

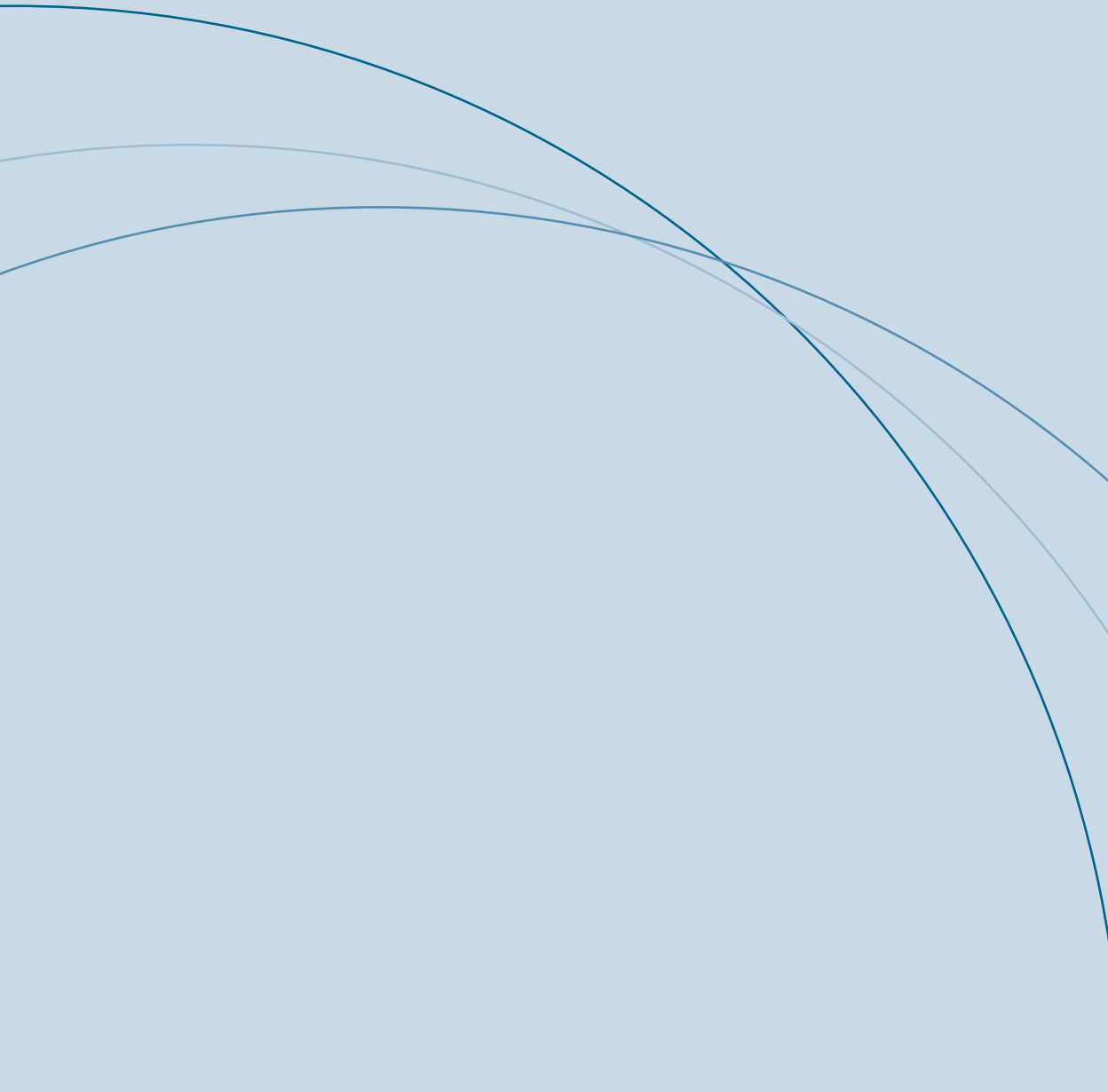
دليل  
مؤسسة التمويل الدولية  
لحوكمة  
الشركات العائلية



مؤسسة التمويل الدولية  
مجموعة البنك الدولي



دليل مؤسسة التمويل الدولية  
لحوكمة الشركات العائلية



الطبعة الثانية : متاحة باللغات الإنجليزية والفرنسية والإسبانية والبرتغالية والمقدونية والألبانية والعربية.

حقوق الطبع (٢٠٠٩) محفوظة لمؤسسة التمويل الدولية (عضو مجموعة البنك الدولي).

2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433

United States of America

A member of the World Bank Group

## إخلاء المسؤولية

تم إعداد دليل «حوكمة الشركات العائلية» (الدليل) من طرف خبراء مؤسسة التمويل الدولية. ولا يجب أن تنسب الآراء التي وردت في هذا الدليل أو النتائج التي توصل إليها إلى مؤسسة التمويل الدولية. كما أن هذه الآراء لا تعكس بالضرورة وجهة نظر المؤسسة أو مجموعة البنك الدولي أو مجلس إدارتها، أو الدول التي تمثلها. وقد تمت صياغة المادة العلمية لهذا الدليل بهدف تقديم إرشادات عامة في هذا الموضوع، ومع هذا لا تضمن مؤسسة التمويل الدولية أو مجموعة البنك الدولي دقة هذه الإرشادات ولا تتحمل أي منهما - بأي حال من الأحوال - مسؤولية أي نتائج تسفر عن استخدام هذا الدليل.

والمادة العلمية الواردة في هذا الدليل محمية بموجب حقوق الطبع. ويعتبر أي نسخ و/أو نقل لكل أو أجزاء من هذا الدليل انتهاكاً للقانون المطبق في هذا الشأن. وتشجع مؤسسة التمويل الدولية نشر هذا الدليل وتسمح لمستخدمه بنسخ أجزاء منه بغرض الاستخدام الشخصي غير التجاري، دون أن يكون له حق في إعادة بيعه أو إعادة توزيعه أو إعداد أعمال مشتقة منه.

وبخلاف هذا، فإن أي نسخ أو استخدام لهذا الدليل يتطلب الحصول على إذن كتابي صريح من مؤسسة التمويل الدولية.



## تمهيد

الغرض من إعداد «دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية» هو مساعدة خبراء الاستثمار والخدمات الاستشارية بمؤسسة التمويل الدولية على تحديد وتناول القضايا الأساسية لحوكمة الشركات العائلية مع عملاء المؤسسة من هذه الشركات. ويمكن أن يعد هذا الدليل أداة لإرشاد وتوجيه عملاء مؤسسة التمويل الدولية الذين يتطلعون إلى تدعيم ممارساتهم المتعلقة بحوكمة شركاتهم العائلية. ويعتبر الدليل مكملاً للأدوات المنهجية لمؤسسة التمويل الدولية في حوكمة الشركات العائلية، والتي تطبق حالياً في المؤسسة لتقييم ممارسات الحوكمة لدى عملائها من الشركات العائلية.

وليس من المقصود أن يكون الدليل بمثابة مرجع شامل عن حوكمة الشركات العائلية، ولا أن يكون بديلاً عن الاستشارات الفردية التي يمكن أن يقدمها الاستشاريون المؤهلون الذين تستعين بهم الشركات العائلية، أو المتخصصون في المجالات القانونية والمحاسبية، ولكن الهدف من هذا الدليل هو تقديم وصف موجز وعملي للعناصر الأساسية لحوكمة الشركات العائلية، إلى جانب عرض الأساليب المقترحة للتعامل مع الإشكاليات الشائعة لحوكمة هذه الشركات. ويمكن الإطلاع على مزيد من التفاصيل عن الموضوعات التي يغطيها هذا الدليل في الدراسات الواسعة حول الموضوع والمشار إليها في الحواشي وفي المراجع الواردة في نهاية الدليل.

وقد أعدت الدليل سناء أبوزيد، مسؤول حوكمة الشركات بمؤسسة التمويل الدولية. ويمكن توجيه أي أسئلة أو تعقيبات على محتوى الدليل إلى:

Sanaa Abouzaid  
Corporate Governance Unit  
Corporate Advice Department  
International Finance Corporation  
Pennsylvania Avenue, N.W 2121,  
Washington, DC 20433 USA  
Telephone: 202-458-1614  
Email: sabouzaid@ifc.org





## شكر وعرفان

تود المؤلفة الإعراب عن خالص تقديرها لكل من ساهم في إخراج هذا الكتاب.

وتخص بالذكر: ناتاليا أرابوفا من شركة فيرست فرايت (روسيا)، وأيمن الطرابيشى من جامعة جورج واشنطن (الولايات المتحدة الأمريكية)، وليو جولدشميت من بنك دوجروف (بلجيكا)، ودارين هارتزلى ودافيت كارابتيان وسيباستيان مولينيوس وسيسيليا راباسا من الشركة المالية الدولية التابعة للبنك الدولى، وهيربرت شتاينبرج من شركة ميزا لحوكمة الشركات (البرازيل)، وجون وارد من كلية كيلوج للإدارة (الولايات المتحدة الأمريكية). حيث أنهم جميعا قد أسهموا بشكل كبير في إعداد ومراجعة محتوى هذا الكتاب.

كما تود المؤلفة أيضا أن تخص بالشكر جو أشقر من مجموعة سايبس (لبنان) وألفريدو سينيستيرا من مجموعة كارباخال (كولومبيا) لإسهامهما في هذا الكتاب بتقديم أمثلة حية من حوكمتها العائلية.

وتتوجه بالشكر الخاص لأندريس برنال من المستشارين للحوكمة (كولومبيا)، وساندرا جيرا من شركة الحوكمة الأفضل (البرازيل)، وكيريل نيجكوف وفايو إساي سعد وأنريك سانشيز أرماس وأندرسون كبتوتو سيلفا ومدحت باسيلي من الشركة المالية الدولية التابعة للبنك الدولى لقيامهم بمراجعة النسخ المترجمة من هذا الكتاب.

كما تخص بالتقدير كلا من جويل كاجيات ومايا بوليشوك من الشركة المالية الدولية، لدورهما الهام في الإشراف على تصميم وطباعة وتوزيع هذا الكتاب.

وأخيرا، تتقدم المؤلفة بخالص الشكر والعرفان إلى مايك لوبرانو من كارتيكا كابيتال (الولايات المتحدة الأمريكية) لدوره الكبير في توجيه ومراجعة عملية الإعداد لهذا الكتاب.



## فهرس الموضوعات

### مقدمة

١. تعريف الشركات العائلية وخصائصها - جوانب القوة وجوانب الضعف
٢. مراحل النمو في الشركات العائلية
  - ١-٢. المؤسس (المؤسسون)
  - ٢-٢. شراكة الأخوة
  - ٣-٢. اتحاد أبناء العمومة

### الفصل الأول : الأدوار التي يلعبها أفراد العائلة في حوكمة شركاتهم

١. الملاك (المساهمون)
٢. المدبرون (الإدارة العليا)
٣. أعضاء مجلس الإدارة
٤. أفراد العائلة (العائلة ومؤسساتها)

### الفصل الثاني: حوكمة العائلة

١. دستور العائلة
  - ١-١. سياسات توظيف أفراد العائلة في الشركة العائلية
  - ٢-١. سياسات تملك أفراد العائلة لأسهام في الشركة العائلية
٢. مؤسسات حوكمة العائلة
  - ١-٢. التجمع العائلي
  - ٢-٢. مجلس العائلة
  - ٣-٢. مكتب العائلة
  - ٤-٢. مؤسسات عائلية أخرى

### الفصل الثالث: مجلس الإدارة في الشركة العائلية

- ١- المجالس الاستشارية
  - ١-١. تعريف المجلس الاستشاري ودوره
  - ٢-١. تشكيل المجلس الاستشاري
  - ٣-١. مزايا وعيوب المجالس الاستشارية

## دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية

### ٢. مجلس الإدارة

١-٢. دور مجلس الإدارة

٢-٢. تشكيل مجلس الإدارة

٣-٢. واجبات أعضاء مجلس الإدارة

٣. الأعضاء المستقلون لمجلس الإدارة

١-٣. أهمية وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة

٢-٣. تعريف عضو مجلس الإدارة المستقل

### الفصل الرابع : الإدارة العليا في الشركة العائلية

١. المدبرون المنتمون للعائلة في مقابل المدبرين غير المنتمين للعائلة

٢. انتقال سلطة الرئيس التنفيذي والإدارة العليا

١-٢. أهمية وضع خطة رسمية لانتقال مناصب الإدارة العليا

٢-٢. مراحل الخطة الرسمية لانتقال منصب الرئيس التنفيذي

### الفصل الخامس: الطرح العام لأسهم الشركة العائلية

١. لماذا تطرح الشركة أسهمها للاكتتاب العام؟ ولماذا تمتنع عن طرحها؟

١-١. مزايا الطرح العام لأسهم الشركة العائلية

٢-١. عيوب الطرح العام لأسهم الشركة العائلية

٢- الاستعداد للطرح العام لأسهم الشركة العائلية

### خلاصة

### المراجع

## مقدمة

تعتبر الشركات العائلية أقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال في العالم وأكثرها شيوعاً، ففي عدة دول تمثل الشركات العائلية أكثر من ٧٠٪ من إجمالي الشركات، كما أنها تلعب دوراً أساسياً في نمو الاقتصاد، وتشغيل القوة العاملة. فعلى سبيل المثال، ٧٥٪ من الشركات في إسبانيا مملوكة لعائلات وتساهم بنحو ٦٥٪ من الناتج القومي الإجمالي<sup>(١)</sup>. وبالمثل، تساهم الشركات العائلية بحوالي ٦٠٪ من مجموع الناتج القومي الإجمالي في أمريكا اللاتينية<sup>(٢)</sup>.

ويتراوح حجم الشركات العائلية ما بين شركات صغيرة ومتوسطة الحجم، إلى شركات كبرى تعمل في مجالات ودول عديدة. ومن بين الشركات العائلية الشهيرة: Salvatore Ferragamo و Benetton و Fiat Group في إيطاليا، L'Oreal و Carrefour Group و LVMH و Michelin في فرنسا، Samsung و Hyundai Motor و LG Group في كوريا الجنوبية، BMW و Siemens في ألمانيا، و Kikkoman و Ito-Yokado في اليابان، وأخيراً Ford Motors Co و Wal-Mart في الولايات المتحدة الأمريكية.

ومن الحقائق المعروفة أن العمر التجاري لمعظم الشركات العائلية يصبح قصيراً للغاية بعد مرور مرحلة مؤسسها، وأن حوالي ٩٥٪ من هذه الشركات لا تستمر بعد الجيل الثالث من مالكيها<sup>(٣)</sup>. وينتج هذا غالباً عن عدم تهيئة الأجيال التالية وإعدادهم للتعامل مع متطلبات النمو في هذه الشركات ومع تزايد عدد أفراد العائلة. وتستطيع الشركات العائلية تحسين فرص استمرارها من خلال وضع هياكل سليمة للحوكمة ومن خلال بدء العملية التعليمية للأجيال التالية في هذا المجال في أسرع وقت ممكن.

ويركز هذا الدليل على تحديات الحوكمة التي تتفرد الشركات العائلية بمواجهتها، ويقترح الهياكل والممارسات التي يمكن أن تخفف من حدة هذه التحديات، وتضمن استمرار هذه الشركات. ويتناول الدليل هذه القضايا من منظور دولي حيث يركز على خصائص الشركات العائلية التي يمكن ملاحظتها في دول مختلفة. وقبل تطبيق هياكل الحوكمة المقترحة، فإنه يتعين تعديلها بما يتلاءم مع الظروف المحلية لدولة معينة، وبما يتفق مع القوانين التي تحكم الشركات العائلية في هذه الدولة.

(١) The Family Business Network, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

(٢) The Family Business Network, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

(٣) The Family Business Network, [www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).

## ١. تعريف الشركات العائلية وخصائصها – جوانب القوة وجوانب الضعف

**التعريف:** يشير مصطلح الشركة العائلية في هذا الدليل إلى الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة. ويكون للمصطلحات الآتية: «المؤسسة التجارية العائلية»، «المنشأة العائلية»، «والشركة العائلية»، «والمؤسسة التجارية المملوكة للعائلة»، «والشركة المملوكة للعائلة» و«الشركة التي تسيطر عليها عائلة» نفس المعنى، ويحل كل مصطلح من هذه المصطلحات محل الآخر في هذا الدليل للإشارة إلى الشركة العائلية.

