

ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية

دليل إرشادي لحوكمة الشركات العائلية

مجلس الشركات
العائلية الخليجية

FAMILY BUSINESS COUNCIL-GULF

عضو في FBN

منظمة غير ربحية مسجلة في مركز دبي المالي العالمي



ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية

دليل إرشادي لحوكمة الشركات العائلية

العدد الثاني

هذه هي النسخة الثانية من «ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية»، والتي سيتم مراجعتها وتحسينها بشكل دوري. للتعليقات، يرجى التواصل مع مجلس الشركات العائلية الخليجية على info@fbc-gulf.org

جميع الحقوق محفوظة. © 2021 مجلس الشركات العائلية الخليجية

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز نسخ أي جزء من هذا المنشور أو تخزينه في نظام استرجاع أو توزيع أو نقله بأي شكل من الأشكال أو بأي وسيلة، بما في ذلك التصوير والتسجيل، أو غيرها من وسائل إلكترونية أو ميكانيكية، دون الحصول على إذن خطي مسبق من مجلس الشركات العائلية الخليجية، أو وفق ما يسمح به القانون.

مجلس الشركات
العائلية الخليجية

FAMILY BUSINESS COUNCIL - GULF

عضو في FBN



كلمة الرئيس الفخري للإدارة

مجلس الشركات العائلية الخليجية هو مؤسسة خاصة غير ربحية، تهدف إلى تعزيز حوكمة الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي لضمان استمراريته عبر الأجيال. يسعى المجلس إلى تحقيق ذلك من خلال الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية وتبني الآليات الملائمة لتعزيز نمو واستمرارية الشركات العائلية الخليجية.

يشرف على إدارة مجلس الشركات العائلية الخليجية مجموعة من الشركات العائلية من دول مجلس التعاون الخليجي يجمعها هدف واحد، ألا وهو دعم الشركات العائلية الخليجية خلال مسيرتها الرامية إلى الحفاظ على إرثها من النجاح والتميز وضمان استمراريته للأجيال المقبلة.

يحفل ماضينا كشركات عائلية خليجية بالأمجاد التي عمل أجدادنا على تحقيقها بكل عزم بالرغم من الظروف الصعبة، فاستطاعوا أن يرسوا اللبنة الأساسية لأبرز الشركات العائلية الخليجية التي باتت اليوم إحدى الدعائم الاقتصادية في دول مجلس التعاون الخليجي. من هذا الفخر نستمد شغفنا للمضي قدماً نحو مسيرة التميز والنجاحات التي لاحت معالمها في عهد الأجداد، مسيرة تحتم علينا أن نرعى هذا الإرث العائلي ليصبح نبزاً لأولادنا ومن يأتي من بعدهم.

لكن مع تزايد عدد أعضاء العائلة وتوسع نطاق أعمال شركاتنا العائلية تزداد تحديات إدارة شؤون العمل والعائلة مهددة معها استدامة توحيد الصف والوجهة. وهذا بدوره يحتم علينا وضع نظم الحوكمة والسياسات التي تعزز قيمنا وتذكرنا على الدوام بهدفنا.

حرصاً منا على مساندة الشركات العائلية خلال مسيرتها التنموية، بادرنا بوضع ميثاقاً للحوكمة يقدم دليلاً إرشادياً لأفضل ممارسات الحوكمة للشركات العائلية. يستعرض هذا الميثاق الذي أعد خصيصاً للشركات العائلية الخليجية أفضل الممارسات العالمية للحوكمة التي تتناسب مع ثقافة وتوجهات الشركات العائلية الخليجية. كما أنه يعد بمثابة بوصلة تستطيع الشركات على اختلاف رؤيتها وأهدافها الرجوع إليها خلال مسيرتها السامية نحو الاستمرارية.

مع تمنياتي بالتوفيق،

صاحب السعادة عبد العزيز بن عبد الله الغرير

الرئيس الفخري لمجلس الإدارة

مجلس الشركات العائلية الخليجية

شكر وتقدير

تم إعداد «ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية» باستخدام منهج تعاوني يجمع بين جهود مشتركة لمستشارين مختصين ساهموا في الإشراف على تكوين محتوى الدليل وتوثيق محتواه الإجمالي. نود أن نعبر عن خالص شكرنا وتقديرنا للمساهمين ولكل من شارك في إعداد هذا الدليل من عاملين وشركاء لمجلس الشركات العائلية الخليجي، ونذكر منهم

الأكاديميون والمستشارون

دكتور الكسندر كويرل-شميد، كيه بي إم جي-ألمانيا
أكرم عقيلي، عقيلي وشركاه

المعاهد والمؤسسات

الدكتور أشرف جمال الدين، معهد حوكمة
اميلدا دنلوب، مبادرة بيرل
كارولين سيو، شبكة الشركات العائلية (إف بي إن)

مؤسسة مالية تنموية

سناء أبو زيد، مؤسسة التمويل الدولية (آي إف سي)

الخبراء القانونيين

غاري واتس، نوال عبد الهادي، وأعضاء آخرين من التميمي وشركاه
صادق جعفر، وأحمد صريغ، وأعضاء آخرين من هادف وشركاه
فادي حمادة، مجموعة الفطيم

خبراء إدارة الثروات

جوان كرين و جامباتيستا أتريني وأعضاء آخرين من بي. إن. واي ميلون
مايا بربابو، كوتس وشركاه

تم تكليف التميمي وشركاه مهمة صياغة الدليل ونود أن نعبر عن جزيل شكرنا لهم على دعمهم التقني والاستراتيجي في كتابة وتطوير ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية.

أما الإطار العام للدليل وقائمة المراجعة فهو مستوحى من دراسة للشركات العائلية الخليجية أجراها مجلس الشركات العائلية الخليجية بالتعاون مع شركة ماكينزي آند كومباني.

فهرس المحتويات

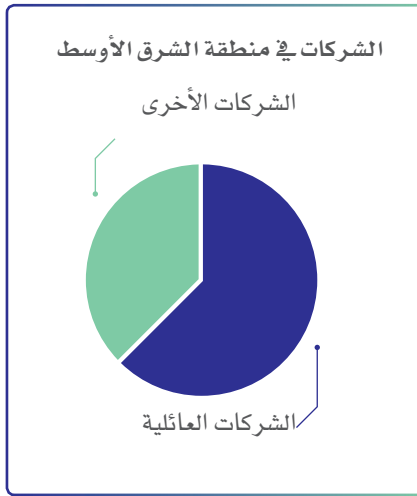
فهرس المحتويات

١٢	حوكمة العائلة
١٣	١. حوكمة العائلة - نظرة عامة
١٣	٢. أسس الحوكمة
١٧	٣. التواصل العائلي
١٨	٤. سياسات وهيئات الحوكمة
٢٣	٥. سياسات العائلة وفض الخلافات
٢٥	٦. أفراد العائلة
٣٢	حوكمة الملكية
٣٣	١. الهيكل القانوني
٣٣	٢. سياسات و مؤسسات حوكمة الشركات العائلية
٣٦	حوكمة الشركات العائلية
٣٧	١. العائلة والشركة
٣٧	٢. نظرة عامة حول حوكمة الشركات
٣٨	٣. الهيكل القانوني وهيئات الحوكمة
٤٢	٤. سياسات الشركة
٤٢	٥. سياسات التعامل مع العاملين بالشركة من غير أفراد العائلة
٤٤	حوكمة الثروة
٤٥	١. نظرة عامة حول حوكمة الثروة
٤٥	٢. إستراتيجية إدارة الثروة
٤٦	٣. مكتب العائلة
٥٠	المساهمة الإجتماعية
٥٦	التخطيط للخلافة
٦٠	الخاتمة
٦٢	قائمة المراجعة والتدقيق

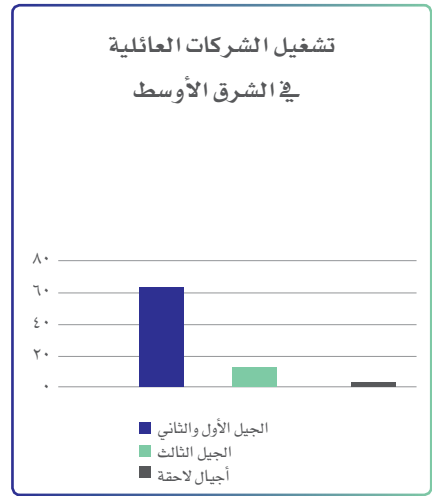
المقدمة

لا يخفى على أحد بأن الشركات العائلية تشكل نسبة كبيرة من الشركات الخاصة في دول مجلس التعاون الخليجي، وأن هذه الشركات تسهم بدور فعال في دعم التنمية الاقتصادية للدولة. وهنا نريد التنويه أن العديد من هذه الشركات العائلية تعتبر حديثة العهد نسبياً، يتراوح عمرها المؤسسي بين ٤٠ و ٦٠ عاماً، مما يضعها على مشارف مرحلة حرجة ألا وهي مرحلة نقل الإدارة والملكية للجيل التالي من العائلة.

قد تم تقدير الأصول التي ستنقل إلى الجيل الثالث خلال السنوات العشر المقبلة بحوالى ترليون دولار أميركي¹. لكن ما يخفى على الكثيرين أن نسبة ٣٠٪ فقط من الشركات العائلية تستطيع الصمود والانتقال إلى الجيل الثاني وأن نسبة أقل من تلك بكثير تمثل شركات عائلية تنتقل بسلا م إلى جيلها الثالث أو الرابع، ويقدر البعض هذه النسبة بحوالى ١٢٪ للجيل الثالث و ٣٪ للجيل الرابع².



Source World Economic Forum on the Middle East and North Africa, 2013



Source Family Business Institute

إضافة إلى ذلك فإن الشركات العائلية الخليجية تنفرد ببعض الخواص، منها ضخامة عدد أفراد العائلة، التي تجعلها عرضة في مرحلة مبكرة من عمرها إلى تعقيدات نمطية تمر بها الشركات العائلية في جيلها الثالث أو الرابع. من هنا تبرز احتمالات تزايد الخلافات والنزاعات

1 World Economic Forum on the Middle East and North Africa, 2013, Session titled "Family Businesses as an Engine for Growth"

2 Family Business Institute

بين ذلك العدد الكبير من أفراد العائلة الذي يملك توجهاته المختلفة حول كيفية إدارة الشركات العائلية ورؤاها المستقبلية، وقرارات الاستثمار. ناهيك عن المنافسة بين أفراد الأسرة ملء الشواغر الحالية في مواقع الإدارة العليا والتنفيذية في تلك الشركات.

كما أن العائلات الكبيرة العدد قد تمارس ضغطاً على الشركات العائلية لتحقيق مستويات إضافية من النمو للحفاظ على دخل أفرادها ومستوياتهم المادية. فقد أوضحت إحدى الدراسات بأن على الشركات العائلية الخليجية تحقيق نسبة نمو إضافية قدرها ١٨٪ كل عام للحفاظ على معدل نصيب الفرد من الثروة عبر الأجيال. هذا بالإضافة إلى حقيقة وجود بعض التضارب بين مصالح أعضاء العائلة ومصلحة الشركة، حيث أن آلية اتخاذ القرارات قد تؤثر على الثروة الشخصية أو الارتباط المعنوي أو فرص التوظيف بالشركة.

والحل يكمن في بناء هياكل لحوكمة الشركات العائلية يوفر قواعد وإجراءات لنظام فعال يساهم في تجاوز التحديات التي قد تواجه الشركات العائلية. حيث فوائد الحوكمة لا تقتصر على تنمية قواعد فعالة كالشفافية والمساءلة والاحترافية فحسب، بل هي أيضاً تسهم في زيادة الوثائق وتعزيز الروابط الأسرية على المدى البعيد. فإن الغاية والهدف من الحوكمة هو تحقيق رؤية وأهداف كل من العائلة والشركة على حد سواء، وبالتالي الارتقاء بمستوى النجاح ليشمل المستوى الاقتصادي والمعنوي. فإن آلية الحوكمة تمكن الشركة من تحقيق الأهداف والرؤية المعنية من خلال وضع نظام معتمد وخلق تناغم وتوافق بين المصالح المختلفة للشركاء.

لقد تمت صياغة دليل حوكمة الشركات العائلية الخليجية بغرض تقديم النصائح والإرشاد للشركات العائلية في دول الخليج العربي لمساعدتها في تجنب المخاطر وعبور الحواجز والعقبات المحتملة. ونوه هنا أن مجرد وضع قوائم سياسات وهياكل الحوكمة لا يضمن تطبيقاً صحيحاً لإجراءات الحوكمة السليمة. إن الوصول لتأثير وصدى إيجابي للحوكمة داخل الشركة العائلية يبدأ مع التنفيذ الكفء الصارم للسياسات والهياكل المتبناة، ولضمان ذلك، يجب أن يكون التعهد والالتزام بتطبيق الحوكمة نابعاً من إيمان متين راسخ لدى أفراد العائلة بأهمية الحوكمة يتبعه احترام كامل للسياسات والإجراءات التنفيذية للحوكمة. إن الإيمان والاحترام عناصر جوهرية ضرورية للوصول إلى الغاية المنشودة من تبني ممارسات سليمة للحوكمة. ونوه أيضاً

أن الحوكمة عملية إستراتيجية بحثه ينبغي دوماً تحديثها وضبطها. فهي ليست مجرد مبادرة، بل منهجية حية ينبغي أن تخضع للمراجعة والتحديث باستمرار وفق متطلبات الشركة العائلية واحتياجاتها.

إن هذا الدليل الإرشادي للحوكمة يغطي نواحي مختلفة يتعين على الشركات العائلية تشكيل إستراتيجياتها الواضحة نحوها، حيث يتضمن الدليل إرشادات ونصائح عن

١- حوكمة العائلة

٢- حوكمة الملكية

٣- حوكمة الشركة

٤- حوكمة الثروة

٥- المساهمة الاجتماعية

ليس مطلوباً من كل الشركات العائلية مراعاة كل من النواحي الأربعة للحوكمة المشار إليها، لكن كل عائلة تستطيع أن تعطي الأولوية لأي منها حسب ما تواجهه من تحديات لحظية أو مستقبلية. لقد تمت صياغة هذا الدليل بأسلوب واضح وبشكل مبسط سهل للاستخدام. ويهدف مضمون الدليل إلى شرح مفاهيم الحوكمة وتوفير إرشادات عامة لنظم حوكمة تتناسب مع احتياجات الشركات العائلية الخليجية. تتسم هذه الإرشادات بالمرونة وتهدف إلى تطوير الممارسات الحالية للشركات العائلية الخليجية.

