

# المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات العائلية

دليل عملي لأصحاب  
ومديري الشركات  
العائلية



مركز دبي  
للشركات العائلية

غرفة دبي  
للتجارة

# جدول المحتويات

## 05 التمهيد

## 01 المقدمة

08 لمن هذا الدليل؟

## 02 مراحل نمو الشركات العائلية

10 هيكلية الأعمال  
13 هيكلية الملكية  
13 هيكلية الحوكمة

## 03 منظومة الشركات العائلية

## 04 ما أهمية تبني الحوكمة السليمة للشركات العائلية؟

20 إدارة المنازعات  
23 دعم التغيير عبر الأجيال  
24 دعم نمو وتوسع الأعمال  
24 ضمان الاستمرارية والتخطيط للتعاقب

## 05 كيف تتضرر الشركات العائلية من عدم تبني المتطلبات الأساسية للاستدامة؟

26 تفكك شركة عائلية ناجحة وخسارة الإرث  
27 التأثير السلبي على التماسك الأسري والعلاقات  
27 تجميد الأصول والثروة العائلية

## 06 كيف تعالج العائلات الناجحة هذه التحديات - الركائز الأساسية

28 الاتفاق على رؤية مشتركة  
30 الفصل بين قضايا العائلة وقضايا الأعمال  
31 بناء ثقافة الثقة والشفافية والإنصاف  
31 إشراك العائلة الأوسع والانتقال إلى الجيل التالي  
32 وضع مجموعة من القواعد العائلية  
33 تكامل العناصر الرئيسية للعائلة وحوكمة الشركات

## 07 نصائح عملية لإنشاء إطار حوكمة العائلة

34 إنشاء مجالس الحوكمة اللازمة  
36 تشكيل مجلس إدارة بكامل طاقته  
37 وضع قواعد محددة وواضحة لتوظيف أفراد العائلة  
38 وضع قواعد واضحة حول التخارج  
40 إنشاء آليات رسمية لحل المنازعات  
42 تقنين دستور العائلة  
43 تحديد النماذج القانونية المناسبة للتأسيس  
44 التنفيذ

## 08 دستور العائلة

46 ما هو دستور العائلة؟  
49 لماذا يعد دستور العائلة مهمًا؟  
50 متى يجب صياغة / تطبيق دستور العائلة؟  
51 هل دستور العائلة ملزم قانونًا؟  
52 ما الفرق بين اتفاقية المساهمين ودستور العائلة؟  
52 ما هي عملية تطوير دستور العائلة؟  
53 هل من نموذج يمكننا اتباعه لوضع دستور عائلة؟  
53 كم مرة يجب مراجعة دستور العائلة؟

## 09 مكونات دستور العائلة

54 مكون العائلة  
60 مكون الأعمال

## الملحق

63 الملحق 1 - بطاقة أداء الحوكمة



## التمهيد

تشكل الشركات العائلية حوالي 90% تقريبًا من القطاع الخاص في الإمارات العربية المتحدة. <sup>1</sup> في دبي على وجه التحديد، تلعب الشركات العائلية دورًا محوريًا في المساهمة بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي وتوظيف نسبة كبيرة من القوى العاملة في الدولة. تتراوح أعمار عدد كبير من الشركات العائلية في دبي بين 55 - 70 عامًا، حيث تأسست في خمسينيات وستينيات القرن الماضي، ويرقى بعضها بالطبع إلى حقبة سابقة. لذلك ستشهد غالبية هذه الشركات مرحلة تغيير الأجيال في السنوات الخمس إلى العشر المقبلة.

تقديرًا لمساهمة الشركات العائلية في الاقتصاد وحرصاً على استدامتها، أطلقت حكومة دبي سلسلة من المبادرات التي تهدف إلى تعزيز استمرارية هذه الشركات وتأسيس منظومة متكاملة لدعم استدامتها وأنشطتها إلى أقصى حد ممكن، مع تلبية احتياجاتها الفريدة، وتشمل هذه المبادرات:

1 تقديم تشريع جديد يستهدف بشكل خاص الشركات العائلية

3 إنشاء مركز تسوية منازعات الشركات العائلية

2 إنشاء مركز مخصص للشركات العائلية تحت إشراف غرفة تجارة دبي؛

4 إنشاء أنظمة / نماذج قانونية تهدف إلى حوكمة الأعمال والثروة العائلية واستدامتها.

وبذلك، تهدف هذه المبادئ التوجيهية إلى مساعدة الشركات العائلية في دبي على تصميم وتطوير أطر وهيكل الحوكمة العائلية التي من شأنها ضمان الانتقال السلس واستمرارية الشركات العائلية.

تستند المبادئ التوجيهية إلى الممارسات العالمية الرائدة في هذا المجال، لكنها تعكس أيضًا الظروف المحلية الخاصة بدبي.

تم إصدار هذا الدليل كجزء من مشروع أكثر شمولاً يتم تنفيذه من قِبَل مركز الشركات العائلية، تحت إشراف غرفة تجارة دبي وحكومة دبي.

تم إعداد هذا الدليل ليكون أداة تدعم العائلات في فهم شؤون وتعقيدات الشركات العائلية.

هو دليل تمهيدي يتمحور حول مسائل الحوكمة العائلية؛ حيث سيتم إصدار تحديثات لاحقة من وقت لآخر، تشمل مجموعات الأدوات والتوجيهات الإضافية، بما يعكس احتياجات مشهد الأعمال العائلية المتطور باستمرار.

المصدر: بيزنس ستاندرز (ديسمبر 2021)

**تلعب الشركات  
العائلية دورًا محوريًا  
في المساهمة بشكل  
كبير في الناتج المحلي  
الإجمالي غير النفطي  
وتوظيف نسبة كبيرة من  
القوى العاملة في الدولة**

# 01

لمن هذا الدليل؟



## المقدمة

تتطلب الإدارة الناجحة للشركات العائلية إدارة العلاقة المعقدة بين العائلة والأعمال. إذ يجب اتخاذ قرارات حاسمة، لا سيما عندما تتداخل القضايا المعقدة.

إن تحقيق التوازن بين المصالح وتلبية احتياجات كل من العائلة والأعمال ليس أمرًا بسيطًا. فكيف يتخذ المرء القرارات الصحيحة الحاسمة لاستمرارية الشركة على المدى الطويل مع الأخذ في الاعتبار بيئة الأعمال المعقدة، ومع مراعاة التحديات الإضافية المتمثلة في بيئة ومتطلبات العائلة؟

يقدم هذا الدليل مبادئ توجيهية حول قيم دستور العائلة ودوره (ويُعرف أيضًا باسم "ميثاق العائلة" أو "بروتوكولات العائلة")، بالإضافة إلى تقديم النصائح والأدوات والرؤى العملية التي من شأنها أن تدعم الشركات العائلية في تبني نماذج الحوكمة السليمة.

يهدف الدليل والأدوات المصاحبة له إلى مساعدة الشركات العائلية على رسم خريطة واضحة للأدوار المعقدة والعلاقة فيما بينها، مع إيجاد أرضية مشتركة يتم من خلالها بحث القضايا المعقدة ومناقشتها، في بيئة من الثقة والشفافية تضمن استمرارية الشركات العائلية على المدى الطويل.

## لمن هذا الدليل؟

ازدهرت العديد من الشركات العائلية في دبي ونجحت بفضل رؤية مؤسسيها وبصيرتهم وطموحهم. وقد تطورت هذه الشركات على مر السنين، ونمت لتصبح تكتلات ضخمة. واليوم، يمر العديد منها بمنعطف حرج، حيث تواجه تحديات في انتقال الأجيال، والتحول التنظيمي، وبيئة الأعمال التجارية الصعبة، بما في ذلك نماذج الأعمال الجديدة التي كانت تعتبر شبه مستحيلة قبل بضع سنوات.

يتطلب النمو والازدهار في مثل هذه البيئة أن تتسم الشركات العائلية بالذكاء والمرونة، مع التركيز بشكل خاص على التوافق حول الرؤية ومجموعة مشتركة من القيم، بالإضافة إلى وضع بنية تحتية قوية للحوكمة تتيح للمالكين والمديرين ممارسة الرقابة والإشراف على أعمالهم.

لذا، يتعين على الشركات العائلية البدء بالعمل على تأسيس أعمالها بطريقة مصممة خصيصًا لتلبية احتياجاتها والتي تسعى إلى:



1 ضمان الفصل الواضح بين الشركة والعائلة، من خلال تبني هيكل وأطر حوكمة سليمة تحكم أنشطة كل منهما:



2 وتحقيق النتائج التي تشكل مستقبل الأعمال والتي تستمر إلى ما بعد رحيل المؤسس.

وحيث أن كل شركة عائلية تتمتع بميزاتها الخاصة وهويتها الفردية، يهدف هذا الدليل إلى دعم مالكي الشركات العائلية في دبي لتحقيق النمو المستدام من خلال معالجة قضايا الحوكمة المختلفة التي توضع الأساس لعملية نقل أعمالهم إلى الجيل التالي.

كذلك، قد تدعم المبادئ والتوصيات الواردة في هذا الدليل المتخصصين في دعم الشركات في تصميم واعتماد هيكل وممارسات الحوكمة السليمة.



# 02

## مراحل نمو الشركات العائلية



## مراحل نمو الشركات العائلية

تم تطوير نماذج عديدة لوصف المراحل التي تمر بها الشركات العائلية خلال دورة حياتها وتحليلها. وبالرغم من استناد هذه النماذج إلى نظريات مختلفة، تتفق في نهاية المطاف على حقيقة واحدة، وهي أن الشركات العائلية تواجه تحديات من نوع خاص وتتطلب حلولاً محددة.

في دبي، تستعد الشركات العائلية بشكل متزايد للتعامل مع هذه التحديات، ويعتبر العديد منها أن ترسيخ الحوكمة الرشيدة هو عنصر أساسي للنجاح. وبذلك، يعتمد اختيار آليات الحوكمة أو أدواتها اللازمة على موقع الشركة العائلية في النموذج الموضح أدناه، وهو "النموذج ثلاثي الأبعاد" (الشكل 1).

يشدّد هذا النموذج على مبدأ مهم وهو أنه لا يجوز تطبيق منطق "حل واحد يناسب الجميع" عند معالجة تحديات الحوكمة التي تواجه الشركات العائلية، وذلك لأن كل مرحلة تسلط الضوء أثناء تطورها على مجموعة مختلفة من المخاطر والتحديات التي تتطلب مجموعة خاصة من الأساليب لمعالجتها.

وفي هذا الصدد، يوفر "النموذج ثلاثي الأبعاد" إطاراً منهجياً لتقييم أفضل أدوات الحوكمة التي تستطيع الشركات العائلية استخدامها حسب الحالة. ويصنف هذا النموذج الشركات العائلية وفقاً لهيكلية أعمالها، وملكيته، وحوكمتها، كما يحدد أنواع الأعمال المختلفة التي تندرج تحت كل محور من هذه المحاور الثلاثة.

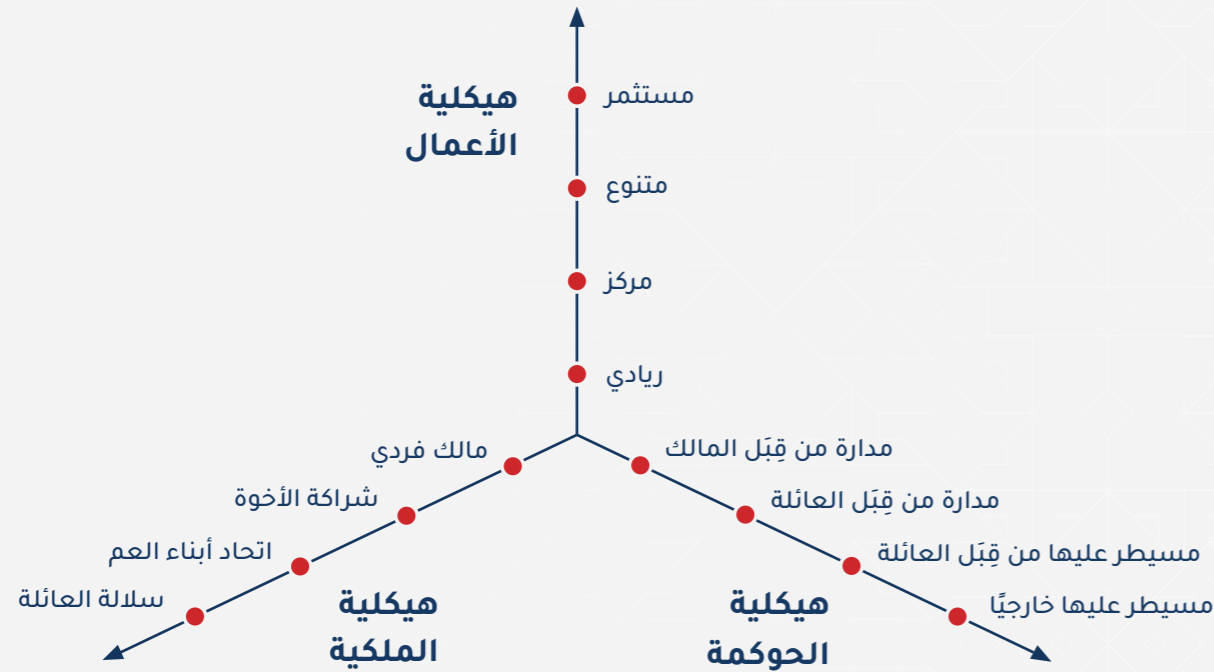
بالنسبة إلى محور هيكلية "الملكية"، تم تحديد الأنواع التالية: المالك الفردي، وشراكة الأخوة، واتحاد أبناء العم، وسلالة العائلة؛ في حين تشمل هيكلية "الحوكمة" ما يلي: الشركات العائلية المدارة من قِبَل المالك، والشركات المدارة من قِبَل العائلة، والشركات العائلية (المدارة خارجياً)، بينما يميز محور هيكلية "الأعمال" بين الشركات العائلية الريادية والشركات العائلية ذات التركيز المحدد للأعمال أو المتنوع ومكاتب الاستثمار العائلي.

