

الحوكمة العائلية

نموذج إرشادي لميثاق العائلة



غرفة دبي | مركز دبي
للتجارة | للشركات العائلية

جدول المحتويات

| | | |
|----|-------------------------------|----|
| 03 | تمهيد | .1 |
| 08 | هيكل الملكية | .2 |
| 17 | مجلس المساهمين | .3 |
| 22 | مجلس الإدارة | .4 |
| 28 | سياسة المواهب العائلية | .5 |
| 34 | قواعد نقل ملكية الأسهم | .6 |
| 38 | لجنة فض النزاعات | .7 |
| 40 | مجلس العائلة | .8 |
| 44 | مكتب العائلة | .9 |
| 45 | لجنة الأعمال الخيرية العائلية | |
| 47 | سياسة توزيع الأرباح | |
| 48 | السرية/ مدونة قواعد السلوك | |



01

تمهيد



تمهيد

العائلات أن تلبى احتياجاتها وتحقق أهدافها وتذلل تحدياتها الفريدة. وتيسيراً لصياغة الميثاق صياغةً فعالة، فلا بد من توافر أنواع مختلفة من النهج المهنية. وهذه تشمل ورش عمل دورية للشركات العائلية، وجلسات ربع سنوية لتقييم ميثاق العائلة، ومناقشات جماعية مستمرة ومنظمة حول ميثاق العائلة، وتنظيم اجتماعات يختلي فيها الأفراد لتنقيح ميثاق العائلة بصفه دورية، وإنشاء مجموعات عمل لميثاق العائلة، وعقد اجتماعات متابعة منتظمة على فترات محددة. فهذه المسارات مجتمعة تسهم في تعزيز حوار منظم ومستمر، وبالتالي تعزيز النجاح في صياغة ميثاق الشركات العائلية.

وعليه، فإن عملية صياغة هذا الميثاق لا تقل أهمية عن القواعد والتوجيهات ذاتها. يعد هذا الحوار المحرك الأساس حيث يتم خلاله صقل الأفكار الأولية إلى أن تغدو هي المبادئ التي ستحكم الشركة العائلية. وهذه العملية بالذات هي التي تعزز الثقة، وتضمن التوافق، وفي النهاية تكون أساساً لمشروع عائلي متناغم وناجح.

تقترح الوثيقة أن ينشئ المساهمون من أفراد العائلة كياناً، يمكن أن يكون شركة ذات مسؤولية محدودة، أو صندوق عهده، أو شراكة، أو شركة قابضة، أو أي خيارات أخرى متاحة، لغرض وحيد هو امتلاك حصة في الشركة العائلية. ويجب أن يُختار الكيان بعناية ويخصّص وفقاً للظروف القانونية والمالية الخاصة بالعائلة.

حيثما يقتضي الأمر، تحتوي الوثيقة على توصيات محددة تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية. ومع ذلك، ينصح باستشارة أهل التخصص في الشريعة الإسلامية للحصول على رأي موثوق. تنص الوثيقة على توجيهات حول المؤهلين وغير المؤهلين ليكونوا ضمن المساهمين (على سبيل المثال، الذرية، القرابة من غير صلة الدم، الأبناء، وأبناء الزوج أو الزوجة). وقد يلزم تعديل التوجيهات المنصوص عليها في هذه الوثيقة بناءً على توافق العائلة والمشورة القانونية.

على الرغم من أن الوثيقة توضح قواعد حل النزاعات، فإنها لا تحل محل الإجراءات الرسمية لحل المنازعات ولا تكون بديلاً عنها أو عن الوسطاء المتخصصين في ذلك.

صاغ ميثاق حوكمة العائلة الإرشادي (ويشار إليه فيما بعد باسم «الوثيقة») ليكون الركن الأساسي في الجهود المشتركة لبناء شركات عائلية مستدامة ومزدهرة ومتناغمة. تشرع هذه الوثيقة في استكشاف شامل للعناصر والهيكل الأساسية التي تساهم في نجاح الشركات العائلية واستمراريتها على المدى الطويل.

تكشف هذه الوثيقة عن محتوى الميثاق الذي يشكل قواعد حوكمة الشركات العائلية، مع إدراك التحديات والتعقيدات الفريدة التي تنشأ عند تقاطع عالمي العائلة والأعمال.

ضمن هذا الدليل، ستجد أمثلة على ممارسات الحوكمة الفعالة بدءاً من تحديد الأدوار وتحديد وتيرة الاجتماعات ووصولاً إلى تحديد مدة العضوية ومعايير الأهلية لمجموعات الحوكمة. يمكن النظر إلى هذه العناصر على أنها المكونات الأساسية التي ستعزز بنية أي شركة عائلية، وتضمن نجاحها واستدامتها عبر الأجيال.

بالإضافة إلى التوجيهات التي تقدمها هذه الوثيقة، فإنها تتناول ممارسات حوكمة مصممة خصيصاً للشركات العائلية. كما تزودك هذه الوثيقة أيضاً برؤى حول اللجان العائلية المتخصصة المصممة لتعزيز الوحدة، وضمان الاستمرارية، والمساهمة في النجاح الدائم للمؤسسة.

تهدف المعلومات والأفكار الواردة في هذه الوثيقة إلى تمكين كل من العائلات والشركات من خلال تزويدها بهيكل حوكمة قوية ضرورية للنجاح على المدى الطويل. وبينما تسير بين التضاريس الوعرة لحوكمة الشركات العائلية، ستكون هذه الوثيقة بمثابة بوصلة توجهك بفاعلية بين التحديات والصعوبات.

تستخدم الوثيقة لأغراض المعرفة والتوجيهات فقط. ومن ثم لا ينبغي أخذها على أنها مشورة قانونية أو مالية أو إدارية احترافية. وقبل اتخاذ أي قرارات مهمة بناءً على هذه الوثيقة، استشر أهل التخصص مثل المستشارين القانونيين والمستشارين الماليين ومستشاري الأعمال العائلية ذوي الخبرة.

إن ميثاق الشركات العائلية ليس مجرد وثيقة قانونية، بل تفاعل مستمر يتطلب تواصلًا واضحًا وتفاهمًا متبادلًا وتوافقًا من جميع الأطراف المعنية. ومن خلال هذه المناقشات التفاعلية، تستطيع



غرض الشركة العائلية ورؤيتها (فلسفة العائلة)

وفي هذا الصدد، تؤمن العائلة إيماناً قوياً بضرورة القيام بشيء ما «إذا أرادت أن تنجح فيما فشلت فيه عائلات أخرى». ويتمثل هدف هذا الميثاق في تحديد مقومات التميز الذي يرغب أفراد العائلة في تحقيقه. يدرك جميع أفراد العائلة أن الأمر يتطلب من كل واحد منا أن يجعل القيم والفلسفات والمثل العليا الموضحة في هذا الميثاق جزءاً أساسياً من حياته.

تتعهد العائلة على الحفاظ على إرث المؤسسين وضمان استمرار نجاح الشركة للأجيال القادمة. ويهدف هذا الميثاق إلى تمهيد الطريق للمستقبل، وبناء التزام مشترك بالقيم والفلسفات التي يجسدها. إن الغرض الموحد والرؤية الموحدة ضروريان من أجل تحقيق التوافق بين أفراد العائلة وإشراكهم في العمل، وتحديد اتجاه واضح وتعزيز الولاء والثقة والمرونة داخل الشركة العائلية.

تقوم فلسفة العائلة على أن أفراد العائلة تربطهم علاقات خاصة وأنهم قد أسسوا شركة عائلية استثنائية. وفي الوقت ذاته، يدركون أن استمرار الشركة لأجيال قادمة مرهون بالعمل الجاد ليكونوا من أصحاب «الشركات العائلية».

◀ نطمح بقوة إلى الحفاظ على الروابط العائلية الوثيقة الموجودة حالياً بين أفراد العائلة بحيث يكون الجميع على قلب رجل واحد في قيادة شركة تتسم بالديناميكية والنمو ودر الأرباح.