**جوانب القوة:** أوضحت العديد من الدراسات أن أداء الشركات العائلية يفوق أداء نظيراتها من الشركات الأخرى، من حيث حجم مبيعاتها وأرباحها، وغيرها من مؤشرات النمو<sup>(٤)</sup>. كما أشارت دراسة من إعداد Thomson Financial لصحيفة نيوزويك، تم فيها إجراء مقارنة بين شركات عائلية وشركات منافسة في أوروبا، من خلال بحث ستة مؤشرات أساسية، إلى أن أداء الشركات العائلية يفوق أداء الشركات المنافسة في كافة هذه المؤشرات، من مؤشر FTSE في لندن إلى مؤشر IBEX بمديريد. وقد صممت Thomson Financial مؤشراً فريداً من نوعه لكل من الشركات العائلية والشركات غير العائلية في كل دولة، وتتبع تطور هذه المؤشرات على مدى عشر سنوات حتى ديسمبر ٢٠٠٢. وقد تبين أن مؤشر أسهم الشركات العائلية في ألمانيا قفز بنسبة ٢٠٦٪، بينما ارتفع مؤشر أسهم الشركات غير العائلية بنسبة ٤٧٪ فقط. وفي فرنسا، ارتفع مؤشر الشركات العائلية بنسبة ٢٠٢٪ بينما ارتفع نظيره في الشركات غير العائلية بنسبة ٧٦٪ فقط. وكان هذا هو الحال كذلك في كل من سويسرا وإسبانيا وبريطانيا وإيطاليا، حيث فاق أداء الشركات العائلية أداء الشركات غير العائلية<sup>(٥)</sup>.

ويعزى هذا الأداء المرتفع إلى جوانب القوة الكامنة في الشركات العائلية مقارنةً بنظيراتها غير العائلية، وتبدو بعض جوانب هذه القوة فيما يلي<sup>(٦)</sup>:

- **الالتزام:** حيث تبدي العائلة – باعتبارها مالكة للشركة – درجة عالية من التفاني من أجل نمو وازدهار أعمالها ومن أجل انتقال شركتها إلى الأجيال اللاحقة. ونتيجة لذلك،

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

(٥) Newsweek, [www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek](http://www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek).

(٦) 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.

## مقدمة

ينخرط الكثير من أفراد العائلة في الشركة ويكونون دائماً على استعداد للعمل بجد ويقومون بإعادة استثمار جزء من أرباحهم في أنشطة الشركة حتى يتسنى لها النمو على المدى الطويل. وعند تعامل مؤسسة التمويل الدولية مع عملائها من الشركات العائلية، فإنها تقدر كثيراً أن يكون لهذه الشركات مجموعة من المساهمين الملتزمين.

- **امتداد المعرفة:** يأتي نقل المعارف والخبرات والمهارات المتراكمة إلى الأجيال اللاحقة على رأس أولويات الشركات العائلية. وينغمس الكثير من أفراد العائلة في أنشطة شركتهم في سن مبكرة، مما يعمل على زيادة مستوى التزامهم ويمدهم بالأدوات اللازمة لإدارة أعمال العائلة.
- **المصداقية والفخر:** نظراً للإرتباط إسم وسمعة الشركة العائلية بمنتجاتها و/أو خدماتها، فإنها تسعى بكل دأب إلى الارتقاء بمستوى جودة منتجاتها والمحافظة على علاقات طيبة مع شركائها (العملاء، الموردين، الموظفين، المجتمع، ... الخ).

**جوانب الضعف:** لعل من أكثر السمات التي غالباً ما تذكر عن الشركات العائلية أن الكثير منها يفشل في الاستمرار على المدى الطويل. ففي الواقع، نجد أن حوالي ثلثي أو ثلاثة أرباع الشركات العائلية إما تنهار أو يُقَدِّم مؤسسها (أو مؤسسوها) على بيعها أثناء فترة تملكه لها. كما أن هناك نسبة ضئيلة تتراوح بين ٥٪ إلى ١٥٪ من هذه الشركات تستمر حتى الجيل الثالث في أيدي أحفاد المؤسس (المؤسسين)<sup>(٧)</sup>.

ويرجع ارتفاع معدلات الفشل بين الشركات العائلية إلى العديد من الأسباب - وإن كان بعض هذه الأسباب يمكن أن تواجهه الشركات الأخرى كذلك - مثل سوء الإدارة، وعدم توفر السيولة اللازمة لتحقيق النمو، وعدم السيطرة على التكاليف بشكل ملائم، والظروف الإقتصادية، إضافة إلى الظروف العامة للبلد. ولكن تجدر الإشارة إلى أن بعض مظاهر ضعف الشركات العائلية ترجع إلى الطبيعة الخاصة لهذه الشركات ومن بينها:

- **التعقيد:** تعتبر الشركات العائلية أكثر تعقيداً من حيث الحوكمة بالمقارنة بنظيراتها نتيجة إضافة عامل جديد وهو: العائلة. فإضافة المشاعر والمشكلات العائلية إلى أعمال الشركة

يزيد من تعقيد المسائل التي يتعين على هذه الشركات أن تتعامل معها. وعلى عكس الأنواع الأخرى من الشركات، يلعب أفراد العائلة أدواراً مختلفة في شركاتهم، وهو ما يمكن أن يؤدي أحياناً إلى تفاوت الحوافز بين أفراد العائلة. وستتم مناقشة هذه الجزئية بمزيد من التفصيل في الفصل الأول من هذا الدليل.

- **الصبغة غير الرسمية:** بما أن معظم العائلات تدير أعمالها بنفسها (على الأقل خلال الجيل الأول والثاني)، فلا يكون هناك عادة اهتمام كبير بوضع قواعد واضحة لممارسات وإجراءات العمل. ولهذا عندما يصبح أفراد العائلة أكبر عدداً وتتسع أعمالهم، يمكن أن يؤدي هذا الوضع إلى الكثير من أوجه القصور والصراعات الداخلية التي تهدد استمرار أعمال هذه الشركات.

- **قلة الانضباط:** لا تبدو الكثير من الشركات العائلية اهتماماً كافياً بالمجالات الإستراتيجية الأساسية مثل خطط انتقال مناصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى، وتوظيف أفراد العائلة في الشركة، وجذب مديرين مهرة من خارج الشركة والاحتفاظ بهم. ويمكن أن يؤدي تأجيل اتخاذ مثل هذه القرارات الإستراتيجية أو إغفالها إلى فشل الشركات العائلية.

## ٢. مراحل النمو في الشركات العائلية

تم وضع الكثير من النماذج التي تصف وتحلل المراحل المختلفة التي تمر بها الشركات العائلية خلال فترة تواجدها. وسوف نستخدم في هذا الدليل نموذج المراحل الثلاث الأساسية الذي يلخص دورة حياة الشركة العائلية من خلال: (١) مرحلة المؤسس (المؤسسون)، (٢) مرحلة شراكة الأخوة، (٣) مرحلة اتحاد أبناء العمومة<sup>(٨)</sup>. وعلى الرغم من أن هذا النموذج يسمح بإجراء تحليل جيد لمراحل تطور الشركة العائلية الثلاث، فإنه لا يفترض أن جميع الشركات العائلية سوف تمر بالضرورة بهذه المراحل. فعلى سبيل المثال، تختفي بعض الشركات خلال المراحل الأولى من دورة حياتها نتيجة إفلاسها أو لاستحواذ شركة أخرى عليها.

John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991); (٨) Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).



## مقدمة

ويمر تطور الملكية والإدارة في معظم الشركات العائلية بالمراحل الآتية:

### ١-٢. المرحلة الأولى: المؤسس (المؤسسون)، المالك المسيطر (الملاك المسيطرون)

هذه المرحلة الأولى لوجود الشركات العائلية وتكون فيها الشركات مملوكة ومدارة بالكامل من قبل المؤسس (المؤسسين). وعلى الرغم من أن معظم المؤسسين قد يسعون لطلب المشورة من عدد صغير من المستشارين من خارج الشركة و/أو شركائهم في العمل، فإنهم يتخذون معظم القرارات الهامة بأنفسهم. وتتسم هذه المرحلة عادة بالالتزام القوي من قبل المؤسس (المؤسسين) بتحقيق النجاح للشركة، وبهيكل حوكمة بسيط نسبياً. وبوجه عام، تعتبر قضايا حوكمة الشركات في هذه المرحلة محدودة بالمقارنة بالمرحلتين اللاحقتين، حيث أن السيطرة على الشركة وملكيته لا تزال في يد نفس الشخص (الأشخاص) وهو المؤسس (المؤسسون). ولعل تخطيط انتقال ملكية وإدارة الشركة من المؤسس (المؤسسين) هو أهم قضية يجب طرحها وتناولها أثناء وجود المؤسس (المؤسسين) على قيد الحياة. وحتى تمتد حياة الشركة العائلية إلى المرحلة الثانية، فلا بد أن يبذل المؤسس (المؤسسون) الجهود اللازمة لتخطيط انتقال السلطة لمن يخلفه، والبدء في إعداد القائد (القادة) التالي للشركة.

### ٢-٢. المرحلة الثانية: شراكة الإخوة

في هذه المرحلة تنتقل ملكية وإدارة الشركة إلى أبناء المؤسس (المؤسسين)، وكلما زاد انخراط أفراد العائلة في الشركة، كلما زاد تعقد قضايا الحوكمة نسبياً مقارنة بالمرحلة الأولى لوجود الشركة. وتتمثل بعض التحديات الشائعة في مرحلة شراكة الإخوة في الحفاظ على حالة الانسجام بين الإخوة، وإضفاء الصبغة الرسمية على عمليات وإجراءات الشركة، وإنشاء قنوات اتصال فعالة بين أفراد العائلة، والتخطيط لمن سيشغل المناصب الإدارية الرئيسية فيما بعد.

### ٣-٢. المرحلة الثالثة: اتحاد أبناء العمومة (تحالف أبناء العمومة أو أحفاد العائلة)

في هذه المرحلة، تصبح حوكمة الشركة أكثر تعقيداً مع تزايد انخراط أفراد العائلة في أعمال الشركة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بما في ذلك أبناء الإخوة وأبناء الأعمام والأصهار. ولما كان الكثير من هؤلاء الأفراد ينتمون إلى أجيال وفروع مختلفة من العائلة، فقد تتباين أفكارهم بشأن كيفية إدارة الشركة ووضع استراتيجيتها العامة. وبالإضافة إلى ذلك، من المحتمل بدرجة

## دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية

كبيرة أن ينتقل أي صراع كان قائماً بين الإخوة في المرحلة السابقة إلى جيل أبناء العمومة أيضاً. ونتيجة لذلك تنطوي هذه المرحلة على معظم قضايا الحوكمة العائلية. ومن أكثر القضايا المعروفة التي تواجهها الشركات العائلية في هذه المرحلة: توظيف أفراد العائلة، وحقوق المساهمين من العائلة، وتسييل الأسهم، وسياسة توزيع الأرباح، ودور أفراد العائلة في الشركة، وفض المنازعات في العائلة، ورؤية العائلة ورسالتها.

ويخصص الجدول التالي قضايا حوكمة الشركات الأساسية التي تواجهها الشركات العائلية خلال مراحل تطورها<sup>(٩)</sup>:

القضايا التي تهم المالك	مراحل الملكية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتقال القيادة</li> <li>• انتقال السلطة</li> <li>• تخطيط التصرف بالأموال</li> </ul>	المرحلة الأولى: المؤسس (المؤسسون)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحفاظ على روح الفريق والانسجام بين الإخوة</li> <li>• الحفاظ على ملكية العائلة</li> <li>• انتقال السلطة</li> </ul>	المرحلة الثانية: شراكة الأخوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصيص رأس مال الشركة: الأرباح الموزعة، والديون، ومستويات الربح</li> <li>• تسييل الأسهم</li> <li>• فض المنازعات العائلية</li> <li>• مشاركة ودور العائلة</li> <li>• رؤية ورسالة العائلة</li> <li>• صلة العائلة بأعمال الشركة</li> </ul>	المرحلة الثالثة: اتحاد أبناء العمومة

وتنطوي كل مرحلة من هذه المراحل على تحديات وقضايا مختلفة، وإذا أمكن التعامل معها بصورة سليمة فإنه يمكن ضمان استمرار الشركة العائلية. وتحقق معظم الشركات العائلية النجاح خلال مرحلة نشأتها الأولى بفضل الجهود الجبارة التي يبذلها مؤسسها (مؤسسوها)، حيث أنهم يشاركون في كافة جوانب نشاط الشركة. ومع هذا يصبح من الضروري على المدى الطويل وضع هيكل وآليات سليمة للحوكمة تسمح بإنشاء قنوات اتصال فعالة وتحديد الأدوار والتوقعات المنتظرة من كل فرد يشارك في نشاط الشركة العائلية بشكل واضح.

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

## الفصل الأول:

### الأدوار التي يلعبها أفراد العائلة في حوكمة شركاتهم

في الشركة غير العائلية، يمكن لأي فرد أن يعمل كموظف، أو مدير أو مالك، كما يمكن أن يجمع بين بعض هذه الوظائف. أما في الشركة العائلية، فإن الأمور تكون أكثر تعقيداً حيث يمكن لأحد أفرادها أن يلعب أدواراً كثيرة ويضطلع بمسؤوليات متعددة. وترتبط هذه الأدوار المتعددة بحوافز مختلفة تزيد من التحديات التي تواجهها الشركة العائلية بالمقارنة بنظيرتها من الشركات غير العائلية<sup>(١٠)</sup>.

#### ١- المالك (المساهمون)

الأدوار والدوافع العديدة لمالكي الشركة العائلية قد تخلق أحياناً تضارباً في الآراء. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تختلف وجهات نظر مالكي الشركة بشأن قرار إعادة استثمار الأرباح في الشركة بدلاً من توزيعها، وذلك حسب أدوارهم في الشركة. فالمالك الذي يعمل بالشركة العائلية قد لا يعترض على هذا القرار حيث أنه يحصل بالفعل على مرتب من الشركة. وعلى العكس من ذلك، فقد يتبنى المالك الذي لا يعمل بالشركة وجهة نظر مخالفة حيث أنه يعتمد على حصته في الربح كمصدر أساسي للدخل، ولهذا يهتم هذا المالك بالحصول على حصة أكبر من الربح ولمرات أكثر.

وكلما اتسع نشاط الشركة العائلية ولعب مالكوها أدوراً مختلفة، زادت الأمور تعقيداً. وفيما يلي بعض الأدوار التي يمكن أن يقوم بها المالك في الشركة العائلية:

- مالك فقط
- مالك / مدير
- مالك / عضو بالعائلة
- مالك / عضو بالعائلة / مدير
- مالك / عضو مجلس إدارة
- مالك / عضو بالعائلة / عضو مجلس إدارة
- مالك / عضو بالعائلة / عضو مجلس إدارة / مدير

## ٢- المديرين (الإدارة العليا)

للمديرين في الشركة العائلية دوافع مختلفة أيضاً وذلك حسب أدوارهم داخل الشركة. ويعتبر عدم المساواة في المعاملة بين المديرين من أفراد العائلة والمديرين من خارج العائلة من المسائل الشائعة في هذا المجال. فني الكثير من الشركات العائلية، يكون جزء من مناصب الإدارة العليا -أو كلها- مقصوراً على أفراد العائلة. وقد يؤثر هذا تأثيراً سلبياً على دوافع وأداء المديرين من خارج العائلة، الذين يدركون أنهم مهما بذلوا من جهد فإنهم لن يشغلوا أبداً مناصب الإدارة العليا في الشركة. ونتيجة لذلك تجد الكثير من الشركات العائلية صعوبة بالغة في جذب المديرين المهويين من خارج العائلة أو الاحتفاظ بهم. ولهذا فإن وضع سياسة واضحة وعادلة للتوظيف (لكل من المديرين من أفراد العائلة ومن خارج العائلة) يجعل من اليسير على الشركات العائلية الاحتفاظ بأفضل الموظفين وتشجيعهم على الإهتمام بتنمية الشركة. وهذه السياسة تربط حوافز العاملين بأدائهم بصرف النظر عما إذا كانوا من أفراد العائلة أو من خارجها.