يسمح تحديد موقع الشركات العائلية في النموذج ثلاثي الأبعاد بتقديم بعض البيانات المؤقتة حول إطار عمل الحوكمة العائلية الذي سيتم إقراره اعتماداً على الأسئلة والتحديات الحرجة المخصصة لكل نوع من أنواع الأعمال. وإذا تغيرت الخصائص ذات الصلة بالشركة العائلية، فستظهر مهام ومخاطر جديدة، يمكن تحديدها عندئذٍ باعتماد النموذج ثلاثي الأبعاد.

**النموذج ثلاثي الأبعاد**  
**إطاراً منهجياً لتقييم**  
**أفضل أدوات الحوكمة**  
**التي تستطيع الشركات**  
**العائلية استخدامها**  
**حسب الحالة.**

### النموذج ثلاثي الأبعاد

الشكل 1



#### هيكلية الأعمال

يتعلق المحور الرأسي بهيكلية الأعمال، ويبدأ بمؤسس ريادي يركز على بدء عمل تجاري ينمو ويزدهر مدفوعاً برؤية وطاقته المؤسس. تستقر هذه الأعمال تدريجياً وتتطور لاحقاً إلى أعمال متنوعة ذات محفظة أكبر للأعمال. ثم تظهر النماذج من أنواع مكاتب العائلة الواحدة أو "المستثمرون" عندما تتم إدارة الشركة العائلية من خلال محفظة أعمال كجزء من هيكلية شركة قابضة.

#### هيكلية الملكية

في محور هيكلية الملكية، تتطور عائلات الأعمال من كونها مؤسساً / مالكاً فردياً إلى شراكات الأخوة، ثم إلى اتحادات أبناء العم، وإذا كانت طويلة الأمد، فإنها تتحول إلى السلالة العائلية لأجيال عديدة. وبالنظر إلى ديموغرافية الشركات العائلية في المنطقة، ينتقل العديد من الشركات في دبي اليوم من المالكين الفرديين إلى شراكات الأخوة؛ وفي ذلك تحول بالغ الأهمية نظراً إلى أن الأعمال التجارية يجب أن تستوعب آراء العديد من المساهمين وأصحاب المصلحة بدلاً من صانع قرار رئيس واحد.

#### هيكلية الحوكمة

يتعلق المحور الثالث بهيكلية الحوكمة، حيث تتطور الشركة العائلية من كونها شركة مدارة من قِبَل المالك / المؤسس إلى إدارة العائلة، ثم إلى سيطرة العائلة (عندما يحتفظ أفراد العائلة بالسيطرة على الملكية إما كمساهمين أو أعضاء مجلس إدارة، ولكن يلعون دوراً أقل في الإدارة). في الواقع، يختار بعض مالكي الشركات العائلية فصل المشاركة العائلية تماماً في إدارة الشركة ويسعون إلى تعيين أفراد من خارج العائلة في الإدارة.

<sup>2</sup>المصدر: INTES- النموذج ثلاثي الأبعاد من إعداد برايس ووتر هاوس كوبرز



على سبيل المثال، في شركة يديرها مالك وحيد (المؤسس)، عادة ما يتم الاعتماد بشكل كبير على المؤسس في ما يتعلّق باتخاذ القرارات، وندرة الموارد، والافتقار العام للهيكليات والعمليات. ومن غير المتوقع أن يحتاج المالك الوحيد الذي يدير الشركة بنفسه إلى آليات رسمية لحل النزاعات أو اجتماعات عائلية أو دستور العائلة.

ومع ذلك، بالنسبة إلى "اتحاد أبناء العم"، لا غنى عن هذه الأدوات. وينصح بعقد اجتماعات مجلس العائلة والاجتماعات العائلية لجميع الشركات العائلية التي تتوجه من هيكلية ملكية نحو اتحاد أبناء العم مع العديد من المساهمين من أفراد العائلة. كما تحتاج سلالة العائلة التي تدير الشركة العائلية كاستثمار عائلي أيضاً إلى دستور للعائلة ومكتب للعائلة.

## التحديات النموذجية

الشكل 2

هيكلية  
الأعمال



### الشركات العائلية الريادية

- أقل اعتماداً على المؤسسين
- موارد نادرة
- الافتقار إلى الاحترافية
- مخاطر مرتفعة

### الشركات العائلية المركزية

- مخاطر دورة الحياة
- كل الاستثمارات في سلة واحدة

### الشركات العائلية المتنوعة

- تجزئة الموارد
- ضعف تماهي المالكين مع الأعمال

### شركات المستثمر

- الافتقار إلى كفاءة وقدرة المتخصصين
- ضعف صلة المالكين بالأعمال

هيكلية  
الحكومة



### شركة مدارة من قِبَل المالك

- الاعتماد على المالك الفردي
- رحيل غير مخطط له
- التعاقب بالوراثة
- الحد الأدنى / غياب آليات حوكمة معمول بها (العائلة أو الشركة)

### شركات مدارة من قِبَل العائلة

- التنافس بين أعضاء العائلة
- الاختلافات في المصالح بين المالكين الفاعلين وغير الفاعلين

### شركات تسيطر عليها العائلة

- العثور على المديرين المناسبين واستبقاؤهم
- ضعف تماهي المالكين مع الأعمال
- تحديد مستوى الحوكمة الملائم من الحوكمة الواجب تطبيقه على الأعمال

### شركات مدارة خارجياً (شركات مدارة خارجياً مملوكة للعائلة)

- مستوى عال من الاعتماد على الأطراف الخارجية
- أولويات متباينة بين المالكين والعائلة

هيكلية  
الملكية



### المالك الفردي

- اعتماد كبير على المالك الفردي
- رحيل غير مخطط له
- التعاقب بالوراثة

### شراكة الأخوة

- التنافس بين الأخوة
- الافتقار إلى المهارات
- انخفاض الروح الريادية

### اتحاد أبناء العم

- التنوع المتزايد
- التنافس طويل الأمد
- الافتقار إلى المهارات
- انخفاض الروح الريادية
- انخفاض التماهي مع الأعمال
- ضعف التماسك

### سلالة العائلة

- ضعف الصلة بالأعمال
- ضعف التماسك
- نسبة أصغر للملكية

وبالتالي، يتعيّن بشكل أساسي على الشركات المملوكة للعائلة، تحديد أدوات الحوكمة المناسبة لاحتياجات الشركة والعائلة، اعتماداً على مدى توافق كل منها مع إطار العمل أعلاه.



# 03

## منظومة الشركات العائلية



## منظومة الشركات العائلية

غالبًا ما تكون ديناميكيات العائلة مدفوعة بالطريقة التي ينظر بها أفراد العائلة إلى دورهم. يوضح نموذج الدوائر الثلاثة، عبارات بسيطة، مجموعات أصحاب المصلحة الثلاثة المترابطة والمتداخلة التي تشكل منظومة الشركات العائلية: العائلة، والأعمال والملكية. نتيجة لهذا التداخل، أمامنا سبع مجموعات مصالح قائمة، لكل منها وجهات نظرها وأهدافها ودينامياتها المشروعة. يعتمد نجاح أنظمة الشركات العائلية على المدى الطويل على الأداء والدعم المتبادل لكل من هذه المجموعات.

تختلف آراء أفراد العائلة بناءً على شخصياتهم ولكن أيضًا بناءً على موضع الفرد ذاته ضمن منظومة الشركات العائلية؛ فبعض أفراد العائلة قد يكونون مساهمين فاعلين يشاركون في إدارة الشركة، بينما يكون أفراد العائلة الآخرون مساهمين غير فاعلين. ومع ذلك، قد تبرز مشكلة كبيرة على صعيد الاتصال. عندما تكون فاعلاً في العمل، ستفهم تحديات العمل؛ ولكن عندما لا تكون في العمل، فلن يقدم لك أحد على الأرجح نظرة ثاقبة لعمل الشركة. وغالبًا ما يؤدي هذا التباين في المعرفة إلى نشوب صراعات.

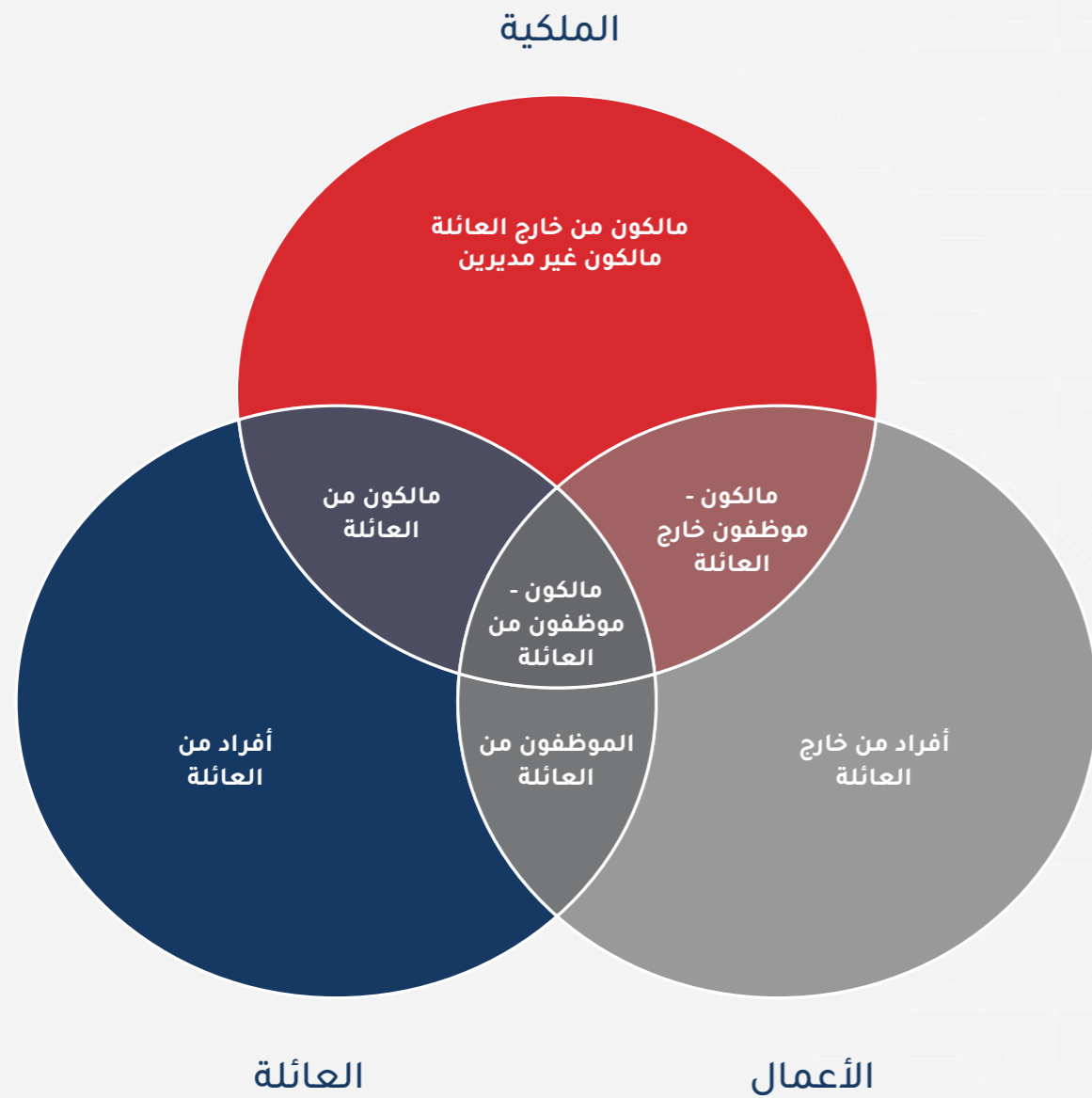
تنطوي كل مجموعة من مجموعات المصالح السبع التي حددها النموذج على وجهات نظرها وأهدافها واهتماماتها ودينامياتها؛ ومن المهم التنويه بأن آراء كل صاحب مصلحة مشروعة وتستحق الاحترام. وما من وجهة نظر أكثر شرعية من أي وجهة نظر أخرى، ولكن يجب تكامل وجهات النظر المختلفة من أجل تحديد الاتجاه المستقبلي لنظام الشركة العائلية. يعتمد نجاح أنظمة الشركات العائلية على المدى الطويل على الأداء والدعم المتبادل لكل من هذه المجموعات.

نموذج الحوكمة العائلية القوي يحقق الوضوح في دور وأداء مختلف أصحاب المصلحة المحددين في نموذج الدوائر الثلاثة أعلاه.

**ما من وجهة نظر أكثر شرعية من أي وجهة نظر أخرى، ولكن يجب تكامل وجهات النظر المختلفة من أجل تحديد الاتجاه المستقبلي لنظام الشركة العائلية.**

### نموذج الدوائر الثلاثة

الشكل 3



<sup>3</sup> تم تطويره من قبل ريناتو تاجيوري وجون ديفيس في كلية هارفارد للأعمال وتم تعميمه في أوراق العمل بدءًا من عام 1978.

# 04

## ما أهمية تبني الحوكمة السليمة للشركات العائلية؟





## ما أهمية تبني الحوكمة السليمة للشركات العائلية؟

يعتبر تضمين ممارسات الحوكمة السليمة مطلبًا أساسيًا لنمو الشركات العائلية واستمرارها؛ ويعد ضمان الاستمرارية عبر الأجيال تحديًا استراتيجيًا للحوكمة يتطلب تحقيق التوازن بين الإرث، وتجديد ثقافة العائلة، وقيمتها، وممارساتها التجارية.

وفي مرحلة ريادة الأعمال في دورة حياة الشركة، عادة ما تكون الحوكمة غير رسمية، مع حصول المؤسس على الدعم والمساعدة من الأصدقاء والعائلة ومجموعة غير رسمية من المستشارين الذين يمكن الاعتماد على ولائهم واحترامهم. ومع نمو حجم الشركة والعائلة، يصبح من الضروري استحداث المزيد من هيكليات الحوكمة الرسمية لدعم الاحتياجات المتزايدة لكل من الشركة والعائلة.

