



## الحوكمة من أرض الواقع

### GOVERNANCE IN PRACTICE



أمين ناصر

تسلّط هذه النسخة من نشرة الشركات العائلية الضوء على أمين ناصر، الشريك في PwC الشرق الأوسط، الذي تقدّم خلاصة عقود من الخبرة في استشارات الشركات العائلية. يناقش أبرز تحديات الحوكمة مثل التخطيط للتعاقد، وحل النزاعات، والتكيف مع قانون الشركات العائلية في الإمارات. وتتميز رؤيته بمزج الفهم المحلي مع أفضل الممارسات العالمية، ما يؤمّر أدوات عملية تعزّز استدامة واتساقية الحوكمة العائلية في دبي.

في الإمارات، النموذج الأكثر فاعلية والذي يحظى بقبول واسع بين الشركات العائلية هو **هيكل الشركة القابضة المدعومة بتأسيس جمعية مساهمين رسمية، ومجلس إدارة احترافي يضم لجأتاً متخصصة.**

في هذا الإطار، يمتلك كل فرع من فروع العائلة – وغالبًا ما يمثل الجيل الثاني – حصصه من خلال شركة ذات غرض خاص (SPV)، تقوم بدورها بامتلاك أسهم في الشركة القابضة. هذا الترتيب يوفر إطارًا واضحًا للنظم الحوكمية، مع الحفاظ على شعور العائلة بالتحكم والمراقبة، بساطته وشفافيته بشكلان مصدر ثقة حقيقي للعائلات في بيئة التعاقد بين الأجيال.

رغم أن هياكل الملكية في الإمارات تعتمد غالبًا على شركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات ذات غرض خاص، فإن هناك بدائل مثل الصناديق (Trusts) والمؤسسات (Foundations) تُعدّ واحدة من حيث تخطيط التعاقد وحماية الأصول. لكن استخدامها لا يزال محدودًا بسبب ضعف المعرفة القانونية بنماذج فصل الملكية القانونية عن المنفعة الاقتصادية، مما أثار مخاوف لدى بعض العائلات من فقدان السيطرة. لذلك، على الرغم من مميزاتها، فإن اعتماد تلك الأدوات لا يزال محدودًا ضمن واقع الشركات العائلية.

ومن جهة أخرى، يزداد اهتمام العائلات بـ **مكاتب العائلة** كآلية حوكمية، إلا أن معظمها لا يزال بمنزلة مزود خدمات "كونسيرج" أكثر من كونه منصة استراتيجية لإدارة الثروة وتخطيط التغيير. ومع نضوج الشركات العائلية وتطور البيئة القانونية والضريبية، نتوقع أن تتطور هذه المكاتب لتلعب دورًا مؤثرًا واستراتيجيًا في المستقبل. كما يضطلع **المدراء المستقلون** بدور فاعل في تعزيز الحوكمة داخل الشركات العائلية. حضورهم يوفر رؤية خارجية، ورقابة موضوعية تشجع على اتخاذ قرارات واعية وتوجيه الأعمال نحو أهداف استراتيجية طويلة المدى، مما يدعم استقرار الشركة وقدرتها على الصمود عبر الأجيال.

**بناءً على خبرتك في تقديم الاستشارات للشركات العائلية في الإمارات والمنطقة، أي هياكل الحوكمة أثبتت فعاليتها ضمن السياقات الثقافية والقانونية في دبي والإمارات؟**

Q1

**يُعد التخطيط لتعاقد الأجيال من أكثر تحديات الحوكمة حساسية، كيف يمكن للعائلات التعامل معه بطريقة تضمن الاستمرارية والعدالة بين الأجيال؟**

Q2

يتطلّب تعاقد الملكية داخل الشركات العائلية، لاسيما في دولة الإمارات، مقارنة دقيقة تراعي العادات الثقافية التي تضع أهمية كبرى للحفاظ على سيطرة العائلة. وكما أشير سابقًا، لا تزال الهياكل الائتمانية مثل الصناديق (Trusts) والمؤسسات (Foundations) حديثة العهد من حيث الأطر القانونية في الدولة، ما يُسهم في تردد العديد من العائلات في اعتمادها – not بسبب الرفض، بل لغيب الوضوح حول مدى مواعمتها لقيم العائلة وأهدافها بعيدة المدى.

