

حوكمة الشركات العائلية ودورها في استدامة الشركات عبر الأجيال (دراسة في ضوء القانون الاماراتي)

م.د. لؤي قاسم فاضل

Luay.qasim@utq.iq

مستخلص البحث:

تعتبر الشركات العائلية ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد الوطني، إذ تمثل نسبة كبيرة من مؤسسات القطاع الخاص وتسهم في توليد فرص عمل وتعزيز النشاط الاقتصادي، غير أن استمراريتها تواجه تحدياً يتمثل في ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة، مما قد يؤدي إلى نزاعات بين أفراد العائلة أو سوء إدارة يهدد بقاءها بعد الجيل المؤسس. اعتمد البحث على منهجية تحليلية وصفية مقارنة، حيث تناول الإطار المفاهيمي والقانوني للحوكمة في الشركات العائلية، مبرزاً خصوصياتها والصعوبات المرتبطة بتطبيق القواعد التنظيمية، مع تحليل التجربة الإماراتية وفق المرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022 وربطها بالمعايير الدولية وأفضل الممارسات (OECD و IFC). كما استعرض الآليات المؤسسية لترسيخ الحوكمة، مثل الميثاق العائلي ومجلس العائلة، إضافة إلى الدور المحوري لمجلس الإدارة والمستشارين المستقلين، وبين البحث الأثر العملي للحوكمة في استمرارية الأجيال من خلال تقليص النزاعات وضمان العدالة بين الورثة، وتعزيز النمو المؤسسي والقدرة التنافسية محلياً ودولياً. وقد خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات تنظيمية بل شرط جوهري لاستدامة الشركات العائلية ونموها، وأوصت بضرورة اعتماد ميثاق عائلي ومجالس عائلة، وتدعيم استقلالية مجالس الإدارة، ووضع خطط واضحة للخلافة الإدارية، مع الالتزام بالشفافية المالية وتأهيل الأجيال، مع الاستفادة من التجارب والمعايير الدولية وتكييفها مع البيئة المحلية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الشركات العائلية، استمرارية الأجيال، النزاعات العائلية، التحول المؤسسي.

المقدمة

أولاً- جوهر فكرة البحث

ينطلق هذا البحث من حقيقة أن الشركات العائلية تمثل أحد أهم أركان الاقتصاد الوطني، حيث تلعب دوراً بارزاً في تحريك عجلة التنمية وخلق فرص العمل وترسيخ قيم الاستقرار الاجتماعي، ومع ذلك، فإن هذه الشركات، على الرغم من قوتها، تواجه تحدياً مصيرياً يتمثل في ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة، مما يعرضها لخطر التفتت أو الانهيار مع تعاقب الأجيال، ومن هنا يتبلور جوهر فكرة هذا البحث، الذي يسعى إلى إبراز أن الحوكمة ليست مجرد قواعد إدارية جامدة، وإنما هي منظومة عملية قادرة على ضمان استمرارية الشركات العائلية عبر الأجيال، من خلال تنظيم العلاقة بين العائلة والإدارة، وتحويل هذه الكيانات من مؤسسات مهددة بالزوال إلى مشاريع اقتصادية مستدامة.

ثانياً- إشكالية البحث

إذا كانت الشركات العائلية تتمتع بمرونة كبيرة في اتخاذ القرارات وسرعة في التكيف مع التحولات الاقتصادية، فإنها في المقابل تعاني من هشاشة داخلية تتمثل في النزاعات التي تنشأ بين أفراد العائلة، خاصة عند مرحلة انتقال القيادة من جيل إلى آخر، وقد أثبتت الدراسات أن نسبة كبيرة من هذه الشركات لا تتجاوز الجيل الثالث، ليس بسبب ضعف اقتصادي بحت، بل نتيجة الخلافات بين الورثة أو غياب خطة واضحة للخلافة، ومن هنا تبرز الإشكالية المركزية لهذا البحث، والمتمثلة في السؤال الآتي:-

كيف يمكن لآليات الحوكمة أن تسهم في تقليص النزاعات العائلية وضمان استمرارية الشركات العائلية عبر الجيلين الثاني والثالث؟

ثالثاً- أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في أبعاده المتعددة، فمن الناحية الاقتصادية، تُمثل الشركات العائلية نسبة معتبرة من الناتج المحلي الإجمالي وتسهم في دعم الأسواق وتوفير الوظائف، ومن الناحية الاجتماعية، فهي تعكس قيم التضامن العائلي وتشكل مصدراً للأمان الاقتصادي للأسر. أما من الناحية القانونية، فقد ازدادت أهمية الموضوع مع التطورات التشريعية الأخيرة، خصوصاً في دولة الإمارات العربية المتحدة التي أصدرت القانون الاتحادي رقم (37) لسنة 2022 بشأن الشركات العائلية، وهو تشريع رائد يستهدف تنظيم هذه الشركات وضمان استمراريتها.

رابعاً- أهداف البحث

يهدف البحث إلى رسم صورة متكاملة حول دور الحوكمة في الشركات العائلية، وذلك عبر مجموعة من الأهداف المحددة، أبرزها توضيح مفهوم الحوكمة وأهدافها في البيئة العائلية، وبيان الخصوصيات التي تميز هذه الشركات عن غيرها وأثرها على إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة، وتحليل الإطار القانوني والتشريعي المنظم لها، مع التركيز على التجربة الإماراتية باعتبارها نموذجاً حديثاً.

كما يسعى البحث إلى الكشف عن الأثر العملي للحوكمة في جانبين أساسيين: الحد من النزاعات العائلية وضمان العدالة بين الورثة، وتعزيز النمو والتحول المؤسسي للشركة بما يضمن استدامتها، وأخيراً، يتطلع البحث إلى صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في دعم هذه الشركات وحمايتها من التفكك.

خامساً- منهجية البحث

ارتكز البحث على منهجية علمية تجمع بين التحليل والوصف والمقارنة، فالمنهج التحليلي استُخدم لتفكيك المفاهيم الأساسية للحوكمة وتوضيح أبعادها القانونية والعملية، بينما اعتمد المنهج الوصفي في استعراض واقع الشركات العائلية وتشخيص الإشكاليات التي تواجهها، مع بيان ما ورد في التشريعات ذات الصلة، أما المنهج المقارن فقد أتاح عقد مقابلة بين التجربة الإماراتية والمعايير الدولية والتجارب المقارنة الأخرى، بما يساعد على استنباط الدروس المستفادة والخروج بتوصيات تخلق نوع من الموازنة بين تلك التجارب.

سادسا- هيكلية البحث

جاءت هيكلية البحث متنسقة مع أهدافه وإشكاليته؛ حيث قُسم إلى مبحثين رئيسيين. تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي والقانوني لحوكمة الشركات العائلية، فبدأ بتوضيح مفهوم الحوكمة وأهدافها في بيئة هذه الشركات، ثم تطرق إلى خصوصيتها مقارنة بغيرها وأثر ذلك على إمكانية تطبيق قواعد الحوكمة، ليخلص بعد ذلك إلى بيان الأساس القانوني والتنظيمي، سواء على المستوى الوطني ممثلاً بالقانون الإماراتي، أو على المستوى الدولي من خلال المعايير والممارسات الفضلى. أما المبحث الثاني فقد ركز على آليات الحوكمة الداخلية، مثل الميثاق العائلي ومجلس العائلة ومجلس الإدارة والمستشارين المستقلين، ثم انتقل إلى تحليل الأثر العملي لهذه الآليات في استمرارية الأجيال، سواء من خلال تقليص النزاعات وضمان العدالة، أو من خلال تعزيز النمو والتحول المؤسسي.

المبحث الأول

الإطار المفاهيمي والقانوني لحوكمة الشركات العائلية

إن البحث في آليات الحوكمة داخل الشركات العائلية يقتضي أولاً الوقوف على الأساس النظري والقانوني لهذا المفهوم، ذلك أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات إدارية، وإنما هي إطار شامل ينظم العلاقات بين الشركاء وأعضاء العائلة والإدارة التنفيذية والجهات ذات المصلحة. وتزداد أهمية هذا الإطار في الشركات العائلية بسبب طبيعتها الخاصة التي تمزج بين الاعتبارات العائلية والاقتصادية في آن واحد. ومن هنا، فإن فهم الحوكمة وأهدافها، ثم بيان الأساس القانوني الذي يحكمها، يشكلان مدخلاً ضرورياً لتحليل الدور الذي يمكن أن تؤديه في ضمان استمرارية هذه الشركات عبر الأجيال، وبناءً عليه، سينقسم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، يتناول أولهما البعد المفاهيمي للحوكمة في الشركات العائلية، فيما يركز الثاني على الأساس القانوني والتنظيمي لها، مع ربط ذلك بالممارسات الدولية.

المطلب الأول

مفهوم الحوكمة وأثرها في الشركات العائلية

تُعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة نسبياً التي اكتسبت أهمية متزايدة في المجالين القانوني والإداري، لما توفره من إطار مؤسسي يضمن الشفافية والمساءلة وحسن إدارة الموارد، غير أن تطبيق مبادئ الحوكمة يكتسب أبعاداً خاصة في الشركات العائلية، حيث تتداخل المصالح الاقتصادية مع الروابط العائلية، مما يستوجب مقارنة متوازنة تراعي خصوصية هذه الكيانات. ومن أجل الإحاطة الدقيقة بالموضوع، يقتضي الأمر أولاً تحديد مفهوم الحوكمة وأهدافها في بيئة الشركات العائلية، ثم الانتقال إلى إبراز ما تتميز به هذه الشركات من خصائص مقارنةً بالشركات الأخرى، وأثر ذلك على إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة فيها بفاعلية، وبذلك يتوزع هذا المطلب إلى فرعين، يُعنى أولهما بالتعريف والأهداف، فيما يتناول الثاني خصوصية الشركات العائلية وانعكاساتها على الحوكمة.

