



الشؤون العائلية

ممارسات الحوكمة في الشركات العائلية
في دول مجلس التعاون الخليجي



المحتويات

١	الملخص التنفيذي
٣	المقدمة
٥	الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي
٧٠	القضايا والأولويات في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي
٨	الخلافة والنزاعات والاستمرارية
٩	الإدارة والسيطرة
١٠	الفصل بين شئون "العائلة" وشئون "العمل"
١١	إضفاء الطابع الرسمي على الأنظمة والقواعد والعمليات
١٣	مجلس الإدارة
١٧	لجان مجلس الإدارة
١٨	تقييم الأداء
١٩	الحوكمة العائلية
٢١	الشفافية والمساءلة
٢٥	الخاتمة
٢٧	المنهجية
٢٩	شكر وتقدير
٢٩	إخلاء المسؤولية ونطاق التقرير
٣١	نبذة عنا

صدر هذا التقرير بالتعاون بين مبادرة بيرل و شركة برايس وترهاوس كوبرز (PwC)

إميلدا دانلوب

المدير التنفيذي، مبادرة بيرل

نادين خياط

مدير الأبحاث والمحتوى، مبادرة بيرل

سارة بهمن

مساعد البرامج، مبادرة بيرل

أمين ناصر، شريك

شريك – الشرق الأوسط

المسؤول عن خدمات المشاريع التجارية وعملاء الشركات الخاصة، شركة برايس وترهاوس كوبرز PwC

زينة جنابي، مدير

مدير – الشرق الأوسط

خدمات المشاريع التجارية وعملاء الشركات الخاصة، شركة برايس وترهاوس كوبرز PwC

التصميم والرسوم التوضيحية والتنسيق: رنا جيزي

الترجمة: دار الترجمة (شركة مساهمة مصرية)

مبادرة بيرل

www.pearlinitiative.org

استشارات الشركات العائلية في برايس وترهاوس كوبرز PwC

www.pwc.com/middle-east



تم إجراء البحث الخاص بهذا التقرير الذي يتناول ممارسات الحوكمة لدى الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي بناءً على مقابلات تم إجرائها مع أكثر من مائة شركة عائلية في دول مجلس التعاون الخليجي. ويهدف هذا البرنامج البحثي إلى ما يلي:

1. رفع الوعي وزيادة الفهم للموضوعات التي تتعلق بالحوكمة واتجاهاتها وممارساتها القائمة حالياً في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي.

2. تمكين الشركات العائلية من عقد المقارنة بين شركاتهم والشركات الأخرى في نفس المنطقة واكتساب الرؤى حول كيفية معالجة الشركات المشابهة لتلك الموضوعات الخاصة بالحوكمة.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

■ ترى معظم الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي التي تم إجراء المقابلات معها أن موضوع الحوكمة المؤسسية سوف يصبح من **الموضوعات الرئيسية في المستقبل**.

■ تنظر العديد من تلك الشركات إلى الحوكمة باعتبارها واحدة من الوسائل الأكثر أهمية في تحقيق الأمان بعيد المدى لأعمالها، كما أنها وسيلة لتحسين **الشفافية والكفاءة** واجتذاب **رؤوس الأموال والمواهب**.

■ وفي المقابل، فإن الحوكمة المؤسسية لا تأتي على رأس الأولويات الاستراتيجية في الوقت الحالي مقارنة بالاهتمامات التجارية والتشغيلية والأرباح الكلية.

■ إن أهم موضوعين من موضوعات الحوكمة في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي هما موضوعا **الخلافة وإدارة النزاعات**، وغالباً ما يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطاً مباشراً.

■ تشمل الموضوعات الأخرى الشفافية والمساءلة وإضفاء الطابع الرسمي على البناء الإداري للشركة وتحسين القوانين والعمليات والحاجة لممارسات أفضل على مستوى مجالس الإدارات؛ ويرى العديد من المشاركين في المقابلات أن إجراء التطورات في هذه المجالات سوف يترقي بالمستوى المهني للشركة ويعزز من **قدرتها التنافسية على الصعيد العالمي**.

■ من الضروري للغاية في دول مجلس التعاون الخليجي، مثلها مثل أي منطقة أخرى في العالم، أن تقوم الشركات العائلية ببحث موضوع الحوكمة العائلية، وهو موضوع يختلف عن موضوع الحوكمة المؤسسية. فتناول **الحوكمة العائلية** من منظور أكثر دقة من شأنه أن يساعد هذه الشركات على الفصل بين الشئون العائلية وموضوعات العمل والتعامل مع الموضوعات الأخرى التي تشكل تحديات أكبر للشركات ومثال ذلك تخصيص الأسهم وإجراء تقييم الأداء وتحديد المكافآت ووضع المعايير الموضوعية لمشاركة أفراد العائلة في العمل سواءً على مستوى صغار الموظفين أو المديرين التنفيذيين.



"عادة ما يكون أداء الشركات التي تتمتع بحوكمة مؤسسية جيدة أفضل من الشركات الأخرى حيث تعزز ممارسات الحوكمة الجيدة من القدرة على استقطاب رأس المال الخارجي وانخفاض تكلفة التمويل وارتفاع معدلات التصنيف الائتماني ونيل ثقة المستثمرين."

ويعد هذا السبب أحد الأسباب التي أدت إلى تزايد وعي الشركات العائلية في منطقة الخليج بأهمية الحوكمة المؤسسية الجيدة والدور الذي يمكنها أن تلعبه لضمان الإدارة السليمة داخل الشركة وأيضاً لما لها من دور واضح في جذب العملاء الخارجيين والمستثمرين وشركاء العمل من خارج نطاق الشركة. وبالقطع فقد تزايد الوعي بتلك العوامل خلال السنوات الخمس الماضية ولكن مازال هناك المزيد يتعين على الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي القيام به لتطوير ممارساتها في هذا المجال الحيوي.

يتناول هذا التقرير نتائج تحليل مفصل للحوكمة المؤسسية في قطاع الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي ويهدف إلى:

1. رفع الوعي وزيادة الفهم للموضوعات التي تتعلق بالحوكمة واتجاهاتها وممارساتها القائمة حالياً في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي.
2. تمكين الشركات العائلية من عقد المقارنة بين شركاتهم والشركات الأخرى في نفس المنطقة واكتساب الرؤى حول كيفية معالجة الشركات المشابهة لتلك الموضوعات الخاصة بالحوكمة.

نظام الملكية يعتبر أهم نقاط الخلاف الواضحة للعيان في تلك الشركات، فبينما يميل هذا النظام إلى اتخاذ نمط السيطرة المباشرة والكاملة من العائلة على الشركة إلا أنه يوجد لدي بعض الشركات حملة أسهم أو مديريين تنفيذيين، أو كليهما، من خارج العائلة كما أن بعضها قد يكون مدرجاً في سوق الأسهم وهو أمر شائع وخاصة في آسيا.

يؤدي نظام ملكية العائلة كذلك إلى وجود فروقات ملحوظة في أحكام الحوكمة المؤسسية، وتحتاج الشركات التي تراول أعمالها في سياقات ثقافية واجتماعية شديدة التباين إلى إطار حوكمي ملائم لاحتواء ذلك التباين وخاصة فيما يتعلق بالموضوعات ذات الحساسية الخاصة مثل هيكلية مجلس الإدارة وترتيبات الخلافة. وهناك عدد من الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي لا يوجد لديها سوى عدد قليل جداً من القواعد الرسمية، وقد يكون المؤسسون قد تمكنوا من العمل بنجاح في ظل هذا الأمر ولكن احتمالات نشوء النزاعات تتزايد مع الانتقال من جيل إلى جيل - وبالطبع في الأجيال الأكبر حجماً - من حملة الأسهم في العائلة.

وفي الواقع فإن حوالي ٨٠٪ من إجمالي الناتج القومي (GDP) في منطقة الخليج من خارج قطاع النفط يأتي من الشركات العائلية. لقد استفادت الشركات العائلية هنا من المكانة الراسخة التي تحتلها في الأسواق التي تعمل بها وخاصة مع انخفاض فاعلية المنافسة الخارجية إلى جانب الشبكات التجارية القوية التي أنشأتها داخل هذه الأسواق والعلاقات القوية مع البنوك والتي، حتى حدوث الأزمة المالية الأخيرة، كانت تقوم بتوفير التمويل اللازم للشركات في دول مجلس التعاون الخليجي بشكل أيسر بكثير مما يحدث مع الشركات العائلية في أي مكان آخر من العالم.

هناك العديد من الصفات المميزة للشركات العائلية، وقد تمت مناقشة هذه الصفات باستفاضة في أحدث دراسة عالمية قامت بها برايس ووترهاوس كوبرز PwC للشركات العائلية في الفترة ما بين يونيو وسبتمبر ٢٠١٢.

يقوم الاقتصاد العالمي على الشركات العائلية، فقد بدأت العديد من كبرى الشركات متعددة الجنسيات كشركات عائلية في الأساس، ويمكننا القول بأن حوالي ٩٠٪ من الشركات في دنيا المال والأعمال تعتبر شركات عائلية في كل من الأسواق المتقدمة والناشئة على حد سواء. تعد معظم هذه الشركات من الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، غير أن هناك شركات عائلية كبرى للغاية ولا سيما في دول مجلس التعاون الخليجي التي بدأت فيها العديد من تلك الشركات كمؤسسات تجارية صغيرة ثم تمكنت من النمو عبر جيلين أو ثلاثة إلى أن كونت تكتلات كبرى متنوعة تغطي قطاعات تجارية هائلة منها تجارة التجزئة والسيارات والبناء والتشييد والتصدير والاستيراد والشحن والتأمين والزراعة والخدمات المالية والعقارات والتصنيع.

الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي



تتعلق الحوكمة المؤسسية في الأساس بضمان وضع اهتمامات حملة الأسهم وأصحاب المصالح في الشركة في الاعتبار بالشكل المناسب والحرص على الموازنة بين اهتماماتهم. وفي حالة خاصة كهذه، فإن وضع إطار حوكمة مؤسسية قوي للشركات العائلية يضمن وجود علاقة بناءة ومستدامة بين حملة الأسهم من العائلة والإدارة التنفيذية للشركات والتي قد تكون من أفراد العائلة أو لا تكون من بينهم.

وهناك أيضاً عدداً من القضايا التي قد تختص بها دول مجلس التعاون الخليجي دون غيرها أو قد يكون لها أهمية خاصة في المنطقة؛ فعلى سبيل المثال تقوم العديد من الشركات العائلية في المناطق الأخرى من العالم بإنشاء شركات ائتمان عائلية كوسيلة للحفاظ على الأسهم والسيطرة عليها، ولكن هذه الوسيلة غير متبعة في دول مجلس التعاون الخليجي حيث تحل محلها شركة قابضة لا تتوافر لها نفس مزايا شركات الائتمان، ومن هنا تزايد الاهتمام بإنشاء شركات ائتمان خارجية تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية عبر المنطقة.

وأيضاً تتمتع دول مجلس التعاون الخليجي بتقاليد ثقافية راسخة تحث على احترام الجيل الأكبر، الأمر الذي يمكن أن يكون له تأثير واضح على الطريقة التي تدار بها الشركة العائلية، خاصة في الوقت الذي يتم فيه نقل الإدارة والسيطرة من جيل إلى آخر. كما أن لذي العائلات في دول مجلس التعاون الخليجي رغبة قوية في الحفاظ على خصوصياتهم مما يعني أنهم لا يرحبون بتعيين الأفراد من خارج العائلة في المناصب القيادية. ولنفس السبب تهتم العائلات في دول مجلس التعاون الخليجي أشد الاهتمام بإبعاد النزاعات العائلية عن العلانية.

فلم يحدث سوى مؤخراً أن تحول عدد من تلك النزاعات إلى دعاوى قضائية يتم بمقتضاها تجميد أصول العائلة لحين البت في تلك النزاعات. وبالطبع يمكن أن يكون تأثير مثل هذه الأمور على العمل كارثياً وهنا تصبح الحوكمة المؤسسية الجيدة مفيدة للغاية ذلك أنها تقدم إطاراً لحل النزاعات بطرق موضوعية وتمنع من تصاعدها ووصولها للمحاكم.

تتمتع معظم الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي بقواعد حوكمة جيدة تساعد على التعامل مع احتياجاتها التجارية، ولكن عدد ضئيل جداً من تلك الشركات لديهم إطاراً رسمياً للتعامل مع المشكلات التي قد تنشأ عن نظام الملكية. وبالطبع فإن لكل شركة عائلية طابع مميز، ومن الضروري أن يعكس إطار الحوكمة هذا الطابع وأن يتمتع بالمرونة الكافية التي تمكنه من التعامل مع القضايا الخاصة لكل شركة ونظام الملكية بها. ومن ناحية أخرى، هناك بعض العراقيل التي تواجه الشركات كافة في وقتنا الحالي - سواء كانت عائلية أو غير ذلك - ولن يساعد في مواجهتها إلا الإطار الحوكمي القوي الذي يضمن استمرارية الشركة ونجاحها على المدى الطويل.

التعريفات^١

من أجل أغراض هذا البرنامج البحثي، يكون تعريف "الشركات العائلية" بأنها الشركات التي:

- 1 يحتفظ فيها الشخص الذي أنشأ أو استحوذ على الشركة بغالبية الأصوات (أو أحد الزوجين أو الآباء أو الأبناء أو ورثة الأبناء المباشرين).
- 2 يشترك فيها فرد واحد على الأقل من أفراد العائلة في إدارة الشركة أو تدبير شؤونها.
- 3 في حالة الشركات المدرجة، أن يمتلك الشخص الذي قام بإنشاء الشركة أو استحوذ عليها (أو عائلته) ما نسبته ٢٥% من حق التصويت من خلال نصيبه في رأس المال ويكون فرد واحد من العائلة على الأقل عضواً في مجلس إدارة الشركة.

١ الشركات العائلية: نموذج مرّن للقرن الحادي والعشرين، أكتوبر ٢٠١٢

القضايا والأولويات في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي

ترتبط المحركات الرئيسية لتحسين الحوكمة
والشفافية بالرغبة في تطوير مؤسسة ناجحة وقوية
ونقلها للأجيال التالية.

"الجوانب العملية للتنفيذ غالباً
ستشكل نوعاً من التحدي."

ذكرها المشاركون على أنها تحتل أهمية خاصة
بالنسبة لهم تعريف ونطاق الأدوار الإدارية،
والحاجة إلى مزيد من الشفافية، والافتقار إلى
نظم حوكمة مؤسسية مناسبة تكفل معالجة
موضوعات الخلافة والنزاعات.

وعلى كل حال، يدرك معظم المشاركون أن
الحوكمة المؤسسية سوف تصبح الشاغل الأكبر
في المستقبل. كما يرى العديد منهم أنهم
سوف يتمكنون من ترك شركات أقوى للجيل الذي
يليههم إذا تمكنوا من تحسين إطار الحوكمة، وأن
تحقيق مستوى عالٍ من الشفافية سوف يرتقي
بالمستوى المهني للشركة ويعزز من قدرتها
التنافسية العالمية.

أظهرت نتائج الأبحاث أن معظم الشركات العائلية
في دول مجلس التعاون الخليجي تدرك أهمية
الحوكمة المؤسسية من حيث المبدأ، ولكنها لا
تعتقد حالياً أنها يمكنها أن تساهم إلى حد كبير
في نجاح الشركة على المدى البعيد، وبمعنى آخر
ترى تلك الشركات أن الحوكمة المؤسسية في
الوقت الحالي "تمرين لاختيار الإجابات الصحيحة"
بدلاً من أن تكون أولوية تجارية. والأكثر من ذلك أن
بعض الشركات العائلية في دول مجلس التعاون
الخليجي لا تنظر إلى الحوكمة المؤسسية على
أنها ذات أولوية وذلك بسبب الحاجة للمعرفة
العملية التي تساعد على التطبيق الفعال
للحوكمة. وقد تضمنت قضايا الحوكمة التي

< الخلافة والنزاعات والاستمرارية

العديد من الشركات العائلية في دول مجلس
التعاون الخليجي تعتبر من المؤسسات الكبرى،
وقد أنشئت قبل ٥٠ أو ٦٠ عاماً غير أن نسبة كبيرة
منها مملوكة للجيل الأول أو الثاني وسوف يواجه
عدد منها عملية الانتقال للجيل التالي خلال فترة
الخمس إلى عشر سنوات القادمة. وطبقاً لنتائج
البحث، تدرس العديد من الشركات الآن كيفية
التعامل مع تلك المرحلة الوشيكة من الخلافة
وتقوم بتطبيق، أو التفكير في تطبيق، عدة معايير
بالنسبة لأفراد العائلة الذين التحقوا بالشركة
كصغار الموظفين وخاصة بالنسبة لهؤلاء الذين
قد يكونوا مؤهلين لتولي الإدارة. وقد يتضمن
ذلك وضع حد أدنى معين من المستوى التعليمي
أو خبرات في الإدارة التنفيذية من خارج الشركة
العائلية، أو كليهما.

ومن خلال تجربتنا، فإن الخلافة والنزاعات من أكثر
الأسباب شيوعاً لانحيار الشركات العائلية وغالباً ما
تنشأ النزاعات كنتيجة مباشرة لموضوع الخلافة.

تشير نتائج البحث التي توصلت لها برايس
وترهاوس كوبرز PwC إلى أن الشركات العائلية
في جميع أنحاء العالم تقوم بإرساء إجراءات
حوكمة لمعالجة أو إدارة المشكلات المحتملة
التي يمكن أن تثار في لحظة الخلافة، ولكن تفيد
النتائج بأن دول مجلس التعاون الخليجي غير
متقدمة في هذا الشأن.

"هذا العمل من أجل أولادنا وعلينا
أن نتأكد أنه عندما نسلمه لهم
فإننا نعطيههم عملاً فعالاً."

"لدينا اتفاقياتنا
القديمة ولكنها
ليست كافية."

فبالنسبة للشركات في منطقتنا تقل احتمالات
وجود إجراءات مثل أحكام الدخول والتخارج (١٢٪)
في مقابل ٢٨٪ في البحث العالمي لبرايس
وترهاوس كوبرز) وآليات تقييم الأداء (١٨٪ في
مقابل ٣٢٪ عالمياً) أو أحكام الاستعانة بالغير
كوسيط محايد (٩٪ مقابل ٢٤٪). ويعد وجود
الوسيط المحايد أمراً مفيداً في دول مجلس
التعاون الخليجي على وجه الخصوص حيث إنه
يكفل للعائلة الحفاظ على خصوصياتها ويقتصر
عرض النزاع على طرف خارجي واحد موثوق به،
فإذا تم اختيار هذا الوسيط بشكل جيد فإن ذلك
من شأنه أن يقدم حلاً فعالاً ودائماً لبعض القضايا
وهو ما قد يقبله جميع المشاركون.

ويمكن أن تستفيد الشركات العائلية في منطقتنا
من الاتفاق على عملية الخلافة وتوثيقها وتعزيز
الأحكام التي لديها الخاصة بالتعامل مع أي صراع
محتمل يرتبط بذلك ويجب أن يتم ذلك كجزء من
مراجعة شاملة لقواعد الحوكمة المؤسسية
لديها.

"المحرك الأساسي هو استمرارية العمل
واستدامته."

