

رؤية عامة



بدري المعوشي*



سارة توما**

الشركات العائلية...

حوكمة الشركات . الضمان الوحيد لاستمرارها بعد الجيل الثالث

أو قد تختلف مصلحة أحد أعضاء العائلة عن مصلحة بقية الأعضاء. وقد أظهرت الدراسات التي أجريت في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا خلال السنوات العشر الماضية أن عدداً قليلاً للغاية من الشركات التي تملكها عائلات تستمر بعد الجيل الثالث، وذلك تحديداً بسبب اختلاف مصالح أعضاء الأسرة، الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى حل الشركة أو إنهاء نشاطها. ولكن، في السنوات الأخيرة أيضاً، حدث تقدم في تطوير وترويج الهياكل والأدوات التي يمكن أن تستخدم في ضبط تلك الديناميات، فتوفر للشركات العائلية، بذلك، الدعم الذي يمكن أن يؤدي إلى ثقافة حوكمة رشيدة أفضل، مما يفضي بدوره إلى تمكين تلك الشركات من تحاشي المشاكل المحتملة قبل حدوثها.

في هذا السياق، توفر حوكمة الشركات

معظم الشركات الناجحة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بل وفي العالم، كانت في الأصل مشروعات عائلية. تُعرّف المشروعات العائلية بأنها الشركة التي تتمتع العائلة المسيطرة فيها بأغلبية الأصوات، وعادةً ما تتسم تلك الشركات بسمات خاصة، منبعها الأساسي طبيعة الملكية وعلاقة العائلة بالأعمال. فالملكية فيها، عادةً ما تتركز في يد عائلة واحدة، عائلة سوف تنمو حجماً، بلا أدنى شك، بتوالي الأجيال. وقد تتواجد ديناميات مختلفة للعائلة في الأعمال، على حسب الجيل المالك.

والواقع أنه مع نمو العائلة حجماً تنشأ عن هذه البنية، في معظم الأحيان، مشاكل ترجع إلى الديناميات داخل هذه العائلة الحاكمة، فعندما يكثر حملة الأسهم داخل الأسرة قد لا تتفق مصلحة العائلة مع مصلحة الأعمال،

*** المدير التنفيذي، الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية**

**** الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية**



تحاشي الصراعات العائلية

من أجل تقليص احتمال نشوب صراعات عائلية في المشروعات العائلية، وكذلك لزيادة القدرة على إدارة المشاكل المحتملة، ينبغي توفر الشروط الثلاثة التالية: إنشاء مجلس إدارة حقيقي، وضع خريطة أو هيكل للعائلة، وضع دستور للعائلة. وتعكس هذه الشروط، كما سيتضح تفصيلاً فيما بعد، المبادئ الديمقراطية، من عدالة، وشمول، وشفافية.

إنشاء مجلس إدارة حقيقي: وجود مجلس إدارة فعال ومحترف ومستقل أمر جوهري لإنشاء نظام حوكمة شركات ناجح، فوجود المجلس المنظم الذي يؤدي عمله بكفاءة هو فقط الذي يمكن أن يؤدي إلى مساءلة أكبر وعدالة وشفافية ومسئولية. ويجب أن يكون هناك قدر كاف من التنوع بين المديرين، كما

الهيكل والإجراءات اللازمة التي تحتاجها الشركات العائلية في إدارة التفاعل بين العائلة والأعمال لمصلحة الطرفين، فإلى جانب ما تقدمه حوكمة الشركات من مساعدة لكل الشركات لتحسين إدارتها للمخاطر ورقابتها الداخلية، وما توفره من معلومات للأطراف المعنية داخلها، وللجمهور، وتحديد حقوق كل أنواع حملة الأسهم، فهي تصب أيضاً في مصلحة الشركات العائلية بما توفره من مبادئ ديمقراطية يصبح معها التفاعل بين العائلة والأعمال أكثر عدالة، وشفافية، وشمولاً. سوف يركز القسم الثاني من هذا المقال على مختلف جوانب حوكمة الشركات، مثل إدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، ومعاملة حملة الأسهم، بينما يركز القسم الأول على جوانب خاصة في الحوكمة العائلية.



أظهرت الدراسات التي أجريت في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا خلال السنوات العشر الماضية أن عدداً قليلاً للغاية من الشركات التي تملكها عائلات تستمر بعد الجيل الثالث، بسبب اختلاف مصالح أعضاء الأسرة، الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى حل الشركة أو إنهاء نشاطها.



