



## الحكومة من أرض الواقع GOVERNANCE IN PRACTICE

تسلط هذه النسخة من نشرة الشركات العائلية الضوء على أمين ناصر الشريك في PwC الشرق الأوسط الذي يقدم خلاصة عقوب من الخبرة في استشارات الشركات العائلية. يناقش أبرز تحديات الحكومة مثل تخطيط للتعاقب، وحل النزاعات، والتكيف مع قانون الشركات العائلية في الإمارات. وتتميز رؤيته بمنجذب الفهم المحلي مع أفضل الممارسات العالمية، ما يوفر أدوات عملية تعزز استدامة واحترافية الحكومة العائلية في دبي.



أمين ناصر

في الإمارات، النموذج الأكثر فاعلية والذي يحظى بقبول واسع بين الشركات العائلية هو هيكلة الشركة القابضة المدعومة بـ“تاسيس” جمعية مساهمين رسمية، ومجلس إدارة احترافي يضم جهات متخصصة.

بناءً على خبرتك في تقديم الاستشارات للشركات العائلية في الإقارات والمنطقة، أي هيكل الحكومة أثبتت فاعيتها ضمن السياقات الثقافية والقانونية في دبي والإمارات؟

Q1

في هذا الإطار، يمتلك كل فرع من فروع العائلة – وغالباً ما يمثل الجيل الثاني – حصصه من خلال شركة ذات غرض خاص (SPV). تقوم بدورها بامتلاك أسهم في الشركة القابضة. هذا الترتيب يوفر إطاراً واضحاً للنظم الحكومية، مع الحفاظ على شعور العائلة بالتحكم والمراعاة.

رغم أن هيكل الملكية في الإمارات تعتمد غالباً على شركات ذات غرض خاص، فإن هناك بدائل مثل الصناديق (Trusts) والمؤسسات (Foundations) تُعد واعدة من حيث تخطيط التعاقب وحماية الأصول. لكن استخدامها لا يزال محدوداً بسبب ضعف المعرفة القانونية بنماذج فصل الملكية القائمة عن المنفعة الاقتصادية. مما أثار مخاوف لدى بعض العائلات من فقدان السيطرة. لذلك، على الرغم من مميزاتها، فإن اعتماد تلك الأدوات لا يزال محدوداً ضمن واقع الشركات العائلية.

ومن جهة أخرى، يزداد اهتمام العائلات بـ“مكاتب العائلة” كآلية حوكمية، إلا أن معظمها لا يزال يمنزلة مزود خدمات “كونسيرج”. أكثر من كونه منصة استراتيجية لإدارة الثروة وتخطيط التغير، ومن نضوج الشركات العائلية وتطور البيئة القانونية والضريبية، تتوقع أن تتطور هذه المكاتب لتلعب دوراً مؤثراً واستراتيجياً في المستقبل. كما يضطلع المدراء المستقلون بدور فاعل في تعزيز الحكومة داخل الشركات العائلية. حضورهم يوفر رؤية خارجية وواقيةً بوضوحاً تتشجع على اتخاذ قرارات واعية وتوجيه الأعمال نحو أهداف استراتيجية طويلة المدى، مما يدعم استقرار الشركة وقدرتها على الصمود عبر الأجيال.

يتطلب تعاقب الملكية داخل الشركات العائلية، لاسيما في دولة الإمارات، مقاربة دقيقة تراعي العادات الثقافية التي تضع أهمية كبيرة للحفاظ على سلطة العائلة. وكما أشير سابقاً، لا تزال هيكلات التئمانية مثل الصناديق (Trusts) والمؤسسات (Foundations) الأطر القانونية في الدولة، مما يسمح في تردد العديد من العائلات في اعتمادها-not to mention الرفض، بل لغيب الوضوح حول مدى مواعيدها لقيمة العائلة وأهدافها بعيدة المدى.

يُعد التخطيط للتعاقب الأجيال من أكثر تحديات الحكومة حساسية. كيف يمكن للعائلات التعامل معه بطريقة تضمن الاستمرارية والعدالة بين الأجيال؟

Q2

من هنا، يجب أن تُبنى استراتيجيات التعاقب على أساس تعكس هوية العائلة ورؤيتها، مع ضمان تكفين الجيل القادم من أداء أدوار القيادة بكفاءة. وبيسخن أن يبدأ التخطيط للتعاقب قبل ما لا يقل عن عشر سنوات من الانتقال المتوقع بين الأجيال، مع تحديد أهداف واضحة تدعم كأي من استراتيجية العمل وعدالة التوزيع. الشفافية في التواصल عنصر جوهري؛ إذ إن مشاركة الخطبة مع أفراد العائلة يقلل من احتمالات الخلاف ويزعزع الانسجام.

