



صندوق النقد العربي  
ARAB MONETARY FUND

## مبادئ التعامل مع الشركات العائلية ذات الأهمية النظامية

صندوق النقد العربي  
سبتمبر 2020

## تمهيد

تلعب الشركات العائلية دوراً محورياً وحيوياً في التنمية الاقتصادية وتساهم في تحقيق النمو الشامل وتوفير فرص العمل، حيث تمثل حوالي 70 في المائة من إجمالي عدد الشركات في العالم، الأمر الذي يستدعي قيام السلطات الرقابية بدراسة واقع هذا القطاع للوقوف على حجمه وطبيعته والمخاطر والتحديات المرتبطة به، وذلك لتكوين قاعدة بيانات لفهم الاتجاهات والتحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية، خصوصاً في ظل الأهمية المتزايدة لدور هذه الشركات في دعم المشاريع الاقتصادية الإنتاجية بالتالي تعزيز الاستقرار المالي الذي يُعد هدفاً رئيساً للمصارف المركزية!

وفقاً لدليل الشركات العائلية الصادر عن مؤسسة التمويل الدولية، تُعرّف الشركة العائلية أنها الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذين يعتزمون نقل الشركة إلى الجيل القادم<sup>2</sup>. على الرغم من ذلك، يصعب إيجاد تعريف موحد لمفهوم الشركات العائلية، بالتالي من الصعوبة بمكان وصفها وتعريفها تعريفاً دقيقاً أو موحد كونها تعتبر متعددة الأبعاد، إلا أنه يمكن تعريف الشركة العائلية أنها " الشركة التي تمتلك فيها أسرة واحدة غالبية الحصة من رأس المال أو تمتلك فيها أصول كافية بما يمكنها من إدارة الشركة، بالتالي المشاركة في الوظائف الإدارية العليا والتمتع بسلطة اتخاذ القرار في الشركة"<sup>3</sup>. يشار إلى أن هذا التعريف قد شهد تغييرات عبر الحقب التاريخية المختلفة، لكن في الوقت نفسه، يُعتبر من أهم التعريفات المستخدمة على نطاق واسع. استخدمت بعض الدراسات التعريف السابق كنقطة بداية لمزيد من البحث في مجال حوكمة الشركات العائلية، غير أن المتخصصين في المجال أشاروا كذلك إلى تعريفات أخرى للشركات العائلية.

ركزت التقارير الصادرة عن الجهات المختصة، إلى أن أبرز تحدي يواجه الشركات العائلية، هو جانب الحوكمة. فمثلاً بيّن تقرير "Deloitte, 2018"، أن أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية هي التحديات الداخلية وليست الخارجية، حيث أن تغيير العلاقات الأسرية، وتعاقب القيادة، يُعتبران من أهم التحديات التي ترافق نشاط الشركة في الأسواق. وقد بيّن التقرير نفسه، أن الشركات العائلية تتبع مجموعة

1 صندوق النقد العربي (2020)، حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، رامي عبيد، المصطفى بنتور، الوليد طلحة.

2 مجموعة البنك الدولي، مؤسسة التمويل الدولية (2018)، دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية.

3 Colli, Andrea and Rose, Mary. 2007. "Family Business". In *The Oxford Handbook Business History*, Edited by: Jones, Geoffrey and Zeitlin, Jonathan. 194-217. Oxford: Oxford University Press.

أساليب متنوعة في الحوكمة، كاستخدام المنتديات والتجمعات العائلية، ومجالس الأسرة. كذلك، أكد التقرير على أن أحد أهم أولويات الشركات العائلية، تكوين الجيل القادم من القادة للحفاظ على استمرارية الأعمال والهوية العائلية. حيث إن إعداد الجيل القادم ومساعدتهم على فهم العمل، يجعلهم مؤهلين لتولي القيادة والانتقال بين الأجيال وتقليل التحديات والخلافات غير المتوقعة. عملياً، فيما يتعلق بخطط الإحلال بالنسبة للشركات العائلية في العالم، أشار استطلاع شركة "Deloitte, 2019" إلى أن 30 في المائة من الشركات العائلية تفضل نقل ملكية الشركة وإدارتها إلى أفراد الأسرة، بينما يفضل 15 في المائة نقل الإدارة فقط، و20 في المائة نقل الملكية دون الإدارة. لكن بالمقابل، رغم اتجاه الشركات العائلية إلى الحفاظ على الأعمال داخل الأسرة، إلا أن 26 في المائة فقط من هذه الشركات يتوفر لديها خطط تعاقب (إحلال) رسمية لمنصب الرئيس التنفيذي على سبيل المثال، في حين أن الغالبية ليس لديهم خطط إحلال رسمية أو غير رسمية لشغل وظائف رئيسة داخل الشركة.

