



وزارة التجارة والصناعة  
Ministry of Commerce and Industry

## دليلُ حوكمة الشركات العائلية

## وميثاقها الاسترشادي

١٤٣٥هـ / ٢٠١٣م



## المحتويات

٤	تمهيد
٧	دليل حوكمة الشركات العائلية
٧	أولاً: مفهوم الحوكمة التجارية
٧	ثانياً: مفهوم الشركة العائلية
٩	ثالثاً: أشكال الشركات العائلية
١١	رابعاً: عوامل التأثير والمخاطر في الشركات العائلية
١٣	خامساً: الهيكلية وحوكمة الشركات العائلية
١٣	١. الهيكلية النظامية (القانونية)
١٣	٢. هيكلية النشاطات (القطاعية)
١٥	سادساً: فصل الملكية عن الإدارة
١٦	سابعاً: صياغة ميثاق الشركات العائلية
١٨	ثامناً: محتويات ميثاق الشركات العائلية
١٨	١. قيم العائلة وأهدافها:
١٩	٢. مؤسسات الشركات العائلية:
٢٣	٣. الملتقى العائلي:
٢٤	٤. مجلس العائلة:
٢٩	٥. مجلس إدارة (أو مديري) الشركة العائلية:
٣٢	٦. سياسات عامة
٣٨	تاسعاً: انتقال الحصص والتخارج من الشركة العائلية
٤٢	عاشراً: تفسير موثيق الشركات العائلية وتعديلها وتسوية الخلافات الناشئة حيالها
٤٧	خاتمة





## تمهيد

إيماناً من وزارة التجارة والصناعة بأهمية الشركات العائلية والإسهام الذي تقدمه للاقتصاد الوطني والدور الرائد الذي تلعبه في مجتمع الأعمال، فقد قامت بإعداد دليل لحوكمة الشركات العائلية في المملكة وميثاق استرشادي لهذه الشركات، بهدف تعزيز ورعاية قيم العائلة التجارية وأهدافها مثل استمرار نجاح الشركة ونموها وتعظيم قيمتها، واحترام قيم العائلة، وضمان الانتقال المنظم للأجيال الأخرى في الشركة العائلية، وبث روح الانتماء والمسؤولية الجماعية لدى كل عضو مشارك فيها، وإقامة توازن سليم وعادل بين مصالح أعضاء العائلة ومصالح الشركة.

وحرصت الوزارة على استقصاء المشكلات التي يمكن أن تؤدي إلى ضعف أو زوال كثير من الشركات التي كان لها حضور لافت في اقتصادنا الوطني، وضياع مقدراتها ومكتسباتها المادية والمعنوية. وأولت الوزارة عناية خاصة بمراجعة عدد كبير من التجارب الدولية والدراسات والأبحاث المتخصصة، رغبة في الوصول إلى تصميم نموذج يلبي احتياجات مجتمع الشركات العائلية، ويفتح آفاقاً ورؤى جديدة لتطبيق آليات الحوكمة في الشركات كلها وبخاصة العائلية منها.



وقد وضع الميثاق اللبنة الأساسية لبناء مؤسسي تجاري فعال قابل للاستمرار والتفاعل مع محيطه التجاري والاجتماعي، عبر تكوين نسيج متآلف من مؤسسات حوكمة تجارية تتكامل أدوارها وأهدافها في الارتقاء بأداء الشركة وسلامة ممارساتها وتنمية نشاطها ومقدراتها. وقد أخذ الميثاق بمعايير الكفاية والجدارة كأساس لتولي زمام قيادة الشركة العائلية وإدارة دفتها. ورسم الميثاق آليات دقيقة لتصرف المساهم في الأسهم وتخراج المساهمين، لتلافي أي نزاع أو شقاق بين أعضاء العائلة، ولطمأنة العائلة التجارية باستبقاء ملكية شركتها، لما يمثله هذا الأمر من خطر بارز قد يهدد استمرار الشركات العائلية أو يعوق نموها.

وتؤكد الوزارة على أهمية الحوكمة وعياً ومفهوماً وممارسةً، لا سيما في الشركات العائلية، ذلك أن الحوكمة السليمة للشركة العائلية هي التي تقدم قيمة مضافة وحقيقية لها، وتكون داعياً لاستمرارها بما يخدم مصلحة المساهمين، والعاملين في الشركة على اختلاف مستوياتهم، والاقتصاد الوطني بشكل عام الذي كانت شركاتهم ولا تزال رافداً قوياً من روافد رخائه وازدهاره.

وختاماً يأتي هذا المشروع في سياق جهود الوزارة صوب تنمية مجتمع الأعمال وتهيئة البيئة والظروف الملائمة له، ويتآلف من وثيقتين هما،



دليل حوكمة الشركات العائلية الذي يضع الإطار المنهجي للممارسات  
الرشيدة والخيارات السليمة لتنظيم وإدارة الشركات العائلية، والميثاق  
الاسترشادي لهذه الشركات الذي يقدم أحكاماً مختارة لمضامين الموثيق  
العائلية.

والله الموفق

وزير التجارة والصناعة

توفيق بن فوزان الربيعة



## دليل حوكمة الشركات العائلية

### أولاً: مفهوم الحوكمة التجارية

الحوكمة التجارية هي أحد المفاهيم التي يمكن وضع أكثر من تعريف منهجي لها، ومدار معظم تلك التعريفات العناية بالآليات والقواعد والأنظمة (القوانين) التي تهدف إلى توجيه وإدارة ومراقبة أعمال ونشاطات الشركات، وتحديد حقوق وواجبات كل طرف ذي علاقة بها.

ولا يقتصر نطاق الحوكمة، بآلياتها وقواعدها والأنظمة الحاكمة لها على البعد الداخلي للشركة الذي يتألف من ملاكها ومديريها وموظفيها، بل يمتد إلى البعد الخارجي للشركة الذي يضم عملائها -ومن في حكمهم- والمناخ التنظيمي العام الذي تمارس فيه الشركة نشاطاتها.

### ثانياً: مفهوم الشركة العائلية

يمكن تعريف الشركة العائلية بأنها : "الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة"، وقد يختلف توصيف معنى السيطرة المشار إليها في هذا التعريف بالنظر إلى اختلاف طريقة تحديد واستخدام الملاك لقواهم التصويتية بين شركة وأخرى، إلا أنه يشمل في كل الأحوال السيطرة الناتجة عن ملكية أكثرية حصص أو أسهم شركة ما.



وتعريف الشركة العائلية هذا لا يعني - بالضرورة - وجوب أن تكون الشركة العائلية مملوكة لعائلة واحدة بعينها، ذلك أن كثيراً من الشركات التي يمكن وصفها بـ"الشركات العائلية" تعود ملكيتها أو ملكية حصة السيطرة فيها إلى أكثر من عائلة يجمعها رابط عائلي مشترك<sup>١</sup>، وهذا ما يلاحظ بجلاء في كثير من الشركات العائلية التي تمر بعهد ملاك الجيل الثاني والثالث، الذين يشكلون - رغم اختلاف عوائلهم - ملكية "عائلية" في الشركة من خلال رابط قربي مشترك يصلهم جميعاً بمؤسس أو مؤسسي تلك الشركات.

كما أن وصف الشركة العائلية لا يتقرر - بالضرورة - لكل شركة تتوافر فيها مقومات الملكية العائلية سالفة البيان، حيث إن كثيراً من الشركات المساهمة العامة، على سبيل المثال، تملك حصة الأغلبية فيها عائلة واحدة - أو أكثر -، بيد أنها لا تعد من منظور عملي شركات عائلية، بالنظر إلى خضوعها - كشركات مساهمة عامة - إلى أحكام حوكمة خاصة وبيئة تنظيمية متفردة، هذا بالإضافة إلى سهولة انتقال حصص الملكية العائلية فيها إلى الجمهور من غير العائلة تداولاً في السوق المالية.

<sup>١</sup> كحالة أبناء البنات الذين قد ينتسبون إلى عائلة مختلفة.





وفي ظل غياب تعريف نظامي (قانوني) لمفهوم الشركات العائلية، يبقى المعيار الذي يمكن اتباعه في هذا الصدد هو مدى رغبة ملاك الشركة المعنية في اعتبار ووصف شركتهم بـ"الشركة العائلية" عند توافر خصائص الملكية العائلية فيها، ومن ثم إدارتها في ضوء هذا التصنيف.

### ثالثاً: أشكال الشركات العائلية

حدد نظام الشركات السعودي قائمة بأشكال الشركات التي يجوز تأسيسها في المملكة العربية السعودية، وأورد أحكاماً تنظيمية خاصة بكل منها. وبطبيعة الحال، فإن للشركات العائلية أن تتخذ أي شكل من الأشكال النظامية للشركات التي قررها النظام، إلا أن الممارسة العملية في المملكة تظهر أن عدداً كبيراً من الشركات العائلية تتخذ شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة وعدداً آخر منها يتخذ شكل الشركة المساهمة المقفلة.

ويقتضي تطبيق مفهوم الحوكمة على أشكال الشركات التي أسس لها نظام الشركات السعودي، فهم الأحكام المنظمة لهما فهماً تاماً. ويبين الجدول الآتي أبرز الفروقات بين الشركات ذات المسؤولية المحدودة والشركات المساهمة، والتي يستهدف هذا الدليل تناول آليات حوكمتها في المقام الأول.



الشركة المساهمة	شركة ذات مسؤولية محدودة	المساهمين / الشركاء
حد أدنى 5 مساهمين	حد أدنى شريكين	
حد أدنى 2 مليون	لا يوجد حد أدنى	رأس المال
سنتين ماليتين	-	فترة الحظر لتداول الأسهم وبيع الحصص
بحدود قيمة أسهمهم	بحدود قيمة حصصهم في الشركة	مسؤولية الشركاء
-		حق الشفعة
خلال 6 أشهر التالية لنهاية السنة المالية	مرة على الأقل خلال 6 أشهر التالية لنهاية السنة المالية	جمعية المساهمين أو الشركاء
تصدر قرارات الجمعية العادية بالأغلبية المطلقة للحضور وتصدر قرارات الجمعية الغير عادية بأغلبية الثلثين من الحضور	زيادة الأعباء أو تغيير جنسية الشركة بالإجماع تعديل عقد التأسيس 75% أخرى 50%	إصدار القرار
لا يتطلب تعديل عقد التأسيس	يتطلب تعديل عقد التأسيس	تعديل الحصص والأسهم
يتطلب مجلس إدارة	تعيين مدير أو مديرين أو مجلس مديرين	إدارة الشركة
	-	فصل الملكية عن الإدارة
لا تنقضي	لا تنقضي	انقضاء الشركة في حالة الوفاة، الانسحاب، الإفلاس، أو الحجر



ويتضح من هذا الجدول ما تتمتع به الشركات المساهمة من مزايا تجعلها الشكل النظامي الأكثر جاذبية وملاءمة بالنسبة للكثير من الشركات العائلية، ومن أبرز تلك المزايا العمر الطويل نسبياً لهذه الشركات، وسهولة نقل ملكية أسهم الشركة بين الشركاء وتخراج المساهمين بالمقارنة بأشكال الشركات الأخرى، ووجود إطار نظامي محدد لتنظيم عمل كل من جمعية مساهمي الشركة ومجلس إدارتها. وهذا ما يدعو إلى التوصية باختيار شكل " شركة المساهمة المقفلة" للشركات العائلية بصفة خاصة متى ما توافرت فيها شروط تكوين الشركات المساهمة المقفلة كتوافر عدد مساهمين لا يقل عن خمسة وبلوغ رأس مال الشركة مليوني ريال سعودي كحد أدنى.

#### رابعاً: عوامل التأثير والمخاطر في الشركات العائلية

تواجه الشركات كافة، بما فيها الشركات العائلية، عوامل تأثير ومخاطر داخلية وخارجية. وتشمل عوامل التأثير والمخاطرة الخارجية تلك الأحداث التي تقع "خارج" الشركة وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على ممارستها لأعمالها، ومن تلك العوامل التغيرات في المناخ الاقتصادي العام والبيئة التنظيمية للدولة التي تمارس فيها الشركة نشاطها.

وفي المقابل، تتعلق عوامل التأثير والمخاطرة الداخلية بالأحداث التي تقع "داخل" الشركة وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على ممارستها



لأعمالها، وتشمل تلك الأحداث عدة عوامل من بينها: العوامل البشرية (مدى فعالية مجلس الإدارة وفريق الشركة التنفيذي) والعوامل التجارية (صلاحية النموذج التجاري للشركة لاحتياجات السوق أو القطاع محل النشاط).

ونظراً إلى خروج عوامل التأثير والمخاطرة "الخارجية" عن سيطرة الشركة، فإنها لا تعد من الجوانب التي تعني الحوكمة التجارية بتنظيمها بشكل مباشر، بيد أن ذلك لا يلغي الدور الذي قد تلعبه الحوكمة التجارية الفعالة في إدارة عوامل التأثير والمخاطرة الداخلية بشكل يسهم في جعل إدارة عوامل التأثير والمخاطرة الخارجية أكثر فعالية، فوجود فريق تنفيذي كفء ورقابة فعالة على أدائه من شأنه جعل الشركة، عائلية كانت أم غير عائلية، أكثر قدرة على التنبؤ والاستعداد للتغيرات الاقتصادية والتنظيمية المحتملة وتوجيه الشركة خلالها بوعي ومهارة تجارية.

وطالما أن الشركات، كلها، عرضة لعوامل تأثير ومخاطرة داخلية وخارجية كما سبقت الإشارة، فقد يتبادر إلى الذهن تساؤل حول الداعي إلى العناية بحوكمة الشركات العائلية بصفة خاصة؟ وجواب ذلك أن الملكية العائلية في أي شركة تضيف إلى عوامل التأثير والمخاطرة الداخلية والخارجية التي تواجهها عاملاً آخر لا يقل تأثيراً وأهمية وهو "العائلة"



بكل ما قد يستتبعه وجودها من تأثير إيجابي أو سلبي على فعالية إدارة الشركة لعوامل التأثير والمخاطرة التي تواجهها.

## خامساً: الهيكلية وحوكمة الشركات العائلية

تعد الهيكلية السليمة للشركات العائلية نقطة الانطلاق الرئيسية لتبني معايير حوكمة فعالة فيها، وثمة أشكال مختلفة لهيكلية الشركات، لعل من أبرزها في هذا الصدد ما يأتي:

### ١. الهيكلية النظامية (القانونية)

وتعني وضع الشركة في الإطار النظامي (القانوني) الأدهى لاستمرارها وتعظيم قيمتها، ومن ذلك تحويل الشركات ذات المسؤولية المحدودة إلى شركات مساهمة مقفلة، وتكوين مجالس إدارة فعالة فيها لإحكام الرقابة على أداء الفريق التنفيذي للشركة، أو تحويل الشركات إلى شركات مساهمة عامة وفتح باب المشاركة في ملكيتها والرقابة عليها وإدارتها لمستثمرين من خارج العائلة.

### ٢. هيكلية النشاطات (القطاعية)

ويعني هذا النوع من الهيكلية غرابة نشاطات الشركة، ضمّاً وفصلاً، لتكوين مجموعات قطاعية تضم كلاً منها أنشطة متجانسة قابلة للإدارة



بشكل مستقل، وذلك بهدف زيادة فعالية الرقابة عليها والاستفادة - في نفس الوقت - مما قد يستتبعه ذلك من توفير النفقات (اقتصاديات الكم).

وبالنسبة إلى العوائل التجارية التي تمتلك حصصاً في عدد من الشركات متعددة النشاطات، فقد يكون من الملائم تأسيس وعاء حاضن لتلك الحصص في هيئة شركات قابضة، تمتلك كافة الحصص التي تعود ملكيتها لتلك العوائل - سواء أكانت حصص سيطرة أو حصص أقلية - وتخضع هذه الشركات القابضة إلى قواعد حوكمة واحدة. ويسهل هذا التوجه من مهمة تنظيم الملكيات التجارية العائلية بشكل كبير، كما يهيئ المجال لإدخال شركاء من خارج العائلة في بعض تلك الملكيات العائلية من خلال الشركات التابعة للشركات القابضة، دون مساس بالكيان القابض المملوك بالكامل للعائلة والخاضع لآليات الحوكمة الخاصة بها.

هذا، ويقتضي الأمر التنويه بأن إيجاد هذا الكيان القابض من شأنه - في بعض الحالات - أن يؤدي إلى زيادة النفقات التشغيلية أو تعقيد التنظيم الإداري للملكية العائلية إلى الحد الذي يفقد معه هذا التوجه جدواه من منظور مالي أو عملي. وعليه، فإن صلاحية نموذج الشركة القابضة، أو أي نموذج هيكلي نظامي (قانوني) أو قطاعي آخر تعتمده



الشركات، مرتكزة في المقام الأول على طبيعة تلك الشركات وظروفها واحتياجاتها الخاصة.

## سادساً: فصل الملكية عن الإدارة

تعد عبارة "فصل الملكية عن الإدارة" عنواناً بارزاً لقضايا حوكمة الشركات العائلية. وبالرغم من شيوع استعمال هذه العبارة وتداولها عند الحديث عن حوكمة تلك الشركات، إلا أن البعض يتصور أن تطبيقها يقتضي من الناحية العملية فصل العائلة عن الإدارة كلياً، وقراءة هذه العبارة بهذا المفهوم لها مخاطر عدة. فآليات الحوكمة الفعالة وطبيعة الشركات العائلية تقتضي في كثير من الحالات تمكين بعض أفراد العائلة من المشاركة في إدارتها وتوجيه أعمالها سواء أكان ذلك في مجلس الإدارة أو الفريق التنفيذي للشركة، بالإضافة إلى تهيئة أجيال جديدة من العائلة لتولي أعمال الرقابة والإدارة في الشركة، والحفاظ على حق أفراد العائلة في ممارسة حقوقهم الرقابية على الشركة بوصفهم مساهمين فيها.

بيد أن ذلك التمكين وتلك المشاركة لا بد أن يكونا في إطار مؤسسي واضح يمنع أياً من أعضاء العائلة من التدخل في غير اختصاصاته التي يحددها وضعه في الشركة، إما كمالك، أو كمالك وعضو في مجلس



الإدارة، أو كمالك وعضو في الفريق التنفيذي. وهذا الإطار المؤسسي من أبرز ما تعني بتنظيمه موثيق الشركات العائلية.

## سابعاً: صياغة ميثاق الشركات العائلية

تعد صياغة ميثاق الشركة العائلية (في شكل "وثيقة حوكمة عائلية" أو "ميثاق عائلي" أو "دستور عائلي" أو غيرها من المسميات) توجهاً ذا فوائد جمة لاستمرارها وتعظيم قيمتها وتعيين حقوق وواجبات كل طرف ذي علاقة بها. ويصعب من الناحية العملية وصف منهج واحد لصياغة الميثاق، كما يصعب اقتراح آلية حوكمة واحدة يمكن تطبيقها على مختلف الشركات العائلية، وذلك بالنظر إلى أن احتياجات وأحجام وهياكل تلك الشركات وتكوين ملكياتها يختلف من شركة إلى أخرى. إلا أن كثيراً من التجارب تشير إلى ضرورة مراعاة عدد من الجوانب عند إعداد الميثاق، من أبرزها ما يأتي:

١. أن الميثاق وثيقة عائلية ذات غرض تجاري وهي موجهة في المقام الأول لتنظيم الملكية العائلية في الشركة.

٢. أن إعداد الميثاق جهد جماعي ينبغي أن يشترك فيه كافة أفراد العائلة - وخلفائهم من الأبناء والأحفاد والأزواج، إن وجدوا - بشفافية تامة، وذلك لمراعاة وتلمس أوضاعهم واحتياجاتهم ولضمان معرفتهم بقواعد الميثاق





ودقائق أحكامه، وهذا لا يحول -بطبيعة الحال- دون تشكيل فريق من عدد من أعضاء العائلة لوضع مسودة أولية للميثاق تعرض على العائلة بعد ذلك لمناقشتها.

٣. أن إعداد الميثاق ليس عملاً عائلياً خالصاً في كل حال، وقد يقتضي الأمر في كثير من الحالات الاستفادة من رأي ومشورة وخبرة مختصين عند صياغته، سواء من داخل العائلة أو الشركة العائلية أو من خارجها، لا سيما في الجوانب النظامية (القانونية) ذات الصلة.

٤. أن آلية إعداد الميثاق لا تستهدف وضع تنظيم مؤسسي مكتوب فقط، بل تستهدف في الوقت نفسه خلق وعي وتفاهم منهجي مشترك بين أعضاء العائلة حول طريقة إدارة ملكيتهم التجارية في الحاضر والمستقبل.

٥. إن بعض أحكام الميثاق ضروري وهام لاستمرار الشركة لدرجة تحتم تضمينها في النظام الأساسي للشركة (بالنسبة للشركات المساهمة) أو عقد تأسيس الشركة (بالنسبة للشركات ذات المسؤولية المحدودة)، أو وضعها في شكل قرارات مستقلة للشركاء أو المساهمين.

٦. أن الميثاق ليس وثيقة جامدة بل وثيقة حية، ينبغي أن تراعي احتياجات الحاضر والمستقبل وأن تخضع للمراجعة والتحديث باستمرار وفق آليات شفافة وواضحة.



٧. أن الميثاق قد يرتب وضعاً تنظيمياً محفزاً لدخول مستثمرين من خارج العائلة في الشركة إذا ما روعي في إعداده إيجاد إطار مؤسسي فعال يراعى حفظ حقوق الأقلية في الشركة - متى وجدت -، والعكس صحيح.
٨. أن إقرار الميثاق ليس هدفاً بحد ذاته، بل وسيلة لإدارة الشركة العائلية بشكل مؤسسي، وهو بذلك نقطة انطلاق لجهد جماعي يستهدف تطبيق معايير حوكمة فعالة في الشركة العائلية.
٩. أن الميثاق ليس بديلاً عن النظام الأساسي للشركة العائلية (أو عقد تأسيسها)، بل وثيقة متممة له.

## ثامناً: محتويات ميثاق الشركات العائلية

كما سبقت الإشارة، فإنه لا يمكن وصف منهجية واحدة لإعداد موثائق الشركات العائلية، إلا أن كثيراً من النماذج تشير إلى وجود مكونات مشتركة في كثير من هذه الموثائق، وهي:

### ١. قيم العائلة وأهدافها:

وتشتمل قيم وأهداف العائلة، التي تُستهل بها الموثائق عادة، على جملة من المبادئ العامة المستمدة من إرث العائلة التجاري ومنطلقاتها الأخلاقية التي تريد إشهارها والتأكيد عليها، بالإضافة إلى وصايا للأجيال المتعاقبة حول أهمية الشركة و التجارة العائلية بشكل عام والفوائد المتوخاة من



استمرارها وتعاضد ملاكها. وقد يشتمل هذا المكون من مكونات الميثاق على أهداف محددة تتوخى العائلة تحقيقها من الناحية الاجتماعية أو التجارية (كزيادة مساهمة العائلة في خدمة المجتمع والعمل الخيري، أو إشراك الجمهور في ملكية الشركة من خلال تحويلها إلى شركة مساهمة عامة في مرحلة لاحقة من عمرها، أو جعل الشركة العائلية الوعاء الحاضن لكافة استثمارات العائلة في المستقبل لاقتسام الفوائد والمخاطر). كما يمكن لهذا المكون أن يشتمل على تجارب استمدت أو تقاليد نشأت من ممارسة العائلة للعمل التجاري، يرى أعضاء العائلة مناسبة تضمينها كجزء من منظومة القيم العائلية التي يدونها الميثاق. ومن الممكن أيضاً أن يشتمل على بيان بالأنشطة والممارسات التجارية التي لا ترى العائلة إجازة القيام بها من خلال الشركة أو غيرها، إما لدواعٍ شرعية أو لأسباب أخلاقية أو تجارية صرفة.

(وقد وضعت صيغة لقيم العائلة وأهدافها في المادة الثانية من الميثاق).

## ٢. مؤسسات الشركات العائلية:

توصي كثير من التجارب بتكوين مؤسسات خاصة في الشركات العائلية لتفادي الآثار السلبية التي يمكن أن ترتبها الملكية العائلية في الشركات، وبخاصة في عهد ملاك الجيل الثاني والثالث فما دون. ولا شك أن عدد



تلك المؤسسات وطبيعتها وكيفية ممارستها لأعمالها يعتمد في المقام الأول على وضع الشركة العائلية المعنية. فلا يمكن قياس الاحتياجات التنظيمية لشركة عائلية تمر بعهد مؤسسيها بشركة عائلية تمر بعهد ملاك من الجيل الثاني أو الثالث من الملاك. ويقتضي الأمر إذاً - قبل تناول المؤسسات التي يمكن تكوينها داخل الشركة العائلية - التطرق إلى المراحل المختلفة التي تمر بها الشركات العائلية:

**المرحلة الأولى:** وهذه المرحلة تمثل فترة ولادة الشركة العائلية وخضوعها لإدارة وتوجيه مؤسسها (أو مؤسسيها) بشكل منفرد في كثير من الحالات. وعلى الرغم من أن المرحلة الأولى من عمر الشركات العائلية هي من أقل المراحل التي تظهر فيها حاجة عملية إلى إيجاد معايير حوكمة تجارية، إلا أنها تعد بيئة خصبة لوضع الشركة في مسار يسمح لها بالاستمرار من خلال العناية بتطبيق مفاهيم حوكمة فعالة تهيئ الشركة إلى مواكبة احتياجات المراحل التالية من عمرها.

فبالإضافة إلى ما يتعين على المؤسس (أو المؤسسين) بذله في هذه المرحلة من جهود لرسم مسار الشركة العائلية من الناحية التجارية رسماً صحيحاً، فإنه يتعين عليه أيضاً التخطيط المبكر للمراحل التالية من عمر



الشركة، التي تنتقل فيها الملكية للجيل الثاني والثالث من الملاك، وذلك من خلال ما يأتي:

١. وضع أطر تنظيمية للشركة العائلية - قيد حياة المؤسس (أو المؤسسين) - تواكب احتياجات المرحلة الأولى وتهيئ الشركة للمراحل التالية من عمرها.

٢. تهيئة الخلفاء - قيد حياة المؤسس (أو المؤسسين) - لتولي زمام الرقابة على الشركة، وتهيئة جميعهم أو بعضهم لإمكانية توليهم أعباء الإدارة فيها في الحاضر والمستقبل.

**المرحلة الثانية:** تشكل المرحلة الثانية من عمر الشركات العائلية تحولاً مفصلياً في عمرها، حيث تنتقل ملكية المؤسس (أو المؤسسين) إلى الخلفاء ويستتبع ذلك ظهور احتياجات تنظيمية أكثر إلحاحاً بالنسبة للشركة. حيث تتطلب الشركة العائلية في هذه المرحلة إيجاد روح قيادة مشتركة بين الملاك وحالة انسجام وتناغم بينهم حول طريقة توجيه وإدارة الشركة، مع إضفاء صفة رسمية على عملياتها وإجراءاتها إذا حال وجود المؤسس (أو المؤسسين) في المرحلة الأولى من عمر الشركة العائلية دون تكوينها. وتظهر في هذه المرحلة - أكثر من أي وقت مضى - الحاجة إلى



تأسيس قنوات اتصال رسمية بين الملاك وقواعد واضحة لآلية تأليف كل من مجلس إدارة الشركة وفريقها التنفيذي، تضمن عدم تأثير طريقة إدارة الملكية العائلية سلباً على توجيه وإدارة أعمال الشركة.

### **المرحلة الثالثة (وما بعدها):** تشكل المرحلة الثالثة (وما بعدها من مراحل)

الفترة الأكثر تعقيداً في عمر الشركات العائلية، ولا غرو أن تعد هذه الفترة الأدق في عمر الشركات العائلية، ذلك أنها تمثل بالنسبة لكثير منها المحطة الأخيرة من عمرها. فالتحول الكبير الذي يطرأ على هيكل ملكية الشركة العائلية في المرحلة الثالثة (وما بعدها من مراحل) بظهور فروع متعددة للعائلة يصعب من مهمة إيجاد تناغم وانسجام دائم بين الملاك حول طريقة توجيه وإدارة أعمال الشركة. وتظهر في هذه المراحل - أكثر من أي وقت مضى - الحاجة إلى تبني آليات واضحة تعالج قضايا جوهرية تشمل اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية للشركة، وتوظيف أبناء العائلة في الشركة، وتسوية الخلافات العائلية، وتخارج المساهمين (أو الشركاء)، وسياسات توزيع الأرباح.

وفي ضوء ما تقدم من إيضاح حول المراحل التي تمر بها الشركات العائلية، يتناول الدليل فيما يلي عدداً من المؤسسات التي يمكن تكوينها داخل منظومة الشركات العائلية السعودية - جنباً إلى جنب مع جمعية



المساهمين (أو جمعية الشركاء) ومجلس إدارة الشركة (أو مجلس مديريها).

