



مستقبل الشركات العائلية الإماراتية

استراتيجيات الانتقال الناجح

المحتويات

03	مقدمة
	القسم الأول
04	خطط أكثر ذكاءً نحو خلافة الأجيال في الشركات العائلية الإماراتية
05	مزايا ترتيب الخلافة
07	كيفية مساعدة صانعي السياسات للشركات العائلية في جميع أنحاء العالم
	القسم الثاني
08	المشهد القانوني في الإمارات العربية المتحدة
09	إيجاد الهيكل القانوني المناسب
	احترام مبادئ الشريعة الإسلامية:
13	هياكل تتوافق مع مبادئ الفقه الإسلامي والشريعة الإسلامية
	القسم الثالث
18	استكشاف ديناميكيات العائلة والبدء
19	تخطي تحديات ترتيبات الخلافة
20	كيفية بدء النقاش
21	توقيت البدء
22	الأشخاص الواجب إشراكهم
	القسم الرابع:
24	القائمة المرجعية لأفضل الممارسات اللازمة للتحقق من الاستعداد للخلافة
	ملحق
28	الحوكمة الرشيدة: مفتاح الاستعداد لخلافة الأجيال
30	نبذة عنا
32	المراجع



مقدمة

خلال السنوات الخمسين الأولى منذ تأسيس دولة الإمارات، حققت العديد من الشركات العائلية نجاحات مؤسسية ومالية كبيرة ساعدتها على تبوء الصدارة. وقد استفادت هذه الشركات -منذ تأسيسها- من النمو الديناميكي المستمر لدولة الإمارات وساهمت في تعزيزه.

التي تحدث وراء الكواليس على مدار فترة زمنية طويلة. إن النجاح في خلافة الأجيال يتطلب الكثير من العمل الجماعي بين أفراد العائلة. وفي هذا الصدد، فقد أوضح أحد أبرز الخبراء في مجال الشركات العائلية وهو السيد/ جوش بارون أن "ملكية شركة عائلية أشبه بريضة جماعية"¹. علاوةً على ذلك، فإن الخلافة السلسة تتطلب كذلك قادة عظماء على المستوى الشخصي والعائلي والمهني. لقد أوضح السيد/ بيتر دروكر، أحد الخبراء في مجال الإدارة، أن "إن الاختيار الأخير لمدى عظمة الرئيس التنفيذي يكمن في حسن اختياره لمن يخلفه وما إذا كان يمكنه التنحي والسماح لخلفه بإدارة الشركة."²

تمر العديد من الشركات العائلية في الوقت الحالي بنقطة تحول حاسمة في تاريخها، نظراً لتغير الأجيال الذي يحدث بالتزامن مع الاضطراب التكنولوجي والمنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق. إن السنوات المقبلة ستشهد اختباراً حقيقياً لقدرة هذه الشركات على إدارة عملية انتقال الملكية والإدارة إلى جيل جديد، ولا سيما في ظل التقلبات والاضطرابات التي تصحب هذه العملية. تشكل هذه القضية محور ورقتنا البيضاء: كيف نضمن استمرار نجاح واستدامة الشركات العائلية في الإمارات؟ إن إحدى السمات الأساسية لخلافة الأجيال الناجحة في الشركات العائلية تكمن في حدوث الخلافة دون أن يشعر بها أحد، فالخلافة ليست حدثاً محدد التاريخ. ومع ذلك، يتابع قلة من الأشخاص عمليات التخطيط والإدارة البارعة

إن الاختبار الأخير لمدى عظمة الرئيس التنفيذي يكمن في حسن اختياره لمن يخلفه وما إذا كان يمكنه التنحي والسماح لخلفه بإدارة الشركة."²

1 جوش بارون، شريك، بانان أفغورز، ندوة عبر الإنترنت (2021).

2 خلافة الأجيال في الشركات العائلية: اختيار العظمة الأخير، كريج أرنوف واستيفن ماکلوري وجون وارد، منشور عن الشركات العائلية (2011).



خطط أكثر ذكاءً نحو خلافة الأجيال في الشركات العائلية الإماراتية

ما أهمية وضع خطة للخلافة؟

تجدر الإشارة إلى أن خطة الخلافة من شأنها أن توضح لأصحاب المصلحة في الشركات العائلية من هم صناع القرار، وما هي الكفاءات اللازمة لتوافرها في الخلف، وما هي خطوات المرحلة الانتقالية، فخطة الخلافة هي بمثابة دليل معروف ومتفق عليه يمكن لجميع أفراد العائلة الرجوع إليه عندما يحين الوقت.

على الرغم من أن إظهار النية الواضحة للخلافة ووضع خطة بشأنه لا يضمن بالضرورة استمرارية الشركات العائلية، إلا أن الأبحاث تشير إلى أن هذه الأمور تساعد في كثير من الحالات. عندما تبدأ الشركة العائلية في الترتيب للخلافة، فإنها تبدأ تلقائيًا في مرحلة التقييم الذاتي لفهم الأعمال الحالية للعائلة وهيكل ملكية الشركة، حيث يساعد هذا التقييم على فهم النقاط المجهولة في الشركة، كما يمكنها من اكتشاف الجوانب التي يلزم تحسينها ويقدم نظرةً ثاقبةً عما يلزم الشركة للاستمرار في تحقيق النجاحات بالمستقبل.

فوائد خطة الخلافة

الحفاظ على وحدة العائلة

تساعد خطة الخلافة على الحفاظ على ديناميكية صحية بين أعضاء العائلة، كما تحافظ على وحدة العائلة في أوقات عدم اليقين والأزمات. من الشائع في العلاقات الأسرية مواجهة ضغوط وتحديات صعبة بين الأجيال المختلفة في حالة عدم وجود خطة للمرحلة الانتقالية. يُرجى الرجوع إلى الجدول (1) لمزيد من المعلومات عن تأثير المراحل الانتقالية على الديناميكية بين أفراد العائلة من مختلف الأجيال.

حماية الثروة وتنميتها

فيما يتعلق بانتقال الثروة، فإن خطة الخلافة هي جزء مهم للغاية من الاستراتيجية المالية للعائلة ووسيلة فعالة تساعد على تنمية ثروة العائلة. إن خطة الخلافة تدفع العائلة نحو التفكير في حماية الأصول طويلة الأجل، حيث تحاول العائلة -على وجه الخصوص- اكتشاف أفضل الهياكل القانونية والاختصاصات ونماذج الملكية التي تساعد على حماية ثروة العائلة. علاوةً على ذلك، تدفع خطة الخلافة العائلة إلى التفكير في استراتيجية طويلة المدى لإدارة الثروة تحدد هوية الشخص الذي سيتولى اتخاذ القرارات ومن سيقوم بدور الوصي على الثروة. ويمكن كذلك لخطة الخلافة رفع مستوى المعرفة والإلمام بالشؤون المالية لدى الجيل القادم فيما يتعلق بإدارة الثروة والأسواق المالية.

التأكد من سلامة الأعمال

عند وضع خطة انتقال ملكية الشركة وإدارتها، ستحتاج العائلة إلى تقييم أصولها الجماعية، وهو الأمر الذي قد يكشف عن اعتبارات ضريبية وقانونية بالغة الأهمية فيما يتعلق بالإرث ونقل ملكية الأصول، ولا سيما إذا كان العائلة تمتلك أصولاً منتشرة في دول مختلفة. قد يؤدي هذا الأمر إلى تأسيس هيكل مميز لشركة قابضة -مستقلة عن أعمال العائلة أو مجموعة شركاتها- بهدف الاستثمار في الدول ذات معدلات الضرائب المنخفضة، وتنويع المخاطر ومصادر الإيرادات، وتخصيص المبالغ اللازمة للأنشطة الخيرية وأنشطة زيادة الأعمال التي تروق للجيل القادم.

الحفاظ على استمرارية الشركة

إن خطة الخلافة التي تغطي نقل إدارة الشركة تساعد كذلك على ضمان الإدارة السلسلة للشركة، وخاصة في حالة حدوث وفاة أو أزمة غير متوقعة. تحظى الشركات التي تمتلك خطة خلافة محكمة لأعضاء مجلس إدارتها وفريق الإدارة بفرصة كبيرة للغاية نحو البقاء والنمو، فهذه الخطة تساعد على تحقيق الشفافية والموضوعية، كما تسمح بالوقت الكافي لتحديد الخلفاء المستقبليين وتجهيزهم. وفي حالة الشركات العائلية التي يكون من بين مساهميها أشخاص من خارج العائلة، فخطة الخلافة تساعد على الحفاظ على ثقة المستثمرين في حالة حدوث أي ظروف غير متوقعة.

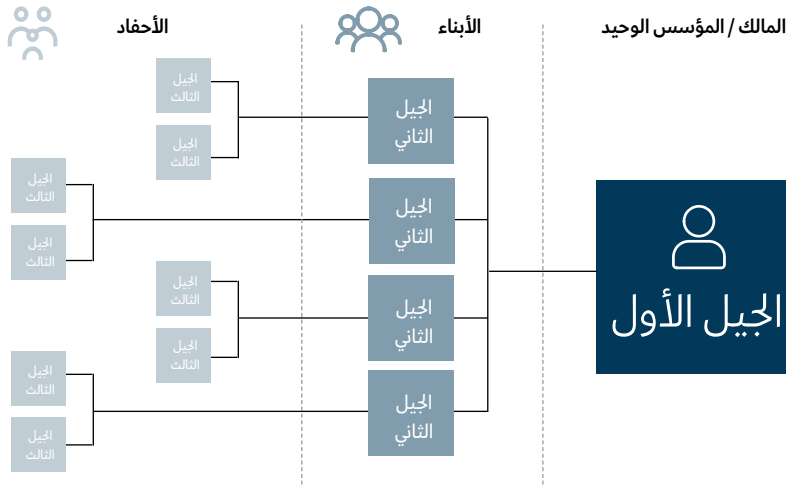
التفاعل بين الأجيال

إن الديناميكية بين أفراد العائلة المشاركين في عملية انتقال السلطة بين الأجيال المختلفة قد تفرض بعض التحديات الفريدة.

الانتقال من الجيل الأول إلى الجيل الثاني

إذا كان نموذج أعمال الشركة يقوم على وجود قائد واحد، قد يجد أفراد الجيل الثاني أنفسهم مضطربين للتنافس من أجل الفوز بهذا الدور القيادي. وفي حالة ما قرر الجيل الثاني تحول الشركة إلى نموذج أعمال يقوم على تعدد الأدوار القيادية، يتعين عليهم إيجاد التوازن الصحيح فيما يتعلق بفصل السلطات وتقسيمها بين أفراد العائلة، بما يشمل الأوصياء. وأخيرًا، عادةً ما تكون الشركة أكبر وأكثر تعقيدًا في المرحلة الانتقالية عما كانت عليه لحظة تأسيسها من جانب المؤسس من الجيل الأول، حيث تكون العوامل الخارجية مختلفة تمامًا.

بالنسبة لبعض العائلات، فإن انتقال السلطة من الجيل الأول إلى الجيل الثاني قد يكون الأكثر صعوبة، وذلك لعدم وجود سابقة أو مثال سابق في تاريخ العائلة أو الشركة. وفي العديد من الحالات، يجد المؤسسون من الجيل الأول صعوبة في الابتعاد تمامًا عن الشركة، ويظهرون مقاومة عاطفية للتخلي عن مقاليد الأمور. عادةً ما يكون الجيل الأول عبارة عن مؤسس ومالك واحد اعتاد على السيطرة الكاملة على الشركة والانفراد بسلطة اتخاذ القرارات. قد يستمر هذا الوضع أو لا، اعتمادًا على عدد أفراد الجيل الثاني من العائلة والديناميكية بينهم.



