



Family Matters

Governance Practices in GCC Family Firms



This Report is jointly produced by The Pearl Initiative and PwC.

Imelda Dunlop
Executive Director, Pearl Initiative

Nadine Khayat
Research and Content Manager, Pearl Initiative

Sara Bahman
Programme Assistant, Pearl Initiative

Amin Nasser, Partner
Partner - Middle East,
Entrepreneurial & Private Clients Leader, PwC

Zina Janabi, Director
Director - Middle East
Entrepreneurial & Private Clients, PwC

Design, illustrations, and layout by Rana Jizi
Translation by Dar al-Tarjama s.a.l

The Pearl Initiative
www.pearlinitiative.org

PwC Family Business Advisory
www.pwc.com/middle-east

Contents

Executive summary.....1

Introduction.....3

GCC family firms.....5

Issues and priorities for GCC family firms.....7

 Succession, conflict and continuity.....8

 Management and control.....9

 Separating ‘family’ from ‘business’ concerns.....10

 Formalisation of structures, rules, and processes.....11

The board.....13

 Board committees.....17

 Performance evaluation.....18

Family governance.....19

Transparency and accountability.....21

Conclusion.....25

Methodology.....27

Acknowledgements.....29

Disclaimer and Report Limitations.....29

About Us.....31

Executive Summary



The research for this Report on governance practices in GCC family firms is based on interviews with over a hundred family firms in the GCC. The aims of this research programme are to:

1. Raise awareness and understanding on governance issues, trends and existing practices amongst GCC family firms.
2. Enable family firms to benchmark their own business against others in the region and gain insight on how similar businesses address these issues.

The following are the highlights of the research findings:

- The majority of GCC family firms interviewed believe that corporate governance is becoming **a key issue for the future**.
- Many see it as one of the most important ways to secure the long-term health of the business, and improve **transparency, efficiency and access to capital and talent**.
- However, corporate governance is **a lower strategic priority at present** in comparison to wider operational and commercial concerns and overall profitability.
- The top governance issues in GCC family firms are **succession and the management of conflict**. These two are often directly related.

- Other issues include transparency and accountability, formalising management structures, improving rules and processes and the need for better practices at Board level. Many respondents believe that improvements in these areas will enhance their **professionalism and international competitiveness**.
- In the GCC, as in other regions of the world, it is equally vital for family firms to address **family governance**, which is not the same as corporate governance. A more rigorous approach to family governance can help these firms separate family concerns from business issues, and deal with other challenging issues such as allocating shares, conducting performance appraisals, setting remuneration levels and establishing objective criteria for family members' participation in the business, both at junior and executive level.

Introduction



The global economy is built on the family firm. Many of the largest multinational corporations began as family firms, and around 90% of the world's businesses can be defined as family firms, both in developed and emerging markets. The majority are small and medium-sized enterprises (SMEs), but some are very large companies, especially in the Gulf Cooperation Council (GCC), where many such firms started life as small trading concerns, but over two or three generations have grown into substantial diversified conglomerates, covering sectors as diverse as retail, automotive, construction, import/export, shipping, insurance, agriculture, financial services, real estate and manufacturing.

In fact, in the Gulf region some 80% of gross domestic product (GDP) outside the oil sector is generated by family businesses. Family firms here have benefited from dominant positions within their own markets and little effective competition from overseas, robust trading networks within individual markets and strong relationships with the banks, which until the recent financial crisis, made access to finance far easier for GCC firms than it is for family businesses elsewhere in the world.

There are many distinguishing characteristics of the family firm, and these are discussed at length in the latest PwC Global Survey of Family Businesses, which was carried out between June and September 2012.

"Companies with sound corporate governance usually perform better than other companies. Good corporate governance results in better access to external capital, lower financing costs, higher credit ratings and strong investor confidence."

The single most obvious point of difference, of course, is the ownership structure, and while this tends to take the form of direct and total family control, some firms also have non-family shareholders and/or executives, and a stock market listing is quite common, especially in Asia.

The family ownership structure also leads to notable differences in corporate governance provisions and companies operating within widely different cultural and social contexts need a governance framework that reflects this, especially in relation to sensitive issues such as Board structures and succession arrangements. In the GCC there are a number of firms with very few formal procedures, and while this may have worked well for the founders, the potential for conflict grows with each transition to a new – and by definition larger – generation of family shareholders.

This is one reason why family firms in the Gulf region are becoming more aware of the importance of good corporate governance and the role it can play both in ensuring sound management within the firm and in attracting external customers, investors and business partners outside it. Awareness of these factors has definitely increased in the last five years, but there is still more that most GCC family businesses can do to improve their practices in this vital area.

This Report sets out the findings of an in-depth analysis of corporate governance in the GCC family business sector. The aims of the Report are to:

1. Raise awareness and understanding on governance issues, trends and existing practices amongst GCC family firms.
2. Enable family firms to benchmark their own business against others in the region and gain insight from how similar businesses address these issues.

GCC Family Firms



At its most basic, corporate governance is about ensuring that the concerns of a company's shareholders and stakeholders are taken into proper account, and all their interests balanced. In the special case of a family firm, a robust corporate governance framework can ensure a productive and sustainable relationship between the family shareholders and the executives managing the business, who may or may not be members of the family in their own right.

There are also a number of issues which are either unique to the GCC, or of particular importance here. For example, many family firms elsewhere in the world establish family trusts as the vehicle to hold and control their shares, but these are not used in the GCC, where a holding company structure is employed instead. This does not offer the same advantages as a trust, and this is why there is growing interest in the possibility of creating offshore Sharia-compliant trusts across the region.

GCC countries also share a powerful cultural tradition of respect for older generations, which can clearly impact the way a family business is run, especially at the moment when control and management pass from one generation to the next. Families in the GCC also have a strong desire to keep their affairs private, which means that they can be reluctant to bring outsiders into the business in senior positions. For the same reason, GCC families are extremely concerned to keep any family disputes from becoming public knowledge.

It is only recently that we have seen a number of such disputes ending up in legal action, with the firm's assets frozen until a judgment could be determined. The impact on the business in these circumstances can clearly be disastrous. Good corporate governance can be extremely useful here, by providing a framework for resolving disagreements in an objective way and preventing their escalation to the courts.

Most GCC family firms have adequate governance procedures in place to deal with their commercial needs, but far fewer have a formal framework to address the issues which arise in relation to their ownership structure. Clearly every family business is different and it is important that the governance framework reflects this and is flexible enough to address specific issues relating to that business and its ownership structure. On the other hand, there are some issues which every business now faces – family-owned or not – and a strong governance framework will help to address them and ensure long-term survival and success.

Definitions¹

For the purposes of this research programme, a 'family business' is defined as a business in which:

- 1 The majority of votes are held by the person who established or acquired the firm (or their spouses, parents, child, or child's direct heirs);
- 2 At least one representative of the family is involved in the management or administration of the firm;
- 3 In the case of a listed company, the person who established or acquired the firm (or their families) possess 25% of the right to vote through their share capital and there is at least one family member on the Board of the company.

¹Family firm: A resilient model for the 21st century, October 2012

Issues and Priorities for GCC Family Firms

The key drivers to improve governance and transparency are linked to the desire to develop and eventually pass on a healthy and efficient organisation.

“The practical aspects of implementation are likely to be a challenge.”

Research findings show that most family businesses in the GCC recognise the importance of corporate governance in principle, but do not currently believe it can contribute significantly to their long-term business success. At present, in other words, it is seen as a ‘box-ticking exercise’, rather than a commercial priority. Furthermore, for some GCC family firms corporate governance is not seen as a priority due to a need for more practical knowledge pertaining to its effective implementation.

Specific governance issues cited by participants as areas of particular concern include the definition and scope of management roles, the need for greater transparency and the lack of the appropriate corporate governance structures that would effectively tackle succession and conflict.

However, most respondents do recognise that corporate governance will become a more pressing issue in the future. Many accept that they will pass a stronger business to the next generation if their governance framework is improved and that greater transparency would make the company more professional and enhance its international competitiveness.

> Succession, conflict and continuity

In the GCC, many family businesses are major corporations, and a large proportion are first- or second-generation businesses, originally established 50 or 60 years ago. A number of these are facing a transition to the next generation in the next 5-10 years. According to our findings, many of these firms are looking at how they manage this looming succession point and are implementing, or considering, specific criteria for family members joining the firm at a junior level and particularly for those who might be eligible to take over its management. This might include a minimum level of educational qualifications and/or evidence of senior executive experience outside the family firm.

In our experience, the two most common causes for this business breakdown are succession and conflict and the latter can often arise as a direct consequence of the former.

Findings from the PwC Family Business Survey show that across the world, family firms are establishing governance measures designed to mitigate or manage potential problems that may arise at the moment of succession, but the findings suggest that the GCC is lagging behind in this respect.

This is a business for our children and we must ensure that when we hand it over we are giving them a functional business.

“We have our old classical agreements but they are not enough.”

Firms in our region are less likely to have measures such as entry and exit provisions (12% as against 28% in the PwC Global Survey), performance appraisal mechanisms (18% as against 32% globally), or provision for an impartial third-party mediator (9% as against 24%). A third-party mediator can work particularly well in the GCC, since it allows the family to retain its privacy and keep knowledge of the dispute to only one trusted outsider. If the mediator is chosen well, this process can provide an effective and long-lasting solution to specific issues, which all participants can accept.

Family firms in our region could benefit from agreeing and documenting their succession process and strengthening the provisions they have in place to deal with any associated potential conflict. This should ideally be done as part of a more comprehensive review of their corporate governance measures.

“The key driver is the continuity and sustainability of the business.”

> Management and control

One reason why some GCC firms are reluctant to push forward with more comprehensive governance measures is because they feel it might threaten their own control of the firm. This view is particularly common among first-generation founders of family businesses, who often tend to have a strong management style and would not wish to change this to suit an externally-imposed framework. Even after the founder of the firm has formally retired, many still feel a strong emotional ownership of the business and continue to take an active, informal role in day-to-day decision-making. This can be helpful, but it can also create tension if those nominally entrusted with making these decisions feel that they have no authority and no real autonomy.

"Entitlement is something that an owner feels."

Conversely, businesses in the second or third generation are more likely to be actively considering more formalised governance, as they recognise that this can instill a more professional approach to management and help reduce conflict, especially where there are a large number of family shareholders.

"We must move from an oral tradition to one in which rules and guidelines are written down so that they can be referred to."

"It is easy for siblings to agree. It gets harder for cousins to agree. It gets very, very difficult for second cousins to agree."

> Separating 'family' from 'business' concerns

Succession is a major – if not the major – cause of conflict in a family business, but disputes can arise for other reasons too and a lack of effective communication is often at the root of them. Members of the family will often have very strong views about strategy and management, even if they are not involved in the day-to-day operation of the firm. A lack of communication – real or perceived – can make some family members feel excluded, which can lead to unnecessary disputes. It is important to ensure that clear information is provided for all shareholders and that mechanisms exist to ensure that family issues do not become confused with business issues.

This is a particularly pertinent issue in the GCC and the findings suggest that many firms here still have a far greater overlap between 'the family' and 'the business' than their counterparts in Europe or North America. Firms in our region are, however, acutely aware of the need to address this and are increasingly looking to strengthen their Boards as one way to achieve this. They want Board-level discussions to be about business issues, global challenges, growth, strategy and profitability, rather than family issues or conflicts.

"Being able to balance the emotional and family business trend together is challenging but it needs to be done to push the Board and directors to the next level."

"Never fall in love with your assets."

"My biggest issue is separation of authority – who has the power to take decisions, and how to mitigate risks."

"A strong well-functioning Board acts as the right interlocutor between the family and the company."

> Formalisation of structures, rules and processes

Establishing more formal written governance frameworks can help family businesses to achieve a more efficient and streamlined corporate structure. Smaller firms do not need to implement the full range of measures typical of international best practice, but some progress towards written guidelines can make a significant positive difference, especially in relation to roles and responsibilities. This becomes particularly important in the second or third generation of the firm, since the skills required to run an established business are not the same as those required to set it up successfully in the first place.

A lack of clarity about roles and responsibilities can also complicate the decision to bring in senior managers to run the business, which is already a challenging issue for most family firms. As already discussed, GCC businesses often find it particularly difficult to make the decision to hire an outsider onto the Board for cultural and social reasons. Many firms find it easier to bring in a CEO in a purely operational role and allow them to run the Executive Committee, but they are more reluctant to give that person a seat on the Board, which can cause practical difficulties in relation to decision-making.

“There is a mind-set change between the older members of the family and the younger members. Formalising family governance and rules helps document values and systems and retain the close bond across the generations.”

For example, PwC’s experience of working with family firms across the world suggests that many have senior family members performing roles that do not match the title that they hold. This can cause confusion about responsibilities within the business and lead to ill-judged choices in relation to recruitment.

“The issue is to define roles and responsibilities for the next generation.”

An effective corporate governance framework can help here and make it easier to bring an external CEO onto the Board by ensuring there is clarity about roles and responsibilities, and a shared understanding of the difference between the job of the CEO and the rights of the family shareholders.

More robust corporate governance will lead to higher standards of management, better understanding of risks, more effective control mechanisms and more informed decision-making. It can also make it much easier to attract and retain talented people with vital skills.

“[The issue is the] lack of stability for professionals brought into the company. The decision making process can be difficult due to interference of family members.”

“[Corporate governance means] operations are better controlled, risks better managed.”

“Bringing in non-family members changes the dynamics on the Board.”

The Board



A strong and properly-constituted Board is at the heart of good governance. Most of the family firms interviewed have Boards which include both family and non-family Board members. It is vital that Board directors are appointed on an appropriate merit and specific skill set rather than sentiment or family hierarchy. Some large family firms are now instituting a two-tier Board structure, with an operational Board reporting to a supervisory one, though this is not yet common in the GCC.

Across the world, many family firms are now appointing external and independent non-executive directors, as a way to bring in relevant experience and ensure objectivity in decision-making, entirely free of family-related emotion. It is important to choose candidates with the right mix of skills and industry expertise, but if a suitable person can be found they can provide a very helpful and extremely cost-effective sounding Board in the development of strategy.

When outsiders are brought into a family firm Board – whether as executives or non-executives – the dynamics of the Board inevitably change and almost always for the better. Meetings have to become more formalised, with fewer last minute cancellations, proper agendas and more focused discussions and decision-making.

Our findings show that 55% of GCC family firms respondents have non-family Board members, while 32% have female family Board members. Just over half (54%) have non-executive directors who are family members and 42% have non-executive directors from outside the family. 51% have a non-executive Board Chairman. 15% have non-family shareholders and a further 12% are likely to offer shares to people outside the family in the next five years. 85% have family members working as senior executives. Most Board directors in the GCC do not serve for a specified term, but where they do, this tends to be between three and five years.

