

عنوان المداخلة

نحو تفعيل حوكمة الشركات العائلية في دول الخليج العربي: عرض بعض تجارب الشركات العائلية (السعودية وقطر)

محور المداخلة

واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر وسبل الاستفادة من التجارب الدولية

من إعداد

أ.بلهادف

أ.السعدي عياد

أ.جوادي سميرة

رحمة

المركز الجامعي تيبازة

جامعة ورقلة

جامعة مستغانم

الملخص: نسعى من خلال هذه الدراسة الى توضيح أهمية الحوكمة في نمو وتطور الشركات وبالأخص منها الشركات العائلية بالتركيز على بعض التجارب العربية منها تجارب دول الخليج (السعودية وقطر). وقد خلصت الدراسة الى ان هناك علاقة ثابتة بين حوكمة الشركات العائلية واستمرارية التطور وليس فقط النمو للشركة مهما كان حجمها أو طبيعتها أعمالها. كما فشلت الكثير من برامج الحوكمة للشركات العائلية في المنطقة العربية ليس بسبب غياب المنظومة والقوانين وحتى الرغبة في تطبيق الحوكمة، ولكن بسبب عدم توفر القدرة على إدارة التحول نحو متطلبات الحوكمة في هذه الشركات، والتي تتطلب تغيير في القناعات ومن ثم العادات والسلوكيات المتوارثة في بيئة المجتمعات العربية بشكل عام والخليجية بشكل خاص. ولذا أصبح هنالك حاجة ماسة لمعالجة متطلبات التحول نحو الحوكمة من خلال منهجية علمية وعملية واضحة وسهلة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة الشركات العائلية، الشركات الخليجية، السعودية، قطر.

Abstract : In this study, we seek to clarify the importance of governance in the growth and development of companies, particularly family businesses, focusing on some Arab experiences, including Gulf countries (Saudi Arabia and Qatar. The study concluded that there is a constant relationship between family business governance and the continuity of development, not just the growth of the company, regardless of its size or nature; as such Many corporate governance programs in the Arab region have failed not because of the absence of the system and laws and even the desire to apply governance, but because of the lack of capacity to manage the transition to corporate governance requirements, which require a change in habits and behaviors inherited in a community environment Arabic in general and Gulf in particular. There is therefore an urgent need to address the requirements for a transition to governance through a clear and easy scientific and practical methodology.

Keywords : Governance, Family Corporate Governance, Gulf Companies, Saudi Arabia, Qatar.

تجاوز مفهوم الحوكمة القدرة على ضبط الشركات إدارياً ومالياً إلى بناء ثقافة من التعاملات، والأخلاقيات، والمسؤولية المهنية والقانونية بين العاملين، بما يضمن مزيداً من الاستقرار للسوق، والاستمرارية في العمل، والخروج من "عقدة الكبير" إلى تطبيق النظام، وتحديدًا في الشركات العائلية. ومشروع الحوكمة في القطاعين العام والخاص لم يعد خياراً، وإنما أصبح ضرورة، وتحديدًا مع تزايد حالات الفساد، والتطاول على المال العام والخاص.

واقع الشركات العائلية يختلف من دولة إلى أخرى، وفي العديد من الحالات لا تجوز المقارنة بقدر ما يجوز استلهام التجارب الناجحة خاصة إذا ما وصلت إحدى التجارب إلى مرحلة من النضج تستدعي الدخول في طور جديد من التوسع والنمو، وهي قراءة يمكن سحبها على واقع الشركات العائلية في قطر التي حققت وفق العديد من الملاحظين جملة من الإنجازات تحتم البناء عليها مواكبة الإيجابيات والابتعاد قدر المستطاع عن النقاط السلبية.

ويؤكد الخبراء أنه من أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية هو استدامتها بعد مؤسسها الأول فالأرقام تؤكد أن 10% فقط من الشركات العائلية تتواصل إلى الجيل الثالث وأن 20% فقط إلى الجيل الثاني وهي أرقام تستدعي المزيد من العناية بهذا الصنف من المؤسسات التي تعتبر مصدراً رئيسياً لخلق الثروة، بالإضافة إلى مشكلة تواصل الشركة العائلية بعد المؤسس هناك موضوع يتعلق بتحويل هذه الشركات من محلية الاهتمام إلى شركات تطمح للعالمية

إشكالية البحث:

انطلاقاً من التحديات التي تواجه استمرارية الشركات العائلية ومجمل المشاكل التي يمكن أن تعترض السلوك الإداري كانت الحاجة إلى تطوير نظم وأساليب للتحكم أكثر وضبط سيرورة عمل الشركات العائلية، وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية الخليجية، وما أثرها على أدائها؟

ومن أجل الإحاطة والإلمام بحیثیات هذه الدراسة سنعمد في دراستنا على المنهج الوصفي بالتطرق للمحاور التالية:

- 1- الإطار النظري لحوكمة الشركات
- 2- الشركات العائلية : ماهيتها وكيفية حوكمتها
- 3- السعودية وقطر : تجارب ناجحة عن حوكمة الشركات العائلية في منطقة

الخليج العربي

1- الإطار النظري لحوكمة الشركات

1-1- مفهوم حوكمة الشركات

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت لمصطلح Corporate Governance أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح المتفق عليها هي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

1-1-1 تعريف حوكمة الشركات

حيث تعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".ⁱⁱ

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية * (OECD) The Organisation for Economic Co-operation and Development أنهاⁱⁱⁱ: ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، ويحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة عليها.

وتعرفها لجنة كادبوري: في تقريرها عن الجوانب المالية لحوكمة الشركات عام 1991 أنها " ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه ورقابة الشركات، ويهد ذلك النظام الى تحقيق التوافق بين مصالح الإدارة والمساهمين".ⁱⁱⁱ

مما سبق نخلص الى أن حوكمة الشركات تشير إلى الطريقة التي يتم بها توجيه المنظمة أو إدارتها والسيطرة عليها، بما تتضمنه من مجموعة من القواعد واللوائح التي تؤثر على قرار المدراء، والمساهمة في الطريقة التي ينظر إليها من قبل أصحاب المصالح الحاليين والمحتملين، وتحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الشركات، من مجالس ومديرين ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، وتوضح القواعد والإجراءات، والمساعدة على اتخاذ القرار، كما يحدد أهداف الشركة والسبل أو الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ورصد الأداء.

