المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

سينيرجيسفير جلوبال™

التقييم العادل للمنشآت العائلية

دور الحوكمة في تمكين الاستثمارات والاستحواذات وبيع الحصص

إعداد

المركز الوطني للمنشآت العائلية و الدكتور وليد بن وبر

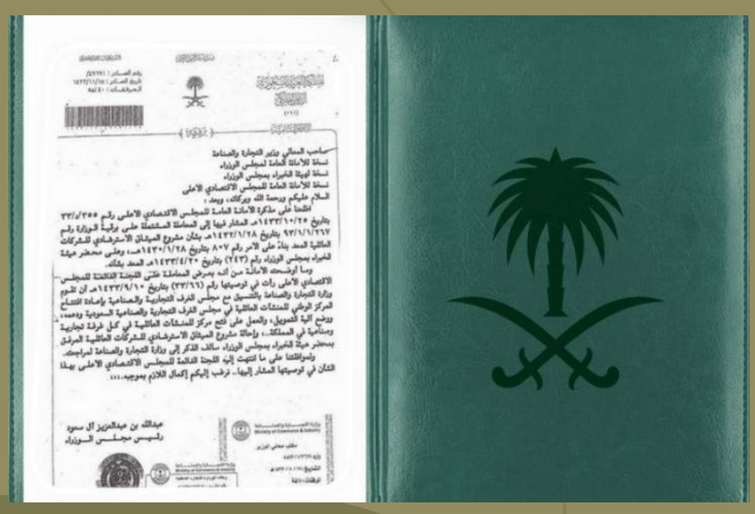
المدير التنفيذي للاستشارات في
شركة سينيرجيسفير جلوبال



نحو استدامة
المنشآت العائلية

يوليو ٢٠٢٦

ncfb.sa



عـن المركز

تم إطلاق المركز تنفيذاً للأمر السامي الكريم رقم (49691) وتاريخ 15 ذي القعدة 1433هـ بأن تقوم وزارة التجارة والصناعة بالتنسيق مع مجلس الغرف التجارية والصناعية بإعادة افتتاح المركز الوطني للمنشآت العائلية ودعمه ووضع آليات تمويله وافتتاح فرع له في كل غرفة تجارية. ويعمل المركز على تحقيق رسالته من خلال تقديم الخدمات والتواصل الفعّال مع المنشآت العائلية، الجهات الحكومية، الجهات الاستشارية، والمجتمع والعموم وذلك لبناء منظومة متكاملة تساهم في جعل المنشآت العائلية مستدامة وتعزز من مساهمتها في التنمية الوطنية.

رؤيتُنا

منشـــآت عـــائـــليـــة مستـــدامـــة تسهم في التنـــميـــة الوطنـــيـــة.

مهمتنا

يسعى المركز إلى التـــأسيـــس لمنظومة متكـــاملة تسهم في استدامـــة المنشـــآت العائلية وتعـــزيـــز مساهمـــتهـــا في التنميـــة الوطنية من خـــلال التواصـــل الفعّـــال وتقديم الخدمـــات لمختـــلف أصحـــاب المصلحة.

المحتويات

مقدمة 6

تمهيد

قصةٌ عائليةٌ في تقييم المنشآت 8
د. سهيل بن منصور التميمي

أهمية هذا الدليل 13
د. وليد بن وبر

الفصل الأول: لماذا التقييم الآن؟

المعضلة الأساسية: كم تساوي شركتي العائلية حقاً؟ 15

التقييم العادل: بوابة القرارات المصيرية 16

العلاقة الجوهرية بين التقييم والحوكمة 17

الفصل الثاني: متى تحتاج المنشأة العائلية إلى تقييم عادل؟

المسار المالي والاستراتيجي 20

دخول مستثمرين جدد 20

بيع الحصص والتخارج 21

الاستحواذ والاندماج 21

مسار العائلة والحوكمة الداخلية 22

التخطيط للتوريث والتعاقب 22

زيادة رأس المال 22

حل النزاعات العائلية وفض الشراكات 22

الفصل الثالث: العواقب الوخيمة لغياب التقييم العادل

التفريط في القيمة 25

تصدع الكيان العائلي 25

العزلة المالية 26

عقوبة عدم اليقين 26

الفصل الرابع: أسس ومنهجيات التقييم العادل

التقييم: علم أم تخمين؟ 29

نهج الدخل - تقييم المستقبل 29

نهج السوق - التقييم بالمقارنة 30

نهج التكلفة - تقييم الممتلكات 30

اختيار المنهجية المناسبة 30

الفصل الخامس: تحديات التقييم في المنشآت العائلية وضريبة العائلة

تداخل الذمة المالية 33

التعاملات مع أطراف ذات علاقة 33

التعاملات مع أطراف ذات علاقة 33

غياب السياسات التوزيعية الواضحة 33

خصم عدم السيطرة (DLOC) 33

خصم عدم السيولة (DLOM) 33

خصم مخاطر الحوكمة 33

الأثر التراكمي للخصومات 34

الفصل السادس: الحوكمة: درع الحماية ومحرك خلق القيمة

تعريف الحوكمة وأهميتها للمنشآت العائلية 37

آليات الحوكمة التي ترفع التقييم 37

مجلس إدارة فعّال ومستقل 37

اللجان الرقابية 37

ميثاق العائلة واتفاقية الشركاء 37

تحييد مخاطر "الشخص المحوري" 37

القضاء على ضبابية الأرقام 37

حماية حقوق الأقلية 37

مثال تطبيقي: شركتان ونتيجتان مختلفتان 38

الفصل السابع: الحوكمة والصفقات الاستراتيجية

الحوكمة وجذب الاستثمارات المؤسسية 41

الحوكمة وعمليات الاستحواذ والاندماج (M&A) 41

الحوكمة وبيع الحصص 41

الاستعداد للطرح العام الأولي (IPO) 41

الفصل الثامن: خريطة الطريق - من أين نبدأ؟

إجراءات فورية (أول 30 يوماً) 44

الخطة متوسطة المدى (3-6 أشهر) 44

الخطة الاستراتيجية (بعد سنة واحدة) 45

الملاحق

ملحق (1): قائمة مراجعة لتقييم الجاهزية للحوكمة 49

ملحق (2): مسرد المصطلحات 51

ملحق (3): الإطار النظامي السعودي الداعم للحوكمة والتقييم العادل للمنشآت العائلية 52

تمثل المنشآت العائلية إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، لما تضطلع به من دور محوري في دعم التنمية الاقتصادية، وتعزيز الاستثمار، وتوفير فرص العمل، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد مزدهر ومستدام.

ومع ما تشهده بيئة الأعمال من متغيرات متسارعة، تبرز الحاجة إلى تبني الممارسات المؤسسية التي تسهم في تعزيز استدامة المنشآت العائلية، ورفع جاهزيتها لمختلف المراحل والقرارات الاستراتيجية، ومن أبرزها التقييم العادل للمنشآت، الذي يُعد أداة أساسية لدعم القرارات الاستثمارية، وتنظيم انتقال الملكية، وإدارة عمليات التخارج والاستحواذ، وتعزيز الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة.

وانطلاقًا من أهمية هذا الموضوع، يأتي هذا الكتيب ليسلط الضوء على مفهوم التقييم العادل للمنشآت العائلية، وأهدافه، وأبرز منهجياته، والعلاقة الوثيقة بينه وبين الحوكمة، إلى جانب استعراض التحديات التي قد تواجه المنشآت العائلية، والممارسات التي تسهم في تعظيم قيمتها وتعزيز استدامتها، بما يدعم قدرتها على النمو والمنافسة واستمرارها عبر الأجيال.

تمهيد

قصةٌ عائليةٌ في تقييم المنشآت

د. سهيل بن منصور التميمي
نائب الرئيس التنفيذي للمركز الوطني للمنشآت العائلية

مبعث حرص المركز الوطني للمنشآت العائلية على إخراج هذا **الدليل** وما اشتمل عليه من بيان لمفاهيم التقييم ومناهجه وأثره في قرارات المنشآت العائلية هو فهمنا بأن التقييم ليس رقمًا يُكتب في تقرير، ولا عملية تُطلب عند التخارج فحسب، بل مرآة تكشف واقع المنشأة، وما فيها من فرص ومخاطر.

وإن أنسى فلا أنسى رجلا لمحته من خلف باب المكتب الزجاجي، يدْلفُ إلى المركز. أجال بصره في الأرجاء حائرًا، ولمّا لمحني توجه نحوي **وابتدرني الحديث قائلاً:** نحن أخي الكريم في مشكلة عويصة! وأنا لا أعرف الحل، وأخشى الأسوأ!

قلت: لعل ما تخشاه ليس بكائنٍ. كيف أخدمك؟

قال: أسسّ والدي شركتنا التي تعمل في قطاع ما، وظل طيلة ثلاثين عامًا الرجل المحوري فيها، يعرف تفاصيلها، وترجع إليه قراراتها، ولا يُشكّ خيطٌ في إبرة دون موافقته، وكل المقاليد بيده.

واعترى والدي ما يعتري البشر، فتقدمت سنه، وتدهورت صحته. ولأنني أكبر أولاده، حاولت أن أحدثه عن التكلفة التي سنتحملها جميعا لو حدث له مكروهٌ، لا قدر الله، ولكنه يصد أيَ محاولة كأنها اعتراف منه بالنهاية التي يخشاها.

وأكثرُ ما أخافه أن نفقد الوالد، ونفقد المنشأة معه، فيكون **"موتًا وخراب ديار"**، فأريد باختصار أن أنقذ الحاضر حتى لا يصبح كانا.

قلت محاولًا كسر حدة الموقف:

ذكّرني والدك بما قيل في أبي دُلَف!

إنّــما الدنيا أبو دُلفٍ بين مبداه ومحتضره
فــإذا ولّى أبو دلف ولّــت الدنيا على أثره

أي أن تكون المنشأة قائمة على أكتاف شخص واحد، فلو **ولّى** وغابَ غابَت معه المنشأة! ومثل هذا الخطر يُضعف المنشأة ويقلل قيمتها كثيرًا. إن تكلفة الفوضى هذه...

قاطعني قائلًا: أسمع دائمًا عن قيمة المنشأة، فكيف أعرف قيمة منشأتنا؟

قلت: قد يبدو موضوع تقييم المنشأة الاقتصادية معقدًا، وهو كذلك بالفعل، فقد أفردت له الكتب المطولة والمقررات الجامعية والدورات المتخصصة، ولكن يمكن تبسيطه في العبارة التالية: **التقييم هو تقدير قيمة أي منشأة** اعتمادًا على ثلاثِة محاور رئيسية:

1. قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح والتدفقات النقدية في المستقبل.
2. مستوى المخاطر المرتبطة بتلك الأرباح والتدفقات.
3. طبيعة الحقوق التي يحصل عليها مالك الحصة أو السهم.

وبفهم هذه المحاور الثلاثة الأساسية يمكن تقييم المنشأة، ومن خلالها ندرك لم كانت النزاعات والخلافات قاصمةً لظهر المنشآت.

