

2022

Family Corporate Governance in the United Arab Emirates: Challenges and Prospects: Applied Legal Study

Omar Muhammad Al-Owais Mr.

Legal Researcher, College of Law University of Sharjah, imadeldin.abdulhay@aau.ac.ae

Imad Al-Din Abdel-Hai prof.

Professor of Commercial Law Dean of the College of Law, Sharjah University, dr.abdalhay@gmail.com

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/sharia_and_law



Part of the [Commercial Law Commons](#), and the [Family Law Commons](#)

Recommended Citation

Al-Owais, Omar Muhammad Mr. and Abdel-Hai, Imad Al-Din prof. (2022) "Family Corporate Governance in the United Arab Emirates: Challenges and Prospects: Applied Legal Study," *مجلة جامعة الإمارات للبحوث القانونية UAEU LAW JOURNAL*: Vol. 82: Iss. 82, Article 3.

Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/sharia_and_law/vol82/iss82/3

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *مجلة جامعة الإمارات للبحوث القانونية UAEU LAW JOURNAL* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

Family Corporate Governance in the United Arab Emirates: Challenges and Prospects: Applied Legal Study

Cover Page Footnote

Mr. Omar Muhammad Sultan Al-Owais Legal Researcher, College of Law University of Sharjah Prof. Imad Al-Din Abdel-Hai Professor of Commercial Law Dean of the College of Law, Sharjah University

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة: التحديات والآفاق

(دراسة قانونية تطبيقية)*

أ.د. محمد سلطان العويس* أ.د. عماد الدين عبدالحى*

الملخص

تتمحور هذه الدراسة حول التحديات التي تواجه حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة، من أبرزها التوارث الوظيفي وغياب التخطيط الاستراتيجي والبطء في مواكبة التقنيات الرقمية الجديدة، إضافة إلى عدم الاستقرار الاقتصادي والتغيرات التنظيمية في بنية هذه الشركات، وبالتالي قدرتها على تجاوز هذه التحديات التي تواجهها أثناء حياتها، لاسيما ديمومة الشركة العائلية وانتقالها عبر الأجيال المتعاقبة، بحكم أن أغلب هذه الشركات ينقضي لدى انتقاله إلى الجيلين الثالث والرابع نظراً للرؤى التجارية والتنظيمية المختلفة التي تسود بين هذه الأجيال، إذ يعتقد كل جيل بأن رؤيته هي الأنسب لتحقيق أداء فعال لهذه الشركات. وعليه، ستعنى هذه الدراسة باستقراء وتحليل نصوص قانون الشركات التجارية الاتحادي رقم (٢) لسنة ٢٠١٥ وكذلك مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي لسنة ٢٠١٨ من أجل التعرّف على مدى تنظيم وحوكمة الشركات العائلية. ولما كان ثمة إمكانيّة لتأسيس شركات في مركز دبي المالي العالمي كان لزاماً علينا البحث في وضع حوكمة الشركات العائلية وفقاً لقانون هذا المركز ولوائحه التنفيذية، خصوصاً بأننا لمسنا أفكاراً ببناء في شكل وتكوين هذا المركز التجاري يتماشى مع الأنظمة المالية العالمية، وبالتحديد النظام

* أجاز للنشر بتاريخ ٢٦ / ٥ / ٢٠١٩.

* باحث قانوني - كلية القانون - جامعة الشارقة.

* أستاذ القانون التجاري - قائم بأعمال عميد كلية القانون - جامعة الشارقة.

الأنكلوأمريكي الذي يحتكم إلى قواعد النظام القانوني الشائع (common law)، في حين أن قانون الشركات التجارية الإماراتي ومشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي يستندان في الأساس إلى قواعد القانون المدني (civil law). ولا تقل حوكمة الشركات العائلية أهمية عن حوكمة الشركات الأخرى كونها تشكل ضرورة استراتيجية في ضوء الأزمات التي تشهدها الأسواق المالية، عبر الالتزام بتطبيق مجموعة من الضوابط والأعراف والمبادئ الأخلاقية والمهنية لتحقيق الثقة والمصداقية بين الشركاء في العائلة الواحدة، ومن ثم فإنه لا ينبغي على هذه الشركات انتظار الحكومات حتى تفرض عليها معايير معينة للحوكمة، وإنما يتوجب عليها اتخاذ زمام المبادرة لخلق أساليب إدارة جديدة وجيدة تتفق مع خصوصياتها.

المقدمة

يتكوّن القطاع الخاص في أغلب الدول العربية ومنها دولة الإمارات العربية المتحدة من الشركات المدنية والتجارية بشكل عام^(١)، إلا أنّ الشركات العائلية تُمثّل الجزء الأكبر من الشركات المكوّنة للقطاع الخاص، حيث تنتشر بشكل واسع في كافة أنحاء الدولة. وتقوم الشركات العائلية بدور فعال في التطور الاقتصادي والاجتماعي في الدول الخليجية فهي تشكل ما بين ٩٠-٩٥٪ من إجمالي الشركات المسجلة^(٢)، وتوفر أكثر من ٧٠٪ من فرص العمل خارج القطاعين الحكومي والعام، ويوجد ما يقارب من ٢٠ ألف شركة عائلية في دول الخليج العربي وتصل استثماراتها المحلية إلى نحو ٥٠٠ مليار دولار ويبلغ إجمالي ثرواتها واستثماراتها العالمية إلى ٢ تريليون دولار، وهي تشكل ٧٥٪ من حجم الاقتصاد الخليجي

(١) عبدالرزاق أحمد السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني الجديد الجزء الخامس، العقود التي تقع على الملكية الهبة والشركة والقرض والدخل الدائم والصلح، الطبعة الثالثة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠١٥، ص ٢٢٩-٢٣٠.

(٢) طارق أبو فخر، الشركات العائلية في دبي: تعريفها - بنيتها - أداؤها، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر أعمال ملتقيات الشركات العائلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١، ص ٨٠.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

غير الحكومي وتوظف ١٥ مليون عامل (محلي وأجنبي).^(٣)

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على موضوع يعتبر بحق من أهم الموضوعات التي تترك الجليل الأول المؤسس للشركات العائلية ألا وهو حوكمة الشركات العائلية نظراً لما تقوم به من دور فعال في الاقتصاد الوطني بناءً على ما أسلفنا ذكره سابقاً. فالشركات العائلية في عالم اليوم بأمرس الحاجة إلى تطبيق قواعد الحوكمة عليها لمواجهة التحديات التي تتعرض لها أثناء حياتها. وعليه، ستتولى هذه الدراسة رصد التحديات التي تواجه الشركات العائلية وتحليل نصوص قانون الشركات التجارية الاتحادي الصادر بالقانون رقم (٢) لسنة ٢٠١٥ ذات الصلة بقواعد الحوكمة والتشريعات التي صدرت في الدولة والتي لم تصدر حتى تاريخه مثل مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي لسنة ٢٠١٨، وبيان مدى إمكانية تطبيقها على الشركات العائلية، ومن ثم الاطلاع على تجربة مركز دبي المالي العالمي، إضافةً إلى محاولة البحث عن التنظيم التشريعي الأمثل لهذه الشركات، ومن ثم رصد الآفاق المستقبلية التي قد توفر آلية إدارية ناجعة لها بشكل يحفظ لها ديمومتها وانتقالها السلس عبر الأجيال دون أن تؤثر مضاجعهم بل تحافظ على هذه الكيانات القانونية الهامة، مع التنويه إلى أن الشركات العائلية هي القاعدة وليست الاستثناء، فهي أكثر نماذج ملكية الشركات شيوعاً في الدولة.

إشكالية الدراسة: تتجلى إشكالية الدراسة في مدى النجاح بتطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية على وقع غياب تنظيم تشريعي متكامل بشأنها، وذلك للحد من التحديات التي تواجه هذه الشركات ومن أهمها التوارث الوظيفي وغياب التخطيط الاستراتيجي والبطء في مواكبة التقنيات الرقمية الجديدة، إضافة إلى عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والتغيرات التنظيمية، ناهيك عن العوائق المالية، وكلها تؤثر على الديمومة والانتقال بين الأجيال، إذ إنّ الشركات العائلية تواجه صعوبة في الانتقال وعلى وجه الخصوص إلى الجيلين

(٣) عصام خلف الله عوض الكريم، انهيار الشركات العائلية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، بلا سنة، ص ٢٥، منشورة على الموقع الإلكتروني:

http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_09.pdf

الثالث والرابع، وأن ٨٠٪ من الشركات العائلية تواجه تحدي الاستدامة في ظل استمرارية عدم وجود تشريعات خاصة تساعد على ضمان استمرارية بقائها ونموها، مما يتطلب توفير نظام تشريعي مرن ومبادئ حوكمة واضحة وملزمة^(٤). وتشير الدراسات إلى أن خروج الشركة من المشكلات التي تنشأ بين الجيل الثالث ومن ثم الانتقال إلى الجيل الرابع لا يصل إليها إلا بمعدل ٥٪ من إجمالي الشركات العائلية في المنطقة^(٥) أو بمعدل ٣٪ فقط^(٦)، وفي أحسن الأحوال ستستمر الشركة إلى ما بعد الجيل الثالث بمعدل ١٥٪ عالمياً، وتزداد الاحتمالية بالخروج في حالة عدم اتخاذ إجراء استباقي^(٧)، عند عدم الأخذ بالحسبان التحديات التي تواجه هذا النوع من الشركات^(٨).

