



HAWKAMAH

THE INSTITUTE FOR CORPORATE GOVERNANCE



حوكمة الشركات العائلية

FAMILY BUSINESS CONFERENCE

Yemeni Businessmen Club

Sana'a, 21-22 February 2007

Dr. Nasser Saidi

Executive Director, Hawkamah

المحاور الرئيسية

- الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا،
- دور الشركات العائلية في النمو الاقتصادي،،
- التحديات التي تواجهها الشركات العائلية،،
- دور الحوكمة في نمو واستمرارية الشركات العائلية ،،
- 'مكتب العائلة' في مركز دبي المالي العالمي،،
- معهد حوكمة الشركات "حوكمة" و معهد أعضاء مجالس الإدارة "المجلس"،،

ولادة جديدة للنمو و نهضة اقتصادية في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا؟

- معدل نمو الناتج المحلي 6.5% عام 2006 مقابل 4% في 1998-2002
- زيادة كبيرة في ثروات الدول المنتجة للنفط: تضاعفت قيمة النفط بما يعادل 400 تريليون دولار أمريكي بين 1995 و 2005 وفقا لصندوق النقد الدولي
- زيادة دائمة في الدخل بما يعادل 850 بليون دولار أمريكي
- تدفق العمالة إلى الدول المصدرة للنفط مقابل دخل للدول المصدرة للعمالة
- فائض الحسابات الجارية
- لا زالت الدول المصدرة للنفط محافظة ماليا
- طفرة سوق العقار و تضاعف أسعار الأصول
- ازدهار أسواق الإعتدال
- ازدهار أسواق الأسهم في المنطقة
- تضاعف الاستثمارات و السياحة على صعيد المنطقة

هل بالإمكان المحافظة على كل ما جاء أعلاه؟ لتحقيق ذلك نحن بحاجة إلى حوكمة الشركات

الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

- تشكل الشركات العائلية 90 % من الشركات في السوق المحلية في الخليج العربي وتتجاوز 85% من مجمل عدد الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا،
- الأهمية الاقتصادية المتزايدة لمثل هذا النوع من الشركات في هذه المنطقة الجغرافية المتميزة،،
- ضرورة وضع الاحتياطات اللازمة التي تعمل على منع حدوث أي تأثيرات سلبية على الشركة العائلية مثل «انهيارها أو اندثارها» ،،

دور الشركات العائلية في النمو الاقتصادي

- الزيادة المطردة لعدد الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا على مدى العقود الثلاث الماضية،
- ما تشهده الشركات العائلية في المنطقة من ازدهار واستقرار ينعكس على الاقتصاد المحلي لدولها،
- حجم مساهمتها في الناتج المحلي لاقتصاديات دول المنطقة،
- النتائج التي تترتب على استقرارها وإدارتها الرشيدة،

ما هي حوكمة الشركات؟؟؟

- يهدف مصطلح "حوكمة الشركات" في أهم محدداته إلى تحقيق الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف المعنية في إطار الشراكة الاقتصادية وإيجاد الوسائل الرقابية الفاعلة وتوفير كفاءة إدارة المخاطر من أجل حماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين،
- يتعين عمل كل من القطاعين العام والخاص في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا بمبادئ الحوكمة وممارساتها،
- يلاحظ وجود فراغ في حوكمة الشركات في المنطقة،