يتم توزيع الدليل مطبوعاً ويشمل في نهايته قائمة مراجعة موجزة وفعالة، توضح القائمة كل الخطوات الأساسية المقترحة من قواعد وآليات للوصول إلى نظام شامل للحكومة حيث تشتمل القائمة على عدد من الخطوات الخاصة بكل نمط معين من الحوكمة لإرساء نظام حوكمة شامل كفاء وكافٍ.

حكمة العائلة

١ - نظرة عامة

ما المقصود بحوكمة العائلة؟

حوكمة العائلة نظام يُعنى بوضع طرق وقوانين فعالة تمكن اتخاذ قرارات مشتركة وتحكم العلاقات بين ملاك الشركة والثروة العائلية. ويشمل النظام أطراً تشجع الاجتماعات والتواصل العائلي الفعال، كما يحفز العائلة على تطوير سياسات مستوحاة من رؤية العائلة وقيمتها الرئيسية عبر مسيرتها التاريخية العريقة.

الغرض من حوكمة العائلة

يوضح نظام الحوكمة العائلية هيكل تنظيمي فعال في مناقشة وحل إشكاليات بعض القضايا الحساسة من قبيل نسبة الأسهم المخصصة لملاك الشركة، الحقوق والمسؤوليات، مستوى كفاءة المديرين التنفيذيين من أفراد العائلة، كما أنه يضمن التوافق على الإستراتيجيات المثلى للعائلة والشركة العائلية على حد سواء.³

فهو يشجع على التطرق المبكر للقضايا العائلية الحساسة وتوضيح السياسات والقوانين ذات العلاقة التي ترغب العائلة في التقيد بها. وهذا من شأنه أن يحمي الشركة من بعض القرارات العشوائية التي قد يتخذها بعض أفرادها طمعاً في السلطة، ويسهم في صون الاستقرار المطلوب للتركيز على أداء أعمال الشركة وتعزيز نموها.

٢ - أسس الحوكمة

تقوم حوكمة العائلة على ثلاثة عناصر الرؤية، والقيم، والأهداف. هذه العناصر تشكل مرجع فعال لتوجيه إستراتيجية القيادة وتوزيع السلطات والمهام الإدارية بين أفراد العائلة.

الرؤية

من الضروري عند الشروع في صياغة نظام الحوكمة العائلية، اعتماد مبدأ الحوار العائلي للإجماع على «رؤية عائلية»، أي الوضع الذي تود العائلة الوصول إليه مستقبلاً. فعلى العائلة تحديد وإقرار «الرؤية العائلية» والحرص على الالتزام بهذه الرؤية.

من الخطوات الأساسية لتحديد «رؤية عائلية» هو فهم أهمية الشركة بالنسبة للعائلة وتحديد التوقعات المتعلقة في سبل استفادة أفراد العائلة من الشركة. ونورد فيما يلي مثلاً للأسئلة التي

ينبغي للشركة العائلية طرحها عند تحديد رؤية العائلة

- ما هي رؤيتنا بالضبط؟ وما هو لب تلك الرؤية؟
- كيف سيكون تكليف فرد معين من العائلة لإدارة وتوجيه الشركة له تأثير على الرؤية؟
- ما هي توقعات الأفراد من الشركة العائلية؟ وأنها سنقره في رؤيتنا وقوانيننا؟

القيم

القيم العائلية هي وليدة مزيج من معتقدات وطموح أفراد العائلة المشاركين في إدارة الشركة العائلية. وقد تأخذ هذه القيم عدة أوجه منها توجه الشركة، سياسة التعامل مع الأطراف المعنية، الأخلاقيات العائلية، وسياسات حوكمة العائلة.⁴

إن وجود تصور موحد للقيم العائلية مهم للغاية، لذا يجب الحرص على تعزيز هذه القيم من خلال الحديث عنها وجعلها جزءاً من سياسات الحوكمة العائلية مع الحرص على المحافظة على هذه القيم عبر الأجيال وخلال عمر الشركة العائلية لضمان الانسجام والتناغم بين الشركاء.

وعلى الرغم أن بعض القيم تُستتبط وتتطور عبر الزمن، فإننا ننصح بالحفاظ على إرث من القيم العائلية واضح يحمل معان يقدرها ويحترمه كل المساهمين في الشركة العائلية.

نورد بعض الأمثلة على أسئلة قد تطرحها العائلة عند تحديد هذه القيم

- ما هي القيم التي تجعلنا أكثر قوة واتحاداً كعائلة واحدة؟
- ما هي القيمة التي نود أن تجسدها الأجيال القادمة؟

الأهداف

على العائلة اختيار أهداف للشركة العائلية تتناغم مع الأهداف العائلية ككل، هذا التناغم مهم جداً للحفاظ على مكانة الشركة وتماسكها ونموها في بيئة صحيحة وملائمة. بعض الأسئلة في هذا الصدد التي ننصح العائلة أن تجيب عليها.⁵

4 Fostering family value(s) Managing culture and behaviour in the family business. PWC, 2012
<https://www.pwc.com/gx/en/familybusiness-services/publications/assets/pwc-fostering-family-value-2012-.pdf>

5 A. Koeberle-Schmid, D. Kenyon-Rouvinez, E. Poza, Governance in Family Enterprises – Maximizing Economic and Emotional Success (2014).

- ما الذي ترمي اليه الشركة العائلية؟ ما هي أهدافها؟ وما الذي تتطلع الشركة العائلية لإنجازه؟
- ما هي توقعات العائلة بالنسبة للشركة العائلية؟
- ما هي الاستعدادات والإمكانيات المتبعة لتجهيز الجيل القادم وتمكينه من إنجاز أهداف الشركة؟

ملحوظة مهمة !

لا ننصح بالتعاقد بشكل فردي مع مستشار من خارج الشركة لصياغة وثيقة الرؤية والقيم والأهداف دون التماس النصح من أي فرد في العائلة. فهذا التصرف قد يهمل الكثيرين من أفراد العائلة ويشكل بداية غير طيبة للمبادرة، احرص على إشراك أكبر عدد من أفراد العائلة في عملية بناء نظام لحوكمة العائلة كي تسهم بدورك في إرساء دعائم التوافق والانسجام وتوطيد وحدة العائلة على المدى الطويل.

توضيح عملي

القيم

الأهداف

الرؤية



يجب إشراك أفراد العائلة في تطوير الرؤية والأهداف والقيم. ويمكن لكل عائلة اختيار الأسلوب الذي الذي يناسبها ويتفق مع حيويتها، لكن في كل الأحوال يجب اتباع عملية تعاونية لضمان الخروج بنتائج نهائية غير منفصلة عن الواقع تضمن تآزر العائلة وتعاونها لتحقيق هدفها السامي.

كيف يتم تحقيق ذلك؟

- يمكن أن تتم المناقشات عبر اجتماعات، أو جلسات عصف ذهني تفاعلي، أو جلسة عائلية في أماكن الاستجمام الخاصة بالعائلة... إلخ
- يجب أن تكون جلسة النقاش مشجعة للحوار التفاعلي بين طرفين ولا يكون النقاش إملاًئياً. ننصح بترتب مقاعد الجلوس بأسلوب يشجع على تبادل الحوار بين المشاركين.
- ينبغي أن يتم النقاش في مكان يوحي بالاسترخاء بعيداً عن جو العمل المشحون بالتوتر.

المشاركون في النقاش

- احرص على اختيار طريقة فعالة لطلب الاجتماع، أمثلة عن بعض الخيارات التطرق للموضوع خلال اجتماع مجلس إدارة الشركة، إرسال دعوات رسمية لأفراد العائلة.
- اختر الشخص المناسب لإدارة الحوار، يمكنك الاستعانة بفرد من العائلة و/ أو مستشار خارجي موثوق به، علماً بأن البعض يلجأ إلى متخصصين في تسيير الاجتماعات، المهم أن يدور النقاش بين كل الحاضرين ولا يقتصر على عدد محدود منهم.
- تأكد من مشاركة الجيل القادم في الحوارات كي تصل مرثياتهم للإدارة، علماً بأن مشاركتهم تعد دافعاً فعلياً لهم للمشاركة في أعمال الشركة وضمان لاستمرارية القيم العائلية عبر الأجيال.

٣- التواصل العائلي

إن التواصل هو من أهم العناصر لنجاح أي شركة بشكل عام والشركات العائلية بشكل خاص. الاتصالات الفعالة أساس لتفعيل الحوكمة الصحيحة للعائلة لأنها تمنح العائلة الفرصة لتطوير إستراتيجية للعائلة، كما تعزز تأزر ووحدة العائلة والثقة المتبادلة بين أفرادها.

من خلال اعتماد منهج للتواصل المستمر، يتسنى لأفراد العائلة معالجة بعض القضايا التي قد تسبب الخلافات في المستقبل. غالباً ما تغفل الشركات العائلية عن الدور المحوري للتواصل على الرغم من فهمهم لأهميته لاستمرارية الشركات عبر الأجيال. فقد يصعب أحياناً التواصل بشكل صريح بين الأجيال المختلفة، لكن يجب على كل أفراد العائلة بذل أقصى ما في وسعهم للتغلب على ذلك التحدي.

يجب على أعضاء العائلة الالتزام بالتواصل المستمر، يمكن تحقيق ذلك من خلال اختيار طرق تتناسب مع رغبات العائلة. وفي هذا الصدد يتعين على الشركات العائلية تحقيق أهداف التواصل التالية

- تحديد المهمات من خلال وضع وصف واضح لدور أعضاء الشركة العائلية وتوقعاتهم.
- تحديث المعلومات ورفع التقارير احرص على ابلاغ كل أعضاء العائلة بمجريات الأمور من خلال رفع التقارير المنتظمة التي تغطي التطورات على مستوى العائلة والشركة، ومنها الإنجازات والتحديات التي تواجهها الشركة والمكانة التي تسعى إلى تحقيقها.
- اعتماد الشفافية والمرونة احرص على اتباع مقاربة مرنة للتواصل وفق آليات تركز على مبدأ الشفافية وكن منفتحاً لتبني الأفكار الجديدة، واستيعاب مختلف الآراء، وتلقي النقد البناء.
- التطرق إلى القضايا الشائكة ناقش القضايا الشائكة في وقت مبكر، فإن معالجة القضايا ذات الاهتمام المشترك والاستعداد بحلول مبكرة للخلافات والنزاعات المرتقبة يخفف من حدة النزاعات لاحقاً.⁶
- اعتماد أساليب مبتكرة للتواصل استكشف والاستفادة من وسائل الاتصالات الحديثة المبتكرة، مثال ابتكار شبكة داخلية بين أفراد العائلة أو تكوين مجموعات تواصل على شبكة الإنترنت، مع استغلال كل ما هو جديد من وسائل الاتصالات التقنية المتقدمة والتي يستخدمها بعض أفراد العائلة بالفعل.

كيف يمكن للشركة العائلية من وضع نظام فعال للتواصل؟

يمكن تحقيق تواصل فعال من خلال اتباع عدة طرق منها

- **الملتقى العائلي** تعقد الاجتماعات العائلية دورياً بانتظام وتؤسس لها قواعد واضحة والتي تشمل فترات انعقاد الملتقى، الأعضاء المشاركين في الملتقى، والهيكل التنظيمي للاجتماع ... إلخ. يتفاوت موضوع الاجتماع وفقاً للمواضيع التي تود الشركة التطرق لها ومشاركتها مع الأعضاء وقد تغطي نواح مختلفة من الأعمال أو قد تتناول مسيرة الشركة نحو الحوكمة العائلية. سيتم التطرق لاحقاً لبعض النماذج المقترحة في الصدد تحت قسم مؤسسات الحوكمة.
- **المجموعات العائلية** يتم تعيين مجموعة مكونة من أعضاء أو أفراد أسرة مكلفون برعاية أنشطة أو مصالح عائلية محددة. يمكن الاستفادة من هذا النموذج مع تنامي عدد أفراد العائلة وزيادة تفرعاتها لتحقيق هدف عائلي معين. وقد أثبت هذا النموذج فعاليته في إشراك أفراد الأسرة والاستماع إلى مداخلاتهم ومساهماتهم في إعادة هيكلة الشركة أو رسم ديناميكية العلاقات العائلية. بعض الأمثلة عن مجموعات عائلية تضم مجموعة الجيل القادم، مجموعة الأنشطة الاجتماعية، ومجموعة السجل العائلي.

٤- سياسات و هيئات الحوكمة

١. سياسات الحوكمة

ميثاق/ دستور العائلة

من الضروري للشركات العائلية النظر في صياغة ميثاق دستور عائلي ووضعه قيد التنفيذ.

ما المقصود بميثاق العائلة؟

هو وثيقة تنص بوضوح على الرؤية، والرسالة، والقيم، والسياسات التنظيمية التي توضح حقوق ومسؤوليات أعضاء العائلة. وعلى العائلة أن تحرص على إحاطة أعضاء العائلة بالميثاق ومناقشة أبعاده بشكل مستمر.

ما الغرض من ميثاق العائلة؟

الغرض من وضع ميثاق للعائلة هو تمكين المساهمين الحاليين واللاحقين في الشركة العائلية من فهم النظام الأساسي لأحكام للعائلة والشركة العائلية، والتعريف عن حقوق والتزامات وصلاحيات الأفراد ضمن هذا النظام المتبع. كما يشكل الميثاق العائلي مستنداً إرشادياً لإدارة العلاقة بين أعضاء العائلة والمساهمين والمدراء وكذلك علاقتهم بالشركة. يحدد الميثاق مؤهلات من يمكن أن يكون مالكا ومعايير أهلية تولي السلطة في الشركة.

ليس كل ما يرد من أمور وقضايا في وثيقة ميثاق العائلة ملزماً شرعياً، لكن يجوز وضعه حيز التنفيذ إلى أقصى حد ممكن، و توثيقه الى حد ما في المستندات القانونية، مثل عقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة، ليشكل آلية داعمة للالتزام وتطبيق أهداف العائلة الموضحة في الميثاق العائلي.⁷

محتوى ميثاق العائلة

يمكن إعداد ميثاق عائلي شامل يتناول كافة القضايا التي تهتم بحوكمة العائلة، وحوكمة الملكية، وحوكمة كل من الشركة والثروة العائلية. يرسى الميثاق في بداية إصداره القواعد الأساسية ثم ينمو ويتطور مع تطور حجم سياسات العائلة كي يغطي المتطلبات المتزايدة للعائلة. بناءً على ذلك، نلاحظ تبايناً في محتوى ميثاق العائلة من شركة عائلية إلى أخرى وفقاً لمتطلبات الشركة العائلية والبنود التي ترغب العائلة في إدراجها بالميثاق.