(٤) راجع المادة رقم (٣) من مشروع تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي والتي تنص على أن أهداف مشروع القانون ما يلي:
١- وضع إطار قانوني شامل وواضح لتنظيم الملكية العائلية في الإمارة، وتسهيل انتقالها بين الأجيال المتعاقبة. ٢- المحافظة على استمرارية الملكية العائلية، وتعزيز الدور الذي تقوم به في تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي في الإمارة.
٣- المحافظة على التماسك المجتمعي، والابتعاد عن كل ما قد يثير التناحر والتباغض بين أفراد العائلة الواحدة. ٤- لم شمل أفراد العائلة ضمن شركات قوية ومتينة، تستطيع المنافسة في كافة المجالات الاقتصادية، وتحفيزها على خدمة المجتمع وبخاصة في مجال التعليم والصحة والثقافة. ٥- الإيفاء باحتياجات التطور والنمو عن طريق تنمية القيادات الشابة من الأجيال المتعاقبة لإدارة الملكية العائلية، وتمكينهم من الاستفادة من خبرة الآباء والأجداد.

بدء حوكمة الشركات العائلية في الإمارات لدعم الاقتصاد، مقال منشور في الإمارات نيوز،

http://emarat-news.ae/1473137840456-06-09-2016?p_auth_library_display%2Fedit_entry
(٥) أشرف جمال الدين، الشركات العائلية الإماراتية الأقوى طبقاً لمعايير الحوكمة، مقال منشور على الموقع الإلكتروني بتاريخ ٢٤/٥/٢٠١٥:

<http://www.alkhaleej.ae/economics/page/ea1e7c1a-59e0-4a58-aab3-e153eae5caf0>
(6) (The Family Business Network, (By families, for families, across generations, publié sur le site: <http://www.fbn-i.org/fbn-exchange/>

(٧) فريدة العجمي وسيلين شراير، الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية خمس دراسات حالة من الشرق الأوسط، منتدى ثروات للشركات العائلية ومبادرة بيرل، ٢٠١٤، منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://www.pearlinitiative.org/mediafiles/articles/doc-15-20160713122537.pdf>
حيث أجريت دراسة مسحية لخمس شركات عائلية هي: مجموعة شركات دبلو جي تاول، مجموعة الزامل، مجموعة العيسبي، R@ SABIS، ماجد الفطيم، كوتس وبينسنت ماسونز.

(٨) غسان إيليا نُقل، نائب رئيس مجلس إدارة مجموعة نُقل في الأردن، منشور على الموقع الإلكتروني:
<http://www.alghad.com/articles/864550>

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

ولعلّ فشل هذا الانتقال السلس قد يؤدي إلى انقضاء الشركة التي تلعب دوراً اقتصادياً هاماً كونها من المشروعات الصغيرة والمتوسطة بل من المجموعات الاقتصادية الكبيرة التي تشكل رافداً قوياً للاقتصاد الوطني في الدولة، مع التنويه إلى أن دولة الإمارات العربية المتحدة خطت خطى ثابتة لتقرير أنظمة حوكمة الشركات التجارية من خلال إصدار العديد من التشريعات والقوانين واللوائح والقرارات وأيضاً من خلال طرح بعض المشاريع التشريعية لتنظيم هذه الشركات وجعلها متوافقة مع أفضل المعايير العالمية من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات مدراء الشركات وأعضاء مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية لما لها من أثر كبير ليس على مصالح المستثمرين والمساهمين والعاملين والدائنين والعملاء والموردين وغيرها من الأطراف ذات العلاقة فقط، وإنما على اقتصادها أيضاً، وهذه المسؤولية قد تكون تجاه الشركة أو الشركاء فيها أو حتى تجاه الغير^(٩)، مما يستدعي البحث مرة أخرى فيما إذا كانت هذه الأنظمة تفيدي في حوكمة الشركات العائلية؟

خطة الدراسة: حتى تخرج الدراسة بنتائج قانونية وعملية هامة قابلة للتطبيق، نرى ضرورة أن تجيب على التساؤل الجوهرى الذي يشكل إشكاليته وهو البحث عن المعايير والأسس التي تضمنتها التشريعات القانونية في الدولة الخاصة بحوكمة الشركات العائلية، بما يمكنها من التغلب على التحديات التي تواجهها وبالتالي ديمومتها وانتقالها إلى الأجيال اللاحقة للمؤسسين، قبل أن نتقل إلى دراسة مدى استجابة الشركات العائلية لتطبيق معايير وأسس الحوكمة عليها، وذلك وفق مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: التنظيم القانوني لحوكمة الشركات العائلية بين الواقع والمأمول.

المبحث الثاني: مدى استجابة الشركات العائلية للحوكمة.

(٩) مجاهد السباعي، هل أنت على علم بمسؤولياتك كمدير أو عضو مجلس إدارة؟ ٦ نوفمبر ٢٠١٦، منشور على الموقع

الالكتروني: <https://ae.linkedin.com/pulse/>

المبحث الأول

التنظيم القانوني لحوكمة الشركات العائلية بين الواقع والمأمول

ورغم الأهمية التي تكتسبها الشركات العائلية إلا أن الجدل مستمر حول طبيعتها التمييزية مقارنة بغيرها من الشركات خاصة فيما يتعلق بالملكية والإدارة^(١٠)، مع الإشارة إلى أن مصطلح "الشركات العائلية" هو عبارة عن مدلول ذاع استخدامه في المجال الاقتصادي، ولا يعدّ في ذاته مصطلحاً قانونياً^(١١)، ولذا لم يُنظّمه المشرع الإماراتي في قانون الشركات التجارية الاتحادي رقم (٢) لسنة ٢٠١٥ تنظيمياً يلبي متطلباته القانونية في وقت أصبح فيه التنظيم من مرتبات النجاح. بيد أن إمارة دبي قد طرحت مشروع قانون لتنظيم الملكية العائلية في الإمارة سنة ٢٠٠٨ وذلك محاولة منها لترتيب وتنظيم أحكام الملكية العائلية دون أن تأتي بشكل صريح على مصطلح الشركة العائلية^(١٢)، مما يستدعي البحث فيه وذلك لبيان فيما إذا كان قد تضمن قواعد تفيد في حوكمة الشركات العائلية، مع التنويه إلى أنه لا يوجد تصنيف قانوني للشركات العائلية في أي تشريع من التشريعات، حيث إن كافة التصنيفات لأنواع الشركات لا تتضمن مصطلحاً يسمى "الشركات العائلية"، وإنما تتخذ هذه الشركات وفق رأي البعض أشكالاً قانونية أبرزها شركة التضامن، الشركة ذات المسؤولية المحدودة، وشركة المساهمة العامة، وشركة المساهمة الخاصة^(١٣).

(١٠) طارق أبو فخر، مرجع سابق، ص ٨٤.

Christophe Coche, Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale, Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon, sans ans, sur le site :

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/225-structures-familiales-et-gouvernement-de-l-entreprise-familiale/download>

(١١) عبدالله الحيات، الجوانب القانونية لعملية تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر أعمال ملتقيات الشركات العائلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١، ص ٢٧٢.

