

# الموازنة بين التمثيل والكفاءة في مجالس إدارة الشركات العائلية



## من مستشار "إف إف أي براكشنر"

في طبعة "إف إف أي براكشنر" يستكشف المستشاران عمر رمان وبن فرانسوا سبل تحقيق التوازن بين مشاركة أفراد العائلة والمديرين المستقلين في مجلس الإدارة، ويعرضان في مقالتهما مثالاً لحالة وسبع خطوات عملية يمكن لمستشار الشركة العائلية اتخاذها لمساعدة العميل في العثور على التوازن الصحيح.



## توفي قبل بضع سنوات رب عائلة تانر\*، بعد مضي 40 عامًا من إدارة أسرته للشركة العائلية، والتي تعد واحدة من أكبر البنوك الخاصة على الساحل الشرقي للولايات المتحدة.

كان لديه أربعة أبناء، جميعهم في الخمسينات من عمرهم، فوجدوا أنفسهم فجأة أمام بعض القرارات المهمة، وكانوا غير مستعدين لاتخاذ العديد منها، فبدون والدهم، الذي قاد العمل والعائلة لعقود، كان عليهم تحديد مكان وكيفية مساهمتهم كملاك للحفاظ على سلامة إرث والدهم. كان أحد الأبناء الأربعة فقط يعمل في الشركة، والباقي كانوا قد شاركوا بشكل محدود بصفتهم ملاك، وأهم القرارات التي كان عليهم اتخاذها معًا هي من سيمثل العائلة في مجلس الإدارة.

كان كل واحد منهم يتطلع للمشاركة، وكان والدهم قد غرس في نفوسهم أهمية مشاركة أفراد العائلة في الأعمال التجارية، وكانوا يعتقدون جميعًا أنه من المهم وجود أفراد العائلة في المجلس لأنه لم تكن هناك مقاعد كافية لاستيعاب الجميع، كما أنهم لم يكونوا يملكون المهارة والخبرة بنفس القدر مثل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. والآن بدون شخص مستعد للتنازل عن فرصته في العمل في المجلس، كيف سيتم اتخاذ القرار؟

تشرك معظم الأسر التجارية أفراد العائلة في مجالس إدارتها للحفاظ على شعور بملكية العائلة والرقابة على العمل، وهناك أسباب أخرى جيدة لوجود أعضاء من العائلة في المجلس، بما في ذلك الرقابة وتقديم وجهة نظر العائلة والملكية ضمن المجلس والإدارة - خاصة عندما يتعلق الأمر بالقيم والغرض والرؤية على المدى البعيد.



يُعدّ المجلس نقطة نظر متميزة لفهم المسائل والفرص التي تواجه الشركة فغالبًا ما يُنظر إلى العمل في المجلس على أنه منصب يمكن من خلاله ممارسة السلطة والتأثير على الشركة، لذلك تجد الرغبة في هذا المنصب من قبل العديد من أفراد العائلة. من جهة أخرى، فإن متطلبات المجالس ذات الأداء العالي غالبًا تتجاوز مصالح أو إمكانيات بعض أفراد العائلة، حيث يجب أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة خبرات ووجهات نظر معينة، ويجب عليهم الاستعداد للاجتماعات، وأن يشاركون بنشاط في أعمال الاجتماعات ذاتها.

المحصلة هي أن العديد من الأسر تجد نفسها في مواقف صعبة، إما باستبعاد بعض أفراد العائلة عن عضوية مجلس الإدارة أو بفتح العضوية للجميع إلى حد يضر بفعالية المجلس.

قد يكون اختيار أفراد العائلة للعمل في المجلس فرصة رائعة لتطوير المهارات القيادية والأعمال على حد سواء في الجيل الحالي والقادم من الملاك، مع تعزيز شعورهم بالملكية وإعدادهم نفسيًا لها. كيف تنصح أعمال العائلة في بناء مجلس إدارة عالي الجودة يستفيد من فوائد أعضاء العائلة في المجلس دون المساس بفعاليتها؟

بنیان جلوبال

## “كل ما تحتاج لمعرفته حول بناء أفضل مجلس إدارة لشركتك”

يشترك أحد مستشاري طبعة هذا الأسبوع، عمر رمان، آراءه حول بناء مجلس إدارة عالي الأداء لشركة عائلية.

اكتشف المزيد

حسب خبرتنا، يمكن للشركة العائلية القيام بسبعة أمور للتعامل مع هذه المسألة.