< الإدارة والسيطرة

أحد الأمور التي قد تعزف بسببها بعض الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي عن فرض المزيد من قواعد الحوكمة الشاملة هو أن تشعر تلك الشركات بأن الحوكمة تشكل تهديداً لسيطرتها على ممتلكاتها. وهذه النظرة شائعة على وجه الخصوص بين مؤسسي الشركات العائلية من الرعيّل الأول الذين يميلون كثيراً إلى نظام إدارة قوي ولا يرغبون في تغيير هذا النمط بحيث يتلاءم مع إطار مفروض عليهم من الخارج. وحتى يعد أن يتقاعد مؤسسو هذه الشركات رسمياً فإن عدداً كبيراً منهم يشعرون بعاطفة قوية تجاه تملك الشركة ويستمرّون في تولي دور نشط - وإن كان غير رسمي - في عملية صنع القرار بصورة يومية. وقد يكون ذلك مفيداً، ولكن قد ينتج عنه أيضاً بعض التوتر إذا ما تسرّب إلى القائمين الفعليين على الشركة المخول إليهم اتخاذ القرارات شعور بأن صلاحياتهم قد سُلبت منهم أو أنهم لا يتمتعون بالاستقلالية المطلوبة.

"الاستحقاق هو ما يشعر به المالك."

وعلى النقيض، فإن الشركات في الجيل الثاني أو الثالث تميل للتفكير بشكلٍ أكثر فاعلية في تقنين قواعد الحوكمة لإدراكهم أنها ترسخ الاتجاه المهني للإدارة وتساعد على الحد من الصراعات وخاصة عندما يكون هناك عدد كبير من حملة الأسهم من أفراد العائلة.

"علينا أن ننتقل من التقاليد الشفوية إلى التقاليد التي تدون بها القواعد والإرشادات كتابة بحيث يمكننا الرجوع إليها."

"من السهل أن يتفق الأخوة ويصعب الأمر قليلاً على أبناء العمومة ويصبح ذلك من الصعوبة بمكان على الأقارب من الدرجة الثانية."

< الفصل بين شئون "العائلة" وشئون "العمل"

تعد الخلافة سبباً هاماً - إن لم تكن أهم سبب على الإطلاق - في الصراعات داخل الشركات العائلية، ولكن النزاع قد ينشأ من أسباب أخرى أيضاً منها فقدان التواصل الفعال الذي كثيراً ما يكون الأصل لهذه النزاعات. فدائماً ما يكون لدى أفراد العائلة آراء قوية بشأن استراتيجية العمل والإدارة حتى وإن لم يكونوا مشتركين في العمليات اليومية للشركة. ويؤدي فقدان التواصل - سواء كان واقعياً أو محسوساً - إلى شعور بعض أفراد العائلة بالإقصاء مما يؤدي إلى نزاعات لا طائل من ورائها. ولذلك من الضروري الحرص على تقديم معلومات واضحة لجميع حملة الأسهم وأيضاً الحرص على وجود آليات تضمن عدم الخلط بين الموضوعات التي تخص العائلة والموضوعات التي تخص العمل.

يحتل هذا الموضوع أهمية خاصة في دول مجلس التعاون الخليجي وتوحي النتائج بأن العديد من الشركات في المنطقة لا تزال تشهد تداخلاً شديداً بين شئون "العائلة" وشئون "العمل" مقارنة بمثيلاتها في أوروبا أو أمريكا الشمالية. ولذلك، فإن شركات المنطقة يجب أن تدرك مدى حاجتها الملحة لحل هذا المأزق وأن تسعى دائماً لتقوية مجالس إدارتها بطريقة لتحقيق ذلك. وجيب أن تقتصر اجتماعات مجلس الإدارة على بحث موضوعات العمل والتحديات العالمية والتنمية والسياسات والأرباح بدلاً من النقاش حول الأمور أو النزاعات العائلية.

"القدرة على الموازنة بين العاطفة والعمل تمثل تحدياً كبيراً إلا أنه يجب تحقيقها لكي يتمكن مجلس الإدارة والمديرين من التقدم للمستويات الأعلى"

"لا تقع في الحب مطلقاً مع أصول شركتك"

"كبرى مشكلاتي هي الفصل بين السلطات - من يحق له اتخاذ القرار وكيفية الحد من المخاطر"

"أهم ما يميز مجلس الإدارة القوي الفعال أن يقوم بدور المحاور الوسيط بين العائلة والشركة"

< إضفاء الطابع الرسمي على الأنظمة والقواعد والعمليات

إن إرساء موثيق مكتوبة ورسمية للحوكمة من شأنه أن يساعد الشركات العائلية على التوصل إلى نظام مؤسسي أكثر فاعلية وانسيابية. ولا تحتاج الشركات الأصغر حجماً إلى تبني جميع التدابير التي تنص عليها أفضل الممارسات الدولية، ولكن إحراز بعض التقدم نحو التوصل إلى إرشادات موثقة من شأنه أن يحقق تغييراً إيجابياً ملموساً وخاصة فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات. وتزداد أهمية هذا الأمر بصفة خاصة في الجيل الثاني أو الثالث للشركة من منطلق أن المهارات المطلوبة لإدارة عمل قائم بالفعل تختلف عن تلك المهارات المطلوبة كي يكون تأسيس هذا العمل ناجحاً منذ البداية.

"هناك تغيرات في اتجاهات التفكير بين أفراد العائلة الكبار وأفراد العائلة الأصغر سناً، ولذلك فإن إضفاء الطابع الرسمي على الحوكمة العائلية والقواعد يساعد على توثيق القيم والأنظمة والحفاظ على الروابط الوثيقة بين الأجيال."

فعلى سبيل المثال توصلت شركة برايس ووترهاوس كوبرز PwC من خلال خبرتها في العمل مع الشركات العائلية في مختلف أنحاء العالم إلى أنه قد يقوم كبار أفراد العائلة في العديد من تلك الشركات بأداء أدوار لا تتفق مع المناصب التي يتولونها مما قد يؤدي إلى تخطي بشأن المسؤوليات داخل هذه الشركات وسوء اختيار الموظفين.

ويمكن أن يؤدي عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات أيضاً إلى إعاقة صدور القرارات بتعيين كبار المديرين لإدارة العمل والذي يعد بالفعل موضوعاً صعباً بالنسبة لمعظم الشركات العائلية، فكمما طرحنا من قبل تجد شركات دول مجلس التعاون الخليجي أنه من الصعوبة بمكان اتخاذ القرار بتوظيف أشخاص من خارج العائلة في مجلس الإدارة بسبب الاعتبارات الثقافية والاجتماعية. وترى العديد من الشركات أنه من الأسير تعيين مدير تنفيذي للاضلاع بدور تشغيلى بحت ويسمح لهم بإدارة اللجنة التنفيذية ولكنهم يقاومون بشدة منح هذا الشخص عضوية مجلس الإدارة مما قد يتسبب في بعض العراقيل العملية عند اتخاذ القرارات.

"الشاغل الرئيسي هو تحديد الأدوار والمسؤوليات للجيل التالي"

وهنا يمكن الاستفادة من إطار الحوكمة المؤسسية الذي يمكن من خلاله تعيين مدير تنفيذي خارجي بكل يسر في مجلس الإدارة بما يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات والفهم المشترك للفروق بين وظيفة المدير التنفيذي وحقوق حملة الأسهم من العائلة.

"[الموضوع هو] حاجة المتخصصين الذين يتم تعيينهم في الشركة إلى الاستقرار، فقد تصبح عملية اتخاذ القرار صعبة بسبب تدخل أفراد العائلة."

"تعيين فرد من خارج العائلة له تأثيره على ديناميكيات المجلس"

إن تطبيق قواعد الحوكمة التي تتميز بقدر كبير من الفعالية سوف تؤدي إلى الارتقاء بمعايير الإدارة والفهم الأمثل للمخاطر ووضع آليات رقابية أكثر كفاءة واتخاذ قرارات مستنيرة، كما ستساهم إلى حد بعيد في استقطاب المواهب من ذوي المهارات المتميزة والاحتفاظ بهم.

"[الحوكمة المؤسسية تعني] الرقابة الفعالة على العمليات والإدارة المثلى للمخاطر."

مجلس الإدارة



وكذلك إذا ما اشتمل مجلس الإدارة على أعضاء تنفيذيين أو غير تنفيذيين من خارج العائلة، فإن ديناميكيات المجلس في سبيلها إلى التغيير لا محالة ودائماً ما يكون هذا التغيير إلى الأفضل. فتتخذ الاجتماعات الطابع الرسمي وتقل نسبة إلغائها بسبب ضيق الوقت ويكون لها جدول أعمال مناسب وينصّب جل تركيزها على المداولات واتخاذ القرارات.

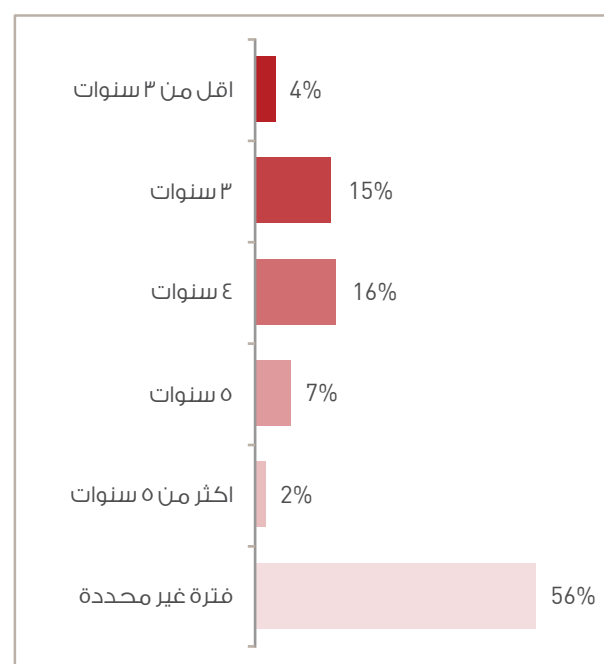
وقد أوضحت النتائج أن ٥٥% من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي التي شملها البحث لديها مجالس إدارات لا تضم في عضويتها أفراد من خارج العائلة، وكانت نسبة الأعضاء الإناث من أفراد العائلة في مجلس الإدارة ٣٢%، وأكثر من النصف بقليل (٥٤%) لديها أعضاء غير تنفيذيين من أفراد العائلة في مجلس الإدارة، و٤٢% لديها أعضاء غير تنفيذيين من خارج العائلة، و١٥% لديها رئيس مجلس إدارة غير تنفيذي، و١٢% يفكرون في طرح أسهم على الأفراد من خارج العائلة خلال السنوات الخمس القادمة. كما بينت النتائج أن ٨٥% من الشركات لديها أفراد من العائلة يشغلون مناصب كبار المديرين التنفيذيين. ولا توجد فترة محددة لتولي منصب عضو مجلس الإدارة في معظم دول مجلس التعاون الخليجي، وإذا حُددت هذه الفترة فإنها تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات.