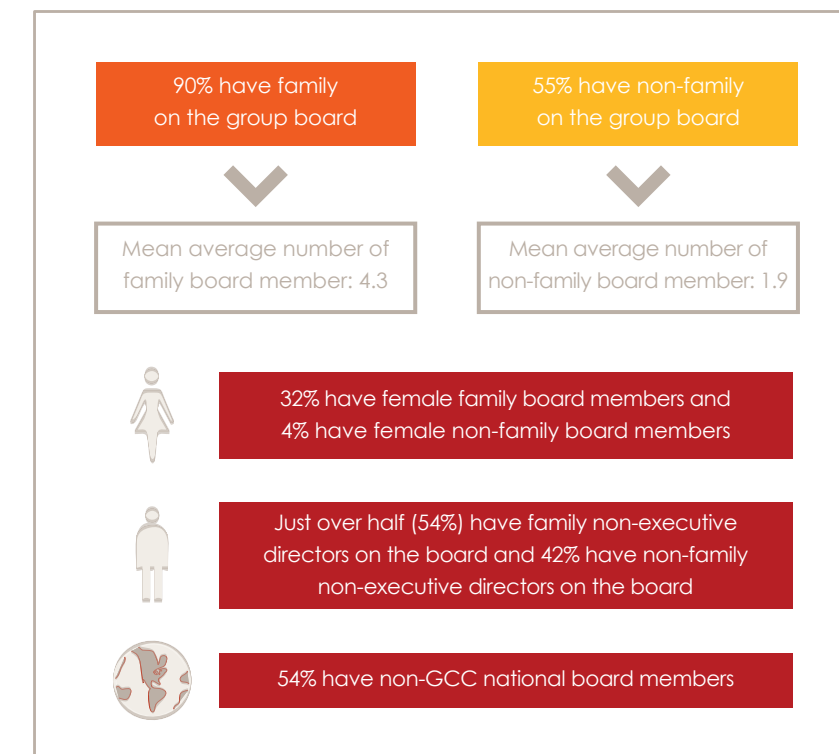


Figure 1: Board membership

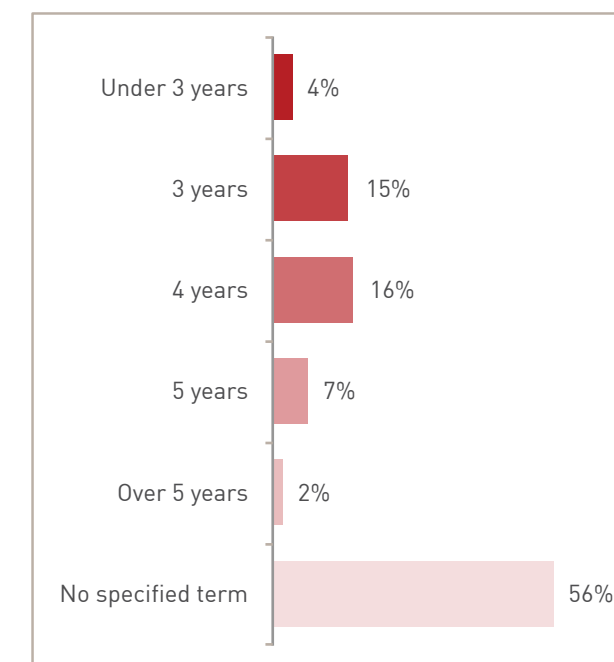


Figure 2: The term for Board Directors

Boards tend to convene once a quarter and meetings typically last between two and three hours, though this average figure has a very large degree of variation from one company to another.

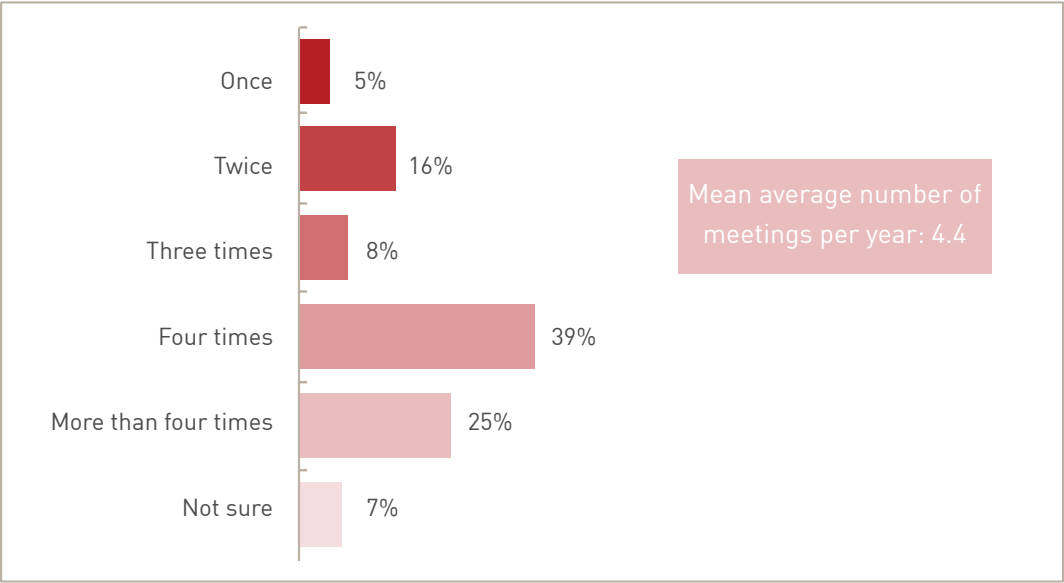


Figure 3: The frequency of Board meetings in a given financial year

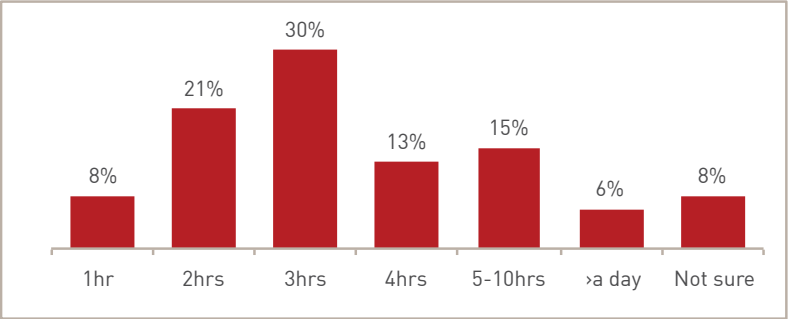


Figure 4: The average duration of Board meetings

As for the Executive Directors who sit on the Board, 85% of GCC family firms interviewed have the Managing Director or the Chief Executive Officer (CEO) represented on the Board, 27% have the Chief Financial Officer (CFO) represented on the Board and 10% included the Human Resources as part of the Board. In 49% of cases the agenda of Board meetings is set by the Chair and 31% by the CEO or Managing Director. The mean average number of meetings per year is 4.4.

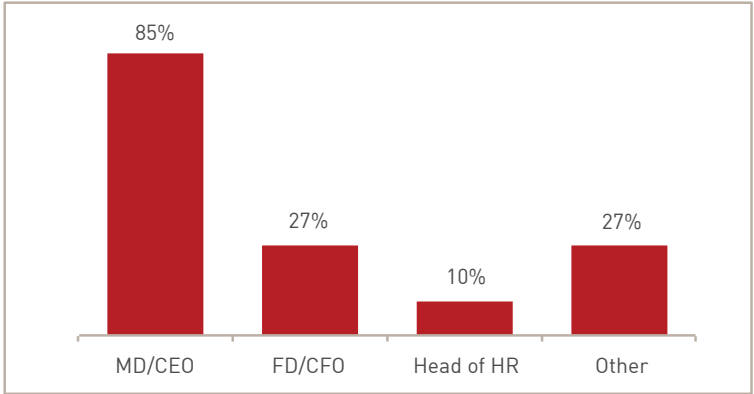


Figure 5: Which Executive Directors sit on the Board?

The role of Board Secretary proves to be a role which can mean very different things in different family businesses. In 59% it is an administrative function only, while in 41% it has a strategic significance. Many firms allocate this role to someone with legal training, or the Legal Counsel, while others give these responsibilities to the CFO or a director of Business Development, or even the CEO or Chairman's Personal Assistant (PA). Only one respondent has a dedicated Board Secretary.

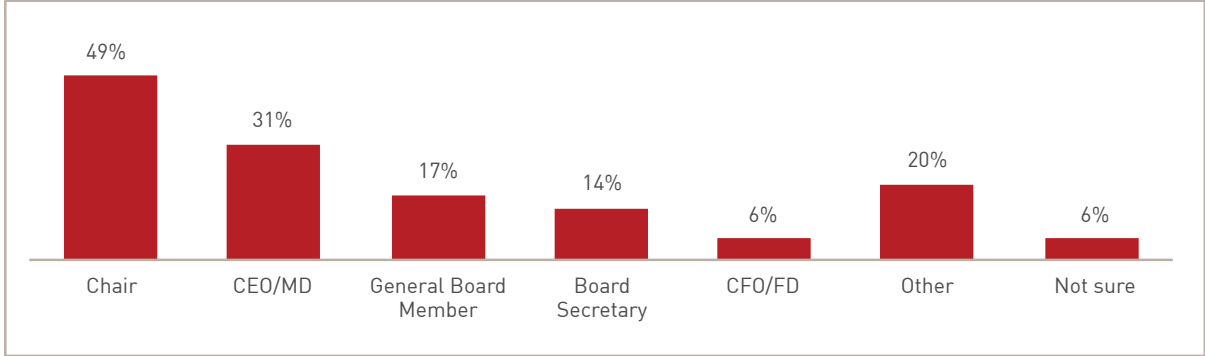


Figure 6: Who sets the Board agenda?

"The family will make the decisions at the end of the day. But they should not be making key decisions ad hoc outside of the Board. This is why we want to add independent directors – to add discipline, strategic focus and structure – so we can't by-pass the Board or cancel Board meetings at the last minute."

"The identification and selection of non-family non-executive directors is critical. They must be willing to commit time, they must be trusted and they must get to know the business intimately. Industry knowledge is not a criterion. More important is strategic skills, corporate governance, legal and finance skills."

"[The challenge is the] ability to distinguish between management, owner, and the Board. To get the Board to function as a proper Board."

Currently family governance varies by company depending on the level of day to day involvement of family members.

> Board committees

A large proportion of GCC family businesses have committees in place even if these are not full Board committees in the same way as they would be in a conventional listed company.

It is interesting that only 46% of GCC family firms have an executive committee, but in those that do, this committee can often take an active role in the management of the business and will meet more regularly and be more hands-on than its equivalent in a listed business.

The other common Board committees in GCC family firms are an audit committee (71%) and a remuneration committee (43%), though some of these are not strictly speaking Board committees, but report to the CEO. Only 9% have a corporate governance committee. The proportion of non-family members is higher with audit committees (around 71%) than on other committees. 55% of the people chairing audit committees are non-executives, compared with 69% on executive committees.

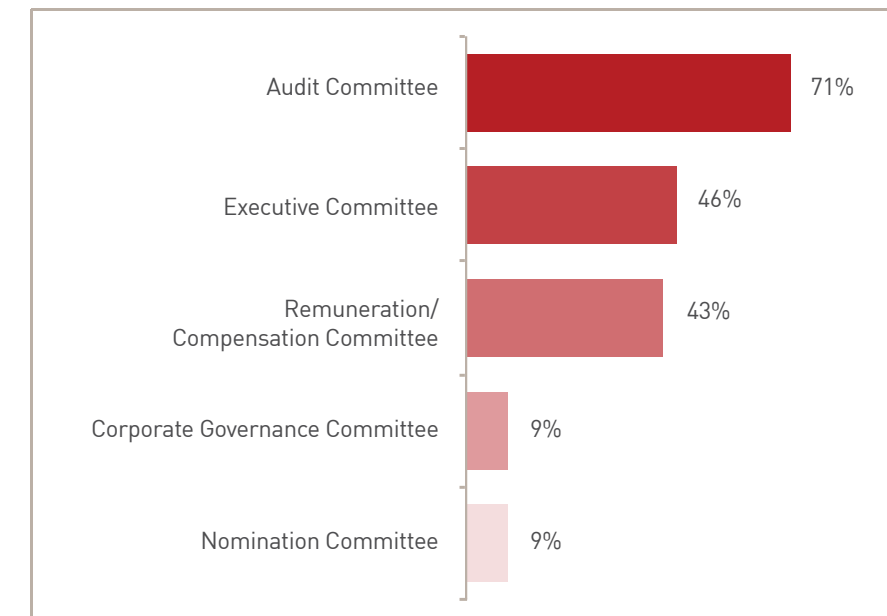


Figure 7: Percentage of family firms with Board committees in place

> Performance evaluation

The findings suggest that very few GCC family firms have mechanisms in place to evaluate Board performance. Only 40% of those interviewed answered this question and of those only 11% have such systems in place for the Board. This suggests that the real figure for the Board may be as low as 4%.

"The Board performance evaluation system has not yet been implemented. The idea has been raised and the Board has agreed in principle. It will be developed further and implemented over the next year."

A number of those interviewed said they would consider implementing board evaluation processes in the future, and many were interested in how this is done and how it could help improve overall business performance. However, there is a general acknowledgment that this is a sensitive area, which has the potential to negatively affect family dynamics. As one interviewee put it, "There is no point in evaluating the Board. If a family member owns 20% of the company, you cannot kick him off the Board, even if he adds little value to it."

Family Governance

GCC family firms generally have fewer formal governance structures and conflict management processes in place than global family firms covered by the PwC Global Survey. The findings show that 53% have no family governance structures in place at all, while 20% are in the process of establishing this sort of structure. Around half of respondents have defined the different responsibilities of family shareholders, the Board and management, but only 20% of those interviewed have implemented these in full and less than half (48%) have implemented them in part.

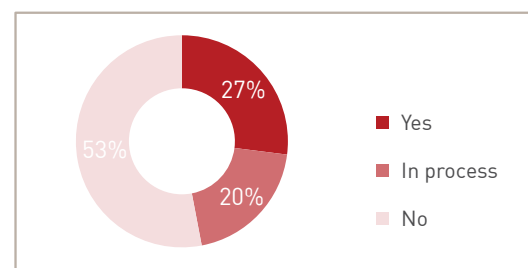


Figure 8: Do you have formal rules such as a family constitution or family governance structure?

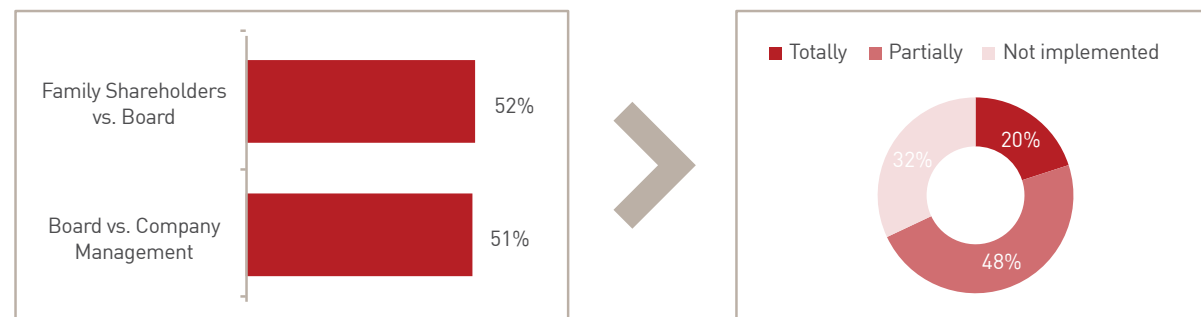


Figure 9: Family firms with clearly-defined responsibilities

A particularly popular governance mechanism elsewhere in the world is the family/shareholders' council - 37% of the participants in the research stated that they have such a council. However, in our experience, many of these councils do not actually meet in practice. A council of this kind can be especially useful for firms in the GCC, where families tend to be larger than in Europe and North America and family businesses tend to have a more blurred line of demarcation between 'the family' and 'the business'.

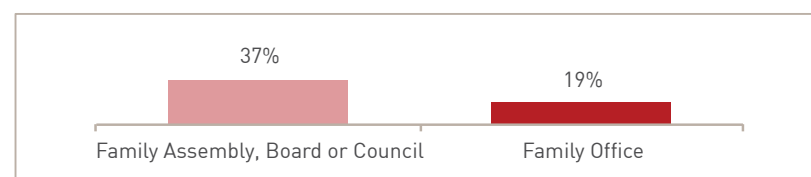


Figure 10: What does family governance structure encompass?

Likewise the conglomerate structure of many GCC family firms means that individual businesses are often run by different family members, so the owner/founder is the only director with a clear idea of the business as a whole. When control passes to the next generation, those on the Board may lack the knowledge they need to make objective decisions about all the diverse parts of the business. The risk, should this occur, is that decisions will be made for emotional rather than commercial or strategic reasons, and conflict can arise between different 'fiefdoms'.

A family/shareholders' council can provide a forum for all members of the family to discuss the business, and come to an agreed vision for its future, regardless of whether they play an active role in day-to-day management. It can also be an effective intermediary between individual family members and the formal Board of the business. In other words, a council can play a key role in separating ownership (which can involve the whole family), from management (which tends to involve only a few). A council makes the succession process easier to manage, and provides a good oversight mechanism when non-family executives are being brought in to manage the firm.

"As a priority, I must hand on to the third generation a well-structured business built on a solid governance foundation – that will sustain across the next generations."

"Corporate governance clears succession planning and defining owners' actual responsibilities and limits family interference in the day-to-day running of the organization."

"Half this generation's family members are involved in the business; next generation it will be only 20%. So we must have clear criteria for selection of family members, and well-thought out structured governance and transparency for those not directly involved."