الجدول (1)

العائلة بالعزلة والانفصال عن شركة العائلة، وقد لا يتم توظيفهم للحفاظ على استمرارية الشركة. قد يختار هؤلاء الأفراد -بدلاً من الانخراط في خطط الخلافة المعقدة- الخروج من الشركة تمامًا أو المطالبة بتقسيمها. عندما تدخل الشركة مرحلة الجيل الثالث يجب أن يكون لديها القدرة على تحقيق النمو الكافي للحفاظ على نفس مستويات الأرباح التي كان يحصل عليها الملاك من الجيلين الأول والثاني. إذا نجحت العائلة في نقل السلطة إلى الجيل الثالث، تتفاجم جميع التحديات من الأجيال السابقة، بغض النظر عن زيادة أو انخفاض عدد أفراد العائلة، ففي العائلات الكبيرة، تتفاجم جميع مشكلات الجيل الثاني. وإذا كان عدد أفراد العائلة صغيرًا، يكون عدد الأفراد المتاحين لتولي الأدوار القيادية محدودًا، وقد يضطر فرد أو اثنان إلى حمل الإرث على عاتقهما مع التضحية بالمسارات المهنية الشخصية التي يفضلونها.

الانتقال من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث

إن الموجة الثانية من انتقال السلطة من الجيل الثاني (أبناء المؤسس) إلى الجيل الثالث (أحفاد المؤسس) تواجه أيضًا بعض التحديات الفريدة، على الرغم من أن العائلة -عندما تحين هذه اللحظة- تكون قد مرت بالفعل بسابقة وتجربة سابقة في خلافة الأجيال يمكن الاستفادة منها. إذا ازداد عدد أفراد العائلة على نحو كبير في الجيل الثالث، يزداد الأمر تعقيدًا أيضًا، ولاسيما في ظل توسع فروع العائلة من خلال انضمام العديد من الأوصياء ووجود العديد من أبناء الأحفاد. يضطر هذا العدد الكبير من أفراد العائلة إلى التنافس على عدد محدود من الأدوار القيادية، الأمر الذي قد يؤدي إلى منافسة وسياسات غير صحية في ظل عدم وجود سياسات واضحة لتوظيف أفراد العائلة وخطط خلافة. وبحلول الجيل الثالث من العائلة، قد يشعر بعض من أفراد

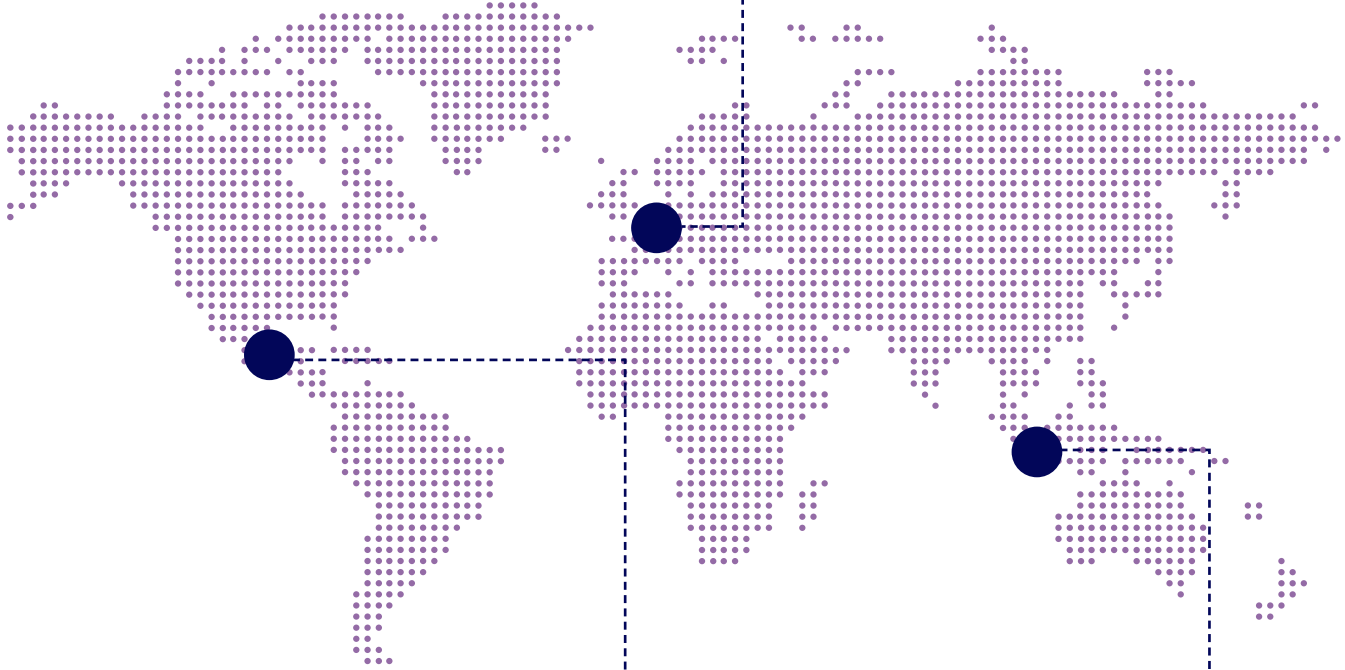
السياق العالمي

كيف يساعد صناع القرار في جميع أنحاء العالم الشركات العائلية.

ألمانيا

- « تدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات العائلية القائمة بألمانيا من أجل الوصول إلى الأسواق العالمية والاستفادة من رأس المال البشري.
- « وضع سياسات تركز على الشركات العائلية من خلال وزارة الاقتصاد.
- « تستند هذه السياسات إلى 7 ركائز، تبدأ بتسهيل الحصول على التمويل اللازم وصولاً إلى تعزيز الصادرات.

لقد قدمت -وما زالت- دول في جميع أنحاء العالم الدعم المؤسسي للشركات العائلية، كما وضعت سياسات عامة تخدم هذه الشركات. يتنوع هذا الدعم ما بين برامج التوعية والتثقيف، مروراً بالتشريعات واللوائح، وصولاً إلى البرامج والحوافز الاقتصادية، والتي تهدف جميعها إلى تسهيل انتقال السلطة بين الأجيال وضمان استمرارية الشركات العائلية.



الصورة (2)

المكسيك

- « أصدرت قرارات وآليات دعم محددة لدعم الشركات العائلية، أبرزها قواعد الضريبة.
- « أطلقت العديد من المبادرات، منها مبادرات مالية (مثل المنح والقروض)، وأدلة حكومية للشركات العائلية العاملة في قطاعات محددة وبنك مخصص للموارد عبر الإنترنت.

سنغافورة

- « خصصت وكالات حكومية لدعم الشركات العائلية والمكاتب العائلية، وذلك في إطار مهمتها لتحويل سنغافورة إلى مركز مالي.
- « تخضع هذه الوكالات لقيادة مجلس التنمية الاقتصادية وسلطة النقد السنغافورية.



المشهد القانوني في الإمارات العربية المتحدة

يوجد عدد من خيارات الهياكل المؤسسية المتاحة التي
يمكن تخصيصها كي تتلاءم على أفضل وجه ممكن مع
متطلبات الشركات العائلية.

إيجاد الهيكل القانوني المناسب



يوفر هذا الخيار للعائلات التي لديها أصول كبيرة الكثير من الفوائد، ومنها ما يلي:

الحماية من المخاطر غير المتوقعة

يسمح هذا الخيار للشركات بوضع خطة خلافة غير محدودة المدة تساعد على تجنب المشاكل التي قد تحدث في حالة عجز أو وفاة من يتولى دور القيادة. ونتيجة لذلك، يمكن للعائلة الحفاظ على أعمالها الأساسية بمعزل عن الاضطرابات من خلال تجاوز تعقيدات الوصايا والإرث، كما أن وضع المسؤولية المحدودة هو بمثابة درع يحمي أصحاب المصلحة من مخاطر الأعمال غير المتوقعة.

سهولة تغيير ملكية الأصول

يصبح تغيير ملكية الأصول أسهل بكثير من خلال نقل ملكية الأسهم أو إصدارها بدلاً من تغيير ملكية الأصول التجارية الأساسية مثل العقارات والعلامات التجارية وحقوق الوكالة والتراخيص والرخص التجارية (خاصة في دول منطقة الشرق الأوسط).

إمكانية فصل الإدارة عن الملكية

تسمح الشركات بالفصل بين الإدارة والملكية من خلال مجلس الإدارة.

حققت الشركات العائلية في منطقة الخليج نموًا عضويًا، مستفيدةً في ذلك من الفرص التي سنحت لها. ونتيجة لذلك، غالبًا ما تكون الهياكل القانونية لهذه الشركات معقدة، حيث تتوزع ملكيتها على مختلف أفراد العائلة المقيمين في دول مختلفة. ولذلك، فإن الخطوة الأولى نحو بناء أساس قوي لخطة الخلافة عادة ما تتمثل في تنظيم وتبسيط الهيكل المؤسسي القائم من خلال وضع جميع أعمال الشركة تحت مظلة شركة قابضة.



الأمانة

مرونة أكبر فيما يتعلق بالأصول والحقوق

يمكن للأمانة زيادة المرونة في المعاملات ذات الصلة بالأصول والحقوق في المنافع الاقتصادية، بما في ذلك إدخال تغييرات في تخصيص الأموال والإيرادات لأصحاب المصلحة من حين لآخر. وعلى النقيض من ذلك، فإن المبالغ التي تخرج من الشركات غالبًا ما تخضع لمتطلبات تنظيمية كبيرة (مثل إعادة شراء الأسهم وتخفيضات رأس المال).

قد تختلف الحقوق من عام إلى آخر

قد تؤدي الأمانة إلى "تقلب" ملكية الأصول أو الحقوق فيها. على سبيل المثال، قد يحتفظ مسيطرو الأمانة بسلطة تقدير كفية توزيع الحقوق والمنافع الاقتصادية ذات الصلة بالأمانة بين فئة واسعة محتملة من أصحاب المصلحة.

حماية أصول العائلة من التزامات المستفيدين الأفراد

تساعد هذه الملكية "المتقلبة" على حماية أصول العائلة من مطالبات دائني المستفيدين لأن شروط الأمانة قد لا تمنح أي حقوق في الملكية، فهي تمنح مجرد الحق في "الوضع في الاعتبار" من جانب المراقبين على الأمانة وفقًا لتقديرهم. وإلى حين أن يمارس المسيطرون سلطتهم التقديرية بما يصب في مصلحة المستفيد، فإن المستفيد المدين لا "يمتلك" أي حصة في أصول الأمانة.

وداخل دولة الإمارات، فإن المناطق الحرة لمركز دبي المالي العالمي في دبي وسوق أبوظبي العالمي في أبوظبي ومركز رأس الخيمة للشركات الدولية هي الأماكن الوحيدة التي تسمح بتأسيس الأمانات أو المؤسسات.

يشجع استخدام الأمانة في خطط الخلافة والثروات، كما أن لها العديد من المزايا. لقد تطورت الأمانة لتشمل جميع مزايا الملكية عن طريق الشركات التي تتحقق من خلال الاستعانة بالأمناء من الشركات و (في بعض الحالات) الشركات التابعة.

يكمن الهدف الجوهرى للأمانة في فصل الملكية القانونية للأصل عن ملكيته الانتفاعية، حيث يسمح هذا الفصل بين المصالح بتقسيم حقوق السيطرة والملكية بين المؤتمن والمستفيدين، فبينما يسيطر المؤتمن على الأصول، يكون من حق المستفيدين الحصول على ثمار هذه الأصول. وبالنسبة للشركات العائلية، فإن هذه السمة المهمة هي مفتاح وضع إجراءات محكمة تحمي المصالح العديدة لممتلكات العائلات الكبيرة، مع فصل إدارة الشركة في الوقت ذاته من خلال وضع هيكل لإدارة الشركة يختلف عن هيكل الملكية.

ومن خلال الأمانة - سواء تلك التي تتبع نهج السلطة التقديرية للمؤتمن أو ملكية مصالح ثابتة في حق الانتفاع بالأمانة - يكون لأفراد العائلة الحق في الإيرادات التي تحققها الأعمال والأصول الأساسية ورأس مالها. ويندرج هذا في إطار هيكل الملكية الموحد الذي يخضع بالكامل للمؤتمن.