يعتبر مجلس الإدارة الفعال متناغم التشكيل جوهر الحوكمة الجيدة. تتمتع معظم الشركات العائلية التي تمت مقابلتها بمجالس إدارة تضم أفراداً من داخل العائلة ومن خارجها. ومن الضروري للغاية أن يُعيّن أعضاء مجلس الإدارة بناءً على الجدارة وبعض المهارات المعينة وليس بناءً على العواطف أو التسلسل العائلي. وتقوم الآن بعض الشركات العائلية الكبرى بتشكيل مجلس إدارة من مستويين مختلفين، أحدهما يكون مجلساً تنفيذياً يتبع مباشرة مجلساً آخر هو المجلس الإشرافي، غير أن هذا النمط لم يصبح شائعاً بعد في دول مجلس التعاون الخليجي.

تحرص العديد من الشركات العائلية في جميع أنحاء العالم على تعيين أعضاء خارجيين مستقلين وغير تنفيذيين في مجلس الإدارة سعياً منها للحصول على خبرات العمل اللازمة وضمان الموضوعية في اتخاذ القرارات والتحرر الكامل من سيطرة العواطف العائلية على شئون العمل. فمن الأهمية بمكان اختيار المرشحين الذين يتمتعون بمجموعة المهارات والخبرات المطلوبة في مجال العمل، وإذا ما تحقق ذلك فمن الممكن أن نجد مجلساً فعالاً ومتناغماً يجنب الشركة ارتفاع التكاليف المتكبدة على تطوير استراتيجيات العمل إلى أقصى درجة ممكنة.

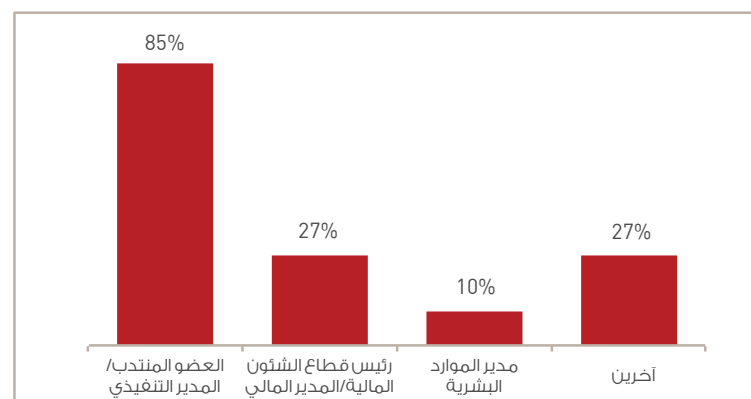


شكل ١: عضوية مجلس الإدارة



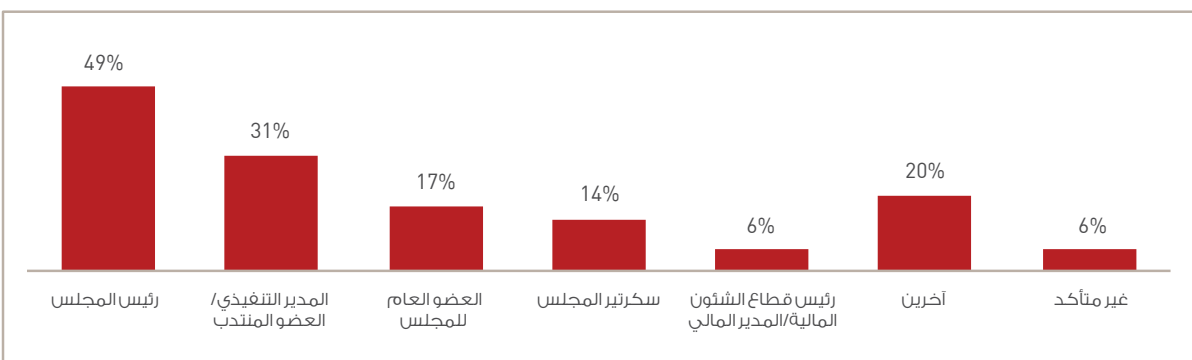
شكل ٢: فترة تولي منصب عضو مجلس الإدارة

فيما يتعلق بالأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة، وجدنا أن العضو المنتدب أو المدير التنفيذي لما نسبته ٨٥% من الشركات العائلية التي شملها البحث ممثلاً في مجلس الإدارة، بينما كان المدير المالي ممثلاً في مجلس الإدارة في ٢٧% من الشركات، وكانت نسبة تمثيل الموارد البشرية في ١٠% من الشركات. وبخصوص جدول أعمال الاجتماعات، كشف البحث أن رئيس المجلس كان المسؤول عن وضع جدول الأعمال في ٤٩% من الحالات، بينما في ٣١% كان المدير التنفيذي أو العضو المنتدب المسؤول عن وضع جدول الأعمال. وبلغ متوسط عدد الاجتماعات السنوية نسبة ٤.٤.



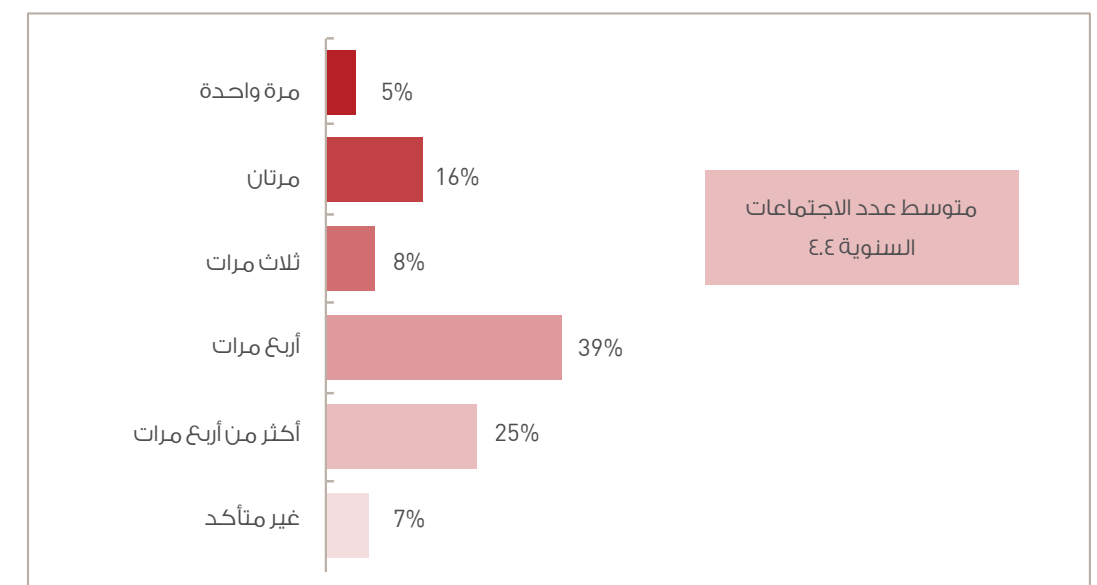
شكل ٥: أي من المديرين التنفيذيين يصلح لعضوية مجلس الإدارة؟

من الواضح أن دور أمين سر مجلس الإدارة قد يختلف إلى حد كبير بين كل شركة عائلية وغيرها، إذ أننا وجدنا أنه في ٥٩% من الشركات يمارس أمين السر دوراً إدارياً فحسب، بينما ترى ٤١% من الشركات أن أمين السر له دور استراتيجي هام. وتحرص العديد من الشركات على منح هذا الدور إلى شخص يتمتع بخلفية قانونية أو إلى مستشار قانوني، بينما يعهد بعضها الآخر بتلك المسؤوليات إلى المدير المالي أو مدير تطوير الأعمال أو حتى إلى المدير التنفيذي أو مساعد رئيس مجلس الإدارة. ولم تقم سوى شركة واحدة من المشاركين بتعيين أمين سر متمرس للمجلس.