رسم توضيحي



مناقشة الميثاق العائلي ومراجعته

بعد صياغة ميثاق العائلة ووضع موضع التنفيذ، يجب أن يتواصل أفراد العائلة دورياً لإبداء الآراء حوله بوضوح وشفافية، كما يجب أن يخضع الميثاق لمراجعات منظمة وتقيح دوري لأن عناصره ومكوناته تتصف بالتغير. لذا، وجب أن يكون ميثاق العائلة دوماً مرآة تعكس الوضع الفعلي داخل الشركة وتبين الرؤية المتطورة السائدة داخل العائلة.

٢. الهيئات الإدارية

يمكن اختيار الاجتماعات الإدارية التالية وفقاً لطبيعة العائلة وعدد أعضائها وأهدافها

١. الجمعية العائلية

ما هو اجتماع الجمعية العائلية؟

هو اجتماع يعقد سنوياً ويتم دعوة كل أفراد العائلة لحضوره. وهو يعتبر أعلى سلطة حوكمة داخل العائلة.

ما هي مهام الجمعية العائلية؟

تعد الجمعية العائلية وسيلة فعالة لتعزيز التواصل والترابط العائلي. ويمكن للجمعية تناول مجموعة من المواضيع التي قد تشمل على سبيل المثال الأنشطة العائلية، الأحداث المهمة، الخطط المستقبلية للعائلة... إلخ.

ومن خلال دعوة أعضاء العائلة البالغين، فإن الجمعية العائلية تلعب دوراً هاماً في إحاطة كل الأعضاء على آخر مستجدات الأعمال والأنشطة العائلية.

ب. مجلس العائلة

ما هو مجلس العائلة؟

مجلس العائلة هو أحد هيئات الحوكمة ويتكون من عدد محدود من أفراد العائلة. وهو يمثل العائلة وينوب عنها في مهمة التنسيق للأنشطة العائلية والتجمعات الكبيرة. إن المجلس العائلي يلعب دور إداري مماثل لمجلس الإدارة في الشركات، ويجب أن يضم أعضاء من كل التفرعات العائلية.

ما هي مهام المجلس العائلي؟

وظيفة المجلس الأساسية هي الحفاظ على مصالح العائلة، ولهذا الغرض يجب أن يروج مجلس العائلة التواصل والتفاعل العائلي وأن يكون مرجعاً وحيداً لفض المنازعات داخل العائلة. تتضمن مهمات مجلس العائلة ما يلي

- تطوير ميثاق العائلة ووضعه موضع التنفيذ.
- تنظيم اجتماعات الجمعية العائلية والدعوة إليها.
- تعيين أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان.
- الإشراف على ومراقبة الصناديق المالية المخصصة لخدمات العائلة.
- مراجعة وتحديث سياسات العائلة.

إن توضيح مسؤوليات المجلس العائلي والإتفاق بإجماع عليها منذ البداية يمكنه من القيام بمهامه بفعالية وكفاءة. يوضح وينظم ميثاق العائلة المتفق عليه إجراءات تكوين مجلس العائلة، وواجباته، وصلاحياته، ومنهجية اتخاذ القرارات داخله، وشروط الأهلية، وكيفية التصويت... إلخ.

ما هو عدد مرات اجتماع مجلس العائلة؟

ينبغي عقد اجتماع المجلس العائلي بشكل دوري. أي يمكن أن يعقد مرة كل أربعة أشهر أو مرتين في السنة. ليست هناك قاعدة ثابتة تحدد عدد مرات انعقاد المجلس العائلي، حيث يترك تقرير ذلك لتقدير كل عائلة ومتطلباتها.

جدول توضيحي

الاختلافات الرئيسية بين الإجتماع العائلي والمجلس العائلي

وجه المقارنة	الإجتماع العائلي	مجلس العائلة
العضوية	عضويته مفتوحة لكل أفراد العائلة، ويمكن للعائلة إرساء معايير عضوية إضافية.	عضويته محدودة بعدد معين من أفراد العائلة الذين يتم اختيارهم في الإجتماع العائلي.
الحجم	يعتمد على حجم العائلة ومعايير العضوية الموضوعية.	يعتمد على معايير العضوية الموضوعية، والحجم المثالي من خمسة (٥) إلى تسعة (٩) أعضاء موكلون بإتمام مسؤوليات للمجلس.
عدد مرات الإجتماع	عدد مرات الإجتماع المثالية يتراوح ما بين مرة (١) إلى مرتين (٢) في العام الواحد.	عدد مرات الإجتماع المثالية يتراوح ما بين مرتين (٢) إلى ست مرات (٦) في العام الواحد.
المسؤوليات الرئيسة	- التواصل وإبداء الرأي في الأفكار والرؤى ونقاط الاختلاف. - إطلاع أفراد العائلة على قضايا وأمر الشركة. - التصديق على ما يخص العائلة من سياسات وإجراءات. - انتخاب مجلس العائلة وأعضاء اللجان الأخرى.	- تطوير ميثاق العائلة. - تطوير ما يخص العائلة من سياسات وإجراءات. - وضع الخطط المستقبلية - فض المنازعات. - تنسيق الإتصال مع الإدارة العليا للشركة ومجلس إدارتها، وخلق منظومة متوازنة بين الشركة والعائلة.

ت. اللجان

يمكن تشكيل لجان مختصة تهدف إلى توفير الدعم للمجلس العائلي، وهذه اللجان قد تشمل

- لجنة التعليم والتطوير العائلي
- لجنة الأعمال الخيرية العائلية

إن مراجعة دور اللجان وآليات تشكيلها هو من اختصاص الإجماع العائلي علاوة على ابتكاره اللجان نفسها. مما لا شك فيه بأن تشكيل مثل هذه اللجان يساهم في تمكين المجلس العائلي من ممارسة دوره الرئيسي بيسر وكفاءة. وغالباً ما تضم اللجان أعضاء من ذوي الخبرة في تخصصهم، وهذا بدوره يوفر الوقت والجهد على الشركة ويمكنها من الاستفادة من خبرات ومهارات المختصين لتولي شؤونها الهامة بكفاءة عالية.

٥. سياسات العائلة وفض الخلافات

١. سياسات العائلة

إن صياغة سياسة جلية توضح موقف العائلة من الأمور المهمة المحورية - مثل توظيف أفراد العائلة في الشركة (ورد مثال موضح أدناه)، سياسة التعليم، سياسة تخارج أفراد العائلة من الشركة، ومشاركتهم في أعمال تتنافس مع أعمال الشركة - تضارب المصالح، وسياسة القروض، وغيرها، مع تحديد الإجراءات الخاصة لكل منها بحيث تعود بالنفع والفائدة على العائلة على كل المستويات. إن خطوة كتلك تساهم بفاعلية في تقليص حجم مخاطر النزاعات والخلافات العائلية المحتملة إذا ما توفر لأفراد العائلة معلومات كافية وفهم واضح عن السياسات المعمول بها.

على سبيل المثال، يشكل إرساء سياسة واضحة للتواصل أمراً مهماً يجب على الشركات العائلية لما تشكله من أهمية. فهي توفر مجموعة واضحة من الآليات والأنظمة التي تحكم التواصل بين أفراد العائلة، ويمكن لها أن تساعد - بناءً على ذلك - في التعامل بإيجابية مع سلوكيات الممانعة والنفور وتشجيع التواصل الدائم السليم بين أفراد العائلة على أسس من التفاهم المشترك.

مثال آخر هو وضع سياسة توظيف أفراد العائلة في الشركة العائلية والتي يجب أن تنص على إجراءات وشروط مكتوبة تنظم آلية توظيف أفراد العائلة أو تركهم بالعمل بالشركة. إن وجود سياسة واضحة لتوظيف أعضاء العائلة يساعد الشركة على اتخاذ قرارات توظيف أعضاء العائلة بما تتماشى استراتيجياً مع أهداف الشركة ومكانتها وتوجهاتها. ولا سيما هذا من شأنه توضيح أية غموض، والأهم من ذلك أنه يوضح لأعضاء العائلة أو غير الأعضاء مثل الموظفين،

المستهلكين، المقرضين، الموردين، مجلس المستشارين وغيرهم... إلخ. أحقية عضو العائلة في العمل بالشركة وماهية الدور الذي يؤديه فيها والقيمة التي يضيفها إلى أعمالها.

مثال

نبذة عن أحكام سياسة سياسة عائلية بخصوص توظيف أفراد العائلة في الشركة

- ١- يخضع أفراد العائلة لنفس قواعد وآليات تقييم الأداء التي يخضع لها أي موظف في الشركة العائلية من غير أفراد العائلة.
- ٢- كمبدأ عام، يكون المشرفون على أداء أفراد العائلة الموظفون داخل الشركة العائلية من غير أفراد العائلة.
- ٣- أفراد العائلة تحت سن الثلاثين مؤهلون للتوظيف المؤقت، علماً بأن التوظيف المؤقت يمكن أن يكون قبل أو بعد التخرج من الجامعة، ولا يمكن تمديد فترة تدريب أفراد العائلة، تحت أي ظرف من الظروف، لأكثر من سنة (راجع البند رقم ٦ للاطلاع على أحكام وقوانين التوظيف الدائم).
- ٤- لا يتم توظيف أي من أفراد العائلة في أي وظيفة دائمة بدرجة مبتدئ (يتم تحديدها بأنها لا تحتاج إلى خبرة سابقة أو تدريب).
- ٥- يتم تحديد المقابل الذي يتلقاه العاملون بالشركة من أفراد العائلة حسب «القيمة السوقية العادية» للوظائف التي يشغلونها.
- ٦- ينبغي لمن يرغب من أفراد العائلة في العمل بصفة دائمة بالشركة العائلية أن يكون لديه خبرة لا تقل عن خمس سنوات عمل خارج الشركة العائلية، ويكون قد أمضى منها ثلاث سنوات متتالية مع نفس صاحب العمل وفي وظيفة في نفس المجال للوظيفة المتقدم لها في الشركة العائلية، وأن يكون قد حصل خلال السنوات الثلاثة على ترقيتين على الأقل، وأن يقدم إشارات تثبت تقدماً مطرداً في مستوى خبراته ومهاراته العملية، ومدى تنامي مسؤولياته الوظيفية، وكذلك ثقة إدارة الشركة التي كان يعمل بها في شخصه. حيث لا نتوقع أن عضو العائلة الذي لم يستطع إثبات قيمة شخصه بخبراته ومهاراته في مكان آخر، أن يكون سعيداً وراضياً أو ذا فائدة عملية للشركة العائلية عند التحاقه بخدماتها.

Source Aspen Family Business Group

٢. فض الخلافات

قد تواجه الشركات العائلية بعض النزاعات التي قد تنشأ إما بين الشركاء من أفراد العائلة بسبب بعض التوقعات الشخصية، أو بين الشركة والعائلة بسبب تضارب المصالح. على سبيل المثال قد يحدث مثلاً أن تتعاسس العائلة عمداً عن تيسير وتمويل فرصة نمو سريعة مرتقبة

للشركة بسبب وجود خلافات ونزاعات بين أفراد العائلة. وهنا تبرز أهمية التواصل المبكر الاعتيادي المنتظم بين أعضاء العائلة وفق آليات تدعم الشفافية والثقة مما يسهم بشكل فعال في التخفيف من حدة مخاطر مثل هذه النزاعات. إن المناقشات بشأن استراتيجيات ووسائل فض الخلافات المحتملة تمثل أهمية كبيرة للشركة العائلية لأنها تساعد في تبسيط إجراءات فض الخلافات والتعجيل بحلها. إن أفضل حل لأي خلاف هو أن تحله الشركة العائلية داخلياً بطريقة ودية قدر الإمكان. أضف إلى ذلك أن الشركة العائلية يجب أن تكون منفتحة على وسائل أخرى لفض الخلافات مثل تكوين لجنة مختصة لحل النزاعات داخل العائلة أو الاستعانة بخبراء من خارج العائلة للتوسط في الحل.

٦- أفراد العائلة

قد يتمتع بعض أفراد العائلة بما في ذلك الجيل القادم من الشباب بموهبة إدارة الشركات، إلا أن هناك قضية حيوية يجب على الشركات العائلية مناقشتها وهي هل يجب تكليف أفراد العائلة بوظائف في إدارة الشركة أم يكفي بقصر دورهم على مجرد امتلاك أسهم في رأس مالها؟ إن بعض أفراد العائلة يفتقدون الخبرة، والمعرفة، والمهارات المنطقية، أو حتى الشغف اللازم لتولي إدارة الشركة، في حين يفتقد آخرون الرغبة في المشاركة إدارة الشركة خصوصاً في بداية مشوارهم المهني.

أما المسألة الأخرى ذات الصلة والتي يجب على الشركة العائلية دراستها هي الأسس والآليات التي يتم بموجبها تكليف أفراد العائلة بأدوار في الشركة العائلية مثلاً هل هناك معيار معين من الكفاءة يؤهل عضو العائلة للمشاركة في دائرة اتخاذ القرار؟ أم أن هذا أمر متروك لاجتهاد وتقدير مؤسسي الشركة أو إحدى مؤسساتها؟

١. الجيل القادم في خلافة القيادة

إن خلق صلة حقيقية بين الجيل القادم من الشباب في العائلة والشركة العائلية - حيث تجري عمليات إعدادهم والتمهيد الصحيح لإشراكهم في العمل - أمر ملح وإلزامي لضمان استمرارية الشركات العائلية وانتقال الخلافة بسلاسة عبر الأجيال. نوجز فيما يلي بعض الخطوات التي يتعين على الشركات العائلية اعتبارها في هذا المجال

٢. خطة تطوير وإعداد الجيل القادم

إن عملية إعداد الجيل القادم لخلافة القيادة هي مسيرة متكاملة وليست حدث عرضي، قد تبدأ

هذه المسيرة في الصغر عندما يجسد الوالدين القيم العائلية المتعلقة بالشؤون المالية وتتطور لتصبح برنامجاً متكاملًا لتنمية مهارات الجيل المقبل. وقد تشمل هذه الخطة الالتحاق بعدد من البرامج التعليمية، العمل على مشروعات متنوعة، الحصول على منح دراسية أو تدريبية أو وظائف أثناء العطلات الصيفية، والانخراط في العمل الخيري للعائلة بغرض تجهيز الجيل الشاب القادم على أكمل وجه بالمعارف الإدارية الخاصة بالشركة العائلية.

