



ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني
Palestinian Businessmen Forum

مؤتمر ديمومة وتطوير الشركات العائلية
فرص وتحديات

ورشة عمل "الشركات العائلية"

2017/10/11-10

الفهرس

06	تعريف حوكمة الشركات	«
09	دورة حياة الشركة العائلية	«
11	مفهوم إطار العمل بالشركات العائلية / الضوابط	«
56-20	التحديات والمشاكل التي تواجه الشركات العائلية	«
20	تعيين أبناء الشركاء	«
25	الخلافة في القيادة	«
33	الهيكل التنظيمي وتطور الشكل القانوني للشركات العائلية	«
41	الصلاحيات والمسؤوليات	«
44	إستراتيجيات الخروج	«
49	الأعمال الإنسانية	«
54	التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر	«



ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني
Palestinian Businessmen Forum

مؤتمر ديمومة وتطوير الشركات العائلية فرص وتحديات

حضرة السادة/ شركةالمحترمين

الموضوع: ورشة عمل " الشركات العائلية".

تحية طيبة وبعد...

يهدىكم رئيس وأعضاء ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني أطيب التحيات، ولاحقاً لموضوع الشركات العائلية وتنفيذاً لما جاء في توصيات البيان الختامي "لمؤتمر ديمومة وتطوير الشركات العائلية فرص وتحديات" والذي عُقد في مدينة الخليل بتاريخ 2017/04/12، يدعوكم ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني وبالتعاون مع مؤسسة KPMG في فلسطين الى حضور ورشة عمل على مدار يومي الثلاثاء والاربعاء 2017/10/11-10، تهدف الى استعراض مفصل للتحديات والمشاكل التي تواجه الشركات العائلية، من خلال قصص نجاح لكبرى الشركات، اضافة الى آليات الحوكمة الرشيدة كالدستور العائلي والحفاظ على الثروة وأثر الأعمال المجتمعية على استمرارية الشركات العائلية وغيرها من المواضيع الهامة ذات الصلة وذلك من طرف خبراء مؤسسة KPMG في فلسطين.

• الزمان:

- اليوم الأول: الثلاثاء الموافق 2017/10/10 الساعة الرابعة عصراً.

- اليوم الثاني: الأربعاء الموافق 2017/10/11 الساعة الرابعة عصراً.

• المكان:

-قاعة ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني

• مرفق:

-أجندة الورشة.

آملين منكم تأكيد حضوركم من خلال الاتصال على رقم 02-2226786/7 أو من خلال البريد الإلكتروني info@pbforum.ps.



ورشة عمل الشركات العائلية

جدول الأعمال - اليوم الأول 2017/10/10

04:30 04:00

الإستقبال

05:30 04:30

الجلسة الاولى

- عرض حالة عملية وقصة واقعية عن تجربة لإحدى الشركات العائلية من خلال الإستماع بـ (Case Study Video)
- عرض مجموع من شرائح العرض حول تجارب الشركات العائلية (Power Point Presentation)
- فتح باب النقاش مع الحضور والدروس المستفادة وعرض تجاربهم المشابهة لما تم إستعراضه من حالات عملية وقصص واقعية

05:45 05:30

إستراحة

06:45 05:45

الجلسة الثانية

- النموذج التشغيلي للمؤسسات العائلية
- الجمعية العامة للعائلة ومجلس العائلة
- دستور العائلة
- مجلس الإدارة وحوكمة الشركات
- فتح باب النقاش مع الحضور والدروس المستفادة وعرض تجاربهم المشابهة لما تم استعراضه

07:00 06:45

إستراحة

07:30 07:00

الجلسة الثالثة

شرح استبانات الشركات العائلية وتوزيعها

07:30

ضيافة



ورشة عمل الشركات العائلية

جدول الأعمال - اليوم الثاني 2017/10/11

04:30 04:00

الإستقبال

05:30 04:30

الجلسة الاولى

- تعيين أبناء الشركاء
- الخلافة في القيادة
- الهيكل التنظيمي

05:45 05:30

إستراحة

06:45 05:45

الجلسة الثانية

- مصفوفة الصلاحيات
- استراتيجيات الخروج
- المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة
- التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر
- فتح باب النقاش مع الحضور والدروس المستفادة وعرض تجاربهم المشابهة لما تم استعراضه من تحديات والمشاكل التي تواجه الشركات العائلية.

07:00 06:45

إستراحة

07:30 07:00

الجلسة الثالثة

إستعراض بنود الاستبانة ومناقشة نتائج ورش العمل والدروس المستفادة

07:30

ضيافة

نبذة عن حوكمة الشركات

تعريف حوكمة الشركات

“مجموعة من القوانين والأنظمة والسياسات التي تؤثر في توجيه وإدارة المؤسسة بهدف مراقبة وتحقيق الجودة والتميز في الأداء وذلك عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة ومراعاة حقوق ومصالح المساهمين وكافة الأطراف ذوي العلاقة.”

مبادئ حوكمة الشركات

مسؤوليات مجلس الإدارة	الافصاح والشفافية	دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات	المعاملة المتساوية للمساهمين	حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية	ضمان وجود أساس لحوكمة الشركات
ينبغي في إطار حوكمة الشركات ضمان التوجيه والارشاد الاستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته امام الشركة والمساهمين.	ينبغي على اطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالافصاح السليم في الوقت المناسب عن الموضوعات الهامة كافة المتعلقة بالشركة ومركزها المالي وحقوق الملكية وحوكمة الشركة.	ينبغي على اطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وان يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات واصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات	ينبغي على اطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية للمساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب وينبغي ان تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.	ينبغي على اطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.	ينبغي على اطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

© 2017 كي بي ام جي القواسمي وشركاه، شركة مسجلة في المملكة الأردنية الهاشمية، وهي عضو في كي بي ام جي الدولية، شركة تعاونية سويسرية، جميع الحقوق محفوظة. كي بي ام جي و شعار كي بي ام جي هما علامات تجارية مسجلة ل كي بي ام جي الدولية.
شركة تعاونية سويسرية.

العوامل المحفزة لحوكمة الشركات والاستثمار بها

أهم العوامل المحفزة لحوكمة الشركات

الحصول على رأس المال وجذب المستثمرين	تحفيز العاملين	إدارة المخاطر	إدارة النمو	تنظيم عملية تعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية والخلافة في القيادة
إدخال ممارسات الحوكمة الرشيدة من شأنه أن يكون عنصراً رئيسياً في جذب التمويل والاستثمار.	تبني الشركة لمجموعة من السياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية والمتماشية مع الممارسات المتعارف عليها يمكن الشركة من استقطاب الكفاءات والمواهب نتيجة تمتعها ببيئة عمل منصفة.	تأسيس إطار قوي لحوكمة الشركات يشتمل على مشاركة المجلس والضوابط الداخلية الفاعلة يساعد الشركة على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية وتساعد على الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.	يساعد وجود هيكل واضح وإطار حوكمة قوي في استغلال فرص النمو والتطور المتاحة.	إن وجود خطة تعاقب وظيفي وإداري واضحة ومتفق عليها بين أفراد العائلة يمكن الشركة من تحاشي الصراعات وضمان الاستدامة تصبح أكبر بكثير.
أثبتت الدراسات أن الشركات التي تمتاز بحوكمة رشيدة تحقق أفضل الإيرادات خاصة في الأسواق المتقلبة وعليه يأخذ المستثمرون عنصر الحوكمة بشكل رئيسي عند اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.	تبني الشركة برامج للتطور المهني والتعاقب الوظيفي بشكل محفزاً مباشراً للعاملين سواءً من أبناء الشركاء أو من العاملين من خارج نطاق العائلة.	وجود إطار متكامل لإدارة المخاطر يساعد الشركة على التعامل مع تقلبات السوق وعدم استقرار البيئة الخارجية.	تعيين مدراء وموظفين من خارج إطار الشركة يساعد الشركة على تعزيز قدراتها الداخلية والحصول على معرفة جديدة وتحسين وضعها التنافسي ويساعد الشركة على توجيه استراتيجيات النمو.	يكن السر في تعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية على استشراف النزاعات المحتملة والتخفيف من أثرها وكذلك في المهنية ومعايير الاختيار القائمة على الجدارة.
أثبتت التجارب أن مؤسسات التمويل تقوم بمنح معدل فائدة منخفض للشركات التي تتمتع بنظام حوكمة متكامل.	تحديد منظومة متجانسة من القيم والمبادئ تعطي العاملين الشعور بالالتزام تجاه الشركة والتعامل بالنزاهة.	الشركات التي تتبنى إطار متكامل لإدارة المخاطر يمكن الشركة من جذب المستثمرين والتمويل.		