إن أي هزة تحل بالمنشأة تضربُ **"مفاصل التقييم"** الثلاثة، فهي تؤثر سلبًا على التدفقات النقدية المستقبلية، وزيادة على المخاطر والعائد الذي يطلبه المستثمرون، فتتراجع قيمة المنشأة تبعًا.

قال مستفهمًا: ذكرت مرارًا المستقبلَ، أليس التقييم هو تقديرٌ للقيمة الحالية؟

قلت: بلى، هو تقييم للمنشأة حاليًا، ولكنه مبني على افتراض استمرار المنشأة في نشاطها وقدرتها على توليد الأرباح مستقبلًا.

ثم أضفت: وبهذا نفهم سبب الخلاف الذي ورد لنا في المركز بين إخوة أراد أحدهم التخارج من شركتهم العاملة في مجال إقامة الفعاليات. فأحضروا شخصًا يحمل آلةٌ حاسبة، قام من خلالها بجمع قيمة الآلات والمعدات والكراسي و"المواعين"، ثم دوّن في أسفل الصفحة رقمًا زعم أنه قيمة المنشأة، وغادر.

قال: كأنه قيم مخزنا، لا شركة قائمة!

قلت: وهذا بالتحديد سبب اعتراض الأخ المتخارِج، وهو محقٌ في اعتراضه؛ فهذه طريقة خاطئة وغير عادلة.

إنه لا يصح اختزال قيمة المنشأة فيما تملكه من أصول وآلات فحسب، بل إن قيمة المنشأة التي مازالت تمارس نشاطها، وليست في مرحلة التصفية والإفلاس، **تشمل نموها المستقبلي، وأصولها غير الملموسة**، وعلامتها التجارية التي عرفها السوق، وثقةً بُنيت عبر السنين، وعلاقات مع الموردين والعملاء، وخبرةً تراكمت في العقول، وقدرةً على توليد الدخل.

قال: كيف نحسب كل هذا وهل **لها منهجية معينة؟**

قلت: هنا تأتي مناهج التقييم الثلاثة الأساسية. فقد تُقدّر قيمة المنشأة من خلال **دخلها** وتدفقاتها النقدية المستقبلية معدلةً بمخاطرها، وقد **تقارن** بشركات مماثلة في السوق، وقد تقيم بقيمة **أصولها** بعد طرح التزاماتها.

وتكمن براعة المقيم في اختيار المنهجية (Methodology) الأنسب لطبيعة المنشأة ومرحلتها والغرض من التقييم.

فالمنشآت المهنية أو الخدمية التي تعتمد قيمتها على العملاء والكفاءات لا تقيم كما تُقيّم المنشآت الصناعية أو العقارية. والمنشأة التي في مرحلة النمو لا تُعامل معاملة المنشأة الناضجة التي استقرت إيراداتها.

كما أن تقييم منشأةٍ تعتزم إدخال مستثمر متوقعٌ منه تحقيق **قيمة مضافةٍ وتكاملية** (Synergy) مختلفٌ عن إدخال شريك سيأخذ حصة أقلية وليس له من الأمر شيء. وهذا ما قصدته بالمحور الثالث: **طبيعة الحقوق التي يحصل عليها المالك.**

لأن التقييم العادل ليس رقمًا ثابتًا لا يتغير، بل هو متغيرٌ بتغير الحقوق التي تصحب الملكية. فملكية تُخول صاحبها التأثير في القرار، ليست كملكية أقلية، لا يستطيع مالكها تعيين مديرٍ، ولا منع صفقة استحواذ، ولا فرض توزيع أرباح، وهو ما يسمى بـ(خصم عدم القدرة على السيطرة - Discount for lack of control).

وكذلك، فإن الحصة التي يمكن بيعها بسهولة ليست كحصة مقيدة لا يوجد لها مشترٍ ويصعب تسييلها، وهو ما يسمى بـ(خصم عدم القدرة على التسويق-Discount for lack of marketability).

وبهذا يُفَرق عند التقييم بين القيمة النسبية المجردة للحصة وبين قيمتها الفعلية التي تتباين بين المستثمرين بحسب ما يحصلون عليه من حقوق ومنافع.

سكت قليلًا، ثم قال: لكن الخلاف بين الشركاء لا يكون دائمًا بسبب هذه الفروق.

قلت: صحيح؛ ولذا فمن الضروري قياس الحقوق والمنافع والمخاطر بدقة، **مع تحييد العواطف قدرَ الإمكان**، لأنه طالما ثار خلافٌ بشأن القيمة مَرَدُه تحيزات المالكين، الذين يرون المنشأة من منظورهم، ويزنونها بميزانٍ اختلط فيه الواقع بالذكريات وجهدِ السنوات، فيظهر ما يسمى بـ(تحيز التملك - Endowment bias)، أي ميلُ المرء إلى إعطاء ما يملك قيمة أعلى.

وليس الحديث عن زيادة طفيفة يمكن غض الطرف عنها، فقد يدفع هذا التحيز القيمة للضعف، أو لـ 14 ضعفا! ففي دراسة أجراها دانيال كانيمان وآخرون، مُنح عدد من طلاب جامعة كورنيل أكوابًا، ثم أُتيحت لهم فرصة بيعها أو استبدالها ببديل مساوٍ لها في القيمة.

ووجد الباحثون أن المبلغ الذي طلبه المشاركون مقابل التخلي عن الكوب بعد أن أصبح في ملكيتهم، وهو ما يُعرف بـ (الاستعداد للقبول أو التعويض المطلوب للتخلي عن الشيء)، يقارب ضعف المبلغ الذي كانوا مستعدين لدفعه لشراء الكوب نفسه، وهو ما يُعرف بـ(الاستعداد للدفع).

وفي دراسة أخرى أجراها زيف كارمون ودان أرييلي، كان سعر البيع الافتراضي الذي حدده المشاركون لتذاكر مباريات الدور نصف النهائي من بطولة الجامعات الأمريكية لكرة السلة أعلى بأربع عشرة مرة من سعر الشراء الافتراضي الذي كانوا مستعدين لدفعه لاقتناء التذاكر ابتداءً.

قال: ذكرت في أول حديثنا تكلفة الفوضى قبل أن أقاطعك، فما الذي تعنيه؟

قلت: نعم، تعاني كثير من المنشآت من **تكلفة الفوضى**، أي وجود عددٍ من المخاطر والفخاخ التي تزيد من معدلات الخصم وتقلل من التقييم، وهو المحور الثاني الأساس في التقييم.

ومن الأمثلة وهي عدةٌ: ضعف الحوكمة وغياب التحول المؤسسي، أو وجود شكل قانوني غير ملائم لحجم المنشأة أو نموها أو عدد ملاكها، وغياب التوثيق والسياسات واللوائح أو عدم ملاءمتها، واختلاط الذمم المالية ووجود معاملات مع أطراف ذات علاقة بغير شروط واضحة، وضعف الإفصاح والشفافية، وعدم دقة القوائم المالية، ومنح رواتب لا تتناسب مع المؤهلات أو متوسط الرواتب في القطاعات المشابهة، والاعتماد على الصلات الشخصية بالمؤسس، فلو غابَ غابَ معه العملاء والموردون، وربما الممولون!

قاطعني قائلا: كأنك تصف والدي!

قلت: ربما. ولذا عندما يفكر المستثمر في شراء المنشأة، تثور لديه التساؤلات السابقة: هل **"أبو دلف"** باقٍ أم مغادر؟ هل ستوزع العائلة معظم الأرباح، أم ستعيد استثمارها؟ وهل سيقوم الملاك العاملون في المنشأة، نظرًا لغياب سياسة توظيف ومكافآت جيدة، بتوظيف من لا يحسن أو إعطائه فوق ما يستحق؟ ما الذي سيحدث عند وفاة أحد الشركاء، أو انتقال حصته إلى عدد كبير من الورثة؟

وهنا، لا يعرف المستثمر هل اشترى أصلًا يدر دخلًا، أم مجموعة من الوعود المتغيرة، فتكون ردة فعله العقلانيةُ خصمٌ من سعر المنشأة.

والخصم هنا لا يظهر في القوائم المالية كبندٍ اسمه تكلفة الفوضى، ولكنه يظهر في تخفيض عرض الاستحواذ، أو ارتفاع تكلفة التمويل، أو الانسحاب من الصفقة بالكلية.

قال: كأن مساحة عدم اليقين ظلمةٌ تحجب نور المنشأة.

ناولته من مكتبي دراسة قمنا بها في المركز بعنوان **(الوضع الراهن لحوكمة المنشآت العائلية)، وقلت:** وكما ترى وفقا لهذه الدراسة، فإن المخاوف أعلاه ليست نظرية، إذ لا تتجاوز نسبة المنشآت التي لديها ميثاق عائلي 25٪، كما أن 41٪ فقط لديها خطة للخلافة وتعاقب الأجيال، و48٪ لديها سياسة للتخارج، و47٪ لديها سياسة لحل النزاعات، في حين تبلغ نسبة المنشآت التي لديها سياسة لتوزيع الأرباح 62٪.

وتكشف هذه الأرقام عن قصور في تقدير بعض ملاك المنشآت لأهمية هذه المواثيق والسياسات، (فهم لم يُولموا العصابة قبل الفلقة)، ولم يحسموا تلك المسائل وقت الاستقرار، فغدت عند وقوع الأزمات إلى وقود للنزاعات.

ومما رأيناه واقعًا أن آثار غياب الميثاق العائلي وبقية السياسات تطل برأسها لاحقًا في شكل تعثر في اتخاذ القرار أو التوجه المستقبلي، أو تفتت في الملكية بين ورثة لا تجمعهم رؤية واحدة، أو تعذر الاتفاق على آلية التخارج وتوزيع الأرباح.

وعندما ينظر المقيم إلى هذه المخاطر، يقدرها كمعدل خصم في القيمة، لا يزيله إلا واقعٌ تصدقه الأرقام، لا الوعودُ المجردة والأحلام، فالأماني رأس أموال المفاليس.

وأذكر في هذا السياق مثالًا أورده د. أسواث داموداران، أستاذ التمويل بجامعة نيويورك، حين أعطى رجلاً مظروفا يحوي 50 دولارا، ومظروفا يحوي عددًا من أوراقٍ كُتب بها: نتوقع نموا مطردًا وآفاقًا واعدة، ونأمل تملكًا لقاعدة عملاء واسعة، ونخطط توسعًا دوليًا، ثم سأل: ما مجموع قيمة هذه المظاريف؟ هل تغيرت القيمة عن 50 دولارا لمّا أطلقنا هذه الوعود وغلفناها بالأمنيات والدعوات! والإجابة أظهر من أن تذكر.

قال معقبًا: هذا منطقي، فالمقيم لا يعاقب المنشأة على طموحها، لكنه يزِنُ كل وعد بالدليل الذي يسنده. **ولكن لمَ أحتاج إلى التقييم**، فليس أحدٌ من الشركاء يريد التخارج.