مبادئ الحوكمة وفقا لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي

1- وضع إطار عام لآليات الحوكمة الجيدة للشركات،

2- حقوق المساهمين والملكية،

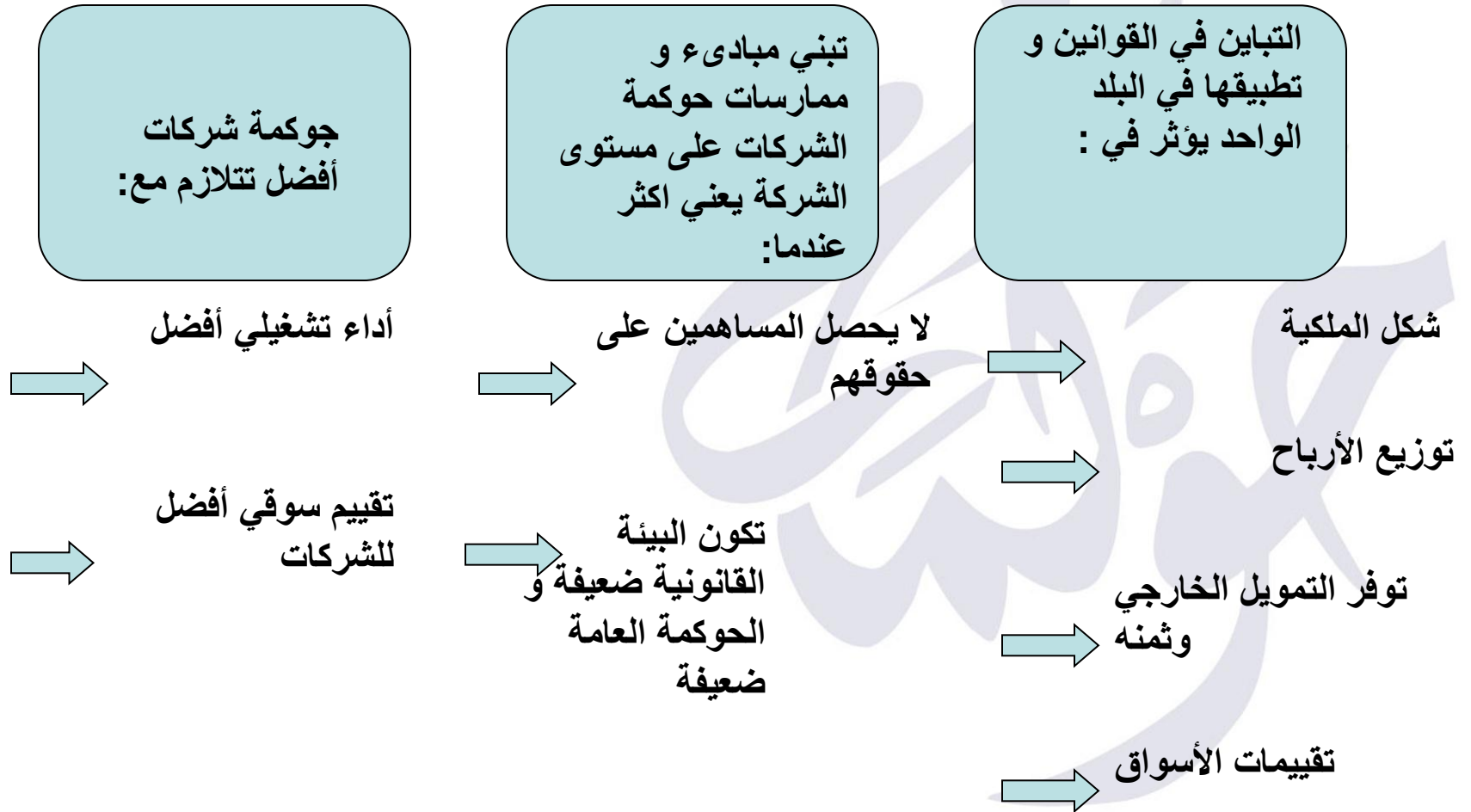
3- المساواة بين المساهمين،

4- دور المساهمين في حوكمة الشركات،

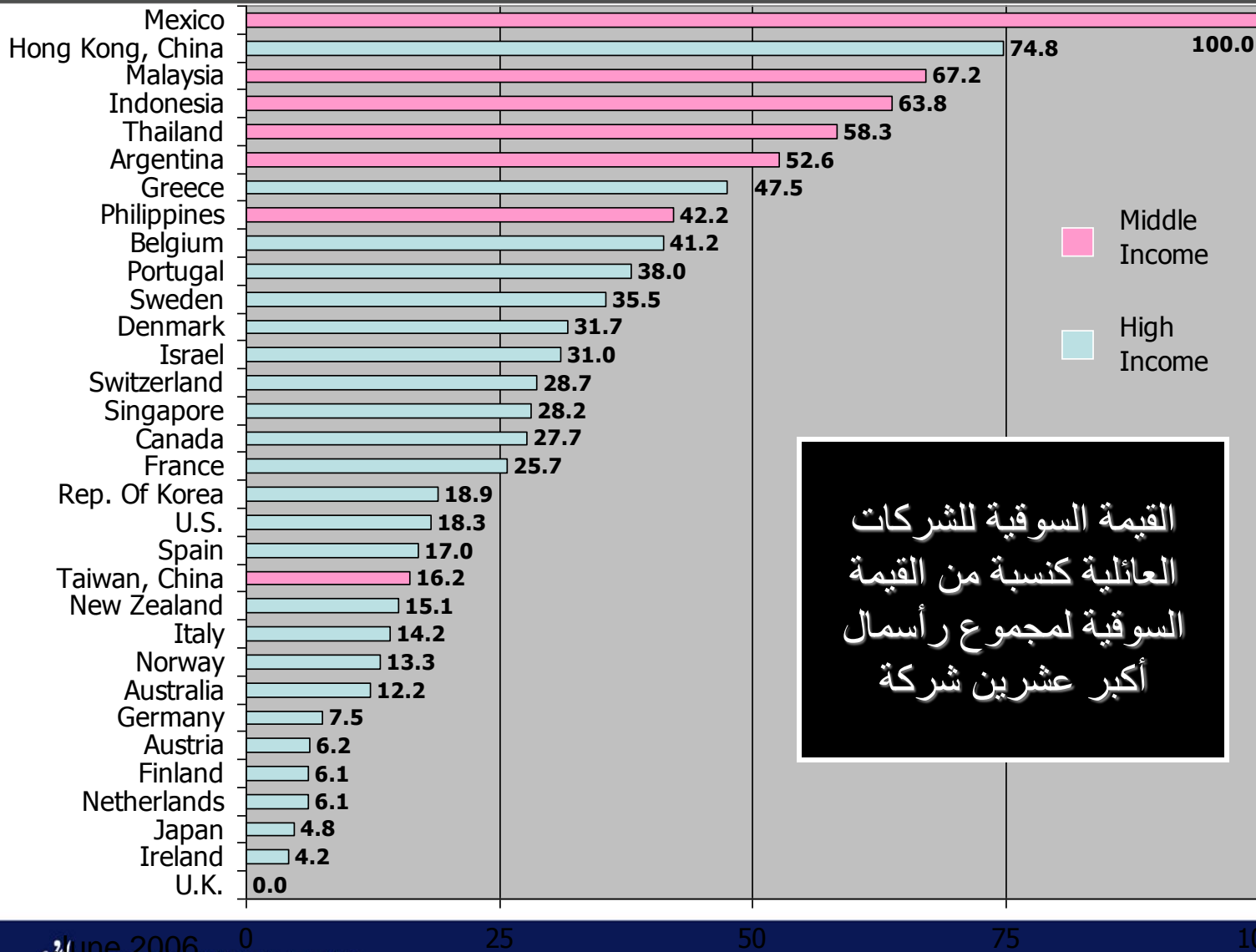
5- الإفصاح والشفافية،

6- مسؤوليات مجلس الإدارة،،،

حوكمة الشركات : أدائها في الأسواق الناشئة



تلعب الشركات العائلية دورا هاما في الأسواق



القيمة السوقية للشركات
العائلية كنسبة من القيمة
السوقية لمجموع رأسمال
أكبر عشرين شركة

10 أسئلة يتعين على أعضاء مجالس إدارة الشركات العائلية الإجابة عليها:

- لماذا يتعين على شركتي أن تشكل مجلس إدارة سواء كان استشاري أو تنظيمي؟
 - ما هي المسائل الهامة التي يجب على مجلس الإدارة أن يباشرها؟
 - ما هي التقنيات التي تقترحها لتطوير مجلس الإدارة؟
 - كيف أدير عملية التواصل بين مجلس الإدارة وأفراد العائلة؟
 - هل ينبغي ان أترك لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين/ من خارج العائلة تمرير قرارات لا توافق عليها العائلة؟
- يتبع.....