Many family firms in the GCC see the benefit of a comprehensive review of their corporate and ownership governance framework. This usually includes the representation of the family on the Board, decision-making procedures, any rights the family may have to be employed in the firm, exit provisions, provisions for in-laws and daughters' spouses, reward and remuneration policies, performance appraisal, recruitment, the establishment and role of Board committees in areas such as audit and the approach to dividends and reserves. Another issue is the different responsibilities of both the family and the management in the succession process, so as to ensure positive working relationships with and among the next generation.

19% of GCC family firms have a family office in place. The family office tends to organise specific aspects of the family's activities, such as travel arrangements, wealth management, and 'concierge' services. Such an office could also handle philanthropic donations, but if these are significant it may be appropriate or more efficient to set up a separate foundation to do this.

Transparency and Accountability

We have already talked about the strong culture of privacy in the GCC. This is one reason why so few family firms disclose detailed information to the outside world about their policies or performance.

“There is no business case for public disclosure by a family business – it would be like opening up our private bank account.”

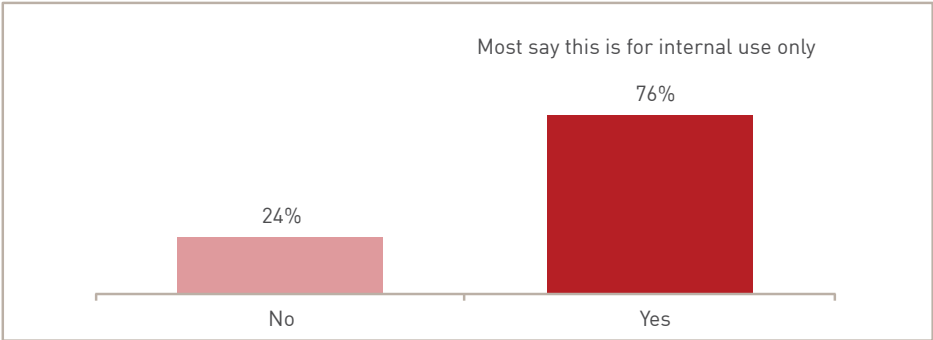


Figure 11: Do you produce annual financial accounts in a report form?

Of those interviewed, 76% produce an equivalent of an annual report mainly for internal use only and 24% produce no equivalent of an annual report at all. Some family firms are already producing strategic and forward-looking annual reports, but for internal use only - to keep family

shareholders better informed about the future prospects of the company, as well as past performance. However, 88% disclose no non-financial, environmental, social, or governance information at all and 79% disclose nothing at all in public, whether financial or non-financial.

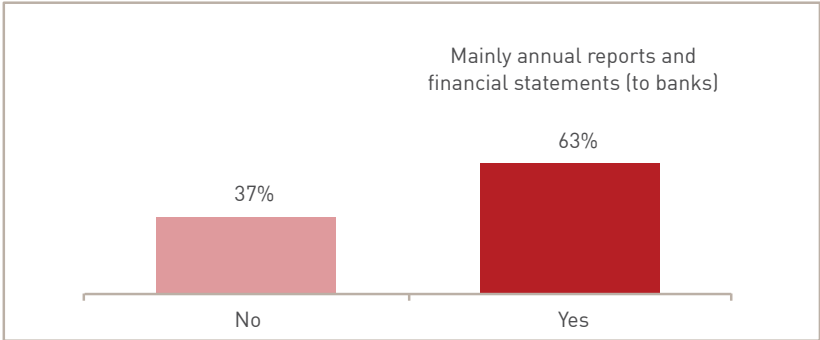


Figure 12: Do you disclose financial and non-financial information to relevant business and financial partners?

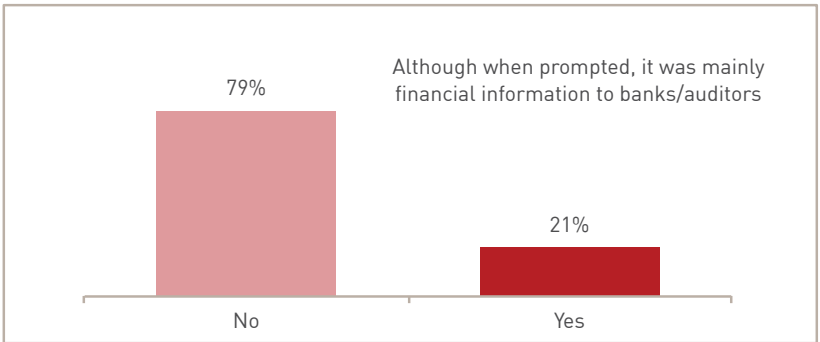


Figure 13: Do you disclose any financial information publicly?

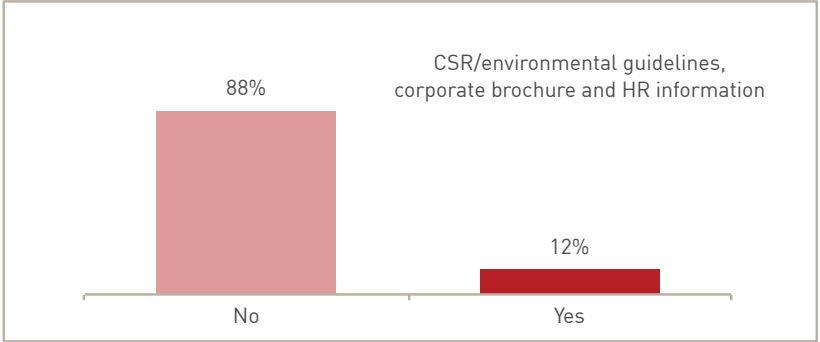


Figure 14: Do you disclose non-financial, environmental, social or governance information?

Those firms that do disclose information tend to do so only for business purposes, such as obtaining a bank loan. Many banks are now moving away from 'name lending' based on personal relationships and are requiring more information on family firms' financial performance and balance sheets in order to make lending decisions. As a result, many GCC family firms

appreciate that having higher standards of corporate governance would assist in raising external finance, whether from a bank or other investor and while a significant number of GCC family firms have no debt at all, it is worth noting that 55% of the participants in the research intend to seek external capital in the future (24% having done so in the past), so this will become a more pressing issue.

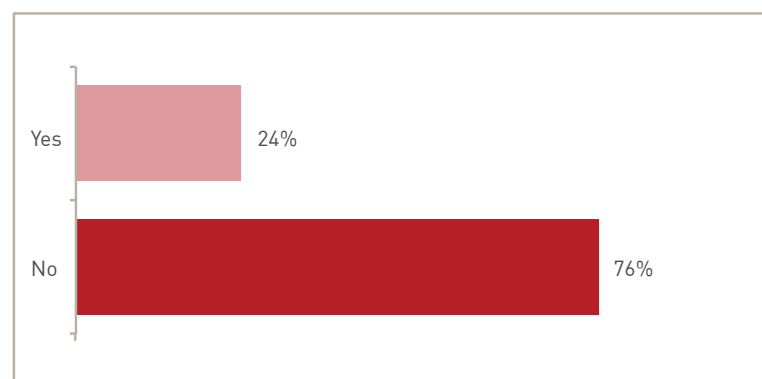


Figure 15: Percentage of family firms which have raised external capital

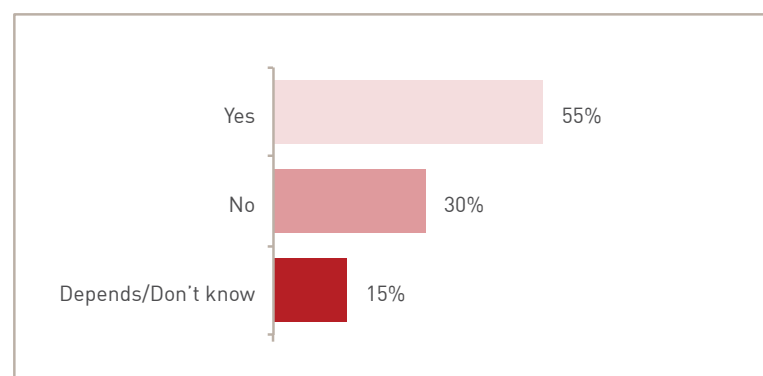


Figure 16: Percentage of family firms which intend to do so in future

A greater degree of transparency would also make it easier to establish profitable trading relationships with major multinationals. Indeed, GCC family firms are increasingly finding that if they wish to partner with multinationals, then greater transparency in both financial and non-financial information is a price they will have to pay.

63% of firms in the research study have codes of corporate ethics, 45% have an anti-corruption policy, 62% a code dealing with conflicts of interest and 31% a whistle-blowing mechanism. This sounds positive in theory, but in practice only 31% had fully implemented these measures and 24% had not implemented them at all. Again, those companies who wish to establish business relationships with multinationals will find themselves under pressure to adopt measures like these.

"[Greater corporate governance would mean we] have predictability and visibility in financial performance and are transparent about it."

There are other positive commercial reasons to be more transparent: for example, adopting a more open approach will help attract talented and skilled people from outside the business.

"Transparency serves the company to retain employees and good talent; it also keeps employees engaged and not worried about family members taking over."

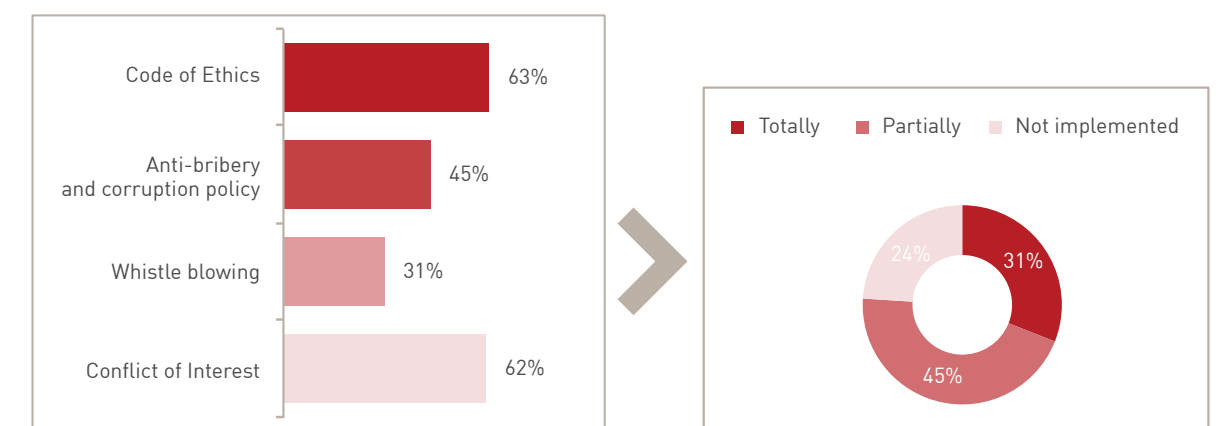


Figure 17: Mechanisms/policies in place?

...and are these implemented in practice?

Conclusion



Family firms in the GCC are some of the largest and most successful in the world. However, as the global economy comes slowly out of recession, it will become more and more important for firms in our region to implement higher standards of corporate governance. This will allow them to access finance at more favourable terms, attract foreign investors and customers and appeal to the brightest talent. But as pressure grows for companies of all kinds to improve their governance procedures, GCC family firms are already lagging behind those in other markets.

There is a clear opportunity for improvement and the risk – if this is not taken – is that family firms in the Gulf region begin to lose their international competitiveness.

Our findings indicate that while many GCC firms are fully aware of this, governance is not, as yet, a sufficiently high business priority. Those that are addressing governance issues are focusing more on conventional corporate governance measures, rather than family governance, because the former can assist with business issues such as obtaining external finance.



We believe that family governance should be at least as important to a family firm as corporate governance, and if neglected, can create the risk of significant conflict, particularly on succession.

The findings show that managing succession and conflict are the top two priorities for GCC family firms. These two factors are seen as crucial for the continuity of the majority of GCC family firms, as 60% of those interviewed are transitioning into the third generation. However, GCC family firms could also benefit from establishing more formal corporate governance structures such as separating management from ownership, ensuring better delegation and providing for a well-structured Board that includes non-family members with crucial business skills, which will help keep the focus on growth, strategy and global challenges and ensure business continuity.

The findings also indicate that family firms in the GCC could benefit from developing and strengthening family governance (as distinct from corporate governance). A family or shareholders council, for example, can address issues such as share allocation, family representation on the Board, exit provisions, remuneration policies and performance appraisals, the minimum requirements for recruitment and the criteria for future leadership. Such a council can be especially effective in the GCC, where families in the GCC tend to be larger than in Europe and North America.

GCC family firms view transparency and accountability as crucial to their international competitiveness in the globalised business environment. Many consider that greater disclosure and accessibility and clearer and more defined processes would help establish profitable trading relationships with major multinationals, as well as enhancing their professionalism, and helping to attract skilled and talented staff and improve access to capital.

Methodology

The research for the corporate governance analysis in the GCC region was carried out by the Pearl Initiative and PwC between August and October 2012. Initial desk research identified a representative sample of GCC family firms and the likely issues for discussion. 106 face-to-face, semi-structured interviews were conducted with key leaders in GCC family firms in English or Arabic, with each averaging 45 minutes. Data analysis was conducted during November.

Participants were drawn from a wide diversity of sectors across the region including construction (40%), retail (37%), manufacturing (36%), hospitality (25%), telecoms (18%), banking and finance (18%), utilities (16%) and oil and gas (13%), and most of the businesses were conglomerates covering more than one sector. The majority of those participating employ more than 1,000 people and 21% employ more than 5,000. 60% had been established for two generations and a further 29% for more than that. 28% were active only in their domestic market, with a further 34% operating in up to five countries and 18% operating in more than eleven.

Mix of industry sectors:
Construction: 40%
Retail: 37%
Manufacturing: 36%
Hospitality: 25%
Telecoms: 18%
Banking & Finance: 18%
Utilities: 16%
Oil & Gas: 13%
Others: 10% or less

Figure 18: Industry sectors

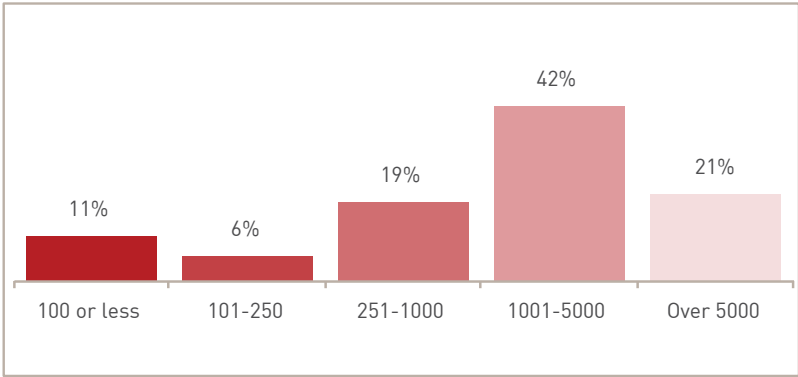


Figure 19: Number of employees

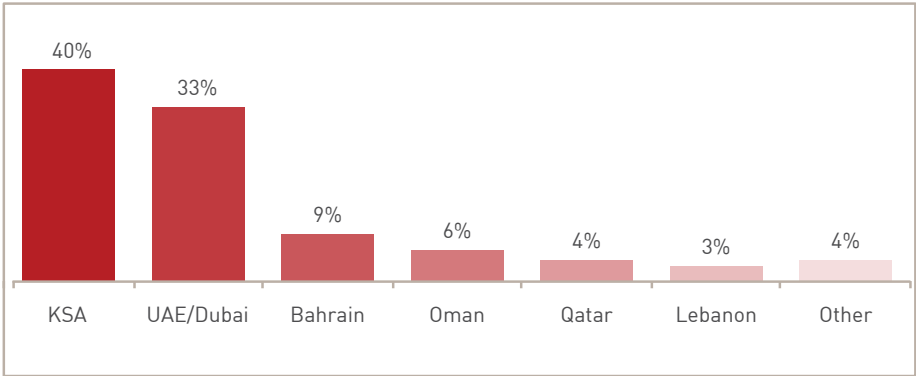


Figure 20: Location of HQ

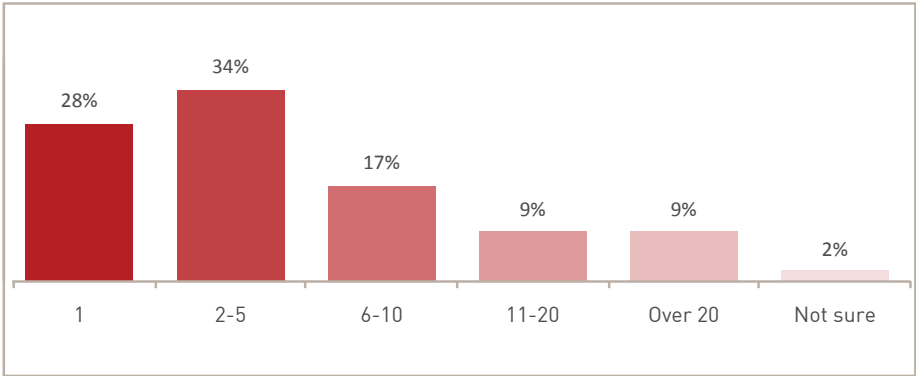


Figure 21: Number of countries active in

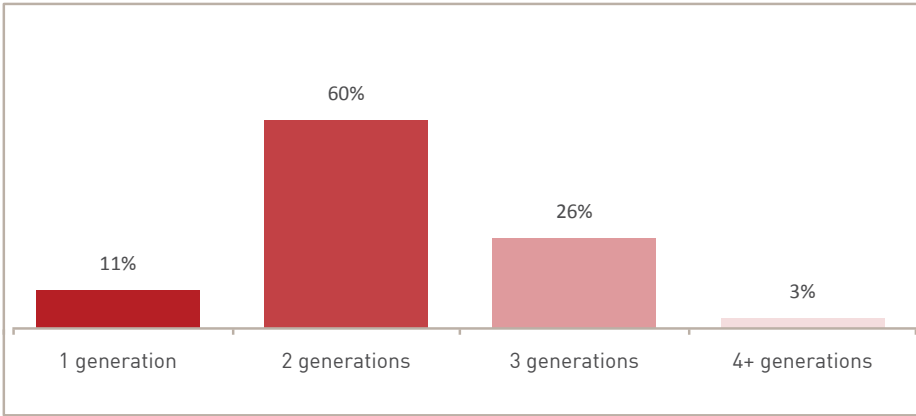


Figure 22: Length of time established

Acknowledgements

We are grateful to all the family business owners and executives who contributed their time and effort to make this Report possible. Their insights have been extremely valuable.