ومستوى تطورها، ومدى تعقيد وتداخل علاقات الأعمال والعلاقات العائلية. كذلك ينبغي تضمين هذا الهيكل وآليات العمل بشكل رسمي في دستور العائلة. وجمعية العائلة من المكونات الأساسية للهيكل العائلي، التي يمكن أن تضم كل أعضاء العائلة، حتى من غير حملة الأسهم (لكل مشروع عائلي أن يضع المعايير التي يراها لعضوية هذه الجمعية)، حيث تلعب هذه الجمعية دور المنتدى الرسمي لكل أعضاء العائلة لمناقشة مشاكل وقضايا الأعمال والعائلة، ويمكن أن تعقد جلسة أو اثنتين كل سنة. ففتح باب المشاركة في الجمعية أمام كل العائلة من شأنه أن يساعد على تحاشي النزاعات المحتملة التي قد تنشأ بين أعضاء العائلة بسبب عدم تساوي فرص الحصول على المعلومات أو الاطلاع على المصادر الأخرى. وتكون جمعية العائلة هي المنوط بها تعيين أعضاء مجلس العائلة وأي لجان عائلية خاصة.

إنشاء مجلس عائلة: مجلس العائلة هيئة حاكمة عاملة ينتخبها أعضاء الجمعية للتداول في مسائل الأعمال العائلية، وعادةً ما يتم إنشاء المجلس بمجرد وصول العائلة إلى الحجم الحرج، أي أكثر من 15 إلى 20 عضواً، وينبغي

يجب أن تعكس تركيبة المجلس توازناً مناسباً بين المديرين المستقلين، والتنفيذيين، وغير التنفيذيين. على أن وجود أغلبية من المديرين المستقلين ليس بالأمر العملي في كل الأحوال ولا يصب بالضرورة في مصلحة كل المشروعات العائلية. ينبغي على المشروع العائلي أن يفكر في مميزات وجود بعض التمثيل المستقل على الأقل في المجلس، مصحوباً بمزيج من المهارات المطلوبة. كذلك من المهم للشركة أن تحدد بوضوح دور المجلس، فلا ينبغي أن يكون لأعضاء المجلس أي دور تنفيذي، ولا أن توكل إليهم مهام الإدارة اليومية للأعمال، ويجب أن يكون لأعضاء المجلس دور استشاري للمستوى الأعلى من الإدارة. والأهم في هذا الصدد، أن من بين أدوار المجلس مراجعة وإقرار ومتابعة أهداف الشركة الاستراتيجية طويلة الأجل، ومتابعة الأداء العام للشركة، وتقييم المخاطر الرئيسية التي تواجهها الشركة في ممارسة أنشطتها، ومراجعة وإقرار أهم المعاملات في الأعمال، وتحديد مكافآت الإدارة العامة وكبار المديرين التنفيذيين الآخرين، وكذلك التأكد من اتساق الشركة مع المتطلبات القانونية والتنظيمية وميثاق شرف الشركة.

إنشاء مجلس استشاري: على أن بعض الشركات العائلية لا تترتاح لاطلاع مجموعة من الأغراب على المعلومات الحساسة الخاصة بالشركة وعلى سلطات اتخاذ القرار فيها، وفي هذه الحالة يمكن إنشاء مجلس استشاري. يتكون هذا المجلس من مجموعة من الخبراء، وهو حل تلجأ إليه العديد من الأعمال العائلية مع الإبقاء على مجالس إدارتها مكونة من أعضاء العائلة وكبار المديرين في الشركة فقط. إجمالاً، يتمثل الوضع الأمثل في وجود مجلس إدارة قادر على تقديم رؤية وإدارة موضوعيين، سواء كان ذلك من خلال مجلس إدارة تقليدي أو مجلس استشاري.

وضع خريطة أو هيكل حوكمة للعائلة: إدخال هيكل حوكمة عائلي يمكن أن يحسن القدرة على إدارة المشاكل العائلية، وبالتالي دينامية العائلة/الأعمال. يجب على كل مشروع عائلي أن يختار الهيكل العائلي المناسب أو الأكثر فائدة للشركة، وذلك حسب حجم العائلة،

لهذا المجلس أن يمثل العائلة كلها تقريباً، رغم أن تكوينه يجب أن يتضمن عدداً أقل من مجموع الأعضاء، أي ما بين 5 و9. يجب أن يركز مجلس العائلة على متابعة العائلة للأعمال، وليس على الأعمال في حد ذاتها. أما الدور الرئيسي لمجلس العائلة فينبغي أن يكون على النحو التالي: (1) مناقشة أسماء المرشحين لعضوية مجلس الإدارة.. (2) كتابة ومراجعة أوراق مواقف العائلة من رؤيتها، ورسالتها، وقيمها، وكذلك من سياسات التوظيف، والمكافآت، والاحتفاظ بالأسهم.. (3) تنسيق عمل أي لجان عائلية يتم إنشاؤها.