1-1-2 خصائص حوكمة الشركات

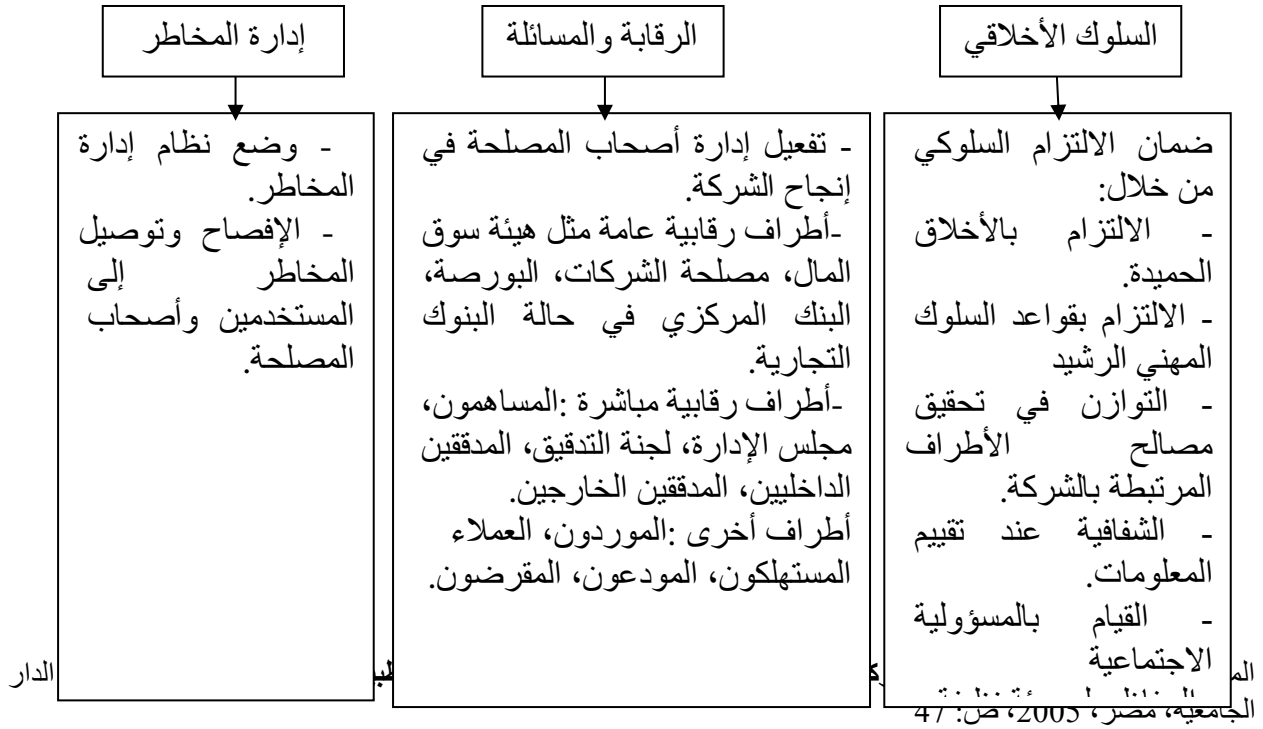
من خلال المفاهيم المقدّمة لحوكمة الشركات، نستنتج أنّ هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، و بالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم. وعيه نوجز خصائص حوكمة الشركات في النقاط التالية^{iv}:

- **الانضباط:** إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصّحيح والالتزام بالقوانين؛
- **الشفافية:** تقديم صورة حقيقية لكلّ ما يحدث؛
- **المساءلة:** إمكان تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التّنفيذية؛
- **الاستقلالية:** لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط واستقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة؛
- **المسؤولية:** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.

1-2 ركائز حوكمة الشركات:

تتمثل ركائز حوكمة المصارف في ثلاثة ركائز أساسية وهي السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطر، وتعتبر هذه الركائز ذات أهمية شديدة لما لها من تدعيم لحوكمة المصارف، حيث أن السلوك الأخلاقي يتم من خلال ضمان الالتزام السلوكي، ويتم تفعيل الركيزة الثانية والهامة للحوكمة وهي الرقابة والمساءلة من خلال عدة أطراف رقابية خارجية وداخلية، أما الركيزة الثالثة فهي إدارة المخاطر ونظام إدارة المخاطر وتتمثل في الكشف عن الخطر وتوصيلها للمساهمين وأصحاب المصالح بالمصرف في الوقت المناسب.

الشكل رقم (01): يوضح الركائز الأساسية لحوكمة الشركات



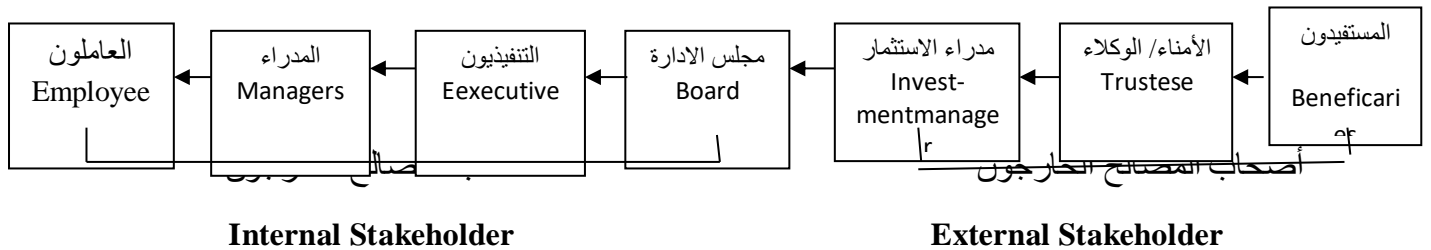
1-3 الحوكمة وأداء الشركات

إن حوكمة الشركات ليست هدفا في حد ذاتها فهي لا تتعلق بعملية رقابة إجرائية أو الالتزام الدقيق بإرشادات خاصة بحوكمة الشركات، وإنما تهدف إلى تحسين أداء الشركات وضمان حصولها على رأس المال بتكلفة معقولة، وبالتالي تحقيق أفضل أداء تنافسي يمكن للشركة أن تحققه في نطاق بينتها الاقتصادية إلى جانب تمكنها من الحصول على رأس المال المطلوب لتحقيق النمو والتطور، وهناك علاقة بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء للشركة، إذ أن الشركات التي تتمتع بالحوكمة الجيدة بها مديرون جيدين وشفافية جيدة، وهي توحى للمستثمر بالثقة وتعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال إلى جانب كفاءة التشغيل والإستراتيجية السليمة وبالتالي تحقيق الأداء الأفضل للشركات.⁷

وقد ذكر جون كولي في كتابه حول حوكمة الشركات أن أنموذج الحوكمة للشركات الناجحة يجب أن يشمل الخصائص التالية:^{vi}

- مجلس إدارة قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بقدرة وسلامة؛
 - رئيس تنفيذي مؤهل يختار من طرف مجلس الإدارة ويعطى السلطات والصلاحيات لإدارة الأعمال؛
 - اختيار الأعمال وتنفيذها من قبل الرئيس التنفيذي للشركة ضمن نصيحة وموافقة مجلس الإدارة.
- والشكل التالي يوضح سلسلة حوكمة الشركات:

الشكل رقم (02): سلسلة حوكمة الشركات - الهيكل النموذجي لتقارير الأداء-



2- الشركات العائلية : ماهيتها وكيفية حوكمتها

2-1- الشركات العائلية

2-1-1- تعريف الشركة العائلية

يشير مصطلح الشركة العائلية إلى الشركة التي يكون الأغلبية ممن لهم حق التصويت بقراراتها هم من نفس أفراد العائلة التي تملكها. أظهرت عدة دراسات أن الشركات المملوكة لعائلات تتفوق على نظيراتها من الشركات غير المملوكة لعائلات فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح ومقاييس النمو الأخرى^{vii} تكمن بعض نقاط قوة الشركات العائلية في التزام العائلة بصفقتها مالكة الشركة والاستعداد لنقل المعرفة والخبرة والاستعداد لبذل مجهود أكبر في العمل وإعادة الاستثمار في الشركة كما أن اسم العائلة المقترن بالشركة يؤدي للاعتراف بها^{viii}، فهي عبارة عن شركة مملوكة لعائلة تقوم بإدارتها عادة ، وقد قام بتأسيسها شخص واحد واستمدت اسمها التجاري من اسمه أو اسم العائلة^{ix}.

فالشركة تكون عائلية إذا كانت من منظور إدارتها أنها شركة عائلية إذا كان ما يزيد عن 50% من الأسهم مملوكة لعائلة واحدة تربطها قرابة النسب أو المصاهرة، أو إذا كان فريق إدارة الشركة يشكل 51%، أو أن تعود ملكية الشركة للجيل الثاني^x.

