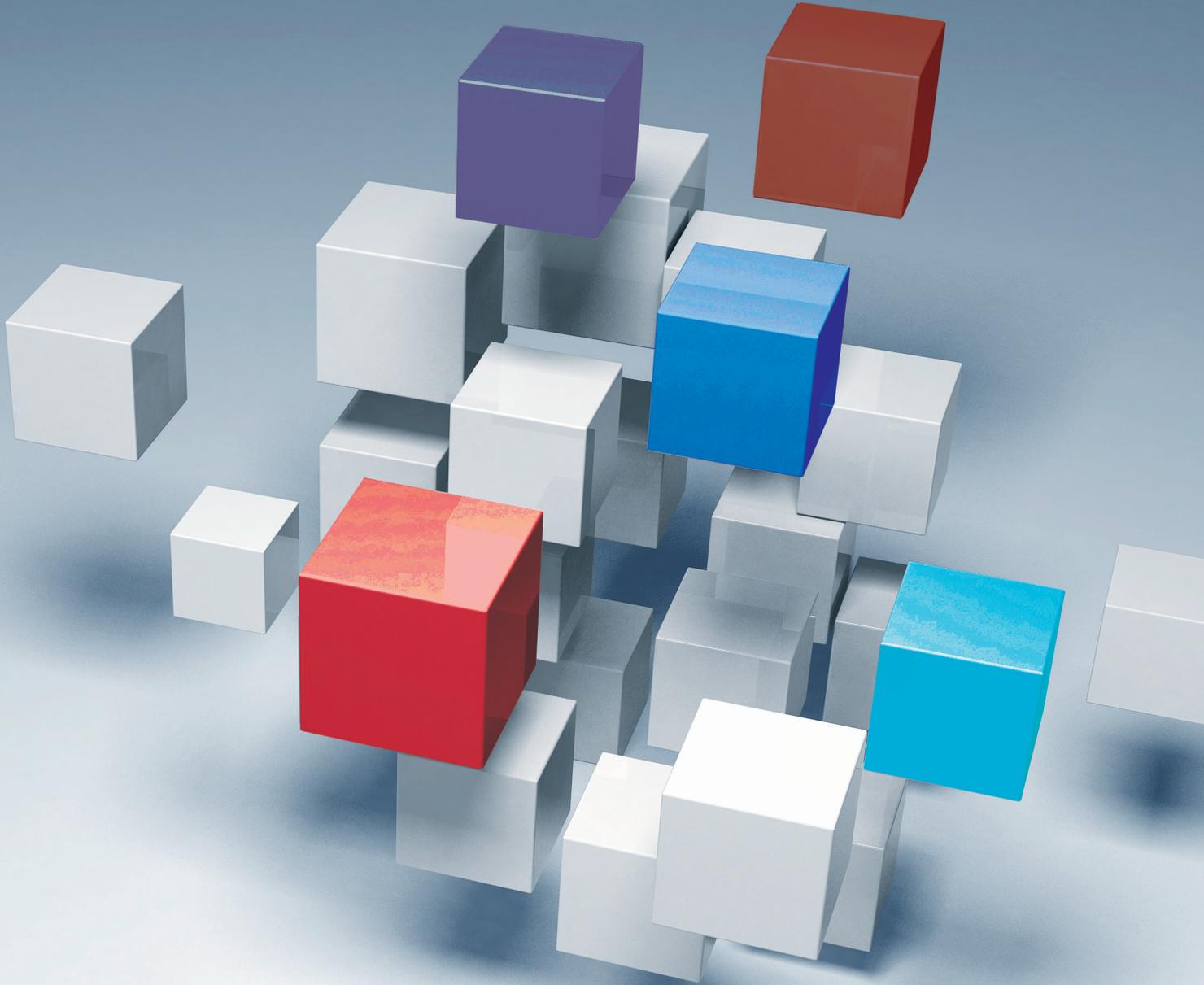




ثروات  
Tharawat  
Family Business Forum



# الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية خمس دراسات حالة من الشرق الأوسط

Coutts |

Pinsent Masons

بالتعاون مع :





## دراسات الحالة من إعداد وصياغة:

فريدة العجمي، محامية والمدير العام لمنتدى ثروات للشركات العائلية  
سيلين شرايبر، مديرة برامج مبادرة بيرل

منتدى ثروات للشركات العائلية ومبادرة بيرل ©. جميع الحقوق محفوظة ٢٠١٤.

## شكر وتقدير:

نتوجه بالشكر لكل من:

مجموعة شركات ديليو جي تاول، مجموعة الزامل، مجموعة العيسى، SABIS®، ماجد الفطيم، كوتس و بينسنت ماسونز  
للدعم الذي قدموه.

الرسوم التوضيحية والتصميم والتنسيق من إعداد لوي ألما ومحمد عيسى  
ترجمة محمود شحاتة

## إخلاء مسؤولية والقيود الخاصة بالتقرير:

الاستنتاجات والآراء الواردة في هذا التقرير لا ينبغي نسبتها إلى، ولا تعبر بالضرورة عن آراء منتدى ثروات للشركات العائلية ومبادرة بيرل ومجلس محافظيها وشركائها  
وموظفيها.

ولا يضمن منتدى ثروات للشركات العائلية ومبادرة بيرل دقة البيانات الواردة في هذا المنشور ولا يتحملان أية مسؤولية عن أية عواقب تترتب على استخدامها.

---

# الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية خمس دراسات حالة من الشرق الأوسط

---

نود أن نشكر الشركات العائلية التي شاركت  
في هذا البحث والتي تقاسمت بسخاء  
خبراتها ومعارفها لصالح المجتمع.

٥.ص	.....	مقدمة - مبادرة بيرل
٦.ص	.....	مقدمة - منتدى ثروات للشركات العائلية
٧.ص	.....	تمهيد - كوتس
٩.ص	.....	تمهيد - بينسنت ماسونز
١١ ص	.....	الملخص والنتائج
١٣.ص	.....	دراسة الحالة أ - دليو جي تاول، عُمان خمسة أجيال من النجاح - كيفية إدارة مجموعة متنوعة الأنشطة ومتعددة الأجيال
٢١.ص	.....	دراسة الحالة ب - SABIS®، لبنان تحقيق حلم المؤسسين - الجانب الإنساني للحوكمة
٢١.ص	.....	دراسة الحالة ج - مجموعة الزامل، المملكة العربية السعودية إعداد قادة المستقبل - برنامج قادة المستقبل لمجموعة الزامل
٣٧.ص	.....	دراسة الحالة د - شركة مجموعة عبد اللطيف العيسى القابضة- المملكة العربية السعودية الفصل بين ملكية العائلة والإدارة
٤٥.ص	.....	دراسة الحالة هـ - ماجد الفطيم - دولة الإمارات العربية المتحدة إرساء المعايير للمقارنة الإقليمية- عملية ترسيخ الممارسات داخل ماجد الفطيم
٥٣.ص	.....	نبذة عن منتدى ثروات للشركات العائلية
٥٥.ص	.....	نبذة عن مبادرة بيرل

## عزيزي القارئ،

تعتبر المؤسسات العائلية العمود الفقري لاقتصاد دول مجلس التعاون الخليجي، إذ تسهم بما يقرب من ٨٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي. ويمتلك ويدير الجيل الثاني من العائلات ثلاثة أرباع هذه المؤسسات تقريباً. ومن المقدر أن أصولاً هائلة تبلغ قيمتها ١ تريليون دولار سيتم تسليمها للجيل الثالث من الشركات العائلية في المنطقة على مدار الخمس إلى عشر سنوات القادمة.

وتكمن المشكلة في أن الإحصاءات العالمية تشير إلى أن ١٥٪ فقط من المؤسسات التجارية العائلية ستستمر في توليد القيمة لما بعد الجيل الثالث. ولذا، تزداد احتمالية زوال القيمة في حالة عدم اتخاذ إجراء استباقي. ومن الواضح أن ضمان قوة المؤسسات العائلية واستمرارها سيكون عاملاً رئيسياً للنمو الاقتصادي في المنطقة.

وقد وضعت معظم المؤسسات العائلية في دول الخليج شكلاً من أشكال إجراءات الحوكمة، لكن القليل جداً منها يمتلك هيكلًا رسمياً قوياً بما يكفي للصمود في وجه التغيرات بما فيها عمليات الانتقال من جيل لآخر. وتختلف كل مؤسسة تجارية عائلية عن غيرها، لذا من المهم أن تتسم أطر عمل الحوكمة بالبرونة. غير أن هناك بعض التحديات المتشابهة التي تواجهها كل مؤسسة تجارية بطبيعة الحال، ويعتبر وجود إطار عمل قوي للحوكمة عاملاً رئيسياً في ضمان استمرار المؤسسة على المدى الطويل وضمان نجاحها.

وفي بحث نُشر في عام ٢٠١٣ ضمن تقرير "الشؤون العائلية: ممارسات حوكمة الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي"، وجدت مبادرة بيرل أن أصحاب الشركات العائلية في منطقة الخليج يؤمنون بأن الحوكمة المؤسسية هي عامل أساسي سوف يضمن صحة الشركة على المدى الطويل ويعزز الشفافية ويساعد على توفير رأس المال والوصول إلى المواهب. ويؤمن الكثيرون بأن تحسين الحوكمة سوف يعزز المهنية والتنافسية الدولية. وتكمن المشكلة الحساسة الآن في التنفيذ الدقيق لهذه الممارسات.

وعلى مدار السنوات القليلة الماضية، أدركت العديد من المؤسسات العائلية في المنطقة، بل وأيدت، الحاجة لتبني أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية. ومع بدء كل شركة من الشركات بتطبيق نموذج قوي، تتمثل المرحلة التالية في عملية تبني هذه الممارسات في مشاركة هذه الشركات لأفضل الممارسات مع بعضها البعض. وتشجع هذه المشاركة الشركات الأخرى على تبني هذه المعايير العالية مما يخلق حساً تجارياً جيداً لدى جميع أصحاب المصلحة في أسواقنا الإقليمية. ويعتبر هذا الأمر مهماً بشكل خاص لأنه يعني أننا قادرون على تبني أفضل الممارسات المناسبة محلياً والتي لها تطبيق فعلي وعملي في المنطقة.

ونحن نأمل أن يساعد هذا العمل المشترك بين مبادرة بيرل ومنتدى ثروات للشركات العائلية، والرامي إلى إعداد خمس دراسات حالة حول الممارسات الجيدة في المنطقة، على نقل الشركات القوية حسنة الإدارة والمستدامة عبر الأجيال القادمة. كما نود أن نتقدم بالشكر لهذه المؤسسات الخمسة إذ سمحت لنا بإجراء هذا التقصي وكتابة دراسات الحالة التفصيلية هذه.

ونحن نؤمن بأن الحوكمة المؤسسية الجيدة، القائمة على قيم المحاسبة والشفافية، تخلق حساً تجارياً سليماً وتعتبر أساساً لتعزيز النمو الاقتصادي التنافسي في المستقبل والتشجيع على خلق فرص العمل وتوطيد التنمية المستدامة عبر منطقة الخليج وما وراءها.



إميلدا دنلوب  
المدير التنفيذي  
مبادرة بيرل

## عزيزي القارئ،

إن الشركات العائلية هي القاعدة وليست الاستثناء، فهي أكثر نماذج ملكية الشركات والمؤسسات شيوعاً على مستوى العالم، كما أنها تسهم بما يتراوح بين ٧٠ - ٩٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وتوفر ما يزيد عن نصف فرص العمل في أغلب الدول التي خضعت للدراسة الاستقصائية. ورغم أن الشركات العائلية أكثر تركيزاً في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، تأخذ الشركات العائلية كافة الأشكال والأحجام من الشركات متناهية الصغر إلى المجموعات الاقتصادية العالمية الناجحة مثل وول مارت وليغو وسامسونج وتاتا وغيرها الكثير.

ولا يختلف الوضع في الشرق الأوسط، فهذه الشركات لا توفر فرص العمل على نحو أكثر اتساقاً من غيرها فحسب، وإنما لطالما اضطلعت بدور هام في مجتمعاتها وفي قيادة جهود التطوير، مما يجعل استدامتها وموهباً أمراً غابياً في الأهمية للمنطقة بالكامل.

إلا إن إدارة شركة بمعاونة أفراد الأسرة يمكن أن يكون أمراً غاية في الصعوبة والتعقد حيث أن تشابك جوانب العائلة والعمل يمكن أن يزيد من الصعوبات والتحديات ذات الطبيعة الحساسة. وفي الوقت الذي تسعى فيه الشركات العائلية إلى الموازنة بعناية بين توطيد الروابط والعلاقات العائلية وتحسين أداء الأعمال، تواجه هذه الشركات عملية صنع قرار معقدة تستلزم إعادة هيكلة شاملة من أجل الحفاظ على نجاح تلك الشركات عبر الأجيال.

وسوف يواجه عدد كبير من الشركات العائلية في الشرق الأوسط خلال العقد القادم تحدي انتقال الملكية إلى الجيل الثاني والثالث أو ربما الرابع. ومن المعلوم أن تعاقب الملكية مرحلة مفصلية في استمرارية الشركات العائلية، ومن ثم، يلزم على الشركات العائلية أن تكون على استعداد وأن تمتلك هياكل حوكمة مناسبة لضمان الاستمرارية على المدى البعيد. ولا تزال المعلومات المتاحة أمام الشركات العائلية في المنطقة حول أفضل ممارسات حوكمة الشركات العائلية محدودة وغير كافية. ولا يعني هذا عدم وجود هذه الممارسات وتطبيقها على أرض الواقع، بل إن هيكلاً ونجاح هذه الممارسات أمر غير منتشر على نطاق واسع.

ويركز مشروع البحث هذا المنفذ بالتعاون مع مبادرة بيرل على الشركات العائلية في منطقة الخليج والشام، وقد سمح لنا هذا المشروع بالتعمق في هياكل حوكمة العائلات والشركات العائلية متعددة الأجيال واستكشاف كيفية وضعها لهياكل الحوكمة الأساسية والتحديات التي واجهتها ومدى تقديرها لتأثير هذه الأنظمة. وقد وقع الاختيار على خمسة من أنجح الشركات العائلية لإخضاعها للدراسة حيث كان التركيز الأساسي منصباً على استيعاب أنظمة الحوكمة التي ساعدت تلك الشركات على البقاء وتنمية أعمالها على مدار العقود الماضية وعلى اتخاذ خطوة هامة في نشر هذه الممارسات المثلى بما يخدم بقية الشركات العائلية في المنطقة.

وأوضحت الدراسة والبحث مجموعة من الموضوعات التي بدت على درجة متساوية من الأهمية للشركات الخمسة رغم اختلاف هياكلها وأشكالها:

- أولاً، تعتبر عملية إدارة انتقال الملكية والسيطرة الإدارية من جيل إلى آخر محور تركيز أساسي للشركات الخمسة
- ثانياً، لقد كان تطوير هياكل عادلة وشفافة لضمان دمج الأجيال الشابة في النظام المؤسسي للشركات محور اهتمام رئيسي للشركات الخمسة
- ثالثاً، وجدنا أن الموازنة بين مصالح العائلة ومصالح الشركة أولوية مشتركة في أغلب الحالات
- ختاماً، أشارت جميع الشركات أن نظم الحوكمة لم يتم تطويرها لتكون جامدة وإنما استلزمت تطويراً مستمراً ومدخلات من جميع أفراد العائلة مع ضمان قابليتها للتعديل وفقاً لمتطلبات العمل.

ونحن في ثروات نؤمن بأهمية تبادل المعارف من أجل بناء أفضل الممارسات، ويعني هذا تشارك قصص النجاح والتحديات. ونأمل أن هذا التقرير لن يحفز الشركات العائلية من مختلف الأحجام في إعادة النظر في أنظمتها الحالية فحسب، بل وعلى تبادل الدروس المستفادة مع بعضها البعض أيضاً.

ولقد كان التعاون مع مبادرة بيرل فرصة فريدة للجمع بين معارف وخبرات مؤسستنا مع فهم مبادرة بيرل لنظم حوكمة المؤسسات والعائلات بما يسمح لنا باستكشاف أوجه التعاون الممكنة والربط اللازم بين هذين النوعين من النظم لخدمة مصالح الشركات العائلية في المنطقة.

## المحفزات الداعية لحوكمة العائلات

يعارض العديد من أفراد المؤسسات العائلية بصورة غريزية الحوكمة الرسمية للعائلات، ولا يعتبر التذرع بكثرة التحديات أو بأن الوقت لا يزال مبكراً جداً لذلك أو بكثرة التكاليف أو التعقيد أو بكون هذه المنهجية تقليدياً غريباً إلا بعضاً من الأسباب العديدة التي يتم ذكرها في هذا الشأن. ويرى البعض أن الحوكمة غير الرسمية للعائلة هي المنهجية المناسبة، في حين يرى آخرون أن غياب أي نوع من الإطار الرسمي لاتخاذ القرارات العائلية سوف يعرض المؤسسة العائلية (سواءً كانت شركة تجارية أو مكتباً أو مؤسسة) للخطر. وفي هذا المقال، يدعو مارك إيفانز، العضو المنتدب لمؤسسة كوتس، أفراد المؤسسات العائلية التي لا تطبق أياً من أطر الحوكمة العائلية إلى التدبر في بعض الأسباب التي تدعو إلى الحوكمة العائلية والتي قد تتسبب في ترك العائلة عرضة للمخاطر.

وتحتاج كل مؤسسة عائلية تسعى لتأمين الثروة والرفاهة لكل من العائلة والمؤسسة إلى الإقرار بالتحديات الخاصة التي يخلقها تدخل العائلة. ويمكن أن تساعد أطر الحوكمة العائلية المناسبة (سواء كانت رسمية أم غير رسمية) في مواجهة هذه التحديات.

وكلما أصبحت المؤسسات العائلية أكثر نضجاً وتعقيداً، كلما زادت احتمالية احتياج أصحابها لإطار حوكمة أكثر رسمية. ومع ذلك، قد يكون من الصعب غالباً تحديد وقت أو نقطة الانطلاق، ويلزم على العائلات أن تخصص وقتاً تحدد فيه المحفزات التي من الممكن أن تدفعها للقيام بهذه العملية. وتهدف القائمة أدناه للمساعدة في هذا الأمر، لكنها ليست قائمة شاملة بأي حال من الأحوال.

### المحفزات الداعية لحوكمة العائلات:

#### الخلافة في الملكية

من أمثلة تحديات الحوكمة: هل يرغب الجيل القادم في أن يكون المالك المستقبلي للمؤسسة؟ وكيف سيتم إعدادهم ليكونوا ملاكاً مسؤولين؟ قد لا يعترف أفراد الجيل القادم بعدم معرفتهم لكيفية أن يصبحوا مساهمين أو للحقوق والمسؤوليات التي يستتبعها هذا الامتياز. أمثلة على وضع سياسة للحوكمة: وضع برنامج مخصص «للجيل القادم» لتعريفهم بقيم العائلة ورؤيتها للمؤسسة.

#### الخلافة في القيادة

من أمثلة تحديات الحوكمة: من الذي ينبغي عليه قيادة المؤسسة العائلية؟ وهل من الواجب دائماً أن يكون القائد أحد أفراد العائلة؟ غالباً ما يكون الجيل التالي من أفراد العائلة على غير دراية بكيفية اكتساب مواقفهم في الشركة. أمثلة على وضع سياسة للحوكمة: تحديد معايير لقادة المستقبل وتصميم عملية تقييم مستقلة لاختيار المواهب بهدف التشجيع على الإنصاف والعدالة.

#### توظيف أفراد العائلة

من أمثلة تحديات الحوكمة: ما هي شروط التحاق أفراد العائلة بالعمل في الشركة العائلية؟ ومن صاحب القرار في ذلك؟ ومن الشخص الذي يتبعه أفراد العائلة ويرفعون تقاريرهم له؟ تواجه مؤسسات عائلية عديدة مشكلات بسبب عدم تأكد أفراد العائلة مما هو مأمول منهم أو ما يمكنهم توقعه من شركات عائلاتهم. ويمكن أن يؤدي بهم هذا إلى وضع افتراضات بناءً على تطلعاتهم الشخصية. أمثلة على وضع سياسة للحوكمة: وضع وثيقة بشروط تعيين أفراد العائلة لتجنب المصاعب بين الموظفين من داخل العائلة وخارجها.

#### تعيين المدراء من خارج العائلة

من أمثلة تحديات الحوكمة: هل يحظى الموظفون من خارج العائلة بفرصة متكافئة لعرض وجهات نظرهم؟ وهل نخاطر بتنفيذ أفراد العائلة الذين يشعرون أنه قد تم تخطيهم لصالح زميل من خارج العائلة؟ ورغم اختلاف جميع المؤسسات العائلية عن بعضها، غالباً ما يكون المدراء الخارجيون أحد أخصب الموارد وأقلها استخداماً.

أمثلة على وضع سياسة للحوكمة: تحديد الأساس الذي سيتم بناءً عليه تحفيز وتشجيع المدراء من خارج العائلة من أجل اجتذاب أفضل المهنيين وضمان أن تكون العائلة مستعدة على نحو لائق لمساندتهم.

### النزاعات العائلية

**من أمثلة تحديات الحوكمة:** كيف يتم التعامل مع النزاعات والخلافات داخل العائلة؟ وكيف يتم حلها؟ تُعتبر الخلافات أمراً لا مفر منه ويجب توقع حدوث نزاعات لكن يلزم إدارتها بروح قوامها الصدق والإنصاف والاحترام المتبادل.

**أمثلة على وضع سياسة للحوكمة:** وضع مبادئ توجيهية لعقد اجتماعات دورية مجدولة تتم وجهاً لوجه وتعيين شخص معني بالمصالحات، عند الحاجة، لتحقيق نتائج مرضية للطرفين.