(١٢) المادة رقم (٣) التي تنص "يهدف هذا القانون إلى تحقيق ما يلي: ١- وضع إطار قانوني شامل وواضح لتنظيم الملكية العائلية في الإمارة، وتسهيل انتقالها بين الأجيال المتعاقبة. ٢- المحافظة على استمرارية الملكية العائلية،...". منشور على الموقع الإلكتروني: <https://www.slideshare.net/excom2015/ss-54629662>

(١٣) ماجد محمد الفراء، تقييم الممارسات الإدارية لدى المشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد ١، ٢٠٠٥، ص ٣.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

في حين عرف البعض الآخر الشركات العائلية على أنها مشروعات فردية تتخذ فيها الشركة شكل شركات الأشخاص ولا يقسم رأسها إلى أسهم قابلة للتداول، وتتحد بها الملكية والإدارة وغالباً ما تكون مشروعات متوسطة أو صغيرة^(١٤). وعليه، تكون الشركة عائلية إذا كانت إدارتها تعود لعائلة واحدة تمتلك ما يزيد عن ٥٠٪ من الحصص تربطها قرابة النسب أو المصاهرة، أو إذا كان فريق إدارة الشركة يشكل ٥١٪، أو أن تعود ملكية الشركة للجيل الثاني. وفي الحقيقة، يبدو لنا أن للشركة العائلية مفهومين: الأول واسع، والآخر ضيق. ويتجلى المفهوم الواسع بملكية أكثر من ٥٠٪ من حصص الشركة لعائلة واحدة أو السيطرة على إدارتها بأكثر من ٥٠٪ تجمعهم عائلة واحدة دون أي اعتبار للأجيال في الشركة. أمّا المفهوم الضيق فيقصر الشركة العائلية على الشركة التي تمتد إلى الجيل الثاني أو ما بعده فقط^(١٥). هذا وقد عرف مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي العائلة بأنها "الزوج والأقارب بالدم والنسب حتى الدرجة الرابعة"^(١٦). كما عرف مشروع الملكية العائلية على أنها "الأموال المنقولة وغير المنقولة المملوكة للعائلة، التي تكون محلاً لعقد الملكية العائلية". وكذلك قدم المشروع تعريفاً لعقد الملكية العائلية بأنه "اتفاق يتم إبرامه بين أفراد العائلة الذين تجمعهم وحدة العمل أو المصلحة، يتم بموجبه تنظيم الملكية العائلية بوصفها عملاً شائعاً بينهم، وكذلك تحديد كيفية إدارة هذه الملكية". ومن ثم عرف الشريك على أنه "كل طرف في عقد الملكية العائلية". وعليه، يكون المشرع قد أخذ بالمفهوم الواسع للشركة العائلية دون

(١٤) أسعد حمود سلطان السعدون، نحو رؤية واقعية للشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر أعمال ملتقيات الشركات العائلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١، ص ١٢٢.

(١٥) محمد نادر أحمد محمد مرعي، حوكمة الشركات العائلية: التحديات والبدائل، رسالة ماجستير، البحرين، ٢٠١٧، ص ٩.

(١٦) المادة ٢ من مشروع تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي لسنة ٢٠١٨ منشور على الموقع الإلكتروني:

<https://www.slideshare.net/excom2015/ss-54629662>.

وفي الحقيقة يوجد أكثر من ٩٠ تعريفاً للشركات العائلية وفق إحصائية قدمها رجال القانون في عام ٢٠١١، وكلها تتراوح حول ذات المفاهيم التي سبق عرضها أعلاه. للمزيد راجع:

Patrice Charlier et Gilles Lambert, Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence, 16 fév 2013, sur le site:

<https://journals.openedition.org/fcs/1314>

أن يفرد لها هذه التسمية صراحة.

وفي إطار السعي للحفاظ على ديمومة واستمرار الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة وانتقالها بصورة سلسة للأجيال المتعاقبة كان لزاماً البحث عن معايير لحوكمتها، وتحقيق رغبة الجيل الأول المؤسس لهذه الشركات في ديمومة هذه الشركات عبر الانتقال السلس بين الأجيال المتعاقبة دون أن يؤدي ذلك إلى تصفية أو انقضاء هذه الشركات عند تعرضها لأي مشكلة عائلية أو اقتصادية، وعليه، يتوجب البحث لمعرفة الوضع القانوني للشركات العائلية في التشريعات النافذة في الإمارات التي تجد أساسها في قانون الشركات التجارية الاتحادي رقم (٢) لسنة ٢٠١٥ واللوائح المنبثقة عنه وفي التشريعات التي لم تنفذ حتى تاريخه مثل مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي لسنة ٢٠١٨ (المطلب الأول)، وأيضاً في قانون المركز المالي العالمي بدبي ولوائحه التنظيمية نظراً للخصوصية التي أفردها المشرع لهذا المركز (المطلب الثاني).

المطلب الأول

الحوكمة في التشريعات الإماراتية بين النص والتطبيق

نظّم المشرّع الإماراتي قواعد الحوكمة في قانون الشركات التجارية الاتحادي الصادر بالقانون رقم (٢) لسنة ٢٠١٥ والتشريعات الأخرى الصادرة عن هيئة الأوراق المالية والسلع والقرارات الوزارية الأخرى التي فوض قانون الشركات بعض الجهات بإصدار اللوائح والتعليمات التنفيذية لقانون الشركات كما سنرى بما يُستفاد من حوكمتها بالشكل الأمثل. بيد أن هذا التنظيم لم يلبّ على ما يبدو متطلبات الحوكمة للشركات العائلية الأمر الذي دفع المشرع في إمارة دبي إلى طرح مشروع قانون لتنظيم الملكية العائلية في الإمارة، الأمر الذي يستوجب أن نبحث فيما إذا كان قانون الشركات ومشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي قد أوجداً أطراً أو معايير قانونية لحوكمة الشركات (الفرع الأول)، قبل أن نسقط هذه الأطر أو المعايير على الشركات العائلية (الفرع الثاني).

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

الفرع الأول:

الأطر القانونية للحكومة في التشريعات الإماراتية

حتى تتضح الصورة، يجب الرجوع إلى التشريعات التي كانت سائدة قبل صدور قانون الشركات التجارية الجديد (أولاً)، ومن ثم بعد صدوره في سنة ٢٠١٥ (ثانياً)، وذلك لبيان فيما إذا وجدت الأطر القانونية التي تنظم حوكمة الشركات التجارية ومنها الشركات العائلية.

أولاً- الأطر القانونية للحكومة قبل صدور قانون الشركات التجارية:

بداية يجب القول بأن المشرع الإماراتي لم يُول الأهمية اللازمة لمسألة الحوكمة قبل صدور قانون الشركات التجارية رقم (٢) لسنة ٢٠١٥ ولا حتى في القوانين التجارية الأخرى، إذ لم يتم بتنظيمها تشريعياً ابتداءً من القانون الاتحادي رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠ بشأن قانون هيئة الأوراق المالية والسلع، حيث لم تتضمن المادة (٤) من القانون المشار إليه أي بند يمنح الهيئة الاختصاص في إعداد وإصدار اللوائح والقرارات المتعلقة بالحكومة للشركات المدرجة في السوق المالي سواء أكانت شركات عائلية أم لا. بيد أن هيئة الأوراق المالية والسلع قد استدركت هذا النقص التشريعي بعد خمس سنوات حين أصدرت القرار رقم (١٥٧/ر) لسنة ٢٠٠٥ بشأن النظام الخاص في إدراج السلع وعقود السلع حيث طلبت من سوق الأوراق المالية في الإمارة المعنية وضع أعلى معايير لحوكمة الشركات^(١٧). كما لم تنص المادة (٥) من قانون مصرف الإمارات المركزي الصادر بالقانون رقم (١٠) لسنة ١٩٨٠ على أن تولي المصرف وضع الضوابط والتعليمات والإرشادات الخاصة بحوكمة الشركات الخاضعة

(١٧) المادة رقم (٢-١٩) من قرار هيئة الأوراق المالية والسلع رقم (١٥٧/ر) لسنة ٢٠٠٥ التي تنص: "تقضي سياسة الهيئة بأن يقوم السوق بسن وتطبيق أعلى المعايير لحوكمة الشركات والاستقلالية والشفافية. وفي هذا الصدد، تلتزم السوق ب: (أ) إعداد مسودات لوائح لمراجعة الهيئة وموافقها متضمنة لوائح لمجلس الإدارة واللجان التي يشكلها أعضاء المجلس من وقت لآخر و(ب) تقدير وتقييم سنوي لنظام حوكمة الشركات الخاص بها وعمليات تلك اللجان وإعداد تقرير للهيئة بما سبق متضمناً نقاط الضعف ومقترحات التحسين".

لإشرافه، مع التنويه إلى أن ثمة مشروعاً جديداً لتعديل قانون المصرف المركزي وذلك لتعزيز حوكمة الشركات^(١٨). هذا وأدرجت العديد من الشركات العائلية في سوق الأوراق المالية والسلع، نذكر منها على سبيل المثال كبرى هذه الشركات (شركة الفهيم والفتيم والحبور والغريير والجاير). كما أن المشرع الإماراتي لم ينظم الحوكمة في قانون الشركات التجارية القديم الصادر بالقانون رقم (٨) لسنة ١٩٨٤ وتعديلاته.