مثال عملي

تقنيات تأهيل الجيل المقبل لتولي المناصب الريادية في الشركة⁸

- أعمال ومسؤوليات حقيقية علينا التأكد أن قيادات الجيل القادم مكلفون بأعمال ومسؤوليات حقيقية ويخضعون لأطر مساءلة ومخاطر واقعية، سواء داخل أو خارج الشركة العائلية. إن الجيل الشاب يحتاج لفرصة حقيقية ليتعرف من خلالها على كيفية صناعة القرارات المركبة واتخاذ القرار الصحيح في التوقيت المناسب ومواجهة عواقب هذه القرارات.
- تقييم الأداء يجب تزويد الجيل المقبل بالملاحظات الدقيقة حول أدائه، ومن المستحسن أن توجه إليه من قبل مدراء من خارج الشركة. وغالباً ما يستفيد قادة الجيل المقبل من معرفة نظرة الآخرين لسلوكياتهم القيادية لأنه السبيل الوحيد لاكتساب الذكاء العاطفي والإجماعي، والمسؤول بنسبة ٨٥٪ عن الأداء الريادي المميز.
- أجواء عائلية إيجابية المساعدة في خلق أجواء عائلية إيجابية داعمة لعملية تطوير مهارات القيادة الفعالة لدى جيل الشباب القادم من أفراد العائلة، وذلك يستلزم قيام العائلة بتبني وتعزيز التواصل التفاعلي بانفتاح، وتأسيسها لنظام كفاء لفض الخلافات وتفعيل إجراءات الحوكمة، وخلقها لثقافة عائلية إيجابية شاملة تعزز فرص التطوير.
- البداية المبكرة إن تعليم الجيل القادم مهارات القيادة يستلزم وقتاً طويلاً، لذا يعتمد رجال الأعمال من ذوي الحكمة إلى تشجيع الصغار من أبناء العائلة على تحصيل مهارات القيادة من خلال أنشطة مدرسية يميلون إليها أو في بداية مسيرتهم المهنية.

ب. دمج الشباب في الشركات العائلية

الملكية وحدها لا تضمن بناء الروابط اللازمة بين الجيل القادم و الشركة العائلية. فهذا الارتباط، كما يصفه أحد الخبراء في مجال الشركات العائلية بقوله «الملكية العاطفية» غالباً ما يتبلور عبر ثلاثة محاور رئيسية هي الشركة، العائلة والفرد. وعلى الرغم من تميز كل محور عن الآخر، إلا أنها محاور متداخلة. تتفاعل وتترابط معتمدة على بعضها البعض. هناك ثلاثة أسس رئيسية تعزز وتسهم في تعزيز «الملكية العاطفية» وهي

- الهياكل والمناهج التي تشجع على التواصل الفعال وإقامة الأنشطة التي تعزز الترابط العائلي وتوطد علاقة العائلة بالشركة.
- سياسات واضحة للشركة تغطي الجميع دون استثناءات أو تفضيل.
- الانخراط في أعمال الشركة.

مثال عملي

كيف تجذب الجيل القادم كي يشارك في أعمال الشركة العائلية^٩

ما يلي أمثلة على أنشطة تُشجّع الشباب من جيل القادم على المشاركة في أعمال الشركة العائلية وتُمنّي شعورهم بالانتماء إليها

- احرص على تعزيز حس الانتماء في الجيل الشاب وتنمية روح الاعتزاز والفخر بالعائلة والشركة من خلال ترتيب زيارات للشباب إلى مواقع العمل المختلفة بالشركة العائلية، وإتاحة فرص العمل في الشركة في سن مبكر. في السنوات الأولى لالتحاق الشباب بالعمل يمكن تكليفهم بمهام بسيطة يكون الغرض منها مجرد تعريف الشباب بالشركة، وفي سن أكبر من الأفضل ابتكار مشاريع مدروسة لتنمية مهاراتهم. رتب أنشطة تعليمية واجتماعية مثل تنظيم ورش عمل للجيل القادم تدور حول موضوعات مثل الهوية الشخصية، وريادة الأعمال، وفن التفاوض، والمعرفة والمهارات المالية.
- ساعد الشباب في تنمية مهاراتهم المهنية من خلال تأسيس برنامج عمل خيري ينمي كل من المهارات التالية العمل ضمن فريق، التخطيط الإستراتيجي، وإدارة المشروع وإدارة الشؤون المالية.
- شجع جيل الشباب القادم على الانخراط في أعمال الشركة عن طريق تأسيس صندوق ريادة أعمال مثلاً حيث يستطيع الشباب التقدم للحصول على منح أو قروض لبدء مشروعاتهم الخاصة - حيث يجوز لهم أن يستعينوا بالخبرات والمهارات المتاحة داخل الشركة العائلية.

ت. أداء أفراد العائلة داخل الشركة العائلية

كجزء من استراتيجية الحوكمة في الشركة العائلية، ينبغي أن تؤخذ كفاءة أفراد العائلة في الاعتبار عند إصدار أي قرارات، وذلك يستتبع التطرُّق لمسألة كيفية التعامل مع فرد العائلة الذي لا يتماشى أداءه مع توقعات الشركة ومدى أهمية إقالة هؤلاء الأفراد من مناصبهم إذا ما اقتضت مصلحة العمل ذلك.

٢. توظيف الإناث في الشركة العائلية

المرأة تقدم قيمة مميزة للشركة

تشغل المرأة أدوار متنوعة في الشركات العائلية، بعضها حصل على اعتراف صريح بوجوده فعلياً، وبعضها الآخر يتم أدائه في سكينة. تتفاوت هذه الأدوار فقد أصبحت المرأة تقود الشركات

⁹ Åsa Björnberg, Nigel Nicholson, Emotional Ownership The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm, Institute for Family Business, London business school, 2008

العائلية، إضافة إلى مسؤولياتها في تنشئة الجيل الجديد القادم لخلافة القيادة، والحفاظ على التآلف وتماسك الشركة العائلية وغير ذلك من أدوار متعددة.

وبحسب إحصاءات أجريت في دول مجلس التعاون الخليجي أن الأدوار التي تلعبها النساء في الشركات العائلية تميل إلى التركز في نطاقين نطاق الأنشطة الأساسية في الشركات - مثل الإدارة وحوكمة الشركات، ونطاق توظيف أنشطة الشركة مثل تشجيع وتعزيز قيم العائلة وإعداد الجيل القادم من الشباب لخلافة القيادة في الشركة¹⁰.

إحصائية

الدور الذي تلعبه المرأة في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي			
نطاق توظيف أنشطة الشركة		نطاق الأنشطة الأساسية	
			
دور المرأة في رعاية الأعمال الخيرية	دور المرأة في تعزيز الثقافة والقيم العائلية	دور المرأة في تنفيذ نظام حوكمة الشركات	دور المرأة في المساهمة في العمليات اليومية للشركة
٥٠٪ ممن أجريت معهم المقابلة صرحوا بأن النساء يقدن مهمة إدارة الأنشطة الخيرية لعائلتهن.	٥٥٪ ممن أجريت معهم المقابلة يعتقدون بأن دور المرأة في تطوير الثقافة العائلية والحفاظ على قيمها العائلية سيزيد بشكل ملحوظ.	وفقاً لمبادرة بيرل، فإن نسبة ٣٢٪ من مجالس إدارات الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي أعضاءها خليط من الرجال والنساء. (الدراسة ضمت مقابلات مع ممثلي أكثر من ١٠٠ شركة عائلية)	٣٥٪ ممن أجريت معهم المقابلة يعتقدون أن نسبة توظيف النساء في شركاتهن العائلية سيزيد بشكل ملحوظ.

Source Leveraging an untapped talent pool Strategy& (Formerly Booz & Company), 2014

وعلى الرغم من الفوائد التي قد تعود على الشركات العائلية من خلال زيادة نسبة عدد أفراد العائلة الإناث الموظفات في الشركة، إلا أن الإناث لا يحظون بفرص متكافئة مقارنة بالفرص المتاحة للذكور، وتلك ظاهرة عالمية لكنها واضحة بشكل أكبر وبصفة خاصة على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي. ولم تعد المساواة تتعلق بتلقي التعليم المناسب، بل باتت مرتبطة بما يترتب على تلك المساواة والتشجيع من خلال فرص العمل المتاحة. فأعداد النساء اللواتي يلتحقن بالجامعة تناهز أو ربما تفوق أعداد الذكور، لكن نسبة مشاركتهن فيما بعد في نطاق العمل هي اللافته، حيث غالباً ما نخفض تلك النسبة من أعداد النساء العاملات وتبقى بعيدة بفارق كبير مقارنة مع أعداد الذكور.

مشاركة المرأة بالعمل في الشركات العائلية

الحكومة السليمة تقضي بأن تفعل ما تقول، وهنا تبرز أهمية ضمان وجود بيئة عمل شاملة لا تستثني أحد وتتيح للمرأة المشاركة في العمل في الشركات العائلية. وكخطوة أولى، يجب على الشركات العائلية فتح أبوابها لتوظيف المرأة وتوضيح قواعد حاكمة لمشاركتها في أعمال الشركة العائلية.

إن ما سبق ذكره حول تعريف قواعد أحقية المشاركة في الشركة ينطبق هنا على الإناث من الجيل الشاب القادم. ومن الضروري أيضاً توضيح قواعد التحاق أزواج النساء وأقاربهن وأيضاً أصهارهن بالعمل في الشركة. فبعض الشركات ترحب بتوظيف هؤلاء الأقارب، في حين تفضل بعض الشركات العائلية الأخرى إبقاء أقارب المرأة وزوجها بعيداً عن التدخل في شؤون الشركة العائلية بهدف تفادي حدوث خلافات أو تعارض مصالح.

إن دعم المرأة المرأة كي تؤدي دوراً إيجابياً رسمياً في الشركات العائلية هي من الخطوات الهامة التي تعود بالنفع على الشركات العائلية على أصعدة مختلفة على المدى القريب والبعيد. فقد أوضحت دراسات عالمية، بأن الموازنة بين عدد أعضاء مجلس الإدارة من النساء والرجال يحسن أداء الشركة الاجتماعي وتحسن نتائج أعمالها في مجالات عدة مثل إدارة المخاطر، سمعتها ومكانتها في السوق، الموارد البشرية والحفاظ على الموظفين. والشركات التي تمتلك عدداً أكبر من النساء في مناصب إدارية تركز بشكل أكبر على كل من نظام حوكمة الشركات، مسؤولية الشركة الاجتماعية، تنمية مهارات الموظفين، والمنافسة في السوق.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تطوير قواعد للحكومة بهدف دعم وتمكين دمج المرأة في الشركة، وتعيين المتميزات من الإناث في مواقع قيادية، مثال على ذلك، مثال وضع سياسة توظيف تراعي المسؤوليات التي تتولاها المرأة في رعاية عائلتها وتدعم احتياجاتها الخاصة للتطور المهني.¹¹

إن دول مجلس التعاون الخليجي تذخر بالكثير من الإناث الطموحات، لكن الطموح وحده

ليس كافياً لتحقيق نتائج إيجابية، وهنا يأتي دور الشركة العائلية في احتضان أعضاء العائلة الطموحات واتخاذ الخطوات اللازمة لغرس ثقافة الموازنة بين الجنسين في الملكية والإدارة.

مثال عملي

حول ما يمكن أن تتخذه الشركات العائلية من إجراءات كي تنمي مشاركة المرأة في العمل بالشركة

- الأقرار بضرورة تذليل العقبات الحالية نحو تكافؤ فرص العمل المتوفرة للنساء والرجال، وإصدار السياسات التي تساهم في تنمية مشاركة المرأة في الشركة العائلية.
- وضع هيكلية لمسار وظيفي واضح للنساء داخل الشركة العائلية وتوجيههن خلاله ابتداءً من سن مبكر.
- الاستثمار في تطوير مهارات الموهوبات من أفراد العائلة النساء ومساندتهن من خلال تقديم النصح والإرشادات القيمة.
- تبني سياسات للموارد البشرية تضمن تحقيق الإنصاف والعدل بين الرجل والمرأة في العمل، ووضع سياسات توظيف تعزز تكافؤ فرص المرأة مع الرجل من حيث التطوير الذاتي، نظام الترقيات، والرواتب.
- تبني وتوضيح متطلبات ومعايير أهلية موحدة للانضمام لمجلس الإدارة - للنساء والرجال.

حكمة الملكية

١. الهيكل القانوني

من الضروري أن تعتمد كل شركة إلى وضع هيكل قانوني يعزل المخاطر التي قد تمتد من شركة إلى أخرى. كما أنه من الضروري أن يكون هناك إطار يقلل من الاعتماد على الضمانات الشخصية غير المحدودة ويدفع نحو تيسير التوسعات المستقبلية. وفي ضوء هذه البيانات، يجب على الشركات العائلية مراجعة هيكلها القانوني الحالي، ودراسة حاجتها لإعادة الهيكلة بناءً على المعطيات والرؤية المستقبلية للشركة.

هناك العديد من العناصر التي يتعين اعتبارها عند اختيار الهيكل القانوني المناسب للشركة. ونذكر هنا بعض الأسئلة التي يجب طرحها في هذا الشأن

- هل يفرض الهيكل القانوني الحالي بأهداف الشركة العائلية؟
- كيف يمكن الهيكل القانوني مشاركة المالكين المؤهلين من أفراد العائلة في حصص الملكية وأسهم الشركة؟ هل يتم التعامل مع كل حالة على حدة، أم عبر تأسيس هيكل ملكية منفصلة لهذا الغرض؟
- هل الهيكل القانوني الحالي له حد أقصى لعدد ملاك الشركة العائلية؟
- هل هناك حاجة لدمج شركات العائلة مجتمعة تحت مظلة شركة عائلية قابضة؟
- في حالة الشركة العائلية القابضة، من له حق تملك الأسهم؟ ومن له حق التملك في أسهم الشركات الفرعية التابعة لها؟

٢. سياسات ومؤسسات حوكمة الشركات العائلية

١. السياسات

اتفاقية المساهمين

ما المقصود باتفاقية المساهمين؟

اتفاقية المساهمين هي وثيقة شرعية تلخص رغبة وإرادة المساهمين في الشركة العائلية، وتحدد كيفية إدارة وتشغيل الشركة، وتوضح التزامات وحقوق المساهمين فيها، كما تنظم علاقات المساهمين، وحدود الملكية والامتيازات، وسبل حماية المدراء والمساهمين في الشركة العائلية.