من جانب آخر، بينت دراسة حديثة صادرة عن صندوق النقد العربي (2020)، عدم وجود تعريف واضح قانوني للشركات العائلية لدى الدول العربية، حيث لا يوجد تصنيف أو تعريف خاص بالشركات العائلية، فمعظم الدول العربية تقوم بتصنيف الشركات حسب حجمها إلى شركات صغيرة ومتوسطة وكبرى، دون الأخذ بالإعتبار خصوصية الشركات العائلية. بالنسبة لجانب التعامل مع البنوك، يوجد ضوابط لمنح الائتمان لعملاء الشركات دون تمييز، إلا أنه يؤخذ بالاعتبار اجمالي المديونية للشركات والأفراد في المجموعة في حالة وجود ترابط من حيث الملكية أو الإدارة أو التأثير في قرارات أو أعمال الشركة. كما يتم تجميع التعرضات الائتمانية للأفراد وشركاتهم العائلية معاً للتحقق من الجدارة الائتمانية الكلية، وإتخاذ العناية الواجبة وفقاً لذلك، حيث يتم اعتبار الائتمان الممنوح للعميل باسمه الشخصي أو لذوي الصلة، إضافة إلى الائتمان الممنوح للشركة ضمن التركزات الائتمانية للعميل الواحد.

استناداً إلى ما سبق، وفي إطار حرص صندوق النقد العربي على تقديم المشورة لدوله الأعضاء ونظراً للأهمية المتزايدة لدور الشركات العائلية في دعم المشاريع الاقتصادية بالتالي تعزيز الاستقرار المالي، الذي يُعد هدفاً رئيساً للسياسات الاقتصادية في الدول العربية، قام الصندوق بإعداد مبادئ التعامل مع الشركات العائلية ذات الأهمية النظامية.

## مبادئ التعامل مع الشركات العائلية ذات الأهمية النظامية

### أولاً: تعريف الشركات العائلية ذات الأهمية النظامية

#### (1) المبدأ

تبنى تعريف موحد للشركات العائلية على مستوى الدولة، ذلك بالتنسيق والتشاور بين الهيئات والمؤسسات الرسمية المعنية. يُستثنى من ذلك الشركات المالية الخاضعة لرقابة البنك المركزي.

#### (2) المبدأ

التنسيق بين السلطات الرقابية ذات العلاقة لوضع منهجية مناسبة لتحديد الشركات العائلية ذات الأهمية النظامية، بناء على عدة عوامل مثل: حجم موجودات الشركة، وحجم رأس المال، وحجم النشاط والمبيعات السنوية، وعدد العمال.

#### (3) المبدأ

قيام السلطات الرقابية ذات العلاقة بمراجعة المنهجية المشار إليها في المبدأ (2) بشكل دوري و/أو كلما اقتضت الضرورة لذلك.

### ثانياً: المتطلبات الرقابية لتعزيز الحوكمة الرشيدة للشركات العائلية ذات الأهمية النظامية

#### (4) المبدأ

إصدار السلطات الرقابية/دائرة مراقبة الشركات تعليمات حوكمة للشركات العائلية، تُلزم الشركات العائلية بإعداد دليل حوكمة يأخذ في الاعتبار التعليمات الرقابية كحد أدنى، وعلى أن يتضمن الدليل النظرة الخاصة للشركة لمفهوم الحوكمة وإستراتيجيتها ومبادئ تعزيز الحوكمة لديها.