الفرع الأول

تعريف الحوكمة وأهدافها في بيئة الشركات العائلية

أولاً- تعريف الحوكمة

تعد الحوكمة من المفاهيم التي اكتسبت أهمية متزايدة خلال العقود الأخيرة، خاصة بعد الأزمات المالية العالمية التي أظهرت الحاجة إلى وجود آليات فعالة لضبط العلاقة بين الملاك والإدارة، فالحوكمة ليست مجرد قواعد نظرية، وإنما هي إطار عملي يرسم كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات ويوضح آليات الرقابة والتوجيه. وقد عرفها بعض الباحثين بأنها (المنظومة الكاملة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تنظم العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة في الشركة، بما يحقق الكفاءة والعدالة ويقلل من فرص إساءة استخدام السلطة)¹. أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فقد وضعت تعريفاً شاملاً أصبح مرجعاً عالمياً في هذا المجال، حيث اعتبرت أن الحوكمة هي (النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها، والذي يوضح توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما يحدد القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بشأن شؤون الشركة)². وهذا التعريف يُبرز أن الحوكمة ليست شأنًا داخلياً فحسب، وإنما تمتد لتشمل العلاقة مع الأطراف الخارجية أيضاً. وبالنسبة للشركات العائلية، فإن الحوكمة تكتسب بعداً إضافياً، نظراً لتداخل الملكية والإدارة وارتباط القرارات بالعلاقات الأسرية، وهو ما يستلزم وجود إطار أكثر صرامة يضمن تحقيق العدالة بين الورثة، ويجنب الشركة الانقسامات المحتملة عند تعاقب الأجيال³.

ثانياً- أهداف الحوكمة في الشركات العائلية

1- تعزيز الشفافية

من أبرز أهداف الحوكمة في الشركات العائلية تعزيز مبدأ الشفافية في جميع الأنشطة الإدارية والمالية، فالشركات العائلية غالباً ما تتهم بغيباب الوضوح في الإفصاح عن بياناتها المالية، إما بسبب رغبة العائلة في الاحتفاظ بالمعلومات داخل نطاق ضيق، أو بسبب ضعف البنية المؤسسية، وهنا تأتي الحوكمة لتفرض معايير واضحة للإفصاح المالي والإداري، مما يتيح للمساهمين من أفراد العائلة وغيرهم متابعة الأداء بدقة⁴. إن الشفافية تضمن الحد من النزاعات الداخلية، خاصة بين الورثة أو بين الشركاء من داخل العائلة وخارجها، لأنها تجعل القرارات قائمة على بيانات واضحة بدلاً من العلاقات الشخصية.

2- الحد من تعارض المصالح

تُعَدُّ الشركات العائلية بيئة خصبة لظهور تعارض المصالح، نظراً لأن أفراد العائلة قد يجمعون بين ملكية الأسهم وإدارة الشركة، وقد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصلحة الشركة، فمثلاً قد يتم تعيين أقارب في مناصب عليا دون مراعاة الكفاءة، أو عقد صفقات مع شركات يملكها أحد أفراد العائلة، لذلك تضع الحوكمة آليات تحد من هذه الممارسات من خلال لوائح تنص على الفصل بين الملكية والإدارة، وتحديد معايير مهنية لاختيار المديرين، مع وجود لجان مستقلة لمراجعة القرارات الجوهرية، وهذا يُسهم في جعل القرارات أكثر موضوعية ويعزز ثقة الشركاء الخارجيين.

3- ضمان الاستمرارية والاستدامة

واحدة من أخطر التحديات التي تواجه الشركات العائلية هي مسألة انتقال القيادة من جيل إلى جيل، فكثير من الشركات العائلية تنهار عند الجيل الثالث بسبب النزاعات حول الإدارة والملكية، أو بسبب غياب رؤية مؤسسية واضحة، لذلك فإن الحوكمة تهدف إلى وضع خطط متكاملة لانتقال السلطة، تتضمن تحديد آليات اختيار القادة الجدد، ووضع معايير للكفاءة بدلا من القرابة وحدها، إلى جانب وضع سياسات لتوزيع الأرباح تضمن العدالة بين الورثة، هذه الإجراءات تضمن استمرار الشركة ونموها بدءًا من تصفيتها أو بيعها عند أول خلاف.

4- تعزيز ثقة الأطراف ذات العلاقة

تعتمد الشركات العائلية بشكل كبير على ثقة الأطراف الخارجية مثل البنوك والموردين والمستثمرين، فهذه الأطراف تحتاج إلى ضمانات بأن الشركة تدار بطريقة مهنية لا تخضع للأهواء الشخصية أو الخلافات العائلية، وتعتبر الحوكمة وسيلة فعالة لتعزيز هذه الثقة، لأنها تظهر التزام الشركة بالمعايير المؤسسية العالمية، مثل إعداد تقارير مالية مدققة، وإنشاء مجالس إدارة مستقلة، وكلما ارتفع مستوى الثقة لدى هذه الأطراف، كلما حصلت الشركة على فرص تمويل أفضل وعلاقات تجارية أكثر استقراراً⁵.

5- تحسين الأداء المؤسسي

تسهم الحوكمة بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي للشركات العائلية، فوجود هياكل واضحة لصنع القرار، ولجان مستقلة للرقابة والتدقيق، ونظم فعالة للمساءلة، كلها عوامل تساعد على رفع الكفاءة الإدارية وتجنب القرارات العشوائية، كما أن الحوكمة تسهم في تحسين الأداء المالي من خلال تقليل الهدر، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحفيز المديرين على العمل وفق أهداف استراتيجية محددة، بدلاً من التركيز على مكاسب قصيرة الأجل⁶.

الفرع الثاني

خصوصية الشركات العائلية مقارنة بالشركات الأخرى وأثرها على تطبيق الحوكمة

أولاً- خصوصية الشركات العائلية مقارنة بالشركات الأخرى

تتميز الشركات العائلية بخصوصيات متعددة تجعلها تختلف جذرياً عن الشركات المساهمة أو الشركات ذات الملكية المتنوعة، وهذه الخصوصيات تمثل في الوقت نفسه نقاط قوة ونقاط ضعف عند التفكير في تطبيق مبادئ الحوكمة، ومنها:-

1- تداخل الملكية والإدارة

من أبرز سمات الشركات العائلية أن الملكية والإدارة غالباً ما تكونان في يد نفس الأشخاص، أي أن ملاك الأسهم – وغالباً هم أفراد العائلة – يشغلون في الوقت ذاته المناصب الإدارية العليا. ففي الشركات المساهمة الكبرى، نجد أن المساهمين منفصلون عن الإدارة اليومية حيث توكل هذه المهمة إلى مديرين محترفين، أما في الشركات العائلية فغالباً ما يقوم الملاك بإدارة الشركة بأنفسهم، وهذا الوضع يمنح الشركة ميزة سرعة اتخاذ القرار والمرونة في مواجهة التحديات، لكنه في الوقت ذاته يفتح الباب أمام المخاطر، مثل الانحياز لمصالح شخصية أو اتخاذ قرارات عاطفية قد لا تكون في مصلحة الشركة على المدى الطويل⁷.

2- الارتباط العاطفي والرمزي بالشركة

الشركة العائلية في الغالب ليست مجرد كيان اقتصادي، بل هي رمز لسمعة العائلة ومكانتها في المجتمع. لذلك نجد أن أفراد العائلة يتعاملون مع الشركة وكأنها إرث عائلي يجب الحفاظ عليه مهما كانت الظروف. هذا الارتباط ينعكس إيجاباً في صورة تقانٍ كبير من أفراد العائلة لضمان استمرارية الشركة، بل إن بعض الدراسات أشارت إلى أن الشركات العائلية غالباً ما تُظهر التزاماً طويل الأجل أكبر من نظيراتها غير العائلية⁸.

لكن في المقابل، قد يؤدي هذا الارتباط إلى تضارب بين القرارات الاقتصادية البحتة والاعتبارات العائلية، مثل الإبقاء على موظفين غير أكفاء لمجرد القرابة أو رفض إدخال شركاء خارجيين حفاظاً على الطابع العائلي.

3- محدودية مصادر التمويل

تعتمد الشركات العائلية عادةً على التمويل الذاتي من خلال رؤوس أموال أفراد العائلة، أو من خلال الأرباح المعاد استثمارها، بينما تتردد في اللجوء إلى الأسواق المالية أو المستثمرين الخارجيين خوفاً من فقدان السيطرة، وهذه المحدودية قد تبطئ من توسع الشركة أو تحد من قدرتها التنافسية في الأسواق الدولية، في المقابل، قد يوفر هذا النمط من التمويل حماية من التدخلات الخارجية، لكنه يجعل الشركة أكثر عرضة للأزمات الاقتصادية أو لتقلبات السوق.

4- إشكالية تعاقب الأجيال

من الخصائص الجوهرية للشركات العائلية أن إدارتها تمر من جيل إلى جيل، وهنا تكمن معضلة حقيقية، فكثير من الدراسات أثبتت أن نسبة كبيرة من الشركات العائلية لا تتجاوز الجيل الثالث؛ إذ تنهار أو تُصفي بسبب النزاعات بين الورثة أو غياب قادة مؤهلين لقيادة الشركة، على العكس من الشركات المساهمة التي تعتمد على أنظمة مؤسسية في اختيار مجالس الإدارة، فإن الشركات العائلية تعتمد بدرجة أكبر على الروابط العائلية، وهو ما يزيد من احتمالية الخلافات.

ثانياً- أثر خصوصية الشركات العائلية على تطبيق الحوكمة

تؤثر هذه الخصائص بشكل مباشر على كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث تجعل عملية الحوكمة أكثر تعقيداً وأشد حساسية في البيئة العائلية ومن آثار تلك الخصوصية ما يلي:-

1- صعوبة الفصل بين الملكية والإدارة

أحد أهم مبادئ الحوكمة هو الفصل بين الملكية (التي تعود للمساهمين) والإدارة (التي يتولاها مديرون محترفون)، وذلك لضمان استقلالية القرارات ومهنتها. لكن في الشركات العائلية، حيث يسيطر الملاك على الإدارة، يصبح هذا المبدأ صعب التطبيق، فمجالس الإدارة غالباً ما تكون مكونة من أفراد العائلة، ما يضعف استقلالية القرارات الرقابية والمالية، ويجعلها خاضعة لتأثير الروابط العائلية.