ما هي النواحي التي تشملها اتفاقية المساهمين؟

- حقوق المساهمين والتزاماتهم تجاه الشركة

- حقوق شراء حصص الملكية والأسهم وقواعد حق الشفعة
- الإدارة والتشغيل
- فض المنازعات
- حقوق التصويت
- آليات التخارج (بما فيها القيمة المقدرة للحصة)
- المنافسة المسموحة بين أعمال الشركة العائلية وقوانين تعارض المصالح
- القواعد الحاكمة للتفويض والتوكيل
- قد تشمل اتفاقية المساهمين، إضافة لما سبق، أي شروط أخرى اتفق المساهمون على ضرورة إضافتها

٢. الهيئات الإدارية

إن إنشاء هيئات إدارية يعتبر من الإجراءات الضرورية التي يتعين على الشركات العائلية القيام بها للوصول إلى إطار عمل فعال للحوكمة. تحدثنا سابقاً عن هيئات تخص الحوكمة العائلية مثل مجلس العائلة والجمعية العائلية، المكونة من أفراد العائلة المعنيين بأمور وشؤون تخص أهداف العائلة، أما هنا ننطرق لهيئات تنظر في أمور تخص أعمال الشركة نفسها مثل مجلس المساهمين واجتماع المساهمين، الذي يضم أفراداً من العائلة بصفتهم ملاك الشركة العائلية. ونورد فيما يلي الهيئات الرئيسة لحوكمة الملكية في الشركة العائلية

٠. مجلس المساهمين

يتكون مجلس المساهمين من عدداً محدداً من المساهمين، ويتشكل ليمثل أعضاء العائلة في القضايا المتعلقة بالشركة وكذلك في التعامل مع أعضاء مجلس إدارة الشركة. وهو يعمل كمجلس للعائلة ويشرف على أداء أعضاء مجلس الإدارة الشركة العائلية وعلى إحاطة الاشخاص المعنيين بأولويات العائلة وقضاياها الهامة.

- فرض تطبيق السياسات العائلية المتعلقة بأعمال الشركة العائلية
- متابعة وتيسير نقل وتبادل الأسهم بين المساهمين
- اعتماد التعديلات على عقد التأسيس والنظام الاساسي
- ممارسة حق التصويت بالتوكيل عن أفراد العائلة
- انتخاب مجلس إدارة الشركة العائلية، وتقييم أدائه، والموافقة على تعويضه
- اعتماد التقييم السنوي المالي للشركة
- تعيين مراجعين ومدققين حسابات مالية من خارج الشركة
- اعتماد الميزانيات المالية وتقارير الأداء

ملاحظة هامة



يجب الحذر والتأكيد على الفصل بين مجلس إدارة الشركة العائلية ومجلس المساهمين. فالمنتدى المختص بحل القضايا العائلية أو المسائلة ذات الصلة يجب أن تتم خلال المنتدى العائلي والذي لا يحضره أي من أعضاء مجلس إدارة الشركة أو الإدارة العليا ممن ليسوا أعضاء في العائلة، وذلك حرصاً على خصوصية هذه القضايا وللحفاظ عليها ضمن محيط العائلة. تقوم الهيئات العائلية بإحاطة المدراء والإدارة بقرارات المنتدى، ويجب على الأطراف الخارجية عدم التدخل في الشؤون العائلية إلا إذا كان ذلك ضرورياً للغاية.

ب. اجتماع المساهمين

يشمل اجتماع المساهمين كل المساهمين الذين يملكون حصصاً في الشركة. ويعمل هذا الاجتماع كمنتدى لإحاطة الأعضاء بالمستجدات واتخاذ القرارات الهامة والمتعلقة بالشركة. يتمتع مجلس المساهمين بمجموعة من الصلاحيات التي تشمل

- اختيار وانتخاب أعضاء مجلس المساهمين
- التصويت على القضايا والأمور التي يعرضها مجلس المساهمين
- التصويت على أي تعارض للمصالح أو خلاف خاص بمجلس المساهمين
- حل مجلس المساهمين.

حكومة الشركة العائلية

١. العائلة والشركة

إن تحديد إطار العلاقة بين العائلة والشركة خطوة مهمة يجب على الشركة العائلية اتخاذها، وهناك عدد من الأسئلة التي يجب على الشركة العائلية طرحها في هذا الخصوص، نذكر منها¹²

- ماهي توقعات العائلة من الشركة العائلية؟
- ماهي توقعات وواجبات أفراد العائلة نحو الشركة العائلية؟
- ماهي الخطة الإستراتيجية و المبادئ المالية التي ستتبعها الشركة؟
- ما هو مستوى التفاوت المسموح به ودرجة المخاطرة المسموح بها؟

٢. نظرة عامة حول حوكمة الشركات

ما المقصود بحوكمة الشركات؟

حوكمة الشركات هو نظام يهدف إلى وضع الأطر التي تحكم وتوجه وتنظم الشركات. وتعتبر ممارسات حوكمة الشركات وسيلة فعالة لضمان استمرارية أداء الشركة ولترسيخ الاعتمادية والشفافية في نسيج الشركة. إن حوكمة الشركات تعني بطريقة إشراف مجلس الإدارة أعمال الشركة، وكيفية مساءلة الشركة ومساهميتها لأعضاء مجلس الإدارة. بعض النواحي الرئيسية التي توضحها أطر حوكمة الشركات¹³

- تحديد حقوق والتزامات مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين.
- توزيع الالتزامات والمسؤوليات على المشاركين في المؤسسة.
- تحديد وتعيين قواعد وإجراءات عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة.
- مراقبة أداء الشركة عن قرب.
- وضع الأهداف والسبل الكفيلة بتحقيقها.

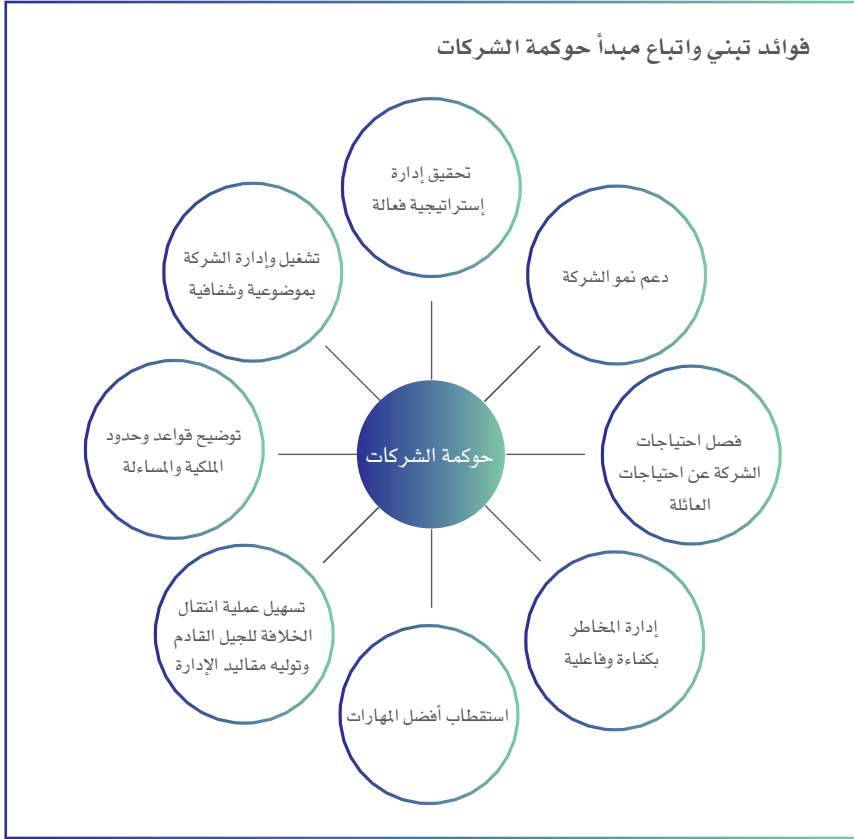
ما المقصود بـ «رؤية الشركة»؟

تحدد رؤية الشركة إطار القيم الأخلاقية الرئيسية ومبادئ إدارة وتشغيل الشركة العائلية، كما تتضمن طرْحاً للآمال والتطلعات، وتعييناً للأهداف ذات الأولوية. كما تحدد أهم الأهداف، والنتائج التي تتطلع الشركة إلى تحقيقها وإحاطة مالكي الشركة والموظفين بهذه الرؤية.

12 A. Koeberle-Schmid, D. Kenyon-Rouvinez, E. Poza, Governance in Family Enterprises – Maximizing Economic and Emotional Success (2014).

13 Moin Fudda, Corporate Governance in Family-Owned Companies, Center for International Private Enterprise (CIPE), 2014

رسم بياني



٣. الهيكل القانوني وهيئات الحوكمة

بشكل عام، فإن الشركات التي تطبق نظام حوكمة قوي تتميز بأداء أفضل من الشركات التي تتبع نظام حوكمة ضعيف. وفي هذا الصدد، فإن الشركات العائلية تواجه تحديات إضافية لأسباب عدة، منها تفرع العائلة وزيادة عدد أفرادها مما يجعل العلاقة بين المالكين والمدراء أكثر تعقيداً. وهنا يأتي دور نظام الحوكمة الجيد للفصل بين تفصل بين الملكية والإدارة، وتنظم أداء الأدوار، وتوضح الفواصل في السلم الوظيفي للشركة (من يرأس من)، كما توضح الحقوق والمسؤوليات.

المساهمون

- لمساهمون أو المالكون هم المؤسسون لهيكل الحوكمة. عادة ما يكون للمساهمين دور في الرقابة على القرارات الإستراتيجية الرئيسية للشركة.
- عادة ما يكون التوافق والانسجام بين المساهمين في الشركات العائلية صعباً نظراً لتأثر كل مساهم بآمال وتوقعات وتطلعات تختلف عن المساهم الآخر. فبعض العائلات قد تعتمد أن يقتصر دور المساهمين على امتلاك الحصص وعدم التدخل في شؤون إدارة الشركة أو مراقبة أدائه اليومي.

مجلس الإدارة

مسؤوليات مجلس الإدارة

مجلس إدارة الشركة العائلية مسؤول مسؤولية مباشرة وخاضع للمساءلة أمام المساهمين لأن واجب أعضاء مجلس الإدارة هو تمثيل مصالح الشركة. يراقب مجلس الإدارة أداء الشركة ليعضمن مستقبلاً آمناً لها. مجلس الإدارة هو المؤسسة المشرفة على الشركة واتصاله الدائم يكون مع مديري الشركة. ينظم القانون واجبات أعضاء مجلس الإدارة وتشمل، بصفة خاصة، المسؤوليات الإستراتيجية، وهيكل الشركة، ونظم المعلومات والمراقبة، ونظام الادارة، وتقدير احتمالات المخاطر.

مجلس الإدارة هو المسؤول المباشر والخاضع للمسائلة من قبل المساهمين في كل الأمور المتعلقة بمصالح الشركة. والاختصاص الرئيسي لمجلس الإدارة يكمن في مراقبة أداء الشركة لضمان مستقبلها الأمن. وهو الهيئة الرقابية للشركة و على اتصال دائم مع الإدارة. تخضع واجبات مجلس الإدارة للقوانين التنظيمية وتشمل بصفة خاصة، كل من المسؤوليات الإستراتيجية، وهيكل الشركة، ونظم المعلومات والمراقبة، ونظام الادارة، وتقييم المخاطر. ويجوز أن تشمل واجبات مجلس إدارة الشركة العائلية ما يلي¹⁴

- أداء الشركة رفع التقارير الخاصة بأداء الشركة والبيانات الرئيسية.
- تقييم الإدارة ومراجعة المديرين: مراجعة تقييم أداء المديرين وما يتلقونه من رواتب ومزايا، وانتقال المناصب والسلطة (الخلافة) داخل الشركة.
- التواصل مع المساهمين مراقبة قنوات التواصل مع المساهمين للتحقق من تواصل فعال حول مستوى أداء الشركة.
- السياسات والقرارات مراجعة القرارات الهامة وتسليمها لمجلس المساهمين.
- قرارات الاستثمار مراجعة واعتماد ومراقبة الاستثمارات الحديثة، وعمليات الاستحواذ،

- والتصفية، وأي عمليات وصفقات أخرى تشكل أهمية للشركة.
- إدارة المخاطر والحد منها مراجعة واعتماد مبادئ المحاسبة المالية الشاملة، وحدود القروض والاستدانة، وإجراءات التخطيط والمراقبة المالية.
- القيم والأخلاق وضع المبادئ الأخلاقية والقيم العائلية في الشركة والحفاظ عليها.

هيكل مجلس الإدارة

يشرف المساهمون على تعيين أعضاء مجلس الإدارة. مثال مجلس المساهمين، والذين بدورهم يعينون أعضاء الإدارة العليا مثل الرئيس التنفيذي والرئيس المالي.

قد تختلف تركيبة وعدد أعضاء مجلس إدارة الشركة وكذلك أسس اختيار الأعضاء بحسب هيكل الشركة وتعقيد نظامها. ولا يشترط امتلاك عضو مجلس الإدارة حصة في الشركة، حيث أن تعيين عضو مجلس إدارة من خارج العائلة لن يغير من طبيعتها كشركة عائلية. وبالتالي، فإن تعيين شخص يتمتع بخبرة ثرية ومهارة متميزة، يضيف لرصيد خبرة ومهارات أفراد العائلة يعود بالنفع على الشركة. ومع ذلك يجب المحافظة على توازن بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين في المجلس بغرض الحفاظ على الاستمرارية والتناغم في الأداء داخل المجلس. فإن مجلس الإدارة الأمثل ينبغي أن يضم أعضاء مؤهلين من داخل العائلة، وأعضاء من غير العائلة، كما ينبغي أن يكون ثلث الأعضاء مستقلين تماما بشرط تمتعهم بالخبرة المطلوبة والمهارات الأساسية.

والسؤال الذي يجب أن يطرح للنقاش حول إذا ما كان أعضاء المجلس من العائلة لديهم الكفاءة الضرورية كي يؤدي المجلس أعماله بفاعلية ويصبح أداء الشركة أفضل حالا. حيث يجوز اعتماد سياسة اختيار أغلبية أو كل أعضاء مجلس الإدارة من خبراء مخصصين من خارج العائلة يتمتعون بخبرات ومهارات استثنائية تسهم في تنمية الأعمال.