قلت: الجوابُ على هذا بأن استخدام التقييم ليس محصورًا في حالات تخارج الشركاء.

فالمنشأة تحتاج إلى التقييم حين تريد زيادة رأس مالها، حتى لا تصدر أسهما إضافية بسعر منخفض يضر بالملاك الحاليين، أو بسعر مبالغ فيه لا يعكس القيمة الحقيقية، أو حين تفكر في الاستحواذ أو الاندماج أو الإدراج، أو حين تطلب تمويلًا لتقديم صورة أوضح للبنوك والجهات التمويلية، وتحديد قيمة الأصول والقدرة الاقتصادية، أو لمنح أسهم للموظفين بهدف تحفيزهم ورفع مستوى أدائهم.

بل وإن من أهم استخدامات التقييم **معرفة الوضع الراهن للمنشأة**، كحال من يقوم بزيارة الطبيب دوريًا لفحص العلامات الحيوية، وإجراء الاختبارات الضرورية، وعدم الزيارة ليس دليلا على العافية:

فكل بلاء أصله الجهل في الورى
وما الجهل إلا مرتع للمعايب

وهو أيضا موطن لظهور النزاعات وضعف الاستدامة، ففي القضايا التي تردنا في المركز عبر برنامج الوسائل البديلة لتسوية المنازعات حالات لشركاءَ لم يدركوا يوما مكامن الخطر، فاشتروا المظلة بعد نزول المطر، وبنوا الجسر بعد جريان السيل: فَقَد هَدَّ قِدماً عرش بِلْقيسَ هدهدٌ، وَخَرّبَ فأر قَبلَ ذاكَ سدود المَآرِب. ولذا، يشخص التقييم الحال ويكشف ما خفي من مواطن الضعف.

قال: كأن التقييم يمنح الأطراف مرجعًا مهنيًا، ويقلل مساحة التخمين، ويساعد على حماية الحقوق واستدامة الأعمال. وكأنه تسليط ضوء على الدرب، ودافع لنا، أصحاب المنشآت، إلى طرح الأسئلة الصعبة والنظر في المرآة: أين نحن وماذا نريد، وكيف نصل.

قلت: نعم. بفهمنا للتقييم، نقلل مساحة الخصومة والجدل، لأن الحوار سيكون حول أمور مهنية: هل التدفقات النقدية المتوقعة واقعية؟ هل المخاطر المذكورة في تقرير المقيم منطقية؟ فيكون النقاش موضوعيا دون هيمنةٍ للمشاعر والتحيزات التي لا يصعب قياسها.

فالهدف ليس معرفة قيمة المنشأة اليوم فقط، بل السعي لاتخاذ قرارات ترفع من قيمتها وتحمي انتقالها واستمرارها في المستقبل من جيل إلى جيل.

أومأ برأسه، وقد بدا في وجهه الذي كان في بداية الحديث حائرا شيءٌ من الطمأنينة، ثم صافحني وقال: لعلي أثقلت عليك في طرح الأسئلة، اتضحت لدي كثيرٌ من جوانب التقييم، ويبدو أن الوقت لشركتنا ما زال فيه متسع.

قلت: هذه الأسئلة هي بداية التصحيح، ولكن يجب الإجابة عنها وإن صعبت، فوجع ساعة ولا وجع كلّ ساعة. وتذكر أن الاستدامة والنجاح مرتقى صعب، ولكن لا تيأسن وإن طالت مطالبة، وأخلِق بِذي الصبرِ أن يَحظَى بحاجته ومدمن القرع للأبواب أن يلجا.

أهمية هذا الدليل

د. وليد بن وبر
المدير التنفيذي للاستشارات في شركة سينيرجيسفير جلوبال

عندما نتحدث عن المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية، فإننا نتحدث عن العمود الفقري للاقتصاد الوطني. هذه المنشآت ليست مجرد كيانات تجارية تدر أرباحاً، بل هي إرث عائلي يمتد عبر الأجيال، ويحمل في طياته قيماً وتاريخاً وسمعةً بنيت على مدى عقود من الزمن.

في ظل رؤية المملكة 2030، والتوجه الوطني نحو تنويع الاقتصاد وتمكين القطاع الخاص، تجد المنشآت العائلية نفسها أمام مفترق طرق تاريخي؛ فإما أن تتبنى أفضل الممارسات العالمية في الحوكمة والشفافية المالية لتنمو وتزدهر، وإما أن تبقى أسيرة الممارسات التقليدية التي قد تعيق نموها أو تهدد استمراريتها.

هذا الكتيب الإرشادي الذي بين أيديكم هو ثمرة تعاون مثمر بين شركة سترجيسفير جلوبال للمحاماة والاستشارات القانونية والمركز الوطني للمنشآت العائلية.

هدفنا من خلاله واضح ومحدد وهو تمكينكم من فهم العلاقة الحيوية بين التقييم العادل لمنشآتكم العائلية وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

سنجيب في هذا الدليل عن أسئلة جوهرية تؤرق بال كل مالك منشأة عائلية:

- كم تساوي شركتي العائلية حقاً؟
- لماذا يرفض المستثمرون دفع السعر الذي أعتقده عادلاً؟
- كيف يمكنني أن أنقل ملكية الشركة للأجيال القادمة دون نزاعات أو إجحاف؟
- ما هي "الخصومات الخفية" التي تلتهم قيمة شركتي دون أن أدري؟

والأهم من ذلك، سنقدم لكم خارطة طريق عملية، خطوة بخطوة، للانتقال بمنشآتكم من حالة "الضبابية المالية" إلى حالة "اليقين المؤسسي" الذي يجذب المستثمرين ويرفع التقييم.

إننا على يقين بأنكم ستجدون في صفحات هذا الدليل ما ينير طريقكم نحو مستقبل أكثر استدامة وازدهاراً لمنشآتكم العائلية.

الفصل الأول

لماذا التقييم الآن؟

المعضلة الأساسية: كم تساوي شركتي العائلية حقاً؟

تخيل للحظة أنك دُعيت إلى اجتماع مع مستثمر استراتيجي كبير. بعد أسابيع من المفاوضات والعروض التقديمية، ينظر إليك المستثمر ويسألك السؤال المصيري:

"حسناً... وكم تطلب مقابل 30% من أسهم الشركة؟"

تتوقف للحظة. تدور في ذهنك أرقام متضاربة. تتذكر أنك اشتريت المبنى قبل عشرين عاماً بمليوني ريال، والآن يساوي السوق العقاري أضعاف ذلك. تتذكر أن علامتك التجارية معروفة في كل منطقة من مناطق المملكة. تتذكر أن لديك علاقات تمتد لعقود مع أكبر الموردين والعملاء.

لكن... كم تساوي كل هذه "الأصول غير المرئية" بالأرقام؟

هذه هي المعضلة الأساسية التي تواجه كل منشأة عائلية. سؤال يبدو بسيطاً في ظاهره، لكن إجابته تتعقد بشكل كبير في غياب الحوكمة والشفافية المالية.

لماذا يصعب الإجابة على هذا السؤال في المنشآت العائلية؟

- **تداخل الذمم المالية:**

في كثير من المنشآت العائلية، تختلط حسابات الشركة مع الحسابات الشخصية للملاك. سيارة المدير العام مسجلة باسم الشركة، وفاتورة إصلاح منزل العائلة مدفوعة من حساب المنشأة، وقرض شخصي لأحد الأبناء مضمون بأصول الشركة.

هذه الممارسة، وإن بدت عادية ومقبولة داخل العائلة، تجعل القوائم المالية لا تعكس الربحية الحقيقية للنشاط التجاري.

- **غياب البيانات التاريخية المنظمة:**

عندما يطلب منك مستشار مالي "القوائم المالية المدققة لآخر خمس سنوات"، قد تجد أن ما لديك هو ملفات متفرقة، أو أن المحاسب الخارجي يتغير كل فترة، أو أن النظام المحاسبي لا ينتج تقارير تحليلية دقيقة.

- **الاعتماد على "شخص المؤسس":**

هل فكرت يوماً: كم تبلغ قيمة شركتك لو لم تكن أنت على رأسها؟ في كثير من الحالات، تكون العلاقات مع البنوك، والعملاء الرئيسيين، والموردين، مبنية على الثقة الشخصية في المؤسس وليس على قوة الكيان المؤسسي. وهذا يعني أن جزءاً كبيراً من قيمة الشركة "شخصي" وليس "مؤسسياً".

- **الأصول غير الملموسة غير مقيمة:**

السمعة، وقاعدة العملاء المخلصين، والمعرفة الفنية المتراكمة، والعلاقات الحكومية، كلها أصول حقيقية تخلق قيمة اقتصادية، لكنها غير مسجلة في الميزانية العمومية.

هذه العوامل مجتمعة تجعل الإجابة على سؤال "كم تساوي شركتي؟ "أقرب إلى التخمين منها إلى الحساب العلمي الدقيق. والاعتماد على التخمين في قرارات مصيرية، مثل بيع حصة من الشركة أو نقلها للورثة، هو مغامرة لا تحمد عقباها.

التقييم العادل: بوابة القرارات المصيرية

ما هو "التقييم العادل"؟

التقييم العادل ليس مجرد رقم يُكتب في تقرير ويوضع على الرف. إنه عملية تحليلية منهجية تهدف إلى تقدير القيمة الاقتصادية الحقيقية لمنشأة أو حصة فيها، وفقاً لمعايير مهنية معترف بها دولياً ومحلياً.

بتعبير آخر: التقييم العادل هو الترجمة المالية الدقيقة لكل ما بنته العائلة عبر السنين.

أهمية التقييم العادل تتجاوز مجرد معرفة الرقم

الكثير من ملاك المنشآت العائلية يعتقدون أنهم لا يحتاجون إلى تقييم احترافي لأنهم "لا ينوون بيع الشركة الآن".

هذا الاعتقاد خاطئ لثلاثة أسباب جوهرية:

1

التقييم ليس فقط للبيع

التقييم العادل ليس مجرد رقم يُكتب في تقرير ويوضع على الرف.

إنه عملية تحليلية منهجية تهدف إلى تقدير القيمة الاقتصادية الحقيقية لمنشأة أو حصة فيها، وفقاً لمعايير مهنية معترف بها دولياً ومحلياً.

2

التقييم في أوقات الرخاء أفضل من أوقات الشدة

عندما تحتاج إلى تقييم عاجل بسبب نزاع عائلي أو أزمة مالية، فإنك تكون في موقف تفاوضي ضعيف.

أما عندما تبادر بإجراء تقييم دوري في أوقات الاستقرار، فإنك تبني أساساً متيناً للمستقبل وتتجنب ضغوط اللحظة الأخيرة.

3

التقييم يكشف مواطن القوة والضعف الخفية

عملية التقييم الاحترافية لا تنتج فقط رقماً نهائياً، بل تحليلاً مفصلاً لنموذج العمل، وهيكل التكاليف، ومحركات القيمة، والمخاطر.

هذا التحليل هو بمثابة "فحص طبي شامل" لصحة المنشأة.

العلاقة الجوهرية بين التقييم والحوكمة

الرسالة المحورية لهذا الدليل كله:

التقييم العادل + الحوكمة القوية = مفتاح النمو والاستثمار

هذه ليست مجرد عبارة تسويقية، إنها حقيقة اقتصادية وقانونية تدعمها التجارب والدراسات.

بتعبير آخر: التقييم العادل هو الترجمة المالية الدقيقة لكل ما بنته العائلة عبر السنين.

ما هي الحوكمة في سياق المنشآت العائلية؟

الحوكمة هي مجموعة القواعد والممارسات والهياكل التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات في المنشأة، وكيفية توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الملاك ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح الآخرين.

في المنشآت العائلية، تتجاوز الحوكمة الإطار القانوني لتشمل "حوكمة العائلة" نفسها: كيف تتواصل العائلة حول أعمالها؟ كيف تُتّخذ القرارات التي تمس مصالح أفراد العائلة غير العاملين في الشركة؟ كيف يتم إعداد الجيل القادم؟

كيف تؤثر الحوكمة على التقييم؟

العلاقة مباشرة وقابلة للقياس

مستوى الحوكمة	أثرها على التقييم
غياب الحوكمة	خصومات كبيرة (تصل إلى 50%) بسبب المخاطر المتصورة
حوكمة أساسية	تقييم قريب من متوسط القطاع
حوكمة متقدمة	علاوة إضافية على التقييم (Governance Premium)

لماذا؟

لأن المستثمرين والمقرضين والمشترين المحتملين لا يشترون فقط "أصولاً" و"أرباحاً حالية"، بل يشترون "قدرة المنشأة على الاستمرار في تحقيق الأرباح في المستقبل".

الحوكمة القوية هي أكبر ضمانة لهذه الاستمرارية.

خلاصة الفصل الأول

التقييم العادل للمنشأة العائلية ليس رفاهية أكاديمية ولا تعقيداً بيروقراطياً. إنه:



ضرورة استراتيجية
لاتخاذ قرارات مستنيرة.



أداة لحماية الثروة
العائلية من التآكل.



بوابة للنمو وجذب
الاستثمارات.



ضمانة لعدالة التوريث
واستمرارية الكيان.

وفي قلب التقييم العادل، تكمن الحوكمة. فبدون حوكمة، أي تقييم يبقى ناقصاً ومحفوفاً بالخصومات. ومع حوكمة قوية، يصبح التقييم العادل ممكناً ومرتماً ومستداماً.

الفصل الثاني

متى تحتاج المنشأة العائلية إلى تقييم عادل؟

تعدد السيناريوهات التي تحتاج فيها المنشأة العائلية إلى تقييم عادل واحترافي. يمكن تصنيف هذه السيناريوهات إلى مجموعتين رئيسيتين:

1. المسار المالي والاستراتيجي والتخارج والاندماج.
2. مسار العائلة والحوكمة الداخلية (توارث، زيادة رأس المال، حل نزاعات).

في هذا الفصل، نستعرض بالتفصيل كل سيناريو من هذه السيناريوهات، موضحين لماذا يكون التقييم العادل فيها ليس مفيداً فحسب، بل ضرورياً وحاسماً.

المسار المالي والاستراتيجي

دخول مستثمرين جدد

هذه هي اللحظات التي تتخذ فيها المنشأة قرارات تغير مسارها المستقبلي بشكل جوهري. في هذه اللحظات، يكون الخطأ في تقدير القيمة مكلفاً جداً .

تخيل أن منشأتكم العائلية وصلت إلى مرحلة تحتاج فيها إلى ضخ رأس مال كبير لتمويل التوسع في أسواق جديدة أو تطوير منتج مبتكر. تتقدم إليك صناديق استثمارية أو شركات استراتيجية تبدي رغبتها في الاستثمار.

التحدي المزدوج

- **تحدي التسعير:** ما هو السعر العادل للسهم؟ إذا بالغت في التقييم، قد تخسر فرصة الاستثمار. وإذا قللت من التقييم، فإنك تبيع جزءاً من شركتك بأقل من قيمتها الحقيقية، مما يعني أنك تمنح المستثمر خصماً غير مبرر على حساب ثروة العائلة.

- **تحدي الثقة:** المستثمر المؤسسي (مثل صندوق استثماري أو شركة أسهم خاصة) لا يستثمر بناءً على الكلام المعسول أو العلاقات الشخصية فقط. إنه يحتاج إلى رؤية أدلة ملموسة. التقييم الاحترافي المبني على أسس علمية هو أحد أهم هذه الأدلة.

دور التقييم العادل هنا

- **تحديد سعر السهم العادل:** باستخدام منهجيات التقييم المعتمدة، يمكن الوصول إلى نطاق سعري منطقي للسهم، مما يشكل أساساً متيناً للتفاوض.

- **بناء جدار من الثقة:** التقييم الذي يعده طرف ثالث محايد ومعتمد يبعث برسالة قوية للمستثمر: "هذه الشركة جادة، وشفافة، وتدار بطريقة مهنية". هذا يقلل من علاوة المخاطر التي يطلبها المستثمر.

- **تحديد حجم الحصة العادلة:** بناءً على التقييم، يمكن حساب عدد الأسهم الجديدة التي سيتم إصدارها مقابل رأس المال المستثمر، مما يضمن عدم تمييع حصص الملاك الحاليين بشكل غير عادل.

بيع حصص جزئية أو كاملة (التخارج)

سواء كان التخارج كلياً (بيع كامل الشركة) أو جزئياً (بيع حصة أحد أفراد العائلة)، فإن التقييم العادل هو حجر الزاوية لإتمام الصفقة بنجاح وبأفضل الشروط.

عندما تقرر العائلة بيع الشركة أو جزء منها لجهة خارجية، فإن الهدف المالي واضح: تحقيق أقصى عائد ممكن من البيع.

التقييم العادل هنا:

- **يمنع بخس قيمة الشركة:** في غياب تقييم مهني، قد يعتمد المشتري على تقديراته المتحفظة جداً، بينما لا يملك البائع مرجعية قوية للرد. التقييم المستقل يعطي البائع سعراً احتياطياً (Reserve Price) لا يقبل بأقل منه.
- **يدعم الموقف التفاوضي:** عندما تقدم للمشتري تقرير تقييم معتمد من مكتب تقييم مرموق، فإنك ترفع مستوى الحوار من المساومة العاطفية إلى النقاش المهني المبني على أرقام.
- **يضمن حقوق الملاك المستمرين:** إذا كان البيع جزئياً، فإن التقييم العادل يضمن أن حصة الشريك الخارجي الجديد تم احتسابها بشكل عادل.

غياب التقييم العادل في هذه الحالة وصفة أكيدة للنزاع. فالبائع يشعر أن القيمة الدفترية منخفضة جداً، والمشترون يشعرون أنهم يدفعون فوق السعر. التقييم المستقل من جهة محايدة يقدم حلاً مرضياً للجميع.

الاستحواذ على شركات أخرى أو الاندماج

النمو ليس دائماً عضوياً. أحياناً يكون النمو غير عضوي، أي من خلال شراء شركات أخرى أو الاندماج معها.

في حالة الاستحواذ (شراء شركة أخرى):

- **تحديد السعر العادل:** التقييم المهني يمنعك من دفع علاوة استحواذ مبالغ فيها قد تثقل كاهل شركتك بالديون لسنوات قادمة.
- **تجنب المخاطر الخفية:** عملية التقييم تتضمن فحصاً دقيقاً (Due Diligence) للشركة المستهدفة، مما يكشف عن أي التزامات خفية.

من المهم ملاحظة أنه **في حالة الاندماج (دمج شركتين في كيان واحد)** فالسؤال الجوهري هو نسبة التبادل (Swap Ratio). لتحديدها بعدالة، لا بد من تقييم كلتا الشركتين بنفس المنهجية وبنفس تاريخ التقييم.

مسار العائلة والحوكمة الداخلية

التخطيط للتوريث والتعاقب (Succession Planning)

الانتقال من جيل المؤسسين إلى الجيل التالي هو أخطر مرحلة في حياة الشركة العائلية. تشير الإحصائيات إلى أن حوالي 30% فقط من الشركات العائلية تنتقل بنجاح إلى الجيل الثاني. أحد الأسباب الرئيسية هو النزاعات حول الثروة والملكية.

دور التقييم العادل في نجاح التوريث:

- **معرفة القيمة الحقيقية للثروة:** يعطي صورة واضحة عن حجم الكعكة التي سيتم توزيعها.
- **تسهيل التقسيم العادل:** بناءً على التقييم، يمكن تصميم خطة توريث تضمن العدالة وتسمح بالتعويض بأصول أخرى إن لزم الأمر.
- **منع الشعور بالغبن:** التقييم المحايد يقلل من مشاعر الشك والغيرة بين الورثة.

حل النزاعات العائلية وفض الشراكات

في الحالات التي تصل فيها الخلافات إلى طريق مسدود ويصبح استمرار الشراكة مستحيلاً، يكون التقييم المستقل هو طوق النجاة:

- يوفر مرجعية مالية وقانونية محايدة.
- يجنب العائلة اللجوء للمحاكم التي تدمر القيمة والسمعة.
- يحافظ على سرية الخلافات.

زيادة رأس المال (من داخل أو خارج العائلة)

إذا احتاجت الشركة إلى سيولة إضافية، وقرر أحد أفراد العائلة أو مستثمر خارجي ضخها مقابل حصة إضافية، يبرز خطر التمييع غير العادل (Dilution).

التقييم العادل يحمي الملاك الحاليين من فقدان جزء غير مبرر من ملكيتهم لصالح الممول الجديد عبر تحديد النسبة العادلة للأسهم الجديدة.

خلاصة الفصل الثاني

مستوى الحوكمة	أثرها على التقييم	أثرها على التقييم
المسار المالي	دخول مستثمرين جدد	يحدد سعر السهم العادل ويبني الثقة.
المسار المالي	بيع حصص أو التخارج	يمنع بخس القيمة ويحقق أقصى عائد.
المسار المالي	الاستحواذ والاندماج	يضمن عدم دفع مبالغ زائدة ويحقق عدالة نسب النبادل.
مسار العائلة	التخطيط للتوريث	يسهل التقسيم العادل ويمنع النزاعات.
مسار العائلة	زيادة رأس المال	يحمي الملاك الحاليين من التمييع غير العادل.
مسار العائلة	حل النزاعات	يوفر مرجعية محايدة لفض الشراكات بعيداً عن المحاكم.

الفصل الثالث

العواقب الوخيمة لغياب التقييم العادل

ماذا يحدث عندما تغيب ثقافة التقييم الدوري والمهني؟ الغياب المستمر للتقييم العادل يخلق بيئة خصبة للمشاكل ويُولد مخاطر حقيقية تتراكم بصمت:

1. التفريط في القيمة (بيع حصص بأسعار أقل من قيمتها الحقيقية)

هذه هي النتيجة الأكثر إيلاماً: بيع جزء من الشركة بسعر أقل بكثير من قيمته. يحدث هذا غالباً بسبب:

- **الاعتماد على "القيمة الدفترية" (Book Value):** والتي لا تعكس القيمة السوقية للأصول الملموسة، وتتجاهل تماماً الأصول غير الملموسة (العلامة التجارية، العملاء، السمعة).
- **التقديرات العاطفية أو الاجتهادية:** تخمينات غير مبنية على منهجية علمية، وغالباً ما تكون بعيدة عن القيمة الحقيقية.

النتيجة المؤلمة: أموال ضخمة تُترك على طاولة التفاوض.

2. تصدع الكيان العائلي (خلافات حول الثروة)

معادلة النزاع العائلي:

ضبابية معرفة القيمة + اختلاف المصالح + غياب المرجعية = نزاع محتوم.

في الشركة العائلية يوجد ملاك عاملون (مديرون) وملاك غير عاملين. غياب الشفافية والتقييم يولد الشكوك المتبادلة. الملاك غير العاملين يشكون في إخفاء الأرباح، والملاك العاملون يشعرون بعدم تقدير جهودهم. هذه الشكوك قد تتحول إلى نزاعات قضائية طويلة تسبب كارثة للسمعة وشللاً إدارياً.

3. العزلة المالية (رفض المستثمرين أو البنوك التعامل)

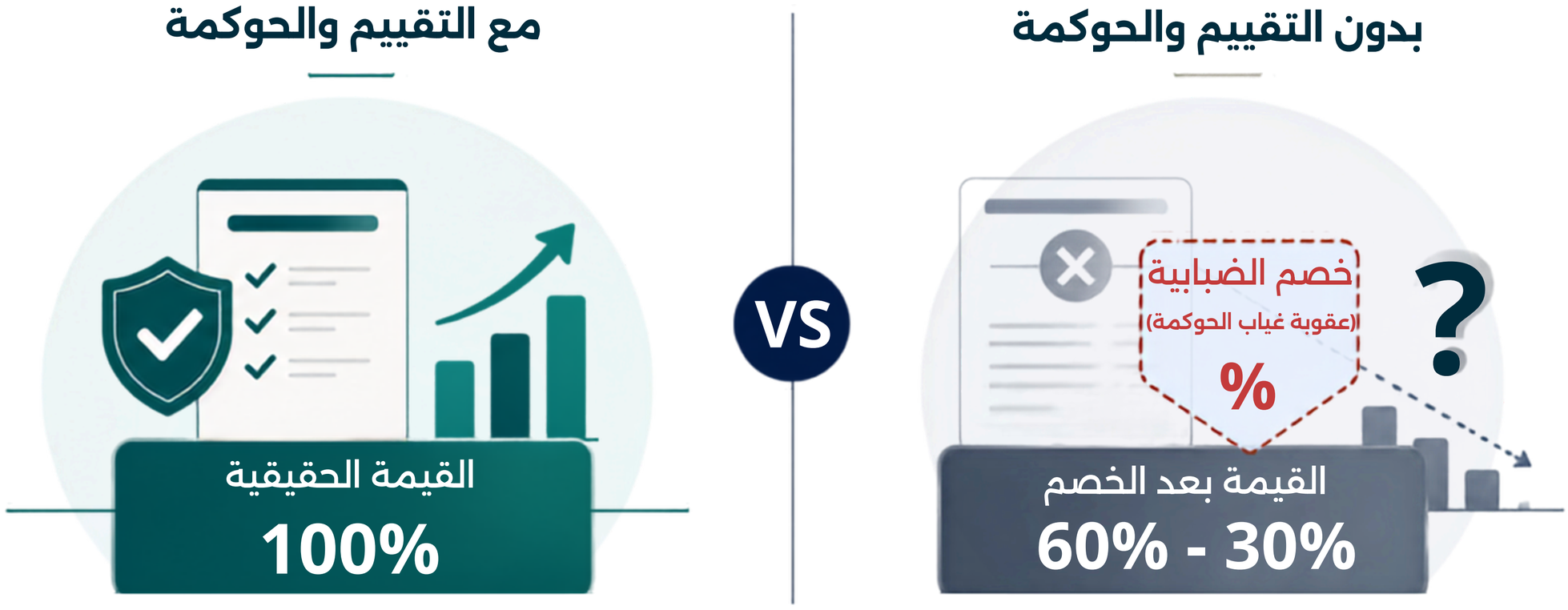
كيف تنظر المؤسسة المالية أو المستثمر إلى شركة عائلية بدون تقييم عادل وحوكمة؟

- **صندوقاً أسود:** لا نعرف ما بداخله.
- **مخاطر عالية:** ديون خفية أو التزامات غير مسجلة.
- **صعوبة في التخارج:** لا توجد آلية واضحة للتخارج.

النتائج المباشرة: رفض التعامل من الأساس، أو فرض شروط ائتمانية قاسية بفوائد عالية تتآكل معها الأرباح، مما يؤدي لحرمان الشركة من وقود النمو.

4.عقوبة عدم اليقين (خصم كبير في التقييم بسبب المخاطر)

يفرض المشتري الحذِر خصم الضبابية (Uncertainty Discount) أو ما يُعرف بـ عقوبة غياب الحوكمة. المشتري يخصم نسبة كبيرة من السعر لحماية نفسه من المفاجآت السيئة. غياب التقييم والحوكمة يعني أن الآخرين سيعطون شركتك قيمة أقل بكثير مما تستحق.



⚠ غياب التقييم والحوكمة يعني أن الآخرين سيعطون شركتك قيمة أقل بكثير مما تستحق.

خلاصة الفصل الثالث

العاقبة	الوصف	الأثر
التفريط في القيمة	بيع الحصص أو بيع الشركة ككل بأقل من قيمتها الحقيقية.	خسارة مالية مباشرة للعائلة.
تصدع الكيان العائلي	نشوء النزاعات بين الملاك بسبب ضبابية القيمة.	تدمير للعلاقات العائلية وسمعة الشركة.
العزلة المالية	رفض المستشمرين والمقرضين التعامل أو فرض شروط قاسية.	حرمان الشركة من وقود النمو.
عقوبة عدم اليقين	فرض خصومات كبيرة على التقييم بسبب المخاطر المتصورة.	تآكل صامت ومستمر في قيمة الشركة.

الفصل الرابع

أسس ومنهجيات التقييم العادل

التقييم: علم أم تخمين؟

التقييم المهني ليس تخميناً، بل هو مزيج متوازن من العلم (منهجيات معترف بها، معادلات مالية) والفن (الخبرة، الحكم المهني للمقيّم، فهم طبيعة القطاع). تعتمد مكاتب التقييم المعتمدة على ثلاثة مناهج أساسية:

نهج الدخل - تقييم المستقبل (Income Approach)

الفكرة الجوهرية: قيمة الشيء اليوم تساوى مجموع المنافع (الأموال) التى سيدرها فى المستقبل.
الآلية الأكثر شهرة: خصم التدفقات النقدية المستقبلية (DCF).

مثال مبسط لتدفقات نقدية مستقبلية:

السنة	التدفق النقدي المتوقع (مليون ريال)
1	10
2	12
3	14
4	16
5	18
بعد 5	نمو ثابت بنسبة 3% سنوياً

لأن ريال اليوم يساوي أكثر من ريال المستقبل بسبب التضخم والمخاطر، نقوم بخصم هذه التدفقات باستخدام معدل خصم (Discount Rate).
النهج **الأنسب** لـ الشركات الراسخة ذات الأرباح المتوقعة المستقرة.

نهج السوق - التقييم بالمقارنة (Market Approach)

الفكرة الجوهرية: قيمة الشيء تتحدد بما يرغب السوق في دفعه لشراء أشياء مماثلة له. الآليات الشائعة:

- **طريقة الشركات المماثلة المدرجة:** استخراج مضاعفات التقييم (مثل مضاعف الربحية P/E) من شركات مدرجة مشابهة وتطبيقها على أرباح شركتك.

- **طريقة الصفقات السابقة:** النظر إلى صفقات الاستحواذ الحقيقية في نفس القطاع لمعرفة المضاعف الضمني.

الأنسب لـ القطاعات النشطة التي تتوفر عنها بيانات كافية وصفقات حديثة.

نهج التكلفة/ الأصول - تقييم الممتلكات (Asset-Based Approach)

الفكرة الجوهرية: كم سيكلفنا شراء أو بناء كل أصول الشركة من الصفر اليوم، ثم طرح الديون المستحقة عليها؟

الأنسب لـ الشركات العقارية، الصناعية الثقيلة، والشركات المتعثرة. هذا النهج يميل لتقليل قيمة الشركات الناجحة المعتمدة على أصول غير ملموسة كالسمعة والعلامة التجارية.

اختيار المنهجية المناسبة

المقيم المحترف يأخذ في الاعتبار طبيعة العمل، الهدف من التقييم، توفر البيانات، ودورة حياة الشركة. غالباً ما يستخدم أكثر من منهجية ثم يوفق بين النتائج. هنا تبرز أهمية الحوكمة لتوفير بيانات مالية موثوقة.

خلاصة الفصل الرابع

المنهج	السؤال الذي يجيب عنه	الأنسب لـ
نهج الدخل	كم ستدر من أرباح مستقبلًا؟	الشركات الراسخة ذات الأرباح المتوقعة.
نهج السوق	بكم بيعت الشركات المماثلة؟	القطاعات النشطة التي تتوفر عنها بيانات.
نهج التكلفة	كم قيمة أصولها اليوم؟	الشركات العقارية والصناعية والمتعثرة.

الفصل الخامس

تحديات التقييم في المنشآت العائلية وتحديات العائلة

تداخل الذمة المالية (Commingling of Assets)

الخلط بين الحسابات الشخصية للملاك وحسابات الشركة هي المشكلة رقم واحد. يضطر المقيم للقيام بعملية تعديل **(Normalization)** للقوائم المالية لإضافة المصاريف الشخصية المحملة على الشركة، وهو ما يترك درجة من عدم اليقين تقود إلى خصم من قيمة التقييم.

التعاملات مع أطراف ذات علاقة (Related Party Transactions)

معاملات تتم بين الشركة وأحد أفراد العائلة بشروط تختلف عن شروط السوق (مثل تأجير عقار بأقل أو أعلى من سعر السوق). هذه التعاملات تشوه الربحية الحقيقية وتستدعي تعديلات في التقييم.

الاعتمادية المفرطة على المؤسس (Key Person Risk)

عندما تكون قيمة الشركة مرتبطة بشخص المؤسس وعلاقاته الشخصية، يفرض المستثمر خصماً لقيمة الشركة ليعكس مخاطر غياب هذا المؤسس.

غياب السياسات التوزيعية الواضحة

غياب سياسة مكتوبة تحدد كيفية توزيع الأرباح يجعل المستثمر يشعر بأن استثماره غير سائل، مما يدفعه لطلب خصم كبير.

تترجم التحديات السابقة إلى خصومات يطبقها المشترون:

- **خصم عدم السيطرة (DLOC):** حصة أقلية (مثلاً 20%) لا تمنح مالكها صلاحية تعيين الإدارة أو إقرار توزيع الأرباح تساوي اقتصادياً أقل من قيمتها النسبية من الشركة ككل.

(النطاق الاسترشادي للخصم: 15% إلى 30%)

- **خصم عدم السيولة (DLOM):** بيع حصة في شركة عائلية مغلقة أصعب وأبطأ بكثير من بيع أسهم شركة مدرجة.

(النطاق الاسترشادي للخصم: 20% إلى 35%).

- **خصم مخاطر الحوكمة:** خصم يفرضه السوق بسبب غياب الشفافية، تداخل الذمم، وضعف الرقابة.

(النطاق الاسترشادي للخصم: 10% إلى 25%).

الأثر التراكمي للخصومات

هذه الخصومات تتراكم وتتضاعف.

مثال تطبيقي: شركة قيمتها 100 مليون ريال، حصة الشريك فيها 20% (قيمتها النظرية 20 مليون).

الخطوة	الوصف	القيمة (مليون ريال)
1	القيمة النظرية للحصة قبل الخصومات	20
2	تطبيق خصم عدم السيطرة (25%)	15
3	تطبيق خصم عدم السيولة (30%)	10.50
4	تطبيق خصم مخاطر الحوكمة (15%)	8.93

النتيجة المؤلمة: حصة قيمتها 20 مليون تباع بأقل من 9 ملايين (تآكل أكثر من 55% من القيمة بسبب غياب الحوكمة والسيولة).

خلاصة الفصل الخامس

التحدي أو الخصم	الوصف	الأثر على القيمة
تداخل الذمة المالية	خلط الحسابات الشخصية بالشركة.	يزيد من عدم اليقين ويتطلب التعديل.
أطراف ذات علاقة	معاملات بأسعار غير سوقية.	تشوه الربحية الحقيقية.
مخاطر الشخص المحوري	الاعتماد على المؤسس في العلاقات	خصم كبير إذا لم توجد خطة تعاقب.
خصم عدم السيطرة	حصة أقلية لا تمنح صلاحيات.	يخصم 15% - 30%
خصم عدم السيولة	صعوبة بيع الحصة بسرعة.	يخصم 20% - 35%
خصم مخاطر الحوكمة	عقوبة غياب الشفافية والهياكل.	يخصم 10% - 25%

الفصل السادس

الحوكمة: درع الحماية ومحرك خلق القيمة

تعريف الحوكمة وأهميتها

الحوكمة في المنشآت العائلية هي ثلاث حلقات:

- **حوكمة الشركة:** تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين.
- **حوكمة العائلة:** ميثاق العائلة، سياسات التوظيف والتوريث.
- **حوكمة الملكية:** اتفاقية الشركاء، حقوق والتزامات الملاك.

آليات الحوكمة التي ترفع التقييم (الهندسة المالية)

- **مجلس إدارة فعّال ومستقل**

يجب أن يضم أعضاء مستقلين ذوي خبرة من خارج العائلة لبعث رسالة جدية ومهنية للسوق.

- **اللجان الرقابية**

لجنة المراجعة: تشرف على عملية التدقيق المالي، وهي الضمانة المؤسسية لجودة الأرقام.

لجنة المكافآت والترشيحات: تمنع الاستنزاف الخفي للثروة، وتربط المكافآت بأداء الشركة.

- **ميثاق العائلة واتفاقية الشركاء**

ميثاق العائلة: دستور ملزم أدبياً ينظم رؤية العائلة، التوظيف، والتوريث.

اتفاقية الشركاء: وثيقة ملزمة قانونياً تنظم الجوانب المالية للملكية والتخارج وحل النزاعات.

- **تحييد مخاطر "الشخص المحوري"**

تُعالج بالفصل الواضح بين الملكية والإدارة، تأهيل صف ثانٍ من القيادات، ومأسسة العلاقات بعقود مكتوبة.

- **القضاء على ضبابية الأرقام**

من خلال إلزام الشركة بتقارير مالية مدققة، واعتماد سياسات مالية واضحة، والفصل التام بين حسابات الشركة والحسابات الشخصية.

- **حماية حقوق الأقلية**

عبر إقرار لوائح واضحة لاتخاذ القرار، ووجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين، واتفاقية شركاء متينة تتضمن حق البيع المرافق.

مثال تطبيقي: شركتان ونتيجتان مختلفتان

لنفترض شركتين في نفس القطاع تحققان ربحاً سنوياً 10 ملايين ريال، ومتوسط مضاعف الربحية للقطاع هو 12 ضعفاً:

البند	الشركة (أ) التقليدية	الشركة (ب) المحوكمة
جودة الحوكمة	ضعيفة جداً	قوية جداً (مجلس مستقل , قوائم مدققة, ميثاق)
متوسط مضاعف القطاع	12 ضعف	12 ضعف
تعديل مخاطر الحوكمة	خصم 40% من المضاعف	علاوة 10% على المضاعف
المضاعف المعدل	12 X (1 - 0.40) = 7.2 ضعف	12 X (1 + 0.10) = 13 ضعف
القيمة التقديرية	7.2 X 10مليون = 72 مليون ريال	13.2 X10 مليون = 132 مليون ريال

الخلاصة: الاستثمار في الحوكمة ضاعف القيمة السوقية للشركة (ب) وخلق قيمة إضافية بلغت 60 مليون ريال.

خلاصة الفصل السادس

آليات الحوكمة الرئيسية	كيف ترفع التقييم؟
مجلس إدارة مستقل	يقلل خصم مخاطر الحوكمة، وييعث برسالة مهنية.
لجنة المراجعة	تضمن جودة القوائم المالية وتزيل ضبابية الأرقام.
لجنة المكافآت	تمنع الاستنزاف الخفي وتربط التعويض بالأداء.
ميثاق العائلة واثفاقية الشركاء	يوفران يقيناً قانونياً، ويمحوان خصم مخاطر الحوكمة.
سياسة توزيع أرباح واضحة	تقلل خصم عدم السيولة، وتجعل الاستثمار جذابًا.
الفصل بين الملكية والإدارة	يحيد مخاطر الشخص المحوري ويضمن الاستمرارية.

الفصل السابع

الحوكمة والصفقات الاستراتيجية

الحوكمة وجذب الاستثمارات المؤسسية

الصناديق الاستثمارية لديها معايير صارمة للبحث عن شركة قابلة للاستثمار بفريق إدارة كفؤ، وضع مالي شفاف، وخطة واضحة للتخارج.

فالمستثمر يبني نماذج مالية للتقييم، ولا يمكنه فعل ذلك إلا في وجود بيانات مالية تاريخية مدققة وسياسات مالية واضحة تفصل أموال العائلة عن الشركة.

والشركة المحوكمة تمتلك غرفة بيانات افتراضية منظمة تجعل عملية الفحص سلسة وسريعة، مما يجنب الشركة فرض المستثمر لخصم تعقيد الصفقة الذي يتراوح بين 10 - 15%.

الحوكمة وعمليات الاستحواذ والاندماج (M&A)

- **إذا كنت المشتري:** الحوكمة تضمن قراراً موضوعياً مبنياً على الجدوى، وتقييماً دقيقاً للهدف لمنع دفع مبالغ زائدة.

- **في الاندماج:** تضمن عدالة نسبة التبادل للأسهم، وتسهل الاندماج الثقافي والتشغيلي لاحقاً لوجود ثقافة مؤسسية واضحة.

الحوكمة وبيع الحصص

تخلق الحوكمة علاوة الحوكمة (Governance Premium)، وهي المبلغ الإضافي الذي يدفعه المشترى لقاء اليقين، الاستقرار، والبيانات الموثوقة.

الاستعداد للطرح العام الأولي (IPO)

الطرح العام هو الحلم الأكبر. الحوكمة المبكرة تختصر سنوات من الإعداد، تخفض تكاليف الامتثال، وتقلص خصم عدم السيولة بشكل دراماتيكي بمجرد علم السوق بنية الاكتتاب الجديدة.

خلاصة الفصل السابع

نوع الصفقة	دور الحوكمة
جذب الاستثمار المؤسسي	تجعل الشركة قابلة للاستثمار بالشفافية والجاهزية للفحص.
الاستحواذ	تضمن قراراً موضوعياً وتقييماً دقيقاً للهدف.
الاندماج	تضمن عدالة التبادل، وتسهل الاندماج الثقافي والتشغيلي.
بيع الحصص	تخلق علاوة الحوكمة وترفع السعر النهائي.
الطرح العام الأولي (IPO)	تختصر الإعداد، تخفض التكاليف، وتضمن تقييماً استثنائيًا.

الفصل الثامن

خريطة الطريق
من أين نبدأ؟

إليك خريطة طريق واضحة ومحددة زمنياً للبدء فوراً:

إجراءات فورية
(أول 30 يوم)

الرقم التسلسلي	الإجراء	أثرها على التقييم
1	عقد إجتماع عائلي تأسيسي	أعرض ملخص هذا الدليل. **الهدف**: خلق وعي مشترك بأهمية التغيير.
2	تكليف مستشار خارجي	لإجراء تقييم أولي وسريع للوضع الحالي. **الهدف**: تحديد الفجوات
3	طلب عروض التقديم	تواصل مع مكاتب تقييم مالي معتمدة. **الهدف**: أخذ فكرة مبدئية عن التكلفة والخطوات.
4	تشكيل " لجنة الحوكمة "	لجنة صغيرة من العائلة والمدير المالي. **الهدف**: قيادة ومتابعة مشروع الحوكمة.
5	جمع المستندات الأساسية	العقود، التراخيص، القوائم المالية الأخيرة في مجلد واحد منظم.

إجراءات المدى المتوسط
(3-6 أشهر)

الرقم التسلسلي	الإجراء	أثرها على التقييم
1	إجراء أول تقييم مالي عادل	اختيار مكتب وإصدار التقرير. **الهدف**: الحصول على القيمة الأساسية (Baseline Value).
2	اعتماد دليل سياسات الحوكمة	صياغة لوائح الصلاحيات، التعامل مع الأطراف ذات العلاقة وتضارب المصالح.
3	تأسيس وتفعيل اللجان	تشكيل لجنة المراجعة والاستثمار وعقد أولى اجتماعاتها.
4	مسودة ميثاق العائلية	قيادة جلسات عائلية لصياغة الميثاق (الرؤية، التوظيف، التوريث).
5	تحديث اتفاقية الشركاء	مع متخصص لإضافة بنود حماية الأقلية وتنظيم التخارج.

الخطة الاستراتيجية (بعد سنة واحدة)

الرقم التسلسلي	الوضع المستهدف	الدليل على تحققه
1	نظام حوكمة معتمد	مجلس إدارة فعال بمحاضر، ولجان نشطة، وسياسات مُلتَزَم بها.
2	تقييم عادل سنوي محدث	تقرير تقييم لا يتجاوز عمره 12 شهراً، يتم تحديثه سنوياً.
3	ميثاق عائلة موقع ومُلتزَم	ميثاق موقع من جميع أفراد العائلة البالغين.
4	ملف استثماري احترافي جاهز	ملخص استثماري (Teaser) ومذكرة معلومات جاهزة للعرض للمستثمرين.
5	آلية تخارج واضحة وموثقة	بنود واضحة في اتفاقية الشركاء تحدد كيف ومتى وبأي سعر تباع الحصص.

الخلاصة: عشر رسائل رئيسية

- **التقييم العادل ليس رفاهية، بل ضرورة استراتيجية. إنه البوصلة التي توجه قرارات المنشأة المصيرية.**
- **الحوكمة هي الركيزة الأساسية للوصول إلى تقييم عادل ومرتفع. لا يمكن فصل التقييم الدقيق عن الحوكمة الرشيدة.**
- **غياب الحوكمة يعني خصومات هائلة في قيمة الشركة قد تصل إلى 50% أو أكثر.**
- **الشركات العائلية المحوكمة تحقق أسعاراً أفضل، وشروطاً أقوى، وثقة أعلى في الصفقات.**
- **التقييم الدوري في أوقات الرخاء أفضل وأقل تكلفة من التقييم الاضطراري.**
- **ميثاق العائلة واتفاقية الشركاء هما أفضل ضمانة ضد النزاعات.**
- **الاعتمادية المفرطة على شخص المؤسس هي خطر كبير. الحوكمة تبني كياناً مؤسسياً مستداماً.**
- **البدء اليوم أفضل وأقل تكلفة من الانتظار، الغد قد يكون متأخراً جداً.**
- **التقييم العادل والحوكمة هما مفتاحا النمو في رؤية 2030.**
- **لستم وحدكم في هذه الرحلة. المستشارون والجهات الحكومية مستعدون لدعمكم.**

الخاتمة

الخاتمة

أعزاءنا ملاك المنشآت العائلية:
إن الثروة التي بين أيديكم اليوم لم تأتِ من فراغ. هي ثمرة رؤية مؤسس، وجهد أبناء، وسمعة عائلة. حماية هذه الثروة وتنميتها للأجيال القادمة ليست مجرد مسؤولية مالية، بل هي أمانة.

إن تبني مبادئ التقييم العادل والحوكمة الرشيدة ليس تخلياً عن روح العائلة، بل هو تسليح لها بأدوات العصر. إنه الانتقال من الاجتهاد الشخصي إلى العمل المؤسسي، مع الاحتفاظ بالقيم العائلية النبيلة.

نأمل أن يكون هذا الدليل بمثابة خارطة طريق ورفيق درب في رحلتكم نحو بناء منشآت أكثر قوة واستدامة.

نسأل الله لكم التوفيق والسداد.

الملاحق

ملحق (1) : قائمة مراجعة تقييم الجاهزية للحوكمة

استخدم هذه القائمة لتقييم وضع منشأتك. أجب بـ(نعم) أو (لا) أو (بشكل جزئي).

الرقم التسلسلي	السؤال	نعم	لا	جزئياً
أ	**الشفافية المالية**			
1	هل يتم إعداد قوائم مالية ربع سنوية على الأقل؟			
2	هل القوائم المالية السنوية مدققة من مكتب محاسبة خارجي معتمد؟			
3	هل هناك فصل تام بين حسابات الشركة البنكية والحسابات الشخصية للملاك؟			
4	هل توجد سياسة مكتوبة للمصاريف والاعتمادات المالية؟			
ب	**هيكل الحوكمة**			
5	هل يوجد مجلس إدارة (أو مجلس مديرين) يجتمع بانتظام؟			
6	هل يضم المجلس عضواً (أو أكثر) مستقلاً من خارج العائلة؟			
7	هل توجد محاضر موثقة لاجتماعات المجلس؟			
8	هل توجد لجنة مراجعة (أو من يقوم بمهامها)؟			

الرقم التسلسلي	السؤال	نعم	لا	جزئياً
ج	الحوكمة العائلية			
9	هل يوجد ميثاق عائلة مكتوب وموقع؟			
10	هل توجد اتفاقية شركاء محدثة تنظم آليات بيع وشراء الحصص؟			
11	هل توجد سياسة مكتوبة لتوظيف أفراد العائلة وتقييم أدائهم؟			
12	هل توجد خطة واضحة ومُعلنة للتوريث والتعاقب على القيادة؟			
د	التقييم			
13	هل تم إجراء تقييم مالي عادل ومستقل للمنشأة خلال آخر سنتين؟			

تفسير النتائج:

10 - 13 إجابة بـ "نعم": وضعك متقدم.

5 - 9 إجابة بـ "نعم": أنت في منتصف الطريق، لديك أساس جيد، لكن هناك فجوات حرجة تحتاج لمعالجة.

أقل من 5 إجابة بـ "نعم": الوضع حرج وقيمة شركتك معرضة لخصومات كبيرة جداً. ابدأ فوراً بإجراءات الـ 30 يوماً.

ملحق (2): مسرد المصطلحات

استخدم هذه القائمة لتقييم وضع منشأتك. أجب بـ(نعم) أو (لا) أو (بشكل جزئي).

المصطلح بالعربية	المصطلح بالإنجليزية	وصف البند
تقييم عادل	Fair Valuation	عملية تقدير القيمة الاقتصادية لأصل أو منشأة وفق معايير مهنية.
حوكمة الشركات	Corporate Governance	مجموعة القواعد التي تنظم إدارة الشركة وعلاقة مجلس الإدارة بالمساهمين.
الفحص النافي للجهالة	Due Diligence	عملية تدقيق شاملة للجوانب المالية والقانونية والتشغيلية قبل إتمام صفقة.
خصم عدم السيطرة	DLOC	خصم يطبق على قيمة حصة أقلية لأنها لا تمنح صلاحية توجيه قرارات الشركة.
خصم عدم السيولة	DLOM	خصم يطبق لصحوبة وسرعة تحويل الحصة في شركة خاصة إلى نقد.
خصم مخاطر الحوكمة	Governance Risk Discount	خصم إضافي يفرضه المستثمرون لتعويض مخاطر ضعف الشفافية والرقابة.
علاوة الحوكمة	Governance Premium	مبلغ إضافي يدفعه المشتري لشراء شركة محوكمة ومنظمة.
نهج الدخل	Income Approach	منهجية تقييم تعتمد على خصم التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة.
نهج السوق	Market Approach	منهجية تقييم تعتمد على مقارنة الشركة بشركات مماثلة أو صفقات مشابهة.
ميثاق العائلة	Family Charter / Constitution	وثيقة تنظم علاقة أفراد العائلة بشركتهم وتضمن استمراريتها.
اتفاقية الشركاء	Shareholders' Agreement	عقد قانوني ملزم بين الملاك ينظم حقوقهم والتزاماتهم.
طرح عام أولي	Initial Public Offering (IPO)	عملية طرح أسهم شركة خاصة للاكتتاب العام في السوق المالية لأول مرة.

ملحق (3): الإطار النظامي السعودي الداعم للحوكمة والتقييم العادل للمنشآت العائلية
أولاً: نظام الشركات السعودي

أولاً: نظام الشركات السعودي

(الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/132 وتاريخ 1443/12/1هـ)

م	القانون / النظام	رقم المادة	نص المادة أو مضمونها	الصلة بمحتوى الكتيب
1	نظام الشركات	المادة 11	أجازت هذه المادة إنشاء ميثاق العائلة للشركات العائلية. أجاز النظام إدراج الميثاق العائلي ضمن عقد التأسيس أو النظام الأساس للشركة، مما يمنحه حجية قانونية ملزمة.	الفصل السادس (6.8): يعزز القوة الإلزامية لميثاق العائلة ويجعله وثيقة قانونية نافذة وليس مجرد وثيقة أدبية.
2	نظام الشركات	مواد حوكمة الشركات	ألزم النظام جميع أنواع الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية، وأكد على أهمية الفصل بين الملكية والإدارة.	كامل الكتيب: يوفر الأساس القانوني الملزم لتطبيق ممارسات الحوكمة التي نادى بها الدليل.
3	نظام الشركات	مواد آليات اتخاذ القرارات	نظّم النظام آليات اتخاذ القرارات في الجمعيات العامة ومجالس الإدارات، وحماية حقوق المساهمين.	الفصلان الخامس والسادس: يدعم مفهوم حماية حقوق الأقلية ويقلل من خصم عدم السيطرة (DLOC).
4	نظام الشركات	مواد التخارج وبيع الحصص	احتوى النظام على أحكام تفصيلية لانتقال الملكية وبيع الحصص والاندماج والاستحواذ.	الفصلان الثاني والسابع: يوفر الإطار القانوني المنظم لصفقات بيع الحصص والاستحواذات.

ثانياً: نظام السوق المالية ولوائحه التنفيذية

(الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/30 وتاريخ 1424/6/2هـ)

م	القانون / النظام	رقم المادة	نص المادة أو مضمونها	الصلة بمحتوى الكتيب
6	نظام السوق المالية	المادة 17	منحت هيئة السوق المالية صلاحية الإشراف والرقابة على السوق وحماية المتعاملين من الممارسات غير العادلة وغير السليمة.	الفصل السابع: تؤكد دور الهيئة في ضمان الشفافية والنزاهة في تعاملات الأوراق المالية، مما يحمي المستثمرين.
7	نظام السوق المالية	المادة 49	حظرت الممارسات غير العادلة أو غير السليمة التي تنطوي على احتيال أو غش أو تدليس أو تلاعب في السوق المالية.	الفصل السابع: تعزز ثقة المستثمرين في السوق والشركات ملتزمة بالشفافية والحوكمة.
8	نظام السوق المالية	المادة 57	أجازت للمتضرر من الممارسات غير المشروعة رفع دعوى تعويض أمام اللجنة المختصة، بعد تقديم شكوى للهيئة.	الفصلان الثالث والخامس: توفر حماية قانونية للمستثمرين وتقلل من خصم مخاطر الحوكمة في التقييم.
9	لائحة حوكمة الشركات (هيئة السوق المالية)	المواد (1-100)	تشكيل مجالس الإدارة، اللجان الرقابية (المراجعة، المكافآت، الترشيحات)، حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية.	الفصلان السادس والسابع: تشكل المرجعية التنظيمية التفصيلية لتطبيق الحوكمة، خاصة للشركات المدرجة والراغبة في الطرح.
10	لائحة سلوكيات السوق	المادة 2	حظرت أي فعل أو امتناع يخل بسلامة السوق أو بثقة المتعاملين فيه.	الفصل السابع (7.8): تضمن نزاهة السوق وتحمي سمعة الشركات الملتزمة.