دورة حياة الشركة العائلية

« نموذج الدوائر الثلاث

التوريث (التعاقب) والجيل التالي

الضوابط

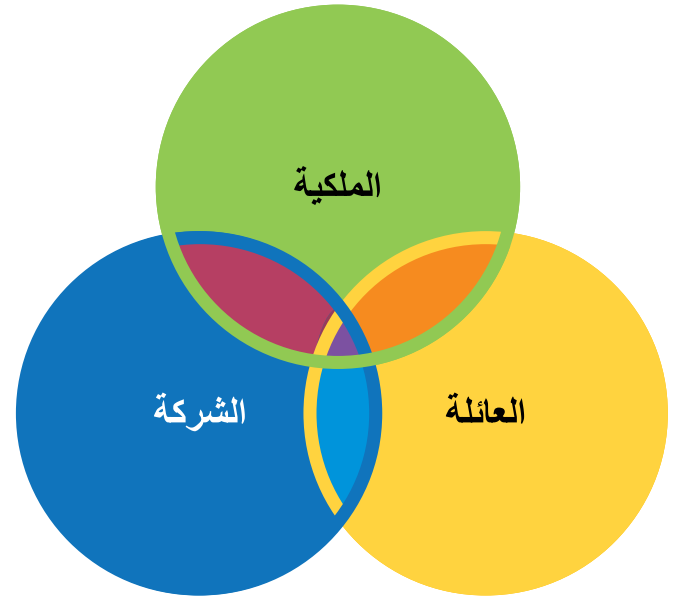
النمو

التدقيق

استراتيجيات الخروج من السوق

المحافظة على الثروة

الأعمال الإنسانية



مفهوم إطار العمل بالشركات العائلية

الضوابط

النموذج التشغيلي المحتمل للمؤسسات العائلية المتنوعة



الإشراف على اجتماع الجمعية العامة للعائلة ومجلس العائلة

العناصر	اجتماع الجمعية العامة للعائلة	اجتماع مجلس العائلة
العضوية	• مفتوح في العادة لجميع أفراد العائلة • يمكن وضع معايير العضوية من جانب العائلة.	• أفراد العائلة المنتخبون من قبل اجتماع العائلة • يتم تعريف معايير الانتخاب من قبل العائلة.
الحجم	• يعتمد على حجم العائلة ومعايير العضوية	• يعتمد على المعايير الموضوعة للعضوية • يكون ما بين 5 إلى 9 أعضاء بصورة مثالية
عدد الاجتماعات	• مرة إلى مرتين في السنة	• ما بين مرتين إلى 4 مرات في السنة
الأنشطة الرئيسية	• مناقشة والإبلاغ عن الأفكار وحالات عدم الاتفاق والرؤية • تثقيف أفراد العائلة عن مواضيع الأعمال. • انتخاب مجلس العائلة.	• وضع السياسات والإجراءات الرئيسية ذات الصلة بالعائلة. • تعيين كبار التنفيذيين. • تنسيق العمل مع الإدارة ومجلس الإدارة وموازنة العلاقة بين الأعمال والعائلة. • تخطيط التعاقب. • حل النزاعات.

« دستور العائلة

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 وعليه تبرز الحاجة لإيجاد دستور.

ما هو دستور العائلة؟

هل هو فعلاً ما نحتاج إليه؟

- هل يمثل دستور العائلة الآلية التي يمكن من خلالها إدارة وحل النزاع بنجاح.
- هل يؤدي دستور العائلة إلى تسهيل التواصل بين العائلة والمالكين ومديري الشركة.
- هل يساعد دستور العائلة على التعامل مع المستجدات بصورة بناءة.

ما هي مخاطر عدم وجود دستور؟

- هل يمكن دستور العائلة من العائلة من مواجهة التغير/ الانتقال المفاجئ
- إن إنشاء شركات عائلية أمر سهل، نسبياً، أما المحافظة عليها إلى ما بعد جيلين فهو الجزء الأصعب، ويقال في الغالب بأن الشركة العائلية النموذجية تمضي قدماً من البداية حتى مرحلة الفنى وإلى مرحلة البداية مرة أخرى خلال ثلاثة أجيال.

« دستور العائلة

دستور أو ميثاق العائلة: يمثل دستور 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 أدناه والتي يجب أن يتم أخذها في الحسبان عند بناء أي دستور أو ميثاق للعائلة:

- هيكلية مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية
- 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.
- أحقية أفراد العائلة باستمرار بالإطلاع على أداء الشركة.
- الكيفية التي ستُتخذ بها القرارات الرئيسية التي تؤثر على الشركة.
- القيم المشتركة للعائلة أو لتوضيح القواعد المشتركة.

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،

في العادة يتم توثيق بعض المبادئ المنصوص عليها في الميثاق، وليس جميعها، في مستندات تعاقدية وتأسيسية ولذلك فمن المهم التأكد من الاستماع لجميع الرؤى ودراساتها حتى يكون الميثاق ذا معنى.

مجلس الإدارة

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.

سوف يتحمل المجلس مسؤولية إدارة الشركة، ولذلك يمكن القول بأن هذا المجلس هو حجر الزاوية لسياسة الحوكمة المؤسسية.

سوف 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.

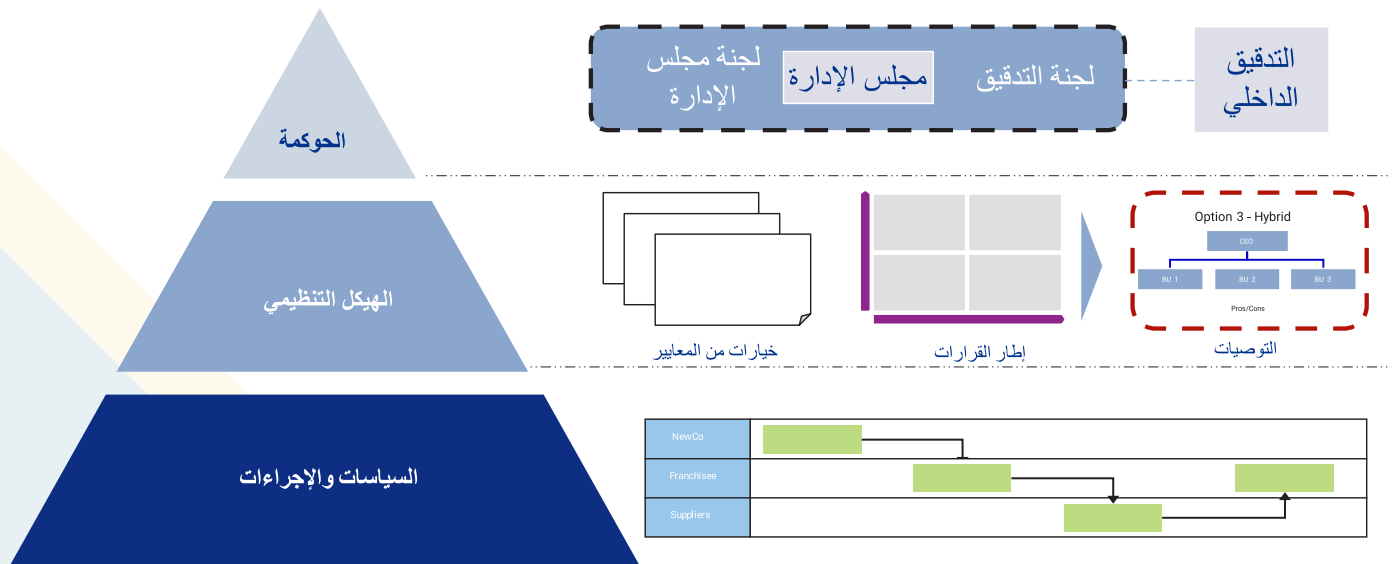
سوف يعتمد تشكيل مجلس الإدارة على طبيعة وحجم الشركة المعنية، وينبغي دراسة إمكانية تضمين أفراد من داخل العائلة وخارجها في هذا المجلس لضمان الفصل بين الملكية والإدارة.