Disclaimer and Report Limitations

Conclusions and judgements contained in this Report should not be attributed to, and do not necessarily represent the views of the Pearl Initiative, its Board of Governors, Partners and staff. The Pearl Initiative does not guarantee the accuracy of the data in this publication and accepts no responsibility for any consequences of their use.

©2012 The Pearl Initiative. All rights reserved

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

©2012 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved



About Us

The Pearl Initiative, developed in collaboration with the United Nations Office for Partnerships, is a GCC-based, private sector-led, not-for-profit organisation set up to foster a corporate culture of transparency, accountability, good governance and best business practices in the Arab world. It is a growing regional network of business leaders committed to driving joint action, exhibiting positive leadership, and sharing knowledge and experience.

Since mid-2011, the Pearl Initiative has been driving tangible initiatives in areas such as anti-corruption, good governance, ethics and integrity, Integrated Reporting and corporate disclosure within the GCC.

Imelda Dunlop

Executive Director

The Pearl Initiative

+971 (6) 515 4605

enquiries@pearlinitiative.org

PwC firms help organisations and individuals create the value they're looking for. We're a network of firms in 158 countries with more than 180,000 people who are committed to delivering quality in assurance, tax and advisory services. Tell us what matters to you and find out more by visiting us at www.pwc.com.

Established in the Middle East for 40 years, PwC has firms in Bahrain, Egypt, Iraq, Jordan, Kuwait, Lebanon, Libya, Oman, the Palestinian territories, Qatar, Saudi Arabia and the United Arab Emirates, with around 2,500 people. (www.pwc.com/middle-east)

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

Amin Nasser

Partner - Middle East

Entrepreneurial & Private Clients Leader

PricewaterhouseCoopers

+ 971 (4) 304 3120

amin.nasser@ae.pwc.com

نبذة عنا

تم تطوير مبادرة بيرل بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للشراكات، وتقع في دول مجلس التعاون الخليجي، وهي مبادرة خاصة غير هادفة للربح، وأنشئت لتحسين الثقافة المؤسسية فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة وسبل الحوكمة الجيدة وأفضل ممارسات الأعمال في العالم العربي. وهي شبكة إقليمية متنامية تضم كبار قادة الأعمال الملتزمين بالقيادة المشتركة للعمل وإظهار قيمها الإيجابية وتبادل المعارف والخبرات.

ومنذ منتصف العام ٢٠١١، تقود مبادرة بيرل مبادرات ملموسة في مجالات مثل مكافحة الفساد وسبل الحوكمة الجيدة والأخلاقيات والنزاهة والتقارير المتكاملة والإفصاح المؤسسي داخل دول مجلس التعاون الخليجي.

إميلدا دانلوب

المدير التنفيذي

مبادرة بيرل

+971 (6) 515 4605

enquiries@pearlinitiative.org

تساعد بي دبليو سي (PwC) الشركات والمؤسسات والأفراد في خلق القيمة التي يبحثون عنها. بي دبليو سي هي شبكة شركات متواجدة في ١٥٨ بلداً ويعمل لديها حوالي ١٨٠,٠٠٠ موظفاً ملتزمون بتوفير أعلى معايير الجودة في خدمات التدقيق والضرائب والخدمات الاستشارية. لمزيد من المعلومات والتواصل معنا، يرجى زيارة موقعنا www.pwc.com

تأسست بي دبليو سي في الشرق الأوسط منذ ٤٠ عاماً ولديها شركات في البحرين ومصر والعراق والأردن والكويت ولبنان وليبيا وعمان والأراضي التابعة للسلطة الفلسطينية وقطر والسعودية والإمارات، حيث يعمل بها أكثر من (٢,٥٠٠) موظف. للمزيد من المعلومات، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني: pwc.com/middle-east

بي دبليو سي تشير إلى شبكة بي دبليو سي و/أو واحدة أو أكثر من الشركات الأعضاء فيها، كل واحدة منها هي كيان قانوني مستقل. لمزيد من المعلومات يرجى زيارة موقعنا www.pwc.com/structure

أمين ناصر

شريك - الشرق الأوسط

المسؤول عن خدمات المشاريع التجارية وعملاء الشركات الخاصة

شركة برايس ووترهاوس كوبرز

+971 (4) 304 3120

amin.nasser@ae.pwc.com

شكر وتقدير

نتقدم بخالص الشكر والتقدير لملاك الشركات العائلية والمديرين التنفيذيين الذي أسهموا بوقتهم وجهدهم في هذا التقرير، فقد قدموا لنا رؤى قيمة للغاية.

إخلاء المسؤولية ونطاق التقرير

إن الاستنتاجات والأحكام التي يتضمنها هذا التقرير لا تنتسب إلى مبادرة بيرل ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظرها أو مجلس المحافظين بالمبادرة أو شركائها أو العاملين بها. ولا تضمن مبادرة بيرل دقة البيانات الواردة بهذا الإصدار ولا تتحمل أي مسؤولية عن أي عواقب لاستخدامها.

© مبادرة بيرل ٢٠١٢. جميع الحقوق محفوظة.

لقد تم إعداد هذا التقرير لتقديم الإرشادات العامة في المسائل ذات الاهتمام فحسب، ولا يشكل آراء مهنية ولذلك يحظر على أي طرف أن يتصرف بناءً على المعلومات التي أوردتها هذا التقرير دون الحصول على مشورة مهنية محددة. وليس هناك أي بيان أو ضمان (صريح أو ضمني) يتعلق بدقة واكتمال المعلومات الواردة في هذا التقرير، ولا تقبل برايس وترهاوس كوبرز، إلى الحد الذي يسمح به القانون، أي تبعات أو مسؤوليات أو واجبات لأي عواقب قد تحدث لكم أو لأي شخص آخر قام بالتصرف، أو امتنع عن التصرف، بناءً على المعلومات الواردة في هذا التقرير أو اتخاذ أي قرار بناءً عليها.

© برايس وترهاوس كوبرز ٢٠١٢. جميع الحقوق محفوظة.

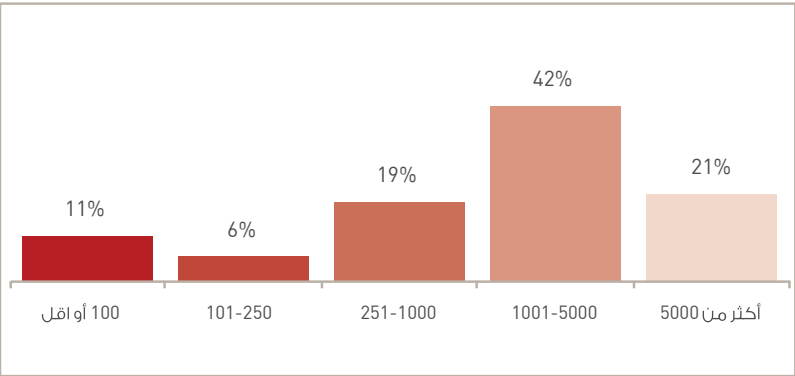


قامت مبادرة بيرل بالتعاون مع برايس وترهاوس كوبرز PwC بإجراء بحث تحليلي حول ممارسات الحوكمة المؤسسية في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي في الفترة ما بين أغسطس إلى أكتوبر ٢٠١٢، ومن خلال البحث المكتبي الميدني قمنا بتحديد عينة ممثلة للشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي والموضوعات محل البحث. وقد تم إجراء ١٠٦ مقابلة شخصية شبه منظمة مع كبار قادة الشركات العائلية لدى دول مجلس التعاون الخليجي باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية، واستغرقت كل مقابلة حوالي ٤٥ دقيقة وتمت عملية تحليل البيانات خلال شهر نوفمبر.

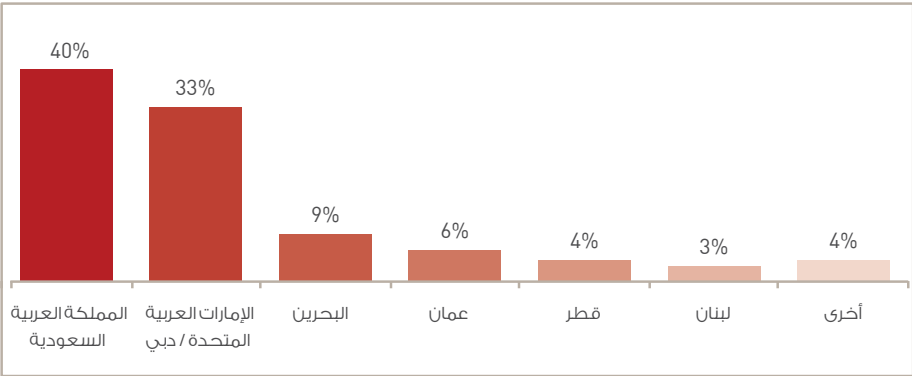
وقد تم اختيار الشركات المشاركة من قطاعات تجارية عدة داخل المنطقة وتضمن ذلك: قطاع البناء والتشييد (٤٠٪) وقطاع التجزئة (٣٧٪) وقطاع التصنيع (٣٦٪) وقطاع الضيافة (٢٥٪) وقطاع الاتصالات (١٨٪) والقطاع المصرفي والمالي (١٨٪) وقطاع الخدمات (١٦٪) وقطاع النفط والغاز (١٣٪)، وكانت معظم الشركات عبارة عن مجموعات تغطي أكثر من قطاع ويعمل لدى الكثير منها ما يزيد عن ١٠٠٠ فرد بينما يعمل لدى ٢١٪ منها أكثر من ٥٠٠٠ فرد، ويعود إنشاء ٦٠٪ من الشركات المشاركة إلى أكثر من جيلين وتجاوز أكثر من ٢٩٪ منها الجيلين، وتزاول ٢٨٪ منها نشاطها في السوق المحلية فقط بينما تعمل أكثر من ٣٤٪ منها فيما يقرب من خمس دول وتعمل ١٨٪ منها في أكثر من ١١ دولة.

* قطاعات الصناعة المختلفة:
البناء والتشييد: 40%
تجارة التجزئة: 37%
التصنيع: 36%
الضيافة: 25%
الاتصالات: 18%
القطاع المصرفي والمالي: 18%
الخدمات: 16%
النفط والغاز: 13%
أخرى: 10% أو أقل

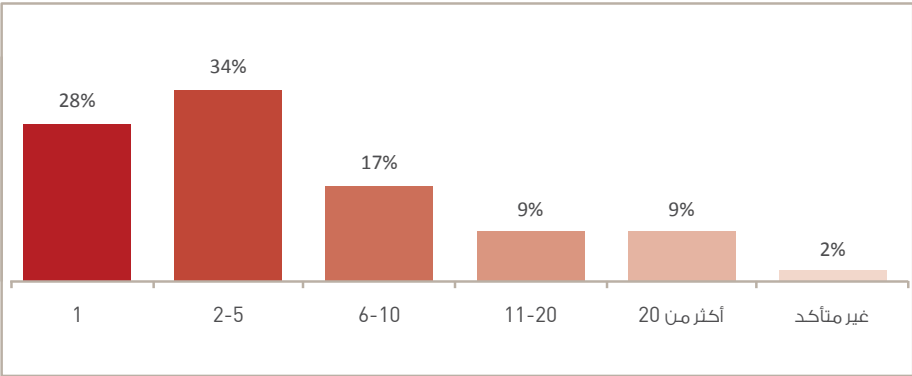
شكل ١٨: قطاعات الصناعة



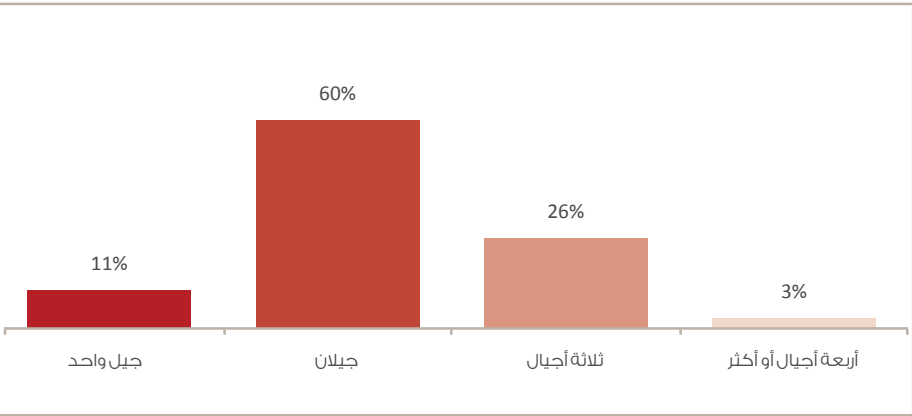
شكل ١٩: عدد الموظفين



شكل ٢٠: مواقع المقار الرئيسية



شكل ٢١: عدد الدول التي يُمارس فيها النشاط



شكل ٢٢: عمر المؤسسة



الأسهم وتمثيل العائلة في مجلس الإدارة وأحكام التخرج وسياسات المكافآت وتقييم الأداء ووضع الحد الأدنى من متطلبات التعيين ومعايير اختيار قادة المستقبل. وقد يكون لمثل هذا المجلس فعالية خاصة في دول مجلس التعاون الخليجي حيث تكون العائلات أكبر حجماً مقارنة بمثيلاتها في أوروبا وأمريكا الشمالية.

تدرك الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي أن الشفافية والمساءلة أمران لا غنى عنهما في دعم قدراتها التنافسية الدولية في عالم المال والأعمال؛ فترى العديد من تلك الشركات أن الإفصاح عن أكبر قدر من المعلومات وتداولها على نطاق واسع ووضع عمليات أكثر وضوحاً وتحديد أسس يساعدها على إنشاء علاقات تجارية مريحة مع كبرى الشركات متعددة الجنسيات، فضلاً عن تعزيز مستواها المهني ومساعدتها على جذب الموظفين الموهوبين والمهرة ودعم سبل حصولها على رؤوس الأموال.