### التعقيد المتنامي

**من أمثلة تحديات الحوكمة:** هل هناك العديد من أفراد العائلة الذين لديهم وجهات نظر ومعتقدات ودوافع واهتمامات ومخاوف مختلفة؟ سيكون الافتقار إلى التواصل الشفاف معطلاً لسير العمل في أفضل الأحوال ومدمراً له في أسوأها.

**أمثلة على وضع سياسة للحوكمة:** الاتفاق على من سيكون ضالماً في مناقشة وتطبيق الهياكل العائلية المناسبة (منتدى أو مجلس أو ميثاق للعائلة على سبيل المثال) لخلق منظومة عائلية أكثر استقراراً.

### التخطيط لحالات الطوارئ

**من أمثلة تحديات الحوكمة العائلية:** ما هي أكبر نقاط الضعف لدينا كعائلة؟ وهل هناك موضوعات لا يمكن مناقشتها؟ يشعر أفراد العائلة غالباً بعدم الارتياح عندما يتحدثون عن المخاطر التي تواجه العائلة مثل الوفاة أو الحوادث أو المرض غير المتوقع، لكن الاعتماد المتزايد على فرد واحد في العائلة يمكن أن ينطوي على مشاكل معقدة.

**أمثلة على وضع سياسة للحوكمة:** تحديد الأمور التي تحت سيطرة العائلة وكيفية معالجة المشكلات قبل أن تبرز للعيان لضمان أن يركز أفراد العائلة على الوقاية بدلاً من العلاج.

### الخاتمة

يمكن أن تثير تحديات الحوكمة العائلية العديد من الحوادث غير المتوقعة. ويمكن أن يفضي تحديد ما هو أفضل بالنسبة للعائلة في مقابل ما هو أفضل بالنسبة للمؤسسة العائلية إلى نتائج مختلفة تماماً، لذا فمن الضروري أن تفصل كل عائلة بين الاستراتيجية العائلية واستراتيجية المؤسسة التجارية. ويمكن لسياسات الحوكمة التي تمت مناقشتها بصورة مفتوحة أن تساعد في معالجة القضايا التي لا مفر من وقوعها.

Coutts | 

### نبذة عن كوتس

كوتس هو بنك خاص ومؤسسة لإدارة الثروات بخبرة تزيد على ثلاثة قرون في مجال تقديم الحلول المخصصة للعملاء. ويعتبر كوتس ذراع إدارة الثروات في مجموعة بنك اسكتلندا الملكي، وهو يتصل بالعملاء عبر ما يزيد على ٤٠ مكتباً متوزعاً في المراكز المالية الرئيسية في المملكة المتحدة وسويسرا والشرق الأوسط وآسيا. وللحصول على المزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا [coutts.com](http://coutts.com).

### نبذة عن مؤسسة كوتس

تركز مؤسسة كوتس على حوكمة الثروات، وتقدم الاستشارات للعملاء وعائلاتهم أينما كانوا، سواءً في المملكة المتحدة وروسيا واتحاد الدول المستقلة وسويسرا وآسيا والشرق الأوسط. وتدير المؤسسة برنامجاً لعقد المنتديات حول القضايا الجارية وتنتج سلسلة من الكتيبات والأعمال الخاصة بقيادة الفكر. للحصول على المزيد من المعلومات، الرجاء زيارة موقعنا [coutts.com/couttsinstitute](http://coutts.com/couttsinstitute).

## تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات العائلية

تحتضن الحوكمة المؤسسية مكانة ثابتة على جدول أعمال الحكومات والجهات التنظيمية والمدراء التنفيذيين على السواء بما في ذلك في دول مجلس التعاون الخليجي، إذ سنت جميع حكومات دول مجلس التعاون تشريعات فيما يخص الحوكمة المؤسسية وإن كان هناك تفاوت بين درجات هذه التشريعات. وكما هو متوقع، ينصب تركيز هذه التشريعات على شركات القطاع العام وعلى المؤسسات المالية على نحو متزايد. وبعيداً عن إلزام التشريع للشركات بمراجعة الطريقة التي تمارس بها عملها، تسعى الشركات العائلية في المنطقة بجد نحو تطبيق نماذج حوكمة مناسبة كسبيل لحماية الأعمال التجارية العائلية للأجيال القادمة وإدارة النمو المستدام.

وتضم المنطقة العديد من الشركات العائلية الكبيرة التي تمت حتى أصبحت مشاريع متعددة الجنسيات، وفي بعض الحالات تتسع مصالح هذه الشركات عبر كافة أنحاء العالم. وقد بدأت العديد من الشركات والمؤسسات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي عملها كشركات تجارية صغيرة وتمت إلى أن أصبحت تجمعات اقتصادية كبيرة متنوعة الأنشطة وذات مصالح عابرة للقطاعات والأسواق والحدود الجغرافية. ومع نمو العمل، تنمو أيضاً التحديات المرتبطة بإدارة هذه المحافظ الكبيرة والمتنوعة مع الاحتفاظ بالعائلة في قلب العمل التجاري.

وقد نجحت بعض الشركات العائلية في المنطقة في التحول من مشاريع تجارية محلية لتصبح تجمعات اقتصادية عالمية متنوعة الأنشطة التجارية، وذلك بفضل الهياكل المؤسسية المتطورة وأطر الحوكمة التي تفصل بصورة ناجحة بين ملكية الشركة وإدارتها وتشمل في بعض الحالات تعيين مدراء تنفيذيين وغير تنفيذيين من خارج دائرة العائلة ولجان تدقيق وسياسات وإجراءات لمكافحة الفساد. وتشير الدراسات إلى أن الشركات العائلية التي تلتزم بالحوكمة الرشيدة تتمتع بقدرة أكبر على الاستمرار غير أن الفوائد المحققة لا تتوقف عند هذا الحد؛ إذ ترتبط الحوكمة الرشيدة بتحسين الكفاءة وفعالية إدارة المخاطر وتعظيم المكاسب العائدة على جميع الأطراف المعنية (المساهمون والموظفون والعملاء). وبعيداً عن هذه الشركات العائلية الناجحة صراحةً عن التزامها بالحوكمة الرشيدة والمزايا المرتبطة بها، يكون من المحتمل أن تحذو الشركات الأخرى حذوها.

### الحوكمة في الشركات العائلية

فضلاً عن التحديات دائمة التطور المرتبطة بتطبيق الحوكمة الرشيدة التي تؤثر على جميع الشركات، تواجه الشركات العائلية تحدياً من نوع خاص جداً عند سعيها لتغيير الطريقة التي كانت تمارس بها أعمالها، وغالباً ما يستمر هذا التحدي على مدار سنوات عديدة؛ وهو تحدي الموازنة بين مصالح العائلة ومصالح العمل. وبالنسبة للعائلات التي بدأت في عملية تطبيق إجراءات الحوكمة المؤسسية، ستكون المناقشة المنفتحة والصادقة داخل العائلة عاملاً حاسماً عند مواجهة اعتبارات رئيسية كتلك الواردة أدناه.

### الاعتبارات الرئيسية التي ينبغي أن تأخذها الشركات العائلية في حساباتها:

- المحافظة على أن تظل إدارة العمل داخل العائلة ومن يعتبر جزءاً منها؛
- إدارة التعاقب الوظيفي؛
- إدارة الشركة: هل ينبغي إسنادها إلى أفراد العائلة أم أفراد من خارج العائلة يتمتعون بالمهارات المناسبة؛
- تقرير ما إذا كان أفراد العائلة سيتمتعون بفرص عمل داخل الشركة والكيفية التي ستدار بها هذه الفرص؛
- عمليات صنع القرار، وفي حالة العائلات الأكبر حجماً التي لها فروع متعددة قد يكون من المناسب تكوين لجان عائلية؛
- إطلاع أفراد العائلة باستمرار على أداء الشركة، والكيفية التي ستتخذ بها القرارات الرئيسية التي تؤثر على الشركة.

### ميثاق العائلة: أساس الحوكمة المؤسسية في الشركات العائلية

غالباً ما يكون ميثاق العائلة هو المرحلة الأولى في تطبيق الحوكمة، فهو عامل رئيسي في معالجة الاعتبارات المشار إليها أعلاه. وينبغي أن يوضح هذا

- < رؤية العائلة للشركة؛
- < توقعات العائلة فيما يخص:
- < نمو الشركة وتوجهها؛
- < مشاركة المعلومات؛
- < تعيين الشركة لأفراد العائلة؛
- < الملكية المشتركة؛
- < مشاركة العائلة في إدارة العمل.

أولاً وقبل كل شيء، يفرض ميثاق العائلة التزاماً أخلاقياً على أفراد العائلة بالتمسك بمبادئه وتكمن قيمته الفعلية في استعداد أفراد العائلة للالتزام به. وبالمضي قدماً، سيتم توثيق بعض المبادئ المنصوص عليها في الميثاق، وليس جميعها، في مستندات تعاقدية وتأسيسية ولذلك فمن المهم التأكد من الاستماع لجميع الرؤى ودراستها حتى يكون الميثاق ذا معنى.

### مجلس الإدارة: حجر الزاوية في الحوكمة المؤسسية

فور الموافقة على ميثاق العائلة، سيتم تحديد وتطبيق هيكل قانوني مناسب يأخذ في اعتباره مصالح أفراد العائلة. وسوف يعتمد نوع هذا الهيكل على مجموعة متنوعة من العوامل، لكن في جميع الأحوال سيكون إنشاء مجلس إدارة فعال أحد القضايا الرئيسية التي سوف يلزم معالجتها. وسوف يتحمل المجلس مسؤولية الإدارة اليومية للشركة، ولذلك يمكن القول بأن هذا المجلس هو حجر الزاوية لسياسة الحوكمة المؤسسية؛ وسوف يحول أعضاء المجلس دون أن تصبح ممارسة الحوكمة الرشيدة مجرد ممارسة نظرية وسيتم تكليفهم بوضع استراتيجية الشركة وسيكونون مسؤولين أمام المساهمين عن تنفيذ هذه الاستراتيجية.

وسوف يعتمد تشكيل مجلس الإدارة على طبيعة وحجم الشركة المعنية، وينبغي دراسة إمكانية تضمين أفراد من داخل العائلة وخارجها في هذا المجلس لضمان الفصل بين الملكية والإدارة.

### صياغة سياسة للحوكمة المؤسسية

سوف يمثل البدء في وضع برنامج للحوكمة تحدياً، لكن طبقاً لتجربتنا، يمكن أن تكون العملية أيضاً ممارسة مفيدة جداً في حد ذاتها، إذ إنها تستلزم إجراء تحليل لتطلعات الشركة الرئيسية والمعوقات التي يحتمل أن تحول دون بلوغ النجاح. وسيكون من المهم للعائلات التي على وشك الدخول في هذه المرحلة من تطور الشركة وتطويرها أن تضع في حساباتها القواعد الرئيسية التالية:

- لا يكون وضع سياسة للحوكمة المؤسسية نافعاً إلا بقدر الالتزام بتنفيذها ومواصلة تطبيقها؛
- حتى تكون السياسة ذات مغزى، ينبغي أن تكون خاصة بتطلعات العائلة؛
- تقبل فكرة أن السياسة سوف تتطور مع ضرورة مراعاة المرونة اللازمة للنمو في المستقبل.



Pinsent Masons

حول بينسنت ماسونز

بينسنت ماسونز هي شركة محاماة دولية يقع مقرها في لندن ولها مكاتب في أوروبا والشرق الأوسط وآسيا. وتمتلك الشركة فرقاً متعددة التخصصات والتي تضم خبراء متخصصين في مجالات الثروات الخاصة ووضع الهياكل المؤسسية والضريبية والعقارات والامتثال، تعمل بينسنت ماسونز بصفة دورية مع الشركات العائلية للمساعدة في إطلاق العنان لإمكاناتها حتى تستفيد منها الأجيال في المستقبل.

## حوكمة الشركات العائلية: اكتشاف الممارسات الجيدة

إن لكل شركة من الشركات العائلية الخمسة المتناولة في هذا التقرير تاريخ خاص رسمت ملامحه عائلات ذات هياكل متنوعة ورؤى متباينة تعمل في صناعات ودول مختلفة. ومن خلال مناقشاتنا مع قيادات وإدارات الشركات الخمسة العليا، تعرفنا، نحن المؤلفون، على أشكال متنوعة للغاية من هياكل الحوكمة والحلول الملهمة والأنظمة المبتكرة. ولما كان من بين الشركات الخمسة المعنية شركات ذات أنشطة اقتصادية وصناعية متعددة وشركات تركز على قطاعات محددة وعمليات متخصصة، فقد درسنا أعمال هذه الشركات التي شارك فيها أفراد من الجيل الأول وحتى الجيل السادس من كل عائلة بما يتراوح بين ٢٠ و١٥٠ فرداً من أفراد العائلة.

ورغم الاختلافات والفروق، وجدنا العديد من أوجه التشابه في التحديات التي واجهتها العائلات. وتتضمن المخاوف الرئيسية التي وجدناها في جميع الحالات استمرارية العمل وضمان المشاركة العادلة لجميع أفراد العائلة من مختلف الأجيال وترجمة ثقافة العائلة إلى رؤية مؤسسية طويلة المدى.

### النتائج الأساسية

ونتناول فيما يلي النتائج الأساسية التي خلصنا إليها من دراسات الحالة الخمسة:

- لا يوجد نموذج ثابت في الحوكمة، إذ يلزم تعديل أفضل الممارسات حسب كل فرد وعائلة وشركة وموقف
- لاحظنا في جميع الحالات أن الشركات العائلية بذلت جهوداً كبيرة لتطوير أنظمة حوكمة تعكس ثقافة العائلة وتضمن التطبيق المستمر لرؤيتها وقيمتها الأخلاقية
- وجدنا أن الجانب الإنساني للحوكمة عامل أساسي، فلا جدوى من الأنظمة ما لم تكن هناك موافقة وتأييد من العائلة وتواصل مفتوح وواضح مع الأطراف من خارج العائلة
- تحرص العائلات بشدة على أن تكون قادرة بما يكفي لضمان الشفافية والعدالة لأفرادها من مختلف الأجيال
- أظهر ملاك الشركات التزاماً كبيراً بالعمل المستمر على بناء فرق إدارة قوية ووضع خطط تعاقب الملكية بما يضمن استمرار النمو والحفاظ على ممتلكات العائلة
- لقد كان امتلاك رؤية واضحة وتوقعات منطقية لهيكل الحوكمة أحد عوامل النجاح الأساسية في جميع الحالات
- يعتبر تمكين المسؤولين عن صنع القرار عاملاً ضرورياً من أجل ضمان كفاءة وفاعلية الأنظمة. وقد لاحظنا زيادة كبيرة في فاعلية التطبيق والتنفيذ عندما يشعر الأفراد المسؤولون عن مهمة معينة داخل هيكل الحوكمة بامتلاكهم الصلاحيات اللازمة للتصرف مع علمهم في الوقت نفسه بوجود مؤشرات للأداء
- ساعد في نجاح تنفيذ هياكل الحوكمة تكليف شخص أو فريق بدفع عملية الحوكمة ولاسيما من خلال الإشراف على تنفيذ قواعد الحوكمة على المدى البعيد.

### المنهجية

تواصل منتدى ثروات للشركات العائلية ومبادرة بيرل مع الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من أجل المشاركة في هذا البرنامج البحثي. وعقب الاتفاق على تناول زاوية موضوعية محددة لكل شركة، أعدت كل شركة بياناً يتضمن البيانات والمعلومات الأساسية المتعلقة بها وبهياكل الحوكمة الخاصة بها. ومن ثم، تم إجراء مقابلات مع أفراد من العائلات والمسؤولين التنفيذيين رفيعي المستوى للتعرف على تفاصيل أنظمة الحوكمة في تلك الشركات من خلال استبيان من إعداد مبادرة بيرل ومنتدى ثروات. وقد تم تسجيل المقابلات وتفرغ المحتوى النصي حيث تولت ثروات ومبادرة بيرل عملية صياغة وتعديل دراسات الحالة مع مراعاة إتاحة الفرصة أمام العائلات لمراجعة المسودات النهائية من هذه الدراسات.

ملخص دراسات الحالة

خمسة أجيال من النجاح - كيفية إدارة مجموعة متنوعة الأنشطة ومتعددة الأجيال  
مجموعة عائلية في الجيل الخامس ويتعين عليها إدارة التعقيد المتنامي على مستوى  
العائلة وأنشطة الأعمال مع الحفاظ في الوقت نفسه على النمو واغتنام الفرص  
الساحية.  
الصفحة ١٦

تحقيق حلم المؤسسين - الجانب الإنساني للحوكمة  
بغية ضمان استمرارية العمل واستقراره أدرك المؤسسون الحاجة إلى إرساء ثقافة  
قوية وقيم أساسية واضحة بين أفراد العائلتين وعلى مستوى الشركة.  
الصفحة ٣٦

إعداد قادة المستقبل - برنامج قادة المستقبل لمجموعة الزامل  
في إطار تركيز مجموعة الزامل على تنمية قدرات الجيل القادم، قامت المجموعة  
بتطوير برنامج مصمم خصيصاً لتنمية قدرات أفراد العائلة وموظفي المجموعة ذوي  
الأداء المتميز من خارج العائلة.  
الصفحة ٤٤

الفصل بين ملكية العائلة والإدارة  
خروج العائلة من الإدارة اليومية لشؤون المجموعة من أجل التركيز على تطوير  
هياكل ملكية متطورة وقوية.  
الصفحة ٣٦

إرساء المعايير للمقارنة الإقليمية - عملية ترسيخ الممارسات داخل ماجد الفطيم  
لقد كانت الرؤية المبكرة للسيد ماجد الفطيم هي تنفيذ هياكل الحوكمة المؤسسية  
المتوافقة مع أفضل الممارسات الدولية، وساعدت هذه الرؤية في تحقيق المجموعة  
لنمو مضطرد.  
الصفحة ٥٢

أ  
مجموعة شركات دبليو جي تاول  
عُمان

ب  
® SABIS  
لبنان

ج  
مجموعة الزامل  
المملكة العربية السعودية

د  
مجموعة عبد اللطيف العيسى  
المملكة العربية السعودية

هـ  
مجموعة ماجد الفطيم  
الإمارات العربية المتحدة



# دبليو جي ٽاول عُمان

مجموعة شركات دبليو جي تاول

## خمسة أجيال من النجاح

كيفية إدارة مجموعة متنوعة الأنشطة ومتعددة الأجيال

### البيانات الأساسية

مسقط  
عمان



المقر الرئيسي

١٠٠٠٠



الموظفون

١٥٠  
(تقريباً)



عدد أفراد  
العائلة

مجموعة إقتصادية  
متنوعة



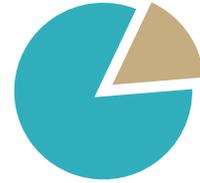
المجال

١٠٠٪  
شركة عائلية



الملكية

٢٩



عدد المساهمين

١٨٦٦



سنة التأسيس

الرابع والخامس



الأجيال الضالعة  
في العمل

## «يأتي النجاح في العمل التجاري العائلي مع التضحيات ويتعين على أفراد العائلة معرفة ذلك.»

حسين جواد - رئيس مجلس الإدارة

### ملخص أنشطة الأعمال

وتعتبر مجموعة شركات دبليو جي تاول اليوم مجموعة شركات متنوعة الأنشطة تتخذ من مسقط مقراً لها. وتحظى المجموعة بحضور في دولة الإمارات العربية المتحدة والكويت إضافة إلى الهند التي بدأت فيها أنشطة الشركة مؤخراً. ويعمل بالمجموعة ما يزيد على ١٠٠٠٠ موظف، وتدير المجموعة أعمالاً عديدة بدءاً من السلع الاستهلاكية والمشروعات المشتركة مع يونيليفر ونستله في عمان إلى السيارات إذ تمتلك توكيلات مازدا وجيبي وبريدجستون والتطوير العقاري وأعمال البناء والهندسة إضافة إلى العديد من العلامات التجارية الأخرى الشهيرة على المستويين الدولي والإقليمي.