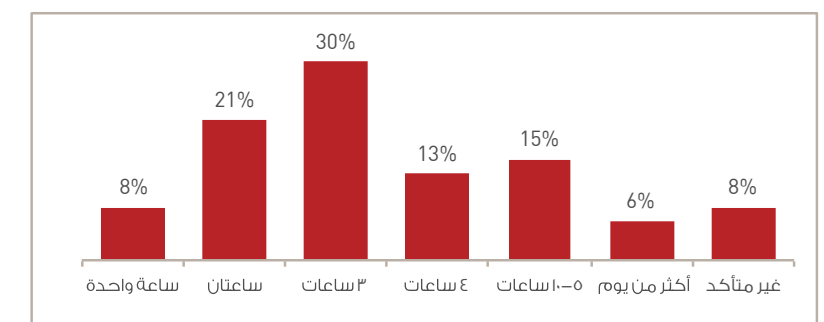


شكل ٦: من المسؤول عن وضع جدول أعمال مجلس الإدارة؟

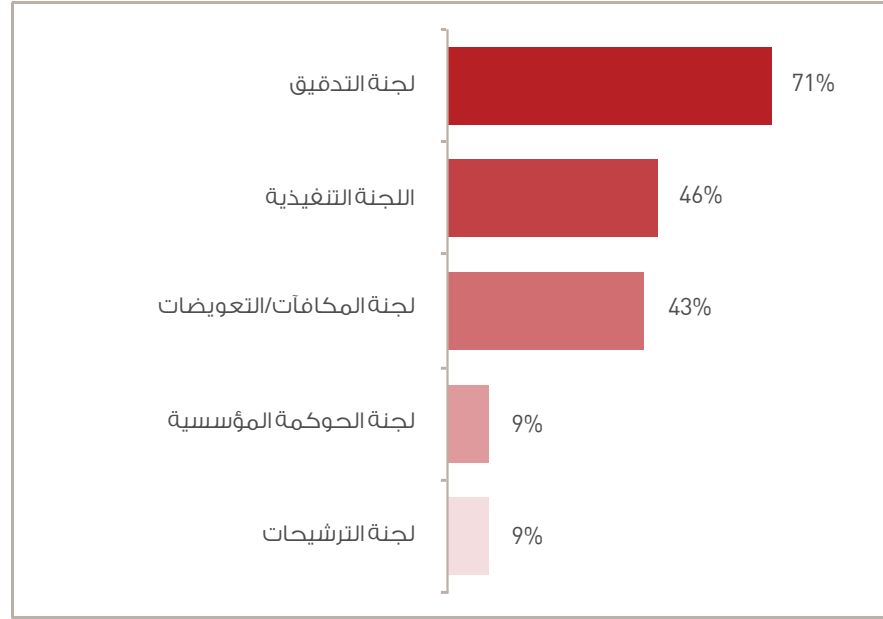
تميل مجالس الإدارات إلى عقد اجتماع واحد في ربع السنة، وتستغرق معظم الاجتماعات ما بين ساعتين إلى ثلاث ساعات بالرغم من أن متوسط تلك الأرقام يختلف بدرجة بالغة من شركة إلى أخرى.



شكل ٣: معدل اجتماعات مجلس الإدارة في السنة المالية



شكل ٤: متوسط الوقت الذي تستغرقه اجتماعات مجلس الإدارة



شكل ٧: نسبة لجان مجلس الإدارة في الشركات العائلية

< تقييم الأداء

وقد أفاد عدد من الذين تمت مقابلتهم أنهم يبحثون اتخاذ التدابير اللازمة لتقييم أداء مجلس الإدارة وتطبيقها في المستقبل، واهتم الكثير منهم بمعرفة كيفية تنفيذ ذلك ومدى مساهمة هذا الأمر في تحسين أداء العمل بشكل إجمالي. ومع ذلك، هناك اعتراف عام بأن هذا الموضوع يعتبر أمراً حساساً مما له من تأثير سلبي محتمل على نظام العائلة، فكمما أفاد أحد الأفراد "ليس هناك أي مغزى من تقييم مجلس الإدارة، فإذا كان لأحد أفراد العائلة ٢٠٪ من أسهم الشركة فإنك لا تستطيع إخراجهم من مجلس الإدارة حتى وإن لم يكن هناك نفع منه في المجلس".

توحي النتائج بأن هناك عدد قليل من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي لديها آليات لتقييم أداء مجلس الإدارة، ولم يرق سوى ٤٠٪ ممن تمت مقابلتهم بالإجابة على هذا السؤال ولا توجد هذه الآليات سوى لدى ١١٪ منهم مما يوحي بأن النسبة الحقيقية لآليات تقييم مجلس الإدارة قد تصل إلى ٤٪.

"لم يتم حتى الآن تطبيق نظام لتقييم أداء مجلس الإدارة، وقد طُرحت الفكرة ووافق عليها المجلس من حيث المبدأ وسوف يتم تطويرها وتطبيقها خلال العام القادم".

"سوف تقوم العائلة باتخاذ القرار في النهاية ولكن لا يجب أن يتم اتخاذ القرارات الهامة خارج مجلس الإدارة ولهذا نحتاج إلى إضافة أعضاء مستقلين لتحقيق النظام والعمق الاستراتيجي والهيكل وبذلك لا يمكننا تخطي مجلس الإدارة أو إلغاء اجتماعاته في آخر وقت".

"[إن التحدي يكمن في] القدرة على التمييز بين الإدارة والمالك ومجلس الإدارة، وتمهيد الطريق للمجلس كي يكون دوره فعالاً".

"تعد عملية تحديد واختيار الأعضاء غير التنفيذيين من خارج العائلة عملية محورية، فيجب أن تكون لديهم الرغبة في تكريس أوقاتهم وأن يحظوا بالثقة وأن يصبحوا على دراية كاملة بالعمل. ولا تعد المعرفة بمجال العمل المعيار الأوحى لاختيار العضو، فالأهم من ذلك توافر المهارات الاستراتيجية والخبرة في الحوكمة المؤسسية والمهارات القانونية والمالية".

حالياً تختلف الحوكمة العائلية بين كل شركة وأخرى ويتوقف ذلك على درجة تدخل أفراد العائلة في شئون العمل اليومية.

< لجان مجلس الإدارة

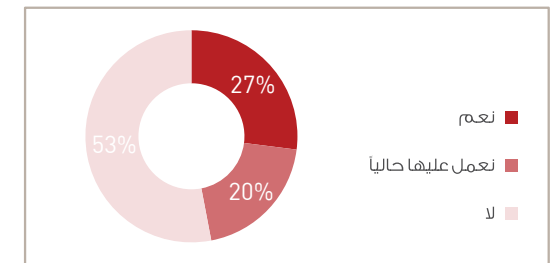
توجد لدى نسبة كبيرة من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي لجان تابعة لمجلس الإدارة، على الرغم من أنها ليست مُشكّلة تماماً من قبل مجلس الإدارة مقارنة بمثيلاتها في الشركات المدرجة التقليدية.

ومن المثير أن نعرف أن نسبة الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي التي لديها لجاناً تنفيذية لا تتعدى ٤٦٪، غير أن اللجان التابعة لهذه الشركات كثيراً ما تلعب دوراً فاعلاً في إدارة العمل وتجمع بصورة أكثر انتظاماً وتكون أكثر اندماجاً في العمل عن تلك الموجودة بالشركات المدرجة.

وهناك لجان أخرى شائعة في مجالس إدارات الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي ومنها لجان التدقيق (٧١٪) ولجان المكافآت (٤٣٪) رغم أن بعضها ليست معبرة عن مجلس الإدارة بالمعنى الحرفي وتتبع مباشرة المدير التنفيذي للشركة. ولا توجد لجان للحوكمة المؤسسية سوى في ٩٪ من الشركات العائلية. وتزداد نسبة الأعضاء من خارج العائلة في لجان التدقيق (حوالي ٧١٪) مقارنة بغيرها من اللجان الأخرى، كما أن هناك ٥٥٪ من لجان التدقيق يرأسها أعضاء غير تنفيذيين مقارنة بنسبة ٦٩٪ في اللجان التنفيذية.

الحوكمة العائلية

لا تتوافر في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي سوى القليل من أنظمة الحوكمة الرسمية وإجراءات إدارة النزاعات مقارنة بالشركات العائلية العالمية التي شملها استطلاع برايس ووترهاوس كوبرز PwC العالمي. فقد أوضحت النتائج أن ٥٣% من الشركات ليس لديها نظام حوكمة عائلية على الإطلاق، بينما تسعى ٢٠% منها في الوقت الحالي إلى تطبيق هذا النظام. وقد تمكن ما يقرب من نصف المشاركين في الاستطلاع من تحديد المسؤوليات المختلفة لحملة الأسهم من العائلة ومجلس الإدارة والإدارة، ولكن لم يقيم بتطبيقها بشكل كامل سوى ٢٠% ممن أجريت معهم المقابلات. وقام بتطبيقها بشكل جزئي أقل من النصف (٤٨%).

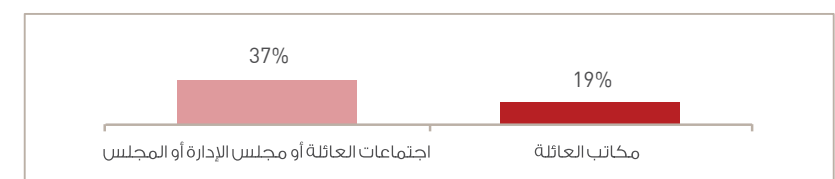


شكل ٨: هل لديك قواعد رسمية مثل ميثاق للعائلة أو نظام للحوكمة العائلية؟



شكل ٩: الشركات العائلية ذات المسؤوليات المحددة

يعد مجلس العائلة / مجلس المساهمين تحديداً من آليات الحوكمة ذائعة الصيت في أماكن أخرى من العالم. فقد أفاد ٣٧% من المشاركين في هذا البحث أن لديهم مثل هذا المجلس، ومع ذلك فقد وجدنا من خلال تجربتنا أن العديد من تلك المجالس لا تجتمع فعلياً، ويمكن أن يكون مجلس من هذا النوع مفيداً بشكل خاص في شركات دول مجلس التعاون الخليجي حيث تكون العائلات أكبر حجماً منها في أوروبا وأمريكا الشمالية وتختلط الحدود بين "العائلة" و"العمل".



شكل ١٠: ما الذي يشتمل عليه نظام الحوكمة العائلية؟

وعلى غرار ذلك، فإن نظام مجموعات الشركات الذي تقوم عليه العديد من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي يعني أن كل شركة داخل المجموعة غالباً ما تدار من قبل أحد أفراد العائلة بحيث يكون المالك أو المؤسس هو المدير الوحيد الذي يكون لديه فكرة شاملة عن العمل ككل. وعندما تنتقل الإدارة إلى الجيل التالي قد لا تتوفر لأعضاء مجلس الإدارة المعارف والخبرات التي تكفل لهم اتخاذ قرارات موضوعية إزاء مجالات العمل المتنوعة، وإذا حدث ذلك تكون هناك مخاطرة اتخاذ القرارات بناءً على أسباب عاطفية وليس لأسباب تجارية أو استراتيجية ومن ثم ينشأ النزاع بين "التكتلات" المختلفة.

