

الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها

د. فهد علي الزميع

أستاذ مساعد- قسم القانون الخاص

كلية الحقوق - جامعة الكويت

الملخص:

هدف البحث هو بيان أهمية الشركات العائلية على المستوى الاقتصادي، وتعريف الشركات العائلية وتبيان الطبيعة الخاصة لهذه الشركات، وبعد تحديد الطبيعة الخاصة للشركات العائلية يتم تناول أهم القواعد الخاصة بالحوكمة للشركات العائلية في ظل دليل مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي، لما لهذه القواعد من أهمية في استمرار الشركات العائلية وحمايتها من الانهيار خاصة في مرحلة الجيل الثاني والثالث، وتتضمن هذه القواعد ضرورة تبني دستور للعائلة ومجلس للعائلة وجمعية عامة للعائلة، وذلك من أجل التعامل مع الطبيعة الخاصة والتحديات التي تواجهها الشركات العائلية. وختاماً فإن البحث يتناول قانون الشركات العائلية المالطي من خلال تحديد أهم الحوافز التي تضمنها القانون المالطي للشركات العائلية.

المقدمة :

تعد الشركات العائلية النموذج الأقدم والأكثر شيوعاً للتنظيم الاقتصادي، وهي تشكل الغالبية العظمى من الشركات في جميع أنحاء العالم بنسبة تقارب سبعين بالمائة (70%) من المؤسسات التجارية القائمة في العديد من الدول. ويعد التزايد الكبير في عدد هذا النوع من الشركات ظاهرة عالمية لا تقتصر على دولة دون أخرى، فما يقارب الخمسة وثمانين بالمائة (85%) من الشركات الأوروبية تعتبر شركات عائلية، وتساهم بما يقارب ستين بالمائة (60%) من سوق العمل في الاتحاد الأوروبي؛ وعلى سبيل المثال تشكل الشركات العائلية في إسبانيا ما نسبته خمسة وسبعون بالمائة (75%) من المؤسسات التجارية، والتي تساهم بما يقارب الخمسة والستين بالمائة

(65%) من القيمة الإجمالية للاقتصاد الإسباني⁽¹⁾.

ولا يختلف الوضع عن ذلك بالنسبة للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث تضطلع هذه الشركات بدور رئيسي، وتسيطر على نسبة تتراوح ما بين سبعين وتسعين بالمائة (70% - 90%) من نشاط القطاع الخاص في دول هذه المنطقة، ففي عام 2012 قُدِّرت المساهمة الاقتصادية لأكبر عشر شركات عائلية في الشرق الأوسط بما يقارب تسعة وثمانين (89) مليار دولار، وشاركت هذه الشركات في توفير ما يقارب مائتين واثنين وعشرين (222) ألف فرصة عمل⁽²⁾. وتتمتع هذه الشركات العائلية بتاريخ طويل، فعلى سبيل المثال: تم تأسيس شركات عائلة الرشيد في جمهورية مصر العربية في عام 1889م ونجحت في الاستمرار لحقبة زمنية طويلة، وهو ما يعد أمراً استثنائياً كما سيتم تبينه في هذا البحث.

وتشكل الشركات العائلية إحدى أهم دعائم الاقتصادات الخليجية، مما يفرض على هذه الشركات التحول نحو أساليب الإدارة الحديثة التي توفر لها فرص التطور المستدام، وتمكنها من الاستمرار حتى من دون الدعم الذي كان يوفره لها الآباء المؤسسون وأجيالهم اللاحقة، والانطلاق نحو النجاح في ظل تحديات العولمة والتجارة الحرة والحدود المفتوحة والفرص التي تتيحها أو تفرضها أساليب واتجاهات وتطورات التكنولوجيا الحديثة.

وبالنظر إلى مدى التزام الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي بمبادئ حوكمة الشركات، تفيد دراسة أن سبعة وعشرين بالمائة (27%) فقط منها لديها قواعد وضوابط خاصة بالحوكمة⁽³⁾، ويرجع ذلك إلى عدم وجود قواعد حوكمة نموذجية وموحدة للشركات العائلية، مما أدى إلى عدم وجود قواعد ثابتة، وأن القواعد المتبعة تختلف من عائلة إلى أخرى نتيجة اختلاف الثقافات وفلسفة العمل لكل عائلة،

(1) IFC Family Business Governance Handbook, International Finance Corporation, World Bank Group, 2011, p.11.

(2) Family Business Yearbook 2014, Ernst & Young Global Limited, 2014, p.125.

(3) Family Matters: Governance Practices in GCC Family Firms, PWC & Pearl Initiative, and p.18.

وهو الأمر الذي دفع وزارة التجارة السعودية بإصدار دليل لحوكمة الشركات العائلية في العام 2014.

وأمام هذه الحقائق الجوهرية تأتي أهمية دراسة الشركات العائلية وبحث أفضل الأطر القانونية المناسبة لها، وبخاصة في ظل الصعوبات المتعددة التي تواجه غالبية هذه الشركات مما يؤدي في نهاية المطاف إلى حلها أو تصفيتها بعد فترة من الزمن، فما يقارب خمسة وتسعين بالمائة (95%) من الشركات العائلية لا تستمر حتى الجيل الثالث من العائلة⁽¹⁾. ولمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه الشركات العائلية، ينبغي وضع أطر قانونية وتنظيمية ملائم لطبيعتها الخاصة، ويعتبر اتباع الشركات العائلية لمبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة) أحد أهم العوامل المؤدية إلى طول عمرها، والذي يعد أمراً ذا أهمية كبيرة وبخاصة في ظل تفوقها المالي على الشركات غير العائلية العاملة في ذات القطاع⁽²⁾.

تتميز الشركات العائلية بطبيعة خاصة تميزها عن باقي الشركات، سنتعرض لأبرز هذه الخصائص بعد تعريف المقصود بها في المبحث الأول؛ وفي إطار تعرضنا لأهم القواعد والآليات المتبعة في إطار حوكمة الشركات العائلية، سنتناول دستور العائلة ومجلس العائلة والجمعية العامة للعائلة في المبحث الثاني، على أن يتم تخصيص المبحث الثالث لتناول الشركات العائلية في القانون المالي؛ ونرفق في نهاية البحث قائمة بمحتويات دستور أحد العائلات -ملحق رقم (1)-، وذلك وفقاً للتقسيم التالي:

المبحث الأول: تعريف وطبيعة الشركات العائلية.

المبحث الثاني: أهم قواعد وطبيعة الشركات العائلية.

المبحث الثالث: الشركات العائلية في القانون المالي.

(1) John A. Helmuth, Madhukar G. Angur & Anubha Singh, An Assessment of Business Failures: A Comparative Study between India and American Family Businesses, 2011 Cambridge Business & Economics Conference at p1

(2) للمزيد من التفاصيل حول أداء الشركات العائلية مقارنة بغيرها من الشركات انظر

- Esra Memili, Performance and Behavior of Family Firms, International Journal of Financial Studies, 2015, 3, 423-430.

المبحث الأول تعريف وطبيعة الشركات العائلية

تمهيد وتقسيم:

الإحاطة بمفهوم الشركات العائلية تتطلب التعرض بداية لتعريفها (المطلب الأول) وذلك قبل أن نتناول الطبيعة الخاصة التي تميزها عن غيرها من الشركات (المطلب الثاني).

وفي ضوء ذلك ينقسم المبحث الأول إلى مطلبين:

المطلب الأول: تعريف الشركات العائلية

المطلب الثاني: الطبيعة الخاصة للشركات العائلية

المطلب الأول

تعريف الشركات العائلية

يواجه تحديد المقصود بالشركة العائلية العديد من الصعوبات، فوفقاً للورقة الاستشارية الصادرة عن الحكومة المالطية في نهاية العام 2015 فإن هناك أكثر من ثلاثة وتسعين (93) تعريفاً للشركات العائلية لدى الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي⁽¹⁾. ويجب التنويه إلى أن هذه الاختلافات في التعاريف ليست قاصرة على المجال التنظيمي والقانوني، فحتى على المستوى البحثي فإن تعريف الشركة العائلية لا يزال مسألة خلافية، فوفقاً لإحدى الدراسات فإن ما يقارب ثلاثة وثلاثين بالمائة (33%) من البحوث الخاصة بالشركات العائلية لا تقوم بتبني تعريف محدد عند الحديث عن الشركات العائلية، وخمسة وعشرين بالمائة (25%) من الدراسات في ذات المجال تقوم بتبني واختلاق تعاريف يقترحها الباحثون أنفسهم، بمعنى آخر فإن هذه الدراسات لا تقوم بتبني أي من التعاريف القائمة⁽²⁾.

