

# اتفاقيات المساهمين الاحترازية لمساعدة الشركات العائلية في مواجهة التقلبات



## من مستشار "إف إف أي براكتشنر"

يجب على ملاك الشركات العائلية أن يصبحوا أكثر مرونة في مواجهة التقلبات المتزايدة التي باتت سمة شائعة في عالمنا اليوم. ويمكن لوضع وتنفيذ اتفاقيات المساهمين الاحترازية أن يوفر مرونة وحماية أفضل لملاك الشركات العائلية. يستكشف دان فروش في نشرة "إف إف أي براكتشنر" فوائد اتفاقيات مساهمي الشركات العائلية، ويقدم العديد من الاقتراحات التي يمكنك مناقشتها مع العملاء.



## نعيش اليوم في عالم معقد يصعب التنبؤ بمسارته، وأصبحت التقلبات الكبيرة سمةً شائعةً فيه مع تنامي وتيرة التغيير بشكل مطرد.

يفرض هذا العصر الجديد تحديات غير مسبوقة أمام عملاء الشركات العائلية، ووفقاً للأستاذ جون ديفيس “ستكون هناك حاجة إلى أفكار واستراتيجيات وممارسات جديدة لضمان بقاء وازدهار الشركات العائلية وسط تقلبات العصر الحالي”<sup>1</sup>.

ويمكن لاتفاقيات المساهمين المصممة بشكل جيد أن تساعد العائلات في إنشاء شركات عائلية أكثر مرونة في مواجهة تحديات المستقبل، على أن يترافق ذلك بنظام حوكمة قوي للملكية يساعد في توجيه العائلة نحو مستقبل أكثر استقراراً.

تُعرف اتفاقية المساهمين بأنها اتفاقية قانونية ملزمة بين ملاك الشركة (تصف أ) الحقوق والمسؤوليات الأساسية للملكية، وب) المعايير عالية المستوى حول كيفية تشغيل الشركة. وتعد هذه الاتفاقيات مفيدةً لجميع الشركات المدارة من قبل عائلات. وإذا لم تكن لعائلتكم اتفاقية مساهمين حالياً، فعليك التفكير ملياً في صياغة اتفاقية مماثلة. أما إذا كانت لديكم بالفعل مثل هذه الاتفاقية ولم تراجعوها منذ سنوات، فهذا هو الوقت المناسب لتقييم محتواها بينما تخططون لمستقبل الشركة.

“ويمكن لاتفاقيات المساهمين المصممة بشكل جيد أن تساعد العائلات في إنشاء شركات عائلية أكثر مرونة في مواجهة تحديات المستقبل، على أن يترافق ذلك بنظام حوكمة قوي للملكية يساعد في توجيه العائلة نحو مستقبل أكثر استقراراً”

ثمة العديد من العوامل التي تضمن صياغة اتفاقيات مساهمين مرنة بما فيه الكفاية لمساعدة ملاك الشركات العائلية في مواجهة تقلبات المستقبل:

**1. وضع إجراءات واضحة وفعالة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالملكية، بما في ذلك الحدود المناسبة للموافقة وأحكام حل الخلافات.** لضمان الكفاءة في مواكبة عالمنا المتسارع والمتغير بشكل لا يمكن التنبؤ به، يجب أن يكون أصحاب المشروعات العائلية قادرين على التحرك بسرعة لاغتنام الفرص المتاحة والتعامل مع المخاطر فور ظهورها. وتتطلب هذه المرونة مجموعة ملكية فعالة ومدروسة تجمع الملاك معاً على رؤية مشتركة لمستقبل شركتهم. ويمكن لاتفاقية المساهمين الفعالة أن تدعم مجموعة الملكية في تحقيق تلك الأهداف واتخاذ القرارات الديناميكية المناسبة.

يجب أن تشمل اتفاقيات المساهمين أحكاماً توضح الحدود المناسبة لموافقة أصحاب الشركة على القرارات المتعلقة بالملكية عبر مستويات الملكية المختلفة (مثل إعادة هيكلة ملكية الشركة أو الموافقة على التعاملات الاستراتيجية والقروض الكبيرة). وقد تقتضي بعض قرارات الملكية الهامة حدوداً عالية للموافقة وحتى إجماع غالبية أصحاب الملكية لاعتماد القرار المناسب. غير أنه يجب على المستشارين أن يوصوا عملاءهم بدراسة تبعات وضع مثل هذه الحدود العالية للموافقة. فالمطالبة بتحديد حدود عالية للموافقة أو اقتضاء الإجماع يمكن أن يمنح مجموعة صغيرة من أصحاب الشركة أو حتى مساهماً واحداً فقط القدرة على إبطاء العملية بدرجة كبيرة قد تفضي إلى تفويت الفرص التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرار أو الفشل في الاستجابة للتهديدات المترتبة في الوقت المناسب.