## ٢- أعضاء مجلس الإدارة

يقتصر الحق في عضوية مجالس إدارة معظم الشركات العائلية على أفراد العائلة، وفي حالات قليلة تسمح هذه الشركات لبعض المديرين الموثوق بهم من خارج العائلة بشغل عضوية مجلس الإدارة. ويتبع هذا الأسلوب عادة كوسيلة لضمان سيطرة العائلة على مسارات أعمالها. وفي الواقع تتخذ معظم القرارات عادة من جانب أعضاء مجلس الإدارة من أفراد العائلة. وفي المثال السابق عن توزيع الأرباح، قد يشجع أعضاء مجلس الإدارة، الذين هم أيضاً مديرون بالشركة، إعادة استثمار الأرباح في الشركة حتى يمكن زيادة إمكانيات نموها. وعلى العكس من ذلك، قد يتخذ أعضاء مجلس الإدارة من أفراد العائلة، الذين لا يعملون بالشركة، قراراً بتوزيع الأرباح على المساهمين من أفراد العائلة. ويمكن لهذه الآراء المتناقضة أن تؤدي إلى نشوب صراعات كبرى في مجلس الإدارة مما يؤثر سلباً على طريقة أدائه لوظائفه.

## ٣- أفراد العائلة (العائلة ومؤسساتها)

كما ذكر من قبل، يمكن أن يضطلع أفراد العائلة بمسؤوليات مختلفة. كما يمكن أن يكون لهم حقوق وتطلعات مختلفة في الشركة ويمكن أن يؤدي هذا الوضع أحياناً إلى نشوب صراعات ومشاكل قد تهدد استمرار الشركة العائلية. ومن القضايا التي يمكن أن تزيد من حدة الصراعات

## الأدوار التي يلعبها أفراد العائلة في حوكمة شركاتهم

بين أفراد العائلة قضية مستوى المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن الشركة ونشاطها. وقد تشير هذه القضية مشكلة حيث أن أفراد العائلة الذين يعملون بالشركة تتاح لهم هذه المعلومات في التوقيت المطلوب، بينما لا يتاح هذا للأفراد الذين لا يعملون بالشركة بنفس الطريقة<sup>(١١)</sup>. ولهذا يتعين على الشركات العائلية أن تفتح قنوات الاتصال الضرورية وتنشأ المؤسسات التي تجعل كل أفراد العائلة على دراية وعلم بأعمال وإستراتيجية الشركة والتحديات التي تواجهها والمسارات التي تتجه إليها.

### تعريف حوكمة الشركات

”تشير حوكمة الشركات إلى الهياكل والعمليات التي يمكن من خلالها توجيه الشركة والرقابة عليها. وتُعنى حوكمة الشركات بالعلاقات بين الإدارة ومجلس الإدارة ومساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية وغيرهم من أصحاب المصلحة. وتساهم الحوكمة الرشيدة للشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال النهوض بأداء هذه الشركات، وزيادة فرص حصولها على رؤوس الأموال من المصادر الخارجية<sup>(١٢)</sup>.

ويركز هذا التعريف على ثلاثة عناصر أساسية:

- التوجيه ويشير إلى كافة القرارات المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي العام للشركة مثل (١) القرارات الإستراتيجية الطويلة الأجل (٢) القرارات المتعلقة بالاستثمارات الضخمة (٣) عمليات الدمج والاستحواذ (٤) خطط انتقال السلطة وتعيين مديري الإدارة العليا مثل الرئيس التنفيذي للشركة.
- الرقابة وتشير إلى كافة الإجراءات اللازمة لمراقبة أداء الإدارة ومتابعة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المشار إليها أعلاه.
- العلاقة بين الأطراف الرئيسية الحاكمة في الشركة، وتشير إلى التفاعل بين المساهمين ومجلس الإدارة والمديرين. ويعتبر التحديد الواضح لدور وواجبات وحقوق وتطلعات كل من الأطراف الحاكمة من أهم عوامل تحقيق حوكمة رشيدة للشركات.

وستركز الفصول الثلاثة التالية في هذا الدليل على الأطراف الحاكمة في الشركات العائلية وذلك من خلال تحديد أدوار وحقوق ومسؤوليات المساهمين / أفراد العائلة، ومجلس الإدارة والمديرين.

(١١) 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).

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

أوضح هذا الفصل كيف أن العديد من القضايا التي تواجهها الشركات العائلية تتبع من تعدد الأدوار التي يقوم بها أفراد العائلة. وهذه القضايا، بالإضافة إلى التحديات الأخرى التي تواجهها الشركات، تجعل من الصعب استمرار الشركات العائلية في البقاء، وقد يكون هذا هو أحد أسباب ارتفاع معدلات الفشل الملحوظة بين الشركات العائلية. وبطبيعة الحال، يمكن للشركات العائلية أن تزيد من فرص بقائها بتوجيه اهتمام خاص لحوكمتها، ومن خلال وضع الآليات الضرورية المطلوبة في هذا المجال. ويتم في الفصل التالي من هذا الدليل مناقشة هذه الآليات.

## الفصل الثاني:

### حوكمة العائلة

إن الدور الذي تلعبه العائلة في أنشطة أعمالها هو الذي يميز بين الشركات العائلية ونظيراتها من الشركات الأخرى. ولهذا تلعب العائلة دوراً بالغ الأهمية في حوكمة شركاتها. وإذا كانت العائلة لا تزال في مرحلة المؤسس (المؤسسين) الأولى، فإن القضايا المتعلقة بحوكمة العائلة تكون محدودة للغاية نظراً لأن المؤسس (المؤسسين) هو الذي يتخذ معظم القرارات، ويكون صوت العائلة لا يزال موحداً. وبمرور الوقت، عندما تنتقل العائلة إلى المراحل التالية من دورة حياتها، يلتحق بالشركة العائلية أجيال جديدة وأعضاء أكثر. وهذا يؤدي إلى ظهور أفكار وآراء مختلفة بشأن الطريقة التي يجب أن تدار بها الشركة، وكذلك بشأن إستراتيجيتها العامة. ولهذا يصبح من الحتمي وضع هيكل واضح لحوكمة العائلة يحقق الانضباط والنظام بين أفرادها، ويحول دون وقوع أي صراعات محتملة ويضمن استمرار الشركة في أداء أعمالها. ويهدف هيكل حوكمة العائلة الفعال إلى:

- إبلاغ قيم العائلة ورسالتها ورؤيتها الطويلة الأجل لكافة أفراد العائلة.
- تعريف جميع أفراد العائلة (خاصة الذين لا يشاركون في أعمال الشركة) بكافة الإنجازات الرئيسية للشركة، والتحديات التي تواجهها، وتوجهاتها الإستراتيجية.
- الإبلاغ عن القواعد والقرارات التي يمكن أن تؤثر على توظيف أفراد العائلة، وحصص الأرباح الموزعة والمزايا الأخرى التي يتم الحصول عليها عادة من الشركة.
- فتح قنوات اتصال رسمية تسمح لأفراد العائلة بالمشاركة بأفكارهم والتعبير عن آمالهم، وعرض القضايا التي تهمهم.
- السماح لأفراد العائلة بالاجتماع واتخاذ أي قرارات ضرورية.

ويساعد وضع هذا الهيكل للحوكمة على بناء الثقة بين أفراد العائلة (خاصة بين من يعملون في الشركة العائلية ومن لا يعملون بها)، وتوحيد العائلة مما يزيد من فرص نجاح الشركة. وتتمثل المكونات الأساسية لهيكل حوكمة العائلة في:

- **دستور العائلة** الذي يحدد بوضوح رؤية العائلة ورسالتها وقيمها وسياساتها التي تنظم علاقة أفراد العائلة بشركتهم.

- مؤسسات العائلة التي يمكن أن تكون لها أشكال وأغراض مختلفة مثل التجمع العائلي، ومجلس العائلة، ولجان العائلة الأخرى.

## ١. دستور العائلة

**التعريف:** ويشير إلى دستور العائلة أيضاً "بقانون العائلة"، و"بروتوكول العائلة"، و"بيان مبادئ العائلة"، و"قواعد وقيم العائلة"، و"قواعد ولوائح العائلة"، و"الخطة الإستراتيجية للعائلة". ودستور العائلة هو بيان مبادئ يحدد التزام العائلة بقيم أساسية ورؤية ورسالة في مجال أعمالها<sup>(١٣)</sup>. ويحدد دستور العائلة أيضاً أدوار ومكونات وسلطات الأطراف الحاكمة في الشركة مثل: أفراد العائلة/المساهمين، والإدارة، ومجلس الإدارة. وبالإضافة إلى ذلك، يحدد دستور العائلة العلاقات بين الأطراف الحاكمة، وكيفية مشاركة أفراد العائلة بطريقة فعالة في حوكمة أعمالهم<sup>(١٤)</sup>.

ودستور العائلة عبارة عن وثيقة حية تتطور مع استمرار تطور العائلة وأعمالها. ونتيجة لذلك، من الضروري تحديث الدستور بانتظام حتى يمكن أن يعكس أي تغييرات تطرأ على العائلة و/أو على أعمالها.

**المكونات:** يختلف شكل ومحتوى دساتير العائلة من شركة عائلية لأخرى حسب حجم العائلة، ومرحلة تطورها، ودرجة انخراط أفرادها في أعمالها. ومع هذا يغطي أي دستور عائلي نموذجي العناصر الآتية:

- قيم العائلة ورسالتها المعلنة ورؤيتها.
- مؤسسات العائلة وتشمل: التجمع العائلي، ومجلس العائلة، ولجنة التعليم، ومكتب العائلة... الخ.
- مجلس الإدارة (والمجلس الاستشاري إن وجد).
- الإدارة العليا.

(١٣) تتراوح هذه المبادئ بين مبادئ عامة (عندما تكون العائلة في مرحلة مؤسسها (مؤسسيها)) إلى مبادئ أكثر تفصيلاً وتحديداً عندما يزيد عدد أفرادها. (١٤) 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).



## حوكمة العائلة

- السلطة، والمسؤولية، والعلاقة بين أفراد العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا.
- السياسات المتبعة بالنسبة للقضايا العائلية الهامة مثل توظيف أفراد العائلة، ونقل الأسهم، وخطة انتقال منصب الرئيس التنفيذي... الخ.

وعلى الرغم من أن معظم الشركات العائلية لا يوجد لديها دستور رسمي، فإنها عادة ما يكون لديها مجموعة من القواعد والتقاليد غير الرسمية التي تحدد حقوق والتزامات وتطلعات أفراد العائلة والأطراف الأخرى الحاكمة في الشركة. وعندما يزداد حجم العائلة، يصبح من الأمور البالغة الأهمية أن يوضع دستور مكتوب ورسمي يوزع على جميع أفراد العائلة.

### ١-١. سياسات توظيف أفراد العائلة في الشركة العائلية

يعتبر وضع سياسات تتعلق بتوظيف أفراد العائلة من الجوانب الهامة في دستور العائلة، فعدم تحديد سياسات واضحة في هذا الشأن يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تشغيل عدد من أفراد العائلة يفوق كثيراً احتياجات الشركة، وقد يكون بعض هؤلاء الموظفين غير مناسبين لشغل الوظائف التي تسند إليهم في الشركة، والأسوأ من ذلك أن بعض الشركات العائلية تجد نفسها تزاوّل أعمالاً ليس لها علاقة بعملها الأصلي، أو تحتفظ ببعض خطوط الأعمال الخاسرة لمجرد ضمان أن يحصل كل فرد في العائلة على وظيفة في الشركة.

وانطلاقاً من مرحلة شراكة الإخوة، يجب على الشركات العائلية أن تضي الصبغة الرسمية على سياسات توظيف أفراد العائلة. وهذا يتطلب وضع قواعد واضحة عن شروط تشغيل هؤلاء الأفراد في الشركة. وبعض هذه القواعد تحدد بوضوح شروط الالتحاق بالشركة والبقاء فيها والخروج منها. ويجب أن تغطي هذه السياسة أيضاً أسلوب معاملة الموظفين من أفراد العائلة مقارنة بمعاملة الموظفين الذين لا ينتمون للعائلة.

ويختلف مضمون سياسات توظيف أفراد العائلة من شركة عائلية لأخرى. وليست هناك قواعد عامة تستطيع كل الشركات العائلية أن تتبعها في هذا المجال، فمثلاً هناك عائلات تمنع تماماً أياً من أفرادها من العمل في شركاتها، بينما تسمح عائلات أخرى بذلك، ولكنها تفرض عليهم شروطاً محددة مثل اشتراط حد أدنى معين من التعليم، وتواجد خبرات سابقة، وحدود معينة للسّن. وعندما تقوم العائلة بوضع سياسة للتوظيف، فيجب أن تركز على القواعد والشروط والعمليات التي تسمح لها بأن تجذب وتحفز أفضل العناصر من حيث الكفاءة (سواء من داخل

العائلة أو من خارجها)، ومن المهم أيضاً وضع شروط للتوظيف لا تميز ضد أفراد العائلة أو تحاييهم. وهذا يساعد على خلق مناخ تسوده العدالة والتحفيز لكافة العاملين في الشركة العائلية.

وأخيراً، بمجرد وضع سياسة مكتوبة للتوظيف، والموافقة عليها من العائلة، فإنه يجب إخطار كافة أفراد العائلة بها. وهذا سيساعد هؤلاء الأفراد على تحديد توقعاتهم بشأن فرص العمل في الشركة.

### دراسة حالة (١)

#### سياسات توظيف أفراد العائلة في مجموعة مدارس SABIS®

مجموعة SABIS® هي نظام تعليمي دولي لإعداد التلاميذ لمرحلة الجامعة، وتمتد جذورها إلى القرن التاسع عشر. وتقوم المدارس التابعة لهذه الشبكة بتقديم تعليم متميز للتلاميذ ابتداءً من مرحلة ما قبل المدرسة وحتى الصف الثاني عشر تمهيداً لمرحلة الجامعة، وقد تم تطبيق النظام التعليمي لشركة SABIS®، الفريد من نوعه بنجاح في ٥٠ مدرسة في ١٤ دولة حول العالم، وينتظم فيها ٤٠ ألف طالب. وتكرس SABIS® وفريق عملها من الخبراء المتخصصين جهودهم لتقديم منتجات وخدمات تعليمية متميزة لأعضائها من المدارس الخاصة والعامة.

وقد تم تأسيس أول مدرسة في مجموعة مدارس SABIS® في عام ١٨٨٦ في ضواحي بيروت بلبنان. وقد اشتق اسم SABIS® من الحروف الأولى من اسم العائلتين اللتين أسستا هذه المجموعة، وهما عائلتا سعد وبستاني. وفي أغسطس ٢٠٠٧ بلغ عدد أفراد العائلتين ٢٥ فرداً يعمل ١٠ منهم لدى SABIS®.

في عام ٢٠٠٥، ساهمت مؤسسة التمويل الدولية باستثمارات في مدرسة SABIS® الدولية في أدما بلبنان. وقد كانت SIS Adma مدرسة ابتدائية وثانوية جديدة تم تصميمها لاستيعاب ١٧٠٠ طالب، وقد ساهمت مؤسسة التمويل الدولية باستثمارات قدرها ٨ ملايين دولار في المدرسة الجديدة التي أصبحت أهم مدرسة في مجموعة مدارس SABIS® ومقرها الدولي الرئيسي، كما قدمت مؤسسة التمويل الدولية خدماتها الاستشارية للمجموعة من أجل تدعيم جهودها لبناء هيكل حوكمة سليم للشركة.