(1) The Family Business Act White Paper, Malta: Ministry for the Economy Investment and Small Business, October 2015, at p5.

(2) Henrik Harms, Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research, International Journal of Financial Studies, 2014, 2, at p296.

وعودة إلى التعاريف المطبقة في دول الاتحاد الأوروبي فإن تعدد هذه التعريفات يرجع إلى الاستخدامات المختلفة لمصطلح الشركة العائلية، فعلى سبيل المثال تستخدم قوانين العمل الدنماركية مصطلح الشركة العائلية عند الحديث عن توظيف صغار السن⁽¹⁾، ويستخدم قانون الدعم الزراعي الهنغاري ذات المصطلح عند تعريف الملكية الزراعية للعائلة، ويفرق القانون المدني الإيطالي بين الأعمال العادية والأعمال العائلية Family Businesses، ويعد عملاً عائلياً كل عمل تملكه العائلة ممثلة بالزوج والزوجة والأبناء⁽²⁾.

وأمام هذا الغموض في تعريف الشركة العائلية، صدرت العديد من الأحكام القضائية لتحديد المقصود بها، فالمحكمة العليا في ليثونيا وفي سياق قوانين الأحوال الشخصية اعتبرت أن أي عمل تجاري يتم تأسيسه أثناء فترة الزواج يعتبر شركة عائلية⁽³⁾. ويُعرف البنك الدولي الشركة العائلية بأنها: «الشركة التي تملك غالبيتها وتسيطر على إدارتها عائلة معينة»⁽⁴⁾، ووفقاً لهذا التعريف تعد السيطرة على الملكية والإدارة أهم ما يميز الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية، فإذا كانت الشركة مملوكة ومدارة بشكل رئيسي من عائلة معينة فإنها تعتبر شركة عائلية. وعلى مستوى الشرق الأوسط نرى دليل الحوكمة الخاص بالشركات العائلية والذي تبنته المملكة العربية السعودية يعرف الشركات العائلية على أنها: «الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة»⁽⁵⁾. ويتبين أن دليل الحوكمة للشركات السعودية مقتبس بالكامل من دليل الحوكمة للشركات العائلية الصادر من البنك الدولي.

والسؤال الذي يتبادر للذهن وفقاً لهذا التعريف؛ ماهية الملكية المطلوب السيطرة عليها من العائلة لاعتبار الشركة شركة عائلية؟ أو بمعنى آخر هل هناك نسبة معينة يتطلب توافرها حتى تعد الشركة شركة عائلية؟

تتفاوت الإجابة على هذا السؤال بين القوانين المختلفة وترتبط بشكل خاص

(1) Irene Mandi, Overview of Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research, 2008 at p 16

(2) Ibid

(3) Ibid

(4) IFC Family Business Governance Handbook, Op. cit., p.12.

(5) دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، وزارة التجارة والصناعة السعودية، 2014 صفحة 7.

بطبيعة والشكل القانوني للشركة، فإذا كانت الشركة العائلية تأخذ شكل إحدى شركات الأشخاص أو الشركات ذات الطبيعة المختلطة، فإن نسبة الملكية المطلوبة عادة ما تكون أكثر من خمسين بالمائة (50%)، بينما في حال كانت الشركة مدرجة في الأسواق المالية فإن هذه النسبة تنخفض لتتراوح ما بين عشرة وخمسة وعشرين بالمائة (10% إلى 25%). ونجد هذه التفرقة في العديد من القوانين المقارنة مثل القانون الإنجليزي والقبْرصي والفرنسي والبرتغالي وغيره من القوانين الأوروبية⁽¹⁾.

وقد قدم البروفيسور مارك كاسون Mark Casson أحد أفضل التعريفات وضوحاً للشركة العائلية، مع تحفظنا على مسألة تعيين الرئيس التنفيذي، حيث قام بتعريفها على النحو الآتي:

«تعد الشركة مملوكة عائلياً عندما تسيطر العائلة على الملكية الرئيسية للأسهم القادرة على التصويت، أو أن تكون العائلة مسيطرة على مجلس إدارة الشركة، حيث تستطيع تعيين الرئيس التنفيذي للشركة، ولا تعتبر أي شركة تحت سيطرة عائلية عندما يكون الرئيس التنفيذي للشركة من غير أفراد العائلة»⁽²⁾.

ووفقاً لهذا التعريف، فمن الضروري التفرقة بين معياري السيطرة على الملكية والسيطرة على الإدارة، فهناك بعض الشركات المدرجة في الأسواق المالية تصنف على أنها عائلية على الرغم من أن ملكية العائلة فيها ليست ملكية رئيسية، وذلك لأن العائلة تسيطر على إدارة الشركة عن طريق تعيين أحد أفراد العائلة كرئيس تنفيذي للشركة، وعليه فإن الشركة وفقاً لهذا التعريف تعتبر عائلية على الرغم من عدم امتلاك العائلة لحصّة رئيسية فيها.

ولتحديد المقصود بالشركة العائلية، فقد اعتمد الاتحاد الأوروبي على عدد من الحالات التي في حال توافر أي منها تعتبر الشركة بمثابة شركة عائلية، وهذه الحالات هي⁽³⁾:

(1) Irene Mandi, Op. cit., p.17.

(2) Andrea Colli, The History of Family Business, 1850-2000, Cambridge University Press, 2003, p.20.

(3) Enterprise and Industry Directorate –General- European Commission, Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, Final Report of the Expert Group 2009, p.10.

1. أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفراد أسرته أو أي شخص قام بالاستحواذ عليها.
2. ألا تقل ملكية العائلة عن خمسة وعشرين بالمائة (25%) من أسهم الشركة، في حال كانت الشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية.
3. تحكم العائلة في اتخاذ القرارات في الشركة سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر.
4. وجود أحد أفراد العائلة (على الأقل) في مجلس إدارة الشركة.

وقد وضعت المادة الثالثة من قانون الشركات العائلية المالطي معيارين يشترط توافرها لاعتبار الشركة عائلية، وهما أن تكون الشركة مملوكة لعائلة، وقد تم الاعتماد على تعريف العائلة الوارد في القانون المدني المالطي، وأن تتوافر ملكية للعائلة في الشركة سواءً أكانت ملكية مباشرة أم غير مباشرة، ويشمل التعريف كافة أنواع الشركات بما فيها الشركات المدرجة والشركات غير المدرجة في سوق الأوراق المالية. ويشترط المشرع في الشركات المدرجة أن تكون الشركة تحت سيطرة شخصين من العائلة كحد أدنى، أما الشركات العائلية غير المدرجة فيشترط أن تكون الشركة مملوكة بنسبة لا تقل عن 95 % لشخصين من نفس العائلة، وأن يكون أحد أفراد العائلة قائماً على إدارة الشركة⁽¹⁾.

المطلب الثاني

الطبيعة الخاصة للشركات العائلية

تتمتع الشركات العائلية بالعديد من الخصائص التي تجعل لها طبيعة تميزها عن باقي الشركات غير العائلية، فعلى سبيل المثال ارتفع مؤشر أداء الشركات العائلية في ألمانيا بنسبة مائتين وستة بالمائة (206%) خلال مدة عشر سنوات، بينما ارتفع مؤشر الشركات غير العائلية بنسبة سبعة وأربعين في المائة (47%) فقط خلال ذات الفترة، وذات الأمر في فرنسا، فقد ارتفع مؤشر الشركات العائلية بنسبة مائتين وثلاثة بالمائة (203%)، بينما ارتفع مؤشر الشركات غير العائلية بنسبة ستة وسبعين بالمائة

(1) الفقرتان الأولى والثانية من المادة الثالثة من مشروع قانون الشركات العائلية المالطي.

(76%) فقط خلال ذات الفترة⁽¹⁾. وعلى الرغم من تميز وتفوق الشركات العائلية في الأداء، تبقى الحلقة الأضعف في الشركات العائلية مرتبطة بديمومة واستمرارية Sustainability هذه الشركات، فوفقاً لدراسة أعدها البنك الدولي، فإن نسبة تتراوح بين ثلثي إلى ثلاثة أرباع الشركات العائلية تنهار أو يقوم المؤسس ببيعها خلال فترة حياته، ولا تتجاوز الغالبية العظمى نسبة خمسة وتسعين بالمائة (95%) من الشركات العائلية الجيل الثالث، ويرجع ذلك إلى ضعف الإطار الإداري المنظم للشركات العائلية والتي تفتقد لمعايير الإدارة الرشيدة وقواعد الحوكمة نتيجة سيطرة العواطف والعلاقات الاجتماعية على إدارتها.

