤተሰብ ምክር ቤት የቤተሰብ ጉባዔ ተወካይ አስተዳዳሪ አካል ሆኖ የቤተሰብ አባላቱ ለድርጅታቸው ያላቸውን ፍላጎት ለማስተባበር ይመሰረታል።

ግልጽ የቤተሰብ ምክር ቤት ይዘት፣ መዋቅር እና አሰራር ከአንዱ የቤተሰብ ድርጅት ወደሌላው ይለያል። ይሁን እንጂ አንድ የተለየ የቤተሰብ ምክር ቤት ግዴታዎች የሚከተሉትን ያካትታሉ።¹⁶

- በቤተሰብ፣ በቦርድ እና በከፍተኛ አመራር መካከል የመጀመሪያ ደረጃ አገናኝ መሆን፤
- ለቦርድ አባልነት የእጩዎች ስምን መጠቀም እና መወያየት፤
- በራዕይ፣ ተልዕኮ እና እሴቶችን የቤተሰቡን አቋም የሚገልፁ ሰነዶችን ማርቀቅ እና ማሻሻል፤
- የቤተሰብ የቅጥር፣ የካሳ እና የቤተሰብ አክሲዮን ፖሊሲዎችን ማርቀቅ እና ማሻሻል፤
- ሌሎች ዋና ዋና የቤተሰብ ጉዳዮችን መዳኘት፤

አባልነት፡ እንደ ማንኛውም በጥሩ ሁኔታ የሚሰራ ኮሚቴ የቤተሰብ ምክር ቤት አባላት ቁጥር ለማስተዳደር የሚመች መሆን አለበት፤ ማለትም ከ5 እስከ 9 አባላት። እነዚህ አባላት ብዙውን ጊዜ የሚመረጡት በቤተሰቡ ጉባዔ ሲሆን የምክር ቤቱን ግዴታ ለመወጣት ችሎታና በቂ ጊዜ የሚኖራቸው መሆኑን ግምት ውስጥ በማስገባት ነው። አንዳንድ ቤተሰቦች የምክር ቤቱን አባልነት በተመለከተ የተወሰኑ ክልላዎችን ማስቀመጥ ይመርጣሉ፤ ይኸውም ለምሳሌ፡- የዕድሜ ገደብ እና የልምድ መስፈርት፣ የአማኝት እና የቦርድ አባል ወይም የድርጅቱ ከፍተኛ አመራር የሆኑ የቤተሰብ አባላት እንዳይሳተፉ የሚል ነው። አንድ ጥሩ ልምድ የምክር ቤቱን አባልነት የጊዜ ገደብ በማስቀመጥ ሌሎች የቤተሰብ አባላት የምክር ቤቱ አባል እንዲሆኑ መፍቀድ እና በቤተሰቡ ውስጥ ፍትሃዊነት እና የእኩል እድል ተጠቃሚነት ስሜትን መፍጠር ነው።

የቤተሰብ ምክር ቤት በቤተሰብ ጉባዔ የሚሾም ሊቀመንበር ሊኖረው ይገባል። ሊቀመንበሩ የምክር ቤቱን ስራ የሚመራ እና የቤተሰቡ ዋና ተጠሪ ይሆናል። የምክርቤቱን የስብሰባ ቃለ-ጉባኤ የሚይዝ እና ለቤተሰቡ የሚያሳውቅ ፀሐፊን መምረጥም ጥሩ ልምድ ነው። ቤተሰቡ ከሚገጥመው የነገሮች ውስብስብነት አንጻር ምክር ቤቱ በዓመት ከ 2 እስከ 6 ጊዜ ሊሰበሰብ ይችላል፤ ውሳኔዎችም አብዛኛውን ጊዜ በምክር ቤቱ አባላት አብላጫ ድምፅ ይፀድቃሉ።

የሚከተለው ሠንጠረዥ በቤተሰብ ስብሰባ፣ በቤተሰብ ጉባዔ እና በቤተሰብ ምክር ቤት መካከል ያሉትን ዋና ዋና ልዩነቶች ይዘረዝራል-

	የቤተሰብ ስብሰባ	የቤተሰብ ጉባኤ	የቤተሰብ ምክር ቤት
ደረጃ	መስራች (ች)	የወንድም/የእህት አጋርነት/የአጎት/የአክሲዮን ልጅ ኮንፌዴሬሽን	የወንድም/የእህት አጋርነት/የአጎት/የአክሲዮን ልጅ ኮንፌዴሬሽን
ሁኔታ	በአብዛኛው ኢመደበኛ	መደበኛ	መደበኛ
አባልነት	አብዛኛውን ጊዜ ለሁሉም የቤተሰብ አባላት ከፍት ነው። ተጨማሪ የአባልነት መስፈርቶች በመስራቹ (ችቹ) ሊዘጋጁ ይችላሉ።	አብዛኛውን ጊዜ ለሁሉም የቤተሰብ አባላት ከፍት ነው። ተጨማሪ የአባልነት መስፈርቶች በቤተሰብ ሊዘጋጁ ይችላሉ፤	በቤተሰብ ጉባኤ የተመረጡ የቤተሰብ አባላት። የምርጫ መመዘኛዎች በቤተሰብ ይገለጻሉ።

¹⁶ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

መጠን	አነስተኛ መጠን ገና በመስራቾች(ች) ደረጃ ላይ ስለሆነ። ኦብዛኛውን ጊዜ 6-12 የቤተሰብ አባላት።	ቤተሰብ ባለው መጠን እና የአባልነት መስፈርቶች መሠረት፤	ለአባልነት በተቀመጠው መስፈርት መሠረት። ከ 5 እስከ 9 አባላት ያሉት፤
ስብሰባዎች ቁጥር	በድርጅቱ የእድገት ደረጃ ላይ መሠረት። ድርጅቱ በፍጥነት እያደገ የሚሄድ ከሆነ በሳምንት አንድ ጊዜ።	በዓመት ከ 1 እስከ 2 ጊዜ	በዓመት ከ 2 እስከ 6 ጊዜ.
ዋና እንቅስቃሴዎች	<ul style="list-style-type: none"> የቤተሰብን እሴቶች እና ራዕይ ግንኙነት። አዳዲስ የስራ እሳቤዎችን ማመንጨት እና መወያየት። ቀጣዩን የድርጅት መሪ (ዎች) ማዘጋጀት። 	<ul style="list-style-type: none"> በሃሳቦች፣ በአለመግባባቶች እና በራዕይ ላይ የሚደረጉ ውይይቶች እና ግንኙነቶች። ከቤተሰብ ጋር የተያያዙ ዋና ዋና ፖሊሲዎችን እና አሰራሮችን ማፅደቅ። ድርጅቱን በሚመለከት የቤተሰብ አባላትን ትምህርት። የቤተሰብ ምክር ቤት እና ሌሎች የኮሚቴዎች አባላት ምርጫ። 	<ul style="list-style-type: none"> የግጭት አፈታት፤ ከቤተሰብ ጋር የተያያዙ ዋና ዋና ፖሊሲዎችን እና አሰራሮችን ማጎልበት። ዕቅድ። ትምህርት። ስራውን ከአመራሩ እና ከቦርዱ ጋር ማስተባበር እንዲሁም ስራውን እና ቤተሰቡን ማመጣጠን።

2.3. የቤተሰብ ጽሕፈት ቤት

ፍቺ: የቤተሰብ ጽሕፈት ቤት በቤተሰብ ምክር ቤት የተደራጀ እና ቁጥጥር የሚደረግበት የኢንቨስትመንት እና አስተዳደራዊ ማዕከል ነው። የቤተሰብ ጽሕፈት ቤቶች በኦብዛኛው በትልቅ እና በባለፀጋ ቤተሰብ ውስጥ የተለመዱ ሲሆኑ አባሎቻቸው የግል ፋይናንስ፣ የባንክ ሂሳብ እና ሌሎች ምክሮች ያስፈልጋሉናል ብለው ያምናሉ።

ዓላማ: በግል ኢንቨስትመንት እቅድ፣ ግብሮች፣ የኢንቨራንሽን ሽፋን፣ የንብረት ዕቅድ፣ የሙያ ምክር እና ሌሎች ርዕሶች ላይ ለግለሰብ የቤተሰብ አባላት ምክር ለመስጠት፤

አባልነት: የቤተሰብ ጽ/ቤቱ ስራ ከድርጅቱ ስራ ፍፁም የተለየ ቢሆንም የተወሰኑ የጽ/ቤቱ አባላት በድርጅቱ ውስጥ ሊሰሩ ይችላሉ። ጽ/ቤቱ ኦብዛኛውን ጊዜ የኢንቨስትመንቶችን፣ የታክስ ህጎች መከበራቸውን፣ ኢንቨራንሽን፣ የፋይናንስ እቅድን እና የቤተሰብ-ለ-ቤተሰብ የግዢ ልውውጥን እንደ የስቶክ ስጦታዎችን እና የንብረት እቅዶች በሚያስተዳድሩ የባለሙያ ኃላፊዎች የተሞሉ ናቸው።¹⁷

2.4. ሌሎች የቤተሰብ ተቋማት

¹⁷ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

በስራ ውስጥ ያሉ ቤተሰቦች ለእነርሱ ልዩ ትኩረት የሚሰጡ ሌሎች ተቋማት ማዳበር ጠቃሚ ሆኖ ሊያገኙት ይችላሉ። ከነዚህም ተቋማት ውስጥ የሚከተሉት ይገኛቸዋል።¹⁸

የትምህርት ኮሚቴ: ይህ ኮሚቴ የቤተሰቡን የሰው ኃይል እና አቅም በአስተዳደር ስራዎች ውስጥ ውጤታማ በሆነ መንገድ እንዲተባበሩ የማስተማር ኃላፊነት አለበት። የትምህርት ኮሚቴው የቤተሰቡን የልማት ፍላጎቶች ይጠቁማል እንዲሁም ትምህርታዊ ዝግጅቶችን እና እንቅስቃሴዎችን ያዘጋጃል። ለምሳሌ፡- ይህ ኮሚቴ የቤተሰቡ አባላት የኩባንያቸውን የሂሳብ መግለጫዎች እንዲያነቡ እና እንዲገነዘቡ ለመርዳት የሂሳብ ሴሚናር ሊያዘጋጅ ይችላል።

የአክሲዮን የማሻሻል ኮሚቴ: ይህ ኮሚቴ ገንዘባቸውን በተመጣጣኝ ዋጋ በጥሬ ገንዘብ ተቀማጭ በማድረግ ሌሎች ተግባራትን ለማከናወን በሚፈልጉ የቤተሰብ ምክር ቤት እና አስተዳደሮች የበላይ ቁጥጥር ይደረግበታል። ይህ ገንዘብ የሚሟላው ካምፓኒው ከዓመት ትርፍ ከሚያዋጣው የተወሰነ ገንዘብ ነው።

የሙያ ዕቅድ ኮሚቴ: የቤተሰቡን ድርጅት ለመቀላቀል ፍላጎት ላላቸው ቤተሰቦች የመግቢያ ፖሊሲዎችን በመመስረት እና በበላይነት በመቆጣጠር ያገለግላል። ይህ ኮሚቴም የቤተሰብ አባላትን ሙያዊ እድገቶች በመከታተል፣ የሙያ ክትትል በማቅረብ እና በዚህ ዙሪያ ስላለው እድገት ለባለአክሲዮኖችን እና ለቤተሰብ አባላት ወቅቱን ጠብቆ ያሳውቃል። የሙያ ዕቅድ ኮሚቴ በቤተሰብ ውስጥ መሥራት የማይፈልጉትን የቤተሰብ አባላት ምክር በመስጠት በኩል በጣም ጠቃሚ ሊሆን ይችላል።