(تابع) 10 أسئلة يتعين على أعضاء مجالس إدارة الشركات العائلية الإجابة عليها:

- ما الدور الذي يتعين علي الاضطلاع به في نقل الشركة إلى الجيل التالي؟
- هل يجب أن تدار شركتي من قبل رئيس غير تنفيذي أو من خارج العائلة؟
- هل يتعين علي أن ألتفت لقوانين حوكمة الشركات؟
- هل أشكل لجنة التدقيق من أعضاء مستقلين بالكامل؟
- كيف يمكن أن أجعل اعضاء مجلس إدارة الشركة يعملون معا في حين هم يمثلون مصالح مختلفة؟

التحديات التي تواجهها الشركات العائلية

- مراحل نمو وتطور الشركات العائلية، الجيل الأول والثاني والثالث،،،
- مراحل التوريث العائلية وتأثيرها على حجم الملكية،،
- تحولها إلى شركات مساهمة جاذبة لرؤوس أموال إضافية،،

التحديات التي تواجهها الشركات العائلية

التحدي

القضايا

جذب رؤوس الأموال

- نمو التمويل
- رأس المال/دين

تنويع الاستثمارات

- إدارة المخاطر
- توفير السيولة

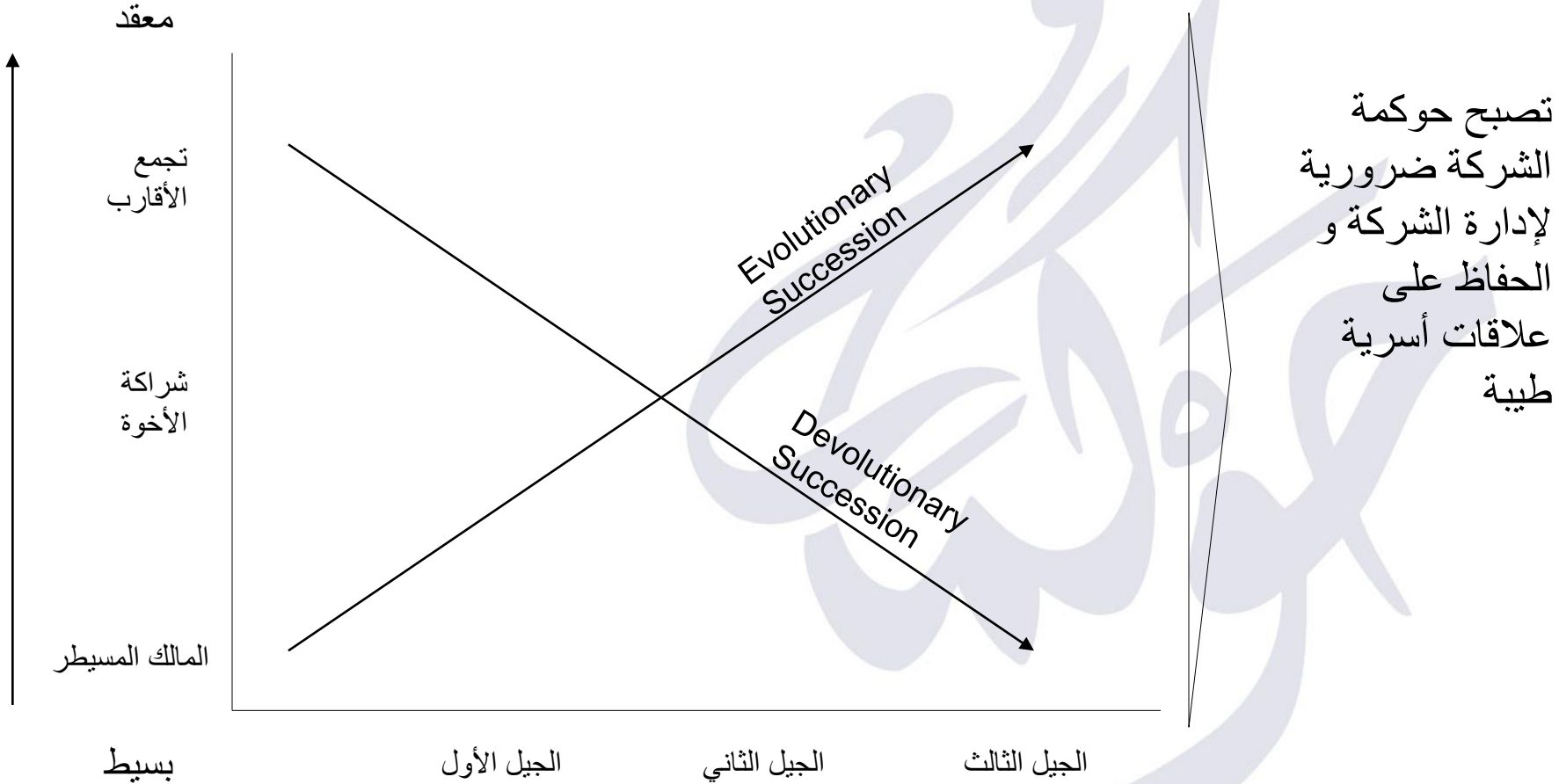
إدارة التوارث

- تعيين أعضاء مجلس إدارة و مديرين أكفاء >
- تمويل نقل الحصص
- تعديل الحصص وفقا لتوارثها الداخلي >
- الموازنة بين نصيب العائلة من الوظائف و العائدات >
- على رؤوس اموالها

تمثل هذه القضايا والتحديات أمام كافة الشركات التي تتمتع بإدارة منضبطة

التعامل الصحيح مع توارث الشركة هو المفتاح لاستمراريتها

التوارث في الشركات العائلية



Source: Paul Westhead and Carole Howorth, "A Comparison of Ownership and Management Practices in First and Multi-Generational Family Firms," 24th ISBA National Small Firms Conference, 2001

التوصيات