اللجان التابعة لمجلس الإدارة

يمكن تشكيل هيئات العائلة بغرض دعم مجلس الإدارة وتحسين كفاءة وفاعلية إدارة وتشغيل الشركة. قد تكون هذه الهيئات على شكل لجان خاصة يتم تشكيلها من قبل أعضاء مجلس الإدارة لتولي مهام متنوعة. إن تأسيس مثل تلك اللجان يتباين من شركة لأخرى بحسب حجم الشركة ومدى تشابك وتعقد مهامها. إليها، وغالبا ما يعتمد مجلس إدارة المؤسسات الكبيرة على تشكيل اللجان للتعامل مع مسائل وقضايا متخصصة ومعقدة مما يسمح لأعضاء مجلس الإدارة بالاستغلال الأمثل لوقتهم، وعادة ما تتقدم اللجان بتوصيات للعمل والتنفيذ إلى مجلس الإدارة لاتخاذ القرارات.

مثال توضيحي

أمثلة على اللجان الأكثر شيوعاً والمسؤولة عن مساعدة المجلس في مهامه



الإدارة والموظفون

يتولى مجلس الإدارة مهمة تعيين أعضاء الإدارة والموظفين في الشركة. في حين تتولى إدارة الشركة عدد من المهام التي تشمل

- صياغة الخطة التشغيلية ومراقبتها
- إدارة العمليات التشغيلية في الشركة
- صياغة استراتيجية الشركة ومشاركتها مع مجلس الإدارة
- تطبيق سياسة الشركة

يجب أن يقدم مجلس الإدارة التوجيهات والدعم لإدارة الشركة. كما يتعين على مجلس الإدارة طرح الأسئلة العقلانية حول التوجيهات الاستراتيجية ورفع التوصيات الفعالة والتوجيهات المتعلقة بقضايا إدارة الشركة، خصوصاً من أعضاء المجلس المتخصصين بالقطاع الذي تعمل به الشركة. كما يجب على أعضاء مجلس الإدارة العلم بخلفيات وخبرات المدراء التنفيذيين في الشركة والحرص على بناء علاقة طيبة معهم. ومن هنا، فإنه من المنطقي أن يتبع أعضاء مجلس الإدارة سياسة الإدارة العليا وعدم التدخل في سير العمل اليومي. بالمقابل يتعين على إدارة الشركة ترك

القرارات السياسية إلى مجلس الإدارة ومناقشة هذه الشؤون مع المجلس عندما يقتضي الأمر ذلك.

٤. سياسات الشركة

تتطلب حوكمة الشركات وضع وتنفيذ سياسات وعمليات تخص

- الإدارة المالية للشركة
- إدارة المخاطر
- إدارة المطابقة
- المراقبة والتدقيق الداخلي
- إجراءات معالجة البيانات والمعلومات
- سياسة الموارد البشرية في الشركة
- مزايا الموظفين من العائلة وغير العائلة مع التمييز والتوضيح بين الحقوق العائلية والصلاحيات المتاحة في الشركة العائلية

٥. سياسات التعامل مع العاملين بالشركة من غير أفراد العائلة

يجب أن تفهم إدارة الشركة العائلية وتأخذ في اعتبارها الحاجة لمعاملة تتميز بالعدل والإنصاف للعاملين في الشركة سواء كانوا من أفراد العائلة أم من غير أفراد العائلة. من هنا يتعين على العائلة وضع قوانين أو سياسة واضحة للتوظيف تحدد المعايير المتبعة والتي قد تشمل المؤهلات وغيرها، لرسم هوية إيجابية أمام الموظفين. إضافة إلى النظر في اعتماد مبدأ المساواة بين الموظفين من أعضاء العائلة وغير الأعضاء فيما يتعلق بالمهام وتقييم الأداء والتمويضات (الرواتب، الحوافز، العلاوات، إلخ).

إن اعتماد الشركة العائلية على التقييم الموضوعي والعادل لأداء الموظفين يجب أن يكون الهدف الأسمى الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه. لكن تطبيق هذه المقاربة لن يتحقق إلا باتباع وإرساء معايير تقييم تشمل كل الأقسام وتطبيقها.

كما يجب على الشركة العائلية أن تدرس إمكانية المساهمة في التطوير الذاتي لكل العاملين فيها وليس لأفراد العائلة فقط، كما يجب أن تستهدف الشركات العائلية الوصول إلى توازن من خلال توفير بيئة محيطة لكل العاملين فيها - سواء كانوا من أفراد العائلة أم من غيرهم.

حكمة الثروة

١. نظرة عامة على حوكمة الثروة

ما المقصود بحوكمة الثروة؟

يتعامل هذا النوع من الحوكمة مع القواعد والإستراتيجيات التي ينبغي للعائلة اتباعها لضمان إدارة ناجعة للثروة، والحفاظ عليها، وصونها ووقايتها، والانتقال الصحيح لها من جيل إلى جيل.

ما الغرض منها؟

حوكة الثروات هو من الأنظمة الأساسية لضمان استفادة الأجيال المستقبلية من الثروات، وتحديد كيفية انتقالها إليهم.

٢. إستراتيجية إدارة الثروة

إن وضع وتنفيذ إستراتيجية للثروة يساعد في ضمان صون أصول العائلة المالية ووقايتها، مع ضمان استمراريتها وتوليدها لأرباح وعوائد.

كيف تعمل إستراتيجية الثروة؟

تضع العائلة خطة إستراتيجية تهدف إلى تخصيص الأصول المالية العائلية للاستثمار في مجالات متنوعة مثل الشركات، العقارات، السندات... إلخ مع تحديد سياسة كل استثمار. بالإضافة إلى ذلك، يجب الفصل بين ثروة العائلة وثروة الشركة إن كان ذلك ممكناً عند تخصيص المبالغ الاستثمارية.

ما الذي يجب أخذه في الاعتبار؟

عند وضع إستراتيجية إدارة الثروات، يجب على أعضاء العائلة اعتبار النواحي التالية

الوجهة والمسار

تحتاج العائلة إلى تحديد الوجهة التي تود الوصول إليها والمسار الذي ستتبعه للوصول - يجب أن يتم التحديد منذ بداية رحلة حوكمة الثروة - للغاية. وبطبيعة الحال، فإن مثل هذه القرارات تختلف من عائلة لأخرى، وكذلك فإن الإستراتيجيات الموضوعة تعتمد على الأهداف المالية التي تتطلع كل عائلة إلى تحقيقها.

حجم ونطاق الاستثمار

يجب على العائلة تحديد حجم خطتها الاستراتيجية من خلال معرفة ما الذي تشمله الثروة وما الهدف من وضع الاستراتيجية وتحديد النطاق الذي سوف تغطيه الإستراتيجية ومداه. يجب على العائلة دراسة احتياجاتها الاستثمارية من منظورين بسيطين ماذا تحتاج العائلة لغرض العيش، وماذا تخطط لتوريثه للجيل القادم، مع دراسة المجالات الأخرى مثلاً هل تود تخصيص جزء من الثروة للأعمال الخيرية. ومن الضروري ارساء القواعد الاستثمارية للشركة وضمان انسجامها مع رؤية الاستراتيجية الاستثمارية وأهدافها، والتي يجب أن تكون أيضاً منسجمة مع تطلعات العائلة وأهدافها.

المستفيدون

وعلى العائلة تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية الاستثمارية تشمل كل أعضاء العائلة أو أعضاء محددين فقط لأية أسباب ترتأبها العائلة. ولتحقيق المقاربة الاستراتيجية الناجمة من الضروري النظر في الأمور التالية التنمية الشخصية، احتياجات، الأصول المالية وسلوكيات المخاطر لكل الاشخاص المشاركين في الاستثمار.

انتظام القرارات وتوافقها

يجب التأكد من انتظام القرارات التي تتخذها العائلة في هذا الشأن وتوافقها حاضراً ومستقبلاً مع الأهداف التي حددها العائلة مسبقاً بشأن الثروة ومستقبلها. كما يجب التأكد أن الإستراتيجية النهائية للثروة التي تتبناها العائلة لا تتعارض مع ولا تخالف قيم العائلة ولا مبادئها ولا رؤاها.

٣. مكتب العائلة

مكتب العائلة هو مؤسسة تعمل بشكل منفصل عن الشركة وتحت إدارة مختلفة وقد قد تضم إدارة مكتب العائلة بعض الأعضاء المشاركين في إدارة الشركة. هذا الفصل في التشغيل بين المكتب وإدارة الشركة يعزز خصوصية وسرية الأمور الخاصة بالعائلة، ويضفي صفة رسمية على عملية إدارة الثروة بهدف إنجاز توافق إستراتيجي للأنشطة وكفاءة وفعالية أفضل. إن الهدف النهائي هو وقاية وصون ثروة العائلة وتمييتها للأجيال الحالية والمستقبلية.

تتخصص مهام المكتب العائلي في إدارة ثروات عائلة واحدة أو أكثر ويقوم بدور المنسق المركزي للاستثمارات المالية الخاصة، والخدمات الاستشارية للعائلة، والتخطيط الإداري. تركز معظم مكاتب العائلات جهودها لتوفير خدمات دعم متنوعة لأفراد العائلة والتنسيق مع الطرف الثالث لتوفير وضمان الخدمات المساندة

المناسبة للعائلة. تتباين مسؤوليات وواجبات مكتب العائلة من عائلة لأخرى إلا أنها تندرج ضمن ثلاث فئات إدارة الأصول العائلية المستثمرة، إدارة الثروات على المستوى العائلي، وتوفير الخدمات لأفراد العائلة.

رسم توضيحي

مهام محددة يجوز أن يقوم بها مكتب العائلة

أ. إدارة الاستثمار

- وضع الاستراتيجيات الاستثمارية وتخصيص الأصول
- اختيار الأطراف الثالثة من مدراء الاستثمار
- رفع التقارير الموحدة عن الاستثمارات (مع توضيح للأداء يتضمن المصاريف والرسوم)
- الوصاية على الأصول المستثمرة
- الاستثمارات المباشرة في السندات المالية الخاصة، وصناديق التحوط والعقارات
- إدارة العقارات

ب. إدارة الثروة

- التخطيط العقاري
- الأعمال الخيرية للعائلة
- حوكمة العائلات
- الاستشارات الفنية
- إدارة السندات/المخاطر
- الخلافة العائلية للمناصب الريادية (المجلس العائلي، اللجان)

ت. الخدمات العائلية

- ترتيبات السفر
- سداد الفواتير
- التأمين
- المساعدة الطبية
- المرتجعات الشخصية من الضرائب والتخطيط لسداد الضرائب
- إدارة شؤون الموظفين من أعضاء العائلة
- التعليم المالي

الالتزام والتعهد المتواصل

تستخدم العائلة مكتب العائلة بغرض إدارة وتبدير شؤون ثروة العائلة، ومن ثم تفويض عمل ما يمكن أن يشكل عبئاً على أعضائها إلى شخصيات اعتبارية أكثر خبرة في المجال. وعلى الرغم من أنه ليس هناك حاجة لأن يشغل أي من أفراد العائلة بإدارة شؤون المكتب بأنفسهم، إلا أن مجلس إدارة المكتب يجب أن يشمل واحداً من أفراد العائلة على الأقل، مع من يلزم من مستشارين من خارج العائلة. يمنح ذلك أفراد العائلة الوقت الكافي للاهتمام بإدارة إستراتيجية الثروة والتركيز على عملية الحوكمة بـ

- وضع أو اعتماد الأهداف الإستراتيجية المبدئية
- تنظيم الاستثمار بوضع قواعد استثمار واضحة
- تقييم أداء مكتب العائلة
- قيادة وتوجيه تنفيذ نظام حوكمة العائلة
- قيادة وتوجيه عملية انتقال السلطة والمناصب بين الأجيال

يجب على مكاتب العائلة ممارسة دورها في تأمين وصون انتقال ثروة العائلة للجيل القادم. إن إشراك الجيل القادم في تأسيس مكتب العائلة هو أمر مهم وحيوي لضمان مكتب فعال ومعمّر. فإن قادة المستقبل من بين صفوف الجيل القادم قد يفضلون سبل تواصل و رفع تقارير الكترونية حديثة، أو قد يرتأى هذا الجيل من القادة أهمية تخصيص جزء من الثروة للأعمال الخيرية في المجتمع والاستثمارات المجزية، بدلاً من اتباع الطرق التقليدية المتبعة في الاستثمارات العائلية.

التعليم المالي

على الرغم من أن غالبية المكاتب العائلية تعمل بالأسلوب التقليدي ويقتصر دورها على إدارة الثروات واستثمارها، إلا أن هناك العديد من المكاتب العائلية التي تتولى بعض الشؤون التي تتجاوز هذه المهمة. خصوصاً أن العائلات بدأت تركز على موارد العائلة القيمة ورأس مالها الأهم من الموارد البشرية. مثال الجيل المقبل، الخبرات التي تمتلكها العائلة، ومكانة العائلة الاجتماعية.

يهتم مكتب العائلة بالأساليب التي تؤثر بها ثروة العائلة في حياة الجيل القادم من الشباب، فنرى مكاتب كثيرة تركز على برامج تعليمية تمنح الجيل القادم المهارات المطلوبة كي يؤدي تقييماً مستقلاً بمعرفته لثروة العائلة. ويمكن لمكتب العائلة أن يكون ذا فائدة أكبر بتوجيه نحو تعليم وتدريب الجيل القادم في سن مبكر على تحديات ومسؤوليات الثروة، والاستثمار والأعمال الخيرية، وتوفير الفرص لهم ليحصلوا على خبرة عملية في التعامل مع تلك المسؤوليات¹⁵

المساهمة الاجتماعية

إن الحوكمة السليمة تشمل أيضاً ديناميكيات تفاعل العائلة والشركة العائلية مع المجتمع العام والآخرين في بيئة الأعمال. نظراً لرويتها الطويلة الأمد، تميل الشركات العائلية نحو دعم المجتمعات المحلية التي توجد فيها، فتجدها تمد يد العون - سواء الشركة أو العائلة - بتبرعاتها للناس وهم من ناحيتهم يظهرون اهتمامهم بشركة العائلة. إن الشركات العائلية تستطيع الاستفادة من المقاربة الإستراتيجية في كل أنشطتها واتصالها وتواصلها، وتستطيع إنجاز رد فعل وصدى أفضل من خلال الحوكمة القوية الفعالة.