2-1-2 مراحل تطور الشركة العائلية وتحدياتها

يمكن تقسيم تطور الشركة العائلية إلى ثلاث مراحل: مرحلة المؤسس ومرحلة إشراك الإخوة ومرحلة اتحاد الأقرباء. في المرحلة الأولى يكون المؤسس هو مالك الشركة والقائم على إدارتها بالكامل. في مرحلة إشراك الإخوة تُنقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس. وفي مرحلة اتحاد الأقرباء تصبح إدارة الشركة أكثر تعقيداً؛ نظراً لانضمام عدد أكبر من أفراد العائلة بشكل مباشر أو غير مباشر، من بينهم أبناء الإخوة والأقرباء والأصهار. تأتي كل مرحلة بتحديات خاصة بها. ويلخص الجدول التالي مشكلات الحوكمة الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية خلال دورة تطورها:

الشكل رقم (03) : التحديات التي تواجهها الشركات العائلية

تحديات نقل القيادة والإدارة من الجيل الأول إلى الجيل الثاني
وضع خطة لتوارث الشركة ونقلها إلى الجيل الثاني Succession.
ترتيب الملكيات العائلية

مرحلة

المحافظة على روح الفريق الواحد
المحافظة على ملكية العائلة في الشركة
خطة التوارث Succession Plan

مرحلة شراكة

معالجة سياسات توزيع الأرباح
والاقتراض
تنظيم مسألة التخارج للمساهمين
وضع آلية لفض المنازعات العائلية في
الشركة
درجة تدخل العائلة في الشركة
وضع رؤية وهدف للعائلة تكون بمثابة
الإطار العام للعمل

مرحلة اتحاد

المصدر: دليل مؤسسة التمويل الدولية حول الحوكمة في الشركات العائلية.

ويمكن إبراز أهم العيوب والتحديات التي تواجهها الشركات العائلية كالتالي xi:

1- **الصراع على السلطة والإدارة**: فالشركات العائلية مليئة بالاختلافات، و ليس هناك مواصفات معينة لمن يستحق أن يكون المدير أو صاحب المنصب المعين، و الكل منهم يظن أنه الأولى بهذا المكان. فعدم وجود الشروط التي تحدد مواصفات الأحق بهذا المكان، تبدأ الاختلافات والمنازعات العنيفة بين أفراد العائلة، الكل يريد أن يستعيد حقه الضائع كما يظن.

2- **انتقال الصراعات الشخصية بين أفراد العائلة من المنزل إلى بيئة العمل**: فالأب قد يغضب على ابنه بسبب أمر شخصي حدث، فيتنقل معه غضبه من الغد في بيئة العمل. والعكس كذلك، قد يترك الابن العمل بسبب مشكلة شخصية مع أبيه حدثت لا تتعلق إطلاقاً بالعمل

3- **عدم وجود الخصوصية الشخصية**: فأفراد العائلة الذين يعملون في الشركة تجدهم طوال الوقت مع بعضهم، وليست لديهم نوع من أوقات الخلوة التي يحتاجونها لأموهم و اهتماماتهم الخاصة

4- **عدم وجود قرارات لتحديد توظيف و ترقية أفراد العائلة وتحديد العقوبات في حالة التقصير** من أكبر أسباب الاختلاف والشجارات في الشركات العائلية.

5- **تذمر الموظفين الآخرين من خارج العائلة بسبب المحسوبية.**

6- **تردد المؤسس من ترك قيادة الشركة لمن يخلفه**: و هذا يسبب لها الضعف مع ضعف المؤسس نفسه لكبره أو مرضه أو انشغاله. كما أن الشركة تبطئ في تطورها ونموها لأنها تحتاج إلى ضخ دماء وأفكار جديدة فيها و المؤسس قد يكون ممتازا في التأسيس وغير موفق في الإدارة.

7- **من يكون المدير القادم؟** مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس هي أكثر ما يدفع الشركات العائلية إلى نهايتها وتنتهي غالباً ببيع الشركة أو خسارتها وإفلاسها بعد اختلاف الورثة على رئاستها وبالتالي تحتاج الشركات إلى تأسيس عمل مؤسسي حتى تستمر مع اختلاف الأجيال والإدارات.

8- **تعاقب الأجيال** حيث أن أقل من 72 % من الشركات العائلية تعيش حتى جيلها الثالث.

9- **ضعف التخطيط الاستراتيجي** لعدم كفاءة الإدارة التنفيذية في أكثر الحالات.

10- **عدم الفصل بين الملكية و الإدارة.**

11- **قصر العمر الزمني للشركات العائلية**، حيث أثبتت الدراسات أن العمر التقريبي للشركات العائلية تقريباً هو 14 سنة

2-1-3 سبل ضمان استمرارية الشركة العائلية

فيما يلي ست خطوات من الممكن أن تساعد في الإبقاء على استمرارية الشركة:

أ- **وضع النظام الأساسي للعائلة**: النظام الأساسي للعائلة هو بيان بالمبادئ التي تلخص التزامها بالقيم الجوهرية ورؤية الشركة ومهمتها وهو بمثابة وثيقة حية تتطور بنمو العائلة والشركة معاً. يشتمل النظام الأساسي النموذجي للعائلة على العناصر التالية:

➤ قيم العائلة وبيان مهمتها ورؤيتها؛

➤ الهيئات العائلية مثل جمعية العائلة والمجلس العائلي ولجنة التعليم ومكتب العائلة؛

➤ السلطة والمسؤولية والعلاقة بين أفراد العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا ... الخ.

ب- **تشكيل هيئات حوكمة عائلية**: تساعد هيئات الحوكمة العائلية في تعزيز الوثام والعلاقة بين العائلة والشركة. ويعتمد تحديد نوع الهيئة المطلوب تأسيسها على حجم الشركة ومرحلة التطور التي تمر بها العائلة وعدد أفراد العائلة الموجودين ودرجة اتصال أفراد العائلة بالشركة.

➤ **جمعية العائلة:** هي منتدى رسمي يلتقي أفراده مرة أو مرتين سنوياً لمناقشة مشكلات الشركة والعائلة. جمعية العائلة مفتوحة لكل أفراد العائلة مع بعض القيود كالحدا الأدنى للسنة ومشاركة الأصهار وحقوق التصويت. ويتمثل دور هذه الجمعية في اعتماد رؤية العائلة والقيم والسياسات المتعلقة بالعائلة وانتخاب أعضاء اللجنة... إلخ.

➤ **مجلس العائلة:** هو هيئة الحوكمة الخاصة بالجمعية. ويتألف من خمسة إلى تسعة أعضاء تنتخبهم جمعية العائلة ويُعقد هذا المجلس مرتين إلى ست مرات سنوياً ويتمثل دوره في العمل حلقة وصل بين أفراد العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا واقتراح اسم لمرشح المجلس وصياغة سياسات العائلة... إلخ.

➤ **مكتب العائلة:** هو مركز الاستثمار والإدارة الذي ينظمه مجلس العائلة ويشرف عليه. ويتولى المكتب متابعة الاستثمارات الشخصية لأفراد العائلة والضرائب والتغطية التأمينية وتخطيط الممتلكات والاستشارات المهنية ومجالات أخرى تهتم كل أفراد العائلة بشكل خاص ويقوم على إدارة ذلك متخصصون.

➤ **هيئات عائلية أخرى** وفقاً لحجم الشركة، يمكن تشكيل لجان للتعليم واسترداد الأسهم والتخطيط المهني ولم شمل العائلة والترفيه.

ج- تشكيل مجلس استشاري ومجلس إدارة: عندما ترتفع درجة صعوبة أعمال العائلة، يصبح من الضروري تأسيس مجلس استشاري ومجلس إدارة. ويسمح ذلك للشركة العائلية بمزيد من التنظيم والتركيز

➤ **المجلس الاستشاري:** يتألف المجلس الاستشاري من مجموعة أعضاء موقرين ذوي خبرة من غير أفراد العائلة. وعادة ما يكون الأعضاء خبراء في صناعة الشركات العائلية والسوق الخاص بها أو في مجالات أخرى كالأشؤون المالية والتسويق والأسواق العالمية. على مدار فترة زمنية وبمجرد أن ترى العائلة القيمة التي يضيفها المجلس الاستشاري، يتم دعوة بعض أعضائه للانضمام إلى مجلس إدارة الشركة

➤ **مجلس الإدارة:** في الشركات العائلية يتألف مجلس الإدارة من أفراد العائلة وكبار المديرين وينظر المجلس في الشؤون الإستراتيجية وخطة تعاقب الملكية والشؤون المالية والضوابط الداخلية وإدارة المخاطر وتقديم التقارير للمالكين والجهات المعنية الأخرى. حضور المديرين المستقلين في الاجتماعات التي يعقدها المجلس يمكنه أن يلعب دوراً حيوياً. فيمكن للمديرين المستقلين تقديم منظور خارجي فيما يخص الإستراتيجية والرقابة.