حوكمة الشركات



نموذج حوكمة الشركات

عند إعداد وتطوير إطار ودليل حوكمة الشركات سوف تأخذ بعين الاعتبار 3 عوامل رئيسية:
الحوكمة والهيكل التنظيمي والسياسات / الإجراءات.



مكونات نظام الحوكمة

هيكل مجلس الإدارة	الرقابة الداخلية	أخلاقيات وسلوكيات العمل
الرقابة الإدارية	إدارة المخاطر	الافصاحات المالية والتشغيلية
مزودو الخدمات التأكيدية	التواصل المؤسسي وعلاقات المساهمين	الموارد البشرية
السياسات والإجراءات	تفويض الصلاحيات	نظام إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة
المسؤولية الاجتماعية والبيئية	إدارة مخاطر الاحتيال	الآلية التبليغ عن الاحتيال (الإنذار المبكر)

نموذج التميز في حوكمة الشركات

التحديات والمشاكل التي تواجه الشركات العائلية

تعيين أبناء الشركاء

التحدي الخاص بتعيين أبناء الشركاء

التحدي: من أمثلة التحديات التي تواجه الشركات العائلية فيما يتعلق بتعيين أبناء الشركاء:

- ما هي شروط التحاق أفراد العائلة بالعمل في الشركة العائلية؟
- ومن صاحب القرار في ذلك؟
- ومن الشخص الذي يتبعه أفراد العائلة ويرفعون تقاريرهم له؟
- ما هو المأمول من أفراد العائلة أو ما يمكنهم توقعه من شركات العائلة
- ما هو دور الشركة في تلبية تطلعات أفراد العائلة الشخصية.

أمثلة على وضع سياسة للحكومة:

- تطوير هيكل تنظيمي يبين خطوط الاتصال والتبعية الإدارية والوظيفية إضافة إلى المسميات الوظيفية لكافة العاملين في الشركة
- وضع وثيقة بشروط تعيين أفراد العائلة لتجنب المصاعب بين الموظفين من داخل العائلة وخارجها.
- وضع سياسة واضحة للتعاقد الوظيفي في الشركة
- تطوير برامج لتأهيل وتطوير مهارات وكفاءات أبناء العائلة
- تحديد الكوادر الماهرة عالية الإمكانيات والأداء
- وضع مسارات وظيفية لأفراد العائلة.
- وضع محددات على انخراط أفراد العائلة في الإدارة مثل عدم السماح لأفراد العائلة بالعمل ضمن فريق الإدارة التنفيذية ويقتصر دوره على المشاركة في مجالس الإدارة والدور الاستشاري للجان المنبثقة عنه

التحدي الخاص بتعيين أبناء الشركاء

الحالة العملية	سياسة الشركة المشار لها في الحالة العملية
مجموعة شركات دبليو جي تاول	• 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.
مجموعة SABIS	وكخطوة أولى، بدأت عملية حوكمة العائلة بوضع سياسة تفصيلية لتعيين أفراد العائلة . ولا تزال هذه السياسة إلى يومنا مثالا جيدا 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 حقا مكتسبا بالولادة وليس التزاماً • فور تعيين أفراد العائلة يعاملون كموظفين • يُتَظَر من أفراد العائلة الموظفين أن يكونوا قدوة يُتَّخَذُ بها • الأدوار القيادية ليست مكفولة لأفراد العائلة؛ بل يتعين استحقاقها SABIS • تهدف شركة إلى اجتذاب الأفراد الأكثر كفاءة من داخل العائلة وخارجها

التحدي الخاص بتعيين أبناء الشركاء

سياسة الشركة المشار لها في الحالة العملية	الحالة العملية
تبنّت مجموعة الزامل سياسة التخطيط للتعاقب الوظيفي؛ حيث تم وضع سياسة التعاقب الوظيفي في مجموعة الزامل في عام 2010 بعد عملية تطوير دامت لثلاث سنوات، وتقوم هذه السياسة على قيم متأصلة في لنظام الداخلي لعائلة الزامل وهي قائمة على القواعد التالية: • أهمية تقدير وتقييم الكوادر الماهرة • تحديد احتياجات التنمية الشخصية لأفراد العائلة • تحديد الكوادر الماهرة عالية الإمكانات والأداء • وضع مسارات وظيفية لأفراد العائلة كما تقرر السياسة ما يلي: • لا يحق لأفراد العائلة شغل بعض المناصب في المجموعة • تقتصر الترقيات في المجموعة على مدى الجدارة والإنجازات دون غيرها • تطوير برنامج قادة مستقبل مجموعة الزامل - بناء الكوادر الموهوبة والذي نتج عنه وضع استراتيجية طويلة الأمد لتنمية أفراد العائلة.	مجموعة الزامل
• 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.	شركة مجموعة عبد اللطيف العيسى القابضة

التحدي الخاص بتعيين أبناء الشركاء

سياسة الشركة المشار لها في الحالة العملية	الحالة العملية
تبنت مجموعة نقل ومن خلال دستور العائلي الذي قامت بوضعه مجموعة من السياسات والإجراءات المتعلقة بتعيين أبناء الشركات ونشير منها ما يلي: • تشير السياسة إلى كافة عناصر تدخل العائلة في العمل بما في ذلك سياسات التوظيف والأجور والتعليم لأفراد العائلة • القواعد الخاصة بكيفية دخول أفراد العائلة إلى الشركة كموظفين ومن سيرأسهم (مثال لا يمكن أن يرأس الأب أو الأم أو الابن أو الابنة) • يلزم أفراد العائلة بالحصول على خبرة عملية لمدة عامين على الأقل قبل الانضمام للشركة	مجموعة نقل

التحديات والمشاكل التي تواجه الشركات العائلية

”الخلافة في القيادة“

« الخلافة في القيادة

من أمثلة تحديات الحوكمة ما يلي:

- من الذي ينبغي عليه قيادة المؤسسة العائلية؟
- هل من الواجب دائما أن يكون القائد أحد أفراد العائلة؟
- هل الجيل التالي من أفراد العائلة على دراية بكيفية اكتساب مواقعهم في الشركة؟
- يحتاج كل مالك/ مؤسس شركة إلى أن يفكر في مواضيع مثل متى وإلى من وكيف سيتم نقل الملكية ومن سيتولى الإدارة مستقبلا .
- إن شركة العائلة ليست خيارا يلجأ إليه بحيث يصبح الجيل الجديد مستحقا له. يجب على القادة أن يضعوا أسلوبا منظما من مشاركة الجيل التالي من أفراد العائلة

الخلافة في القيادة

- عند نمو النشاط :
- يجب أن يتعرف الجيل التالي على عمليات الشركة، كممارين داخليين على وجه التحديد.
- مواصلة الدراسات المتقدمة.
- أن يكون لدى أفراد العائلة مسارا مهنيا ناجحا خارج شركة العائلة لمدة خمس سنوات على الأقل.
- يجب عليهم التقدم بطلب للتوظيف في وظيفة مفتوحة في شركة العائلة بشروط مساوية للمرشحين من خارج العائلة.
- يجب إثبات جدارته/ جدارتها قبل التقدم في شركة العائلة (في العادة تنمو العائلات بوتيرة أسرع من شركات العائلات لذا فهي تخلق بيئة مستندة إلى الجدارة).
- ينبغي دفع الحوافز للمديرين من غير أفراد العائلة - الاحتفاظ بالموهب.

« الخلافة في القيادة

من الأمثلة على وضع سياسة للحوكمة:

تحديد معايير لقادة المستقبل وتصميم عملية تقييم مستقلة لاختيار المواهب بهدف التشجيع على الإنصاف والعدالة.

تبني معايير الشفافية والإنفتاح خاصة فيما يتعلق بالبيانات المالية والخطط المستقبلية الخاصة بالشركة إضافة إلى أية منافع أو إمتيازات تفضيلية يتم منحها للشركاء

الفصل بين ملكية العائلة والإدارة وبما يتضمن خروج العائلة من الإدارة اليومية لشؤون المؤسسة من أجل التركيز على تطوير هياكل ملكية متطورة وقوية.

إشراك أفراد العائلة في القرارات الاستراتيجية المتخذة وبما يضمن التوافق والاستمرار في الملكية

« الخلافة في القيادة

سياسة الشركة المشار لها في الحالة العملية	الحالة العملية
في عام 2009 ، قرر المجلس، بالنيابة عن المساهمين، الفصل بين الملكية والإدارة وقام بناءً على ذلك بتوكيل شركة استشارية لتحقيق هذا الغرض. وبنهاية عام 2010 ، تم تقسيم الكيانات المدارة إلى 7 تجمعات 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 فاتحاً 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	مجموعة شركات دبلو جي تاول

<< الخلافة في القيادة

الحالة العملية	سياسة الشركة المشار لها في الحالة العملية
مجموعة SABIS	• 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 حاليا من ثمانية أعضاء من العائلتين (بعضهم غير تنفيذيين) وعضو من خارج العائلتين. وتهدف الخطة إلى القيام تدريجيا بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين مع الإبقاء على عدد الأعضاء من داخل العائلتين بما لا يقل عن 50% • 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. • 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 عنصرا حاسما في استمرار عمليات الشركة. ولذلك، وُضعت عملية اختيار واضحة في سياسات حوكمة الشركة. ونتيجة لخطة التعاقب الوظيفي الأولى هذه، تعمل الإدارة حاليا على تنظيم التعاقب في الأدوار الخاصة بالمدرء التنفيذيين من داخل العائلة وخارجها عبر الشركة بكاملها.

الخلافة في القيادة



الحالة العملية	سياسة الشركة المشار لها في الحالة العملية
مجموعة الزامل	انتقال القيادة: عملية تطويرية : مرت مجموعة الزامل بمرحلتين انتقاليتين مهمتين وهما: • المرحلة الأولى في انتقال القيادة من الأب المؤسس إلى الأبناء، وقد اتبعت هذه العملية قاعدة واضحة حيث أصبح الأخ الأكبر رئيسا لمجلس الإدارة وبلوغ أخوته لسن الرشد، أوكلت لكل منهم مسؤوليات محددة. وقد عمل أخوة الجيل الثاني معا حتى الآن بشكل جيد كفريق وتمكنوا على مر السنين من تنمية الشركة بصورة سريعة ووضع الهياكل المؤسسية وإرساء ثقافة المؤسسة. • المرحلة الانتقالية الكبيرة الثانية عندما انتقلت القيادة من محمد عبد الله الزامل، الذي كان بمثابة المنارة و المرشد للعائلة، إلى إخوته في عام ٢٠٠٩ واستباقا 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 بأكبر قدر ممكن من السلاسة. تبني برنامج قادة مستقبل مجموعة الزامل - بناء الكوادر الموهوبة: 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 وثافتها أحد العناصر الرئيسية في جميع خطط التنمية الشخصية.

« الخلافة في القيادة

الحالة العملية	سياسة الشركة المشار لها في الحالة العملية
شركة مجموعة عبد اللطيف العيسى القابضة	• قرر الشيخ عبد المحسن وعائلته أن أفضل حل للمجموعة هو الفصل التام بينملكية العائلة وإدارة الشركة. وقد كان التوصل لاتفاق كهذا مليئا بالتحديات إذ كانت لدى الإخوة وجهات نظر مختلفة بشأن هذه القضية لكنهم كانوا يعلمون أنه يتعين عليهم اتخاذ قرار ما كإخوة وهم مجموعة صغيرة نسبيا من صانعي القرار بدلا من ترك الأمر لخلفائهم. • 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.
مجموعة ماجد الفطيم	• يتألف مجلس إدارة الشركة القابضة من ٤ أعضاء غير تنفيذيين وعضوين تنفيذيين وعضو من العائلة، علما بأن الأعضاء غير التنفيذيين من كبار قادة الأعمال على لصعيدين 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.
مجموعة نقل	تبنت مجموعة نقل ومن خلال دستور العائلي الذي قامت بوضعه مجموعة من السياسات والإجراءات المتعلقة بتعيين أبناء الشركات ونشر منها ما يلي: • تشير السياسة إلى كافة عناصر تدخل العائلة في العمل بما في ذلك سياسات الانضمام إلى مجلس الإدارة؛ ومن المسموح له للعمل كرئيس ومؤهلاته • من المسموح له بتملك أو الإستحواذ على أسهم الشركة • خطة أفراد العائلة للبدء بإستملاك في الشركات التابعة لمجموعة نقل

التحديات والمشاكل التي
تواجه الشركات العائلية

الهيكل التنظيمي وتطور
الشكل القانوني للشركات
العائلية

التحدي الخاص بالهيكل التنظيمي

- التحدي: من أمثلة التحديات التي تواجه الشركات العائلية فيما يتعلق بحاجة الإدارة لهيكل تنظيمي يلبي متطلباتها
- عند بناء هيكل تنظيمي يتوجب طرح الأسئلة التالية على ملاك الشركة:
- كيف توزّع الإدارة مسؤوليات التخصص في العمل؟
 - أين تقع الجهة المسؤولة في كل مستوى من المستويات الإدارية في المنظمة؟
 - إلى أي حد يمكن استخدام الهيكلية اللامركزية؟
 - ما هي الكيفية التي يتم من خلالها التنسيق بين الوحدات الإدارية في المنظمة؟
 - ما هو التوازن الذي يمكن تحقيقه من خلال التوزيع؟
 - هل هناك علاقة بين كيفية بناء الهيكل التنظيمي للشركة وأية متطلبات قانونية أو تنظيمية؟
- لتحقيق رؤية ورسالة شركة ما فإن ذلك يتطلب بناء هيكل تنظيمي يلبي هذه الحاجات مما قد يتطلب في بعض الأحيان الاستعانة بفريق عمل قوي ومنظم جداً ليعكس متطلبات الإدارة.
- إن وضع هيكل تنظيمي بشكل صحيح يعتبر بمثابة مسألة جوهرية لنجاح أي أعمال تجارية، ويلعب الهيكل التنظيمي دوراً هاماً فيما يلي:
 - توزيع المسؤوليات على الأفراد،
 - تقسيم المنظمة إلى فروع ودوائر أو مجموعات عمل،
 - ترك أثر واضح على العمل التنظيمي؛ كونها تتولى مسؤولية السيطرة على إجراءات التشغيل التحكم بها،
 - كما أنها تحدد على من تقع عاتق مسؤولية عمليتي صنع واتخاذ القرار.
 - عند بناء أي هيكل تنظيمي لشركة يجب فهم أسس إدارة الأعمال التجارية العائلية وفهم أولويات الشركة

التحدي الخاص بالهيكل التنظيمي

من التطبيقات العملية للهيكل التنظيمي وإسهامها في نجاح عملية الحوكمة أن كل الشركات المشمولة بالحالات العملية للحوكمة قامت ببناء الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع أعمالها إلى أن المشترك بين هذه الهياكل ما يلي:

- تم بناء الهيكل التنظيمي على عدة مستويات بحيث ينظم ما يلي:
- علاقة مجلس الإدارة مع الشركة القابضة
- علاقة الشركة القابضة بالشركات الفرعية
- علاقة مجلس الإدارة في الشركات الفرعية مع مجلس الإدارة في الشركات القابضة
- علاقة الإدارات التنفيذية في الشركة مع مجلس الإدارة
- علاقة الإدارات الوظيفية والفنية والإدارية في الشركة مع الإدارة التنظيمية
- يشير الهيكل التنظيمي إلى اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة بشكل واضح وتبعيتها مثل لجنة التدقيق ولجنة الترشيحات والمكافآت واللجنة الإدارية... إلخ.
- الهيكل التنظيمي يحترم مبدأ التخصصية في الأعمال
- الهيكل التنظيمي ينظم عملية فصل المهام بين الدوائر ذات المهام المتداخلة وبما يحسن عملية الرقابة
- الهيكل التنظيمي يعكس التبعية الإدارية والوظيفية لكافة الدوائر والأقسام
- جميع الهياكل التنظيمية الخاصة بالشركة كانت عرضة للتغيير التطور بشكل مستمر وفق الما يلي :

- متطلبات الحوكمة ومستجداتها
- توسع الشركة وتطورها وإيجاد دوائر أو أقسام وظيفية جديدة
- المتطلبات القانونية والتنظيمية الواجب على الشركات الالتزام بها

« الهيكل القانوني للشركات العائلية

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الهيكل التنظيمي عن الهيكل القانوني في الشركات فهما نتاجان لعملية التنظيم والتحول التي تمر بها الشركات ويعكسان توجه الشركة وحاجتها التنظيمية من خطوط اتصال ورفع التقارير إضافة إلى الشكل القانوني للشركة وتداخلاته مع الهيكل التنظيمي

مراحل تطور الشكل القانوني للشركات العائلية: من خلال تتبع مراحل تطور الشركات العائلية يلاحظ أن مراحل تطور الشركات العائلية يكون على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تكون الثروة العائلية على شكل مشاريع صغيرة تفتقر للطابع القانوني والتسجيل الرسمي.

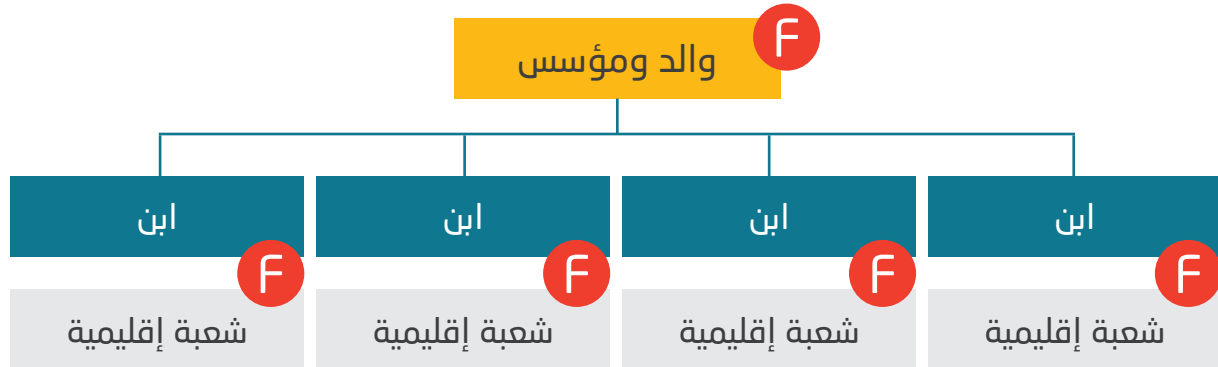
المرحلة الثانية: مع تطور أعمال الشركة وتعدد الملاك نظرا لوفاء المؤسس أو دخول شركاء جدد أو عوامل تنظيمية قانونية مفروضة من قبل الجهات الحكومية إضافة إلى توسع أعمال الشركة وبالتالي الحاجة إلى إضفاء طابع قانوني عليها يسعى الملاك لتسجيل الشركة بشكل قانوني مثل كشركة فردية بصيغة شركات التضامن أو شركات التوصية البسيطة

المرحلة الثالثة: مع تطور أعمال الشركة وزيادة الحاجة إلى التمويل والذي قد ينتج عنه إدخال مستثمرين جدد من خارج العائلة فقد يتطلب ذلك تسجيل شركة ذات مسؤولية محدودة أو تحويل الشركة العائلية إلى شركة مساهمة عامة

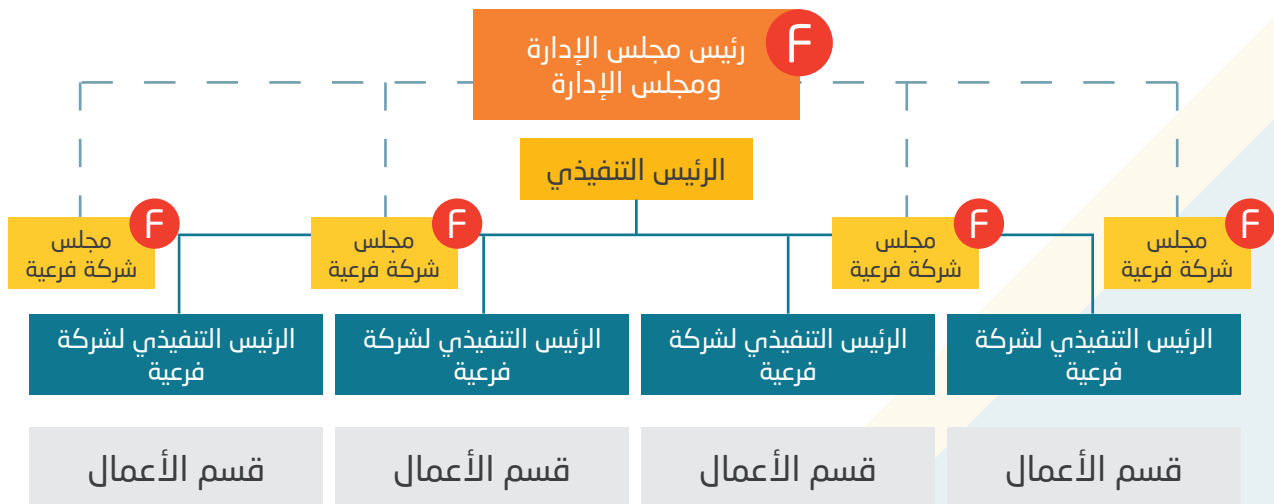
المرحلة الرابعة: نظرا إلى قيام الشركة العائلية بتنويع نشاطاتها بالإضافة إلى دخول شركاء جدد وإمكانية انخفاض حصص الشركاء من العائلة الأصلية؛ فقد يتطلب ذلك الحاجة إلى تجميع الملكية من خلال إيجاد الشكل القانوني المتمثل في الشركة القابضة

الهيكل القانوني للشركات العائلية

الهيكل التنظيمي في بداية حياة الشركة العائلية



الهيكل التنظيمي الذي يعكس تطور الشركة العائلية وتحولها إلى شركة قابضة أو شركة أم تمتلك عدد من الشركات الفرعية



© 2017 كي بي ام جي القواسمي وشركاه، شركة مسجلة في المملكة الأردنية الهاشمية، وهي عضو في كي بي ام جي الدولية، شركة تعاونية سويسرية، جميع الحقوق محفوظة. كي بي ام جي و شعار كي بي ام جي هما علامات تجارية مسجلة ل كي بي ام جي الدولية.
شركة تعاونية سويسرية.