ذلك، لا بد أن ينظر جميع أفراد العائلة إلى الخطة على أنها عادلة. سواء شاركوا فعلياً في العمل أو لا، حفاظاً على التماسك والثقة بين الأجيال.

أما تعاقب القيادة، فينبع أن تُبنى على معايير الجدارة، وتنسقها على الأجيال، وتنسقها على الدورات التربوية. كما أن الانتقال التدريجي من المهام تؤدي إلى تنازل العائلة عن بعض المسؤوليات إلى أدوار الحوكمة أو الملكية.

ويسهم في ذلك، إضافةً إلى تضمين الميثاق العائلي، ما يعزز الأداء دون المساس بقيم العائلة. وبضمان الاتساق والوضوح، يجب توثيق جميع عناصر خطة التعاقب ضمن الميثاق العائلي، الذي يعد بمثابة إطار شامل يدعم الاستمرارية، ويرسخ المساءلة، وتحمي وحدة العائلة بين الأجيال.

في دائرة العائلة، يركز الميثاق عادةً على آليات إشراك أفراد العائلة، وأدبيات حل الخلافات، وتطوير الجيل القادم من القادة. أما من زاوية المساهمين، فيتناول الميثاق العائلية كوثيقة واحدة مُعدّة من مسار حوكمي متتطور، مع تغيير الهيكل العائلي أو الملكية أو الاستراتيجية، يجب رعايتها في تضمين الميثاق العائلي.

وفيما يخص الجانب المؤسسي/العملي، ينبغي أن يشمل الميثاق معايير واضحة للقيادة، وخطط تعاقب وظيفي، وفصل المهام المهنية عن العلاقات العائلية. كما من المهم توضيح هيكل مجلس الإدارة، ودوره، وتشكيكه، وأدبيات عمله لضمان الحوكمة الشفافة والرقابة الاستراتيجية.

كل هذه العناصر تشكل إطاراً متاماً يعزز الانسجام، ويرسخ المساءلة، ولا ينفي النظر إلى الميثاق العائلي كوثيقة واحدة مُعدّة من مسار حوكمي متتطور، مع تغيير الهيكل العائلي أو الملكية أو الاستراتيجية، يجب رعايتها في تضمين الميثاق العائلي.

ومن الأفضل - قدر الممكن - أن يُعطى الميثاق أو أجزاءه طابعاً قانونياً ملزاً. وقد ساعدت التطورات التشريعية الأخيرة في دولة الإمارات على تسهيل هذه الخطوة، مما يعزز الشفافية وتحمّل المسؤولية.

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

Q3

يطلب اتخاذ القرار داخل الشركات العائلية متعددة الأجيال توازناً دقيقاً بين احترام التقاليد وبين اعتماد ممارسات حوكمة متقدمة تُواكب المستقبل.

في سياق دبي، حيث تحظى الأجيال الأكبر بقدر عميق وفق العادات المجتمعية، بينما هذا التوازن من خلال القدرة التي يقدّمها المؤسّسون وكبار العائلة. غير تشجيع مشاركة الجيل الجديد في الحوار والاستماع إلى وجهات نظرهم، مما يعزز انخراطهم ويمنح الشركة مرونة واستمرارية.

ورغم أن احترام الكبار يرقى قيمة أساسية، فإن تفعيل منصات مؤسسيّة لاتخاذ القرارات - مثل مجالس الإدارة، وجمعيات المساهمين، والمجالس العائلية - يساعد في ترسّخ المعايير والأخلاقيات، وتوسيع الأدوار وضمان مشاركة متوازنة بين الأجيال.

إضافةً إلى ذلك، فإن تبني أدوات تقويم العائلة ببنية الميثاق العائلي، ويشترط تضمين المعايير والأخلاقيات، وتوسيع الشفافية والمساءلة. وهذه هيكلات توافق من يملك سلطة اتخاذ القرارات، وفي أي سياق، مما يقلل الغموض ويمنع التضليل.

كما يُستحسن تعزيز هذه الآليات بمجموعة من المبادئ الأخلاقية، مما يعزز الانسجام، وتحمي وحدة العائلة بين الأجيال.

ومن وجهة نظرك، ما هي العناصر الجوهرية لميثاق عائلتي فعال؟ وكيف يمكن لضمان استمرارية صلاحيته مع تطور العائلة ونمو الأعمال؟

Q4

يطلب اتخاذ القرارات داخل الشركات العائلية في دولة الإمارات، إلا أن صياغة الخلافات جزءٌ طبعياً من أي منظومة عائلية تعتمد في مجال الأعمال.

و غالباً ما تداخل أدوار أفراد العائلة بين السراويل والملكية والإدارة، مما قد يؤدي إلى تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار، أو تنازع في الأدوار.

تحاول الميثاق العائلي تنازع الأد