ثانياً- مدى إلزامية الأطر القانونية للحوكمة بعد صدور قانون الشركات التجارية:

لقد تدارك المشرع الإماراتي الفراغ التشريعي عندما نص في قانون الشركات التجارية الجديد الصادر رقم (٢) لسنة ٢٠١٥ على الحوكمة معرفاً إياها في المادة الأولى منه على أنها: "مجموعة الضوابط والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة الشركة وفقاً للمعايير والأساليب العالمية وذلك من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة وتأخذ في الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح". ويعد هذا التعريف من وجهة نظرنا من أفضل التعريفات الشاملة لمفهوم الحوكمة حيث جاء مفصلاً جامعاً مانعاً نظراً للعبارات التي تضمنها والتي تصلح لتكون مرتكزاً للانطلاق منها إلى حوكمة الشركات العائلية.

ويُعدّ قانون الشركات الجديد بمثابة القواعد العامة لنظام الحوكمة دون أن يخوض في تفاصيلها، تاركاً اختصاص إصدار القرارات المنظمة للحوكمة فيما يتعلّق بالمؤسسات المالية (البنوك- شركات التمويل- شركات الاستثمار المالي- شركات الصرافة- الوساطة النقدية) إلى محافظ المصرف المركزي. أما بالنسبة للشركات المساهمة الخاصة التي يزيد عدد المساهمين فيها على خمسة وسبعين مساهماً فيصدر تلك القرارات وزير الاقتصاد. وأخيراً بالنسبة للشركات المساهمة العامة تصدر هيئة الأوراق المالية والسلع قواعد وضوابط الحوكمة على نحو

(١٨) راجع المقال "الاقتصاد تطلب بالإسراع في إقرار القانون الجديد للمصرف المركزي" المنشور على الموقع الإلكتروني: <http://www.emaratalyoum.com/business/local/2016-09-20-1.930286>.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

مأوضحته المادة (٦) من قانون الشركات التجارية الاتحادي^(١٩).

وتنفيذاً لهذا النص التشريعي فقد أصدر محافظ مصرف الإمارات المركزي مدونة حوكمة الشركات ودليلها إلى جميع البنوك والمصارف العاملة في الدولة وشركات التمويل وشركات الاستثمار المالية وشركات الصرافة وشركات الوساطة النقدية الخاضعة لرقابة المصرف المركزي، وذلك على غرار ما قامت به مجموعة المصارف الدولية في الولايات المتحدة الأمريكية^(٢٠). كما أصدر مجلس إدارة هيئة الإمارات للأسواق المالية والسلع القرار رقم (٧/ر.م) تاريخ ٢٨/٤/٢٠١٦ بشأن معايير الانضباط المؤسسي وحوكمة الشركات المساهمة العامة والتي تشمل المواد (١٤٣، ١٤٦، ١٥٠، ١٥٩، ١٨٠، ١٨٧، ١٨٩، ٢٤١) من قانون الشركات التجارية الاتحادي الإماراتي^(٢١)، حيث تسري أحكام هذا القرار وفقاً للمادة ٢/ب "على الشركات المساهمة العامة المحلية المدرجة بالسوق ورؤساء وأعضاء مجالس إدارتها ومديريها ومدققي حساباتها". وبالمقابل، لا تسري أحكام هذا القرار على الشركات الأجنبية المدرجة في السوق تطبيقاً للمادة ٢/ج من ذات القرار. كما صدر القرار رقم (١٠) لسنة ٢٠١٤ بشأن حوكمة الشركات المساهمة الخاصة والذي عدل بالقرار الوزاري رقم (٢٢٨) لسنة ٢٠١٥ ليتماشى مع قانون الشركات التجارية الجديد، حيث تمثل الهدف من هذا القرار وفق ما جاء في المادة الثامنة منه "وضع إطار عام لحوكمة الشركات المساهمة الخاصة

(١٩) المادة (٦) من قانون الشركات التجارية الصادر بالقانون رقم (٢) لسنة ٢٠١٥ نصت على ١: "باستثناء البنوك وشركات التمويل وشركات الاستثمار المالية وشركات الصرافة والوساطة النقدية، يصدر الوزير القرارات التي تضع الإطار العام المنظم للحوكمة بالنسبة للشركات المساهمة الخاصة التي يزيد عدد المساهمين فيها على خمسة وسبعين مساهماً. أما بالنسبة لشركات المساهمة العامة فيصدر مجلس إدارة الهيئة قرارات الحوكمة الخاصة بها. ٢- يتحمل مجلس إدارة الشركة، أو مديروها بحسب الأحوال، مسؤولية تطبيق قواعد ومعايير الحوكمة".

(20) Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales, Deuxième Edition, Copyright © 2008 Société Financière Internationale 2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433 United States of America Groupe de la Banque Mondiale, sur le site

file:///C:/Users/WelCome/Downloads/French_Family_Business_Final_2008.pdf

(٢١) القرار رقم (٧/ر.م) لسنة ٢٠١٦ بشأن معايير الانضباط المؤسسي وحوكمة الشركات المساهمة العامة، منشور على

<http://www.albayan.ae/economy/local-market/2016-05-07-1.2634516>

الموقع الإلكتروني:

لحفاظ على حقوق المساهمين، وتفعيل مبدأ العدالة بين جميع المساهمين^(٢٢)، والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة ودوره في حماية مصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح". وبالتدقيق في هذه التشريعات المتلاحقة نلاحظ مدى اهتمام المشرع الإماراتي بتنظيم حوكمة الشركات، وأيضاً انعكاساً لتجربة الشركات خلال الفترة الاختيارية لتطبيق الحوكمة التي انتهت في عام ٢٠١٠ وذلك لرفع مستويات الكفاءة في إدارة الشركة والتدقيق على حساباتها بالإضافة إلى تحديد بعض المفاهيم الحديثة. مع التنويه إلى أن هذه القرارات لم تخص الشركات العائلية وإنما خصت الشركات المساهمة العامة والخاصة، إلا أن ذلك لا يمنع من تطبيقها على الشركات العائلية فيما لو قرر الشركاء ذلك. وهذا ما يذهب في الاتجاه الذي نحا إليه المشرع في مشروع "قانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي" عندما ترك الحرية لرغبة أفراد العائلة لتطبيق أحكام هذا القانون فيما لو رأى النور على الملكية العائلية في الإمارة^(٢٣). وهذا التوجه متقدم من وجهة نظرنا ونتمنى على المشرع أن يعدل عن هذا التوجه وأن يجعل من هذا المشروع إلزامياً وذلك حتى تتحقق الغاية من تنظيم الملكية العائلية بما يؤدي إلى حوكمة الشركات العائلية.

كما تجدر الإشارة إلى أن الحوكمة في قانون الشركات التجارية الاتحادي يمكن تقسيمها إلى نوعين: أولهما الحوكمة حسب شكل الشركة التجارية: إما أن تكون شركة مساهمة عامة أو مساهمة خاصة. وثانيهما الحوكمة حسب موضوع النشاط التجاري الذي تزاوله الشركة فقد يكون في نطاق المؤسسات المالية أو النشاطات الأخرى. والجدير بالذكر أن المشرع الإماراتي أنط بكل نوع من هذه الأنواع إلى جهة تنظيمية تختلف عن الأخرى مما يستتبع حتمية الاختلاف في قواعد الحوكمة باختلاف الشكل أو الموضوع، وبالتالي يثور التساؤل حول إسقاط النصوص القانونية النازمة للحوكمة على الشركات العائلية؟

(22) Fanny LETIER, Entreprises familiales : la gouvernance au service de l'agilité, 2 sep 2016, sur le site :

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-160060-entreprises-familiales-la-gouvernance-au-service-de-lagilite-2024472.php>

(٢٣) المادة رقم (٤) من مشروع تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي لسنة ٢٠١٨ منشور على الموقع الإلكتروني:

<https://www.slideshare.net/excom2015/ss-54629662>

الفرع الثاني:

إسقاط قواعد الحوكمة على الشركات العائلية

وإذا كانت الحاجة تقتضي ممارسة حوكمة الشركات للفصل بين الملكية والإدارة، ففي المنشآت أو الملكيات العائلية نجد أنه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية، بمعنى أن أصحاب الشركة هم مجلس الإدارة، وكذلك هم الإدارة نفسها، مما يتسبب في خلق النزاعات التي ستؤثر سلباً على مسيرة الشركة، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، ستؤثر المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة وهذا واضح جداً في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات الصغيرة، فنجد أن معظمها تملكها عائلات، ومن هنا تُطرح التساؤلات وذلك لبيان موقف المشرع من الشركات العائلية (أولاً)، ومن ثم مدى مواءمة الحوكمة للشركات العائلية (ثانياً)، وبعد ذلك التطرق إذا ما كانت الحوكمة تعزز من دور الشركات العائلية (ثالثاً)، ومن ثم عرض فيما إذا كانت قواعد الحوكمة إلزامية أم اختيارية (رابعاً).