من هنا، يجب أن تُبنى استراتيجيات التعاقد على أسس تعكس هوية العائلة ورؤيتها، مع ضمان تمكين الجيل القادم من أداء أدوار القيادة بكفاءة. ويُستحسن أن يبدأ التخطيط للتعاقد قبل ما لا يقل عن عشر سنوات من الانتقال المتوقع بين الأجيال، مع تحديد أهداف واضحة تدعم كلاً من استمرارية العمل وعدالة التوزيع. الشفافية في التواصل عنصر جوهري؛ إذ إن مشاركة الخطة مع أفراد العائلة يقلّل من احتمالات الخلاف ويعزّز الانسجام.

كذلك، لا بد أن ينظر جميع أفراد العائلة إلى الخطة على أنها عادلة، سواء شاركوا فعليًا في العمل أو لا، حفاظًا على التماسك والثقة بين الأجيال.

أما تعاقد الإدارة، فينبغي أن يُبنى على معايير الجدارة والاحترافية، لا على الأقدمية أو القرابة. فالمعايير الخاصة باختيار القيادات يجب أن تكون شفافة، متفقًا عليها من قبل أفراد العائلة، وتستند إلى الكفاءة. كما أن الانتقال التدريجي من الأدوار التشغيلية إلى أدوار الحوكمة أو الملكية يسهم في دمج الإدارة المهنية مع الإشراف الاستراتيجي العائلي، ما يعزّز الأداء دون المساس بقيم العائلة.

ولضمان الاتساق والوضوح، يجب توثيق جميع عناصر خطة التعاقد ضمن الميثاق العائلي، الذي يُعد بمثابة إطار شامل يدعم الاستمرارية، ويُرسّخ المساءلة، ويمحي وحدة العائلة بين الأجيال.

**من وجهة نظرك، ما هي العناصر الجوهرية لميثاق عائلي فعال؟ وكيف يمكن ضمان استمرارية صلاحيته مع تطور العائلة ونمو الأعمال؟**

Q3

رغم وجود ممارسات عالمية راسخة في حوكمة العائلات، إلا أن صياغة ميثاق عائلي فعال تتطلب مواظمة مع السياق الثقافي، والديناميكيات الداخلية، والقيم الخاصة بكل عائلة. النجاح يكمن في **تكييف المبادئ الرائدة بما يتناسب مع خصوصية كل حالة عائلية.**

يُعد **نموذج الدوائر الثلاث** (الذي طوّره Tagiuri & Davis) نقطة انطلاق مفيدة، حيث يُقسّم منظومة الشركات العائلية إلى ثلاث دوائر مترابطة:

العائلة، والملكية (المساهمون)، والعمل. كل دائرة تمثل فئة ذات مصالح وأدوار متميزة، وقد ينتهي الفرد إلى دائرة واحدة أو أكثر. عند صياغة الميثاق، ينبغي النظر في احتياجات كل دائرة على حدة:

- **في دائرة العائلة:** يركّز الميثاق عادةً على آليات إشراك أفراد العائلة، وآليات حلّ الخلافات، وتطوير الجيل القادم من القادة.
- **أما من زاوية المساهمين:** فيتناول الميثاق سياسات توزيع الأرباح، وحقوق الملكية، وآليات نقل أو بيع الحصص، ويحدّد ما يُعرف بـ **بروتوكولات المساهمين**، التي تنظم العلاقة بينهم وتعزّز الفصل بين الملكية والإدارة.
- **وفيما يخص الجانب المؤسسي/العملي:** ينبغي أن يشمل الميثاق معايير واضحة للقيادة، وخطط تعاقد وظيفي، وفصل المهام المهنية عن العلاقات العائلية، كما من المهم توضيح هيكل مجلس الإدارة، ودوره، وتشكيلته، وآليات عمله لضمان الحوكمة الرشيدة والرقابة الاستراتيجية.

كل هذه العناصر تشكّل إطارًا متماسكًا يعزّز الانسجام، ويرسّخ المساءلة، ويُسهم في استدامة العمل عبر الأجيال.

ولا ينبغي النظر إلى الميثاق العائلي كوثيقة جامدة تُعدّ مرة واحدة فقط، بل كجزء من **مسار حوكمي متطور**. مع تغيّر الهيكل العائلي أو الملكية أو الاستراتيجية، يجب مراجعة الميثاق دوريًا وتحديثه ليبقى ملائمًا وفعالًا.

ومن الأفضل - قدر الإمكان - أن يُعطى الميثاق أو أجزاءه طابعًا قانونيًا ملزمًا. وقد ساعدت التطورات التشريعية الأخيرة في دولة الإمارات على تسهيل هذه الخطوة، مما يعزّز الشفافية ويحدّ من احتمالات تآكل الثقة داخل العائلة.