بحق اعتماد إطار متين للحوكمة عددًا من المنافع للشركات العائلية للأجيال الحالية والمستقبلية على السواء، أهمها:

### تضمن الحوكمة السليمة معالجة مجموعة من التحديات الرئيسية كما هو موضح أدناه.

#### إدارة المنازعات

يعود السبب الرئيس لنشوب النزاعات في الشركات العائلية إلى افتقار التفاهم والتواصل بين محاور منظومة الشركات العائلية، وهي العائلة والملكية والإدارة

ونادرًا ما تنشأ النزاعات في الشركات العائلية بسبب ضعف أداء الأعمال، بل تعود أسبابها إلى عدم تلبية احتياجات مالكي هذه الشركات، وإلى عدم الوضوح في المواقف أو سوء فهمها. أما إدارة هذه النزاعات فتشكّل الركيزة الأساس لاستمرارية الشركة والعائلة.

في الواقع، يعود السبب الرئيس لنشوب النزاعات في الشركات العائلية إلى افتقار التفاهم والتواصل بين محاور منظومة الشركات العائلية، وهي العائلة والملكية والإدارة. ويشكّل فهم هذه النزاعات وإدارتها العنصرين الرئيسيين لاستمرارية العائلة والأعمال.

في دبي كما هي الحال في باقي مناطق الشرق الأوسط، ثمة حالات تؤدي فيها النزاعات العائلية إلى تفكك الشركة، وانحيار العلاقات، وفقدان الوظائف، وفقدان السمعة التي تؤثر على إرث المؤسس.

على الرغم من أن التقاليد والقيم الثقافية القوية مثل احترام الجيل الأكبر تحمي العائلات إلى حد ما من النزاعات، يشهد عدد من العائلات في دول مجلس التعاون الخليجي بعض النزاعات داخل العائلة. ومع ذلك، تمكنت معظم هذه العائلات من الحفاظ على خصوصية نزاعاتها.

- يرفع من قيمة الشركة بنسبة 30% تقريبًا بناء على أدلة تجريبية.
- يوضح أدوار كل من المساهمين ومجلس الإدارة والعائلة ويقلل من التداخلات بين العائلة والشركة.
- يوفر مجالات متنوعة للتواصل الفعال داخل العائلة.
- يمكن من توثيق توقعات أفراد العائلة والتعامل معها.
- يضمن أن كل فرد من أفراد العائلة يدرك دوره داخل الشركة ومسؤولياته تجاهها جيدًا.
- يحدد نقطة مرجعية للأجيال القادمة.
- يعزز الثقة والشفافية بين أفراد العائلة.



## دعم التغيير عبر الأجيال



### تتراوح أعمار عدد كبير من الشركات العائلية في دبي بين 55 - 70 عامًا، حيث تأسست في خمسينيات وستينيات القرن الماضي

القضايا التي يمكن لهم أن يضيفوا المزيد من القيمة إليها، على غرار تطوير استراتيجية مناسبة للعصر الرقمي، وإضفاء الطابع الاحترافي على ممارسات إدارة الشركة، واستقطاب المواهب، وتعزيز مهارات الموظفين، وإضفاء الطابع المؤسسي على الأعمال التجارية. علاوة على ذلك، يمتلكون دراية بمجالات الخبرة التي يحتاجون إلى اكتسابها.

إن إطار حوكمة العائلة السليم يوفر للأجيال الجديدة فرصًا للاستماع إلى آرائهم ومعرفة إمكاناتهم، ونقل رؤيتهم وتطلعاتهم إلى الجيل الحالي.

تتراوح أعمار عدد كبير من الشركات العائلية في دبي بين 55 - 70 عامًا، حيث تأسست في خمسينيات وستينيات القرن الماضي، ويرقى بعضها بالطبع إلى حقبة سابقة. تستعد غالبية هذه الشركات لتسليم زمام الإدارة إلى الجيل الثالث، لذا تعد إدارة التعاقب بين الأجيال ضرورة حتمية حرصًا على استمرارية الشركة العائلية واستدامتها.

وقد عبّر الجيل الجديد من الشباب مرارًا عن رغبتهم في قيادة عملية التغيير، غير أنهم يشعرون بأن القادة الحاليين لا يبذلون الجهد اللازم لمساعدتهم في هذا الأمر. كما أنهم يطالبون أيضًا بالاستماع إلى آرائهم حول

## دعم نمو وتوسع الأعمال



### يترافق النمو مع التعقيدات وما يصاحبها من اتجاهات جديدة ونماذج أعمال متطورة، فتصبح الحاجة إلى وضع الركائز الأساسية لمؤسسة أعمال مهنية سليمة من الأمور الملحة لتحقيق النجاح.

ذلك، تظهر الأبحاث أنه بحال تولي الجيل التالي من المساهمين زمام الإدارة، يجب أن تنمو الأعمال التجارية بنسبة كبيرة، ضمن نطاق 12% إلى 15% سنويًا تقريبًا، ليحافظ أفراد العائلة على مستوى معيشي لائق أو مستوى الثراء نفسه، مقارنة بالجيل السابق.

ولتحقيق هذه الأهداف والحفاظ عليها، يترتب على الشركات العائلية وضع نماذج حوكمة واضحة، وتوضيح طرق العمل، وتضمين الهيكليات والعمليات لضمان استمرار العمل بنجاح بشكل تصاعدي.

تطورت الشركات العائلية في دبي إلى شركات متعددة القطاعات، مثل العقارات، وتجارة التجزئة، والرعاية الصحية، والتشييد والبناء، والأتمتة، والضيافة. ويترافق النمو مع التعقيدات وما يصاحبها من اتجاهات جديدة ونماذج أعمال متطورة، فتصبح الحاجة إلى وضع الركائز الأساسية لمؤسسة أعمال مهنية سليمة من الأمور الملحة لتحقيق النجاح.

وفي الوقت الذي نمت فيه الشركات العائلية في دبي بسرعة، واستمرار دبي في تصدر العناوين كونها توفر سهولة ممارسة الأعمال التجارية، وجودة الحياة، والسلامة والأمن، والرعاية الصحية وما إلى

## ضمان الاستمرارية والتخطيط للتعاقب



### الخطة الاستراتيجية الموضوعية تساهم في توفير الاستقرار عندما تواجه الشركة العائلية تحديات التغيير.

ومع ذلك، يُعد التخطيط للاستمرارية والتعاقب أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق إرث طويل الأجل ويتضمن جوانب عدة، مثل تحديد الوقت الذي يستطيع فيه أفراد العائلة بدء العمل في الشركة، وكيفية توزيع الأرباح، وتحديد من ينضم إلى مجلس الإدارة، وكيفية التخطيط لقيادة الجيل التالي. ومن شأن الخطة الاستراتيجية الموضوعية بإتقان أن تساهم في توفير الاستقرار عندما تواجه الشركة العائلية تحديات التغيير.

قد يؤدي طرح مسألة التخطيط للاستمرارية والتعاقب في العائلة إلى بعض التوتر، لذلك تتجنب بعض العائلات هذا الموضوع حفاظًا على السلام ضمن العائلة. تدور المناقشات عادةً حول القيادة المستقبلية للشركة والعائلة، وبما أنها من المواضيع الحساسة، تفضل العديد من العائلات تجنبها قدر المستطاع إلى أن يحين وقتها.

## 05

# كيف تتضرر الشركات العائلية من عدم تبني المتطلبات الأساسية للاستدامة؟



## تفكك شركة عائلية ناجحة وخسارة الإرث

عادة ما تؤدي النزاعات التي لم يتم حلها بين أفراد العائلة إلى تدمير سمعة الشركة العائلية وأصولها وثروتها ومساهمتها الاقتصادية بما أنها تتفكك إلى وحدات أصغر وأقل فاعلية. ونظرًا لأهمية دور الشركات العائلية في اقتصاد دبي، يخلف فقدان الوظائف أثرًا سلبيًا على الاقتصاد، ناهيك عن أثر السمعة الذي ينتشر إلى العلن مع تصريحات أفراد العائلة.

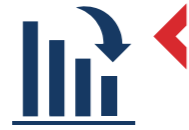
## التأثير السلبي على التماسك الأسري والعلاقات

عندما تنشأ النزاعات بين أفراد العائلة، تتزعزع أسس الترابط الأسري. وغالبًا ما تنتهي بمغادرة الشركة العائلية وترك العائلة وقطع العلاقات على السواء. تتعارض النزاعات التي تؤدي إلى مثل هذه الانقسامات العميقة مع التقاليد الثقافية حيث يتم تقدير الروابط العائلية الوثيقة من جيل إلى جيل وتوارثها.

## تجميد الأصول والثروة العائلية

عندما ينشأ خلاف أو نزاع بين أفراد العائلة، ويتصاعد إلى المحاكم، غالبًا ما توضع قواعد صارمة بشأن إدارة الأصول المتنازع عليها. وفي بعض الحالات، يمكن تجميد أصول الشركة حتى يتم حل النزاعات بشكل مقبول.

## ونظرًا لأهمية دور الشركات العائلية في اقتصاد دبي، يخلف فقدان الوظائف أثرًا سلبيًا على الاقتصاد



# 06

## كيف تعالج العائلات الناجحة هذه التحديات - الركائز الأساسية



## كيف تعالج العائلات الناجحة هذه التحديات - الركائز الأساسية

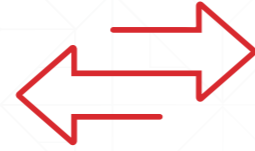
نجحت بعض الشركات العائلية في تحقيق الاستدامة لأجيال متتالية في المستقبل بفضل استيعابها لمجموعة من المبادئ والمنهجيات التي أثبتت فعاليتها مع مرور الزمن، والتزامها بها.



### الاتفاق على رؤية مشتركة

سرعان ما ستجد العائلة نفسها في نزاع في غياب رؤية مشتركة. لذلك، يتعين على العائلة اتخاذ خطوة أولى حاسمة لتفادي القدر الأكبر من النزاعات تقتضي بالتوافق حول رؤية مشتركة ووضع استراتيجية للعمل.

عادةً ما تتضمن المناقشات حول رؤية وفلسفة العائلة فهم قيم العائلة التي أرساها المؤسس ورؤيته وصفاته وسلوكياته والالتزام بها. توفر هذه المناقشات أساساً للأجيال القادمة لفهم وتقدير تاريخ الشركة العائلية بالإضافة إلى توقعات المؤسسين.



### الفصل بين قضايا العائلة وقضايا الأعمال

يضع عدد قليل جداً من الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط حدوداً واضحة بين الأنشطة العائلية وأنشطة الأعمال: ويُعتبر هذا الفصل مهمًا للغاية في الشركة العائلية لأن أفراد العائلة غالباً ما يشغلون مواقع مختلفة فيها، كمساهمين وأعضاء مجلس إدارة و / أو كموظفين. ولممارسة هذه الأدوار بانسجام وتوافق لا بد من أن يفهم الجميع بوضوح الحقوق والالتزامات والواجبات التي تنماشى مع كل دور، وهو عامل تفتقر إليه معظم الشركات العائلية.

في الواقع، يزيد هذا الافتقار إلى الفصل الواضح بين القضايا العائلية وقضايا الشركة من احتمالية النزاع بين أفراد العائلة. ويساعد فصل قضايا الملكية عن قضايا الإدارة في تحقيق التوازن بين العلاقات الشخصية والالتزامات التعاقدية والحصول على شركة عائلية قابلة أكثر للاستمرار. ويرسي ضمان معالجة القضايا التشغيلية والإدارية في حوكمة العائلة والإطار القانوني أسس الشفافية والوضوح، ما يساعد على التخفيف من فقدان الثقة المحتمل بين أفراد العائلة.

لذلك، فإن العائلات التي تنجح في فصل قضايا الملكية عن قضايا الإدارة وتحافظ على التوازن بين العلاقة كأفراد عائلة والعلاقة التعاقدية كأصحاب أعمال، تستطيع إدارة شركة عائلية قابلة أكثر للاستمرار.

ويُعد تحديد وتوضيح كيفية تفاعل أصحاب المصلحة المختلفين مع بعضهم بعضاً واختلاف أدوارهم ومسؤولياتهم وتداخلها، مقوّمًا رئيساً للاستدامة والنمو المستمر.



### بناء ثقافة الثقة والشفافية والإنصاف

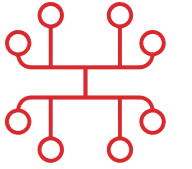
كما ذكرنا سابقاً، يمثل الافتقار الملحوظ للثقة وللشفافية بين أفراد العائلة أحد الأسباب الأكثر شيوعاً لفشل الشركات العائلية. عندما يعتقد أفراد العائلة أنهم لا يُعاملون بإنصاف، تنشأ الخلافات في ما بينهم مما يؤدي إلى انهيار التواصل وإلى الرغبة في التخرج من الشركة في الحالات القصوى.

لذلك يشكّل بناء الثقة والشفافية بين مختلف أصحاب المصلحة عاملاً حاسماً للنجاح. ولتحقيقه، يجب وضع مجموعة واضحة من القواعد التي تتم مناقشتها والاتفاق عليها والتي تعتبر منصفة وشفافة من الناحية العملية، والأهم من ذلك أن تكون منصفة بالنسبة إلى جميع أصحاب المصلحة.

ويعني إرساء الإنصاف في العائلة أنه يجب معاملة جميع أفراد العائلة بطريقة متساوية وعادلة: فقد تنشأ الانقسامات والاختلافات بين أفراد العائلة بسبب اشتباه بعضهم في أن بعضهم الآخر ينتفع على حساب العائلة. ويجب أن يلتزم جميع أفراد العائلة التزاماً حقيقياً بالإنصاف، ما يستدعي بدوره وضع دستور العائلة مع مراعاة مفهوم الإنصاف بوصفه مكوناً رئيساً لهذا الدستور.







## إشراك العائلة الأوسع والانتقال إلى الجيل التالي

تدرك الشركات العائلية الناجحة أن أحد المكونات الرئيسية للشركات العائلية المستدامة هو ضمان استمرار مشاركة العائلة بنطاقها الأوسع، بما في ذلك الأصدقاء والأقارب، والأزواج وأولئك الذين لا يشاركون بنشاط في الأعمال التجارية، وإشراكهم بشكل إيجابي في تحسين ديناميكيات العائلة وتعزيز الروابط التي تحافظ على الترابط الأسري.