على الرغم من أن تأسيس وتشغيل الأمانة قد ينطوي على بعض أوجه التعقيد الأخرى وتكبد نفقات إضافية، إلا أن هذه الهياكل تأتي بميزات إضافية لا يمكن الحصول عليها من هيكل مؤسسي بحت. تتمثل هذه الميزات فيما يلي:

إمكانية تضمين رغبات المؤسس في هيكل الحوكمة المستقبلية للشركة

يمكن لمؤسس الأمانة وضع قواعد ثابتة لإدارة أصول العائلة، من بينها قواعد تتعلق بالإدارة، واستخدام الأصول، وحوكمة الشركات العائلية، وحقوق مستفيدين محددين، والخلافة، مع تضمين هذه القواعد في هيكل الحوكمة المستقبلية.

ترتيبات الأمانة الخاصة

عند اختيار مجلس الإدارة والمساهمين، يجب أن تُوضع في الاعتبار الظروف الحالية والمستقبلية المحتملة للعائلة، ولا سيما خطط الخلافة. في بعض العائلات، فإن المشاركة في مجلس الإدارة قد تؤدي إلى تأجيج الخلاف بين أفراد العائلة. وفي بعض العائلات الأخرى، تحدث النتيجة ذاتها في حالة الاستبعاد من مجلس الإدارة وفريق الإدارة.

تتميز الأمانة باحتمالية احتفاظ المؤسس بالسيطرة على أصول الشركة طوال فترة حياته، كما يمكن للمؤسس كذلك وضع قواعد وسياسات تظل سارية بعد وفاته، فهذه القواعد يمكن تطبيقها بغض النظر عن الآراء المعارضة لها من جانب المساهمين/ أعضاء مجلس الإدارة، شريطة أن يوجد مستفيد أو حامي للأمانات (يشغل منصب ضمن الأمانة) يسعى لإنفاذ هذه القواعد.

من أجل تأسيس هيكل يهدف للحفاظ على الثروة على المدى الطويل، فإن الهياكل القابضة الخاصة للأصول تتيح الفرصة لوضع إطار حوكمة يساعد على ضمان اتخاذ القرار المناسب للمستقبل.

إن إحدى المنهجيات المتطورة للأمانة الخاصة تتمثل في تأسيس شركة مؤتمن خاصة تكون هي مالكة أصول الأمانة، على أن يتم هيكلتها وإدارتها والسيطرة عليها وفقاً لرغبات المؤسس من خلال مجلس إدارة.

عند تأسيس شركة المؤتمن الخاصة، يمكن اختيار مجلس إدارة هذا الكيان ومساهميته من بين أفراد العائلة والأصدقاء المقربين والزملاء والمستشارين الموثوقين.

وفي بعض الدول، يكون من الضروري الاستعانة بشركة تمتلك ترخيص بإدارة الأمانات من أجل إدارة الأمانة ولعب دور المؤتمن، ولكن هذا الأمر لا ينطبق على مركز دبي المالي العالمي أو سوق أبو ظبي العالمي، حيث يمكن إدارة شركة مؤتمن خاصة من قبل أفراد العائلة أو مستشاريهم الموثوقين.



المؤسسات

يتولى إدارة المؤسسة مجلس (يشبه مجلس الإدارة)، يمكن أن يتألف من أعضاء العائلة أو مستشارين مختصين أو مزيج من الاثنين.

يتولى المجلس إدارة أصول المؤسسة وتحقيق أغراضها، ويتألف على الأقل من عضوين. يصرّف أعضاء المجلس شؤون المؤسسة وفقاً لميثاقها ولائحتها والقانون، ويلتزم في ذلك بالأمانة ومقتضيات حسن النية وبذل العناية الواجبة التي يُتوقع من أي شخص حريص القيام بها في حدود المعقول في ظروف مماثلة.

تتمتع المؤسسات بالميزات التالية:

(1) يمكن تشكيل فريق إدارة المؤسسة وهيكل حكومتها والسيطرة عليها بحيث تعكس ما ينشده المؤسس، وذلك من خلال تضمين مجموعة من الأحكام في ميثاق المؤسسة ولائحتها والسيطرة على المجلس.

(2) يرسي هيكل المؤسسة الضوابط والتوازنات ويضع هيكل الملكية بحيث لا يسمح لأصحاب المصلحة بيع أو تفكيك الأصول الأساسية للمؤسسة أو وجود ما يحفزهم على القيام بذلك، مع السماح بحق من ملكية العائلة بطريقة محكمة ومنظمة.

(3) تضمن المؤسسة أن إجراءات الإدارة والحوكمة المقررة لا يتم تجاوزها أو تعديلها بسهولة، مما يعني عدم تعطيل الإدارة والأعمال في المرحلة الانتقالية واستمرار سريان الإجراءات المقررة.

(4) نظرًا لكون المؤسسة كيان يتيم، لا يوجد أفراد يمثلون الملاك القانونيين النهائيين، مما يعني عدم حدوث تغييرات في أصحاب المصلحة الأفراد في حالة الوفاة أو العجز من شأنها أن تزعزع الوضع القانوني للمؤسسة.

(5) تتمتع المؤسسة بأقصى قدر من المرونة في تحقيق الأهداف المنشودة منها ما دامت تلك الأهداف منصوص عليها في ميثاق المؤسسة ولائحتها.

من بين الهياكل الإضافية الأخرى التي تتزايد شعبيتها في المنطقة هي المؤسسة، والتي تسمح قوانين سوق أبوظبي العالمي ومركز دبي المالي العالمي بتأسيسها. هذا النوع هو عبارة عن كيان مؤسسي ذي شخصية اعتبارية مستقلة عن المؤسس أو أي شخص له مصلحة في المؤسسة، والتي قد تنطوي على العديد من سمات الأمانة الخاصة. لا تضم المؤسسات مساهمين أو أعضاء.

على الصعيد الدولي، غالبًا ما ترتبط المؤسسات بالأنشطة الخيرية أو الإنسانية، ولكن مؤسسات المنفعة الخاصة مختلفة. عادةً ما يتم تأسيس هذا النوع من الكيانات من أجل مساعدة العائلات متعددة الأجيال في حماية أصولها، وكذلك الأفراد أصحاب الثروات العالية والعائلات المالكة للأصول التي تقع في مناطق جغرافية مختلفة والأفراد أو الشركات أو المكاتب العائلية التي ترغب في إعادة الهيكلة، وعادة ما تكون لأغراض خطط الخلافة.

تقوم المؤسسة على مبدأ الاستمرارية، فقد تظل قائمة لفترات زمنية طويلة، وهو ما يوفر الطمأنينة واليقين بعد وفاة المؤسس. يمكن تأسيس المؤسسة لفترة غير محدودة، أو قد تظل قائمة إلى حين تحقيق الأهداف المنشودة منها. لا تتطلب المؤسسة وجود مالك، ولذلك لا يلزم أن تتضمن خطة الخلافة أي قواعد توضح كيفية انتقال ملكية المؤسسة.

توفر المؤسسات كذلك مزيدًا من المرونة حيث تسمح بتغيير الفئة (الفئات) المستفيدة، كما تمكّن من فرض التزامات على المتلقي كشرط مسبق لتسليم أي مبلغ من المؤسسة، كما تسمح كذلك بجعل حق تسلم المبالغ قابلاً للإلغاء أو التقييد.

بعد إنشاء المؤسسة، لا يكون للمؤسس/ للمؤسسين أي حقوق أخرى في المؤسسة أو ممتلكاتها. ومع ذلك، لديهم خيار الاحتفاظ (مع عدم جواز التوريث) بصلاحيات كبيرة في لائحة المؤسسة، حيث يجوز للمؤسس/ للمؤسسين الاحتفاظ بالحق في تغيير ميثاق أو لائحة المؤسسة أو حل المؤسسة، مما يمنحهم سيطرة كبيرة على المؤسسة طوال فترة حياتهم.

احترام مبادئ الشريعة الإسلامية:

هياكل تتوافق مع مبادئ الفقه الإسلامي والشريعة الإسلامية

الأوقاف

إن التصرف في الأصول خلال فترة حياة المؤسس يمكن أن يأخذ شكل الوقف أو الهبة. الوقف عبارة عن منح أصول أو ممتلكات محددة لخدمة غرض معين و/ أو أشخاص محددين. وبمجرد إنشاء الوقف، يكون له هويته القانونية الخاصة به ولا تعد الأصول تخص مؤسس الوقف. إن معظم الأوقاف هي أوقاف دينية أو خيرية بطبيعتها، مثال ذلك تخصيص منزل كوقف يعيش فيه الأيتام. ومع ذلك، قد تهدف الأوقاف لتحقيق منفعة الشخص و/ أو العائلة. علاوةً على ذلك، تجمع بعض الأوقاف بين الغرضين: خدمة الأغراض الخيرية والعائلة في آن واحد. ومن الناحية القانونية، بمجرد إنشاء الوقف، لا يمكن حله إلا بأمر محكمة، وعادة ما يكون ذلك في حالات استثنائية للغاية عندما يكون من غير الممكن استمرار الوقف. يحد هذا الأمر من فائدة تملك أصول الأعمال من خلال الوقف نظرًا للقيود التي تحد من مرونة إعادة هيكلة الأصول أو التصرف فيها.

الهبة

المفهوم الآخر ذو الصلة هو الهبة، وهي عبارة عن منحة مدى الحياة يقدمها الواهب إلى الموهوب له. يجب أن يقبل الموهوب له الهبة ويتسلمها خلال حياة الواهب كي تصبح الهبة نافذة وسارية. ولكي تكن الهبة حقيقية، يجب أن تكون المعاملة غير قابلة للإلغاء، كما يجب أن تخرج الأصول موضوع الهبة من حيازة المانح وسيطرته. بمجرد إتمام الهبة على نحو سليم، لا تصبح الأصول الموهوبة من ضمن تركة الواهب التي يلزم توزيعها وفقًا لقواعد الإرث. ربما تجدر الإشارة إلى أن هناك قيود أخرى في القانون الإماراتي فيما يتعلق بالهبة المقدمة داخل العائلة، والتي من بينها الشرط الذي يفرض على الواهب ضرورة توزيع هبة متساوية على جميع أبنائه وزوجاته بحيث لا يميز أي طفل عن الآخرين، وكذلك التخلي عن السيطرة على الأصول الموهوبة، وغير ذلك من القيود.

أمور يجب مراعاتها

من بين العوامل الرئيسية التي يجب وضعها في الاعتبار في سياق التصرف في الأصول هي الأهلية القانونية للشخص/ المؤسس الذي يقوم بالتصرف. ومن حيث المبدأ، يمتلك أي شخص بكامل قواه العقلية ولا يعاني من أي مرض كان هو السبب الفعلي لوفاته خلال 12 شهرًا من تاريخ التصرف (مرض الموت) الأهلية لإجراء أي تصرف في الأصول. عند تصرف شخص كامل الأهلية في الأصول، يكون هذا التصرف صحيحًا، حتى لو كان بدون مقابل (مثل الهبة).
ثمة عنصر مهم آخر يتمثل في أغراض ونوايا الشخص الذي ينشئ الهيكل ويتصرف في الأصول، فالنية الحقيقية للشخص الذي أنشأ الهيكل هي دائمًا موضوع جوهرية عندما يتعلق الأمر بروح الشريعة الإسلامية. وبإيجاز، يجب مراعاة العديد من المبادئ الإسلامية من جانب العائلات عند وضع خطط للخلافة، وذلك لضمان استمرار سريان الترتيبات والإجراءات المعقدة والملزمة مع احترام مبادئ الشريعة الإسلامية والتغلب على التحديات التي تفرضها.

في معظم الدول التي تتبع القانون العام أو المدني، فإن وضع خطة الخلافة كعملية قانونية تكون واضحة ومباشرة إلى حد معقول، ولكن في دول منطقة الشرق الأوسط، مثل الإمارات العربية المتحدة، هناك بعض التعقيدات الإضافية المترتبة على مبادئ الشريعة، حيث تأخذ الأمور منعطفًا مثيرًا للاهتمام.