**ما النصيحة التي توجّهها للشركات العائلية متعددة الأجيال في دبي بخصوص بناء آليات واضحة وفعالة لاتخاذ القرار، مع الحفاظ على مكانة كبار أفراد العائلة واحترام التقاليد الثقافية؟**

Q4

يتطلب اتخاذ القرار داخل الشركات العائلية متعددة الأجيال توازنًا دقيقًا بين احترام التقاليد وبين اعتماد ممارسات حوكمة متقدمة تُواكب المستقبل.

في سياق دبي، حيث تحظى الأجيال الأكبر بتقدير عميق وفق العادات المجتمعية، يبدأ هذا التوازن من خلال القدوة التي يقدمها المؤسسون وكبار أفراد العائلة، عبر تشجيع مشاركة الجيل الجديد في الحوار

والاستماع إلى وجهات نظرهم، مما يعزّز انخراطهم ويمنح الشركة مرونة واستمرارية.

ورغم أن احترام الكبار يبقى قيمة أساسية، فإن تفعيل منصات مؤسسية لاتخاذ القرار - مثل مجالس الإدارة، جمعيات المساهمين، والمجالس العائلية - يساعد في ترسيخ الحوكمة، وتوزيع الأدوار، وضمان مشاركة متوازنة بين الأجيال.

إضافة إلى ذلك، فإن تبني أدوات عملية مثل مصفوفة تفويض الصلاحيات، وتوثيق الصلاحيات الحصرية لمجلس الإدارة أو للمساهمين، يُسهم في وضوح القرارات وكفاءتها. فهذه الهياكل توضح من يملك سلطة اتخاذ القرار، وفي أي سياق، مما يقلل الغموض ويمنع التضارب، ويعزّز الشفافية والمساءلة.

كما يُستحسن تعزيز هذه الآليات بمجموعة من المبادئ الحاكمة لعملية اتخاذ القرار، مثل اعتماد قاعدة "حكم الأغلبية" بين أفراد العائلة في المواضيع الخلافية. هذا النهج يضمن العدالة ويُشجّع على تقاسم المسؤولية.

ومن المهم أيضًا ترسيخ ثقافة تقوم على الاحترام المتبادل والانفتاح؛ فكلما أُتيح لأفراد العائلة التعبير عن آرائهم دون خشية من إساءة الفهم أو الانتقاص، زاد الانسجام الداخلي وصلابة الحوكمة.

في نهاية المطاف، على العائلة أن تتصرّف كوحدة متماسكة، تدعم نفسها داخليًا، حتى لو تطلب ذلك في بعض الأحيان تنازلات فردية من أجل الصالح العام. ويُختصر هذا المبدأ في عبارة جامعة: "ما هو في مصلحة العائلة..." هو في مصلحتي أيضًا".

**الخلافاً لأمر لا مفر منه في أي شركة عائلية، ما هي أبرز آليات الحوكمة أو الإجراءات التي وجدتها فعالة في إدارة النزاعات الداخلية ومعالجتها بشكل بناء؟**

Q5

الخلافاً جزء طبيعي من أي منظومة عائلية تعمل في مجال الأعمال.

وغالبًا ما تتداخل أدوار أفراد العائلة بين الشراكة والملكية والإدارة، ما قد يؤدي إلى تباين في التوقعات أو تضارب في المصالح.

لذا، فإن التحدي الحقيقي لا يكمن في منع الخلاف، بل في **إدارته بطريقة بناءة تحافظ على استمرارية الأعمال ووحدة العائلة.**

تنبثق الخلافات عادة على ثلاث مستويات:

- **خلافات عائلية:** غالبًا ما تكون عاطفية، نابعة من تصورات حول العدالة أو الفجوة بين الأجيال أو التراكبات الشخصية.
- **خلافات تشغيلية/إدارية:** تتعلق باتخاذ القرارات اليومية، الأداء، أو أسلوب توزيع الأدوار.
- تشمل أمورًا مثل توزيع الأرباح، الخروج من الشراكة، أو خطط التعاقد.

تتمحور هذه الخلافات في كثير من الأحيان حول رؤية الشركة، أدوار أفراد العائلة، الأداء الوظيفي، أو خلافات حول التعاقد. وإن لم تُدار بشكل فعال، قد تؤدي إلى اهتزاز الثقة وتعطيل القرارات الاستراتيجية، بل وتهدد تماسك العائلة واستمرارية الشركة.