ومن المهم أيضًا مواصلة رؤية الجيل الأول والجيل التالي من أجل نجاح الأعمال، وذلك عبر إشراك الجيل التالي وتحفيزه على التعرف إلى الأعمال وعملياتها في أقرب وقت ممكن لتزويده بالخبرة اللازمة وتنمية شعوره بالملكية والانتماء والالتزام تجاه الشركة العائلية. إن إدارة توقعات الجيل التالي والتواصل الواضح معه بشفافية أكبر من المكونات الأساسية لنمو الشركة العائلية واستمراريتها.

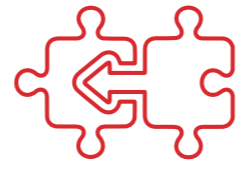


## وضع مجموعة من القواعد العائلية

يعد إنشاء دستور العائلة (المعروف أحيانًا باسم بروتوكولات العائلة) وسيلة مهمة لإنشاء إطار الحوكمة.

يحتوي إطار حوكمة الشركات العائلية القوي على عناصر حوكمة الشركات والعائلة، وتتداخل هذه العناصر في مجالات رئيسية، حيث تضع قواعد المشاركة بين العائلة والعمل؛ وتعد هذه القواعد حيوية لتأسيس علاقات عمل قوية بين الأجيال.

إن دستور العائلة المصاغ بإتقان والمدعوم من مجالس مختلفة على غرار جمعية المساهمين، ومجلس العائلة، ومجلس إدارة قوي، والقادر على معالجة المجالات الرئيسية التي عادة ما تكون مصدرًا للخلاف بين أفراد العائلة، يحقق القدر الأكبر من الوضوح والشفافية اللازمين لمواءمة أصحاب المصلحة الرئيسيين في الشركة العائلية.



## تكامل العناصر الرئيسية للعائلة وحوكمة الشركات

تعالج حوكمة العائلة والشركة تحديات الحوكمة الفريدة للشركات العائلية؛ فبينما تركز حوكمة الشركات على مكون الأعمال، من خلال طريق تصميم الهيكليات والعمليات ذات الصلة بمجلس الإدارة للقيام بالإشراف والرقابة المناسبين على الأعمال التجارية، تتناول حوكمة العائلة الجوانب الفريدة المتعلقة بالمساهمين والعائلة، ويعالج كلاهما معًا الديناميكيات الفريدة للشركة العائلية.

على هذا النحو، يجب أن يشمل دستور العائلة القوي الجوانب ذات الصلة بحوكمة الشركات، لا سيما تلك المتعلقة بمجلس الإدارة من حيث الحجم والتكوين والمهارات والمؤهلات.



# 07

## نصائح عملية لإنشاء إطار حوكمة العائلة

1. إنشاء مجالس الحوكمة اللازمة
2. تشكيل مجلس إدارة بكامل طاقته
3. وضع قواعد محددة وواضحة لتوظيف أفراد العائلة
4. وضع قواعد واضحة حول التخارج
5. إنشاء آليات رسمية لحل المنازعات
6. تقنين دستور العائلة
7. تحديد النماذج القانونية المناسبة للتأسيس
8. التنفيذ



## نصائح عملية لإنشاء إطار حوكمة العائلة

1

### إنشاء مجالس الحوكمة اللازمة

يُعد توفير منصة لأصحاب المصلحة المختلفين في الشركة العائلية للتفاعل وممارسة حقوقهم والتزاماتهم مكونًا مهمًا في تصميم نموذج الحوكمة القوي، ومن أهمها جمعية المساهمين ومجلس العائلة. فمن خلال مجلس العائلة أو جمعية المساهمين، تعتمد العائلة مجموعة القواعد التي تعالج قضايا الملكية الرئيسية وتوافق عليها.

يلتقي أصحاب الأعمال التجارية في جمعية المساهمين لمناقشة المسائل المتعلقة بالرؤية طويلة المدى للأعمال بالإضافة إلى تحديد التوقعات مع الأعضاء ومجلس الإدارة. وتمكن جمعية المساهمين التي تعمل بشكل جيد المساهمين من ممارسة حقوقهم والتزاماتهم ضمن إطار تحكمه قوانين



### جمعية المساهمين

يلتقي أصحاب الأعمال التجارية في جمعية المساهمين لمناقشة المسائل المتعلقة بالرؤية طويلة المدى للأعمال بالإضافة إلى تحديد التوقعات مع الأعضاء ومجلس الإدارة.



### مجلس العائلة

يصبح مجلس العائلة منتدى يسمح للعائلة الأوسع بالمشاركة بشكل فعال في النقاش الدائر حول قضايا العائلة.

يتطلب تأسيس نظام متين للحوكمة تركيزًا واضحًا على العناصر الرئيسية لنموذج الحوكمة القوي. وفي ما يلي أمثلة توضيحية عملية لما يجب أن تركز عليه الشركات العائلية من أجل ضمان تمكين أصحاب المصلحة الرئيسيين في الشركة العائلية من العمل معًا في توافق وانسجام. مرفق المزيد من الأفكار التفصيلية في القسمين 8 و9 أدناه.

2

### تشكيل مجلس إدارة بكامل طاقته

يعتبر مجلس الإدارة المنظم جيدًا مكونًا رئيسيًا في إنشاء هيكلية حوكمة قوية.

بالنسبة للشركات العائلية، يطرح تحديد حجم وتكوين مجلس الإدارة بالإضافة إلى اختيار المرشحين المحتملين تحديات فريدة من خلال الاضطرار إلى إحضار أفراد من خارج العائلة لمناقشة المسائل المتعلقة بالعمل، وهي خطوة لم تكن لتحصل في سنوات العمل الأولى عندما كان المؤسس يلعب دورًا فاعلًا في شركته.

وفي حين ما من توصية واحدة تناسب الجميع حول حجم مجلس الإدارة وتكوينه، فمن المهم أن يتألف هذا المجلس من

أفراد العائلة ومن آخرين من خارجها بهدف تعزيز الاستقلالية والموضوعية في صنع القرار.

وتتمثل إحدى طرق مواجهة التحدي المتعلق بإدخال أفراد من خارج العائلة في إدراك أن تحقيق المزيج الصحيح للمجلس يتم تدريجيًا مع الوقت، كما أن إدخال أفراد من خارج العائلة ليست خطوة إجبارية يجب القيام بها على الفور. إذ ينبغي أن تقتنع العائلة أولاً بفوائد هؤلاء الأفراد من خارج العائلة كأشخاص يمكنهم تقديم مشورة موضوعية ومستقلة بالإضافة إلى الاستعداد لتزويدهم بالأدوات والوصول إلى المعلومات التي يمكنهم من أداء أدوارهم بفعالية.

### شبكة تكوين مجلس الإدارة

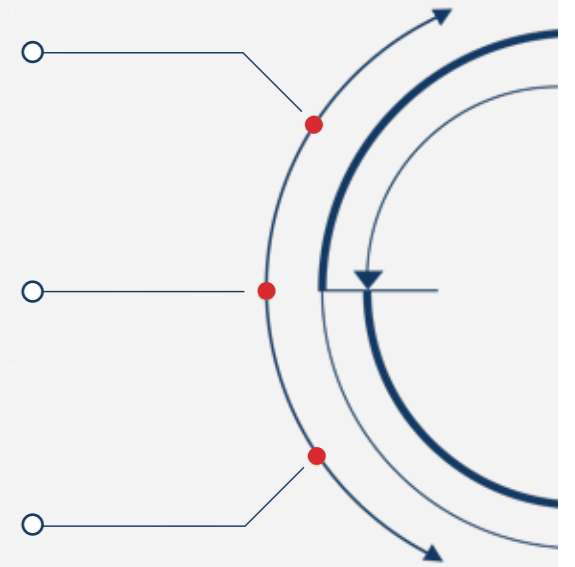
الشكل 4

شبكة تكوين مجلس الإدارة											
أسماء المديرين											
المهارات والخبرات والخصائص اللازمة	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	ي	ك
الثقافة المالية		✓									
الخبرة المالية			✓		✓						
الخبرة في مجال الأعمال									✓		
الخبرة العملية			✓		✓	✓	✓	✓	✓		
الخبرة التقنية											
الخبرة الحكومية / التنظيمية						✓			✓		
الخبرة التسويقية											
خبرة المجلس									✓		
خبرة في الشركات العائلية						✓					
مساهم من العائلة									✓	✓	
تنوع الجنس										✓	
التنوع العرقي							✓				

■ خصائص الشركات العائلية الفريدة

## التعريفات

الشكل 5



## المدير المستقل

هو مدير بدون تعيين أو علاقة هامة أو محددة بالشركة أو العائلة باستثناء دوره كمدير. وهذا يعني أنه ليس عميلًا أو موردًا كبيرًا ولا يشارك في مشاريع أعمال تجارية أخرى مع عضو من العائلة، كما أن لا علاقات أخرى له تتداخل مع قدرته على إجراء تقييم مستقل.

## المدير التنفيذي

المدير التنفيذي هو المدير الذي يضطلع في الوقت عينه بدور العضو بالإدارة التنفيذية للشركة. كما أنه موظف بدوام كامل بالشركة، ويؤدي أيضًا دورين ملزمين إلى جانب مجموعة من الواجبات والمهام.

## المدير غير التنفيذي

المدير غير التنفيذي ليس موظفًا بالشركة ولا يشارك في إدارة أنشطتها اليومية. وعليه أن يضيف الابتكار والخبرة إلى المجلس أثناء مراقبة القرارات التنفيذية، أما التحدي الذي يواجهه فيتمثل بالحفاظ على استقلاليتهم عن الشركة وعملياتها اليومية مع الحفاظ على مستوى جيد من المعرفة التي تسمح له بطرح تساؤلات واستفسارات صعبة وموضوعية.

## 3

## وضع قواعد محددة وواضحة لتوظيف أفراد العائلة

يعد توظيف أفراد العائلة في الشركة عنصرًا مهمًا يضيف الطابع المهني على شركة عائلية، ويشكل أيضًا مصدر توتر كبير في حال غياب قواعد محددة، ما يؤدي إلى عدم الوضوح بين أفراد العائلة حول كيفية التعامل مع مسائل التوظيف.

ومن الشائع أحيانًا في الشركات العائلية أن يؤدي أفراد عائلة مهامهم في الشركة بدون إرشادات أو مسارات وظيفية محددة، مع عدم الوضوح حول الأمور المتعلقة بظروف العمل كالراتب، والإجازة، والمكافآت، والبدلات، إلخ. ما يؤدي إلى احتمال أن يعتبر بعض أفراد العائلة أن تعيين بعض الأفراد الآخرين ورواتبهم يقوم على مبدأ المحاباة والمحسوبية. ويجب أيضًا الأخذ بالاعتبار كيفية معاملة الأصهار والأقارب الآخرين، فهل ينبغي السماح لهم بالعمل في الشركة أم لا؟ وبحال كان مسموحًا لهم ذلك، هل يجب معاملتهم بالتساوي مع أفراد العائلة العاملين في الشركة أم بنفس الطريقة التي يُعامل بها الأفراد من خارج العائلة؟

تشير الممارسة الرائدة إلى أن وضع قواعد محددة وتوفير الوضوح في المجالات المذكورة أعلاه من خلال تحديد الحد الأدنى من المؤهلات، وعدد سنوات خبرة العمل خارج الشركة، والعلاقة بالمسؤول المباشر، وتقييم الأداء وسياسات الأجور، تعتبر عناصر ضرورية لنجاح الشركة العائلية. وفي هذا الصدد، تتبنى الشركات العائلية الناجحة فلسفة أن "توظيف أفراد العائلة في الشركة هو حق مكتسب عن جدارة وليس حقًا مكتسبًا بالولادة".

(الشكل 6) في ما يلي بعض سيناريوهات التوظيف التي يمكن للشركات العائلية اعتمادها حسب ديناميكيات العائلة. ويعتمد اختيار النموذج الأمثل للتوظيف على فلسفة العائلة، لأن لكل نموذج مزاياه وعيوبه:

## سيناريوهات توظيف أفراد العائلة

الشكل 6



## التوظيف على أساس الجدارة

تختار الشركة موظفي العائلة بناءً على المهارات والخبرة والقدرات التي يتمتعون بها. ومع نمو الأعمال التجارية، من المهم تعزيز مجموعات مهارات الموظفين.



## التوظيف الانتقائي

يُسمح لأفراد العائلة الذين يتم اختيارهم فقط بالعمل في الشركة، عادة ما يكون شخص أو اثنتان من أبناء كل فرع في العائلة.



## التوظيف للجميع

بناءً على هذا النموذج، يتم توظيف أفراد العائلة في الشركة بدون معايير اختيار معينة، أي بحسب الوظائف المتاحة. وغالبًا ما يكون ذلك خلال المراحل الأولى من تأسيس الشركة العائلية عندما يشارك عدد قليل فقط من أفراد العائلة.



## جيل ريادة الأعمال الجديد

لا يُسمح للجيل الجديد بالعمل في الشركة ولكن قد يسمح له باستخدام رأس المال والموارد التجارية للاستثمار في مشاريع جديدة مع الشركة العائلية.



## التوظيف في المناصب غير الرئيسية

يشغل أفراد العائلة مناصب أخرى غير المناصب الإدارية العليا مثل الرئيس التنفيذي والمدير المالي.



## خدمة مجلس الإدارة

يجوز لأفراد العائلة العمل في مجلس إدارة الشركة القابضة أو الشركات التابعة، وجمعية المساهمين، ومجلس العائلة، واللجان المختلفة ولكن لا يشغلون مناصب تشغيلية أو إدارية في الشركة.

توفر الإجابات الموثقة عن هذه الأسئلة الوضوح المطلوب لأفراد العائلة حول موضوع التوظيف وتحد من نطاق نشوب النزاعات وسوء التفاهم.

## 4

وضع قواعد واضحة  
حول التخارج

يبرز عدد من التحديات مع نمو الشركة العائلية وانتقال الملكية إلى الجيلين الثاني والثالث من المساهمين. ويتمثل التحدي الأكبر في كيفية إدارة عملية التخارج بطريقة منظمة وسلسة، تكون منصفة لجميع أفراد العائلة المتخارجين وأولئك الذين اختاروا البقاء في الشركة.