الفقه الإسلامي

إن مصطلحات "الشريعة" أو "الشريعة الإسلامية" أو "قانون الشريعة" أو "مبادئ الشريعة" تشير عادةً إلى المبادئ التوجيهية الراسخة التي تشكل أساس الفقه الإسلامي. يشتمل الفقه الإسلامي على القواعد المنصوص عليها في القرآن الكريم وسنة النبي محمد (عليه أفضل الصلاة والسلام) فيما يتعلق تطبيق مبادئ الدين الإسلامي في جميع جوانب حياة الإنسان المسلم، منها ما يتعلق بالاستحواذ، والإرث والتمويل وغيرها. توجد عدة مذاهب في الفقه الإسلامي (على سبيل المثال، المالكي والحنفي والشافعي والحنبلي)، الأمر الذي نتج عنه اختلافات طفيفة بين هذه المذاهب في تفسير قواعد القرآن الكريم والسنة النبوية. عادةً ما تستخدم المحاكم في الدول الإسلامية التفسير المعتمد من حكومة الدولة أو التفسير المعتمد من أطراف الدعوى.

تتناول الشريعة الإسلامية -بشكل عام- جميع جوانب حياة الفرد وتتنوع على إرشادات صارمة فيما يتعلق بمجالات الحياة التي لا تتغير بمرور الزمن، ومن بينها الإرث التي لا تنص أحكام الشريعة الإسلامية على احتمالية أي تغيير بشأنها.

يتناول القرآن الكريم -في مواقع عدة- قواعد الإرث بتحديد دقيق، حيث لا يترك أي مجال للاختلاف التفسيرات. وفي الأساس، لا ينبغي أن يكون هناك فوارق بين المذاهب الأربعة في الفقه الإسلامي عندما يتعلق الأمر بالأمر الأساسية، مثل الورثة ونصيب كل منهم.

تصميم هيكل متوافق مع الشريعة

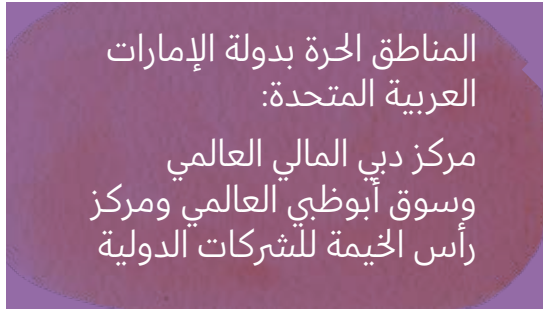
من المهم في أي خطة خلافة التأكد من أن الهيكل والإجراءات المختارة تتوافق مع روح الشريعة ولا تهدف إلى التحايل على مبادئها. يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال تصميم هيكل متوافق مع الشريعة يستوعب الممتلكات التجارية الكبيرة والمعقدة ويراعي في الوقت ذاته مبادئ الشريعة وروحها ويلتزم بها.

تتطلب خطة الخلافة -من حيث المبدأ- التصرف في أصول العائلة وإعادة هيكلتها. ولذلك، فإن تقييم آثار التصرف في الأصول وتسويتها بموجب الهيكل المقترح وفقًا للشريعة الإسلامية، والتوصيف المحتمل للتصرف في الأصول من جانب الشخص/ المؤسس بموجب الهيكل المقترح، وكذلك الوقت اللازم لهذا التصرف وآليته، هي جميعها عوامل أساسية.

احترام مبادئ الشريعة الإسلامية:

هياكل تتوافق مع مبادئ الفقه الإسلامي والشريعة الإسلامية

وقد خضع النظام القانوني في الإمارات العربية المتحدة لبعض التغييرات الديناميكية الهادفة إلى جعل تنظيم الثروة العائلية ممارسة أسهل بكثير وأكثر عملية للشركات العائلية.



حقق إدراج أنظمة قانون الأمانات والمؤسسات في المناطق الحرة بمركز دبي المالي العالمي (DIFC) وأسواق أبوظبي العالمية (ADGM) ومركز رأس الخيمة للشركات الدولية (RAK ICC) إنجازات هائلة في التغلب على التحديات القانونية والهيكلية المتمثلة في قواعد الوراثة الإلزامية بموجب الشريعة الإسلامية، حيث يمكن للشركات العائلية الآن حماية أصولها في هذه المناطق الحرة من خلال هياكل متعددة الطبقات (عادةً من طبقتين)، مع تضمين ترتيبات حوكمة مخصصة تتماشى مع رؤية المؤسس لمستقبل الشركة بعد وفاته. ويمكن دراسة الهيكل بمعرفة عالم إسلامي ذائع الصيت للتأكد من أنه لا يتعارض مع قواعد الإرث الإسلامية. فإن علماء الإسلام عادةً ما يوافقون على ترتيبات الحوكمة هذه من منظور شرعي، حيث تؤدي هذه الموافقة -إلى حد ما- دوراً في إضافة المصداقية إلى شرعية هذه الترتيبات. ومع ذلك، فنظرًا لتقلبات عمليات التقاضي، لا تضمن موافقة العلماء هذه بشكل قاطع أن المحكمة المحلية ستؤيد هذه الترتيبات في حالة الطعن على أي منها.

قواعد الإرث

تجعل قواعد الإرث الإلزامية بموجب مبادئ الشريعة تخطيط الخلافة أكثر تعقيداً. ففي الولايات القضائية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، وليكون مفهوم الوصية مقيد بشكل عام، لا سيما عندما يكون المستفيدون هم الورثة المباشرون للمتوفى. ومن ثم، تعتبر التحديات التي يثيرها الورثة غير الراضون من المخاطر الرئيسية لأي عائلة ترغب في تخطيط الخلافة، حيث يجوز لأي وريث أو شخص ذو مصلحة الطعن في أي هيكل أو خطة خلافة بموجب الشريعة الإسلامية. ومع ذلك، يظل السؤال هو ما إذا كان من المرجح أن ينجح مثل هذا الطعن في القضية ذات الصلة.

التحديات القانونية والتنظيمية

ينص قانون الأحوال الشخصية الإماراتي (القانون الاتحادي رقم 28 لسنة 2005) على صيغة مستمدة من مبادئ الشريعة والفقه الإسلامي فيما يتعلق بتقسيم الأصول. إن هدف مبادئ الشريعة هو التوزيع العادل للثروة بين ورثة المتوفى، مع حماية حقوق القصر وغيرهم من أفراد العائلة الضعفاء.

بالنسبة للشركات العائلية، يظهر التحدي عندما يؤدي التخصيص بموجب الشريعة إلى تقسيم أصول الشركة، مما يتسبب في تجزئة الملكية والسيطرة، حيث يمكن أن تؤدي الزيادة المفاجئة في عدد أصحاب المصلحة إلى جعل عملية الحوكمة واتخاذ القرارات أمراً شبه مستحيل، نظراً لاحتمالية حدوث خلافات وتشكيل فصائل وتحالفات بين المساهمين. ولا يعد من غير المألوف أثناء المرحلة الانتقالية -خاصة في الشركات غير المعتادة على تعدد الأصوات- أن تكون النتيجة شللاً تاماً في عملية اتخاذ القرارات وحتى إعاقة إدارة الشركة على أساس يومي.

الهياكل التشريعية والقانونية في دولة الإمارات العربية

المتحدة التي يمكن أن تساهم في تخطيط الخلافة

لحسن الحظ، يمكن التخفيف من العديد من التحديات التي تواجه تخطيط الخلافة من خلال الهياكل التي تحترم مبادئ الشريعة ومع ذلك تستوعب المرونة وترتيبات الحوكمة المخصصة اللازمة لوضع وتنفيذ خطة خلافة قوية.

احترام مبادئ الشريعة الإسلامية:

هياكل تتوافق مع مبادئ الفقه الإسلامي والشريعة الإسلامية

هذا، وقد أحرزت السلطات التنظيمية - بما في ذلك سلطات الأراضي المختلفة مثل دائرة الأراضي والأملاك في دبي - تقدماً في نهجها تجاه الهياكل والشركات والمؤسسات من هذا النوع، حيث تحرص هذه السلطات على دعم الشركات العائلية وقد أظهرت دعمها من خلال الانفتاح على الحوار، وقدمت - بعد التصدي لمخاوفهم فيما يتعلق بالقوانين المعمول بها - إعفاءات مناسبة لتسهيل ملكية هذه المؤسسات والشركات للأصول عند الاقتضاء.

قوانين تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي

قانون رقم (9) لسنة 2020 بشأن تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي يهدف إلى إدراج هيكل تنظيمي في الشركات العائلية، وهو قابل للتطبيق طوعاً على الشركات العائلية الجديدة أو القائمة، مع بعض الاستثناءات المحدد (مثل الأسهم في الشركات المساهمة العامة).

وبموجب هذا القانون، يمكن لأفراد العائلة الدخول في عقود عائلية ملزمة قانوناً وموثقة تسمح بالملكية الجماعية وإدارة الأصول المملوكة للعائلة لصالح أفراد العائلة الذين هم طرف في "عقد الملكية العائلية"، وكذا خلفائهم، حيث يمكنهم تخصيص الشروط التي يمكن من خلالها إدارة هذه الأصول، بما في ذلك توفير تخصيص تناسي محدد لمصالحهم في الأصول، بما في ذلك الدخل.

كما يتم تسوية أي نزاع قد ينشأ فيما يتعلق بالعقد الملكية العائلية بمعرفة لجنة قضائية خاصة مؤلفة من الخبراء في مجالات القانون والتمويل وإدارة الثروات الخاصة، والذين يضمنون الحفاظ على سرية أي نزاع. كما يعالج القانون أيضاً - بشكل مفيد - بعض القضايا مثل سلطات الإدارة وحدودها، فضلاً عن مسؤوليات مجلس الإدارة والأهلية.

قانون العهدة في الإمارات

القانون الاتحادي رقم 19 لعام 2020 بشأن العهدة هو قانون فريد يسمح بإنشاء العهدة أو الأمانة في البر الرئيسي لدولة الإمارات العربية المتحدة، أي خارج المناطق المالية الحرة. ومن ثم، يعترف القانون بترتيبات العهد أو الأمانة المماثلة ولكن في إطار النظام القانوني المطبق داخل دولة الإمارات العربية المتحدة. وبالتالي، فهو يوفر خياراً فعالاً للعائلات والشركات في هيكلة أعمالهم وشركاتهم وأصولهم في إطار قانوني مرن. هذا، ويفرض القانون شروطاً محددة لتأسيس العهدة، ويشير إلى إصدار القرارات الوزارية لتنظيم وتسهيل تنفيذ القانون. وفي الوقت الحالي، لم يتم إصدار جميع القرارات التنفيذية حتى الآن بما يلزم لإنشاء العهدة بشكل ساري بموجب القانون.

احترام مبادئ الشريعة الإسلامية: هياكل تتوافق مع مبادئ الفقه الإسلامي والشريعة الإسلامية

قانون الشركات العائلية الإماراتي

صدر مرسوم بقانون اتحادي رقم 37 لعام 2022 بشأن الشركات العائلية وسيدخل حيز التنفيذ بعد ثلاثة أشهر من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية. يزود المرسوم بقانون الاتحادي بشأن الشركات العائلية العائلات بدولة الإمارات بأداة أخرى لتنظيم شؤونها والتخطيط للخلافة. يسري المرسوم بقانون الاتحادي الجديد على أي شركة عائلية التي يوافق فيها ملاك أغلبية رأسمالها -والذين يجب أن ينتموا إلى نفس العائلة- على تسجيل الشركة في السجل الموحد للشركات العائلية الذي تم تأسيسه بموجب هذا المرسوم بقانون اتحادي.