د- تطوير سياسة توظيف أفراد العائلة: ينتهي الحال بكثير من الشركات العائلية التي لا تضع سياسات توظيف واضحة إلى عدد أكبر مما تحتاج إليه من الموظفين من أفراد العائلة. وبوصول الشركة إلى مرحلة إشراك الإخوة، يصبح وضع سياسات توظيف أفراد العائلة أمراً ضرورياً. ويتطلب ذلك وضع قواعد واضحة لشروط دخول الشركة والبقاء فيها والخروج منها. ينبغي أن تشمل السياسة أيضاً على أسلوب التعامل مع الموظفين من أفراد العائلة مقارنة بالموظفين من غير أفراد العائلة.

هـ- تخطيط تعاقب الملكية: تؤجل الكثير من الشركات العائلية تخطيط تعاقب أو انتقال الملكية الخاص بكبار المديرين إلى اللحظة الأخيرة، مما يؤدي إلى حدوث أزمة. وقد يكون ذلك حقاً أحد أسباب اختفاء معظم الشركات العائلية قبل وصولها إلى الجيل الثالث.

ينبغي أن تسمح خطة انتقال الملكية الناجحة باختيار أكثر الأشخاص جدارة، سواء كان من أفراد العائلة أو غير ذلك. إضافة إلى ذلك، من الضروري إشراك كل أفراد العائلة والمجلس وكبار

المديرين وحاملي الأسهم الخارجيين الآخرين ذوي الأهمية في عملية الاختيار والتأكد من موافقتهم على الاختيار التالي.

و- إستراتيجية خروج أفراد العائلة: يجب أن تكون الآليات التي تسمح لأفراد العائلة ببيع أسهمهم إذا فضلوا الخروج من الشركة العائلية واضحة. يساعد إعداد إستراتيجية خروج مسبقة في تجنب الكثير من النزاعات ويزيد من فرص استمرارية الشركة. بعض الشركات العائلية تؤسس "صندوق تمويل استرداد الأسهم" من أجل إعادة شراء أي أسهم يرغب أفراد العائلة في تصفيتها. ويُموّل الصندوق عادة عن طريق المساهمة بنسبة قليلة من الأرباح سنوياً.

2-2-2- سبل تطبيق حوكمة الشركات العائلية

2-2-2-1 - مفهوم حوكمة الشركات العائلية:

تعبر حوكمة الشركات العائلية عن تلك السياسات الداخلية الهادفة الى تنظيم أعمال الشركة العائلية وموظفيها، وتتم من خلالها مراقبة الأنشطة وإدارة المشاريع بحرفية وموضوعية ونزاهة، من خلال سياسة شفافة لإدارة الموارد والتزام بالمحاسبة القانونية

2-2-2-2- أهمية حوكمة إدارة الشركات العائلية

يساهم تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركات العائلية في مايلي:

- تحقيق التواصل مع القيم العائليّة، والرسالة؛
- تعزيز الرؤية طويلة الأجل لجميع أفراد العائلة، وتبقى أفراد العائلة (وخاصة غير التنفيذيين) على علم بالإنجازات التجارية الرئيسية، والتحديات، والاتجاهات الإستراتيجية الحالية والمستقبلية؛
- السماح للعائلة بالتجمع واتخاذ أي قرارات ضرورية، بالإضافة إلى نشر القرارات التي قد تؤثر على عمل أفراد العائلة، وأرباح الأسهم، وغيرها من الفوائد التي يحصلون عليها عادة من الأعمال^{xii}

بالإضافة الى ذلك فان قواعد الحوكمة للشركات العائلية عادة ما ينتج عنها نظام عائلي مواز للنظم القانونية التي تحكم الشركات عموماً مثل تأسيس مجلس للعائلة مواز لمجلس إدارة الشركة وصياغة دستور للعائلة مواز للنظام الأساسي للشركة، ووفقاً لدليل مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي، تهدف قواعد الحوكمة العائلية الى تحقيق الأهداف التالية:

- تعريف أفراد العائلة غير المشتغلين في الشركة بأهم إنجازاتها وتحدياتها وإستراتيجية عملها، حيث أن كثير من الخلافات تتم نتيجة عدم علم هؤلاء الأفراد بما يجري في الشركة نتيجة غيابهم وعدم تناسق المعلومات؛
- إقرار وسائل للتواصل بين أفراد العائلة تسمح لهم بمشاركة الأفكار والتصورات فيما بينهم؛

➤ الاتفاق على آليات تمكن أفراد العائلة من الاجتماع واتخاذ الرئيسية حول عمل الشركة؛

➤ نشر القواعد والسياسات الخاصة بتوزيع الأرباح وتوظيف أفراد العائلة^{xiii}.

2-2-2-3- إيجابيات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية^{xiv}:

❖ منافع تعود على الاقتصاد المحلي :

- تأسيس كيانات قوية ومحوكمة داخل الاقتصاد مما يساعد على استقرار الاقتصاد .

- زيادة القدرة التنافسية للشركات؛

- زيادة الناتج القومي غير النفطي؛
- تطور كفاءة الاقتصاد والقدرة على توسع هذه الشركات خارجياً؛
- ❖ منافع تعود على أفراد العائلة :
- تعزيز فرص استمرارية الشركة؛
- القدرة على التخارج في ملكية الشركاء / أوراق مالية تتمتع بالسيولة؛
- سهولة حصول الشركة على تسهيلات مصرفية؛
- إيجاد قاعدة أكبر من العملاء والموردين للشركة؛
- تخفيف (تقليل) الخلاف بين ملاك الشركة العائلية؛
- الحصول على المعلومة لجميع أفراد العائلة الملاك في الشركة وعدم تغييب بعضهم؛
- التعزيز من قيمة سمعة الشركة وعلامتها التجارية وتزيد الثقة والقيمة المرتبطة بها.

2-2-4 خصوصية حوكمة الشركات العائلية^{xv}:

تختلف قواعد حوكمة الشركات العائلية عن حوكمة الشركات العامة، حيث تقوم الحوكمة في الشركات المساهمة العامة على أساس نموذج يرتبط مباشرة بطبيعة الملكية المملوكة على نطاق واسع. فأصحاب الأسهم في شركة عامة يستطيعون أن يقترحوا عن طريق بيع أسهمهم عندما يكون الأداء دون التوقعات، ويكاد لا يوجد سبيل يمكن أصحاب الأسهم الأفراد من التأثير على قرارات مجالس الإدارة أو المديرين، كما أن للشركات العامة التي يملكها عدد كبير من المساهمين مجالس إدارة مستقلة تعمل في الأساس كهيئات مؤتمنة أو وكالة لمصالح حملة الأسهم المتنقلين من شركة إلى أخرى، وتعمل هذه المجالس وفق نموذج رفع قيمة الأسهم إلى أقصى حد ممكن على المدى القريب لأجل المحافظة على مصالح حملة الأسهم وتوسيع رقعتهم. أما في الشركات العائلية، فإن أنظمة الحوكمة يجب أن تكون أكثر مرونة، فهي قادرة أكثر على تجاوز نموذج الخصمين (أي التناقض بين مصالح إدارة الشركة وأصحاب الأسهم). وبإمكان الملاك فيها توحيد مصالحهم مع مصالح الشركة، مما يخلق ديناميكية في اتخاذ قرارات أكثر فعالية تخلو في الغالب من التناقض بين المصالح المتعارضة كما هو الحال في الشركات المساهمة وهو ما يخفف الحاجة لوجود قواعد حوكمة صارمة.