تتضح الديناميكيات الخاصة بالشركات العائلية عندما يقرر المالك ترك العمل من تلقاء نفسه أو لأسباب أخرى. ومع ذلك، يحدث أن يؤدي القرار إلى عملية تتطلب تخطيطًا دقيقًا وجواريًا مفتوحًا بهدف تحقيق توازن بين الحرية الشخصية والأمن المالي مقابل ضمان الحفاظ على استدامة الشركة في المستقبل.

تتعدد العوامل التي قد تحفز اتخاذ قرار بشأن تخارج المساهم من الشركة.



## اعتبارات العائلة

- انطباعات عدم الإنصاف بين أفراد العائلة الفاعلين وغير الفاعلين في الشركة
- النزاعات بين أفراد العائلة
- المشكلات حول عمل أفراد العائلة في الشركة
- اختيار القيادات المستقبلية للعائلة والشركة (اعتبارات التعاقب)
- قرار تصفية الأصول / التسييل نتيجة خروج مساهم
- رغبة المساهم في تحقيق ذاته شخصيًا أو مهنيًا خارج نطاق الشركة العائلية



## اعتبارات الأعمال

- الاختلاف / عدم التوافق بين أصحاب المصالح حول هيكلية الملكية والاستراتيجية المستقبلية للشركة
- قرار الشركة بتغيير مسار الشركة، بمعنى بيع الشركة أو إدراجها في البورصة
- اتخاذ القرار بإعادة استثمار الأرباح أو توزيع حصص الأرباح
- أداء أعمال ضعيف والافتقار إلى الشفافية

غالبًا ما تثني العائلات في منطقة الشرق الأوسط المساهمين عن التخارج من الشركات العائلية بسبب تداعيات مثل هذا القرار. ومع ذلك، إذا كان المساهم عازمًا على ترك الشركة، فيجب تنظيم عملية التخارج بمهنية للحفاظ على تكامل الشركة والعلاقات الأسرية. وفي الأوقات الحرجة للشركة، لا مكان للخلافات العائلية. لهذا الغرض، يدعو السيناريو المثالي إلى وضع قواعد موثقة يتم الاتفاق عليها واعتمادها مسبقًا بصفة رسمية بحيث تصف الإجراءات الدقيقة التي يجب اتباعها من قِبَل جميع الأطراف المعنية في مثل هذه الحالة.

تدعو جميع سيناريوهات التخارج إلى تقييم الأعمال بهدف التمكن من تقييم قيمة الشركة الحالية بالإضافة إلى القيمة المستقبلية المتوقعة من أجل تحديد السعر العادل للمساهم المتخارج من أفراد العائلة.

**غالبًا ما تثني العائلات في منطقة الشرق الأوسط المساهمين عن التخارج من الشركات العائلية بسبب تداعيات مثل هذا القرار.**

الأسئلة الرئيسية التي يجب أخذها  
في الاعتبار:

- ما الآليات المتفق عليها التي تنظم عملية التخارج؟
- كيف يمكن حماية مصالح فرد العائلة المتخارج ومصالح الشركة على السواء؟
- كيف يمكن تقييم أسهم فرد العائلة المتخارج بشكل عادل؟
- هل من أثر يترتب على الشركة والمساهم المتخارج والعائلة؟
- هل سيبقى لفرد العائلة المتخارج أية علاقة تربطه بالشركة؟
- ما الهيكلية التي يجب أن تتبعها عملية التخارج لتحقيق القيمة القصوى للشركة في حال البيع إلى طرف ثالث؟
- في حال كان المساهم المتخارج يملك حصص الأغلبية، فهل يجب أن تستمر الشركة في شكلها الحالي أم يجب أن يتم بيعها إلى طرف ثالث أم طرحها للاكتتاب؟
- ما الهيكلية والإطار الزمني اللذين يجب اعتمادهما في عملية التخارج لتحقيق أقصى قيمة وخفض الضرائب وغيرها من التكاليف الأخرى بالنسبة إلى الطرفين المعنيين في هذه العملية؟

## 5

إنشاء آليات رسمية  
لحل المنازعات

تعمل الشركات العائلية باستمرار على إنشاء آليات رسمية لحل المنازعات ليتمكّن أفراد العائلة المتنازعين من التعبير عن خلافاتهم على أمل حل المشكلات بطريقة ودية. ومع ذلك، في الشركات العائلية، غالبًا ما تتصاعد وتيرة التوتر ما يجعل من الصعب حل المشكلات بطريقة فعالة.

لذلك، من الضروري وضع آليات لحل المنازعات للتعامل مع القضايا بحسب طبيعتها، سواء كانت متعلقة بالعائلة أو بالأعمال. وتتم عادةً باتّباع الترتيب التالي:



عند إحالة المسائل إلى لجنة حل المنازعات، من المهم أن تتألف اللجنة من أشخاص خارجيين مطلعين ومستقلين وموضوعيين، يمكنهم أداء عملهم بنزاهة، من دون تحيز أو محاباة.

يوفر استخدام وسيط محايد منصة محايدة يستطيع المتنازعون التعبير من خلالها عن خلافاتهم بدون التعرض للترهيب، وتكون العملية أكثر تنظيماً من المفاوضات "العادية" وغالبًا ما تكون النتائج أكثر استدامة.

**في الشركات العائلية،  
غالبًا ما تتصاعد وتيرة  
التوتر ما يجعل من  
الصعب حل المشكلات  
بطريقة فعالة.**

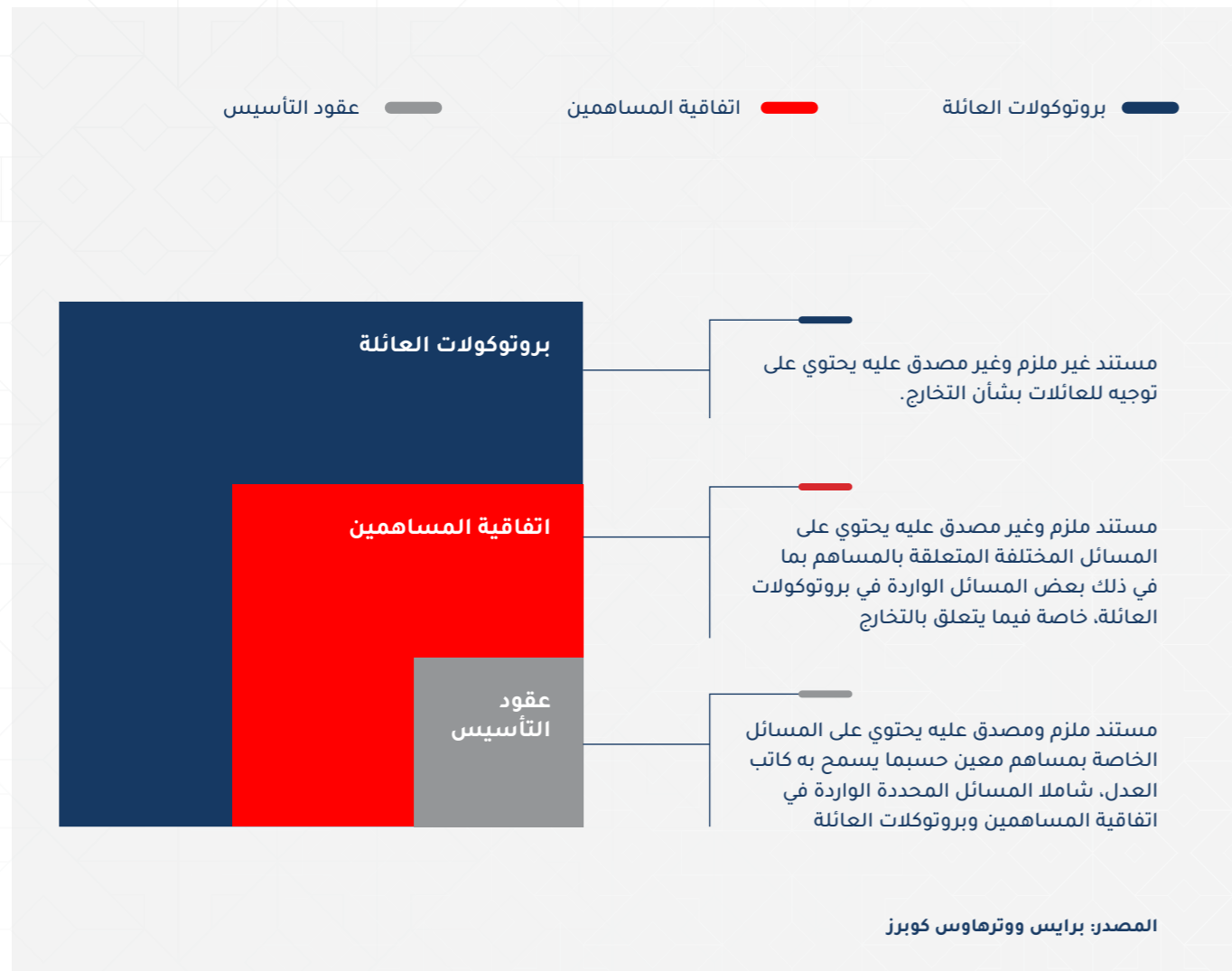
## 6

تقنين دستور  
العائلة

دستور العائلة هو عبارة عن التزام أخلاقي بين أفراد العائلة يدعو إلى الامتثال لقواعد العلاقة المنصوص عليها في الدستور. يؤدي تقنين الدستور إلى ضمان الامتثال للقواعد ويُعد أحد الأدوات الرئيسية لضمان الالتزام بين أفراد العائلة.

تكثر الآليات التي يمكن للمساهمين من خلالها تقنين دستور عائلاتهم، وغالبًا ما يكون ذلك من خلال اتفاقية المساهمين و / أو من خلال النظام الأساسي.

يوفر الرسم التوضيحي أدناه شرحًا أكبر للعلاقة بين بروتوكولات العائلة وخيارات تقنين الدستور المختلفة.



## 7

## تحديد النماذج القانونية المناسبة للتأسيس

يعتبر تطور الشركة العائلية من الملكية الفردية خلال المراحل الأولى من إنشائها إلى تحديد الشكل القانوني المناسب مع نضوج الشركة، أحد الاعتبارات المهمة لأصحاب الشركات العائلية.

يعتمد اختيار الشكل القانوني المناسب للشركة على الأهداف التي يرغب المؤسس / المساهمون في تحقيقها، ولكل منها مزاياها وعيوبها.

تتوفر خيارات مختلفة للنماذج القانونية، على سبيل المثال، الوقف، العهدة، المؤسسة، شركة ذات مسؤولية محدودة. بالإضافة إلى هذه الأشكال / النماذج القانونية الأربعة المذكورة أعلاه، يمكن للعائلات أيضًا التفكير في هيكليتين بديلتين، وهما الشركة المساهمة الخاصة وشركة المساهمة العامة.

## 1

## الوقف

الوقف الأهلي هو وقف متوافق مع الشريعة الإسلامية حيث لا يمكن بيع الأصل أو إهداؤه أو تحويله بأي طريقة أخرى. ومع ذلك، يمكن استخدام الإيرادات الناتجة عن استثمار أو إدارة أو تشغيل الأصل لأغراض الوقف.

## 2

## العهدة

علاقة تعاقدية قانونية أنشأها منشئ العهدة (الشخص الذي يخصص جزءًا من أمواله ليضعها عهدة بيد شخص طبيعي أو اعتباري) يسمى "أمين العهدة" بهدف إدارتها واستثمارها وتوزيع منفعتها على أشخاص "مستفيدين" سواء من أقاربه أو من الغير، أو لغاية معينة سواء كانت "غاية لعهدة خيرية" أو "غاية لعهدة خاصة"

## 3

## المؤسسة

شخصية اعتبارية ذات صفة قانونية منفصلة عن شخصية مؤسسها (شخص يساهم بممتلكات في المؤسسة من أجل إنشائها) وأي شخص آخر.

## 4

## شركة ذات مسؤولية محدودة

شركة لا يقل عدد الشركاء فيها عن شخصين ولا يزيد على 50 شخصًا، وكل منهم مسؤول في حدود حصته من رأس المال.

## 5

## شركة مساهمة خاصة

تتطلب شركة المساهمة الخاصة عضوين مؤسسين على الأقل، مع التزام برأس مال أولي لا يقل عن 5 ملايين درهم إماراتي. ولا يجوز طرح الأسهم في الشركات المساهمة الخاصة للاكتتاب العام.

## 6

## شركة مساهمة عامة

تتطلب الشركات المساهمة العامة أن تضم ما لا يقل عن خمسة أعضاء مؤسسين (ما لم يتم تأسيسها من قِبَل الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة أو حكومة إحدى الإمارات السبع المكونة لدولة الإمارات العربية المتحدة أو ما لم تكن نتيجة تحويل أي شركة إلى شركة مساهمة عامة)، والتزام رأس مال أولي قدره 30 مليون درهم (حوالي 8.2 مليون دولار أمريكي). وباستثناء الأسهم في الشركات المساهمة العامة المملوكة بالكامل للحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة أو حكومة إحدى الإمارات، يجب إدراج الأسهم في جميع الشركات المساهمة العامة في سوق الأوراق المالية في دولة الإمارات العربية المتحدة (سوق دبي المالي أو سوق أبوظبي للأوراق المالية).

## 8

## التنفيذ

يتمثل أحد العوامل الرئيسية للنجاح في ضمان تنفيذ وممارسة قواعد دستور العائلة والالتزام بروح البروتوكولات وقواعد الارتباط.

يشمل التنفيذ وضع خريطة طريق وتحديد المساءلة لأفراد العائلة الرئيسيين في قيادة العمليات. ويستطيع مدير مكتب العائلة الذي يشرف عليه أحد أفراد العائلة الكبار، والذي يمكن تكليفه بمهمة تنفيذ البروتوكولات الاضطلاع بهذا الدور.

علاوة على ذلك، تنجح الشركات العائلية التي تعمل على مراجعة الدستور وتحديثه بشكل دوري في الحفاظ على الدافع للحفاظ على روح البروتوكولات.

يعتمد الشكل القانوني المناسب للشركة في نهاية المطاف على عدة عوامل تشمل: الاستراتيجية المستقبلية، وأهداف المالك، ومدى الرغبة في الكشف عن معلومات حول الشركة للغرباء، وكذلك المخاطر التي يجب إدارتها، وتحدد كلها القرار بشأن اختيار الهيكلية القانونية المناسبة للشركة.