#### (5) المبدأ

من المناسب قيام السلطات الرقابية ذات العلاقة بإصدار لوائح وأنظمة كميثاق إسترشادي للشركات العائلية على مستوى الدولة، تشمل كحد أدنى ما يلي:

1. بيان قيم الشركة وتعزيز تلك القيم وتنمية أعمالها.
2. توعية أعضاء العائلة بحقوقهم والتزاماتهم، ودورهم في الحفاظ على استمرارية أعمال الشركة.
3. إعتقاد رؤية مشتركة للعائلة تجاه الأهداف الاستراتيجية للشركة.
4. ضمان عدم تضارب المصالح بين أعضاء العائلة ومصالح الشركة.
5. تعزيز قيم الإنتماء لدى أفراد العائلة حفاظاً على سمعة الشركة ومكانتها التجارية.
6. تحييد أثر الخلافات العائلية على أعمال الشركة.
7. الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات ذات الصلة بالشركة.
8. مدونة العائلة لقواعد السلوك.

#### **(6) المبدأ**

على الشركة العائلية تزويد السلطة الرقابية بنسخة من "دليل الحوكمة" الخاص بها، ذلك للحصول على عدم الممانعة عليه، ليتسنى نشره على الموقع الإلكتروني للشركة وتضمينه في تقريرها السنوي.

#### **(7) المبدأ**

من الأهمية تضمين التعليمات الرقابية لحوكمة الشركات العائلية، بالحد الأدنى من الشروط والمعايير الواجب توفرها في تشكيلة مجلس إدارة الشركة العائلية واللجان المنبثقة عنه.

#### **(8) المبدأ**

أن يضم مجلس إدارة الشركة العائلية في عضويته عدد مناسب من الأعضاء المستقلين تحدده السلطة الرقابية، مع الأخذ بالإعتبار ألا يكون أي عضو مستقل في مجلس إدارة الشركة العائلية، شريكاً أو موظفاً لدى المدقق الخارجي للشركة.

## (9) المبدأ

وضع معايير وشروط إجتماعات مجلس إدارة الشركة العائلية، بما في ذلك طرق حضور الاجتماع، وشروط التصويت على القرارات، وأسس تدوين تحفظات أي عضو، وتوقيع محاضر إجتماعات المجلس واللجان المنبثقة عنه، وكيفية الإحتفاظ بها.

## (10) المبدأ

أن تتضمن التعليمات الرقابية لحوكمة الشركات العائلية، مهام ومسؤوليات مجلس إدارة الشركة، على أن يشمل دور المجلس ما يلي كحد أدنى:

1. تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة وكيفية تحقيقها.
2. وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) وتقييم الأداء المؤسسي.
3. متابعة الأوضاع المالية للشركة.
4. إعتناء أنظمة ضبط ورقابة داخلية.
5. ضمان استقلالية المدقق الخارجي.
6. تعزيز إدارة المخاطر.
7. إعتناء الهيكل التنظيمي للشركة.
8. سياسة عدم تضارب المصالح.
9. تحديد العمليات المالية التي تستوجب موافقة المجلس عليها.
10. فصل الذمم المالية للملاك عن الشركة.
11. إعتناء قواعد السلوك المهني.

## (11) المبدأ

على مجلس إدارة الشركة العائلية إنتخاب رئيس مجلس له، وتحديد المهام والمسؤوليات المنوطة به بشكل تفصيلي.

### **(12) المبدأ**

على مجلس إدارة الشركة العائلية تعيين أمين سر للمجلس، وتحديد المهام والمسؤوليات الموكلة له، بما في ذلك تحديد مواعيد اجتماعات المجلس بالتنسيق مع رئيس المجلس، وحفظ وثائق الاجتماعات.

### **(13) المبدأ**

على مجلس إدارة الشركة العائلية اعتماد حدود واضحة للمسؤولية والمساءلة، وذلك لجميع المستويات الوظيفية والإدارية في الشركة. إضافةً إلى اعتماد ضوابط مناسبة لمساءلة الإدارة التنفيذية للشركة.

### **(14) المبدأ**

إتخاذ الإجراءات الكفيلة التي تضمن قيام إدارات المخاطر والإمتثال والتدقيق الداخلي في الشركة العائلية، بمهامها على أكمل وجه.

### **(15) المبدأ**

لا يجوز الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للشركة العائلية.