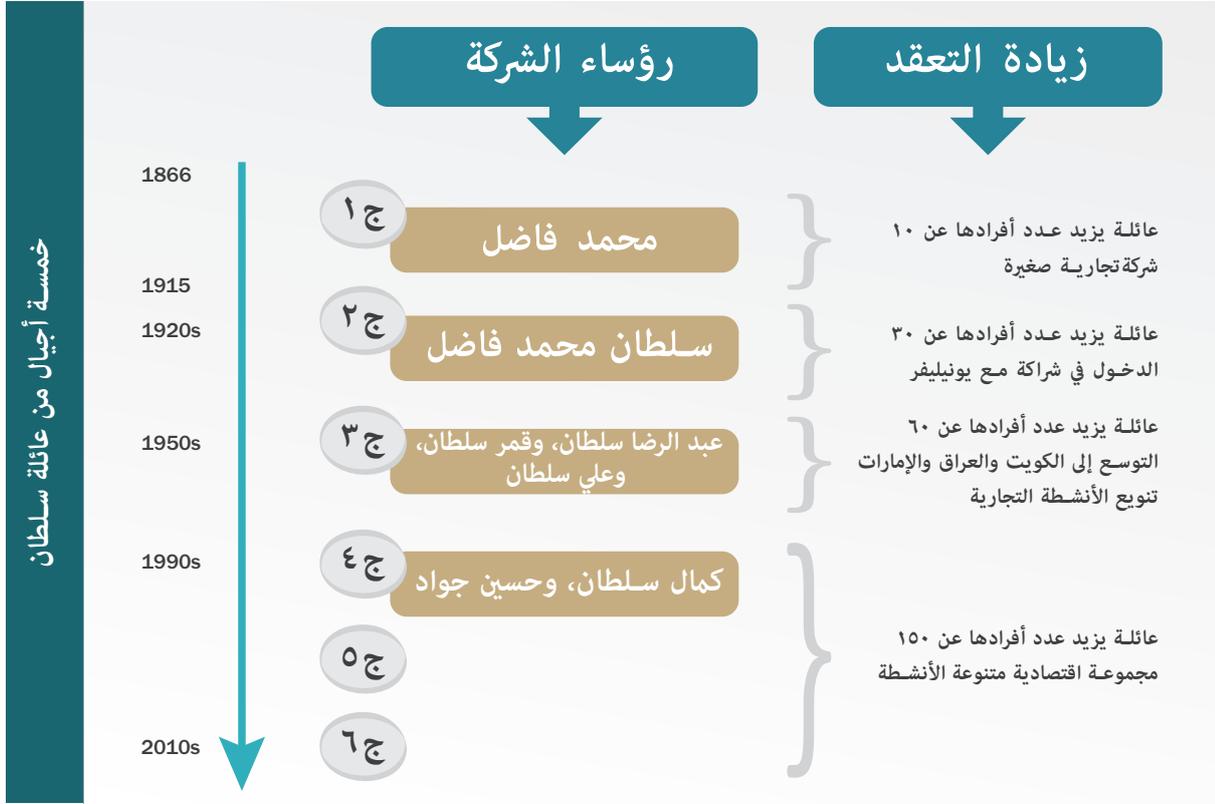
### تاريخ المجموعة

تستمد مجموعة شركات دبليو جي تاول اسمها من اسم مؤسسها البريطاني ويليام جي تاول الذي قام أثناء عيشه في مسقط بتأسيس الشركة لتصبح مؤسسة تجارية للمواد الغذائية والشحن في عام ١٨٦٦. وفي ٧ مايو ١٩١٤، في بداية الحرب العالمية الأولى، بيعت الشركة لأحد موظفيها وهو الفاضل محمد فاضل الذي يعتبر اليوم المؤسس الفعلي للشركة العائلية.

ومع نمو الشركة في عمان، نقل محمد الشركة لابنه سلطان الذي صار اسمه هو علم العائلة للأجيال التالية. وفي أواخر العشرينيات، فازت دبليو جي تاول بحقوق توزيع منتجات شركة يونيليفر في عمان، ولا تزال الشركة موكلة بحقوق التوزيع هذه حتى يومنا هذا.

وبدءاً من أواخر الأربعينيات، بدأت دبليو جي تاول بتوسيع عملياتها خارج الحدود، إلى الكويت أولاً ومن بعدها الإمارات والعراق، إلى أن أصبحت إحدى كبرى شركات تجارة المواد الغذائية في المنطقة.

ما بين السبعينيات والتسعينيات، توسعت أعمال الشركة بشكل كبير مدفوعة بالتنمية الاقتصادية التي شهدتها سلطنة عُمان والسياسات الجديدة المشجعة على النمو. ثم قامت العائلة في جيلها الثالث والرابع بتنويع أعمالها إلى ما وراء التجارة البحتة لتشمل قطاعات البناء والهندسة والسيارات.



الشكل 1 - الأجيال الخمسة من عائلة سلطان

## التحدي

### التعقيد المتنامي

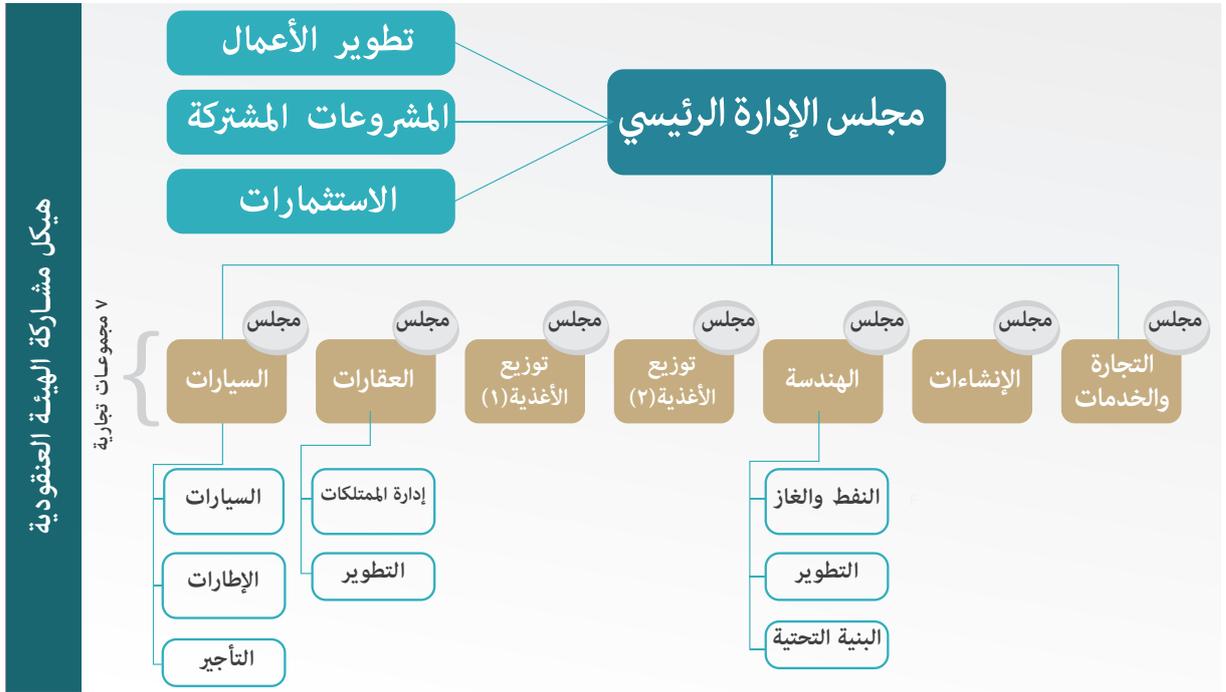
أثناء القرن الماضي، نمت مجموعة شركات دبليو جي تاول من مجرد شركة تجارية صغيرة لتصبح إحدى كبرى الشركات العُمانية الخاصة التي تعمل في مجموعة كبيرة من النشاطات التجارية.

وبالتوازي مع هذا التوسع التجاري، نمت العائلة بشكل كبير وبعد أن كانت مقتصرة فقط على محمد فاضل وعائلته المباشرة في عشرينيات القرن الماضي زادت لتضم ما يزيد على ١٠٠ فرد بنهاية ذلك القرن.

ورغم أن المؤسس وخلفاءه طبقوا ممارسات لإدارة الشركة والعائلة المتناميتين، ثبت عملياً في تسعينيات القرن الماضي أن هذه البنية التاريخية غير مناسبة للوفاء بالاحتياجات المعقدة للشركة والعائلة. ومن بين التحديات التي تتم مواجهتها:

- وجود نظام حوكمة مؤسسي ارتجالي وغير رسمي لم يتم إعداده بما يكفي للتعامل مع النمو السريع للشركة
- عدم وضوح الهياكل المؤسسية وإجراءات صنع القرار
- التوعية بالعدد المتزايد لأفراد العائلة من الجيل القادم الذين سيصبحون ملاكاً وموظفين محتملين

وقد أدرك المالكون أن التعقيد الزائد اقتضى استحداث ممارسات أفضل لأجل الشركة وكذلك العائلة. وعلى مدار العقدین التاليين، تم تشكيل مؤسسات جديدة وتطبيق ممارسات جديدة بغية تعزيز نمو الشركة واستدامتها، مما ساعد في تربية جيل آخر قوي من القادة وحد من احتمالية وقوع نزاعات.



الشكل 2 - هيكل مجموعة دبليو جي تاول

«ولا تكمن المشكلة في الجيل الحالي، بل في إيجاد كيفية البقاء على مقربة من الجيل القادم.»

مقبول سلطان - مستشار المجموعة

## ■ ■ ■ الحل ■ ■ ■

### إدارة تعقيد الأعمال

#### تحسين الحوكمة

تشكل مجلس إدارة رسمي للمجموعة في عام ١٩٩١. واختار كل فرع من فروع العائلة الخمسة ممثلين اثنين (الرجال الأكبر سناً غالباً) لتمثيل الفرع. ونتيجة للتغييرات الطارئة على بنية المساهمين، يضم المجلس الآن تسعة أعضاء وينعقد دورياً أربع مرات في السنة. وقد تم تحديد أدوار المجلس وأعضاؤه ومسؤولياتهم بشكل واضح.

تم استحداث أربع لجان تابعة للمجلس:

- لجنة التدقيق (من أربعة أعضاء من داخل العائلة وعضوين من خارجها)
- لجنة الاستثمار (من أربعة أعضاء من داخل العائلة وعضوين من خارجها)
- لجنة الموارد البشرية (من خمسة أعضاء من داخل العائلة وعضو من خارجها)
- لجنة الشؤون المالية (من ثلاثة أعضاء من داخل العائلة وعضوين من خارجها)

اليوم، يتم تمثيل خمسة فروع من العائلة المؤسسة سلطان في مجلس الإدارة.

#### إعادة هيكلة المجموعة

على مدار السنين، نمت الأنشطة التجارية للمجموعة في صناعات متعددة. وبالرغم من وجود بعض النتائج الإيجابية لهذا التنوع، رأى أصحاب المجموعة في أواخر التسعينيات أن الشركات جميعها لا تعمل على نفس القدر من الإفادة. وقد شجع ذلك على اتخاذ قرار بالتركيز على نقاط القوة الرئيسية لهذه الشركات حتى تكون قادرة على استدامة النمو في المستقبل وخلق تضافر في الجهود والحد من ازدواجية الموارد.

في عام ٢٠٠٩، قرر المجلس، بالنيابة عن المساهمين، الفصل بين الملكية والإدارة وقام بناءً على ذلك بتوكيل شركة استشارية لتحقيق هذا الغرض. وبنهاية عام ٢٠١٠، تم تقسيم الكيانات المدارة إلى ٧ تجمعات/ قاطرات متجانسة، لكل منها مجلس إدارة من العائلة مكلف بوضع التوجه الاستراتيجي للمجموعة وإدارة تنفيذية مكلفة بمباشرة عمليات التشغيل اليومية. وعلاوة على ذلك، وضع المجلس هياكل ووسائل لحوكمة العائلة فأتاح المجال أمام النمو السريع للأجيال القادمة. كما تم بيع الأقسام غير الجوهرية وغير المدرة للربح. وعينت مجموعة تاول رؤساء تنفيذيين من خارج العائلة لخمس من السبع تجمعات التجارية، ولمنح قدر أكبر من الاستقلالية، أصبح لكل تجمع تجاري مجلس إدارة خاص به يتألف من:

- العديد من الأعضاء من مجلس إدارة الشركة القابضة يمثلون الملاك، يتولى أحدهم رئاسة مجلس إدارة التجمع التجاري
- المدير التنفيذي للتجمع التجاري
- المدير المالي للتجمع

وقد استغرق تنفيذ الهيكل الجديد بالكامل ثلاث سنوات تقريباً. وتجتمع مجالس الإدارات اليوم بصفة دورية وتحظى بحرية الفصل في مجموعة كبيرة من القضايا الاستراتيجية والمالية المتعلقة بالتجمع التجاري الخاص بها والشركات المنضوية تحته. وتعمل مجالس الإدارات وفق قواعد صارمة ومحددة تحديداً ووضوحاً. وتتم إحالة القضايا التي يتعذر الفصل فيها على مستوى مجالس إدارات التجمعات التجارية إلى مجلس إدارة الشركة القابضة. وحتى يعمل هذا الهيكل بصورة فعالة، كان من الضروري تمكين المدراء التنفيذيين من خارج العائلة من منحهم مطلق الحرية في صنع القرارات مع الاحتفاظ بالسيطرة على مجالس الإدارات. وطبقاً لما ذكره الملاك، فقد كانت عملية إعادة الهيكلة هذه عاملاً أساسياً في أن تصبح الشركات التجارية قادرة على قبول المخاطر الضرورية و«الخاصة للسيطرة» والتي تقع في نطاق خبرتها دون تعريض أصول العائلة للخطر.

## إدارة تعقيد العائلة في الجيل الخامس

مع نمو مجموعة شركات دبلبو جي تاول، زاد أيضاً تعقد العلاقات بين أفراد عائلة سلطان والمؤسسة التجارية. وبدخول الجيل الخامس إلى العمل ووصول العدد الإجمالي للعائلة إلى ما يزيد على ١٥٠ فرد، أدرك قادة العائلة أهمية هيكلة العلاقة بين العائلة والمجموعة التجارية لتحسين الشفافية وتجنب عدم المساواة فيما بين أفراد العائلة والفروع.

ومن بين التحديات الرئيسية التي تمت مواجهتها في هذا الشأن:

- اختلاط الأمور والخلافات بشأن المناصب والمزايا التي يحصل عليها أفراد العائلة العاملين في الشركة
- عدم المساواة في دعم أتماط الحياة الخاصة لأفراد العائلة
- استخدام الأصول المملوكة للمجموعة في الأغراض الشخصية
- الافتقار العام للتواصل المنسق وتدفق المعلومات
- انخفاض نسبة الملكية بسبب تزايد عدد الملاك
- رغبة أفراد العائلة في عدم المشاركة في المؤسسة العائلية

ولطالما كان يُنظر إلى الاستمرار في تطبيق سياسات العائلة على أنها أداة حيوية في إدارة التعقيد الحاصل بسبب وجود عدد كبير من المساهمين من مختلف الأجيال والفروع، وأيضاً في المحافظة على نشر قيم العائلة وتقوية الروابط بين أفراد العائلة.

## ومن بين السياسات الرئيسية التي تم تطبيقها:

التوفيق بين المسميات الوظيفية: استحدثت المجموعة مسميات وظيفية لزيادة الوضوح والشفافية والتوفيق بين مناصب الموظفين من داخل العائلة وخارجها عبر أقسام الشركة.

الرواتب: تم تحديد رواتب أفراد العائلة العاملين في الشركة والإعلان عنها لباقي العائلة.

## «نسعى داخل كل من العائلة والشركة لخلق ثقافة يتم فيها حل القضايا قبل أن تصبح مشكلات.» أنيس سلطان - المدير العام

**التجمعات العائلية الشهرية:** تم تشجيع العائلة بكاملها لحضور التجمعات العائلية الشهرية التي تتم في المزرعة. وقد خلق هذا المحيط غير الرسمي، الذي تتناول فيه العائلة الطعام سوياً ويلعب فيه الأطفال مع بعضهم، بيئة باعثة على الراحة لحل القضايا والمخاوف العائلية.

**التجمعات غير الرسمية:** تم تشجيع كل فرع من فروع العائلة على الالتقاء في أحداث تناول الغداء أسبوعياً في منزل الأجداد. كما اعتبرت التجمعات التي تشارك فيها فروع متعددة طريقة فعالة للتواصل بين الأفراد الذين كانوا يعملون في الشركة.

**الشركات القابضة المصغرة:** لتجنب انخفاض نسبة الملكية جمعت بعض فروع العائلة أسهماً في شركة واحدة. وعملت هذه الشركة «القابضة» بمثابة مساهم واحد في اجتماعات المساهمين في المجموعة. وبهذا الهيكل التنظيمي، يمكن حل القضايا المتعلقة بملكية الفرع داخلياً دون عرضها على المجموعة الأكبر. ولهذا السبب، يوجد عدد صغير نسبياً من المساهمين (٢٩) رغم أن عدد «الورثة» أكبر بكثير في الواقع.

**التواصل مع المساهمين:** مُنح جميع المساهمين الحق الكامل في الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالمجموعة، وخصت الإدارة العليا وقتها للرد على الاستفسارات.

**سياسة الأرباح الثابتة:** لضمان تحقيق عائدات مستدامة لجميع الملاك كانت هناك سياسة صارمة بتوزيع أرباح ثابتة كل عام.

**معاشات أعضاء مجلس الإدارة ومدراء العموم من أفراد العائلة العاملين والتأمين على حياة المساهمين:** في عام ٢٠٠٩، وافقت الشركة الأم على تقديم معاش بعد التقاعد لأعضاء مجلس الإدارة ومدراء العموم من أفراد العائلة لمدة ١٥ سنة على الأكثر، ويُدفع هذا المعاش شهرياً على أساس آخر راتب كان يتم تقاضيه. وسوف يمكن هذا المعاش هؤلاء الأفراد وهذه العائلات على أن تحيا في مستوى معيشي ينسجم مع حياتها العملية قبل التقاعد.

**التأمين على الحياة:** وفي منتصف عام ٢٠١٣، اتخذ المساهمون، من خلال أعضاء مجلس الإدارة، خطوة أخرى إلى الأمام في التأمين على عائلاتهم بالاشتراك في بوليصة تأمين على مستوى المجموعة من شأنها أن توفر تغطية تأمينية في حالة الوفاة أو تقدم منحة في أعمار معينة أثناء حياتهم. وسيقوم أحد البنوك الغربية بتمويل الجانب الأكبر من هذه البوليصة، وسيكون لها تدريجياً بمرور الوقت قيمة استرداد نقدية مما سيضمن تحقيق زيادة رأسمالية ثابتة في قسط التأمين.

**المسؤولية الاجتماعية المؤسسية:** أعلنت دبلو جي تاول ضمن إطار رؤيتها الاستراتيجية المتعلقة بمسؤوليتها الاجتماعية عن تأسيس مشروع «شركة أجيال المستقبل العالمية» الذي يهدف إلى:

- ١- تكوين شركات محدودة المسؤولية صغيرة ومتوسطة تمتلكها شركة أجيال المستقبل العالمية والمستثمر/ رجل الأعمال. «سيتم الاتفاق على النسبة لاحقاً».
- ٢- خلق فرص للعمل الحر بعيداً عن مجالات العمل التقليدية.
- ٣- تقديم الشركة الدعم المالي والفني والإداري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بما يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني إجمالاً.

## الأثر

مع التطبيق المتدرج للسياسات المؤسسية والعائلية، لمست عائلة سلطان زيادة ملحوظة في التواصل بين أفرادها والتخفيف من حدة النزاعات المحتملة داخل العائلة. كما ساعدت السياسات في توطيد ثقافة المساواة داخل العائلة، مما كان له أثر إيجابي على الشركة عن طريق خلق بيئة أكثر استقراراً.

وقد سمح هذا الاستقرار أيضاً لمجموعة شركات دبليو جي تاول بالمحافظة على علاقات جيدة مع المؤسسات متعددة الجنسيات التي تمثلها في عمان. فعلى سبيل المثال، لا تزال يونيليفر تعمل مع المجموعة منذ عشرينيات القرن الماضي، بينما زاد عمر العلاقة مع نستله عن ٥٠ عاماً.

## التطلع للمستقبل

يقر الملاك أن عملية إضفاء الطابع الرسمي تقتصر فقط على البداية وأنه سيتعين عليهم الدفع نحو المزيد من إضفاء الطابع المؤسسي على نظم الحوكمة. وسوف يقوم الملاك في المستقبل القريب بمعالجة بعض التحديات التي تم تحديدها.

## دمج الجيل الشاب في المجموعة:

تتطلع العائلة لإرساء نظام يهدف إلى تحسين إشراك شباب العائلة وتحفيزهم على القيام بدور فعال في المجموعة. ولا يزال وضع معايير وشروط التعيين في طور التخطيط.

## التزام جميع أفراد العائلة:

مع تزايد عدد أفراد العائلة، تزداد صعوبة المحافظة على مستويات عالية من الالتزام تجاه الشركة، مما قد يؤدي إلى حدوث انقطاع في هذا الالتزام في المستقبل. وينبغي أن يساعد تحسين التواصل أفراد العائلة على الارتباط بالشركة وفهم تاريخها والتضحيات التي بذلتها الأجيال السابقة حتى تصل المجموعة لما وصلت إليه اليوم.

## اجتماعات المساهمين وتحسين التواصل معهم:

رغم أن المساهمين يتمتعون اليوم بالحق الكامل في الاطلاع على المعلومات الخاصة بالمجموعة في حالة طلبها وتلقي آخر الأخبار بشأن الأداء بصفة دورية، لا يحظى بهذا الحق سوى عدد قليل جداً. ويتم النظر حالياً في اتباع طريقة أكثر بساطة وأكثر منهجية لتوزيع المعلومات الخاصة بالمجموعة على المساهمين، كعقد اجتماعات دورية للمساهمين في مكان تجمع العائلة.

وتماشياً مع الوفاء بالتزام أفراد العائلة في الأجيال القادمة، يتعين على المساهمين الحاليين إيجاد حل الأسهم في الأجيال القادمة. ومن بين الحلول التي تم وضعها إنشاء شركات قابضة على مستوى فروع العائلة (كما هو موضح أعلاه)، غير أن هذا الحل لم يُطبق إلا جزئياً إذ قوبل بمعارضة من بعض أفراد العائلة.

## الدروس المستفادة

على مدار عمرها البالغ ١٤٠ عاماً، تعلمت العائلة أن الوحدة والمساواة هما العاملان الرئيسيان لاستدامة نمو المجموعة وهي تسعى الآن لاستكمال بناء ثقافة «عدم المحاباة» الخاصة بالعائلة. ومن بين الدروس الرئيسية المستفادة ما يلي:

- أن المساواة والشفافية عاملان حاسمان في إدارة العائلة والمؤسسة
- أن التواصل ووجود ثقافة عائلية قوية أمران ضروريان للتدرج في تطبيق نظم حوكمة جيدة للمؤسسة والعائلة
- أن المجموعة توفر الدخل للعديد من أفراد الأسرة، ومن ثم لا ينبغي التعرض للمخاطر غير الضرورية
- أن الاجتماعات الدورية غير الرسمية للعائلة بكاملها تعزز الروابط بين أفراد العائلة وتوفر منتدى باعتماداً على الراحة لإجراء المناقشات
- أن تكون هناك حوكمة عائلية ومؤسسية مطبقة.

في نهاية اليوم، يجب أن نكون على دراية بأنه بدون الحوكمة المؤسسية الرشيدة، يمكن أن ترتكب الشركات الجيدة أموراً خاطئة أو سيئة. وبالمثل، تقضي الحوكمة العائلية الرشيدة والشفافة على الصراعات العائلية التي تنجم عن استراتيجية التواصل غير الكافية والواضحة.»  
عماد سلطان – نائب الرئيس





شركة SABIS®

## تحقيق حلم المؤسسين

الجانب الإنساني للحوكمة

### البيانات الأساسية

لبنان، الولايات المتحدة الأمريكية،  
الإمارات العربية المتحدة، مصر



المقرات الرئيسية  
ومراكز الدعم

٥٥٠٠



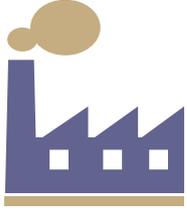
عدد الموظفين

١٩



عدد أفراد  
العائلة

التعليم



المجال

“عائلة SABIS®”  
و”مؤسسة SABIS®”



الملكية

٨ مساهمين

(بالإضافة إلى مؤسسة SABIS® باعتبارها  
مساهم ليس له حق التصويت)



عدد المساهمين

١٨٨٦



سنة التأسيس

الجيل الثالث  
والرابع والخامس



الأجيال الضالعة  
في العمل

## «بدأنا العمل كشركة عائلية في العام ١٨٨٦ ونشعر أننا مؤمنون على تراث يجب علينا العمل لضمان نقله لمن يأتي بعدنا».

كارل بستاني- الرئيس

### ملخص أنشطة الأعمال

شركة SABIS® هي عبارة عن شبكة تعليم عالمية تعمل في أربع قارات من خلال شركات مستقلة ومراكز دعم في لبنان والولايات المتحدة ودولة الإمارات العربية المتحدة، ومصر. مع جذور تعود الى ١٨٨٦ في لبنان، تتألف شبكة مدارس SABIS® من مدارس رياض الأطفال والمدارس الابتدائية والثانوية وجامعة واحدة في ١٥ دولة منتشرة في أمريكا الشمالية وأوروبا والشرق الأوسط وشمال أفريقيا وآسيا. وبشكل جماعي، تعلم شبكة المدارس ما يزيد عن ٦٣,٠٠٠ طالب.

### تاريخ الشركة

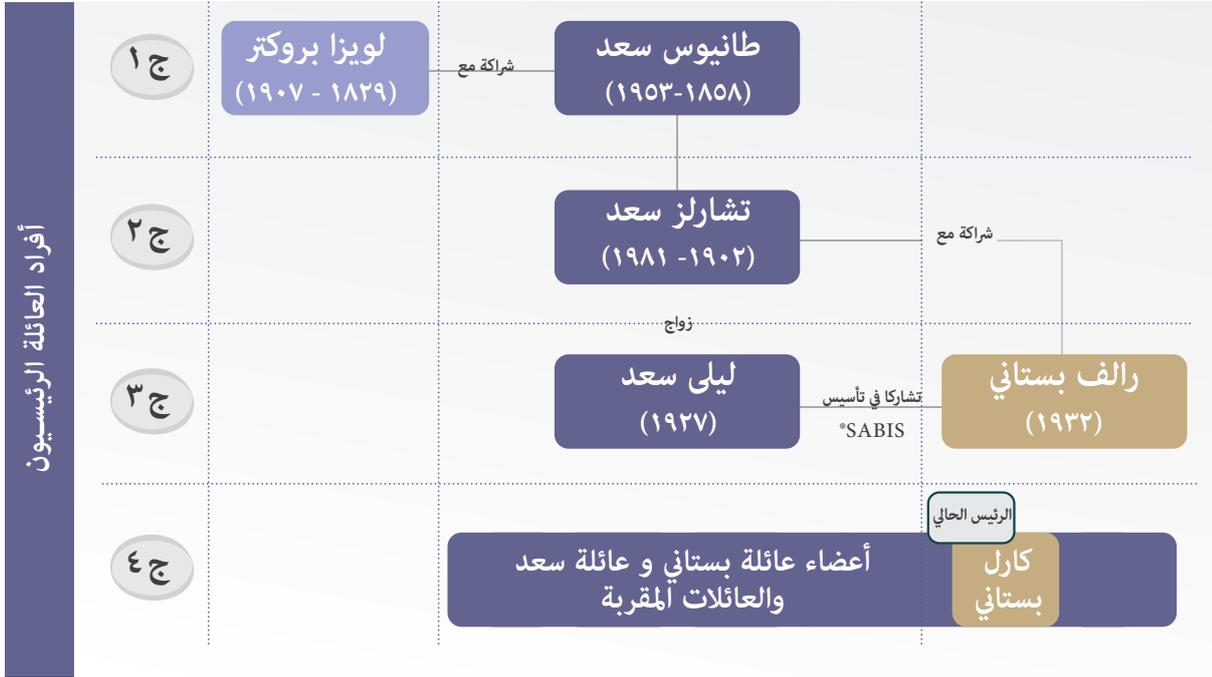
في عام ١٨٨٦، افتتحت لويزا بروكتر وطانيوس سعد مدرسة للفتيات فقط في قرية الشويفات (والتي أصبحت حالياً مدرسة الشويفات الدولية) في لبنان من أجل إتاحة الفرصة أمام الفتيات في المناطق الريفية للالتحاق بالتعليم. ولم يمض وقت طويل حتى فتحت المدرسة أبوابها أمام الفتيان، وحقت سمعة طيبة على مدار العقود التالية.

وتولى السيد تشارلز، ابن طانيوس سعد، إدارة مدرسة الشويفات في عام ١٩٤٢. وبذل تشارلز وزوجته السيدة ليلي وشريكه الشاب السيد رالف بستاني جهداً هائلاً في تطوير المناهج الدراسية والنظام التعليمي في المدرسة والذين أصبحا فيما بعد جزءاً من علامة SABIS® التجارية.

وفي وقت لاحق، قام كل من ليلي سعد ورالف بستاني بتأسيس شركة SABIS® التي استمدت اسمها من اسم عائلتي سعد وبستاني.

وتحت رئاسة الجيل الثالث من العائلتين ممثلاً في السيدة ليلي سعد، زوجة السيد تشارلز، والسيد رالف بستاني (الذان يشار إليهما بالمؤسسين الرديفين لشركة SABIS®)، دخلت الشركة مرحلة التوسع الدولي في السبعينيات مع افتتاح المدرسة الأولى في الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة. وبعد نجاح أول تجربة دولية، بدأت SABIS® تتوسع في الشرق الأوسط وأوروبا والولايات المتحدة.

واليوم، SABIS® التي يملكها ما يعرف بـ «عائلة SABIS® ومؤسسة SABIS®» (المكونة من أفراد عائلتي سعد وبستاني وأقرباء من العائلتين) تستعد لدخول أسواق جديدة في المستقبل القريب. وهذا سيوسع النطاق الحالي للمدارس التي هي أعضاء في شبكة مدارس SABIS® ليتجاوز عدد الطلاب في الشبكة ٦٣,٠٠٠ طالب.



الشكل 1: أفراد العائلتين الرئيسيون

## التحدي

في بداية التسعينيات، شعر مؤسس SABIS\* الرديفان بالحاجة إلى إشراك الجيل الجديد في دفع عملية النمو والتوسع الدولي بما يضمن استمرارية أعمال الشركة بعد الجيل الثالث. وكان السيد كارل بستاني، ابن السيد رالف، أول من التحق من الجيل الرابع بالعمل في الشركة حيث شغل منصب الرئيس.

وفي إطار التحول من مدرسة واحدة إلى شركة عالمية تمتلك خطط توسع مستقبلية، أدرك أصحاب شركة SABIS\* الحاجة إلى تنفيذ نموذج حوكمة فعال لتسيير شؤون الشركة والعائلة مع وضع أنظمة إدارة محكمة.

وكانت رؤية الشركة هي:

- الحفاظ على تراث الشركة واستكمال رسالة المؤسسين المتمثلة في «تغيير العالم من خلال التعليم»
- ضمان استمرارية الشركة من خلال جعلها أقل اعتماداً على أشخاص معينين وتعزيز «الروابط» التي تصل بين أبناء الجيل الرابع في عائلة SABIS\*
- تمكين النمو المستقبلي: تساعد الثقة والشفافية والهياكل المستدامة في إبرام الشراكات والمشاريع المشتركة وتحقيق المشاريع ذات الأهمية (على سبيل المثال، دعوة الحكومات للشركة لإدارة المدارس)

وبما أن شركة SABIS\* هي من الجهات الرائدة في صناعة التعليم، أدرك المؤسسون أن التفكير الطويل المدى هو أحد المبادئ الأساسية الدافعة لعملية التحول والاستمرارية.

## الحل

في السنوات التالية، بدأ المؤسسون والرئيس الجديد العمل الأساسي لتدشين عملية الحوكمة. وفي مطلع القرن الجديد، كانت العائلتان على استعداد للبدء في عملية التحول المؤسسي بالشركة.

## الأول فالأول: تحديد القيم الأساسية

كانت الخطوة الأولى التي كان على قادة الشركة القيام بها تحديد رؤية شركة SABIS\* وقيمتها الأساسية تحديداً رسمياً، إذ أن هذه القيم من شأنها أن تشكل القواعد الأساسية التي تطبق على كل من أفراد العائلة وموظفي الشركة. وكان من الأهمية بمكان صياغة قيم SABIS\* بوضوح إذ كان من الواجب ترسيخها في الأجيال القادمة لضمان استمرارية الشركة. وقد كان من الضروري للشركة أن تتأكد من أن هذه القيم لا تعتمد على أفراد بعينهم فحسب، بل تعكس رؤية المؤسسين وإرثهم. وتعتبر هذه القيم مكوناً راسخاً من مكونات ثقافة الشركة.

## «لدينا شعور قوي جداً بأن التزامنا باستمرارية الشركة أقوى من أية مصالح شخصية أو مهنية.»

كارل بستاني-الرئيس

### إشراك الجميع

كانت الإدارة على قناعة بأنه لا سبيل للنجاح في تطبيق هياكل حوكمة جيدة على مستوى العائلة والشركة إلا بتضافر جميع الجهود. ولا تقتصر الحاجة في ذلك إلى تعبئة جميع أفراد الجيلين الثالث والرابع من عائلة شركة SABIS® للمشاركة في العملية، بل يلزم ضمان دعم وتأييد الجميع للقرارات الرئيسية. ورغم أن هذه العملية قد تستغرق الكثير من الوقت، فقد كانت خياراً واعياً. وتؤمن الإدارة اليوم بأن هذا هو أفضل طريق لاتخاذ قرارات الحوكمة الحساسة التي ستمكن العائلة من الحفاظ على وحدتها وضمان استمرارية العمل ونموه.

### قائد مخصص للحوكمة المؤسسية

في بداية العملية، عينت الشركة السيد جو أشقر ليكون عضواً في مجلس الإدارة من خارج العائلة وليقود جهود الحوكمة على مستوى العائلة والشركة. وجاء هذا القرار مدفوعاً بهدفين:

- لإرسال رسالة في غاية الوضوح مفادها أن: «هذه العملية مهمة بالنسبة لنا لذا نقوم بتعيين شخص رفيع المقام لإدارتها».
- لضمان وجود شخص متفانٍ للتنسيق بين جهود أفراد العائلة ودفع العملية إلى الأمام.

### خطة عمل واضحة

فور تحديد القيم الأساسية في صورة وثيقة مكتوبة، قررت الإدارة معالجة الأمور التالية في إطار عملية التحول المؤسسي:

- الحوكمة المؤسسية
- عمليات وضوابط الإدارة
- حوكمة العائلة

### إشراك مستشارين مؤتمنين

قامت شركة SABIS® بتعيين مؤسسة التمويل الدولية (IFC) لمساعدتها في تحديد الهياكل المؤسسية. وقد تم اختيار مؤسسة التمويل لخبرتها في مجال الحوكمة، علماً بأن الشركة قد سبق لها التعاون مع المؤسسة. وأجرت المؤسسة تقييماً في عام ٢٠٠٧ وأشارت فيه إلى العمل الجيد الذي حققته SABIS® وإلى حاجتها إلى القيام بالمزيد. وقد كانت معظم المشكلات التي تم تحديدها متعلقة بالتنفيذ، مما يعني أن الهيكل تم وضعه نظرياً لكنه لم يطبق بصورة فعالة.

## حوكمة الشركة والعائلة وعمليات الإدارة وأدواتها الرقابية

### حوكمة الشركة

بمساعدة مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، قامت شركة SABIS® بإعادة هيكلة أنظمة الحوكمة بشكل كامل حتى تتضمن قواعد واضحة فيما يتعلق بالمسؤولية والمساءلة. وبعد تحليل شامل لاحتياجات العمل، عملت الشركة على تطبيق هياكل متعددة للحوكمة المؤسسية لضمان الفعالية والاستمرارية والرقابة الإدارية. وقد تضمنت ما يلي:

### إعادة هيكلة مجلس الإدارة

تضمنت معايير الإنجاز الرئيسية في المشروع تحديد الأدوار المنوطة بمجلس الإدارة والإدارة العليا. ومن خلال تطبيق ضوابط تشكيل مجلس الإدارة والإجراءات التفصيلية، والتي منها ما يتعلق بمعدل انعقاد المجلس على سبيل المثال، أصبحت SABIS® قادرة على تحسين هياكل صنع القرارات والرقابة التنفيذية. ويتألف المجلس حالياً من ثمانية أعضاء من العائلتين (بعضهم غير تنفيذيين) وعضو من خارج العائلتين. وتهدف الخطة إلى القيام تدريجياً بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين مع الإبقاء على عدد الأعضاء من داخل العائلتين بما لا يقل عن ٥٠% كحد أدنى.

### مسألة الفصل بين المسؤوليات

فصلت الشركة بشكل واضح بين مسؤوليات المجلس والإدارة والمساهمين عن طريق وضع هياكل الإدارة وتوضيح الأدوار المنوطة بجميع المشاركين في نظام الحوكمة. ومن خلال النظام الحالي الذي يمتاز بالشفافية، ضمنت العائلة قدرة كل هيكل على التصرف بشكل كامل ضمن نطاق سلطته وتفاعله بصورة إيجابية مع جميع المساهمين الآخرين.

## اللجان

تم تشكيل عدة لجان لتطبيق السياسات الضرورية في أمور مثل تكوين المجلس ووضع ميزانية الشركة وتحديد أجور المدراء التنفيذيين.

ضمنت SABIS\* أن كافة السياسات تشتمل على تدابير احترازية تضمن عدم اعتماد القرارات على أفراد العائلتين الرئيسيين والقدرة على اتخاذها بناءً على الهياكل والعمليات الموضحة في نظام الحوكمة.

## حوكمة العائلة

أنشاء وضع نظام حوكمة الشركة، أصبح واضحاً لدى العائلة أن وضع نظام لحكومة شؤون العائلة من شأنه أن يساعد في ضمان الاستمرارية والاستقرار. وعندما قررت العائلة العمل على هذه الجزئية، كان هدفها الرئيسي هو ترسيم الممارسات الحالية ووضع السياسات المفقودة اللازمة لدعم عائلة SABIS\* واستمرارية العمل.

وكان العامل الرئيسي الذي وضعه أفراد العائلة نصب أعينهم هو بناء شركة تحافظ على تقاربهم وتصبح «رابطة» تعزز من التعاون والتنسيق بينهما. وتؤمن العائلتان أنه بالرغم من أن العلاقات بين أفراد العائلة يجب أن تنمو بشكل طبيعي، فإن وجود هيكل مؤسسي جيد يعتبر صمام أمان للمستقبل. ولوضع مثل هذا الهيكل، من الضروري تلقي الدعم من جميع أفراد العائلتين ووضع سياسات واضحة. وقد أدت عملية تنمية العلاقات هذه إلى بناء «عائلة جديدة» لها مجموعة متميزة جداً من القيم.

وكخطوة أولى، بدأت عملية حوكمة العائلة بوضع سياسة تفصيلية لتعيين أفراد العائلة. ولا تزال هذه السياسة إلى يومنا مثلاً جيداً لكيفية نضج سياسات الحوكمة بداخلها: وقد مرت سياسة تعيين أفراد العائلة بأكثر من ١٠ مسودات قبل أن تحظى بالموافقة من جميع المساهمين.

وفيما يلي الجوانب الرئيسية لسياسة تعيين أفراد العائلة في SABIS\*:

- مصالح الشركة، لا المصالح العائلية، هي التي ستقود عملية صنع القرارات
- تعيين أفراد العائلة ليس حقاً مكتسباً بالولادة وليس التزاماً
- فور تعيين أفراد العائلة يُعاملون كموظفين
- يُنتظر من أفراد العائلة الموظفين أن يكونوا قدوة يُحتذى بها
- الأدوار القيادية ليست مكفولة لأفراد العائلة؛ بل يتعين استحقاقها
- تهدف SABIS\* إلى اجتذاب الأفراد الأكثر كفاءة من داخل العائلة وخارجها

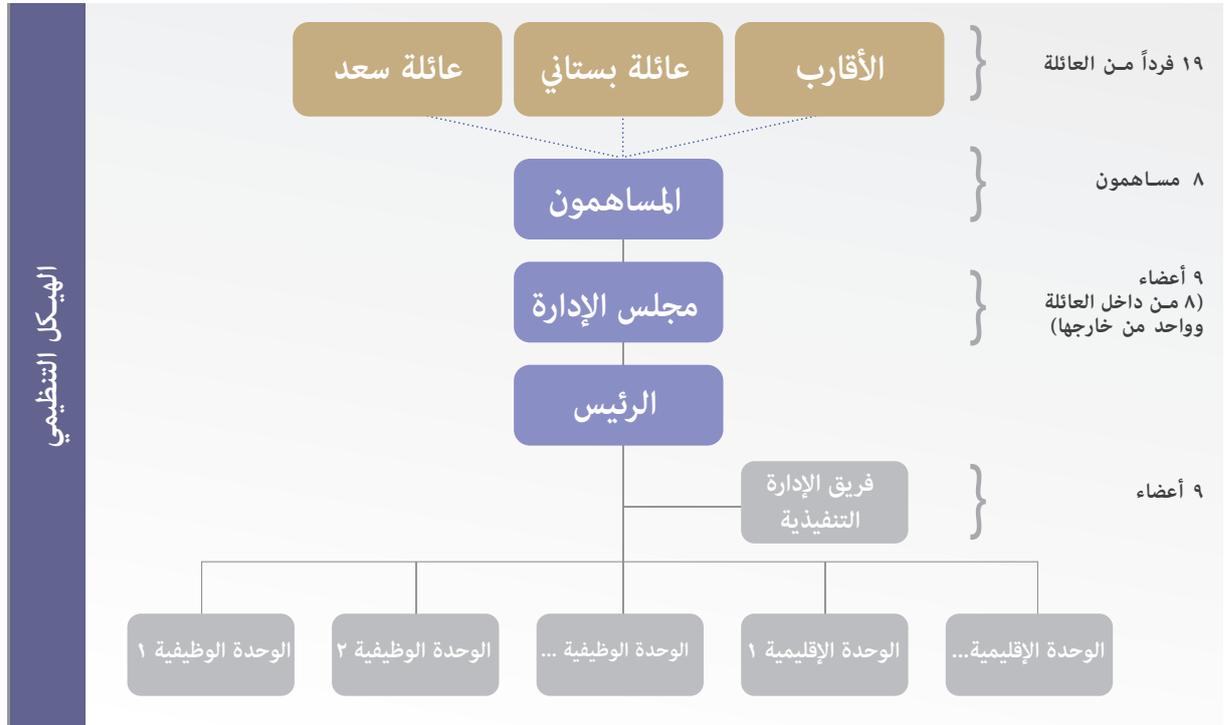
وفي خطوة إضافية على نفس الطريق، قام أصحاب الشركة بوضع سياسة للملكية توضح المسائل المتعلقة بحصص المساهمة. ويجري حالياً وضع سياسة لتقييم الأسهم وآلية لنقل ملكيتها وسيتم دمجها في اتفاقية المساهمين لضمان سلاسة وفعالية إدارة الملكية في المستقبل.

ومن بين القضايا الرئيسية التي عالجتها شركة SABIS\* في نظام حوكمة العائلة هي مسألة خطة التعاقب الوظيفي. وقد كان التخطيط لتسليم المناصب الرئيسية مثل منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس عنصراً حاسماً في استمرار عمليات الشركة. ولذلك، وُضعت عملية اختيار واضحة في سياسات حوكمة الشركة. ونتيجة لخطة التعاقب الوظيفي الأولى هذه، تعمل الإدارة حالياً على تنظيم التعاقب في الأدوار الخاصة بالمدراء التنفيذيين من داخل العائلة وخارجها عبر الشركة بكاملها.

## عمليات الإدارة وأدواتها الرقابية

تيقنت إدارة SABIS\* أن عليها تطبيق عمليات إدارية وأنظمة رقابية صارمة لدعم أنظمة حوكمة الشركة والعائلة.

وراجعت الشركة هيكلها الإداري، وقامت بتعديل هيكلها المؤسسية العالمية والإقليمية وتعمل حالياً على وضع مخطط تفصيلي لإدارة السلطات. وتضمنت الخطوات الأساسية الأخرى التي اتخذتها الشركة وضع هيكل أفضل للإدارة المالية يضم قسم للتدقيق الداخلي وقسم للشؤون المالية. من شأن هذه الخطوة أن تدعم عملية صنع القرار على كل من مستويات الإدارة العليا ومستويات الدعم.



الشكل 2: الهيكل التنظيمي

وأخيراً، قامت SABIS® بتعديل أنظمة الموارد البشرية، وتعمل الشركة الآن على بناء قسم جديد للموارد البشرية. وسيتولى هذا القسم المهام من الناحية الاستراتيجية مهمة إيجاد وتعيين الكوادر الماهرة المناسبة لجميع أعمال تشغيل المدارس، ولن يقتصر دعمه على نمو العمل لكنه سيمتد أيضاً إلى تنمية قدرات الموظفين ذوي الإمكانيات العالية من داخل العائلة وخارجها.

### عوامل النجاح الهامة

- التوجه المناسب على مستوى الإدارة العليا: يظهر المؤسسون والإدارة العليا التزاماً قوياً بهذه العملية مع مراعاة حس الأهمية وتجنب إرجاء القرارات الحاسمة
- لدى SABIS® شخص مخصص لقيادة العملية وتحفيز جميع الأطراف باستمرار على المشاركة
- حددت قيادة الشركة القيم الأساسية لشركة SABIS® التي تم تعميمها فيما بعد على أفراد العائلة والموظفين بما يضمن فهمها من قبل الجميع والعمل بها
- ضمان الدعم من جميع أفراد العائلة حتى وإن تطلب ذلك المزيد من الوقت
- التواصل الجيد بين جميع الأطراف المشاركة في العملية
- وضع خطة عمل واضحة لعملية التحول المؤسسي
- إشراك جميع أفراد العائلة وإلزامهم بتخصيص الوقت اللازم علماً أن معظم أفراد العائلة منشغلون للغاية بمهامهم اليومية وبعضهم يعيش في بلدان مختلفة، مما يزيد من صعوبة التواصل
- صعوبة تحويل تركيز الأفراد إلى القضايا الاستراتيجية بدلاً من الإدارية: كان الأفراد يجتمعون وفي ذهن كل منهم فكرة ما وتوجه مختلف دون أن يعرفوا ما إذا كان هذا اجتماعاً لمجلس الإدارة أم للمساهمين أم تجمعاً للعائلة أم اجتماعاً للإدارة. وفي كثير من الأحيان كانت المناقشات تنصب على الأمور التشغيلية بدلاً من التركيز على القضايا الاستراتيجية. وقد تمت معالجة هذا أولاً بتقسيم الاجتماعات إلى اجتماعات فرعية لكل قسم، ثم تطبيق هيكل حوكمة مختلف الهياكل (الإدارة ومجلس الإدارة والعائلة والمساهمين).

## ■ ■ ■ الأثر

في بيئة شركة SABIS® المتعددة العائلات، يعتبر أفراد العائلات المختلفة أنفسهم جزءاً من عائلة «SABIS®»، وهو لفظ يُستخدم عن قصد في المراسلات الداخلية. وقد أدت عملية الحوكمة التي بدأتها العائلات إلى خلق درجة أعلى من الالتزام لدى أفراد العائلة. ويعمل اليوم جميع هؤلاء الأفراد معاً لحل المشكلات ويشعرون بالمسؤولية تجاه استمرارية العمل. وتدرك العائلات أن قوة العمل تنبع من «المحافظة على الوحدة والولاء لبعضهم».

ومن بين التأثيرات الأخرى للعملية أن الشركة أصبحت أكثر جذباً للجيل الأصغر سنّاً الذي يرى أن الشركة تقدم له مستقبلاً واضحاً ومناصب عديدة مليئة بالتحديات وهي متاحة في جميع أنحاء الشركة نتيجة لتطوير هيكل الإدارة وأنظمتها. ويتعين على كل فرد من أفراد العائلة يلتحق بالشركة أن يعمل معلماً في إحدى المدارس لبعض الوقت لضمان فهمه «جوهر» العمل.

وقد ضمن تطبيق أنظمة قوية للحوكمة المؤسسية أن تؤمن العائلة وأن يؤمن الموظفون باستمرارية العمل واستدامته.

ولم يكن أثر تحسين هياكل الحوكمة المؤسسية أثراً مادياً في بدايته لكنه بالأحرى حسن الكفاءة بوجه عام، وعزز فعالية مجلس الإدارة وزاد من الرقابة الإدارية واستمرارية العمل. وفي المقابل، لدى المالكيين قناعة بأن الأثر المادي سوف يظهر على المدى الطويل. وهم يؤمنون بأن هناك ارتباط مباشر بين تطبيق قيم الشركة وقدرة العمل في المستقبل.

## خطط المستقبل

التزمت الشركة العائلية بالاستمرار في إرساء أسس قوية تضمن استمرارية SABIS® حتى ما بعد مؤسسيها:

- جميع الأفكار مدونة في المستندات والوثائق، لكن يجب ترسيخ القيم الأساسية والهياكل والممارسات في بنية العائلة والشركة
- عدم الاعتماد على أصحاب الأدوار الأساسية

وفيما يتعلق بهيكل الملكية، فقد وُضعت مؤخراً سياسة لتسعير الأسهم. وتنص السياسة الجديدة على كيفية تقييم الأسهم ومنهجية التقييم التي سيتم استخدامها. كما تقوم SABIS® حالياً بتطبيق آلية لنقل ملكية الأسهم. وسوف تزيد كلا هاتين السياستين الشفافية وتيسران ديمومة الشركة.

## ■ ■ ■ الدروس المستفادة

- الثقافة هي المفتاح - فهي العامل الذي يزيد من ترابط العائلة ويعزز الالتزام
- تساعد القيم الأساسية التي يتم تعميمها بوضوح في دفع عملية الحوكمة
- تؤدي العملية متمهلة غير مندفعة إلى خلق درجة أعلى من الالتزام وإلى نتائج أكثر استدامة
- إن تعيين مدير تنفيذي لتولي المسؤولية عن العملية وقيادتها هو أمر رئيسي
- يعتبر الحصول على الدعم عنصراً حاسماً ولاسيما في بيئات العمل المتعددة العائلات
- من الضروري وضع خطة تعاقب وظيفي مناسبة، وجعل المناصب داخل الشركة غير معتمدة على أفراد معينين

«لقد بدأنا رحلة طويلة لن تنتهي، فرحلتنا رحلة مستمرة بلا نهاية، وهذا هو سرها.»  
كارل بستاني - الرئيس





**مجموعة الزامل**  
**المملكة العربية**  
**السعودية**



مجموعة الزامل

## إعداد قادة المستقبل برنامج قادة مستقبل لمجموعة الزامل

### البيانات الأساسية



## «الحوكمة هي مسيرة لانهاية. وتتمثل رؤيتنا في إشراك أجيالنا الشابة في العمل بصفة مستمرة وتحسين أنظمتنا لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.»

خالد الزامل

### ملخص أنشطة الأعمال

مجموعة الزامل هي مجموعة اقتصادية متنوعة مملوكة بالكامل لعائلة الزامل، ويقع مقرها في مدينة الخبر في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. ومنذ تأسيسها كمؤسسة تجارية في ثلاثينيات القرن الماضي، نمت المجموعة سريعاً لتصبح إحدى كبرى المجموعات الصناعية متنوعة الأنشطة في السعودية. ويعمل بالمجموعة اليوم أكثر من ١٢٠٠٠ موظف في عشر شركات، أربعة منها مدرجة في السوق المالية. وتزاول مجموعة الزامل أعمالها في سبع صناعات رئيسية وهي البتروكيماويات ومواد البناء والكيماويات والبلاستيك والتجارة والعقارات والاستثمارات.

### تاريخ مجموعة الزامل

في ثلاثينيات القرن الماضي، أسس المرحوم الشيخ عبد الله الحمد الزامل للتجارة في الأغذية والمنسوجات في دولة البحرين. وفي خطوة مبكرة للتنويع الاقتصادي، امتد نشاطه أيضاً إلى مجال العقارات. وفي عام ١٩٦١، تولى محمد عبد الله الزامل، الابن الأكبر للشيخ المؤسس، قيادة الشركة بعد وفاة والده المفاجئ. وقد كان التحدي الأول الذي واجهه هو تأمين استمرار الشركة واستدامة ثروة العائلة، مع الاحتفاظ في الوقت نفسه بوحدة العائلة. وباعتباره أحد أكبر مناصري التعليم، شجع الجيل الأحدث سناً على استكمال دراسته في الخارج ولاسيما في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وغيرها من البلدان. وفي أوائل السبعينيات، عاد الإخوة الأصغر لمحمد عبد الله الزامل من دراستهم بالخارج بنظرة جديدة بحصيلة معرفية لأحدث ما توصل له قطاع الأعمال في العالم آنذاك من جميع أنحاء العالم. وقرر الإخوة معاً زيادة التنوع والاستفادة من خطط التنمية الاقتصادية في السعودية.

وقد كان التحول مهمة صعبة من نموذج لشركة عقارية وتجارية بسيطة مدرة للربح إلى الصناعة الأكثر تعقيداً مهمة صعبة. ولم يكن من الشائع في ذلك الحين اتخاذ قرار كالذي اتخذته العائلة بتحويل اهتمامها الاستراتيجي إلى نشاط أكثر تعلقاً بالصناعة. غير أن العائلة استفادت من التشريعات الحكومية الجديدة وشبكة علاقاتها الدولية واستثمرت في مجالات عمل مختلفة، مثل مكيفات الهواء والألمنيوم والبلاستيك والحديد ومواد البناء، وتمكنت من الحصول على عقود حكومية ومشروعات بنية تحتية.

وفي منتصف الثمانينات، بدأ الأخوة في تلمس الحاجة لاستحداث هياكل حوكمة وبناء طاقم مهني محترم لإدارة أعمال الشركة نحو نموذج دائم. وخلال العقود التالية، بدأ استثمار العائلة في الفروع الصناعية والتصنيعية يؤدي ثماره حيث دخلت المجموعة في التسعينيات إلى مجال البتروكيماويات. وفي عام ١٩٩٨، طرحت المجموعة أسهم شركة الزامل للصناعة (شركة صناعة تكييف الهواء والحديد) للاكتتاب الخاص ثم تبعه في وقت قصير أول طرح للاكتتاب العام. وبالعوائد المتحققة من هذا الاكتتاب استطاعت العائلة الاستثمار في قطاع البتروكيماويات وهي الآن مساهم رئيسي في ثلاث شركات للبتروكيماويات مدرجة في السوق المالية.

وأثناء الفترة ذاتها، بدأ أفراد العائلة من الجيل الثالث الانضمام لشركة العائلة. وأدرك الأخوة من الجيل الثاني أهمية دمج وتنمية الأجيال التالية بطريقة منهجية موجهة نحو المستقبل وزيادة مستوى المهنية في الهياكل التنظيمية للمجموعة. وأصبحت جوانب مثل الرقابة المالية والتشغيلية المستقلة أدوات أساسية لتطوير حوكمة الشركة ودعم نموها.

وفي أوائل القرن الحادي والعشرين أصبحت مجموعة الزامل شركة مساهمة مغلقة وبعد أن نجحت في تعزيز نظم الحوكمة المؤسسية الخاصة بها عبر شركات المجموعة وعلى مستوى الشركة القابضة، اتجهت نحو إرساء ثقافة حوكمة العائلة. وأسست العائلة أولاً مجلساً للشباب للبدء في إشراك الجيل التالي في العمل بطريقة أكثر تنظيماً. وأثناء هذه السنوات الأولى من الألفية الجديدة، بدأت العائلة في وضع نظام داخلي للعائلة إلى جانب سياسات التعاقب وتعيين أفراد العائلة.

ونظراً لوفاء رئيس مجلس الإدارة في عام ٢٠٠٩ حدث أول تغيير في القيادة منذ عقود، وأصبح الدكتور عبد الرحمن عبد الله الزامل، الأخ الأصغر سناً، الرئيس التالي لمجلس الإدارة بينما تمت ترقية أخيه الآخر عبد العزيز إلى منصب الرئيس التنفيذي للمجموعة. وفي عام ٢٠١٣، تقاعد الدكتور عبد الرحمن من العمل في المجموعة وأصبح رئيس مجلس إدارة العائلة. وخلف عبد العزيز أخاه عبد الرحمن في رئاسة مجلس المجموعة، في حين عُيّن خالد عبد الله الزامل في منصب الرئيس التنفيذي للمجموعة.

وتتوّد العائلة اليوم أكثر من ١٠ شركات، أربعة منها مدرجة في السوق المالية، وأصبحت لاعباً رئيسياً في مجال الصناعة في المنطقة وخارجها.

## التحديات

## الدوافع الباعثة على التغيير

## النمو والحاجة إلى الكوادر الماهرة

حصلت مجموعة الزامل على ميزة استراتيجية من التنمية الاقتصادية السريعة التي شهدتها المملكة، إذ حققت المجموعة نمواً ملحوظاً خلال العقود التي سبقت تسعينيات القرن الماضي وأوائل القرن الحادي والعشرين. وتمتلك المجموعة الآن ٦٠ شركة تعمل في مختلف الصناعات. واحتاجت أقسام عديدة إلى كوادر إدارية متميزة، وأدركت العائلة أن المجموعة يجب أن تصبح جهة عمل مرغوب فيها وأن تجتذب وتنمي أفضل المواهب في الدولة سواءً من داخل العائلة أو خارجها.

## التمويل الخارجي

وعلاوة على ما سبق، اقتضى الحصول على رأس مال من المستثمرين الخارجيين عبر عمليات الطرح للاكتتاب العام والخاص من المجموعة أن تتميز هياكلها بالإحترافية وأن تعزز نظم حوكمتها المؤسسية بدءاً من المراحل المبكرة. وقد أدى هذا إلى خلق فهم متقدم لأهمية وجود نهج استراتيجي طويل الأمد للحكومة.

## نمو العائلة

وفي الوقت ذاته، نما عدد أفراد العائلة بشكل كبير بحلول التسعينيات وبدأ الجيل الثالث في الانضمام إلى الشركة. ولضمان طول عمر الشركة، أقرت العائلة بالحاجة لوضع خطة فعالة لتحديد وتنمية الكوادر الماهرة داخل أجيال العائلة المستقبلية.

## انتقال القيادة: عملية تطويرية

مرت مجموعة الزامل بمرحلتين انتقاليتين مهمتين:

تتمثل المرحلة الأولى في انتقال القيادة من الأب المؤسس إلى الأبناء، وقد اتبعت هذه العملية قاعدة واضحة حيث أصبح الأخ الأكبر رئيساً لمجلس الإدارة وببلوغ أخوته لسن الرشد، أوكلت لكل منهم مسؤوليات محددة. وقد عمل أخوة الجيل الثاني معاً حتى الآن بشكل جيد كفريق وتمكنوا على مر السنين من تنمية الشركة بصورة سريعة ووضع الهياكل المؤسسية وإرساء ثقافة المؤسسة. وكانت المرحلة الانتقالية الكبيرة الثانية عندما انتقلت القيادة من محمد عبد الله الزامل، الذي كان بمثابة المنارة والمرشد للعائلة، إلى إخوته في عام ٢٠٠٩.

واستباقاً للمراحل الانتقالية الحتمية التي سوف تشهدها القيادة عندما التحق أفراد العائلة من الجيل الثالث بالعمل في أوائل التسعينيات والقرن الحادي والعشرين، قرر الأخوة وضع سياسات للتعاقب الوظيفي وتنمية الكوادر الماهرة في مرحلة مبكرة حتى تتم عمليات نقل الملكية والإدارة في المستقبل بأكثر قدر ممكن من السلاسة.

## الحل

## سياسة التخطيط للتعاقب الوظيفي

تم وضع سياسة التعاقب الوظيفي في مجموعة الزامل في عام ٢٠١٠ بعد عملية تطوير دامت لثلاث سنوات، وتقوم هذه السياسة على قيم متأصلة في النظام الداخلي لعائلة الزامل وهي قائمة على القواعد التالية:

- أهمية تقدير وتقييم الكوادر الماهرة
- تحديد احتياجات التنمية الشخصية لأفراد العائلة
- تحديد الكوادر الماهرة عالية الإمكانيات والأداء
- وضع مسارات وظيفية لأفراد العائلة

كما تقر السياسة ما يلي:

- لا يحق لأفراد العائلة شغل بعض المناصب في المجموعة
- تقتصر الترقيات في المجموعة على مدى الجدارة والإنجازات دون غيرها

## «الجدارة ليست غاية بل وسيلة.»

عبد الله الزامل

## «يعتبر وجود نظام تعاقب محكم عاملاً أساسياً من عوامل النجاح والذي يخدم مصالح جميع الأطراف المعنية» توفيق الزامل

### برنامج قادة مستقبل مجموعة الزامل - بناء الكوادر المؤهوبة

في عام ٢٠٠٤، تم تكليف مجموعة تاتا للخدمات الاستشارية بإجراء تحليل مؤسسي لمجموعة الزامل. وبعد مرحلة من البحث والتحليل تم تحديد الأولويات الاستراتيجية للمجموعة وأصبحت أهمية إدارة المواهب الاستراتيجية وتنميتها أكثر وضوحاً.

تحت قيادة أعضاء مجلس الإدارة المنتدبين خالد عبد الله الزامل وأديب عبد الله الزامل وتوفيق عبد الله الزامل، سرعان ما اتخذت المجموعة الخطوات الأولى في هذا الاتجاه. وفي عام ٢٠٠٧، كون مجلس عائلة الزامل لجنة المواهب إلى جانب هياكل الحوكمة الأخرى. وضمت لجنة المواهب في عضويتها أربعة أفراد من العائلة ومدير الموارد البشرية في المجموعة وكانت مسؤولة عن وضع استراتيجية طويلة الأمد لتنمية أفراد العائلة.

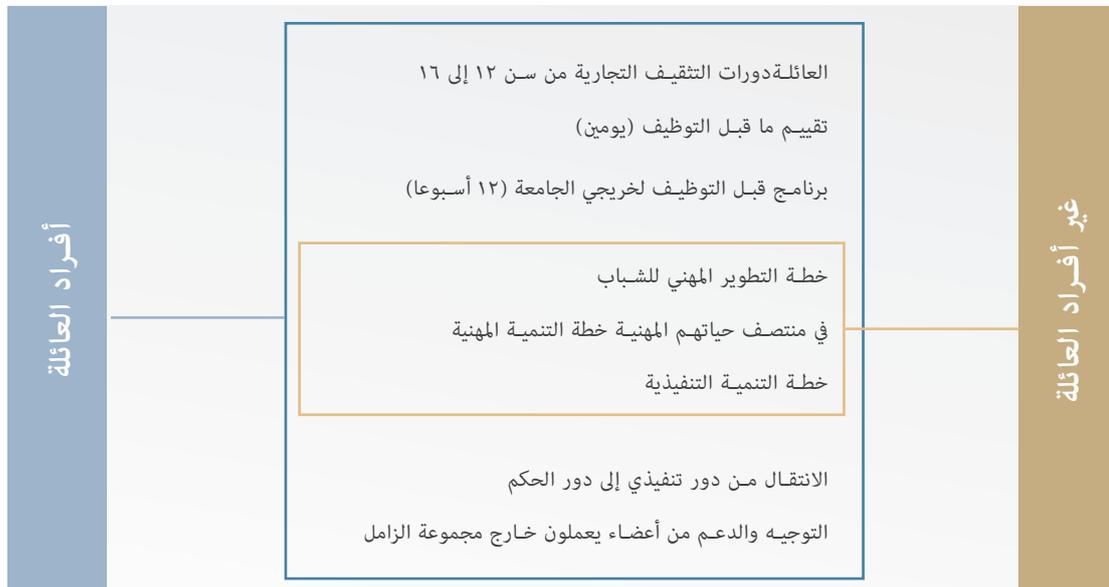
وكان أول برنامج تم تدشينه في هذا الإطار بعنوان الجيل الثالث لعائلة الزامل. وضمن هذا البرنامج شارك ١٨ فرداً من العائلة في اختبار للقياس النفسي لتقييم نقاط القوة لديهم واحتياجات التنمية الشخصية الخاصة بهم. وبإطلاق شرارة الموجة الأولى من خطط التنمية الشخصية ورؤية أثر تلك الخطط، قررت العائلة سريعاً البدء في إدخال أفراد من خارج العائلة إلى استراتيجية تنمية الكوادر المؤهوبة.

وفي عام ٢٠٠٩، تم تحويل برنامج الجيل الثالث ليصبح جيل قادة مستقبل مجموعة الزامل والذي فتح أبوابه لأفراد العائلة وغيرهم على السواء. وبدأ قسم الموارد البشرية التابع للمجموعة بلعب دور رئيسي في هيكلة محتوى هذا البرنامج وعملياته. وكان يرفع تقاريره عادة إلى لجنة تنمية المواهب لضمان توفير أفضل الفرص الممكنة للمرشحين ولضمان أن تنمية قدراتهم تتماشى مع متطلبات الشركة وأهدافها المؤسسية.

ويعتبر برنامج قادة المستقبل اليوم متطوراً للتنمية الشخصية يركز على أن يوفر لأفراد العائلة والموظفين أصحاب الأداء العالي نظاماً داعماً لتنمية مواهبهم وتدريب مهاراتهم.

### برنامج قادة مستقبل مجموعة الزامل اليوم

يقدم برنامج قادة المستقبل خدماته للموظفين (من العائلة وخارجها) وأفراد العائلة الذين لا يعملون في الشركة. ويتم وضع خطط التنمية بما يتناسب مع كل فرد، وتأخذ هذه الخطط في اعتبارها نقاط القوة للأفراد واحتياجاتهم التنموية وتحلل أدوارهم الحالية والمستقبلية المحتملة لهم في الشركة. ويعتبر إيصال القيم الأساسية لمجموعة الزامل وثقافتها أحد العناصر الرئيسية في جمع خطط التنمية الشخصية.



الشكل 1: خدمات برنامج قادة مستقبل مجموعة الزامل لأفراد العائلة وغيرهم

## أهداف البرنامج:

## لأفراد العائلة

- تدريب وتنمية أفراد العائلة ليصبحوا أصحاب أعمال جيدين وموظفين مؤثرين
- إيصال ثقافة ورؤية مجموعة الزامل
- ضمان تمرير القيم الأساسية إلى الأجيال القادمة
- المحافظة على وحدة العائلة
- مساعدة أفراد العائلة في تحقيق أحلامهم وأهدافهم للشركة

## للأعمال

- ضمان وصول الشركة إلى أفضل الكوادر الماهرة الممكنة، سواءً من داخل العائلة أو خارجها
- إنشاء مجمع للمواهب لمواجهة الاحتياجات الإدارية المستقبلية للشركة
- تعزيز التعاقب الوظيفي السلس والمخطط له بشكل جيد عبر المؤسسة

## كيف يعمل البرنامج؟

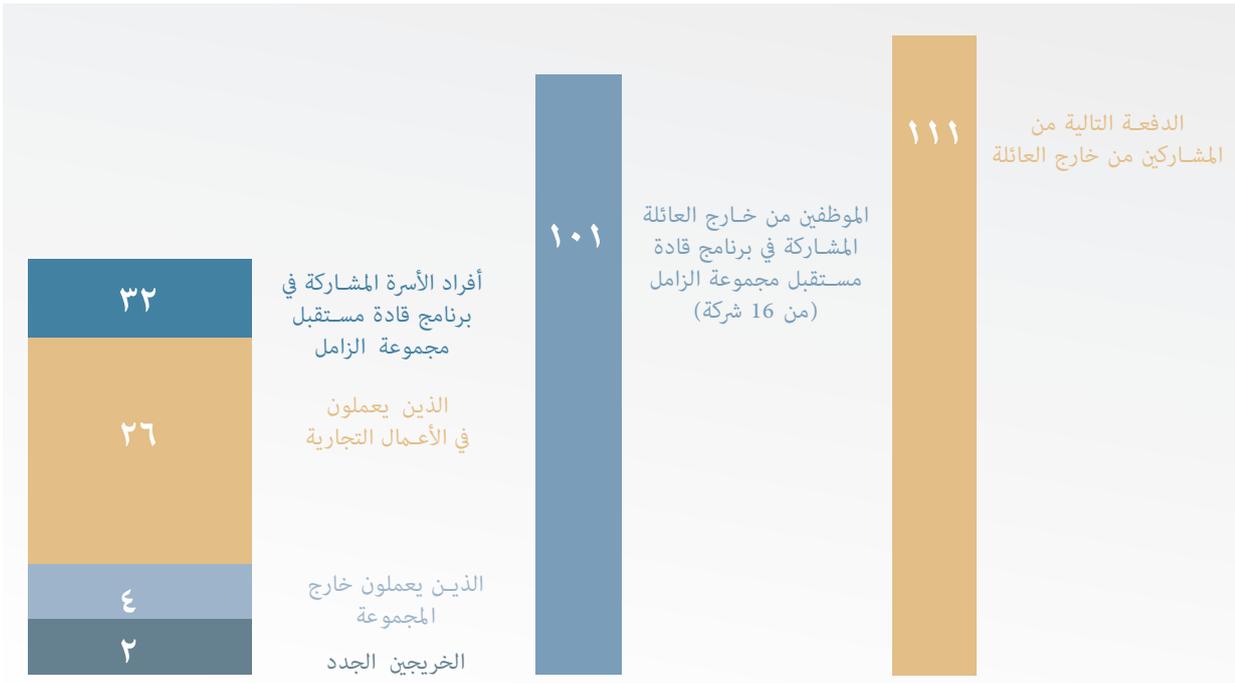
يمر كل مشارك في برنامج قادة مستقبل مجموعة الزامل عبر مجموعة متنوعة من التقييمات الداخلية والخارجية مثل اختبارات وتقييمات القياس النفسي. ثم تُستخدم هذه المعلومات في إعداد الملفات الشخصية التي توضع بناءً عليها البرامج المعدة على نحو مخصص لتناسب كل مشارك. ويتألف البرنامج من دورات تدريبية داخلية وخارجية وعمليات تلقين وتوجيه وتعاقب على الوظائف داخل المجموعة وانتداب للعمل في شركات أخرى. كما يكون للبرنامج أثر على العمل عن طريق التدوير الوظيفي للمشاركين في البرنامج على شركات المجموعة لضمان تحقيق أفضل نمو.

## لمن يقدم البرنامج؟

البرنامج متاح لجميع أفراد العائلة، سواءً الذين يعملون في الشركة العائلية أم لا. كما أنه مفتوح أمام الموظفين أصحاب الأداء والقدرات العالية من خارج العائلة. وتُظهر الإحصاءات الحالية في الشكل ٢.

## الأنشطة في عام ٢٠١٤

- خطط التنمية الشخصية الخاصة بأفراد العائلة الجاري تطبيقها ١٨
- عدد الدورات المقدمة من جهات داخل الشركة وخارجها ٤٤

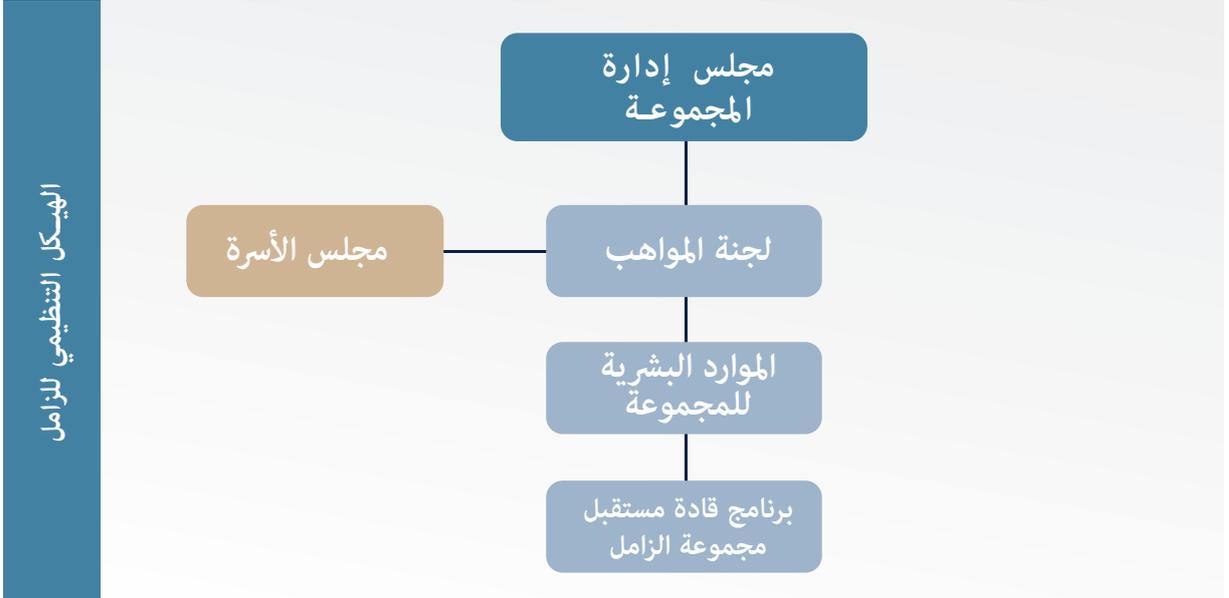


الشكل 2: المشاركون في برنامج قادة مستقبل مجموعة الزامل بالأرقام

## «أنا فخورٌ أن أرى أن برنامج قادة المستقبل في مجموعة الزامل قد أنتج ملاكاً واعين

ومسؤولين وموظفين فعالين.»

أسامة الزامل



الشكل 3: يقوم بقيادة برنامج قادة المستقبل قسم الموارد البشرية في المجموعة وتشرف عليه لجنة تنمية المواهب التي تتبع مجلس الإدارة. وتتألف لجنة المواهب من ثلاثة (أو أربعة) أفراد من العائلة إضافة إلى رئيس قسم الموارد البشرية في مجموعة الزامل.

### ■ ■ ■ الأثر ■ ■ ■

- البرنامج ساعد في التحول السلس من الحياة الأكاديمية إلى الحياة العملية لأفراد العائلة الذين انضموا إلى الشركة كموظفين.
- أثبت البرنامج قيمة وفعالية النمو القائم على الجدارة
- زيادة الوعي بالقيم الأساسية لمجموعة الزامل
- تقديم برامج تدريبية أكثر تركيزاً
- زيادة مستوى الثقة في عملية التعاقد الوظيفي بوجه عام
- مساهمة المدراء التنفيذيين عن تنمية المواهب
- ساعد البرنامج في إعداد أصحاب أعمال ذوي رؤية وموظفين مؤثرين

### التنمية المستقبلية

يتم تعديل البرنامج وتحديثه بصفة دائمة بما يتواءم مع الاحتياجات دائمة التغيير للعائلة والمجموعة المتناميتين

### ■ ■ ■ الدروس المستفادة ■ ■ ■

#### الدروس المستفادة الأساسية

- ينبغي معالجة عمليات التعاقد الوظيفي وانتقال القيادة بصورة استباقية وبطريقة جيدة التنظيم
- إن أعداد أعضاء العائلة للادارة و تحمل ال المسؤولية يعتبر هدفاً رئيسياً لاستدامة أية شركة.
- من المهم تبني أنظمة تقوم في آنٍ واحد بتحقيق القيمة للعائلة والوفاء باحتياجات الشركة.
- لغرض استدامة الشركة لا بد من المساواة في أهمية تنمية المواهب سواء من داخل العائلة او من خارجها.
- المحافظة على المرونة للقيام بصفة مستمرة بتغيير وتحسين جوانب الهياكل في الحوكمة لتحقيق الأهداف.



شركة مجموعة  
عبد اللطيف العيسى  
القايزة  
المملكة العربية السعودية

## شركة مجموعة عبد اللطيف العيسى القابضة الفصل بين ملكية العائلة والإدارة

### البيانات الأساسية

الرياض  
السعودية



المقر الرئيسي

٣٥٠٠



الموظفون

١٥



عدد أفراد العائلة

مجموعة إقتصادية  
متنوعة



المجال

١٠٠٪  
شركة عائلية



الملكية

١٥



عدد المساهمين

١٩٤٠



سنة التأسيس

الثاني والثالث



الأجيال الضالعة  
في العمل

٤ مليار ريال سعودي



العائدات

## «الثقافة هي المفتاح.»

### الشيخ عبد المحسن العيسى

#### ملخص أنشطة الأعمال

تأسست شركة مجموعة عبد اللطيف العيسى القابضة في الرياض بالمملكة العربية السعودية في أربعينيات القرن الماضي، وتطورت من النشاط التجاري إلى أن أصبحت مجموعة شركات تعمل في مجال بيع السيارات والخدمات والتمويل والتأجير في المملكة العربية السعودية.

أسس مجموعة عبد اللطيف العيسى القابضة المرحوم الشيخ عبد اللطيف العيسى في عام ١٩٤٠ كشركة متخصصة في المنتجات الغذائية والمنسوجات، وذلك قبل أن تتنوع أنشطتها وتمتد إلى قطاع السيارات في الخمسينيات.

#### تاريخ المجموعة

وقد نمت الشركة بصورة طبيعية على مدار النصف الثاني من القرن العشرين لتصبح إحدى كبرى شركات السيارات في المملكة العربية السعودية، وحظيت بحضور في جميع أنحاء المملكة. وقد أصبحت مجموعة العيسى نيسان على مستوى المملكة في عام ٢٠١٣، وإيسوزو في مدينة الرياض في عام ١٩٨٥. وتدير المجموعة الآن مراكز خدمة متعددة الماركات عبر المملكة إلى جانب إدارتها لشركة تأجير سيارات. كما توسعت الشركة العائلية مؤخراً ونجحت في الدخول إلى قطاع تمويل السيارات.

ويعمل لدى المجموعة اليوم أكثر من ٣٥٠٠ عامل عبر المملكة العربية السعودية في أقسامها التجارية الأربعة وهي بيع السيارات والخدمة والتمويل والإيجارات.

#### التحديات

##### اللامركزية وهيكل العائلة المعقدة

في عام ١٩٩٤، كان القائم بإدارة الشركة مؤسسها الشيخ عبد اللطيف العيسى بصفته المالك الوحيد، وكان كل من أبنائه عبد المحسن ونجيب وزيايد يديرون وحدات تجارية مستقلة لكنها متشابهة في مناطق مختلفة عبر المملكة. وبمرور الوقت، أدركت العائلة أن هذه البنية غير متسقة من الناحية الاستراتيجية وتؤدي إلى الازدواجية في الموارد والافتقار إلى التواصل فضلاً عن عدم تحقيقها القيمة المطلوبة ووقوفها عائقاً أمام النمو في المستقبل. وإضافةً إلى ما سبق، لم تكن هناك خطة واضحة للتعاقد الوظيفي وهو الأمر الذي يمكن أن يهدد عاجلاً أم آجلاً وحدة العائلة واستمرار العمل بنجاح.

وفي الوقت نفسه، كانت العائلة تنمو بوصول أول أفرادها من الجيل الثالث. وقد خلق هذا التعقيد المتزايد حاجة ملحة لإدارة توقعات وطموحات كل فرد في العائلة.

وفي أوائل التسعينيات، أدرك رئيس مجلس الإدارة الحالي، الشيخ عبد المحسن العيسى، وأخوته التحديات فيما يخص الشركة وبنية العائلة وعلموا أنه من الضروري إجراء تغيير ما. وبمباركة والدهم بدأوا تحليلاً معمقاً لفهم الخطوات التالية التي ينبغي عليهم اتخاذها لضمان استدامة العمل ووحدة العائلة.

## ■ ■ ■ الحل ■

### على طريق التغيير

بعد الكثير من التفكير والنقاشات الداخلية، قرر الشيخ عبد المحسن وعائلته أن أفضل حل للمجموعة هو الفصل التام بين ملكية العائلة وإدارة الشركة. وقد كان التوصل لاتفاق كهذا مليئاً بالتحديات إذ كانت لدى الإخوة وجهات نظر مختلفة بشأن هذه القضية لكنهم كانوا يعلمون أنه يتعين عليهم اتخاذ قرار ما كإخوة وهم مجموعة صغيرة نسبياً من صانعي القرار بدلاً من ترك الأمر لخلفائهم.

وفور انحياز الجميع لهذا القرار دعمت العائلة ولاسيما مؤسس الشركة وأبناءؤه المبادرة واتفقوا على خطة عمل للمرحلة التالية. وقد تمثلت العوامل الرئيسية المكونة للهيكل المؤسسي ونظام الملكية الجديدين في رغبة العائلة للقيام بما يلي:

- استغلال فرص النمو
- ضمان اتباع إجراءات تعاقب مناسبة على مستوى الإدارة والملكية لضمان استدامة العمل
- تجنب النزاعات العائلية في المستقبل

وفي عام ١٩٩٤، بدأت العائلة عملية إعادة الهيكلة. وكخطوة أولى تطلب الهيكل الجديد استبدال جميع أفراد العائلة العاملين بمدراء محترفين. وثانياً، تم تغيير الشكل القانوني للشركة من مؤسسة فردية إلى شركة قابضة ذات أقسام تجارية تحول كل منها بعد ذلك إلى شركة فرعية مستقلة. ثم تم تشكيل المجالس والإدارات التنفيذية الخاصة بالشركة القابضة وكل شركة فرعية، وتم تزويد كل منها بأنظمة رفع التقارير المستقلة.

وبالرغم من دعم العائلة للرؤية الكلية واتفقوا عليها، لم تكن عملية التحول سهلة دائماً. فقد تطلب شرط ترك أفراد العائلة للجانب التشغيلي للعمل وقصر أدوارهم على مناصب في مجالس الإدارة إجراء تهيئة على مستوى الأفراد والعائلة بوجه عام. وكان أفراد الجيل الثاني قد ربوا أبناءهم ليشركوا بفعالية في الشركة وليمتلكوا «الخبرة العملية». ويعتبر التحول من القيام بدور تشغيلي إلى دور استراتيجي تحدياً إذ يقتضي ذلك إجراء تغيير في عقلية الأفراد.

### قيادة التحول

في بداية مشروع التحول، وضع الإخوة خطة مفصلة بالأهداف الرئيسية لإعادة الهيكلة وما تتطلبه هذه المسيرة. وكان العنصر الأساسي الأول هو الحصول على الدعم من جميع الأخوة، ثم القدرة على إيجاد الكوادر الماهرة المناسبة لمساعدة العائلة في المضي قدماً في الطريق الذي وضعته نصب عينها.

وفور أن قرر الإخوة الفصل بين الإدارة والملكية، تعاقدوا مع مؤسسة استشارية دولية لمساندتهم في تنفيذ الاستراتيجية الجديدة. وبالتعاون مع فريق من المدراء التنفيذيين داخل المجموعة، صمم المستشارون الهيكل الجديد للشركة ووضعوا خطة تنفيذ متدرجة. وقد استغرقت العملية بأكملها خمس سنوات تقريباً بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ.

### الإدارة المحترفة

كانت الخطوة الأولى هي تغيير الشكل القانوني للشركة من مؤسسة فردية لها هيكل ذو حدود جغرافية إلى شركة قابضة بأقسام عمل مستقلة (انظر الشكل ٢).

وفور تأسيس أقسام الشركة، عينت العائلة فريقاً إدارياً محترفاً لكل قسم. وقد تم اختيار الإدارة الجديدة من داخل وخارج المؤسسة. وكانت عملية إيجاد المتخصصين المهنيين المناسبين للمناصب الرئيسية في المجموعة مليئة بالتحديات.

## « نعلم أننا لا نستطيع النمو ما لم نفصل بين العمل والملكية.»

الشيخ نجيب العيسى

فقد كان من الضروري أن تتحلّى المواهب المناسبة بمستوى مناسب من الثقة وأن تكون متسقة مع قيم العائلة وقادرة على قيادة تحول الأعمال. وتطلب البحث عن المواهب توفر الموارد والتحلي بالصبر وفي بعض الأحيان اقتضى أيضاً إعادة تقييم الموظفين الذين سبق اختيارهم. وتعتقد العائلة أن تمكن المدراء المحترفين هو أحد العوامل المساعدة الرئيسية في إنجاز هذه العملية، التي قادت في النهاية إلى نمو الشركة نمواً سريعاً.

ويصف الشيخ عبد المحسن هذه العملية بأنها: «كانت عملية تعلم شاقّة» ويقر بأنه كان من المفترض تخصيص المزيد من الموارد المالية لتعيين المدراء المناسبين في بداية العملية.

ولا يظلم أعضاء مجلس الإدارة اليوم إلا باختيار كبار المدراء التنفيذيين ومدراء العموم على المستوى التنفيذي في الشركات الفرعية التابعة للمجموعة. وفيما يتعلق بكافة التعيينات الأخرى، فهناك قسم مخصص للموارد البشرية ووحدات إدارية مسؤولة عن اختيار المرشحين المناسبين الذين يتمتعون بالمهارات المطلوبة.

### تشكيل مجالس الإدارات

شكلت المجموعة في البداية مجلس إدارة واحد للإشراف على جميع أقسام الشركة في آنٍ واحد. إلا أن الإدارة أدركت سريعاً أن هذا المجلس سوف يُثقل بأعباء العمل وقررت تحويل كل قسم إلى شركة فرعية ذات مجلس إدارة مستقل. وفي ظل تنوع الأقسام، أثبتت التجربة أن هذا الهيكل أكثر ملاءمة لاحتياجات العمل. واليوم، تضم مجالس إدارات الشركات الفرعية أعضاء غير تنفيذيين من خارج العائلة والذين يسخرون معرفتهم وخبراتهم لخدمة الشركات الفرعية.

ولقد كان مجلس إدارة مجموعة العيسى القابضة أيضاً أحد محاور اهتمام عملية التحول. ويتم اليوم انتخاب أفراد العائلة لشغل عضوية مجلس إدارة الشركة القابضة أو الشركات الفرعية من خلال الجمعية العمومية للعائلة. وبناءً على التجربة الإيجابية مع الأعضاء غير التنفيذيين من خارج العائلة في مجالس إدارات الشركات الفرعية، عينت العائلة في عام ٢٠١٣ عضواً واحداً مستقلاً في مجلس إدارة الشركة القابضة. وقد كان الهدف من ذلك هو أن يساعد هذا الشخص أفراد عائلة العيسى في تحصيل المعرفة الاستراتيجية والخبرة المهنية. ولضمان تعاقب الملكية، يخطط مجلس العائلة لتطبيق برنامج يهدف لإعداد الجيل الأصغر سنّاً للقيام بمهام أعضاء مجالس الإدارات في المستقبل: سوف يضم كل مجلس مقعداً لمراقب من أفراد العائلة الشباب.

### عدم انخراط أفراد العائلة في الإدارة

يقضي الهيكل التنظيمي الجديد لمجموعة العيسى بعدم تولي أي من أفراد العائلة لأي دور فاعل في المجموعة. وتقتصر مشاركة العائلة على عضوية مجالس إدارات الشركة القابضة والشركات الفرعية.

## ■ ■ ■ الأثر ■ ■ ■

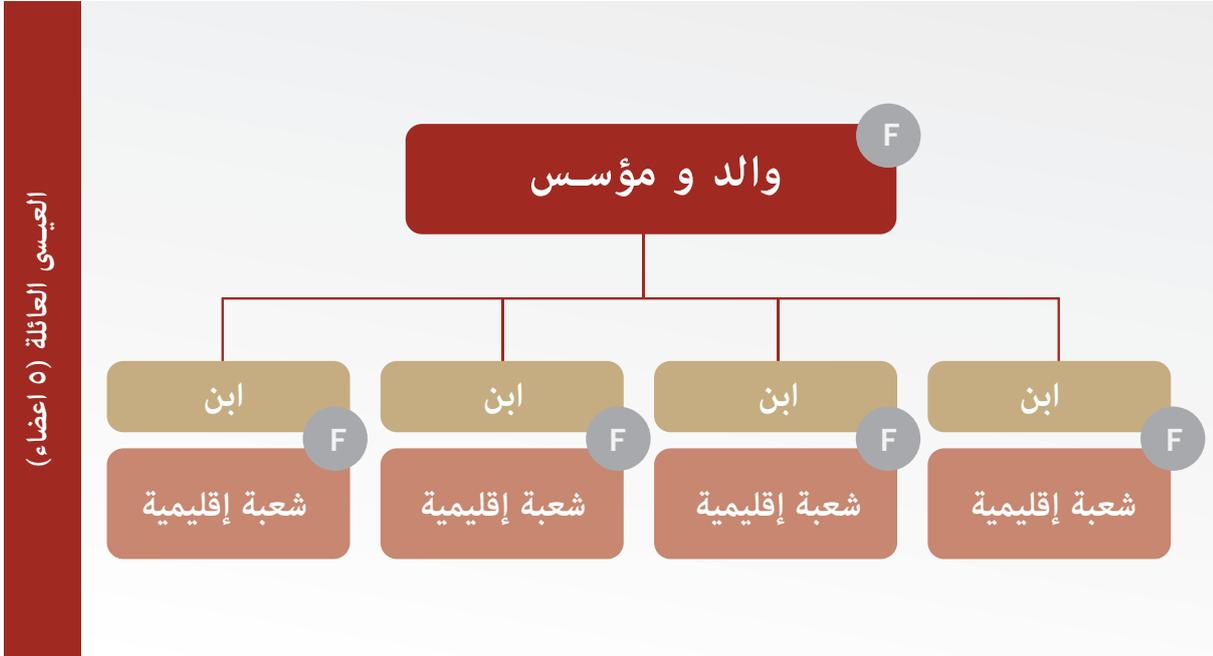
### النمو غير المتوقع

رغم إدراك العائلة أنها كانت تفقد بعض الفرص التجارية بسبب عدم ملاءمة هيكل الحوكمة لاغتنام تلك الفرص، إلا أنها تفاجأت عندما أثمرت عملية إعادة الهيكلة وحقت نمواً كبيراً عبر كافة أقسام مجموعة العيسى. وخلق هذا بدوره التحدي التالي المتمثل في إدارة هذا النمو بفعالية والمحافظة عليه مستداماً.

### العلاقة بالبنوك والتمويل

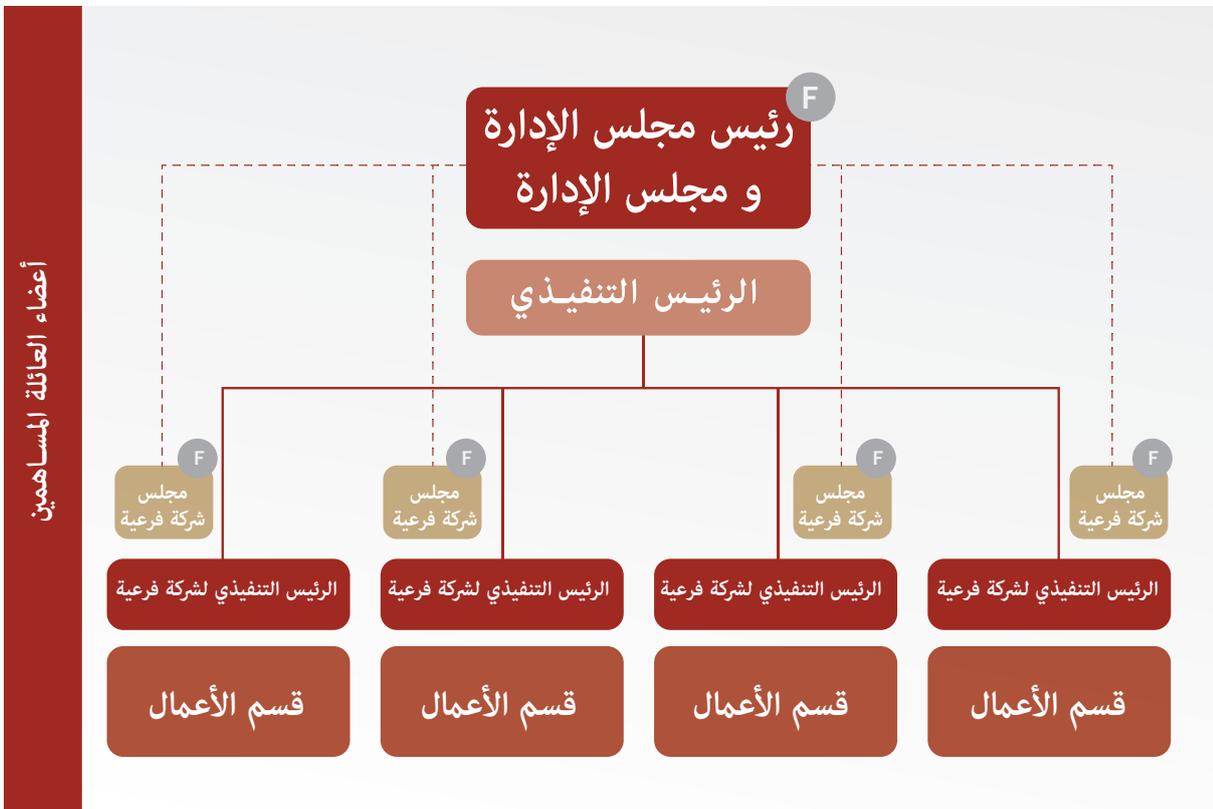
بعد إعادة هيكلة مجموعة العيسى، أصبحت الشركات الفرعية قادرة الآن على اقتراض الأموال بناءً على عملها بدلاً من الاعتماد على الضمانات الشخصية من جانب المالك كما كان في الماضي. وحسب قول الشيخ عبد المحسن العيسى، كانت مجموعة العيسى قادرة على زيادة مستويات الثقة مع البنوك وأصبح تمويل المشروعات أسهل بكثير.

## قبل إعادة الهيكلة



الشكل 1: الهيكل التنظيمي قبل إعادة الهيكلة (حوالي 1994)؛ F = أفراد الأسرة المشاركة

## بعد إعادة الهيكلة



الشكل 2: الهيكل التنظيمي اليوم ؛ F = أفراد الأسرة المشاركة

### الأثر على العائلة

اقتضت عملية تحويل الشركة من العائلة أن تعمل عن قرب مع بعضها مما أدى إلى تعزيز الروابط بين أفرادها. كما سمح الهيكل الجديد لأفراد العائلة الذين رغبوا في الخروج من شركة العائلة أن يقوموا بذلك عن طريق بيع أسهمهم لأفراد العائلة الآخرين. وقد فتح ذلك مجالاً لإجراء نقاش أكثر انفتاحاً داخل العائلة وزاد من تماسك أفرادها.

### الأجيال القادمة

تعتقد العائلة أن تحدياتها الرئيسية اليوم تكمن في إدارة توقعات أفرادها وتنمية الأجيال القادمة وتحديد دورها في المجموعة. فمن جانب، يحتاج بعض أفراد العائلة إلى العمل كأعضاء في مجالس الإدارات للمحافظة على تأثير العائلة في المجموعة. ومن جانب آخر، لا يحظى الجيل الأصغر سناً بفرصة التعرف على الشركة بالعمل فيها، كما فعل آباؤهم وأجدادهم، بسبب الشرط الجديد الذي يقيد مشاركة العائلة في عمليات إدارة الشركة. ويعتبر رئيس مجلس الإدارة عن هذا التحدي بقوله إنه: «إدخال الجيل الصغير إلى مجلس الإدارة بطريقة بناءة: والوفاء بتطلعاتهم مع ضمان إضافة قيمة للشركة في الوقت نفسه».

### الدروس المستفادة

- يتطلب التحول من شركة تديرها عائلة إلى مؤسسة تُدار باحترافية تأييد وجهود جميع الأطراف المعنية الرئيسيين في العائلة
- يقتضي إيجاد المواهب المناسبة لإدارة الشركة بذل الكثير من الجهد والموارد؛ ويجب أن تكون الأدوار الوظيفية محددة بوضوح وأن تكون هناك وسائل كافية مطبقة لإيجاد وتعيين الأشخاص المناسبين
- قد يكون من الصعب إدارة تحويل أفراد العائلة من الأدوار التشغيلية إلى الأدوار الإشرافية الاستراتيجية فقط
- قبل تعيين استشاريين للمساعدة في عملية إعادة الهيكلة وتنفيذ حوكمة العائلة والشركة، يلزم أن تكون لدى العائلة رؤية تشرح على وجه الدقة الوجهة التي ترغب في بلوغها والأهداف التي تود تحقيقها



ماجد الفطيم

دولة الإمارات العربية المتحدة

ماجد الفطيم

## إرساء المعايير للمقارنة الإقليمية

عملية ترسيخ الممارسات داخل ماجد الفطيم

### البيانات الأساسية

دبي، الإمارات العربية  
المتحدة



المقر الرئيسي

٢٦,٣٠٢  
(كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٣)



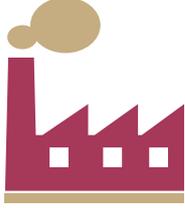
الموظفون

١



عدد المدراء  
من العائلة

مجموعة اقتصادية متنوعة  
(التجزئة والعقارات)



المجال

١٠٠٪  
شركة عائلية



الملكية

السيد ماجد الفطيم



المؤسس

١٩٩٢



سنة التأسيس

ماجد الفطيم العقارية ذ.م.م،  
وماجد الفطيم للتجزئة ذ.م.م،  
وماجد الفطيم للمشاريع ذ.م.م



الشركات  
التابعة الأساسية

٦,٢٣ مليار دولار

(كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٣)



العائدات  
السوية

## «الحوكمة رحلة لتغيير العقليات.»

إياد ملص - الرئيس التنفيذي للشركة القابضة

### ملخص أنشطة الأعمال

وتمتلك ماجد الفطيم وتشغل ١٧ مركزاً للتسوق والتي تزيد المساحة الإجمالية القابلة للتأجير فيها عن مليون متر مربع و٥٦ هايبر ماركت و٥٣ سوبر ماركت و ١١ فندقاً و ٩ دور سينما تضم ٩٢ قاعة عرض و ١٦ فرعاً من ملاهي ماجيك بلانيت و ٤٥ متجراً من متاجر الملابس والأزياء. ومع امتلاك ماجد الفطيم أيضاً حصص ومصالح في مجموعة من المجمعات متعددة الاستخدام وقطاعات تمويل الأفراد والرعاية الصحية، توظف ماجد الفطيم ما يزيد عن ٢٦٠٠٠ موظف من أكثر من ٧٠ جنسية.

وتمتد أنشطة أعمال شركة ماجد الفطيم في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وآسيا الوسطى، إذ تتواجد الشركة في ١٢ دولة وهي البحرين ومصر ولبنان وجورجيا والأردن والكويت والعراق وباكستان وعمان وقطر والمملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة. ويتعامل أكثر من ٢٥٠ مليون شخص مع شركة ماجد الفطيم كل سنة.

وتعتمد أنشطة ماجد الفطيم القابضة على ثلاثة شركات تابعة أساسية وهي: ماجد الفطيم العقارية وماجد الفطيم للتجزئة وماجد الفطيم للمشاريع.

### تاريخ المجموعة

تأسست شركة ماجد الفطيم في عام ١٩٩٢، وافتتحت أول مركز تسوق تابع لها في دبي في عام ١٩٩٥. وتعتبر شركة ماجد الفطيم الآن أبرز شركات التجزئة والترفيه في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا الوسطى. وقد قامت الشركة حول علامتين تجاريتين وهما سيتي سنتر وكارفور بالإضافة إلى اشتهاؤها بتطوير مول الإمارات وسكاي دبي. وتتولى ماجد الفطيم تطوير وإدارة مراكز التسوق وأسواق الهايبر ماركت في جميع أنحاء المنطقة، فضلاً عن إدارتها لمجموعة من الأنشطة ذات الصلة بعالم مراكز التسوق والهايبر ماركت.

## التحديات

### إدارة النمو

مع النمو السريع الذي شهدته أعمال الشركة في تسعينيات القرن الماضي وتوسع أعمالها من بناء وتشغيل مراكز التسوق إلى التجزئة والترفيه، كان من الضروري إحكام سيطرة الإدارة وأنظمة الحوكمة لضمان استدامة وهو الأعمال.

وفي عام ٢٠٠٦، شهدت الشركة مرحلة فاصلة في تاريخها عندما قرر السيد ماجد الفطيم، مؤسس الشركة، التقاعد من الإدارة التنفيذية وإسناد مهام إدارة الشركة إلى فريق إداري من المحترفين والمتخصصين.

### ضمان استمرار النمو والسيطرة الإدارية من خلال الحوكمة الرشيدة

بغية ضمان قدرة الشركة على الحفاظ على معدل النمو المتوقع مع مراعاة تطبيق ضوابط إدارة المخاطر السليمة، اختار مؤسس الشركة تنفيذ أنظمة حوكمة مؤسسية وإدارة محكمة وفعالة.

ومن خلال الفصل الواحد بين الملكية والإدارة منذ البداية، تم إعداد خطة استباقية وحاملة. وكانت الخطوة الأولى في أواخر التسعينيات مع إعادة تنظيم وترتيب الهيكل الإداري الذي كان يفتقد إلى المركزية بشكل كبير بما يضمن إمكانية الاستفادة من أوجه التعاون المحتملة والحد من تكرار الموارد. وقد قرر مؤسس الشركة والفريق الإداري الذي يعمل معه اعتماد أفضل الممارسات الدولية ولكن مع مراعاة تعديل الهيكل الإداري والأنظمة المقترحة بما يتوافق مع طبيعة السوق المحلي.

### قيادة الحوكمة

إدراكاً لأهمية دور القيادة في مشاريع التحول الهيكلي، كان مؤسس الشركة هو القوة الدافعة وراء تطوير نظم الحوكمة الشفافة والفعالة حيث كان من بين أول القرارات التي اتخذها هو تعيين مجلس إدارة و فريق إداري تشترك مع رؤيته وحلمه. ولقد ساعد التزام المؤسس الشخصي الواضح بهذه الرؤية في تطبيق أفضل الممارسات على مستوى الشركة وتحفيز جميع الموظفين على الاضطلاع بدور فعال بغية تطبيق أفضل نظام للشركة.

### تعديل أفضل الممارسات الدولية

في إطار رحلة البحث عن أفضل الممارسات المناسبة للشركة، أدرك المؤسس وفريقه الإداري أن اعتماد أفضل الممارسات عامل هام غير أنها لا تتوافق في بعض الأحيان مع الواقع في المنطقة. ولذا، كان القرار باعتماد منهج مرن بحيث تبقى أفضل الممارسات الدولية هي الأساس الذي يقوم عليه الهيكل التنظيمي ولكن مع تعديلها بما يتوافق مع الواقع في المنطقة ومتطلبات الشركة. وأدى هذا إلى اعتماد الشركة لمدونة الحوكمة المؤسسية المشتركة المعمول بها في المملكة المتحدة.

### قابلية تعديل الأنظمة

كانت رؤية مجلس الإدارة والفريق الإداري منذ اللحظة الأولى أن أنظمة الحوكمة ينبغي أن تتسم بالمرونة وقابلية التعديل حسب تطور بيئة الأعمال ونمو الشركة. ويعتبر الهيكل التنظيمي مثلاً جيداً على هذا:

فخلال السنوات الأولى من تأسيس الشركة كان الهيكل التنظيمي غير مركزي حيث كان للوحدات الفرعية أقسام إدارية وصلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بها. وبعد عدة سنوات، كان التحول الأول مع اتخاذ الإدارة قرار بتحويل الهيكل التنظيمي إلى هيكل مركزي من أجل توفير الموارد والحد من تكرار الجهود وزيادة السيطرة الإدارية من خلال تحويل عملية اتخاذ القرار إلى عملية مركزية على مستوى الشركة القابضة. وساعد هذا في تعزيز نمو الشركة ومع تنوع أنشطة الشركة، شعرت الإدارة بأن الوقت قد حان للعودة إلى الهيكل التنظيمي غير المركزي والذي يسمح للشركات التابعة التي شهدت تطوراً كبيراً بمزيد من الحرية في اتخاذ القرارات وتطوير وحدات إدارية قريبة من عملياتها. وفي الوقت الحالي، يمضي العمل بهذا المنهج غير المركزي حيث تعمل الشركات التابعة الأساسية الثلاثة في قطاعات مختلفة وتحتاج إلى خبرات خاصة بكل صناعة. وتخول الشركة القابضة الشركات التابعة من أجل اتخاذ قرارات أفضل لأنشطتها حتى تنمو بمعدلات أسرع، في حين تتولى الشركة القابضة مسؤولية مراعاة المصالح العامة للمؤسس.

## عملية مستمرة

لقد كان واضحاً لفريق الإدارة أن عملية ترسيخ الممارسات داخل الشركة إنما هي عملية مستمرة بدأت مع تأسيس الشركة في عام ١٩٩٢ ولا تزال جارية حتى تاريخه. وهناك إيمان راسخ إنه حتى مع امتلاك شركة ماجد الفطيم اليوم لنظم حوكمة مؤسسية ورقابة إدارية قوية، لا يزال على فريق الإدارة الحفاظ على يقظته بغية ضمان سلاسة عمل هذه الأنظمة وأن يدرك حاجة أنظمة الحوكمة المؤسسية إلى تحديث وتعديل مستمر.

## المساءلة والتواصل

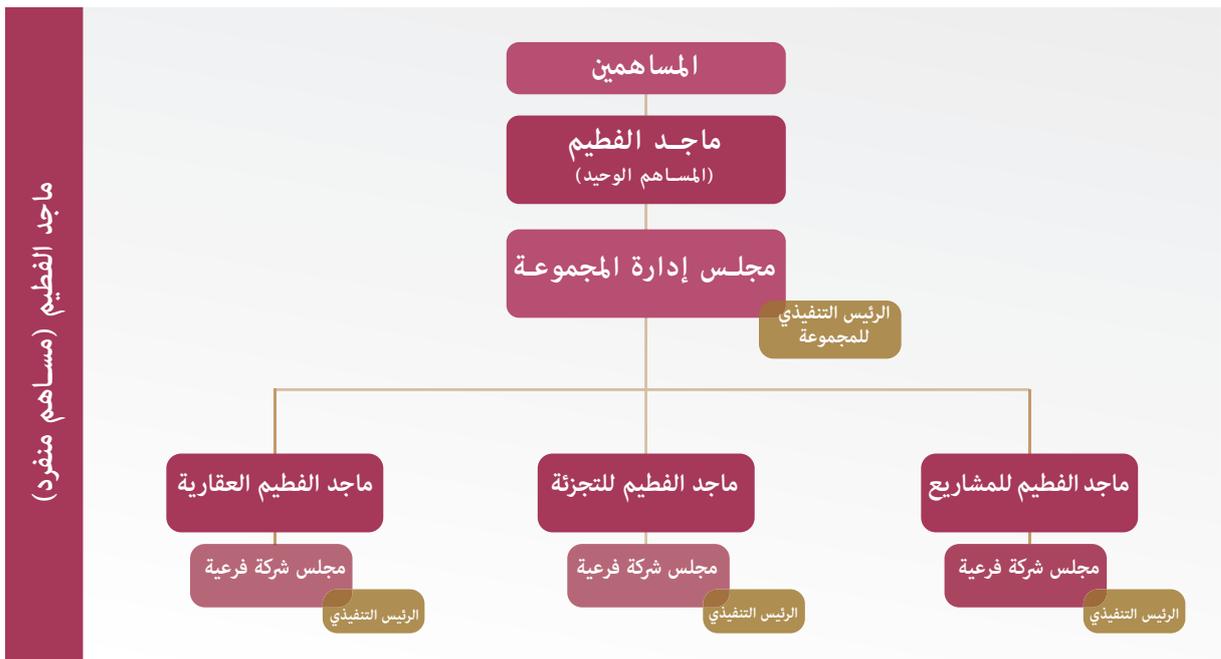
من المعتقدات الرئيسية للفريق التنفيذي أن النجاح في تنفيذ أنظمة الحوكمة يعتمد على الأفراد والموظفين ولاسيما عند التحول نحو هيكل تنظيمي أكثر ميلاً إلى عدم المركزية. وفيما يخص الموظفين الإداريين رفيعي المستوى، تعتبر الحوكمة جزءاً من مراجعة الأداء بهدف ترسيخ الحوكمة في ثقافة الشركة عندما يرى الموظفون فوائد الحوكمة الرشيدة.

وقد بذلت الإدارة أيضاً جهوداً جبارة في تعريف جميع الموظفين بنظم الحوكمة والامتثال وضمان إلمام جميع الموظفين بأهمية هذه الأنظمة من أجل مستقبل أعمال الشركة. وطورت شركة ماجد الفطيم نظاماً يتضمن ما يعرف باسم «المستخدمين المتميزين» وهم مجموعة من الموظفين يتم اختيارهم بعناية بناءً على مدى إخلاصهم لمفهوم الحوكمة الرشيدة. ويتولى هؤلاء المستخدمون مسؤولية تعريف زملائهم وأقرانهم بجهود الحوكمة في الشركة والإبقاء على خط اتصال مفتوح معهم حول أهم وأبرز القضايا والموضوعات.