## سياسة SABIS® لتوظيف أفراد العائلة<sup>(١٥)</sup>

### فلسفة التوظيف

- تتمتع القوة الدافعة وراء القرارات التي نقوم باتخاذها في تحقيق مصلحة المؤسسة وليست في تحقيق مصلحة أي فرد من أفراد العائلة.
١. نسعى إلى جذب أفضل العناصر المؤهلة للعمل في SABIS®، سواء من بين أفراد العائلة أو من خارجها.
  ٢. إن الحصول على وظيفة في SABIS® ليس حقاً مكتسباً بالميلاد لأفراد العائلة ولا هو التزام عليهم.
  ٣. عند التعيين في SABIS® يعامل أفراد العائلة بنفس معاملة الموظفين الذين لا ينتمون إليها.
  ٤. ليس هناك ما يضمن أن يُرقى الموظفون من أفراد العائلة إلى المناصب العليا لمجرد أنهم جزء من العائلة.
  ٥. يُتوقع من العاملين من أفراد العائلة أن يكونوا مثلاً يحتذى في التقاني والأداء والسلوك.
  ٦. لا نستطيع أن نحمل الأفراد الذين لا يساهمون في الشركة بكل طاقاتهم، سواء كانوا من أفراد العائلة أو من خارجها.

### وجود وظيفة شاغرة

يجب أن يكون لدى SABIS® وظيفة شاغرة حتى يتقدم إليها أحد أفراد العائلة ممن تتوفر فيهم مؤهلات شغل هذه الوظيفة، ولن تنشئ SABIS® وظيفة لأحد من أفراد العائلة ما لم يتطلب التوسع في نشاط الشركة ذلك، وهذا يرجع إلى قرار مجلس الإدارة. وعلاوة على ذلك لن يتم فصل أي موظف من خارج العائلة ليفسح المكان لأحد أفرادها.

### ج. المؤهلات الضرورية

#### ١. المؤهلات الدراسية

يشترط لشغل أي وظيفة داخل الشركة أن يكون المتقدم لها حاصل على درجة جامعية (بكالوريوس أو درجة أعلى من جامعة معروفة توافق عليها SABIS®).

(١٥) بصرف من سياسة SABIS® لتعيين أفراد العائلة، ٢٠٠٦.

## ٢. توافر خبرات وظيفية خارج الشركة

يوصى بشدة أن تتوفر في المتقدم للوظيفة خبرة عملية ناجحة (من ٣ إلى ٥ سنوات) خارج SABIS®، وإن كان شرط توفر الخبرة ليس مطلوباً دائماً. ويتم اتخاذ القرار النهائي من قبل مجلس الإدارة بناءً على تقييم وتوصية مدير تنمية المؤسسة والرئيس/ الرئيس التنفيذي.

وسيتم إلحاق الموظفين من أفراد العائلة الذين لا تتوفر لديهم خبرات من خارج الشركة بدورات تدريبية أولية لمدة تتراوح بين ٦ - ١٢ شهراً وذلك بهدف:

- أ- تقديمهم إلى مجموعة SABIS® وتعريفهم بها.
- ب- مساعدتهم على اكتشاف اهتماماتهم العملية أو تأكيدها.
- ج- مساعدة الشركة على تقييمهم.

## ٣. حدود السن

وفقاً لفلسفة التوظيف التي تتبناها SABIS®، لا يجب اعتبار الشركة "مأوى" لأفراد العائلة الباحثين عن وظيفة. ولهذا، عندما يبحث أفراد العائلة عن وظيفة لدى SABIS® بعد سن الأربعين، سيقوم مجلس الإدارة بالنظر في مساهمهم العملي وبحث أسباب عدم التحاقهم بالشركة في وقت سابق قبل أن يتخذوا قرار التوظيف.

## د. تفصيل شروط تعيين أفراد العائلة في SABIS®

١. يتعين على أفراد العائلة الراغبين في العمل في SABIS® أن يخطرأوا الرئيس/ الرئيس التنفيذي برغبتهم هذه. وسوف يطلب منهم استيفاء النموذج الموحد لطلب شغل الوظيفة.
٢. يخضع أفراد العائلة بعد ذلك للإجراءات القياسية للمقابلة الشخصية والتقييم والاختيار.
٣. يكون القرار النهائي بشأن تعيين أو رفض تعيين مرشح العائلة في يد مجلس الإدارة.
٤. عندما يتم تعيين أحد أفراد العائلة، سوف تتم معاملته أو معاملتها مثل أي موظف من خارج العائلة. ويتم تدريب الموظفين من أفراد العائلة والإشراف عليهم وتقييمهم وترقيتهم مثل الموظفين الآخرين.
٥. سيخضع أداء الموظفين من أفراد العائلة لمراجعة دورية (من خلال القنوات القياسية) وسوف يتم إبلاغهم بنتيجة تقييمهم وإرشادهم إلى كيفية تحسين أدائهم. وبالإضافة إلى ذلك، سيقوم مدير تنمية المؤسسة بمراجعة أدائهم لتوجيههم أو لاتخاذ إجراء بشأن مستقبل مساهمهم الوظيفي في الشركة.
٦. من أجل المساهمة في تطوير وتقديم أفراد العائلة، سيتم وضع "خطة تطوير" لكل فرد من أفراد العائلة الذين يعملون لدى SABIS® وتتضمن هذه الخطة برامج للتدريب والتعليم المستمر والتوجيه والإرشاد ومشروعات ومهام خاصة وتناوب للوظائف... الخ.
٧. كجزء من تقييم الأداء والتطوير الذاتي، سيطلب من الموظفين من أفراد العائلة إجراء تقييم ذاتي سنوي يشمل الأهداف التي يأملون تحقيقها في العام التالي.
٨. النسبة لترقية الموظفين من أفراد العائلة، سيتم هذا بناءً على توصية من المشرف عليهم أو من إدارة الشركة، وسيكون القرار النهائي في هذا الشأن في يد مجلس الإدارة.

١. من بين أسباب فصل موظف من أفراد العائلة: استمرار الأداء الضعيف، والسلوك الشخصي غير المقبول، وأي أمور أخرى قد يفصل بسببها الموظف من خارج العائلة.
٢. إذا فصل الموظف من الشركة، فلن يعاد النظر في توظيفه أو توظيفها مرة أخرى.
٣. إذا ترك أحد أفراد العائلة SABIS® طواعية، فيجوز عودته أو عودتها للعمل في SABIS® إذا خلت وظيفة مناسبة، وبشرط موافقة مجلس الإدارة. وبوجه عام تقتصر العودة إلى SABIS® على مرة واحدة.

## هـ. الأجور

يتم منح الأجور والمزايا التي يحصل عليها الموظفون من أفراد العائلة وفقاً لوظائفهم ومسؤولياتهم ومؤهلاتهم وأدائهم، وسوف تتساوى هذه المكافآت والمزايا مع تلك التي يحصل عليها الموظفون من خارج العائلة والذين يشغلون نفس الوظائف ويحملون نفس المؤهلات. ويحصل الموظفون على المكافآت والمزايا نتيجة لعملهم وليس نتيجة لما يملكون من أسهم. وباعتبارهم مالكين للشركة فسوف تتم مكافأتهم من خلال العائد على أسهمهم.

## و. سياسات أخرى لتوظيف أفراد العائلة

### ١. توظيف الأصهار

يتمر الأزواج من أفراد العائلة بنفس الخطوات القياسية للمقابلة الشخصية والتقييم والاختيار، ويكون لمجلس الإدارة سلطة اتخاذ القرار النهائي بشأن تعيين أو رفض تعيين الأزواج من أفراد العائلة، ويجتمع مجلس الإدارة بدون حضور عضو العائلة المعني ويكون التصويت على التعيين سرياً.

### ٢. الإشراف وعلاقات التبعية الوظيفية

على قدر الإمكان، لا يجب أن يشرف أفراد العائلة على أفراد آخرين منها. ولكن في بعض الأحيان لا يمكن تجنب هذا الوضع، خاصة في حالة شاغلي مناصب الإدارة العليا. وفي هذه الأحوال، يتعين على مجلس الإدارة الموافقة على هذا الوضع ومتابعته. وبالإضافة إلى ذلك، إذا عمل زوجان في SABIS® فلا يجوز أن يعملوا في نفس الإدارة.

### ٣. فترات التدريب العملي القصيرة والعمل أثناء الصيف

يتم تشجيع أفراد العائلة الشباب الذين يريدون رغبتهم في العمل في SABIS® على قضاء فترة قصيرة للتدريب العملي لدى المؤسسة (تتراوح عادة بين عدة أسابيع وشهرين). وهذا التدريب لن يكون بديلاً عن التدريب الأولي الذي يجب أن يحصلوا عليه في حالة التحاقهم بالشركة في مرحلة تالية.

### ٤. التعليم المستمر

تسري سياسة الشركة القياسية على كل من التعليم المستمر (للحصول على درجة دراسية) والتطوير العملي (التدريب والحلقات البحثية والمؤتمرات). وفي حالة التعليم المستمر، إذا كان الموظف من أفراد العائلة يرغب في الحصول على مساهمة مالية إضافية من مجلس عائلة SABIS® تزيد على ما يمكن أن تقدمه الشركة لموظفيها، يقوم الرئيس/ الرئيس التنفيذي بتقديم طلب لهذا الغرض لمجلس العائلة الذي يقوم بدوره بدراسة الطلب واتخاذ قرار بشأنه.

## ٢-١. سياسات تملك أفراد العائلة لأسهم الشركة العائلية

بالنسبة لبعض العائلات، من الضروري تحديد سياسات واضحة لتملك الأسهم وذلك في المراحل الأولى لعمل الشركة. ويساعد هذا عادة على تحديد التوقعات الصحيحة بين أفراد العائلة فيما يتعلق بحقوق تملك الأسهم بما في ذلك إذا كان يسمح للأصهار وغيرهم من أفراد العائلة بتملك أسهم في الشركة. والسياسة الجيدة لتملك الأسهم هي التي تحدد كذلك الآليات التي تتيح لأفراد العائلة بيع أسهمهم إذا كانوا يفضلون الحصول على قيمتها نقداً. وفي الواقع، كلما زاد عدد المساهمين بالشركة العائلية، فسينتهي الأمر بمعظمهم إلى الحصول على نسبة أقل من أسهم الشركة التي تدر بالتالي نصيباً أقل من الأرباح الموزعة (هذا إذا كانت الشركة توزع أصلاً أرباحاً). وقد يؤدي هذا الوضع إلى شعور بالإحباط بين مساهمي الأقلية وإلى صراع مع أفراد العائلة الذين يحصلون على مرتبات من الشركة.

ولهذا فإن إتاحة الفرصة للمساهمين لتسييل أسهمهم يمكن أن يساعد على تجنب الكثير من هذه الصراعات، ويزيد من فرص استمرار وبقاء الشركة. وتقوم بعض الشركات العائلية بإنشاء ما يسمى "صندوق استرداد قيمة الأسهم" حتى يمكن أن تعيد شراء أي أسهم يرغب أفراد العائلة في تسييلها. ويتم تمويل هذا الصندوق عادة بتخصيص جزء صغير من الأرباح سنوياً له.

## ٢. مؤسسات حوكمة العائلة

تساعد مؤسسات حوكمة العائلة في تحقيق الانسجام وتقوية العلاقات بين العائلة وشركتها. ومن خلال إتاحة الفرصة لأفراد العائلة للاجتماع تحت هيكل واحد منتظم أو أكثر، يمكن للمؤسسات العائلية أن توثق أو أصر العلاقات بين العائلة وشركتها، وتتيح المزيد من الفرص لأفراد العائلة لأن يجتمعوا معاً لمناقشة الأمور التي يمكن أن تتعلق بأعمال الشركة أو التي تخص العائلة. وهذه الأنشطة المنظمة تساعد على تعميق التفاهم بين أفراد العائلة والوصول إلى توافق في الآراء بينهم.

ويجب إخطار أفراد العائلة بالغرض من إنشاء مؤسسات حوكمة العائلة وأنشطتها. ومن المهم للغاية أيضاً التأكد من أن أفراد العائلة يميزون بين دور هذه المؤسسات وبين دور الأطراف الحاكمة في الشركة مثل مجلس الإدارة والإدارة العليا. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إصدار تعليمات مكتوبة عن هذه المؤسسات ونشرها بين كافة أفراد العائلة.

## حوكمة العائلة

وفيما يلي وصف لبعض مؤسسات حوكمة العائلة التي يمكن أن تتواجد في الشركات العائلية. وبطبيعة الحال، ليس من الضروري أن تحتاج كل الشركات العائلية لكل هذه المؤسسات، أو أنه يجب أن تقوم بإنشائها، حيث أن تحديد نوع المؤسسة التي يجب إنشائها يعتمد على حجم أعمال الشركة ومرحلة تطورها، وعلى عدد أفراد العائلة الموجودين، وعلى درجة مشاركتهم في أعمال الشركة.

### ١-٢. التجمع العائلي

**التعريف:** يطلق على التجمع العائلي أيضاً "ملتقى العائلة"، وهو بمثابة ملتقى رسمي يتيح لجميع أفراد العائلة مناقشة القضايا المتعلقة بالعائلة وبشركتها. وفي خلال مرحلة مؤسس (مؤسسي) الشركة، يحل "اجتماع الأسرة"، وهو اجتماع دوري وغير رسمي، محل "التجمع العائلي". وتسمح هذه الاجتماعات غير الرسمية لمؤسس (مؤسسي) الشركة بنقل قيم العائلة، وطرح أفكار جديدة في مجال الأعمال، وإعداد الجيل التالي لتولي قيادة الشركة العائلية. وكلما زادت العائلة والأعمال تعقيداً (في مرحلتي شراكة الأخوة وأبناء العمومة) يصبح من الأهمية البالغة إنشاء تجمع عائلي رسمي.

**الغرض:** اجتماع أفراد العائلة للتفكير في المجالات ذات الاهتمام المشترك (قضايا العائلة وقضايا الشركة العائلية). ويسمح التجمع العائلي بأن يكون كل أفراد العائلة على دراية بالقضايا المتعلقة بأعمال الشركة، ويعطيهم الفرصة لإبداء آرائهم بشأن تطوير هذه الأعمال، وكذلك بشأن القضايا الأخرى التي تهم العائلة. وتساعد هذه التجمعات على تجنب الصراعات المحتملة التي يمكن أن تنشأ بين أفراد العائلة بسبب عدم تكافؤ فرص الحصول على المعلومات والموارد الأخرى. وعادة ما تجتمع العائلة مرة أو مرتين سنوياً من أجل مناقشة ودراسة القضايا التي تكون محل اهتمام العائلة. وفيما يلي بعض القضايا التي تتناولها التجمعات العائلية:

- الموافقة على إجراء أي تغيير في قيم ورؤية العائلة.
- توعية أفراد العائلة بحقوقهم ومسؤولياتهم.
- الموافقة على سياسات توظيف وتحديد أجور أفراد العائلة.
- انتخاب أعضاء مجلس العائلة (إن وجد).
- انتخاب أعضاء لجان العائلة الأخرى.
- الأمور العائلية الهامة الأخرى.

**العضوية:** كقاعدة عامة، يكون الانضمام إلى التجمعات العائلية متاحاً لجميع أفراد العائلة. ومع هذا، تفضل بعض العائلات وضع قيود معينة على العضوية مثل الحد الأدنى للسنة، ومشاركة الأصهار، وحقوق التصويت أثناء انعقاد التجمع. وعادة ما يتولى وضع جدول أعمال التجمع ورئاسته كبير العائلة، أو شخص آخر يحظى باحترام العائلة. وفي العائلات الكبيرة، تسند هذه المهمة عادة إلى مجلس العائلة. الأصهار، وحقوق التصويت أثناء انعقاد التجمع. وعادة ما يتولى وضع جدول أعمال التجمع ورئاسته كبير العائلة، أو شخص آخر يحظى باحترام العائلة. وفي العائلات الكبيرة، تسند هذه المهمة عادة إلى مجلس العائلة.

## ٢-٢. مجلس العائلة

**التعريف:** يطلق عليه أيضاً "المجلس الإشرافي العائلي" و"المجلس الداخلي" و"اللجنة التنفيذية للعائلة". وهذا المجلس هو أحد مؤسسات حوكمة العائلة الذي يُنتخب من بين أعضاء التجمع العائلي لمناقشة قضايا الشركة العائلية. ويتم إنشاء مجلس العائلة عندما يصل حجم العائلة لعدد كبير، أي أكثر من ثلاثين فرداً. وفي هذه الحالة، يصبح من الصعب على التجمع العائلي إجراء مناقشات مفيدة، واتخاذ قرارات فورية ومدروسة. وفي هذه المرحلة يتم إنشاء مجلس العائلة كجهاز حوكمة يمثل التجمع العائلي في التنسيق بين مصالح أفراد العائلة في مجالات أعمالهم.