2- هيمنة العلاقات العائلية على القرارات

من أبرز العقبات أمام تطبيق الحوكمة أن القرارات في الشركات العائلية لا تُبنى دائماً على أساس الكفاءة الاقتصادية، بل كثيراً ما تتأثر بالولاءات العائلية، فقد يتم تعيين ابن أو قريب في منصب حساس دون النظر إلى كفاءته، أو قد يتم رفض شراكات استراتيجية خوفاً من فقدان السيطرة لصالح الغرباء، هذا يؤثر على نزاهة القرارات ويحد من إمكانية تطبيق أنظمة تقييم الأداء أو المساءلة⁹.

3- ضعف الإفصاح والشفافية

تتميز الشركات المساهمة بوجود قواعد صارمة للإفصاح المالي والإداري حفاظا على مصالح المساهمين والأسواق المالية، بينما تميل الشركات العائلية إلى إخفاء المعلومات بدافع حرص على الخصوصية العائلية أو تجنب التدخلات الخارجية، هذا الضعف في الشفافية يعيق تطبيق مبادئ الحوكمة، ويؤثر على ثقة البنوك والمستثمرين في التعامل مع الشركة¹⁰.

4- تحديات انتقال القيادة

إن مسألة تعاقب الأجيال تجعل الحوكمة ضرورية أكثر من أي وقت مضى في الشركات العائلية، فبدون قواعد واضحة لإدارة عملية الخلافة، يمكن أن يؤدي الخلاف بين الورثة إلى شلل إداري أو حتى انهيار الشركة، لذا فإن من مقتضيات الحوكمة ضرورة وضع ميثاق عائلي يحدد بوضوح آليات انتقال السلطة، ويضمن أن الاختيار يتم على أساس الكفاءة والخبرة وليس على أساس السن أو درجة القرابة فقط¹¹.

5- التوازن بين المصالح العائلية والمؤسسية

من أصعب التحديات التي تواجه الشركات العائلية هو إيجاد التوازن بين مصالح أفراد العائلة كمالك يسعون لتحقيق عوائد شخصية، وبين مصالح الشركة التي تحتاج إلى إعادة استثمار الأرباح للنمو والتوسع، ففي الشركات المساهمة تُحسم هذه المسائل من خلال سياسات توزيع الأرباح المتفق عليها، أما في الشركات العائلية فقد تتفاقم الخلافات بين أفراد العائلة حول توزيع الأرباح أو إعادة استثمارها، وهنا يأتي دور الحوكمة في وضع سياسات مكتوبة وواضحة تحدد كيفية تحقيق التوازن المطلوب.

المطلب الثاني

الأساس القانوني والتنظيمي لحوكمة الشركات العائلية

بعد استعراض مفهوم الحوكمة وأهدافها، وكذلك خصوصية الشركات العائلية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة، يتضح أن نجاح هذه المبادئ لا يتوقف على الوعي الداخلي أو الرغبة الذاتية لأصحاب الشركات فحسب، بل يتطلب أيضا وجود إطار قانوني وتنظيمي يضبط الممارسات ويضع قواعد واضحة تلتزم بها الشركات، فالقانون يمثل الأداة الأساسية التي تضمن أن الحوكمة ليست مجرد خيار، وإنما التزام مؤسسي يهدف إلى تحقيق الشفافية، وضمان العدالة، وحماية حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة. ويزداد هذا البعد القانوني أهمية في حالة الشركات العائلية، نظرا للتعقيدات الخاصة التي تعانيها، سواء من حيث تعاقب الأجيال أو تداخل الملكية والإدارة أو النزاعات المحتملة بين الورثة، فغياب الأساس القانوني المنظم قد يؤدي إلى ضعف تطبيق الحوكمة أو إلى تباين كبير في الممارسات بين شركة وأخرى، ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة الإطار القانوني والتنظيمي على المستوى الوطني، وكذلك المعايير الدولية والممارسات الفضلى.

الفرع الأول

تنظيم الحوكمة في التشريعات الوطنية

أولى المشرع الإماراتي عناية خاصة بالشركات العائلية لما لها من دور محوري في الاقتصاد الوطني، إذ تشكل هذه الشركات نسبة معتبرة من القطاع الخاص وتساهم في خلق الوظائف وجذب الاستثمارات، لذلك جاء المرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022 بشأن الشركات العائلية ليضع منظومة حوكمة متكاملة تضمن استمراريتها وتوازن العلاقة بين الملكية والإدارة، وتحد من النزاعات الأسرية، ويمكن إبراز مظاهر هذه الحوكمة على النحو الآتي:-

1- تعريف الشركة العائلية وتحديد نطاقها

أفرد المشرع نصاً خاصاً لتعريف الشركة العائلية باعتبارها الشركة التي يملك غالبية حصصها أفراد من عائلة واحدة، شريطة تسجيلها في سجل الشركات العائلية، إذ عرفها بالتعريف الآتي: (الشركة العائلية: كل شركة تُؤسس وفقاً لأحكام قانون الشركات ويمتلك أغلب حصصها أو أسهمها أشخاص ينتمون لعائلة واحدة ويتم قيدها في السجل كشركة عائلية بموجب أحكام هذا المرسوم بقانون، ويصدر مجلس الوزراء بناء على توصية الوزير قراراً يُحدد فيه المقصود بالعائلة الواحدة)¹² واستثنى من نطاق القانون الشركات المساهمة العامة وشركات التضامن¹³، لما تتميز به هذه الأخيرة من طبيعة جماعية واسعة أو مسؤولية شخصية غير متوافقة مع فكرة العائلية.

ويتفق هذا التحديد مع ما ذهب إليه الفقه التجاري الذي يرى أن معيار السيطرة العائلية هو جوهر تمييز هذه الشركات، حيث إن الملكية والإدارة غالباً ما تظل بيد نفس العائلة، مما يعكس طبيعة خاصة تختلف عن بقية الشركات¹⁴.

2- الميثاق العائلي كأداة لضبط العلاقة بين الملكية والإدارة

أجاز القانون وضع ميثاق عائلي يحدد قواعد العلاقة بين الشركاء من أفراد العائلة، بما يشمل ضوابط توزيع الأرباح، وسياسات تأهيل الأجيال الجديدة، وآليات انتقال الملكية، وحل النزاعات¹⁵، ومع ذلك، أكد المشرع أن عقد تأسيس الشركة يبقى هو المرجع الأعلى عند أي تعارض بين الميثاق وبنود العقد¹⁶.

ويلاحظ أن المشرع الإماراتي تبنى بهذا المقترض ما توصلت إليه الممارسات الدولية، حيث اعتبرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن الميثاق العائلي يمثل صمام الأمان لاستقرار الشركة وضمان انتقال سلس للثروة والإدارة عبر الأجيال¹⁷. كما أن بعض الدراسات العربية تشير إلى أن الميثاق يساهم في الحد من النزاعات الأسرية لأنه يضع إطاراً واضحاً للعلاقة بين العائلة والشركة¹⁸.

3- قيود انتقال الملكية كوسيلة لحماية الطابع العائلي

من أبرز صور الحوكمة التي نص عليها القانون، إقرار قاعدة حق الأولوية لبقية الشركاء عند رغبة أحدهم في بيع حصته، كما أجاز انتقال الأسهم للزوج أو الأقارب حتى الدرجة الأولى دون قيد إذ ان الفقرة الأولى من المادة الثامنة من المرسوم بقانون اتحادي رقم 37 لسنة 2022 تنص على الآتي: (إذا رغب أي من الشركاء في التصرف بحصته في الشركة العائلية، وجب عليه عرضها على باقي الشركاء من العائلة، ويكون له استثناء من ذلك التنازل عن حصته بعوض أو بدون عوض لزوج أو أي من أقاربه حتى الدرجة الأولى دون عرضها على باقي الشركاء،

ما لم ينص الميثاق أو عقد التأسيس على خلاف ذلك) بينما اشترط القانون عند بيع الحصة للغير وجوب موافقة شركاء يملكون 75% من رأس المال، ما لم ينص عقد التأسيس على نسبة أخرى¹⁹. هذا القيد يضمن بقاء السيطرة داخل العائلة، ويمنع دخول أطراف أجنبية قد تخل بالتوازن العائلي، ويؤكد الفقه التجاري أن إحكام الرقابة على انتقال الملكية في الشركات العائلية هو ما يميزها عن باقي الشركات، إذ يشكل الضمانة الأساسية لاستمرار الهوية العائلية²⁰.

4- هيكل الإدارة وواجبات المسيرين

أعطى المشرع مرونة واسعة للشركاء في اختيار نموذج الإدارة، سواء بتعيين مدير واحد أو أكثر أو تشكيل مجلس إدارة²¹. غير أن القانون شدد على التزامات جوهرية، مثل وجوب التصرف بأمانة وحرص، والامتناع عن استغلال أصول الشركة أو الدخول في أنشطة منافسة إلا بموافقة الشركاء²². ويتفق ذلك مع المبادئ الفقهية لحوكمة الشركات التي تعتبر تضارب المصالح من أخطر التحديات، خصوصاً في الشركات العائلية حيث يختلط البعد الأسري بالمصالح الاقتصادية.

5- آليات تسوية النزاعات الداخلية

لم يغفل المشرع جانب الخلافات المحتملة بين أفراد العائلة، فأجاز تشكيل مجلس داخلي لتسويتها، فإن فشل خلال ثلاثة أشهر، تُحال النزاعات إلى لجنة مختصة لتسوية منازعات الشركات العائلية في كل إمارة²³، كما سمح القانون باللجوء إلى التحكيم أو محاكم المناطق الحرة المالية. تتسجم هذه المرونة في حل النزاعات مع ما ذهب إليه بعض الباحثين من أن تعدد آليات تسوية الخلافات يوفر استقراراً أكبر للشركات العائلية ويحول دون تعطيل نشاطها الاقتصادي²⁴.