لم ينشئ المرسوم بقانون نوعًا جديدًا من الشركات، وإنما اعتبر أن أي شركة عائلية يمكن لها أن تتخذ شكل أي شركة منظمة في ظل في قانون الشركات التجارية الاتحادي الإماراتي (باستثناء الشركات المساهمة العامة وشركات التضامن) أو بموجب القوانين المعمول بها في المناطق الحرة. يعرض المرسوم بقانون اتحادي مفاهيم جديدة ومبتكرة يمكن للشركات العائلية استخدامها في الإمارات وعلى نطاق أوسع، حيث يوفر أدوات ومفاهيم مرنة ومفيدة للشركات العائلية في تنظيم شؤونها، مثل السماح بإصدار فئات من الأسهم تخول حاملها الاستمتاع بحقوق مختلفة وتمكين استرداد ما يصل إلى 30% من أسهم الشركة العائلية لتسهيل خروج أعضاء العائلة، كما أن المرسوم بقانون يلغي القيود على عدد المساهمين بالشركة العائلية، وهو عامل رئيسي للعائلات حيث يزداد عدد أفرادها بمرور الوقت.

يسمح المرسوم بقانون كذلك بإصدار قوانين عائلية من أجل تنظيم شؤون العائلة والشركة العائلية، كما يتيح المرونة من حيث إدارة الشركة العائلية ويمكن العائلة من وضع إجراءات عائلية خاصة بها. وعلى وجه الخصوص، يمكن للعائلة إنشاء جهات إدارية مختلفة، مثل جمعية العائلة، ومجلس العائلة، ومكتب العائلة، وغيرها من اللجان بموجب هذا المرسوم بقانون.



يسمح المرسوم بقانون كذلك للعائلات باختيار الآليات المناسبة لفض النزاعات حيث يمكنها فض أي نزاع باللجوء إلى محاكم المناطق المالية الحرة أو من خلال التحكيم أو عن طريق لجنة خاصة في كل إمارة يتم تأسيسها بموجب هذا المرسوم بقانون، والتي توفر أقصى قدر من المرونة للعائلات في اختيار الآلية الأكثر ملاءمة لها في فض النزاعات.

من المتوقع أن تستفيد الشركات العائلية التي تخضع للمرسوم بقانون كذلك من الحوافز والامتيازات التي يمكن تقديمها وفقاً لتقدير مجلس الوزراء، ولكن المرسوم بقانون لم يحدد حالياً نوع وطبيعة هذه الحوافز.

ويتناول المرسوم بقانون كذلك جانب أساسي آخر يتعلق بحماية خطة الخلافة ولائحتها في الشركة العائلية بموجب المرسوم بقانون أو القوانين المعمول بها في المناطق الحرة، حيث ينص على أنها لا تخالف قانون الأحوال الشخصية ضمن شروط معينة.

الثورة التشريعية: كيف قامت دولة الإمارات العربية المتحدة بتكييف قوانينها لمساعدة الشركات العائلية

على مدى السنوات العشر الماضية، كانت هناك ثورة تشريعية في دولة الإمارات العربية المتحدة لتعزيز
تخطيط الخلافة واستمرارية الشركات العائلية .

2014

**إصدار تشريعات الأمانات والمؤسسات وسن
نظام الوصايا لغير المسلمين في المناطق الحرة
المالية**
وتحديداً مركز دبي المالي العالمي وسوق أبوظبي
العالمي

2017-2018

**إصدار قوانين الوقف
في إمارة دبي عام 2017
والشارقة عام 2018**

2018

إصدار قانون الوقف الاتحادي رقم 5
ويشمل لأول مرة أحكام حديثة تنظم أوقاف
الشركات العائلية

2020

تعديل القوانين الاتحادية بشأن الوكالات التجارية
بما يسمح للشركات العائلية المدرجة بتسجيل وإدارة
الوكالات التجارية في دولة الإمارات العربية المتحدة،
حتى إذا لم تكن مملوكة بنسبة 100% لمواطني دولة
الإمارات العربية المتحدة

**قانون بارز هو الأول من نوعه في دبي: القانون رقم
9 لسنة 2020 بشأن قانون تنظيم الملكية العائلية
في إمارة دبي**

بموجب هذا القانون، يمكن لأفراد العائلة إبرام
عقود عائلية ملزمة قانوناً تسمح بالملكية الجماعية
وإدارة الأصول المملوكة للعائلة لصالح أفراد العائلة
وخلفائهم.

القانون الاتحادي رقم 19 لسنة 2020 بشأن العهدة
يسمح هذا القانون الفريد من نوعه بإنشاء العهد بالبر
الرئيسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، أي خارج
المناطق المالية الحرة

2021

**قانون رقم 10 لسنة 2021 بشأن حوكمة الشركات العائلية في
إمارة أبو ظبي**
يُمكن هذا القانون أصحاب الشركات العائلية من منع بيع الأسهم
أو توزيعات الأرباح للأفراد أو الشركات خارج العائلة، ويقدم حلاً
مرنة أخرى متنوعة للشركات العائلية.

2022

**مرسوم بقانون اتحادي رقم 37 لسنة 2022 بشأن
الشركات العائلية**
يوفر هذا القانون المرونة للإطار الحالي للشركات



استكشاف ديناميكيات العائلة والبدء



تخطي التحديات على ترتيبات الخلافة

ديناميكية العائلة:

النقاط الشائكة في خطة الخلافة

يمكن أن تشكل بعض جوانب الشركات العائلية بشكل عام تحدياً لبدء خطة الخلافة، حيث تشمل المشكلات الشائعة ما يلي:

قد تعتبر الخلافة موضوعاً محظوراً

غالباً ما يتجنب المؤسس اختيار خلف خوّفاً من أن يقلل من أهمية قيادته إذا قام المؤسس بتعيين "بديل" وإعداده ليحل محله. إلى جانب ذلك، قد تنشأ بعض المخاوف من أن أي تعيين من هذا القبيل قد ينتج عنه تدمير للعلاقات الأسرية إذا لم يكن الشخص المختار مدعوماً من العائلة بأكملها.

السيطرة على أنماط السلوك

يتشدد بعض المؤسسين في ممارسة الإدارة الدقيقة نظراً لأنهم قد أنشأوا الشركة منذ بدايتها. وغالباً ما يؤدي هذا المستوى من الإشراف والرقابة إلى تنفير أفراد العائلة والموظفين على حد سواء، ومن ثم يؤدي إلى نشوء الصراعات والنزاعات.

غياب الهيكل التنظيمي الرسمي والحدود

من الشائع في المنطقة أن تدار الشركات العائلية مثلها مثل المؤسسات الفردية، دون تحديد أو فصل بين الأصول الشخصية وأصول الشركة، ودون وجود توزيع أو تخصيص واضح للمسؤوليات المهنية بين أصحاب المصلحة من العائلة، مما يؤدي إلى اضطراب شبكة العلاقات التجارية.

النزاعات العائلية

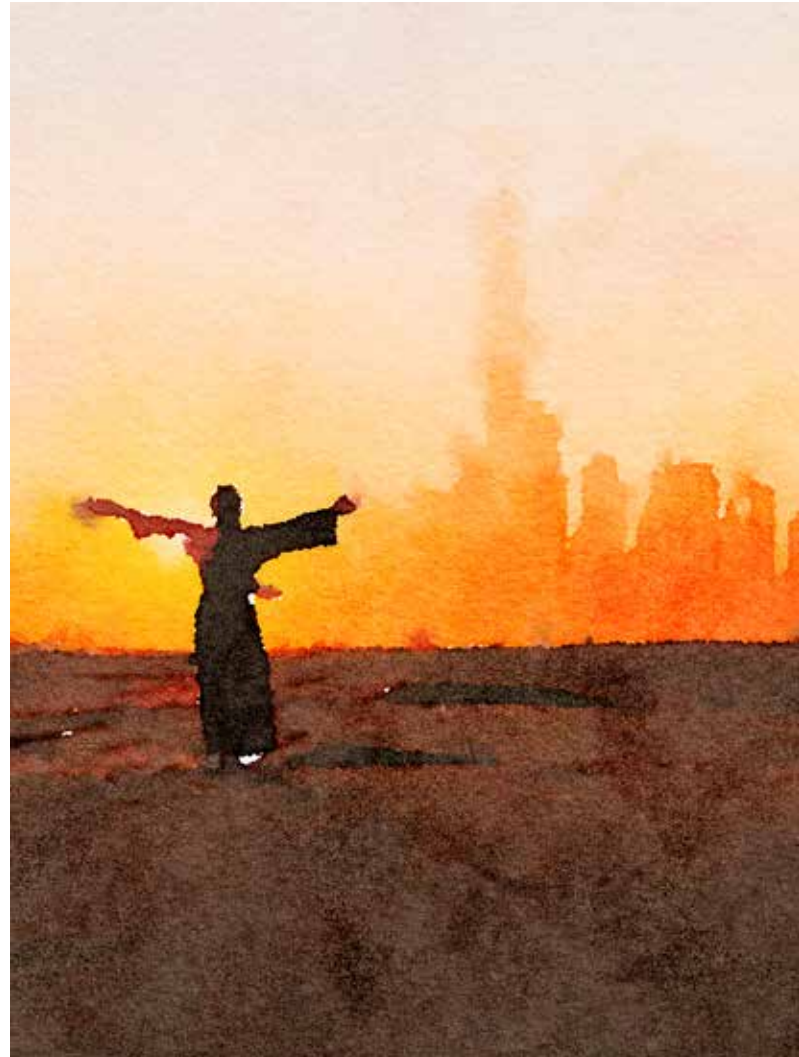
يمكن أن تتطور مشاعر الإحباط والإهمال على المستوى المهني بين أفراد العائلة العاملين في الشركة. كما يمكن أن يؤدي الخلط بين عمل أفراد العائلة معاً من جهة و تواصلهم الاجتماعي مع بعضهم البعض من جهة أخرى إلى تكوّن "نار تحت الرماد"، والتي قد تندلع عند وفاة المؤسس، مما يؤدي إلى التقاضي ويسبب الإحراج للعائلة.

تعد خلافة الشركات العائلية "الاختبار النهائي للعظمة"،

وهي جزء أساسي من استمرارية الشركة العائلية.

وهناك جوانب مختلفة للخلافة، حيث يمكن أن تنطوي الخلافة على نقل الإدارة والملكية وحتى قيادة الشركة أو الثروة العائلية. وعلى الرغم من أن جوانب الخلافة هذه غالباً ما تكون متشابكة، إلا أنه يتعين أيضاً النظر في كل منها بشكل منفصل.

ونتيجةً لوجود جميع هذه الجوانب، فإن أفضل عمليات انتقال الخلافة يتم تنظيمها باعتبارها عملية (وليست حدثاً)، مدعومة من قبل العمل الجماعي بين الأجيال. ومن ثم، فمن الأهمية إشراك العائلة واستنباط آرائهم تحت قيادة قوية وحازمة.



كيفية بدء النقاش

من الناحية المثالية، فإن فردًا من العائلة ممن يتمتعون بمهارات قيادية قوية -سواء كان المؤسس (المؤسسون) أو شخصًا من الجيل التالي -سيأخذ زمام المبادرة ويبدأ النقاش مع العائلة حول الخلافة.

التواصل مع أفراد العائلة

يُعدّ التواصل مع أفراد العائلة من الأمور الأساسية لتخطيط الخلافة. "يحتاج جميع أفراد العائلة إلى معرفة وفهم المبادئ التوجيهية المستخدمة لتوجيه عمليات الخلافة الشاملة. كما يحتاجون أيضًا إلى فهم توقعات أفراد عائلاتهم فيما يتعلق بالإدارة الحالية والمستقبلية وملكية الشركة العائلية. جميع أفراد العائلة يخططون لحياتهم وسيحاولون على التخطيط لها، وهم بحاجة إلى معلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة. ومع الاعتراف بأن هذه المبادئ التوجيهية فيما يتعلق الخلافة، إلى جانب توقعات أفراد العائلة، ستظل بلا شك تتغير بمرور

الوقت، إلا إنه من الضروري أن يظل أفراد العائلة على اطلاع دائم بتطورهم. إن توفير منصة تواصل للعائلة مخصصة للتصدي لشؤون الخلافة هو أهم خطوة في عملية خلافة الشركات العائلية. ويعتمد تحقيق هذه الخطوة المهمة بشكل مباشر على قدرتك ورغبتك في التواصل".