أولاً- موقف المشرع الإماراتي من الشركات العائلية.

من خلال استقراء نصوص قانون الشركات التجارية الإماراتي لسنة ٢٠١٥ ورغم حداثة هذا التشريع، نجد أن المشرع لم يُعر العائلة اهتماماً في إطار التنظيم، إنما أولى فائق عنايته لها في نطاق التجريم عندما تناول التصرفات المحظورة على رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وأيضاً في نطاق المسؤولية المدنية التي تنشأ عن التصرفات التي تقع من هؤلاء، حيث نصّت المادة (١٥٢) من قانون الشركات التجارية على أنه: "يحظر على الأطراف ذات العلاقة أن يستغل أي منهم ما اتصل به من معلومات بحكم عضويته أو وظيفته في تحقيق مصلحة له أو لغيره أياً كانت نتيجة التعامل في الأوراق المالية للشركة وغيرها من المعاملات، كما لا يجوز أن يكون لأي منهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع أي جهة تقوم بعمليات يراد بها إحداث تأثير في أسعار الأوراق المالية التي أصدرتها الشركة". هذا ولم يحدد المشرع مدة معينة لهذا الحظر وكذلك مدة استمراريته بعد انتهاء عضوية الشخص في مجلس الإدارة أو انتهاء عمله في

الشركة. ونقترح أن يبقى هذا الحظر سارياً لمدة ثلاث سنوات حتى يفقد العضو أي تأثير قوي على الشركة عبر التصرفات التي سيقوم بها بعد خروجه من الشركة. كما نصّت المادة (٢/٣٦٩) من ذات القانون على أنه: " يعاقب بالحبس مدة لا تتجاوز ستة أشهر وبالغرامة التي لا تقل عن خمسين ألف درهم ولا تزيد على خمسمائة ألف درهم أو بإحدى هاتين العقوبتين : رئيس أو عضو مجلس إدارة الشركة أو أي من العاملين بها إذا استغل أو أفشى سراً من أسرار الشركة، أو حاول عمداً الإضرار بنشاطها". ويتّضح من النصين المشار إليهما والمنظمين للمسؤولية المدنية تارة، والجنائية تارةً أخرى، أنّه قُصد بهما قطع الطريق أمام قيام العائلات باستغلال المعلومات والبيانات التي يتمّ التحصّل عليها من الشركة لتحقيق منافع شخصية لا تتناسب البتة مع ما يعود من ضرر على مصلحة الشركة، وهذا يعتبر حماية لا يستهان بها للشركات بشكل عام وتستفيد منه الشركات العائلية بشكل خاص.

وعلى خلاف قانون الشركات التجارية أراد المشرع في مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية بدبي تنظيم هذه الملكية في (٢٦) مادة، محددًا بذلك شروطها ومدتها وإدارتها... الخ، قاصداً برأينا التخفيف من الصعوبات والعقبات التي تعترض هذه الملكيات، ونقول "التخفيف" لأن مشروع القانون ترك لأفراد العائلة حرية التطبيق بحسب المادة رقم (٤) منه. بيد أن المشرع لم يكن موفقاً في ترك الاختيار لأفراد العائلة، ونوصي بأن يعدل عن ذلك ويجعل من المشروع إلزامياً وبذلك يتحقق الهدف من تنظيم الملكية العائلية وهو الديمونة والاستمرارية للأجيال القادمة بعد المؤسس.

وبالرغم مما سبق ذكره وبحسب قراءتنا المتأنيّة، نجد أنّ هناك نواة اعتراف من المشرع بالشركات العائلية حيث نصت المادة (١) من القرار رقم (٧) لسنة ٢٠١٦ الصادر عن هيئة الأوراق المالية والسلع بشأن معايير الانضباط المؤسسي وحوكمة الشركات المساهمة عندما عرفت الأقارب على أنهم " الأب والأم والأخ والأخت والأبناء والزوج وأبو الزوج وأم الزوج وأبناء الزوج". وذات الأمر فعل مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية بدبي حين عرفت المادة رقم (٢) العائلة على أنها "الزوج والأقارب بالدم والنسب حتى الدرجة الرابعة". ثم

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

جاء في المادة رقم (١٠) من ذات المشروع ليتكلم عن ملكية الشركاء في عقد الملكية العائلية^(٢٤). ويتضح من ذلك أن المشرع الإماراتي قد قارب قليلاً الشركات العائلية، إلا أنه في الوقت ذاته لم يقدم لها تعريفاً، ولم يُنظّمها اللهم سوى ببعض القواعد العامة التي سبقت الإشارة إليها دون تقديم القواعد القانونية الكافية. وبرأينا، نرى أن هذا جاء مخالفاً للنهج التشريعي لدولة الإمارات حيث بقي هذا المصطلح دون تعريف الأمر الذي أثار ومازال يثير الغموض واللبس، كما أن عدم تنظيم الشركات العائلية يُعدّ قصوراً تشريعياً. ونتمنى على المشرع أن يحيط الشركات العائلية بأحكام قانونية تتناسب مع أهميتها القانونية والاقتصادية.

ثانياً- مدى مواءمة قواعد الحوكمة للشركات العائلية:

في الحقيقة، إن حوكمة الشركات العائلية تقتضي فصل الملكية عن الإدارة وهي إحدى أهم النقاط التي تثير إشكاليات كثيرة في الملكية العائلية وتقف عائقاً أما تطور هذه الشركات، ولكن وُجد أن قسماً كبيراً من الشركات العائلية لا ترغب بالسير في إجراءات الحوكمة وذلك لعدة أسباب^(٢٥):

- ١- كشف بياناتها ومراكزها القانونية والمالية بالنسبة للشركات المنافسة .
- ٢- تمكين المساهم الصغير الذي يمتلك عدة أسهم قليلة من التعرف على حقيقة الوضع في الشركة، الأمر الذي قد يؤدي إلى إفشاء أسرار الشركة.
- ٣- في بعض الشركات نجد أن الأعراف والعادات التي درجت الشركات على اتباعها

(٢٤) تنص المادة ١٠ من مشروع تنظيم الملكية العائلية بدبي على أنه: أ- إذا لم يحدد عقد الملكية العائلية حصة كل شريك في الملكية العائلية، فإن الشركاء في عقد الملكية العائلية في هذه الحالة يعتبرون ملاكاً على الشيوع بالتساوي أو بحسب نصيب كل منهم في الإرث الشرعي إذا كانت مشاركتهم في الملكية العائلية بسبب وفاة مورثهم.

ب- إذا كانت بعض أصول الملكية العائلية مكوّنة من أسهم أو حصص في شركات، فإن انضمام أي شخص لعقد الملكية العائلية يعتبر قبولاً منه بأحكام النظام الأساسي لتلك الشركات.

(٢٥) للمزيد من الإيضاحات راجع محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٢٤٩-٢٥٠; www.cipe-arabia.org; www.cipe-egypt.org; خالد الخطيب، تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، غير منشور، بلا سنة، ص ٧.

أهم بكثير من تطبيق الحوكمة عليها.

٤- عدم الرغبة في تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.

ثالثاً- قواعد الحوكمة لتعزيز دور الشركات العائلية:

وتعزيزاً لدور الشركات العائلية، يرى جانب من الفقه أن المشرع الإماراتي قد أخذ بعين الاعتبار أوضاع هذه الشركات حين نصّت المادة (١٠) من قانون الشركات التجارية على وجوب أن تكون ملكية المواطنين في الشركات التجارية بشكل عام بنسبة لا تقل عن ٥١٪. مما يعني أنه في حال وجود شركاء أجنبي فيجب أن لا تتجاوز نسبة حصصهم أو أسهمهم بحسب الأحوال عن ٤٩٪، الأمر الذي يدعم سيطرة العائلة الوطنية ويمهد الطريق أمام الشركات العائلية بتولي زمام الإدارة، مما يُكون ذلك نواة لوضع تعريف للشركات العائلية بأنها الشركات التي تسيطر عليها عائلة من حيث الملكية والإدارة لا تقل نسبة حصصها أو أسهمها عن ٥١٪^(٢٦). ورداً على هذا الرأي، نؤيد ما ذهب إليه جانب آخر من الفقه عندما رأى فيما قيل أنفاً مجانية الصواب لأن المشرع في أي دولة ما حين يُحدّد نسبة تملك المواطنين بألا تقل عن ٥١٪ لم يتبع من ذلك مراعاة أوضاع الشركات العائلية وإنما يهدف من وراء ذلك أن يكون أصحاب القرار في هذه الشركات مواطنين ولا يتحكّم العنصر الأجنبي في القرارات المصيرية مثل حلّ الشركة أو غير ذلك بما يؤثر على الاقتصاد الوطني^(٢٧). كما أنّ المشرع الإماراتي يميز في بعض الأحوال، وفي استثمارات معينة على سبيل الحصر تملك الأجنبي بنسبة ١٠٠٪ من رأس المال، إضافةً إلى أن الشركات العائلية غير مقصورة على المواطنين فحسب إذ يمكن للكيانات العائلية الأجنبية الاستثمار وتصنف ضمن الشركات العائلية^(٢٨).