لذلك، تلجأ الشركات العائلية الناجحة إلى **تفعيل هياكل حوكمة تفصل بين هذه الأبعاد الثلاثة وتوفّر مسارات مؤسسية للحوار، مثل:**

- **إعداد ميثاق عائلي:** وثيقة رسمية تضع القيم المشتركة للعائلة، ومبادئ الحوكمة، وآليات التعامل الداخلي. وهي بمثابة مرجعية في تحفّات التباين.
- **تفعيل جمعية المساهمين:** هيئة تهتم بقضايا الملكية، وتُشرك جميع المساهمين - النشطين وغير النشطين - في النقاش والقرار.
- **تمكين مجلس الإدارة:** مجلس يتمتع بالاستقلالية والكفاءة، يضم أعضاء مستقلين ويعمل كهيئة رقابية استراتيجية تساعد في معالجة الخلافات المتعلقة بالأعمال.

- **إنشاء مجلس عائلي:** منصة مخصصة للشؤون العائلية، تشجّع على التواصل المفتوح، وتعزّز التفاهم بين الأجيال.
- **وضع آلية لحلّ النزاعات:** تشمل تدخل طرف ثالث موثوق وموضوعي، يحظى باحترام جميع الأطراف، للمساعدة في تهدئة واتخاذ قرارات محايدة.

في نهاية المطاف، الحوكمة ليست مجرد هياكل إدارية، بل ثقافة تُبنى على الثقة، الشفافية، والعدالة. وعند تصميمها بعناية، تمنح هذه الآليات العائلة القدرة على مواجهة التحديات بثبات، والحفاظ على وحدة العائلة وازدهار الأعمال على المدى الطويل.

**مع صدور قانون الشركات العائلية في دولة الإمارات مؤخرًا، كيف ينبغي للعائلات في دبي إعادة النظر في استراتيجيات التعاقد لضمان توافقها مع المتطلبات القانونية وتطلعات العائلة؟**

Q6

مع دخول قانون الشركات العائلية في دولة الإمارات حيّز التنفيذ، أصبح من الضروري أن تتبنى العائلات نهجًا أكثر تنظيمًا لتخطيط التعاقد، يُراعي في آنٍ معًا المتطلبات القانونية الرسمية والتطلعات والقيم العائلية المتجذرة.

لم يعد التعاقد مجرد مسألة اختيار خلف إداري، بل أصبح مرتبطًا بإرساء آليات حوكمة طويلة الأمد تدعم استمرارية الأعمال عبر الأجيال. ولهذا،

يُعدّ الميثاق العائلي واتفاقيات المساهمين، لتحديد الأدوار، وآليات اتخاذ القرار، والمعايير

كما يُمكن أن تلعب الهياكل القانونية مثل الشركات القابضة والشركات ذات الغرض الخاص (SPVs)، أو الصناديق والمؤسسات، دورًا محوريًا في حماية الملكية، وضمان استمرارية الإدارة العائلية على المدى البعيد.

وينبغي التعامل مع التعاقد باعتباره مسارًا متطورًا، يبدأ بتحديد القادة المستقبليين داخل العائلة، وتأهيلهم من خلال التوجيه، وتحديد المهام، وتقييم مدى الجاهزية. هذا لا يشمل فقط أصحاب المهارات الإدارية، بل أولئك الذين يحملون الرؤية والقيم التي تحفظ استمرارية العائلة.

كما أن الحوار المفتوح بين الأجيال ضروري لإدارة التوقعات وتقليل فجوات الفهم، مما يُسهم في الحفاظ على التماسك العائلي أثناء فترات الانتقال الحساسة.

من خلال تأصيل هذه الممارسات وتوثيقها ضمن إطار قانوني مرّن، تضمن العائلات توافق استراتيجياتها مع القانون الجديد، وتعزّز متانة أعمالها وعلاقاتها الأسرية على المدى الطويل.

## إخلاء مسؤولية:

تعكس الآراء والأفكار الواردة في هذه المقابلة وجهة نظر السيد أمين ناصر فقط، ولا تُعدّ بالضرورة ممثلة للموقف الرسمي أو السياسات المعتمدة لدى غرف دبي، أو مركز دبي للشركات العائلية، أو شركة PwC الشرق الأوسط، أو أي من الجهات التابعة لها. ولا تتحمل أي من هذه الجهات مسؤولية الاعتماد على المعلومات المذكورة في هذا السياق، كما أن إدراج هذه الآراء لا يعني ضمناً المصادقة عليها أو تأييدها من قبل أي من الجهات المعنية.