من جهة أخرى تُركّز الحوكمة في الشركات العامة أحياناً كثيرة على إقامة الحدود والفصل بين سلطات صنع القرار. فإنه وعلى العكس من ذلك، تُركّز حوكمة الشركات العائلية على إقامة تفاعل حر ومفتوح عبر الهيكل التنظيمي للشركة يسمح باستشارات متواصلة بين المالكين وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين في وقت واحد وتدفع أكثر حرية للأفكار واتخاذ القرارات بصورة أسرع. وتساهم أيضاً في تحقيق تناغم متواصل بين المصالح والأهداف عبر فترة طويلة. وتشكل مشاركة المالكين النشطة مفتاح الحوكمة الفعالة للشركات العائلية، فالملكية العائلية تحدّد قيم ورؤية وأهداف الشركة، كما تبين الأهداف المالية وتوقعات الأداء التي ترشد قرارات مجلس الإدارة والإدارة. ويقدم المالكون أيضاً رؤية شاملة تُحدّد بشكل عام إستراتيجية الشركة. وهذا يوضح ويُركّز الأهداف بشكل أكبر ويساعد في وضع الضوابط الإستراتيجية المناسبة على قرارات مجلس الإدارة والإدارة.

وفي حين أن الاشتراك المباشر للعائلة على مستويات مُتعددة قد يعقد النظام، إلا أنه يؤمن أيضاً حلقة وصل مهمة تربط بين مختلف مجالات الحوكمة. ويمكن لحلقة الوصل المتأصلة في

الشركات العائلية هذه، بالإضافة إلى التطور الإيجابي للروابط والعلاقات العائلية، أن تنعكس إيجابيا على الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة، وهو ما يمكن اعتباره الأساس في نظام الحوكمة في الشركات العائلية، وسوف يشكل هذا النظام، إذا ما أدى وظيفته بنجاح، مصدر قوة بالنسبة للشركة لأنها تتيح لكل قسم منفصل في الإدارة العمل بصورة أفضل وإضافة مزيد من القيمة للشركة مع البقاء متناغماً مع المكونات الأخرى في الشركة.

إن جملة ما ذكرناه لا يتعارض مع قيام الشركات العائلية بتبني بعض الآليات الحديثة في تطبيق نظام الحوكمة الفعال مثل إدخال أعضاء في مجلس الإدارة واللجان التابعة له من غير أعضاء العائلة يمتلكون الخبرة الكافية، كما تتضمن إدخال عناصر كفئة من غير أعضاء العائلة في المناصب العليا في الشركة، كذلك وضع لوائح مكتوبة لقياس الأداء والصلاحيات والمسؤوليات، والشفافية في إدارة اتخاذ القرارات المهمة في الشركة.

2-2-5 المشاكل العامة لتطبيق الحوكمة بالشركات العائلية

تواجه الشركة العائلية أربع مسائل تقليدية فيما يخص قواعد الحوكمة، غير أن حدثها تختلف باختلاف انشغال المؤسسة سواء ما تتعلق ببقائها أو بنموها، وذلك على النحو التالي^{xvi}:
أ- كيف يمكن تحسين علاقة الشركة بالبنك: ثمة مشكلة واسعة الانتشار حيث تشكي العديد من الشركات من صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين، ترثى البنوك عادة ضعف رأسمال هذه الشركات أو حساباتها التي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية لهذه الأخيرة. قواعد الحوكمة للشركة بصحة الحسابات وارتباطها بحقيقة اقتصادية وكذا زيادة شفافية المؤسسة للعميل المصرفي سواء على الصعيد التاريخي أو التوقعي.

ب- كيف يمكن جذب مستثمرين خارجين إلى النواة الأولية للشركة: يطرح موضوع البحث عن شركاء خارجين عن نواة المساهمين الأولية بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير الشركة بالنظر إلى المساهمين الغالبين، وبواسطة التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة المكرسة في هذا الشأن يلتزم ملاك الشركات بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجيين والمحافظة على حقوقهم.

ج- كيف يمكن للشركة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية: اقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة ويعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة الحسابات، عنصراً أساسياً يسمح للشركة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر فاعلية.

د- كيف يمكن توضيح العلاقة بين المساهمين: تعرف الكثير من الشركات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي حركة "الجمعية" مفهوماً سلبياً على الرغم من أن "الجمعية" فكرة حضارية وهي ممر لا بد منه للمقاول الراغب توسيع شركته، وهي عنصر حيوي لنمو الشركة وتحديد قواعد تصرف المساهمين، لاسيما فيما يخص الحقوق والواجبات و حماية المساهمين الأقلين.

هـ- كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين الغير مساهمين: إن قبول المسيرين التنفيذيين الغير مساهمين أدى لخلق وضعية جديدة في العديد من الشركات، هذه الوضعية تطرح مشكل الثقة والامتنياز والأجر ويشوبها عدم استقرار الإطار المسير الغير مساهم أو الغير منتمي للعائلة. وعليه تظهر الحاجة لتوضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة أو المراقبة للجنة المديرين وغيرها.

و-كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي: تعاني العديد من الشركات من تمييع المسؤوليات أو

تركيزها المبالغ فيه وتحمل هذه الوضعيات إلى زرع بذور الأزمات الداخلية والمنازعات، سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين هذه الأخيرة والمساهمين على حد سواء، وبالتالي فإن تبني قواعد الحوكمة للشركة سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية، وخاصة وضع تنظيم ومخطط هيكلية وضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف.

ي- كيف نعالج مشاكل انتقال الاستخلاف: لا تستطيع الأغلبية الساحقة من الشركات العائلية تجاوز عقبة غياب

المؤسس بسهولة لأسباب متعددة نذكر منها:

_ عدم استعداد الورثة ؛

_ غموض وضعية الأملاك ؛

_ غياب الهياكل الداخلية الدائمة للمؤسسة بسبب

3- السعودية وقطر : تجارب ناجحة عن حوكمة الشركات العائلية في منطقة الخليج العربي

تشكل الشركات العائلية دعائم الاقتصاديات العربية في ظل سيطرة الشركات المملوكة للعائلات على نسبة 70% إلى 90% من نشاط القطاع الخاص في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وقد أسس بعض هذه الشركات لعلامات تجارية اكتسبت شهرة إقليمية ودولية في بفضل اعتمادها أفضل الممارسات الدولية. ومع ذلك فإنه يتعين على الشركات الإقليمية المملوكة للعائلات التي تشكل نسبة 75% بالحد الأدنى من اقتصاد القطاع الخاص وتوظف أكثر من ثلثي القوة العاملة في المنطقة العربية تأمين الاستدامة فتتخطى استمراريتها بذلك عهد الآباء المؤسسين وأنجالهم المباشرين. وفي ظل تحول هذا القطاع إلى العمود الفقري للاقتصاديات الإقليمية، أصبحت استدامة هذه الشركات مسألة بغاية الأهمية بالنسبة إلى العائلات ذات الصلة وإلى الدول المعنية على حد سواء. ^{xvii}

وفي نفس السياق تلعب الشركات العائلية دوراً رئيساً في تنشيط الحركة الاقتصادية في منطقة الخليج العربي، ومن المعروف أن العديد من الشركات الخاصة في الخليج العربي هي شركات عائلية، إلا أن العديد من هذه الشركات تقترب من حافة الخطر خلال المرحلة الانتقالية من جيل إلى آخر، ومن المقدر أن يتم تحويل تريليون دولار أميركي من الأصول إلى الجيل الثالث خلال العشر سنوات القادمة. مع ذلك، فعملية الانتقال هذه ليست واضحة، إذ أنه من المعروف أن حوالي 30% من الشركات العائلية تنتقل إلى الجيل الثاني، وعدد أقل من ذلك بكثير ينتقل إلى الجيل الثالث والرابع .