ومن الأهمية بمكان التأكيد على أننا هنا في صدد الحديث عن الشركات العائلية وليس الشركات بشكل عام والتي قد تتقاطع مع الشركات العائلية، فوفقاً لبيرلي وماينز Berle and Means فإن ملكية الشركات تبدأ في إطارها العائلي ومن ثم تضطر الشركة إلى الحصول على رؤوس أموال خارجية للتوسع، الأمر الذي يترتب عليه تخفيض الملكية العائلية للشركة، ومن ثم تصبح الشركة شركة مساهمة عامة قائمة على ملكيات مفتتة Diffused Ownership، وعليه تنفصل الملكية عن الإدارة وتدار الشركة من قبل إدارات احترافية⁽²⁾. ويتفق المختصون على أن الشركات العائلية تمر بثلاث مراحل، وتأتي أهمية فهم هذه المراحل من أنها تساعدنا في تحديد الطرق المثلى لتحديد قواعد الحوكمة ومبادئ الإدارة السليمة الواجب توافرها لضمان استمرارية ونجاح الشركات العائلية، وتجاوز المخاطر الخاصة بكل مرحلة من هذه المراحل، وسنتناول المراحل الثلاثة لنمو الشركة العائلية بشيء من التفصيل، وذلك على الشكل التالي:

المرحلة الأولى - مرحلة المؤسس:

تمثل هذه المرحلة نقطة انطلاق الشركة العائلية، وتكون الشركة في هذه المرحلة مملوكة وتحت إدارة فردية للمؤسس أو المؤسسين، وتتميز هذه المرحلة بتفاني

(1) IFC Family Business Governance Handbook, Op. cit., p 12.

(2) Julian Franks, Colin Mayer, Paolo Volpin and Hannes F. Wagner, The Life Cycle of Family Ownership: International Evidence, Review of Financial Studies Vol.25, no. 6, 2012, P.P.1675-1712, P.1675

المؤسسين من أجل تحقيق النجاح للشركة، بالإضافة إلى ندرة هياكل الحوكمة Governance والتي تتسم بالبساطة وندراً ما يتم مناقشة الأطر المناسبة للحوكمة في هذه المرحلة نظراً للطبيعة الفردية لهذه المسألة وتحكم المؤسسين بعمل الشركة⁽¹⁾.

وعلى الرغم من أن هذه المرحلة من أقل المراحل التي تظهر فيها حاجة عملية إلى إيجاد معايير حوكمة لضبط العمل في الشركة العائلية، إلا أنها تمثل أهمية خاصة للمراحل التالية في مسيرة الشركة في الجيلين الثاني والثالث، وتتمثل أهم النقاط الواجب تنظيمها في هذه المرحلة في ضرورة وضع خطة وخارطة طريق واضحة لكيفية إدارة الشركة بعد وفاة أو خروج المؤسسين Succession Plan، وتهيئة الأبناء والخلفاء لتولي زمام إدارة الشركة⁽²⁾. وتأتي أهمية تحقيق هذا الهدف أثناء إدارة المؤسس نفسه من أن تأثير المؤسس وسيطرته تمكنه من وضع الأطر التي يراها مناسبة للمرحلة الثانية دون الحاجة إلى أن يضطر للدخول في مفاوضات ومساومات مع أبنائه، بمعنى آخر فإن دكتاتورية المؤسس في هذه المرحلة تعد عاملاً إيجابياً لوضع خارطة طريق للمرحلة الثانية.

المرحلة الثانية- مرحلة الأبناء The Sibling Partnership:

تعد المرحلة الثانية من عمر الشركة العائلية تحولاً مفصلياً في مسيرتها، حيث تنتقل ملكية وإدارة الشركة من المؤسس إلى الأبناء سواءً بوفاة المؤسس أو تقاعده، مما يؤدي لظهور احتياجات تنظيمية جديدة لتنظيم وتوزيع مهام الشركة بين الأبناء، مما يتطلب إيجاد روح قيادة مشتركة بينهم، وتوافق وتواصل حول طريقة توجيه وإدارة الشركة. وتواجه هذه المرحلة العديد من التحديات تتمثل أبرزها في ضرورة توفير جو ودي بين الأخوة الملاك Maintaining siblings harmony، ومن ضمن أولويات هذه المرحلة الانتقال من أسلوب العمل الفردي الاجتهادي الذي عادة ما يميز المرحلة الأولى إلى العمل الجماعي المنظم، وذلك عن طريق الاتفاق حول سياسات عمل واضحة وتطوير وسائل الاتصال وشفافية العمل بين الأخوة، بمعنى آخر تأتي أهمية مؤسسة

(1) van Buuren, Rudolph B. «The life and times of a family business: A case study.» In International Council for Small Business Conference, Turku, Finland, pp. 13-15. 2007, P.3.

(2) IFC Family Business Governance Handbook, Op. cit., p.15.

العمل في هذه المرحلة لضمان استمرار ونجاح الشركة العائلية والنأي بها عن الخلافات التي عادة ما تطرأ وتنتشر في هذه المرحلة، ولعل أهم التحديات في هذه المرحلة في حال غياب خارطة طريق توضح أطر الحوكمة والإدارة السليمة هو إيجاد واعتماد هذه الأطر بين الأبناء ومما لا شك فيه أن هذه الصعوبة تتراوح بين عائلة وأخرى، وعادة ما تكون انعكاساً للعلاقات الأسرية القائمة بين أفراد الأسرة. ومن الضروري أن يعمل الأبناء في هذه المرحلة على تهيئة الشركة للانتقال للمرحلة الثالثة، عن طريق الاتفاق حول خطة توارث Succession Plan، تضمن انتقال الشركة بسلاسة للمرحلة الثالثة وإيجاد خارطة طريق تتناسب مع خصائص المرحلة الثالثة من حياة الشركات العائلية⁽¹⁾.

المرحلة الثالثة - مرحلة أبناء العمومة وأفراد العائلة الآخرين

The Cousin Confederation or Family Dynasty

تعتبر المرحلة الثالثة (وما بعدها من مراحل) من أخطر وأصعب المراحل في حياة الشركات العائلية، ذلك أنها تمثل بالنسبة لغالبية الشركات العائلية المرحلة الأخيرة في حياة الشركة، حيث تشهد هذه المرحلة انتقال الشركة من الأبناء إلى أحفاد المؤسسين وأبناء العمومة مما يزيد عدد ملاك ومديري الشركة، وهو الأمر الذي يكون عائقاً أمام إيجاد اتفاق وانسجام دائم بينهم حول توجيه وإدارة أعمال الشركة، وعليه تزداد التحديات وتنتقل أي خلافات قائمة بين الأخوة في المرحلة الثانية لأفراد العائلة الجدد، بالإضافة إلى الصراع بين أفرع العائلة، فعلى سبيل المثال تكثر الخلافات حول أحقية توظيف أفراد العائلة فتزداد الصراعات على المناصب العليا في الشركة وأحقية الجيل الثالث بالعمل بالشركة بغض النظر عن الكفاءة، ويمتد الخلاف إلى سياسة توزيع الأرباح، فالبعض يرى ضرورة تبني سياسة توزيع أرباح مناسبة بينما القائلون على إدارة الشركة عادة ما يفضلون إعادة استثمار جزء من هذه الأرباح لتمويل توسعات الشركة، وأخيراً فإن مسألة التخارج Shareholding liquidity تصبح من المسائل المهمة في هذه المرحلة⁽²⁾.

(1) IFC Family Business Governance Handbook, Op. cit., p 15.

(2) IFC Family Business Governance Handbook Op. cit., p 15.

وأمام هذه التحديات تظهر في هذه المرحلة الحاجة إلى تبني آليات واضحة تعالج قضايا جوهرية تشمل اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية للشركة، وتسوية الخلافات العائلية وتوظيف أبناء العائلة في الشركة، وتخراج الشركاء وسياسات توزيع الأرباح، وذلك عن طريق اعتماد أطر للحوكمة تعالج هذه التحديات والتي عادة لا تتوافر في حال الشركات غير العائلية. ويبين (الجدول رقم 1) كل ما تم تناوله فيما يتعلق بأهم التحديات التي تواجه الشركات العائلية في المراحل المختلفة لها.

جدول رقم (1)

ملخص للتحديات التي تواجهها الشركات العائلية

مرحلة حياة الشركة العائلية	أهم المسائل المتعلقة بالمساهمين
المرحلة الأولى: مرحلة المؤسسين	<ul style="list-style-type: none"> ● تحديات نقل القيادة والإدارة من الجيل الأول إلى الجيل الثاني. ● وضع خطة لتوارث الشركة ونقلها إلى الجيل الثاني Succession. ● ترتيب الملكيات العائلية.
المرحلة الثانية: مرحلة الأبناء	<ul style="list-style-type: none"> ● المحافظة على روح الفريق الواحد. ● المحافظة على ملكية العائلة في الشركة. ● خطة التوارث Succession Plan.
المرحلة الثالثة: مرحلة الأحفاد وأبناء العمومة	<ul style="list-style-type: none"> ● معالجة سياسات توزيع الأرباح والاقتراض. ● تنظيم مسألة التخرج للمساهمين. ● وضع آلية لفض المنازعات العائلية في الشركة. ● درجة تدخل العائلة في الشركة. ● وضع رؤية وهدف للعائلة تكون بمثابة الإطار العام لعمل العائلة.

المصدر: دليل مؤسسة التمويل الدولية - التابعة للبنك الدولي - حول الحوكمة في الشركات العائلية.

وللوصول إلى فهم أفضل لهذه المراحل فمن الضروري الوقوف على الطبيعة الخاصة لكل مرحلة وتحدياتها كما هو موضح في الجدول التالي (جدول رقم 2).

جدول رقم (2)

الطبيعة الخاصة لمراحل نمو الشركات العائلية

المرحلة الأولى (المؤسس)	المرحلة الثانية (الأبناء)	المرحلة الثالثة (الأحفاد وأبناء العمومة)	
شخص واحد	محدودة الأفراد Small Family	عائلة متعددة الأفراد Large Family	حجم ملاك الشركة
سيطرة المؤسس	تعاون ومشاركة العائلة	الفصل بين الشركة والعائلة	مصدر قوة الشركة
المسائل تتمحور حول المؤسس (أنا I)	الابناء ينظرون على أنهم في قارب واحد (نحن US)	(نحن وهم US & Them) بمعنى أن أفراد الأسرة الذين هم خارج إدارة الشركة يعتبرون أنفسهم فريقاً مختلفاً عن أفراد الأسرة القائمين على إدارة الشركة.	الثقافة السائدة في العائلة والشركة
شخصية المؤسس Personality هي التي عادة ما تكون رأس المال الحقيقي للشركة	قدرة وكفاءة Competence الأبناء تحدد نجاح الشركة من عدمه.	نجاح الشركة ورأس مالها الحقيقي يتمحور حول وجود أنظمة Systems فعالة لإدارة الشركة مستقلة عن العائلة.	رأس المال الحقيقي للشركة

المصدر: James Schwass; Family Businesses Successes and Failures. IMD

وفي الختام يتضح لنا أن تطبيق قواعد الحوكمة في الشركة العائلية يواجه العديد من التحديات أبرزها تعدد الأدوار للعضو الواحد في الشركة مما يزيد من فرص الخلاف، فعادة ما يكون الشريك المالك لرأس مال الشركة قائماً على إدارتها (في ذات الوقت)، فهو مالك للشركة ومدير لها بالإضافة إلى كونه عضواً في العائلة (أخ، أب، أخت... الخ)، وهذه الأدوار المختلفة للشخص الواحد تجعل العملية أكثر تعقيداً، خاصة إذا وجدت المشاكل العائلية والاجتماعية صدى لها في الشركة.

وتواجه الإدارة التنفيذية الداخلية للشركة العائلية العديد من التحديات، فغالباً ما تقسم إدارة الشركة العائلية إلى مدرء من العائلة ومدراء من خارج العائلة، والذي يؤدي في الغالب إلى خلق حالة من التمييز بين المدراء العائليين والمدراء من خارج العائلة، بالإضافة إلى حجز الوظائف العليا لأفراد العائلة، وهو الأمر الذي قد ينعكس على روح العمل والحوافز لدى المدراء من خارج العائلة، ويضع العقبات أمام الشركة العائلية لجذب الكفاءات من خارج إطار العائلة نظراً لتخوف هؤلاء من العمل في مثل هذه البيئة⁽¹⁾.

المبحث الثاني

أهم قواعد الحوكمة للشركات العائلية

تمهيد وتقسيم:

تتضح أهمية قواعد الحوكمة في الشركات العائلية لتفادي التحديات التي تواجهها، وبخاصة في المرحلتين الثانية والثالثة، حيث إنه كما سبق وأشارت فإن المرحلة الأولى (مرحلة المؤسسين) عادة ما تكون تحت قيادة المؤسس وتكون العائلة مصطفة خلفه، وعليه فإن الحاجة لقواعد الحوكمة تكون أقل أهمية بالمقارنة مع المراحل الأخرى. وتتميز قواعد الحوكمة الخاصة بالشركات العائلية بمراعاتها للجانب الاجتماعي والعائلي في الشركة، وذلك كون العائلة هي أساس بناء المجتمعات وأساس الشركة

(1) Practical Guide to Corporate Governance, OECD at p 125

العائلية، لذا فلا ينبغي أن تؤدي إدارة الشركة العائلية إلى زعزعة هذا الأساس الهام، بل يجب أن تكون سبباً في مزيد من الترابط والتكاتف الأسرى.

بالإضافة إلى ذلك فإن قواعد الحوكمة للشركات العائلية عادة ما ينتج عنها تأسيس نظام عائلي مواز للنظم القانونية التي تحكم الشركات عموماً، مثل تأسيس مجلس للعائلة مواز لمجلس إدارة الشركة، وصياغة دستور للعائلة مواز للنظام الأساسي للشركة. وتهدف هذه الآليات كما سيتم تبيانها لاحقاً لتنظيم ما يحدث على مستوى العائلة من تصرفات قد يكون لها أثر مباشر على الشركة.

ووفقاً لدليل مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي، تهدف قواعد الحوكمة العائلية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعريف أفراد العائلة غير المشتغلين في الشركة بأهم إنجازاتها وتحدياتها وإستراتيجية عملها، حيث إن الكثير من الخلافات تتم نتيجة عدم علم هؤلاء الأفراد بما يجري في الشركة نتيجة غيابهم وعدم تناسق المعلومات Asymmetry of information⁽¹⁾.

- إقرار وسائل للتواصل بين أفراد العائلة، تسمح لهم بمشاركة الأفكار والتصورات فيما بينهم.

- الاتفاق على آليات تمكن أفراد العائلة من الاجتماع واتخاذ القرارات الرئيسية حول عمل أو مستقبل الشركة.

- نشر القواعد والسياسات الخاصة بتوزيع الأرباح وتوظيف أفراد العائلة، وأي منافع قد يستفيد منها أفراد العائلة⁽²⁾.

وتسعى هذه الأهداف إلى تعزيز الثقة بين أفراد العائلة وتنمية العلاقات الاجتماعية بينهم لما لها من انعكاس على مستقبل الشركة العائلية، وتهدف هذه الآليات بشكل

(1) Joseph E. Stiglitz, Information and the Change in the Paradigm in Economics, Nobel Prize Lecture (2001).

(2) Alfred Sarbah & Wen Xiao, Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses, Open Journal of Business and Management, 2015, p 47 .

خاص لخلق جسور بين أفراد العائلة الذين ليس لهم علاقة وظيفية بالشركة (خارج الشركة Outsiders)، وبين أفراد العائلة القائمين على إدارة الشركة (داخل الشركة Insiders). ويتضح أن هذه الأهداف النظرية العامة لن يكون لها أثر على أرض الواقع، دون أن يتم تفعيلها عن طريق آليات واضحة وذات كفاءة لتحويلها إلى واقع عملي في حياة الشركات العائلية، وتمثل مسألة إلزامية هذه الآليات أكبر تحد يواجه هذه الأطر والآليات الخاصة بحوكمة الشركات العائلية.

فوفقاً للبروفيسور Schwass فإن الأهداف والإطار العام لقواعد الحوكمة في الشركات العائلية وأهمية توافرها تتشابه مع حال تأسيس الأنظمة الديمقراطية الحديثة في الدول الناشئة، فالعائلات المسيطرة يستلزم عليها الإجابة على التساؤلات الآتية حتى تستطيع الوصول للإطار العام لنظام الحوكمة الخاصة فيها:

- لماذا ترغب العائلة في الاستمرار في الشركة العائلية؟
- ماهي الآليات التي سيتم اتباعها عند اتخاذ القرارات الجوهرية بخصوص الشركة؟
- ومن سيقوم بإدارة الأمور؟

ويجب أن تُشكل الإجابة على هذه الأسئلة مجموعة من القواعد التي يتم الاتفاق عليها بين أفراد العائلة، ومن الطبيعي أن تواجه هذه القواعد العديد من الاعتراضات والتحفظات من بعض أفراد العائلة، والذين قد لا يتفق رأيهم الخاص مع ما هو مطروح، لذا ينبغي أن تتخذ القرارات في هذه الأمور بأغلبية الآراء، مع إتاحة الفرصة للمعترضين للتخارج من الشركة دون معاقبتهم من خلال إجبارهم للاستمرار في الشركة في ظل القواعد الجديدة التي تم الاتفاق عليها⁽¹⁾.

وعلى الرغم من تنوع وتعدد الآليات المتبعة في إطار حوكمة الشركات كونها ناتجة عن ترتيبات تعاقدية اجتهادية، وليست جزءاً من توجيهات رقابية أو نظام قانوني صادر من جهة تشريعية، إلا أنه يمكن الاتفاق على نموذج مثالي لقواعد الحوكمة في الشركات العائلية، والذي ينبغي أن يتضمن القواعد التالية والموضحة في الرسم

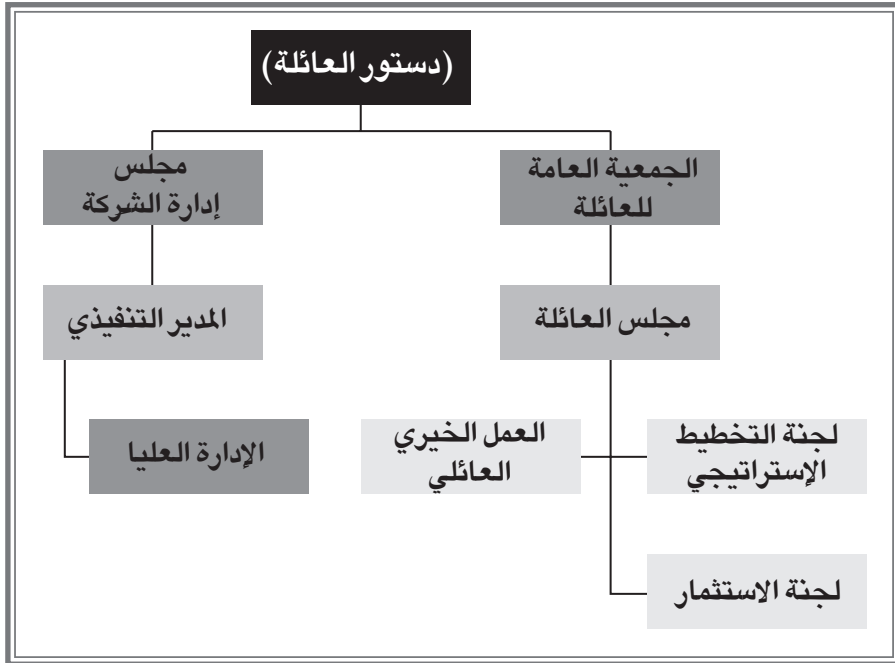
(1) Joachim Schwass, Family Businesses: Successes and Failures, IMD Global Family Business Center, 2013, p7

التوضيحي رقم (1)⁽¹⁾:

- وضع دستور للعائلة Family Constitution⁽²⁾.
- تأسيس الجمعية العامة للعائلة Family Assembly.
- تأسيس مجلس العائلة Family Council.

رسم توضيحي رقم (1)

مخطط الشركة العائلية



(1) Sir Adrian Cadbury, Family Firms and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's, London: Egon Zehnder International, 2000, p23.

(2) Ernesto J. Poza, Family Governance: How Leading Families Manage the Challenges of Wealth, White Paper Thunderbird School of Global Management, credit Suisse AG, 2012, p16.

ويجب التنويه إلى أننا في هذا المبحث لن نتطرق إلى الشركات العائلية المدرجة في أسواق الأوراق المالية، كون أن هذه الشركات وعلى الرغم من أنها تدرج تحت تعريف الشركات العائلية إلا أنها تكون خاضعة لقواعد الحوكمة الصادرة من هيئات أسواق المال، ولكن لا يعني ذلك أن القواعد التي سيتم تناولها في هذا الفصل لا يمكن تطبيقها على هذه الشركات وخاصة على مستوى المساهمين والعائلة.

سنتناول كل آلية من هذه الآليات على نحو منفصل، على أن نخصص المطلب الأول لدستور العائلة، والمطلب الثاني للجمعية العامة للعائلة (ملتقى العائلة)، والمطلب الثالث لمجلس العائلة، وذلك وفقاً للتقسيم التالي:

المطلب الأول: دستور العائلة

المطلب الثاني: الجمعية العامة للعائلة (ملتقى العائلة)

المطلب الثالث: مجلس العائلة

المطلب الأول

دستور العائلة

ينتج عن إقرار قواعد الحوكمة للشركات العائلية تأسيس نظام عائلي مواز لنظام الشركة، والذي يتضمن وضع دستور للعائلة مواز للنظام الأساسي للشركة، والذي يهدف إلى تنظيم ما يحدث على مستوى العائلة من تصرفات قد يكون لها أثر مباشر على الشركة، ويتم الاحتكام إلى دستور العائلة لمواجهة أي مشكلات اجتماعية أو عائلية يتم إثارتها بين أفراد العائلة والعمل على حلها في نطاق العائلة، مما ينعكس إيجابياً على الشركة ويساعد في تحقيق الاستقرار للشركة العائلية، بمعنى آخر فإن دستور العائلة يعد المرجعية لتنظيم شؤون العائلة التي لها أثر على الشركة العائلية. وتتعدد المسميات لدستور العائلة، فيطلق عليها اسم «وثيقة العائلة» و«اتفاق العائلة» وإن كنا نفضل استخدام مصطلح «دستور العائلة» كونها الوثيقة التنظيمية الأعلى والتي تحدد القواعد الأساسية التي تحكم العلاقات داخل العائلة.

ويهدف دستور العائلة إلى تحقيق العديد من الغايات التي سيتم تناولها لاحقاً، ومن أهم تلك الغايات هو تحديد القيم والأهداف التي تسعى العائلة للمحافظة عليها وتطويرها، فعلى سبيل المثال فإن عائلة روكفلر Rockefellers والتي تعد من أغنى العائلات الأمريكية تفخر بأن سر استمرار شركتهم العائلية، هو إيمان أفرادها بأن العمل الخيري هو الغاية الأسمى للعائلة، وهذه القيمة هي التي أدت إلى المحافظة على تماسك العائلة والذي انعكس على نجاح شركتهم العائلية⁽¹⁾.

وبمطالعة عدد من الدساتير العائلية على مستوى العالم، يتبين أنه لا يوجد صيغة أو قواعد موحدة لهذه الدساتير، فعلى سبيل المثال فإن إلزامية دستور العائلة مسألة خلافية بين الدساتير المختلفة، حيث تنص بعض الدساتير العائلية على إلزاميتها لأفراد العائلة، بينما تقوم عائلات أخرى بالتوقيع على مجموعة من العقود الملزمة، ويأتي دستور العائلة ليكون بمثابة مظلة عامة لهذه العقود دون إصباح الصفة الإلزامية للدستور العائلي⁽²⁾.

وعادة ما تتضمن الدساتير العائلية العديد من المسائل التنظيمية ومنها الآتي⁽³⁾:

- ضرورة تضمين دستور العائلة على مبادئ العائلة ورؤيتها للاستثمارات Statement of Family Mission، على سبيل المثال تحديد فلسفة العائلة الاستثمارية (عالية المخاطر أم لا) والأولويات الاستثمارية والجانب الاجتماعي لشركة العائلة، وتأتي أهمية هذا الجزء من دستور العائلة من أنه يحدد الإطار العام لعمل الشركة.
- يجب أن يبين أيضاً دستور العائلة مدى إلزامية هذه الوثيقة من الناحية القانونية، فهل يعتبر الدستور مرجعاً استرشادياً وتترك المسائل الإلزامية للعقود المبرمة بين أفراد العائلة (اتفاقية المساهمين على سبيل المثال) أم أن دستور العائلة ملزم من الناحية القانونية لأفراد العائلة؟

(1) Linda C. McClain, Family Constitutions and the (New) Constitution of the Family, Fordham Law Review, Vol 75, 2006, p862.

(2) Taylor Wessing, The Family Constitution Guide: An Introductory Guide to Family Constitutions: their scope, impact and uses, Taylor Wessing LLP, 2014, p22.

(3) Ibid, Pp22-27.

- تحديد آليات اتخاذ القرارات على المستوى العائلي الخاص بشركة العائلة تعتبر من المسائل الجوهرية التي يجب أن يشتمل عليها دستور العائلة وانعكاس هذه القرارات وآلية تطبيق هذه القرارات على مستوى الشركات العائلية؛ على سبيل المثال تبيان صلاحية مجلس العائلة ومدى إلزامية قراراته بالنسبة لممثلي العائلة في مجلس إدارة الشركة العائلية.
- تحديد الإطار العام لقواعد الحوكمة على مستوى العائلة من خلال تأسيس اللجان والمجالس اللازمة؛ مثل مجلس العائلة وتحديد صلاحيته، وملتقى العائلة أو الجمعية العامة للعائلة، وهذا القسم يعد من أهم الأقسام في دستور العائلة حيث يتم تحديد أسلوب عمل آليات الحوكمة على المستوى العائلي.
- تحديد دور المجلس الاستشاري إن وجد بالإضافة إلى علاقة العائلة بمجلس إدارة الشركة العائلية.

ويلقى دستور وسياسة توظيف عائلة Kropps الضوء على التطبيق العملي لهذه المسائل، فعلى سبيل المثال، يمنع دستور عائلة Kropps أي فرد من العائلة أن يلتحق بالشركة إلا بعد أن يعمل لمدة لا تقل عن 5 سنوات مع شركات أخرى لا علاقة لها بالشركة العائلية، وأن لا تقل مدة إحدى هذه الوظائف عن ثلاث سنوات، وأن يكون قد حصل على ترقيتين على أقل تقدير خلال مدة الثلاث سنوات، كما ينص على أن أي فرد من العائلة لم يتمكن من إثبات جدارته من خلال العمل بشركات مستقلة عن العائلة لا يستحق العمل في شركة العائلة (على الرغم من أنه أحد الملاك)⁽¹⁾.

وتبنى دستور عائلة Sabis اللبنانية والمتخصصة بالقطاع التعليمي سياسات مشابهة لعائلة Kropps، حيث تنص سياسة التوظيف على أن العمل في شركات عائلة Sabis لا يعد حقاً يتوارث، وأنه لا يوجد أي ضمانات بأن أفراد العائلة سيتم توظيفهم في شركات العائلة، ويتطلب دستور العائلة أن يكون للفرد خبرات عمل خارجية قبل الانضمام لشركات العائلة، بل إن توظيف أي فرد من أفراد العائلة يتطلب موافقة مجلس الإدارة، وتكون المزايا المالية متطابقة مع العاملين بالشركة من غير أفراد العائلة، ويميز سياسة توظيف أفراد عائلة Sabis، أنه كقاعدة عامة لا يمكن أن

(1) Ernesto J. Poza, Family Business, 3rd ed (2010), South-Western Cengage, p.289.

يكون المسؤول المباشر لأحد أفراد العائلة العاملين في الشركة شخص آخر من العائلة، وذلك رغبة منهم بإبعاد أفراد العائلة عن المشاحنات التي هي من طبيعة العمل في أي مؤسسة بأكبر قدر ممكن⁽¹⁾.

ولتبيان الجانب العملي لماهية الدساتير العائلية، فقد تم وضع الإطار العام لدستور عائلة Carvajal في الملحق رقم (1) في نهاية هذه الورقة كمثال لتطبيق الدستور العائلي على أرض الواقع، وشركة Carvajal شركة كولومبية تم تأسيسها في العام 1904 وتعمل في أكثر من عشر (10) دول معظمها في أمريكا الجنوبية، وتغطي أعمالها أكثر من اثني عشر (12) قطاعاً.

المطلب الثاني

الجمعية العامة للعائلة (ملتقى العائلة)

تعد الجمعية العامة للعائلة مسألة حيوية خاصة عندما تصل الشركات العائلية للجيل الثالث وأكثر، ففي هذه المراحل المتقدمة من عمر الشركة يتزايد عدد أفراد العائلة بصورة كبيرة تعيق مشاركتهم جميعاً في إدارة الشركة، وهنا تأتي أهمية إيجاد جمعية عامة للعائلة يستطيع من خلالها هذا العدد الكبير من أفراد العائلة الاجتماع واتخاذ القرارات الأساسية والمصيرية⁽²⁾. ولعل أهم خصائص الجمعية العامة للعائلة، أو كما يسميه البعض ملتقى العائلة "Family Forum"، أنه ملتقى رسمي وليس عبارة عن لقاء اجتماعي بين أفراد الأسرة الواحدة، وعادة ما تنعقد الجمعية العامة مرة واحدة سنوياً، وهذا اللقاء بالنسبة للعائلة كاجتماع الجمعية العامة بالنسبة للشركات، ولعل أهم اختصاصات الجمعية العامة للعائلة تتمثل بالآتي⁽³⁾:

- انتخاب أعضاء مجلس العائلة.
- اعتماد السياسات التي يضعها مجلس العائلة وعلى رأسها سياسات توزيع الأرباح وتعيين أفراد العائلة للعمل في الشركة العائلية.

(1) IFC Family Business Governance Handbook, Op cit., p 25-27.

(2) Family Governance in Multi-Generational Family Businesses, The Family Business Management Series, BDO & Institute for Family Business, 2009, p27.

(3) IFC Family Business Governance Handbook, Op. cit., p 29

- اعتماد أي تعديلات على دستور العائلة.
- تعريف أفراد العائلة بحقوقهم والتزاماتهم.
- أي مسائل أخرى يحددها دستور العائلة.

أما فيما يتعلق بعضوية الجمعية العامة للعائلة، فهذه مسألة عادة ما يتم تحديدها بموجب دستور العائلة أو وثيقة العائلة، فعلى سبيل المثال يتم تحديد بعض المسائل كالحدا الأدنى لأعمار أعضاء الجمعية العامة، وجواز تفويض شخص آخر من خارج العائلة لحضور الاجتماعات، وغيرها من المسائل التي يجب على كل عائلة أن تضع لها الإطار السليم.

المطلب الثالث

مجلس العائلة Family Council

يعتبر مجلس العائلة أحد الآليات المتبعة لتفعيل قواعد حوكمة الشركات العائلية، والذي يتم من خلاله مناقشة المواضيع الهامة من أجل تحقيق توازن بين العائلة والشركة العائلية (ملكيتها وإدارتها)، مع التركيز بشكل رئيسي حول المسائل العائلية ذات الصلة والمؤثرة على الشركة، بالإضافة إلى تسوية النزاعات العائلية، وخلق قنوات تواصل بين أفراد العائلة فيما يتعلق بأمر الشركة، فمجلس العائلة يمثل للعائلة ما يمثله مجلس الإدارة للشركة. ولا تتوقف مهام مجلس العائلة عند هذا الحد، بل تمتد إلى توفير التعليم والتدريب اللازم لأفراد العائلة لتمكينهم من فهم ما تقوم به الشركة، حيث إن الكثير من الخلافات تكون ناتجة عن سوء فهم لما تقوم به الشركة وعدم القدرة على استيعاب طبيعة عمل الشركة العائلية، وعادة ما تكون من ضمن مهام مجلس العائلة وضع السياسات الخاصة بتوظيف أفراد العائلة في الشركة وضوابط التخرج وتوزيعات الأرباح بعد اعتماد ملتقى العائلة⁽¹⁾.

وقد يتبادر للقارئ أن هذه المهام شكلية وليست جوهرية، ولكنها في حقيقتها مرتبطة بديمومة الشركة من عدمها، فعلى سبيل المثال فإن مسألة توظيف أفراد

(1) Ernesto J. Poza, Op. cit., Pp18-19.

العائلة في الشركة والمناصب التي يرغبون بتقلدها تخلق مناخاً سلبياً وتنافس غير محمود في حال تركت دون تنظيم واضح معتمد من قبل جميع أفراد العائلة.

وعادة ما يتم تشكيل مجلس العائلة عن طريق انتخابه من قبل الجمعية العامة للعائلة، ويتراوح عدد أعضاء المجلس ما بين خمسة (5) إلى تسعة (9) أعضاء، وفي بعض العائلات يتم وضع ضوابط فيما يتعلق بعضوية المجلس كأن تكون مرتبطة بالخبرة المطلوبة والعمر وعدم السماح للأقارب In-laws بالمشاركة في عضوية المجلس. ويوصي المختصون بضرورة أن يعكس تشكيل مجلس العائلة تركيبة العائلة من خلال الحرص على أن تكون كافة الأجيال العمرية ممثلة بالمجلس، وعادة ما تكون عضوية مجلس العائلة تطوعية والعمل يكون دون مقابل مادي. وتلجأ العائلة إلى تأسيس مجلس لها عادة بعد تزايد عدد أفرادها بصورة كبيرة تفوق الثلاثين (30) شخصاً، مما يعطى مبرراً كافياً للتفكير في إنشاء مجلس للعائلة يضطلع بالمهام التي لا تستطيع الجمعية العامة للعائلة القيام بها⁽¹⁾، ويرى البعض أن الرقم المناسب لتأسيس مجلس العائلة هو وصول عدد أفراد العائلة لخمسة عشر (15) شخصاً⁽²⁾.

المبحث الثالث

الشركات العائلية في القانون المالطي

أصدر المشرع المالطي في أكتوبر 2015 قانون الشركات العائلية The Family Business Act، ليكون القانون الأول من نوعه على مستوى العالم المعنى بتنظيم الشركات العائلية، وقد جاء هذا التشريع كمحفز للشركات العائلية في مالطا وليس كتشريع تنظيمي لعمل هذه الشركات. ويأتي هذا القانون في ظل توجيهات الاتحاد الأوروبي بضرورة خلق مناخ إيجابي للشركات العائلية ووضع آليات تيسر عملية انتقالها من جيل إلى آخر.

(1) IFC Family Business Governance Handbook, Op. cit., p 30.

(2) John A. Davis, The Three Components of Family Governance, 2001, Harvard Business School Research & Ideas available at ><http://hbswk.hbs.edu/item/the-three-components-of-family-governance> <Acceded:4/24/2016 4:41 PM.

ويعتبر هذا القانون نقلة نوعية للتعامل مع الشركات العائلية، حيث إنه إلى وقتنا الحالي لم يكن للشركات العائلية أي معاملة تشريعية خاصة ونوعية في غالبية القوانين على مستوى العالم، حيث تدرج وتعمل ضمن الإطار القانوني العام المطبق على جميع الشركات، ولعل أهم ما يهدف إليه هذا القانون هو تشجيع مؤسسي الشركات العائلية على نقل هذه الشركات، أثناء حياة المؤسس للجيل الثاني من العائلة، وذلك لتعزيز فرص نجاح واستمرارية الشركات العائلية⁽¹⁾، بالإضافة إلى أنه من ضمن أهداف القانون جذب استثمارات الشركات العائلية الأجنبية للسوق المالطي، حيث يسمح القانون للشركات العائلية الأجنبية بفتح أفرع لها في مالطا، مع استفادتها من المزايا الخاصة المقررة بموجب القانون للشركات العائلية.

ولم يغفل المشرع المالطي عن مسألة الحوكمة ومبادئ الإدارة السليمة للشركات العائلية، فقد اشترط على الشركات الراغبة في الاستفادة من المزايا الواردة في القانون، أن تقوم بتحديد دور أفراد العائلة وعلاقتهم بالشركة العائلية من جوانب الملكية والإدارة وآليات اتخاذ القرار، ويهدف ذلك إلى حث الشركات العائلية على تنظيم هذه المسائل التي عادة ما تكون السبب وراء الكثير من المنازعات العائلية والتي تؤثر على ديمومة واستمرارية الشركات العائلية⁽²⁾.

ولتنظيم هذا القطاع الحيوي، قام المشرع المالطي بتأسيس جهة تنظيمية Regulator مسؤولة عن تطبيق أحكام القانون، ابتداءً من تسجيل الشركات العائلية المستوفية للشروط الواردة في القانون "Licensor"، إلى متابعة إجراءات ممارستها لعملها وتوزيع أرباحها، وسيكون لهذه الجهة دور محوري بدعم الشركات العائلية من خلال توفير الدعم الفني والاستشاري للشركات العائلية لضمان نجاحها واستمرارها⁽³⁾.

- (1) The Family Business Act, White Paper, Ministry for the Economy Investment and Small Business, October 2015 at p9
- (2) The Family Business Act, White Paper, Ministry for the Economy Investment and Small Business, October 2015 at p10
- (3) The Family Business Act, White Paper, Ministry for the Economy Investment and Small Business, October 2015 at p12

ويحتوي القانون على العديد من المزايا الممنوحة للشركة العائلية، والتي يمكن تقسيمها إلى جانبين:

القسم الأول يتناول تعزيز مبادئ الحوكمة للشركات العائلية من خلال تقديم دعم مالي لتمكين الشركات العائلية الصغيرة من الحصول على الاستشارات المالية والقانونية لتعزيز قواعد الحوكمة لهذه الشركات، وذلك من خلال تحمل الجهة التنظيمية جزء من هذه المصاريف، وتخصص الجهة التنظيمية مبالغ سنوية للعاملين بالشركات العائلية للتدريب والتطوير، وذلك لتنمية الموارد البشرية في هذا القطاع الحيوي.

من جانب آخر تقدم الجهة التنظيمية خدمات أخرى للشركات العائلية، من ضمنها تعيين مقيم أو محكم لمساعدة الشركات العائلية على تحديد القيمة العادلة لهذه الشركات في حال حصول خلاف بين أفراد العائلة، وتحمل الجهة التنظيمية تكاليف هذا المحكم، ويكون رأيه ملزماً ونهائياً، والسبب وراء تقديم مثل هذه الخدمات هو حرص المشرع المالي على عدم انحراف الشركات العائلية لخلافات يترتب عليها ضرر على الاقتصاد وليس فقط على أصحاب العلاقة، وخلق آلية لفض النزاعات بعيداً عن أروقة المحاكم التي تتسم بالبطء وعدم المرونة⁽¹⁾.

ويتمثل **القسم الثاني** من المزايا الواردة في القانون المالي، في تقديم الدعم المالي المباشر وغير المباشر للشركات العائلية الخاضعة للقانون؛ فعلى المستوى المالي تقدم الحكومة ضمانات للقروض الخاصة بالشركات العائلية حتى مبلغ 500 ألف يورو وذلك لتشجيع القطاع البنكي على إقراض الشركات العائلية ودعم مسيرتها المالية، كما تدعم الحكومة الشركات العائلية المستأجرة أراضي صناعية من الدولة من خلال تسهيل نقل عقود الإيجار إلى الجيل الثاني من العائلة، وإلغاء أي قيود قائمة على مثل هذه التصرفات⁽²⁾.

(1) The Family Business Act, White Paper, Ministry for the Economy Investment and Small Business, October 2015 at p37

(2) The Family Business Act, White Paper, Ministry for the Economy Investment and Small Business, October 2015 at p 37-39

ختاماً فإنه يلاحظ أن المشرع المالطي يستهدف من هذا القانون تعزيز استقرار الشركات العائلية من خلال تأسيس وضع قانوني خاص لها، وأن الشريحة المستهدفة ليست الشركات العائلية الضخمة، ولكن الشركات العائلية صغيرة ومتوسطة الحجم. ويحسب للمشرع المالطي تميزه ببساطة وسلاسة هذا القانون الذي يعد الأول من نوعه على المستوى العالمي، وسيكون من المؤكد بداية لعهد جديد من التشريعات الخاصة بالشركات العائلية، والانتقال من الوضع الحالي للإطار التشريعي للشركات العائلية القائم على المبادئ العامة الخاصة بالشركات، إلى عهد جديد من القوانين المتخصصة التي تتماشى مع الطبيعة الخاصة للشركات العائلية وخصوصيتها، وتسعى لمعالجة التحديات الخاصة التي تواجهها الشركات العائلية.

ولعل من أهم ما يميز القانون المالطي قيامه على تبني إطار تنظيمي قائم على الشراكة مع الشركات العائلية، فلا توجد أي قواعد أمرّة تنطبق على كافة الشركات العائلية، حيث إن الانضواء تحت مظلة هذا القانون هي مسألة اختيارية يعود القرار فيها لكل شركة على حدة، ولعل الملاحظة الرئيسية على هذا القانون هو عدم تبنيه لآليات الحوكمة بشكل واضح وصريح مثل إلزام الشركات العائلية بضرورة وضع دستور للعائلة أو تأسيس مجلس العائلة أو غيرها من آليات الحوكمة الخاصة بالشركات العائلية.

الخلاصة والتوصيات:

تؤكد الإحصائيات المتوافرة على أهمية الشركات العائلية، فهي تساهم بنحو سبعين بالمائة (70%) من المؤسسات التجارية على مستوى العالم، ويبلغ حجم أعمالها في دول مجلس التعاون الخليجي والشرق الأوسط نحو تسعة وثمانين (89) مليار دولار، كما توفر ما يقارب مائتين واثنين وعشرين (222) ألف وظيفة، مما جعلها عنصراً رئيسياً في معالجة مشكلة البطالة في هذه المنطقة الحيوية من العالم، وفي ظل الاعتماد المتزايد على القطاع الخاص في القيام بمشاريع قومية ورئيسية، تضطلع العديد من هذه الشركات بمشاريع قومية كبرى في مناطق مختلفة من العالم.

وعلى الرغم من هذه الأهمية الكبيرة تواجه الشركات العائلية العديد من التحديات والصعوبات في ممارستها لعملها، وبخاصة فيما يتعلق بقصر عمر الشركة، حيث تؤدي المشاكل العائلية وتزايد عدد ملاك الشركات العائلية إلى انهيار وتفكك ما يقارب من 95% من الشركات العائلية بعد الجيل الثالث، مما يهدد ثبات واستقرار المعاملات التجارية ويهدد الهيكل الاقتصادي والخدمي في العديد من الدول التي تتزايد فيها نسب الشركات العائلية، والتي تصل في الاتحاد الأوروبي إلى نحو 85% من إجمالي الشركات العاملة.

وتواجه الشركات العائلية صعوبات أخرى متعلقة بتنظيمها وإدارتها، في ظل خضوع العديد منها للتنظيم القانوني العام للشركات في جميع دول العالم، حيث لا تنسجم العديد من القواعد العامة المنظمة للشركات مع طبيعة الشركات العائلية، كما سبق وبيننا في إطار عرضنا لطبيعة الشركات العائلية، وهذا الأمر يدعو إلى ضرورة البحث عن حلول لمعالجة الطبيعة الخاصة للشركات العائلية بعيداً عن الحلول والأطر القانونية التقليدية، ولعلنا نحتاج إلى الوصول إلى شكل قانوني يتناسب مع الطبيعة الخاصة لهذه الشركات وهو الأمر غير المتوفر حالياً.

وتواجه الشركات العائلية غير الخاضعة للتنظيم القانوني للشركات صعوبات عدة، من بينها عدم وجود قواعد حوكمة خاصة بها، وتزايد الصعوبات في ظل غياب جهات تنظيمية حكومية تساند الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة، مما يهددها بالزوال.

وأمام هذه المعطيات السابقة، أصبح من الضروري سن تشريعات خاصة بتنظيم عمل الشركات العائلية، لتكون بمثابة الإطار العام الذي تعمل فيه هذه الشركات، مما يعالج التحديات المتعددة التي تواجهها هذه الشركات ويكفل استمراريتها بما يحقق مصلحة المساهمين فيها، ويحقق المصلحة الكلية للدولة بضمان استقرار ودوام المؤسسات والأعمال التجارية بما لا يهدد الاقتصاد الكلي للدولة.

وفي هذا الإطار نرى بأنه على المشرع الكويتي أن يكون سباقاً في هذا المجال بسرعة تبني قوانين تنظم عمل الشركات العائلية، الأمر الذي سيكون له آثار إيجابية على الاقتصاد الكويتي، وفي هذا الإطار يمكن الاستفادة من تجارب الدول الأخرى كالقانون المالطي، ومن دساتير شركات العائلات العريقة، للوصول إلى تشريع ينظم عمل الشركات العائلية في الكويت.

الملحق :

قائمة محتويات بروتوكول (دستور) عائلة Caravajal

أولاً- أهداف دستور العائلة Objectives of the Family Protocol

1 - وحدة عمل شركات العائلة

2 - وحدة عائلة Caravajal

ثانياً - مؤسسات العائلة Family Institutions

1- الجمعية العامة للعائلة

أ- أهداف الجمعية العامة للعائلة .

ب - وظائف الجمعية العامة للعائلة .

2-مجلس العائلة

أ- أهداف مجلس العائلة .

ب - تشكيل مجلس العائلة .

ج- وظائف مجلس العائلة .

د - قرارات مجلس العائلة .

هـ - اجتماعات مجلس العائلة .

3 - مجلس تطوير أفراد العائلة العاملين بالشركة

أ- أهداف مجلس التطوير .

ب - تشكيلة مجلس التطوير .

ج - وظائف مجلس التطوير .

ثالثاً - مبرة عائلة Carvajal الخيرية

1- أهداف المبرة الخيرية.

2- مجلس أمناء المبرة الخيرية.

3- رئيس المبرة الخيرية.

رابعاً - مؤسسات (أجهزة) الشركة العائلية

1- الجمعية العامة للمساهمين.

2- مجلس إدارة الشركة العائلية.

خامساً - إدارة الشركة العائلية

1- الرئيس التنفيذي للشركة.

2- آلية تعيين الرئيس التنفيذي للشركة.

سادساً - سياسات المساهمين من أفراد العائلة.

1- الحق في بيع الأسهم.

أ - حق الأولوية للمساهمين في حالات البيع Right to first refusal

ب - شروط البيع.

2- حق رهن الأسهم.

3- إصدار أسهم جديدة

4- حالات تعارض المصالح

أ - الاستثمار في شركة أخرى

ب - التعامل مع الشركة

ج - أنشطة أخرى

سابعاً - توظيف أفراد العائلة

ثامناً - الدعم المالي لأفراد العائلة

تاسعاً - الأنشطة العائلية

1 - الأنشطة الاجتماعية

2 - جلسات الشفافية

3 - آليات التواصل

4 - تاريخ الشركة

عاشراً - العلاقة مع الجمهور

حادي عشر - المراقب على دستور العائلة

ثاني عشر - أمانة سر مجلس العائلة

ثالث عشر - آليات فض المنازعات.

المراجع:

- 1 - Alfred Sarbah & Wen Xiao, Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses, Open Journal of Business and Management, 2015.
- 2 - Andrea Colli, The History of Family Business 1850-2000, Cambridge University Press, 2003.
- 3 - Enterprise and Industry Directorate –General- European Commission, Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, Final Report of the Expert Group 2009, at p 10.
- 4 - Ernesto J. Poza, Family Business, 3rd ed (2010), South-Western Cengage.
- 5 - Ernesto J. Poza, Family Governance: How Leading Families Manage the Challenges of Wealth, White Paper Thunderbird School of Global Management, credit Suisse AG, 2012.
- 6 - Family Business Yearbook 2014, Ernst & Young Global Limited, 2014.
- 7 - Family Governance in Multi-Generational Family Businesses, The Family Business Management Series, BDO & Institute for Family Business, 2009.
- 8 - Family Matters: Governance Practices in GCC Family Firms, PWC & Pearl Initiative.
- 9 - Henrik Harms, Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research, International Journal of Financial Studies, 2014, 2, 280-314.
- 10 - IFC Family Business Governance Handbook, International Finance Corporation, World Bank Group, 2011.

- 11 - Irene Mandi, Overview of Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research, 2008.
- 12 - Joachim Schwass, Family Businesses: Successes and Failures, IMD Global Family Business Center, 2013.
- 13 - John A. Davis, The Three Components of Family Governance, 2001, Harvard Business School Research & Ideas available at <http://hbswk.hbs.edu/item/the-three-components-of-family-governance> <Acceded:4/24/2016 4:41 PM.
- 14 - John A. Helmuth, Madhukar G. Angur & Anubha Singh, An Assessment of Business Failures: A Comparative Study between India and American Family Businesses, 2011 Cambridge Business & Economics Conference.
- 15 - Julian Franks, Colin Mayer, Paolo Volpin and Hannes F. Wagner, The Life Cycle of Family Ownership: International Evidence, Review of Financial Studies Vol.25, no. 6, 2012, P.P.1675-1712.
- 16 - Linda C. McClain, Family Constitutions and the (New) Constitution of the Family, Fordham Law Review, Vol 75, 2006.
- 17 - Practical Guide to Corporate Governance, OECD.
- 18 - Sir Adrian Cadbury, Family Firms and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's, London: Egon Zehnder International, 2000.
- 19 - Taylor Wessing, The Family Constitution Guide: An Introductory Guide to Family Constitutions: their scope, impact and uses, Taylor Wessing LLP, 2014.
- 20 - The Family Business Act White Paper, Malta: Ministry for the Economy Investment and Small Business, October 2015.
- 21 - Van Buuren, Rudolph B. «The life and times of a family business: A case study.» In International Council for Small Business Conference, Turku, Finland, pp. 13-15. 2007.

الصفحة	الموضوع
301	الملخص
301	المقدمة
304	المبحث الأول- تعريف طبيعة الشركات العائلية
304	المطلب الأول- تعريف الشركات العائلية
307	المطلب الثاني- الطبيعة الخاصة للشركات العائلية
308	المرحلة الأولى- مرحلة المؤسس
309	المرحلة الثانية- مرحلة الأبناء The Sibling Partnership
310	المرحلة الثالثة- مرحلة أبناء العمومة وأفراد العائلة الآخرين The Cousin Confederation or Family Dynasty
313	المبحث الثاني- أهم قواعد الحوكمة للشركات العائلية
317	المطلب الأول- دستور العائلة
320	المطلب الثاني- الجمعية العامة للعائلة (ملتقى العائلة)
321	المطلب الثالث- مجلس العائلة Family Council
322	المبحث الثالث- الشركات العائلية في القانون المالطي
326	الخلاصة والتوصيات
328	الملحق
331	المراجع