



## الدوكمة و حفظ الثروات العائلية

الشركات العائلية والاعتماد على مدراء خارجيين في مجالس إدارتها، لضمان الاستمرارية والتطور.

ويمكن تحقيق ذلك بتأسيس مجلس للعائلة ينعقد دورياً لمناقشة المنهجية المتبعة، وبالطبع تسوية النزاعات واتخاذ قرارات مشتركة حتى تصبح وأنها تسير وفق توجيهات قائد واحد. ويذكرنا ذلك بأحداث الفيلم الأسطوري "العراب" أو The Godfather بالطبع من خلال تحليله من نظرة إيجابية، تبين ضرورة ترابط العائلة.

وقد تجهل العائلة بحد ذاتها إدارة ثرواتها وتشكيل اتحادات عائلية افتراضية تجعلها تسير على أسس مبنية من الشفافية والمسؤولية، لذلك أسست بعض الجهات مشاريع متخصصة في هذا المجال، فأطلق مركز دبي المالي العالمي قبل عامين مشروع "مكتب العائلة"، حيث يساعد الشركات العائلية في دولة الإمارات وبلدان المنطقة على إدارة المسائل المتعلقة بالتخطيط المالي والوراثة بشكل أفضل.

ولسوء الحظ، لا زالت بلدان العالم العربي بعيدة فعلياً عن هيكليات الحوكمة الرشيدة، متجاهلة أثرها المباشر على النمو والتطور الاقتصادي، واستمراره. ومع الجهود التي تبذلها المؤسسات العامة والخاصة في دولة الإمارات بالتحديد، شأن مركز دبي المالي العالمي، ومعهد "حوكمة"، ومركز أخلاقيات العمل، ووزارة الصناعة والمالية، نتمنى أن تشهد المنطقة مرحلة مزدهرة في مجال الحوكمة. ■

تواجه الشركات العائلية منذ فجر التاريخ معضلة رئيسية تؤرق عرّابها وهي الحفاظ على ثرواتهم عبر الأجيال. وبين توريث المال والأعمال، يغفل كثير من العائلات عن هيكليات نقل الثروة إلى الجيل التالي مع قدرات الحفاظ عليها، بل وتتميتها من خلال مواكبة تطور الاقتصاد وتوجهات الاستثمارات. وعديدة هي الشركات التي وارى الثرى عقول رؤّادها، وبالتالي انتقال الثروات إلى جيل يفترق إلى حسن الإدارة والتصرف، فتضاءلت إلى أن اندثرت. ويبدو أن هذه العائلات يصعب عليها كسر الحكمة الصينية القديمة التي تقول: "ما أنفقته على نفسى ضاع مني... وما أعطيته للناس باق أبداً الدهر".

إن نظرية صمود الثروات العائلية - أو بمعنى آخر "انتقال المال" عبر ثلاثة أجيال فقط - نعيشها ونعايشها في منطقتنا العربية، بعد أن هاجرت من بلدان العالم المتقدم. ويزيد عدد الشركات العائلية في دول الخليج على 5 آلاف شركة، يبلغ إجمالي رأسمالها حوالي 500 مليار دولار أمريكي، وتمثل حوالي 75% من اقتصاد القطاع الخاص.

إلا أن حوكمة الشركات تتمتع بالقواعد والهيكلية التي تساعد عرّابي العائلات على التحرر من هذه النظرية، بل وكسر تابوهاها إلى الأبد. ويتطلب ذلك بالطبع مشاركة أفراد العائلة ككل على مدى أجيالها المتتالية، أي انخراط الجيل تلو الآخر في هذه السياسة الناجحة. وتعتمد هذه السياسة فهم الهيكلية المؤسساتية للشركات العائلية وتجنب وقوعها في الهاوية، وهي بحاجة ملحة إلى التخطيط للإرث، والتفكير في احتمالية بيع الحصص أو الأسهم في



## مههد "دوكمة" يبدأ استلام طلبات المشاركة في جائزة دوكمة الشركات المصرفية

بدأ معهد "دوكمة" في تلقي الطلبات لجائزة "دوكمة الشركات المصرفية في دولة الإمارات العربية المتحدة 2008" والتي ينظمها بالتعاون مع "ملتقى مصرفيي الإمارات". وتهدف الجائزة إلى تشجيع اعتماد ممارسات الحوكمة وتنفيذها ضمن إطار عمل المصارف. وينتهي باب التسجيل بنهاية شهر يوليو/ تموز 2008، وسيتم الإعلان عن الفائزين في أكتوبر 2008. وذلك ضمن ثلاث فئات: "الهيكلية الشاملة لحوكمة الشركة"، و"حوكمة مجلس الإدارة"، و"الإفصاح والشفافية". وستختار لجنة تحكيم تضم مجموعة من الخبراء العالميين الفائز بالجائزة استناداً إلى دراسة وافية للمعلومات الواردة في الطلبات، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى الالتزام بالحوكمة الرشيدة للشركات، وهيكلية مجلس الإدارة، وبيئة وإجراءات الضبط، والشفافية، والإفصاح، ومعاملة الأقلية من حملة الأسهم.

ويأتي إطلاق هذه الجائزة في أعقاب النجاح الكبير الذي حظيت به الجائزة الإقليمية لمعهد "دوكمة" واتحاد المصارف العربية عند إطلاقها العام الماضي، والتي استقطبت مشاركة كبيرة واهتماماً واسعاً من قبل المصارف الإقليمية من مختلف الدول العربية.