**يعتمد اختيار الشكل القانوني المناسب للشركة على الأهداف التي يرغب المؤسس / المساهمون في تحقيقها، ولكل منها مزاياها وعيوبها.**

## 08

## دستور العائلة

1. ما هو دستور العائلة؟
2. لماذا يعد دستور العائلة مهمًا؟
3. متى يجب صياغة / تطبيق دستور العائلة؟
4. هل دستور العائلة ملزم قانونًا؟
5. ما الفرق بين اتفاقية المساهمين ودستور العائلة؟
6. ما هي عملية تطوير دستور العائلة؟
7. هل من نموذج يمكننا اتباعه لوضع دستور عائلة؟
8. كم مرة يجب مراجعة دستور العائلة؟





## 1

## ما هو دستور العائلة؟

دستور العائلة، الذي يُعرف أحياناً باسم بروتوكولات العائلة أو ميثاق العائلة، هو وثيقة تساعد على إدارة العلاقة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين في الشركة العائلية. ويُضفي الطابع الرسمي ويحدد العلاقة بين العائلة والشركة، والهيكلية، وقنوات الاتصال، فضلاً عن أدوار أصحاب العلاقة الرئيسيين في مجال الحوكمة ومسؤولياتهم وصلاحياتهم، وبالتحديد:

- أفراد العائلة
- المساهمون
- مجلس الإدارة

يتناول دستور العائلة، كوثيقة مكتوبة، المجالات الرئيسية بما في ذلك رؤية العائلة، والقيم، وعمليات صنع القرار، والتخطيط للتعاقب، والملكية، والسيولة، وتطوير الجيل التالي.

يدفع توثيق العمليات والمبادئ التوجيهية في مستندات ورقية والالتزام بهذه العمليات، القادة إلى مواجهة قضايا معقدة نوعاً ما ورسم معالم الحدود، قبل ظهور المشكلات في المستقبل، خاصة عندما تتزايد أعداد العائلات، وتبدو العلاقات وكأنها ليست بقوة الجيل السابق.

تتمتع عملية تطوير الدستور بقيمة كبيرة لقدرتها على فتح قنوات الحوار بين الأطراف، كما أنها توفر مجموعة واضحة من القواعد يتفاعل من خلالها أصحاب المصلحة الرئيسيون في شركة عائلية مع بعضهم بعضاً.

يتناول دستور العائلة، كوثيقة مكتوبة،



خطط  
التعاقب



عمليات صنع  
القرار



رؤية الأسرة  
والقيم



تطوير الجيل  
القادم



سيولة



الملكية

# ما هو دستور العائلة؟



2

## لماذا يعد دستور العائلة مهمًا؟

يوفر دستور العائلة نقطة مرجعية لأفراد الشركة العائلية عند مواجهة مشكلات تتعلق بالنمو المستمر ونجاح الشركة. ويُعد توفر الدستور مفيدًا بشكل خاص عند تطبيق التغييرات الرئيسية، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر التعاقب بين الأجيال، والتغييرات في هيكلية المساهمة، والتخارج، والمنازعات، وما إلى ذلك في الشركة العائلية.



تعتبر دساتير العائلة مهمة لأنها تساعد في إرساء الثقة والوضوح حول المسائل الرئيسية المحيطة بالشركة العائلية مع ضمان الشفافية والتواصل بين أصحاب العلاقة المعنيين.

لذلك يمكن أن يساعد الدستور المصاغ بشكل صحيح في

إدارة التوقعات

وتعزيز تماسك أكبر

وتجنب سوء الفهم

ضمان عملية أكثر سلاسة في صنع قرار

وتحديد الأدوار والمسؤوليات

4

## هل دستور العائلة ملزم قانونًا؟

كوثيقة في حد ذاتها، يُعتبر دستور العائلة، في حال صياغته بشكل صحيح، وتوثيقه أمام كاتب العدل، أو تسجيله لدى السلطة المختصة، عقدًا بين الأطراف.

ومع ذلك، نظرًا لانتساع نطاق دستور العائلة، لا يمكن أن تكون بعض المبادئ التوجيهية للعائلة (مثل بيانات رؤية العائلة والقيم العائلية) ملزمة. ومع ذلك، يمكن أن تظل هامة من حيث ربط أفراد العائلة "وجدانيًا" في تعاملاتهم مع بعضهم بعضًا.

عادةً ما يعمل دستور العائلة إلى جانب الوثائق الرئيسية الأخرى، مثل الوصايا واتفاقيات المساهمين والنظام الأساسي وسندات الائتمان وما إلى ذلك التي تتبع أشكالاً قانونية محددة ومعترفًا بها كوثائق ملزمة قانونًا وقابلة للتنفيذ في المحاكم.



3

## متى يجب صياغة / تطبيق دستور العائلة؟

بمرور الوقت، تزداد شؤون العائلات وأعمالها تعقيدًا، وينمو عدد المالكين عبر الأجيال، بينما تتجزأ الملكية، ما يزيد احتمالات التباعد بين الأفراد ونشوء المنازعات في ما بينهم.

يجب تطوير دستور العائلة بشكل مثالي بينما لا يزال المؤسس أو الجيل "الحالي" فاعلاً في الأعمال التجارية، لضمان زيادة المشاركة والمساهمة بين أصحاب المصلحة.

وفي وضع مثالي، يجب تطوير دستور العائلة عندما تكون العلاقات بين أفراد العائلة ما زالت ودية، وقبل وقوع أي أحداث أو ظروف، وذلك لصياغة الأحكام الواردة في البروتوكولات من منظور محايد.

على هذا النحو، يجب تطوير دستور العائلة بشكل مثالي بينما لا يزال المؤسس أو الجيل "الحالي" فاعلاً في الأعمال التجارية، لضمان زيادة المشاركة والمساهمة بين أصحاب المصلحة، على سبيل المثال، من الأفضل وضع قواعد التخارج وتطبيقها قبل أن يرغب المساهم في التخارج.

5

## ما الفرق بين اتفاقية المساهمين ودستور العائلة؟

اتفاقية المساهمين هي اتفاقية مبرمة بين المساهمين في الشركة. تنظم الاتفاقية الطريقة التي تدار بها الشركة، وكيفية اتخاذ قرارات المساهمين، وملكية ونقل الأسهم، وحماية المساهمين، إلخ.



من ناحية أخرى، يتضمن دستور العائلة الشامل، من بين مسائل أخرى، موضوعات مثل رؤية العائلة وقيمتها، وتوظيف أفراد العائلة، ومشاركة الجيل التالي، ومكتب العائلة، وكذلك المسائل المتعلقة برفاهية العائلة، والوحدة، والترابط، إلخ. وعادة لا يمكن تقنين الأحكام حول مثل هذه البنود من خلال اتفاقية المساهمين أو النظام الأساسي.

6

## ما هي عملية تطوير دستور العائلة؟

تعتبر عملية إعداد وصياغة دستور العائلة ممارسة مفيدة في حد ذاتها لأنها تجمع كل أفراد العائلة وتوفر منصة لاستكشاف جميع جوانب ديناميكية العائلة وظروفها.

وقد يتم أثناء عملية تطوير الدستور، الكشف عن أي مسائل أساسية من المحتمل أن تتسبب في إحداث نزاع في المستقبل. ويمكن معالجة هذه المسائل من خلال تيسير الحوار الجاد والنقاش بين أفراد العائلة للتوصل إلى تفاهم واتفاق متبادلين.

ومن المفصل بحسب ما هو شائع، أن تتم الاستعانة بمستشارين خارجيين من أطراف ثالثة لدعم العائلة في التعامل مع القضايا المعقدة التي تنشأ عند تحديد السياسات حول حوكمة الشركة العائلية. من الصعب الجمع بين ديناميكيات العائلة والإدارة والملكية والمصالح الاقتصادية، لكن بوسع المستشار الخارجي تقديم منظور مستنير ومستقل مع دعم تطوير حلول فريدة للعائلة والشركات.



7

## هل من نموذج يمكننا اتباعه لوضع دستور عائلة؟

تتمتع كل عائلة وكل شركة بصفات وخصائص فريدة تميزها عن غيرها، وبما أن دساتير العائلة مصممة خصيصًا لمعالجة المسائل التي تحدها عائلة معينة، فمن غير المرجح أن يتطابق دستور عائلتين مختلفتين.

وكما هو موضح في الأقسام التالية، تتناول دساتير العائلة بعض الموضوعات المشتركة، غير أن روح كل عائلة وفلسفتها وقيمتها هي التي تقود اتجاه السياسات ضمن الوثيقة.

ورغم اختلاف الشركات العائلية واحتياجاتها، يجمع قاسم مشترك واحد على الأقل بين الشركات العائلية الناجحة وهو أنها تخضع لحوكمة صحيحة غالبًا ما يتم تنفيذها من خلال دستور العائلة.

8

## كم مرة يجب مراجعة دستور العائلة؟

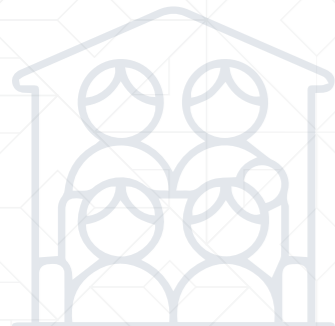
وفي وضع مثالي، يجب أن يشكّل دستور العائلة وثيقة يتم تحديثها باستمرار لتعكس التطورات الحاصلة على صعيدي العائلة والشركة.

يجب مراجعة القواعد التي تحكم الشركة العائلية وتجديدها في دورة كل جيل على الأقل، ليشعر جميع أفراد العائلة من كل الأجيال بأنهم يملكون محتوياتها.

يجب أن تحدد العائلة فترة محددة يتم خلالها مراجعة دستور العائلة، وتكون عادة كل 2 إلى 3 سنوات، لضمان بقاء القواعد قابلة للتطبيق وكذلك تحديد عملية لتعديل الأحكام الواردة فيه. تعتمد تلك الفترة على المرحلة التي تكون فيها العائلة في دورة حياة ملكية الشركة بالإضافة إلى دورة حياة الشركة نفسها.



دساتير العائلة مصممة خصيصًا لمعالجة المسائل التي تحدها عائلة معينة، فمن غير المرجح أن يتطابق دستور عائلتين مختلفتين.



# 09

## مكونات دستور العائلة



## مكونات دستور العائلة

### مكون العائلة

توضح المقتطفات أدناه الأحكام ذات الصلة التي يمكن تناولها كجزء من مكون العائلة وتضمينها كجزء من دستور العائلة الشامل.

الجزء	العناصر الأساسية	يَمَّ يعد هذا العنصر مهماً؟	أسئلة للنظر فيها
فلسفة العائلة	تحديد توجه العائلة إزاء إعطاء الأولوية لاستدامة العمل في مقابل رفاهية العائلة.	على سبيل المثال، من المهم تحديد ما إذا كانت العائلة توجه أولويتها نحو العائلة أم العمل التجاري.	كيف تحدد العائلة الأولوية بين احتياجات الشركة واحتياجات أعضاء العائلة الفردية؟
	تؤثر فلسفة «العائلة أولاً» أو «الأعمال أولاً» على سلوك أفراد العائلة وتؤثر على نهج الحوكمة الخاص بهم.	كيف أثرت الصفات الشخصية للمؤسس على سلوك أفراد العائلة وتؤثر على نهج الحوكمة الخاص بهم.	كيف أثرت الصفات الشخصية للمؤسس على سلوك أفراد العائلة وتؤثر على نهج الحوكمة الخاص بهم.
قيم العائلة	صياغة بيان القيم	تربط القيم بين العائلة والشركة.	لماذا نحن في العمل معاً؟
	تطوير الرؤية المشتركة	يحدد تطوير القيم المكتوبة والرؤية المشتركة التوقعات على صعيد الإجراءات والسلوك، ويعزز التوافق بين العائلة والشركة.	ما الذي ندافع عنه كعائلة؟
	توفر الرؤية والقيم المشتركة المحددة الأساس للتخطيط للأعمال العائلية واتخاذ القرارات، كما أنها تقود عملية وضع السياسات والممارسات الخاصة بالعائلة والعمل.	ما الذي يجعلنا فخورين كعائلة؟	كيف تتواءم قيمنا العائلية مع قيم الأعمال؟
جمعية العائلة	تكوين جمعية العائلة	جمعية العائلة هي بمثابة منتدى تتم من خلاله معالجة اهتمامات العائلة وقضاياها. كما أنها هيكلية مرنة يمكن تكييفها لتناسب شتى احتياجات العائلات، وبالتالي من المهم تحديد أهداف ومهام واضحة لجمعية العائلة.	ما الذي نريد من جمعية العائلة التركيز عليه؟
	اختصاص جمعية العائلة	ومع نمو العائلة، تستطيع جمعية العائلة أن تولد التفاعل الاجتماعي الذي يساعد على استحداث «الصلة» التي تربط العائلة والحفاظ عليها.	هل يجب أن يكون دورها اجتماعياً أم رسمياً أم تعليمياً أم كل ما سبق؟
	تشغيل جمعية العائلة		