وهنا قد يشكل مجلس العائلة / مجلس المساهمين المنتدى الذي يستطيع من خلاله كل أفراد العائلة مناقشة أمور العمل والتوصل إلى رؤى متفق عليها للمستقبل بغض النظر عما إذا كانوا يلعبون دوراً فعالاً في الإدارة من عدمه، كما يمكن للمجلس أيضاً أن يكون وسيطاً فعالاً بين أفراد العائلة ومجلس الإدارة الرسمي. وبمعنى آخر، يمكن للمجلس أن يمارس دوراً جوهرياً في الفصل بين الملكية (التي يمكن أن تشمل أفراد العائلة جميعاً) وبين الإدارة (التي لا تشمل سوى على عدد محدود). كما يساعد المجلس على تسهيل عملية تداول الخلافة والاضطلاع بدور رقابي على كبار الموظفين من غير أفراد العائلة الذين يقومون بإدارة الشركة.

"تبرز الحوكمة المؤسسية خطط الخلافة وتحدد مسؤوليات الملاك الفعلية وتحد من تدخل العائلة في الإدارة اليومية للمؤسسة".

"من أولوياتي أن أسلم للجيل الثالث شركة ذات نظام جيد تقوم على أساس حوكمي قوي يمكنها أن تستمر عبر الأجيال التالية".

"يشترك نصف هذا الجيل من العائلة في العمل بينما لن يشترك سوى ٢٠% من الجيل التالي من العائلة في هذا العمل، ولذلك يجب أن تتوافر لدينا معايير واضحة لاختيار أفراد العائلة وأنظمة حوكمة وشغافية منضبطة ومدروسة بعناية لغير المشاركين في العمل بشكل مباشر".

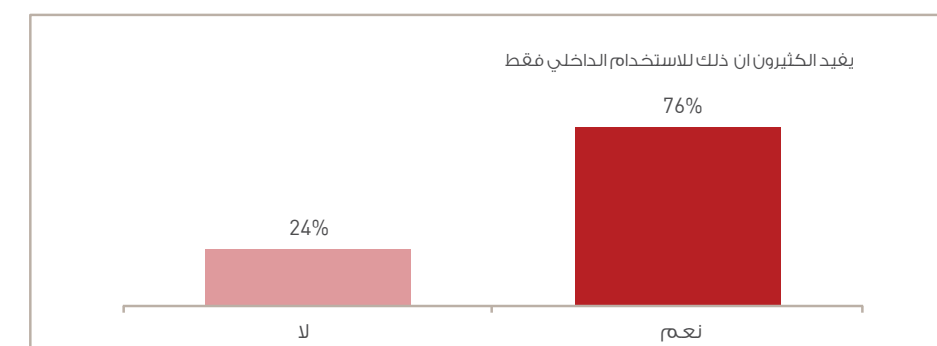
تدرك العديد من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي مدى الفائدة التي ستحصل عليها من إجراء المراجعات الشاملة لإطارات الحوكمة المؤسسية والملكية، وعادةً ما يتضمن ذلك تمثيل العائلة في مجلس الإدارة وإجراءات اتخاذ القرارات وحقوق أفراد العائلة في شغل الوظائف داخل الشركة وأحكام التنازل وكذلك الأحكام الخاصة بالأصهار وأزواج البنات وسياسات المكافآت والحوافز وتقييم الأداء والتعيينات وتأسيس اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وتحديد مهامها لبحث موضوعات مثل التدقيق وطرق التعامل مع توزيعات الأرباح والاحتياطات، ومن الموضوعات الأخرى المسؤوليات المختلفة لكل من العائلة والإدارة بشأن تداول الخلافة بما يضمن توفير علاقات عمل إيجابية مع وبين الجيل القادم.

يوجد لدى ١٩% من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي مكتب للعائلة والذي يقوم بتنظيم بعض الجوانب المحددة من أنشطة العائلة مثل ترتيبات السفر وإدارة الثروات وخدمات الاستعلامات. وقد يقوم هذا المكتب أيضاً بتولي موضوع التبرعات الخيرية، ولكن إذا كانت تلك التبرعات مبالغ ضخمة فقد يكون من الأفضل إنشاء مؤسسة خاصة ومستقلة لتولي شئونها.

الشفافية والمساءلة

لقد طرحنا بالفعل موضوع الخصوصية الثقافية ومدى أهميتها لدول مجلس التعاون الخليجي، ولهذا السبب قلما تجد شركات عائلية تفصح عن معلومات تفصيلية فيما يخص سياساتها وأدائها لمن هم خارج الشركة.

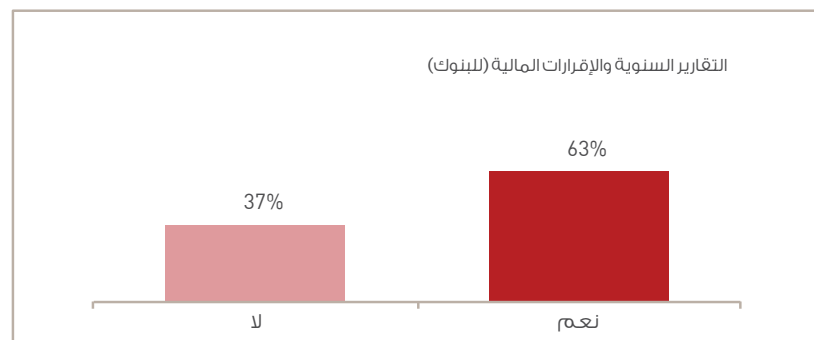
"ليس هناك ضرورة عملية للإفصاح العلني للشركات العائلية . فهذا الأمر يشبه الإعلان عن الحسابات البنكية الخاصة بنا."



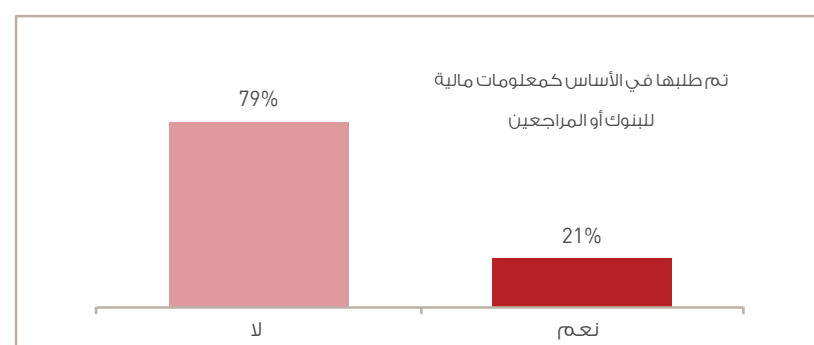
شكل ١١: هل تنشر الحسابات المالية السنوية في صورة تقرير؟

من العائلة على التوقعات المستقبلية للشركة وأيضاً لإطلاعهم على مستوى الأداء خلال الفترة الماضية. ومع ذلك لا تقوم ٨٨% من تلك الشركات بالإفصاح عن المعلومات غير المالية مثل المعلومات البيئية والاجتماعية والحوكمة على الإطلاق، ويحجم ٧٩% منها عن الإفصاح عن أي معلومات للعامة مطلقاً سواء كانت مالية أو غير مالية.

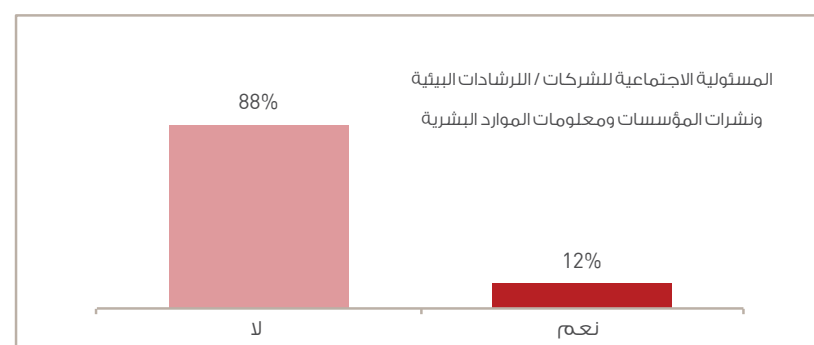
من بين من تمت إجراء المقابلات معهم، أفاد ٧٦% بأنهم يقومون بإعداد ما يعادل التقرير السنوي للاستخدام الداخلي في المقام الأول، بينما يمتنع ٢٤% عن إعداد مثل هذا التقرير على الإطلاق؛ وتقوم بعض الشركات العائلية بإعداد تقارير سنوية استراتيجية واستشرافية مخصصة للاستخدام الداخلي وذلك لإطلاع حملة الأسهم



شكل ١٢: هل تفصح عن المعلومات المالية وغير المالية لشركاء الأعمال والشركاء الماليين ذوي الصلة؟



شكل ١٣: هل تدلي بأي معلومات مالية بشكل علني؟



شكل ١٤: هل تقوم بالإعلان عن أي معلومات غير مالية أو بيئية أو اجتماعية أو خاصة بالحوكمة؟

وأيضاً فإن توافر أكبر قدر من الشفافية سوف يساهم إلى حد كبير في إنشاء علاقات تجارية مريحة مع كبرى الشركات متعددة الجنسيات، وحسناً فعلت الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي بإدراكها مدى أهمية التحلي بأكثر قدر من الشفافية بشأن المعلومات المالية وغير المالية وهو الثمن الذي يجب عليها أن تدفعه إذا ما أرادت عقد شراكات مع هذه الشركات.