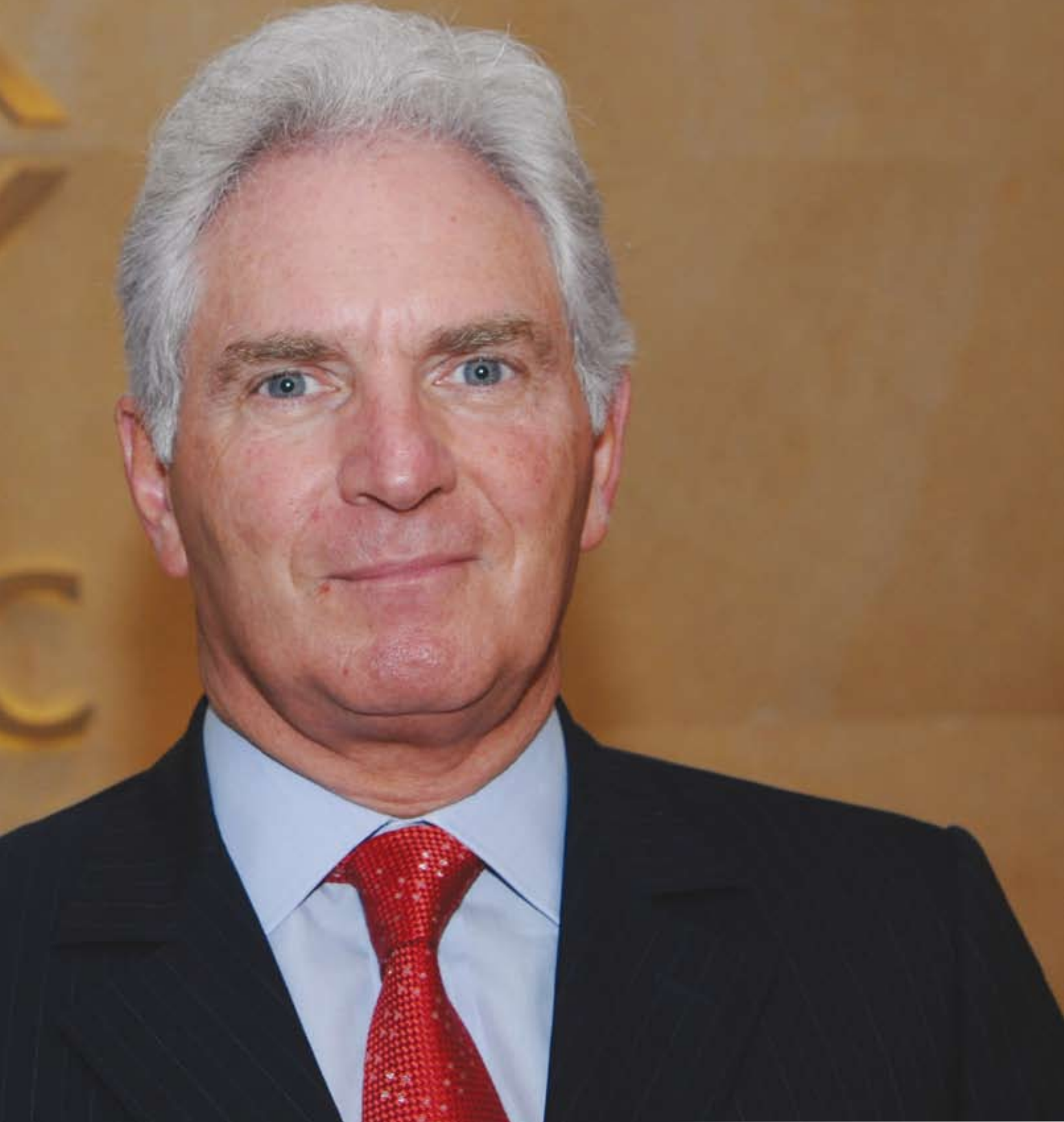
## إطلاق منتدى العائلات النشطة في قطاعات الأعمال

تحالف كل من "معهد حوكمة" المتخصص في حوكمة الشركات والتابع لمركز دبي المالي العالمي، وشركة "شورى" المتخصصة في استشارات الشركات العائلية، لتأسيس "منتدى العائلات النشطة في قطاعات الأعمال".

ويهدف المنتدى إلى تزويد الجيلين الثاني والثالث من أعضاء الشركات العائلية الإقليمية بمنصة تفاعلية لتبادل الآراء، وتحليل ومناقشة أبرز القضايا المتعلقة بالحوكمة والأعمال التي تؤثر في الشركات العائلية في كافة أنحاء المنطقة. وسوف يسعى المنتدى لرعاية مصالح الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي ومنطقة الشرق الأوسط بشكل أوسع، عائلياً ومحلياً وإقليمياً.

وفي هذا الصدد، قال الدكتور ناصر السعيد، المدير التنفيذي لمعهد "حوكمة": "تلعب الشركات العائلية دوراً أساسياً في قطاع الأعمال في الشرق الأوسط. وبصورة خاصة، تشكل هذه الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي أكثر من 90% من جميع الأنشطة التجارية في مختلف الأسواق، وتعتبر محركاً رئيسياً لاقتصاد المنطقة بأسرها. وبعبارة أخرى، فإن قطاعات الأعمال في منطقتنا تتألف في معظمها من الشركات العائلية، مما يجعلنا ندرك الحاجة الملحة إلى تعزيز وتشجيع ممارسات الحوكمة الرشيدة داخل هذه الشركات من خلال فتح حوار بناء مع جيل الشباب فيها لضمان استمرارية إرث العائلة وانتقاله من جيل إلى آخر، مع احتفاظ الشركة بقوتها وقدرتها على مواكبة التطورات التي تشهدها قطاعات الأعمال على المستوى العالمي، لا سيما وأن نظرية البقاء حتى الجيل الثالث تأرق الشركات العائلية على مستوى العالم".