የቤተሰብ ቅልቅል እና መዝናኛ ኮሚቴ: የዚህ ኮሚቴ ዓላማ በመዝናኛ እንቅስቃሴዎች ላይ የቤተሰብ አባላትን አንድ ላይ በማሰባሰብ አስደሳች እና ሌሎች ዝግጅቶችን ማቀድ ነው። ኮሚቴው በተጨማሪም ቤተዘመዶች እርስ በርሳቸው እንዲገናኙ እና በመገናኛታቸውም እንዲደሰቱ እድል የሚሰጥ ዓመታዊ የቤተሰብ ቅልቅል ፕሮግራም ያዘጋጃል።

የጉዳዩ ጥናት 2
የካርቫሃል ቡድን
የቤተሰብ ፕሮቶኮል - የርዕስ ማውጫ

የካርቫሃል ቡድን በ 19 አገሮች በዋናነት በላቲን አሜሪካ ውስጥ የግል ይዘታ ያላቸው የኮሎምቢያ ዓለም አቀፍ ኩባንያዎችን ይመራል። የካርቫሃል ቡድን በተለያዩ 12 ዘርፎች ውስጥ ይሠራል፤ ከእነዚህ ውስጥ ትልቁ የወረቀት ማምረቻ እና ማቀነባበሪያ፣ የትምህርት ቤት እና የቢሮ ቁሳቁሶች፣ የስልክ ማውጫዎች፣ ማተም እና ማርትዕ፣ እና የፕላስቲክ እና የወረቀት ማሽን ስራዎችን ይሰራል።

የካርቫሃል ቡድን ላ ኢምፕሪየንታ ኮሚርሺያል የሚባል የማተሚያ ኩባንያ በመሰረተ ማኑኤል ካርቫሃል ቫሌንሺያ በካሊ ኮሎምቢያ እ.ኤ.አ. በ 1904 ተቋቋመ። በጊዜ ሂደት ኩባንያው ወደ ሌሎች ስራዎች እና ሀገሮች እየተስፋፋ መጥቶ በላቲን አሜሪካ ውስጥ ከተከበሩ ዓለም አቀፍ ድርጅቶች አንዱ ሆኗል።

የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን (IFC) ካርቫሃል ቡድን እ.ኤ.አ በ2004 እና በ2006 ዓ.ም ውስጥ በሁለት ኢንቨስትመንቶች የቡድኑን ስትራቴጂያዊ እና ዘመናዊነት ዕቅዶችን የመደገፍ ዓላማ ነበረው። የካርቫሃል ቡድን ውስጥ በቅርቡ የፈሰሰው የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን ኢንቨስትመንት የቡድኑን መረጃ ስርዓት ከማሻሻል እና ከማዘመን ጋር የተያያዘ ነው። በተጨማሪም የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ኮርፖሬሽን ለካርቫሃል ቡድን በኮርፖሬት አስተዳደር ዙሪያ የምክር አገልግሎት ሰጥቷል።

¹⁸ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

የካርቫሃል ቡድን የቤተሰብ ፕሮቶኮል ማውጫ¹⁹

ሀ. የቤተሰብ ፕሮቶኮሉ ዓላማ

- 1. የካርቫሃል ከባንያ ታማኝነት
- 2. የካርቫሃል ቤተሰብ አንድነት

ለ. የቤተሰብ ተቋማት

- 1. የቤተሰብ ጉባኤ

ሀ. የቤተሰብ ጉባኤ ዓላማ

ለ. የቤተሰብ ጉባኤ ስራዎች

- 2. የቤተሰብ ምክር ቤት

ሀ. የቤተሰብ ምክር ቤት ዓላማ

ለ. የቤተሰብ ምክር ቤት አደረጃጀት

ሐ. የቤተሰብ ምክር ቤት ስራዎች

መ. የቤተሰብ ምክር ቤት ውሳኔዎች

ሠ. የቤተሰብ ምክር ቤት የሰብሰባ ድግግሞሽ

- 3. በከባንያው ውስጥ ለሚሰሩ የቤተሰብ አባላት ልማት ምክር ቤት

ሀ. የልማት ምክር ቤቱ ዓላማ

ለ. የልማት ምክር ቤቱ አደረጃጀት

ሐ.. የልማት ምክር ቤቱ ስራ

ሐ. የካርቫሃል ቤተሰብ ፋውንዴሽን (የበጎ እድራጎት ተቋም)

- 1. የቤተሰብ ፋውንዴሽን ዓላማ
- 2. የቤተሰብ ፋውንዴሽን ቦርድ
- 3. የቤተሰብ ፋውንዴሽን ፕሬዚዳንት

መ. የከባንያው ተቋማት

- 1. የባለአክሲዮኖች ስብሰባ

ሀ. የባለአክሲዮኖች ስብሰባ ዓላማ

ለ. የባለአክሲዮኖች ስብሰባ ውሳኔዎች

- 2. የዲሬክተሮች ቦርድ

ሀ. የዲሬክተሮች ቦርድ ዓላማ

ለ. የዲሬክተሮች ቦርድ አደረጃጀት

ሐ. የዲሬክተሮች ቦርድ ሊቀመንበር

ሠ. የከባንያው አመራር

- 1. የከባንያው ዋና ሥራ አስፈጻሚ

ሀ. የከባንያው ዋና ሥራ አስፈጻሚ ሹመት

¹⁹ ከ ካርቫሃል ግሩፕ የ2002 የቤተሰብ ፕሮቶኮል ቅጂ ተወስዶ ባጭሩ የቀረበ

ረ. የአክሲዮን ፖሊሲዎች

1. የአክሲዮን ሽያጭ

ሀ. የመጀመሪያ የመቃወም መብት

ለ. የሽያጭ ሁኔታዎች

2. በአክሲዮኖች ላይ የተደረጉ የህግ ክለላዎች

3. አክሲዮኖችን ማውጣት

4. የመጠባበቂያ ፈንድ

ሀ. የመጠባበቂያ ፈንድ ዓላማ

ለ. የመጠባበቂያ ፈንድ የዳይሬክተሮች ቦርድ

5. የጥቅም ግጭት

ሀ. የሌሎች ኩባንያዎች ኢንቨስትመንት

ለ. ከኩባንያው ጋር የተደረጉ ግዢዎች

ሐ. ሌሎች ድርጊቶች

ሰ. የቤተሰብ አባላት ቅጥር

1. አገባብ

2. ኃላፊነቶች

3. ካላዎች

4. የማኅልበት ግምገማ

5. ጡረታ

ሸ. የማህበራዊ ትርፍ ክፍያ (የቤተሰብ አባላት ድጎማ)

1. የማህበራዊ ትርፍ ክፍያ ዓላማ

2. የማኅበራዊ ትርፍ ክፍያ ክፍሎች

3. የማኅበራዊ ትርፍ ክፍያ ደንብ

1. የቤተሰብ እንቅስቃሴዎች

1. ማህበራዊ ስብሰባዎች

2. አስተማሪ ስብሰባዎች

3. ግንኙነት

4. የኩባንያው ታሪክ

ቀ. ከሕዝብ ጋር የሚደረግ ግንኙነት

ከ. የቤተሰብ ፕሮቶኮል የበላይ ጠባቂ

1. የበላይ ጠባቂ ዓላማ

2. የበላይ ጠባቂ ሹመት

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

3. የበላይ ጠባቂ ስራ

በ. የቤተሰብ ምክር ቤት ፀሐፊ

1. የቤተሰብ ምክር ቤት ፀሐፊ ዓላማ
2. የቤተሰብ ምክር ቤት ፀሐፊ ሹመት
3. የቤተሰብ ምክር ቤት ፀሐፊ ስራ

ተ. የግጭት አፈታት

ቸ. የቤተሰብ ፕሮቶኮልን ማሻሻል

ኀ. ትርጓሜዎች

ክፍል ሶስት

የቤተሰብ ድርጅት የዲሬክተሮች ቦርድ

የዲሬክተሮች ቦርድ በቤተሰብ የተያዙትን ጨምሮ በአብዛኛዎቹ የኩባንያዎች አስተዳደር ማዕከላዊ ተቋም ነው። የዲሬክተሮች ቦርድ ሚና፣ መዋቅር፣ እና አደረጃጀት ከአንድ የቤተሰብ ድርጅት ወደ ሌላኛው ይለያያል። እነዚህ ብዙውን ጊዜ በድርጅቱ መጠንና ውስብስብነት እንዲሁም በባለቤቱ ብስለት ይወሰናሉ።

በመጀመሪያዎቹ ዓመታት አብዛኛዎቹ የቤተሰብ ድርጅቶች የህግ መስፈርቶችን ለማሟላት ሲሉ የዲሬክተሮች ቦርድ ያቋቁማሉ። "የወረቀት ቦርድ" በሚባል የሚታወቀው ቦርድ ዓላማው ብዙውን ጊዜ የኩባንያውን ፋይናንስ፣ ትርፍ እና ሌሎች የቦርዱን ውሳኔ የሚፈልጉ ህግ ነክ ጉዳዮችን በማፅደቅ የተወሰነ ነው። እነዚህ ቦርዶች ብዙውን ጊዜ በዓመት አንድ ወይም ሁለት ጊዜ (በአገር ውስጥ ደምብ መሰረት) ለአጭር ክፍለ-ጊዜ ይገናኛሉ። በዚህ ሁኔታ የቦርድ አባላት የሚሆኑት የቤተሰብ አባላት ብቻ ሲሆኑ በአንዳንድ ሁኔታዎች ጥቂት ከፍተኛ እምነት የተጣለባቸው ቤተሰብ ያልሆኑ ከፍተኛ አስተዳዳሪዎችም አባል ይሆናሉ። የድርጅቱ ባለቤት ከመሆን በተጨማሪም አንዳንድ ግለሰቦች እንደ አስተዳዳሪ እና የቦርድ ዳይሬክተር ሆነው ሲሰሩ ማየትም የተለመደ ነው። እንደዚህ ዓይነት የአስተዳደር መዋቅር ለቤተሰብ ድርጅቱ የሚጨምረው እሴት በጣም አነስተኛ ነው ምክንያቱም የዚህ መዋቅር እያንዳንዱ ክፍል (ቦርድ፣ አመራር እና ቤተሰብ) ለየብቻ በኩባንያው አስተዳደር ውስጥ ይበልጥ ንቁ እና ገንቢ ሚና መጫወት ይችላሉ ነበር። ሚናዎች በመቀላቀላቸው ምክንያት ምናልባትም ወደ ግጭቶች እንዲሁም ኩባንያውን እና ስትራቴጂካዊ ውሳኔውን ለመቆጣጠር ብቁ ወደአለመሆን ሊያመሩ ይችላሉ።

የቤተሰብ ድርጅቱ በጣም እየተወሰነበ በሄደ መጠን ይበልጥ አስፈላጊ በሆኑ ጉዳዮች ላይ ለምሳሌ የኩባንያውን ስትራቴጂ ማዘጋጀትና የአመራር አፈፃፀሙን በመገምገም ረገድ ቁልፍ ሚና እንዲጫወት በቦርዱ መተማመን ያስፈልጋል። እነዚህ ስራዎች ቦርዱ በተደጋጋሚ እንዲገናኝ እና የኩባንያውን አመራር ለመጋፈጥ እንዲችል ተገቢው እውቀትና ነፃነት እንዲኖረው ይጠይቃሉ። ይህ ደግሞ የሚሆነው የቤተሰብ ድርጅት ቦርድ ይበልጥ የተደራጀ፣ ተገቢው ትኩረት ያለው እና ነፃ ለሆኑ ዲሬክተሮች ክፍት ሲሆን ነው።

አብዛኞቹ የቤተሰብ ድርጅቶች መጀመሪያ ከአመራሩ እና ከተቆጣጣሪ ባለአክሲዮኖች ነፃ የሆነ እና የድርጅቱን ጥቅም ለማስከበር ወደሚችል ባለሙያ ቦርድ ከመሄዳቸው በፊት አሁን ያሉትን ዲሬክተሮች ክህሎት እና ብቃት የሚያሟላ የአማካሪ ቦርድ ያዘጋጃሉ። በዚህ ጊዜ የአማካሪ ቦርዱ ድርጅቱ የሚገጥመውን ማንኛውንም ቁልፍ የስትራቴጂ ጉዳዮች ለመለየት ከኩባንያው የዲሬክተሮች ቦርድ እና ከፍተኛ አመራር ጋር በቅርበት ይሰራል።