## الدعائم الأساسية

بدلاً من وضع نظام الحوكمة المتكامل منذ البداية، اختار فريق الإدارة تطبيق لوائح الحوكمة الجديدة تدريجياً وعلى مراحل، مما مكّن الفريق من التركيز على التفاصيل وضمان ترسيخ واختبار اللوائح والهياكل الجديدة على نحو دقيق. وأدت هذه الخطوة أيضاً إلى عدم إرهاق كاهل الموظفين بعدد كبير من المبادرات الجديدة ومنحهم الوقت والفرصة لتكييف أنفسهم مع الوضع الجديد.

## الهيكل التنظيمي



الشكل 1: الهيكل التنظيمي

## ■ ■ ■ الحل ■

## الوحدات المؤسسية الأساسية على مستوى الشركة القابضة

في إطار نموذج الحوكمة اللامركزي، تعمل الشركات التابعة على نحو مستقل نسبياً حيث تمتلك هذه الشركات الأدوات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة للقطاعات التي تعمل بها دون مواجهة العوائق الروتينية، بينما تبقى الشركة القابضة مساهماً في الشركات التابعة الثلاثة وتحتفظ بالسيطرة على إدارة الخزانة المسؤولة عن جمع وتخصيص رأس المال.

## مجلس إدارة قوي

## المديرون

يتألف مجلس إدارة الشركة القابضة من 4 أعضاء غير تنفيذيين وعضوين تنفيذيين وعضو من العائلة، علماً بأن الأعضاء غير التنفيذيين من كبار قادة الأعمال على الصعيدين المحلي والدولي ويمتلكون خبرة واسعة بمهام القيادة وأعمال مجالس الإدارات بالإضافة إلى المعرفة الصناعية الواسعة. ويتم اختيار الأعضاء بعناية فائقة مع مراعاة تنوع المهارات والخبرات في المجلس بما يضمن قدرته على تقديم أفضل مشورة استراتيجية.

## اجتماعات مجلس الإدارة

- يعقد مجلس الإدارة أربعة اجتماعات سنوياً وفقاً لجدول أعمال محددة سلفاً، وتناقش هذه الاجتماعات الأمور الروتينية وغير الروتينية مثل اعتماد الاستراتيجيات وعمليات الاندماج والتملك ومشاريع التطوير الجديدة والميزانيات والتمويل وغيرها من القضايا
- يخضع أعضاء مجلس الإدارة إلى تقييم أداء دوري ويحصلون على التدريب في حالة الضرورة
- تعقد اجتماعات مجلس الإدارة باللغة الإنجليزية لا العربية بما يضمن الاستفادة من مجموعة متنوعة من كوادرات القيادة على المستويين المحلي والدولي

## تفويض الصلاحيات والسلطات

لقد تم تحديد الأدوار والمسؤوليات المنوطة بمجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين تحديداً واضحاً. ومن خلال مصفوفة تفويض الصلاحيات الواضحة، تمتلك كل وحدة تنفيذية في نموذج الحوكمة صلاحية اتخاذ القرارات الخاصة بها وتحمل المسؤولية عنها.

## المعلومات المقدمة إلى المساهم وسيطرة الملكية

يمارس مؤسس الشركة والمساهم الوحيد فيها السيطرة الاستراتيجية على أعمال الشركة وذلك من خلال حقوقه كمساهم. ويمتلك الحق في الوصول إلى جميع المعلومات في أي وقت:

- الحق في الوصول إلى جميع الأوراق والمستندات (بما في ذلك محاضر الاجتماعات)
- الحصول على تقرير موجز من الرئيس التنفيذي للشركة القابضة ورؤساء الشركات التابعة وأي تقارير إدارية موجزة حسبما يطلبه المؤسس في أي وقت

## حوكمة الشركات التابعة

يمنح هيكل الحوكمة المؤسسي الشركات التابعة الثلاثة قدراً كبيراً من الاستقلال وصلاحيات اتخاذ القرارات. ولقد تم تطبيق هذا النظام نظراً لكونه الهيكل الأكثر ملاءمة للصناعات المتنوعة التي تعمل فيها شركات ماجد الفطيم والتي تستلزم معرفة صناعية متخصصة.

وعلى الرغم مما سبق تحتفظ الشركة القابضة من خلال الهيكل التنظيمي وآليات الحوكمة بالسيطرة الاستراتيجية طوال الوقت على الشركات التابعة الثلاثة علماً بأن لكل شركة تابعة مجلس إدارة منفصل. وإضافةً إلى ما سبق، تم تشكيل «منتدى الرؤساء التنفيذيين» والذي من خلاله يجتمع الرؤساء التنفيذيين للشركات التابعة مع الرئيس التنفيذي للشركة القابضة بصفة دورية لتبادل الآراء وضمان اتساق التوجه الاستراتيجي.

وتعتبر وحدة الموارد البشرية مثلاً جيداً على الزيادة الأخيرة في استقلالية الشركات التابعة. ففي البداية، كانت وحدة الموارد البشرية مركزية على مستوى الشركة القابضة قبل أن تنتقل المسؤولية إلى الشركات التابعة بما يسمح لها باختيار أنسب الكوادرات البشرية للعمل في قطاعاتها المختلفة.

## «من الضروري أن يكون لديك الكوادر البشرية المناسبة، فعندها، يمكنك تحميلهم المسؤولية وإخضاعهم للمساءلة.»

### أندرو شارب - سكرتير الشركة

#### مجالس إدارة الشركات التابعة

يتراوح عدد أعضاء مجالس إدارة كل شركة من الشركات التابعة بين ٧ و١٠ أعضاء، علماً بأن لكل من الرئيس التنفيذي ومدير الامتثال بالشركة القابضة مقعد في كل مجلس من هذه المجالس بالإضافة إلى مقعد الرئيس التنفيذي للشركة المعنية وأن بقية أعضاء المجالس من الأعضاء غير التنفيذيين الذين تم اختيارهم اعتماداً على خبراتهم الصناعية من أجل تشكيل «مجالس خبيرة». ويسمح هذا الهيكل لمجلس الشركة القابضة وإدارتها بالإشراف على جميع الشركات. وكما هو الحال مع مجلس الشركة القابضة، يخضع أعضاء مجالس إدارة الشركات التابعة لتقييم أداء دوري. وتجتمع هذه المجالس دورياً لمناقشة جداول أعمال محددة مسبقاً، ولكل مجلس لجنة تدقيق ومكافآت منفصلة.

#### منتدى الرؤساء التنفيذيين

يعقد منتدى الرؤساء التنفيذيين اجتماعاته شهرياً بما يتيح الفرصة أمام رؤساء الشركات التابعة والرئيس التنفيذي للشركة القابضة بمناقشة الأمور الإدارية.

#### ■ ■ ■ الأثر ■ ■ ■

لقد استفادت شركة ماجد الفطيم من جهود الحوكمة المستمرة بعدة طرق لعل من أبرزها ما يخص إدارة رأس المال البشري والمالي والشراكات وإدارة المخاطر.

#### الكوادر الماهرة

إن سمعة ماجد الفطيم لم تبنى على ما حققته من نمو مستدام وشهرة كبيرة فحسب، وإنما على هياكل الحوكمة المؤسسية المحكمة التي شاع خبرها في السوق وجعل ماجد الفطيم من جهات العمل التي يسعى الجميع للالتحاق بها على مستوى المنطقة.

مجلس الإدارة: لقد كانت أنظمة الحوكمة المؤسسية الفعالة عاملاً ضرورياً لاستقطاب مجموعة من أفضل قادة الأعمال للعمل في مجالس إدارة الشركات الأربعة.

الإدارة: لقد كان لأنظمة الحوكمة تأثير إيجابي على استقطاب أبرز الكوادر الإدارية على المستوى الإقليمي والدولي من أجل تعزيز نمو أعمال الشركة.

#### التمويل

لم تؤدي هياكل الحوكمة القوية هذه إلى تعزيز ثقة البنوك في الشركة فحسب، وإنما ساعدتها أيضاً على بناء «تاريخ ائتمان» موثوق به فيما يخص إدراج أدوات الديون على أسواق البورصة المحلية والدولية.

وقد حصلت الشركة على أعلى تصنيف ائتماني للشركات الخاصة في المنطقة (BBB) من وكالتي ستاندرد آند بورز وفيتش.

#### الشراكات والمشاريع المشتركة والفرص الجديدة وغيرها

لقد دفعت سمعة ماجد الفطيم الطيبة وامتلاكها لهياكل حوكمة قوية وما حققته من نمو مستدام العديد من المجموعات والشركات الدولية إلى إبرام شراكات معها. وعلى مدار السنوات، أبرمت ماجد الفطيم شراكات مع مجموعة من أبرز العلامات التجارية العالمية مثل كارفور وأبركرومبي آند فيتش وجوسي كوتور، بالإضافة إلى عدد كبير من الشركات الأخرى التي تسعى إلى الارتباط بشريك قوي وموثوق به للتوسع في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

#### إدارة المخاطر والسيطرة عليها

يتضمن هيكل الحوكمة الشفاف المعمول به على مستوى شركة ماجد الفطيم الضوابط اللازمة لضمان اتخاذ القرارات السليمة من الناحية التجارية والحد من الانكشاف على المخاطر. ولقد أدى هيكل الحوكمة هذا إلى إدارة شاملة للمخاطر وإحكام السيطرة عليها.

### عوامل النجاح الأساسية

- امتلاك رؤية واضحة حول كيفية هيكلة الشركة مع الحرص في الوقت نفسه على إتاحة مجال للتغيير والتأقلم
- تطبيق ضوابط وآليات فعالة لتقييم المخاطر
- الجمع بين «التوجه الاستراتيجي رفيع المستوى» والتواصل وآليات التنفيذ بما يضمن تحمل جميع المسؤولين للمسؤولية والمساءلة ونجاح جهود تنفيذ أنظمة الحوكمة على مستوى الشركة
- الاستعانة بأفضل الاستشاريين والخبراء

### التحديات والتطور المستقبلي

- يتمثل أحد أهم التحديات التي تواجه ماجد الفطيم في توحيد صف الإدارة والموظفين حول قيم وآليات نظام الحوكمة المؤسسي. ولقد بذلت شركة ماجد الفطيم جهداً كبيراً في تثقيف وتحفيز موظفيها لتطبيق قيم الحوكمة المؤسسية و«العيش» وفقاً لها.
- وانطلاقاً من خبرة ماجد الفطيم الإيجابية مع تطبيق نظام حوكمة فعال، تتعهد الشركة بالاستمرار في العمل في المستقبل من أجل الوصول إلى حلول وآليات أفضل وضمان قوة العلاقة بين هيكل الملكية المستدامة والنمو المستمر.
- وسوف تبقى جهود ماجد الفطيم المستمرة للحفاظ على ثقافة الحوكمة المؤسسية الإرث الباقي لمؤسسة الشركة.

### الدروس المستفادة

- التأثير الإيجابي: يمكن للشفافية والحوكمة المؤسسية الفعالة أن تؤثر إيجابياً على استقطاب المهارات واغتنام فرص التمويل والأعمال
- المرونة: يلزم أن تمتلك الشركة المرونة اللازمة من أجل مراجعة أنظمتها وهيكلها بصفة مستمرة دون المساس باستقرارها
- السيطرة: يتم ضمان السيطرة من خلال تطبيق نظام واضح يتضمن مجلس إدارة للشركة القابضة ومجالس إدارة للشركات القابضة وبعض الوحدات المؤسسية الأساسية مع احتفاظ المؤسس بالسيطرة النهائية على الأعمال من خلال حقوقه كمساهم
- مجالس الإدارة الفعالة: لم تكن الشركة لتتمكن من استقطاب أبرز قادة الأعمال من على مستوى العالم بدون امتلاكها لهيكل حوكمة قوية ترتقي للمعايير الدولية
- إدارة المخاطر: ساعدت الحوكمة المؤسسية الشركة على إدارة المخاطر واتخاذ أفضل القرارات التجارية

«يعمل لدى ماجد الفطيم موظفين من ٧٠ جنسية، وللحوكمة تفسيرات مختلفة  
لدى كل منا. ولذا وقبل أي شيء آخر، ينبغي إرساء ثقافة مشتركة.»  
أندرو شارب - سكرتير الشركة

# نبذة عن منتدى ثروات للشركات العائلية

تأسس منتدى ثروات للشركات العائلية في عام ٢٠٠٦، وهو عبارة عن شبكة أعمال مستقلة وغير هادفة للربح للشركات العائلية العربية. ولما كانت الشركات العائلية تمثل ٨٠% تقريباً من الشركات في العالم العربي، يعتبر استدامة ونمو هذه الشركات أمراً غاية في الأهمية للمنطقة واقتصادها.

وتدعم ثروات مجتمع الشركات العائلية من خلال توفير برامج التوعية وقيادة الرأي وفرص التعارف وبناء العلاقات ومنصة لتبادل الخبرات والمعارف بين الأجيال والمناطق الجغرافية. وتتميز عضوية منتدى ثروات للشركات العائلية بأنها حصريّة، علماً بأن المنتدى يقدم أنشطته إلى الشركات الأعضاء وعموم مجتمع الأعمال.

وباعتباره مؤسسة قائمة على العضوية، تعتمد أنشطة المنتدى على الأعضاء الذين يؤمنون برؤيتنا في دعم المجتمع والمساهمة في الاقتصاد الإقليمي من خلال التعليم وتبادل الخبرات والحوار. تتضمن أنشطة المنتدى:

## قيادة الرأي والأبحاث المعنية بالشركات العائلية

في منطقة تمثل فيها الشركات العائلية ٨٠% تقريباً من جميع الشركات، يعتبر غياب البيانات والإحصاءات والمعلومات تحدياً حقيقياً. وفي إطار مهمة المنتدى، يلتزم منتدى ثروات للشركات العائلية بتطوير قيادة الرأي ودعم الأبحاث المعنية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ومن خلال التعاون الفكري مع الشركاء الإقليميين والدوليين، يسعى منتدى ثروات إلى المساهمة في خلق بيئة عمل أكثر شفافية مع تنامي الفرص المتاحة أمام مجتمعنا.

## خدمات منتدى ثروات للشركات العائلية

إن للشركات العائلية ودورة حياتها خصائص فريدة، إذ يلزم على العائلات التعامل في جميع الأوقات مع مطالب العائلة والشركة والأطراف المعنية والمجتمع. وبغية تقديم دعم خاص لقيادة الشركات العائلية وعائلاتهم، ينظم المنتدى ورش عمل عامة وخاصة وداخلية للعائلات والتي تغطي الموضوعات التالية:

- حوكمة العائلات
- التطور المهني الفردي وإدارة المواهب
- حوكمة الملكية
- دمج وتطوير قدرات الأجيال الشابة

## فعاليات ثروات وجهود التوعية

يسعى منتدى ثروات لتنظيم فعاليات معرفية فعالة تسهل تبادل المعارف والخبرات وتوفر مجالاً للتعارف وبناء العلاقات. ويستضيف منتدى ثروات مجموعة من الفعاليات الإقليمية والدولية على مدار العام. وتتضمن هذه الفعاليات مآدب العشاء والتعارف الحصرية وورش العمل التعليمية والمؤتمرات. ويقتصر حضور فعاليات منتدى ثروات للشركات العائلية على أفراد العائلات التي تمتلك شركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وما ورائها. ويستضيف منتدى ثروات برنامجاً تعليمياً يسعى لخدمة الشركات العائلية من جميع أنحاء المنطقة.

## برنامج الجيل الجديد

برنامج الجيل الجديد هو برنامج طوره منتدى ثروات للشركات العائلية للأجيال القادمة من أصحاب الشركات العائلية. وتتمثل رؤية هذا البرنامج في دعم الجيل الجديد من قادة الشركات العائلية في رحلة التطور المهني والشخصي بحيث يكون لهم تأثير إيجابي على استدامة الشركات العائلية في منطقة الخليج. ويعتبر هذا البرنامج بمثابة مركز ومنتدى لبناء العلاقات والتعارف لشباب العائلات وذلك من خلال المنتديات الإلكترونية والفعاليات والأنشطة التعليمية وأنشطة التطوير المهنية والتوجيه.

## الشركات الأعضاء

مجموعة الفوزان، المملكة العربية السعودية  
 الغرير للإستثمار ش.ذ.م.م ، دولة الإمارات العربية المتحدة  
 مجموعة الخريّف، المملكة العربية السعودية  
 مجموعة النهلة، المملكة العربية السعودية  
 مجموعة النفيدي، السودان  
 العبيكان للاستثمار، المملكة العربية السعودية  
 مجموعة المجدوعي، المملكة العربية السعودية  
 المركز التجاري للسيارات و المحركات، اليمن  
 مجموعة الدكتور سليمان الحبيب الطبية، المملكة العربية السعودية  
 مجموعة القاضي القابضة، المملكة العربية السعودية  
 مؤسسة ناصر بن عبد اللطيف السركال، دولة الإمارات العربية المتحدة  
 مؤسسة الزبير، سلطنة عمان  
 مجموعة شركات دبليو جي تاول، سلطنة عمان  
 شركة مجموعة الزامل القابضة، المملكة العربية السعودية  
 شركة الحربي القابضة، المملكة العربية السعودية  
 شركة الجهاز القابضة السعودية، المملكة العربية السعودية  
 مجموعة الهلال، دولة الإمارات العربية المتحدة  
 مجموعة فتال، لبنان  
 شركة شيد المحدودة، المملكة العربية السعودية  
 هائل سعيد انعم وشركاه، اليمن  
 مجموعة التركي، المملكة العربية السعودية

# نبذة عن مبادرة بيرل

مبادرة بيرل هي منظمة رائدة مستقلة غير هادفة للربح يقودها القطاع الخاص لخدمة الشركات والمؤسسات الخاصة، وتعمل المؤسسة في منطقة الخليج بالشرق الأوسط بهدف تعزيز وتحسين الشفافية والمساءلة المؤسسية.

وقد تأسست المبادرة بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشركات وهي بمثابة شبكة متنامية لها اهتمام إقليمي وتضم قادة أعمال ملتزمين بدعم العمل المشترك وإظهار القيادة الإيجابية وتبادل المعرفة والخبرة بهدف التأثير إيجابياً على مجتمع الأعمال والطلاب في المنطقة بأكملها ودفعه نحو تطبيق معايير أعلى في مجالات مثل الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد ومدونات السلوك والنزاهة وإعداد التقارير.

وتشجع مبادرة بيرل والاتفاق العالمي للأمم المتحدة على تنفيذ البرامج المشتركة كجزء من شراكتها الاستراتيجية لأجل تعزيز تبني «المبادئ العشرة» من جانب القطاع الخاص في منطقة الخليج.

## تنفذ مبادرة بيرل الأنشطة التالية:

### ١. إصدار تقارير التصورات والمفاهيم الإقليمية القائمة على البحث والتدقيق

على سبيل المثال، يشير أول تقرير يصدر عن مبادرة بيرل ضمن سلسلة من التقارير المعنية بممارسات الحوكمة الجيدة في دول مجلس التعاون إلى الممارسات الجيدة فيما يخص النزاهة والشفافية داخل الشركات في دول المجلس. وقد ضم التقرير ثمانية دراسات حالة، وتم توزيعه مجاناً على نطاق واسع على الشركات والجامعات في المنطقة لاستخدامه كمادة تعليمية.

### ٢. توفير سبل للوصول إلى أفضل الممارسات والمواد

تعتبر مبادرة بيرل مصدراً مرجعياً إقليمياً رائداً في مجال الشفافية والمساءلة المؤسسية حيث تعرض تعليقات وآراء الخبراء وتوفر مواد ومراجع إلكترونية مجانية تشتمل على المعلومات وآراء قادة الفكر وأحدث التوجهات ووجهات النظر والرؤى وتبادل الأفكار وتتيح الوصول إلى الأدوات المتخصصة ومكتبة الممارسات الجيدة والنماذج ومعلومات الاتصال.

### ٣. عقد منتديات الأعمال الحوارية

تدعو مبادرة بيرل قادة الأعمال وأصحاب المصلحة على أعلى المستويات وعلى المستوى التشغيلي لحضور المنتديات الحوارية الحرة وجلسات تبادل الخبرات وندوات بناء القدرات.

### ٤. تنفيذ برامج الجامعات

تُجري مبادرة بيرل برامج وندوات تفاعلية طموحة مثل مسابقات دراسات الحالة للطلاب بهدف المساعدة في غرس قيم النزاهة التجارية في قادة الغد.



لمزيد من المعلومات حول أنشطة مبادرة بيرل، يرجى زيارة الروابط التالية  
[www.pearlinitiative.org](http://www.pearlinitiative.org)

أو الاتصال بنا عبر البريد الإلكتروني التالي [enquiries@pearlinitiative.org](mailto:enquiries@pearlinitiative.org)

الشركاء:







**مبادرة بيرل**  
البريد الإلكتروني | [enquiries@pearlinitiative.org](mailto:enquiries@pearlinitiative.org)  
الهاتف | +971 6515 4605  
الموقع الإلكتروني | [www.pearlinitiative.org](http://www.pearlinitiative.org)

**منتدى ثروات للشركات العائلية**  
البريد الإلكتروني | [info@tharawat.org](mailto:info@tharawat.org)  
الهاتف | +971 44526578  
الموقع الإلكتروني | [www.tharawat.org](http://www.tharawat.org)