(٢٦) طارق أبو فخر، المرجع السابق، ص ٨١.

(٢٧) محمد نادر أحمد محمد مرعي، مرجع سابق، ص ٥٤.

(٢٨) المادة ٥ من قانون الشركات التجارية الاتحادي الإماراتي رقم (٢) لسنة ٢٠١٥، والتي تتكلم عن الشركات العاملة في المناطق الحرة.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

رابعاً- موقف المشرع من إلزامية قواعد حوكمة الشركات العائلية:

هذا وقد جنح المشرع الإماراتي إلى إلزامية تطبيق قواعد الحوكمة وأن هذا الجنوح جاء على سبيل الحصر في بعض أنواع الشركات وهي المساهمة العامة والمساهمة الخاصة، والشركات الخاضعة لإشراف مصرف الإمارات المركزي وبالتحديد المصارف وشركات التأمين وغير ذلك من شركات الوساطة المالية التي هي بطبيعة الحال لا بد أن تتخذ شكل الشركة المساهمة العامة على نحو ما أوضحتها المادة (٧٩) (٢٩) من قانون المصرف المركزي والنظام النقدي وتنظيم المهنة المصرفية الصادر بالقانون رقم (١٠) لسنة ١٩٨٠م (٣٠)، وأيضاً المادة (٤/١١) من قانون الشركات التجارية الجديد لسنة ٢٠١٥. وبناءً على ذلك، فإذا اتخذت الشركة العائلية هذه الأشكال أو زاولت نشاط المصارف أو شركات التأمين أو الوساطة المالية فلا توجد إشكالية في تطبيق قواعد الحوكمة إذ إنها تكون ملزمة بتطبيق هذه القواعد بقوة القانون، بيد أن المشكلة تبدو جلية للعيان فيما لو اتخذت الشركة العائلية أحد أشكال شركات الأشخاص أو الشركات المختلطة فعندئذ لا يوجد لدينا أساس تشريعي يلزمها بالقيام بتطبيق قواعد الحوكمة. إلا أنه ومن وجهة نظرنا نرى أن قانون الشركات التجارية الجديد لم يمنع الشركات العائلية إذا اتخذت شكل شركات الأشخاص من تطبيق قواعد الحوكمة بل يمكنها تطبيق قواعد الحوكمة طوعاً واختياراً حسب ما يُستفاد من نص المادة (٣) من قانون الشركات التجارية لسنة ٢٠١٥ التي تقضي بأن "تسري أحكام هذا القانون والأنظمة واللوائح والقرارات الصادرة تنفيذاً له على الشركات التجارية التي تؤسس في الدولة، كما تسري الأحكام الخاصة بالشركات الأجنبية الواردة في هذا القانون والقرارات والأنظمة التي تصدر تنفيذاً له، على الشركات الأجنبية التي تتخذ في الدولة مركزاً لممارسة أي نشاط فيها أو تنشئ بها فرعاً أو مكتب تمثيل". وعليه، يجوز للشركاء الاتفاق فيما بينهم سواء عند إبرام عقد

(٢٩) انظر المادة (٧٩) من قانون المصرف المركزي والنظام النقدي وتنظيم المهنة المصرفية الصادر بالقانون رقم (١٠) لسنة ١٩٨٠ وتعديلاته والقرارات الإدارية الصادرة لتنفيذ أحكامه.

(٣٠) عماد الدين عبد الحي، العماد في العمليات المصرفية وفق قانون المعاملات التجارية الاتحادي الإماراتي والقوانين ذات الصلة، مكتبة الجامعة بالشارقة، الطبعة الأولى، ٢٠١٥، ص ٢٣.

التأسيس أو في وقت لاحق على تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات التي تتخذ أحد أشكال شركات الأشخاص أو الشركات المختلطة، وبالتالي يمكننا القول إنه يجوز للشركات العائلية التي اتخذت أحد هذه الأشكال أن يتفق الشركاء فيها على تطبيق قواعد الحوكمة^(٣١). وهذا ما يسعى لتكريسه مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي عندما نصت المادة رقم (٤) منه على "تطبيق أحكام هذا القانون بناءً على رغبة أفراد العائلة، الذين تجمعهم ملكية مشتركة سواء كانت قائمة وقت العمل بأحكام هذا القانون أو التي يتم تأسيسها بعد العمل... باستثناء الشركة المساهمة العامة". وهنا نرى أن المشرع قد سمح بأن تتخذ الشركة العائلية شكل كل من شركة التضامن أو التوصية البسيطة أو ذات المسؤولية المحدودة أو الشركة المساهمة الخاصة، وفي ذات الوقت قد حظر عليها اتخاذ شكل الشركة المساهمة العامة، وذلك لأهمية هذه الشركة في عالم المال والاقتصاد وألا يجعلها حكراً على بعض العائلات. هذا التوجه برأينا متنقد ويتعارض مع قانون الشركات التجارية الذي سمح للشركات بالتحول إلى شركة مساهمة عامة ولا يمنع برأينا من أن تكون هذه الشركة عائلية إذا كانت تمتلك أغلبية رأس المال أو الإدارة.

وفي الحقيقة ومع مطلع شهر مايو ٢٠١٠ وبدء الفترة الإلزامية لحوكمة الشركات المساهمة العامة والخاصة ظهرت بعض التحديات تمثلت بتحمل الشركات لالتزاماتها بالشفافية والإفصاح وإيجاد هياكل جديدة داخل الشركة من لجان وغيره، ناهيك عن بعض الكلف المالية التي قد تترتب على ذلك، إضافة إلى منع تعارض المصالح في الأدوار الممنوحة لمدققي الحسابات الخارجيين. ولم تكن الشركات العائلية بمنأى عن هذه التحديات وإلزاميتها. هذه الإلزامية لم تكن حبراً على ورق وإنما هي تطبيق أسند منذ ذلك التاريخ إلى هيئة الأوراق المالية والسلع التي تقوم بزيارة الشركات بهدف الاطلاع عملياً على مدى التطبيق السليم لضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي داخل الشركة خاصة فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية بالشركة وآلية عمل لجان مجلس الإدارة وغير ذلك من الأمور المتصلة بالحوكمة، وتقديم

(٣١) ياسين الشاذلي، المرجع السابق، ص ١٨١.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

النصح والإرشادات لهذه الشركات بما يؤدي إلى توفيق أوضاع مجالس الإدارة ودخول أعضاء مستقلين جدد إليها^(٣٢).

ويجدر الإشارة إلى أن معظم الشركات العائلية الخليجية ومنها الإماراتية قد اختارت لنفسها شكلاً معيناً من أشكال الحوكمة، لكن القليل جداً منها يحوذ على هيكلية تمكنها من الصمود في وجه التغيرات بما فيها تلك التي تقتضي عمليات الانتقال من جيل لآخر. وتختلف كل شركة تجارية عائلية عن غيرها، لذا من الضروري أن تتسم أطر عمل الحوكمة بالمرونة. غير أن هناك بعض التحديات المتشابهة التي تواجهها كل شركة تجارية بطبيعة الحال، ويعدُّ وجود إطار عمل قوي للحوكمة عاملاً رئيسياً في ضمان استمرار الشركة على المدى الطويل وأيضاً ضمان نجاحها^(٣٣).