1- የአማካሪ ቦርድ

1.1. የአማካሪ ቦርድ ትርጓሜ እና ሚና

አማካሪ ቦርድ ማለት በርካታ የቤተሰብ ድርጅቶች የራሳቸው የዲሬክተሮች ቦርድ ከቤተሰብ አባላት እና ከድርጅቱ ከፍተኛ አመራሮች ብቻ የተውጣጡ ሆኖ በሚቆይበት ጊዜ የሚመሰርቱት ልምድ ያላቸው እና የተከበሩ ግለሰቦች ስብስብ ነው። በዚህ ጊዜ ቦርዱ በአንዳንድ የስትራቴጂ ጉዳዮች ላይ እንደ ግብይት፣ ፋይናንስ፣ የሰው ኃይል አመራር እና ዓለም አቀፍ ገበያዎች ላይ እውቀት እና የውጭ እይታ ያላቸው ባለሙያዎች ላይኖረው ይችላል። በዚህ መሠረት ለውጭ ሰዎች ምንም ዓይነት መረጃ መስጠት ሳያስፈልግ እና የቤተሰብ አባላት

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የአጅ መጽሐፍ

ውሳኔዎች ላይ ምንም ዓይነት ቁጥጥር ሳይደረግ የዳይሬክተሮች ቦርድ ያሉበትን ድክመቶች ለማካካስ የአማካሪ ቦርድ ይፈጠራል። የአማካሪ ቦርዱ በተጨማሪ የድርጅቱ አባላት በሚኖራቸው የድርጅት ግንኙነቶች አማካኝነት ለቤተሰቡ ድርጅቱ እሴት ሊጨምር ይችላል።²⁰

የአማካሪ ቦርድዱ አብዛኛውን ጊዜ ቤተሰብ ተፅዕኖ ስር ባለ እና ነፃ በሆነ ቦርድ መካከል "የስምምነት መፍትሄ" ተብሎ ይወሰዳል። ብዙ የቤተሰብ ድርጅቶች ነፃ ቦርድ አስፈላጊ መሆኑን ይገነዘባሉ፤ ግን ደግሞ ምንጠራዊ መረጃን እና ውሳኔ የመስጠት ስልጣንን ለውጭ ሰዎች ማጋራት ምችት አይሰማቸውም። እነዚህ የቤተሰብ ድርጅቶች በአብዛኛው የውጭ ምክርንና የባለሙያ እውቀትን ለማግኘት ወዲያውም የኩባንያውን እውነተኛ ቦርድ ለመቆጣጠር ሲሉ አማካሪ ቦርዶችን ይመርጣሉ። በጊዜ ሂደት ቤተሰቡ አማካሪ ቦርዱ የሚጨምረውን እሴት ካየ በኋላ አንዳንዶቹን አባላት የኩባንያውን የዲሬክተሮች ቦርድ እንዲቀላቀሉ ይጋብዟቸዋል።

1.2. የአማካሪ ቦርድ ስብጥር

በጣም የተለመደው የአማካሪ ቦርድ አባላት ብዛት ከ 3 እስከ 7 ነው። የዚህን ቦርድ መጠን አነስተኛ ማድረግ ውጤታማነቱን ለማቆየት እና አባላቱ ሐሳቦቻቸውን ለቀሪው ቡድን በግልጽ ለማስተላለፍ እንዲችሉ ይረዳቸዋል። የአማካሪ ቦርዱ አባላት አብዛኛውን ጊዜ በቤተሰብ ድርጅት ኢንዱስትሪ እና ገበያ ወይም በሌሎች እንደ ፋይናንስ፣ ግብይትና ዓለም አቀፍ ገበያ የሰለጠኑ ናቸው። በተጨማሪም የቤተሰብ ድርጅቱ ወደ አዲስ ተግባራት ወይም ሀገሮች ሲገባ ሙያዊ እውቀታቸውን እና ልምዶቻቸውን ያቀርባሉ። የአማካሪ ቦርዱ እንደቤተሰብ ድርጅት መጠን እና ውስብስብነት በአብዛኛው በዓመት ከ 3 እስከ 4 ጊዜ ይገናኛል። የድርጅቱ ዋና ሥራ አስፈጻሚ እና ጥቂት የቤተሰብ ከፍተኛ አስተዳዳሪዎች የድርጅቱን ፍላጎቶች በሚመለከት የሚደረጉ ስብሰባዎችን ለማስተባበር እና የኩባንያውን ፍላጎቶች ለማስተዋወቅ የአማካሪ ቦርዱ አካል ሊሆኑ ይችላሉ።

የአማካሪ ቦርድ አባላትን ትክክለኛነት ለማረጋገጥ የሚከተሉት ግለሰቦች የዚህ ቦርድ አካል መሆን የለባቸውም።²¹

- የኩባንያው አቅራቢዎች ወይም አከፋፋዮች
- ምንም የሙያ አስተዋጾ የሌላቸው የባለቤቶች ጓደኞች
- የኩባንያው ነባር አገልግሎት ሰጪዎች (ለምሳሌ፡- የባንክ ባለሙያዎች፣ የህግ ባለሙያዎች፣ የውጭ ኤዲተሮች፣ አማካሪዎች)፤ ምክንያቱም ምክርቻቸው ቀደም ሲል በሌሎች ቅጾች የቀረቡ በመሆናቸው፣ እንዲሁም ለኩባንያው የሚሰሩና የሚከፈላቸው በመሆናቸው ትክክለኛነታቸው እና ነፃነታቸው ጥያቄ ውስጥ ሊገባ ስለሚችል ነው።
- የኩባንያው አማካሪ በመሆን የጥቅም ግጭት የሚኖራቸው ግለሰቦች፤
- በኩባንያው ለበቂ በላይ በሆነ ቁርጠኝነት ቀድሞውኑ ያገለገሉና በዚህም የተነሳ በአማካሪ ቦርድ አባልነት ሚናቸውን በትክክል መወጣት የማይችሉ፤

²⁰ Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).
²¹ Richard Narva and Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise", *NACD Directors Monthly*, August 2003.

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የአጅ መጽሐፍ

1.3. የአማካሪ ቦርድ ጥቅሞች እና ጉዳዮች

የሚከተለው ሰንጠረዥ የአማካሪ ቦርዶችን አንዳንድ ቁልፍ ጥቅሞችን እና ጉዳዮችን ጠቅለል አድርጎ ያቀርባል።²²

አማካሪ ቦርድ	
ጥቅሞች	<ul style="list-style-type: none"> አባላቱ የህግ ሀላፊነት የለባቸውም፤ ይህም የኩባንያውን ወጪ ይቀንሳል (ኢንሹራንስ አስፈላጊ አይደለም) እንዲሁም አባላትን ለመቅጠር ቀላል ያደርገዋል (አባልነት የድርጅቱ የዲይሬክተሮች ቦርድ እንደመሆን ስጋት የለውም) አሁን ባለው አመራር እና ቦርድ ደረጃ የማይገኙ ተጨማሪ ክህሎቶችን፣ የቴክኒካዊ ብቃቶችን እና እውቀቶችን ለድርጅቱ ሊሰጥ ይችላል ምክሩ በአብዛኛው የተዛባ አይደለም አባላቱ ተጨማሪ የሽያጭ ወይም የካፒታል ምንጮች ሊያመጡ የሚችሉ አዳዲስ ሰዎችን ሊያቀርቡ ይችላሉ
ጉዳዮች	<ul style="list-style-type: none"> የአማካሪ ቦርዱ ስራዎች አንድ የባለሙያ ቡድን እንደሚሰጠው ምክር የኩባንያው ስርዓት ላይከተለው ይችላል። በዚህም ምክንያት አማካሪ ቦርዱ እንደ እውነተኛ የዲይሬክተሮች ቦርድ በቁም ነገር ላይ ወሰድ ይችላል። የአማካሪ ቦርዱ ከአመራሩ መረጃ የመጠየቅ ስልጣን የለውም፤ ስለዚህ የውሳኔ ሃሳቦቹ አመራሩ ሊሰጣቸው በሚፈቅዳቸው መረጃዎች ላይ ብቻ የተመሰረቱ ናቸው። የአማካሪ ቦርዱ አባላት በስትራቴጂው እና በአመራሩ የአፈፃፀም ክትትል ላይ ጥቂት ወይም ምንም ተፅዕኖ አይኖራቸውም፤ የህግ ተጠያቂነት አለመኖር የአማካሪ ቦርዱ አባላት ለሚሰጡት ምክር ተጠያቂ እንዲሆኑ ለማድረግ አስቸጋሪ ያደርገዋል፤ አንዳንድ የአማካሪ ቦርዱ አባላት ሚናቸውን በቁም ነገር ላይ ወስዶት ይችላሉ እናም እንደ ትክክለኛው የቦርድ አባላት አስፈላጊውን ዝግጅት እና አስተዋጽኦ ላያበረከቱ ይችላሉ።

2- የዲይሬክተሮች ቦርድ

2.1. የዲይሬክተሮች ቦርድ ሚና

በጥሩ ሁኔታ የሚሰራ የዲይሬክተሮች ቦርድ ዋነኛ ሚና የድርጅቱን አጠቃላይ ስትራቴጂ ማስቀመጥ፣ የአመራሩን አፈፃፀም በበላይነት መቆጣጠር፣ እና ትክክለኛ የኩባንያ አስተዳደር መዋቅር መሰራቱን ማረጋገጥ፣ ጠንካራ የሆነ የቁጥጥር አካባቢ፣ በቂ መረጃን የማላወቅ ደረጃ፣ እና ለአነስተኛ ባለአክሲዮኖች በቂ የሆነ የመከላከያ ዘዴን ጨምሮ መኖሩን ማረጋገጥ ነው። ቦርዱ ለእነዚህ ለአያንዳንዱ ጉዳዮች የሚመድበው ጊዜ እና ጥረት በቤተሰብ ድርጅት መጠን እና ውስብስብነት ይወሰናል። ለምሳሌ፡- ጥቂት ባለአክሲዮኖች ያሉት ኩባንያ፣ ቀላል የስራ ሂደት፣ ውጤታማ የውስጥ ቁጥጥር፣ እና በስራዎች ውስጥ ከፍተኛ የሆነ የባለቤት ተሳትፎ ባለበት የቤተሰብ ድርጅት ውስጥ ቦርዱ በስትራቴጂ እና የረጅም ጊዜ ዕቅድ ጉዳዮች ላይ የበለጠ ትኩረት እንዲያደርግ ይፈልጋል።

²² Adapted from: Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የአጅ መጽሐፍ

አንድ የቤተሰብ ንብረት የሆነ ኩባንያ ቦርድ ለድርጅቱ ስራ እሴት መጨመር አለበት እንጂ በሌሎች የኩባንያው አካላት ቀድሞውኑ የተያዙ ተግባራት መድገም የለበትም። ለምሳሌ ቦርዱ መምራት እንጂ በኩባንያው አመራር የዕለት-ተዕለት ስራ ውስጥ መግባት የለበትም፤ ምክንያቱም ይህ በመሠረቱ የኩባንያው አመራር ስራ ስለሆነ ነው። በተጨማሪም ዲሬክተሮች በአመራሩ እና/ወይም በቤተሰብ አባላቱ የሚወሰዱ ውሳኔዎችን እና ሌሎች እርምጃዎችን ከበላይ ሆኖ ለመቆጣጠር እና ለመከራከር አስፈላጊ ሃብት እና ነፃነት ሊኖራቸው ይገባል።

ከስትራቴጂ እና የበላይ ተቆጣጣሪነት በተጨማሪ ለዲሬክተሮች ቦርድ ከተሰጡ ዋና ዋና ተግባራት መካከል የሚከተሉት ይገኙባቸዋል።²³

- የከፍተኛ አመራር መተካካትን ማረጋገጥ።
- የገንዘብ ሃብት መኖሩን ማረጋገጥ።
- የኩባንያው የውስጥ ቁጥጥር እና የስጋት አመራር ስርዓቶች ትክክለኛ መሆናቸውን ማረጋገጥ።
- ለባለቤቶችና ለሌሎች ባለድርሻ አካላት ሪፖርት ማቅረብ።

2.2. የዲሬክተሮች ቦርድ አደረጃጀት

የዲሬክተሮች ቦርድ አደረጃጀት እና መጠን በኩባንያው መጠን እና ውስብስብነት ይወሰናል። ምንም እንኳን ለሁሉም የቤተሰብ ድርጅቶች ተገቢውን ቁጥር ስለመወሰን ምንም ዓይነት ቀላል ቀመር ባይኖርም ምርጫ ተሞክሮዎች የቦርድ አባላት መጠን ከ 5 እስከ 9 መሆን እንደሚገባቸው ይመክራሉ። አነስተኛ መጠን ያለው ቦርድ ጥቅሙ ዲሬክተሮች የመገናኘት፣ እርስበርሳቸው የመደማመጥ፣ እና ውይይቶችን በመስመራቸው ለመጠበቅ የተሻለ ዕድል ይሰጣቸዋል። በተጨማሪም የቦርድ ስብሰባዎችን ለማዘጋጀት እና የተሰባሳቢውን ኮረም ሚሟላት ከትልቁ ይልቅ ለትንሹ ቡድን ቀላል ይሆናል።

በቤተሰብ ባለቤትነት የተያዙ ኩባንያዎች ዲሬክተሮቻቸውን ሲመርጡ ለድርጅታቸው እሴት የሚጨምሩ፣ በስትራቴጂ እና/ወይም በአመራር እና በአፕራሽን ቁጥጥር ዘርፎች ላይ አስፈላጊ ክህሎት የሚያቀርቡ ግለሰቦች ላይ ሊያተኩሩ ይገባል። በተጨማሪም የተሳካ የዲሬክተሮች ምርጫ ቤተሰብ በሆኑ ወይም ባልሆኑ ላይ ሳይሆን ለድርጅቱ ከፍተኛ አስተዋፅኦ በሚያበረክቱ ላይ ያተኩራል። እውነታው ግን የቤተሰብ ድርጅቶች በቤተሰብ አባል የተሞላ ቦርድ እንዲኖራቸው ያዘነብላሉ። ከአመራሩ እና ከተቆጣጣሪ ባለአክሲዮኖች ነፃ የሆነ ቦርድ የማግኘት ጥቅሞች ከዚህ በታች በክፍል III-3 ውስጥ እንደሚከተለው ይብራራሉ።

የሚከተለው ሰንጠረዥ ጥሩ ዳይሬክተሮች ሊኖራቸው የሚገባውን አንዳንድ መስፈርቶች ጠቅላላ አድርጎ ያቀርባል፡

የግል ባሕርያት	ሙያዊ ብቃት
<ul style="list-style-type: none"> • የግል ታማኝነት እና ተጠያቂነት • የቡድን የሥራ ችሎታ • ጥሩ የመግባባት ችሎታ • የአመራር ክህሎት • ጠንካራ የትንታኔ ችሎታ • ድፍረትን፣ በራስ መተማመን እና ሌሎች ዲሬክተሮችን፣ የቤተሰብ አባላትን እና ከፍተኛ አስተዳዳሪዎችን የመጋፈጥ ችሎታ፤ 	<ul style="list-style-type: none"> • የኢንዱስትሪ ዓለም ልምድ/ተሞክሮ • ትክክለኛ የስራ ፍርድ • በሚመለከታቸው ዘርፎች እውቀት እና ክህሎት (በኩባንያው የተለዩ) ያለው። እነዚህም ስትራቴጂ፣ ግብይት፣ ሕግ፣ ፋይናንስና የሂሳብ ስራ፣ የስጋት አመራር እና የውስጥ ቁጥጥር፣ የሰው ሀይል፣ እና የኩባንያ አስተዳደርን ጨምሮ • ጠቃሚ የሆኑ ትስስሮች እና ግንኙነቶች

²³ Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የአጅ ሙጽሐፍ

2.3. የዲሬክተሮች ተግባር

ዲሬክተሮች በድርጅቱ ባለአክሲዮኖች የሚመረጡ እና ለድርጅቱ የተሻለ ጥቅም እና እንክብካቤ እንዲሰሩ ይጠበቃል። የዲሬክተሮች ዋና ተግባራት የሚከተሉት ናቸው።²⁴

የእንክብካቤ ግዴታ: ዲሬክተሮች ውሳኔ ከመወሰናቸው በፊት በተገቢው መንገድ ሁሉንም ተያያዥ የፅሁፍ መረጃዎች ለመተንተን እና ከግምት ውስጥ ለማስገባት በቂ ጥረት ማድረግ አለባቸው። በእንክብካቤ ግዴታ ውስጥ ዲሬክተሮች የሚከተሉትን ማድረግ አለባቸው፦

- ማንኛውንም ውሳኔ ከመወሰናቸው በፊት የቀረበላቸውን ማንኛውንም ዓይነት የጽሁፍ መረጃ በጥንቃቄ ማጥናት፤
- በታማኝነት እና በብቃት መስራት፤
- በእውቀት እና በማስተዋል ውሳኔዎችን መወሰን፤
- በቦርዱ ስብሰባዎች ላይ በየጊዜው መሳተፍ፤ ለእነዚህ ስብሰባዎች ተዘጋጅቶ መምጣት፤ እንዲሁም በንቃት መሳተፍ፤ (ይህ የእንክብካቤ ግዴታ “የፍላጎት ግዴታ” ወይም “የውዴታ ግዴታ” ተብሎ ሊጠቀስ ይችላል)።

የታማኝነት ግዴታ: ግዴታቸውን በሚፈጽሙበት ጊዜ ዲሬክተሮች ለኩባንያው ታማኝ መሆን አለባቸው፤ ከሌሎች ፍላጎቶች ይልቅ ይህን ታማኝነት ማስቀደም አለባቸው። ዲሬክተሮች ኩባንያውን በመወከል ከሚወሰዱት እርምጃዎች ውስጥ የግል ጥቅም ሊያገኙ አይገባም። በዚህ የታማኝነት ግዴታዎች ውስጥ ዲሬክተሮች:

- የኩባንያውን ጥቅም ከማንኛውም የግል ወይም ሌሎች ጥቅሞች በላይ ማስቀደም፤
- ማንኛውንም የጥቅም ግጭቶች ለተቀረው የቦርድ አባላት በፍጥነት ማሳወቅ፤
- የግል የጥቅም ግጭትን ሊያካትቱ በሚችሉ ጉዳዮች ድምጽ ከመስጠት መቆጠብ፤

3- ገለልተኛ ዲሬክተሮች

3.1. የገለልተኛ ዲሬክተሮች አሰፈላጊነት

ጠንካራ እና ገለልተኛ ቦርድ ማቋቋም ኩባንያቸው ወሳኝ እና ውስብስብ የሆነ ደረጃ በሚደርስበት ጊዜ ኡብዛኞቹ ቤተሰቦች የሚወስዱት ብልህ ውሳኔ ነው። በአሜሪካ በተደረገ አንድ ጥናት ከ80 በመቶ የሚሆኑ በ3ኛ ወይም በኋላኛው ትውልድ የሚመሩ በቤተሰብ የተያዙ ኩባንያዎች ንቁ እና ከቤተሰብ ውጭ የሆነ (በቤተሰብ ቁጥጥር ስር ያልሆነ) ቦርድ መኖሩ ለእነዚህ ኩባንያዎች ህልውና እና ስኬታማነት ወሳኝ ነገር እንደሆነ ያሳያል።²⁵

እውነታው ግን ቦርድ አባልነትን በተመለከተ ኡብዛኞቹ የቤተሰብ ድርጅቶች ይህንን መብት ለቤተሰብ አባላት እና በአንዳንድ ሁኔታዎች ደግሞ ለጥቂት በሚገባ ለሚታሙኑ የቤተሰብ አባል ላልሆኑ ስራ አስኪያጆች ይሰጣሉ። ይህ አሰራር በአጠቃላይ የድርጅቱ አቅጣጫ በቤተሰብ ቁጥጥር እንዲያዝ የሚደረግበት መንገድ ነው። እንደ አለመታደል ሆኖ ገለልተኛ የሆኑ ዲሬክተሮች አለመኖር አንድ የቤተሰብ ድርጅት ቦርድ የሚጎድለውን ዕውቀትና ክህሎት ለማግኘት አስቸጋሪ ያደርገዋል። በእውነትም ገለልተኛ ዲሬክተሮች የቤተሰቡን አስተሳሰብ ለመጠየቅ እና ተጨማሪ ስነ-ሥርዓቶችን ወደ ቦርድ ስብሰባዎች ለመጨመር ይችላሉ። በተጨማሪም ቦርዱ ስብሰባዎች ውስጥ ገለልተኛ ዲሬክተሮች መገኘታቸው ቤተሰቦች በቤተሰብ ጉዳይ ላይ የሚያጠፉትን ጊዜ በማስቀረት በድርጅቱ ስትራቴጂ እና ቁጥጥር ላይ እንዲያተኩሩ ያደርጋሉ። በመጨረሻም ገለልተኛ ዲሬክተሮች የቤተሰብ አባላቱ በድርጅታቸው ጉዳይ የሚቃረኑ አመለካከቶች ሲኖሯቸው በቤተሰብ መካከል “የአዳኝነት” ሚና ሊጫወቱ ይችላሉ።

²⁴ NACD, “The Board of Directors in a Family-Owned Business”, *Director’s Handbook Series*, 2004.
²⁵ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

ገለልተኛ ዲሬክተሮች ካሏቸው ጥቅሞች ውስጥ የሚከተሉት ይገኙበታል²⁶

- በስትራቴጂ እና ቁጥጥር ላይ የውጭ አመለካከትን ይዞ መቅረብ።
- በኩባንያው ውስጥ የማይገኙ አዳዲስ ክህሎቶችን እና ዕውቀትን መጨመር።
- ከቤተሰብ ተፅዕኖ ነፃ የሆነ እና ተጨባጭ አመለካከትን ማምጣት።
- ከቤተሰባዊ ትስስር ተፅዕኖ ውጭ የስራ ቅጥር እና የእድገት ውሳኔዎችን ማድረግ።
- በቤተሰቡ አባላት መካከል እና በአንዳንድ ሁኔታዎች በቤተሰብ አባል ስራ አስኪያጆች መካከል አለመግባባት ሲፈጠር እውነተኛ ዳኝነት ለመስጠት እንደ ሚዛናዊ አካል ሆኖ ማገልገል።
- ከስራቸው እና ከሌሎች እውቂያዎቻቸው እና ግንኙነቶቻቸው ተጠቃሚ መሆን።

²⁶ Fred Neubauer and Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

3.2. የገለልተኛ ዲሬክተር ትርጓሜ

የገለልተኛ ዲሬክተር ትርጓሜ ከአንድ ገበያ ወደ ሌላው የተለየ ነው፤ ይሁን እንጂ ዋነኞቹ ክፍሎች አንድ ዓይነት ናቸው። በአጠቃላይ መርህ አንድ ገለልተኛ ዲሬክተር ከአመራር ፣ ከተቆጣጣሪዎች (የቤተሰብ) እና ከሌሎች በዳኝነቱ/ቷ ላይ ተፅዕኖ ከሚያመጡ ግንኙነቶች ነፃ መሆን አለበት። ከዚህ በታች የተዘረዘረው የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን (IFC) የገለልተኛ ዲሬክተሮች ትርጓሜ ነው።

አመለካከት የገለልተኛ ዲሬክተር ትርጓሜ²⁷

"ገለልተኛ ዲሬክተር" ማለት ፡

1. ባለፉት አምስት ዓመታት ውስጥ በኩባንያው ወይም ከኩባንያው ጋር ግንኙነት ባላቸው ወገኖች ያልተቀጠረ፤
2. ከኩባንያው ጋር ግንኙነት የሌለው፣ የኩባንያው አማካሪ፣ ወይም ከኩባንያው ጋር ግንኙነት ላላቸው ወገኖች አማካሪ ያልሆነ፤
3. ከኩባንያው ወይም ከኩባንያው ጋር ተያያዥነት ካላቸው ደንበኞች ወይም አስመጪዎች ወይም ወገኖች ጋር ግንኙነት የሌለው፤
4. ከኩባንያው ጋር ግንኙነት ካላቸው ወገኖች፣ ወይም ከኩባንያው ከፍተኛ አመራር ጋር ምንም የግል የአገልግሎት ስምምነት የሌለው፤
5. ከኩባንያው የድጎማ ገንዘብ ከሚቀበሉ መንግስታዊ ያልሆኑ ድርጅቶች ወይም ግንኙነት ካላቸው ወገኖች ጋር ግንኙነት የሌለው፤
6. በኩባንያው የዲሬክተሮች ቦርድ ውስጥ በሚሠሩ ማናቸውም የኩባንያዎቹ አስፈጻሚዎች ሌላ ኩባንያ ውስጥ በሥራ አስኪያጅነት ተቀጥሮ የማይሰራ፤
7. ባሁኑ ወቅት በኩባንያው ውስጥ ወይም ከኩባንያው ጋር ተያያዥነት ባላቸው ወገኖች በዋና ስራ አስፈጻሚነት ተቀጥሮ እየሰራ ለሚገኝ ወይም ላለፉት አምስት ዓመታት ተቀጥሮ ለሚሰራ ግለሰብ የቅርብ ቤተሰብ ያልሆነ፤
8. ባሁኑ ወቅት ወይም ባለፉት አምስት ዓመታት ከአሁኑ ወይም ከቀድሞው የኩባንያው አዲተር ወይም ተያያዥነት ካለው ወገን ጋር ግንኙነት የሌለው ወይም ተቀጥሮ የማይሰራ፤ ወይም
9. የኩባንያው የበላይ ተቆጣጣሪ ያልሆነ (ወይም በኩባንያው ውጤታማ የሆነ የጋራ የቁጥጥር ስልጣን ያለው የግለሰቦች ቡድን እና / ወይም አካላት አባል) ወይም የዚህ ሰው ወንድም፣ እህት፣ ወላጅ፣ እያት፣ ልጅ፣ የአጎት/የአክሲዮን ልጅ፣ አክሲዮን፣ አጎት፣ የወንድም/የእህት ልጅ፣ ወይም ሚስት/ባል፣ ሚስት/ባል የሞተበት/ባት፣ አማት፣ ተተኪ፣ ወራሽ፣ እና የመጪዎቹ ተተኪ፣ (ወይም ማንኛውም ዓይነት የእምነት ወይም ተመሳሳይ ሰዎች ስምምነቶች ወይም ጥምረት ብቸኛ ተጠቃሚዎች) ወይም አስፈጻሚው፣ አስተዳዳሪው ወይም የአስተዳደር ተወካይ የሆነ በዚህ አንቀፅ የተጠቀሰ በሕይወት የሌለ ወይም በህግ ተወዳዳሪ መሆን የማይችል፤ እና ለዚህ ትርጉም ሲባል ከእንደዚህ አይነት ወገን ጋር "ግንኙነት" አለው ተብሎ የሚባለው ፡ (1) ቀጥተኛ ወይም ቀጥተኛ ያልሆነ የባለቤትነት ፍላጎት ያለው፤ ወይም (2) እንዲህ ባለው ወገን የተቀጠረ፣ "ወገን" ማለት ከኩባንያው አንፃር በኩባንያው ወይም ከኩባንያው ጋር በጋራ ቁጥጥር የሚደረግበት ማንኛውም ሰው ወይም አካል ማለት ይሆናል።

²⁷ International Finance Corporation, <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>

ክፍል አራት

የቤተሰብ ድርጅት ከፍተኛ አመራር

ከፍተኛ አስተዳደሮች በቤተሰብ ድርጅት መዋቅር ውስጥ ወሳኝ ክፍል ሲሆኑ የሚኖራቸው ጥራት በኩባንያው አፈጻጸም እና የቤተሰብ ሀብት ላይ ቀጥተኛ ተፅእኖ አለው። ከፍተኛ አስተዳደሮች በዲሬክተሮች ቦርድ የተቀመጡ የስትራቴጂ አቅጣጫዎችን በማስፈፀም እና የኩባንያውን የዕለት ተዕለት ስራዎች በማከናወን ረገድ ተጠያቂ አካል ናቸው። ለኩባንያው ትክክለኛ አስተዳደር መኖር ለቤተሰብ ድርጅት ስኬት ቁልፍ አካል ነው።

1- የቤተሰብ አባል የሆኑ አስተዳደሮች ካልሆኑት ጋር ሲነፃፀሩ

በምስረታቸው የመጀመሪያዎቹ ዓመታት ጊዜ የቤተሰብ ድርጅቶች በአብዛኛው የሚመሩት እና የሚተዳደሩት በመስራቱ(ኞቹ) ነው። የአመራራቸው መዋቅር በጣም ያልተለመደ እና የውሳኔ ሰጭነት ስልጣናቸው በመሠራቱ(ኞቹ) እና በጥቂት የቅርብ ዘመዶች እጅ ውስጥ ነው። ይህ የአመራር መዋቅር ብዙውን ጊዜ በኩባንያው የመጀመሪያ የእድገት ደረጃ ጥሩ ይሰራል። ቁርጠኛ እና ጠንካራ ስራተኛ የሆነ መስራች(ኞች) በአብዛኛው ለቤተሰብ ድርጅት ስኬት ዋና ምክንያት ነው።

ኩባንያው በመጠን እያደገ ሲሄድ እና የድርጅቱ ስራ ይበልጥ እየተወሳሰበ በሄደ ቁጥር እነዚህን ውስብስብ እና በጣም አስቸጋሪ የሆኑ የዕለት ተዕለት ስራዎችን ለመስራት እንዲቻል ይበልጥ መደበኛ የሆነ የአመራር መዋቅር፣ ያልተማከለ የውሳኔ ሰጪነት ሂደት፣ ብቃት ያለው የአመራር አካል አስፈላጊ ይሆናል። እንደ አለመታደል ሆኖ ብዙዎቹ የቤተሰብ ድርጅቶች ስራቸውን በባለሙያ የታገዘ ማድረግ ችላ የሚሉ እና የከፍተኛ አመራሩን ቦታ ለቤተሰብ አባላት ይተዋሉ። ምንም እንኳን አብዛኞቹ እነዚህ የቤተሰብ አባላት ለድርጅታቸው እሴት የሚጨምሩ ቢሆንም ብዙውን ጊዜ እንደዚህ ዓይነት ስራዎችን ለመስራት ብቃት የላቸውም። ሁሉም የቤተሰብ አባላት ጥሩ አስተዳዳሪ በሚሆኑበት ሁኔታ እንኳ እያደገ እና እየተወሳሰበ ከሚመጣው የኩባንያ ፍላጎት ጋር አብሮ የሚሄድ የተለየ ብቃት እና ሙያ ላይኖራቸው ይችላል። በስራ ውስጥ ያሉ ውጤታማ ቤተሰቦች ከረጅም ጊዜ በኋላ የተወሰኑ የቤተሰብ አባላት ወጥተው በሌላ ይበልጥ ባለሙያ እና ችሎታ ባላቸው የውጭ ሰዎች መተካት እንዳለባቸው ይረዳሉ።

በቤተሰብ ባለቤትነት የተያዘ ኩባንያ ትክክለኛ ከፍተኛ አስተዳደር መኖሩን ማረጋገጥ በጊዜ መጀመር ያለበት እንዲያውም በመስራቱ(ኞቹ) ደረጃ ወቅት መጀመር ያለበት መሆኑን ማረጋገጥ። የዚህ ሂደት አንዳንድ ደረጃዎች፡

- የድርጅቱን መዋቅር መተንተን እና የእያንዳንዱን የከፍተኛ አስተዳደር የወቅቱን እና የተሻለ የሥራ ድርሻ እና ኃላፊነቶችን (ከእኩያ ኩባንያዎች ጋር በማወዳደር) ማነፃፀር፤
- የሁሉንም የበላይ አስተዳደር ሚና እና ሃላፊነት በግልጽ የሚያብራራ መደበኛ ድርጅታዊ መዋቅር መቅረጽ፤ ይህ ደግሞ በኩባንያው የአሁኑ እና የወደፊት ሥራ ፍላጎቶች ላይ የተመሰረተ መሆን አለበት።
- በአዲሱ ድርጅታዊ መዋቅር ላይ በመመስረት የአሁኑን ከፍተኛ አመራር ክህሎቶችን እና ብቃቶችን መገምገም።
- ከፍተኛ አስተዳደሮች መተካት እና / ወይም መምረጥ
- እንደ አስፈላጊነቱ የውሳኔ አሰጣጥ ሂደቱን እና የአፈቃቀድ ደረጃዎችን ያልተማከለ ማድረግ። የውሳኔ የመስጠት ስልጣኖች ከአስተዳደሮች ሚና እና ኃላፊነት ጋር የተገናኙ እንጂ ከቤተሰብ ጋር ባላቸው ትስስር መሆን የለበትም።

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

- ግልጽ የሆነ የቤተሰብ የቅጥር ፖሊሲ መቅረጽ እና ይዘቱ ለሁሉም የቤተሰብ አባላት ተደራሽ ማድረግ (የቤተሰብ የቅጥር ፖሊሲን በተመለከተ ተጨማሪ ዝርዝር ለማግኘት የዚህ የእጅ መጽሐፍ ክፍል 2-1-1 ይመልከቱ) ።
- ችሎታ ያላቸው ሰራተኞች ወደፊት ለከፍተኛ የሥራ ደረጃዎች ዝግጁ እንዲሆኑ የሚረዳ የውስጥ ሥልጠና ፕሮግራም ማዘጋጀት።
- ከቤተሰብ ጋር በሚኖር ትስስር ሳይሆን በስራ አፈፃፀም ላይ የተመሰረተ ለሁሉም ስራ አስኪያጆች ትክክለኛ ማበረታቻ የሚሰጥ ሥርዓት ማዘጋጀት

የቤተሰብ ድርጅቶች ከቤተሰብ ወይም ከስራ ቅድሚያ መስጠት በሚገባቸው ጉዳይ ላይ በመመስረት አንዳንድ የቅጥር ጉዳዮችን እንዴት መፈፀም እንደሚገባቸው የሚከተለው ሰንጠረዥ ጠቅላላ አድርጎ ያቀርባል።²⁸

ርዕስ ጉዳይ	ለቤተሰብ ቅድሚያ የሚሰጡ ኩባንያዎች	ለስራ ቅድሚያ የሚሰጡ ኩባንያዎች
የቅጥር ፖሊሲ	ለሁሉም የቤተሰብ አባላት ክፍት ማድረግ። ብዙውን ጊዜ ከቤተሰብ ድርጅት ውጭ በመስራት ውጤታማ መሆን ላልቻሉ ሰዎች በቤተሰብ ባለቤትነት የተያዙ ድርጅቶች መጠበቂያ መረብ ይሆናል።	ብቁ የሆኑ የቤተሰብ አባላት ብቻ ኩባንያውን ይቀላቀላሉ። የቤተሰብ ቅጥርን በተመለከተ ትምህርት እና ከቤተሰብ ድርጅት ውጪ የሚያዘ የሥራ ልምዶችን መመዘኛ ያስቀምጣል።
የካሣ ክፍያ	አኩል ክፍያ ለሁሉም። ምንም ዓይነት የስራ ልምድ እና ለድርጅቱ የሚያበረክቱት አስተዋጽዖ ግምት ውስጥ ሳይገባ እያንዳንዱ ሰው አንድ አይነት ይከፈለዋል። ብቃት ያላቸው የቤተሰብ አባላት በዝቅተኛ የብቃት ደረጃ ላሉ የአህት/የወንድም ወይም የአክሲት/የአንት ልጆችን (በካሳ፣ ጥቅማጥቅሞች፣ ወዘተ) መንከባከብ ይጠበቅባቸዋል።	የካሣ ክፍያ በአፈጻጸም እና በኃላፊነት ላይ የተመሰረተ ነው። የካሣ ክፍያ በቤተሰብ ፍላጎት ሳይሆን በገበያ እና በኢንዱስትሪ እርምጃዎች ላይ የተመሰረተ ነው። ተጠያቂነቶች እና የኃላፊነት ተዋረድ በግልጽ የተቀመጡ እና የታወቁ ናቸው። ከፍተኛ አፈፃፀም ያላቸው ከፍተኛ ክፍያ ያገኛሉ። ደካማ አፈፃፀም ያላቸው የቤተሰብ አባላት ሊሰናበቱ ይችላሉ።
አመራር	መሪነትን በብቃት መገለጫነት እና በውጤታማነት ሳይሆን በቆይታ ጊዜ ላይ የተመሰረተ ነው። በቤተሰብ ድርጅቱ ውስጥ ረጅም የአገልግሎት ዘመን ያለው በውጭ ከሚገኝ የሥራ ልምድ እና ውጤት ይበልጥ ትልቅ ዋጋ ሊኖረው ይችላል።	መሪነት በጥረት የሚገኝ መሆኑን ማረጋገጥ። የቤተሰብ መርህ "ምርጫ እና ብሩህ" በሆነ መንገድ ድርጅቱን የሚመራ ሰው መሆን አለበት። ቤተሰብ ለሆነም ላልሆነም። አንዳንድ ኩባንያዎች በተሳካ ሁኔታ የራሳቸውን ከፍተኛ አስተዳዳሪዎች ሲያሳድጉ የቤተሰብ አባል ያልሆኑ ከፍተኛ ኃላፊዎች ከኢንዱስትሪው ውስጥ ሊቀጠሩም ይችላሉ።
የድርጅቱ ሃብት ምደባ	የድርጅቱ ሃብት ለቤተሰብ አባላት የግል ፍላጎቶች (ቤት፣ መኪና፣ ለግል ግዢ፣ ወዘተ) ያገለግላሉ።	የድርጅቱ ሃብት ስልታዊ በሆነ መልክ መጠቀም። የስራ እና የቤተሰብ ጉብኝቶች በግልጽ ይለያሉ። በጀት ማውጣት እና ማቀድ በጣም አስፈላጊ ናቸው፤ ገቢዎች ለእድገት ተነሳሽነት ወይም ለትርፍ ክፍያ ያገለግላሉ።
ስልጠና	መደበኛ ያልሆኑ የስልጠና ፕሮግራሞች። የቤተሰብ አባላት የስራ ልምዶችን በተፈጥሮአዊ መንገድ መማር ይጠበቅባቸዋል።	መደበኛ የሆነ ስልጠና በጊዜው ይሰጣል። የስልጠና መርሃ-ግብሮች ይወጣሉ እንዲሁም አስፈላጊ የአሰራር ልምዶችን ለማስጨበጥ ለቤተሰብ አባላቱ ይሰጣሉ።

²⁸ Mike Cohn, "Does your Company Put Family or Business First?", *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.

2- የዋና ሥራ አስፈጻሚ እና የከፍተኛ አመራር ተተኪነት

የዋና ሥራ አስፈጻሚ እና የከፍተኛ አመራር ተተኪነት ምናልባትም በቤተሰብ ይዞታ ያሉትን ጨምሮ ኩባንያዎችን የሚያጋጥም በጣም አስፈላጊ የሆነ ጉዳይ ነው። ይህ የሆነበት ምክንያት የኩባንያ ከፍተኛ ኃላፊዎች በአብዛኛው ለድርጅቱ አፈጻጸም፣ የእድገት እና የመኖር ህልውና መሪ ናቸው። የቤተሰብ ድርጅት እያደገ ሲሄድ እና በርካታ ችሎታ ያላቸው የከፍተኛ አመራር እጩዎች ከተለያዩ የቤተሰብ ቅርንጫፎች ሲመጡ የአመራር ተተኪነት ጉዳይ ለቤተሰብ ድርጅቶች በተለየ ሁኔታ አስፈላጊ እየሆነ ይመጣል። ብዙ የቤተሰብ አባላት ድርጅቶች የመጨረሻው ደቂቃ እስኪደርስ እና አንዳንድም የቤተሰብ ድርጅቱን እስከመሞት የሚያደርሱ ቀውሶች እስኪገጥሟቸው ድረስ የከፍተኛ ስራ አስኪያጆቻቸውን ተተኪነት ዕቅድን ይዘነጋቸዋል። ደካማ የከፍተኛ አመራር ተተኪነት ዕቅድ በእርግጥም በርካታ የቤተሰብ ድርጅቶች ሰነዳቸው ትውልድ ላይ ከመድረሳቸው በፊት ለመጥፋታቸው ምክንያቶች አንዱ ነው።²⁹

የዚህ የእጅ መጽሐፍ ይህ ክፍል በዋናነት በቤተሰብ ድርጅት ውስጥ የዋና ስራ አስፈጻሚ መተካካት ዕቅድን ለመመስረት አንዳንድ መሰረታዊ የሆኑ ምክርቶችን ይለግሳል። አብዛኛው የዚህ ምክር ለሌሎች የቤተሰብ አስተዳደሮች ቀላል የሆነ መተካካትን ለማረጋገጥ ይረዳል።

በሥራ ላይ ያሉ ቤተሰቦች የመተካካት ዕቅድን አስፈላጊነት ችላ ለማለታቸው በርካታ ምክንያቶች ይሰጡ ይሆናል። ከእነዚህ ምክንያቶች መካከል የሚከተሉት ይገኙባቸዋል።³⁰

- ችሎታ ያላቸው በርካታ ዋና ስራ አስፈጻሚዎች በቤተሰብ ውስጥ በሚኖሩበት ጊዜ በቤተሰብ አባላት መካከል ከፍተኛ ግጭት ላለመፍጠር ሲሉ የቤተሰብ አባላት ውሳኔውን ማዘግየት።
- ዋና ስራ አስፈጻሚውን የሚተካ የቤተሰብ አባል ወይም ውጫዊ አካል ባለመኖር ምክንያት የቤተሰብ አባላት ውሳኔን ማዘግየት።
- የቤተሰብን መሪ (የአሁኑን ዋና ስራ አስፈጻሚ) በስተመጨረሻ የሚያጡበት ርዕስ ላይ ላለመወያየት ሲሉ የቤተሰብ አባላቱ ጉዳዩን አለማንሳት።
- የአሁኑ የሥራ አስፈጻሚ ኩባንያው ያለ እሱ / እሷ መኖር እንደሚችል አለመመን እና / ወይም ደግሞ ጡረታ ለመውጣት መፍራት እና የመተካካት ጉዳዮችን ላለመናገር እምቢ ማለት።

2.1. መደበኛ የሆነ የከፍተኛ አመራር መተካካት ዕቅድ አስፈላጊነት

የከፍተኛ አመራር ተተኪነት ዋና ሥራ አስፈጻሚን ጨምሮ ቁልፍ ለሆኑ የአመራር መደቦች ተገቢ መሆናቸውን ለማረጋገጥ በርካታ እርምጃዎችን የሚከተል ሂደት ነው። መደበኛ የሆነ የመተካካት ዕቅድ የቤተሰብ ድርጅት ከአንድ ትውልድ ወደሌላኛው በሚተላለፍበት ጊዜ የመኖር እድሉን እና የስራውን መቀጠል ያረጋግጣል። የዚህ ዕቅድ ዓላማ ማንኛውም የሚለቅ ከፍተኛ አመራርን ለመተካት ሲፈለግ አስፈላጊ የሆነ ችሎታ እና አመራር መኖሩን ማረጋገጥ ነው። ውጤታማ የሆነ የዋና ስራ አስፈጻሚ የመተካካት ዕቅድ (ከቤተሰብ አባል ውስጥም ሆነ ውጪ) ከፍተኛ ብቃት ያለውን ለሚቀጥለው ዋና ስራ አስፈጻሚነት ምርጫ መፍቀድ አለበት። በተጨማሪም ሁሉንም የቤተሰብ አባላት፣ በርድ፣ ቁልፍ ከፍተኛ አስተዳደሮች፣ እና ሌሎች የውጭ ባለድርሻ አካላትን በምርጫው ሂደት ማካተት እና በሚተካው የዋና ስራ አስፈጻሚ ምርጫ ላይ መስማማታቸውን ማረጋገጥ እጅግ አስፈላጊ ነው።

²⁹ Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).
³⁰ Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988; Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የአጅ ሙጽሐፍ

2.2. መደበኛ የሆነ የዋና ስራ አስፈጻሚ የመተካካት ዕቅድ ደረጃዎች

እንደ ስራው ውስብስብነት፣ በዚህ ውስጥ ያለ የቤተሰብ ጣልቃገብነት፣ እና በቤተሰቡ ውስጥ ተወዳዳሪ የዋና ስራ አስፈጻሚ እጩ መኖር ላይ በመመስረት የዋና ስራ አስፈጻሚ የመተካካት ዕቅድ ሂደት ከአንዱ ቤተሰብ ወደሌላው ይለያያል። የሚከተለው የቤተሰብ ድርጅቶች የራሳቸውን የዋና ስራ አስፈጻሚ ለመተካካት የተሻለ ዝግጁ የሚሆኑበት የደረጃ በደረጃ ሂደት ነው።³¹

ቀደም ብሎ መጀመር፡- ብዙ የቤተሰብ ድርጅት አማካሪዎች የአሁኑን ሥራ አስፈጻሚ እንደሾሙ የሚቀጥለውን ሥራ አስፈጻሚ የምርጫ ሂደት ለመጀመር ሃሳብ ያቀርባሉ። ይህም የድርጅቱን ቀጣይነት ያረጋግጣል፤ እናም በጥንቃቄ በተመረጠ እና የአሁኑን ለመተካካት የሚችል አዲስ ዋና ስራ አስፈጻሚ ለኩባንያው ዝግጁ ያደርጋል። በተለይ ቀጣዩ ዋና ስራ አስፈጻሚ ከቤተሰቡ ውስጥ የሚመረጥ ከሆነ የዋና ስራ አስፈጻሚን የምርጫ ሂደት ቀደም ብሎ መጀመር በጣም አስፈላጊ ነው። በዚህ ጉዳይ ውስጥ ከወጣቱ ትውልድ የሚቀጥለውን ሥራ አስፈጻሚ የመምረጥ እና የመንከባከብ ሂደት ከቤተሰብ ውጭ ከሚመረጥ የዋና ስራ አስፈጻሚ ሂደት የበለጠ ጊዜ ይፈጃል።

በአብዛኛዎቹ የቤተሰብ ድርጅቶች የመተካካት ዕቅድ ሃሳብ የሚመነጨው አሁን ካለው ዋና ስራ አስፈጻሚ ነው። የአሁኑ ዋና ሥራ አስፈጻሚ ይህንን በበቂ ጊዜ ቀደም ብሎ የማይጀምር ከሆነ አሁን በስራ ላይ ያለ ቦርድ የመተካካት ዕቅድ ሂደት እንዲጀምር በመጠንከር አስፈላጊ ሚና ሊጫወት ይችላል።

የሙያ ማህበረሰብ ስርዓቶች መፍጠር፡- ውጤታማ የመተካካት ዕቅድ ዕጩው ከቤተሰብ ጋር የሚዛመድ ይሁን ወይም አይሁን ለስራው የተሻለ ተመራጭ የሆነ ዕጩ የሚመረጥበት ነው። ቀጣዩ ዋና ሥራ አስፈጻሚ ከቤተሰቡ ወይም አሁን በስራ ላይ ካሉ ሠራተኞች የሚመረጥ ከሆነ አስተማማኝ ዋና ስራ አስፈጻሚዎችን ለማዘጋጀት ጠንካራ የሙያ ማህበረሰብ ስርዓት መዘጋጀት ይኖርበታል። እንደነዚህ ዓይነቶቹ ስርዓቶች አስፈላጊውን ትምህርትና ስልጠና እንዲሁም በኩባንያው ውስጥ በሚሰሩበት ጊዜ ለአፈጻጸማቸው ወቅታዊ ግብረመልስ በመስጠት የዋና ስራ አስፈጻሚ ዕጩ ተወዳዳሪዎችን ብቃት ያሻሽላሉ።

አንዳንድ የቤተሰብ ድርጅቶች ከቤተሰባቸው ወይም ከሰራተኞቹ ውስጥ ጥሩ የዋና ስራ አስፈጻሚ እጩ ተወዳዳሪዎች የማይገኙ ከሆነ የውጭ ዋና ስራ አስፈጻሚ ለመቅጠር ይወስናሉ። በዚህ ጊዜ የቦርዱ ኮሚቴ (ለምሳሌ የምርጫ ኮሚቴ) የዋና ስራ አስፈጻሚ የመተካካት ዕቅዱን መምራት አለበት። ኮሚቴው ተስማሚ ዕጩ ከመፈለግ በፊት ቀጣዩን ዋና ሥራ አስፈጻሚ ለመምረጥ መመዘኛዎችን በማዘጋጀት ይጀምራል። በተጨማሪም ብዙ የቤተሰብ ንብረት የሆኑ ድርጅቶች ሰፊ የዕጩዎች ስብስብ ለማግኘት የሰለጠኑ ሰዎችን አፈላላጊ ተቋማት መቅጠር ጠቃሚ ሆኖ አግኝተውታል።

ምክርን መፈለግ፡- ችሎታ ያላቸውን የተተኪዎች ዝርዝር በማጥበብ ረገድ ዋና ስራ አስፈጻሚዎች ገለልተኛ ከሆነ የውጭ የዲሬክተሮች ቦርድ ምክር ማግኘት ይኖርባቸዋል። እነዚህ ከሌሎች ታማኝ ከፍተኛ የቤተሰብ አባል ያልሆኑ ስራ አስኪያጆችን ማማከር ይኖርባቸዋል። አንዳንድ ቤተሰቦች በተለይ የዋና ስራ አስፈጻሚው ዕጩ ከቤተሰቡ ውስጥ ከሆነ በምርጫው ሂደት ውስጥ የቤተሰብ ምክር ቤቱን ማማከር ጠቃሚ ሆኖ ያገኙታል።

ስምምነትን መገንባት - የወደፊቱ ዋና ሥራ አስፈጻሚ ስኬት የሚለካው በአብዛኛው በኩባንያው ውስጥ በሚሳተፉ ባለድርሻ አካላት ተቀባይነት ሲያገኝ ነው። በዋና ስራ አስፈጻሚ ምርጫ ሂደት ውስጥ ቁልፍ የሆኑ ባለድርሻ አካላትን የዲሬክተሮች ቦርድ፣ የቤተሰብ አባል ያልሆኑ ከፍተኛ አስተዳዳሪዎች እና የቤተሰብ አባላትን ጨምሮ ማካተት የግድ ይሆናል።

³¹ Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

የሽግግር ሂደትን ግልጽ ማድረግ: አንዴ ብቁ የሆነ የዋና ሥራ አስፈጻሚ ተተኪ ከተመረጠ በኋላ ለሁለቱም ለአሁኑ ሥራ አስፈጻሚ እና ለተተኪው ግልጽ የግንኙነት ሂደት መዘጋጀት ይኖርበታል። ይህ የሽግግር ሂደት የሽግግሩን ቀን እና ከጡረታ በኋላ የአሁኑ ዋና ስራ አስፈጻሚ የሚኖረውን የተሳትፎ ድርሻ (ለተተኪው ምክር፣ የቦርድ አባልነት፣ ተጨማሪ ተግባራት፣ ወዘተ.) በግልጽ ያስቀምጣል።

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የአጅ ሙጽሐፍ

ክፍል አምስት

የቤተሰብ ድርጅትን ለህዝብ ክፍት ማድረግ

1- ለምን ለህዝብ ክፍት ማድረግ? ለምን አይደረግም?

ብዙ የቤተሰብ ድርጅቶች ለድርጅቱ ሥራ ማስፋፊያ የገንዘብ ምንጭ ለማረጋገጥ ወይም ባለ አክሲዮኖቹ ምናልባት ገንዘብ ቢፈልጉ ድርሻቸውን ለመሸጥ መንገድ እንዲኖራቸው ለማድረግ በተወሰነ ደረጃ ለህዝብ ይፋ የማድረግ ውሳኔን ይወስዳሉ። ለህዝብ ይፋ ማድረግ የሚወሰዱ አማራጮችን በጥንቃቄ ያገናኘቡ፣ የቦርድ እና የአመራር ሙሉ ዝግጅት ያለበት እንዲሁም ሰፊ ያለ የውጭ ባለሙያዎችን ምክር ያካተተ ውስብስብ ሂደት ነው።

1.1. የቤተሰብ ድርጅትን ለህዝብ ክፍት የማድረግ ጥቅሞች³²

ለህዝብ ይፋ ማድረግ የሚከተሉትን ጨምሮ ለቤተሰብ እና ለባለድርሻ አካላት ብዙ ጥቅሞችን ሊያቀርብ ይችላል:

የተሻሻለ የገበያ ድርሻዎችን ማግኘት: ይህ የቤተሰብ ባለአክሲዮኖች በግልጽ የገበያ ዋጋ ድርሻቸውን ለመሸጥ እንዲችሉ ያደርጋቸዋል። እንዲሁም ባለአክሲዮኖች ድርሻቸውን እንደመያዣ በማቅረብ ብድር ለማግኘት ቀላል ያደርግላቸዋል። በውጤቱም ተሻሽሎ ገበያ ላይ የዋለው የኩባንያው አክሲዮን በኩባንያው ላይ ከሚኖራቸው ፍላጎት ይልቅ ሃብታቸውን በማስያዝ ገንዘብ ለሚፈልጉ የኩባንያው ባለአክሲዮኖች መፍትሄ ስለሚጥ የቤተሰብ ጉዳዮችን ይቀንሳል።

የኩባንያውን የፋይናንስ አቋም ማሻሻል: ይህ የኩባንያውን አክሲዮን ለህዝብ በመሸጥ በቀጥታ የሚመጣ ነው። ጠንካራ የፋይናንስ አቋም ለኩባንያው ብድር ለመፈለግ እና በእነዚህን የብድር ግዴታዎች ላይ ለመደራደር ቀላል ያደርግላታል።

የአክሲዮን ድርሻ ዋጋ ላይ ከፍተኛ ጭማሪ: አብዛኛዎቹ ለህዝብ ይፋ የተደረጉ በቤተሰብ ባለቤትነት የተያዙ ኩባንያዎች ድርጅቱ በኢንቨስትመንት ባንክ ከተመዘገበው የመጀመሪያ ዋጋ በላይ የአክሲዮን ዋጋቸው ሲያድግ አይተዋል። ይህ የዋጋ ዕድገት የሚመጣው በከፊል ባለሃብቶች ለኩባንያው ተቀማጭ ካፒታል የበለጠ ለመክፈል በሚያሳዩት ፍላጎት ነው ይህም ኩባንያው የህዝብ በመሆኑ በሚያገኘው ከፍተኛ አመኔታ፣ የተሻሻለ የገበያ ድርሻ ያለው መሆኑ፣ እንዲሁም የፋይናንስ አገላለጽ ግልጽነት መጨመር ምክንያት ባለሃብቶች ለኩባንያው ከፍተኛ ዋጋ እንዲከፍሉ ያደረጋል።

ከፍተኛ ዕይታ: ለህዝብ ማድረግ የቤተሰብ ድርጅቶች በገበያ ውስጥ ከፍተኛ ክብር እና ዕይታ እንዲኖራቸው ያደርጋል። ገበያዎች በባለሙያ የሚመሩ እና ይበልጥ ግልጽነት ያላቸውን (የተረጋገጡ ሂሳቦች እና በወቅቱ ለህዝብ ይፋ የተደረገ የፋይናንስ መግለጫዎች እና የአፈፃፀም ዘገባዎች) ያላቸውን የህዝብ ኩባንያዎችን የመቀበል አዝማሚያ አላቸው። በውጤቱም ለህዝብ የተደረጉ የቤተሰብ ድርጅቶች በገበያ ውስጥ የሚኖረው ዕይታ ይጨምራል።

³² Monica Wagen, "Perspectives on Going Public", *Family Business*, Spring 1996; Fred Neubauer and Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የአጅ መጽሐፍ

1.2. ለቤተሰብ ድርጅትን ለህዝብ የማድረግ ጉዳት³³

የቤተሰብ ድርጅቶችን ለህዝብ ይፋ ማድረግ ጉዳቶችንም ሊያመጣ ይችላል። ከነዚህ ጉዳቶች አንዳንዶቹ የሚከተሉት ናቸው፡-

ግላዊነትን ማጣት፡ ይህ ምናልባትም የቤተሰብ ድርጅቶች ለህዝብ ይፋ በመደረጋቸው የማይቀበሉት ውጤት ነው። በእርግጥ አንድ ጊዜ የህዝብ ከሆነ በኋላ የቤተሰብ ድርጅቱ ከበፊቱ የበለጠ መረጃዎችን እነዚህን ጨምሮ፡ ዝርዝር የፋይናንስ መግለጫዎችን እና ሌሎች የአፈፃፀም እርምጃዎች እንዲሁም ለቤተሰብ አባላት የሚሰጡ ጥቅሞች ማሳየት ይኖርበታል።

ራስን በራስ ማስተዳደርን ማጣት፡ ይህ የቤተሰብ ድርጅት ለህዝብ ከተደረገ በኋላ አዳዲስ ባለአክሲዮኖች በመግባታቸው የሚመጣ ውጤት ነው። ቤተሰብ የአክሲዮን ተቆጣጣሪ ሆኖ በሚቆይበት ጊዜ እንኳን አነስተኛ ባለሀብቶች ከሚኖራቸው መብቶች የተነሳ መስራች የቤተሰብ አባላት ነፃ ሆነው ለመስራት አስቸጋሪ ይሆንባቸዋል።

የተጠያቂነት መጨመር : የህዝብ ኩባንያዎች ከተፎካካሪ መሰሎቻቸው የበለጠ ተጠያቂነት አላቸው። ለምሳሌ፣ የህዝብ ኩባንያዎች ለባለአክሲዮኖቻቸው እና ለገበያው የሚሰጡት መረጃ ትክክለኛ መሆኑን ማረጋገጥ አለባቸው።

በሌላ የመከፈቅ አጋጣሚ፡ ለህዝብ ይፋ በማድረግ ሂደት ውስጥ በቂ የሆነ አክሲዮን ለውጭ ግለሰቦች የሚሸጥ ከሆነ ተፎካካሪዎች ወይም ሌሎች ባለሀብቶች የቤተሰብ ድርጅቱን ለመቆጣጠር ምቹ ይሆንላቸዋል።

ተጨማሪ ወጭዎች፡ ለህዝብ ይፋ ለማድረግ የሚያስፈልገው የመጀመሪያ ዋጋ በጣም ከፍተኛ ሊሆን ይችላል። የዚህ ከፍተኛ ዋጋ ደጋፊ ሊሆኑ ከሚችሉ ነገሮች መካከል አንዳንዶቹ የመመዘገቢያ ኮሚሽን፣ የኦዲተር ክፍያዎች፣ የሕግ ክፍያዎች እና ማንኛውም የምዝገባ ወጪዎች ናቸው። በተጨማሪም ኩባንያው አንዴ የህዝብ ከሆነ እንደ የኦዲተር ክፍያዎች፣ በየጊዜው የሚከፈል የፋይናንስ መረጃ ወጪዎች እና ሌሎች የህዝብ ኩባንያዎች መመዘኛዎችን ለማሟላት የሚደረጉ ተጨማሪ ወጪዎችን ይጨምራል።

2- IPO ለማግኘት ዝግጁ መሆን

ለህዝብ ይፋ ማድረግ በአንድ ሌሊት የማይከናወን ረዥም እና ውስብስብ ሂደት ነው። ለህዝብ ይፋ ለመሆን ያቀዱ የቤተሰብ ድርጅቶች በርካታ የህግ፣ የቴክኒክ፣ የገንዘብ፣ እና የገበያ አካባቢዎች ሙያዊ ምክር እና እርዳታ ማግኘት አለባቸው። በተጨማሪም በአሁኑ ጊዜ ብዙ ባለሀብቶች ለህዝብ ይፋ የተደረጉ ኩባንያዎች ከተረጋገጡ IPO በፊት የረጅም ጊዜ የመልካም የኩባንያ አስተዳደር ምዝገባ ያላቸው መሆናቸው እንዲያሳዩባቸው ይጠይቃሉ። በተለይ ባለሀብቶች እና ገበያው ድርጅቶች ለሚኖራቸው የዲሬክተሮች ቦርድ አሰራር፣ የባለአክሲዮኖች መብት እንዲሁም ግልፅነት እና መረጃን የማቅረብ ልምድ ከፍተኛ ዋጋ ይሰጣሉ።

የሚከተለው ሰንጠረዥ ለህዝብ ይፋ ለማድረግ በዝግጅት ላይ ያሉ ኩባንያዎች ለገበያው አዎንታዊ ምስል ለማስተላለፍ የሚያስችል ቁልፍ የኩባንያ አስተዳደር አሰራሮችን ጠቅለል አድርጎ ያቀርባል። በእርግጥ ከ IPO ጥቂት ዓመታት በፊት በቂ የአስተዳደር መልካም ምዝገባን ለገበያ እና አቅም ላላቸው ባለሀብቶች ለማሳየት እንዲችሉ አብዛኛዎቹ እነዚህ ልምዶች ስራ ላይ መዋል ያስፈልጋቸዋል።³⁴

³³ Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).
³⁴ International Finance Corporation, www.ifc.org/corporategovernance

የአስተዳደር ባህሪያት	የምርጥ ተሞክሮ ምሳሌዎች
የባለአክሲዮን መብቶች	<ul style="list-style-type: none"> • በቻርተር፣ በሕጎች፣ እና በኩባንያ አስተዳደር ኮድ የተደገፉ የአክሲዮኖች ባለአክሲዮኖች መብቶች። • ለሁሉም ባለአክሲዮኖች በቂ የሰብሰባዎች ማሳወቂያ እና የተዳረሱ አጀንዳዎች። • በባለ አክሲዮኖች ስብሰቦች ላይ ትርጉም ያለው ተሳትፎ የመሳተፍ እና ድምጽ የመስጠት ችሎታ (ለምሳሌ፣ ለዲሬክተሮች የጋራ ድምፅ) • መረጃን ይፋ ማድረግን በተመለከተ ፍትሃዊ አያያዝ (የንብረት ባለአክሲዮኖች ስምምነት ፣ የጥቅም ግጭት፣ ወዘተ) • የተለያዩ የአክሲዮኖች ክፍሎችን መብቶች መግለጽ- የመምረጥ/የመመረጥ መብቶችን ከኢኮኖሚ መብቶች ጋር በመነፃፀር • የቁጥጥር ለውጦች ፍትሃዊ አያያዝ (ለምሳሌ፣ የመለያ መብቶች)።
የዲሬክተሮች ቦርድ	<ul style="list-style-type: none"> • ትክክለኛ የሙያ ክህሎቶች ድብልቅ (ለምሳሌ፣ ግብይት፣ ስልት፣ የዓለም አቀፍ የፋይናንስ ገበያዎች፣ እና ኡዲት ኮሚቴ ባለሙያዎች)። • ጠንካራ ገለልተኛ አካል። • የተለዩ የሊቀመንበር እና ዋና ስራ አስፈጻሚ ሚናዎች። • ቋሚ የሰብሰባዎች መርሃ ግብር እና አጀንዳዎች። • ቁልፍ በሆኑ መስኮች ኃላፊነት ያላቸው የቦርድ ኮሚቴዎች መኖር (ኡዲት፣ አስተዳደር እና ጥቆማ፣ እንዲሁም ክፍያ)። • የመነሻ እና ተከታታይ የዲሬክተር ትምህርት። • የዲሬክተሮች ወቅታዊ ግምገማ
ግልጽነት እና መረጃን ማሳወቅ	<ul style="list-style-type: none"> • በከፍተኛ የጥራት ደረጃ መስፈርቶች የተሰራ የሂሳብ ምርመራ መረጃዎች፣ ገንዘብ-ነክ እና ገንዘብ-ነክ ያልሆኑ ደረጃቸውን የጠበቁ መረጃዎችን ማዘጋጀት እና ማሳወቅ። • የዓለም አቀፍ መስፈርቶችን መሠረት ያደረገ እና ገለልተኛ፣ ተወዳዳሪ እና ብቁ በሆነ ኡዲተር ተካሄደ ዓመታዊ ኡዲት። • ለባለአክሲዮኖች ተጠያቂ የሆኑ እና የድርጅቱን የሂሳብ ምርመራ ስራ በሚያከናውኑበት ጊዜ ሙያዊ ግዴታቸውን የሚወጡ የውጭ ኡዲተሮች። • ተገቢ፣ ወቅታዊ እና ወጪ ቆጣቢ መረጃን ለተጠቃሚዎች የሚሰጡ የማሰራጨ መንገዶች።

ማጠቃለያ

የቤተሰብ ድርጅቶች በብዙዎቹ ካልሆነም በበርካታ ኢኮኖሚ ውስጥ የጀርባ አጥንት እና ዋና የእድገት መሪዎች ናቸው። በተፈጥሮአቸው ምክንያት የቤተሰብ ድርጅቶች ተጨባጭነትና ተግባራዊነት ከሚያጋጥሟቸው በተጨማሪ በበርካታ ተግባራዊነት ያጋጥሟቸዋል። ከእነዚህ ተግባራዊነት አንዳንዶቹ በኩባንያው ውስጥ በሚፈጠር ጠንካራ የኩባንያ አስተዳደር መዋቅር መፍትሄ ሊሰጣቸው ይችላል። ይህ የአስተዳደር መዋቅር በኩባንያው ውስጥ የሚኖሩ ሚናዎችን፣ ኃላፊነቶችን፣ መብቶችን፣ እና በዋና ዋና የአስተዳደር አካላት መካከል የሚኖሩ ግንኙነቶችን በግልፅ ማብራራት አለበት።

በቤተሰብ ድርጅት ውስጥ የኩባንያ አስተዳደር ተግባራት ኃላፊነት በአጠቃላይ በባለቤቶቹ፣ በዲሬክተሮች ቦርድ እና በከፍተኛ አመራሮች የተከፋፈለ ነው። ሆኖም ግን የቤተሰብ አባላት ምናልባትም ድርጅታቸው ለረጅም ጊዜ የሚዘልቅ እና ተፈጻሚ በሆነ መንገድ እየተመራ መሆኑን የማረጋገጥ ኃላፊነት ይኖራቸው ይሆናል። በተጨማሪም የቤተሰብ አባላት ተግባር በኩባንያቸው አስተዳደር ላይ ብቻ የተወሰነ ሳይሆን በቤተሰባቸው አስተዳደርና ከድርጅቱ ጋር ስለሚኖራቸው ግንኙነትም ጭምር ነው። በቅድሚያ በቤተሰቡ የመጀመሪያ ህልውና ውስጥ ጠንካራ የቤተሰብ አስተዳደር ስርዓት መዘርጋት ድርጅቱን በተመለከተ በቤተሰብ አባላት መካከል ሊከሰቱ የሚችሉ ግጭቶችን ለመገመት እና ለመፍታት ይረዳል። ይህም የቤተሰብ አባላት ድርጅቱን ማሳደግ በመሳሰሉ ሌሎች ቁልፍ ጉዳዮች ላይ እንዲያተኩሩ ያስችላቸዋል።

ከራሳቸው አስተዳደር በተጨማሪ የቤተሰብ አባላት ለድርጅታቸው የዲሬክተሮች ቦርድ እና ከፍተኛ አመራሮች ተገቢውን መዋቅር መዘርጋት አለባቸው። ችሎታ ያለው፣ በከፍተኛ ሁኔታ ገለልተኛ እና በደንብ የተደራጀ የዲሬክተሮች ቦርድ የኩባንያውን ትክክለኛ ስልት ለማስቀመጥ እና የአመራር ስራውን በተገቢው መልኩ በበላይነት ለመቆጣጠር ይችላል። በተጨማሪም የኩባንያውን የዕለት ተዕለት እንቅስቃሴ ለማከናወን በባለሙያ እና በጥሩ ሁኔታ የሚመራ አመራር አስፈላጊ ነው። የዲሬክተሮች እና የከፍተኛ ስራ አስኪያጆች ምርጫ በሰለጠኑባቸው ሙያዎች እና በአፈጻጸማቸው ላይ የተመሠረተ እንጂ ከቤተሰባቸው ጋር የተሳሰሩ መሆን የለባቸውም።

በመጨረሻም በድርጅት ሥራ ውስጥ ያሉ ቤተሰቦች የእነዚህን ጉዳዮች አስፈላጊነት ማወቅ እና በቂ የሆነ ኩባንያ አስተዳደር መዋቅር በተቻለ ፍጥነት መጀመር አለባቸው። የቤተሰብ አባላቱ ቁጥር ተልቅ እስከሚሆን እና የድርጅቱ ስራ ይበልጥ ውስብስብ እስከሚሆን ድረስ መጠበቅ ቀድሞውኑ በቤተሰብ አባላት መካከል ያለን የቤተሰብ ግጭት ለመፍታት በጣም አስቸጋሪ ያደርገዋል። ወቅታዊ እና ግልፅ የሆነ የአስተዳደር መዋቅር መኖር የቤተሰብ ውህደትን እና አባላቱ በቤተሰቡ እና በድርጅቱ ውስጥ ያላቸውን ጥቅም ለመጠበቅ ቀላል ያደርገዋል።

የማጣቀሻ መጻሕፍት

Craig Aronoff, Joseph Astrachan, and John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).

Denis Leach and John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", *Economic Journal*, 1991.

Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Daniela Montemerlo and John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005).

International Finance Corporation,
<http://www.ifc.org/corporategovernance>.

International Finance Corporation,
<http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

International Finance Corporation,
<http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988.

John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

John Ward, "The Family Business Advantage: Unconventional Strategy", *Families in Business*, 2002.

የዓለም አቀፍ ፋይናንስ ኮርፖሬሽን የቤተሰብ ድርጅት አስተዳደር የእጅ መጽሐፍ

Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).

Mike Cohn, "Does your Company Put Family or Business First?", *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.

Monica Wagen, "Perspectives on Going Public", *Family Business*, Spring 1996.

NACD, "The Board of Directors in a Family-Owned Business", *Director's Handbook Series*, 2004.

Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

Richard Narva and Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise", *NACD Directors Monthly*, August 2003.

Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000).

The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.