6- انتهاء صفة الشركة العائلية والحوافز التشجيعية

تفقد الشركة صفتها العائلية إذا تراجعت ملكية العائلة إلى ما دون الأغلبية المطلقة لحقوق التصويت، ومع ذلك وضع القانون آلية لاسترداد الحصص المبيعة وفق تقييم عادل، حمايةً لمصالح بقية الشركاء، كما أجاز لمجلس الوزراء منح حوافز خاصة لهذه الشركات لتشجيعها على الاستمرارية. ويرى بعض الفقهاء أن إدماج الحوافز التشريعية مع الضمانات القانونية يشكل سياسة ذكية لضمان نجاح هذا النوع من الشركات واستمراريتها²⁵.

الفرع الثاني

المعايير الدولية والممارسات الفضلى لحوكمة الشركات العائلية

أصبحت حوكمة الشركات العائلية محور اهتمام متزايد على الصعيد الدولي، نظراً لأن هذه الشركات تمثل نسبة كبيرة من الاقتصاد العالمي، حيث تسهم بنسب عالية من الناتج المحلي الإجمالي وتوظف أكثر من نصف القوى العاملة في كثير من الدول²⁶. وقد واجهت هذه الشركات تحديات متكررة عند انتقالها من جيل إلى آخر، وهو ما دفع المؤسسات الدولية ومراكز البحوث إلى صياغة معايير استرشادية وممارسات فضلى تساعد في تعزيز استدامتها وحوكمتها.

1- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

تُعتبر توصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أبرز المرجعيات العالمية في مجال حوكمة الشركات العائلية. فقد أكدت المنظمة في دليلها الصادر سنة 2020 على أهمية الفصل بين

الملكية والإدارة، بحيث لا يُترك اتخاذ القرار حصراً في يد أفراد العائلة، بل يتم عبر هياكل واضحة تضمن الشفافية والموضوعية²⁷.

كما أوصت بإنشاء مجالس عائلية تعمل كجسر بين أفراد العائلة ومجلس الإدارة، إذ تضطلع هذه المجالس بوضع السياسات العامة للعائلة، وتوضيح أدوار أفرادها داخل الشركة، والحد من تدخلهم المباشر في الإدارة التنفيذية. وتشير المنظمة إلى أن الشركات التي تبنت هذه الآلية استطاعت تقليص النزاعات الداخلية بشكل ملحوظ، مما انعكس إيجاباً على استقرارها وأدائها الاقتصادي. إضافة إلى ذلك، أكدت المنظمة على ضرورة اعتماد سياسات واضحة لتوزيع الأرباح، وعدم ترك هذه المسألة الحساسة للاجتهادات الفردية، لأن الخلافات حول العوائد المالية من أكثر أسباب انهيار الشركات العائلية عند انتقالها إلى الجيل الثاني²⁸.

2- توصيات البنك الدولي (IFC – World Bank Group)

من جانب آخر، قدّم البنك الدولي عبر مؤسسة التمويل الدولية (IFC) إسهاماً مهماً في مجال حوكمة الشركات العائلية، خاصة في الاقتصادات الناشئة، ركزت توصياته على تعزيز الشفافية والإفصاح المالي، بحيث تقدم الشركات بيانات مالية دقيقة ودورية تُمكن الشركاء والمستثمرين من تقييم وضعها بموضوعية²⁹. كما دعا البنك إلى إنشاء لجان متخصصة داخل مجالس الإدارة مثل لجان التدقيق والمخاطر، حتى وإن كانت الشركة لا تطرح أسهمها للاكتتاب العام، وذلك لزيادة الثقة وتحقيق الانضباط الداخلي³⁰. ومن أبرز التوصيات كذلك وضع خطط للتعاقب الإداري بشكل مبكر، إذ يرى البنك الدولي أن غياب هذه الخطط يمثل أحد أهم أسباب فشل الشركات العائلية عند انتقالها من جيل المؤسس إلى الأبناء أو الأحفاد³¹.

وتُظهر الدراسات التي أعدها البنك الدولي أن الشركات التي تتبنى هذه الإجراءات تحقق نسب نمو أعلى من نظيراتها، بفضل استقرار إدارتها وتجنيبها لاضطرابات القيادة³².

تأسيساً على ما تقدم يمكن تلخيص أبرز الممارسات الفضلى المتفق عليها دولياً في ما يلي:-

- أ - إعداد خطط للتعاقب الإداري تضمن انتقال القيادة بسلاسة بين الأجيال.
 - ب - إنشاء مجالس عائلية لتفادي تداخل القرارات العائلية مع القرارات التجارية.
 - ج - تعزيز الشفافية عبر الإفصاح الدوري عن البيانات المالية وإخضاعها للمراجعة المستقلة.
 - د - الاستعانة بمستشارين خارجيين أو أعضاء مستقلين لتقليل تضارب المصالح.
- يتضح من استعراض المعايير الدولية والممارسات الفضلى أن الهدف المركزي هو ضمان الاستدامة والاستقرار للشركات العائلية عبر الأجيال، من خلال تعزيز الشفافية، وضبط العلاقة بين الملكية والإدارة، واعتماد آليات مؤسسية لتسوية النزاعات، وإذا كانت هذه المعايير قد نشأت في بيئة دولية، فإن أهميتها تكمن في إمكانية تكييفها وطنياً، وهو ما سعى إليه المشرع الإماراتي في قانون الشركات العائلية رقم 37 لسنة 2022.

المبحث الثاني

آليات الحوكمة وأثرها في استمرارية الأجيال

يشكّل موضوع الحوكمة في الشركات العائلية إحدى الركائز الأساسية لضمان استمراريته عبر الأجيال، إذ لم تعد الحوكمة مجرد إطار تنظيمي شكلي، بل أضحت آلية عملية لتوزيع الأدوار وضبط العلاقات داخل العائلة المالكة للشركة، ويبرز أثرها في قدرتها على معالجة الإشكالات الجوهرية التي تواجه هذه الشركات، مثل النزاعات العائلية، وتوزيع الحقوق، والحفاظ على

وحدة الرؤية الاستراتيجية، ومن هنا، يتناول هذا المبحث آليات الحوكمة المؤسسية ودور الأدوات الداخلية كمجالس العائلة والميثاق العائلي، إضافة إلى مساهمة مجلس الإدارة والمستشارين المستقلين في ترسيخ قواعد الحوكمة، كما يتطرق إلى انعكاس هذه الآليات على واقع استمرارية الأجيال، سواء في تقليص النزاعات وضمان العدالة، أو في تعزيز النمو والتحول المؤسسي للشركة بما يكفل بقاءها وتطورها عبر الزمن.

المطلب الأول

الآليات المؤسسية لحوكمة الشركات العائلية

تعد الآليات المؤسسية من أهم الركائز التي تقوم عليها حوكمة الشركات العائلية، فهي التي تحدد القواعد المنظمة للعلاقات بين أفراد العائلة وبينهم وبين الكيان المؤسسي للشركة، ومن أبرز هذه الآليات الميثاق العائلي ومجلس العائلة اللذان يشكلان إطاراً داخلياً لتنظيم الحقوق والواجبات وضبط التفاعل العائلي، إضافةً إلى الدور المحوري الذي يضطلع به مجلس الإدارة والمستشارون المستقلون في تعزيز استدامة الحوكمة وضمان التوازن بين المصالح العائلية والمتطلبات المؤسسية.

الفرع الأول

ميثاق العائلة ومجلس العائلة كأداة تنظيمية داخلية

أولاً - ميثاق العائلة

يعد ميثاق العائلة من أبرز الأدوات التنظيمية التي ابتكرتها الشركات العائلية لمواجهة التحديات المعقدة الناتجة عن تداخل البعدين العائلي والاقتصادي داخل الشركة، فالعلاقات الأسرية بطبيعتها تقوم على العاطفة والروابط الشخصية، بينما يتطلب العمل المؤسسي الانضباط والموضوعية والاحتكام إلى القواعد النظامية، وهنا تظهر الحاجة إلى وثيقة مكتوبة تنظم هذه العلاقة المزدوجة، وهو ما يطلق عليه الميثاق العائلي. الميثاق ليس مجرد نصوص شكلية، بل هو عقد اجتماعي أخلاقي بين أفراد العائلة، يحدد بشكل واضح قواعد الملكية، وآليات المشاركة في الإدارة، وشروط انتقال الأسهم أو الحصص بين الأجيال، بالإضافة إلى المبادئ التي تحكم توزيع الأرباح وسياسات إعادة استثمارها داخل الشركة، وغالباً ما يشتمل الميثاق كذلك على الرؤية المستقبلية للعائلة ورسالتها وقيمها الأساسية التي تريد غرسها في الأجيال القادمة، مما يجعل منه وثيقة ذات بعد استراتيجي طويل المدى³³. وقد أثبتت التجارب العملية أن وجود ميثاق عائلي مكتوب يساهم في تقليص النزاعات بين الورثة أو المساهمين من أفراد العائلة، خصوصاً في حالات وفاة المؤسس أو انتقال الملكية إلى أكثر من جيل. فالعديد من الدراسات تشير إلى أن معظم النزاعات التي تهدد استمرارية الشركات العائلية لا تعود إلى أسباب اقتصادية بحتة، بل إلى خلافات شخصية تتعلق بتوزيع الأرباح أو المشاركة في الإدارة أو التوريث³⁴. وهنا يقوم الميثاق بدور صمام الأمان الذي يحدد القواعد قبل وقوع الخلاف من الناحية القانونية، نجد أن بعض التشريعات الحديثة بدأت في الاعتراف بالميثاق العائلي، ففي القانون الاتحادي الإماراتي رقم 37 لسنة 2022 بشأن الشركات العائلية، نصت المادة السادسة على إمكانية إعداد ميثاق عائلي يتضمن قواعد الملكية والإدارة ونقل الأسهم، مع إيداع نسخة منه لدى السلطة المختصة ليكتسب قوة تنظيمية ملزمة داخلياً³⁵. ويُعد هذا تطوراً مهماً في المنطقة العربية، إذ حوّل الميثاق من مجرد التزام معنوي إلى وثيقة معترف بها قانونياً.