◀ وعند القيام بذلك، فحري بنا أن نحترم الإسهامات الكبيرة التي قدمها الجيل الأول والفرص المقدمة لأفراد العائلة من الجيل الثاني. وفي هذا الصدد، ندرك أن رغبتنا هي:

- تأسيس ميثاق يصب في مصلحة جميع أفراد العائلة
- المشاركة بصفتنا أصحاب شركة مسؤولين
- التطور إلى أقصى إمكاناتنا
- الحرص على السمعة الطيبة للشركة العائلية وتطويرها أكثر

◀ تطمح العائلة إلى دعم وإعداد الأجيال القادمة بحيث تتبرع في ظل نظام القيم ذاته، وإلى تطوير مهاراتهم التجارية ووضع الإطار المناسب كي يخلفوا من سبقهم في إدارة الشركة، أو يمتلكوا الفرصة لتطوير اهتماماتهم التجارية الخاصة بهم.

**وثيقة فلسفة العائلة –
التي تتضمن الهدف
والرؤية – ضرورة في أي
شركة عائلية من أجل
تحقيق التوافق بين أفراد
العائلة وإشراكهم جميعاً
في العمل وتحديد اتجاه
واضح لهم وتعزيز الولاء
والثقة والمرونة داخل
الشركة العائلية.**

القيم العائلية

تدرك العائلة المساهمة الجليلة التي قدمها المؤسسون منذ إنشاء الشركة، كما أن أفرادها يرغبون في السير على خطى المؤسسين لضمان استمرار نمو العمل وازدهاره، لذلك تقع على عاتقهم مسؤولية الحفاظ على هذه المساهمات ونقل القيم التي تأسست عليها الشركة إلى الجيل القادم.

يمكن تلخيص هذه القيم على النحو التالي:



الأمانة

الالتزام بالعمل

الموثوقية

الريادة

خدمة المجتمع

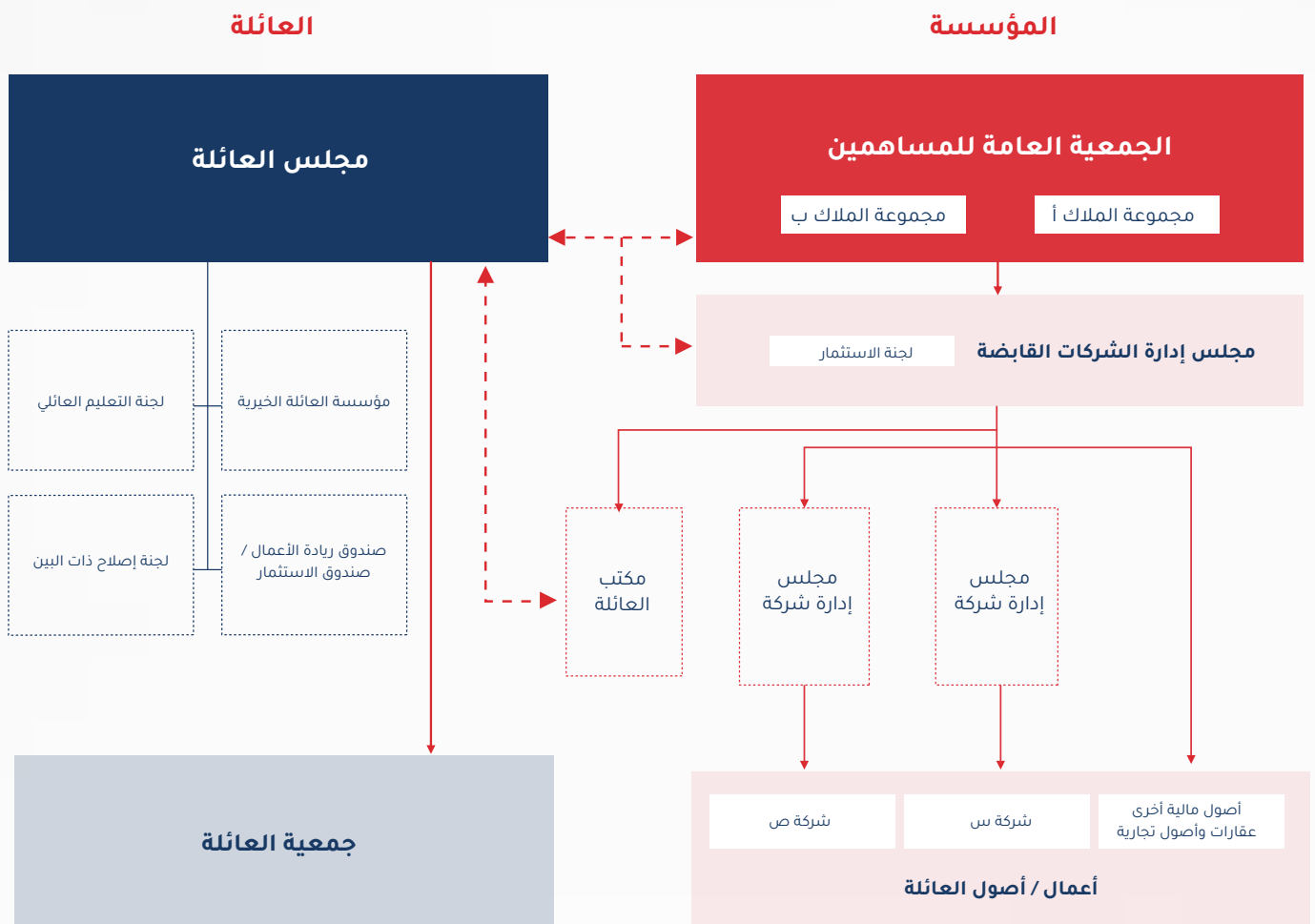
02

هيكل الملكية



هيكل الملكية (مخطط توضيحي)

أركان هيكل حوكمة الشركات العائلية



أنواع المسؤوليات

أنواع المسؤولية والقرارات المتعلقة بالمساهمين

| شركة عائلية | شركة تجارية | شركة مساهمة | |
|---|---|--|--|
| <p>اتخاذ القرار بشأن قضايا الملكية داخل العائلة</p> <p>التنفيذ الفعال لعملية فض النزاعات داخل العائلة</p> | <p>اعتماد التقارير السنوية، والقوائم المالية، وعمليات الاستحواذ / التصرف، ورأس المال الإضافي، والأنشطة الجديدة للشركة، وتعيين مدققي الحسابات</p> | <p>اعتماد الحوكمة والميثاق الخاص بالمساهمين من العائلة</p> | <p>مجلس المساهمين</p> |
| | | <p>ينظم مساهمو العائلة ملكيتهم من خلال هذه المجالس للاحتفاظ بحصصهم في كيانات ذات أغراض خاصة منفصلة</p> <p>تمثل كل فرع في مجلس المساهمين</p> | <p>الجمعيات الفرعية للعائلة (للاستخدام المستقبلي عند الحاجة)</p> |
| | <p>دراسة جدوى المشروع الجديد المقترح وقدرة صاحبه من العائلة على التنفيذ وفقاً لأي خطة أعمال مقترحة</p> <p>الموافقة على أي استثمارات خاصة من أفراد العائلة غير النشطين في شركات خارجية، مع ضمان الشفافية وعدم المنافسة</p> | | <p>مجلس الشركة القابضة</p> |
| | <p>التحقق من توزيع الأموال حسب مصارفها المحددة</p> <p>ضمان تقديم حسابات صحيحة إلى جمعية المساهمين لاعتمادها</p> <p>الاستعانة بمستشارين خارجيين عند الحاجة</p> | <p>البحث عن أعمال خيرية مجدية بناءً على استراتيجية العمل الخيري لجمعية المساهمين</p> <p>الحرص على دعم مكتب العائلة لإدارة لجنة الأعمال الخيرية - استثمار الاحتياطات، والمراقبة، وضمان المدفوعات إلى الجمعيات الخيرية</p> | <p>لجنة الأعمال الخيرية</p> |

| العائلة | الشركة | تملك الأسهم | |
|--|--|--|---|
| <p>فض النزاعات المستعصية واتخاذ قرارات ملزمة</p> <p>الحرص على الإنصاف في عملية فض النزاعات</p> | | | <p> لجنة فض النزاعات</p> |
| <p>الحرص على أن يتحلى جميع أفراد العائلة بروح الفاعلية والنشاط. والتماسك ومراعاة أحدهم للآخر في القضايا العائلية</p> <p>الحرص على توفير أنظمة مناسبة لتدريب الأجيال الشابة وتعليمهم وتطويرهم وتوجيههم</p> <p>تشجيع الأفكار الجديدة من العائلة ودعمها</p> <p>توفير التدريب وتنظيم دورات تدريبية للمساهمين غير النشطين في العائلة حول مهارات الأعمال</p> <p>اقتراح وتقديم أفكار للمساهمات الخيرية للجنة الأعمال الخيرية العائلية</p> | | | <p> مجلس العائلة</p> |
| <p>التحقق من مراجعة الخطط المهنية المستقبلية لكل فرد من أفراد العائلة بما يتسق مع توصيات مديري الموارد البشرية</p> <p>التأكد من تطبيق الإنسجام والعدالة في قضايا أفراد العائلة واتخاذ القرارات الباتة</p> <p>الحرص على تدريب أفراد العائلة وتطويرهم وتوفير التوجيه المهني لهم</p> | <p>وضع خطط خلافة (مع ضرورة ذكر أكثر من شخص في تسلسل الأشخاص الذين يتولون الإدارة)</p> <p>تذليل التحديات أو المشاكل المتعلقة بالانضمام إلى الشركة والترقيات وإنهاء الخدمة وتقييم الأداء</p> | <p>إطلاع مجلس المساهمين على جميع الأنشطة من خلال تقارير تُرفع عبر رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة</p> | <p> لجنة شؤون العاملين لدى الشركة العائلية</p> |

| شركة عائلية | شركة تجارية | شركة مساهمة | مكتب العائلة |
|---|-------------|---|--------------|
| <p>توفير العمالة الماهرة والمكرسة لتلبية احتياجات العائلة (النشطة وغير النشطة)</p> <p>التأكد من أن مكتب العائلة يدعم اللجان العائلية المختلفة: لجنة استثمار الاحتياطات، والمراقبة، والتأكد من إيصال الأموال إلى المؤسسات الخيرية ومقدمي الخدمات الآخرين</p> | | <p>تقديم تقارير مالية ربع سنوية إلى رئيس مجلس الإدارة وتقريراً مفصلاً لكل اجتماع لجمعية المساهمين</p> | |



تعريفات تتفق عليها الشركة العائلية

| | | ذكور | | | إناث | | |
|------------|----------------------|------|----------------|----------------|------|----------------|-----------|
| | | ذكور | إناث | ذكور/إناث | ذكور | إناث | ذكور/إناث |
| المزايا | المساهمة | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | البرامج التعليمية | ✓ | × | ✓ | × | ✓ | × |
| | جمعية العائلة | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | الفعاليات الاجتماعية | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| الالتزامات | سياسة التوظيف | ✓ | × | ✓ | ✓ | ✓ | × |
| | سياسات حماية الشركة | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | ومدونة قواعد السلوك | ✓ | ✓ ² | ✓ ² | ✓ | ✓ ¹ | ✓ |

١. يستحق أفراد العائلة من نسل المؤسسين أن يمتلكوا أسهم في الشركة.
٢. يجوز لمجلس المساهمين منح استثناءات لأفراد العائلة حتى يؤسسوا مشاريعهم الخاصة.



الممارسات الدولية

تقوم الشركة العائلية الناجحة عمومًا بما يلي:



1.

وضع مصالح الشركة على رأس الأولويات



6.

جمع أفراد العائلة معًا من أجل تعزيز الوحدة وإبقاء أفراد العائلة على اطلاع بالمستجدات



2.

رسم هياكل حوكمة رسمية، وتطوير هذه الهياكل تدريجيًا مع مرور الوقت



7.

إشراك مجموعة كبيرة من أفراد العائلة من ذوي التخصصات المتنوعة في جهود صياغة الحوكمة



3.

تسليط الضوء على أهمية القيم والتأكد من التوافق بين قيم العائلة وقيم الشركة



8.

وضع السياسات اللازمة لحماية الشركة من تضارب المصالح



4.

ترسيخ قواعد واضحة للتوظيف



9.

وضع سياسة واضحة لتوزيع حصص الأرباح



5.

تعليم أفراد العائلة وتنميتهم

أولويات العائلة

- ◀ الافتخار بقيم العائلة وسمعة الشركة
- ◀ أهمية تنمية أفراد العائلة، ولا سيما الجيل القادم، لمساعدتهم على أن يصبحوا قادة المستقبل
- ◀ أهمية الحفاظ على وحدة العائلة من خلال جمع الجيل الشاب وإبقاء الأعضاء على اطلاع بالمستجدات
- ◀ الحاجة إلى وضع سياسات واضحة لتوظيف أفراد العائلة في الشركة
- ◀ ضرورة حماية اسم العائلة وتجنب النزاعات المتعلقة بالشركة
- ◀ ضرورة توضيح السياسات والآليات اللازمة لامتلاك الأسهم ونقل ملكيتها وإدارة حصص الأرباح ضمن العائلة



نموذج لاتفاقية المساهمين

| الوصف | |
|---|---|
| حقوق والتزامات المساهمين | مقدمة الاتفاقية |
| رؤية عالية المستوى للشركة المخاطر/ توقعات العوائد | رؤية الشركة |
| تقسيم المسؤوليات بين جمعية المساهمين ومجلس الإدارة ومجلس العائلة إجراءات تعيين أعضاء مجلس الإدارة ومجلس العائلة عملية صنع القرار في جمعية المساهمين ومجلس الإدارة | هيئات الحوكمة وإجراءاتها |
| أهلية تملك الأسهم وآليات تقييد امتلاكها سياسة شراء / بيع الأسهم داخل العائلة عمليات نقل الملكية ما بين الأجيال: نقل عدد رمزي من الأسهم إلى الجيل الجديد | آليات نقل الأسهم والسيولة |
| سياسة توزيع الأرباح (على سبيل المثال: تحديد الحد الأعلى للأرباح الموزعة، تأسيس صندوق ائتماني للتخفيف من مخاطر التقلب، تخصيص حصة لتمويل مجلس العائلة والأنشطة الخيرية) | سياسة توزيع الأرباح |
| سياسة توظيف أفراد العائلة في الشركة سياسة حماية الشركة واستخدام سياسة خدمات الشركة سياسة مدونة قواعد السلوك لأفراد العائلة | السياسات الرئيسية الخاصة بالعائلة |
| آليات التنفيذ والجزاءات؛ أمثلة: رغبة أحد الأفراد في أن يكون مساهمًا، ضرورة التوقيع على اتفاقية المساهمين، إعادة شراء الأسهم في حالة حدوث مخالفة جسيمة لاتفاقية المساهمين، دفع الغرامات، وما إلى ذلك | التنفيذ |

03

مجلس المساهمين



مجلس المساهمين

العضوية: المساهمون الأفراد أو الممثلون عن الكيانات ذات الأغراض الخاصة - التي شكلها كل فرد من المساهمين الحاليين

من الذي لا يمكنه حضور الاجتماعات؟



- المساهمون المنصرفون أو أبناؤهم، في حالة بيع كامل أسهمهم
- أصحاب الأفراد الذين تربطهم قرابة دم بالعائلة

من الذي يمكنه حضور الاجتماعات؟



- الأفراد الذين تربطهم قرابة دم بالعائلة وينتخبهم المساهمون (أو الكيانات ذات الأغراض الخاصة في المستقبل)
- أصحاب الاختصاصات، إذا دعاهم رئيس المجلس

من الذي يمكنه أن يصبح عضواً؟





- النسل المباشر للمساهمين الذكور
- أفراد العائلة

رئيس مجلس المساهمين

| | |
|--------------|--------------------------|
| المُنصب: | المؤسس (منصب مدى الحياة) |
| مدة الولاية: | 4 سنوات |
| الخلف: | ينتخبه مجلس المساهمين |
| المساعد: | أمين سر مجلس المساهمين |

يتم اختياره من أحد الأعضاء المنتخبين من مجلس الإدارة، أو أحد الأفراد الذين تربطهم قرابة دم على أن يكون من الجيل الثاني.



|  الاجتماعات | |  التصويت | |
|--|------------------|---|-----------------------------|
| اجتماعان في السنة كحد أدنى يكون أحدهما هو الاجتماع السنوي العام | تكرار الاجتماعات | استنادًا إلى النسبة المئوية لملكية الأسهم الفردية أو النسبة المئوية لأسهم الكيانات ذات الأغراض الخاصة للأعضاء | فئة الصوت |
| يكون للأعضاء مجتمعين أكثر من 75% من إجمالي ملكية الأسهم | النصاب | استنادًا إلى أغلبية 60% من الأسهم المصدرة | التصويت للقرارات العادية |
| ثمانية أسابيع على الأقل قبل الاجتماع | مدة الإخطار | تُقبل التوكيلات (الموقعة) في حال غياب أي من أفراد العائلة المؤهلين للتصويت. يحق لرئيس المجلس الحالي استقبال عدد غير محدود من التوكيلات | التوكيل في التصويت |
| يعقد عادةً داخل دولة الإمارات | موقع الاجتماع | 2-1 توكيل | الحد الأعلى للتوكيلات |
| ينبغي إعداد محاضر ملائمة للإجتماعات | المتطلبات | يتم التصويت على البنود الواردة في جدول الأعمال بشترط موافقة كل الأعضاء المؤهلين على أي إضافات على جدول الأعمال | معايير التصويت |



القرارات الخاصة

| الوصف | نسبة الأسهم |
|--|----------------------------|
| انتخاب رئيس مجلس المساهمين | عضو منتخب من سلالة العائلة |
| انتخاب رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة | انتخاب المجلس (أغلبية 51%) |
| انتخاب أعضاء مجلس إدارة آخرين لمجلس إدارة الشركة القابضة | 51% |
| التوصية باستبعاد عضو من حضور اجتماعات مجلس المساهمين | 75% |
| الموافقة على البيع الجزئي الأخير للأسهم المملوكة | 75% |
| عزل رئيس المجلس من المجلس أو من مجلس الإدارة | 75% |
| عزل أحد المديرين من مجلس إدارة الشركة | 75% |
| رهن أسهم العائلة | 100% |
| بيع الشركة إلى جهة خارجية | 90% |
| بيع وحدة من الشركة إلى جهة خارجية | 75% |
| الموافقة على الاكتتاب العام الأولي للشركة بأكملها | 90% |
| الموافقة على الاكتتاب العام الأولي لجزء من الشركة | 75% |
| تعيين رئيس مجلس إدارة فوق سن 70 سنة | 75% |

لتغيير أي من مواد الميثاق يُعد قرارًا خاصًا، يلزم الحصول على تصويت الأغلبية المعادل لذلك القرار الخاص

أي قرار بخلاف القرار الخاص هو قرار عادي ويتطلب تصويت 60% من رأس مال الأسهم المصدرة من أجل تمرير هذه القرارات

من لا يمكنه أن
يكون مساهماً؟



- من لا يرتبط بالمؤسس بصلة الدم
- يُعرض عليهم الحصول على قيمة الأسهم وفقاً لمنهجية تقييم يتم الاتفاق عليها

من يمكنه أن يكون
مساهماً؟



- أفراد العائلة ممن تربطهم قرابة الدم بالمساهمين
- أحفاد نساء العائلة

يجب على المساهمين الجدد التوقيع على الميثاق والالتزام به: عرض الحصول القيمة النقدية للأسهم لمن يرفضون: فرض إجراءات تأديبية لمن لا يوافق على البيع

يُحظر أي نقل أو بيع للأسهم بشكل مباشر أو غير مباشر إلى أفراد العائلة ممن لا تربطهم قرابة دم بها.

اللجان الفرعية

يعين مجلس المساهمين لجناً فرعية باعتبارها مجموعات عمل، وتقع على المجلس مسؤولية تحديد بنود تلك اللجان وقواعدها ونطاق اختصاصاتها.



04

مجلس الإدارة

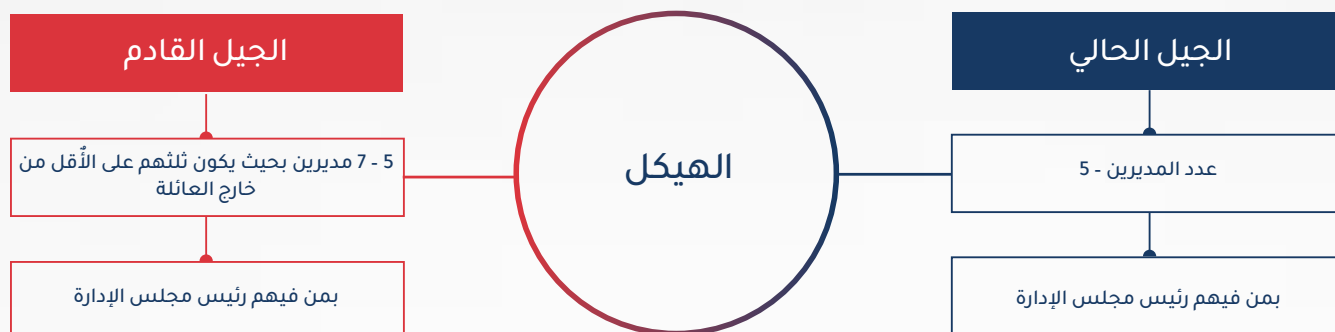


| | |
|-------------------------------------|---|
| تمثيل العائلة: المتطلبات | <ul style="list-style-type: none"> • يجب ترقية أعضاء الجيل الثاني (بخلاف رئيس مجلس الإدارة) بشكل صحيح إلى دور مجلس الإدارة بناءً على معايير الاختيار ويجب ألا يتجاوزوا 20% من أعضاء مجلس الإدارة • يجب تعزيز مجلس إدارة الشركة القابضة ليشمل مديرين محترفين من خارج العائلة |
|-------------------------------------|---|

| | |
|---------------------------------------|--|
| رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة | ينتخبه المساهمون |
| رئيس المجلس ونائب رئيس المجلس | <ul style="list-style-type: none"> • ينتخبهما مجلس الإدارة • تؤخذ الأصوات استنادًا إلى أغلبية بسيطة لأعضاء مجلس الإدارة • يكون للرئيس صوت الترجيح في حالة التعادل |
| مجلس الإدارة | <ul style="list-style-type: none"> • يحصل الأعضاء على أجر مقابل دورهم • يعين مجلسًا استشاريًا لتقديم المشورة بشأن المسائل الفنية أو التجارية |
| مجلس المساهمين | يعتمد الأجر المخصص لأعضاء مجلس الإدارة بما يتفق مع الأجور المطبقة في السوق |
| جمعية المساهمين | توافق جمعية المساهمين على تعيين أفراد العائلة في مجالس إدارة الشركات التابعة والمساعدة |
| مدير الشركة القابضة | يوافقون على أعضاء مجلس الإدارة المُعينين في مجالس إدارة الشركات التابعة والشركات المساعدة التي تمتلكها الشركة القابضة |



مجلس إدارة الشركة القابضة



مجلس إدارة الشركة القابضة - ينتخبه مجلس المساهمين

| المكونات | المديرون التنفيذيون للعائلة | المديرون غير التنفيذيين للعائلة |
|----------------------|--|---|
| جهة الترشيح | رئيس المجلس | رئيس المجلس |
| المعايير | الأفراد الذين تربطهم قرابة دم بالعائلة | الأفراد الذين تربطهم قرابة دم بالعائلة |
| الدرجة العلمية | الحصول على شهادة جامعية | 10 سنوات على الأقل من الخبرة العملية، منها 5 سنوات في موقع إدارة عليا |
| الخبرة العملية | 10 سنوات على الأقل من الخبرة العملية منها 5 سنوات في موقع إدارة عليا في واحدة من الشركات العاملة أو خارج شركة العائلة | 10 سنوات على الأقل من الخبرة العملية منها 5 سنوات في موقع إدارة عليا |
| العمر | 35 سنة فما أكبر | 35 سنة فما أكبر |
| من يمكنه التصويت؟ | المساهمون أو ممثلو الكيانات ذات الأغراض الخاصة، صوت واحد لكل ممثل | جميع ممثلي الكيانات ذات الأغراض الخاصة، صوت واحد لكل ممثل من ممثلي الكيانات ذات الأغراض الخاصة لكل مرشح |
| من الذي يتم انتخابه؟ | الحاصلون على النسبة الأكبر من الأصوات | الحاصلون على النسبة الأكبر من الأصوات |
| مدة الولاية | 4 سنوات | 4 سنوات |
| عدد المحاولات | غير محدد | غير محدد |
| حدود سن الانتخاب | ليس هناك سن محدد؛ سوف يتقاعد عند بلوغ سن 70 | ليس هناك سن محدد؛ سوف يتقاعد عند بلوغ سن 70 |
| نطاق إضافي | إمكانية الانتخاب ضمن أعضاء المجلس الاستشاري | إمكانية الانتخاب ضمن أعضاء المجلس الاستشاري |
| إلغاء الترشيح | بتصويت سري من قبل المساهمين من العائلة الذين يمتلكون 75% من رأس مال الأسهم المصدرة | بتصويت سري من قبل المساهمين من العائلة الذين يمتلكون 75% من رأس مال الأسهم المصدرة |

ينبغي أن يتضمن مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين

| | |
|---------------------|---|
| رئيس المجلس | حق محفوظ للمؤسس |
| جهة الانتخاب | مجلس الإدارة |
| طريقة الانتخاب | حصد أغلبية بسيطة من الأصوات التي يدلي بها أعضاء مجلس الإدارة الذين يحق لهم التصويت |
| الأهلية | الأفراد الذين تربطهم قرابة دم بالعائلة |
| العمر | أكبر من 35 سنة |
| جهة تقديم الترشيحات | مجلس المساهمين خلال شهر واحد من أي انتخابات |
| من يستطيع التصويت؟ | جميع أعضاء مجلس الإدارة الذين يحق لهم التصويت |
| النتائج | يجب على رئيس مجلس الإدارة إعلان النتيجة لمجلس المساهمين |
| مدة تولي المنصب | 4 سنوات |
| عدد المحاولات | غير محدد |
| الحد العمري | 70 سنة، ما لم يوافق 75% من المساهمين على تعيين رئيس مجلس إدارة فوق سن 70 سنة |
| إلغاء الترشيح | في أي وقت بأغلبية 75% من إجمالي الأصوات |
| معلومات إضافية | يتقاضى أجرًا عن دوره معتمدًا من مجلس المساهمين بما يتماشى مع الأجور السائدة في السوق يجوز له تفويض أي من مهامه إلى نائب الرئيس |

نائب الرئيس - للجيل القادم

| | |
|--------------------|---|
| جهة الانتخاب | مجلس الإدارة |
| من يستطيع التصويت؟ | أعضاء مجلس الإدارة الذين يحق لهم التصويت |
| طريقة الانتخاب | حصد أغلبية بسيطة من الأصوات باقتراع سري |
| مدة تولي المنصب | 4 سنوات |
| الحد العمري | 70 سنة، ما لم يوافق 75% من المساهمين على تعيين نائب رئيس مجلس إدارة فوق سن 70 سنة |
| عدد المحاولات | غير محدد |
| إلغاء الترشيح | في أي وقت بأغلبية 75% من إجمالي الأصوات |

إذا كان الرئيس المنتخب من أحد الفروع الرئيسية للمؤسسين، فيجب أن يكون نائب الرئيس أحد أفراد العائلة من الفرع الرئيسي الآخر.

| اجتماعات مجلس إدارة الشركة القابضة | |
|------------------------------------|--|
| التكرار | أربعة اجتماعات على الأقل خلال العام |
| الإخطار الذي يجب تقديمه | ما لا يقل عن 3 أسابيع؛ ويعطى إلى أعضاء المجلس |
| الإخطار بشأن توزيع جدول الأعمال | أسبوعان قبل الاجتماع |
| النصاب القانوني | على الأقل نصف الأعضاء بالإضافة إلى أحد المديرين بما في ذلك الوكلاء |

| التصويت في مجلس إدارة الشركة القابضة | |
|--------------------------------------|--|
| من يستطيع التصويت؟ | أعضاء مجلس إدارة الشركة القابضة - أي أنه، لكل شخص صوت واحد |
| التوكيلات | تقبل التوكيلات (بعد توقيعها)، وتسلم إلى رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة |
| الموضوعات التي يتم التصويت عليها | فقط الموضوعات المبينة بوضوح في جدول الأعمال |
| القرارات المتخذة | بالأغلبية البسيطة من الأصوات. ويكون لرئيس المجلس صوت الترجيح |
| غياب رئيس المجلس | يقوم نائب رئيس المجلس بأعمال رئيس المجلس مؤقتًا |

| مجالس الشركات الفرعية | |
|-----------------------|------------------------------------|
| جهة تعيين الأعضاء | رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي |

يتضمن مديرو مجالس الشركات الفرعية

| أفراد العائلة | أفراد ليسو من العائلة |
|------------------------------------|--|
| عضوان من مجلس إدارة الشركة القابضة | الرئيس التنفيذي للشركة الفرعية (ويكون متخصصًا) |
| عضوان من الجيل الثاني | |

| المجلس الاستشاري | |
|------------------|--|
| جهة التعيين | أعضاء مجلس إدارة الشركة القابضة |
| الغرض | تقديم المشورة حول الأمور الفنية أو التجارية |
| عدد الأعضاء | عضوان استشاريان متخصصان ليس لهما أي من حقوق التصويت |
| المعايير | <ul style="list-style-type: none"> لا يقل العمر عن 45 سنة لديه خبرة واسعة في مجال الأعمال، منها ما لا يقل عن 5 سنوات خبرة في منصب مدير أن يكون جديرًا بالثقة والاحترام ويحافظ على السرية ألا يكون في شركة منافسة |

| التعيينات في مجالس الإدارة خارج الاستثمارات | |
|---|--|
| رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي | أعضاء مجلس الإدارة (التنفيذيين / غير التنفيذيين) - جهة التعيين |
| المهارات | معيار التعيين |

| التعيينات في مجالس إدارة المشاريع المشتركة | |
|--|--|
| رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي | أعضاء مجلس الإدارة (التنفيذيين / غير التنفيذيين) - جهة التعيين |
| المهارات | معيار التعيين |

مهام مجلس الإدارة

مراجعة النتائج عبر المجموعة



وضع استراتيجية المجموعة



تحديد الأجر المقرر للتنفيذيين الرئيسيين



اعتماد استراتيجيات الإدارات وخطط العمل، وتحديد مقدار رأس المال الذي سيتم تخصيصه لكل إدارة



الإشراف على المخاطر عبر المجموعة



تعيين الرئيس التنفيذي للمجموعة



اعتماد المعاملات الرئيسية



تحديد أهداف واضحة للرئيس التنفيذي للمجموعة



الإشراف على مستويات الرافعة المالية للمجموعة، وتحديد النسبة المثلى للدين / نسبة حقوق الملكية



تحديد الاتجاه للإدارة العليا



05

سياسة مواهب العائلة





سياسة مواهب العائلة

تنطبق على

- أفراد العائلة – الذكور والإناث – من الجيل الحالي والأجيال القادمة
- الشركة القابضة والشركات التابعة التي تمتلك النصيب الأكبر من أسهمها

لا تنطبق على

- المشروعات المشتركة

المستوى التعليمي

- درجة البكالوريوس من إحدى الجامعات المرموقة
- إتقان لغتين

الخبرة العملية

- خبرة عملية لا تقل عن سنتين، ويفضل أن تكون من خارج الإمارات العربية المتحدة

شروط التوظيف لأفراد العائلة

- التمتع بمستوى الأداء ذاته المتوقع من الموظفين من خارج العائلة
- بذل كل الجهود الممكنة لتحقيق أهداف العائلة
- توفير عقود توظيف مناسبة للجيل الحالي والأجيال القادمة
- ألا يكون أحد الوالدين هو المدير المباشر
- إسناد مهمة الإشراف في فترة التدريب والتطوير إلى أفراد من خارج العائلة
- إمكانية إنهاء التعاقد لأصحاب الأداء المتدني
- توفير المشورة والمساعدة المهنية للحصول على وظيفة مناسبة أو عمل بديل خارج الشركة العائلية

المزايا الأخرى

- إتاحة الفرص ذاتها الخاصة بالترقيات، والتطور الوظيفي، والأجور والمكافآت، والمشاركة في خطط تقاسم الأرباح
- الترحيب بمقترحات الأعمال الجديدة حتى وإن لم توظف توظيفًا نشطًا داخل الشركة
- تقديم الدعم لإنشاء مشروعات صغيرة، على أن يكون في صورة فرض يُمنح مرة واحدة في العمر. حتى وإن لم يكن صاحب المشروع موظفًا في الشركة العائلية

الفرص المحتملة

- شغل وظيفة في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى أعلى
- شغل وظيفة تتناسب مع المؤهلات والقدرات
- المساعدة في التدريب / التطوير والتوجيه قبل الالتحاق بالشركة
- الترقى في الوظيفة بناءً على القدرات

لجنة مواهب العائلة



لجنة مواهب العائلة

المتطلبات الأساسية

- خبرة التدريب الصيفي - بأجر رمزي. تؤدي إلى المساعدة في فهم أساسيات أنشطة الشركة والتعريف بتاريخ الشركة

الناخبون

- مجلس المساهمين

أعضاء اللجنة

- رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة
- الرئيس التنفيذي للمجموعة
- مدير الموارد البشرية للشركة القابضة

التقديم على الوظائف

يحيل رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة طلب الفرد المهتم من العائلة إلى لجنة مواهب العائلة

المبادئ التوجيهية

كحد أدنى، يجب أن تضع سياسة التوظيف مصالح الشركة فوق أي اعتبارات أخرى

- يجب أن يوظف أفراد العائلة حسب الإجراءات الواردة في سياسة الشركة: أي عدم اعتبار الشركة مصدرًا لتوظيف أفراد العائلة
- يجب أن يعتبر التوظيف في الشركة امتيازًا وليس حقًا
- يجب أن يقوم التوظيف على مبادئ الجدارة
- حرّي بأفراد العائلة الموظفين في الشركة أن يُظهروا الكفاءة التي تؤهلهم ليكونوا ضمن أعضاء مجلس الإدارة في المستقبل



سياسة التوظيف التي تم تطويرها

توظيف أفراد العائلة طبقًا لسياسة الشركة

- يتم الإشراف على توظيف أفراد العائلة في الشركة من قبل لجنة شؤون العاملين المؤلفة من أعضاء مجلس الإدارة من داخل العائلة ومن خارجها، وممثلين آخرين من الموظفين بالمجموعة ومن خارجها
- كي يتم توظيف أحد أفراد العائلة في الشركة، فلا بد أن يستوفي مجموعة من المعايير¹



الخبرة العملية

- خمس سنوات من الخبرة العملية لدى مؤسسة معروفة، على أن تكون الخبرة ذات صلة إلى حد ما بطبيعة العمل

المستوى التعليمي

- درجة جامعية (البكالوريوس أو الليسانس) من إحدى الجامعات المرموقة
- الدراسة في مجال له صلة بطبيعة العمل (مثل إدارة الأعمال، الشؤون المالية، التسويق، منتجات المستهلكين، أو غيرها)
- التمتع بأداء أكاديمي قوي، كأن يكون من العشرين الأوائل في دفعته

المعايير الموضوعية:



¹تحدها لجنة شؤون العاملين



المشروعات العائلية الريادية



| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • بناءً على فكرة المشروع، وحين يكون لدى أفراد العائلة أفكارًا لمشروعات جديدة ويتحلون بالالتزام والعزيمة لإنجاح / تطوير المشروع الجديد المقترح، فيمكنهم التقدم بطلب إلى مجلس إدارة الشركة القابضة لتوفير الدعم الخاص بأفكار مشروعاتهم • لن تقدّم أي ضمانات شخصية باسم الشركة، فيما يتعلق بالقروض وعمليات السحب على المكشوف • تقدّم المقترحات مكتوبة إلى الشركة القابضة، ومعها دراسة الجدى • يكون والد مقدم الطلب من العائلة الضامن للقرض | <p>أفراد العائلة</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • إذا وافق مجلس إدارة الشركة القابضة ومجلس المساهمين على المشروع المقترح، فسيتوفر الدعم الكامل للمشروع من الشركة العائلية من حيث التمويل والموارد البشرية • يتأسس المشروع باعتباره شركة ذات مسؤولية محدودة وليس لها شركاء خارجيين • تلتزم المشروعات الممولة بموجب هذه الخطة بعدم مخالفة «قيم» العائلة | <p>المشروع المقترح</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • يجوز له المساعدة في وضع خطة المشروع المقترح | <p>مكتب العائلة</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • يدرس إمكانية نمو المشروع الجديد المقترح وقدرة صاحب المشروع على الالتزام بأي خطة توضع للمشروع المقترح. • في هذه الحالة، يُعرض على فرد العائلة صاحب فكرة المشروع والمسؤول عن تطويره إما الحصول على «عائد مرجّح» في المشروع الجديد أو حصة في الأرباح. وتوصي الشركة القابضة بالبند الخاصة بالمشروع على أساس تجاري بحت • يجوز للشركة القابضة أن توظف مستشارين من الخارج لتقديم التوجيهات. ولن يُرفض المقترح إلا في حالة المخاوف الخطيرة من عدم قدرة المشروع على النمو | <p>مجلس إدارة الشركة القابضة</p> |

سياسة حماية الشركة

تؤكد سياسات تضارب المصالح، وهي جانب حاسم في إطار عمل الشركات العائلية، على التفاني الثابت للحفاظ على النزاهة والشفافية والعدالة في العمليات التجارية. وحتى عندما نواجه مواقف تتداخل فيها المصالح الشخصية مع مصالح الشركة، فإن الالتزام يكون حازمًا في دعم مبادئ العدالة والحياد والمساءلة. ولضمان ذلك، يجب على أفراد العائلة الذين يعملون في الشركة ولديهم أعمال خاصة أن يحرصوا على أن يتماشى تعاملهم مع الشركة العائلية مع النقاط التالية:

- ستنفذ المعاملات الخاصة بالمشروع الجديد مع أي جزء من الشركة العائلية على أساس تجاري بحت
- لا يجوز في المشروع المقترح استخدام اسم الشركة العائلية أو شعارها أو أن يتعارض مع قيم العائلة
- لا يجوز لفرد العائلة العامل لدى الشركة أن يقدم أي ضمانات شخصية على القروض الخاصة بالاستثمار
- توضع شروط خاصة بأفراد العائلة غير العاملين لدى الشركة للاستثمار في الشركات الخاصة الخارجية
- يجب أن يتوافق المشروع المقترح مع قيم العائلة
- لا يجوز في المشروع المقترح استخدام اسم الشركة العائلية أو شعارها أو أن يتعارض مع قيم العائلة
- يتداول المشروع المقترح مع أي جزء من الشركة العائلية على أساس تجاري بحت



06

قواعد نقل ملكية الأسهم



قواعد نقل ملكية الأسهم



قواعد نقل ملكية الأسهم

| الأسم | يجوز للمساهمين الذكور إهداء أسهمهم لأطفالهم الذين من أصلابهم |
|-------------|---|
| بيع الأسهم | <p>تُعرض الأسهم أولاً على المساهمين الحاليين في الفرع الفردي لصاحب المصلحة / الكيان ذي الغرض الخاص على أساس نسبي</p> <p>تُعرض الأسهم بعد ذلك على المساهمين الحاليين داخل الفرع الرئيسي للشركة العائلية على أساس نسبي بعد ذلك، تُعرض الأسهم على المساهمين الحاليين في الشركة القابضة على أساس نسبي</p> <p>تشتري الشركة القابضة كل الأسهم التي لا تزال متاحة بناءً على شروط محددة.</p> <p>لا يجوز للمساهمين بيع أسهمهم إلا لأبنائهم الذين من أصلابهم نظير قيمة رمزية، وطبقاً لأحكام الشريعة</p> <p>يجوز لأفراد العائلة الذين ليس لديهم أبناء بيع أسهمهم لأشقائهم</p> <p>يجب إخطار رئيس مجلس إدارة</p> |
| شراء الأسهم | <p>لا يُتوقع من الشركة القابضة أن تشتري أسهمها الخاصة بما يزيد على 20% من رأس المال المصدر الخاص بالشركة خلال أي فترة من فترات السنتين</p> |



بيع الأسهم

| | |
|------------------------------------|---|
| معاملات الأسهم | <p>مسموح بها مرة واحدة في السنة</p> <p>تتم المعاملات وفقاً للقواعد الخاصة "بإمكانية / عدم إمكانية الانضمام إلى المساهمين"</p> |
| تقييم أسهم الشركة العائلية | <p>ينظّمها رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة</p> |
| تفاصيل الأسهم المبيعة، وسعر الشراء | <p>يعلن عنها رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة</p> |

التقييم / الخصم

هذا المثال لأغراض التوضيح فقط، ولكل عائلة أن توافق على طريقة التقييم التي تناسب ظروفها.

أساس التقييم

عام

- يتكاتف الجيل الحالي دعمًا للشركة حتى تستمر لأجيال أخرى قادمة
- يتحمل أفراد العائلة الحاليون المخاطرة ويمولون نقل ملكية الأسهم الخاصة بمن يريدون ترك الشركة.
- توجد سوق خارجية محدودة لتلك الأسهم.
- تضمن العائلة شراء الأسهم من المساهم الذي يريد ترك الشركة
- يجوز لمجلس المساهمين تطبيق خصم على مبلغ التقييم الذي سيُدفع إلى المساهم الحالي.

- ستعتمد مبيعات الأسهم على مبدأ السعر الموحد المناسب للجميع، أي أنه لا تطبق خصومات على مبيعات أسهم الأقلية.
- يمكن أن يتحدد سعر البيع بناءً على التقييم العادل الذي تضعه شركة متخصصة، مع الأخذ في الحسبان الطبيعة الخاصة للشركة والخيارات المحدودة لتداول تلك الأسهم.

يمكن أن يتم الخصم على النحو التالي:

استثمارات
في شركات
غير مدرجة

25%

الاستثمارات
العقارية

10%

الأوراق المالية
المدرجة بالبورصة

10%

- تقيم كل شركة تابعة باعتبارها جزءًا من الشركة الأم
- تقيم استثمارات الأوراق المالية المدرجة بالبورصة والاستثمارات العقارية على يد مقيم متخصص بناءً على القيمة السوقية
- تطبق الخصومات المذكورة فيما سبق على أي تقييم من هذا القبيل
- ينبغي أن تكون كل التقييمات موضوعية
- تفضل العائلات عمليات التقييم البسيطة، مثل «السعر العادل لكل من المشتري والبائع»

القواعد - التقييم / الخصم

| القواعد - التقييم / الخصم | |
|---------------------------|--|
| 1 | سيعتمد التقييم المستخدم في كل معاملات الأسهم المستقبلية بين المساهمين من العائلة على مضاعف متوسط الأرباح "المعيارية" قبل خصم الفوائد والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين الخاص بالشركة بالنسبة إلى الشركات التي تفضل استخدام طريقة تقييم متخصصة في كل مرة يتم فيها البيع، فإن شركة التقييم المتخصصة ستحدد أنسب طريقة للتقييم. |
| 2 | مضاعف الأرباح ستحدده شركة متخصصة كل ثلاث سنوات عبر منهجية تستخدم الأدوات الحاسوبية |
| 3 | يوظف مقيّم متخصص لتحديد مضاعف الأرباح المناسب لكل كيان فردي داخل الشركة العائلية |
| 4 | يوضع نموذج بسيط لتحديد القيمة في صورة مضاعف لمتوسط الأرباح المعيارية قبل خصم الفوائد والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين |
| 5 | تعتمد الأرباح المعيارية قبل خصم الفوائد والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين على القوائم المالية التي خضعت للتدقيق والمُعَدَّة وفقًا للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية |
| 6 | تُستبعد البنود الاستثنائية التي تُعرف بأنها الإيرادات والنفقات الناشئة عن الأحداث أو المعاملات والتي تختلف اختلافاً واضحاً عن الأنشطة العادية للشركة والتي لا يُتوقع حدوثها على نحو متكرر أو منتظم |
| 7 | عند تحديد الأرباح المعيارية قبل خصم الفوائد والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين الخاصة بالمجموعة لأغراض التقييم، فمن الوارد أن تتغير هذه القيمة في المستقبل ويتوجب حساب متوسط الأرباح |
| 8 | يُحسب متوسط الأرباح المعيارية قبل خصم الفوائد والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين بالرجوع إلى الأرباح الفعلية المدقَّقة قبل خصم الفوائد والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين للسنتين الماليتين السابقتين والأرباح المتوقعة قبل خصم الفوائد والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين للسنة الحالية |
| 9 | تتحمل الشركة القابضة تكلفة التقييم الاحترافي |
| 10 | لا يوجد غير نافذة واحدة لبيع الأسهم |
| 11 | ينبغي للبائعين المحتملين أن يخطرأوا رئيس مجلس الإدارة بحلول الأول من فبراير؛ أي بعد شهر واحد من نهاية السنة المالية التي تنتهي في (31 ديسمبر) |
| 12 | يتم التقييم والبيع قبل إتمام البيع ولن تُعطى مبالغ إضافية للبائعين في صورة أرباح ناتجة عن السنة التي تمت فيها معاملة البيع |

07

لجنة حل النزاعات



| | |
|----------------|---|
| الدور | معالجة النزاعات التي تنشأ بين المساهمين من العائلة وحلها |
| تكون تابعة إلى | مجلس المساهمين |
| عدد الأعضاء | عدد الأعضاء المقترح هو 3 أعضاء، ولكن يجوز لكل عائلة أن تنظر في الهيكل المناسب لها وتشكيل أعضاء اللجنة حسب المطلوب |



فرد واحد من خارج العائلة

- أن يكون عمره أكبر من 50 عامًا
- يشتهر عنه الحكمة والإنصاف
- يحظى باحترام كبير من العائلة
- يتحلّى بمعايير عالية من الأخلاقيات والنزاهة



فردان من العائلة

- أن يكون عمرهما أكبر من 50 عامًا
- تعتبرهما العائلة حكيمين ومنصفين
- يحظيان باحترام كبير من العائلة
- يتحلّيان بمعايير عالية من الأخلاقيات والنزاهة

| | |
|-------------------------------|---|
| جهة انتخاب أفراد العائلة | مجلس المساهمين بأغلبية بسيطة |
| المدة | أربع سنوات |
| النصاب الذي ينعقد به الاجتماع | ينعقد الاجتماع بحضور جميع الأعضاء |
| تنحية الأعضاء مؤقتاً | يتنحى العضو إذا كان طرفاً في النزاع، ويُنتخب عضو مؤقت |

08

مجلس العائلة



| | |
|---------------------------------|--|
| العضوية | تقتصر على كل أفراد العائلة |
| المعايير | كل أفراد العائلة الذكور والإناث أطفال النساء المساهمات من العائلة الأزواج / الزوجات |
| الاجتماعات - معايير المشاركة | المتخصصون، إذا دعاهم رئيس لجنة مجلس العائلة |
| الرئيس | أكبر الرجال الأحياء سنًا من ذرية المؤسس المباشرة |
| الخليفة | ثاني أكبر رجال العائلة سنًا من ذرية المؤسس |
| التنحية | تتم بغالبية تبلغ 75% من أصوات المساهمين |
| رئيس لجنة مجلس العائلة | |
| من الذي يمكنه تولي منصب الرئيس؟ | أي رجل أو امرأة تربطه رابطة الدم بالعائلة |
| معايير الأهلية | <ul style="list-style-type: none"> • يجب أن يكون عمره أكبر من 53 عامًا • ألا يكون فردًا من جيل قادم لدى العائلة • الحصول على شهادة جامعية • يفضل أن يكون متقنًا للغتين |
| المدة | أربع سنوات |
| جهة الدعم | تتكون لجنة كي تضمن تنفيذ دور مجلس العائلة على النحو الواجب |
| التنحية | تتم بغالبية تبلغ 75% من أصوات الأعضاء (كل شخص يمثل صوتًا واحدًا). |
| اللجنة | |
| عدد الأعضاء والتفاصيل الأخرى | <ul style="list-style-type: none"> • 4 • العضوية مفتوحة لكل من الذكور والإناث • يمكن أن يتكون الأعضاء من أجيال مختلفة |
| الناخبون | مجلس العائلة |
| طريقة الاختيار | يُنتخب الأفراد الذين يحصلون على أعلى نسب في الأصوات |
| المدة | أربع سنوات |
| الأجر | لا يُعطى أجر لرئيس مجلس العائلة ولا للجنة مجلس العائلة ولا لأعضاء اللجنة نظير القيام بأدوارهم |

| | |
|--|--------------------------------------|
| تتعتمد على غالبية بسيطة من الأعضاء | التصويت لمجلس العائلة |
| تُقبل التوكيلات (الموقَّعة) | التوكيل في الأصوات |
| لا تُؤخذ الأصوات إلا على البنود المذكورة بوضوح في جدول الأعمال | التصويت في الاجتماعات |
| يُعقد اجتماعان على الأقل في السنة | اجتماعات مجلس العائلة |
| ترسّل الإشعارات قبل موعد الاجتماع بثلاثة أسابيع على الأقل | مدة الإشعار قبل عقد الاجتماع |
| ترسّل الإشعارات قبل الاجتماع بأسبوعين. | مدة الإشعار لجدول الأعمال |
| أي عضو في مجلس العائلة | من يمكنه النقاش؟ |
| ينعقد الاجتماع عندما يبلغ عدد الحضور من أفراد العائلة - بمن فيهم الوكلاء - ثلثي العدد الإجمالي للأعضاء | النصاب الذي ينعقد به الاجتماع |



09

- أ. مكتب العائلة
- ب. لجنة الأعمال الخيرية العائلية
- ج. توجيهات الأعمال الخيرية العائلية
- د. سياسة توزيع الأرباح
- هـ. السرية / مدونة قواعد السلوك / الالتزامات





أ. مكتب العائلة

| | |
|---|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • هيكل مكتب العائلة مستقل عن هيكل الشركة ويضطلع بالأدوار التالية: • توفير الموارد من أصحاب المهارات والمكرسين لتلبية احتياجات العائلة (سواءً النشطون أو غير النشطين) • توفير الدعم الإداري • المساعدة في الخدمات المطلوبة من كل أفراد العائلة • استلام الأرباح بالنيابة عن المساهمين، والاحتفاظ بالحسابات الشخصية للمساهمين، وتقديم التوجيهات الأساسية الخاصة بالاستثمارات للعائلة • أن يكون بمثابة مساعد إداري / سكرتير لمجلس الإدارة واللجان / المجالس المتنوعة لجمعية المساهمين | الغرض |
| يتم التعيين عن طريق أعضاء مجلس العائلة (المساهمين) | تعيين الأعضاء |
| أربع سنوات | المدة |
| تتم بغالبية تبلغ 75% من أصوات المساهمين | التنحية |
| مدير مكتب العائلة؛ وهو فرد من خارج العائلة | جهة دعم مكتب العائلة |
| <ul style="list-style-type: none"> • اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة المكتب • إعداد نطاق / موازنة كاملة لمكتب العائلة • تلبية متطلبات التوظيف • وضع السياسات والإجراءات اللازمة | الدور |



ب. لجنة الأعمال الخيرية العائلية

| | |
|----------------|---|
| عدد الأعضاء | المساهمون المنتخبون من أفراد العائلة في لجنة الأعمال الخيرية |
| طريقة الانتخاب | يتم الانتخاب بالطريقة ذاتها التي يُنتخب بها أعضاء مجلس الإدارة |
| الرئيس | الرئيس ينتخبه المساهمون |
| المدة | أربع سنوات |
| اتخاذ القرارات | تُتخذ القرارات بناءً على أغلبية بسيطة |
| تنحية الأعضاء | قرار التنحية تتخذه جمعية المساهمين بناءً على أغلبية تبلغ 57% من الأصوات |
| الأجر | يعطى أجر رمزي بناءً على توصيات مجلس إدارة الشركة القابضة، واعتماد جمعية المساهمين |



ج. توجيهات الأعمال الخيرية العائلية

| | |
|--|---|
| <p>1 إلى أن تتأسس المؤسسة الخيرية بشكل رسمي، تشكل العائلة لجنة للأعمال الخيرية تسعى خلف المساهمة في الأعمال الخيرية القيّمة وفقاً لاستراتيجية شاملة تعلن عنها جمعية المساهمين</p> | 1 |
| <p>بينما فئات المستفيدين من الهبات الخيرية يتفق عليها أفراد العائلة، فمن المتوقع أن تتولى لجنة الأعمال الخيرية مسؤولية تحديد فئات المستفيدين ومنح الهبات لهم، كما أنها ستشكل الصناديق الخيرية للفئات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المؤسسات الدينية • دور رعاية الأيتام • المؤسسة الخيرية الاجتماعية • المؤسسات الطبية | 2 |
| <p>تحرص اللجنة على أن يقدم مكتب العائلة الدعم اللازم من حيث إدارة الدعم الإداري والمالي للجنة الأعمال الخيرية، واستلام الإيرادات السنوية من الشركة، واستثمار الأموال الاحتياطية والرقابة عليها، وضمان توزيع الأموال على الأعمال الخيرية حسب التوجيهات، والحصول على الإيصالات والتأكد - عند الاقتضاء - من استخدام كل الأموال المتبّع بها على النحو الواجب</p> | 3 |
| <p>4 يُقتطع المبلغ المخصص للأعمال الخيرية بنسبة معينة من الأرباح السنوية للسنة الماضية، على أن يساوي مقدار الزكاة المفروض على المساهمين</p> | 4 |
| <p>5 يرغب أفراد العائلة كذلك في أن يربوا أبناءهم على هذه الثقافة حتى تنغرس فيهم أيضاً الرغبة في القيام بأعمال مماثلة في حياتهم</p> | 5 |
| <p>6 مفهوم أن الأعمال الخيرية ستكون في صورة أنشطة خيرية حسبما توصي به لجنة الأعمال الخيرية</p> | 6 |
| <p>7 أفراد العائلة الذين يرغبون في منح تبرعات إضافية يجوز لهم ذلك حسب رغبتهم</p> | 7 |



د. سياسة توزيع الأرباح

| | |
|--|---------------------------------------|
| تدعم هذه السياسة العائلة بعمليات تمويل لاقتناص فرص الاستثمار التي تتراوح ما بين 20% إلى 30% من صافي الأرباح | سياسة توزيع الأرباح ذات التنظيم الجيد |
| تُستخدم لحالات الخروج المحتملة من أفراد العائلة في المستقبل وللعوائد من الاستثمارات | الاحتياطات |
| يوصي بدفع الأرباح الموزعة على المساهمين | مجلس إدارة الشركة القابضة |
| تعتمد عمليات الدفع | جمعية المساهمين |
| تستند هذه العمليات على متوسط الأرباح للعامين الماضيين وصافي الأرباح المتوقع للعام الحالي تودع الأرباح في الحسابات الشخصية للمساهمين | عمليات توزيع الأرباح |
| تراجع سياسة توزيع الأرباح سنويًا | جمعية المساهمين |
| للإنفاق على مصروفات المساهمين | سداد أرباح شهرية مقدّمًا |



هـ. قواعد السلوك

| | |
|---|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • يُحظر الإفصاح عن أي معلومات تخص الشركة أو العائلة إلى أي شخص "ليس عضوًا" في مجلس المساهمين • يُحظر الإفصاح عن المعلومات إلى المستشارين المتخصصين وفقًا لما تنص عليه مدونة السرية الخاصة بالمستشارين | السرية |
| <ul style="list-style-type: none"> • يجب على المساهمين عدم استخدام أسهمهم في أي شكل من أشكال الضمانات • يجب أن تخلو الأسهم من كل أشكال الأعباء • يجب أن يحرص المساهمون على أن تتفق الهبات التي يقدمونها من أسهمهم في الشركة العائلية مع معايير الأهلية الخاصة بالمساهمين • ينبغي الموافقة على الالتزام بالتعهدات الخيرية التي تفرضها العائلة • ينبغي أن يكون المساهمون على قلب رجل واحد، بحيث تكون أهدافهم الأساسية هي النجاح والسمعة الطيبة للعائلة وللشركة العائلية • يتعهد المساهمون باتباع التصرفات التي تليق بهم باعتبارهم مساهمين وأفرادًا مسؤولين ومهتمين في العائلة | مدونة قواعد السلوك |
| <ul style="list-style-type: none"> • يتلقى المخالفون للقواعد المنصوص عليها في هذا المستند تحذيرًا شفهيًا في المرة الأولى، ثم تحذيرًا كتابيًا رسميًا في المرة الثانية • يُمنع المخالفون للقواعد من حضور اجتماعات مجلس العائلة والحصول على الخدمات المقدمة من مكتب العائلة أو أي من ذلك • يجوز لمجلس المساهمين تعليق أي عضو مخالف للقواعد من حضور الاجتماعات لمدة قد تصل إلى عامين • إذا كان الفرد من العائلة ممثلًا عن الفرع أو الكيان ذي الغرض الخاص، فينبغي انتخاب ممثل آخر • يُحرم المخالف للقواعد من حضور الاجتماعات، واقتراح بنود لجدول الأعمال، والاطلاع على محاضر الاجتماعات، والحصول على معلومات، والمطالبة بأي حق في المزايا | مخالفة القواعد |

غرفة دبي | مركز دبي
للتجارة للشركات العائلية