اللجان العائلية: يجب أن تفكر المشروعات العائلية في إنشاء لجان مسؤولة عن تغطية مجالات الاهتمام الخاصة بالعائلة. فيمكن تشكيل لجان عائلية، مثلاً، لتولي مهام تحفيز التفكير في التعليم، والتدريب، وتخطيط المستقبل المهني لأعضاء العائلة، وحل المشاكل المتعلقة بالأنصبة، والمساهمة في المجتمع.

دستور العائلة: بما أن الحوكمة في المشروعات التي تملكها عائلات تختلف عن الحوكمة في الشركات الأخرى- نظراً للدور الأساسي الذي تلعبه العائلة في تسيير أمر الشركة- ينبغي أن يضع دستور العائلة الخطوط الرئيسية للسياسات والإجراءات التي من شأنها تحاشي أي مشاكل قد تنجم عن الصراعات العائلية، وتخفيف حدتها ومعالجتها. يتكون هذا الدستور من إعلان مبادئ يضع الخطوط العريضة للالتزام العائلة بالقيم الجوهرية للأعمال ورؤيتها ورسالتها. وأهم نقطة هنا هي أن هذا الدستور حيوي للإدارة السليمة للعائلة (وللهياكل العائلية التي ذكرناها في السابق)، خاصة فيما يمس الأعمال، حيث يوفر دستور العائلة لمن هم داخل العائلة والشركة وخارجها، المعلومات الأساسية المتعلقة بالسياسات والإجراءات الخاصة بقضايا معينة من قبيل: ما قيم الشركة وثقافتها؟.. كيف تتخذ العائلة القرارات؟.. ما الذي ينبغي أن تفعله أعمال العائلة عندما تواجه مشكلة متعلقة بالأنصبة في الشركة؟.. كيف تستطيع أعمال العائلة أن تدير أي أوضاع محتملة يمكن أن ينجم عنها تنازع مصالح، وأن تتحاشاها إن أمكن؟.. ما سياسة



- قضايا الخلافة .
 - تدريب أعضاء العائلة وتعليمهم .
 - العطاء الاجتماعي للعائلة .
 - مراجعة دستور العائلة ومراقبة الالتزام به .
- جوانب أخرى للحوكمة الرشيدة في المشروعات العائلية**
- تحتاج الشركات أيضاً- في إطار إنجازها لرسالتها، ورؤيتها، وأهدافها- إلى التفكير في أهمية إدارة المخاطر وآليات الرقابة الداخلية. فينبغي أن تعرف الشركات أهمية وجود مثل تلك الآليات إلى جانب آلية مراجعة فعالة، لأنها جميعاً حيوية في تطبيق نظام حوكمة شركات سليم يكتب له الدوام. وهنا يمكن، لوجود لجنة تنفيذية ذات فائدة كبيرة في متابعة نظام الحوكمة في الشركة، واتخاذ القرارات

الشركة في تعيين أبناء العائلة والغرباء؟.. ما القواعد المتبعة مع الجيل التالي من أبناء العائلة الراغبين في العمل بالشركة، وما سبب التزام العائلة بأعمال الجيل التالي وملكيته؟.. ما خطة الخلافة أو سياستها في الشركة؟.. ينبغي إذن أن يُعرّف دستور العائلة، بوضوح، مجموعة من السياسات والآليات المتعلقة بتلك المسائل. ويشتمل دستور العائلة في وضعه الأمثل على الأقسام العشرة التالية:

- قيم أعمال العائلة وأهدافها .
- آليات ومؤسسات اتخاذ القرار بالعائلة .
- الأنصبة وتوفير اتفاقيات الأنصبة .
- تضارب المصالح .
- توظيف أعضاء الأسرة .
- ميثاق الشرف .

وجود أغلبية من المديرين المستقلين ليس بالأمر العملي في كل الأحوال ولا يصب بالضرورة في مصلحة كل المشروعات العائلية.. وينبغي على المشروع العائلي أن يفكر في مميزات وجود بعض التمثيل المستقل، مصحوباً بمزيج من المهارات المطلوبة

في المسائل الرئيسية، وتنسيق الأنشطة عبر الشركة، وتيسير عمل الإدارة. وعادةً ما تتكون هذه اللجنة من كبار التنفيذيين في الشركة، الذين يسمح لهم وضعهم بالوعي بالمخاطر المتعلقة بالعمليات في شتى قطاعاتها، وتقييمها بشكل مستمر، وإدارتها بما يُمكن تلك القطاعات من اتخاذ الخطوات السليمة وفقاً لذلك. ولإدارة المخاطرة أهميتها بالنسبة لمجلس الإدارة، حيث إنها تمكنه من أداء واجب الإشراف على المؤسسة، والتأكد من اتساقها مع القوانين واللوائح، كما أنها تبعث الاطمئنان في نفوس حملة الأسهم والأطراف المعنية من أن الأعمال تُدار بكفاءة، وفي اتساق مع القوانين واللوائح المتبعة، وكذلك مع معايير حوكمة الشركات.