أما في النظام السعودي للشركات (الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/3 لسنة 1443هـ)، فقد شجعت اللائحة التنفيذية على اعتماد لوائح داخلية للشركات العائلية تتضمن أحكاماً مشابهة للميثاق، بما في ذلك تحديد صلاحيات أفراد العائلة، وضوابط انتقال الملكية، وآليات تسوية الخلافات³⁶. وإن لم يأتِ النص صراحةً على إلزامية الميثاق، إلا أن التشجيع القانوني يفتح الباب أمام ترسيخ هذه الممارسة من هنا يتضح أن الميثاق العائلي ليس مجرد وثيقة إجرائية، بل يمثل آلية استراتيجية وقائية تساهم في رسم الحدود الفاصلة بين العائلة والشركة، وتضمن استمرار الاستقرار المؤسسي عبر الأجيال.

ثانياً- مجلس العائلة

إلى جانب الميثاق، يأتي مجلس العائلة باعتباره مؤسسة تنظيمية داخلية لا تقل أهمية عن الميثاق، فهو بمثابة برلمان صغير للأسرة المالكة، يُعنى بمناقشة جميع القضايا التي تهم العائلة وعلاقتها بالشركة، ويبدو أن للمجلس وظيفة متعددة الأبعاد منها :-

البعد التنظيمي: حيث يحدد المجلس آليات مشاركة أفراد العائلة في الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة، ويضع قواعد واضحة للتوظيف والترقية داخل الشركة.

البعد الوقائي: إذ يعمل المجلس كآلية لحل النزاعات بشكل مبكر قبل أن تتفاقم وتؤثر على سير الشركة، من خلال توفير منصة للحوار المنتظم بين الأطراف.

البعد التربوي: فالمجلس يتولى مهمة تثقيف الأجيال الجديدة بقيم العائلة ورسالتها الاقتصادية والاجتماعية، وتأهيلهم تدريجياً لتولي الأدوار القيادية مستقبلاً.

وقد أكدت بعض الدراسات أن إنشاء مجلس عائلة فعال يقلل من التدخلات غير المهنية في شؤون الشركة، ويمنح مجلس الإدارة مساحة أكبر لاتخاذ قرارات استراتيجية دون ضغوط شخصية من المساهمين من أفراد العائلة³⁷. بل إن المجلس قد يُنشئ لجاناً فرعية متخصصة مثل لجنة التوظيف أو لجنة الخلافة، وهو ما يضفي طابعاً مؤسسياً متقدماً على الشركات العائلية.

من الناحية التشريعية، لم يأتِ القانون الإماراتي ولا النظام السعودي على إلزامية مجلس العائلة، إلا أنهما نصا على إمكانية وضع هياكل داخلية تنظم علاقة العائلة بالشركة، وهو ما يفهم ضمناً أنه يتضمن إنشاء مثل هذه المجالس إن مجلس العائلة، مع الميثاق، يُعتبران معاً جناحين أساسيين لحوكمة الشركات العائلية، فالميثاق يضع القواعد المكتوبة، بينما المجلس يُجسد الحوار الحي والمستمر، وبهذا يتكامل البعدان ليشكلا إطاراً داخلياً متماسكاً يحمي الشركة من التفتت العائلي، ويمكنها من عبور الأجيال بسلام.

ويمكن القول إن الميثاق العائلي ومجلس العائلة يمثلان أداة مزدوجة لتنظيم العلاقة بين العائلة والشركة: الأول يحدد المبادئ المكتوبة الملزمة، والثاني يوفر الآلية العملية لتطبيق هذه المبادئ. ومع إدخال بعض التشريعات العربية نصوصاً خاصة بتنظيم الشركات العائلية، بدأت هذه الأدوات تكتسب قوة قانونية إلى جانب قيمتها الأخلاقية والتنظيمية، وهذا كله يعزز من استدامة الشركات العائلية ويؤهلها لمواجهة تحديات الانتقال بين الأجيال.

الفرع الثاني

دور مجلس الإدارة والمستشارين المستقلين في استدامة الحوكمة

أولاً: مجلس الإدارة كركيزة للحوكمة

يعد مجلس الإدارة المؤسسة المحورية في الهيكل التنظيمي للشركات، سواء كانت عائلية أو مساهمة عامة، إذ يمثل الجهة العليا المسؤولة عن وضع السياسات العامة ورسم الاستراتيجيات والإشراف على الأداء التنفيذي، وفي حالة الشركات العائلية، تتضاعف أهمية مجلس الإدارة، لكونه يشكل الحاجز التنظيمي الذي يفصل بين ملكية العائلة وإدارة الشركة. وعند غياب مجلس إدارة فعال، تكون القرارات في الشركات العائلية عرضة للتأثر المباشر بالعواطف الأسرية والمصالح الشخصية، وهو ما قد يؤدي إلى شلل إداري أو إلى اتخاذ قرارات قصيرة المدى تخدم بعض الأفراد على حساب مصلحة الشركة ككل³⁸. ولذلك فإن تفعيل دور المجلس وفق قواعد الحوكمة الرشيدة يعد شرطاً أساسياً لاستمرارية الأجيال.

وقد نصت التشريعات الحديثة على هذا الدور، فالقانون الاتحادي الإماراتي رقم 32 لسنة 2021 في شأن الشركات التجارية أوجب أن يكون للشركات المساهمة مجلس إدارة يتمتع بالصلاحيات الكاملة في الإدارة، وبيّن واجبات الأعضاء ومسؤولياتهم القانونية³⁹.

كما أن النظام السعودي للشركات لعام 1443 هـ أكد على مسؤولية مجلس الإدارة في وضع الخطط الاستراتيجية وضمان التزام الشركة بمبادئ الحوكمة⁴⁰. ورغم أن هذه النصوص عامة وتشمل مختلف الشركات، إلا أن تطبيقها في الشركات العائلية يأخذ بعداً خاصاً، حيث يتعين على المجلس الموازنة بين اعتبارات العائلة ومقتضيات الإدارة الرشيدة، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن الشركة العائلية وفقاً لأحكام القانون الإماراتي لا يمكن أن تأخذ شكل شركة مساهمة عامة أو شركة تضامن إلى جانب ذلك، تلعب اللجان المنبثقة عن المجلس (مثل لجنة المراجعة، لجنة الترشيحات والمكافآت) دوراً مهماً في تعزيز الاستقلالية والرقابة الداخلية، مما يقلل من احتمالات تضارب المصالح، وهو ما يُعتبر من أكثر التحديات شيوعاً في الشركات العائلية⁴¹.

ثانياً: المستشارون المستقلون ودورهم في الاستدامة

لا يقل دور المستشارين المستقلين أهمية عن مجلس الإدارة، بل يشكلون في كثير من الأحيان صمام الأمان الذي يحمي الشركة من الانغلاق داخل إطار العائلة، فوجود مستشارين من خارج العائلة، يتمتعون بالخبرة والكفاءة والنزاهة، يضمن إدخال رؤى محايدة وموضوعية في عملية صنع القرار⁴². ويمكن اجمال الأثر المترتبة على دور المستشارين المستقلين في الشركات العائلية بالآتي:-

أ - تعزيز الشفافية: من خلال مراقبة أداء الإدارة التنفيذية، وتقديم تقارير محايدة بعيداً عن أي ضغوط أسرية.

ب - منع النزاعات: إذ يلجأ مجلس العائلة أو المساهمون إلى آرائهم عند حدوث خلافات استراتيجية، فيصبحون بمثابة حَكَم داخلي.

ج - نقل الخبرات: حيث يقدمون خبراتهم المتراكمة من شركات وأسواق مختلفة، مما يساعد الشركة العائلية على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.

د - بناء جسور الثقة مع البنوك والمستثمرين: حيث يعتبر وجود مستشارين مستقلين مؤشراً على جدية العائلة في الالتزام بالحوكمة.

وقد أوصت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بضرورة وجود أعضاء مستقلين في مجالس إدارة الشركات العائلية لضمان التوازن بين مصالح الملاك والإدارة، وعدت ذلك من معايير الحوكمة الدولية المعتمدة. وعند استقرار التشريعات العربية لم نجد نصاً صريحاً يلزم بوجود مستشارين مستقلين في الشركات العائلية تحديداً.

ثالثاً: تكامل دور المجلس والمستشارين في استدامة الحوكمة

يتضح أن العلاقة بين مجلس الإدارة والمستشارين المستقلين ليست علاقة بديلة، بل هي علاقة تكاملية، فالمجلس يضع الاستراتيجيات ويراقب التنفيذ، بينما يقدم المستشارون الخبرة والنزاهة التي تضمن حيادية القرارات، وفي الشركات العائلية خصوصاً، يؤدي هذا التكامل إلى تقليل التدخلات العائلية غير المهنية، وضمان العدالة بين الورثة من خلال إشراك طرف محايد في القرارات الحساسة، كما يترتب عليه تعزيز فرص النمو والتحول المؤسسي عبر الاستفادة من الخبرات العالمية التي يجلبها المستشارون.

إن استدامة الحوكمة في الشركات العائلية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال مجلس إدارة فعال يضمن الاحترافية والانضباط المؤسسي، إلى جانب مستشارين مستقلين يرفدون العائلة بخبرة محايدة وموضوعية، ومع تطور التشريعات العربية واعترافها المتزايد بأهمية هذه الآليات، يبدو أن دمج المستقلين في الهياكل الإدارية للشركات العائلية لم يعد خياراً كمالياً، بل ضرورة لضمان استمرار هذه الشركات عبر الأجيال.