وأخيراً، يمكن القول إن القواعد العامة للحوكمة في قانون الشركات التجارية وفي مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية بإمارة دبي قد تستوعب الشركات العائلية ولكن ليس بصفة إلزامية مما يتعذر معها الوصول إلى أفضل النتائج في التغلب على العقبات التي تواجه الشركات العائلية لا سيما الديمومة والانتقال بين الأجيال. كما أنّ المشرع الإماراتي قد قصر اهتمامه على العائلة في إطار قانون الشركات على المسؤولية دون الخوض في الأمور التنظيمية. ولما كان لمركز دبي المالي تجربة متميزة في قطاع المال والأعمال لاسيما الشركات التجارية فإنّ ذلك يدعو إلى بحث وضع حوكمة الشركات العائلية فيه لنرى فيما إذا كان قد قام بتنظيم حوكمتها وفق التفصيل الآتي:

(٣٢) رامي كمال النسور، حوكمة الشركات المبادئ والإطار العام، الطبعة الأولى، ٢٠١٦، هيئة الأوراق المالية والسلع، أبو ظبي، ص ١٠٦.

(٣٣) فريدة العجمي وسيلين شرايبر، مرجع سابق، منشور على الموقع الإلكتروني:
<http://www.pearlinitiative.org/mediafiles/articles/doc-15-20160713122537.pdf>

المطلب الثاني

حوكمة الشركات العائلية في مركز دبي المالي

ولما كانت دولة الإمارات دولة رائدة في التميز، فقد أحدثت مركزين ماليين عالميين لقطاع المال والأعمال استقطبا العديد من الشركات في الدولة، بيد أن البحث الذي أجريناه عن مركز أبو ظبي^(٣٤) العالمي دعانا إلى عدم إفراد دراسة متعمقة عن حوكمة الشركات العائلية المسجلة في المركز نظراً لأنه يسير على خطى مركز دبي المالي^(٣٥)، وهو ما كرسته المادة رقم (٥) من مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي حين أحالت في عجزها إلى الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالملكية العائلية المعمول بها في المركز^(٣٦)، مع فارق جوهري إلى أن هذا

(٣٤) تأسس مركز أبو ظبي العالمي بموجب القانون الاتحادي رقم (٤) لسنة ٢٠١٣، وفتح أبوابه في عاصمة دولة الإمارات، لممارسة الأعمال والأنشطة الاقتصادية في يوم ٢١ أكتوبر من عام ٢٠١٥. وجاء إطلاق سوق أبو ظبي العالمي كامتداد طبيعي لدور الإمارة كمساهم معتمد ومسؤول في المجتمع المالي العالمي. كما يشكّل السوق جزءاً محورياً من رؤية أبو ظبي الاقتصادية، حيث يلعب السوق، من خلال موقعه الاستراتيجي في قلب أحد أكبر الصناديق السيادية في العالم، دوراً محورياً في ترسيخ مكانة أبو ظبي كمركز رائد للأعمال والتمويل على الصعيد الدولي، يرتبط مع الاقتصادات المتنامية في الشرق الأوسط، وإفريقيا، وجنوب آسيا. ومن خلال سلطاته المستقلة الثلاث وهي سلطة التسجيل، سلطة تنظيم الخدمات المالية، ومحاكم سوق أبو ظبي سُمكّن سوق أبو ظبي العالمي أعضائه من الشركات المسجلة بمختلف أطرافها من ممارسة نشاطاتها ضمن بيئة خالية من الضرائب، وأطر تنظيمية ذات مستويات عالمية، ونظام محاكم مستقل وبنية تحتية تشريعية تستمد قواعدها من القانون الإنجليزي العمومي (Commun Law).

(٣٥) مركز دبي المالي العالمي هو منطقة حرة مالية اتحادية تقع في إمارة دبي، الإمارات العربية المتحدة. تأسس مركز دبي المالي العالمي طبقاً للقانون الاتحادي رقم ٩ لسنة ٢٠٠٤ لدولة الإمارات العربية المتحدة والمرسوم الاتحادي رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٤ لدولة الإمارات العربية المتحدة وقانون دبي رقم ٩ لسنة ٢٠٠٤. يشغل مركز دبي المالي العالمي مساحة فعلية تبلغ حوالي ١١٠ فدان، وطرأت عليه عدة تعديلات آخرها القانون رقم (٧) لسنة ٢٠١٤. ويمتلك مركز دبي المالي العالمي النظام القانوني الخاص به ومحاكم مستقلة عن محاكم دولة الإمارات العربية المتحدة يطبقان النظام الانكلوأمريكي، وتمتلك محاكم المركز الاختصاص القضائي في المسائل المتعلقة بقانون الشركات والقانون التجاري والمدني وقانون العمل والائتمانات والأوراق المالية تتواءم مع الشركات ومنها الشركات العائلية، منشور على الموقع الإلكتروني:

<https://www.dfsa.ae/Documents/Corporate%20Governance>

(٣٦) تنص المادة ٥ من مشروع القانون على أنه "يجوز إنشاء وتنظيم الملكية العائلية وفقاً لأحكام هذا القانون، إما عن طريق عقد الملكية العائلية أو الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالملكية العائلية المعمول بها في المركز".

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

الأخير خص الشركات العائلية بنظام قانوني في حين اكتفى الآخر بعقد الندوات والمؤتمرات حول حوكمة الشركات العائلية المسجلة فيه دون أية قواعد قانونية في هذا الشأن^(٣٧). وعليه، وحتى تأتي الدراسة أكلها، لا بدّ من تسليط الضوء على وضع حوكمة الشركات العائلية في مركز دبي المالي العالمي من خلال التعرف على اللوائح التنظيمية التي تُعنى بحوكمة الشركات العائلية (الفرع الأول)، ومن ثم بيان وجهة النظر في هذه التجربة الفريدة التي يقدمها المركز للشركات العائلية (الفرع الثاني).

الفرع الأول:

اللوائح التنظيمية الناظمة لحوكمة الشركات العائلية

في مركز دبي المالي العالمي

في نهاية ديسمبر ٢٠١١ أعلن مركز دبي المالي العالمي عن إصدار لوائح تنظيمية جديدة تحمل تعديلاً على لوائح مكتب العائلة المفردة المعمول بها لسنة ٢٠٠٨، وتهدف إلى تشجيع العائلات من أصحاب الثروات الفاتحة على تأسيس مكاتب خاصة بأعمالها العائلية في المركز. وتم إعداد هذه اللوائح بالتعاون مع «سلطة دبي للخدمات المالية التي تتبع للمركز» بحيث تستجيب لاحتياجات الشركات العائلية وتسهم في توفير منصة تتيح للعائلات الثرية تأسيس شركات قابضة في مركز دبي المالي العالمي بهدف إدارة ثرواتها وتخطيط هيكلتها في أي بقعة من العالم. وعليه، سنقوم بداية باستعراض اللوائح التنظيمية الخاصة بمكتب العائلة (أولاً)، قبل أن نشرع بدراسة مهامه (ثانياً).

أولاً- اللوائح التنظيمية الخاصة بمكتب العائلة:

إن أهم ما اشتملت عليه اللوائح الجديدة من تعديلات على قوانين مكتب العائلة الواحدة في مركز دبي المالي العالمي وغيرها من التنظيمات ذات الصلة في المركز وسلطة دبي للخدمات المالية، أنها توفر العديد من المزايا لمكاتب العائلات، بما في ذلك استثناء مكتب العائلة الواحدة

(٣٧) للاطلاع على جدول أعمال المؤتمر وملخص عن وقائع المؤتمر وما تم طرحه من نقاشات، راجع الموقع الإلكتروني: <http://www.adccg.ae/Arabic/MediaCenter/Pages/EventDetails.aspx?EventId=11>

من العديد من الإجراءات التنظيمية التي تخضع لها المؤسسات المالية العادية التي تتخذ من مركز دبي المالي العالمي مقراً لها. وتأتي هذه اللوائح في أعقاب تأسيس مبادرة «مكتب العائلة» في مركز دبي المالي العالمي والتي توفر بنية تحتية شاملة للمتطلبات الخاصة بالشركات العائلية في المنطقة، وأيضاً ليكون مقراً مثالياً لمكاتب الشركات العائلية في المركز، فضلاً عن تعزيز الخدمات التي يوفرها المركز للشركات الأعضاء فيه. ويصدر التنظيمات الجديدة، أصبح مركز دبي المالي العالمي يوفر بيئة مثالية تشمل الإطار القانوني والتنظيمي وباقية متكاملة من الخدمات والتسهيلات التي تحتاجها مكاتب العائلات لمزاولة أعمالها بكل يسر وسهولة بعيداً عن الروتين الذي تفرضه التشريعات في قانون الشركات وغير ذلك من اللوائح التي أخذت من النظام اللاتيني.