وتجدر الإشارة إلى وجود 20 ألف شركة عائلية في دول مجلس التعاون الخليجي الست تتجاوز استثماراتها 750 مليار دولار، ويبلغ إجمالي استثماراتها وثرواتها العالمية 2 تريليون دولار أميركي، مما يعني أن ثرواتها وأصولها المحلية والعالمية تتجاوز 2.75 تريليون دولار أميركي، وهي تشكل ما نسبته 70% من الأعمال التجارية غير الحكومية، وتوفر وظائف لأكثر من 15 مليون فرد من المواطنين والأجانب، كما تساهم بنسبة تراوح بين 60 و75% في الناتج المحلي للاقتصاد. ومن المتعارف عليه أن 80% من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي تمر بمرحلة حرجة خلال مرحلة الانتقال الأولى من الجيل الأول إلى الجيل الثاني وخلال مرحلة الانتقال الثانية من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث .

وكشفت دراسة استقصائية لمجلس الشركات العائلية الخليجية بالتعاون مع شركة «ماكينزي أند كومباني»، أن 33% من الشركات العائلية طبقت ممارسات الحوكمة بدقة، فيما بدأت نحو 66% من الشركات العائلية الخليجية وضع اللبنة الأساسية لتطبيق الحوكمة السليمة في إدارة العمليات الداخلية والخارجية.

ونصحت الدراسة بأنه في سبيل تحقيق تطبيق فعال لممارسات الحوكمة، لا بد من العمل على تعزيز وعي أفراد العائلة بأهميتها، وطرق تطبيقها، ليس الأفراد المضطلعون بمهام تنفيذية في الشركة أو المشاركون في تطوير أعمالها فقط، وإنما أيضاً الأفراد غير المشاركين أو المتصلين بأعمال الشركة.

وذكر التقرير أن معظم الشركات العائلية الخليجية لا يزال فتياً بتاريخ مؤسسي يمتد من 40 إلى 60 عاماً، الأمر الذي يضع هذه الشركات على أعتاب منعطف حساس يحتم عليها نقل القيادة ضمن مؤسساتها بنجاح وسلاسة من الجيل الأول إلى الجيل الثاني، أو من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث لقياداتها، إلا أن هذه المؤسسات تواجه أخطر المخاوف التي تواجه خلال المرحلة الانتقالية وهو التعرض للتفكك والتقسيم.

من هنا، لا بد من التخطيط المسبق والمدروس من أجل التعاطي مع الأحداث المستقبلية بحكمة، والعمل على تجنب حدوث أي اختلال في حالة الانسجام والتوافق العائلي، أو إمكانية تعطيل أعمال الشركة، وتالياً العمل على منع حدوث أي أضرار للقيمة الاقتصادية للشركة.

أما بخصوص ممارسات الحوكمة في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي فقد أصبحت هذه الاخيرة أكثر إدراكاً للأهمية المتزايدة لممارسات حوكمة الشركات رغم أن هذه الممارسات لم تصبح بعد ذات أولوية إستراتيجية عالية.

وبين البحث الذي أجرته كل من "مبادرة بيرل* وشركة «بي دبليو سي»" العاملة في مجال تقديم الخدمات المهنية أن الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي هي من أكثر شركات العالم ضخامة وأكثرها نجاحاً ولكن لديها حاجة ملحة لتنفيذ أعلى معايير حوكمة الشركات التي تعمل على تحسين فرص الحصول على التمويل بشروط أفضل والقدرة على جذب الاستثمارات الأجنبية والموارد البشرية ذات المهارات العالية^{xviii}.

وقد أظهر البحث أن العوامل الرئيسية لتحسين الحوكمة والشفافية ترتبط بالرغبة في تطوير وتوريث شركات فعالة وقوية إلى جيل العائلة المقبل. وأن 55% من الشركات العائلية التي تم إجراء مقابلات معها لديها أعضاء في مجلس إدارتها من خارج العائلة وأن 42% من هذه الشركات لديها عضو غير تنفيذي واحد على الأقل من غير أفراد العائلة في مجلس الإدارة. وكشف البحث عن سيطرة ثقافة الخصوصية في العديد من الشركات العائلية فبالرغم من أن 76% من الشركات العائلية التي تناولها البحث تنتج شكلاً من أشكال التقارير السنوية إلا أن هذه التقارير لا يطلع عليها إلا جهات داخلية فقط كما أظهر البحث أن 63% من الشركات تفصح عن المعلومات المالية أو غير المالية للبنوك وشركاء الأعمال فيما أن 12% من الشركات العائلية لا تكشف عن أي معلومات مالية للعموم، وأن 55% من الشركات العائلية التي تناولها تسعى لاستقطاب رؤوس الأموال الخارجية.

كما خلص التقرير الى الحساسية الكبيرة بين الشركات العائلية تجاه مسألة أداء مجلس الإدارة وتقييم هذا الأداء إذ إن 4% فقط من الشركات العائلية التي تمت مقابلتها قامت بتقييم أداء مجلس الإدارة ويرجع ذلك إلى صعوبات في التنفيذ العملي للتقييم وما يمكن أن يكون له من أثر سلبي محتمل على العلاقات العائلية. وفيما يتعلق بقضايا حوكمة العائلة تدرك الشركات العائلية أن عدم

وجود هياكل للحوكمة العائلية يمكن أن يشكل أكبر سبب للصراع خصوصاً حول الخلافة وتزداد أهمية وضع معايير واضحة لاختيار أعضاء الأسرة المؤهلين لقيادة الأعمال التجارية ووضع معايير مدروسة للحوكمة والشفافية بالنسبة لأعضاء العائلة الذين لا يشاركون بشكل مباشر في إدارة الشركات خصوصاً مع الانتقال إلى الجيل الثالث.

3-1-1- حوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

تتميز المملكة العربية السعودية باتساع القطاع التجاري وذلك من خلال أعداد الشركات المتزايد، واعتماد السوق السعودي على القطاع الخاص ممثلاً بالشركات. وبالرغم من أهمية الشركات السعودية بشكل عام إلا أن الأهمية تبدو جلية في الشركات العائلية بشكل خاص، حيث تشير الإحصاءات إلى أن إجمالي عدد الشركات العائلية المسجلة في المملكة العربية السعودية في 2008 بلغ 13240 شركة من إجمالي 13514 بنسبة 95%، بما يمثل 82 مليار ريال، وبعائدات قدرت بـ 30 مليار ريال مع خلق فرص عمل تزيد عن 200 ألف شخص^{xix}.

أما في مجال حوكمة الشركات فإن 85% من الشركات العائلية التجارية المحلية مهددة بالاستمرارية بعد الجيل الثالث في ظل غياب الحوكمة، وان 15% فقط من هذه الشركات طبقت الأسس الصحيحة للحوكمة لكن مع هذا يوجد في المملكة العربية السعودية من الشركات العائلية التي طبقت الحوكمة ونجحت فيها ومن بينها مجموعة الزامل.

3-1-1- مجموعة الزامل

تأسست مجموعة الزامل القابضة من قبل الشيخ عبد الله الحمد الزامل، وهو رجل أعمال سعودي، قام بتأسيس أعمال تجارية في مجال بيع المواد الغذائية والأقمشة في مملكة البحرين وتوسعت بعد ذلك أعماله في مجال الاستثمارات العقارية في السعودية وتقدم المجموعة منتجاتها المتطورة وخدماتها المتميزة حول العالم، كما توفر أيضاً فرص ممتازة للمستثمرين والشركاء في كافة قطاعاتها الصناعية والبتروكيماوية والخدماتية.