بدايةً، قد يكون من الأسهل والأكثر إنتاجية مناقشة شؤون الخلافة مع أفراد العائلة الفاعلين في الشركة، لأنهم هم الذين يختبرون الأثر الكامل لتحقيق التوازن بين العلاقات الأسرية والعلاقات التجارية.

يمكن أن يبدأ النقاش حول الخلافة باجتماع عائلي مع جدول أعمال واضح للمساهمين من العائلة وأفراد العائلة الفاعلين في الشركة والجيل القادم من الورثة.



توقيت البدء

لا يوجد وقت يمكن أن يقال فيه أن الأوان قد فات للبدء أو أن البدء الآن سابق لأوانه. بل على العكس، فكلما بدأت العائلة مبكرًا الحديث حول الخلافة كان ذلك أفضل.

ويمكن أن يبدأ النقاش بطرح أسئلة مفتوحة (لا تتطلب إجابات واضحة أو محددة أو مؤكدة أو ثابتة) لمساعدة كلا الجيلين على زيادة التفاهم المتبادل بينهما.

أسئلة يجب طرحها عند بدء خطة للخلافة



أسئلة فردية⁴

- ما الذي أستمع به في المرحلة الحالية من حياتي ومسيرتي المهنية؟
- ما الذي أجده صعبًا، أو ما الذي لا يعجبني؟
- ما الأسئلة التي أودّ طرحها على أفراد العائلة الآخرين؟
- ما هي المخاوف التي أعتقد أنها تساور أفراد العائلة الآخرين على اختلاف أعمارهم ومراحل حياتهم؟
- ما هو شعورهم في اعتقادي حيال عملية الخلافة؟



الشركة وملكيته ومسؤولياتها

- هل يعمل نموذجنا المفضل على أفضل ما يكون مع الشركة أيضًا؟
- هل لدينا أي دروس مستفادة من كيفية تحديد عائلتنا وإعدادها للقادة السابقين؟
- ماذا سيحدث ومن سيتولى المسؤولية إذا أصبح قائد الشركة العائلية عاجزًا غدًا؟ هل نملك خططًا للطوارئ؟
- كيف سيؤثر أي انتقال للسلطة على الموظفين الرئيسيين من خارج العائلة؟
- هل يعد أفراد الجيل القادم مستعدين وراغبين وقادرين على تولي الملكية والإدارة؟
- هل توجد برامج تدريب وتطوير وانتقال مناسبة لقائد/ قادة الجيل القادم؟



أسئلة استراتيجية

- هل تمتلك العائلة أهداف ورؤية مشتركة؟
- إذا كان الأمر كذلك، فما هي هذه الأهداف؟ وما هي الرؤية؟
- بالنظر إلى أهداف عائلتنا وتطلعاتنا، هل نريد أن تظل شركتنا مملوكة للعائلة و/ أو مُدارة عائليًا؟
- كيف نريد للشركة أن تخدمنا، والعكس صحيح: كيف نريد أن نخدم نحن الشركة؟

⁴كين مكرابين، رئيس قسم استشارات الشركات العائلية، كيه بي إم جي ش.ذ.م.م (2016): نقاش حول الخلافة -مقتبس من عرض تقديمي في مؤتمر المعهد الوطني للشركات العائلية المنعقد في لندن يومي 9 و10 يونيو.

الأشخاص الواجب اشراكهم

يُعد الحصول على الدعم والمساعدة من مصادر مختلفة إحدى النقاط الأساسية في عملية تخطيط الخلافة

1 يمكن لمجلس الإدارة المشكّل من داخل الشركة، والذي يضم أفرادًا من العائلة ومن خارجها، أن يلعب دورًا حاسمًا في التخطيط للاستمرارية. ويمكن أن يسهم مجلس الإدارة، عند تصرفه بشكل استباقي ومشاركته وتمكينه، في ضمان عدم التغاضي عن الخلافة والتقاعد.

2 المستشارون والمديرون التنفيذيون الموثوق بهم العاملون في الشركة ويحظون باحترام جميع الأطراف المعنية في العائلة؛ والذين يمكنهم جلب معرفة عميقة بالعمل والموظفين (لا سيما تأثير خيارات الخلافة عليهم). ويمكن لهؤلاء المستشارين أيضًا تقديم الإرشاد للأجيال كبار السن والأجيال القادمة خلال عملية الخلافة، بما يسهم في تحسين التفاهم المتبادل وتخفيف الصراع المحتمل بين أفراد العائلة.

3 مجموعات الأقران: السعي للحصول على المشورة والاستعانة بخبرات الشركات العائلية الأخرى التي رسمت رحلة الخلافة، وهو ما يمكنه أن يجلب منظورًا جديدًا من حيث الأفكار والاستراتيجيات والدعم.

4 أهم عنصر هو إشراك المستشارين المحترفين مثل الاستشاريين والمحامين والمدرّبين. وعلى وجه الخصوص، السعي للاستعانة بخبراء من ذوي السجل الحافل في تخطيط الخلافة، والذين يمكنهم تقديم المشورة المفيدة والدعم حول كيفية إدارة العملية واتخاذ القرارات الرئيسية بها.

دور المستشارين الخارجيين

عادة ما تستعين الشركات العائلية بمستشارين خارجيين لمساعدتهم على بناء خطة للخلافة. ويمكن أن يكون هؤلاء المستشارين خبراء في الشركات العائلية، ومحامين، ومحاسبين، ووسطاء، ومدرّبين، ومستشارين للثروات. ويتمثل دور المستشار في التأكد من فهم العائلة لجميع الخيارات المتاحة أمامها، ومن ثم ضمان قدرتها على اتخاذ قرار مستنير يلبى احتياجات الشركة العائلية والعائلة. ومن المهم أن يظل هؤلاء المستشارون مستقلين ومحايدين، حيث يجب ألا يدفعوا بجدول أعمال خاص

بفرد محدد من أفراد العائلة، بل يتعين عليهم تقديم الدعم والتوجيه والإرشاد للعائلة بأكملها. غالبًا ما يكون من الصعب على أفراد العائلة التعبير عن مشاعرهم. لذا، فإن وجود مستشار خارجي لتسهيل النقاش وقياس مشاعر العائلة يمكن أن يدعم العملية ويضمن أن يشعر أفراد العائلة بالراحة والانفتاح للعملية. واليوم، يتم تنفيذ وظائف الأمانة وغيرها من وظائف الثروات الخاصة بمعرفة مديري الثروات الخاصة والمصرفيين الخاصين والوكلاء والمؤتمنين لضمان إدارة المؤسسات بكفاءة ووفقًا للقواعد

هياكل تنظيمية مختلفة تتيح مستويات متفاوتة من المسؤولية والتحكم في ثروات العائلات وشؤونها الخاصة. وعلى وجه الخصوص، تمكن شركات المؤتمن الخاصة و المؤسسات أفراد العائلة من تولي المناصب في مجلس الإدارة أو مجلس المؤسسة.

وينتج عن هذا المزاي التالية:

- أ. **الاحتفاظ بالسيطرة:** يمكن لأفراد العائلة الذين يتولون المناصب في مجلس الأمانة/ المؤسسة المشاركة في قرارات المؤتمن، حيث يمكنهم توجيه الاستثمار وتوزيع أموال العائلة من خلال الهيكل التنظيمي.
- ب. **أقل تجنبًا للمخاطر:** يمكن استخدام الشركة الخاصة في الظروف التي تكون فيها الأصول الأساسية للأمانة عرضة للمضاربة أو عالية المخاطر، حيث قد تقل احتمالية قبول مقدم الخدمة لمثل هذه الأصول.
- ج. **وقت رد الفعل:** قد تكون الشركة الخاصة أسرع في اتخاذ القرار من المؤتمن المهني.

الموازنة بين الرقابة التي تمارسها العائلة والخبرة الخارجية

يمكن أيضًا استخدام نموذج مختلط حيث يمكن لأي مجلس للأمانة أو للمؤسسة أن يجمع بين الخدمات التي يقدمها أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير التنفيذيين وأفراد العائلة، وهو ما يوفر مستوى مناسبًا من الاحتراف والخبرة لأي من هياكل ملكية الثروات الخاصة، مع السماح لبعض أفراد العائلة بتمثيل مصالح المستفيدين من العائلة على اتساع نطاقها وضمان احتفاظ الشركة بطابعها وثقافتها العائلية الأساسية. وتشير أفضل الممارسات إلى أنه من المفترض أن تعين العائلة مجموعة عمل لوضع ترتيبات الخلافة، تتكون من المالك (الملاك)/ المؤسس (المؤسسين)، وبعض أفراد العائلة المختارين، والمستشارين/ الموظفين الموثوق بهم، وأعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير التنفيذيين، حيث يمكن أن تكون هذه المجموعة مسؤولة عن تطوير خطة الخلافة ومراقبة تنفيذها.

واللوائح ذات الصلة في الولايات القضائية التي تم إنشاؤها بها، ولا سيما في عالم تتزايد فيه المتطلبات التنظيمية الدولية ومتطلبات إعداد التقارير.

ويمكن للمؤتمنين فعل ما يلي:

- **إدارة الأمانة أو المؤسسة أو أي هيكل آخر وفقًا لوثائقها التأسيسية؛**
- **تولي وظائف الامتثال اللازمة وضمان تنفيذ رفع التقارير التنظيمية على النحو الواجب؛**
- **توفير المتطلبات ذات الصبغة الاقتصادية إذا لزم الأمر؛**
- **تلبية طلبات المستفيدين للحصول على المعلومات؛**
- **إدارة عملية حساب وتوزيع الأموال على المستفيدين؛**
- **اتخاذ القرارات بشأن الاستثمار والتصدي لجميع الترتيبات التعاقدية الأخرى فيما يتعلق باستثمار أصول هياكل الأمانة أو إدارتها؛**
- **تحقيق مركزية الإدارة:** يمكن تعيين مؤتمن محترف يزيل أي شك حول تفكير المؤتمن ومنهجه الإداري، وهو ما يمكن أن يكون شديد الأهمية عند مراعاة الآثار المترتبة على التعرض المحتمل للضريبة.

فيما يتعلق بإدارة الثروات ودور مكتب العائلة في السنوات الأخيرة

فقد توسعت العلاقة المهنية للمؤتمن المهني و المستفيد لتشمل توفير الخدمات التي يمكن لمكتب العائلة المُدار مهنيًا توفيره. وبالإضافة إلى الخدمات الموضحة أعلاه، يمكن الآن تزويد مكتب العائلة بأي عدد من المهنيين المختلفين للتعامل مع الترتيبات العائلية من جميع جوانبها، وهو ما يشمل كل شيء من إدارة الاستثمار إلى خدمات الاستقبال والإرشاد. يُعد وقت تحديد نوع الهيكل التنظيمي المراد تنفيذه كعائلة وقتًا مناسبًا للعائلة للنظر فيما إذا كان إشراك المهنيين يمكن أن يساعد في إدارة الهيكل التنظيمي بما يساهم في توفير الوقت والموارد، وهو ما يمكن أن يكون شديد الإفادة للعائلات المشغولة.

أمًا بالنسبة للعائلات التي لا تريد بالضرورة -أو تشعر بالحاجة إلى- تجريد نفسها تمامًا من مسؤولية إدارة أصولها، فهناك



القائمة المرجعية لأفضل
الممارسات اللازمة للتحقق من
الاستعداد للخلافة



كيفية الوصول من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف

الخطوات الرئيسية

بينما تختلف رحلة تخطيط الخلافة لكل عائلة اعتمادًا على دورة خلافة الأجيال بها وعدد المساهمين وديناميكيات العائلة، إلا أننا نورد أدناه بعض الخطوات الرئيسية المتبعة في أي من عمليات الخلافة:

1 استيعاب الوضع الحالي

قبل التخطيط للمستقبل، يُنصح أولاً بجمع المعلومات بشكل مكثف لاستيعاب الأحداث التاريخية التي شكلت الشركة العائلية وفهم الظروف الحالية بشأن إدارة العائلة والشركة وملكيته.

ومن العوامل المساعدة أيضًا القيام بإجراء تقييم مالي كامل لجميع الأصول والديون القائمة؛ وإجراء تقييم ذاتي بالمقارنة مع الأقران العالميين والإقليميين، وذلك لتحديد كيفية قيام العائلة بالتخطيط لعملية الخلافة من حيث مدى الاستعداد للخلافة مقارنة بالأقران. ويمكن إتمام هذا الإجراء في شكل تقييم ذاتي منظم أو في شكل تدقيق صارم يهدف إلى تقييم مدى الاستعداد للخلافة وموقف العائلة والشركة منه.

الأسئلة الواجب مناقشتها:

هل هناك أحداث تاريخية يجب أخذها في الاعتبار؟

ما هي أهداف واحتياجات العمل الحاسمة اليوم؟

ما هو الوضع المالي الحالي للشركة والأصول والأنشطة؟

ما هو هيكل الشركة الحالي؟

مَن هم المساهمين وكم عددهم؟

كم عدد أفراد العائلة المشاركين في مجلس الإدارة وفي إدارة الشركة؟

من هم أفراد العائلة الذين سيكون لهم حصص ومصالح في مستقبل الشركة والأصول والأنشطة؟

هل لدينا خطة خلافة موضوعة وقائمة؟ وهل تُعد مؤمنة في المستقبل؟

كيف تتراكم مقارنة بأفضل الممارسات والأقران؟

تشمل بعض المراجع المفيدة ما يلي:

مؤشر أداء الشركات العائلية الصادر عن مجلس الشركات العائلية الخليجية بالتعاون مع ماكنزي أند كومباني

القائمة المرجعية للحكومة الصادرة عن مجلس الشركات العائلية الخليجية

دراسة حالة عن إدارة النزاعات، صادرة عن مجلس الشركات العائلية الخليجية

دراسة عن الاستعانة بالوسطاء، صادرة عن مجلس الشركات العائلية الخليجية

2 بدء الحوار

مواضيع غير مريحة وغير مؤكدة. والغرض من هذه المحادثات هو فهم موقف جميع أفراد العائلة تجاه الشركة العائلية والأهداف الشخصية. واستنادًا إلى حجم العائلة وديناميكياتها، يمكن أن يشمل الحوار جميع أفراد العائلة على مائدة العشاء من البداية، أو يمكن أن يبدأ الحوار أولاً مع المالك الرئيسي (المالكين الرئيسيين)، ثم يتوسع ليشمل أفراد العائلة الآخرين على مراحل. هذا، ويُعد الحوار عاملاً حاسماً في هذه المرحلة.

يقول الفيلسوف وعالم النفس الأمريكي ويليام جيمس "عندما يلتقي شخصان، يكون هناك فعليًا ستة أشخاص. فهناك كل شخص كما يرى نفسه، وكل شخص كما يراه الشخص الآخر، وكل شخص كما هو بالفعل". من المهم فهم التطلعات والاحتياجات والقيم الأساسية لدى جميع أفراد العائلة، فمن خلال الفهم الواضح للسياق القائم، يمكن للعائلة البدء في الانخراط في سلسلة من المحادثات التي قد تتطلب مواجهة

3 خلق التوافق

يجب أن تعمل العائلة على خلق التوافق من خلال الإجابة على بعض الأسئلة، مثل:

ما هي القيم الأساسية لشركتنا العائلية؟
ما هو هدفنا الجماعي؟
ما هي رؤيتنا للمستقبل؟

نستحضر هنا المقولة التالية، والتي لا يُعزف قائلها "العائلات مثل أغصان الشجرة الواحدة، تنمو في اتجاهات مختلفة، ومع ذلك تظل جذورها واحدة" تتمثل إحدى الخطوات الأساسية في عملية تخطيط الخلافة تحديد وتعريف ومناقشة القيم الأساسية والرؤية المشتركة للعائلة.

4 تحديد النقاط المبهمة

وأن توجد فجوات في الخطة. يمكن للعائلات استخدام القائمة المرجعية الواردة بالملحق لمراجعة خطة الخلافة خاصتها وتتبع مسارها.

ينبغي لك إجراء تحليل للفجوات بناءً على ما وصلت إليه حاليًا وما تريد الوصول إليه. ينبغي لك -خلال رحلتك- أن تكون أمينًا فيما يتعلق بالنقاط التي تتسم فيها خطة الخلافة حاليًا بالفعالية،

5 تنفيذ المشروع

د. إضفاء الطابع الرسمي على السياسات والإجراءات الداخلية

يفيد تنفيذ سياسة توظيف رسمية في إدارة العلاقات العائلية في العمل. وقد يتضمن هذا تحديد معايير ذاتية للتعيينات، كما يسهم أيضًا في إدارة توقعات العائلة فيما يتعلق بتأمين عملية التعيين في المناصب العليا بالشركة.

هـ. تطوير أو اعتماد دليل لقواعد حوكمة الشركة

يُنصح بوضع أو اعتماد دليل لقواعد حوكمة الشركة لإضفاء الطابع الرسمي على طريقة إدارة الشركة وتسيير أعمالها، وضمان المساءلة، وتحسين معايير التواصل والشفافية.

ويضمن هذا الدليل آلية واضحة لإتخاذ القرارات والشفافية حيث تساعد في تجنب الخلافات.

[يُرجى الاطلاع على ملحق أهمية الحوكمة الرشيدة]

تلقي المشورة المهنية ووضع الخطة والتأكد من تنفيذها بشكل فعال. ويشمل هذا النقاط التالية:

أ. تعظيم الهيكل المؤسسي القائم

تتمثل الخطوة الأولى في تنظيم وتبسيط الهيكل المؤسسي القائم (انظر القسم 2: العثور على الهيكل القانوني الصحيح).

ب. إعداد بيان برؤية المؤسس.

الهدف من هذا البيان هو إتاحة عرض الأفكار المنبثقة عن رؤية مؤسس الشركة. فمن خلال هذا البيان، يقدم المؤسس مبادئ توجيهية لمن يديرون الشركة حاليًا وفي المستقبل.

ج. اختيار الخلف

تمثل هذه الخطوة أحد أصعب القرارات التي يتعين على مؤسس أي شركة عائلية اتخاذها، فعادةً ما يكون هناك تحيز متأصل تجاه ابن بعينه. ومن المستحسن أن يتوافر لدى المؤسس مرشحين اثنين أو ثلاثة مؤهلين جيدًا، ويمكن للمستشارين المحترفين حينها المساهمة في تضييق نطاق الاختيار. إلى جانب هذا، يتوفر طريق بديل يتمثل في الاستعانة بخبراء مؤهلين في المجال، سواء بصفتهم أعضاء في مجالس إدارات شركات المؤتمنة، أو باعتبارهم أعضاء في مجالس المؤسسات، على أن يُعهد إليهم إدارة عمليات الشركة باستخدام خبراتهم في المجال.

6 الاستمرار في المشاركة والاطلاع والتحديث

الشركة في بعض الأحيان. إلى جانب هذا، فلا يمكن التغاضي عن القرارات التقديرية الشخصية بشأن موعد طلب المساعدة من خارج العائلة. ومن الواضح أنه يجب الحفاظ على خصوصية شؤون الشركة قدر الإمكان، ولكن العين المحايدة يمكن أن تساعد في كثير من الأحيان في الكشف عن المشكلات الصعبة التي نشأت أو في اقتراح الحلول.

تعد الشركة العائلية بطبيعتها بناءً حيًا يحتاج إلى توفير المرونة الكافية للتعامل مع التقلبات التي يمكن أن تحدثها الحياة العائلية، حيث تحتاج العائلات إلى معرفة الوقت المناسب للاستبطان والاستقراء والتأمل، فغالبًا ما يعني تراكم متطلبات الحياة الحديثة ضياع الفرصة للتوقف قليلًا والتأمل، في حين إن عقد الجلسات والمراجعات المنتظمة لتحديد كيفية عمل ديناميكية العائلة يمكن أن يكون مفيدًا في تيسير إدارة أعمال

ملحق: الحوكمة الرشيدة

مفتاح الجاهزية للخلافة

الهيكل والسياسات المسجلة لا يرقى بالضرورة إلى ممارسة الحوكمة الرشيدة، حيث إن الوصول إلى تأثير إيجابي من خلال الحوكمة يتطلب "المعايشة اليومية" لممارسات الحوكمة. ويُعد الإيمان بقيم العائلة والاحترام المتبادل والتكامل السليم ركائز أساسية للحوكمة الرشيدة. كما يعتبر التحليل الدقيق لما إذا كانت استراتيجية الحوكمة المعتمدة مناسبة حقاً لهذه العائلة بعينها أو لشركتها من العناصر المهمة التي يمكن أن تدعم التنفيذ والأداء أو توقفهما. ومن ثم، يجب على كل شركة عائلية النظر في احتياجاتها وأهدافها، ثم اختيار هيئات الحوكمة وسياساتها وإجراءاتها القابلة للتطبيق وفقاً لهذه الاعتبارات.

التغلب على نقاط الضعف

عادةً ما تعد الشركة أكثر عرضة للخطر خلال عملية الخلافة. ومن ثم، فيمكن أن يؤدي عدم وجود خطة خلافة واضحة وأدوات مناسبة لتمكين الانتقال السلس من جيل إلى آخر إلى حالة من الذعر التام بين أفراد العائلة، مما يهدد بقاء الشركة. ولذا، يوفر دليل الحوكمة للأجيال القادمة الإرشادات اللازمة لمسار موثوق به فيما يتعلق بالخلافة. توفر الحوكمة الرشيدة للشركات الحماية للعائلة وللشركة، وكذا للمساهمين الحاليين والمستقبليين، من خلال الحفاظ على التوازن القوى بين مختلف أقسام الشركة، وتعزيز التعاون، وخلق فرص العمل، وتحقيق مشاريع مستدامة مالياً، مع ضمان الإفصاح الملائم وفي الوقت المناسب لجميع الأشخاص المعنيين.

نزع الصبغة الشخصية عن شؤون الشركة

تسمح الحوكمة الرشيدة للشركات بوضع آليات قوية وغير متحيزة لحل النزاعات، ووضع عملية لاتخاذ القرارات تساهم في فصل الأمور عن الصبغة العائلية، مع مراعاة الرؤية المشتركة للعائلة، وذلك من خلال وجود هيكل حوكمة متعدد المستويات وإشراك الخبراء لضمان الفعالية والإنصاف والتميز. كما يؤدي هذا أيضاً إلى القضاء على الحساسية والارتباك بين أفراد العائلة لأن أي قرار قد يُنظر إليه على أنه غير مواتٍ لأحد أفراد العائلة ليس نتاجاً لشخص واحد أو فرع واحد من فروع العائلة، بل هو قرار جماعي اتخذته مجموعة من الخبراء المسؤولين المعيّنين في الإدارة وفقاً لسياسة التوظيف المعتمدة.

بمجرد أن تصل الشركة العائلية إلى مستوى معين من النضج والتعقيد من حيث عدد أصحاب المصلحة - سواء كان ذلك ناتجاً عن الإرث أو تنوع الأعمال - يصبح اتخاذ القرار شديد الصعوبة، ويمكن أن يؤدي إلى تصاعد النزاعات. وهنا، يصبح إنشاء هيكل فعال ومصمم خصيصاً للشركة والعائلة خطوة حتمية لضمان تسيير الأعمال وتحقيق الوثام العائلي. وعلى الرغم من عدم وجود نموذج فريد لحوكمة الشركات ينطبق على جميع الشركات العائلية، تهدف جميع هيكل الحوكمة إلى وضع الإرشادات للأجيال القادمة فيما يتعلق بكيفية توجيه الشركات وقيادتها وإدارتها والسيطرة عليها. وتعمل الحوكمة الرشيدة للشركات على تنظيم التفاعل بين المستفيدين و مختلف أقسام الإدارة والإدارة التنفيذية، مع وضع الحدود الواضحة بين العائلة والشركة.