ثالثاً: الأدلة الاسترشادية والتنظيمية الصادرة عن وزارة التجارة

(الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/30 وتاريخ 1424/6/2هـ)

م	القانون / النظام	رقم المادة	نص المادة أو مضمونها	الصلة بمحتوى الكتيب
11	دليل حوكمة الشركات العائلية الاسترشادي (2014م)	(دليل كامل)	وثيقة استرشادية شاملة أصدرتها وزارة التجارة تتضمن تعريف الشركة العائلية، مبادئ الحوكمة، الميثاق العائلي، آليات التخارج، والتخطيط للتعاقب.	كامل الكتيب: يعتبر المرجع التطبيقي الرئيسي لمحتوى الكتيب، ويمثل الإطار الاسترشادي المعتمد من الوزارة.
12	المركز الوطني للمنشآت العائلية	(مركز وطني)	مركز متخصص يهدف لدعم استمرارية الشركات العائلية وتقديم الاستشارات والتدريب.	الفصل الثامن: يوفر دعماً مؤسسياً للشركات الراغبة في تطبيق الحوكمة.
13	الميثاق العائلي الاسترشادي	(وثيقة)	دليل صادرة عن وزارة التجارة توضح المبادئ والقواعد المنظمة لعلاقة أفراد العائلة بالمنشأة، وآليات اتخاذ القرار، وانتقال الملكية والقيادة، وإدارة الخلافات.	الفصلان السادس والسابع: تشكل مرجعية أساسية لممارسات الحوكمة.

رابعاً: أنظمة أخرى ذات صلة

14	نظام الإفلاس	مواد التقييم	نظّم آليات تقييم أصول الشركة في حالات الإفلاس وإعادة التنظيم المالي.	الفصلان الرابع والخامس: يبرز أهمية التقييم العادل كأداة قانونية ومالية.
15	نظام التنفيذ	مواد الحجز والتقييم	نظّم إجراءات تقييم الأصول والحصص في حالات التنفيذ الجبري.	الفصل الثاني (2.8): يؤكد أهمية التقييم المستقل في حل النزاعات.

ملاحظات هامة:

نظام الشركات السعودي (1443هـ):

يشكل نقلة نوعية في الاعتراف بالشركات العائلية وتنظيم شؤونها، حيث أتاح مرونة كبيرة لهذه الشركات لتنظيم أوضاعها الداخلية من خلال مجلس العائلة والميثاق العائلي.

دليل حوكمة الشركات العائلية الاسترشادي:

الصادر عن وزارة التجارة عام 2014م يُعد المرجع التطبيقي الأهم لمحتوى الكتيب، حيث يغطي بالتفصيل جميع المحاور التي تناولها الدليل.

الجدول المرجعي:

الجداول أعلاه تضم المواد النظامية التي تدعم محتوى الكتيب بشكل عام، وتُمثل إطاراً شاملاً وداعماً للحوكمة والتقييم العادل.

النصوص الحرفية:

للحصول على النصوص الكاملة والحرفية للمواد المذكورة، يُنصح بالرجوع إلى المواقع الرسمية:

1. موقع هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي.
2. موقع وزارة التجارة السعودية.
3. موقع هيئة السوق المالية السعودية.

خدمات المركز الوطني للمنشآت العائلية

01 البرامج التدريبية

تقديم برامج تدريبية متخصصة للمنشآت العائلية تركز على الحوكمة، والتخطيط للخلافة، وتطوير القيادات، وتعزيز التوافق والاستدامة، بما يدعم استمرارية المنشآت ونموها عبر الأجيال:

ورش التحول المؤسسي

برنامج يهدف إلى تعزيز التوافق بين أفراد العائلة حول خطط العمل، وتمكين ملاك المنشآت العائلية من المعارف والممارسات المرتبطة بالآليات الإدارية والقانونية والمالية لاستدامة المنشأة. كما يتناول محاور التحول المؤسسي، والهيكل القانوني، والميثاق العائلي، من خلال ورش عمل تفاعلية تشمل جلسات جماعية وفردية مع الملاك والجيل القادم، بما يعزز الحوار وتبادل المعرفة.

موجز مجلس الإدارة

برامج متخصصة موجّهة لأعضاء مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية في المنشآت العائلية، تهدف إلى تطوير القدرات في مجالات الحوكمة، والاستراتيجية، والقيادة، والإدارة المالية، بما يعزّز جودة اتخاذ القرار واستدامة الأعمال. وتُقدَّم من خلال جلسات مكثفة وحقائب تدريبية تطبيقية صُمّمت لمعالجة التحديات العملية وتحقيق أثر مباشر في أداء المنشأة.

تأهيل المستشارين

برامج متخصصة تهدف إلى تأهيل واعتماد مستشاري ووسطاء المنشآت العائلية، من خلال تزويدهم بالمعارف والممارسات المهنية في مجالات الحوكمة، والتخطيط للخلافة، وإدارة الثروات، والوساطة وحل النزاعات، إلى جانب تنمية مهارات إعداد الميثاق العائلي وصياغة اتفاقيات الصلح. وتُختتم هذه البرامج بتقييم نهائي يمنح المشاركين شهادات معتمدة تعكس كفاءتهم وجاهزيتهم المهنية.

البرامج الدولية

برامج متكاملة تُعنى بإعداد ملاك المنشآت العائلية عبر محتوى يجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي، ويركّز على دراسة الحالات الواقعية وتطبيق أدوات عملية لفهم التحديات وتعزيز استدامة المنشآت ونموها، ويقوم نموذجها على شراكة مستمرة مع المتدرب تبدأ بفهم الاحتياجات ومواءمة التوقعات وتصميم الحلول، تليها مرحلة تنفيذ تطبيقي، وصولًا إلى قياس الأثر وتحسين الأداء، بما يضمن تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس.

برامج وتطوير الأجيال

برامج متخصصة تُعنى بتأهيل قيادات المنشآت العائلية وتطوير الأجيال القادمة، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات القيادية والاستراتيجية، بما يعزّز جاهزيتهم لتحمّل المسؤوليات، ويدعم استمرارية المنشأة ونموها عبر الأجيال.

حوكمة وإدارة المنشآت العائلية

برنامج يهدف إلى تمكين قادة المنشآت العائلية من تبنّي ممارسات الابتكار المستدام وتعزيز جاهزيتهم لمتطلبات المستقبل، من خلال تطوير قدراتهم الاستراتيجية والعملية. كما يقدّم أدوات ومعارف متقدمة تُسهم في إعادة هيكلة المنشآت ماليًا وقانونيًا، بما يعزّز استدامتها واستمراريتها عبر الأجيال، إلى جانب تسليط الضوء على أبرز التحديات المعاصرة والفرص الواعدة.

للاستفادة من البرامج

0112182206
event@ncfb.org.sa

02 برنامج الاستشـــارات

تقديم برامج وخدمات استشارية للمنشـــآت العائـلية تتناول مختلف المواضيع التي تمس المنشآت العائلية وتجيب عن الاستفســـارات وتـعـالج الإشكاليات:

الإشراف على التحول المـــؤســـســـي

برنامج مخصص لمساعدة المنشآت العائلية في عملية التحول المؤسسي وتطويرها لتصبح أكثر مرونة وكفاءة في بيئة الأعمال الحديثة. يشمل ذلك إعادة هيكلة الأنظمة والعمليات الداخلية، تحسين الحوكمة، وتطبيق أفضل الممارسات المحلية والدولية، بما يضمن نجاح التحول واستدامة المنشأة على المدى الطويل.

مراجعة المواثيق العائليـــــــــة

مراجعة وتقييم المواثيق العائلية والتي تحدد المبادئ والقيم والاتفاقيات الأساسية التي تحكم العلاقة بين أفراد الأسرة المالكة للمنشأة. تشمل المراجعة تحليل آليات انتقال الملكية، توزيع المسؤوليات، وحل النزاعات، بهدف تعزيز التماسك العائلي وضمان استمرارية المنشـــأة.

اعتماد المنشآت العائلية

منح المنشآت العائلية شهادة اعتماد في مجال الحوكمة والإدارة القانونية. يعتمد منح الشهادة على تقييم شامل للمنشأة وفقاً لمعايير الحوكمة المتبعة وأفضل الممارسات القانونية، ويعتبر بمثابة علامة على التزام المنشأة بالأنظمة القانونية المعتمدة وحرصها على الاستدامة والنمو.

تحليل المنشأة العائلية (فحص ودراســـة الوضـــع الراهـــن)

تحليل شامل للمنشأة العائلية، من خلال تقييم مستوى نضج الحوكمة لديها وفق منهجية موضوعية وكمية وأساليب تحليل إحصائية لقياس مستويات الأداء. يشمل التحليل تشخيص الوضع الراهن للحوكمة، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين عبر محاور الحوكمة المختلفة، بما يوفّر رؤية واضحة حول مستوى النضج المؤسسي للمنشأة.

للاستفادة من البرامج

0112182206

Advisory@ncfb.org.sa

03 برنامج الوسائل البديلة

تقديم برنامج متخصص للمنشآت العائلية لحل النزاعات والخلافات من خلال الوسائل البديلة، وتشمل الخدمات:

الوساطة

آلية يتم من خلالها تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتنازعة للوصول لحل جامع بينهما ينهي الخلاف وديا. وذلك عبر وسطاء ومصلحين معتمدين من المركز الوطني للمنشآت العائلية.

المصالحة

مسار مشابه لمسار الوساطة، بيد أن الأطراف المتنازعة تقوم بتثبيت اتفاقها عبر وثيقة صلح نهائية وملزمة وذلك بالتعاون مع مركز المصالحة التابع لوزارة العدل.

التحكيم

آلية قضاء خاص يتم من خلالها تعيين محكم يقضي بشأن الخلاف القائم بين الأطراف عبر نظام وإجراءات يتفق عليها الأطراف، وذلك بالتعاون مع مراكز التحكيم السعودية المعتمدة.

أمانة السر

خدمة مساندة تُقدم للنزاعات المنظورة، حيث يقوم البرنامج من خلالها بتهيئة المكان والتواصل المناسبين بين الأطراف وناظري المنازعة لتسهيل الإجراءات.

وثائق تسوية المنازعات

تقديم استشارات متخصصة لإعداد وتوثيق اتفاقيات تسوية قابلة للتنفيذ نظامياً.

للاستفادة من البرامج

0112182294

adr@ncfb.org.sa

04

برنامج التوعية والقيادة الفكرية

عقد الفعاليات وورش العمل والدورات التدريبية في مختلف مناطق المملكة لنشر أفضل الممارسات الداعمة لاستدامة وتنمية المنشآت العائلية وخلق بيئة للتواصل بين قيادات المنشآت العائلية.

05

التواصل الحكومي وبناء المحتوى

تمثيل تحديات ومقترحات المنشآت العائلية للقطاع العام لدعم السياسات المتعلقة بالحوكمة. وبناء المحتوى المحلي عبر الأبحاث والدراسات عن وضع المنشآت العائلية وتحدياتها وأفضل الممارسات لاستدامتها، والتواصل الفعال مع مختلف الجهات الحكومية عبر كتابة أوراق السياسات العامة لتقديم مرئيات المنشآت العائلية ونقل تحدياتهم لصُنّاع السياسات العامة.



للاطلاع على المقالات المختارة والتقرير السنوي لسنة 2025، نأمل المسح الضوئي على رمز الاستجابة السريعة (QR):

المركز الوطني للمنشآت العائلية

ncfb.sa