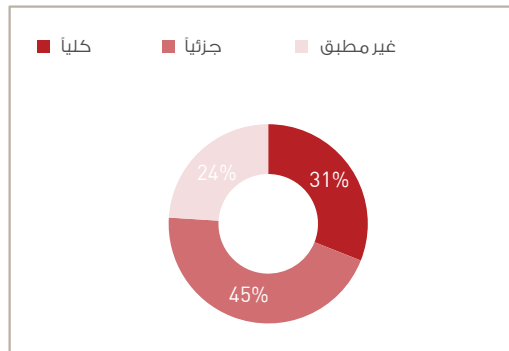
"أهم ما يميز الحوكمة المؤسسية هو أن يكون لديك القدرة على التنبؤ ووضوح الأداء المالي والإفصاح عنه بشفافية."

وهناك من الأسباب التجارية الأخرى ما يساعد الشركات على أن تكون أكثر شفافية، فعلى سبيل المثال فإن تبني منهجاً أكثر انفتاحاً سوف يساهم في جذب الكوادر الموهوبة والماهرة إلى الشركة.

"تساهم الشفافية في زيادة قدرة الشركة على الاحتفاظ بالموظفين والموهوبين، كما أنها تحافظ على اندماج الموظفين في العمل دون أن يساورهم قلق بشأن هوية أفراد العائلة المالكة للشركة."



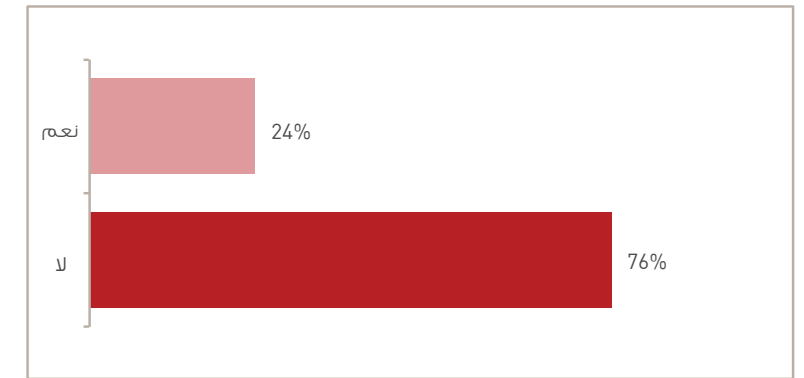
شكل ١٧: الآليات والسياسات



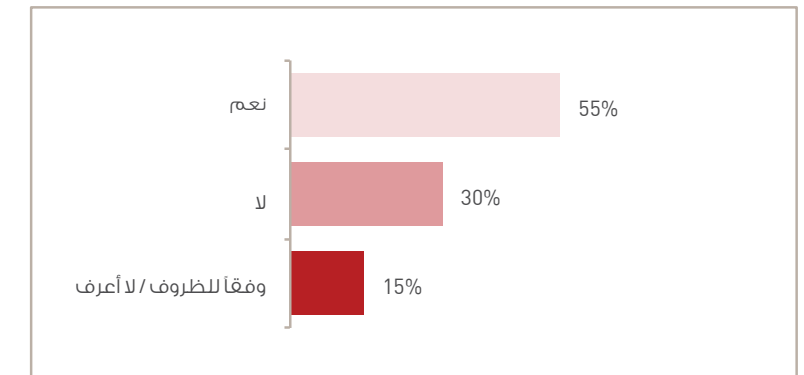
هل هي مطبقة بالفعل؟

للحوكمة المؤسسية هو أمر من شأنه أن يساعد في الحصول على التمويل الإضافي من خارج الشركة سواء كان من أحد المصارف أو من المستثمرين الآخرين، وبينما لا يعاني عدد كبير من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي من أي ديون على الإطلاق، يجدر بنا الإشارة إلى أن ٥٥% من المشاركين في هذا البحث يعتزمون السعي للحصول على رؤوس أموال خارجية في المستقبل (وقد قام ٢٤% منهم بذلك في الماضي) ومن ثم سوف يصبح هذا الموضوع شاغلهم الأكبر.

إن الشركات التي تقوم بالإفصاح عن المعلومات تميل للقيام بذلك من أجل أغراض العمل فحسب مثل الحصول على قرض من أحد المصارف. ولقد أخذت الكثير من المصارف الآن في الابتعاد عن "الإفصاح بضمان اسم المقترض" اعتماداً على العلاقات الشخصية وباتت تطالب بالمزيد من المعلومات حول الأداء المالي للشركات العائلية والاطلاع على ميزانياتها العمومية من أجل اتخاذ القرار بمنح القروض. وكنتيجة لذلك تدرك العديد من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي أن وجود معايير رفيعة المستوى



شكل ١٩: نسبة الشركات العائلية التي قامت بتجميع رأس مال من الخارج



شكل ٢٠: نسبة الشركات العائلية التي تعتزم القيام بذلك في المستقبل



منطقة الخليج قدرتها التنافسية العالمية إذا لم تغتنم تلك الفرصة.

وتشير نتائجنا إلى أنه بينما تدرك العديد من الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي ذلك جيداً، فإن الحوكمة لم تصبح بعد من أوليات العمل بالقدر الكافي، فهؤلاء الذين يتناولون موضوعات الحوكمة يركزون بشكل أكبر على قواعد الحوكمة المؤسسية التقليدية وليس على الحوكمة العائلية ذلك أن الحوكمة المؤسسية تساعد في تذليل بعض العراقيل مثل الحصول على التمويل من المصادر الخارجية. وفي رأينا، فإن الحوكمة العائلية يجب أن تأخذ على الأقل نفس القدر من الأهمية التي تحتلها الحوكمة المؤسسية، وإذا ما تم التغاضي عنها فذلك من شأنه أن يؤدي إلى مخاطر بنشوء صراعات كبرى وخاصة فيما يتعلق بتداول الخلافة.

تعد الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي من أكبر وأنجح الشركات على مستوى العالم. ففي الوقت الذي يحاول فيه الاقتصاد العالمي التعافي من الركود، سوف يصبح لزاماً على شركات المنطقة يوماً بعد يوم أن تتبنى معايير رفيعة المستوى للحوكمة المؤسسية مما سيكون له أكبر الأثر في حصول هذه الشركات على التمويل اللازم وبشروط ميسرة فضلاً عن جذب المستثمرين والعلماء من البلدان الأجنبية واستقطاب أفضل المواهب. ومع تزايد الضغوط على جميع الشركات باختلاف أنواعها من أجل تطوير تدابير الحوكمة لديها، نجد أن الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي تعاني من تأخر ملموس في هذا الصدد عن تلك القائمة في أسواق أخرى. وهناك فرصة سانحة للتطوير إلا أن هناك مخاطر أن تفقد الشركات العائلية في

كما أوضحت النتائج أن تداول الخلافة وإدارة النزاعات يأتیان على رأس أولويات الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي، فهما عنصران هامين لاستمرارية معظم تلك الشركات حيث إن ٦٠٪ من الشركات التي شملها البحث تستعد لنقل ملكية الشركات إلى الجيل الثالث، ويمكن أيضاً أن تستفيد تلك الشركات من إرساء أنظمة حوكمة رسمية مثل الفصل بين الإدارة والملكية وضمان تفويض المهام بشكل أفضل وتشكيل مجلس إدارة متناغم يضم أعضاء من خارج العائلة ممن يتمتعون بالمهارات المطلوبة للعمل، وهذا كله من شأنه أن يساهم في التركيز على التنمية والاستراتيجية ومواجهة التحديات العالمية وضمان استمرارية العمل.

وتشير النتائج أيضاً إلى أنه يمكن أن تستفيد الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي من تطوير وتعزيز الحوكمة العائلية (بمعزل عن الحوكمة المؤسسية)، فعلى سبيل المثال يمكن أن يقوم مجلس العائلة أو مجلس المساهمين بتناول موضوعات تتعلق بتخصيص

الأسهم وتمثيل العائلة في مجلس الإدارة وأحكام التخارج وسياسات المكافآت وتقييم الأداء ووضع الحد الأدنى من متطلبات التعيين ومعايير اختيار قادة المستقبل. وقد يكون لمثل هذا المجلس فعالية خاصة في دول مجلس التعاون الخليجي حيث تكون العائلات أكبر حجماً مقارنة بمثيلاتها في أوروبا وأمريكا الشمالية.

تدرك الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي أن الشفافية والمساءلة أمران لا غنى عنهما في دعم قدراتها التنافسية الدولية في عالم المال والأعمال؛ فترى العديد من تلك الشركات أن الإفصاح عن أكبر قدر من المعلومات وتداولها على نطاق واسع ووضع عمليات أكثر وضوحاً وتحديد أسس يساعدها على إنشاء علاقات تجارية مريحة مع كبرى الشركات متعددة الجنسيات، فضلاً عن تعزيز مستواها المهني ومساعدتها على جذب الموظفين الموهوبين والمهرة ودعم سبل حصولها على رؤوس الأموال.

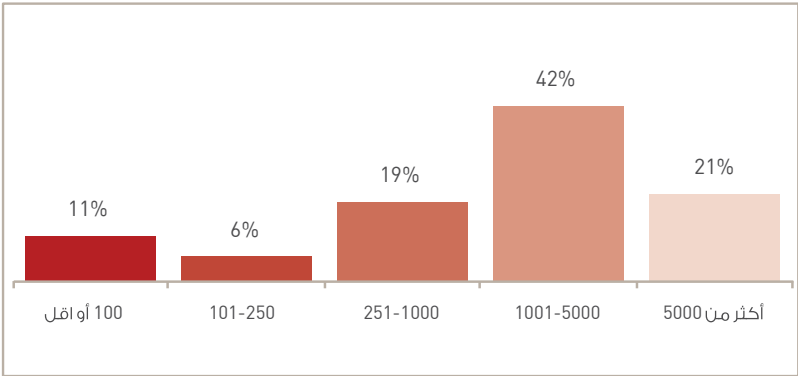
المنهجية

قامت مبادرة بيرل بالتعاون مع برايس وترهاوس كوبرز PwC بإجراء بحث تحليلي حول ممارسات الحكومة المؤسسية في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي في الفترة ما بين أغسطس إلى أكتوبر ٢٠١٢، ومن خلال البحث المكتبي الميدني قمنا بتحديد عينة ممثلة للشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي والموضوعات محل البحث. وقد تم إجراء ١٠٦ مقابلة شخصية شبه منظمة مع كبار قادة الشركات العائلية لدى دول مجلس التعاون الخليجي باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية، واستغرقت كل مقابلة حوالي ٤٥ دقيقة وتمت عملية تحليل البيانات خلال شهر نوفمبر.