المطلب الثاني

الأثر العملي للحوكمة على استمرارية الأجيال

تعد الحوكمة في الشركات العائلية أداة استراتيجية أساسية لضمان استمرارية الكيان الاقتصادي عبر الأجيال، فهي لا تقتصر على وضع الضوابط التنظيمية والإدارية، بل تمتد لتشكيل إطاراً عملياً يوازن بين المصالح العائلية والاعتبارات المؤسسية، وانطلاقاً من ذلك، يتجلى الأثر العملي للحوكمة في جانبين رئيسيين: الأول يتعلق بدورها في تقليص النزاعات العائلية وتحقيق العدالة بين الورثة، والثاني يتمثل في تعزيز النمو والتحول المؤسسي للشركة بما يضمن استدامتها عبر الأجيال المتعاقبة، وهذا ما سنبينه في الفرعين الآتيين:-

الفرع الأول

أثر الحوكمة في تقليص النزاعات العائلية وضمان العدالة بين الورثة

تعتبر النزاعات العائلية من أبرز أسباب انهيار الشركات العائلية أو فشلها في الانتقال إلى الجيل الثاني والثالث، وتشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من هذه الشركات تتعرض إما للتفكك أو للبيع بسبب الخلافات بين الورثة أو الشركاء العائليين، وليس بسبب ضعف الكفاءة الاقتصادية أو ضعف القدرة التنافسية، من هنا، برزت الحوكمة كأداة أساسية لتقليص فرص النزاع من خلال وضع قواعد واضحة تنظم العلاقة بين العائلة المالكة والإدارة التنفيذية للشركة، وتحقيق العدالة في توزيع الحقوق بين الورثة، ويمكن الماح أثر الحوكمة على تقليص النزاعات العائلية وفقاً للآتي:-

أولاً- ضبط العلاقة بين العائلة والشركة

الخلط بين الملكية والإدارة يُعد من أهم بواعث النزاع في الشركات العائلية، فالكثير من الورثة يطالبون بمواقع إدارية أو تنفيذية في الشركة لمجرد كونهم من العائلة المالكة، حتى وإن لم تتوفر لديهم الكفاءة أو الخبرة اللازمة، وتؤدي هذه الممارسات إلى صراعات داخلية تضر بمصالح الشركة، وهنا يأتي دور الحوكمة في الفصل بين الملكية والإدارة، من خلال وضع ميثاق عائلي أو نظام داخلي يحدد بوضوح حقوق المساهمين من أفراد العائلة في الأرباح وحقوقهم في التصويت، مقابل المعايير الموضوعية المطلوبة لشغل المناصب التنفيذية⁴³، وبهذا تُحصر القرارات الإدارية في يد أصحاب الكفاءة، فيما توزع المنافع الاقتصادية بشكل عادل على جميع الورثة، ما يحقق نوعاً من التوازن بين الحق في الملكية والحق في الإدارة.

ثانياً- تعزيز مبادئ العدالة والمساواة بين الورثة

العدالة بين الورثة هي الأساس في استقرار العلاقات العائلية، إذ يؤدي غياب العدالة إلى شعور بعض الورثة بالغبن أو التهميش، مما يفتح المجال أمام النزاعات، إذ تضع الحوكمة حلاً عملياً لذلك، تتمثل بالآتي :-

أ - تحديد آليات توزيع الأرباح بشكل دوري يتناسب مع حجم الأسهم المملوكة، منعاً للتلاعب أو المحاباة.

ب - وضع قواعد واضحة لتسعير الأسهم عند رغبة أحد الورثة في الخروج أو بيع حصته، بما يضمن حصوله على قيمة عادلة دون الإضرار ببقية الشركاء⁴⁴.

ج - إنشاء مجلس عائلي يشرف على الشؤون العائلية ذات الصلة بالشركة، ويضمن الشفافية في اتخاذ القرارات الكبرى مثل التوسع أو الاندماج.

هذه الممارسات تجعل كل وريث مطمئناً إلى أن حقوقه محفوظة وفق نظام عادل، ما يقلل فرص التصادم المباشر بين الورثة.

ثالثاً- استباق النزاعات عبر التخطيط المسبق للخلافة

غياب خطة واضحة للخلافة بعد وفاة المؤسس يعد من أكبر مسببات النزاعات العائلية، وغالباً ما يتنازع الورثة على من يخلف المؤسس في إدارة الشركة، أو كيف توزع السلطات بين أبناء الجيل الثاني، وتأتي الحوكمة لتضع خطة انتقالية متفق عليها تحدد من يتولى القيادة، وما هي معايير الاختيار (الكفاءة، الخبرة، المؤهلات)، إضافة إلى آليات إشراك بقية الورثة في الرقابة أو اتخاذ القرار عبر عضوية في مجالس الإدارة⁴⁵. وبهذا، يُستبق النزاع من خلال تنظيم مسبق يُرضي الجميع ويضمن استمرارية الشركة.

رابعاً- آليات تسوية النزاعات في إطار الحوكمة

من أبرز مزايا الحوكمة أنها لا تكتفي بالوقاية من النزاعات، بل توفر أدوات عملية لتسويتها إذا نشأت، ومنها:-

أ - التحكيم الداخلي: قد ينص في ميثاق العائلة على تشكيل لجنة تحكيم من شخصيات محل ثقة لحسم النزاع.

ب - الوساطة: يتم اللجوء إلى طرف محايد (قد يكون أحد الشركاء القدامى أو خبير خارجي) لإيجاد حل وسط.

ب - التقاضي المنظم: قد يُتفق مسبقاً على اللجوء الى مراكز تحكيم وطنية او دولية لتسوية الخلافات الكبيرة.

إن إقرار هذه الآليات يحقق الطمأنينة للورثة، إذ يضمن أن أي خلاف لن يؤدي إلى انهيار الشركة بل سيعالج وفق آليات عادلة وموضوعية.

خامساً- البعد النفسي والاجتماعي للحوكمة

إضافة إلى الجوانب القانونية والإدارية، تؤثر الحوكمة بشكل مباشر على المناخ النفسي والاجتماعي داخل العائلة، إذ يؤدي وضوح القواعد إلى إشاعة الثقة بين أفراد العائلة، ويمنع الاتهامات بالمحاباة أو الاستئثار بالسلطة، كما أن شعور الورثة بأن حقوقهم محفوظة يعزز الانتماء إلى الشركة ويحولها من مجرد أداة للربح إلى مشروع عائلي مستدام يجمع أفراد الأسرة حول هدف واحد، هذا الأثر النفسي والاجتماعي ينعكس بدوره إيجاباً على استقرار الشركة ونجاحها عبر الأجيال.

يتضح أن الحوكمة تسهم في تقليص النزاعات العائلية من خلال الفصل بين الملكية والإدارة، وضمان العدالة والمساواة بين الورثة، والتخطيط المسبق للخلافة، ووضع آليات لتسوية النزاعات، وتعزيز الثقة والتماسك العائلي، وبهذا فإنها تمثل الضمانة الحقيقية لاستمرار الشركات العائلية عبر الأجيال دون أن تنهار تحت ضغط الخلافات الداخلية.

الفرع الثاني

أثر الحوكمة في تعزيز النمو والتحول المؤسسي للشركة عبر الأجيال

تعتبر الحوكمة في الشركات العائلية ليست مجرد آلية لتقليص النزاعات أو حفظ حقوق الورثة، بل هي أداة استراتيجية لدفع النمو والتحول المؤسسي وضمان استدامة الشركة على المدى الطويل، فالممارسة الرشيدة لمبادئ الحوكمة تُمكن الشركات العائلية من الانتقال من نموذج الملكية العائلية المغلقة إلى نموذج المؤسسة العائلية ذات الطابع المؤسسي، بما يتيح لها المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، ومن ثم، فإن الحوكمة لا تحافظ فقط على وحدة العائلة، بل تفتح آفاقاً للتوسع والتجديد وتحقيق ميزة تنافسية عبر الأجيال⁴⁶. ويمكن اجمال اثرها على تعزيز النمو والتحول المؤسسي للشركة وفقاً للآتي:-

أولاً- الحوكمة كألية لإرساء قواعد الإدارة الرشيدة

تسهم الحوكمة في تعزيز النمو من خلال وضع هيكل إداري واضح يقوم على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وفصل السلطات بين الملاك والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، ويقلل هذا التنظيم من العشوائية في اتخاذ القرار ويضمن أن تكون القرارات مبنية على دراسات وتقييمات موضوعية، وليس على الاعتبارات الشخصية أو العاطفية التي قد تسود في بيئة الشركات العائلية.

كما أن اعتماد مجالس الإدارة المستقلة أو التي تضم أعضاء غير عائليين ذوي خبرة عملية يُضيف بعداً مهنيّاً لإدارة الشركة، ويُعزز من قدرة الشركة على اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة الأمد، كخطط التوسع والاستثمار.

ثانياً- الحوكمة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية

في ظل الاقتصاد المعولم وتزايد حدة المنافسة، تحتاج الشركات العائلية إلى اعتماد آليات مؤسسية قوية تُعزز من تنافسيتها، ومن أبرز هذه الآليات ما يأتي:-

أ - تبني الشفافية والإفصاح المالي، إذ إن التزام الشركة بمعايير المحاسبة الدولية والإفصاح المالي يعزز ثقة المستثمرين والمصارف وشركاء الأعمال، ما يسهل الحصول على التمويل اللازم للتوسع.

ب - تطبيق نظم الرقابة الداخلية، التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتقلل من مخاطر الفساد الإداري أو المحاسبة العائلية.

ج - تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر وإعداد أجيال من القادة المؤهلين، بحيث تصبح الشركة قادرة على مواكبة متغيرات السوق عبر الأجيال.

إن اعتماد هذه المبادئ يُمكن الشركات العائلية من المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي، بل حتى في الأسواق الإقليمية والدولية.

ثالثاً- دور الحوكمة في التحول المؤسسي عبر الأجيال

تظهر الدراسات أن غالبية الشركات العائلية لا تتجاوز الجيل الثالث بسبب غياب البُعد المؤسسي⁴⁷. فالتحول المؤسسي يعني الانتقال من إدارة تعتمد على أفراد العائلة فقط إلى إدارة قائمة على قواعد مؤسسية ثابتة، وتعمل الحوكمة هنا على الآتي:-

أ - إرساء خطط استراتيجية طويلة الأمد تتجاوز اعتبارات الجيل الحالي، وتستهدف النمو المستدام عبر الأجيال.

ب - تعزيز الابتكار والتجديد من خلال فتح المجال أمام جيل الشباب لإدخال تقنيات جديدة وأساليب إدارة حديثة ضمن إطار مؤسسي مضبوط.

ج - تسهيل الاندماجات والشراكات مع كيانات اقتصادية أخرى، وهو ما يتطلب شفافية في الإدارة ووضوحاً في الهياكل التنظيمية.