### **(16) المبدأ**

على مجلس إدارة الشركة العائلية تشكيل لجان من أعضائه، بحد أدنى لجنة حوكمة مؤسسية ولجنة تدقيق ولجنة ترشيح ومكافآت، وتحديد المعايير والشروط الواجب توفرها بأعضاء اللجان، وكذلك أهداف اللجان وصلاحياتها ومسؤولياتها وفق سياسة موثقة، على أن ترفع اللجان تقارير دورية للمجلس.

### **(17) المبدأ**

أن تضم كل لجنة من اللجان المنبثقة عن مجلس إدارة الشركة العائلية في عضويتها عدد من الأعضاء المستقلين يتم تحديده من قبل السلطة الرقابية.

### **(18) المبدأ**

وضع معايير وشروط للتحقق من أن أعضاء مجلس إدارة الشركة العائلية وإدارتها التنفيذية، يتمتعون بالمصداقية والنزاهة والخبرة والكفاءة وفق نموذج محدد يُصمم لهذا الغرض.

### **(19) المبدأ**

الحصول على عدم ممانعة من السلطة الرقابية عند تعيين عضو مجلس إدارة الشركة العائلية، أو الإدارة التنفيذية أو مسؤولي المخاطر والإمتثال، على أن يتم تزويد السلطة الرقابية بالمعززات وشهادة حسن سيره وسلوك التي تثبت كفاءة المرشح في شغل المنصب أو المركز الوظيفي.

### **(20) المبدأ**

في حال رغبة أي عضو من مجلس إدارة الشركة العائلية أو من الإدارة التنفيذية للشركة بالإستقالة، يتم إبلاغ السلطة الرقابية بذلك بموجب خطاب رسمي يوضح فيه أسباب الإستقالة.

### **(21) المبدأ**

على الشركة العائلية وضع خطة إحلال وظيفي (Succession Plan) لمجلس الإدارة ولكافة المراكز الوظيفية الهامة في الشركة، وتزويد السلطة الرقابية بنسخة منها بعد اعتمادها من مجلس الإدارة، ومراجعة الخطة سنوياً.

### **(22) المبدأ**

أهمية أن تتضمن خطط الإحلال الوظيفي تحديد الأدوار الهامة في الشركة والبدائل المحتملين من الجيل القادم، وتهيئتهم مبكراً من خلال نقل الخبرات وتزويدهم بالمهارات المناسبة ووضع برامج تدريبية للجيل التالي تحت إشراف الجيل الحالي، وذلك لاكتساب الخبرات العلمية والعملية، ولضمان الانتقال السلس للقيادة مستقبلاً، بما يحد من مخاطر إنتقال إدارة الشركة و/أو ملكيتها للجيل التالي.

### **(23) المبدأ**

على مجلس إدارة الشركة العائلية وضع خطة موثقة موضوعية وشفافة لتحديد المكافآت المالية لأعضائه، بشكل لا يؤثر على المركز المالي للشركة أو مستوى السيولة لديها.

### المبدأ (24)

على مجلس إدارة الشركة العائلية التحقق المستمر من قيام إدارات التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر وإدارة الإمتثال بمهامها على أكمل وجه وباستقلالية.

### المبدأ (25)

على مجلس إدارة الشركة العائلية اعتماد ميثاق تدقيق داخلي يضمن بشكل تفصيلي مهام وصلاحيات ومسؤولية إدارة التدقيق الداخلي.

### المبدأ (26)

وضع خطة معتمدة من مجلس إدارة الشركة العائلية تتضمن مستويات المخاطر المقبولة (Risk Appetite)، والتقييم المستمر للمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة، وإعلام مجلس الإدارة عن أي تجاوزات لحدود المخاطر المقبولة.

### المبدأ (27)

الفصل بين الحسابات الشخصية للملاك وذممهم المالية وحسابات الشركة وذمتها المالية، ووضع ضوابط ومعايير موثقة ومعتمدة من قبل مجلس إدارة الشركة لإدارة الحسابات المصرفية للشركة بما في ذلك الإقتراض وحدوده والصلاحيات.

### المبدأ (28)

تتولى إدارة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي مراجعة وتدقيق حسابات الشركة، وفحص الميزانية وحساب الأرباح والخسائر، ومراجعة صفقات الشركة مع الأطراف ذات العلاقة وتحركات الأموال بين الحسابات.