**بناء منتدى قوي للمساهمين يخفف الضغط على المجلس.** غالبًا ما يجد المساهمون أنفسهم مهتمين بعضوية المجلس كوسيلة لفهم ما يجري وللممارسة التأثير على العمل، وتكون مقاعدتهم في المجلس هي غالبًا نافذتهم الوحيدة التي يطلون منها على العمل، ويمكن أن يشعر المستبعدون منهم عن المجلس بالانعزال عن ملكيتهم، بينما حينما يكون لدى المساهمين منتدى خاص بهم يمكنهم من خلاله التجمع ليتعرفوا على الأعمال واتخاذ قرارات على مستوى الملاك، يقل الضغط على العمل في المجلس، وهذا غالبًا يأتي على شكل مجلس المساهمين أو هيئة أخرى تنظم المساهمين بشكل منتظم لإبقائهم على اطلاع وضمان سماع أصواتهم، فيشعر الملاك عمومًا بوجود مثل هذا المنتدى بأنهم أكثر قبلاً لفكرة التخلي عن مقاعدهم في المجلس لصالح الأكثر تأهيلاً.

**بناء مجلس يتناسب مع الغرض.** تكون أعمال العائلة عالية الأداء واضحة بشأن دور المجلس، وهم يدركون أن هذا الدور يمكن أن يتغير مع مرور الوقت اعتمادًا على ظروف العمل أو العائلة، وهذا الوضوح في الغرض سيحدد تشكيل أعضاء المجلس، وكم عدد أعضاء المجلس المستقلين؟ وكم عدد الأعضاء من العائلة؟ ما هي المهارات والخبرات التي نحتاجها الآن؟ على سبيل المثال، ستحتاج الشركة التي تواجه أزمة أو تخضع لعملية تحول إلى مجلس أكثر انخراطاً في العمليات اليومية. بالمقابل، قد تحتاج الشركة التي تخضع لتنظيم كبير، مثل القطاع المصرفي، إلى مجلس يتناول مسائل المخاطر والبيئة القانونية التي تعمل فيها الشركة.

**كن واضحًا فيما يتعلق بتوقعات أعضاء العائلة في المجلس.** من غير المرجح أن يكون لدى أعضاء العائلة نفس مجموعة معايير الأهلية والتوقعات التي تملكها بالمقارنة بأعضاء المجلس المستقلين - وهذا أمر مقبول. يقوم أعضاء العائلة بأداء دور مختلف، والعائلات التجارية الناجحة توضح لهم ذلك جيداً، وفي كثير من الأحيان نرى أعضاء العائلة يقومون بدور «المتحدث باسم العائلة»، حيث يُذكرون أعضاء المجلس المستقلين والإدارة بقيم العائلة ومحددات النجاح والنتائج التي يأملون تجنبها. وفي الوقت نفسه، غالبًا ما يُطلب من هؤلاء الأعضاء أن يكونوا واجهة للمساهمين لمشاركة المعلومات حول نشاطات الشركة.

**إنشاء قواعد واضحة لعضوية المجلس.** يعد تحديد معايير واضحة لعضوية المجلس بالإضافة إلى عملية انتقاء شفاف لأعضاء العائلة أمر حاسم. تستفيد معظم المجالس من تنوع التعليم والخبرات، مما يفتح الباب أمام مجموعة متنوعة من الأفراد الذين يمكنهم أن يساهموا بشكل فعال، وعلى الرغم من أن هذا التنوع يمكن أن يكون صحيًا، إلا أننا نوصي بأن تتفق الشركات العائلية على المتطلبات الأساسية لعضوية المجلس، بما في ذلك أي متطلبات معينة للتعليم أو الخبرة، وهو ما سيسمح للمجلس بالمشاركة في المواضيع المطروحة بالعمق والتوسع المطلوبين للإشراف بفعالية على الأعمال ومراقبة الإدارة حيث أن عدم استيفاء حتى عضو واحد في المجلس للمتطلبات الأساسية يمكن أن يعوق قدرة المجلس على أداء وظيفته.



**إنشاء عملية واضحة لاختيار أفراد العائلة.** من أجل تقليل احتمالية النزاع في العائلة وفي المجلس، نوصي بتصميم عملية واضحة لاختيار أعضاء العائلة في المجلس، وتعد آلية الاختيار الدقيقة أقل أهمية من فهم العائلة والمجلس لكيفية تنفيذ العملية. على الرغم من أن الجميع قد لا يتفقون تمامًا مع المعايير والإجراءات، إلا أنهم سيكونون أقل عرضة للمعارضة إذا فهموا أن تلك المعايير تُطبق بالمساواة على الجميع.