وبذلك تصبح الشركة العائلية أكثر قدرة على التحول من مجرد مشروع عائلي إلى مؤسسة اقتصادية متكاملة ذات وزن في السوق.

رابعاً- الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المالي

أن الشركات العائلية التي تطبق مبادئ الحوكمة تسجل معدلات أعلى من النمو والاستمرارية مقارنة بتلك التي تغيب عنها الممارسات المؤسسية، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة تُعزز من ثقة الأطراف المتعاملة مع الشركة (مستثمرين، بنوك، موردين)، وهو ما يسهل الحصول على القروض والاستثمارات، كما أنها ترسخ الانضباط المالي وتقلل من الهدر في الموارد وبالتالي، يتحقق للشركة نمو مالي مستدام يحافظ على قدرتها التنافسية عبر الأجيال.

خامساً- الحوكمة كضمانة لاستدامة القيم العائلية في الإطار المؤسسي

على الرغم من أن التحول المؤسسي قد يوحى بالتجرد من الطابع العائلي، إلا أن الحوكمة تتيح التوازن بين القيم العائلية والممارسات المؤسسية، فمن خلال ميثاق العائلة، يمكن الحفاظ على هوية العائلة وقيمها، وفي الوقت نفسه تطوير الشركة ضمن أطر مؤسسية حديثة، هذا الدمج يضمن استمرارية البعد العائلي كعامل هوية وتماسك، مع تعزيز الأداء المؤسسي كعامل نجاح واستمرارية⁴⁸. تأسيساً على ما تقدم يتبين أن الحوكمة ليست فقط وسيلة لمنع النزاعات داخل الشركات العائلية، بل هي عامل أساسي في تعزيز النمو والتحول المؤسسي وضمان الاستمرارية عبر الأجيال، فمن خلال الإدارة الرشيدة، وتعزيز القدرة التنافسية، والتحول المؤسسي، وضبط

الأداء المالي، والحفاظ على القيم العائلية ضمن إطار مؤسسي، تصبح الشركة العائلية أكثر قدرة على مواجهة تحديات الأسواق وتحقيق استدامة حقيقية على المدى الطويل.

الخاتمة:

بعد استعراض مختلف الجوانب النظرية والقانونية والعملية لموضوع الحوكمة في الشركات العائلية، يتضح أن هذه المسألة ليست قضية إدارية شكلية، وإنما هي ركيزة محورية لضمان استدامة أحد أهم مكونات الاقتصاد الوطني، وقد تبين أن الشركات العائلية بما لها من وزن اقتصادي واجتماعي، تواجه تحديات جوهرية تهدد استمراريتها مع تعاقب الأجيال، وفي مقدمتها غياب قواعد الحوكمة أو ضعف تطبيقها. ومن خلال التحليل المقارن للتجارب الدولية والتشريعات الوطنية، والوقوف على آليات الحوكمة، يمكن القول إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية يمثل نقطة التحول بين التعثر والانهايار من جهة، والنمو والاستمرارية عبر الأجيال من جهة أخرى، وبناءً على ما سبق، فإن هذه الخاتمة تسعى إلى إبراز أهم النتائج التي توصل إليها البحث، ومن ثم تقديم توصيات يمكن أن تسهم في تطوير هذا المجال.

أولاً- النتائج

1 - أهمية الشركات العائلية في الاقتصاد الوطني

أن الشركات العائلية تشكل نسبة معتبرة من حجم النشاط التجاري والاستثماري في معظم الدول، وتضطلع بدور رئيسي في توفير فرص العمل وتنشيط حركة الاقتصاد، غير أن هذه الأهمية الاستراتيجية مهددة بفعل ضعف الحوكمة وما ينشأ عنه من نزاعات عائلية أو سوء إدارة يفضي في كثير من الأحيان إلى تعثر الشركة بعد الجيل الأول المؤسس.

2 - الحوكمة كوسيلة لاستدامة الشركات العائلية

تبيّن أن الحوكمة تمثل الأداة الأساسية لضبط العلاقة بين الملاك والإدارة التنفيذية، والحد من النزاعات الداخلية، وضمان العدالة بين الورثة، فهي ليست مجرد قواعد تنظيمية، بل إطار عملي شامل يحدد الأدوار والصلاحيات، ويخلق بيئة شفافة تقلل من احتمالات تضارب المصالح.

3 - الإطار القانوني والتشريعي

أن وجود أساس قانوني ينظم الشركات العائلية – كما هو الحال في القانون الإماراتي رقم (37) لسنة 2022 – يعد عاملاً حاسماً في تقنين الممارسات العائلية ومنحها قوة إلزامية، هذا التشريع لم يكتفِ بالتعريف والتنظيم، بل دعى إلى وضع ميثاق عائلي، وحدد ضوابط انتقال الملكية وآليات تسوية النزاعات، وهو ما ينسجم مع المعايير الدولية ويعكس إرادة تشريعية لحماية استمرارية هذه الشركات، ونلاحظ خلو التشريع العراقي من تنظيم للشركات العائلية بالرغم من دورها الفعال في الاقتصادات الوطنية وكثرة وجودها في الواقع العملي.

4 - الآليات المؤسسية الداخلية

أن ميثاق العائلة ومجلس العائلة، ومجلس الإدارة، والمستشارين المستقلين، ليست مجرد هياكل شكلية، بل هي أدوات عملية تمثل صمام أمان لاستقرار الشركات العائلية، إذ يساهم الميثاق في تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة وتوزيع الحقوق، بينما يوفر مجلس العائلة منصة للحوار وحل النزاعات، ويعمل مجلس الإدارة كجهاز رقابي واستراتيجي، في حين يضيف المستشارون المستقلون عنصر الحياد والموضوعية.

5 - الأثر العملي للحوكمة

تبين من خلال البحث أن للحوكمة أثرين عمليين جوهريين:
أ - تقليص النزاعات وضمان العدالة عبر الفصل بين الملكية والإدارة، ووضع قواعد واضحة لتوزيع الأرباح وتقييم الأسهم، والتخطيط المسبق للخلافة، واعتماد آليات بديلة لتسوية النزاعات مثل التحكيم والوساطة.

ب - تعزيز النمو والتحول المؤسسي من خلال إرساء قواعد الإدارة الرشيدة، وتبني الشفافية والإفصاح المالي، وتطوير الموارد البشرية، واعتماد استراتيجيات طويلة الأمد، بما يسمح بتحويل الشركة من مجرد مشروع عائلي إلى مؤسسة اقتصادية راسخة قادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً.

ثانياً- التوصيات

1 - تعزيز الإلزام التشريعي

ندعو المشرع العراقي الى تشريع قانون ينظم عمل الشركات العائلية لما لهذا النوع من الشركات من اثر إيجابي على الاقتصاد الوطني، كما نوصي بأن تتوسع التشريعات الوطنية المنظمة لهذا النوع من الشركات في جعل الميثاق العائلي ومجالس العائلة التزامات قانونية واضحة، بحيث لا تبقى مجرد خيارات استرشادية، بل أدوات ملزمة تضمن ضبط العلاقة بين العائلة والشركة.

2 - تطوير مجالس الإدارة

ضرورة تعزيز استقلالية مجالس الإدارة في الشركات العائلية عبر إشراك أعضاء مستقلين يتمتعون بالخبرة والكفاءة، على أن تمنح هذه المجالس الصلاحيات الكاملة لرسم الاستراتيجيات ومراقبة الأداء التنفيذي بعيداً عن الضغوط العائلية.

3 - التخطيط للخلافة كإلزام قانوني أو تنظيمي

ينبغي أن تلتزم الشركات العائلية بوضع خطط مكتوبة ومعلنة لانتقال القيادة عبر الأجيال، بحيث تستند معايير الاختيار إلى الكفاءة والمؤهلات، لا إلى القرابة وحدها، وهو ما يقلل من النزاعات عند تعاقب الأجيال.

4 - تعزيز الشفافية والإفصاح المالي

من المهم إلزام الشركات العائلية بتقديم بيانات مالية مدققة ودورية وفق المعايير الدولية، بما يعزز ثقة البنوك والمستثمرين والشركاء الخارجيين، ويتيح للشركاء الداخليين مراقبة الأداء بوضوح.

5 - إعداد برامج تدريب وتأهيل للأجيال الجديدة

ضرورة إنشاء برامج رسمية لتأهيل أبناء العائلة في المجالات الإدارية والقانونية والمالية، بهدف تمكينهم من قيادة الشركة مستقبلاً ضمن إطار مؤسسي يوازن بين القيم العائلية والمتطلبات الاقتصادية.

6 - تشجيع الاستفادة من الممارسات الدولية

نوصي المشرعين الوطنيين بالاستفادة من الأدلة الاسترشادية والتجارب الدولية (مثل توصيات OECD و IFC) مع تكييفها بما يتلاءم مع البيئة القانونية والاقتصادية المحلية لكل دولة.

7 - إنشاء مراكز استشارية وطنية

بإنشاء مراكز أو وحدات متخصصة داخل غرف التجارة أو الهيئات الاقتصادية تعنى بتقديم الدعم الفني والاستشاري للشركات العائلية في مجال الحوكمة، وتعمل كجهة محايدة للمساعدة في وضع المواثيق وتسوية الخلافات.

¹ - د. محمد علي عبد الحميد، مبادئ حوكمة الشركات المفاهيم والتطبيقات، القاهرة، دار الفكر الجامعي، 2018، ص25.

² - OECD. Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015, p. 13. ويعد هذا المصدر وثيقة رسمية دولية صادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي يرمز لها (OECD)، ومُعترف بها عالميًا كمصدر موثوق بما تتضمنه من معلومات.

³ - د. حسن محمود عبد الفتاح، حوكمة الشركات بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2019، ص40.

⁴ - د. عوض إبراهيم، حوكمة الشركات وأثرها على الشفافية والإفصاح، عمان، دار وائل للنشر، 2020، ص67.

⁵ - د. شحاتة أحمد عبد الله، إدارة الشركات العائلية التحديات والحلول، جدة، مكتبة العبيكان، 2021، ص49. 88.

⁶ - Mallin Christine A, Corporate Governance, Oxford University Press, 2019, p. 72.