### المبدأ (29)

أن يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الشركة العائلية بشكل يأخذ بالإعتبار خصوصيتها، ومثال ذلك مخاطر إنتقال الإدارة أو الملكية من الجيل الحالي للجيل التالي، ومدى توفر المهارات الفنية والخبرات العلمية والعملية للجيل التالي، وأثر الخلافات العائلية على أنشطة الشركة.

### **(30) المبدأ**

- على الشركة العائلية أن تُصمم أعمالها بشكل يأخذ بالإعتبار مخاطر إختراق البيانات أو المخاطر "السيبرانية"، من الممكن إتخاذ الإجراءات التالية كحد أدنى:
- وضع برامج أمن المعلومات وتوظيف مختصين لها.
  - تشكيل لجنة مختصة لوضع خطط وقائية مقابل المخاطر السيبرانية.
  - تأسيس فريق لإدارة الأزمات الإلكترونية وتطوير الأنظمة الإلكترونية للشركة ومواكبة التطورات وحماية البيانات.
  - تعيين مستشار متخصص بتقنية المعلومات.

### **(31) المبدأ**

على مجلس إدارة الشركة العائلية تغيير المدقق الخارجي بشكل دوري، تُحدد الدورية بناء على التعليمات الصادرة عن السلطة الرقابية.

### **(32) المبدأ**

على مجلس إدارة الشركة العائلية التحقق المستمر من قيام الإدارة التنفيذية بمعالجة أو وضع خطة زمنية مقبولة لمعالجة كافة نقاط الضعف والملاحظات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي والخارجي.

### **(33) المبدأ**

وضع آلية يوافق عليها مجلس إدارة الشركة العائلية بخصوص التواصل مع أصحاب المصالح، وإتخاذ السبل الكفيلة التي تضمن تزويدهم بالمعلومات المالية وغير المالية عن أداء الشركة.

### **(34) المبدأ**

على مجلس إدارة الشركة العائلية الإلتزام بالإفصاحات وفق المعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS) و/أو تعليمات السلطة الرقابية.

## ثالثاً: دور المصارف المركزية بالحد من مخاطر مديونية الشركات العائلية ذات الأهمية النظامية

### المبدأ (35)

في ضوء تعليمات المصرف المركزي الخاصة بالتعرضات الائتمانية، من الأهمية بمكان وضع التعليمات والضوابط والحدود المناسبة لتعرضات عملاء البنوك ذوي الصلة، التي توجب على البنوك التجارية دراسة مخاطر الشركات العائلية بما في ذلك الإستعلام عنها من مركزية المخاطر المصرفية و/أو شركات/مكاتب المعلومات الائتمانية، بشكل يأخذ بالاعتبار التعرضات الائتمانية للعملاء ذوي الصلة قبل منح التمويل.

### المبدأ (36)

وضع ضوابط خاصة للشركات العائلية قبل منح الإئتمان، تأخذ بالإعتبار خصوصيتها، منها على سبيل المثال ضمان وجود صف ثاني من الإدارة، وضمن تطبيق متطلبات الحوكمة، ومستوى مديونية الشركة القائمة.

### المبدأ (37)

قيام إدارة الاستقرار المالي في المصرف المركزي بتصميم إختبارات أوضاع ضاغطة جزئية وكلية للشركات العائلية تأخذ بالإعتبار خصوصيتها، وتزويد السلطة الرقابية المعنية بنسخ عن نتائج الإختبارات.

### المبدأ (38)

قيام إدارة الاستقرار المالي في المصرف المركزي بتقييم المخاطر النظامية التي قد تنشأ عن الشركات العائلية، وذلك ضمن جهود تعزيز الاستقرار المالي.

### المبدأ (39)

متابعة مؤشرات أداء الشركات العائلية ذات الأهمية النظامية، مثل: حجم مديونية الشركة، ومعدل التغير في حجم الموجودات، ونسبة تغطية الفوائد المصرفية، وحجم المبيعات السنوية، ومعدل العائد على الموجودات، ومعدل العائد على حقوق الملكية.

## المبدأ (40)

تضمنين تقرير الاستقرار المالي الصادر عن المصرف المركزي بفصل خاص عن مديونية قطاع الشركات  
العائلية.