- تغيير الرؤى والتوجهات: تقدير القيمة العالية والمميزة لحوكمة شركات فاعلة، شفافة ومسؤولة،
- توحيد القواعد الخاصة بالمحاسبة والتدقيق ،
- يتعين على الشركات العائلية والمستثمرين العمل على دعم تطوير اسواق المال لما لها من تاثير مباشر على مصادر التمويل بالنسبة لهما،
- التعديلات الأساسية الموصى بها: قوانين تحمي أقلية المساهمين والفصل بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية،
- تعيين هيئة تعمل على تطوير مبادئ لحوكمة الشركات الجيدة،

مكتب الشركات العائلية في مركز دبي المالي العالمي

- تتبع العديد من الشركات العائلية في العالم تقليد إنشاء مكاتبها لإدارة ثرواتها في العديد من دول العالم أشهرها سويسرا والمملكة المتحدة،
- أقام مركز دبي المالي العالمي مكاتباً لمساعدة الشركات العائلية في المنطقة على إدارة ثرواتها وإيجاد معايير أفضل للأداء وتأمين رأس المال ،
- يعتبر مركز دبي المالي العالمي مكاناً مثالياً لمكتب للشركات العائلية في المنطقة لموقعه الجغرافي و التسهيلات والخدمات التي يوفرها،،،

الإطار التشريعي و التنظيمي لمركز دبي المالي العالمي

- من أهم مميزات مركز دبي المالي العالمي أنه يخضع لإطار تشريعي أنجلوسكسوني بحيث يطبق ما يعرف بـ The Common Law ، كما أنه يوفر للشركات العائلية The Trust Law ، وهي أنواع بديلة للأنظمة القانونية المتاحة والمتوفرة في المنطقة.
- الخدمات الإضافية التي يوفرها المركز تتنوع بين خدمات مالية و غير مالية تقدمها الشركات الموجودة فيه كما أن خدمة حوكمة الشركات العائلية يوفرها المركز من خلال معهد حوكمة،،

معهد حوكمة الشركات "حوكمة"