⁷ - Gersick Kelin E, Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, 1997, p. 21.

⁸ - د. شحاتة أحمد عبد الله. المصدر السابق، ص. 56.

⁹ - د. حسن محمود عبد الفتاح، المصدر السابق، ص. 112.

¹⁰ - د. عوض إبراهيم، المصدر السابق، ص. 99.

¹¹ - Lansberg, Ivan. Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. Harvard Business School Press, 1999, p. 67.

¹² - المرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022 بشأن الشركات العائلية، المادة 1.

¹³ - المرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022 بشأن الشركات العائلية، المادة 3.

¹⁴ - د. عبد الله أحمد محمد، حوكمة الشركات- المفهوم والآليات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص45.

¹⁵ - المرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022، المادة 1/6 والتي تنص (يجوز أن يكون للعائلة ميثاق يتضمن قواعد خاصة بملكية وأهداف وقيم العائلة، وآليات تقييم الحصص وطرق توزيع الأرباح، وتعليم وتأهيل أفراد العائلة للعمل في الشركة العائلية والشركات التابعة لها، والنظر في الخلافات العائلية ذات العلاقة بالشركة العائلية، وغير ذلك من القواعد والأحكام).

¹⁶ - المرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022، المادة 3/6 والتي تنص (. في حال التعارض بين عقد التأسيس والميثاق، تسري أحكام عقد التأسيس ويُغى من الميثاق أي نص يتعارض مع عقد التأسيس أو هذا المرسوم بقانون).

¹⁷ - OECD, Family Business Governance Handbook, OECD Publishing, Paris, 2020, p. 22

¹⁸ - د. أبوزيد مصطفى، حوكمة الشركات العائلية في الفقه والقانون، دار النهضة العربية، القاهرة، 2021، ص98.

- 19 - المرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022، المادة 2/8 والتي تنص (لا يجوز لأي شريك أن يتصرف بحصته لأجنبي عن العائلة، إلا بموافقة شركاء يملكون ما لا يقل عن ثلاثة أرباع رأس المال، ما لم ينص عقد التأسيس على نسبة أخرى...).
- 20 - د. عادل حسن البنا، المدخل إلى حوكمة الشركات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2020، ص 112.
- 21 - المرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022، المادة 2/1/14.
- 22 - المرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022، المادة 16.
- 23 - المرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022، المادة 19.
- 24 - د. إسماعيل محمد، إدارة النزاعات في الشركات العائلية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2018، ص. 77.
- 25 - د. عبد الحميد حسن، السياسات التشريعية لدعم الشركات العائلية، مجلة الحقوق، جامعة الكويت، العدد 2، 2022، ص 212.
- 26 - Colli Andrea, The History of Family Business: 1850–2000, Cambridge University Press, Cambridge, 2003, p. 12.
- 27 - OECD, Family Business Governance Handbook, OECD Publishing, Paris, 2020, p. 19
- 28 - المرجع نفسه، ص. 30.
- 29 - المرجع نفسه، ص. 35.
- 30 - IFC – World Bank Group, Family Business Governance Handbook, Washington D.C., 2018, p. 14
- 31 - المرجع نفسه، ص. 21.
- 32 - المرجع نفسه، ص. 25.
- 33 - د. عبد الرحمن سامي، حوكمة الشركات العائلية، إطار تنظيمي لاستدامة الأجيال، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2019، ص 55.
- 34 - د. حسن مصطفى، الإدارة الاستراتيجية للشركات العائلية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2020، ص 131.
- 35 - قانون الشركات العائلية الإماراتي، القانون الاتحادي رقم 37 لسنة 2022 المادة 6
- 36 - نظام الشركات السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/3) بتاريخ 1443/1/28هـ، منشور في جريدة أم القرى الرسمية، العدد 4897.
- 37 - Khanna Tarun, Family Firms and Governance Challenges, Journal of Business Governance, Vol. 22, 2016, p. 212.
- 38 - د. عبد الرحمن، سامي، مصدر سابق، ص 77
- 39 - قانون الشركات التجارية الإماراتي، القانون الاتحادي رقم 32 لسنة 2021، المادة 143 و 132.
- 40 - نظام الشركات السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/3) المشار إليه سابقاً.
- 41 - د. حسن مصطفى، مصدر سابق، ص 168.
- 42 - د. فهد الشمري، الحوكمة وإدارة النزاعات في الشركات العائلية، مجلة البحوث القانونية، العدد 12، 2018، ص. 94.
- 43 - د. عبد الله بن سليمان المنيع، حوكمة الشركات العائلية- دراسة تحليلية مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2019، ص 112.
- 44 - د. علي محمد العبد الله، العدالة في توزيع الحقوق داخل الشركات العائلية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 25، العدد 20، 2020، ص 145.
- 45 - OECD, Family Business Governance Handbook, Paris: OECD Publishing, 2015, p. 34.

46 - د. محمود عبد العزيز، الحوكمة واستدامة الشركات العائلية- مقارنة تحليلية، مجلة دراسات الأعمال، جامعة القاهرة، العدد 15، 2019، ص. 64.

47 - Leach, P., Family Enterprises: The Essentials of Governance and Strategy, Profile Books, London, 2015, p. 89

48 - Ward, J., Family Business as a Sustainable Organization, Palgrave Macmillan, New York, 2016, p. 42

قائمة المراجع

أولاً- القوانين والتشريعات

1- القانون الاتحادي رقم (32) لسنة 2021 في شأن الشركات التجارية الاماراتي.

2- المرسوم بقانون اتحادي رقم (37) لسنة 2022 بشأن الشركات العائلية الاماراتي.

3- نظام الشركات السعودي، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/3) بتاريخ 1443/1/28.

ثانياً- المصادر العربية

1- د. إسماعيل محمد. إدارة النزاعات في الشركات العائلية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2018.

2- د. أبو زيد مصطفى. حوكمة الشركات العائلية في الفقه والقانون. القاهرة: دار النهضة العربية، 2021.

3- د. إبراهيم عوض. حوكمة الشركات وأثرها على الشفافية والإفصاح. عمان: دار وائل للنشر، 2020.

4- د. عادل حسن البناء. المدخل إلى حوكمة الشركات. القاهرة: دار النهضة العربية، 2020.

5- د. علي محمد العبد الله. العدالة في توزيع الحقوق داخل الشركات العائلية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 25، العدد 20، 2020.

6- د. الشحاتة أحمد عبد الله. إدارة الشركات العائلية: التحديات والحلول. جدة: مكتبة العبيكان، 2021.

7- د. الشمري فهد. الحوكمة وإدارة النزاعات في الشركات العائلية. مجلة البحوث القانونية، العدد 12، 2018.

8- د. عبد الحميد حسن. السياسات التشريعية لدعم الشركات العائلية. مجلة الحقوق، جامعة الكويت، العدد 2، 2022.

9- د. عبد الحميد محمد علي. مبادئ حوكمة الشركات: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2018.

10- د. عبد الرحمن سامي. حوكمة الشركات العائلية: إطار تنظيمي لاستدامة الأجيال. القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2019.

11- د. عبد العزيز محمود. الحوكمة واستدامة الشركات العائلية: مقارنة تحليلية. مجلة دراسات الأعمال، جامعة القاهرة، العدد 15، 2019.

- 12- د. عبد الله أحمد محمد. حوكمة الشركات: المفهوم والآليات. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2019.
- 13- د. عبد الله بن سليمان المنيع. حوكمة الشركات العائلية: دراسة تحليلية مقارنة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2019.
- 14- د. فهد الشمري. الحوكمة وإدارة النزاعات في الشركات العائلية. مجلة البحوث القانونية، العدد 12، 2018.
- 15- د. محمود عبد العزيز. الحوكمة واستدامة الشركات العائلية: مقارنة تحليلية. مجلة دراسات الأعمال، جامعة القاهرة، العدد 15، 2019.
- 16- د. مصطفى حسن. الإدارة الاستراتيجية للشركات العائلية. بيروت: دار النهضة العربية، 2020.

ثالثاً- المصادر الأجنبية

- 1-Colli, Andrea. The History of Family Business: 1850–2000. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- 2-Gersick, Kelin E. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- 3-Lansberg, Ivan. Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- 4-Leach, Peter. Family Enterprises: The Essentials of Governance and Strategy. London: Profile Books, 2015.
- 5-Mallin, Christine A. Corporate Governance. Oxford: Oxford University Press, 2019.
- 6-Ward, John. Family Business as a Sustainable Organization. New York: Palgrave Macmillan, 2016.

رابعاً- الدوريات والتقارير الدولية

- 1-Gallo, Mario. Family Business and Succession Planning in Italy. Journal of Family Business Studies, Vol. 15, 2018.
- 2-IFC – World Bank Group. Family Business Governance Handbook. Washington D.C., 2018.
- 3-Khanna, Tarun. Family Firms and Governance Challenges. Journal of Business Governance, Vol. 22, 2016.
- 4-OECD. Family Business Governance Handbook. Paris: OECD Publishing, 2020.
- 5-OECD. Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015

6-Pascal, Jean. Le pacte familial en droit français. Revue des Sociétés, Vol. 44, 2017.

The Governance of Family Businesses and Its Role in Ensuring Intergenerational Continuity (A Legal Study under UAE Law)

Abstract:

Family businesses are a cornerstone of national economies, representing a large share of the private sector and playing a vital role in job creation and economic growth. However, their sustainability is often challenged by weak governance practices, which can lead to family disputes or mismanagement after the founding generation.

This study adopts a comparative analytical approach, examining the conceptual and legal framework of governance in family businesses, with a focus on the UAE's Federal Decree-Law No. (37) of 2022 and its alignment with international standards (OECD, IFC). It highlights institutional mechanisms such as family charters, family councils, independent boards, and advisors as essential tools to ensure continuity across generations, reduce conflicts, and enhance competitiveness locally and globally.

The findings stress that governance is not just regulatory compliance but a fundamental condition for the survival and growth of family enterprises. Recommendations include adopting family charters, strengthening board independence, establishing clear succession plans, ensuring financial transparency, and preparing future generations while adapting global best practices to local contexts.

Keywords: governance, family businesses, generational continuity, family disputes, institutional transformation.