لماذا تعتبر الحوكمة الرشيدة للشركات ضرورية للشركات العائلية؟

مواكبة التوجهات الاقتصادية

يمكن أن يؤدي عدم وجود عملية واضحة لاتخاذ القرارات إلى سلسلة مستمرة من الفرص الضائعة. ومن ثم، تستطيع الشركات العائلية التي يحكمها مجلس إدارة يعمل بشكل جيد أن تتحمل بشكل أكثر ملاءمة مسؤولية اتخاذ القرارات الرئيسية واستقطاب التفكير الإبداعي والاستراتيجي والرؤى القيمة والتنوع في الأنشطة التجارية.

حل الخلافات

يزيد استخدام أدوات حوكمة الشركات العائلية من الشعور بالانسجام والمسؤولية في الشركة، حيث يشعر أفراد العائلة بالمسؤولية وبكونهم جزءاً من نجاح الشركة، حيث تساعد أدوات الحوكمة أفراد العائلة والإدارة التنفيذية على التواصل والتفاعل وتبادل الأفكار ووجهات النظر. كما يساهم التذكير المستمر بوجود رؤية مشتركة في التخفيف من مخاطر نشوب نزاعات شديدة عصية على الحل. وبينما لا يمكن في الواقع القضاء على الخلافات والصراعات والنزاعات، فإن وضع آلية للحل يمكن أن يساهم في احتواء النزاعات من خلال وضع إجراءات واضحة وفورية لحل الخلافات وتجنب نشوء النزاعات الطويلة والدرامية.

يمكن لنظام الحوكمة المتناسك أن يساعد العائلات في مواجهة التحديات. وعلى الرغم من ذلك، فإن مجرد وجود مجموعة من

ضمان استدامة واستمرارية الشركات

تضمن التشغيل الفعال وسياسات الحوكمة التي تنفذها الشركات العائلية لاستدامة واستمرارية. ويمكن للشركات أن تستمر في العمل -وهو ما يحدث عادةً- حتى لو لم يكن أي فرد من العائلة مستعدًا لتحمل مسؤولية قيادة الشركة، أو إذا لم يكن هناك خلفًا مناسبًا في العائلة، وهو ما يستدعي وجود دليل للحوكمة الرشيدة لينص على هذه السيناريوهات ويحدد معايير الأهلية لتولي المناصب الإدارية، بما في ذلك تحديد من يمكنه تأدية مختلف الأدوار في الشركة ومن يعتمد التعيينات.

وضوح الأدوار والمهام والمسؤوليات

من الأهمية تحديد دور ومسؤوليات كل هيئة إدارية، ما يستدعي استيعاب هيكل الحوكمة الوظيفي و انتقال المسؤولية من أفراد العائلة إلى الأفراد من خارجها على أساس المؤهلات والجدارة ومدى الترابط بينهما.

التضامن

لا تعني الحوكمة الرشيدة وضع سياسة قاسية تُعنى بالعمل أولاً وقبل كل شيء دون مراعاة للصعوبات التي تواجه أفراد العائلة، بل من المهم أن تنص حوكمة الشركات على إنشاء لجان تتعامل مع الأزمات المالية التي قد تواجه أفراد العائلة من خلال إنشاء صندوق لمنح المساعدات المالية لأفراد العائلة الذين يواجهون بعض الأزمات وفقًا لبعض المعايير المحددة فيما يتعلق بالأهلية، وذلك حتى يشعر كل فرد من أفراد العائلة بأن الشركة هي الحجر الأساسي الذي يركز عليه.

الإحساس بالمسؤولية

تعمل الحوكمة الرشيدة على دمج أفراد العائلة في الشركة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، ما يخلق إحساسًا بالمسؤولية عن الشركة والانتماء إليها، حيث يشعرون بأنهم جزءًا من هذا النجاح ويعدون أنفسهم مسؤولين عن ضمان استمراريته، فهم ليسوا بعيدين عن الشركة والتحديات التي تواجهها، ومن ثم يتولّد لديهم شعورًا بالتضامن مع الشركة.

لا مجال للمحابة

لا تقبل الحوكمة الرشيدة المحابة، بل تعمل على وأد شعور الشخص بالاستحقاق لمجرد كونه فردًا من أفراد العائلة. وتعمل الحوكمة الرشيدة على خلق بيئة عمل وثقافة مبنية على مبادئ الجدارة وتكافؤ الفرص، وذلك من خلال وضع السياسات الداخلية وعمليات صنع القرار المحايدة والعادلة، وهو ما يسري على الجميع دون استثناء، سواء كانوا من العائلة أم غير ذلك. هذا، ولا يُعد إشراك أفراد العائلة في أعمال الشركة قرارًا ضارًا بالضرورة، فالشيء المهم هو التأكد من امتلاك الأشخاص المزمع توليتهم المناصب الإدارية للأسس اللازمة -من حيث الدراية الكافية بالنشاط التجاري والمهارات والتعليم الكافي- لتحمل المسؤوليات المرتبطة بهذه المناصب. وعندما يدرك أفراد العائلة أنه لا يوجد مجال للمحابة، يبدأ أفراد العائلة -فقط الذين يحرصون منهم حقًا على مصالح الشركة- في تحصيل التعليم اللازم واكتساب الخبرة المطلوبة ليصبحوا مؤهلين للانخراط في أنشطة الشركة وتسيير أعمالها.

كيفية تحقيق الحوكمة الرشيدة

لا يوجد نموذج فريد للحوكمة ينطبق على جميع الشركات العائلية، حيث إن حوكمة الشركات تمنح العائلات الأدوات اللازمة لتسيير الأعمال وحل النزاعات بفعالية. وفقًا لذلك، وكخطوة أولى، تحتاج كل عائلة إلى دراسة وفهم الطابع الفريد لشركتها -وللعائلة ذاتها- لوضع دليل حوكمة مصمم خصيصًا ليناسب ديناميكيات الشركة والعائلة. وحيث يُعد وضع هيكل حوكمة غير مناسب متساويًا في السوء مع عدم وجود حوكمة على الإطلاق، يتعين على كل عائلة إجراء تحليل شامل لتحديد ديناميكياتها واحتياجاتها وأهدافها -مع إشراك الخبرات المناسبة- قبل إنشاء هيكل حوكمة الشركة.



مجلس الشركات العائلية الخليجية

مجلس الشركات العائلية هو منظمة خاصة غير ربحية تهدف إلى تسهيل استمرارية الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي عبر الأجيال من خلال تعزيز حوكمة الشركات العائلية وقادة الأجيال القادمة. فمن خلال التعلم من الأقران، والتعليم، وأبحاث الشركات العائلية التي تركز على التأثير، والفعاليات، وشبكة العلاقات، نسعى لتحديد ومعالجة المشكلات التي تنفرد بها هذه المنطقة. ويدير المجلس مجلس إدارة يمثل الشركات العائلية الرائدة في دول مجلس التعاون الخليجي، والذي يضطلع بتوجيه المنظمة وبنائها. ويشترك مجلس إدارة مجلس الشركات العائلية الخليجية في وجهة

نظر مفادها أن استمرارية وازدهار الشركات العائلية أمر حيوي، ليس فقط للحفاظ على إرث عائلاتهم، بل أيضاً لخدمة الاستدامة الاقتصادية للمنطقة.

ومجلس الشركات العائلية الخليجية هو عضو في منظمة عالمية -شبكة الشركات العائلية الدولية- وهي أكبر شبكة عالمية "تأسست على يد العائلات لخدمة العائلات عبر الأجيال"، حيث تمثل هذه الشبكة الشركات العائلية الرائدة في جميع أنحاء العالم.

لمزيد من المعلومات حول العضوية، يرجى زيارة www.fbc-gulf.org أو مراسلتنا عبر البريد الإلكتروني على membership@fbc-gulf.org.

التميمي و مشاركوه ALTAMIMI & CO

التميمي ومشاركوه

التميمي ومشاركوه هي شركة رائدة في مجال الخدمات القانونية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتمتلك 17 مكتباً في 10 دول. تمتلك الشركة خبرةً لا مثيل لها اكتسبتها من خلال عملها في المنطقة لأكثر من 30 عاماً. يمتلك محامونا الخبرات والمؤهلات الدولية، إلى جانب معرفتهم وخبرتهم بالمنطقة. تقدم شركة التميمي ومشاركوه مجموعة متكاملة من الخدمات، إذ تقدم المشورة والدعم لكبرى الشركات والبنوك والمؤسسات المالية العالمية والمؤسسات الحكومية والشركات المحلية والإقليمية

والدولية. تشمل مجالات خبرتنا الرئيسية التحكيم والتقاضي، والأعمال المصرفية والمالية، والشركات التجارية، والملكية الفكرية، والعقارات، والإنشاءات والبنية التحتية، والتكنولوجيا والإعلام ووسائل الاتصال. يقدم محامونا استشارات قانونية وخدمات دعم عالية الجودة لعملائنا في جميع مجالات عملنا. نحن نواصل توسيع نطاق أعمالنا وزيادة بصمتنا وحضورنا في المنطقة، كما نسعى لمزيد من التوسع بما يتماشى مع التزامنا تجاه تلبية احتياجات العملاء الذين يمارسون الأعمال التجارية في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

غرف دبي DUBAI CHAMBERS

غرف دبي

تهدف غرف دبي إلى تحفيز تحول دبي الاقتصادي وترسيخ مكانة الإمارة بوصفها مركزاً تجارياً ديناميكياً رائداً على مستوى العالم. تشجع غرف دبي على تبني نماذج أعمال جديدة من شأنها أن تمكن دبي ومجتمع الأعمال بها على الاستفادة من الفرص سريعة النمو ودفع

عجلة النمو الاقتصادي المستدام والتنمية بما يتماشى مع رؤية دبي الطموحة واستراتيجية التنمية الإماراتية الممتدة لخمسين عاماً. تعمل ثلاث غرف تحت مظلة، وهي غرفة تجارة دبي وغرفة دبي العالمية وغرفة دبي للاقتصاد الرقمي- لكل منها علامتها التجارية واستراتيجيتها ونهجها المتخصص.

محمد خالد بن سليمان

مدير - علاقات عمل

غرفة تجارة دبي

mohammed.binsulaiman@dubaichamber.com**سارة بومسمة**

مديرة

FBCG

sara.boomsma@fbc-gulf.org**عصام التميمي**

رئيس مجلس الإدارة

التميمي ومشاركوه

<https://www.tamimi.com/find-a-lawyer/essam-al-tamimi/>**ريتشارد كاتلينج**

شريك

الشركات التجارية

التميمي ومشاركوه

<https://www.tamimi.com/find-a-lawyer/richard-catling/>**نوال عبد الهادي**

زميل أول

الشركات التجارية

التميمي ومشاركوه

<https://www.tamimi.com/find-a-lawyer/nawal-abdel-hadi/>

المراجع

مراجع مهمة

- موارد مجلس الشركات العائلية الخليجية «
- ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية «
- دليل حوكمة الشركات العائلية الخارجية «
- دليل دستور العائلة «
- دليل مجلس العائلة «
- نبذة عامة - تعريف الشركة العائلية «
- فض النزاعات في الشركات العائلية الخليجية «
- إدارة النزاعات في الشركات العائلية: دليل العائلة «
- استراتيجيات تخارج المساهمين بالشركات العائلية ومبادئ التثمين «

مراجع إضافية

- Business Succession Planning Cultivating Enduring Value, Deloitte Development LLC, 2015 «
- Do Most Family Businesses Really Fail by the Third Generation? Josh Baron and Rob Lachenauer, Harvard Business Review Press, 2021 «
- Family Business Succession, Managing the All-Important, Family Component, KPMG Enterprise, 2011 «
- Family Business the Essentials, Peter Leach, Profile Books Ltd, Second Edition, 2011 «
- GCC Governance Code for Family Businesses, Family Business Council Gulf, Second Edition, 2020 «
- Family Business Handbook: How to Build and Sustain a Successful, Enduring Enterprise, Harvard Business Review, 2021 «

مستقبل الشركات العائلية في الإمارات العربية المتحدة

استراتيجيات الانتقال الناجح