٢. الأعمال الخيرية

التبرع للجمعيات الخيرية هو جزء لا يتجزأ من التقاليد العربية والدين الإسلامي الذي يعتنقه الغالبية في المنطقة. لكن محاولة إحصاء أو تقدير قيمة الأعمال الخيرية في دول مجلس التعاون الخليجي بدقة أمر صعب للغاية لأن معظم التبرعات تتم في سرية وخصوصية تامة وبطرق غير مسجلة رسمياً وبغير كشف عن اسم المتبرع. إلا أن قيمة الزكاة والصدقة في العالم الإسلامي مجتمعاً تتراوح بين مائتي بليون دولار أمريكي إلى واحد تريليون دولار أمريكي سنوياً، وهي ممارسة إسلامية تقتضي التبرع بنسبة مئوية من فائض العائدات للمحتاجين في كل أنحاء العالم الإسلامي. إن التراث الخليجي العربي والعائلات الخليجية عموماً لها باع عميق متجذر في التكافل الاجتماعي والأعمال الخيرية، والدين الإسلامي يحض على ذلك. لقد صارت الأعمال الخيرية وسيلة لتخليد أسماء مؤسسي الشركات العائلية وتراثهم الخيري¹⁶.

المردود العائلي للأعمال الخيرية

إن الالتزام بالإحسان والأعمال الخيرية له مردود ايجابي على الشركة العائلية ويمكن أن يؤدي إلى

- غرس قيم العائلة في الجيل القادم إن الأعمال الخيرية هي عدسة مكبرة تظهر قيم العائلة واضحة مجسدة جلية، إضافة إلى القيم الروحية والشخصية لمؤسسي الشركة العائلية، كما تساعد في صون وتعزيز تراث العائلة العميق.
- تقوية الأواصر والصلات داخل العائلة يمكن للأعمال الخيرية أن تعزز الصلات والروابط بين الأجيال المختلفة في الشركة العائلية العائلية، وقد تتحول إلى منصة لتواصل الأجيال وتنمية حس الإنتماء والفخر لديهم.
- مشاركة الجيل القادم تساعد الأعمال الخيرية في إشراك الجيل المقبل في أنشطة الشركات وتتيح أمامهم الفرصة لإدارة الأصول وتقدير قيمة المال.

المقاربات والسبل الشائعة للأعمال الخيرية

تتبنى الشركات العائلية نمطاً واحداً أو أكثر من المقاربات التالية في تنفيذ أعمالهم الخيرية حسب تنوع أهدافها الأساسية¹⁷

مؤسسة خيرية للعائلة

يتم إنشاء مؤسسة خيرية عائلية تشرف على إدارتها العائلة. فبالإضافة إلى المساهمة في العمل الخيري الذي تتبناه العائلة، فإن هذا النوع من المؤسسات يساهم في دعم الأهداف العائلية مثل توفير منتدى يتيح لأفراد العائلة مناقشة قيمهم وممارستها، إعداد الجيل المقبل للشراء وما يحمله من مزايا وتحديات، ترسيخ سمعة العائلة وإرثها. ويمكن للشركة العائلية أن توفر أيضاً أدواراً هامة لأفراد العائلة من غير العاملين في الشركة. عادة ما يتم تمويل هذه المؤسسات الخيرية من العائلة، وقد تجد بعض العائلات صعوبة في إشراك كل أعضاء العائلة بالعمل الخيري، وتفضل التأكيد على قيمها وترك خيار القيام بالأعمال الخيرية لكل فرد من العائلة أو فروعها.

الأنشطة الخيرية المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي والبيئة المحيطة

عادة ما تتولى الشركات تمويل مثل تلك الأنشطة ويكون توجهها الأساسي هو التركيز على من لهم صلة مباشرة بنشاط الشركة مما يرفع معنويات الموظفين ويساهم في مساعدة العاملين بالشركة وعائلاتهم.

تكتل ودمج الأنشطة الخيرية للعائلة مع أنشطة الشركة في خدمة المجتمع

إن هذا النموذج متبع ومعمول به في معظم الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي حيث يتم دمج الأهداف الخيرية للعائلة والشركة في كيان واحد، وتقوم العائلة بتأسيس صندوق أو مؤسسة خيرية تمويلها الشركة العائلية حيث يقود أعضاء من العائلة المالكة للشركة الأعمال الخيرية في حين يتولى عاملون من الشركة إدارتها.

إستراتيجية الأعمال الخيرية للعائلة

لا يمكن التكهن بصحة أو خطأ ما تتبناه العائلة من مقاربات في مجال العمل الخيري، فنرى العائلة تتبع دمج السبيلين إذا ما تشابكت قيم ومصالح الشركة والعائلة، أو إذا ما وجدت العائلة فرصة سانحة لتحقيق التآزر بين الشركة والعائلة، أو فرصة لابتكار إستراتيجيات تكاملية في

دمج النوعين. يجب التأكيد في الإستراتيجية على وضوح الأهداف والتميز بين نوعي العمل الخيري عند دمجهما. فإن مراجعة العائلة مجتمعة للأهداف، وتوضيحها، وترتيبها على قائمة الأولويات، أمر ضروري يضيف إلى تأزر العائلة وينميه.

مثال توضيحي عملي

تحديد التوجه الاستراتيجي للأعمال الخيرية العائلية

ما هي أهدافنا من العمل الخيري؟		
الهدف من العمل الخيري	نعم	لا
غرس أهمية العمل الخيري في الجيل القادم		
تعزيز الترابط العائلي		
ترسيخ الإرث العائلي		
تعيين وتحديد القيم العائلية المشتركة وتحقيقها		
دعم المصالح العائلية الفردية		
عكس القيم العائلية من خلال الدور الاجتماعي الفعال الذي تحققه الشركة العائلية		
رد العرفان للمجتمع الذي تم فيه جمع الثروة		
الاستثمار في الرعاية الاجتماعية والصحية للعاملين بالشركة العائلية		
تعزيز مكانة الشركة العائلية في المجتمع		
دعم أهداف الشركة من تعزيز أهداف العمل كالهوية والانتماء، والتطور والنمو، الخ		
رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تأكيد القيم ومشاركتهم في العمل الخيري		
تعزيز ودعم مكانة الشركة وصورة منتجاتها بين العملاء		

Source Family Firm Institute Course (Boston, USA), Philanthropy More than Money, by Jim Coutre and Maya Prabhu

حوكمة الأعمال الخيرية

يفضل تأسيس مؤسسة خيرية ذات هيكل منفصل تركز على الدعم المباشر الحصري على إدارة الأعمال الخيرية. إن تخصيص مؤسسة خيرية أو صندوق خيري هو خيار يعكس الاهتمام الجدي بهذا الهدف، فهو يؤمن هيكل فعال لقيام الشركات العائلية بالأعمال الخيرية، ويتيح الفرصة لتجمع أعضاء العائلة في مكان مستقل وبعيدا عن الشركة. مثال انشاء صندوق مكرس

لتوفير خدمات الرعاية الصحية أو التعليم للمحتاجين.

ويتعين على هذه اللجنة التحقق من الإنفاق المدروس وتقييم فعالية البرامج الخيرية السارية. كما تتولى التنسيق مع كل من مجلس العائلة فيما يخص اقتراح أنشطة خيرية جديدة، ومكتب العائلة لتنظيم تمويل وإدارة الصناديق المالية الخيرية.

قد يتم جمع التبرعات المخصصة للأعمال الخيرية من صناديق مالية مخصصة في الشركة العائلية لتوزع على أنشطة البر والإحسان. بالإضافة إلى ذلك قد يتم تخصيص حد أدنى من التبرعات الفردية من المساهمين لضمان استمرارية الأعمال الخيرية للعائلة. وفي كل الحالات، ينبغي للشركة العائلية وضع معايير وسياسات لـ

- تحديد الأهداف الخيرية
- تخطيط الأنشطة الخيرية
- تخصيص الأموال ووضع الميزانيات
- تقديم التقارير اللازمة عن الأموال المخصصة والمشاريع الجارية
- الالتزام بمبدأ الاعتمادية والشفافية
- تقييم مؤشرات تأثير العمل الخيري

! ملاحظة هامة

إن المؤسسات ذات التأثير الأكبر عبر الزمن هي تلك لا تتهاون في قياس تأثير أنشطتها الخيرية، وتعمل على التأكد من توافق وانسجام التأثير مع رسالتها الشاملة. نذكر هنا بأن هناك العديد من طرق مبتكرة يتم استخدامها في قياس تأثير العمل الخيري، ويأتي هنا دور الشركة في اختيار الوسيلة المناسبة لحجم الأنشطة الخيرية للشركة.

ب. الاستفادة كرسالة للشركة العائلية

هنا نود أن نوجز ظاهرة بزوغ مفاهيم جديدة للعمل الخيري تعرف بالاستدامة. حيث تشط بعض الشركات في تبني توجهات فكرية متطورة تحتضن مبادئ للاستدامة تشمل العمليات الاقتصادية للشركة وضمنها ثقافة الشركة وقيمها. وذلك من خلال تطبيق نموذج أعمال يدعم قضايا تهم البيئة علي سبيل المثال توفير الطاقة، وتطوير منتجات صديقة للبيئة، والالتزام باستبقاء الموظفين وتحفيزهم. وأصبحت تعرف هذه الشركات بأنها معنية بالبشر والكوكب الذي نعيش عليه من خلال تبنيها لنموذج أعمال مسمى «القاعدة الثلاثية الأضعاف»، يقيس أداء الشركة ليس فقط وفقاً للمعايير الاقتصادية بل أيضاً وفقاً لمعايير اجتماعية وبيئية. مع العلم أن تبني هذه القاعدة قد يستدعي إعادة النظر في هيكل الشركة الاستراتيجي و التشغيلي، ويستدعي نجاحه إصرار ورؤية ثابتة تركز ضمننا على الاستدامة.

ت. الهوية وسمعة الشركة العائلية

هوية الشركة

تعد هوية الشركة نتاجاً طبيعياً لأهدافها وقيمها الرئيسية، ومن الضروري تأسيس وصون هوية واضحة للشركة العائلية، فالهوية الإيجابية للشركة بالغة الأهمية في دعم مسيرتها وأدائها المميز.

سمعة الشركة

ينبغي للشركة العائلية أن تهدف دوماً إلى الحفاظ على بناء سمعة طيبة محكمة ومترابطة في عيون عموم الناس، فالجمهور يبدي اهتمام أكبر بشؤون الشركات العائلية بالمقارنة مع الشركات التجارية الاعتيادية. هذا الاهتمام هي ذو حدين حيث بإمكان الشركات العائلية الاستفادة منه في ترسيخ مكانتها ولكنه قد ينعكس سلباً إذا كانت الشركة العائلية تعاني من خلافات داخلية.

إن وضع آليات حوكمة جيدة موضع التنفيذ ينعكس إيجاباً على وضع الشركة العائلية وصورتها في أذهان الناس. مما لا شك فيه بأن نظام الحوكمة يحقق مكانة مميزة للشركة العائلية ويجعلها رمزاً للثقة والاعتمادية والمساهمة لصالح المجتمع ويضمن مكانتها بين الشركات ذات التأثير الإيجابي ويساعدها على تحقيق أهدافها البعيدة المدى.

وبالنظر إلى ما سبق، فإن مكانة الشركة وسمعتها في نظر العامة هي نتاج الأفكار التي تبناها وسائل الإعلام حول الشركة. وانتشار استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يمكن الشركات العائلية الوصول بسهولة إلى مجموعة كبيرة من الجمهور، وهو أمر إيجابي إذا كانت خطة التواصل مدروسة. إن مستوى تقييم عموم الناس لمغزى ما يصلهم من معلومات عن الشركة العائلية يعتمد على معايير عريضة تمتد من جل أعمال الشركة اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً إلى أمور وقضايا أكثر تفصيلاً مثل دمج أصحاب الحالات الخاصة في قوة عمل الشركة، وتطبيق الشركة لإجراءات السلامة المهنية والصحة العامة، والتطوير المهني للعاملين، والاستثمار في الرعاية الاجتماعية.

التخطيط للخلافة

ما المقصود بالتخطيط للخلافة؟

التخطيط للخلافة بانتقال السلطة والمنصب من جيل السلف إلى جيل الخلف هو فن أكثر منه علم يُدرس. من الضروري التعامل مع هذه المرحلة بدرجة من الحرص والعناية والبدء للتحضير لها في وقت مبكر لضمان استعداد الشركة العائلية لتنفيذ انتقال السلطة والمناصب في أي وقت. على الرغم من أن التخطيط السليم لخلافة الشركات العائلية يختلف من شركة لأخرى، إلا أنه يجب أن يراعي العديد من العوامل الثابتة و المتغيرة التي قد تشمل علاقة مؤسس الشركة بالجيل التالي وعلاقة الجيل التالي ببعضهم ورؤية المؤسسين للشركة وأنشطة الشركة وطبيعة أنشطتها وأعمالها واستراتيجيتها.

مسؤولية مصيرية حاسمة

تخطيط انتقال السلطة والمناصب هو عملية حساسة ومصيرية حاسمة ينبغي للشركة تنفيذها، حيث يتم فيها إعداد الشركة لنقل قيادتها إلى الجيل القادم. ينبغي أن يساهم ميثاق العائلة في تخطيط انتقال السلطة والمناصب ووضع الإرشادات والمبادئ التي توضح من يتم تصعيده لإدارة الشركة ومن يبقى في هيئتها الأخرى، وكيف يتم الجمع بين مصالح المساهمين ومسؤوليات الإدارة... إلخ.

الخلافة عملية حيوية ومستمرة

إن التخطيط لخلافة الشركة جزء لا يتجزأ من إدارة الشركات، وهي إجراءات تتسم بالديناميكية تمثل جزءاً من أعمال الشركة العائلية كما يجب أن يكون عملية مستمرة وحيوية. إن البدء بإجراءات خلافة الشركة في وقت مبكر وإتاحة الوقت للتطويرها يفسح المجال لاتخاذ القرارات المناسبة من بين المرشحين للخلافة. ومن المهم هنا تحديد الأشخاص المناسبين لخلافة الشركة و اختيار من بين أكثر من مرشح محتمل سواء من بين المديرين التنفيذيين أو ملاك الشركة العائلية، وتحديد الأدوار النشطة وغير النشطة لأفراد العائلة في عملية الخلافة، وكم ومستوى الدعم المطلوب من العائلة أو من المستشارين من خارج العائلة لمن ستتقل إليه الخلافة.¹⁸

كما أن البدء المبكر بإجراءات الخلافة يتيح الوقت الكافي لتطوير الخلفاء المرشحين وإعدادهم وإتاحة الفرصة لهم لإثبات قدراتهم وكفاءتهم. وفي حال كانت الشركة ستتقل إلى الأخوة الشركاء فهذا يتيح امامهم الوقت الكافي لبناء ديناميكية سليمة مع فريق العمل وتطويرها.