### ٣. الملتقى العائلي:

يشكل الملتقى العائلي الذي يمكن إنشاؤه من قبل العوائل التجارية منتدى ذا صبغة شبه رسمية، يلتقي فيه كافة أفراد العائلة بشكل دوري لمناقشة ما يرونه من قضايا خاصة بالعائلة ومن بينها القضايا المتصلة بشركة العائلة، وعلى الرغم من أهمية هذا الملتقى من الناحية الاجتماعية، لا سيما مع نمو حجم العوائل التجارية وتعدد فروعها، إلا أنه لا يعد من بين مؤسسات حوكمة الشركات العائلية التي تظهر الممارسة وجوب تكوينها بالضرورة، ذلك أن اختصاصات ملتقى العائلة المتصلة بشركة العائلة مشمولة باختصاصات جمعية المساهمين في الشركات المساهمة وجمعية الشركاء في الشركات ذات المسؤولية المحدودة، وهي الجمعيات التي يتعين تفعيلها وتمكينها من ممارسة اختصاصاتها على الوجه الأكمل، تطبيقاً لأحكام نظام الشركات.

وبطبيعة الحال، فإنه يمكن لأي عائلة تجارية أن تُكوّن ملتقى عائلي خاص بها وتفعله انعقاداً ومهاماً خارج منظومة الشركة العائلية وآليات حوكمتها، ولعل من فوائد ذلك تفادي الضبابية التي قد تنشأ بين اختصاص



الملتقى العائلي واختصاص جمعية المساهمين أو جمعية الشركاء التي حددها النظام. كما يمكن للعوائل التجارية في هذا السياق أن ترى مناسبة إيراد نص في ميثاقها، ضمن مكوّن "قيم وأهداف العائلة"، يشدد على ضرورة عقد اجتماعات دورية لأعضاء العائلة لتقوية أواصر الترابط الاجتماعي بينهم، وترك أمر تنظيم هذه الاجتماعات وإدارة أي نشاط يمكن أن تقوم العائلة بها من خلالها (كالمناشط الأسرية والاجتماعية والخيرية والثقافية) لتفاهم مشترك لاحق بين أعضاء العائلة.

#### ٤. مجلس العائلة:

يعد مجلس العائلة، الذي يتألف من عدد من مساهمي الشركة (أو شركائها)، أحد أهم مؤسسات حوكمة الشركات العائلية، ويوصى بتكوين هذا المجلس عند بلوغ حجم العائلة حداً يصعب معه إيجاد قنوات اتصال رسمية ومباشرة بين المساهمين (أو الشركاء) حول قضايا الشركة تمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة لتوجيه وإدارة أعمال الشركة بسهولة وفعالية. وقد تشكل المرحلتين الأولى والثانية من عمر الشركة فترة ملائمة لتشكيل هذا المجلس، حتى ولو كان حجم العائلة محدوداً، وذلك بالنظر إلى أن إكساب مجلس العائلة فترة تجربة وممارسة فعلية من شأنه تهيئته للاضطلاع بدوره بفعالية أكبر في المراحل التالية - الأكثر تعقيداً - من





عمر الشركة، إلا أن الدور الذي يلعبه مجلس العائلة في هاتين المرحلتين يختلف بشكل كبير عن الدور الذي يلعبه في المرحلة الثالثة من عمر الشركات العائلية وما بعدها من مراحل، وذلك لاختلاف الاحتياجات التنظيمية لكل مرحلة من هذه المراحل كما سبقت الإشارة.

#### أ. أغراض مجلس العائلة:

يمثل مجلس العائلة الذي يوصى بإنشائه كمؤسسة حوكمة تجارية عائلية نقطة الاتصال الرئيسية بين العائلة (التي تعد مجتمعاً جمعيّة مساهمي الشركة في الشركات المساهمة وجمعية الشركاء في الشركات ذات المسؤولية المحدودة) من جهة، ومجلس إدارة الشركة أو مجلس مديريها من جهة أخرى. وتظهر التجربة والممارسة أهمية أن يتناول ميثاق الشركة العائلية تشكيل وتحديد اختصاصات هذا المجلس بشكل واضح، مع مراعاة جملة من الأمور، من بينها الآتي:

١. تكوين المجلس من عدد ملائم من الأعضاء، يضمن قيامه باختصاصاته بكفاءة (كأن يضم المجلس في تكوينه ما لا يقل عن خمسة أعضاء وما لا يزيد على تسعة أعضاء).



٢. تحديد آلية اختيار أعضاء المجلس بشكل واضح، وقد يكون من المناسب تبني مبدأ انتخاب أعضاء المجلس من قبل العائلة في المرحلتين الثانية والثالثة من عمر الشركات العائلية.

٣. تحديد آلية اختيار رئيس المجلس - ونائبه - بشكل واضح، وقد يكون من المناسب تبني مبدأ انتخاب رئيس المجلس ونائبه بالاقتراع السري بين أعضاء المجلس في المرحلتين الثانية والثالثة من عمر الشركات العائلية.

٤. تحديد آلية اتخاذ قرارات المجلس، وظروف ونصاب انعقاده، وتوصي الممارسة في هذا الصدد بالنص على عقد اجتماعات دورية لمجلس العائلة (لا تقل عن أربعة اجتماعات في العام المالي الواحد على سبيل المثال) واعتماد مبدأ صدور قراراته بأكثرية الأعضاء الحاضرين لاجتماعاته (والثلثين في حال بلغ نصاب الحاضرين النصف دون الثلثين)، وعدم اشتراط صدور قراراته بموافقة كافة أعضائه (الإجماع) إلا في أضيق الحدود.

٥. النص على حق كل مساهم أو مالك - عند بلوغه سنًا معينًا يحدده الميثاق - في أن يشارك في عضوية المجلس واختيار أعضائه.

٦. النص على عدم جواز الجمع بين عضوية مجلس العائلة ومجلس إدارة الشركة أو فريقها التنفيذي (وذلك لا يمنع - بطبيعة الحال - من مشاركة



- أعضاء من العائلة في عضوية مجلس إدارة الشركة أو جهازها التنفيذي، طالما أنهم لا يشغلون عضوية مجلس العائلة).
٧. تحديد مدة عضوية المجلس بمدة أو مدد قصوى، للسماح لعدد أكبر من أفراد العائلة بالمشاركة في عضويته.
٨. النظر في مدى ملاءمة النص على مراعاة أن يكون أعضاء المجلس متفرغين لمهام عضويتهم قدر ما أمكن، ومدى ملاءمة صرف حوافز مالية لهم.
- ب. اختصاصات مجلس العائلة:

يوصي الدليل بمنح المجلس الاختصاصات الرئيسية الآتية:

١. مراقبة أداء مجلس إدارة الشركة، في ضوء أحكام نظام الشركات والنظام الأساسي للشركة العائلية (أو عقد تأسيسها).
٢. إبداء الرأي الاستشاري للعائلة (جمعية المساهمين أو الشركاء) فيما يتعلق باختصاصاتها المنصوص عليها في نظام الشركات والنظام الأساسي للشركة (أو عقد تأسيسها)، والرأي الاستشاري هنا لا يعني ممارسة الاختصاص بل إبداء المشورة حول طريقة ممارسته.
٣. مراقبة تنفيذ بنود ميثاق الشركة العائلية، ومراجعة الميثاق بصفة مستمرة، واقتراح ما يراه من تعديلات عليه.



٤. السعي لتسوية أي خلافات تنشأ بين أعضاء العائلة وذويهم قد يكون لها تأثير - مباشر أو غير مباشر - على أعمال الشركة، وفقاً لآليات خاصة وواضحة.

٥. السعي لتهيئة أجيال جديدة من العائلة - علمياً ومهنياً - لتولي أعمال الرقابة والإدارة فيها في المستقبل.

ويتضح من منهج صياغة الاختصاصات سالفة الذكر، أن ممارسة مجلس العائلة لاختصاصاته لا ينبغي أن يؤدي أبداً إلى تعطيل ممارسة مساهمي الشركة (أو شركائها) لحقوقهم واختصاصاتهم التي كفلها لهم النظام، ولا التأثير على ممارسة مجلس إدارة الشركة (أو مجلس مديريها) لاختصاصاته التي تشمل تعيين أعضاء الجهاز التنفيذي للشركة والرقابة على أدائه، ورسم الاستراتيجيات (التجارية) العامة للشركة ومتابعة تنفيذها. وليس بخاف ما يمكن أن تنطوي عليه ممارسة مجلس العائلة لاختصاصاته من تحديات في ظل وجود جمعية المساهمين (أو الشركاء) ومجلس الإدارة (أو المديرين) في الشركات العائلية، والحاجة النظامية والعملية إلى تفعيلهما. بيد أن إحكام صياغة اختصاصات مجلس العائلة في الميثاق ومراعاة امتثال المجلس له من شأنهما تجاوز كثير من تلك التحديات، بل وحماية اختصاصات هاتين المؤسستين من أي تعطيل أو تهميش، ومن ذلك عناية



مجلس العائلة بمنع أي تدخلات من أفراد العائلة أو حتى أعضاء مجلس العائلة أنفسهم في عمل الفريق التنفيذي للشركة الخاضع لرقابة وإشراف مجلس الإدارة (أو مجلس المديرين) حصراً.

(وقد وضعت صيغة استرشادية لاختصاصات مجلس العائلة في المادة الحادية والعشرين من الميثاق).

### ٥. مجلس إدارة (أو مديري) الشركة العائلية:

يعد مجلس الإدارة (في الشركات المساهمة) أو مجلس المديرين (في الشركات ذات المسؤولية المحدودة) العمود الثالث من أعمدة الحوكمة التجارية في الشركات العائلية، جنباً إلى جنب مع جمعية المساهمين أو الشركاء (التي حدد نظام الشركات اختصاصاتها) ومجلس العائلة. وقد تناول نظام الشركات تنظيم الجمعية والمجلس وتحديد اختصاصاتهما، وأفرد لمجلس إدارة الشركة المساهمة حيزاً أكبر من التنظيم، يحسب ضمن المزايا العديدة التي تتمتع بها الشركات المساهمة في مقابل غيرها من أشكال الشركات.



وفيما يلي بعض الجوانب التنظيمية التي يوصي الدليل بمراعاتها عند تحديد وتنظيم عمل مجالس إدارة الشركات المساهمة العائلية<sup>٢</sup>:

١. التأكيد على استقلال مجلس الإدارة في ممارسة عمله، بما في ذلك الرقابة على أداء الفريق التنفيذي للشركة ورسم الاستراتيجيات التجارية العامة للشركة ومتابعة تنفيذها، وأن الدور الرقابي للعائلة على عمل مجلس إدارة الشركة (سواء أكان عن طريق جمعية المساهمين، أو مجلس العائلة) لا يبرر بأي حال من الأحوال تعطيل أي من اختصاصات مجلس الإدارة أو ممارسة أي من مهماته من قبل غير أعضائه بشكل مباشر أو غير مباشر.

٢. التأكيد على عدم جواز تدخل أي من أعضاء العائلة - بمن فيهم أعضاء مجلس العائلة - في عمل الفريق التنفيذي للشركة بشكل مباشر إلا إذا كان تدخله عن طريق الجمعية العامة العادية ووفقاً لاختصاصاتها أو في الحدود والأوضاع التي يجيزها مجلس الإدارة.

---

<sup>٢</sup> تسري هذه الجوانب التنظيمية المقترحة على الشركات ذات المسؤولية المحدودة كذلك، مع إحلال عبارة (مجلس المديرين) محل عبارة (مجلس الإدارة)، وعبارة (عقد تأسيس الشركة) محل عبارة (النظام الأساسي للشركة)، وعبارة (جمعية الشركاء) محل عبارة (الجمعية العامة).



٣. النظر في مدى مناسبة أن يعهد إلى مجلس الإدارة حصراً اختيار وتحديد  
صلاحيات شاغل المنصب التنفيذي الأول في الشركة (عضو مجلس  
الإدارة المنتدب أو الرئيس التنفيذي أو المدير العام).

٤. النظر في مدى مناسبة النص في الميثاق على عدم جواز الجمع بين  
منصبي رئيس ونائب رئيس مجلس الإدارة والمنصب التنفيذي الأول في  
الشركة، ذلك أن كثيراً من الدراسات والتجارب تشير إلى أن الفصل بين  
هذه المناصب يعد واحداً من أهم معايير الحوكمة السليمة في الشركات،  
عائلية كانت أم غير عائلية.

٥. النظر في مدى مناسبة النص في الميثاق على تحديد مدة أو مدد قصوى  
لشغل عضوية مجلس الإدارة بما يسمح بتجديد عضويته بشكل دوري،  
مع إقرار مبدأ التدرج في إحلال أعضاء جدد في المجلس<sup>٣</sup>.

٦. تكليف مجلس الإدارة بوضع آليات وقواعد لشغل الوظائف القيادية في  
الشركة بما يراعي أوضاعها وطبيعة نشاطاتها، مع إخضاع هذه القواعد  
للمراجعة الدورية للتحقق من كفايتها. ومن بين الممارسات المطبقة في  
هذا الصدد تشكيل لجنة (تعيينات) دائمة لمجلس الإدارة تضم أعضاء

---

<sup>٢</sup> مع الإشارة إلى أن المادة (٧٩) من نظام الشركات السعودي تقضي بعدم جواز شغل منصب رئيس

مجلس إدارة الشركة المساهمة لأكثر من مدتين.



مستقلين، وتتولى البحث عن مرشحين للوظائف القيادية والتوصية لمجلس الإدارة بتعيينهم.

٧. تكليف مجلس الإدارة بوضع آليات وقواعد لتشكيل لجانه، تتضمن بيان مسؤولياتها وحدود اختصاصاتها وكيفية قيامها بمهامها، وإخضاع هذه القواعد للمراجعة الدورية للتحقق من كفايتها.

٨. التوصية بمقدار المكافآت والمزايا المالية التي تدفع لأعضاء مجلس الإدارة (ولجانه) بناء على اعتبارات موضوعية، تراعي الممارسات المطبقة في الشركات الأخرى ذات الأحجام والنشاطات المماثلة للشركة العائلية. (وقد وضعت صيغة استرشادية لاختصاصات مجلس إدارة الشركة المساهمة العائلية في المادة السابعة والثلاثين من الميثاق).

## ٦. سياسات عامة

تتضمن موائيق الشركات العائلية - عادة - بياناً بسياسات عامة ترى العائلة وجوب مراعاتها في تصريف أمور الشركة، لتشكّل تلك السياسات قواعد يمثّل لها مساهمو الشركة (أو ملاكها)، من جهة، وأعضاء مجلس الإدارة (أو مجلس المديرين) والفريق التنفيذي للشركة، من جهة أخرى. وتشير كثير من التجارب إلى أهمية تضمين هذا المكون من مكونات موائيق الشركات العائلية قواعد خاصة وواضحة لتنظيم عمل أعضاء العائلة





في الجهاز التنفيذي للشركة، لا سيما في المرحلتين الثانية والثالثة من عمر الشركة، وتضمينه كذلك سياسة خاصة بتوزيع الأرباح.

أ. قواعد تنظيم عمل أعضاء العائلة في الجهاز التنفيذي للشركة

#### العائلية:

وفيما يتعلق بقواعد تنظيم عمل أعضاء العائلة في الجهاز التنفيذي للشركة العائلية، فإن الدليل يوصي بمراعاة الجوانب التالية عند وضع تلك القواعد، وذلك في ضوء احتياجات المرحلة التي تمر فيها الشركة العائلية:

١. مدى ملاءمة شمول مفهوم عضو العائلة - لأغراض تنظيم العمل في الجهاز التنفيذي للشركة - لمساهمي الشركة (أو الشركاء) بالإضافة إلى أبنائهم - وإن نزلوا - وأزواجهم، وفئات أخرى من ذوي العلاقة.

٢. مدى ملاءمة اشتراط مؤهلات علمية معينة (درجة جامعية أو أعلى) أو خبرات معينة لعضو العائلة - ومن في حكمه - قبل انضمامه للعمل في الجهاز التنفيذي للشركة.

٣. مدى ملاءمة إخضاع عضو العائلة الموظف بالشركة لذات القواعد الوظيفية التي يخضع لها سائر موظفي الشركة (مثل: قواعد التعيين والترقية وإنهاء الخدمات والحوافز المالية).



٤. مدى ملاءمة تطبيق القواعد على الشركة العائلية بالإضافة إلى الشركات التي تمتلك فيها الشركة العائلية حصة سيطرة.

وتكمن أهمية مراعاة هذه الجوانب والتأمل فيها قبل رسم قواعد عمل أعضاء العائلة في الشركة العائلية في كونها تشكل بيئة العمل التي تظهر للطامحين من أعضاء العائلة الراغبين في العمل في الشركة أو في غيرها، فكلما كانت العائلة صغيرة الحجم، كان ذلك أدعى لجعل هذه البيئة أكثر جاذبية لأعضاء العائلة ذوي الكفاية للانضمام للعمل في الشركة من خلال توفير شروط تعيين متوازنة وحوافز وظيفية ومالية إضافية لهم. والعكس قد يكون صحيحاً بالنسبة للعوائل التي تمر بالمرحلتين الثانية والثالثة من عمرها، ذلك أن كبر حجم العائلة التجارية وتعدد فروعها قد يستدعي وضع آليات تعيين محايدة وأكثر صرامة تنأى بأعضاء العائلة عن الحساسيات التي ترتبط بتعيين أعضاء العائلة ضمن الفريق التنفيذي للشركة وترقيتهم وفصلهم، وتؤدي إلى جعل مشاركة أعضاء العائلة في الفريق التنفيذي للشركة مبنية فقط على حاجة حقيقية للشركة، لا حاجة أحد أعضاء العائلة إلى العمل.

وبالنظر إلى أهمية هذا الجانب التنظيمي لعمل الشركة وحساسيته لملاكها، فقد يقتضي الأمر أن ينص في الميثاق - بشكل واضح - على



وجوب تضمين قواعد عمل أعضاء العائلة في الشركة -التي تضعها العائلة-  
ضمن اللوائح الوظيفية للشركة التي يصدرها مجلس الإدارة (أو مجلس  
المديرين).

وقد ترى العائلة كذلك أهمية توصيف عضو العائلة في أي من هذه  
النصوص توصيفاً دقيقاً يراعي أي حاجة تظهر لشمول مصطلح "عضو  
العائلة" لمساهمي الشركة بالإضافة إلى أبناءهم - وإن نزلوا - وأزواجهم  
وغيرهم من الفئات ذات العلاقة، كما سبقت الإشارة، وتكييف مصطلح  
"الشركة" تكييفاً دقيقاً لتبيان ما إذا كان سيقصر على الشركة العائلية فقط  
أم سيمتد ليشمل الشركات التابعة لها.

(وقد وضعت صيغة استرشادية لقواعد عمل أعضاء العائلة في المادة  
الثالثة والأربعين من الميثاق).

ب. سياسة توزيع الأرباح في الشركة العائلية:

وفيما يتعلق بسياسة توزيع الأرباح، فإن ثمة تحدٍ لا يستهان به في  
رسم سياسات توزيع الأرباح في الشركات بشكل عام والشركات العائلية  
بشكل خاص، ذلك أن الشركات تتعارض فيها دوماً مصلحتان ظاهرتان.  
أولاهما: مصلحة الشركة في الاحتفاظ بأكثر قدر ممكن من أرباحها لأغراض



التوسع والنمو، وثانيها: مصلحة المساهمين (أو الشركاء) في الحصول على دخل منتظم من الشركة في شكل توزيعات نقدية من أرباحها.

ولما كانت كثير من الشركات العائلية تتشكل من مساهمين (أو شركاء) تتباين أوضاعهم المالية بشكل كبير وتنعدم لدى بعضهم مصادر دخل أخرى غير شركة العائلة، فإن المصلحة تقتضي وضع سياسة واضحة لتوزيع الأرباح تراعي احتياجات الشركة ومساهميها (أو شركائها) على حد سواء، وتحد - قدر الإمكان - من ظهور اعتراضات على اقتراحات استغلال أو توزيع الأرباح التي يتقدم بها مجلس إدارة الشركة العائلية في نهاية كل عام مالي - وفقاً لاختصاصاته-.

وإيجاد التوازن اللازم بين هاتين المصلحتين يعتمد في المقام الأول على طبيعة الشركة وتركيبه مساهميها (أو شركائها)، فثمة شركات عائلية تمكنها ظروف ملاكها المالية من الاحتفاظ بكل أو معظم أرباحها السنوية، وأخرى تحتم ظروف ملاكها توزيع جزء كبير من أرباحها السنوية. والتجارب في هذا الصدد تشير إلى ضرورة أن ترسخ موثيق حوكمة الشركات العائلية لمبدأين هاميين عند صياغة سياسة توزيع أرباح الشركة، هما:



١. أن مصلحة كل مساهم (أو شريك) في استلام أرباح نقدية منتظمة من الشركة العائلية ينبغي ألا تطغى على مصلحة المساهمين (أو الشركاء) الجماعية في تنمية قيمة الشركة من خلال الاحتفاظ بجزء من أرباح الشركة لأغراض التوسع والنمو، وذلك بالنظر إلى أن الشركة العائلية - بطبيعتها - تواجه تحدٍ لا يستهان به في تنمية قيمتها بالتوازي مع نمو عدد أفراد العائلة حتى لا تفقد جدواها الاستثمارية بالنسبة للعائلة وبالتالي حماسة العائلة لاستمرارها.

٢. أن الشركة العائلية لا ينبغي أن تكون مصدر الدخل الوحيد الذي يعتمد عليه القادرون من أعضاء العائلة على العمل، وكلما سعت العائلة إلى ترسيخ هذا المبدأ عملياً، كلما ساعد ذلك في نزوح المساهمين (أو الشركاء) نحو الاحتفاظ بقدر أكبر من أرباح الشركة العائلية فيها، لأغراض التوسع والنمو.

ويبرز في هذا الصدد دور مجلس العائلة في تقدير السياسة المثلى لتوزيع الأرباح عند نهاية كل عام مالي، من خلال دراسة احتياجات الشركة، من جهة، واحتياجات مساهميها (أو شركائها)، من جهة أخرى، وتقديم رأي متوازن إلى المساهمين (أو الشركاء) يراعي حاجاتهم المالية ومصلحة الشركة على حدٍ سواء، وقد تضمنت اختصاصات مجلس العائلة



التي يوصي الدليل بمنحه إياها اختصاص دراسة اقتراحات مجلس الإدارة بشأن طريقة توزيع الأرباح الصافية، وهو الاختصاص الذي لا بد من أن يمارس بحكمة لا تحرم الشركة من فرص نمو وتوسع تعظم قيمتها وتواكب زيادة قاعدة مساهميها (أو شركائها) في المستقبل وزيادة احتياجاتهم المالية.

### تاسعاً: انتقال الحصص والتخارج من الشركة العائلية

تعد مسألة انتقال الحصص والتخارج أحد أهم التحديات التي واجهت، ولا تزال تواجه الشركات العائلية في المملكة وغيرها من الدول. فلما كانت الملكية العائلية الجماعية تحمل دلالات معنوية كبيرة بالنسبة لكل مشارك فيها، فإن إعلان أي من أفراد العائلة المساهمين (أو الشركاء) عن رغبته في التخارج من الشركة العائلية يعد حدثاً ذا أبعاد مادية ومعنوية كبيرة من شأنها تهديد استمرار الشركة بشكل مباشر.

ولما كان حدوث ذلك في بعض الشركات العائلية أمراً محتمل الوقوع، إما لظروف خاصة بالمساهم (أو الشريك) البائع أو لظروف متصلة بنظرته لطريقة إدارة الشركة وتوجيهها، أو لخلافات عائلية داخل أو خارج إطار الشركة، فإن المبدأ الذي لا بد أن يستقر في وجدان مساهمي الشركة العائلية (أو الشركاء فيها) أن خروج مساهم (أو شريك) هو حدث لا



يُستبعد وقوعه في الحاضر أو المستقبل ولا يعني - بالضرورة - توقف الشركة عن مواصلة أعمالها، لا سيما أن توقف أعمال الشركة لن يرتب فقط آثاراً مالية مباشرة وغير مباشرة على المساهمين (أو الشركاء)، بل سيُمتد في آثاره ليشمل الاسم التجاري للعائلة، بكل ما يحمله من قيمة مالية ودلالات معنوية في كثير من الحالات، وسيُمتد كذلك ليشمل العاملين في الشركة، على كافة مستوياتهم، وهم شركاء في تسيير أعمال الشركات العائلية والنجاحات التي تحقّقها.

وعليه، فإن موثيق الشركات العائلية لا بد أن تتضمن نصوصاً تهيئ لإمكان حدوث هذا التخارج وتضع - في نفس الوقت - آلية واضحة لـ"إدارته"، وكلما اعتنى ملاك الشركة العائلية بوضع هذه الآلية مبكراً في عمر الشركة، كلما كان ذلك أَدعى لضمان استمرارها.

وقد حددت المادة (١٦٥) من نظام الشركات آلية عامة لتخارج الشركاء من الشركات ذات المسؤولية المحدودة، تتضمن منح كل شريك الحق في "استرداد" حصص أي شريك بائع "بثمنها الحقيقي" خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إخطاره بذلك عن طريق المدير العام للشركة. إلا أن نظام الشركات ترك مسألة تقييم "الثمن الحقيقي" لتلك الحصص لتقدير الشركاء ولما قد يرد من أحكام منظمة لها في عقود تأسيس الشركات ذات المسؤولية



المحدودة أو قرارات شركائها. وفي المقابل، أجاز نظام الشركات السعودي في المادة (١٠١) منه وضع قيود على تداول أسهم الشركات المساهمة بشرط ألا يكون من شأنها تحريم هذا التداول، إلا أنه لم ينص صراحة على منح المساهمين في الشركة المساهمة حق الاسترداد (أو الشفعة).

وقد أظهرت الممارسة أن ثمة حاجة ظاهرة إلى أن تقوم كل شركة عائلية بوضع آلية لـ"إدارة" التخارج تصاغ بعناية وتبصر، وتراعي ما يمكن أن ينشأ من تباين في وجهات النظر حول طريقة تقييم الحصص (أو الأسهم) المراد بيعها واستردادها، سواء أكان ذلك في الشركات ذات المسؤولية المحدودة أو الشركات المساهمة. ومن ثم إكساب هذه الآلية أهمية خاصة من خلال تضمينها في عقد تأسيس الشركة (أو نظامها الأساسي).

وينبغي لآلية إدارة التخارج هذه أن تعتني بعناية بالغة بالجانبين الآتيين:

١. كيفية تقييم الحصص (أو الأسهم) بموضوعية وحياد، بالنظر إلى أن تقييم الشركات مسألة تعد بطبيعتها خلافية، ليس فقط بين المساهمين (أو الشركاء) في الشركات بل حتى بين المختصين في هذا المجال. كما أن الشركة العائلية قد تملك أصولاً يجري احتساب قيمتها في سجلات الشركة بالقيمة الدفترية (كالأصول العقارية)، ولو ترك أمر تقييم تلك





الأصول لآخر ميزانية للشركة على سبيل المثال، لكان ذلك ضاراً بمصالح المساهمين (أو الشركاء) البائعين وداعياً لظهور خلافات حول طريقة التقييم.

٢. كيفية استرداد الحصص (أو الأسهم) من الناحية العملية، وما إذا كان من المناسب النص على جواز شراء أو سداد قيمة الأسهم المستردة على دفعات. بالنظر إلى أن كثيراً من الحصص (أو الأسهم) في الشركات العائلية قد تصل قيمتها إلى مبالغ يصعب توفير السيولة اللازمة لتسديدها - عند الاسترداد - دفعة واحدة، وتوفير مرونة في آلية السداد عن استرداد الحصص (أو الأسهم) من شأنه في كثير من الأحيان الحفاظ على "عائلية" الشركة.

وفي ضوء ما تقدم، فقد يكون من بين الخيارات التي يمكن للشركة العائلية النظر فيها إيكال تقييم الحصص (أو الأسهم) إلى مقيم معتمد على نفقة الشريك (أو المساهم) البائع، واعتماد التقييم الذي يوضع ثمناً للاسترداد، وفي حال عدم قبول الشريك (أو المساهم) المسترد القيمة التي يقدرها المقيم المعتمد الذي عينه الشريك أو (المساهم) البائع، يتولى هو تعيين مقيم معتمد آخر على نفقته لإجراء تقييم جديد، ويعتمد متوسط التقييمين كثمان للاسترداد.



واختيار الآلية المثلى للتقييم يعتمد - بطبيعة الحال - على نوعية وحجم أصول الشركة العائلية المعنية، لا سيما أن تكلفة إجراء التقييمات المالية من قبل مقيمين معتمدين قد يكون مرهقاً من الناحية المالية.

وإضافة إلى ذلك، تظهر التجارب في هذا الصدد مناسبة أن تتضمن آلية التخارج في الشركات العائلية نصاً صريحاً يستثني من أحكامه نقل الحصص (أو الأسهم) إلى ورثة الشركاء (أو المساهمين) الشرعيين، ولو كان ذلك قيد حياتهم، وذلك بالنظر إلى جنوح عدد ظاهر من ملاك الشركات العائلية لفكرة توزيع حصصهم (أو أسهمهم) قيد حياتهم على ورثتهم الشرعيين.

(وقد وضعت صيغة استرشادية لتنظيم التخارج في الشركات العائلية في المادة الرابعة والأربعين من الميثاق).

## عاشراً: تفسير موثيق الشركات العائلية وتعديلها وتسوية الخلافات الناشئة

### حيالها

تظهر عند تطبيق أي وثيقة مكتوبة آراء ووجهات نظر متعددة حول الطريقة الصحيحة لفهم ما جاء فيها من بنود وأحكام. ومهما بلغت عناية صانع الوثيقة في بيان مكوناتها، فإن من الصعب تفادي ظهور أي آراء متباينة حول طريقة تفسيرها أو تطبيقها. ولذا، فإن موثيق الشركات



العائلية ينبغي لها أن تعني بجوانب الصياغة عناية بالغة وتسترشد في ذلك بالممارسات المقارنة ويخبرات ذوي الاختصاص، وتعني - في الوقت نفسه - ببيان آلية واضحة لتسوية الخلافات الناشئة حول تفسير وتطبيق أحكامها، وآلية لتعديلها بما يجلي الغموض ويزيل اللبس ويراعي ما قد يستجد من احتياجات تنظيمية للشركة في المستقبل.

وباستقراء الأحكام التي ترد عادة في موثيق الشركات العائلية، يظهر أن اختلاف الآراء حيال تفسير وتطبيق أحكامها سيكون خاضعاً لولاية المحاكم التجارية المختصة في المملكة.

ويمكن لمجلس العائلة - وفق الاختصاصات التي يوصي الدليل بمنحه إياها - أن يمارس دوراً فعالاً في السعي لتسوية الخلافات الناشئة حول أحكام ميثاق الشركة العائلية وغيرها من الخلافات المتصلة - بشكل مباشر أو غير مباشر - بالشركة العائلية. ودور مجلس العائلة هذا لا ينبغي له أن يقتصر على السعي للتسوية الودية للخلافات فحسب، بل أن يمتد كذلك ليشمل دراسة اقتراح تعديل الميثاق عند ظهور خلاف حول أحكامه وإدارة العلاقات العائلية - الشخصية والتجارية - عند احتكام أعضاء العائلة للقضاء أو التحكيم سواء لأمر يتعلق بأحكام الميثاق أو غيرها من العلاقات النظامية (القانونية) القائمة بينهم.



وإضافة إلى ما سبق، فإن مما ينبغي أن يستقر في وجدان أعضاء كل عائلة تجارية أن لجوءهم للقضاء أو التحكيم لتسوية خلافاتهم قد يكون - على خلاف ما يظن كثيرون - السبيل للحفاظ على استمرار الشركة العائلية، فما يوفره القضاء أو التحكيم من حيطة ونهائية في فصل الخلافات يجعل اللجوء إلى أحدهما الخيار الطبيعي والناجع لتسوية الخلافات بعد استنفاد مساعي الصلح والتسوية الودية، ويبرز هنا الدور الذي يمكن أن يلعبه مجلس العائلة في إدارة الخلافات العائلية عند نظرها من قبل القضاء أو التحكيم، حيث ينبغي للمجلس تذكير أطراف الخلاف العائلي - دوماً - بأن تحاكمهم للقضاء والتحكيم خطوة في طريق حسمه، لا ينبغي لها أبداً أن تؤثر على استمرار علاقاتهم الشخصية والتجارية ولو حمل الخلاف من التعقيدات ما حمل. وهذا الجانب هو أحد الجوانب شديدة الحساسية التي اعتنت اختصاصات مجلس العائلة سائلة الذكر بتناولها حين أوجبت على مجلس العائلة السعي لتسوية الخلافات العائلية حتى صدور أحكام نهائية بشأنها، ومراقبة سلامة تنفيذ تلك الأحكام. وفيما يتعلق بتعديل أحكام موثيق الشركات العائلية، فإن الأمر يقتضي التنويه - ابتداءً - إلى الجوانب النظامية (القانونية) الآتية:



١. أن تعديل نص ميثاق الشركات العائلية يخضع للإجراءات التي يحددها الميثاق.

٢. أن تعديل حكم من أحكام الميثاق يرد في النظام الأساسي لشركة مساهمة يقتضي تعديل نص الميثاق بالإضافة إلى النظام الأساسي للشركة، وتعديل الأنظمة الأساسية للشركات المساهمة يقتضي - وفقاً لحكم المادة (٨٥) من نظام الشركات - عقد جمعية عامة غير عادية للشركة المساهمة وموافقة ثلثي المساهمين الحاضرين لها على الأقل على التعديل.

٣. أن تعديل حكم من أحكام الميثاق يرد في عقد تأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة يقتضي تعديل نص الميثاق بالإضافة إلى عقد تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة. وتعديل عقود تأسيس الشركات ذات المسؤولية المحدودة - وفقاً لحكم المادة (١٧٣) من نظام الشركات - يستلزم موافقة ثلثي الشركاء على الأقل ما لم ينص عقد تأسيس الشركة المعنية على خلاف ذلك.

٤. أن تعديل حكم من أحكام الميثاق يرد في قرار مستقل للشركاء في شركة ذات مسؤولية محدودة يستلزم موافقة أغلبية الشركاء.

٥. أن تعديل حكم من أحكام الميثاق يرد في قرار مستقل لجمعية المساهمين في شركة المساهمة يستلزم موافقة أغلبية المساهمين



الحاضرين لجمعية عامة عادية للشركة، وموافقة ثلثي المساهمين الحاضرين لجمعية عامة غير عادية للشركة وذلك بحسب الأحوال.

ويظهر مما تقدم أن موافقة ثلثي المساهمين أو الشركاء في الشركات العائلية لازمة عند تعديل أي حكم من أحكام ميثاق الشركات العائلية الواردة في الأنظمة الأساسية للشركات المساهمة وعقود تأسيس الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

وبناء على ذلك، فإن الدليل يوصي بأن يكون تعديل أحكام موثيق الشركات العائلية - باستثناء ما قد يرد منها في الأنظمة الأساسية للشركات وعقود تأسيسها - بموافقة أغلبية أعضاء العائلة على الأقل (الممثلة لرأس المال).



## خاتمة

وبعد أن استعرض هذا الدليل ملامح رئيسية لحوكمة الشركات العائلية، يختم بالإشارة إلى أن الحوكمة الفعالة للشركات العائلية تركز على أعمدة ثلاثة هي: جمعية المساهمين (أو الشركاء)، ومجلس العائلة، ومجلس إدارة الشركة أو مجلس مديريها. وأن الهدف الذي تتوخاه الحوكمة السليمة من منح هذه الأعمدة الثلاث صلاحيات واضحة ومدونة في شكل ميثاق أو نحوه هو استمرار الشركة العائلية وتعظيم قيمتها، وبث روح الانتماء والمسؤولية الجماعية لدى كل عضو مشارك فيها، وإن هذا الدليل - وغيره من الدراسات والتقارير التي وضعت في موضوعه - إنما يهدف إلى التأكيد على أهمية الحوكمة مفهوماً وموضوعاً وممارسة، لا سيما في الشركات العائلية، ذلك أن الحوكمة السليمة للشركة العائلية هي التي تجعل العائلة قيمة مضافة وحقيقية لها، وداعياً لاستمرارها بما يخدم مصلحة الملاك، والعاملين في الشركة على اختلاف مستوياتهم، والاقتصاد الوطني بشكل عام.

وبناء على ما تقدم، فإن الدليل يوصي ملاك الشركات العائلية كافة بتدارس وضع وثائق مكتوبة لحوكمة شركاتها، في ضوء الجوانب والاعتبارات والأحكام التي وردت في الدليل والميثاق الاسترشادي



(المرافق) وغيرها من الجوانب والاعتبارات المتعلقة بأوضاع الشركات العائلية المعنية، والاضطلاع بهذا المسعى من منطلق مسؤوليتهم تجاه خلفائهم في تلك الشركات، وتجاه العاملين معهم فيها، وتجاه الاقتصاد الوطني التي كانت شركاتهم ولا تزال رافداً قوياً من روافد رخائه وازدهاره.





وزارة التجارة والصناعة  
Ministry of Commerce and Industry

نسخة أولية لإبداء الآراء

## الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية السعودية



وزارة التجارة والصناعة  
Ministry of Commerce and Industry

نسخة أولية لإبداء الآراء

## الميثاق العائلي لشركة .....

(شركة مساهمة سعودية)

••



## الفصل الأول

### التعريفات والأحكام العامة

المادة الأولى:

يكون للكلمات والعبارات الآتية المعاني المبينة أمام كل منها، ما لم يقتض السياق خلاف ذلك:

**نظام الشركات:** نظام الشركات الساري في المملكة العربية السعودية.

**النظام الأساسي:** النظام الأساسي للشركة.

**الميثاق:** الميثاق العائلي للشركة.

**الشركة:** .....، شركة مساهمة سعودية مقفلة ذات

سجل تجاري رقم ( )، صادر في .....

**العائلة:** مجموع المساهمين في الشركة.

**عضو العائلة:** فرد العائلة المساهم في الشركة.

**جمعية المساهمين:** الجمعية المشكلة من جميع المساهمين في الشركة

وفق أحكام نظام الشركات والنظام الأساسي.

**مجلس الإدارة:** مجلس إدارة الشركة.



## قيم العائلة وأهدافها

### المادة الثانية:

تتمثل قيم العائلة وأهدافها فيما يلي:

١. استمرار نجاح الشركة ونموها وتعظيم قيمتها.
٢. استمرار المشاركة الإيجابية للعائلة في إدارة وتوجيه الشركة والرقابة على أعمال إدارتها، وصون قيم العائلة.
٣. الانتقال المنظم لملكية الشركة إلى الأجيال القادمة.
٤. المعاملة العادلة لأعضاء العائلة.
٥. ترابط أعضاء العائلة بما يحقق لها التطور والنجاح ويحافظ على سمعتها ومكانتها التجارية.
٦. تعريف أعضاء العائلة بحقوقهم والتزاماتهم.
٧. وضع رؤية مشتركة للعائلة تجاه فلسفة الشركة وأهدافها الاستراتيجية.
٨. إقامة توازن سليم وعادل بين مصالح أعضاء العائلة ومصالح الشركة.
٩. ترتيب الاتصال بين أعضاء العائلة في الأمور ذات الصلة بالشركة.
١٠. المحافظة على مصالح عملاء الشركة وفقاً للمعايير المهنية.
١١. المحافظة على سرية المعلومات ذات العلاقة بالشركة.



## أحكام عامة

### المادة الثالثة:

١. الشركة كيان يهدف إلى الربح، بالطرق والوسائل التي تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة ذات العلاقة والأعراف التجارية المرعية، وتحقق - في الوقت نفسه - قيم العائلة وأهدافها.
٢. دون إخلال بأحكام نظام الشركات، يكون تأسيس الشركة لمؤسساتها أو وحداتها الداخلية بحسب حجم نشاطها وتطور تنظيم العائلة وعدد أعضائها ومدى اشتراكهم في تسيير نشاط الشركة، وغير ذلك من المعايير التي تضعها الشركة.
٣. دون إخلال بما ورد في الفقرة (٢) من هذه المادة، تتكون مؤسسات الشركة من الجمعية العامة ومجلس العائلة ومجلس الإدارة.
٤. تلتزم مؤسسات الشركة - في حدود اختصاصاتها - بتمكين أعضاء العائلة من ممارسة حقوقهم المتصلة بالشركة دون تمييز أو تعطيل.
٥. تتخذ مؤسسات الشركة - في حدود اختصاصاتها - الإجراءات التي تكفل إحاطة أعضاء العائلة - بشكل مستمر، ووفقاً لأحكام نظام الشركات والنظام الأساسي - بأعمال ونشاطات الشركة.
٦. على مؤسسات الشركة السعي لتعظيم قيمة الشركة بشكل مطرد مع نمو العائلة، وما يستتبعه ذلك من نمو احتياجاتها المالية.



## الفصل الثاني

### جمعيات المساهمين

#### المادة الرابعة:

جمعيات المساهمين هي السلطة العليا للشركة والمختصة - نظاماً - بجميع شؤونها، وتمثل الجمعية العامة - عند عقدها بالشكل الصحيح نظاماً - جميع أعضاء العائلة في ممارسة اختصاصاتهم المتعلقة بالشركة، وتمارس دورها وفقاً لأحكام نظام الشركات والنظام الأساسي.

#### المادة الخامسة:

يكون للجمعية العامة اجتماعات عادية وغير عادية تعقد كل منها وفق

#### الشروط الآتية:

١. يعقد اجتماع الجمعية العامة العادية بحضور مساهمين يمثلون نصف رأس مال الشركة على الأقل، وفي حال لم يتحقق هذا النصاب في اجتماع الجمعية العامة العادية، توجه الدعوة لعقد اجتماع آخر لها خلال الثلاثين يوماً التالية، ويكون عقد اجتماع الجمعية العامة العادية - عندها - صحيحاً أيّاً كانت عدد الأسهم الممثلة فيه.



٢. يعقد اجتماع الجمعية العامة غير العادية بحضور مساهمين يمثلون نصف رأس مال الشركة على الأقل، وفي حال لم يتحقق هذا النصاب في اجتماع الجمعية العامة غير العادية، توجه الدعوة لعقد اجتماع آخر لها خلال الثلاثين يوماً التالية، ويكون عقد اجتماع الجمعية العامة غير العادية - عندها - صحيحاً بحضور مساهمين يمثلون ربع رأس مال الشركة على الأقل.

وتعقد الجمعية العامة العادية اجتماعاً واحداً على الأقل كل سنة وذلك خلال الستة أشهر التالية لانتهاؤ السنة المالية للشركة، ويكون عقد اجتماعات أخرى لها أو اجتماعات للجمعية العامة غير العادية بحسب ما تقتضيه الحاجة.

#### المادة السادسة:

تصدر قرارات الجمعية العامة العادية وغير العادية وفقاً لما يلي:

١. تصدر قرارات الجمعية العامة العادية بالأغلبية المطلقة للأسهم الممثلة في اجتماعاتها.

٢. تصدر قرارات الجمعية العامة غير العادية الخاصة بزيادة أو تخفيض رأس مال الشركة، أو إطالة مدة الشركة أو حلها قبل انقضاء مدتها



المحددة في النظام الأساسي، أو دمج الشركة في شركة أخرى أو في مؤسسة، بأغلبية ثلاثة أرباع الأسهم الممثلة في اجتماعات الجمعية العامة غير العادية. وفيما عدا ذلك من حالات، تصدر قرارات الجمعية العامة غير العادية بأغلبية ثلثي الأسهم الممثلة في اجتماعاتها.

#### المادة السابعة:

تختص الجمعية العامة غير العادية بما يلي:

١. تعديل النظام الأساسي (باستثناء التعديلات التي تعد - بموجب نظام الشركات - باطلة، وهي: التعديلات التي من شأنها حرمان أي من مساهمي الشركة من حقوقه الأساسية التي يستمدّها - بوصفه شريكاً في الشركة - من نظام الشركات أو النظام الأساسي والمحددة في المادتين ١٠٧ و ١٠٨ من نظام الشركات، والتعديلات التي من شأنها زيادة الأعباء المالية لمساهمي الشركة أو تعديل غرض الشركة أو نقل مقر الشركة الرئيسي إلى خارج المملكة أو تعديل جنسية الشركة).





٢. زيادة رأس مال الشركة، شريطة أن يكون رأس مال الشركة الأصلي قد دفع بالكامل.

٣. تخفيض رأس مال الشركة في حال زيادته عن حاجة الشركة أو في حال تعرضها لخسائر مالية، على ألا يصدر قرار التخفيض إلا بعد تلاوة مراقب حسابات الشركة في اجتماع الجمعية العامة غير العادية لتقرير يتضمن الأسباب الموجبة للتخفيض، والتزامات الشركة، وأثر التخفيض على تلك الالتزامات.

٤. تقرير تكوين احتياطي اتفاقي للشركة ينص عليه النظام الأساسي ويخصص لغرض معين، والتصرف فيه.

٥. تقرير استمرار الشركة أو حلها قبل الأجل المعين في النظام الأساسي.

ويجوز للجمعية العامة غير العادية أن تصدر قرارات داخلية في اختصاصات الجمعية العامة العادية، على أن تتخذ تلك القرارات وفقاً لشروط إصدار قرارات الجمعية العامة العادية المحددة بالأغلبية المطلقة للأسهم الممثلة في الاجتماع.



## المادة الثامنة:

فيما عدا الأمور التي تختص بها الجمعية العامة غير العادية، تختص الجمعية العامة العادية بجميع الأمور المتعلقة بالشركة، وتشمل اختصاصاتها ما يلي:

١. تعيين أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم، وتحديد مقدار المكافآت التي تصرف لهم.
٢. إجازة أن يكون لعضو مجلس الإدارة مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، وذلك بموجب ترخيص يصدر عن الجمعية العامة العادية ويجدد كل سنة، وتستثنى من ذلك الأعمال التي تتم بطريق المناقصة العامة إذا قدم أي من أعضاء مجلس الإدارة المعنيين العرض الأفضل فيها.
٣. إجازة مشاركة عضو مجلس الإدارة في أعمال من شأنها منافسة الشركة، أو الاتجار في أحد فروع النشاط الذي تزاوله، وذلك بموجب ترخيص يصدر عن الجمعية العامة العادية ويجدد كل سنة.
٤. الموافقة على عقد الشركة لقروض تتجاوز آجالها ثلاثة سنوات، أو بيع عقارات ومقار الشركة أو رهنها، أو إبراء ذمة مديني الشركة.



٥. مراقبة التزام أعضاء مجلس الإدارة بأحكام نظام الشركات والأنظمة الأخرى ذات العلاقة والنظام الأساسي، وفحص أي ضرر ينشأ عن مخالفتهم لتلك الأحكام أو إساءتهم تدبير أمور الشركة، وتحديد المسؤولية المترتبة على ذلك، واتخاذ ما تراه مناسباً في هذا الشأن وفقاً للنظام.

٦. إبراء ذمة أعضاء مجلس الإدارة، وذلك دون إخلال بما ورد في المادة (٧٦) من نظام الشركات.

٧. الموافقة على ميزانية الشركة، وحساب أرباحها وخسائرها، وتقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الشركة ومركزها المالي.

٨. البت في اقتراحات مجلس الإدارة بشأن طريقة توزيع الأرباح الصافية.

٩. تعيين مراقبي حسابات الشركة، وتحديد مكافآتهم، وإعادة تعيينهم، وتغييرهم، والموافقة على تقاريرهم.

١٠. النظر في المخالفات والأخطاء التي تقع من مراقبي حسابات الشركة في أدائهم لمهامهم، وأي صعوبات - يخطر مراقبو حسابات الشركة الجمعية العامة بها - تتعلق بتمكين مجلس الإدارة أو إدارة الشركة لهم من الاطلاع على دفاتر الشركة وسجلاتها وغيرها من الوثائق والبيانات والإيضاحات اللازمة لقيامهم بمهامهم، واتخاذ ما تراه مناسباً في هذا الشأن.



١١. الإشراف على تكوين احتياطي الشركة النظامي، وتقرير وقف تجنيبه متى ما بلغ نصف رأس مال الشركة، وتقرير توزيع ما جاوز منه نصف رأس مال الشركة على مساهمي الشركة في السنوات المالية التي لا تحقق الشركة فيها أرباحاً صافية.

١٢. استخدام الاحتياطي الاتفاقي للشركة - المكون من قبل الجمعية العامة غير العادية - وذلك في حال عدم تخصيصه لغرض معين، على أن يكون استخدام هذا الاحتياطي بناء على اقتراح من مجلس الإدارة وفي الأوجه التي تعود بالنفع على الشركة.

١٣. تكوين احتياطات أو مخصصات مالية أخرى للشركة - بخلاف الاحتياطي النظامي والاحتياطي الاتفاقي -، والتصرف فيها.

١٤. اقتطاع مبالغ من الأرباح الصافية للشركة لأغراض اجتماعية، وفقاً لما ورد في المادة (١٢٥) من نظام الشركات."

#### المادة التاسعة:

تكون القرارات الصادرة عن اجتماعات الجمعية العامة - وفقاً للشروط المنصوص عليها في نظام الشركات والنظام الأساسي - سارية وملزمة في



مواجهة أعضاء العائلة جميعاً، سواءً الحاضرين منهم لاجتماعات الجمعية العامة الذي صدرت عنها تلك القرارات أو غير الحاضرين.

#### المادة العاشرة:

تتم الدعوة لعقد اجتماعات الجمعية العامة - العادية وغير العادية - من قبل مجلس الإدارة، ويكون حق حضور اجتماعاتها للفئات الآتية حصراً:

١. جميع المساهمين المتمتعين بالأهلية الشرعية والنظامية،- أو من ينيبونهم من مساهمي الشركة غير الأعضاء في مجلس الإدارة أو فريق الشركة التنفيذي في حضور الاجتماعات بموجب توكيلات مكتوبة -.

٢. الأوصياء والأولياء الشرعيون لمساهمي الشركة غير المتمتعين بالأهلية الشرعية والنظامية،- أو من ينيبونهم من مساهمي الشركة غير الأعضاء في مجلس الإدارة أو فريق الشركة التنفيذي في حضور الاجتماعات بموجب توكيلات مكتوبة -.

٣. أعضاء مجلس الإدارة.

٤. مراقبو حسابات الشركة.

٥. أي فئة أخرى يخولها النظام حق حضور اجتماعات الجمعية العامة.



ويوجه مجلس الإدارة الدعوة لحضور اجتماعات الجمعية العامة - العادية وغير العادية - بخطابات مسجلة إلى كل مساهم من مساهمي الشركة، وذلك قبل ميعاد انعقاد الجمعية العامة بخمسة وعشرين يوماً على الأقل. وتشتمل الدعوة على بيان بميعاد ومكان الاجتماع ونسخة من جدول أعماله، وتزود أي جهة يحددها نظام الشركات بنسخة من هذه الدعوة، وذلك قبل انعقاد الجمعية العامة بخمسة وعشرين يوماً على الأقل.

ويجب على مجلس الإدارة الدعوة لعقد اجتماع للجمعية العامة العادية متى ما طلب ذلك مراقب حسابات الشركة أو مساهمين يمثلون (٥%) خمسة بالمائة من رأس مال الشركة - أو أكثر -.

#### المادة الحادية عشرة:

لمجلس العائلة - المنصوص عليه في المادة (الخامسة عشرة) من هذا الميثاق - تقديم اقتراح مكتوب لمجلس الإدارة بدعوة الجمعية العامة للانعقاد متى ما رأى مصلحة في ذلك، على أن يتضمن اقتراح مجلس العائلة المبررات الداعية لتقديمه. وفي حال لم يستجب مجلس الإدارة لاقتراح مجلس العائلة، ورأى مجلس العائلة أن المصلحة تحتم الدعوة لانعقاد الجمعية العامة، جاز لمجلس العائلة السعي للحصول على موافقة



كتابية لأعضاء من العائلة يمثلون (٥%) خمسة بالمائة من رأس مال الشركة - أو أكثر - وذلك لإلزام مجلس الإدارة بتوجيه الدعوة للجمعية العامة للانعقاد، وفقاً لما ورد في المادة (العاشرة) من هذا الميثاق.

#### المادة الثانية عشرة:

لكل مساهم من المساهمين - أو الوصي أو الولي الشرعي عليه، أو من ينوب عنه في حضور الجمعية العامة من مساهمي الشركة غير الأعضاء في مجلس الإدارة أو فريق الشركة التنفيذي بموجب توكيل مكتوب - الحق في مناقشة الموضوعات المدرجة على جدول أعمال الجمعية العامة وتوجيه ما يراه من أسئلة إلى أعضاء مجلس الإدارة أو مراقبي حسابات الشركة أثناء انعقادها، وله كذلك الحق في الاحتكام إلى الجمعية العامة في حال عدم قناعته بإجابة أعضاء مجلس الإدارة أو مراقبي حسابات الشركة على أسئلته، ويكون ما تتخذه الجمعية العامة في هذا الشأن نافذاً وملزماً.

#### المادة الثالثة عشرة:

يرأس اجتماعات الجمعية العامة رئيس مجلس الإدارة أو من ينيبه من أعضاء مجلس الإدارة في حال غيابه.



## المادة الرابعة عشرة:

لا تحول ممارسة أي مؤسسة من مؤسسات الشركة أو العائلة لمهامها دون ممارسة الجمعية العامة العادية والجمعية العامة غير العادية لاختصاصاتهما المنصوص عليها في نظام الشركات والنظام الأساسي، وتلتزم العائلة بتمكين الجمعية العامة العادية وغير العادية من ممارسة اختصاصاتهما بشكل فعال، والعناية بذلك بوصفه إحدى الضمانات الأساسية لتسيير أعمال الشركة بشكل مؤسسي يراعي حقوق أعضاء العائلة كافة.

## الفصل الثالث

### مجلس العائلة

## المادة الخامسة عشرة:

يؤسس مجلس يسمى "مجلس العائلة"<sup>٤</sup>، يتألف من ( ) أعضاء<sup>٥</sup> من أعضاء العائلة تنتخبهم الجمعية العامة العادية بطريق الاقتراع السري في اجتماع خاص لها يعقد لهذا الغرض<sup>٦</sup>.

<sup>٤</sup> يشكل هذا المجلس عادة عند تجاوز عدد أعضاء العائلة عشرين عضواً، إذ يتعذر في هذا الحال عقد اجتماعات بناءً للجمعية العامة واتخاذ قرارات فعالة.





### المادة السادسة عشرة:

١. يكون لكل عضو من أعضاء العائلة متى ما بلغ ( ) سنة هجرية الحق في المشاركة في انتخاب أعضاء مجلس العائلة.
٢. يكون لكل عضو من أعضاء العائلة متى ما بلغ ( ) سنة هجرية الحق في الترشح لعضوية مجلس العائلة.

### المادة السابعة عشرة:

يُراعى في اختيار أعضاء مجلس العائلة توافر المقومات الشخصية والمهنية اللازمة لأداء مهماتهم في مجلس العائلة بشكل فعال، وذلك في ضوء اختصاصات ومهام المجلس.

---

<sup>٥</sup> يستحسن تكوين مجلس العائلة من عدد قليل من الأعضاء لا يزيد مثلاً على (٦) ستة أعضاء لضمان كفاءته وفعاليته في ممارسة اختصاصاته.

<sup>٦</sup> قد يكون من المناسب تعيين سكرتير لمجلس العائلة من غير أعضاء العائلة يتولى تهيئة الإجراءات اللازمة لعقد اجتماعات المجلس وتدوين وحفظ محاضره.



### المادة الثامنة عشرة:

لا يجوز لأي من أعضاء مجلس العائلة الجمع بين عضويته في المجلس وعضوية مجلس الإدارة أو الفريق التنفيذي للشركة.

### المادة التاسعة عشرة:

تكون مدة دورة مجلس العائلة الواحدة (٣) ثلاث سنوات، ولا يجوز لأي من أعضاء العائلة شغل عضوية المجلس لأكثر من دورتين متتاليتين<sup>٧</sup>.

### المادة العشرون:

١. يخضع انتخاب أعضاء مجلس العائلة لإشراف لجنة انتخابات تُكون من (٥) خمسة أعضاء من أعضاء العائلة أو من غيرهم، تعينهم الجمعية العامة العادية، وتختار اللجنة رئيسها بطريق الاقتراع السري.
٢. لا يكون لأي من أعضاء لجنة الانتخابات الجمع بين عضويته في اللجنة وعضوية مجلس العائلة أو الجمع بين عضويته في اللجنة

<sup>٧</sup> وذلك لإتاحة فرصة العضوية لأعضاء جدد لتحقيق اعتبارات التجديد والتطوير من جهة العدالة والمساواة بين أعضاء العائلة من جهة أخرى.



والترشح لعضوية المجلس. وتتخذ اللجنة الإجراءات اللازمة لحصر أسماء راغبي الترشح لعضوية المجلس قبل انتهاء دورة المجلس بثلاثين يوماً على الأقل، والدعوة لعقد انتخابات المجلس قبل انتهاء دورته بخمسة وعشرين يوماً على الأقل، وتضع اللجنة الضمانات اللازمة لإجراء عملية الانتخاب بشفافية ونزاهة.

#### المادة الحادية والعشرون:

دون إخلال بالاختصاصات المقررة لجمعية المساهمين ومجلس الإدارة بموجب نظام الشركات والنظام الأساسي وهذا الميثاق، يمارس مجلس العائلة الاختصاصات الآتية:

١. مراقبة أداء مجلس الإدارة، وإبداء الرأي الاستشاري للجمعية العامة فيما يتعلق باختصاصاتها المنصوص عليها في نظام الشركات والنظام الأساسي، وله في سبيل تحقيق ذلك ما يلي:
  - أ. إبداء الرأي في المرشحين لعضوية مجلس الإدارة، واقتراح مقدار المكافآت التي تصرف لهم، واقتراح عزل جميعهم أو بعضهم - متى رأى مصلحة في ذلك -.



- ب. فحص المصالح المباشرة وغير المباشرة لأعضاء مجلس الإدارة فيما يخص الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة.
- ج. فحص مشاركة أعضاء مجلس الإدارة في أي عمل من شأنه منافسة الشركة، أو الاتجار في أحد فروع النشاط الذي تزاوله.
- د. التحقق من عدم إفشاء أعضاء مجلس الإدارة لأسرار الشركة التي وقفوا عليها أثناء مباشرتهم لمهامهم إلى الغير أو إلى أعضاء العائلة في غير اجتماعات الجمعية العامة، وذلك في حال توافرت لدى مجلس العائلة معلومات أو قرائن تدل على احتمال وقوع ذلك.
- هـ. مراقبة التزام أعضاء مجلس الإدارة بأحكام نظام الشركات والأنظمة الأخرى ذات العلاقة والنظام الأساسي، وفحص أي ضرر ينشأ عن مخالفتهم لتلك الأحكام أو إساءتهم تدبير أمور الشركة، وتحديد المسؤولية المترتبة على ذلك.
- و. فحص المكافآت والمزايا المالية التي تصرف لأعضاء مجلس الإدارة للتأكد من انسجامها مع أحكام نظام الشركات والنظام الأساسي.
- ز. التحقق من تكوين احتياطات الشركة واستخدامها وفقاً لأحكام نظام الشركات والنظام الأساسي وقرارات الجمعية العامة.



ح. الطلب من مجلس الإدارة تزويده بنسخة من محاضر اجتماعاته أو أي وثائق أخرى يرى الحاجة إلى الاطلاع عليها، وذلك دون إخلال بحكم المادة (٧٢) من نظام الشركات.

ط. دراسة ميزانية الشركة، وحساب أرباحها وخسائرها، وتقرير مجلس الإدارة عن نشاطات الشركة ومركزها المالي واقتراحاته بشأن طريقة توزيع الأرباح الصافية.

ي. إبداء ما يراه للجمعية العامة العادية حيال تعيين مراقبي حسابات الشركة، وتحديد مكافآتهم، وإعادة تعيينهم، وتغييرهم، وما يرد في تقاريرهم، والمخالفات والأخطاء التي قد تقع منهم في أدائهم لمهامهم، وأي صعوبات - يخطر مراقبو حسابات الشركة الجمعية العامة بها - تتعلق بتمكين مجلس الإدارة أو إدارة الشركة لهم من الاطلاع على دفاتر الشركة وسجلاتها وغيرها من الوثائق والبيانات والايضاحات اللازمة لقيامهم بمهامهم.

ك. إبداء ما يراه للجمعية العامة حيال زيادة أو تخفيض رأس مال الشركة، أو تقرير استمرار الشركة أو حلها قبل الأجل المعين في النظام الأساسي.

ل. اقتراح تعديل النظام الأساسي.



٢. السعي لتسوية أي خلافات تنشأ بين أعضاء العائلة قد يكون لها تأثير - مباشر أو غير مباشر - على أعمال الشركة، وذلك وفقاً للآلية الآتية:

أ. يقوم مجلس العائلة بالتشاور بشكل سري لتحديد مسببات الخلاف والطريقة المثلى للسعي في تسويته بشكل ودي، وينتدب المجلس رئيسه أو أحد أعضائه ممن لا تربطهم بالخلاف صلة مباشرة لقيادة المساعي اللازمة للتسوية.

ب. يقوم عضو مجلس العائلة المنتدب لتسوية الخلاف بمناقشة أسباب الخلاف مع أطرافه - كل على حدة -، ويسعى - بشكل منفرد أو بمشاركة عضو أو أكثر من أعضاء مجلس العائلة - لوضع حلول توفيقية تُراعى فيها مصلحة العائلة والشركة على حد سواء.

ج. في حال فشلت مساعي المجلس في تسوية الخلاف ودياً، يعرض المجلس على أطراف النزاع تشكيل هيئة توفيقية -من غير أعضاء العائلة-، ممن تتوفر فيهم الخبرة والدراية للنظر في الخلاف والسعي لتسويته بعدل وحياد، ويحدد مجلس العائلة - بالاتفاق مع أطراف الخلاف - آلية ونطاق عمل الهيئة.



د. في حال تعذر تشكيل الهيئة التوفيقية المشار إليها في الفقرة (ج/٢) من هذه المادة أو فشل مساعيها في تسوية الخلاف، يعرض مجلس العائلة على أطراف النزاع إحالته إلى التحكيم أو القضاء، ويتخذ ما يلزم من إجراءات لضمان عدم تأثير سير الآلية التحكيمية أو القضائية على عمل الشركة إلا في أضيق الحدود التي يقتضيها النظام أو اتفاق التحكيم أو الإجراءات التحكيمية أو القضائية، ويستمر المجلس في مساعيه لتسوية الخلاف بشكل ودي حتى صدور الحكم التحكيمي أو القضائي النهائي بشأنه.

هـ. يقوم رئيس مجلس العائلة - أو من ينتدبه المجلس من أعضائه - بمتابعة تنفيذ الأحكام التحكيمية والقضائية واتفاقيات التسوية المتعلقة بالخلافات التي تقع بين أعضاء العائلة، والتي يكون لها تأثير - واقع أو محتمل - على أعمال الشركة.

٣. النظر في أي مقترحات أو أفكار تطرح - من أعضاء العائلة أو من غيرهم - لاستثمار أصول الشركة أو القيام بنشاط تجاري أو استثماري يدخل - بشكل مباشر أو غير مباشر - في نشاطاتها، وعرضها على مجلس الإدارة - إذا استحسن مجلس العائلة ذلك - لدراستها واتخاذ ما يراه حيا لها.



٤. بذل ما يلزم من جهود لتهيئة أجيال جديدة من العائلة - علمياً ومهنياً - لتولي أعمال الرقابة على أداء الشركة، وإمكانية المشاركة في إدارة الشركة والعمل فيها.

٥. أي اختصاصات أخرى تسند له أو يكلف بها من قبل العائلة أو الجمعية العامة.

ولمجلس العائلة أن يشكل لجاناً من بين أعضائه للقيام ببعض اختصاصاته أو مهماته.

#### المادة الثانية والعشرون:

يختار مجلس العائلة من بين أعضائه رئيساً ونائباً للرئيس بطريق الاقتراع السري، ويخضع انتخاب رئيس المجلس ونائبه لرقابة لجنة الانتخابات المنصوص عليها في المادة (العشرين) من هذا الميثاق.

#### المادة الثالثة والعشرون:

يعقد مجلس العائلة (٤) أربع اجتماعات على الأقل خلال العام المالي الواحد، ويجب عليه عقد اجتماع خاص له قبل أي اجتماع للجمعية العامة العادية أو غير العادية، وذلك لتدارس بنود جدول أعماله وإقرار التوصيات





التي يرى رفعها للجمعية العامة في ضوء اختصاصاته المحددة في هذا الميثاق. وتعد اجتماعات المجلس صحيحة الانعقاد بحضور أغلبية أعضائه على الأقل، وتصدر قراراته بموافقة أغلبية الأعضاء الحاضرين على الأقل، وفي حال تساوي الأصوات يكون صوت رئيس الاجتماع مرجحاً. ويجوز للمجلس - بناء على دعوة من الرئيس، أو طلب عضوين من أعضائه أو أكثر - الانعقاد بشكل استثنائي بحضور نصف أعضائه على الأقل، وتتخذ قراراته في حالة الانعقاد الاستثنائي بموافقة ثلثي أعضائه الحاضرين على الأقل.

#### المادة الرابعة والعشرون:

يراعى - قدر ما أمكن - أن يكون أعضاء مجلس العائلة متفرغين لمهام عضويتهم، وتصرف لهم مكافأة عن حضور اجتماعات المجلس تعادل المكافأة المقررة لحضور اجتماعات مجلس الإدارة.

#### المادة الخامسة والعشرون:

يخصص بند في ميزانية الشركة لتغطية النفقات الخاصة بمجلس العائلة - بما فيها المكافأة المشار إليها في المادة (الرابعة والعشرين) من هذا



الميثاق-، ويكون تكوين هذا البند وتحديد قيمته وطريقة صرفه بقرار من الجمعية العامة العادية. وفي حال تعذرت تغطية نفقات المجلس - كلاً أو جزءاً، وبشكل مؤقت أو مستمر - من ميزانية الشركة، يقترح مجلس العائلة على الجمعية العامة طريقة أخرى لتغطية النفقات.

## الفصل الرابع

### مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة

#### المادة السادسة والعشرون:

يؤلف مجلس الإدارة من ( ) من مساهمي الشركة<sup>٨</sup> تنتخبهم الجمعية العامة العادية في اجتماع لها<sup>٩</sup>.

<sup>٨</sup> يستحسن تكوين مجلس الإدارة من عدد قليل من الأعضاء ما بين (٥) خمسة و(٩) تسعة أعضاء لضمان كفاءته وفعاليته في ممارسة اختصاصاته، مع الإشارة إلى أن المادة (٦٦) من نظام الشركات تقضي بعدم جواز أن يقل عدد أعضاء مجلس إدارة الشركة المساهمة عن ثلاثة أعضاء، ولم تورد حداً أقصى للعدد الذي يمكن أن يشكل منه المجلس.

<sup>٩</sup> يُستحسن أيضاً اختيار من تتوافر فيه الخبرة والدراية في المسائل الاستراتيجية والإدارية والرقابية، بحيث يمثل انضمامه قيمة مضافة للشركة.



### المادة السابعة والعشرون:

يختار مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيساً ونائباً له عن طريق الاقتراع

السري.

### المادة الثامنة والعشرون:

لا تزيد مدة دورة مجلس الإدارة الواحدة على ثلاث سنوات، ويجوز إعادة انتخاب كل أو بعض أعضاء مجلس الإدارة لدورة واحدة - أو أكثر -.

### المادة التاسعة والعشرون:

تنظر الجمعية العامة العادية عند إعادة انتخاب كل أو بعض أعضاء مجلس الإدارة في مدى وجود مصلحة للشركة من تمكين أعضاء جدد من العائلة في المشاركة في عضوية مجلس الإدارة، وتُرَاعَى أيضاً أن يكون إحلال أي أعضاء جدد في مجلس الإدارة بشكل تدريجي بحسب ما تقتضيه مصلحة الشركة. ويُراعى مجلس العائلة عند إبداء رأيه للجمعية العامة العادية في المرشحين لعضوية مجلس الإدارة ما ورد في هذه المادة.



## المادة الثلاثون:

على الجمعية العامة العادية عند تعيين أعضاء مجلس الإدارة مراعاة توافر المقومات الشخصية والمهنية اللازمة لأداء مهماتهم في مجلس الإدارة بشكل فعال، ومن بينها ما يلي:

١. توافر الكفاية والخبرة اللازمة فيهم في ضوء نشاطات الشركة وأعمالها الحالية والمستقبلية.

٢. عدم تعارض مصالحهم الشخصية مع مصالح الشركة.

وعلى مجلس العائلة عند إبداء رأيه للجمعية العامة العادية في المرشحين لعضوية مجلس الإدارة مراعاة ما ورد في هذه المادة<sup>١٠</sup>.

---

<sup>١٠</sup> يمكن بحسب حاجة الشركة اشتراط توافر القدرة على العمل الجماعي، مهارات الاتصال، مهارات القيادة، مهارات التحليل، الثقة في الذات والقدرة على طرح الآراء ومناقشتها، المعرفة والمهارة في مجالات نشاط الشركة، والمجالات الأخرى ذات الأهمية كالقانون والمالية والتسويق والأسواق الدولية والمحاسبة وإدارة المخاطر وإدارة الأعمال والمراجعة الداخلية وإدارة الموارد البشرية وحوكمة الشركات، القدرة على اتخاذ القرارات التجارية والاستثمارية المناسبة، العلاقات التجارية المفيدة.



## المادة الحادية والثلاثون:

مع مراعاة أحكام نظام الشركات، وما ورد في النظام الأساسي وهذا الميثاق، يكون لمجلس الإدارة أوسع الصلاحيات في إدارة الشركة وتوجيه أعمالها، ويمارس عمله باستقلال عن العائلة، وليس لأي من مساهمي الشركة التدخل في أعماله أو أعمال الفريق التنفيذي للشركة، ما لم يكن عضواً في مجلس الإدارة أو كان تدخله عن طريق الجمعية العامة العادية ووفقاً لاختصاصاتها أو في الحدود والأوضاع التي يجيزها مجلس الإدارة.

ويدخل ضمن مهمات واختصاصات مجلس الإدارة ما يلي:

١. رسم الخطط والسياسات والآليات العامة للشركة والإشراف على تنفيذها ومراجعتها بشكل دوري، بما في ذلك الخطط الاستراتيجية للشركة، وخطط العمل المرحلية، وخطط إدارة الظروف الإدارية الطارئة، وسياسات وآليات الاستثمار، والتمويل، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية.
٢. اختيار الرئيس التنفيذي للشركة، والإشراف على أعماله وأعمال الجهاز التنفيذي للشركة.



٣. تنظيم تشكيل وعمل الجهاز التنفيذي للشركة، والرقابة والإشراف على أعماله، وإصدار اللوائح الإدارية والمالية اللازمة لذلك، وفقاً لأحكام نظام الشركات والنظام الأساسي.

٤. إدارة مالية الشركة، وتدفقاتها النقدية، وعلاقاتها المالية والائتمانية مع الغير.

٥. الاقتراح للجمعية العامة غير العادية بما يراه حيال زيادة أو خفض رأس مال الشركة.

٦. الاقتراح للجمعية العامة العادية بما يراه حيال استخدام الاحتياطي الاتفاقي للشركة - في حال تكوينه من قبل الجمعية العامة غير العادية وعدم تخصيصه لغرض معين -.

٧. الاقتراح للجمعية العامة العادية بما يراه حيال تكوين احتياطات أو مخصصات مالية إضافية للشركة.

٨. اعتماد مشروع ميزانية الشركة ومشروع حساب أرباحها وخسائرها تمهيداً لعرضهما على الجمعية العامة العادية.

٩. الاقتراح للجمعية العامة العادية بطريقة توزيع أرباح الشركة الصافية.

١٠. الاقتراح للجمعية العامة غير العادية بما يراه حيال حل الشركة قبل الأجل المعين في النظام الأساسي أو تقرير استمرارها.



## المادة الثانية والثلاثون:

على مجلس الإدارة بذل كل ما من شأنه صون وتنمية مصالح الشركة وتعظيم قيمتها، وعلى كل عضو من أعضائه بذل واجبي العناية والولاء للشركة، وتقديم مصلحتها على مصلحته الشخصية في كل الأحوال، ويدخل ضمن واجبات عضو مجلس الإدارة ما يلي:

١. حضور اجتماعات مجلس الإدارة وعدم التغيب عنها إلا لمبررات موضوعية يخطر بها رئيس المجلس مسبقاً، أو لأسباب طارئة.
٢. التحضير لاجتماعات مجلس الإدارة والمشاركة فيها بفعالية.
٣. دراسة وتحليل جميع المعلومات ذات الصلة بالموضوعات التي ينظر فيها مجلس الإدارة قبل إبداء الرأي بشأنها.
٤. تمكين أعضاء مجلس الإدارة الآخرين من إبداء آرائهم بحرية، وحث المجلس على مداولة الموضوعات واستقصاء آراء المختصين من أعضاء الفريق التنفيذي للشركة ومن خارجه في حال ظهرت حاجة لذلك.
٥. إبلاغ مجلس الإدارة - بشكل كامل وفوري - بأي مصلحة شخصية له - مباشرة كانت أم غير مباشرة - في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، بما في ذلك الأعمال التي تتم بطريق المناقصة العامة، وذلك لإثباتها في محاضر اجتماعات مجلس الإدارة وإبلاغها للجمعية العامة



العادية بعد ذلك - عن طريق رئيس مجلس الإدارة، وفي تقرير يعده مراقب حسابات الشركة - لتقرير ما تراه الجمعية العامة العادية في شأنها. وعدم المشاركة في التصويت على أي قرار يصدر بشأن ذلك، وذلك كله بحسب ما يقتضيه نظام الشركات.

٦. إبلاغ مجلس الإدارة - بشكل كامل وفوري - بمشاركته - المباشرة أو

غير المباشرة - في أي أعمال من شأنها منافسة الشركة أو قيامه بالاتجار - بشكل مباشر أو غير مباشر - في أحد فروع النشاط الذي تزاوله الشركة، ليقوم رئيس مجلس الإدارة بعرض ذلك على الجمعية العامة العادية لتقرير ما تراه في شأنه، بحسب ما يقتضيه نظام الشركات.

٧. عدم إذاعة أو إفشاء أي أسرار وقف عليها عن طريق عضويته في المجلس إلى أي من مساهمي الشركة - ما لم يكن ذلك أثناء انعقاد اجتماعات الجمعية العامة - أو إلى الغير، وذلك بحسب ما يقتضيه نظام الشركات.

٨. الالتزام التام بأحكام نظام الشركات والأنظمة ذات الصلة والنظام الأساسي عند ممارسته لمهام عضويته في المجلس، والامتناع عن القيام أو المشاركة في أي عمل يسيئ تدبير أمور الشركة.

٩. الاعتذار عن عضوية مجلس الإدارة في حال عدم تمكنه من الوفاء بمهامه فيه على الوجه الأكمل.





### المادة الثالثة والثلاثون:

يكون لمجلس الإدارة سكرتير يعينه مجلس الإدارة من غير أعضائه ويحدد اختصاصاته بموجب قرارات تصدر عنه.

### المادة الرابعة والثلاثون:

لمجلس الإدارة تشكيل لجان من بين أعضائه أو من غيرهم للقيام بمهمة أو أكثر من مهماته، وله وضع القواعد اللازمة لتنظيم عمل هذه اللجان، مع مراعاة أحكام نظام الشركات والأحكام النظامية ذات الصلة والنظام الأساسي.

### المادة الخامسة والثلاثون:

١. لمجلس الإدارة تشكيل مجلس استشاري من ذوي الخبرة والكفاية في مجالات عمل الشركة والمجالات الأخرى ذات العلاقة بها، ويختص المجلس الاستشاري - في حال تشكيله - بتقديم الرأي



الفني الاستشاري لمجلس الإدارة فيما يحال إليه من موضوعات تدخل ضمن اختصاصات ومهام مجلس الإدارة<sup>١١</sup>.

٢. يضع مجلس الإدارة - في حال رأى مصلحة من تشكيل مجلس استشاري له - لائحة لأعمال المجلس الاستشاري لمجلس الإدارة، وتعرض على الجمعية العامة العادية لاعتمادها واعتماد النفقات اللازمة لتطبيقها.

٣. يورد في أي لائحة تعتمد لأعمال المجلس الاستشاري لمجلس الإدارة نص يقضي بمنح مجلس الإدارة حق اختيار وعزل أعضاء مجلسه الاستشاري والإشراف على أعمالهم، وعدم جواز تشكيل المجلس الاستشاري من أي من المساهمين أو من أشخاص تتعارض مصالحهم الشخصية مع مصالح الشركة.

---

<sup>١١</sup> يهدف المجلس الاستشاري لمجلس إدارة الشركة المساهمة العائلية إلى تمكين أعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من رأي ومشورة ذوي الخبرة والاختصاص من غير المساهمين في الشركة في رسم وإقرار خططها الاستراتيجية ودراسة برامجها ونشاطاتها الاستثمارية، وتبرز أهميته - بالنسبة للشركات المساهمة المقفلة بشكل عام والعائلية منها بشكل خاص - في ظل تعذر تشكيل مجالس إدارة الشركة المساهمة من غير المساهمين، لما قضت به المادة (٦٨) من نظام الشركات السعودي من وجوب أن يكون عضو مجلس إدارة الشركة المساهمة مالكاً لأسهم لا تقل قيمتها عن عشرة آلاف ريال سعودي (أسهم ضمان المسؤولية).



## المادة السادسة والثلاثون:

على مجلس الإدارة اختيار الفريق التنفيذي للشركة من بين من تتوافر فيهم الخبرة والكفاية اللازمة لإدارة أعمال الشركة، ويشمل ذلك القيام بما يلي:

١. تحليل وتصميم الهيكل التنظيمي، وبيان اختصاصات ومسؤوليات وظائف الفريق التنفيذي بناء على احتياجات ونشاطات الشركة الحالية والمستقبلية.

٢. تقييم مهارات ومؤهلات موظفي الإدارة العليا في ضوء الهيكل التنظيمي، واتخاذ قرار باستمرارهم أو استبدال غيرهم بهم.

٣. وضع برامج تدريبية لتأهيل العاملين في الشركة من ذوي الكفاية لتولي وظائف الإدارة العليا والأدوار الهامة في الشركة.

## المادة السابعة والثلاثون:

يكون اختيار وعزل الرئيس التنفيذي للشركة وتحديد صلاحياته بقرار من مجلس الإدارة. ولا يجوز بأي حال من الأحوال الجمع بين منصب رئيس أو نائب رئيس مجلس إدارة الشركة ومنصب الرئيس التنفيذي للشركة.



## الفصل الخامس

### سياسة العمل في الشركة

المادة الثامنة والثلاثون:

يعد مجلس الإدارة سياسة واضحة وعادلة للموارد البشرية في الشركة،  
على أن تتضمن الآتي:

١. قواعد واضحة لتعيين عضو العائلة عاملاً في الشركة، تتضمن شروط  
تعيينه مثل المؤهل والخبرة والعمر، ومعايير الأداء والتقييم، وأحكام  
إنهاء خدماته.

٢. القواعد والوسائل اللازمة لاستقطاب الكفايات المهنية والمحافظة  
عليها.

المادة التاسعة والثلاثون:

يكون استحداث الوظائف في الشركة بناء على معايير تجارية ومهنية  
كتطور نشاط الشركة وحاجتها للوظائف، ولا يجوز استحداث وظيفة في  
الشركة بغرض تعيين عضو العائلة عليها. كما لا يجوز إنهاء خدمة أحد  
العاملين في الشركة من غير أعضاء العائلة لتعيين عضو العائلة على  
وظيفته.



## المادة الأربعون:

يحدد أجر العامل في الشركة -سواء أكان عضواً في العائلة أم لم يكن-

بناءً على الآتي:

١. مستوى الوظيفة التي سيشغلها.

٢. المهام والمسؤوليات المنوطة به.

٣. مؤهلاته العلمية.

٤. مستوى أدائه.

ولا يدخل في تقدير أجر عضو العائلة انتمائه للعائلة.

## المادة الحادية والأربعون:

يراعى - قدر ما أمكن - ألا يعمل عضو العائلة تحت إشراف عضو آخر

من العائلة، أو أن يعمل أكثر من عضو من العائلة في الإدارة نفسها، وذلك

ما لم تقتض مصلحة الشركة خلاف ذلك.



## المادة الثانية والأربعون:

تُراعى عند إعداد سياسة الموارد البشرية معايير الكفاية والجدارة واحتياجات ومصصلحة العمل، وأن يكون التعيين في الشركة وفقاً لذلك، سواء تم من أعضاء العائلة أم من غيرهم.

## المادة الثالثة والأربعون:

١. العمل في الشركة أمر طوعي واختياري يقدم عليه أي من المساهمين بإرادته الشخصية، ولا يعد - بأي حال من الأحوال - حقاً مكتسباً له.
٢. يكون تعيين أي من مساهمي الشركة في جهازها التنفيذي أو ترقيته أو فصله من اختصاص الرئيس التنفيذي للشركة وحده، وبناء على معايير الكفاية والجدارة ووفقاً لاحتياجات ومصصلحة العمل، وتطبق عليه أثناء عمله في الشركة ذات اللوائح والقواعد المطبقة على أقرانه من موظفي الشركة غير المساهمين، ويعامل معاملتهم دون تمييز.
٣. على المساهم من موظفي الشركة الالتزام بالمهنية وأخلاقيات العمل والامتثال لتوجيهات رؤسائه في العمل، وتقديم مصلحة الشركة على مصلحته الشخصية في كل الأحوال، وعدم التصرف - أثناء ممارسته لمهامه الوظيفية - تصرف المالك للشركة.



٤. يشمل مصطلح "المساهم" في تنفيذ الأحكام الواردة في الفقرات (١) و (٢) و (٣) من هذه المادة المساهمين وأبناءهم - وإن نزلوا - وأزواجهم، ويشمل مصطلح "الشركة" الشركات التابعة للشركة.
٥. يتولى مجلس الإدارة مراقبة تنفيذ الأحكام الواردة في الفقرات سالفه الذكر من هذه المادة.

## الفصل السادس

### التصرف في الأسهم والتخارج

#### المادة الرابعة والأربعون:

١. دون إخلال بالأحكام النظامية ذات الصلة وبما ورد في الفقرتين (٥) و (٦) من هذه المادة، لا يجوز لأي مساهم التنازل عن أسهمه - جميعها أو بعضها، بمقابل أو بغير مقابل - ما لم يخطر بقية المساهمين - كتابة عن طريق مجلس الإدارة - برغبته في التنازل. ويجوز لكل مساهم أن يطلب استرداد هذه الأسهم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الإخطار. فإن انقضت هذه المدة دون أن يتقدم أي مساهم بطلب استرداد الأسهم، جاز للمساهم المتنازل التصرف في أسهمه كيفما شاء.



٢. تقيّم الأسهم المشار إليها في الفقرة (١) من هذه المادة بأن يقدّم المساهم المتنازل قائمة بثلاثة مقيمين معتمدين يختار المساهمون المستردون - بالأغلبية - أحدهم لإجراء التقييم على نفقة المساهم المتنازل، ويعتمد التقييم الصادر عن المقيم سعراً لاسترداد الأسهم.
٣. يجوز للمساهمين المستردين طلب إجراء تقييم آخر لسعر الأسهم، على أن يتحملوا تكاليفها فيما بينهم، ويعتمد عليها - مع التقييم الأول - في تحديد متوسط لقيمة الأسهم يعتمد سعراً لاستردادها.
٤. إذا استعمل أكثر من مساهم حقه في الاسترداد، وفقاً للفقرة (١) من هذه المادة، وكان التنازل متعلقاً بجملة أسهم، قسمت الأسهم بين طالبي الاسترداد بنسبة أسهم كل منهم في رأس المال.
٥. للمساهمين المستردين الاتفاق مع المساهم المتنازل على تقسيط مبلغ استرداد الأسهم على دفعتين أو أكثر، تستحق أولها باتفاق المساهم المتنازل والمساهمين المستردين الكتابي على إتمام عملية الاسترداد، وتستحق الثانية خلال مدة لا تتجاوز ( ) من تاريخ الاتفاق الكتابي. وللمساهم المتنازل والمساهمين المستردين الاتفاق - كتابة - على تقسيط مبلغ الاسترداد بطريقة أخرى، أو الاتفاق على طريقة أخرى للاسترداد.





٦. دون إخلال بأي اتفاق كتابي بين المساهمين، يتم تسجيل الأسهم المستردة باسم المساهمين المستردين عند سدادهم لقيمتها، وفي حال تقسيط سداد قيمة الأسهم المستردة - وفقاً لما ورد في الفقرة (٤) من هذه المادة - يكون بيعها بشكل مرحلي وجزئي. وفي حال أخل أحد المساهمين المستردين بموعد سداد قيمة أسهم مستردة، جاز للمساهم المتنازل عرضها للبيع على المساهمين المستردين الآخرين بذات القيمة المحددة لاسترداد أسهمهم. وفي حال امتنع جميع المساهمين المستردين الآخرين عن شراء هذه الأسهم، جاز للمساهم المتنازل التصرف فيها كيفما شاء.

٧. يحق لأي من المساهمين قيد حياته التنازل عن أسهمه إلى ورثته الشرعيين.

٨. لا تسري الأحكام الواردة في هذه المادة على الأسهم التي تنتقل ملكيتها بطريق الإرث الشرعي، ما لم يرغب الورثة الشرعيون في التنازل عنها لغير ورثتهم الشرعيين.



## الفصل السابع

### الأحكام الختامية

#### المادة الخامسة والأربعون:

يحق لأي من أعضاء العائلة تقديم اقتراح بتعديل هذا الميثاق. ويدرس مجلس العائلة ذلك، ويعد تقريراً بما ينتهي إليه يعرض على أول اجتماع للجمعية العامة لاتخاذ ما تراه.

#### المادة السادسة والأربعون:

دون إخلال بأحكام نظام الشركات والنظام الأساسي الخاصة باختصاصات الجمعية العامة غير العادية، تعدل مواد هذا الميثاق بموافقة الجمعية العامة العادية.

#### المادة السادسة والأربعون:

تخضع أي خلافات تنشأ حول تفسير أو تطبيق الأحكام الواردة في هذا الميثاق للآليات الواردة في البند (٢) من المادة (الحادية والعشرين) منه، وذلك دون إخلال بالطرق النظامية المتاحة لتسوية الخلافات التي قد تنشأ



بشأن تفسير أو تطبيق أحكام هذا الميثاق التي يرد النص عليها في النظام الأساسي أو قرارات الجمعية العامة.

#### المادة السابعة والأربعون:

تتخذ العائلة ما يلزم لتضمين النظام الأساسي الأحكام التي ينص الميثاق على تضمينها في النظام الأساسي، وتخضع العائلة هذه المواد - وبقية مواد هذا الميثاق - للمراجعة المستمرة في ضوء احتياجات الشركة وأي أحكام نظامية تسن بعد دخوله حيز التنفيذ.

#### المادة الثامنة والأربعون:

يدخل هذا الميثاق حيز التنفيذ بعد مضي ثلاثين يوماً من تاريخ الموافقة عليه.

وقع هذا الميثاق في مدينة ( ) في هذا اليوم هـ من قبل أعضاء العائلة الآتية أسماؤهم، وزود كل عضو من أعضاء العائلة بنسخة من الميثاق للعمل بموجبه.