وصرح مسؤول بارز من شركة شوري: "سيعمل هذا المنتدى على تمكين الشركات العائلية من معالجة جميع القضايا ذات الصلة. وسوف يحشد المنتدى مجموعة واسعة من رجال الأعمال الشباب الذين يتسمون بالحيوية والطموح من أبرز الشركات العائلية في المنطقة للعمل سوياً بغية إيجاد الحلول المناسبة للقضايا ذات الاهتمام الاستراتيجي المشترك بين جميع الشركات العائلية الإقليمية، وتطبيق ممارسات ومعايير الحوكمة الرشيدة على أوسع نطاق ممكن، مما يضمن استمراريته وتطورها على المدى البعيد".



# شبح الشفافية في الخليج

سنوات قليلة مرّت على تأسيس معهد "حوكمة"، لكن إنجازاته تتسابق مع الزمن، وتثبت أن حوكمة الشركات جزء لا يتجزأ من إصلاح الأسواق، وتعزيز بيئة الاستثمار والنمو والنفذ إلى رؤوس الأموال بفاعلية أكبر.

يتحدّث في هذا الحوار الدكتور ناصر السعيد، رئيس الشؤون الاقتصادية في مركز دبي المالي العالمي، والمدير التنفيذي لمعهد "حوكمة" المتخصص في حوكمة الشركات، حول أهمية الالتزام بالممارسات الرشيدة لحوكمة الشركات، ومدى تأثيرها المباشر على أداء الشركات، وتطوّر الأسواق في المنطقة.

منذ انطلاقه في فبراير/شباط 2006، تواصل معهد "حوكمة" مع أكثر من 7000 المتخصصين والمهنيين ورجال الأعمال، وحوالي 500 شركة عبر المؤتمرات والندوات، وورش العمل، وحلقات النقاش. ومن أبرز هذه الفعاليات "المؤتمر الإقليمي الثاني لمعهد "حوكمة" حول حوكمة الشركات" الذي ركّز بشكل خاص على الشركات العائلية في المنطقة في سياق حوكمة الشركات.

ويضمّ معهد "حوكمة" اليوم ما يزيد على 300 عضو. كما أن ثمة مجموعة من الشركات العالمية والإقليمية الرائدة من بين الرعاة المؤسسين، من بينها: ماستركارد العالمية، وجنرال إلكتريك، وبرايس واترهاوس كوبرز، وبنك الشارقة، وبنك الإمارات دبي الوطني، وأبراج كاييتال، وشركة AIG الشرق الأوسط ودول المتوسط وجنوب آسيا.

## ما مدى إقبال الشركات على الالتزام بقوانين ومبادئ حوكمة الشركات لا سيما وأنها غير إجبارية؟

قطعت حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا شوطاً طويلاً خلال السنوات الماضية، لا سيما بعد الجهود المبذولة لزيادة الوعي العام حول أهمية حوكمة الشركات. وقد حقق معهد "حوكمة" تقدماً ملفتاً في تعزيز الوعي حول حوكمة الشركات في المنطقة. وتضطلع الهيئات التنظيمية، خاصة المصارف المركزية وهيئات الأسواق المالية، بمسؤوليات رئيسية في دفع مفاهيم حوكمة

## د. ناصر السميدي: فصل "شؤون الصائلة" عن "أعمال الصائلة" يضمن استمراريتهما ونموها المستدام



والمنظمات غير الربحية وغيرها.

- إطلاق أربع لجان عمل إقليمية تتناول حوكمة الشركات في: البنوك، والمؤسسات المملوكة من قبل الحكومة، والتأمين، والإعسار وحقوق الدائن.
- تطوير برامج تنمية الكفاءات، بما يعالج متطلبات المنطقة من المتخصصين، والمدراء الأكفاء والمستقلين، ودور أمانات السر في مجالس الإدارة، بالإضافة إلى حث مدراء الأصول على إدخال معايير حوكمة الشركات في القرارات الاستثمارية.
- تطوير برنامج للصحافة المتخصصة في عالم الاقتصاد والأعمال، من خلال العمل مع صحافيين لاستعراض تجارب الشركات في مجال الحوكمة.
- إجراء استطلاع للرأي بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية حول ممارسات حوكمة الشركات واتجاهاتها في القطاع الخاص في المنطقة. واستند هذا الاستطلاع إلى ردود الرؤساء التنفيذيين في أكثر

### تأسيسه في فبراير / شباط 2006؟

منذ إنطلاقه في 2006، نجح معهد "حوكمة" في:

- التواصل مع ما يزيد على 7000 جهة رئيسية في الأسواق عبر مؤتمرات وندوات وورش عمل في كافة أنحاء الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والمنطقة (بما فيها باكستان) كجزء من حملتها لتعزيز الإصلاحات في مجال حوكمة الشركات.
- استقطاب أكثر من 300 عضو
- توقيع 27 مذكرة تفاهم مع شركاء عالميين وإقليميين، واتحادات وهيئات خاصة عامة بما فيها: وزارات حكومية، ومصارف مركزية، وسلطات تنظيمية، وهيئات إشرافية
- الحصول على دعم الشركات من كافة الهيئات التنظيمية، والمصارف المركزية في دول مجلس التعاون الخليجي وبلدان الشرق الأوسط، إضافة إلى دعم مجموعة من غرف التجارة، والشركات،

الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وقامت معظم هيئات الإشراف على البنوك وأسواق المال في المنطقة بالإعلان عن مجموعة من المبادرات وتطبيقها من أجل تعزيز حوكمة الشركات وتحسين جوانب الشفافية والإفصاح. ويفخر معهد "حوكمة" بالمساهمة في إصلاح وتنظيم أسس حوكمة الشركات وزيادة الوعي بها.

ومع ذلك، لا يزال هنالك الكثير مما ينبغي القيام به في سياق ترسيخ الإدراك بالدور الحيوي الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي على مستوى المنطقة. وعليه، ينبغي زيادة الوعي بمدى تأثير الممارسات الرشيدة لحوكمة الشركات على زيادة قيمة الأسواق، وتحسين خيارات الوصول إلى رؤوس الأموال بتكاليف أقل، ناهيك عن رفع النسب الائتمانية وتحسين سمعة الشركات.

**ما هي أبرز إنجازات معهد "حوكمة" منذ**



من 400 شركة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

- إبرام شركات مع عدة سلطات تنظيمية للأسواق المالية في الخليج، بغية تطوير قوانين لحوكمة الشركات، وإنشاء نموذج لقوانين الحوكمة في الأسواق المالية.
- المشاركة في صياغة أول قانون للمؤسسات المملوكة من قبل الدولة في مصر، وهو القانون الأول من نوعه في العالم العربي.
- العمل مع شركات عالمية وشركات مُدرجة، لتطوير قوانين للحوكمة وتطبيقها بالاستناد إلى أفضل الممارسات الدولية.
- إجراء تقييم معياري لبيئة حوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي من وجهة نظر المستثمر. وكانت حصيلة اجتماعات معهد "حوكمة" مع أكثر من 100 من شركاء الأعمال الرئيسيين في دول مجلس التعاون الخليجي إصدار نشرات تتضمن: "استطلاع مقارنة حول حوكمة الشركات في منطقة الخليج من إعداد مؤسسة التمويل الدولية (IFC) ومعهد "حوكمة"، وتقارير خاصة بتطورات حوكمة الشركات في دول الخليج العربي الست.

إعداد خلاصة أولية يتم بحثها في أول اجتماع للجنة العمل. وسيُسهّم هذا الاستطلاع في تسليط الضوء على العلاقة الكامنة بين الإعسار، وحوكمة الشركات، والاستثمار الأجنبي، والوصول إلى رؤوس الأموال. وتلعب الحوكمة الرشيدة للشركات دوراً رئيسياً في الحدّ من المخاطر التي تواجه المُقرضين. وغالباً ما تحظى الشركات التي تتمتع بأطر سليمة للحوكمة بخيارات أكثر للاقتراض، وذلك وفق شروط أفضل من منافسيها الذين لا يعتمدون أطر سليمة للحوكمة. ويتعيّن علينا أن نضع قوانين إعسار أكثر تطوراً في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتستدعي الحاجة هنا إلى تعاون الشركات ومساهمتها بغية تطبيق هذه القوانين. كما تدعم الحاجة إلى التخفيف من حدة الإعسار، وتمكين المدنيين من فتح صفحة جديدة ونظيفة لاستئناف أعمالهم بعد أي فشل.

**كم يبلغ عدد البنوك أو المؤسسات المالية التي قدمت طلبات حتى الآن لأول جائزة لحوكمة الشركات للبنوك في دولة الإمارات العربية المتحدة؟**

تهدف جائزة حوكمة الشركات للبنوك في دولة الإمارات العربية المتحدة، والتي أطلقت في بداية

تم تأسيس لجنة العمل بدعم من الاتحاد الدولي لخبراء إعادة الهيكلة والإعسار والإفلاس (INSOL)، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD). وتضم لجنة العمل خبراء ومسؤولين من بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والبنك الدولي، الاتحاد الدولي لخبراء إعادة الهيكلة والإعسار والإفلاس، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وبرائيس واترهاوس كوبرز، وممثلين عن دوائر حكومية، وبنوك، وسلطات قضائية، وهيئات تنظيمية، ومختصين في القطاع المالي وفي الإعسار. وقد أنشأنا لجنة العمل بهدف إجراء تقييم لأنظمة حقوق الإعسار والدائنين في كل بلد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. واستناداً إلى هذا التقييم، سنصدر موجزاً عن السياسات يعرض توصيات حول تحسين قوانين الإعسار وجعلها أكثر فعالية. وتجدر الإشارة إلى أننا نعتمد منهج البنك الدولي لإدارة هذا التقييم، ونجري حالياً استطلاعاً للرأي بين خبراء الإعسار في مختلف بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يشمل كافة دول مجلس التعاون الخليجي. ووزّعنا الاستبيانات على 67 جهة اتصال من 15 منطقة قضائية مختلفة. وإلى الآن، حصلنا على ردود من 4 بلدان، في حين لا زال البقية في مرحلة إنجاز الاستبيان. وسيتم فرز كل الإجابات، ومن ثم

- إطلاق أول جائزة على مستوى المنطقة لحوكمة الشركات في القطاع المصرفي، وذلك بالتعاون مع اتحاد المصارف العربية، وتسليط الضوء على أفضل ممارسات حوكمة الشركات في المصارف الإقليمية. واستقطبت الجائزة، التي حظيت بدعم ماستركارد الدولية، مشاركة نحو 40 مصرفاً من 13 بلداً عربياً.
- الإعلان عن جوائز "حوكمة"-متمدى المصرفيين الإماراتيين للبنوك في دولة الإمارات العربية المتحدة

### كيف تقييم أداء لجنة العمل الخاصة بأنظمة الإعسار وحقوق الدائن حتى الآن؟

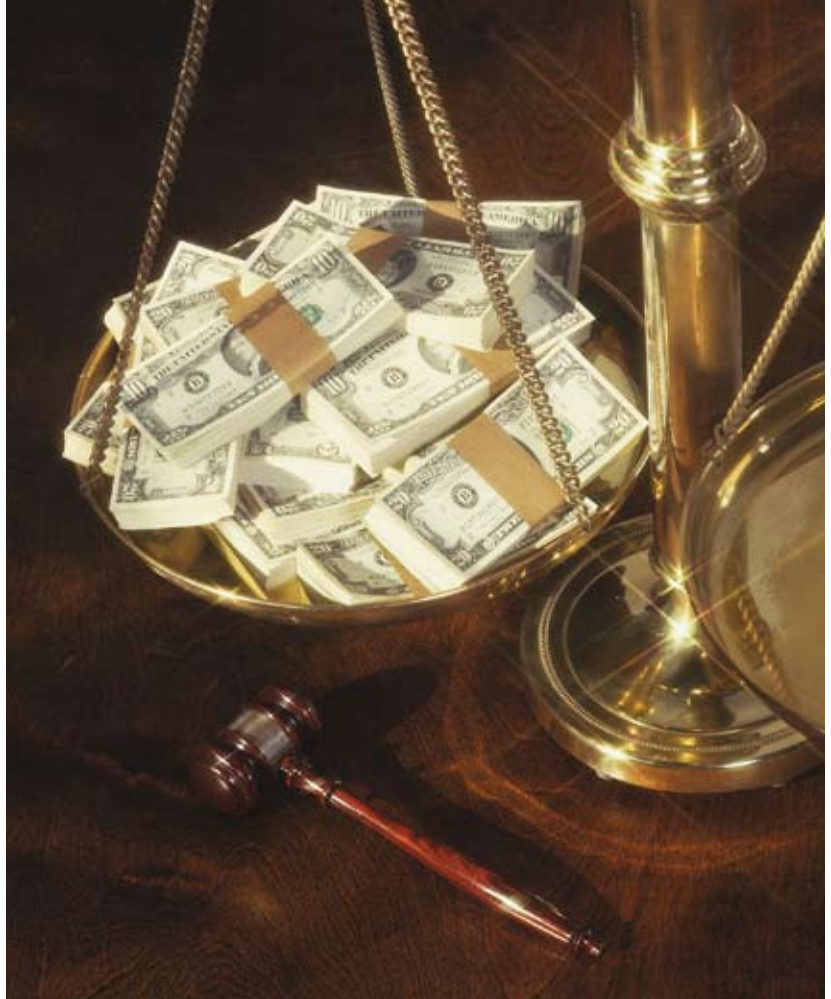
في العام 2007، أنشأ معهد "حوكمة" وبالتعاون مع البنك الدولي لجنة عمل خاصة بأنظمة الإعسار وحقوق الدائن، وذلك بهدف ترسخ من أطر العمل والممارسات الحالية من جهة، وزيادة الوعي بشأن أفضل الممارسات الدولية حول الإعسار في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من جهة ثانية. إن ممارسات الإعسار المُعدّلة تعني أيضاً تحسين حقوق الدائنين، ما يؤدي إلى تحسين إمكانية الوصول إلى خدمات الائتمان، وتوفير بيئة استثمارية تستقطب كمّاً أكبر من التدفقات النقدية ومن الاستثمارات، بالإضافة إلى تحسين أداء الأسواق وفعاليتها. وقد

### وأنها تحرم استثمار العامة في أعمالها؟

تسيطر الشركات العائلية على الأسواق الإقليمية. وفي الواقع، تشكل 90% من إجمالي عدد الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، الأمر الذي يجعلها تلعب دوراً هاماً في الاقتصاد. وتهتم هذه الشركات بوجه عام بالتخطيط لانتقال إرثها، فمعظم العائلات تواجه تحدي انتقال ثروتها إلى الجيل الثالث، لا سيما وأن 85% من الشركات العائلية تتلاشى بعد الجيل الثالث. وتعد هذه المسألة من المخاوف الرئيسية، إذ أنها تؤثر على النمو الاقتصادي المستدام، وعلى استقرار الأسواق. وفي الأساس، يجب أن تكون الشركات العائلية مصدراً ومنبعاً لتوفير فرص العمل في السنوات الـ 15 المقبلة، حين يتعين على منطقتنا توفير من 80 إلى 90 مليون وظيفة جديدة، وهو تقريبا العدد الذي قامت بتوفيره منذ العام 1950!

وينبغي علينا أن نضمن استمرارية الشركات العائلية وبقائها. ومن منظور حوكمة الشركات، فإن ذلك يثير أهمية التأكد من أن الرؤساء التنفيذيين وكبار المدراء هم الأفراد الأنسب لمعالجة مرحلة النمو الحالية للشركات. من جهة أخرى، يحصل المستثمرون في الشركات التي تسيطر على ملكيتها العائلة على معلومات قليلة حول أنشطة الشركات، خاصة في ما يتعلق بالصفقات ذات المصلحة الفردية، وينقل أصول الشركة إلى شركة أخرى تملكها العائلة أيضاً. الأمر هنا له علاقة وثيقة بكيفية حماية المساهمين الذين يشكلون الأقلية في الشركات العائلية، والذين قد يكونون أيضاً أفراداً من العائلة. ويجب معالجة هذه المسائل، وعلى الشركات العائلية أن تأخذ بعين الاعتبار تطبيق ممارسات أفضل لحوكمة الشركات، بما في ذلك اعتماد معايير مساءلة عالمية، وسياسة فعالة للإفصاح العام والمنظم عن المعاملات التشغيلية والمالية وغيرها من المعاملات المتعلقة بالأطراف لتحسين الشفافية بالنسبة لجميع المساهمين.

إن الحوكمة الرشيدة للشركات هي عنصر مكمل لتعزيز ثقة المستثمر (بما في ذلك بالطبع، استثمارات أفراد العائلة) والحفاظ على ثروة العائلات. ويسعى معهد "حوكمة" للعمل مع عائلات تدير أعمالها بصورة مؤسسات، لتتمكن من البقاء والنمو. ويُعد فصل "شؤون العائلة" عن "أعمال العائلة" وتطبيق الممارسات الرشيدة للحوكمة عاملين أساسيين لتحقيق نمو مستدام لتلك الشركات. ■



الجائزة الالتزام بحوكمة الشركات الرشيدة، وهيكلية مجلس الإدارة، وبيئة وإجراءات التحكم، والشفافية، والإفصاح، والتعامل مع الأقلية من المساهمين. وإننا نعوّل على نجاح أول جائزة إقليمية على الإطلاق لمعهد "حوكمة" واتحاد المصارف العربية والخاصة بحوكمة الشركات، والتي تم إطلاقها بالتعاون مع اتحاد المصارف العربية السنة الماضية بمشاركة حوالي 40 مصرفاً. وقد استحوذت الجائزة على اهتمام كبير من البنوك في العديد من بلدان المنطقة، من بينها البحرين، ومصر، والعراق، والأردن، والمملكة العربية السعودية، والكويت، ولبنان، والمغرب، وقطر، والسودان، والإمارات العربية المتحدة، واليمن.

**تهدف مبادئ حوكمة لتعزيز مفاهيم الشفافية والمساءلة والإفصاح، كيف يمكن أن تقتنع الشركات العائلية بهذه المبادئ خاصة**

هذه السنة من قبل ملتقى "حوكمة" - والمصرفيين الإماراتيين، إلى تسليط الضوء على التحسينات في حوكمة الشركات في الإمارات العربية المتحدة، وأيضاً إلى تشجيع البنوك الإماراتية على تطبيق ممارسات حوكمة الشركات لديها وتحسينها. ونتوقع مشاركة ما لا يقل عن 20 مصرفاً في الاستبيان واستطلاع الرأي.

ومن خلال هذه الجائزة، سوف يدعم معهد "حوكمة" ملتقى مصرفيي الإمارات من أجل الحصول على تقييم موثوق ومستقل لجودة معايير حوكمة الشركات ومدى تطبيقها في البنوك في دولة الإمارات العربية المتحدة. ويمكن للمصارف في الإمارات أن تستفيد من هذه الجائزة أيضاً كمرجع لوضع المعايير اللازمة للتطور المستقبلي.

وستعمل لجنة تحكيم مرموقة تضم خبراء مصرفيين عالميين على تقييم المتقدمين بالطلبات. وتشمل معايير



## من يتدكّم في مجالس إدارة الشركات المأتمّة في الخليج؟!

وعلى الأغلب، يبقى مجلس الإدارة بعيداً كلياً عن الساحة، إلا في أوقات انعقاد الجمعيات العمومية العامة، رغم أنه المسؤول الأول والأخير عن أداء الشركة، ونموّها واستمرارية أعمالها... فما يتحكم في مجالس الإدارة؟ أصدرت شركة المستثمر الوطني ومقرّها أبوظبي، وبالتعاون مع معهد "حوكمة" المتخصص في حوكمة الشركات مؤخراً دراسة شاملة بعنوان: قضايا السلطة: استطلاع للرأي حول مجالس الإدارة في دول مجلس التعاون الخليجي. وشملت هذه الدراسة البحث التجريبي الأول من نوعه في المنطقة، إذ تناولت مجالس إدارة 582 شركة في الخليج ما يغطي 4,254 مقعداً إدارياً. وألقت دراسة "قضايا السلطة" الضوء على خمس خلاصات رئيسية تم استنتاجها من تحليلات شاملة لمجالس إدارة الشركات المساهمة العامة المدرجة في أسواق دول مجلس التعاون الخليجي، فجاءت كما يلي: اعتمد

تتجه الشركات إلى الأسواق المالية بغية زيادة رأس مالها، والدخول في مشاريع ضخمة تدر أرباحاً طائلة. وتلجأ الشركات إلى تنظيم انتخابات عامة لزيادة رأس المال، وبالتالي تجمع الأموال من المستثمرين الأفراد والمؤسسات، وهم ما يطلق عليهم لفظة "المساهمون". وتلتزم الشركات المدرجة في الأسواق المالية بمجموعة من القوانين التي تحفظ حقوق هؤلاء المساهمين على المدى البعيد، إذ ينبغي على كل شركة مدرجة وبعد انقضاء فترة ما يتم تحديدها مسبقاً توزيع الأرباح على المساهمين. وعادة ما تستقطب الشركات ذات السمعة المرموقة والتي تلتزم في سجل أعمالها بالقوانين الموضوعة أعداداً أكبر من المساهمين، وبالطبع يلعب مجلس الإدارة دوراً كبيراً في هذا الجانب، بل وأن قراراته تتبع من حرص المجلس على الحفاظ على المساهمين والنظر في متطلباتهم، بما يعزز من ثقتهم وإيمانهم بالشركة.



### قضايا التمثيل بين الذكور والإناث

- يُعد التمثيل النسائي متدنياً بصورة عامة في دول الخليج
- يختلف تمثيل النساء في مجالس الإدارة وفي الحكومة بشكل ملحوظ. ففي الكويت، تبلغ نسبة النساء في مجالس الإدارة 2.7، وفي عمان 2.3، بالمقارنة مع 0.4 و 2.0 في إيطاليا، و 3 في أسبانيا. ويبلغ تمثيل النساء أدنى مستوى له في المملكة العربية السعودية.
- المدراء الأعضاء في عدة مجالس للإدارة
- لحسن الحظ، إن المشاركة في عدة مجالس للإدارة قليلة، فنسبة 80-90% من المدراء في دول مجلس التعاون الخليجي هم أعضاء في مجلس إدارة واحد فقط
- تتمتع البحرين بأفضل إحصائيات لمشاركة المدراء في مجلس إدارة واحد فقط، ويسود تعدد مجالس الإدارة في عمان وقطر
- تعتبر التركيبة السكانية ومستويات الثقافة في كل سوق من أكبر المؤثرات في هذا الجانب

### السلطة العائلية

- تتمتع العائلات التي يشارك معظم مدرائها في مجالس إدارة الشركة بأكثر تأثير اقتصادي، نظراً لإحكامهم السيطرة على عدد كبير من الشركات
- توصف السلطة الفردية في المنطقة بأنها بسيطة، بحيث تنحصر السلطة

حجم مجلس الإدارة على عدة عوامل، حيث يشكّل حجم الشركة عاملاً واحداً منها فقط؛ بالإضافة الى تمثيل النساء في مجالس الإدارة ضئيلاً، ولكن ليس بالمستوى المتدني المتوقع. واستند تمثيل النساء في مجالس الإدارة إلى مجموعة من المؤثرات، أهمها الجوانب الاجتماعية والدينية؛ وتبين أن السلطة الفردية بسيطة إلى حد ما في المنطقة، في حين أن السلطة العائلية سائدة للغاية. وأخيراً عرض التقرير الاختلافات الجذرية في أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي. وفي ما يلي أدناه الاستنتاجات الرئيسية:

### قضايا حجم مجالس الإدارة

- ثمة متغيرات هامة وجذرية في أحجام مجالس الإدارة في الشركات في شتى أنحاء المنطقة. فالشركات السعودية تتمتع بأكثر مجالس الإدارة حجماً بمتوسط 9 أعضاء، والشركات الكويتية تملك أصغر مجالس الإدارة حجماً بمتوسط 6 أعضاء، في حين يتفاوت هذا المعدل في بقية دول الخليج العربي.
- يقدم إطار العمل القانوني تفسيراً واحداً للاختلافات من حيث حجم مجالس الإدارة
- لقد تدنى المعدل السنوي لأحجام مجالس الإدارة في الإمارات.
- تملك أكبر خمس شركات في كل سوق أحجام مجالس للإدارة تفوق بشكل كبير معدلها السوقي، إلا أن حجم الشركة وحجم مجلس الإدارة لا يرتبطان بعلاقة خطية.

بيد مجموعة صغيرة من العائلة الحاكمة، والأعمال العائلية. ولهذا، تلعب هذه الشركات دوراً كبيراً في الحركة الاقتصادية في كل بلد على حدة

- بالمعدل، إن 25-75% من الشركات التي تمت دراستها تملك على الأقل عضوين في مجلس الإدارة من العائلة نفسها، بما في ذلك 76% من الشركات القطرية، و 39% فقط من الشركات المُدرجة في دبي
- تسيطر أكبر 15 عائلة في قطر على أكثر من 50% من مجالس إدارة الشركات العامة
- تملك بعض العائلات نسبة تمثيل تبلغ 100% في مجلس الإدارة، وذلك بسود بشكل خاص في الكويت
- والمحوظ بشكل غير مُتوقع هو أن العائلات الحاكمة غائبة عن الشركات المُدرجة، إلا في قطر حيث تتراًس العائلة الحاكمة ما يزيد عن 7.6% من مجالس إدارة الشركات العامة
- تصنّف الدراسة أقوى 10 شركات في كل سوق من أسواق دول مجلس التعاون الخليجي

وأوضح عامر حلاوي، رئيس قسم الأبحاث في المستثمر الوطني: "لنفترض أن مدراء الشركات أقوى على الصعيد الاقتصادي، لاسيما في هذه المنطقة. علاوة على ذلك، فإننا نعتقد بأن العائلات في الخليج كانت ذات تأثير سياسي واقتصادي أساسي. وكان الغرض من الدراسة فهم آليات تأثير هذه السلطة والعائلة والتأثير المحتمل لتمثيل النساء".

وقد بيّنت الدراسة انخراط المرأة في مجالس إدارة الشركات، رغم أنها نسبة ضئيلة، ولكنها في تحسّن، خصوصاً في الكويت وعمان. وتجدر الإشارة إلى أن نسبة تمثيل المرأة في المؤسسات والدوائر الحكومية في الخليج هي الأعلى في أبوظبي ودبي بمعدل 22.5% لكل منهما.

وتأتي دراسة قضايا السلطة بعد بحث المستثمر الوطني "إنها أعمال عائلية" الذي نشر في العام 2007. وقد درس قسم الأبحاث في المستثمر الوطني مجموعة واسعة ومتنوعة من المواضيع، وقد حدد فريق البحث في شركة المستثمر الوطني خلال السنة الماضية وترأس جلسات نقاش حول التوجهات الجديدة للأعمال على الصعيد الإقليمي. وعادة ما يصدر قسم الأبحاث في المستثمر الوطني دراسات شاملة حول أسواق الخليج المختلفة. ■



عامر حلاوي، رئيس قسم الأبحاث في المستثمر الوطني

### نسب تمثيل المرأة سياسياً واقتصادياً في دول مجلس التعاون الخليجي

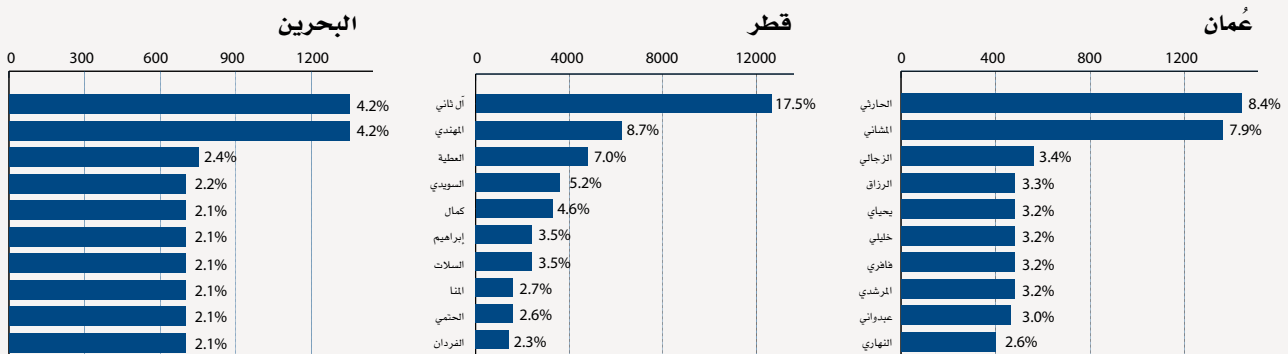
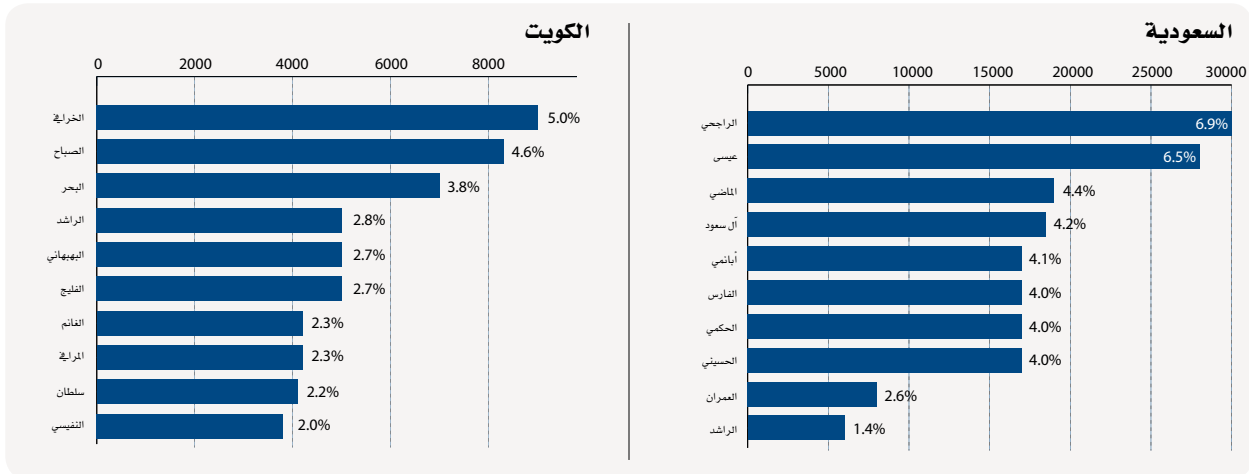
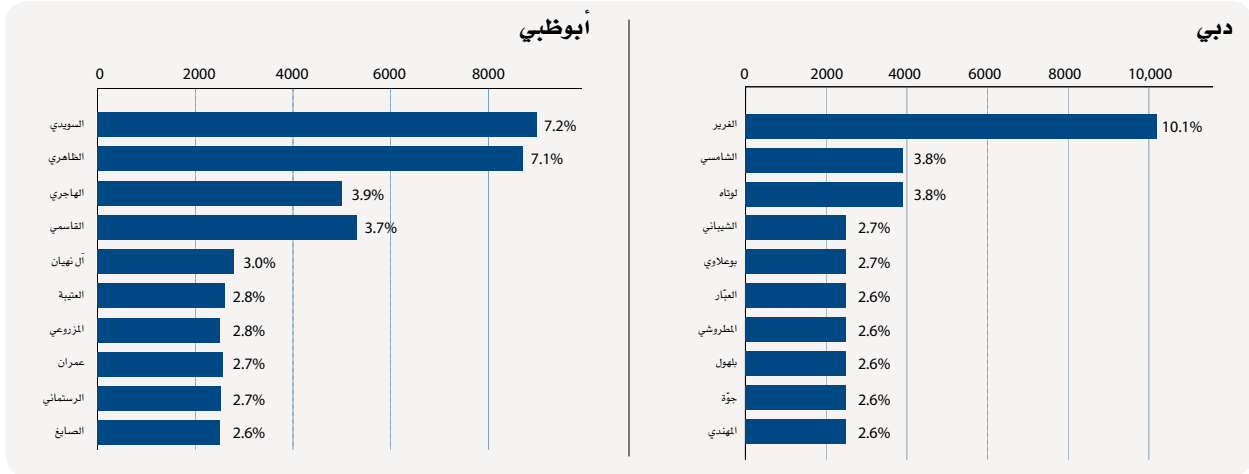
المرأة في الحكومة	نسبة تمثيل النساء في مجالس الإدارة	إجمالي عدد مقاعد مجالس الإدارة	عدد النساء في مجالس الإدارة	
22.5%	0.6%	479	3	أبوظبي
2.5%	1.0%	402	5	البحرين
22.5%	1.2%	259	3	دبي
1.5%	2.7%	1,101	30	الكويت
0.0%	2.3%	905	21	عمان
0.0%	0.3%	322	1	قطر
0.0%	0.1%	786	1	السعودية

### عضوية العائلات الحاكمة في مجالس إدارة الشركات العامة في الخليج - حسب البورصة

البورصة	الأسرة الحاكمة	عدد المقاعد في مجالس الإدارة	النسبة
أبوظبي	آل نهيان	6	1.3%
البحرين	آل خليفة	9	2.2%
دبي	آل مكتوم	4	1.5%
الكويت	آل الصباح	45	4.1%
عمان	آل بو سعيد	15	1.5%
قطر	آل ثاني	78	24.2%
السعودية	آل سعود	5	0.6%

# أقوى 10 عائلات في الخليج

بحسب إجمالي القيمة السوقية للشركات التي ينتمي أفراد العائلة إلى مجالس إدارتها (مليون دولار أمريكي)



المصدر: دراسة قضايا السلطة - المستثمر الوطني وحوكمة