ويعمل ما يزيد عن 12.000 من المهنيين والمحترفين في أكثر من 60 قطاعاً في المرافق التصنيعية والخدمات المتنوعة للمجموعة المنتشرة في 60 دولة حول العالم. وتقدم المجموعة، معززة بتحالفات وشراكات إستراتيجية، منتجات وخدمات مبتكرة وعالية الجودة بأسعار تنافسية، والتي تشمل تصنيع أجهزة تكييف الهواء، والصناعات الحديدية، ومعالجة الزجاج المعماري، وتصنيع المنتجات البلاستيكية والأصباغ المختلفة، إضافة إلى صناعة المواد العازلة والرافعات والمعدات الثقيلة. كما تعمل المجموعة أيضاً في مجال بناء وتصليح وصيانة السفن المختلفة وتشغيل الموانئ والاستثمار في القطاعات البتروكيماوية والكيماوية والمقاولات العامة.

3-1-2- حوكمة مجموعة الزامل

إن خدمة المجتمع من القيم الراسخة في استراتيجيات وسياسات وأعمال مجموعة الزامل ولطالما وجهت مبادئها

في الأعمال أفعالها. إن مصالح شركائها والمستثمرين والمساهمين الآخرين هي في صميم استراتيجياتها وقراراتها وتنتشر معهم في توقعاتهم للحصول على عائد مجزي على استثماراتهم وتتعامل معهم بإنصاف وتقدير، وبالرغم من أنها مجموعة عائلية، إلا أنها قامت بصياغة رؤية واضحة والتزمت بتطبيق أفضل الممارسات في الحوكمة، كما قامت بإعداد وثيقة الحوكمة الخاصة بها وبروتوكول العائلة، والذي يفصل بين الأمور العائلية والعمل وتوضح خارطة الطريق الإستراتيجية الخاصة بها وضعها الحالي، كما تعرض هياكل عمل الشركة لدعم

نشاطاتها المختلفة مع الأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل: الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والعائلية.

لقد قامت مجموعة الزامل برسم مسار التحول لمدة 15 عاماً وسيكون هذا التحول على مراحل طبقاً لجدول زمني محدد، ويتم حالياً تطبيق هيكل متين للحوكمة يحدد علاقة ومشاركة أعضاء مجلس الإدارة ويعيد تعريف دور مجلس العائلة وقطاعات المجالس الأخرى لتحسين القيمة المضافة.

تراعي شركة مجموعة الزامل القابضة سمعتها بشكل كبير وتتفهم الاهتمامات المشروعة لمساهميها فيما يتعلق بنموها واستمرارها، والذي يوضح التزامها تجاه الشفافية والحوكمة الجيدة، وتقوم قطاعاتها وشركاتها العامة والمساهمة بتطبيق قوانين داخلية صارمة للرقابة المالية، وتلتزم بتعليمات دقيقة بخصوص التقارير وإفشاء المعلومات الخاصة وتعلن بصفة دورية عن أعمالها وأدائها لتمكين المستثمرين ومساهميها من اتخاذ القرارات العملية الصائبة^{xx}.

3-2- حوكمة الشركات العائلية القطرية

وقد أشارت الإحصاءات إلى أن الشركات العائلية في دولة قطر تُمثل حوالي 97.7% من إجمالي الشركات التي تزاوّل الأنشطة المسجلة في غرفة تجارة وصناعة قطر، فيما تستحوذ الشركات العائلية على 35.6% من إجمالي رؤوس الأموال المستثمرة في الأنشطة المشار إليها. وقد أوضحت الدراسة التي أعدت من قبل غرفة تجارة وصناعة قطر أن الشركات العائلية تمثل نسبة 99.1% من الشركات المسجلة في الغرفة وتزاوّل أنشطة التجارة، وتمثل نسبة 98.8% من مجموع الشركات العاملة في قطاع السياحة، وما يقارب 96.1% من شركات المقاولات، وحوالي 94.9% من الشركات ذات الصلة بالأنشطة الطبية، ونسبة 93% من الشركات في المجال الصناعي. أمّا فيما يتعلق بالبنوك والمؤسسات المالية فإنها تُمثل نسبة 72.9% ويمكن القول أخيراً إن نسبة الشركات العائلية في مجال الخدمات بلغت نحو 97.4%.

وتؤكد النتائج أن الشركات العائلية في قطر حققت نجاحات كبيرة في السنوات الماضية وأن الخطوات التي قطعتها جعلتها تنبؤاً مكانة محورية في النسيج الاقتصادي القطري، مشيراً إلى أن المؤسسة العائلية، والتي هي عبارة عن المنشأة التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية، بحيث تعود فيها القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة أو الشركة إلى المؤسس أو المالك، مثل تعيين المدير التنفيذي الجديد والتوجهات العامة للشركة^{xxi}.

3-2-1 شركة ازدان القابضة

منذ صدور "نظام حوكمة الشركات" عن هيئة قطر للأسواق المالية (QFMA) في يناير 2009، سعت مجموعة ازدان القابضة إلى الالتزام التام بكافة قواعد وإرشادات الحوكمة المؤسسية للشركات والمنصوص عليها في نظام حوكمة الشركات. إن التطوير المستمر في معايير حوكمة الشركات والتنقيح المتلاحق لأفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة يأتيان في صدارة أهداف الإدارة في المجموعة. ومن ثم، فإنهم يسعون على الدوام في بذل جهود المراجعة والتحسين في مستويات الإشراف والرقابة في عموم عمليات المجموعة تعزيزاً لممارسات الحوكمة المؤسسية الرشيدة، وهو ما يفضي بالأساس إلى تحصين النجاح وتعزيز تحقيق الأهداف والتوقعات وعلى رأسها اكتساب ثقة المساهمين الحاليين والمحتملين وكافة الأطراف ذوي المصالح، فضلاً عن إرساء أفضل ممارسات الإدارة الداعمة لمبادئ المحاسبة والمساءلة القائمة على أسس النزاهة والشفافية.

3-2-2- حوكمة مجموعة ازدان

تولي المجموعة اهتماماً خاصاً و عناية بالغة بمبادئ الحوكمة المؤسسية ذات الصلة بمتطلبات الإفصاح والشفافية بما يضمن حماية حقوق مختلف فئات المساهمين والمعاملة المنصفة في الحقوق والواجبات تجاه كل المساهمين واحترام القيم الأخلاقية والقانونية في سلوكيات الأعمال مما يعزز النمو في الإنتاجية على المدى الطويل ويعظم المردود في القيمة للمساهمين . وسعياً لإدراك هذه الغاية، أقر مجلس إدارة المجموعة " نظام الحوكمة المؤسسية " الخاص بالمجموعة، والذي يلتزم المجلس بإخضاعه للمراجعة والتنقيح بصفة مستمرة طبقاً لكل الاشتراطات القانونية والتنظيمية المعنية بقواعد السلوك المهني والحوكمة المؤسسية، لاسيما التوجيهات الصادرة عن هيئة قطر للأسواق المالية في شأن حوكمة الشركات الخاضعة للهيئة. ووفقاً لذلك، فإن المجموعة تلتزم بإصدار تقرير الحوكمة المؤسسية بصفة سنوية لتبين فيه قواعد السلوك المهني والقيم المؤسسية المرعية لدى المجموعة وما إلى ذلك من السياسات والإجراءات الملزمة لأعضاء مجلس إدارة المجموعة وموظفيها ومستشاريها. ويتوافق هذا التقرير مع نموذج تقرير الحوكمة المنصوص عليه في نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية.

ويشدد الخبراء على أن السبيل الوحيد لنجاح عمل تلك الشركات واستمرارها للأجيال القادمة هو الفصل بين العائلة والشركة في إطار عملها واللجوء إلى خبراء وأخصائيين في المسائل المالية وعند اتخاذ القرارات المهمة وعدم تأثير العواطف على مسار القرارات تلافياً لانهايار الشركة العائلية^{xxii}.

الخاتمة

إن الحوكمة الفعالة للشركات العائلية ترتكز على: جمعية المساهمين (أو الشركاء)، ومجلس إدارة الشركة، ولجنة المراجعة الداخلية. وأن الهدف الذي تتوخاه الحوكمة السليمة من منح هذه الأعمدة الثلاث صلاحيات واضحة ومدونة في شكل ميثاق أو نحوه هو استمرار الشركة العائلية وتعظيم قيمتها، وبث روح الانتماء والمسؤولية الجماعية لدى كل عضو مشارك فيها. وأن الدراسات والتقارير التي وضعت إنما تهدف إلى التأكيد على أهمية الحوكمة مفهوماً وموضوعاً وممارسة لاسيما في الشركات العائلية، ذلك أن الحوكمة السليمة للشركة العائلية هي التي تجعل العائلة قيمة مضافة حقيقية لها. وتجدر الإشارة إلى وجود 3 مقومات أساسية لنجاح الشركات العائلية في تحقيق ذلك وهي:

1- الالتزام الشديد بمعايير وضوابط الحوكمة:

كي تستطيع الشركات العائلية تحقيق النمو والمنافسة على المستويين الإقليمي والدولي، لابد وأن يتمثل مفهوم الحوكمة في كافة عملياتها، لاسيما فيما يخص بخطط التعاقد الوظيفي. وهنا تبرز أهمية هيكل الشركة العائلية على أسس مؤسسية بما يصب في مصلحتها مستقبلاً وينعكس بالإيجاب على جهود التخطيط والهيكل وإرساء قاعدة صلبة لاتخاذ القرارات بشكل أفضل. وتحدد هيكل الحوكمة الحصيفة الحقوق والالتزامات المفروضة على أعضاء العائلة عبر مختلف الأجيال، كما تضمن تنفيذ خطط نمو الشركة عبر مختلف الأجيال بالشكل الصحيح والملائم، وهو ما يرسخ لها أسس النجاح في المستقبل.

2- تحديد أهداف واضحة:

تعي الشركات العائلية ذات الرؤية المستقبلية جيداً أن استدامة النمو عبر مختلف الأجيال لن يتحقق إلا بتحديد قيمها ووضع أهدافها الإستراتيجية، ومن شأن ذلك تكوين رؤية واضحة حول احتياجات ومتطلبات الشركة ومساعدتها في تخطي مختلف تقلبات أسواق المال والدورات الاقتصادية. ولا بد أن تكون توزيعات الأصول مرتبطةً باستثمارات الشركات العائلية وخططها الطموحة.

وبطبيعة الحال، تتأثر الشركات العائلية كحال أي شركة أخرى ببعض العوامل والظروف الاقتصادية الخارجية، مثل انخفاض أسعار النفط والغاز والاضطرابات السياسية وحالة عدم اليقين الدولية، لذا فهي تدرك جيداً أهمية الحاجة إلى تنويع مصادر دخلها ضمن فئات الأصول وفي مختلف المناطق الجغرافية.

3- إرساء أسس هيكل مدروس:

نظراً لطبيعة الشركات العائلية، فقد تغطي العواطف على جوانب عملها، لذا فهي بحاجة إلى إرساء أسس نظام قائم في حال اختلاف وجهات النظر، كما يجب أن تحكمها مجموعة من القوانين وميثاق استثماري إلى جانب تفويض بصلاحيات إدارتها والأهم من ذلك استقلالية فريق عملها المسئول عن الاستثمارات وشفافية الاستثمارات بحيث يكون فيها جميع أفراد العائلة شركاء. وإذا ما توافرت هذه العوامل الرئيسية في الشركات العائلية، فستتم معالجة أية نزاعات في المستقبل. وبامتلاك هيكل استثماري قويم، ستصل الشركات العائلية إلى قرارات حكيمة وصائبة تجمع بين كافة الآراء.

قائمة الهوامش والمراجع

ⁱ Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

ⁱⁱ Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

ⁱⁱⁱ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص: 77.

^{iv} طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ التجارب -تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 23.
مركز المشروعات الدولية الخاصة^v

^{vi} Colley, John, et. al., "What is Corporate Governance", McGraw – hill professional, 2005, p: 30.

^{vii} دينيس ليتش وجون ليهي، "هياكل الملكية والتحكم وأداء الشركات البريطانية العملاقة"، *Economic Journal*, 1991.

^{viii} سير أدريان كادبوري، الشركات العائلية وحوكمتها: إنشاء شركة الغد من شركة اليوم (Egon Zehnder International, 2000) جون وارد، "ميزة الشركات العائلية: إستراتيجية غير تقليدية، 2002، *Families in Business*

^{ix} دافيز وآخرون، "إدارة الشركات العائلية جيل بعد جيل"، الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، العدد الثاني عشر، ص 23

^x طارق أبو فخر، الشركات العائلية في دبي: تعريفها- بنيتها- أدائها، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر أعمال الشركات العائلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص: 83.

^{xi} عبد الكريم سمعي، ياقوتة بودوشن، حوكمة الشركات العائلية- نماذج من المملكة العربية السعودية، يوم دراسي حول تحديات الحوكمة وضرورة الابتكار، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي،

^{xii} محمد بوحجي، على الموقع الإلكتروني <http://www.raya.com/news/pages/0eec3596>

تاريخ التصفح 2018/08/27

^{xiii} فهد علي الزميع، الشركات العائلية تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها، ماؤيف)=مجلة كلية القانون الكويتية

العالمية، العدد 15، سبتمبر 2016، ص: 314

^{xiv} <https://www.maaal.com/archives/201701>

تاريخ التصفح 2018/08/27

xv حسن العالي، 2015/10/19 الشركات العائلية والحوكمة <https://www.al-sharq.com/opinion>

تاريخ التصفح 2018/08/27

xvi مولاى لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، الملتقى العلمي الدولي حول: اليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة- الجزائر ، 25-26/11/2013، ص:200

xvii <http://smeadvisorarabia.com/%D8%A7%D9%84>

تاريخ التصفح 2018/08/27

xviii <https://www.albawaba.com/ar/%D8%A3%D8>

تاريخ التصفح 2018/08/27

*تأسست «مبادرة بيرل» بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشراكات في عام 2010 وهي مبادرة خليجية غير ربحية يقودها القطاع الخاص بهدف تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة والحوكمة وأفضل الممارسات التجارية لدى شركات العالم العربي وقد بلغ عدد الشركات الأعضاء فيها 25 شركة ويتكون مجلس حكامها من كبار رجال الأعمال وممثلي الحكومات على المستوى الإقليمي. وتضمن برنامج البحث إجراء مقابلات مع أكثر من 100 شركة عائلية في دول مجلس التعاون الخليجي العربية الست واستمد بياناته من الشركات العائلية الناشطة في سوق واحدة أو أسواق متعددة كما غطى قطاعا عريضا من الشركات التي تديرها الأجيال العائلية الأولى والثانية والثالثة

xix محمد مرعي، حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر: التحديات والبدائل، رسالة ماجستير في القانون الخاص، كلية القانون، جامعة قطر، 2017، ص: 28

xx http://www.zamil.com/corporate_governance.php?lang=ar

تاريخ التصفح 2018/08/27

xxi الشركات العائلية في قطر حققت جملة من الإنجازات وتطمح للعالمية على الموقع <https://businessclass.today>

تاريخ التصفح 2018/08/27

xxii الشركات العائلية في قطر حققت جملة من الإنجازات وتطمح للعالمية على الموقع <https://businessclass.today>

تاريخ التصفح 2018/08/27