ما هي الخطوات الضرورية لوضع خطة خلافة للشركة العائلية؟

هناك العديد من مزايا التخطيط المبكر لخلافة الشركة، وهي تشمل

- تهيئة الشركة والعائلة للظروف الغير المتوقعة، كالأزمات والوفاة.
- ضمان تعيين الاشخاص المناسبين، وإلقاء الضوء على الفجوات والعثرات الحالية ضمن دائرة تشغيل للشركة.
- تطبيق مبدأ الشفافية والتواصل السليم بين أعضاء العائلة، وتنمية حس المسؤولية على كافة مستويات الشركة.
- يلهم التخطيط للخلافة أفراد العائلة ويشجعهم على القيام بأدوار نشطة سواء داخل الشركة أو العائلة.
- يسهم تخطيط الخلافة في تقليص مخاطر الصراعات والخلافات عندما تحين لحظة انتقال السلطة والمنصب.

التحديات التي تواجه التخطيط للخلافة

قد تواجه إجراءات التخطيط للخلافة العائلية بعض التحديات إما بسبب الجيل الحالي أو الجيل القادم. لكن مهما كانت طبيعة التحديات، على الشركة أن تبذل أقصى ما في وسعها لتجاوزها وإرساء مبادئ التخطيط السليم لخلافة الشركة فهي السبيل الوحيد لضمان استمرار الشركة العائلية.

بعض التحديات التي قد تواجه الشركات العائلية في المنطقة خلال التخطيط للخلافة قد تشمل

- تمسك الجيل المؤسس بالشركة، وصعوبة تخليهم عن ما أسسوه من الصفر وعدم ثقته بمقدرة الجيل القادم على تولي إدارة الشركة.
- تباين واختلاف المفاهيم والمعتقدات من جيل الى آخر.
- التزام العائلات بمبادئ الشريعة الإسلامية، يحرمهم من صلاحيات توزيع الأصول على بعض الورثة من الجيل القادم.
- كبر حجم العائلات الخليجية مقارنة بالعائلات في المناطق الأخرى من العالم يزيد من عدد المساهمين، مما قد يتسبب في العديد من التعقيدات واختلافات في الآراء والأهداف والتطلعات والرؤية.

لذا، ينبغي الشروع في معالجة تلك التحديات والإشكاليات عبر اعتماد هياكل حوكمة العائلة والشركة وتبني أفضل الممارسات وإتاحة الوقت الكافي لتنفيذ التغييرات ودعم الإجراءات المباشرة بها.

الخاتمة

إن تعزيز الحوكمة في الشركات العائلية باتت من القضايا الملحة على مستوى العالم بشكل عام، وعلى مستوى دول مجلس التعاون الخليجي بشكل خاص، فهي علي أبواب مواجهة تحديات مراحل نقل الخلافة الحساسة.

يشمل ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية على أبرز النواحي التي يتعين على الشركات العائلية النظر في تبني نظم حوكمة لها. فهو يوضح مفاهيم الحوكمة والسياسات العامة التي ننصح العائلات الخليجية في تبنيها.

وبالإضافة إلى احتوائه على النماذج الأساسية لأرساء نظام الحوكمة، فإن ميثاق حوكمة الشركات العائلية يوفر شروحات وافية لبعض الأدوات الرئيسية لتمكين التطبيق السليم للحوكمة والتي تشمل نظم التواصل، وتوضيحات عملية حول تطوير وتنمية الأجيال القادمة والتخطيط للخلافة، بالإضافة إلى بعض النصائح الإرشادية لمناهج التطبيق والمعايير المتبعة.

ونؤكد هنا أنه ينبغي على الشركات العائلية إدراك حقيقة أن ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجي ليس نظام حوكمة إلزامي ينص معايير ثابتة، بل هو يوفر إرشادات شاملة و مرنة فهو يعرض مختلف أنواع أنظمة الحوكمة المتوفرة للشركات العائلية ويشجعها علي تبني النظم الأنسب لاحتياجاتها.

إن وضع قائمة هياكل وسياسات للحوكمة لا يضمن بالضرورة الممارسات الفعالة، فإن تحقيق النتائج المرجوة من الحوكمة يركز على تعهد أفراد العائلة والتزامهم بتطبيق الحوكمة نابع من إيمان متين راسخ بأهمية الحوكمة، ويتبع ذلك ضرورة احترام الجميع في الشركة العائلية لكامل السياسات والإجراءات التنفيذية للحوكمة. إن الإيمان والاحترام لهذه النظم هي عناصر جوهرية لازمة في هذا الصدد.

قائمة المراجعة والتدقيق

تهدف القائمة التالية إلى إرشاد وتوجيه الشركات العائلية في مسيرتها نحو الحوكمة. وكما أوضحنا مسبقاً فإن لكل شركة عائلية خصوصياتها ومتطلباتها، لذا يجب على كل شركة تحديد نظم الحوكمة ذات الأولوية تبعاً لاحتياجاتها وتنفيذ الآليات المدرجة تحت النظام الذي تم اختياره. تلخص القائمة التالية التصور الشامل لتنفيذ الحوكمة وهنا ننوه أن عملية تطبيق الحوكمة هي عملية تطور حية، ننصح باستخدام هذه القائمة كمرجع يوضح ما قطعتة الشركة من تقدم وما تبقى لها في هذه مسيرة تطوير حوكمتها.

نوع الحوكمة	لم تستكمل	في طور التخطيط	في طور التنفيذ	استكملت لكنها ما زالت في طور الاختبار والتتبع
حوكمة العائلة				
الرؤية والقيم والأهداف ● تم اتفاق أعضاء العائلة على الرؤية والقيم الرئيسية، وتم إدراج القيم ضمن الأهداف ونظام الحوكمة والسياسات.	☐	☐	☐	☐
التواصل العائلي ● رفع التقارير لأفراد العائلة بشكل منتظم لتوثيق ما تم تخطيطه، والإعلام الدوري عن المستجدات وما تم إنجازه. ● عقد الاجتماعات العائلية المنتظمة لمناقشة مسائل وقضايا العمل والعائلة.	☐	☐	☐	☐
هيئات الحوكمة ● عقد اجتماع عائلي يعمل كمنتدى لتواصل أفراد العائلة. ● عقد مجلس العائلة بنوب عن الاجتماع العائلي لإدارة الشؤون العائلية.	☐	☐	☐	☐

نوع الحوكمة	لم تستكمل	في طور التخطيط	في طور التنفيذ	في طور الاختبار والتقييم	استكملت لكنها ما زالت في طور الاختبار والتقييم
سياسات العائلة					
● وضع دستور / ميثاق العائلة الذي يحدد ويوضح للمساهمين المكونات الرئيسية للعائلة، ولشركة العائلة.	☐	☐	☐	☐	☐
● وضع سياسات واضحة عادلة تنظم وتوضيح الإجراءات العملية في الأمور الهامة التي تخص العائلة.	☐	☐	☐	☐	☐
فض المنازعات					
● وضع استراتيجية واضحة لفض النزاعات والخلافات بين أفراد العائلة، أو بين الشركة العائلية وأفراد العائلة مع توضيح الوسائل والإجراءات اللازمة لحلها.	☐	☐	☐	☐	☐
أفراد العائلة					
● تحديد أفراد العائلة الذين يتمتعون بمواهب قيادة الأعمال، ويتم تكليفهم بمهام داخل الشركة العائلية.	☐	☐	☐	☐	☐
● التقييم المنتظم لأداء أفراد العائلة داخل الشركة العائلية وتحديد المكلف بالرقابة على ذلك.	☐	☐	☐	☐	☐
● مشاركة نساء العائلة في العمل بالشركة، وتقليل ظاهرة عدم تكافؤ الفرص مع الذكور، ومحاولة التغلب عليها تماماً.	☐	☐	☐	☐	☐
● إعداد الجيل المقبل للانضمام للشركة بعد اكتسابه للمهارات والمعرفة اللازمة.	☐	☐	☐	☐	☐

نوع الحوكمة	لم تستكمل	في طور التخطيط	في طور التنفيذ	استكملت لكنها ما زالت في طور الاختبار والتقييم
حوكمة الملكية				
الهيكل القانوني ● وضع هيكل قانوني والبنود القانونية لحماية الشركة والعائلة.	☐	☐	☐	☐
سياسات الحوكمة الملكية ● وضع اتفاقية المساهمين تلخص رغبتهم وتوضح حقوقهم ومسؤولياتهم وتنظم الشؤون العائلية.	☐	☐	☐	☐
هيئات الحوكمة الملكية ● تشكيل جمعية للمساهمين تضم كل المساهمين وتلعب دوراً في قرارات الشركة ويساعد مجلس المساهمين. ● تشكيل مجلس للمساهمين يضم عدداً أصغر من المساهمين ويمثل شؤون الشركة في اجتماع المساهمين.	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐
حوكمة الشركة				
العائلة والشركة العائلية ● تحديد أطر توضح العلاقة بين العائلة والشركة العائلية.	☐	☐	☐	☐
رؤية الشركة ● ترسيخ رؤية تعكس القيم والأهداف الأساسية للشركة.	☐	☐	☐	☐
الهيكل القانوني وهيئات الحوكمة ● الفصل بين الملكية والإدارة. ● التمييز الواضح بين أدوار كل من المساهمين، وأعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والعاملين في الشركة. ● تكوين لجان مختلفة تساعد مجلس الإدارة.	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐

نوع الحوكمة	لم تستكمل	في طور التخطيط	في طور التنفيذ	في طور الاختيار والتنقيح استكملت لكنها ما زالت
سياسات الشركة وضع سياسة واضحة لتنظيم شؤون الشركة والإجراءات المتعلقة بها.	☐	☐	☐	☐
الخطط الخاصة بالعاملين من غير افراد العائلة إرساء وتطبيق أسس معاملة عادلة للموظفين من غير أفراد العائلة. تشمل معايير التوظيف، وتقييم الأداء، والتطوير المهني.	☐	☐	☐	☐
حوكمة الثروة				
إستراتيجية إدارة الثروة وضع استراتيجية محكمة توضح مخصصات الثروة المحددة للاستثمار بكل مجال وتضع سياسة مستقلة لكل منها.	☐	☐	☐	☐
مكاتب العائلة - إنشاء مكتب عائلي لإدارة الثروات العائلية الخاصة بشكل منفصل عن إدارة الشركة العائلية. - إشراك العائلة في الأنشطة وتقديم تقارير دورية لمجلس العائلة بشأن الأنشطة والأداء العام.	☐	☐	☐	☐
الخطط و الحلول الاستثمارية - وضع أهداف واضحة للاستثمار تتسق مع الرؤية والأهداف وإستراتيجية الثروة. - وضع مجموعة واضحة من قواعد الاستثمار تنظم استثمارات العائلة وتضمن حسن توجيهها.	☐	☐	☐	☐

نوع الحوكمة	لم تستكمل	في طور التخطيط	في طور التنفيذ	استكملت لكنها ما زالت في طور الاختبار والتتبع
المساهمة الاجتماعية				
الأعمال الخيرية ● الالتزام بالأعمال الخيرية و المشاركة في هذا النوع من الأنشطة. ● تأسيس مؤسسة باسم العائلة تخدم القضايا الخيرية الكبرى للعائلة. ● تشكيل لجنة عائلية للأعمال الخيرية تعنى بإدارة الأنشطة الخيرية.	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
الهوية وسمعة الشركة العائلية ● تأسيس هوية واضحة للشركة والحفاظ عليها. ● عرض صورة إيجابية محكمة ومترابطة للشركة العائلية.	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
التخطيط للخلافة				
خطة الخلافة ● خطة خلافة واضحة جلية مصممة بدقة لتيسير انتقال مقاليد الشركة العائلية من جيل سابق إلى جيل لاحق.	☐	☐	☐	☐

حول مجلس الشركات العائلية الخليجية



مجلس الشركات العائلية الخليجية مؤسسة خاصة غير هادفة للربح، تهدف إلى دعم عملية حوكمة الشركات العائلية في دول مجلس الشركات العائلية الخليجية هو مؤسسة خاصة غير ربحية تخدم الأعضاء المنتسبين من الشركات العائلية. ومن أهداف المجلس تقوية وتعزيز الشركات العائلية لضمان استمراريته عبر الأجيال مع التركيز على التعلم والتكيف مع أفضل الممارسات الدولية. يسعى المجلس إلى تحديد ومعالجة القضايا التي هي فريدة من نوعها في هذه المنطقة من خلال البحث، وتنمية القدرات، وتبادل المعرفة والخبرات مع الأقران. بالإضافة إلى تعزيز الدور الإيجابي للشركات العائلية ومساهماتها في تنمية الاقتصاد والمجتمع.

المجلس هو تحت إدارة إحدى عشر شركة عائلية خليجية رائدة، تعمل مجتمعة على وضع استراتيجيات وتوجهات المجلس. ويتبنى أعضاء مجلس الإدارة وجهة نظر مشتركة حول ضرورة ضمان استدامة أعمال الشركات العائلية في المنطقة، ليس فقط لأهمية الحفاظ على الإرث العائلي للشركات، وإنما أيضاً لضمان ازدهار واستدامة الاقتصاد في المنطقة.

يتبع مجلس الشركات العائلية الخليجية إلى شبكة الشركات العائلية العالمية (إف بي إن) وهي شركة غير ربحية «إدارة الشركات العائلية لخدمة للشركات العائلية» تهدف إلى تعزيز نجاح الشركات العائلية على مدى الأجيال.

لمزيد من المعلومات حول مجلس الشركات العائلية الخليجية، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني www.fbc-gulf.org التالي

حول شبكة الشركات العائلية (إف بي إن)



الشبكة العالمية للشركات العائلية هي شبكة غير ربحية يديرها أعضاء من الشركات العائلية. تهدف هذه الشبكة إلى توفير الدعم اللازم للشركات العائلية للارتقاء بإدائها وضمان استمراريته عبر الأجيال المقبلة. تأسست الشبكة العالمية للشركات العائلية في العام ١٩٨٩ وهي تضم اليوم أكثر من ١٦,٠٠٠ عضو من ٤,٠٠٠ شركة عائلية من ٦٥ دولة. و تجمع تحت مظلتها أكبر عدد من الشركات العائلية وتتيح لهم فرصة تبادل الآراء والمعارف والخبرات. وتسعى الشبكة العالمية للشركات العائلية إلى تعزيز مقدراتها على توفير الدعم للشركات العائلية لتحقيق النمو والنجاح والإزدهار من خلال مشاركة الأعضاء لأفضل الممارسات وتبادل الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى إقامة الأنشطة التعليمية لأعضاء الشبكة.

للحصول على معلومات إضافية عن (إف بي إن)، يمكنك زيارة الموقع الإلكتروني

www.fbn-i.org

ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية