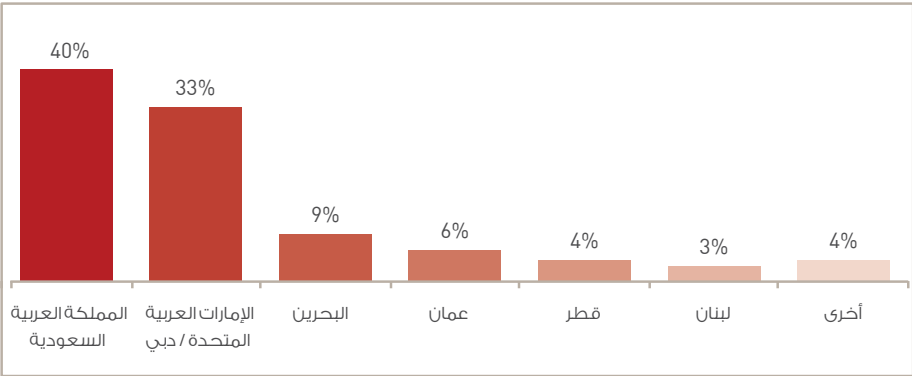
وقد تم اختيار الشركات المشاركة من قطاعات تجارية عدة داخل المنطقة وتضمن ذلك: قطاع البناء والتشييد (٤٠٪) وقطاع التجزئة (٣٧٪) وقطاع التصنيع (٣٦٪) وقطاع الضيافة (٢٥٪) وقطاع الاتصالات (١٨٪) والقطاع المصرفي والمالي (١٨٪) وقطاع الخدمات (١٦٪) وقطاع النفط والغاز (١٣٪)، وكانت معظم الشركات عبارة عن مجموعات تغطي أكثر من قطاع ويعمل لدى الكثير منها ما يزيد عن ١٠٠٠ فرد بينما يعمل لدى ٢١٪ منها أكثر من ٥٠٠٠ فرد، ويعود إنشاء ٦٠٪ من الشركات المشاركة إلى أكثر من جيلين وتجاوز أكثر من ٢٩٪ منها الجيلين، وتزاول ٢٨٪ منها نشاطها في السوق المحلية فقط بينما تعمل أكثر من ٣٤٪ منها فيما يقرب من خمس دول وتعمل ١٨٪ منها في أكثر من ١١ دولة.

* قطاعات الصناعة المختلفة:
البناء والتشييد: 40%
تجارة التجزئة: 37%
التصنيع: 36%
الضيافة: 25%
الاتصالات: 18%
القطاع المصرفي والمالي: 18%
الخدمات: 16%
النفط والغاز: 13%
أخرى: 10% أو أقل

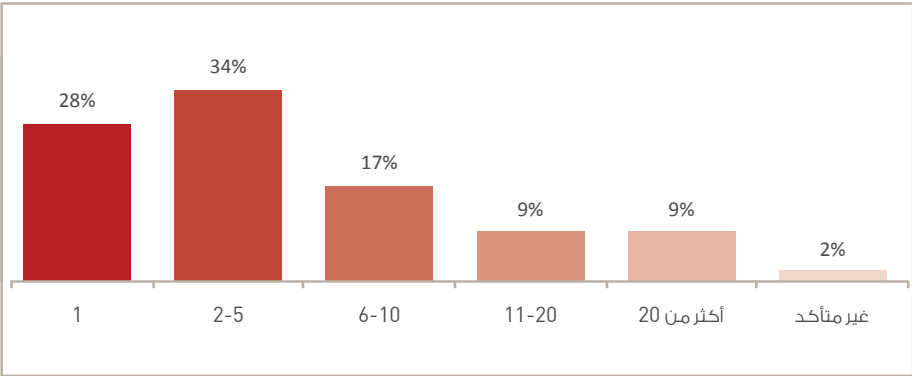
شكل ١٨: قطاعات الصناعة



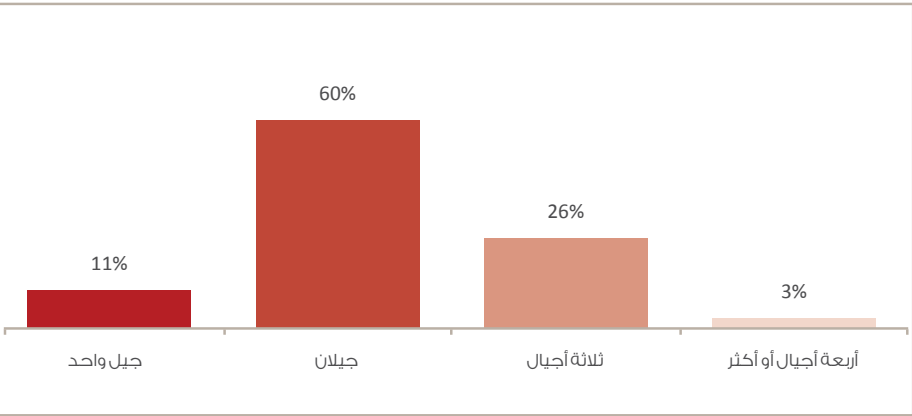
شكل ١٩: عدد الموظفين



شكل ٢٠: مواقع المقار الرئيسية



شكل ٢١: عدد الدول التي يُمارس فيها النشاط



شكل ٢٢: عمر المؤسسة

شكر وتقدير

نتقدم بخالص الشكر والتقدير لملاك الشركات العائلية والمديرين التنفيذيين الذي أسهموا بوقتهم وجهدهم في هذا التقرير، فقد قدموا لنا رؤى قيمة للغاية.

إخلاء المسؤولية ونطاق التقرير

إن الاستنتاجات والأحكام التي يتضمنها هذا التقرير لا تنتسب إلى مبادرة بيرل ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظرها أو مجلس المحافظين بالمبادرة أو شركائها أو العاملين بها. ولا تضمن مبادرة بيرل دقة البيانات الواردة بهذا الإصدار ولا تتحمل أي مسؤولية عن أي عواقب لاستخدامها.

© مبادرة بيرل ٢٠١٢. جميع الحقوق محفوظة.

لقد تم إعداد هذا التقرير لتقديم الإرشادات العامة في المسائل ذات الاهتمام فحسب، ولا يشكل آراء مهنية ولذلك يحظر على أي طرف أن يتصرف بناءً على المعلومات التي أوردتها هذا التقرير دون الحصول على مشورة مهنية محددة. وليس هناك أي بيان أو ضمان (صريح أو ضمني) يتعلق بدقة واكتمال المعلومات الواردة في هذا التقرير، ولا تقبل برايس وترهاوس كوبرز، إلى الحد الذي يسمح به القانون، أي تبعات أو مسؤوليات أو واجبات لأي عواقب قد تحدث لكم أو لأي شخص آخر قام بالتصرف، أو امتنع عن التصرف، بناءً على المعلومات الواردة في هذا التقرير أو اتخاذ أي قرار بناءً عليها.

© برايس وترهاوس كوبرز ٢٠١٢. جميع الحقوق محفوظة.



نبذة عنا

تم تطوير مبادرة بيرل بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشراكات، وتقع في دول مجلس التعاون الخليجي، وهي مبادرة خاصة غير هادفة للربح، وأنشئت لتحسين الثقافة المؤسسية فيما يتعلق بالشغافية والمساءلة وسُبل الحوكمة الجيدة وأفضل ممارسات الأعمال في العالم العربي. وهي شبكة إقليمية متنامية تضم كبار قادة الأعمال الملتزمين بالقيادة المشتركة للعمل وإظهار قيمها الإيجابية وتبادل المعارف والخبرات.

ومنذ منتصف العام ٢٠١١، تقود مبادرة بيرل مبادرات ملموسة في مجالات مثل مكافحة الفساد وسُبل الحوكمة الجيدة والأخلاقيات والنزاهة والتقارير المتكاملة والإفصاح المؤسسي داخل دول مجلس التعاون الخليجي.

إميلدا دانلوب

المدير التنفيذي

مبادرة بيرل

+971 515 4605 (6)

enquiries@pearlinitiative.org

تساعد بي دبليو سي (PwC) الشركات والمؤسسات والأفراد في خلق القيمة التي يبحثون عنها. بي دبليو سي هي شبكة شركات متواجدة في ١٥٨ بلداً ويعمل لديها حوالي ١٨٠,٠٠٠ موظفاً ملتزمون بتوفير أعلى معايير الجودة في خدمات التدقيق والضرائب والخدمات الاستشارية. لمزيد من المعلومات والتواصل معنا، يرجى زيارة موقعنا www.pwc.com

تأسست بي دبليو سي في الشرق الأوسط منذ ٤٠ عاماً ولديها شركات في البحرين ومصر والعراق والأردن والكويت ولبنان وليبيا وعمان والأراضي التابعة للسلطة الفلسطينية وقطر والسعودية والإمارات، حيث يعمل بها أكثر من (٢,٥٠٠) موظف. للمزيد من المعلومات، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني: pwc.com/middle-east

بي دبليو سي تشير الى شبكة بي دبليو سي و/أو واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء فيها، كل واحدة منها هي كيان قانوني مستقل. لمزيد من المعلومات يرجى زيارة موقعنا www.pwc.com/structure

أمين ناصر

شريك – الشرق الأوسط

المسؤول عن خدمات المشاريع التجارية وعملاء الشركات الخاصة

شركة برايس ووترهاوس كوبرز

+971 304 3120 (4)

amin.nasser@ae.pwc.com