**تدريب أفراد العائلة ليصبحوا أعضاء مجلس إدارة فعّالين** - قبل وأثناء عملهم في المجلس. تلتزم جميع المجالس الناجحة، سواء كانت في الشركات العائلية أم لا، بالتحسين والتطوير. تقوم أكثر الشركات العائلية فاعلية بتعليم أفراد العائلة باستمرار لتجهيزهم للعمل في مجلس الإدارة، في مجالات مثل قيم العائلة، تاريخ الشركة، الفطنة المالية، خصائص الصناعة، والحوكمة. تقدم العائلات أيضًا فرص تعلم موجهة أخرى:

- أدوار مراقب المجلس (أمين سر)
- عضو في مجلس إدارة شركة أصغر أو فرعية
- عضو في مجلس إدارة منظمة غير ربحية
- أدوار لجان المجلس
- برامج تعليم خارجية (مثل الرابطة الوطنية لمدرّاء الشركات)

**تشجيع فكرة أن المجلس يُمثل جميع المساهمين.** لا يستخدم المديرون الناجحون المجلس كمنبر للدعوة نيابة عن شخص واحد أو مجموعة صغيرة من المساهمين. يجب أن يكون جميع أعضاء المجلس نواباً عن مجموعة المساهمين بأكملها، سواء كانوا مساهمين من العائلة أو أعضاء مستقلين. سيُشجع التفاعل بهذه الطريقة في أداء مهام أعضاء العائلة الممثلين في المجلس على المشاركة في حل المشكلات بشكل صحي بدلاً من نهج التنازع. تعد المجالس التي تتبنى هذه الثقافة أيضاً أكثر قدرة على الحفاظ على ثقة مساهمي العائلة نظراً لعلمهم أن مصالحهم يتم تمثيلها بشكل صحيح.



واجهت عائلة تانر في بداية الأمر صعوبة في التعامل مع الأفكار التي ذكرناها أعلاه، ولكنها في نهاية المطاف انتهت إلى وضع سياسة تتعلق بأعضاء مجلس الإدارة من العائلة تغطي هذه المواضيع. كما اتفقوا أيضاً على متطلبات مهنية وتعليمية محددة لعضوية مجلس الإدارة ودعموا تعليم أي فرد من أفراد العائلة من المهتمين بتولي دور في المجلس.

أعاد اتفاقهم الجديد بناء الاستقرار في شركتهم العائلية، مما أدى إلى وضوح بشأن من سيعمل في المجلس وماذا ستكون الإجراءات والآليات المتبعة لاستقطاب أعضاء مجلس الإدارة الجدد في المستقبل. كما خلق ذلك الاستقرار في المجلس نفسه، حيث لم يعد هناك حاجة للتوسط في المناقشات بين أفراد العائلة بشأن هذه المواضيع، مما سمح لهم بالتركيز على دورهم في الإشراف على العمل التجاري. وفي الختام، وضعوا إطار واضح لأفراد الجيل التاليوكيفية انضمامهم في المستقبل إلى مجلس الإدارة.

يعد الحفاظ على الروابط بين مالكي الشركة العائلية وأعمالهم أمراً أساسياً لنجاح الانتقال بين الأجيال، وتعتبر سياسة عضوية مجلس الإدارة العائلي الفعالة جزءاً مهماً من ذلك. يمكن لإيجاد التوازن بين إشراك العائلة وفعالية المجلس أن يمهد الطريق لأفراد الجيل التالي من أفراد العائلة للحفاظ على حصتهم في العمل التجاري، حتى بالنسبة لأولئك الذين يختارون عدم العمل في الشركة. ويلعب مجلس الإدارة باعتباره صلة الوصل بين المالكين وإدارة الشركة دوراً حاسماً في الشركات العائلية، ويمثل نهجاً مستثيراً لعضوية مجلس الإدارة من العائلة والذي يمكن أن يستمر لجيل كامل.

\*للحفاظ على الخصوصية تم تغيير الاسم والموقع وجميع التفاصيل المحددة الخاصة بالعائلة.

## نُبذة عن المستشارين

**عمر رمان** هو شريك في بانيان جلوبال، وقد عمل عمر عن كثب مع أبرز الشركات العائلية في جميع أنحاء العالم على مدى الثماني سنوات الماضية لدعمها في تصميم استراتيجيات الحوكمة وهياكل الملكية وخطط التعاقب الوظيفي، كما يقدم دعماً للعائلات التجارية في تقييم وتطوير قادة الأجيال القادمة وإنشاء وتعزيز مكاتب العائلة. كما نشر مقالات حول الحوكمة في الشركات العائلية وشارك في العديد من المؤتمرات في جميع أنحاء العالم حول هذا الموضوع.



**بن فرانسوا** هو شريك في بانيان جلوبال، حيث يساعد أصحاب الشركات العائلية ومكاتب العائلة في اتخاذ وتنفيذ القرارات المتعلقة بالانتقال بين الأجيال، وهياكل الملكية، والحوكمة، وتخصيص رأس المال، وهو كاتب ومتحدث بصورة متكررة عن مواضيع الشركات العائلية في منشورات ومؤتمرات بارزة مثل هارفرد بزنس ريفيو وواي بيه او وفاميلي أوفيس أكستشنج.



# FFI

بالتعاون مع

مركز دبي  
للشركات العائلية | غرفة دبي  
للتجارة

---

لمعرفة المزيد عن

## مركز دبي للشركات العائلية

زورو الموقع الإلكتروني

[DUBAICHAMBER.COM/DCFB](https://DUBAICHAMBER.COM/DCFB)