**الغرض:** يختلف تشكيل وهيكلة ووظائف مجالس العائلة من شركة عائلية لأخرى. ومع هذا يمكن أن تشمل مهام مجلس العائلة النموذجي ما يلي<sup>(١٦)</sup>:

- العمل كحلقة الاتصال الأساسية بين العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا.
- اقتراح ومناقشة أسماء المرشحين لعضوية مجلس الإدارة.
- صياغة ومراجعة الوثائق التي تتعلق برؤية العائلة ورسالتها وقيمتها.
- صياغة ومراجعة سياسات العائلة التي تتعلق بالتوظيف وتحديد الأجور وكذلك سياسات تملك الأسهم لأفراد العائلة.
- دراسة الأمور الهامة الأخرى التي تخص العائلة.

**العضوية:** يجب أن يتكون مجلس العائلة من عدد معقول من الأعضاء يتراوح بين ٥ و ٩ أعضاء، شأنه في ذلك شأن أي لجنة تؤدي وظائفها بكفاءة. وعادة ما يقوم التجمع العائلي بانتخاب هؤلاء

(١٦) 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).



## حوكمة العائلة

**العضوية:** يجب أن يتكون مجلس العائلة من عدد معقول من الأعضاء يتراوح بين 5 و 9 أعضاء، شأنه في ذلك شأن أي لجنة تؤدي وظائفها بكفاءة. وعادة ما يقوم التجمع العائلي بانتخاب هؤلاء الأعضاء مع الأخذ في الاعتبار مؤهلاتهم واستعدادهم للقيام بمهام مجلس العائلة. وتفضل بعض الأسر فرض قيود معينة على عضوية مجلس العائلة مثل وضع حدود للسن وتحديد الخبرات المطلوبة وعدم اشتراك الأصهار وأفراد العائلة الأعضاء في مجلس الإدارة أو الذين يكونون جزءاً من الإدارة العليا للشركة. ومن الممارسات الجيدة تحديد مدة معينة لعضوية المجلس حتى يمكن السماح للمزيد من أفراد العائلة بالمشاركة في المجلس وخلق شعور بالعدالة والفرص المتكافئة داخل العائلة.

ويجب أن يكون هناك رئيس لمجلس العائلة يتم تعيينه من قبل التجمع العائلي. ويتولى هذا الرئيس قيادة العمل في المجلس، كما أنه يعد مسؤول الاتصال الرئيسي للعائلة. ومن الممارسات الجيدة الأخرى تعيين سكرتير للمجلس يقوم بحفظ محاضر الاجتماعات وإتاحتها للعائلة. ومن الممكن أن يجتمع المجلس ما بين مرتين وست مرات سنوياً حسب تعقد المسائل التي تواجهها العائلة. ويتم اتخاذ القرارات عادة بأغلبية أصوات أعضاء المجلس.

ويوضح الجدول التالي الاختلافات الأساسية بين اجتماع العائلة والتجمع العائلي ومجلس العائلة:

المرحلة	اجتماع العائلة	التجمع العائلي	مجلس العائلة
المؤسس (المؤسسون)	شراكة الإخوة/ اتحاد أبناء العمومة	شراكة الإخوة/ اتحاد أبناء العمومة	شراكة الإخوة/ اتحاد أبناء العمومة
الوضع	غير رسمي عادة	رسمي	رسمي
العضوية	متاحة عادة لكل أفراد العائلة وقد يضع المؤسس (المؤسسون) معايير إضافية للعضوية.	متاحة عادة لكل أفراد العائلة وقد تضع العائلة معايير إضافية للعضوية.	ينتخب التجمع العائلي الأعضاء من أفراد العائلة وتحدد العائلة معايير الاختيار.
عدد الأعضاء	صغير حيث مازالت العائلة عند مرحلة المؤسس (المؤسسين) وعادة ما يكون هذا العدد ما بين 6 و12 عضواً.	يتوقف على حجم العائلة ومعايير العضوية.	يتوقف على المعايير المحددة للعضوية – والعدد النموذجي يتراوح ما بين 5 و9 أعضاء.

(يتبع)

مجلس العائلة	التجمع العائلي	اجتماع العائلة	
عدد الاجتماعات	ما بين مرة ومرتين سنوياً.	يتوقف على مرحلة تطور الشركة، وإذا كانت الشركة تنمو بسرعة يمكن أن تعقد الاجتماعات أسبوعياً.	ما بين مرتين وست مرات سنوياً.
الأنشطة الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مناقشة وتوصيل الأفكار، واختلافات وجهات النظر والرؤية.</li> <li>- الموافقة على السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة.</li> <li>- توعية أفراد العائلة بالتقضايا المتعلقة بنشاط شركتهم.</li> <li>- انتخاب أعضاء مجلس العائلة و اللجان الأخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توصيل قيم ورؤية العائلة.</li> <li>- مناقشة وابتكار أفكار جديدة لنشاط الشركة.</li> <li>- إعداد الجيل التالي لقيادة الشركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فض المنازعات.</li> <li>- وضع السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة.</li> <li>- التخطيط.</li> <li>- التوعية.</li> <li>- تنسيق العمل مع الإدارة ومجلس الإدارة، وتحقيق التوازن بين الشركة والعائلة.</li> </ul>

### ٣-٢. مكتب العائلة

**التعريف:** هو المركز الاستثماري والإداري والذي يقوم مجلس العائلة بتنظيمه والإشراف عليه. وعادة ما تتواجد مكاتب العائلة في شركات العائلات الكبيرة والثرية، التي يحتاج أعضاؤها إلى الاستشارات المالية والمصرفية والمحاسبية وغيرها من الاستشارات.

**الغرض:** تقديم المشورة فيما يتعلق بتخطيط الاستثمارات الشخصية، والضرائب، والتغطية التأمينية، وتخطيط التصرف بالأموال، واستشارات المسار الوظيفي وغيرها من الموضوعات التي تهتم أفراد العائلة.

**العضوية:** يعتبر مكتب العائلة كياناً مستقلاً عن الشركة، على الرغم من أن عدداً قليلاً من أعضائه قد يعملون في الشركة كذلك. وعادة ما يعمل بالمكتب موظفون يقومون بمتابعة الاستثمارات وسداد الضرائب والتأمين، والتخطيط المالي والمعاملات بين أفراد العائلة مثل منح الأسهم، وخطط التصرف بالأموال<sup>(١٧)</sup>.

## ٢-٤ مؤسسات عائلية أخرى

قد تجد العائلات المالكة لشركات أن من المفيد إنشاء أنواع أخرى من المؤسسات التي تغطي مجالات ذات أهمية لها. وفيما يلي بعض من هذه المؤسسات<sup>(١٨)</sup>:

**لجنة التعليم:** هذه اللجنة مسؤولة عن النهوض برأس المال البشري للعائلة وبقدرته على التعاون بكفاءة في تنفيذ مهام الحوكمة. وتقوم لجنة التعليم بتقدير احتياجات تطوير أفراد العائلة وتنظيم أحداث وأنشطة تعليمية لهم. فمثلاً، يمكن لهذه اللجنة أن تنظم دورات عن المحاسبة لمساعدة أفراد العائلة على قراءة وفهم القوائم المالية لشركتهم.

**لجنة استرداد قيمة الأسهم:** ويشرف عليها مجلس العائلة، وتقوم بإنشاء وإدارة صندوق للمساهمين الذين يرغبون في تسهيل أسهمهم بسعر عادل حتى يتسنى لهم مواصلة أنشطة أخرى بهذه الأموال. وعادة ما يخصص لهذا الصندوق سنوياً نسبة من أرباح الشركة.

**لجنة تخطيط المسار الوظيفي:** وتعمل على وضع سياسات التوظيف لأفراد العائلة الذين يرغبون في الالتحاق بالشركة العائلية، والإشراف على تنفيذ هذه السياسات. وتساعد هذه اللجنة أيضاً في متابعة المسار الوظيفي لأفراد العائلة، وتقوم بدور المرشد في هذا المجال، كما تجعل المساهمين ومجلس العائلة على علم بتطور هؤلاء الأفراد. وتستطيع لجنة تخطيط المسار الوظيفي أيضاً أن تساعد في تقديم المشورة لأفراد العائلة الذين يختارون بناء مسارهم الوظيفي خارج الشركة العائلية.

**لجنة الترفيه واللقاءات العائلية:** والغرض من هذه اللجنة هو إعداد برامج ترفيهية وغيرها من اللقاءات التي تجمع شمل العائلة حول أنشطة ترويحية. وتقوم أيضاً بعقد لقاءات سنوية للعائلة لتقوية العلاقات بين الأقارب وذلك بإتاحة الفرص للاجتماع سوياً والاستمتاع بصحبة بعضهم البعض.

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

## دراسة حالة (٢) مجموعة كارباخال (Carvajal Group)

مجموعة كارباخال هي شركة كولومبية رائدة خاصة متعددة الجنسيات لها أنشطة في ١٩ دولة معظمها في أمريكا اللاتينية. وتعمل هذه المجموعة في ١٢ قطاعاً مختلفاً، وأكبر هذه القطاعات هو: صناعة وتحويل الورق، ولوازم المدارس والمكاتب، وأدلة التليفونات، والنشر والتحرير، صناعة الأغلفة البلاستيكية والأغلفة الورقية.

تأسست مجموعة كارباخال عام ١٩٠٤ في مدينة كالي بكولومبيا على يد مانويل كارباخال فالنسيا، الذي قام بإنشاء شركة للطباعة تسمى "لا إمبرنتا كوميرسيال". وبمرور الوقت توسعت الشركة في أنشطة ومناطق أخرى حتى أصبحت واحدة من أكبر شركات أمريكا اللاتينية المتعددة الجنسيات.

وقد ساهمت مؤسسة التمويل الدولية باستثمارات في هذه المجموعة في عامي ٢٠٠٤ و٢٠٠٦، وذلك بغرض مساعدتها في وضع الخطط الإستراتيجية وخطط التحديث. وكان الاستثمار الأخير الذي ساهمت به مؤسسة التمويل الدولية في مجال تجديد وتحديث نظم المعلومات بالمجموعة، كما قدمت مؤسسة التمويل الدولية المشورة لمجموعة كارباخال في مجال حوكمة الشركات.

### فهرس الموضوعات لبروتوكول العائلة في مجموعة كارباخال<sup>(١٩)</sup>

#### أ. أهداف بروتوكول العائلة

١. تحقيق النزاهة في شركة كارباخال
٢. وحدة عائلة كارباخال

#### ب. مؤسسات العائلة

١. التجمع العائلي
  - أ. الهدف من التجمع العائلي
  - ب. مهام التجمع العائلي
- ٢- مجلس العائلة
  - أ. الهدف من مجلس العائلة
  - ب. تشكيل مجلس العائلة
  - ج. مهام مجلس العائلة
  - د. قرارات مجلس العائلة
  - هـ. عدد اجتماعات مجلس العائلة

٣. مجلس تطوير أفراد العائلة العاملين في الشركة
- أ. الهدف من مجلس التطوير
- ب. تشكيل مجلس التطوير
- ج. مهام مجلس التطوير

#### ج. جمعية عائلة كارباخال (جمعية خيرية)

١. أهداف جمعية العائلة
٢. مجلس إدارة جمعية العائلة
٣. رئيس جمعية العائلة

#### د. مؤسسات الشركة

١. اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين
- أ. أهداف اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين
- ب. قرارات الجمعية العمومية للمساهمين
٢. مجلس الإدارة
- أ. أهداف مجلس الإدارة
- ب. تشكيل مجلس الإدارة
- ج. رئيس مجلس الإدارة

#### هـ. إدارة الشركة

- ١- الرئيس التنفيذي للشركة
- أ. تعيين الرئيس التنفيذي للشركة

#### و. سياسات تملك الأسهم

١. بيع الأسهم
- أ. حق الرفض الأول
- ب. شروط البيع
٢. الرهون على الأسهم
٣. إصدار الأسهم
٤. الصندوق الاحتياطي
- أ. أهداف الصندوق الاحتياطي
- ب. مجلس إدارة الصندوق الاحتياطي
٥. تعارض المصالح
- أ. الاستثمارات في الشركات الأخرى
- ب. التعاملات مع الشركة
- ج. الأنشطة الأخرى

**ز. توظيف أفراد العائلة**

١. الالتحاق بالشركة
٢. المسؤوليات
٣. الأجور
- ٤- التقييم بغرض التطوير
- ٥- التقاعد

**ح. الحصة الاجتماعية من الأرباح (دعم أفراد العائلة)**

١. الهدف من تخصيص الحصة الاجتماعية من الأرباح
٢. مكونات الحصة الاجتماعية
٣. تنظيم الحصة الاجتماعية

**ط. أنشطة العائلة**

١. اللقاءات الاجتماعية
٢. اللقاءات التثقيفية
٣. الاتصالات
٤. تاريخ الشركة

**ي. العلاقات العامة**

**ك. مراقب بروتوكول العائلة**

١. أهداف المراقب
٢. تعيين المراقب
٣. مهام المراقب

**ل. سكرتير مجلس العائلة**

١. أهداف سكرتير مجلس العائلة
٢. تعيين سكرتير مجلس العائلة
٣. مهام سكرتير مجلس العائلة

**م. فض المنازعات**

**ن. تحديث بروتوكول العائلة**

**س. التعريفات**

## الفصل الثالث:

### مجلس الإدارة فى الشركة العائلية

يعتبر مجلس الإدارة المؤسسة الرئيسية فى حوكمة معظم الشركات بما فيها الشركات العائلية. ويختلف دور مجلس الإدارة وهيكله وتشكيله من شركة عائلية لأخرى، ويتوقف هذا على حجم وتعقد الأعمال ومستوى نضج العائلة المالكة الشركة.

وخلال السنوات الأولى من تواجد الشركات العائلية، تقوم معظم هذه الشركات بتشكيل مجلس إدارة من أجل الالتزام بالمتطلبات القانونية فقط. وحيث يعرف مجلس الإدارة بأنه "مجلس المستندات"، فإن غرضه يقتصر عادة على الموافقة على الإجراءات المالية للشركة وعلى الأرباح الموزعة وعلى الإجراءات الأخرى التي تتطلب بحكم القانون موافقة مجلس الإدارة. وفي العادة تجتمع هذه المجالس مرة أو مرتين فى السنة (ويتوقف هذا على اللوائح المحلية) وتستمر جلساتها لفترة قصيرة للغاية. ويتألف المجلس فى هذه الحالة من أفراد العائلة فقط، وفي بعض الحالات من عدد ضئيل من كبار المديرين الموثوق بهم من خارج العائلة، ومن الشائع أيضاً أن نرى أن نفس الأشخاص يعملون كمديرين وكأعضاء فى مجلس الإدارة، إلى جانب كونهم ملاكاً للشركة، ولا يضيف هيكل الحوكمة هذا إلا قيمة ضئيلة للشركة العائلية، حيث أن كل عنصر من عناصر هذا الهيكل (مجلس الإدارة- الإدارة - العائلة) يمكن أن يلعب دوراً بنّاءً وأكثر فعالية بشكل فردي فى حوكمة الشركة. ونتيجة لذلك تختلط الأدوار، ومن الممكن أن تؤدي إلى صراعات وضعف الرقابة على الشركة وكذلك ضعف قراراتها الإستراتيجية.

وكلما زادت الشركة العائلية تعقيداً، يصبح من الضروري الاعتماد على مجلس الإدارة ليلعب دوراً فعالاً فى الأمور الأكثر أهمية مثل وضع إستراتيجية الشركة، ومراجعة أداء الإدارة. وتتطلب هذه المهام أن يجتمع مجلس الإدارة مرات أكثر، وأن تكون لديه الخبرة الضرورية والاستقلالية حتى يمكنه مواجهة إدارة الشركة. وهذا يتحقق عندما يصبح مجلس إدارة الشركة العائلية أكثر تنظيمياً وتركيزاً وتكون العضوية فيه متاحة أمام المديرين المستقلين من خارج العائلة.

وقبل الانتقال لتشكيل مجلس إدارة من العناصر ذات الخبرات اللازمة للعمل لصالح الشركة، والمستقلة عن الإدارة والمساهمين الكبار في الشركة، تقوم الكثير من الشركات العائلية بتشكيل مجلس استشاري يضيف إلى خبرات ومؤهلات أعضاء مجلس إدارتهم الحالي. وفي هذه الحالة، يتعاون المجلس الاستشاري بشكل وثيق مع مجلس إدارة الشركة والإدارة العليا في التعامل مع أي قضايا إستراتيجية تواجهها الشركة.

### ١. المجالس الاستشارية

#### ١-١. تعريف المجلس الاستشاري ودوره

المجلس الاستشاري عبارة عن مجموعة من الأشخاص ذوي الخبرة الذين يحظون باحترام الشركة، وتقوم الشركة العائلية بتشكيله عندما يتألف مجلس إدارتها من أفراد العائلة ومن مديري الإدارة العليا بالشركة فقط. وفي هذه الحالة، قد يفتقد مجلس الإدارة الخبرة والرؤية الأوسع في بعض المجالات الإستراتيجية مثل التسويق، والتمويل وإدارة الموارد البشرية والتسويق الدولي. وبالتالي، يتم تشكيل المجلس الاستشاري في هذه المرحلة لتعويض أوجه القصور في مجلس الإدارة دون أن تقوم العائلة بتخفيف سيطرتها على القرارات أو أن تكون مضطرة لأن تدلي بمعلومات هامة لأطراف خارجية. ويمكن أن يضيف المجلس الاستشاري أيضاً قيمة للشركة العائلية من خلال شبكة العلاقات التي يمكن أن يقيمها أعضاؤه في مجال الأعمال<sup>(٢٠)</sup>.

وغالبا ما يعتبر المجلس الاستشاري "حلاً وسطاً" بين مجلس تسيطر عليه العائلة ومجلس يتمتع بقدر أكبر من الاستقلالية. وتدرک الكثير من الشركات العائلية الحاجة إلى مجلس مستقل، ولكنها لا تشعر بالاطمئنان تجاه تقاسم المعلومات الحساسة للشركة وسلطة صنع القرار مع مجموعة من الأطراف الخارجية. ولهذا تتجه هذه الشركات العائلية عادة إلى تشكيل مجالس استشارية كوسيلة للحصول على المشورة والخبرة من مصادر خارجية، وفي نفس الوقت الاحتفاظ بسيطرتها على مجلس الإدارة. وبمرور الوقت ومع إدراك العائلة للقيمة المضافة للمجلس الاستشاري، فإنها تدعو بعض أعضائه للانضمام إلى مجلس إدارة الشركة.



## ٢-١. تشكيل المجلس الاستشاري

يتراوح العدد الأمثل لأعضاء المجلس الاستشاري ما بين ٣ و٧ أعضاء. وكلما كان العدد صغيراً فإن هذا سيساعد على زيادة فاعلية أداء المجلس، ويصبح من الممكن أن ينقل أعضاؤه أفكارهم إلى باقي المجلس بسهولة. وعادة ما يكون أعضاء المجلس خبراء في ميادين عمل الشركة والمجالات الأخرى مثل التمويل والتسويق والأسواق الدولية. كما يمكن لهؤلاء الأعضاء تزويد الشركة العائلية بخبراتهم وتجاربهم عندما تنتقل الشركة العائلية لمزاولة أنشطة مختلفة أو نحو دول جديدة. وعادة ما يجتمع المجلس الاستشاري ثلاث أو أربع مرات في السنة حسب حجم الشركة وتعقد عملياتها. ومن الممكن للرئيس التنفيذي للشركة وبعض كبار المديرين أن يكونوا أعضاء في المجلس الاستشاري حتى يمكن تنسيق المناقشات التي تدور في الاجتماعات وتوجيهها نحو احتياجات الشركة.

وحتى يتسم المجلس الاستشاري بالموضوعية، لا يجوز للأشخاص التاليين أن يكونوا أعضاء في هذا المجلس<sup>(٢١)</sup>:

- موردو أو بائعو مستلزمات الشركة.
- أصدقاء ملاك الشركة الذين لا تتوافر فيهم الخبرات المناسبة.
- مقدمو الخدمات الحاليين مثل (موظفي البنوك، والمحامين، والمراجعين الخارجيين، والاستشاريين) حيث أنهم يقدمون مشورتهم في صور أخرى، كما أن ما يتسمون به من موضوعية واستقلال قد يكون مثار شك لأنهم يعملون لصالح الشركة ويتقاضون أتعابهم منها.
- الأشخاص الذين قد ينشأ عند تقديمهم للمشورة تعارض في المصالح.
- الأشخاص الذين لديهم ارتباطات كثيرة ولن يكون في استطاعتهم أداء أدوارهم بصورة مناسبة كأعضاء في المجلس الاستشاري.

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

### ٣-١. مزايا وعيوب المجالس الاستشارية

يلخص الجدول التالي أهم مزايا وعيوب المجالس الاستشارية<sup>(٢٢)</sup>:

المجلس الاستشاري	
<b>المزايا</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ليس على أعضاء المجلس الاستشاري أي مسؤوليات قانونية، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف التي تتحملها الشركة (فليس من الضروري مثلاً أن تؤمن الشركة عليهم)، كما يكون من السهل تعيين الأعضاء (نظراً لأن العضوية لا تحمل أي مخاطرة كما هو الحال بالنسبة للعضوية في مجلس الإدارة).</li> <li>• يمكن للمجلس الاستشاري أن يقدم للشركة مهارات إضافية وخبرات ومعارف غير متاحة على مستوى الإدارة الحالية أو مجلس الإدارة.</li> <li>• نصائح المجلس الاستشاري تكون عادة موضوعية وغير متحيزة.</li> <li>• يمكن للشركة، من خلال أعضاء المجلس الاستشاري، تكوين علاقات جديدة تؤدي إلى زيادة مبيعاتها أو فرص حصولها على التمويل.</li> </ul>
<b>العيوب</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعمل المجلس الاستشاري كمجموعة من الخبراء، وقد لا تقوم الشركة بإتباع نصائحهم بصورة منهجية، وبالتالي يمكن ألا يؤخذ رأي المجلس الاستشاري مأخذ الجد، على عكس الوضع بالنسبة لمجلس الإدارة الفعلي.</li> <li>• ليس للمجلس الاستشاري سلطة طلب معلومات من الإدارة، لذا يمكن أن تستند توصياته إلى المعلومات التي ترغب الإدارة في إتاحتها لأعضائه فقط.</li> <li>• المجلس الاستشاري له تأثير ضعيف على إستراتيجية الإدارة أو على الإشراف على أداؤها، وقد لا يكون له أي تأثير على الإطلاق.</li> <li>• نتيجة انعدام المسؤولية القانونية، يكون من الصعب محاسبة أعضاء المجلس الاستشاري عن المشورة التي يقدمونها.</li> <li>• بعض أعضاء المجلس الاستشاري قد لا يؤدون دورهم بجدية، ولا يقومون بالاستعدادات والمهام الضرورية، على عكس الحال بالنسبة لمجلس الإدارة الفعلي.</li> </ul>

## ٢. مجلس الإدارة

### ١-٢. دور مجلس الإدارة

يتمثل الدور الأساسي لمجلس الإدارة الفعال في وضع إستراتيجية الشركة، ومراقبة أداء الإدارة، والتأكد من وجود هيكل مناسب لحوكمة الشركة، بما في ذلك تواجد بيئة رقابية قوية،

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

## مجلس الإدارة فى الشركة العائلية

ومستويات كافية للإفصاح، وآلية كافية لحماية مساهمي الأقلية. ويعتمد الوقت والجهد الذي يكرسه مجلس الإدارة لكل من هذه المجالات على حجم الشركة العائلية ومدى تعقد أعمالها. فمثلاً عندما يكون عدد المساهمين فى الشركة قليلاً، وأعمالها بسيطة، والرقابة الداخلية تتسم بالكفاءة، وانخراط المالكين فى عمليات الشركة كبير فإن هذا يتطلب أن يركز مجلس الإدارة أكثر على الإستراتيجية، وعلى قضايا التخطيط الطويل الأجل.

ويجب على مجلس الإدارة فى الشركة العائلية أن يضيف لأعمال الشركة، ولا يقوم بنفس الأنشطة التي تزاولها أطراف أخرى فى الشركة. فمثلاً، يجب أن يقوم مجلس الإدارة بالتوجيه، ولا يخطط فى الأعمال اليومية للإدارة، حيث أن هذه هي المهمة الأساسية لمديري الشركة. وعلاوة على ذلك، يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة الموارد الضرورية، وتتاح له حرية الإشراف على القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة و/أو أفراد العائلة، والاعتراض على هذه القرارات والإجراءات إذا تطلب الأمر ذلك.

وبالإضافة إلى وضع إستراتيجية الشركة ومراقبة أداء الإدارة، هناك مهام أساسية أخرى تسند لمجلس الإدارة وتشمل<sup>(٢٣)</sup>:

- وضع خطط انتقال مناصب الإدارة العليا.
- ضمان توفر الموارد المالية.
- ضمان كفاءة الرقابة الداخلية للشركة ونظم إدارة المخاطر.
- عرض تقارير على ملاك الشركة والأطراف المعنية الأخرى.

## ٢-٢. تشكيل مجلس الإدارة

يعتمد تشكيل مجلس الإدارة وعدد أعضائه على حجم عمليات الشركة، ودرجة تعقيدها. وعلى الرغم من عدم وجود معادلة بسيطة لتحديد العدد المناسب من أعضاء مجلس الإدارة فى الشركات العائلية، فإن التوصيات المستمدة من أفضل الممارسات تشير إلى أن العدد الأمثل لأعضاء مجلس الإدارة يتراوح بين ٥ و ٩ أعضاء.

وهناك العديد من المزايا التي يمكن أن تتحقق عندما يكون مجلس الإدارة صغيراً ومنها ارتفاع مستوى أداء المجلس حيث تتاح لأعضائه فرص أفضل للتواصل فيما بينهم، واستماع كل منهم إلى الآخر، وضمن عدم خروج المناقشات عن المسار المحدد. وبالإضافة إلى ذلك، يكون من السهل

## دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية

تنظيم اجتماعات المجلس والوصول إلى النصاب القانوني في حالة المجموعة الصغيرة بالقياس إلى المجموعة الكبيرة.

وعند قيام الشركة العائلية باختيار أعضاء مجلس الإدارة، فإنها يجب أن تركز على الأفراد الذين سيضيفون قيمة لأعمال الشركة، ولديهم المهارات الضرورية في مجال وضع الإستراتيجية والإشراف على الإدارة والأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يجب التركيز عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة على مدى مساهمتهم المحتملة في الشركة وليس على كونهم ينتمون للعائلة. وفي الواقع، تميل الشركات العائلية غالباً إلى تشكيل مجالس الإدارة من أفراد العائلة. ويناقش الجزء ٣-٣ أسفله مزايا تشكيل مجلس إدارة مستقل عن الإدارة وعن المساهمين المسيطرين.

يلخص الجدول التالي بعض المعايير التي يجب أن تتوفر في أعضاء مجلس الإدارة الأكفاء:

المجلس الاستشاري	السمات الشخصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>الخبرة في مجال عمل الشركة.</li> <li>إصدار أحكام سديدة في مجال العمل.</li> <li>الخبرة والمهارة في المجالات ذات الصلة بعمل الشركة (تحدها الشركة) وقد تتضمن هذه المجالات الإستراتيجية، والتسويق، والقانون، والتمويل، والمحاسبة، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، والموارد البشرية، وحوكمة الشركات.</li> <li>العلاقات والصلات العملية المفيدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>النزاهة الشخصية والقدرة على تحمل المسؤولية.</li> <li>القدرة على العمل مع الآخرين.</li> <li>مهارات جيدة للإتصال .</li> <li>مهارات القيادة.</li> <li>مهارات عالية للتحليل.</li> <li>الشجاعة، والثقة في النفس، والقدرة على مواجهة الأعضاء الآخرين، وأفراد العائلة، وكبار المديرين.</li> </ul>

### ٣-٢. واجبات أعضاء مجلس الإدارة

يقوم المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذين يفترض فيهم العمل لصالح الشركة وبذل كل العناية والحرص أثناء القيام بذلك. وفيما يلي أهم واجبات أعضاء مجلس الإدارة<sup>(٢٤)</sup>:

**العناية والحرص:** قبل اتخاذ أي قرار، يجب على أعضاء مجلس الإدارة العمل بطريقة مناسبة وبذل جهود صادقة لتحليل ودراسة كافة المعلومات المتاحة لهم للنظر فيها. وفي ظل هذا الواجب، يجب على أعضاء مجلس الإدارة:

- دراسة أي معلومات تتاح لهم بعناية قبل اتخاذ أي قرار.
- العمل بكل جد وكفاءة.

**الولاء والإخلاص:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مخلصين فى أداء واجباتهم نحو الشركة، وأن يكون ولاؤهم مقدماً على أي مصالح أخرى. ولا يجوز أن يحصل أعضاء مجلس الإدارة على منافع شخصية نظير أي عمل يقومون به لصالح الشركة. وفي ظل هذا الواجب يتعين على أعضاء مجلس الإدارة:

- وضع مصالح الشركة فوق أي مصالح شخصية أو مصالح أخرى.
- إخطار باقي أعضاء مجلس الإدارة فوراً عن أي تعارض في المصالح.
- الامتناع عن التصويت على أي أمور قد تتطوي على تعارض في المصالح على المستوى الشخصي.

### ٣. الأعضاء المستقلون لمجلس الإدارة

#### ١-٣. أهمية وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة

يعتبر حرص العائلات التي تملك وتدير أعمالاً على وجود مجلس إدارة قوى ومستقل، عندما تتسع وتتعد عمليات شركاتها، قراراً حكيماً. وتشير إحدى الدراسات التي أعدت في الولايات المتحدة الأمريكية على أكثر من ٨٠ شركة عائلية يديرها الجيل الثالث أو ما بعده، إلى أن وجود مجلس إدارة نشط ويضم أعضاء من خارج العائلة كان أهم عامل وراء بقاء ونجاح هذه الشركات<sup>(٢٥)</sup>.

وعلى الرغم من ذلك، عندما يتعلق الأمر بعضوية مجلس الإدارة، فإن معظم الشركات العائلية تقصر هذا الحق على أفراد العائلة فقط، وفي حالات قليلة تمنحه لبعض الموظفين الموثوق بهم من خارج العائلة، على اعتبار أن هذا الوضع يضمن سيطرة العائلة على شركتها. ولسوء الحظ، قد يؤدي عدم وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة من خارج العائلة إلى حرمان هذا المجلس من المعارف والخبرات الضرورية لأداء مهامه. وفي الواقع يمكن لأعضاء مجلس الإدارة الذين يتمتعون بالاستقلال الحقيقي أن يناقشوا ويتحدوا أفكار العائلة وأن يحققوا المزيد من الانضباط لاجتماعات مجلس الإدارة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن حضور أعضاء مستقلين في اجتماعات مجلس الإدارة يمكن أن يحول دون قيام أفراد العائلة بإهدار الوقت الثمين في مناقشة القضايا التي تخص العائلة، وأن يتم بدلاً من ذلك التركيز على إستراتيجية الشركة وعلى الإشراف عليها.

John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991). (٢٥)

وأخيراً، يمكن أن يلعب أعضاء مجلس الإدارة المستقلون دور "حاجز الصدمات" بين أفراد العائلة عندما تختلف آراؤهم حول القضايا المتعلقة بأعمال الشركة العائلية.

فيما يلي بعض المزايا التي يمكن أن تتحقق من وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة<sup>(٢٦)</sup>:

- إعطاء وجهات نظر خارجية بالنسبة لإستراتيجية الشركة والرقابة عليها.
- إضافة مهارات ومعارف جديدة قد لا تكون متوفرة في الشركة.
- ضمان إبداء آراء موضوعية ومستقلة عن العائلة.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين الموظفين وترقيتهم بعيداً عن الصلات العائلية.
- العمل كعنصر توازن بين مختلف أفراد العائلة، وفي بعض الأحيان، كحَكَمٍ موضوعي في الخلافات التي تنشأ بين المديرين من أفراد العائلة.
- الاستفادة من أنشطتهم في مجال الأعمال ومن علاقاتهم واتصالاتهم.

### ٢-٣. تعريف عضو مجلس الإدارة المستقل

يختلف تعريف المدير المستقل من موقع لآخر، ومع هذا تتماثل العناصر الأساسية للتعريف. وكمبدأ عام، يجب أن يكون عضو مجلس الإدارة المستقل غير مرتبط بعلاقات مع الإدارة، أو مع العائلة وأن يكون متحرراً من أي قيود يمكن أن تؤثر على أدائه. وفيما يلي التعريف الذي وضعته مؤسسة التمويل الدولية للمديرين المستقلين:

#### تعريف عضو مجلس الإدارة المستقل<sup>(٢٧)</sup>

”عضو مجلس الإدارة المستقل“ هو الشخص الذي:

١. لم يكن موظفاً بالشركة أو لدى أي طرف من الأطراف المرتبطة بها خلال الخمس سنوات الماضية.
٢. ليس خبيراً أو مستشاراً لدى الشركة، أو منتسباً لها، أو لدى أي طرف من الأطراف المرتبطة بها.
٣. ليس مرتبطاً بعمل أو مورد هام للشركة أو بأي طرف من الأطراف المرتبطة بها.
٤. لم يبرم عقوداً شخصية لتقديم خدمات للشركة أو لأي طرف من الأطراف المرتبطة بها أو بإدارتها العليا.
٥. ليس مرتبطاً بمنظمة غير هادفة للربح تتلقى تمويلاً كبيراً من الشركة أو من الأطراف المرتبطة بها.
٦. لا يعمل كمسؤول تنفيذي في شركة أخرى يكون فيها المسؤولون التنفيذيون للشركة المعينة أعضاء في مجلس الإدارة.
٧. ليس من أفراد عائلة شخص يعمل كرئيس تنفيذي أو كان يعمل كرئيس تنفيذي لدى الشركة أو لدى أي من الأطراف المرتبطة بها خلال الخمس سنوات الماضية.
٨. ليس مرتبطاً بمراجع حسابات سابق أو حالي للشركة أو موظفاً لديه - أو كان كذلك - أو لأي طرف من الأطراف المرتبطة بها خلال الخمس سنوات الماضية.

٩. ليس شخصاً ممن لهم سيطرة على الشركة (أو عضواً في مجموعة من الأشخاص و/ أو الكيانات التي تمارس معاً سيطرة فعلية على الشركة) أو شقيق هذا الشخص أو شقيقته، أو أبويه أو جديه أو ابنه أو ابنته، أو ابن عم (ابن خال) أو عمته (خالته)، أو عمه (خاله) أو ابن أخيه (أخته)، أو زوج (زوجته) أو أرملة أو صهره أو وريثه أو الموصى له، أو وارثاً لكل هؤلاء (أو أي ترتيبات يكون فيها هؤلاء الأشخاص أو مجموعهم المستفيدين الوحيدين) أو المنفذ أو المدير أو الممثل الشخصي لأي شخص مذكور في هذه الفقرة الفرعية متوف أو ناقص الأهلية.

ولأغراض هذا التعريف، يعتبر الشخص مرتبطاً بأحد الأطراف إذا كان هذا الشخص: (١) له حقوق ملكية مباشرة أو غير مباشرة، أو (٢) موظفاً لدى هذا الطرف. ويعنى مصطلح "الأطراف المرتبطة" بالنسبة للشركة، أي شخص أو كيان يسيطر على الشركة أو تسيطر عليه الشركة أو يخضع لسيطرة مشتركة.



## الفصل الرابع:

### الإدارة العليا فى الشركة العائلية

يعتبر كبار المديرين جزءاً هاماً فى هيكل حوكمة الشركة العائلية، وتؤثر نوعيتهم مباشرة على أداء الشركة وعلى ثروة العائلة، وهم مسؤولون عن تنفيذ التوجه الاستراتيجى للشركة الذى يحدده مجلس الإدارة، وعن إدارة العمليات اليومية للشركة. ويعد وجود مديرين أكفاء على رأس الشركة العائلية عاملاً أساسياً لنجاحها .

#### ١. المديرين المنتمون للعائلة فى مقابل المديرين غير المنتمين للعائلة

خلال السنوات الأولى من تواجد الشركات العائلية، يتولى مؤسسها (مؤسسوها) توجيهها وإدارتها. وفى هذه الحالة يظل هيكل الإدارة بها غير رسمى وتتركز سلطة اتخاذ القرارات فى أيدي المؤسس (المؤسسين) أو فى أيدي عدد قليل من الأقارب. وعادة ما يكون هيكل الإدارة هذا كافياً خلال المرحلة الأولى من تطور الشركة. ويعتبر إصرار مؤسس (مؤسسي) الشركة على النجاح واجتهاده السبب الرئيسى لنجاح الشركة العائلية فى هذه المرحلة.

وباتساع حجم العائلة وزيادة تعقد أعمالها، يصبح من الضرورى وجود هيكل إدارة رسمى، وأن يتم اتخاذ القرارات بدرجة أكبر من اللامركزية، وأن يكون جهاز الإدارة أكثر كفاءة، وذلك حتى يمكن التعامل مع تعقد الأعمال ومع العمليات اليومية الأكثر صعوبة. ولأسوء الحظ، تتجاهل الكثير من الشركات العائلية ضرورة تطوير أعمالها، كما أنها تجعل مناصب الإدارة العليا الرئيسية حكراً على أفراد العائلة. وعلى الرغم من أن الكثير من هؤلاء الأفراد قد يكونون مديرين مهرة، ويمكنهم أن يضيفوا الكثير لشركتهم، فإنهم فى أغلب الأحوال لا يكونوا مؤهلين لأداء المهام المطلوبة. وحتى عندما يكون جميع أفراد العائلة مديرين أكفاء، فإنهم قد يفتقدون المهارات والخبرات المتخصصة التى يقتضها التوسع فى أعمال الشركة وتعقدها. وتدرك العائلات الناجحة فى أعمالها أنه يجب فى الأجل الطويل تخفيض عدد بعض أفراد العائلة، واستبدالهم بعناصر أكثر مهارة وخبرة من خارج العائلة.

إن ضمان تواجد مديرين مناسبين لدى الشركة العائلية على مستوى الإدارة العليا يعتبر من العمليات التي يجب البدء فيها مبكراً، بل منذ مرحلة مؤسس (مؤسسي) الشركة العائلية. وفيما يلي بعض خطوات هذه العملية:

- تحليل الهيكل التنظيمي، وإجراء مقارنة بين الأدوار والمسؤوليات الحالية والمثلى (مع بعض الشركات المناظرة) لكل من مديري الإدارة العليا.
- تصميم هيكل تنظيمي رسمي يحدد بوضوح أدوار ومسؤوليات جميع المديرين على مستوى الإدارة العليا. ويجب أن يستند هذا إلى الاحتياجات التي تتطلبها عمليات الشركة الحالية والمستقبلية.
- تقييم مهارات ومؤهلات المديرين الحاليين في الإدارة العليا استناداً إلى الهيكل التنظيمي الجديد.
- استبدال و/أو تعيين المديرين في الإدارة العليا.
- تطبيق اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات وفي مستويات منح الموافقات ويجب ربط سلطة اتخاذ القرار بأدوار ومسؤوليات المديرين وليس بصلاحتهم بالعائلة.
- وضع سياسة واضحة لتوظيف أفراد العائلة، وإتاحة مضمونها لهم (لمزيد من التفصيل عن سياسات توظيف أفراد العائلة أنظر القسم الثاني بند 1-1).
- وضع برامج تدريبية داخلية تسمح بإعداد الموظفين الجيدين لتولى مهام الإدارة العليا في المستقبل.
- وضع نظام للأجور يمنح حوافز مناسبة لكافة المديرين حسب أدائهم وليس على أساس صلتهم بالعائلة.

ويلخص الجدول التالي كيفية تعامل الشركات العائلية مع قضايا التوظيف حسب ما إذا كانت هذه الشركات تعطي الأولوية لأفراد العائلة أو للاعتبارات المتعلقة بأعمالها<sup>(٢٨)</sup>:

## الإدارة العليا فى الشركة العائلية

القضية	الشركات التي تعطى الأولوية لأفراد العائلة	الشركات التي تعطى الأولوية لأعمالها
<b>سياسة التوظيف</b>	سياسة تفتح الأبواب لكافة أفراد العائلة، وغالباً ما تصبح الشركة العائلية بمثابة مأوى لمن لا يستطيع أن ينجح خارجها.	أفراد العائلة المؤهلون فقط هم الذين يلتحقون بالشركة، وتحدد الشركة بوضوح شروط توظيف أفراد العائلة، كما تضع متطلبات معينة تتعلق بمستوى التعليم، والخبرات الوظيفية السابقة خارج الشركة العائلية.
<b>الأجور</b>	المدفوعات متساوية للجميع، حيث يتقاضى جميع الأفراد نفس الأجور بصرف النظر عن خبراتهم ومساهماتهم فى الشركة. ويتوقع من أفراد العائلة الأكفاء أن يهتموا بإخوتهم أو أبناء عموماتهم غير الأكفاء (من خلال الأجور والمزايا وغيرها...).	تستند الأجور إلى مستوى الأداء والمسؤولية، وعلى مقاييس السوق والمنافسة، ويتم الإعلان عن المسؤوليات وعلاقات التبعية بصورة واضحة ومفهومة. ويتقاضى الأفراد ذوو الأداء المرتفع أجوراً أعلى. ويمكن الاستغناء عن أفراد العائلة ذوى الأداء الضعيف.
<b>القيادة</b>	تستند القيادة إلى الأقدمية، وليس إلى الجدارة أو النجاح الملحوظ. وتعطى قيمة أكبر لطول فترة البقاء فى الشركة العائلية وليس مدة العمل والنجاح خارج الشركة.	التأكد من اكتساب مهارات القيادة، بحيث أن شعار الشركة يكون: «الأفضل والأذكى» هو الذي يدير الشركة، سواء كان من أفراد العائلة أو من خارجها ويمكن تعيين المديرين من غير أفراد العائلة فى المستويات العليا.
<b>تخصيص موارد الشركة</b>	تستخدم موارد الشركة فى تلبية الاحتياجات الشخصية لأفراد العائلة (إسكان - سيارات - مشتريات شخصية... الخ).	تستخدم موارد الشركة لتحقيق أهداف إستراتيجية. وهناك فصل واضح بين ممتلكات الشركة وممتلكات العائلة. ويعتبر التخطيط ووضع الميزانيات عملية هامة. وتستخدم الأرباح فى تنفيذ مبادرات التوسع فى نشاط الشركة، أو يتم توزيعها.
<b>التدريب</b>	لا توجد برامج تدريبية رسمية، حيث يتوقع أن يتعلم أفراد العائلة كيفية ممارسة الأعمال بأنفسهم.	هناك إدراك للحاجة إلى التدريب الرسمي فى حينه ويتم وضع برامج التدريب وتقديمها لتعليم أفراد العائلة كيفية ممارسة الأعمال.

## ٢. انتقال مناصب الرئيس التنفيذي والإدارة العليا

من الأرجح أن قضية انتقال منصب الرئيس التنفيذي والإدارة العليا أهم قضية تواجهها الشركات، بما في ذلك الشركات العائلية. ويرجع ذلك إلى أن المديرين في مستوى الإدارة العليا يشكلون عادة القوة الدافعة لأداء الشركة ونموها وبقائها. وتزداد أهمية هذه القضية بالنسبة للشركات العائلية وتصبح قضية شائكة عندما يتسع نشاطها ويصبح لديها الكثير من المرشحين لمناصب الإدارة العليا من مختلف فروع العائلة. وتؤخر الكثير من الشركات العائلية وضع خطة لانتقال مناصب المديرين في الإدارة العليا حتى اللحظة الأخيرة، وهو ما يؤدي إلى تقجر أزمات قد تودي أحياناً بحياة الشركة العائلية. ومن الممكن أن يكون ضعف خطة انتقال مناصب الإدارة العليا هو أحد أسباب اختفاء معظم الشركات العائلية عند وصولها لجيلها الثالث<sup>(٢٩)</sup>.

ويقدم هذا الفصل بعض النصائح الأساسية بشأن وضع خطة سليمة لعملية انتقال منصب الرئيس التنفيذي في الشركات العائلية. ويمكن أن تُتبع معظم هذه النصائح لضمان الانتقال السلس للمناصب العليا الأخرى في الشركة العائلية.

وقد تتجاهل الشركات العائلية ضرورة وضع خطة لانتقال منصب الرئيس التنفيذي بها للعديد من الأسباب، منها<sup>(٣٠)</sup>:

- يؤخر أفراد العائلة اتخاذ قرار في هذا الشأن حتى يتجنبوا خلق خلافات بين أفراد العائلة، إذا كان هناك العديد من الأشخاص الذين يمكنهم تقلد منصب الرئيس التنفيذي في العائلة.
- يؤخر أفراد العائلة اتخاذ هذا القرار لأنه لا يوجد شخص في العائلة أو خارجها يعتبر قادراً على أن يحل محل الرئيس التنفيذي الحالي.
- يتجنب أفراد العائلة تناول هذه القضية حتى لا يناقشوا موضوع فقدان قائد العائلة (الرئيس التنفيذي الحالي) نهائياً.
- يرفض الرئيس التنفيذي الحالي الاعتراف بأن الشركة يمكن أن تستمر بدونها، كما أنه يخشى من التقاعد ويرفض تناول قضية انتقال منصب الرئيس التنفيذي.

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

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).

## ١-٢. أهمية وضع خطة رسمية لانتقال مناصب الإدارة العليا

إن تخطيط انتقال مناصب الإدارة العليا، بما فيها منصب الرئيس التنفيذي، هي عملية تستلزم المضي في عدة خطوات لضمان سلامة هذه العملية. ووضع خطة رسمية لانتقال المناصب العليا يضمن استمرار نشاط الشركة العائلية وبالتالي زيادة فرص بقائها، حين تنتقل من جيل إلى جيل تال. وتستهدف هذه الخطة ضمان توفر المهارات والقيادة اللازمة التي تحل محل أي قيادة تخرج من الشركة. ويجب أن تسمح خطة انتقال منصب الرئيس التنفيذي الناجحة باختيار أكفأ الأشخاص (سواء من العائلة أو خارجها) ليشغل منصب الرئيس التنفيذي القادم. وبالإضافة إلى ذلك من الضروري إشراك جميع أفراد العائلة، ومجلس الإدارة، وشاغلي مناصب الإدارة العليا الأساسيين، والأطراف صاحبة المصلحة الهامة من خارج الشركة في عملية الاختيار، والتأكد من موافقتهم على اختيار الرئيس التنفيذي التالي.

## ٢-٢. مراحل الخطة الرسمية لانتقال منصب الرئيس التنفيذي

تختلف عملية التخطيط لانتقال منصب الرئيس التنفيذي من شركة عائلية لأخرى حسب درجة تعقد أعمالها ودرجة انخراط أفراد العائلة فيها، ومدى توفر مرشحين أكفاء من أفراد العائلة لمنصب الرئيس التنفيذي. وفيما يلي شرح لخطوات هذه العملية التي يمكن أن تساعد في تهيئة الشركة العائلية لإعداد خطة انتقال منصب الرئيس التنفيذي<sup>(٢١)</sup>.

**بدء عملية الاختيار في وقت مبكر:** يوصي الكثير من مستشاري الشركات العائلية ببدء عملية اختيار الرئيس التنفيذي القادم في وقت مبكر يبدأ عند تعيين الرئيس التنفيذي الحالي، وهذا يكفل استمرار نشاط الشركة ويوفر لها رئيساً تنفيذياً جديداً تم اختياره بعناية وإعداده بصورة جيدة ليخلف الرئيس الحالي. ويكون لبدء عملية اختيار الرئيس التنفيذي في وقت مبكر أهمية خاصة إذا كان الرئيس التنفيذي القادم يتوقع اختياره من بين أفراد العائلة. ففي هذه الحالة، ستستغرق عملية اختيار وإعداد الرئيس التنفيذي القادم من الجيل الأصغر وقتاً أطول مما لو كان اختيار الرئيس التنفيذي سيتم من خارج العائلة. وفي معظم الشركات العائلية، يكون الرئيس التنفيذي الحالي هو الذي يبادر بعملية التخطيط لاختيار من يخلفه. ويستطيع مجلس الإدارة النشاط أيضاً أن يلعب دوراً هاماً بإصراره على وضع خطة انتقال السلطة في حالة عدم قيام الرئيس التنفيذي الحالي باتخاذ هذه الخطوة في وقت مبكر بدرجة كافية.

وضع نظم لتطوير المسار الوظيفي؛ إن خطة انتقال السلطة الناجحة هي التي تختار أفضل المرشحين للوظيفة، بصرف النظر عما إذا كان هؤلاء المرشحون من العائلة أم لا. وإذا كان الرئيس التنفيذي القادم سيتم اختياره من بين أفراد العائلة، أو من بين الموظفين الحاليين بالشركة، فيجب وضع نظام صارم لتنمية المسار الوظيفي لإعداد الرؤساء التنفيذيين المحتملين. وهذا النظام سيعزز من كفاءة المرشحين لشغل منصب الرئيس التنفيذي من خلال توفير التعليم الكافي والتدريب وإبلاغهم دورياً بمردود أدائهم داخل الشركة.

وتقرر بعض الشركات العائلية تعيين رئيس تنفيذي من الخارج في حالة عدم توفر مرشحين أكفاء لهذا المنصب من داخل العائلة أو من بين موظفي الشركة. وفي هذه الحالة، تقوم لجنة من مجلس الإدارة (لجنة التعيينات مثلاً) بقيادة عملية التخطيط لانتقال منصب الرئيس التنفيذي. وتبدأ اللجنة بوضع معايير اختيار الرئيس التنفيذي القادم قبل البحث عن المرشحين المناسبين. وبالإضافة إلى ذلك، تجد بعض الشركات المملوكة لعائلات من المفيد توظيف أشخاص محترفين في انتقاء الأفراد (headhunters)، وذلك بغرض توسيع دائرة المرشحين.

**طلب المشورة:** أثناء إعداد قائمة المرشحين المحتملين لمنصب الرئيس التنفيذي القادم، يتعين على الرئيس التنفيذي الحالي أن يسعى لطلب المشورة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. وفي حالة عدم وجود هؤلاء الأعضاء، يجب استشارة كبار المديرين من خارج العائلة. وتجد بعض العائلات أيضاً من المفيد أخذ رأي مجلس العائلة في عملية الاختيار، خاصة إذا كان المرشح لمنصب الرئيس التنفيذي من العائلة.

**تحقيق إجماع الآراء:** يعتمد نجاح الرئيس التنفيذي القادم بدرجة كبيرة على قبول أصحاب المصلحة الرئيسيين في الشركة له. ويصبح إذاً من الضروري إشراك أصحاب المصلحة في عملية اختيار الرئيس التنفيذي، بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة، وكبار المديرين من خارج العائلة، وأفراد العائلة.

**توضيح عملية انتقال المنصب:** بمجرد اختيار الرئيس التنفيذي القادم، يجب صياغة عملية انتقال للمنصب تكون واضحة بالنسبة للرئيس التنفيذي الحالي والرئيس التنفيذي القادم، على أن تحدد تاريخ انتقال المنصب ومستويات مشاركة الرئيس التنفيذي الحالي بعد تقاعده (تقديم المشورة للرئيس القادم، وعضوية مجلس الإدارة، وأنشطة أخرى... الخ).

## الفصل الخامس:

### الطرح العام لأسهم الشركة العائلية

#### ١. لماذا تطرح الشركة أسهمها للاكتتاب العام؟ ولماذا تمتنع عن طرحها؟

تتخذ الكثير من الشركات العائلية قراراً بطرح أسهمها للاكتتاب العام عند مرحلة معينة من دورة حياتها حتى يمكنها الحصول على موارد مالية للتوسع في أعمالها أو ليتمكن مساهموها من بيع أسهمهم في حالة رغبتهم في تسييلها. وطرح أسهم الشركة للاكتتاب العام يعتبر عملية معقدة تتطلب دراسة دقيقة للبدائل، واستعدادات كثيرة من جانب مجلس الإدارة والإدارة العليا، والحصول على مشورة المتخصصين الخارجيين في هذا الميدان. كما أن قرار الطرح العام له مزايا كثيرة للشركة العائلية بجانب أن له عيوباً أيضاً.

#### ١-١. مزايا الطرح العام لأسهم الشركة العائلية<sup>(٢٢)</sup>

يمكن للطرح العام لأسهم الشركات العائلية أن يحقق لها وللمساهمين فيها مزايا عديدة منها:

**تحسين إمكانية بيع الأسهم:** وهذا يمكن المساهمين من العائلة من بيع أسهمهم بسعر السهم السائد في السوق المفتوح. كما أنه يسهل استخدام أسهمهم كضمان للحصول على قروض. ونتيجة لذلك، يساعد تحسين إمكانية بيع أسهم الشركة على تقليل الاختلافات داخل العائلة حيث أنها تستطيع أن تلبى احتياجات المساهمين للسيولة إذا فضلوا بيع أسهمهم في الشركة.

**تحسين المركز المالي للشركة:** ويعتبر هذا نتيجة مباشرة لبيع أسهم الشركة للمستثمرين. وكلما أصبح المركز المالي للشركة أقوى، كان من السهل عليها أن تحصل على قروض وأن تتفاوض على شروط منحها.

**إمكانية ارتفاع قيمة الأسهم:** اكتشفت العديد من الشركات العائلية والتي طرحت أسهمها للاكتتاب العام أن سعر أسهمها قد ارتفع عن السعر المبدئي الذي قدرته مؤسسة

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

## دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية

الاستثمار المصرفي. ويرجع هذا الارتفاع في قيمة الأسهم - جزئياً - إلى رغبة المستثمرين في دفع سعر أعلى لأسهم الشركة نتيجة الثقة التي اكتسبتها بسبب طرح أسهمها في أسواق الأوراق المالية، وتحسين إمكانية تسويق أسهمها وزيادة شفافية حساباتها.

**تحسين مكانة الشركة في السوق:** إن طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام يرفع من قدر ومكانة الشركة ويعزز النظرة الإيجابية إليها في السوق، حيث تميل الأسواق إلى النظر إلى الشركات التي تتداول أسهمها في البورصة باعتبارها شركات تدار بطريقة محترفة وأكثر شفافية (من خلال الحسابات المدققة ونشر القوائم المالية وتقارير الأداء الدورية)، ونتيجة لذلك قد يؤدي هذا إلى زيادة مكانة الشركة في السوق.

### ٢-١. عيوب الطرح العام لأسهم الشركة العائلية<sup>(٣٣)</sup>

قد ينطوي الطرح العام لأسهم الشركة على عيوب منها:

**فقدان الخصوصية:** ربما يكون فقدان الخصوصية هو أكثر النتائج غير المرغوب فيها للطرح العام لأسهم الشركة العائلية. فبمجرد طرح الأسهم، يتعين على الشركة العائلية أن تفصح عن المعلومات بدرجة أكثر من ذي قبل، بما في ذلك نشر القوائم المالية التفصيلية ومؤشرات الأداء الأخرى وأي مزايا تقدم لأفراد العائلة.

**فقدان الاستقلالية:** وينتج هذا عن دخول مساهمين جدد بعد طرح الشركة لأسهمها في سوق الأوراق المالية. وحتى في الحالات التي تحتفظ فيها العائلة بسيطرتها على الشركة، فإن مساهمي الأقلية سيكون لهم حقوق تجعل من الصعب على أفراد العائلة الأصليين التصرف بحرية مطلقة.

**زيادة المسؤولية:** يكون للشركات التي تطرح أسهمها في سوق الأوراق المالية مسؤوليات تفوق مسؤوليات الشركات الأخرى. فعلى سبيل المثال يتعين على هذه الشركات أن تتأكد من دقة كافة المعلومات التي تقدمها لمساهميها وللسوق.

Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (33) (Routledge New York, 1998).



## الطرح العام لأسهم الشركة العائلية

**إمكانية الاستحواذ على الشركة:** إذا تم إصدار عدد كافٍ من الأسهم خارج العائلة خلال عملية طرح الأسهم في سوق الأوراق المالية، فقد يتمكن المنافسون أو المستثمرون الآخرون من الاستحواذ على الشركة العائلية.

**تكاليف إضافية:** من الممكن أن تكون التكاليف المبدئية لعملية طرح الأسهم للاكتتاب العام ضخمة. وتتمثل بعض بنود التكاليف المحتملة في عمولات الاكتتاب، ورسوم المراجعة، والرسوم القانونية، وأي تكاليف للتسجيل. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه بمجرد طرح الأسهم سوف تتحمل الشركة تكاليف إضافية مثل رسوم المراجعة وتكاليف الإفصاح الدوري عن المعلومات المالية، وأي رسوم أخرى تتعلق بالالتزام بأي متطلبات يتعين على الشركة الوفاء بها.

## ٢. الاستعداد للطرح العام لأسهم الشركة العائلية

يعتبر طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام عملية طويلة ومعقدة ولا تتم بين عشية وضحاها. ويتعين على الشركة العائلية التي تخطط لطرح أسهمها للاكتتاب العام طلب المشورة والمساعدة في الكثير من المجالات القانونية والتقنية والمالية والتسويقية. وبالإضافة إلى ذلك، يطلب الكثير من المستثمرين حالياً من الشركات التي ستطرح أسهمها للاكتتاب العام أن تبين أن لها إنجازات سابقة ولمدة طويلة في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة قبل طرح العام الفعلي للأسهم. وتعتبر ممارسات الحوكمة المتعلقة بمجلس الإدارة وحقوق المساهمين والشفافية والإفصاح محل تقدير من المستثمرين والسوق.

ويُلخص الجدول التالي ممارسات حوكمة الشركات الأساسية التي يمكن أن تعطي صورة إيجابية عن الشركات التي تستعد لطرح أسهمها للاكتتاب العام. وبطبيعة الحال، يجب تطبيق معظم هذه الممارسات قبل طرح الأسهم بسنوات قليلة حتى يتسنى للشركة أن تثبت للسوق وللمستثمرين أن لها سجلاً مشرفاً في مجال الحوكمة<sup>(٢٤)</sup>.

## دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية

المجلس الاستشاري	مبادئ الحوكمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقضى النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية ودليل حوكمتها بحماية مساهمي الأقلية.</li> <li>• إخطار المساهمين بموعد اجتماع الجمعية العمومية قبل الاجتماع بوقت كاف ومشاركتهم في وضع جدول الأعمال.</li> <li>• القدرة على المشاركة والتصويت بفاعلية في اجتماعات المساهمين (مثل التصويت التراكمي لأعضاء مجلس الإدارة).</li> <li>• المعاملة العادلة بشأن الإفصاح عن المعلومات (اتفاقات المساهمين الهامة و تعارض المصالح.... الخ).</li> <li>• وضع حقوق واضحة بالنسبة للفئات المختلفة من الأسهم-حقوق التصويت في مقابل الحقوق المالية.</li> <li>• معاملة متساوية عند تغيير ملكية الشركة (حقوق المشاركة عند البيع).</li> </ul>	<p><b>حقوق المساهمين</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مناسبة من المهارات والخبرات (مثل التسويق، والإستراتيجية، والأسواق المالية الدولية، والخبرة بالعمل بلجان المراجعة).</li> <li>• درجة كبيرة من استقلال مجلس الإدارة.</li> <li>• الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.</li> <li>• برنامج لقاءات منتظم وجدول أعمال للاجتماعات.</li> <li>• وجود لجان تابعة لمجلس الإدارة مسؤولة عن الإشراف على المجالات الأساسية (المراجعة والحوكمة والتعيينات والأجور).</li> <li>• تدريب مبدئي ومستمر لأعضاء مجلس الإدارة.</li> <li>• تقييم دوري لأعضاء مجلس الإدارة.</li> </ul>	<p><b>مجلس الإدارة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقاً لمعايير المحاسبة ذات الجودة العالية ومعايير الإفصاح المالي وغير المالي.</li> <li>• المراجعة السنوية يجريها مراجع مستقل وكفاء ومؤهل وفقاً للمعايير الدولية للمراجعة.</li> <li>• المراجعون الخارجيون مسؤولون أمام المساهمين، ومن واجبهم تجاه الشركة بذل العناية اللازمة في عملية المراجعة.</li> <li>• يجب أن تتيح قنوات الإفصاح لمستخدمي هذه المعلومات المساواة في الحصول عليها وفي التوقيت المطلوب.</li> </ul>	<p><b>الشفافية والإفصاح</b></p>

## خلاصة

تعتبر الشركات العائلية العمود الفقري والقوة الدافعة للنمو في العديد من الاقتصادات، إن لم يكن في أغلبها. ونظراً لطبيعة الشركات العائلية، فإنها تواجه الكثير من التحديات التي تفوق ما تواجهها نظيراتها من الشركات الأخرى. ويمكن للشركات العائلية مواجهة بعض هذه التحديات من خلال تطبيق هيكل سليم للحوكمة داخل الشركة يحدد بوضوح أدوار ومسؤوليات وحقوق الأطراف الحاكمة الرئيسية في الشركة وكيفية التفاعل بينها.

إن مهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة العائلية تعتبر عادة مسؤولية مشتركة بين أصحاب الشركة، ومجلس الإدارة والإدارة العليا. ومع هذا، قد تقع على عاتق أفراد العائلة مسؤولية أكبر لضمان إدارة شركتهم بطريقة تجعلها تنمو وتستمر على المدى الطويل. وبالإضافة إلى ذلك، لا تقتصر مهمة أفراد العائلة على حوكمة شركتهم فحسب، ولكنهم مسؤولون أيضاً عن حوكمة عائلتهم وعلاقاتها بأعمالها. ويساعد وضع نظام قوى لحوكمة العائلة في فترة مبكرة من دورة حياتها على توقع حدوث أي خلافات محتملة بين أفراد العائلة بشأن القضايا المتعلقة بالشركة، وتسوية هذه الخلافات. وهذا يمكن أفراد العائلة من التركيز على القضايا الأساسية الأخرى مثل العمل على التوسع في أعمال الشركة.

وإلى جانب حوكمة العائلة، يتعين على أفراد العائلة وضع هيكل مناسب لمجلس إدارة الشركة والإدارة العليا. فتشكيل مجلس إدارة كفاء ومستقل وجيد التنظيم سيجعل من الممكن وضع إستراتيجية سليمة للشركة، ويشرف بكفاءة على الإدارة العليا بها. ومن ناحية أخرى، من الضروري أن تكون هناك إدارة عليا محترفة وحريصة على تحقيق النجاح للشركة. ويتعين أن يستند اختيار أعضاء مجلس الإدارة والمديرين في الإدارة العليا إلى مؤهلاتهم وأدائهم وليس إلى ارتباطهم بالعائلة.

وأخيراً من الضروري للغاية أن تصبح العائلات التي تزاول أعمالاً على وعى بأهمية هذه القضايا، وأن تبدأ بأسرع وقت ممكن في بناء هيكل ملائم للحوكمة إذ أن الانتظار حتى يصبح عدد أفراد العائلة كبيراً جداً وتصبح أنشطتها أكثر تعقيداً يجعل من الصعب جداً تسوية الخلافات القائمة بالفعل بين أفراد العائلة. كما أن وضع هيكل واضح للحوكمة وفي الوقت المناسب، يجعل من اليسير الاحتفاظ بتناسك العائلة ورعاية مصالح أفرادها سواء داخل العائلة أو في مجال أعمالها.

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.

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](http://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](http://www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts).