كما أوضحت النتائج أن تداول الخلافة وإدارة النزاعات يأتیان على رأس أولويات الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي، فهما عنصران هامان لاستمرارية معظم تلك الشركات حيث إن ٦٠٪ من الشركات التي شملها البحث تستعد لنقل ملكية الشركات إلى الجيل الثالث، ويمكن أيضاً أن تستفيد تلك الشركات من إرساء أنظمة حوكمة رسمية مثل الفصل بين الإدارة والملكية وضمان تفويض المهام بشكل أفضل وتشكيل مجلس إدارة متناغم يضم أعضاء من خارج العائلة ممن يتمتعون بالمهارات المطلوبة للعمل، وهذا كله من شأنه أن يساهم في التركيز على التنمية والاستراتيجية ومواجهة التحديات العالمية وضمان استمرارية العمل.

وتشير النتائج أيضاً إلى أنه يمكن أن تستفيد الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي من تطوير وتعزيز الحوكمة العائلية (بمعزل عن الحوكمة المؤسسية)، فعلى سبيل المثال يمكن أن يقوم مجلس العائلة أو مجلس المساهمين بتناول موضوعات تتعلق بتخصيص



منطقة الخليج قدرتها التنافسية العالمية إذا لم تغتنم تلك الفرصة.

وتشير نتائجنا إلى أنه بينما تدرك العديد من الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي ذلك جيداً، فإن الحوكمة لم تصبح بعد من أولويات العمل بالقدر الكافي، فهؤلاء الذين يتناولون موضوعات الحوكمة يركزون بشكل أكبر على قواعد الحوكمة المؤسسية التقليدية وليس على الحوكمة العائلية ذلك أن الحوكمة المؤسسية تساعد في تذليل بعض العراقيل مثل الحصول على التمويل من المصادر الخارجية. وفي رأينا، فإن الحوكمة العائلية يجب أن تأخذ على الأقل نفس القدر من الأهمية التي تحتلها الحوكمة المؤسسية، وإذا ما تم التغاضي عنها فذلك من شأنه أن يؤدي إلى مخاطر بنشوء صراعات كبرى وخاصة فيما يتعلق بتداول الخلافة.

تعد الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي من أكبر وأنجح الشركات على مستوى العالم. ففي الوقت الذي يحاول فيه الاقتصاد العالمي التعافي من الركود، سوف يصبح لزاماً على شركات المنطقة يوماً بعد يوم أن تتبنى معايير رفيعة المستوى للحوكمة المؤسسية مما سيكون له أكبر الأثر في حصول هذه الشركات على التمويل اللازم وبشروط ميسرة فضلاً عن جذب المستثمرين والعملاء من البلدان الأجنبية واستقطاب أفضل المواهب. ومع تزايد الضغوط على جميع الشركات باختلاف أنواعها من أجل تطوير تدابير الحوكمة لديها، نجد أن الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي تعاني من تأخر ملموس في هذا الصدد عن تلك القائمة في أسواق أخرى. وهناك فرصة سانحة للتطوير إلا أن هناك مخاطر أن تفقد الشركات العائلية في

وأيضاً فإن توافر أكبر قدر من الشفافية سوف يساهم إلى حد كبير في إنشاء علاقات تجارية مريحة مع كبرى الشركات متعددة الجنسيات، وحسناً فعلت الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي بإدراكها مدى أهمية التحلي بأكثر قدر من الشفافية بشأن المعلومات المالية وغير المالية وهو الثمن الذي يجب عليها أن تدفعه إذا ما أرادت عقد شراكات مع هذه الشركات.

"أهم ما يميز الحوكمة المؤسسية هو أن يكون لديك القدرة على التنبؤ ووضوح الأداء المالي والإفصاح عنه بشفافية".

وهناك من الأسباب التجارية الأخرى ما يساعد الشركات على أن تكون أكثر شفافية، فعلى سبيل المثال فإن تبني منهجاً أكثر انفتاحاً سوف يساهم في جذب الكوادر الموهوبة والماهرة إلى الشركة.

"تساهم الشفافية في زيادة قدرة الشركة على الاحتفاظ بالموظفين والموهوبين، كما أنها تحافظ على اندماج الموظفين في العمل دون أن يساورهم قلق بشأن هوية أفراد العائلة المالكة للشركة".

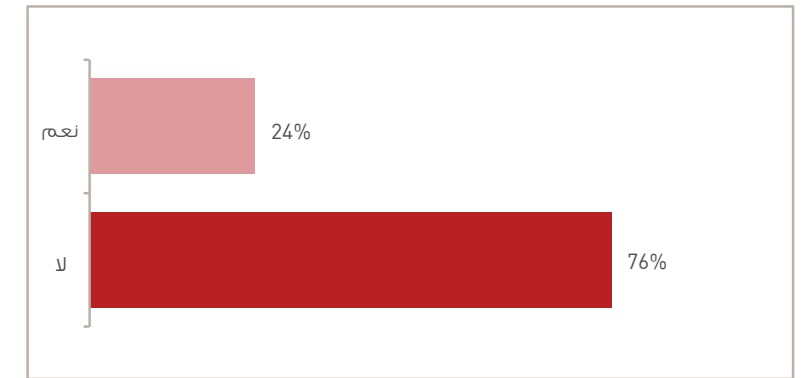


شكل ١٧: الآليات والسياسات

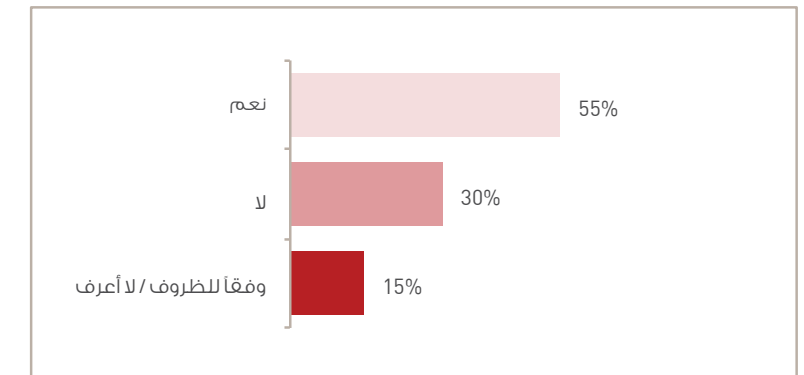
هل هي مطبقة بالفعل؟

للحوكمة المؤسسية هو أمر من شأنه أن يساعد في الحصول على التمويل الإضافي من خارج الشركة سواء كان من أحد المصارف أو من المستثمرين الآخرين، وبينما لا يعاني عدد كبير من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي من أي ديون على الإطلاق، يجدر بنا الإشارة إلى أن ٥٥% من المشاركين في هذا البحث يعتزمون السعي للحصول على رؤوس أموال خارجية في المستقبل (وقد قام ٢٤% منهم بذلك في الماضي) ومن ثم سوف يصبح هذا الموضوع شاغلهم الأكبر.

إن الشركات التي تقوم بالإفصاح عن المعلومات تميل للقيام بذلك من أجل أغراض العمل فحسب مثل الحصول على قرض من أحد المصارف. ولقد أخذت الكثير من المصارف الآن في الابتعاد عن "الإفصاح بضمان اسم المقترض" اعتماداً على العلاقات الشخصية وباتت تطالب بالمزيد من المعلومات حول الأداء المالي للشركات العائلية والاطلاع على ميزانياتها العمومية من أجل اتخاذ القرار بمنح القروض. وكنتيجة لذلك تدرك العديد من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي أن وجود معايير رفيعة المستوى



شكل ١٥: نسبة الشركات العائلية التي قامت بتجميع رأس مال من الخارج

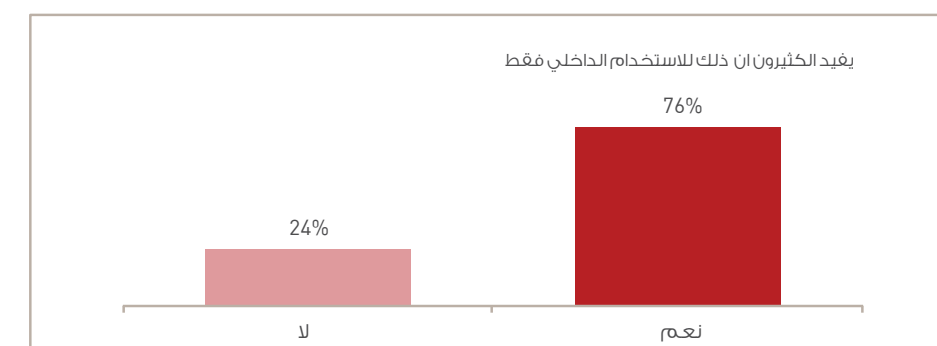


شكل ١٦: نسبة الشركات العائلية التي تعتزم القيام بذلك في المستقبل

الشفافية والمساءلة

لقد طرحنا بالفعل موضوع الخصوصية الثقافية ومدى أهميتها لدول مجلس التعاون الخليجي، ولهذا السبب قلما تجد شركات عائلية تفصح عن معلومات تفصيلية فيما يخص سياساتها وأدائها لمن هم خارج الشركة.

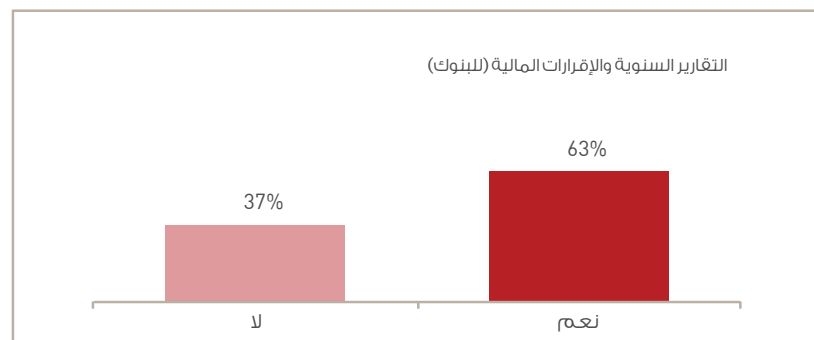
"ليس هناك ضرورة عملية للإفصاح العلني للشركات العائلية . فهذا الأمر يشبه الإعلان عن الحسابات البنكية الخاصة بنا."



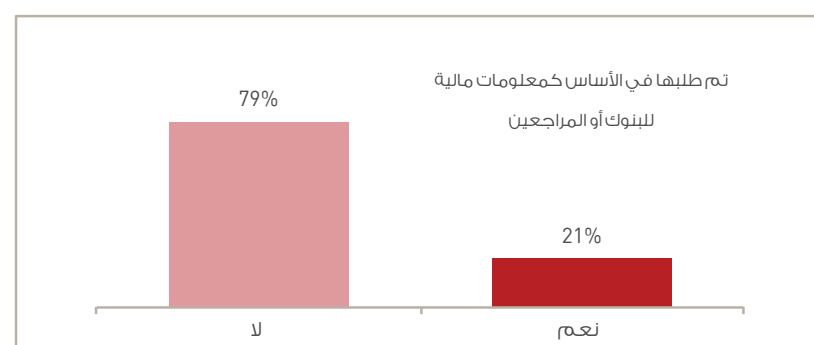
شكل ١١: هل تنشر الحسابات المالية السنوية في صورة تقرير؟

من العائلة على التوقعات المستقبلية للشركة وأيضاً لإطلاعهم على مستوى الأداء خلال الفترة الماضية. ومع ذلك لا تقوم ٨٨% من تلك الشركات بالإفصاح عن المعلومات غير المالية مثل المعلومات البيئية والاجتماعية والحوكمة على الإطلاق، ويحجم ٧٩% منها عن الإفصاح عن أي معلومات للعامة مطلقاً سواء كانت مالية أو غير مالية.

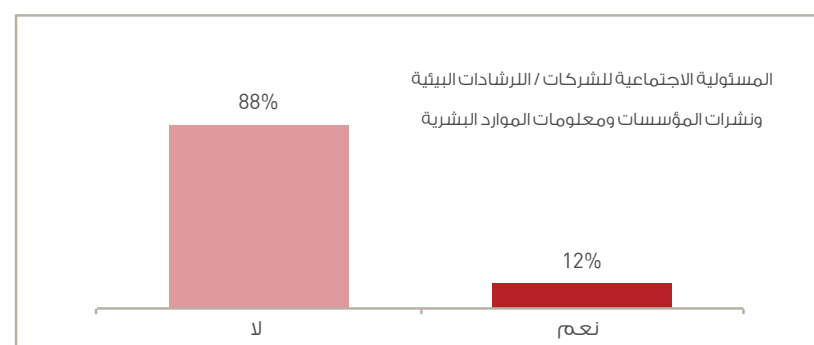
من بين من تمت إجراء المقابلات معهم، أفاد ٧٦% بأنهم يقومون بإعداد ما يعادل التقرير السنوي للاستخدام الداخلي في المقام الأول، بينما يمتنع ٢٤% عن إعداد مثل هذا التقرير على الإطلاق؛ وتقوم بعض الشركات العائلية بإعداد تقارير سنوية استراتيجية واستشرافية مخصصة للاستخدام الداخلي وذلك لإطلاع حملة الأسهم



شكل ١٢: هل تفصح عن المعلومات المالية وغير المالية لشركاء الأعمال والشركاء الماليين ذوي الصلة؟



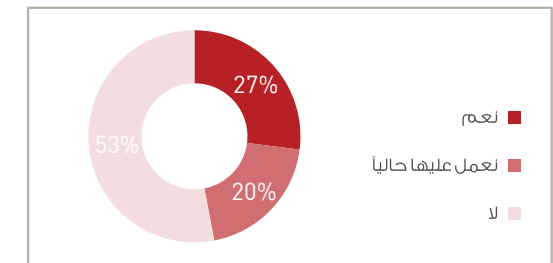
شكل ١٣: هل تدلي بأي معلومات مالية بشكل علني؟



شكل ١٤: هل تقوم بالإعلان عن أي معلومات غير مالية أو بيئية أو اجتماعية أو خاصة بالحوكمة؟

الحوكمة العائلية

لا تتوافر في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي سوى القليل من أنظمة الحوكمة الرسمية وإجراءات إدارة النزاعات مقارنة بالشركات العائلية العالمية التي شملها استطلاع برايس ووترهاوس كوبرز PwC العالمي. فقد أوضحت النتائج أن ٥٣% من الشركات ليس لديها نظام حوكمة عائلية على الإطلاق، بينما تسعى ٢٠% منها في الوقت الحالي إلى تطبيق هذا النظام. وقد تمكن ما يقرب من نصف المشاركين في الاستطلاع من تحديد المسؤوليات المختلفة لحملة الأسهم من العائلة ومجلس الإدارة والإدارة، ولكن لم يقيم بتطبيقها بشكل كامل سوى ٢٠% ممن أجريت معهم المقابلات. وقام بتطبيقها بشكل جزئي أقل من النصف (٤٨%).

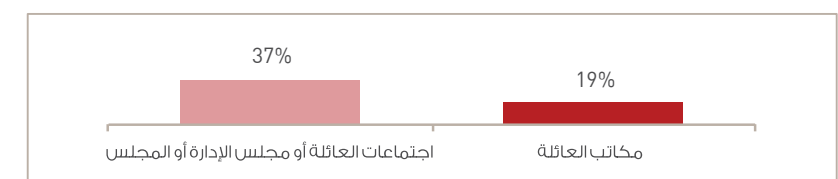


شكل ٨: هل لديك قواعد رسمية مثل ميثاق للعائلة أو نظام للحوكمة العائلية؟



شكل ٩: الشركات العائلية ذات المسؤوليات المحددة

يعد مجلس العائلة / مجلس المساهمين تحديداً من آليات الحوكمة ذائعة الصيت في أماكن أخرى من العالم. فقد أفاد ٣٧% من المشاركين في هذا البحث أن لديهم مثل هذا المجلس، ومع ذلك فقد وجدنا من خلال تجربتنا أن العديد من تلك المجالس لا تجتمع فعلياً، ويمكن أن يكون مجلس من هذا النوع مفيداً بشكل خاص في شركات دول مجلس التعاون الخليجي حيث تكون العائلات أكبر حجماً منها في أوروبا وأمريكا الشمالية وتختلط الحدود بين "العائلة" و"العمل".



شكل ١٠: ما الذي يشتمل عليه نظام الحوكمة العائلية؟

وعلى غرار ذلك، فإن نظام مجموعات الشركات الذي تقوم عليه العديد من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي يعني أن كل شركة داخل المجموعة غالباً ما تدار من قبل أحد أفراد العائلة بحيث يكون المالك أو المؤسس هو المدير الوحيد الذي يكون لديه فكرة شاملة عن العمل ككل. وعندما تنتقل الإدارة إلى الجيل التالي قد لا تتوفر لأعضاء مجلس الإدارة المعارف والخبرات التي تكفل لهم اتخاذ قرارات موضوعية إزاء مجالات العمل المتنوعة، وإذا حدث ذلك تكون هناك مخاطرة اتخاذ القرارات بناءً على أسباب عاطفية وليس لأسباب تجارية أو استراتيجية ومن ثم ينشأ النزاع بين "التكتلات" المختلفة.

وهنا قد يشكل مجلس العائلة / مجلس المساهمين المنتدى الذي يستطيع من خلاله كل أفراد العائلة مناقشة أمور العمل والتوصل إلى رؤى متفق عليها للمستقبل بغض النظر عما إذا كانوا يلعبون دوراً فعالاً في الإدارة من عدمه، كما يمكن للمجلس أيضاً أن يكون وسيطاً فعالاً بين أفراد العائلة ومجلس الإدارة الرسمي. وبمعنى آخر، يمكن للمجلس أن يمارس دوراً جوهرياً في الفصل بين الملكية (التي يمكن أن تشمل أفراد العائلة جميعاً) وبين الإدارة (التي لا تشمل سوى عدد محدود). كما يساعد المجلس على تسهيل عملية تداول الخلافة والاضطلاع بدور رقابي على كبار الموظفين من غير أفراد العائلة الذين يقومون بإدارة الشركة.

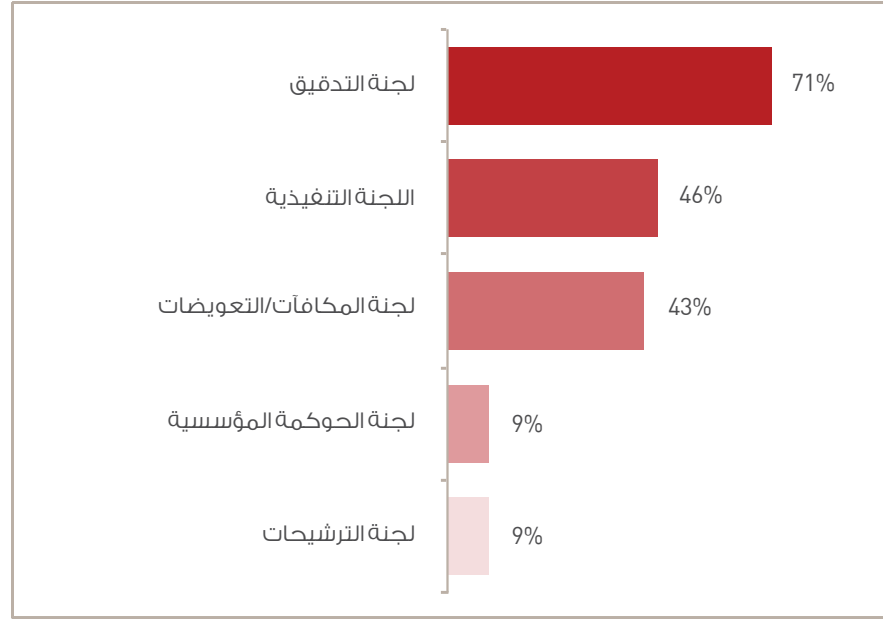
"تبرز الحوكمة المؤسسية خطط الخلافة وتحدد مسؤوليات الملاك الفعلية وتحد من تدخل العائلة في الإدارة اليومية للمؤسسة".

"من أولوياتي أن أسلم للجيل الثالث شركة ذات نظام جيد تقوم على أساس حوكمي قوي يمكنها أن تستمر عبر الأجيال التالية".

"يشترك نصف هذا الجيل من العائلة في العمل بينما لن يشترك سوى ٢٠% من الجيل التالي من العائلة في هذا العمل، ولذلك يجب أن تتوافر لدينا معايير واضحة لاختيار أفراد العائلة وأنظمة حوكمة وشغافية منضبطة ومدروسة بعناية لغير المشاركين في العمل بشكل مباشر".

تدرك العديد من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي مدى الفائدة التي ستحصل عليها من إجراء المراجعات الشاملة لإطارات الحوكمة المؤسسية والملكية، وعادةً ما يتضمن ذلك تمثيل العائلة في مجلس الإدارة وإجراءات اتخاذ القرارات وحقوق أفراد العائلة في شغل الوظائف داخل الشركة وأحكام التنازل وكذلك الأحكام الخاصة بالأصهار وأزواج البنات وسياسات المكافآت والحوافز وتقييم الأداء والتعيينات وتأسيس اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وتحديد مهامها لبحث موضوعات مثل التدقيق وطرق التعامل مع توزيعات الأرباح والاحتياطات، ومن الموضوعات الأخرى المسؤوليات المختلفة لكل من العائلة والإدارة بشأن تداول الخلافة بما يضمن توفير علاقات عمل إيجابية مع وبين الجيل القادم.

يوجد لدى ١٩% من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي مكتب للعائلة والذي يقوم بتنظيم بعض الجوانب المحددة من أنشطة العائلة مثل ترتيبات السفر وإدارة الثروات وخدمات الاستعلامات. وقد يقوم هذا المكتب أيضاً بتولي موضوع التبرعات الخيرية، ولكن إذا كانت تلك التبرعات مبالغ ضخمة فقد يكون من الأفضل إنشاء مؤسسة خاصة ومستقلة لتولي شئونها.



شكل ٧: نسبة لجان مجلس الإدارة في الشركات العائلية

< تقييم الأداء

وقد أفاد عدد من الذين تمت مقابلتهم أنهم يبحثون اتخاذ التدابير اللازمة لتقييم أداء مجلس الإدارة وتطبيقها في المستقبل، واهتم الكثير منهم بمعرفة كيفية تنفيذ ذلك ومدى مساهمة هذا الأمر في تحسين أداء العمل بشكل إجمالي. ومع ذلك، هناك اعتراف عام بأن هذا الموضوع يعتبر أمراً حساساً مما له من تأثير سلبي محتمل على نظام العائلة، فكمما أفاد أحد الأفراد "ليس هناك أي مغزى من تقييم مجلس الإدارة، فإذا كان لأحد أفراد العائلة ٢٠٪ من أسهم الشركة فإنك لا تستطيع إخراجهم من مجلس الإدارة حتى وإن لم يكن هناك نفع منه في المجلس".

توحي النتائج بأن هناك عدد قليل من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي لديها آليات لتقييم أداء مجلس الإدارة، ولم يرق سوى ٤٠٪ ممن تمت مقابلتهم بالإجابة على هذا السؤال ولا توجد هذه الآليات سوى لدى ١١٪ منهم مما يوحي بأن النسبة الحقيقية لآليات تقييم مجلس الإدارة قد تصل إلى ٤٪.

"لم يتم حتى الآن تطبيق نظام لتقييم أداء مجلس الإدارة، وقد طُرحت الفكرة ووافق عليها المجلس من حيث المبدأ وسوف يتم تطويرها وتطبيقها خلال العام القادم".

"سوف تقوم العائلة باتخاذ القرار في النهاية ولكن لا يجب أن يتم اتخاذ القرارات الهامة خارج مجلس الإدارة ولهذا نحتاج إلى إضافة أعضاء مستقلين لتحقيق النظام والعمق الاستراتيجي والهيكل وبذلك لا يمكننا تخطي مجلس الإدارة أو إلغاء اجتماعاته في آخر وقت".

"[إن التحدي يكمن في] القدرة على التمييز بين الإدارة والمالك ومجلس الإدارة، وتمهيد الطريق للمجلس كي يكون دوره فعالاً".

"تعد عملية تحديد واختيار الأعضاء غير التنفيذيين من خارج العائلة عملية محورية، فيجب أن تكون لديهم الرغبة في تكريس أوقاتهم وأن يحظوا بالثقة وأن يصبحوا على دراية كاملة بالعمل. ولا تعد المعرفة بمجال العمل المعيار الأوحى لاختيار العضو، فالأهم من ذلك توافر المهارات الاستراتيجية والخبرة في الحوكمة المؤسسية والمهارات القانونية والمالية".

حالياً تختلف الحوكمة العائلية بين كل شركة وأخرى ويتوقف ذلك على درجة تدخل أفراد العائلة في شئون العمل اليومية.

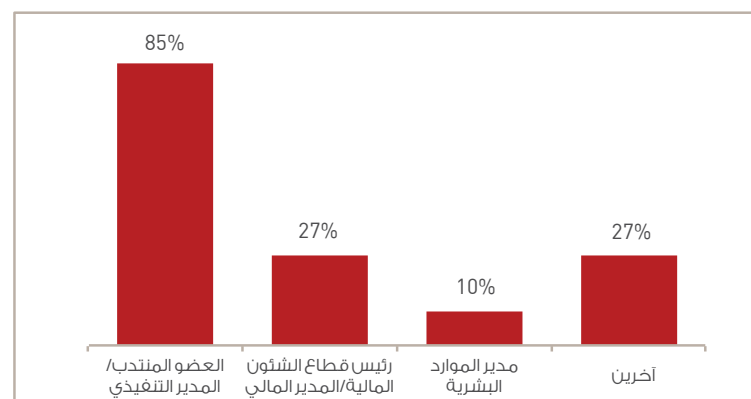
< لجان مجلس الإدارة

توجد لدى نسبة كبيرة من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي لجان تابعة لمجلس الإدارة، على الرغم من أنها ليست مُشكّلة تماماً من قبل مجلس الإدارة مقارنة بمثيلاتها في الشركات المدرجة التقليدية.

ومن المثير أن نعرف أن نسبة الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي التي لديها لجاناً تنفيذية لا تتعدى ٤٦٪، غير أن اللجان التابعة لهذه الشركات كثيراً ما تلعب دوراً فاعلاً في إدارة العمل وتجتمع بصورة أكثر انتظاماً وتكون أكثر اندماجاً في العمل عن تلك الموجودة بالشركات المدرجة.

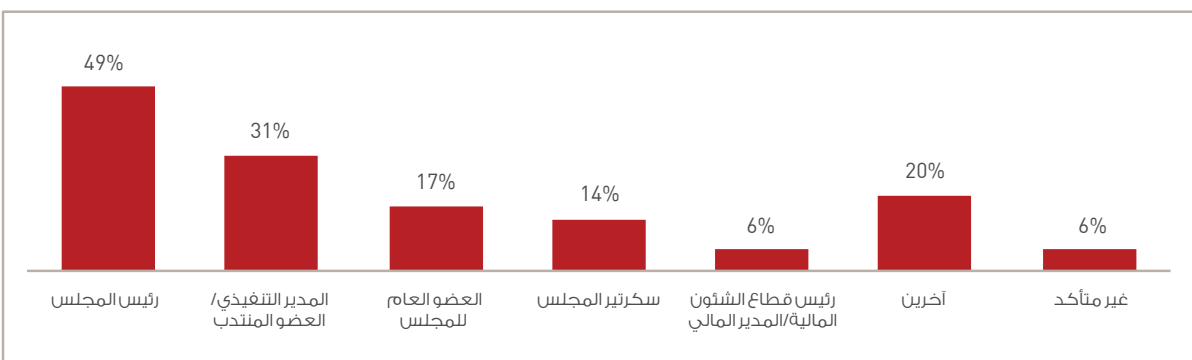
وهناك لجان أخرى شائعة في مجالس إدارات الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي ومنها لجان التدقيق (٧١٪) ولجان المكافآت (٤٣٪) رغم أن بعضها ليست معبرة عن مجلس الإدارة بالمعنى الحرفي وتتبع مباشرة المدير التنفيذي للشركة. ولا توجد لجان للحوكمة المؤسسية سوى في ٩٪ من الشركات العائلية. وتزداد نسبة الأعضاء من خارج العائلة في لجان التدقيق (حوالي ٧١٪) مقارنة بغيرها من اللجان الأخرى، كما أن هناك ٥٥٪ من لجان التدقيق يرأسها أعضاء غير تنفيذيين مقارنة بنسبة ٦٩٪ في اللجان التنفيذية.

فيما يتعلق بالأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة، وجدنا أن العضو المنتدب أو المدير التنفيذي لما نسبته ٨٥% من الشركات العائلية التي شملها البحث ممثلاً في مجلس الإدارة، بينما كان المدير المالي ممثلاً في مجلس الإدارة في ٢٧% من الشركات، وكانت نسبة تمثيل الموارد البشرية في ١٠% من الشركات. وبخصوص جدول أعمال الاجتماعات، كشف البحث أن رئيس المجلس كان المسؤول عن وضع جدول الأعمال في ٤٩% من الحالات، بينما في ٣١% كان المدير التنفيذي أو العضو المنتدب المسؤول عن وضع جدول الأعمال. وبلغ متوسط عدد الاجتماعات السنوية نسبة ٤.٤.



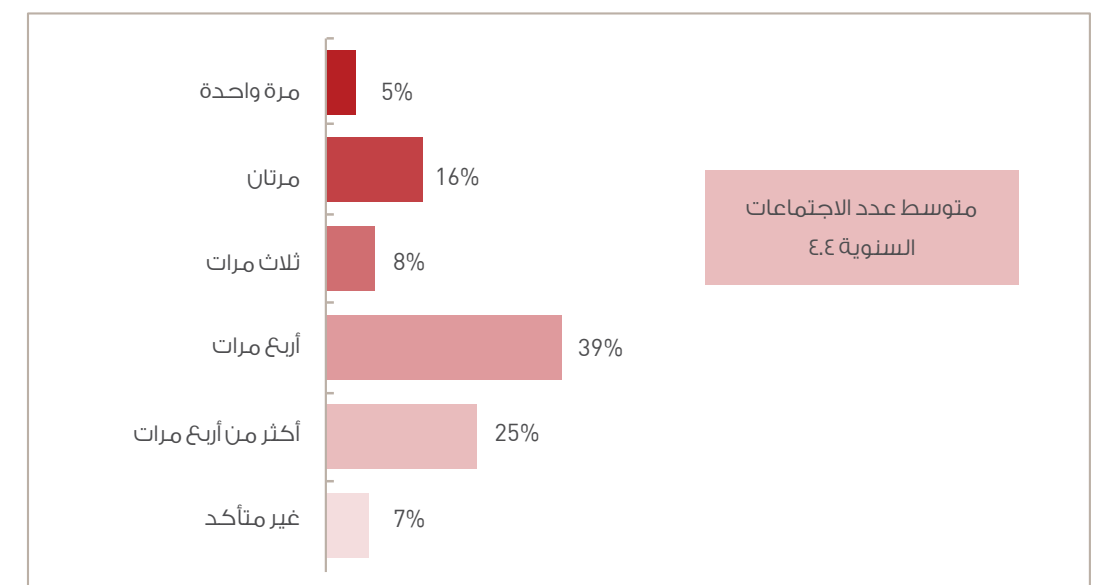
شكل ٥: أي من المديرين التنفيذيين يصلح لعضوية مجلس الإدارة؟

من الواضح أن دور أمين سر مجلس الإدارة قد يختلف إلى حد كبير بين كل شركة عائلية وغيرها، إذ أننا وجدنا أنه في ٥٩% من الشركات يمارس أمين السر دوراً إدارياً فحسب، بينما ترى ٤١% من الشركات أن أمين السر له دور استراتيجي هام. وتحرص العديد من الشركات على منح هذا الدور إلى شخص يتمتع بخلفية قانونية أو إلى مستشار قانوني، بينما يعهد بعضها الآخر بتلك المسؤوليات إلى المدير المالي أو مدير تطوير الأعمال أو حتى إلى المدير التنفيذي أو مساعد رئيس مجلس الإدارة. ولم تقم سوى شركة واحدة من المشاركين بتعيين أمين سر متمرس للمجلس.

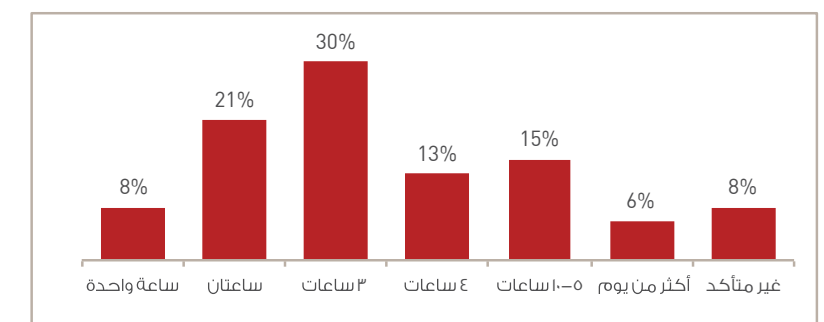


شكل ٦: من المسؤول عن وضع جدول أعمال مجلس الإدارة؟

تميل مجالس الإدارات إلى عقد اجتماع واحد في ربع السنة، وتستغرق معظم الاجتماعات ما بين ساعتين إلى ثلاث ساعات بالرغم من أن متوسط تلك الأرقام يختلف بدرجة بالغة من شركة إلى أخرى.



شكل ٣: معدل اجتماعات مجلس الإدارة في السنة المالية



شكل ٤: متوسط الوقت الذي تستغرقه اجتماعات مجلس الإدارة

مجلس الإدارة



وكذلك إذا ما اشتمل مجلس الإدارة على أعضاء تنفيذيين أو غير تنفيذيين من خارج العائلة، فإن ديناميكيات المجلس في سبيلها إلى التغيير لا محالة ودائماً ما يكون هذا التغيير إلى الأفضل. فتنفذ الاجتماعات الطابع الرسمي وتقل نسبة إلغائها بسبب ضيق الوقت ويكون لها جدول أعمال مناسب وينصّب جل تركيزها على المداولات واتخاذ القرارات.

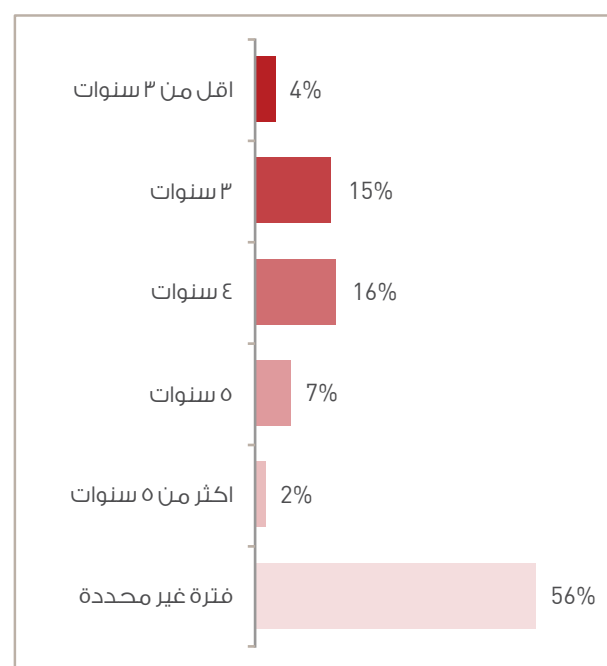
وقد أوضحت النتائج أن ٥٥% من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي التي شملها البحث لديها مجالس إدارات لا تضم في عضويتها أفراد من خارج العائلة، وكانت نسبة الأعضاء الإناث من أفراد العائلة في مجلس الإدارة ٣٢%، وأكثر من النصف بقليل (٥٤%) لديها أعضاء غير تنفيذيين من أفراد العائلة في مجلس الإدارة، و٤٢% لديها أعضاء غير تنفيذيين من خارج العائلة، و١٥% لديها رئيس مجلس إدارة غير تنفيذي، و١٢% يفكرون في طرح أسهم على الأفراد من خارج العائلة خلال السنوات الخمس القادمة. كما بينت النتائج أن ٨٥% من الشركات لديها أفراد من العائلة يشغلون مناصب كبار المديرين التنفيذيين. ولا توجد فترة محددة لتولي منصب عضو مجلس الإدارة في معظم دول مجلس التعاون الخليجي، وإذا حُددت هذه الفترة فإنها تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات.

يعتبر مجلس الإدارة الفعال متناغم التشكيل جوهر الحوكمة الجيدة. تتمتع معظم الشركات العائلية التي تمت مقابلتها بمجالس إدارة تضم أفراداً من داخل العائلة ومن خارجها. ومن الضروري للغاية أن يُعيّن أعضاء مجلس الإدارة بناءً على الجدارة وبعض المهارات المعينة وليس بناءً على العواطف أو التسلسل العائلي. وتقوم الآن بعض الشركات العائلية الكبرى بتشكيل مجلس إدارة من مستويين مختلفين، أحدهما يكون مجلساً تنفيذياً يتبع مباشرة مجلساً آخر هو المجلس الإشرافي، غير أن هذا النمط لم يصبح شائعاً بعد في دول مجلس التعاون الخليجي.

تحرص العديد من الشركات العائلية في جميع أنحاء العالم على تعيين أعضاء خارجيين مستقلين وغير تنفيذيين في مجلس الإدارة سعياً منها للحصول على خبرات العمل اللازمة وضمان الموضوعية في اتخاذ القرارات والتحرر الكامل من سيطرة العواطف العائلية على شئون العمل. فمن الأهمية بمكان اختيار المرشحين الذين يتمتعون بمجموعة المهارات والخبرات المطلوبة في مجال العمل، وإذا ما تحقق ذلك فمن الممكن أن نجد مجلساً فعالاً ومتناغماً يجنب الشركة ارتفاع التكاليف المتكبدة على تطوير استراتيجيات العمل إلى أقصى درجة ممكنة.



شكل ١: عضوية مجلس الإدارة



شكل ٢: فترة تولي منصب عضو مجلس الإدارة

< إضفاء الطابع الرسمي على الأنظمة والقواعد والعمليات

إن إرساء موثيق مكتوبة ورسمية للحوكمة من شأنه أن يساعد الشركات العائلية على التوصل إلى نظام مؤسسي أكثر فاعلية وانسيابية. ولا تحتاج الشركات الأصغر حجماً إلى تبني جميع التدابير التي تنص عليها أفضل الممارسات الدولية، ولكن إحراز بعض التقدم نحو التوصل إلى إرشادات موثقة من شأنه أن يحقق تغييراً إيجابياً ملموساً وخاصة فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات. وتزداد أهمية هذا الأمر بصفة خاصة في الجيل الثاني أو الثالث للشركة من منطلق أن المهارات المطلوبة لإدارة عمل قائم بالفعل تختلف عن تلك المهارات المطلوبة كي يكون تأسيس هذا العمل ناجحاً منذ البداية.

"هناك تغيرات في اتجاهات التفكير بين أفراد العائلة الكبار وأفراد العائلة الأصغر سناً، ولذلك فإن إضفاء الطابع الرسمي على الحوكمة العائلية والقواعد يساعد على توثيق القيم والأنظمة والحفاظ على الروابط الوثيقة بين الأجيال."

فعلى سبيل المثال توصلت شركة برايس ووترهاوس كوبرز PwC من خلال خبرتها في العمل مع الشركات العائلية في مختلف أنحاء العالم إلى أنه قد يقوم كبار أفراد العائلة في العديد من تلك الشركات بأداء أدوار لا تتفق مع المناصب التي يتولونها مما قد يؤدي إلى تخطي بشأن المسؤوليات داخل هذه الشركات وسوء اختيار الموظفين.

ويمكن أن يؤدي عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات أيضاً إلى إعاقة صدور القرارات بتعيين كبار المديرين لإدارة العمل والذي يعد بالفعل موضوعاً صعباً بالنسبة لمعظم الشركات العائلية، فكمما طرحنا من قبل تجد شركات دول مجلس التعاون الخليجي أنه من الصعوبة بمكان اتخاذ القرار بتوظيف أشخاص من خارج العائلة في مجلس الإدارة بسبب الاعتبارات الثقافية والاجتماعية. وترى العديد من الشركات أنه من الأسير تعيين مدير تنفيذي للاضلاع بدور تشغيلى بحت ويسمح لهم بإدارة اللجنة التنفيذية ولكنهم يقاومون بشدة منح هذا الشخص عضوية مجلس الإدارة مما قد يتسبب في بعض العراقيل العملية عند اتخاذ القرارات.

"الشاغل الرئيسي هو تحديد الأدوار والمسؤوليات للجيل التالي"

وهنا يمكن الاستفادة من إطار الحوكمة المؤسسية الذي يمكن من خلاله تعيين مدير تنفيذي خارجي بكل يسر في مجلس الإدارة بما يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات والفهم المشترك للفروق بين وظيفة المدير التنفيذي وحقوق حملة الأسهم من العائلة.

"[الموضوع هو] حاجة المتخصصين الذين يتم تعيينهم في الشركة إلى الاستقرار، فقد تصبح عملية اتخاذ القرار صعبة بسبب تدخل أفراد العائلة."

"تعيين فرد من خارج العائلة له تأثيره على ديناميكيات المجلس"

إن تطبيق قواعد الحوكمة التي تتميز بقدر كبير من الفعالية سوف تؤدي إلى الارتقاء بمعايير الإدارة والفهم الأمثل للمخاطر ووضع آليات رقابية أكثر كفاءة واتخاذ قرارات مستنيرة، كما ستساهم إلى حد بعيد في استقطاب المواهب من ذوي المهارات المتميزة والاحتفاظ بهم.

"[الحوكمة المؤسسية تعني] الرقابة الفعالة على العمليات والإدارة المثلى للمخاطر."

< الإدارة والسيطرة

أحد الأمور التي قد تعزف بسببها بعض الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي عن فرض المزيد من قواعد الحوكمة الشاملة هو أن تشعر تلك الشركات بأن الحوكمة تشكل تهديداً لسيطرتها على ممتلكاتها. وهذه النظرة شائعة على وجه الخصوص بين مؤسسي الشركات العائلية من الرعيّل الأول الذين يميلون كثيراً إلى نظام إدارة قوي ولا يرغبون في تغيير هذا النمط بحيث يتلاءم مع إطار مفروض عليهم من الخارج. وحتى يعد أن يتقاعد مؤسسو هذه الشركات رسمياً فإن عدداً كبيراً منهم يشعرون بعاطفة قوية تجاه تملك الشركة ويستمرّون في تولي دور نشط - وإن كان غير رسمي - في عملية صنع القرار بصورة يومية. وقد يكون ذلك مفيداً، ولكن قد ينتج عنه أيضاً بعض التوتر إذا ما تسرّب إلى القائمين الفعليين على الشركة المخول إليهم اتخاذ القرارات شعور بأن صلاحياتهم قد سُلبت منهم أو أنهم لا يتمتعون بالاستقلالية المطلوبة.

"الاستحقاق هو ما يشعر به المالك."

وعلى النقيض، فإن الشركات في الجيل الثاني أو الثالث تميل للتفكير بشكل أكثر فاعلية في تقنين قواعد الحوكمة لإدراكهم أنها ترسخ الاتجاه المهني للإدارة وتساعد على الحد من الصراعات وخاصة عندما يكون هناك عدد كبير من حملة الأسهم من أفراد العائلة.

"علينا أن ننتقل من التقاليد الشفوية إلى التقاليد التي تدون بها القواعد والإرشادات كتابة بحيث يمكننا الرجوع إليها."

"من السهل أن يتفق الأخوة ويصعب الأمر قليلاً على أبناء العمومة ويصبح ذلك من الصعوبة بمكان على الأقارب من الدرجة الثانية."

< الفصل بين شئون "العائلة" وشئون "العمل"

تعد الخلافة سبباً هاماً - إن لم تكن أهم سبب على الإطلاق - في الصراعات داخل الشركات العائلية، ولكن النزاع قد ينشأ من أسباب أخرى أيضاً منها فقدان التواصل الفعال الذي كثيراً ما يكون الأصل لهذه النزاعات. فدائماً ما يكون لدى أفراد العائلة آراء قوية بشأن استراتيجية العمل والإدارة حتى وإن لم يكونوا مشتركين في العمليات اليومية للشركة. ويؤدي فقدان التواصل - سواء كان واقعياً أو محسوساً - إلى شعور بعض أفراد العائلة بالإقصاء مما يؤدي إلى نزاعات لا طائل من ورائها. ولذلك من الضروري الحرص على تقديم معلومات واضحة لجميع حملة الأسهم وأيضاً الحرص على وجود آليات تضمن عدم الخلط بين الموضوعات التي تخص العائلة والموضوعات التي تخص العمل.

يحتل هذا الموضوع أهمية خاصة في دول مجلس التعاون الخليجي وتوحي النتائج بأن العديد من الشركات في المنطقة لا تزال تشهد تداخلاً شديداً بين شئون "العائلة" وشئون "العمل" مقارنة بمثيلاتها في أوروبا أو أمريكا الشمالية. ولذلك، فإن شركات المنطقة يجب أن تدرك مدى حاجتها الملحة لحل هذا المأزق وأن تسعى دائماً لتقوية مجالس إدارتها بطريقة لتحقيق ذلك. وجيب أن تقتصر اجتماعات مجلس الإدارة على بحث موضوعات العمل والتحديات العالمية والتنمية والسياسات والأرباح بدلاً من النقاش حول الأمور أو النزاعات العائلية.

"القدرة على الموازنة بين العاطفة والعمل تمثل تحدياً كبيراً إلا أنه يجب تحقيقها لكي يتمكن مجلس الإدارة والمديرين من التقدم للمستويات الأعلى"

"لا تقع في الحب مطلقاً مع أصول شركتك"

"كبرى مشكلاتي هي الفصل بين السلطات - من يحق له اتخاذ القرار وكيفية الحد من المخاطر"

"أهم ما يميز مجلس الإدارة القوي الفعال أن يقوم بدور المحاور الوسيط بين العائلة والشركة"

القضايا والأولويات في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي

ترتبط المحركات الرئيسية لتحسين الحوكمة
والشفافية بالرغبة في تطوير مؤسسة ناجحة وقوية
ونقلها للأجيال التالية.

"الجوانب العملية للتنفيذ غالباً
ستشكل نوعاً من التحدي."

ذكرها المشاركون على أنها تحتل أهمية خاصة
بالنسبة لهم تعريف ونطاق الأدوار الإدارية،
والحاجة إلى مزيد من الشفافية، والافتقار إلى
نظم حوكمة مؤسسية مناسبة تكفل معالجة
موضوعات الخلافة والنزاعات.

وعلى كل حال، يدرك معظم المشاركون أن
الحوكمة المؤسسية سوف تصبح الشاغل الأكبر
في المستقبل. كما يرى العديد منهم أنهم
سوف يتمكنون من ترك شركات أقوى للجيل الذي
يليههم إذا تمكنوا من تحسين إطار الحوكمة، وأن
تحقيق مستوى عالٍ من الشفافية سوف يرتقي
بالمستوى المهني للشركة ويعزز من قدرتها
التنافسية العالمية.

أظهرت نتائج الأبحاث أن معظم الشركات العائلية
في دول مجلس التعاون الخليجي تدرك أهمية
الحوكمة المؤسسية من حيث المبدأ، ولكنها لا
تعتقد حالياً أنها يمكنها أن تساهم إلى حد كبير
في نجاح الشركة على المدى البعيد، وبمعنى آخر
ترى تلك الشركات أن الحوكمة المؤسسية في
الوقت الحالي "تمرين لاختيار الإجابات الصحيحة"
بدلاً من أن تكون أولوية تجارية. والأكثر من ذلك أن
بعض الشركات العائلية في دول مجلس التعاون
الخليجي لا تنظر إلى الحوكمة المؤسسية على
أنها ذات أولوية وذلك بسبب الحاجة للمعرفة
العملية التي تساعد على التطبيق الفعال
للحوكمة. وقد تضمنت قضايا الحوكمة التي

< الخلافة والنزاعات والاستمرارية

العديد من الشركات العائلية في دول مجلس
التعاون الخليجي تعتبر من المؤسسات الكبرى،
وقد أنشئت قبل ٥٠ أو ٦٠ عاماً غير أن نسبة كبيرة
منها مملوكة للجيل الأول أو الثاني وسوف يواجه
عدد منها عملية الانتقال للجيل التالي خلال فترة
الخمس إلى عشر سنوات القادمة. وطبقاً لنتائج
البحث، تدرس العديد من الشركات الآن كيفية
التعامل مع تلك المرحلة الوشيكة من الخلافة
وتقوم بتطبيق، أو التفكير في تطبيق، عدة معايير
بالنسبة لأفراد العائلة الذين التحقوا بالشركة
كصغار الموظفين وخاصة بالنسبة لهؤلاء الذين
قد يكونوا مؤهلين لتولي الإدارة. وقد يتضمن
ذلك وضع حد أدنى معين من المستوى التعليمي
أو خبرات في الإدارة التنفيذية من خارج الشركة
العائلية، أو كليهما.