الجزء	العناصر الأساسية	يَمَّ يعد هذا العنصر مهماً؟	أسئلة للنظر فيها
مجلس العائلة	التكوين	عادة، تعمل جمعية العائلة على جمع أجيال مختلفة من العائلة ما يجعل من الصعب إدارتها.	ما هو دور مجلس العائلة؟
	اختصاص مجلس العائلة (الأنشطة والواجبات)	ومن المفيد أحياناً تعيين مجموعة منفصلة (أصغر حجماً) تتولى مسؤولية إدارة الجمعية والعمل كصلة وصل بين العائلة الممتدة والشركة والمبادرات العائلية الأخرى. تشمل بعض وظائف مجلس العائلة ما يلي:	هل يجب أن يشارك مجلس العائلة في حل المنازعات بين أفراد العائلة؟
	تشغيل مجلس العائلة	الاتفاق على عمليات التعاقب والتطوير (خاصة في ما يتعلق بالجيل التالي)	من يحق له أن يكون عضواً في مجلس العائلة؟
	اللجان الفرعية لمجلس العائلة	إشراك أفراد العائلة لبناء علاقات قوية	ما كفاءات العضو المحتمل ومهاراته؟
	من يجب أن يتولى قيادة مجلس العائلة؟	تشكيل منتدى لحل المنازعات	
	تنسيق أنشطة رعاية العائلة		
قيادة العائلة	عملية قيادة العائلة وترسيخ الوحدة.	في الشركات العائلية، تعتبر قيادة العائلة عملية هامة لقيادة أفراد العائلة وتعزيز الترابط بينهم.	كيف يتم تحديد قادة العائلة الحاليين والمستقبليين؟
	تحديد دور قائد العائلة وسلطته.	يتضمن عادة دور قائد العائلة ما يلي:	هل يجب فصل قيادة العائلة عن القيادة التنفيذية أم اعتبارها دوراً وظيفياً مشتركاً؟
	عملية اختيار قائد العائلة وتعيينه رئيساً لمجلس العائلة.	الحفاظ على التواصل بين العائلة والشركة	هل يجب أن يكون قائد العائلة مساهماً / أحد أفراد العائلة؟
	تحديد معايير قائد العائلة.	ترسيخ الرابط الذي يبقي العائلة معاً	هل يجب إضفاء الطابع المؤسسي على دور قائد العائلة؟
	انتقاء ونقل / دمج ثقافة العائلة		
رعاية العائلة	تحديد الخدمات التي سيتم تقديمها لأفراد العائلة لتلبية الاحتياجات الأساسية الخاصة بهم.	ينطوي جزء من الملكية المسؤولة في الشركات العائلية على ضمان تلبية احتياجات أفراد العائلة. لذا، من المهم تحديد قائمة الخدمات المتعلقة بالرعاية الاجتماعية التي سيتم توفيرها للعائلة.	ما الخدمات التي يجب تقديمها؟
	ما التمويلات والبدلات التي يمكن تقديمها لأفراد العائلة، على سبيل المثال، الصندوق الائتماني للتعليم والتأمين الطبي وما إلى ذلك.	كيف يجب تمويل هذه الخدمات؟	
	كيفية رعاية أفراد العائلة المستضعفين أو أصحاب الهمم.	يعتمد نطاق الخدمات المقدمة إلى حد كبير على فلسفة العائلة كما ذكرنا أعلاه، ولكن غالباً وبغض النظر عن الفلسفة، يتم «ضمان» حد أدنى من مستوى المعيشة لأفراد العائلة.	كيف يجب دعم أفراد العائلة الأقل حظاً، مثل أصحاب الهمم؟
			ما العمليات التي يجب وضعها لمراقبة تقديم هذه الخدمات؟

الجزء	العناصر الأساسية	يَمَّ يعد هذا العنصر مهماً؟	أسئلة للنظر فيها
تطوير الجيل التالي	عملية تطوير الجيل التالي كقيادة المستقبل وأصحاب الأعمال.	دمج الجيل التالي والاستفادة من أفكاره لتنمية الأعمال التجارية.	كيف يجب دمج الجيل الجديد في الشركة العائلية؟
	دمج الجيل التالي والاستفادة من أفكاره لتنمية الأعمال التجارية.	تحديد جدول أعمال التطوير للجيل التالي من أفراد العائلة (تدريب الجيل التالي، الدورات، إلخ).	هل نشعر أن وجود الجيل الجديد في الشركات العائلية / في مجلس الإدارة أو المنتديات المناسبة الأخرى مهم لاستمرارية العمل؟
	تحديد جدول أعمال التطوير للجيل التالي من أفراد العائلة (تدريب الجيل التالي، الدورات، إلخ).	تحديد جدول أعمال التطوير للجيل التالي من أفراد العائلة (تدريب الجيل التالي، الدورات، إلخ).	كيف يمكننا دعم أفراد العائلة في أنشطة الأعمال الريادية الأخرى (داخل نطاق الشركة العائلية أو خارجه)؟
	تحديد القواعد العامة في ما يتعلق بفلسفة الاستثمارات الشخصية لأفراد العائلة والشركات الخاصة.	بشكل عام، يتمتع أفراد العائلة بحرية استثمار ثروتهم الشخصية في مساعي أخرى خارج الشركة العائلية.	هل يحق لأفراد العائلة إنشاء شركاتهم التجارية الخاصة وتشغيلها بشكل مستقل عن الشركة العائلية؟
تضارب المصالح / القيود على الأعمال الخاصة بأفراد العائلة	تحديد طلبات لفئات مختلفة من أفراد العائلة، بمعنى أولئك الذين يعملون في الشركة / الأفراد الفاعلين في مجلس الإدارة / أفراد العائلة غير الفاعلين.	ومع ذلك، يجب مراقبة الشركات الخاصة، على الرغم من عدم حظرها صراحة، للتأكد من عدم وجود تضارب في المصالح مع الشركة العائلية، على هذا النحو، يجب وضع قواعد محددة لضمان عدم تعدي الشركات الخاصة لأفراد العائلة على مصالح الشركة العائلية أو التأثير على وضعها بأي شكل من الأشكال.	هل يمكن أن تكون هذه الشركات في منافسة مع أعمال المجموعة؟
	هل يحق للشركات الخاصة التي يملكها أفراد العائلة إجراء أعمال تجارية والتعامل مع المجموعة؟ ماذا لو كان أحد أفراد العائلة يعمل في الشركة؟	هل يحق للشركات الخاصة التي يملكها أفراد العائلة إجراء أعمال تجارية والتعامل مع المجموعة؟ ماذا لو كان أحد أفراد العائلة يعمل في الشركة؟	
المؤسسة الخيرية العائلية	الطريقة التي ينبغي بها القيام بالأنشطة الخيرية العائلية، بما في ذلك كيفية تنظيم هذه الأنشطة وأسباب دعمها.	يعد الترابط عبر الأجيال محركاً قوياً للأعمال الخيرية الأسرية، ويتطور العمل الخيري كقيمة عائلية بمرور الوقت إلى أداة قوية لتوحيد العائلة.	كيف سيتم تمويل الأنشطة الخيرية من قبل أعضاء العائلة الأفراد؟
	تحديد ما إذا كانت المساهمات الخيرية ستنفذ بشكل جماعي من قبل العائلة أم ينبغي أن تكون من مسؤولية أفراد معينين منها.	غالباً ما يتم استخدام النهج العام تجاه العمل الخيري العائلي التقليدي للحفاظ على إرث العائلة، ويستخدم كأداة لبناء المواطنة العائلية، لا سيما بين الأجيال التالية، يتم الاستفادة من العمل الخيري أيضاً كأداة لإشراك الجيل التالي وثقيقه في الشركات العائلية، لا سيما من وجهة نظر تعليمية عند نقل القيم العائلية (نقل رأس المال الاجتماعي) وتعزيز العلاقات العائلية مع تثقيف الجيل التالي بالمعرفة المالية.	كيف ستحدد العائلة أسباب التبرع؟
	تحديد ما إذا كانت الشركة العائلية ستساهم في الصندوق الخيري على أساس سنوي.	كيف سيتم تنظيم العمل الخيري للشركات العائلية؟	
	تحديد ما إذا كانت هناك داع / حاجة إلى إنشاء وسائل رسمية مثل الأوقاف أو المؤسسات لإدارة تبرعاتهم الخيرية.	كيف سيتم تقييم العمل الخيري، بمعنى كيف سيقاس النجاح؟	
		ما الوسيلة القانونية التي يجب إنشاؤها لدعم الأنشطة الخيرية للعائلة، على سبيل المثال، المؤسسة / الوقف؟	

الجزء	العناصر الأساسية	يَمَّ يعد هذا العنصر مهماً؟	أسئلة للنظر فيها
إدارة المنازعات	إجراءات إدارة المنازعات	تتعدد حالات النزاع وسوء الفهم في العائلات وتعتبر العدو الأكبر للشركات العائلية.	ما العملية / الآليات التي يجب وضعها لحل المنازعات؟
	الأفراد المشاركين في إجراءات إدارة المنازعات	ومن الضروري إدارة المنازعات لاستمرارية الشركة من جهة والعائلة من جهة أخرى، يمكن أن توفر آليات حل المنازعات الرسمية منتدى للتعبير عن خلافاتهم على أمل حل المشكلات بطريقة ودية، داخل نطاق العائلة قبل نقلها إلى خارجها.	هل يجب أن تشكل لجنة حل نزاع داخلي مكونة من أشخاص مستقلين لمحاولة حل المنازعات العائلية؟
	نطاق تدخلات الأطراف الثالثة الخارجية	كيف نفصل بين المنازعات المتعلقة بالعائلة والمنازعات المتعلقة بالعمل؟	
مكتب العائلة	الإطار الزمني / الأجل المحدد لحل النزاع	ماذا لو كان أحد أفراد العائلة عضواً في مجلس الإدارة؟	
	تحديد الخدمات التي سيقدمها مكتب العائلة	يوفر مكتب العائلة وسيلة يمكن بموجبها فصل الشؤون الشخصية للعائلة عن الشركة.	كيف سيتم هيكلة مكتب العائلة من منظور تنظيمي؟
	تحديد ما يلي	قد تقدم المكاتب العائلية المتطورة مجموعة واسعة من الخدمات بما في ذلك إدارة الثروات الخاصة والخدمات الإدارية وغيرها.	ما الخدمات التي يجب أن يقدمها مكتب العائلة عادة؟
	كيف سيتم تمويله	يمكن لمكتب العائلة أيضاً أن يدعم رؤية وإرث العائلة، وتحولات الملكية، وانتقالات القيادة، وتحولات الثروة الناجحة.	كيف سيتم تمويل مكتب العائلة؟
عملية تعديل الدستور	كيف سيتم إدارته / تشغيله	كيف سيتم تمويله	
	كيف سيتم تمويله	الإطار الزمني لتعديل الدستور	ما مدى مرونة أحكام الدستور؟
	تحديد الأحداث المحفزة التي تؤدي إلى إعادة النظر في دستور العائلة	تحديد ما يلي	من الذي يجب أن يقود / يدعم عملية التعديل؟
	من يمكنه بدء العملية؟	من الذي يجب أن يقود العملية؟	ما نسبة الأغلبية المطلوبة لتعديل الدستور؟
	من يمكنه الموافقة / التوقيع باعتماد أي مراجعات / تعديلات؟	يحدد دستور العائلة قواعد الارتباط بين العائلة والشركة.	كيف تتعامل مع سرية الشركات العائلية، وماذا عن العلاقات الإعلامية؟
تعهد المساهمين والسرية ومدونة قواعد السلوك	التزامات المساهمين	تماماً كما يكون لدى العائلة توقعات معينة سلوكيات تتوافق مع قيم العائلة ومعايير السلوك المحددة.	ماذا يحدث إذا خالف شخص ما أحكام الدستور؟
	القواعد في حالة مخالفة الدستور	إضافة إلى ذلك، وبما يتعلق بالسرية: فمن الضرورة أن تتفق العائلة حول ما يشكل معلومات سرية وما يشكل المعرفة العامة / المعلومات الخاصة، ومن المهم أيضاً في حال حصول الانتهاك، التخطيط للتداعيات وتحديثها بحيث يتفق أفراد العائلة عليها ويكون هناك اتساق في طريقة معاملة جميع المخالفين.	

## مكون الأعمال

يتعين على الشركات العائلية إضفاء الطابع الرسمي على هيكليات الملكية والسلطة والعمليات، مع الفصل أيضًا بين الملكية والتحكم الإداري.

يمكن لدستور العائلة الذي يحكم بشكل فعال دور المساهمين ودور مجلس الإدارة والإدارة، ويعالج في الوقت نفسه سياسات الأعمال الرئيسية، مثل توظيف أفراد العائلة، الأرباح وأحكام التخارج، أن يساهم في دعم ضمان نجاح الأعمال على المدى الطويل، وتحقيق الانسجام العائلي على السواء.

لا تسمح هذه الممارسات لأفراد العائلة بالمشاركة بشكل فعال باستمرار فحسب، بل غالبًا ما تتيح لهم أيضًا إضافة القيمة من خلال خبراتهم الطويلة في مجال معين، ومواجهة التحديات التي تهدد بتدمير قيمة الشركة نفسها.