من الضروري التأكد من إدراج أحكام حل الخلافات في اتفاقيات المساهمين. ويمكن لأصحاب الشركات بحث العديد من الخيارات الفريدة لأحكام حل الخلافات، بما في ذلك:

- 1) تحديد صوت مرجح لحل الخلاف، وقد يكون هذا الصوت المرجح طرفاً ثالثاً موثقاً، أو مساهماً، أو حتى عضواً في مجلس الإدارة. إلا أنه ينبغي توخي الحذر بشأن كيفية تطبيق هذا الخيار، ذلك أنه قد يفضي إلى تفويض قرار الملكية لغير المالكين.
- 2) الوساطة أو التحكيم لحل الخلاف باستخدام طرف ثالث موضوعي.
- 3) اختيار الإبقاء على الوضع الحالي في حال العجز عن تحقيق حد الموافقة المطلوب.
- 4) وجود شرط ملزم عند تعذر التصفية يجبر أصحاب الملكية على بيع الشركة أو تصفيتها معاً. ويُعتبر مثل هذا الشرط عموماً الحل الأخير، ولكنه قد يساعد في تشجيع المالكين على التعاون معاً للوصول إلى حلٍ أكثر فائدة للجميع.

ولكل من هذه الخيارات مزاياها وعيوبها، وبالتالي لا بد من تقديم تقييم شامل لها في سياق كل عائلة وبمساعدة مستشار مؤهل.

2. وضع سياسة توزيع أرباح مرنة. حتى خلال أكثر الأوقات استقراراً وقابلية للتنبؤ، يجب على أصحاب الشركات العائلية التعامل بجدية تامة مع موضوع تحديد سياسة توزيع الأرباح بما يضمن التوازن بين الاحتياجات الاستراتيجية للشركة من جهة ومطالب العائلة من جهة أخرى. من ناحية الشركة، يمكن إعادة استثمار الأرباح داخلياً للمساهمة في تمويل مبادرات استراتيجية، أو فرص جديدة، أو القيام بعمليات استحواذ هامة، أو لبناء احتياطي يضمن استعداد الشركة لمواجهة أي ركود اقتصادي في المستقبل. أما من ناحية العائلة، فيمكن للأرباح أن تساهم في تمويل مصاريف المعيشة الشخصية لأفراد العائلة وأسلوب حياتهم، بالإضافة إلى مبادرات العائلة الجماعية بما في ذلك تعليم أفراد الجيل القادم، وأنشطة حوكمة العائلة والمالكين، أو أنشطة العائلة في مجال التأثير الاجتماعي والعمل الخيري.<sup>2</sup>

قد تصبح موازنة هذه المصالح أكثر صعوبة في الأوقات المضطربة؛ فخلال فترات عدم اليقين الاقتصادي أو الأزمات، قد تستوجب استمرارية المشروع العائلي تقليل أو تعليق توزيعات الأرباح لتمويل عمليات الشركة الأساسية إلى أن يتحسن الوضع الاقتصادي. ومن الأفضل أن تتضمن اتفاقيات المساهمين سياسة محددة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة يتم وضعها بالاستشارة مع الملاك، وذلك لتحديد أرباح سنوية تحقق التوازن الفعال بين الاحتياجات المالية للشركة واحتياجات الملاك.

3. **إيجاد خيارات جيدة لتوفير سيولة أكبر للمالكين.** يمكن أن تشجّع فترات انعدام اليقين الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي بعض مالكي الشركات العائلية على مراجعة محافظهم الشخصية بشكل أعمق. وقد يملك هؤلاء شعور بعدم الارتياح لارتباط نسبة كبيرة من ثرواتهم الشخصية بحصصهم في الملكية، وربما يرغبون في استكشاف خيارات أكثر مرونة لتحقيق سيولة أكبر.

في مثل هذه الحالات، يمكن أن تساعد اتفاقيات المساهمين التي توفر خيارات استرداد مستمرة ومعقولة في التخفيف من هذه المخاوف وتوفير مستوى متزايد من السيولة (وبالتالي المرونة) لأصحاب الشركات العائلية. إلا أنه عند تصميم معايير برنامج الاسترداد المستمر، من المهم أيضاً مراعاة الأهداف الاستراتيجية والسلامة المالية للشركة.

4. **إنشاء قواعد وآليات محددة للتعامل مع الاضطرابات الداخلية.** يدرك مستشارو الشركات العائلية أن الاضطرابات الخارجية ليست هي الخطر الوحيد الذي يهدد نجاح تلك الشركات عبر الأجيال؛ فالفوضى الداخلية وعدم الاستقرار ضمن الشركة العائلية (والذي يمكن أن يكون بسبب التقلبات الخارجية أو يتفاقم بسببها) قد تمثل تهديداً لا يقل خطورة لنجاح الشركة على المدى الطويل.

تشمل اتفاقيات المساهمين الفعّالة أحكاماً يمكن أن تساعد في إدارة الاضطرابات الداخلية الناجمة عن تهور أحد المالكين أو السلوكيات غير الملائمة، بما في ذلك ما يلي:

**1) أحكام البيع والشراء:** تحدد هذه العناصر في اتفاقية المساهمين حقوق والتزامات المالكين في حالات معينة (مثل الوفاة المفاجئة لأحد المالكين، أو الطلاق، أو عجز المالك، أو كيفية فرض بيع أسهم مالك من قبل مالك آخر منخرط في سوء سلوك جسيم).

2) بند السرية: ما لم يكن المالك أيضاً عضواً في مجلس الإدارة، فعادةً لا توجد واجبات ضمنية للحفاظ على سرية المعلومات التجارية. ونظراً لحقوق المالكين في الحصول على معلومات حول عملهم (بما في ذلك الحق في فحص سجلات ودفاتر الشركة)، يمكن أن يكون وضع بند يلزم المالكين بالحفاظ على السرية أمراً جيداً، وقد يساعد على تجنب قيام أحد المالكين المسيئين بمشاركة معلومات حساسة علناً.

“حتى خلال أكثر الأوقات استقراراً وقابلية للتنبؤ، يجب على أصحاب الشركات العائلية التعامل بجدية تامة مع موضوع تحديد سياسة توزيع الأرباح بما يضمن التوازن بين الاحتياجات الاستراتيجية للشركة من جهة ومطالب العائلة من جهة أخرى”.

بينما يواصل مالكو الشركات العائلية الاستعداد لمواجهة أي اضطرابات قد تهدد أعمالهم مستقبلاً، يمكن لاتفاقيات المساهمين المصاغة بشكل جيد أن تكون أداة قيمة للمساعدة في إرشاد مجموعة مالكي الشركات العائلية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن تطبيق اتفاق المساهمين بمفرده لا يضمن تكوين مجموعة متماسكة ومستعدة جيداً من المالكين. ولهذا يجب على العائلة أيضاً توعية المالكين الحاليين والمستقبليين حول أهمية الثقافة المالية والحوكمة الجيدة، والسعي لغرس ثقافة الرعاية والتوجيه في عقول الأجيال القادمة.

يُثمن المؤلف مساهمة أندرو هاير في المواضيع التي تناولها هذا المقال.

## المراجع

1. جون إيه ديفيس. "تحول الشركات العائلية في أوقات الاضطرابات". هارفارد بزنس ريفيو. 30 سبتمبر 2022. <https://hbr.org/2022/09/transforming-a-family-business-in-turbulent-times>
2. أندرو هاير. "القرارات الصعبة: توزيعات أرباح الشركات العائلية في أوقات الاضطرابات". [https://cfeg.com/insights\\_research/tough-decisions-family-business-dividends-in-turbulent-times](https://cfeg.com/insights_research/tough-decisions-family-business-dividends-in-turbulent-times)

إخلاء مسؤولية: الآراء الواردة في هذا المقال تعبر عن وجهة نظر الكاتب فقط. والمعلومات الواردة هنا مقدمة فقط لأغراض معرفية، ولا يشكل المقال مشورة قانونية يمكن لمحام تقديمها إلى عميل. ونظراً لعمومية هذا المقال، قد لا تكون المعلومات الواردة فيه مناسبة لجميع الحالات أو في جميع الأقاليم، وبالتالي لا ينبغي التصرف على أساس هذه المعلومات في الحالات الخاصة دون الحصول على مشورة قانونية مناسبة من محام مرخص.

## نُبذة عن الكاتب

دان فروش (دان فروش) حاصل على شهادة استشارات الشركات العائلية، وشهادة استشارات الثروة العائلية) هو محام ومستشار في شركة كامبريدج للشركات العائلية: تتركز مجالات اهتمامه في تطوير ممارسات وآليات الحوكمة الفعالة، والتخطيط الشامل للميراث، وتخطيط تعاقب الإدارة، والبعد المتعلق بالملكية لشركات العائلة. وهو متحدث ومحاضر بمواضيع الشركات العائلية في المؤتمرات والمؤسسات الأكاديمية. شارك فروش في تسهيل برامج الشركات العائلية في كلية الإدارة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. ويشغل حالياً منصب عضو مجلس إدارة في معهد الشركات العائلية (FFI) ويشغل منصب رئيس تحرير مجلة "إف إف أي براكتشنر". يمكن التواصل معه عبر البريد الإلكتروني [dfrosh@cfeg.com](mailto:dfrosh@cfeg.com)



# FFI

بالتعاون مع

مركز دبي  
للشركات العائلية

غرفة دبي  
للتجارة

---

لمعرفة المزيد عن

## مركز دبي للشركات العائلية

زوروا الموقع الإلكتروني

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