أما الرقابة الداخلية، فهي مرتبطة - بطبيعتها - بإدارة المخاطر، وتركز على العمليات، وتدفق المعلومات، والأنشطة التي تهدف إلى مساعدة المؤسسة على تخفيف المخاطر وتحقيق أهداف محددة. ويجب أن يدفع نظام الرقابة الداخلية الفصل الدقيق بين الواجبات حتى يحدد مواطن تضارب المصالح المحتملة ويقصها إلى أقل حد ممكن. كذلك ينبغي أن تغطي الرقابة الداخلية - وفق أفضل الممارسات الدولية - ما يلي: العمليات والإجراءات الداخلية، والحسابات وكشوف الحسابات والعمليات المالية، والتعرف على المخاطر وتقييمها، ومراقبة المخاطر والتخفيف من أثارها، والمعلومات سرية كانت أم غير سرية وحفظها أرسيفياً، وتقييم نوعية الأصول والأرباح، والتأكد من اتساق كل تلك الأنشطة مع القوانين واللوائح المتبعة. وهناك جانب آخر من بيئة الرقابة الإدارية يتعلق بإدارة الموارد البشرية، فتعيين أفراد غير مؤهلين - على سبيل المثال - أو خسارة موظفين رئيسيين يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً شديداً في إصلاح أمر الشركة ونجاحها على المدى البعيد. وعلى ذلك، فيجب أن تحدد الشركة - وبوضوح - أهدافها من إدارة الموارد البشرية وشؤون الأفراد، بحيث تستطيع اجتذاب العمالة ذات الكفاءة العالية لأداء أعمالها، والمحافظة عليها. هذا بالإضافة إلى أن الشركة يجب أن يوجد بها منصب مراجع حسابات داخلي ليقوم بالإشراف المهم على

المجالات الرئيسية في الأعمال والعمليات المالية، على أن يرفع المراجع الداخلي تقاريره مباشرة إلى لجنة المراجعة في مجلس الإدارة، ويتبع الإدارة العليا إدارياً. وبالإضافة إلى المراجع الداخلي، ينبغي أن تُجرى مراجعة سنوية يتولاها مراجع خارجي مستقل مؤهل وعلى كفاءة عالية. والغرض من هذه المراجعة الخارجية أنها توفر لحملة الأسهم، ومجلس الإدارة، والأطراف المعنية الأخرى، تأكيداً موضوعياً بأن البيانات المالية تعبر بصدق وبدقة عن الوضع المالي للشركة وأدائها في كل الجوانب المادية.

من الأولويات الأخرى التي ينبغي أن تهتم بها كل الشركات، التأكد من أن المديرين يمثلون مصالح كل حملة الأسهم. على أن ذلك قد يمثل تحدياً - في بعض الأحيان - بالنسبة لصغار حملة الأسهم في بعض بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. والمعاملة المتساوية تعني التعامل الأمين باحترام واهتمام متساو مع كل حملة الأسهم. الشفعة، والاكنتاب التفضيلي، وحق التسييل عند زيادة الأصول كلها أساليب لتعزيز المعاملة المتساوية بين حملة الأسهم. فحق الشفعة يسمح لحملة الأسهم بأن يشتروا أسهم أي مساهم قرر بيع كل حصته أو جزء منها. والحقوق التفضيلية في الاكنتاب عند زيادة رأس المال تسمح لحملة الأسهم بالحفاظ على نسبة حصتهم في ملكية الشركة عندما تطرح الشركة أسهماً جديدة. أما حق التسييل فيستخدم عندما يقوم أحد كبار حملة الأسهم ببيع حصته إلى طرف ثالث، وهنا يحق لصغار حملة الأسهم المشاركة في تلك العملية وبيع حصصهم جماعياً لهذا الطرف الثالث بنفس الشروط والمميزات، خاصةً فيما يتعلق بالسعر. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتبع آلية التصويت في المجلس نظام الاقتراع السري لضمان المعاملة المتساوية لصغار حملة الأسهم.

ختاماً، سواء كانت الشركة عائلية الملكية أم لا، ينبغي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، حسب سياق الأسرة ووضعها، من أجل ضمان استمرار الأعمال على المدى الطويل، ومن أجل مصلحة العائلة في الوقت نفسه.

سواء كانت الشركة
عائلية الملكية أم
لا، ينبغي تطبيق
مبادئ حوكمة
الشركات، حسب
سياق الأسرة
ووضعها، من أجل
ضمان استمرار
الأعمال على المدى
الطويل، ومن أجل
مصلحة العائلة في
الوقت نفسه