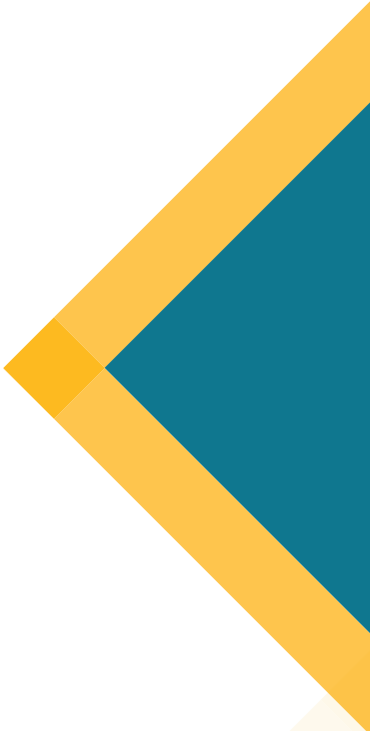
الهيكل القانوني للشركات العائلية



سياسة الشركة المشار لها في الحالة العملية	الحالة العملية
بداية الشركة بدأت الشركة كمشروع فردي معتمد بشكل رئيسي على المصادر المتاحة لمؤسس المشروع الهيكل القانوني الحالي للشركة: إنشاء شركة قابضة 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 بتوزيع أعمالها إلى ما وراء التجارة البحتة لتشمل قطاعات البناء والهندسة والسيارات وهي الآن شركة قابضة الشركات القابضة المصغرة على مستوى الفروع: لتجنب انخفاض نسبة الملكية "جمعت بعض فروع العائلة أسهمها في شركة واحدة. وعملت هذه الشركة بمثابة مساهم واحد في اجتماعات المساهمين في المجموعة. وبهذا الهيكل" القابضة التنظيمي، يمكن حل القضايا المتعلقة بملكية الفرع داخليا دون عرضها على المجموعة	مجموعة شركات دبلو جي تاول
بداية الشركة بدأت الشركة كمشروع فردي معتمد بشكل رئيسي على المصادر المتاحة لمؤسس المشروع الهيكل القانوني الحالي للشركة: مجموعة الزامل تمتلك شركة قابضة وتزاول أعمالها في سبع صناعات رئيسية وهي البتروكيماويات ومواد البناء والكيماويات والبلاستيك والتجارة والعقارات والاستثمارات.	مجموعة الزامل

الهيكل القانوني للشركات العائلية

سياسة الشركة المشار لها في الحالة العملية	الحالة العملية
بداية الشركة بدأت الشركة كمشروع فردي معتمد بشكل رئيسي على المصادر المتاحة لمؤسس المشروع تحت إسم نقل إخوان الهيكل القانوني الحالي للشركة: تعتمد أنشطة مجموعة نقل على ثلاثين شركة تابعة أساسية محلية وإقليمية؛ وكل شركة لها مجلس إدارتها التنفيذية المستقلة والتي تنظم مهامها ومسؤولياتها من خلال الأنظمة الموضوعة من قبل مجلس الإدارة	مجموعة نقل



التحديات والمشاكل التي تواجه الشركات العائلية

الصلاحيات والمسؤوليات

« مصفوفة الصلاحيات

التحدي: من أمثلة التحديات التي تواجه الشركات العائلية فيما يتعلق بحاجة لمرجعية تبين الصلاحيات لكل فرد من أفراد العائلة و/أو المسميات الوظيفية المدرجة ضمن الهيكل التنظيمي للشركة

- من هي الجهة المسؤولة في الشركة عن إتخاذ القرارات التالية: تعيين مدير تنفيذي / امين صندوق لإحدى الشركات؛ نقل مدير تنفيذي / محاسب؛ الموافقة على دخول شركاء جدد... إلخ
- هل تساهم مصفوفة الصلاحيات في تنظيم عملية إتخاذ القرار وتحديد مجالات العمل التي سيتم تغطيتها ضمن جداول الصلاحيات؟
- هل توفر مصفوفة الصلاحيات التغطية اللازمة فيما يتعلق بإتخاذ القرارات المتعلقة بالجوانب الفنية والإدارية أما أنها تقتصر على الجوانب المالية فقط؟
- هل تقتصر مصفوفة الصلاحيات على الأطراف الداخلية للشركة أم أنها يمكن أن تتسع لتشمل أطراف خارجية كالمستشارين والمدققين الخارجيين مثلاً؟
- هل تحدد مصفوفة الصلاحيات من الإزدواجية في إتخاذ القرارات وتمكن الشركة من تفاديها مسبقاً؟
- هل تمكن مصفوفة الصلاحيات الشركة من ضمان الحد من تضارب الصلاحيات وتداخل المسؤوليات؟
- هل مصفوفة الصلاحيات أداة توافقية؟
- هل عملية وضع مصفوفة الصلاحيات عملية تشاركية أم أنها توضع من قبل رئيس مجلس الإدارة؟

« مصفوفة الصلاحيات

المهام الرئيسية لمصفوفة الصلاحيات

- تحديد مجالات العمل التي سيتم تغطيتها ضمن جداول الصلاحيات.
- تطوير استبانة خاصة لجمع المعلومات المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة لجميع الأشخاص المعنيين في المؤسسة.
- عقد ورشة عمل مع ممثلي المؤسسة والمدراء المعنيين لحصر أهم الصلاحيات الفنية والمالية والإدارية.
- تشخيص الواقع الحالي للصلاحيات المفوضة إلى الجهات المسؤولة في المؤسسة كل حسب اختصاصها وتحديد أهم مجالات الازدواجية ليتم تفاديها مستقبلاً.
- وضع الشكل الأولي لجداول الصلاحيات والاتفاق مع ممثلي الشركة على المصطلحات المستخدمة ومستويات الصلاحيات وحدودها.
- الاتفاق على أهم الأمور المتعلقة بتوزيع الصلاحيات وتفويضها للأشخاص المسؤولين بحيث سيتم التباحث بالتوجهات التنظيمية للشركة نحو تطبيق مبدأ المركزية و/أو اللامركزية في العمل، وحصر أهم المجالات الفنية والمالية والإدارية التي سيتم تفويض الصلاحيات المناسبة فيها.
- تطوير مصفوفة الصلاحيات الفنية والمالية والإدارية باستخدام أسلوب جداول الصلاحيات بحيث يبين الأنشطة التفصيلية ومستوى الصلاحية الممنوح للشخص المعني ووصف الصلاحية.
- اعتماد جداول الصلاحيات من ممثلي المشروع في الشركة.

الحالة العملية	سياسة الشركة المشار لها في الحالة العملية
مجموعة شركات دلبو جي تاول	كجزء رئيسي من مشروع الحوكمة الخاصة بالشركة فقد الشركة بتطوير وتبني مصفوفة صلاحيات تفصيلية؛ تشمل جميع البنود الاستراتيجية والمالية والإدارية والتشغيلية وعلى كافة المستويات الإدارية
مجموعة SABIS	
مجموعة الزامل	
شركة مجموعة عبد اللطيف العيسى القابضة	
ماجد الفطيم	
مجموعة نقل	

التحديات والمشاكل التي
تواجه الشركات العائلية

إستراتيجيات الخروج

التحدي الخاص باستراتيجيات الخروج

التحدي: من أمثلة التحديات التي تواجه الشركات العائلية فيما يتعلق بالتخارج أو الخروج من الشراكات:

- ما القيمة التقديرية لحصة الشريك
- مآلات الاسم التجاري أو العلامة التجارية الخاصة بالشركة العائلية
- ما هي حقوق والتزامات الشركاء خلال الفترة ما بعد الخروج
- ما هي التزامات الشركاء الذين استمروا في الشركة الأصلية
- كيفية دفع قيمة الحصص العينية
- ما هي التزامات الشركاء الذي اختاروا التخارج في أية التزامات ظهرت خلال الفترة اللاحقة للتخارج وتخص فترة ما قبل التخارج
- هل يمكن إعادة دمج الشركاء الذين اختاروا التخارج مرة أخرى في الشركة
- ما هي الحقوق التفضيلية والأولويات التي يتمتع بها الشركاء فيما يتعلق بشراء الحصص الخاصة بالشركاء الذين اختاروا التخارج
- ما هي إجراءات ما قبل التخارج الواجب على الشركاء القيام بها

التحدي الخاص باستراتيجيات الخروج

- أسباب التخرج:** في بعض الأحيان تكون هناك حاجة إلى استراتيجية خروج من السوق وليس مجرد خطة لتوريث الأعمال؛ من خلال الخبرة العملية في هذا المجال يلاحظ إلى أنه تبرز الحاجة إلى وجود استراتيجية للخروج في الحالات التالية:
- عندما لا يوجد جيل قادم من أفراد العائلة يرغب في أو لديه المقدرة على الاستمرار في مزاولة الأعمال التجارية.
 - إفلاس المنشأة أو تكبدها لخسائر متراكمة بمبالغ ضخمة نسبياً
 - عند حدوث نزاعات جوهرية فقد تؤثر على استمرارية المجموعة قد يتم اللجوء إلى إخراج أحد الشركاء.
 - حالات إجبارية مثل إعلان إفلاس أحد الشركاء ؛ الحجز على الشركة نتيجةً لقضايا مرفوعة بحقها
 - تحويل الشركة العائلية إلى شركة مساهمة عامة

التحدي الخاص باستراتيجيات الخروج

من الأمثلة على وضع سياسة للحوكمة (إن وجود أي من العوامل التالية قد يكون له أثر عكسي على عملية الخروج من الشركة بحيث أنه قد يؤدي إلى تخفيض احتمالية خروج الشركاء من الشركة نتيجة لوجود هيكل حوكمة مؤسسية قوي ومنظم):

- يجب أن يتم مراعاة التحدي الخاص عن تطوير دستور أو ميثاق العائلة بحيث يشمل الدستور أو الميثاق نصا صريحا وواضحا ينظم عملية الخروج من الشراكة
- كجزء من متطلبات الحوكمة يتوجب على الشركة وضع خطط استراتيجية وخطط للأعمال تأخذ في عين الاعتبار استراتيجيات الخروج
- وجود إدارة مالية قوية وبيانات مالية مدققة بشكل ستجعل عملية اتخاذ قرار الخروج أكثر عملية أكثر منطقية وأقل جلبا للنزاعات التي قد تحدث قبل وخلال وفيما بعد عملية التخارج
- وجود سياسة وهيكل واضح للملكية والسيطرة قد يجعل عملية التخارج أو الخروج أكثر سهولة وقد يضبطها!
- إيجاد اتفاقية المساهمين والتي تنظم علاقة المساهم بالشركة إضافة حقوقه وواجباته
- تحويل الشركات إلى شركات قابضة قد يسهل عمليات الخروج خاصة في ضوء تنوع أعمال الشركة
- وجود مجلس إدارة قوي يحتوي على الخبرات والكفاءات اللازمة قد يجعل عملية التخارج أكثر سهو لة

التحدي الخاص باستراتيجيات الخروج

سياسة الشركة المشار لها في الحالة العملية	الحالة العملية
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.	مجموعة SABIS
تم تغيير الشكل القانوني للشركة من مؤسسة فردية إلى شركة قابضة ذات أقسام تجارية تحول كل منها بعد ذلك إلى شركة فرعية مستقلة، حيث 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.	شركة مجموعة عبد اللطيف العيسى القابضة

التحديات والمشاكل التي تواجه الشركات العائلية

الأعمال الإنسانية

التحدي الخاص بالمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة

التحدي: من أمثلة التحديات التي تواجه الشركات العائلية فيما يتعلق بالمسؤولية المجتمعية وإدامتها

- تسعى الشركات لتعزيز دورها تجاه المجتمع المحلي عن طريق تنفيذ مهام وأنشطة تعمل على تجذير مفهوم الالتزام المجتمعي وتعزيز روح التعاون والمبادرة لدى الموظفين وخلق جو إيجابي مع أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته، مما يحقق الانسجام المنشود بين رسالة المؤسسة وأهدافها المتعلقة بحماية صحة وسلامة الإنسان وحقوقه والبيئة، وبين توقعات المجتمع المحلي ومتطلباته القانونية والأخلاقية والبيئية، مساهمةً بذلك في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المستدامة.

- بسبب قربها من المجتمع المحلي خاصةً عند الحديث عن شركات عاملة في المجتمعات الشرقية وارتباطها العائلي والديمقراطي فإن ذلك يرتب على الشركات العائلية التزاماً إضافي اتجاه المجتمع المحلي وتنميته؛ يتمثل ذلك من خلال تبني معظمها لنهج المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة

- توفر أنشطة المسؤولية المجتمعية فرصة للشركات العائلية لتعريف المجتمعات المحلية بها وبمنتجاتها إضافة إلى أنها تمكن الشركات العائلية من تقوية علاقاتها وارتباطها مع المجتمع المحلي وأية مجتمعات تعمل فيها وتتيح لها فرصة بناء علاقات متأصلة وروابط قوية

- توفر المسؤولية المجتمعية مصدراً للأيدي العاملة المدربة والمؤهلة للشركات العائلية خاصة في حال تركيزها على المبادرات والاستراتيجيات الخاصة بالتعليم والتدريب والابتكار؛ حيث تمكن مثل هذه المبادرات من توجيه مجموعات الأيدي العاملة والابتكار نحو المجالات التي تهتم الشركات العائلية

- توفر المسؤولية المجتمعية للشركات العائلية فرصة للاستثمار أو المشاركة في شركات فردية وتكوين شركات صغيرة وكبيرة نسبياً من خلال تبني مبادرات خاصة بشباب المجتمع المحلي وبما يؤدي في النهاية الى وضع اللبنة الضرورية لاستثمارات قد تلاقي نجاحاً في المستقبل دون التعرض لمخاطر مرتفعة ودون تشتيت انتباه وتركيز إدارة الشركات العائلية

التحدي الخاص بالمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة

أشكال المسؤولية المجتمعية وقد ينظر لها في حالات أخرى على أنها مراحل تطور المسؤولية المجتمعية للشركات

- الأعمال الخيرية: لا تعتبر البرامج في هذه المرحلة مصممة لتحقيق أرباح أو تحسين أداء الأعمال بصورة مباشرة. ومن الأمثلة على هذه المرحلة: تقديم هبات من المال أو المعدات إلى منظمات المجتمع المدني، والانخراط مع مبادرات المجتمع، ودعم العمل التطوعي للموظفين.

- من خلال المبادرات الدائمة القائمة على مجالات تهتم بها الشركات العائلية وتهتم المجتمع المحلي ولها أثر مباشر على أعمال الشركة ومن الأمثلة عليها المبادرات التي تقوم بها المصانع لتحسين البيئة المحيطة والأوضاع البيئية للمجتمعات المحلية التي تتواجد بها مثل المبادرات الخاصة بالبصمة البيئية؛ إضافة إلى المبادرات ذات العلاقة بالاستدامة والقائمة على تحسين عمليات الإنتاج من خلال استخدام المصادر، أو النفايات، أو الانبعاثات؛ ما قد يقلل بدوره من التكاليف والاستثمارات في ظروف عمل الموظفين، أو الرعاية الصحية، أو التعليم والتي تعزز بدورها من القدرة الإنتاجية، وسمعة الشركة.