- يعد معهد حوكمة الشركات "حوكمة" خطوة رائدة في تنمية العديد من جوانب الإقتصاد، بما في ذلك بناء المؤسسات، تطوير قطاع الشركات، والحوكمة الجيدة وتطوير الأسواق المالية إضافة إلى حفز النمو والاستثمار في المنطقة،
- معهد حوكمة هو مؤسسة دولية تسعى لترويج التعاون ودعم تنظيم و تخطيط وتطبيق إصلاحات حوكمة الشركات ومتابعة نتائج تطبيق الحوكمة على صعيد القطاعين الخاص والعام،

مهمة حوكمة و شركائه الدوليين والمحليين

- مساعدة دول وشركات المنطقة على تطوير وتطبيق أسس صحيحة تتكامل مع المعايير العالمية لحوكمة الشركات،
- تم إطلاق حوكمة بالتعاون مع الدول المشاركة في البرنامج الاستثماري لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا واتحادات تجارية و غرف التجارة والصناعة والمؤسسة المالية الدولية ومنظمة التنمية والتعاون الإقتصادي ومركز دبي المالي العالمي ومركز المشروعات الدولية الخاصة واتحاد المصارف العربية و منظمة القيادات العربية الشابة و كلية دبي للإدارة الحكومية.

برامج عمل "حوكمة"

1. الشركات المدرجة والأسواق المالية و الهيئات التنظيمية،
2. المصارف والمؤسسات المالية و المصارف المركزية و الهيئات الإشرافية،
3. الشركات الغير مدرجة و الشركات العائلية و الشركات المتوسطة والصغيرة،
4. الشركات التجارية والاستثمارية والمهنية المملوكة للدولة،
5. برنامجي الإعلام و التعليم: يهدف هذين البرنامجين إلى زيادة الوعي و تدريب الكوادر البشرية و إعداد البحوث والدراسات حول حوكمة الشركات،

معهد أعضاء مجالس إدارة الشركات – “المجلس”

يضم في عضويته شركات القطاع العام والخاص، مؤسسي شركات بادئة، والأشخاص المسؤولين عن إصدار القرارات الاستراتيجية في الشركات.

تتضمن خدماته:

- برامج التدريب و الأجازة،
- تدريب التنفيذيين،
- ورش العمل و المحاضرات و المؤتمرات،
- التخطيط المالي و خدمات الاستشارات،
- خدمات متميزة لأعضاء حوكمة و أعضاء المجلس،،



First MENA Corporate Governance Conference

[find out more](#)



GCC REPORT



CEO SURVEY



REGIONAL CONFERENCE

Hawkamah, the Institute for Corporate Governance

Hawkamah, the Institute for Corporate Governance, constitutes a groundbreaking development for institution building, corporate sector reform, good governance, financial market development, investment and growth in the region.

Hawkamah was created for the region, by the region, and of the region to advance corporate governance reform.

What is Corporate Governance?

Resources For...

- ▶ Capital Markets and Regulators
- ▶ Banks and Financial Institutions
- ▶ Family Enterprises
- ▶ State Owned Enterprises
- ▶ Regional Media

Events

- ▶ **18 February**
OECD/MENA Working Group Five on Corporate Governance Task Force on Banks Preliminary Meeting
- ▶ **21 February**
Bank Governance: Role of Internal/External

Media Centre

28 November 2006

HAWKAMAH's First MENA Conference Issues Dubai Declaration on Corporate Governance

[read more...](#)

26 November 2006

Governor of the DIFC Inaugurates HAWKAMAH's First MENA Corporate Governance Conference

[read more...](#)

22 November 2006

HAWKAMAH's First MENA Corporate Governance Conference Attracts Key

Congratulations & Thank You
To
CIPE
&
Yemeni Businessmen Club

Hawkamah

BUILDING INSTITUTIONS FOR THE REGION

www.hawkamah.org

***Hawkamah – The Institute for Corporate Governance
DIFC, The Gate Level 14
T: +9714-362-2550 F: +9714-362-2552
E: info@hawkamah.org***