ومن خلال تجربتنا، فإن الخلافة والنزاعات من أكثر
الأسباب شيوعاً لانحيار الشركات العائلية وغالباً ما
تنشأ النزاعات كنتيجة مباشرة لموضوع الخلافة.

تشير نتائج البحث التي توصلت لها برايس
وترهاوس كوبرز PwC إلى أن الشركات العائلية
في جميع أنحاء العالم تقوم بإرساء إجراءات
حوكمة لمعالجة أو إدارة المشكلات المحتملة
التي يمكن أن تثار في لحظة الخلافة، ولكن تفيد
النتائج بأن دول مجلس التعاون الخليجي غير
متقدمة في هذا الشأن.

"هذا العمل من أجل أولادنا وعلينا
أن نتأكد أنه عندما نسلمه لهم
فإننا نعطيههم عملاً فعالاً."

"لدينا اتفاقياتنا
القديمة ولكنها
ليست كافية."

فبالنسبة للشركات في منطقتنا تقل احتمالات
وجود إجراءات مثل أحكام الدخول والتخارج (١٢٪)
في مقابل ٢٨٪ في البحث العالمي لبرايس
وترهاوس كوبرز) وآليات تقييم الأداء (١٨٪ في
مقابل ٣٢٪ عالمياً) أو أحكام الاستعانة بالغير
كوسيط محايد (٩٪ مقابل ٢٤٪). ويعد وجود
الوسيط المحايد أمراً مفيداً في دول مجلس
التعاون الخليجي على وجه الخصوص حيث إنه
يكفل للعائلة الحفاظ على خصوصياتها ويقتصر
عرض النزاع على طرف خارجي واحد موثوق به،
فإذا تم اختيار هذا الوسيط بشكل جيد فإن ذلك
من شأنه أن يقدم حلاً فعالاً ودائماً لبعض القضايا
وهو ما قد يقبله جميع المشاركون.

ويمكن أن تستفيد الشركات العائلية في منطقتنا
من الاتفاق على عملية الخلافة وتوثيقها وتعزيز
الأحكام التي لديها الخاصة بالتعامل مع أي صراع
محتمل يرتبط بذلك ويجب أن يتم ذلك كجزء من
مراجعة شاملة لقواعد الحوكمة المؤسسية
لديها.

"المحرك الأساسي هو استمرارية العمل
واستدامته."

الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي



تتعلق الحوكمة المؤسسية في الأساس بضمان وضع اهتمامات حملة الأسهم وأصحاب المصالح في الشركة في الاعتبار بالشكل المناسب والحرص على الموازنة بين اهتماماتهم. وفي حالة خاصة كهذه، فإن وضع إطار حوكمة مؤسسية قوي للشركات العائلية يضمن وجود علاقة بناءة ومستدامة بين حملة الأسهم من العائلة والإدارة التنفيذية للشركات والتي قد تكون من أفراد العائلة أو لا تكون من بينهم.

وهناك أيضاً عدداً من القضايا التي قد تختص بها دول مجلس التعاون الخليجي دون غيرها أو قد يكون لها أهمية خاصة في المنطقة؛ فعلى سبيل المثال تقوم العديد من الشركات العائلية في المناطق الأخرى من العالم بإنشاء شركات ائتمان عائلية كوسيلة للحفاظ على الأسهم والسيطرة عليها، ولكن هذه الوسيلة غير متبعة في دول مجلس التعاون الخليجي حيث تحل محلها شركة قابضة لا تتوافر لها نفس مزايا شركات الائتمان، ومن هنا تزايد الاهتمام بإنشاء شركات ائتمان خارجية تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية عبر المنطقة.

وأيضاً تتمتع دول مجلس التعاون الخليجي بتقاليد ثقافية راسخة تحث على احترام الجيل الأكبر، الأمر الذي يمكن أن يكون له تأثير واضح على الطريقة التي تدار بها الشركة العائلية، خاصة في الوقت الذي يتم فيه نقل الإدارة والسيطرة من جيل إلى آخر. كما أن لذي العائلات في دول مجلس التعاون الخليجي رغبة قوية في الحفاظ على خصوصياتهم مما يعني أنهم لا يرحبون بتعيين الأفراد من خارج العائلة في المناصب القيادية. ولنفس السبب تهتم العائلات في دول مجلس التعاون الخليجي أشد الاهتمام بإبعاد النزاعات العائلية عن العلانية.

فلم يحدث سوى مؤخراً أن تحول عدد من تلك النزاعات إلى دعاوى قضائية يتم بمقتضاها تجميد أصول العائلة لحين البت في تلك النزاعات. وبالطبع يمكن أن يكون تأثير مثل هذه الأمور على العمل كارثياً وهنا تصبح الحوكمة المؤسسية الجيدة مفيدة للغاية ذلك أنها تقدم إطاراً لحل النزاعات بطرق موضوعية وتمنع من تصاعدها ووصولها للمحاكم.

تتمتع معظم الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي بقواعد حوكمة جيدة تساعد على التعامل مع احتياجاتها التجارية، ولكن عدد ضئيل جداً من تلك الشركات لديهم إطاراً رسمياً للتعامل مع المشكلات التي قد تنشأ عن نظام الملكية. وبالطبع فإن لكل شركة عائلية طابع مميز، ومن الضروري أن يعكس إطار الحوكمة هذا الطابع وأن يتمتع بالمرونة الكافية التي تمكنه من التعامل مع القضايا الخاصة لكل شركة ونظام الملكية بها. ومن ناحية أخرى، هناك بعض العراقيل التي تواجه الشركات كافة في وقتنا الحالي - سواء كانت عائلية أو غير ذلك - ولن يساعد في مواجهتها إلا الإطار الحوكمي القوي الذي يضمن استمرارية الشركة ونجاحها على المدى الطويل.

التعريفات^١

من أجل أغراض هذا البرنامج البحثي، يكون تعريف "الشركات العائلية" بأنها الشركات التي:

- 1 يحتفظ فيها الشخص الذي أنشأ أو استحوذ على الشركة بغالبية الأصوات (أو أحد الزوجين أو الآباء أو الأبناء أو ورثة الأبناء المباشرين).
- 2 يشترك فيها فرد واحد على الأقل من أفراد العائلة في إدارة الشركة أو تدبير شؤونها.
- 3 في حالة الشركات المدرجة، أن يمتلك الشخص الذي قام بإنشاء الشركة أو استحوذ عليها (أو عائلته) ما نسبته ٢٥% من حق التصويت من خلال نصيبه في رأس المال ويكون فرد واحد من العائلة على الأقل عضواً في مجلس إدارة الشركة.

١ الشركات العائلية: نموذج مرّن للقرن الحادي والعشرين، أكتوبر ٢٠١٢



"عادة ما يكون أداء الشركات التي تتمتع بحوكمة مؤسسية جيدة أفضل من الشركات الأخرى حيث تعزز ممارسات الحوكمة الجيدة من القدرة على استقطاب رأس المال الخارجي وانخفاض تكلفة التمويل وارتفاع معدلات التصنيف الائتماني ونيل ثقة المستثمرين."

ويعد هذا السبب أحد الأسباب التي أدت إلى تزايد وعي الشركات العائلية في منطقة الخليج بأهمية الحوكمة المؤسسية الجيدة والدور الذي يمكنها أن تلعبه لضمان الإدارة السليمة داخل الشركة وأيضاً لما لها من دور واضح في جذب العملاء الخارجيين والمستثمرين وشركاء العمل من خارج نطاق الشركة. وبالقطع فقد تزايد الوعي بتلك العوامل خلال السنوات الخمس الماضية ولكن مازال هناك المزيد يتعين على الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي القيام به لتطوير ممارساتها في هذا المجال الحيوي.

يتناول هذا التقرير نتائج تحليل مفصل للحوكمة المؤسسية في قطاع الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي ويهدف إلى:

1. رفع الوعي وزيادة الفهم للموضوعات التي تتعلق بالحوكمة واتجاهاتها وممارساتها القائمة حالياً في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي.
2. تمكين الشركات العائلية من عقد المقارنة بين شركاتهم والشركات الأخرى في نفس المنطقة واكتساب الرؤى حول كيفية معالجة الشركات المشابهة لتلك الموضوعات الخاصة بالحوكمة.

نظام الملكية يعتبر أهم نقاط الخلاف الواضحة للعيان في تلك الشركات، فبينما يميل هذا النظام إلى اتخاذ نمط السيطرة المباشرة والكاملة من العائلة على الشركة إلا أنه يوجد لدي بعض الشركات حملة أسهم أو مديريين تنفيذيين، أو كليهما، من خارج العائلة كما أن بعضها قد يكون مدرجاً في سوق الأسهم وهو أمر شائع وخاصة في آسيا.

يؤدي نظام ملكية العائلة كذلك إلى وجود فروقات ملحوظة في أحكام الحوكمة المؤسسية، وتحتاج الشركات التي تراول أعمالها في سياقات ثقافية واجتماعية شديدة التباين إلى إطار حوكمي ملائم لاحتواء ذلك التباين وخاصة فيما يتعلق بالموضوعات ذات الحساسية الخاصة مثل هيكلية مجلس الإدارة وترتيبات الخلافة. وهناك عدد من الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي لا يوجد لديها سوى عدد قليل جداً من القواعد الرسمية، وقد يكون المؤسسون قد تمكنوا من العمل بنجاح في ظل هذا الأمر ولكن احتمالات نشوء النزاعات تتزايد مع الانتقال من جيل إلى جيل - وبالطبع في الأجيال الأكبر حجماً - من حملة الأسهم في العائلة.

وفي الواقع فإن حوالي ٨٠٪ من إجمالي الناتج القومي (GDP) في منطقة الخليج من خارج قطاع النفط يأتي من الشركات العائلية. لقد استفادت الشركات العائلية هنا من المكانة الراسخة التي تحتلها في الأسواق التي تعمل بها وخاصة مع انخفاض فاعلية المنافسة الخارجية إلى جانب الشبكات التجارية القوية التي أنشأتها داخل هذه الأسواق والعلاقات القوية مع البنوك والتي، حتى حدوث الأزمة المالية الأخيرة، كانت تقوم بتوفير التمويل اللازم للشركات في دول مجلس التعاون الخليجي بشكل أيسر بكثير مما يحدث مع الشركات العائلية في أي مكان آخر من العالم.

هناك العديد من الصفات المميزة للشركات العائلية، وقد تمت مناقشة هذه الصفات باستفاضة في أحدث دراسة عالمية قامت بها برايس وترهاوس كوبرز PwC للشركات العائلية في الفترة ما بين يونيو وسبتمبر ٢٠١٢.

يقوم الاقتصاد العالمي على الشركات العائلية، فقد بدأت العديد من كبرى الشركات متعددة الجنسيات كشركات عائلية في الأساس، ويمكننا القول بأن حوالي ٩٠٪ من الشركات في دنيا المال والأعمال تعتبر شركات عائلية في كل من الأسواق المتقدمة والناشئة على حد سواء. تعد معظم هذه الشركات من الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، غير أن هناك شركات عائلية كبرى للغاية ولا سيما في دول مجلس التعاون الخليجي التي بدأت فيها العديد من تلك الشركات كمؤسسات تجارية صغيرة ثم تمكنت من النمو عبر جيلين أو ثلاثة إلى أن كونت تكتلات كبرى متنوعة تغطي قطاعات تجارية هائلة منها تجارة التجزئة والسيارات والبناء والتشييد والتصدير والاستيراد والشحن والتأمين والزراعة والخدمات المالية والعقارات والتصنيع.



تم إجراء البحث الخاص بهذا التقرير الذي يتناول ممارسات الحوكمة لدى الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي بناءً على مقابلات تم إجرائها مع أكثر من مائة شركة عائلية في دول مجلس التعاون الخليجي. ويهدف هذا البرنامج البحثي إلى ما يلي:

1. رفع الوعي وزيادة الفهم للموضوعات التي تتعلق بالحوكمة واتجاهاتها وممارساتها القائمة حالياً في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي.

2. تمكين الشركات العائلية من عقد المقارنة بين شركاتهم والشركات الأخرى في نفس المنطقة واكتساب الرؤى حول كيفية معالجة الشركات المشابهة لتلك الموضوعات الخاصة بالحوكمة.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

■ ترى معظم الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي التي تم إجراء المقابلات معها أن موضوع الحوكمة المؤسسية سوف يصبح من **الموضوعات الرئيسية في المستقبل**.

■ تنظر العديد من تلك الشركات إلى الحوكمة باعتبارها واحدة من الوسائل الأكثر أهمية في تحقيق الأمان بعيد المدى لأعمالها، كما أنها وسيلة لتحسين **الشفافية والكفاءة** واجتذاب **رؤوس الأموال والمواهب**.

■ وفي المقابل، فإن الحوكمة المؤسسية لا تأتي على رأس الأولويات الاستراتيجية في الوقت الحالي مقارنة بالاهتمامات التجارية والتشغيلية والأرباح الكلية.

■ إن أهم موضوعين من موضوعات الحوكمة في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي هما موضوعا **الخلافة وإدارة النزاعات**، وغالباً ما يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطاً مباشراً.

■ تشمل الموضوعات الأخرى الشفافية والمساءلة وإضفاء الطابع الرسمي على البناء الإداري للشركة وتحسين القوانين والعمليات والحاجة لممارسات أفضل على مستوى مجالس الإدارات؛ ويرى العديد من المشاركين في المقابلات أن إجراء التطورات في هذه المجالات سوف يرتقي بالمستوى المهني للشركة ويعزز من **قدرتها التنافسية على الصعيد العالمي**.

■ من الضروري للغاية في دول مجلس التعاون الخليجي، مثلها مثل أي منطقة أخرى في العالم، أن تقوم الشركات العائلية ببحث موضوع الحوكمة العائلية، وهو موضوع يختلف عن موضوع الحوكمة المؤسسية. فتناول **الحوكمة العائلية** من منظور أكثر دقة من شأنه أن يساعد هذه الشركات على الفصل بين الشئون العائلية وموضوعات العمل والتعامل مع الموضوعات الأخرى التي تشكل تحديات أكبر للشركات ومثال ذلك تخصيص الأسهم وإجراء تقييم الأداء وتحديد المكافآت ووضع المعايير الموضوعية لمشاركة أفراد العائلة في العمل سواءً على مستوى صغار الموظفين أو المديرين التنفيذيين.

المحتويات

المُلخص التنفيذي	١
المقدمة	٣
الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي	٥
القضايا والأولويات في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي	٧
الخلافة والنزاعات والاستمرارية	٨
الإدارة والسيطرة	٩
الفصل بين شئون "العائلة" وشئون "العمل"	١٠
إضفاء الطابع الرسمي على الأنظمة والقواعد والعمليات	١١
مجلس الإدارة	١٣
لجان مجلس الإدارة	١٧
تقييم الأداء	١٨
الحوكمة العائلية	١٩
الشفافية والمساءلة	٢١
الخاتمة	٢٥
المنهجية	٢٧
شكر وتقدير	٢٩
إخلاء المسؤولية ونطاق التقرير	٢٩
نبذة عنا	٣١

صدر هذا التقرير بالتعاون بين مبادرة بيرل و شركة برايس وترهاوس كوبرز (PwC)

إميلدا دانلوب

المدير التنفيذي، مبادرة بيرل

نادين خياط

مدير الأبحاث والمحتوى، مبادرة بيرل

سارة بهمن

مساعد البرامج، مبادرة بيرل

أمين ناصر، شريك

شريك – الشرق الأوسط

المسؤول عن خدمات المشاريع التجارية وعملاء الشركات الخاصة، شركة برايس وترهاوس كوبرز PwC

زينة جنابي، مدير

مدير – الشرق الأوسط

خدمات المشاريع التجارية وعملاء الشركات الخاصة، شركة برايس وترهاوس كوبرز PwC

التصميم والرسوم التوضيحية والتنسيق: رنا جيزي

الترجمة: دار الترجمة (شركة مساهمة مصرية)

مبادرة بيرل

www.pearlinitiative.org

استشارات الشركات العائلية في برايس وترهاوس كوبرز PwC

www.pwc.com/middle-east



الشؤون العائلية

ممارسات الحوكمة في الشركات العائلية
في دول مجلس التعاون الخليجي