- إنشاء نماذج أعمال: وذلك من خلال تطوير مشاريع فردية أو الدخول في شراكات مع شركات قائمة أو إنشاء شركات بالتعاون مع المجتمع المحلي

التحدي الخاص بالمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة

الجهات المسؤولة عن تنفيذ برامج المسؤولية المجتمعية:

تقوم الشركات العائلية بتنفيذ النشاطات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة من خلال ما يلي:

- توكيل مهام القيام باختيار وتنفيذ وتقييم النشاطات الخاصة بالمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة بأحد الأقسام أو الدوائر الوظيفية الموجودة على الهيكل التنظيمية للشركة
- إنشاء قسم أو دائرة وظيفية تكون مهامها الرئيسية الاضطلاع بالأعمال المرتبطة بالنشاطات الخاصة بالمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة
- إنشاء مؤسسة مستقلة الاضطلاع بالأعمال المرتبطة بالنشاطات الخاصة بالمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة فتح قسم أو دائرة

من الأمثلة على وضع سياسة للحوكمة:

- تماشياً مع ممارسات الحوكمة ينبغي أن يكون جزءاً أساسياً من وظيفة كل مدير تنفيذي ومجلس الإدارة تطوير سياسات واستراتيجيات متماسكة ومتكاملة للمسؤولية الاجتماعية للشركة بحيث تحدد أشكال المسؤولية المجتمعية؛ النطاق الجغرافي لأماكن تنفيذ النشاطات المسؤولية المجتمعية الموازنات الخاصة بالمسؤولية المجتمعية وكيفية إدانة المسؤولية المجتمعية

التحدي الخاص بالمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة



الحالة العملية	سياسة الشركة المشار لها في الحالة العملية
مجموعة شركات دبلو جي تاول	المسؤولية الاجتماعية المؤسسية: أعلنت دبلو جي تاول ضمن إطار رؤيتها "أجيال الاستراتيجية المتعلقة بمسؤوليتها الاجتماعية عن تأسيس مشروع شركة المستقبل العالمية" الذي يهدف إلى: 1. تكوين شركات محدودة المسؤولية صغيرة ومتوسطة تمتلكها شركة أجيال المستقبل العالمية والمستثمر/ رجل الأعمال 2. خلق فرص للعمل الحر بعيدا عن مجالات العمل التقليدية. 3. تقدم الشركة الدعم المالي والفني والإداري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بما يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني إجمالاً.
مجموعة نقل	أنشأت مجموعة نقل مؤسسة إيليا نقل للأعمال الإنسانية والتي تمثل الذراع الذي تقوم من خلاله الشركة بلعب دور المسؤولية المجتمعية، حيث تنفذ مؤسسة إيليا نقل تدخلاتها من خلال ثلاثة محاور هي صندوق إيليا نقل للمنح الدراسية وبرنامج الخدمة المجتمعية والريادة الاجتماعية و برامج تطوير الشباب

التحديات والمشاكل التي
تواجه الشركات العائلية

التدقيق الداخلي وإدارة
المخاطر

التحدي الخاص بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

- التحدي:** من أمثلة التحديات التي تواجه الشركات العائلية فيما يتعلق بحاجة الإدارة لجهة مستقلة للقيام بأعمال التدقيق الداخلي
- إن الحاجة إلى وجود نظام لإدارة المخاطر وضوابط فعالة يعتبر أمراً حاسماً في بيئة الأعمال التي يتزايد فيها الاعتماد على خدمات الفحص والتدقيق، وتعد مسألة تقليل المخاطر التي قد تواجهها المشاريع التجارية ذات أهمية بالغة، ليس فقط لإنجاح الأعمال بل أيضاً لمصلحة العائلة والممتلكات العقارية ورأس المال، لذا فإن تفعيل الضوابط وتأمين مصادر جديدة للتمويل وإدارة المسائل الضريبية بفعالية سيكون لها تأثيراً إيجابياً على أعمالكم.
 - يلعب التدقيق الداخلي دوراً مهماً في مساعدة الإدارة في التأكد من جودة ودقة التقارير التي يتسلمونها؛ إضافة إلى أنه يمكن الإدارة من التأكد من أن الضوابط الرقابية الموضوعة من الإدارة تعمل كما يجب
 - لغايات إنجاح أعمال التدقيق وتعظيم الاستفادة منها والممثلة بمساعدة الشركات على الحد من أثر المخاطر التي تواجهها فإنه يتوجب على الشركة وضع إطار لإدارة المخاطر وتقييمها وتوجيه الإدارة للتعامل معها ومساعدة التدقيق الداخلي على بناء خطة التدقيق المستند على المخاطر

التحدي الخاص بالتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر

من الأمثلة على وضع سياسة للحوكمة للتعامل مع خدمات الفحص والتدقيق :

- تماشياً مع ممارسات الحوكمة ينبغي أن يكون جزءاً أساسياً من أي هيكل تنظيمي لشركة عائلية وجود مدقق داخلي أو جهة خارجية تتولى أعمال التدقيق الداخلي سواءً كانت هذه الجهة تتكون من موظفين معينين من قبل الشركة أو في حالة قيام الشركة بتوقيع اتفاقية تدقيق داخلي مع شركة استشارية لتقديم مثل هذه الخدمات
- لجنة التدقيق: من أبرز مهام لجنة التدقيق المنبثقة عن المجلس
- مراجعة البيانات المالية للشركة وتعليقات الإدارة عليها
- ضمان قيام الإدارة بوضع ضوابط رقابية داخلية وسياسات محاسبية والالتزام بها على نحو كاف
- مراجعة تقارير التدقيق الداخلي وتوصياته والتأكد من قيام الإدارة بتبني توصيات دائرة التدقيق بجدية
- الموافقة على خطة التدقيق الداخلي المستند على المخاطر
- التوصية على تعيين المدقق الخارجي
- التبعية الإدارية والوظيفية للتدقيق الداخلي: يتبع التدقيق الداخلي إداري للإدارة التنفيذية في حين يتبع وظيفياً للجنة التدقيق
- اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة: يحتاج مجلس الإدارة في أغلب الأوقات إلى الحصول على معلومات متخصصة أو مناقشة موضوع معين بمزيد من التفصيل في غير أوقات اجتماع مجلس الإدارة مثل هذه الأمور يمكن أن يتولاها اللجان المنبثقة عن المجلس؛ من الممارسات الحديثة والموصى بها في هذا المجال قيام المجلس بتشكيل لجتين على الأقل وهما لجنة التدقيق إضافة إلى لجنة الترشيحات والمكافآت وإضافة إلى ذلك يوصى في بعض الحالات قيام مجلس إدارة الشركات العائلية بتشكيل لجنة حوكمة في حال قيام الشركة بالبداية بمشروع حوكمة الشركة؛ إضافة إلى ذلك يوصى في بعض الحالات ومن تطور أعمال الشركة قيامها بإنشاء لجنة مخاطر.
- تمتلك جميع الشركات الواردة في الحالات العملية وحدات تدقيق داخلي إضافة إلى أن بعضها يمتلك وحدات امتثال بالإضافة إلى وحدات الداخلي



ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني
Palestinian Businessmen Forum

Jordan Mobile: +962 79 94 222 94
Palestine Mobile: +970 59 44 222 94
habugharbieh@kpmg.com

Tel: +970 2 2226787/6
Fax: +970 2 2297155
Mobile: +970 59 95 235 53
info@pbfourm.ps
www.pbfourm.ps

 /PalestinianBusinessmenForum

kpmg.com/socialmedia

kpmg.com/app



Daimoma Page

إن كافة المعلومات التي يحتويها هذا المستند تعد معلومات سرية وخاصة ومملوكة ل كبي بي إم جي و ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني، لا يجوز نسخ أي جزء من هذا المستند أو نقله بأي شكل من الأشكال إلا بموافقة كبي بي إم جي الخطية. هذا المستند معد فقط لاستخدام المؤسسة المرسل إليها والأشخاص المخولين لاستخدامه داخل تلك المؤسسة.

تأسس ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني في عام 1995 في مدينة الخليل ، وهو من أوائل المؤسسات التي تم تأسيسها على مستوى الوطن لتمثيل رجال الأعمال وتعزيز دورهم كرواد للتنمية الاقتصادية ومنارة لخدمة المجتمع المدني والدفاع عن مصالح القطاع الخاص، وتحفيز تنمية وتطوير الاقتصاد الفلسطيني، ويسعى ليكون رائداً في مجتمع الأعمال وشريكاً أصيلاً لمؤسسات القطاع الخاص والعام في رسم سياسات التنمية والاستثمار في فلسطين.

© 2017 كبي بي إم جي القواسمي وشركاه، شركة مسجلة في المملكة الأردنية الهاشمية، وهي عضو في كبي بي إم جي الدولية، شركة © تعاونية سويسرية، جميع الحقوق محفوظة. كبي بي إم جي و شعار كبي بي إم جي هما علامات تجارية مسجلة ل كبي بي إم جي الدولية، شركة تعاونية سويسرية.