الجزء	العناصر الأساسية	لِمَ يعد هذا العنصر مهمًا؟	أسئلة للنظر فيها
مجلس الإدارة	دور مجلس الإدارة وتكوينه	يلعب مجلس الإدارة دورًا مهمًا في أي شركة، ولكن بشكل أكبر في الشركات العائلية.	هل نحن جاهزون لمجلس إدارة رسمي أم يجب أن نبدأ بمجلس استشاري؟
	معايير تعيين أعضاء مجلس الإدارة	يُعتبر مجلس الإدارة مفيدًا بشكل خاص للشركات العائلية من حيث:	هل نريد دعوة أعضاء مستقلين ليكونوا جزءًا من مجلس الإدارة أم نفضل «المطلعين» (أفراد العائلة والموظفون في الشركة)؟
	تعيين / عزل أعضاء مجلس الإدارة	الموضوعية والاستقلالية في اتخاذ القرار	من كم عضو يتألف مجلس الإدارة الذي نريده؟
	المتطلبات الخاصة بالمديرين من العائلة / المساهمين	تقديم الدعم والمشورة المحايدة بشأن تعاقب القيادة / الرئيس التنفيذي	ما هو المزيج المناسب بين أعضاء مجلس الإدارة من العائلة وخارج العائلة؟
	عملية تعيين رئيس مجلس الإدارة	دعم انتقال الملكية إلى الجيل التالي	ما أدوار أعضاء مجلس الإدارة ومسؤولياتهم؟
	معايير رئيس مجلس الإدارة	دعم المؤسس / الجيل الحالي في «التخلي عن» ونقل المسؤولية.	هل نرغب في الحصول على هيكلية مجلس إدارة من مستويين؟
	دور الرئيس	كيف يمكننا دمج أعضاء عائلة الجيل التالي في مجلس الإدارة؟	
دور سكرتير مجلس الإدارة			
سياسة توظيف أفراد العائلة	توثيق فلسفة توظيف العائلة	يمكن لسياسات التوظيف العائلية في سياق الشركة العائلية أن تساعد أفراد العائلة على فهم علاقتهم مع الشركة وإدارة التوقعات. وتختلف مثل هذه السياسات من عائلة إلى أخرى وذلك بحسب الفلسفة التي تعتمدها كل عائلة، كما أن النهج المتبع له دائمًا إيجابياته وسلبياته.	كيف يجب أن تكون إجراءات توظيف / فصل أفراد العائلة؟
	تحديد ما يلي	وبغض النظر عن الموقف الذي تتخذه العائلة، من المفهم أن يتضمن النهج قواعد واضحة ومحددة لضمان الإنصاف والحياد.	هل يجب أن يخضع أفراد العائلة لإشراف أحد الأقارب؟
	معايير السماح لأفراد العائلة بالعمل في الشركة ومتى يُسمح بذلك	ومن منظور الأعمال، من المرجح أن يحقق أفراد العائلة النجاح أثناء عملهم بالشركة عند تحديد معايير واضحة وصارمة لهم مع وضع حدود مفهومة للسلطة والمسائلة وإجراء مراجعات الأداء المنتظمة.	هل يجب على أفراد العائلة الحصول على خبرة خارج الشركة قبل الانضمام إلى الشركة العائلية؟
	متطلبات التعليم الأولي لدخول الشركة والتطوير المهني		هل يجب أن تستند مستويات الرواتب على القيمة السوقية أم يجب أن يحصل أفراد العائلة على علاوة؟
	عملية توظيف أفراد العائلة		كيف ستتم مراجعة أداء أفراد العائلة؟
	سياسة المكافآت لأفراد العائلة العاملين في الشركة		هل يحق لأفراد العائلة شغل المناصب التنفيذية؟
	القواعد المتعلقة بتعاقب أفراد العائلة في الإدارة وفي مجلس الإدارة (سن التقاعد الإلزامي أو الموصى به)		هل نحتاج إلى لجنة توظيف العائلة؟ ماذا سيكون دورها والغرض منها؟

الجزء	العناصر الأساسية	لِمَ يعد هذا العنصر مهمًا؟	أسئلة للنظر فيها
هيكلية المساهمة	فهم نمط المساهمة الحالي		هل يجب أن نحصر الملكية في سلالة المؤسس (المؤسسين) أم يمكن أن تشمل الأزواج؟
	تحديد من يمكنه ومن لا يمكنه أن يصبح مساهمًا		ما الآثار المترتبة على الأفراد من غير سلالة العائلة؟
	كيفية الاحتفاظ بالأسهم في الشركات العائلية	يجب أن يوضح دستور العائلة من يمكنه ومن لا يمكنه أن يصبح مساهمًا في الشركة العائلية وأدوار هؤلاء المالكين ومسؤولياتهم.	يجب أن تكون الأسهم مملوكة بشكل فردي من قِبل أفراد العائلة أو يجب أن تنشئ فروع العائلة أدوات ذات أغراض خاصة لامتلاك الأسهم.
جمعية المساهمين	دور المساهمين	هل يجب أن تسمح العائلة لهيكلية المساهمة بإدراج الأبطال المتبئين في ظروف خاصة؟	هل يجب أن تسمح العائلة لهيكلية المساهمة بإدراج الأبطال المتبئين في ظروف خاصة؟
	المسائل المحفوظة - قرارات الأغلبية البسيطة والأغلبية الخاصة	كيف نحافظ على مشاركة المساهمين؟	كيف نحافظ على مشاركة المساهمين؟
	تواتر الاجتماعات	(1) القيمة الاقتصادية	كيف يتم اتخاذ قرارات التصويت؟
	إجراءات الاجتماع	(2) والقيمة الوجدانية. نادرًا ما سيتفق جميع أفراد العائلة على قرار واحد، ولتحقيق المواءمة يجب احترام قاعدة الأغلبية.	ماذا يحدث في حالة التعادل؟
		تشير القيمة الاقتصادية إلى عدد الأسهم وقيمتها النقدية وقوتها التصويتية. تشير القيمة الوجدانية إلى الهوية والاتفاق المرتبطين بالشركة العائلية والقيمة التي يخصصها كل فرد لها، بغض النظر عن حقوق الملكية القانونية.	كيف نعزز وحدة العائلة على الرغم من تجزئة الأسهم (إلى أقصى حد ممكن)؟
		لتحقيق هذه الغاية، من المهم تلبية الاحتياجات العاطفية والاقتصادية للمساهمين والوصول إلى التوازن المناسب.	

## الملحق



الجزء	العناصر الأساسية	لِمَ يعد هذا العنصر مهماً؟	أسئلة للنظر فيها
آلية / منهجية التقييم	منهجية التقييم لتقييم الأسهم	في حال أراد مساهمون التنازل من الشركة العائلية، من المهم أن يتم وضع مخصصات منصفة للأطراف المتنازلة والأطراف الباقية على السواء.	كيف نضمن التقييم المنصف؟
	عملية تعيين خبير التقييم	ولهذه الغاية، يجب أن تحمي آلية منهجية التقييم المساهمين الذين يرغبون في التنازل وذلك عبر ضمان حصولهم على القيمة المنصفة للأسهم التي يملكونها في الشركة، وعليها أن تحمي أيضاً المساهمين الباقين لضمان أن أي مدفوعات تتم للمساهمين المتنازليين أو المساهمين المتنازليين لا تؤثر سلباً في التدفق النقدي للشركة في حال أزدت الشركة شراء الأسهم منه / منهم.	عند تقييم الأسهم، هل نرغب في تطبيق خصم التقييم؟
	الظروف والأطر الزمنية المتعلقة بتوقيت إجراء التقييمات		ما هو الأساس المنطقي والمبرر لخصم التقييم؟
	من يجب أن يتحمل تكاليف التقييم؟		
آلية التنازل	العملية التي يتعين على المساهم الحالي اتباعها للتصرف في أسهمه.	قد يختار أحد أفراد العائلة التنازل من الشركة لأسباب عديدة، وبالتالي يمكن أن تساعد آليات التنازل المحددة مسبقاً في تسهيل هذه العملية.	هل سيقى لفرد العائلة المتنازل أي علاقة في الشركة؟
	تحديد آلية تتيح للمساهمين الحاليين حق الرفض الأول.	ومن المهم أن تكون العملية محددة مسبقاً لضمان الإنصاف للمساهمين المتنازليين والباقيين على السواء، بدون تهديد استقرار الأعمال.	كيف يجب تنظيم عمليات التنازل من أجل تعظيم قيمة الشركة؟
	قدرة الشركة على شراء أسهمها إذا لم يرغب أي من المساهمين في الشراء	غالباً ما تلزم آلية التنازل من الشركة العائلية، المساهم المتنازل بعرض أسهمه أولاً على المساهمين العائليين الباقين لضمان بقاء الشركة في أيدي العائلة، إذ غالباً ما تصبح الشركة هدفاً للشركات الإقليمية الأخرى.	كيف يمكن حماية مصالح أفراد العائلة المتنازليين ومصالح الشركة؟
	حماية الأقليات		هل يمكن بيع الأسهم لغير أفراد العائلة؟
	شروط الدفع عند بيع / شراء الأسهم		في أي ظروف سيتم النظر في البيع أو الاستثمار الخارجي؟
	آلية الدفع المؤجل في حال قررت الشركة شراء الأسهم		
سياسة توزيع الأرباح	آلية محددة لاحتساب توزيعات الأرباح وإعلانها	تلعب توزيعات الأرباح دوراً مهماً في مكافأة المساهمين ولكن يجب أيضاً النظر إليها في السياق الأوسع للاحتياجات المتغيرة للمساهمين والمتطلبات العامة للشركة.	ما فلسفتنا في توزيع الأرباح؟
	العملية والتواتر في ما يتعلق بتوقيت توزيع الأرباح	مع انتقال التحكم والقيادة في شركة عائلية إلى الجيلين الثاني والثالث، قد تزداد الرغبة في السيولة مع زيادة عدد المساهمين جنباً إلى جنب مع عدد المساهمين غير الفاعلين.	ما هو أساس احتساب الأرباح؟
	شروط توزيع الأرباح		كيف نضمن الاستقرار والاتساق في دفع وتوزيع الأرباح؟
			ما مقدار الربح الذي يجب أن نوزعه؟
			كيف يتم احتسابه؟
			كيف يجب أن نوازن بين الحاجة إلى توزيع الأرباح على المساهمين مقابل إعادة الاستثمار في الشركة؟



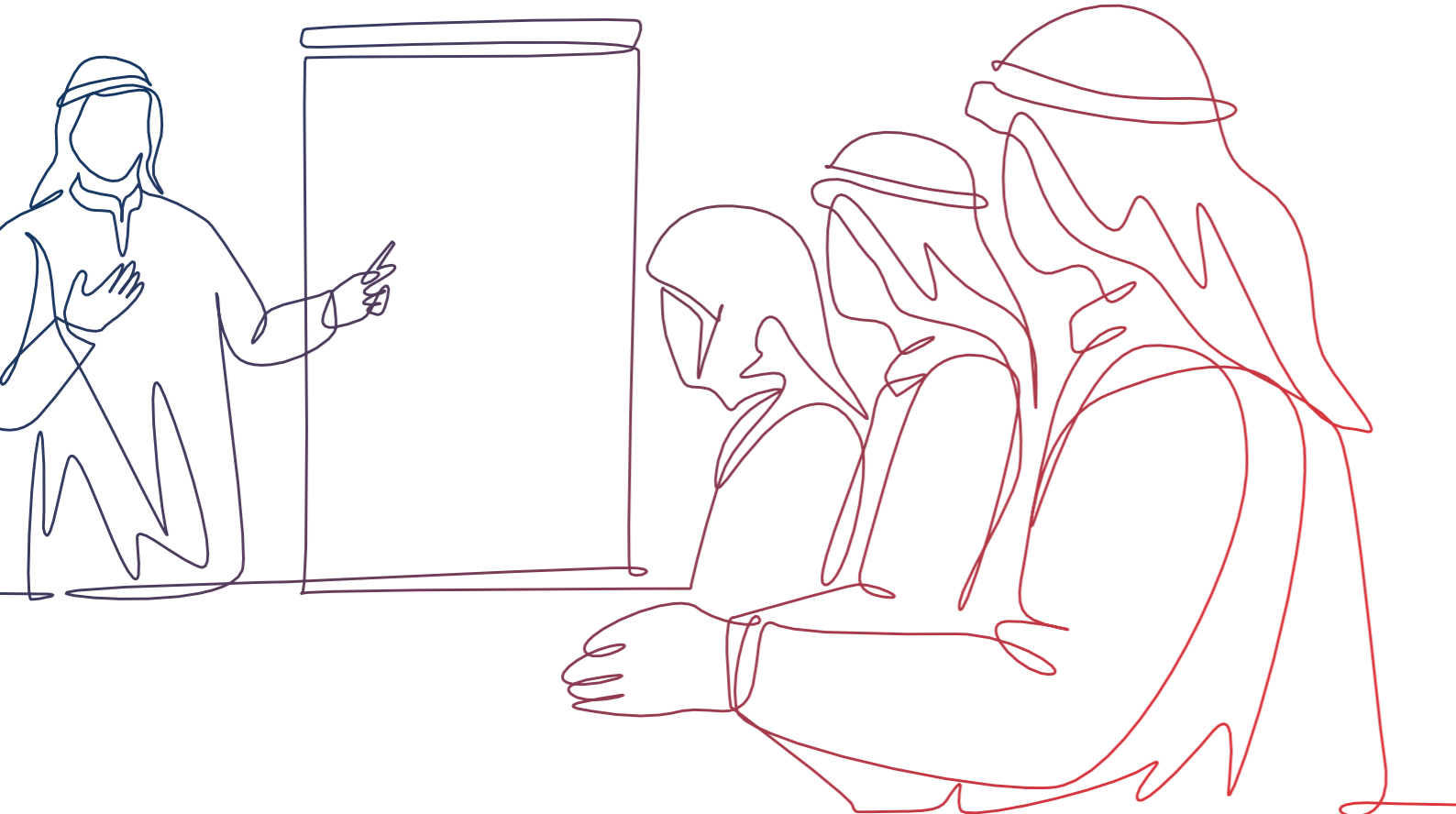
## الملحق 1

### بطاقة أداء الحوكمة

تهدف القائمة المرجعية أدناه لتكون أداة تساعد أصحاب المصلحة في الشركة العائلية في قياس مدى استعداد العائلة لتنفيذ ممارسة الحوكمة العائلية.

#	المعايير	نعم	لا	غير متأكد
1	قيمنا العائلية محددة، وجميع أفراد العائلة على دراية بها ومتوائمون معها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	تعكس فلسفة شركتنا قيمنا العائلية الجماعية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	يتلقى جميع المساهمين، بغض النظر عن مشاركتهم في الشركة، تقارير منتظمة (تقارير سنوية كحد أدنى) عن نشاط الشركة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	أعضاء العائلة متفوقون على أهداف الشركة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	لدينا سياسة توظيف عائلية تحدد كيف يستطيع جميع أفراد العائلة الحصول على عمل في الشركة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	يتفق أفراد الجيل التالي (فوق سن 18) مع الجيل الحالي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	تضم شركتنا جمعية مساهمين فاعلة وعاملة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	تضم شركتنا مجلس إدارة رسمياً يشرف على شؤون المجموعة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	لدينا سياسة محددة لتوزيع الأرباح وآلية لإعلان الأرباح.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	جميع المساهمين راضون عن مستوى العوائد (توزيعات الأرباح) بما يتفق مع سياسة توزيع الأرباح.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	تطبق عائلتنا عملية محددة لتسوية المنازعات في حالة نشوء نزاع.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	وضعت عائلتنا فلسفة تخارج متفقاً عليها وهي على دراية بعملية التخارج.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	ما من قضايا أساسية (سابقة أو حالية) تشكل حالياً سبباً للتوتر بين أفراد العائلة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

إذا كنت قد أجبت بـ "لا" على أي من هذه الأسئلة، فإن السعي للحوكمة العائلية من شأنه أن يدعم العائلة في صياغة وتحديد السياسات بشكل جماعي حول المسائل المحددة بما يرسى مفاهيم الثقة والشفافية بين العائلة حول شؤون العائلة والشركة.



مركز دبي  
للشركات العائلية

غرفة دبي  
للتجارة