وقد عيّنت هذه اللوائح بتعريف العائلة المفردة على أنها تضم مجموعة من الأفراد ينحدرون جميعهم من سلاسة يعلوهم جدّ مشترك أو زوجاته - ويشمل ذلك الأرامل من الذكور أو الإناث سواء تزوجوا من جديد أم لا^(٣٨)، ويستوي أن يكون الجد المشترك الذي يعلوهم وتنحدر منه العائلة حياً أو ميتاً شريطة أن تكون العائلة ضمن الثلاثة أجيال التي تلي الجد المشترك. وعليه، نرى أن هذه اللوائح قد اقتصرت على مفهوم العائلة الضيق والمحدد بأجيال محددة. كما يشترط في العائلة المفردة أن تقدر أموالها ذات السيولة الخاضعة لإدارتها عشرة ملايين دولار كحد أدنى ولا يعتد إلا بما يكون قابلاً للتسييل خلال مدة قدرها ١٨٠ يوماً^(٣٩).

وفي صدد اللوائح التنظيمية المتعلقة بالكيان العائلي، قال معالي الدكتور عمر محمد أحمد بن سليمان "محافظة مركز دبي المالي العالمي" شهدت الآونة الأخيرة تنامي أهمية المكاتب العائلية على الساحة الاقتصادية العالمية. وإذا أخذنا في الاعتبار أن أكثر من ٧٥٪ من الشركات في منطقة الشرق الأوسط تديرها عائلات وأن إجمالي أصولها يزيد على تريليون دولار أميركي،

(٣٨) المادة ١, ٣, ٢ SFO من لوائح العائلة المفردة المعمول بها لدى مركز دبي المالي العالمي الصادرة باللائحة رقم (٢) لسنة ٢٠١١ المعدلة لللائحة رقم (١) لسنة ٢٠٠٨، دولة الإمارات العربية المتحدة.

(٣٩) المادة ١, ٢ SFO من لوائح العائلة المفردة المعمول بها لدى مركز دبي المالي العالمي الصادرة باللائحة رقم (٢) لسنة ٢٠١١ المعدلة لللائحة رقم (١) لسنة ٢٠٠٨، دولة الإمارات العربية المتحدة.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

تتجلى بوضوح الحاجة الملحة لوجود إطار قانوني وتنظيمي متخصص بالمكاتب العائلية في منطقة الشرق الأوسط، وهذا ما توفره اللوائح التنظيمية الجديدة. وأضاف خلافاً للمؤسسات المالية التقليدية، فإن مكتب العائلة الواحدة ليس لديه مسؤوليات مباشرة تجاه العموم، إذ إن جميع مساهميه هم أقارب ينحدرون من جد واحد. ونظراً لذلك، فإن المتطلبات التنظيمية الخاصة بهم تتفاوت بشكل كبير. ويعكس إصدار التنظيمات الجديدة التزام مركز دبي المالي العالمي المتجدد إزاء الشركات العائلية، وتجسد حرصه على توفير بيئة مثالية تجعل منه المقر الرئيسي للمكاتب العائلية المحلية والإقليمية والعالمية.^(٤٠)

ثانياً- مهام مكتب العائلة:

لقد أنشئ هذا المكتب من أجل تحقيق هدف وحيد يتمثل في تقديم الخدمات للعائلة المفردة، أو مزاوله أنشطة ذات صلة بهذه العائلة^(٤١)، ناهيك عن أن تقديم الخدمات للعائلة المفردة لا يثير إشكالية إذ قد تكون هذه الخدمات من تلك التي تخرج عن نطاق المال والأعمال. ولكن ما يلفت الانتباه أن المهام التي أسندت لمكتب العائلة هي مزاوله أنشطة ذات صلة بالعائلة المفردة، إذ إن هذا النص فضفاض ويستوعب الكثير من الأنشطة التجارية والاستثمارية مما يجعل ذلك النواة واللبنه الأولى للشركات العائلية ضمن مركز دبي المالي العالمي التي قد تسهل من الأمنيات التي ترغب الشركات العائلية في تحقيقها في المركز^(٤٢). ويشترط في مكتب العائلة المفردة أن يتخذ له مكتباً مسجلاً في مركز دبي المالي العالمي يباشر به أعماله ما لم توافق هيئة المركز على خلاف ذلك، وأن يكون متاحاً الوصول إليه في كل

(٤٠) جريدة البيان، ١٨ يونيو ٢٠٠٨، دبي المالي العالمي يصدر لوائح تنظيمية للشركات العائلية، منشور على الموقع الإلكتروني: <http://www.albayan.ae/economy/2008-06-18-1.648960>

(٤١) المادة ٢، ٢ SFO من من لوائح العائلة المفردة المعمول بها لدى مركز دبي المالي العالمي الصادرة باللائحة رقم (٢) لسنة ٢٠١١ المعدلة لللائحة رقم (١) لسنة ٢٠٠٨، دولة الإمارات العربية المتحدة.

(٤٢) محمد نادر أحمد محمد مرعي، مرجع سابق، ص ٣١.

الأوقات^(٤٣). هذا الإلزام بإنشاء المكتب في المركز نرى فيه التأكيد على أن أيّ كيان عائلي ينشأ في المركز لا بد أن يبقى تحت مظلته ليس من الناحية القانونية والتنظيمية فحسب إنما من الناحية الإدارية أيضاً، نظام يتمتع بخصوصية لا مثيل لها في الدولة أو الإمارة المعنية.

وتضم العائلة المفردة العديد من أفراد العائلة. ويُعرف فرد العائلة بأنه كل شخص يمثل جزءاً من عدة أشخاص يشار إليهم في مجموعهم بالعائلة المفردة^(٤٤)، ويدخل في تصنيف أفراد العائلة المفردة الرجال والنساء من العائلة وأبناء الزوج أو الزوجة والأخوة غير الأشقاء لفرد العائلة^(٤٥)، ومن خلال هذا التصنيف المشار إليه يتبين لنا بأن اللوائح التنظيمية للمركز تأخذ بمفهوم العائلة الواسع إذ شملت جميع الرجال والنساء في العائلة بل تعدتهم إلى الأخوة غير الأشقاء وأبناء الزوج أو الزوجة. ومن جانبنا يكون هذا التصنيف محل إشادة لآته بموجبه يتم إدخال أفراد من خارج نطاق العائلة الضيق كالأخوة غير الأشقاء وأبناء الزوج أو الزوجة ضمن أفراد هذا الكيان العائلي ليكون لدينا كيان عائلي واسع يمتد إلى الأعمام ويشمل في ذاته الأخوة غير الأشقاء وأبناء الزوج أو الزوجة طالما أننا نادينا وطالبنا بإدخال أفراد من غير العائلة إلى الشركات العائلية لضمان ديمومتها عبر الأجيال المتعاقبة.

كما أن هيئة مركز دبي المالي العالمي تختص بالفصل في المنازعات التي من شأنها تقرير مدى ارتباط أي فرد بالعائلة المفردة من عدمه إذا ما ساورها الشك في ذلك، ولها أن تطلب أية وثائق داعمة وفقاً لما تراه مناسباً وتمتع في هذا الشأن بسلطة تقديرية مطلقة^(٤٦). وهذه من وجهة نظرنا بيئة مثالية للفصل في المنازعات من جهة ذات خبرة بالشركات العائلية بعيداً عن

(٤٣) المادة ١، ١، ٣ SFO من لوائح العائلة المفردة المعمول بها لدى مركز دبي المالي العالمي الصادرة باللائحة رقم (٢) لسنة ٢٠١١ المعدلة لللائحة رقم (١) لسنة ٢٠٠٨، دولة الإمارات العربية المتحدة.

(٤٤) المادة ٣، ٣، ٢ SFO من لوائح العائلة المفردة المعمول بها لدى مركز دبي المالي العالمي الصادرة باللائحة رقم (٢) لسنة ٢٠١١ المعدلة لللائحة رقم (١) لسنة ٢٠٠٨، دولة الإمارات العربية المتحدة.

(٤٥) المادة ١، ٣، ٢ SFO من لوائح العائلة المفردة المعمول بها لدى مركز دبي المالي العالمي الصادرة باللائحة رقم (٢) لسنة ٢٠١١ المعدلة لللائحة رقم (١) لسنة ٢٠٠٨، دولة الإمارات العربية المتحدة.

(٤٦) المادة ٥، ٤ SFO من لوائح العائلة المفردة المعمول بها لدى مركز دبي المالي العالمي الصادرة باللائحة رقم (٢) لسنة ٢٠١١ المعدلة لللائحة رقم (١) لسنة ٢٠٠٨، دولة الإمارات العربية المتحدة.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

الإجراءات الطويلة والمعقدة في الدعاوى أمام القضاء العادي.

ويقصد بالكيان العائلي في إطار العائلة المفردة هي المؤسسة التي تخضع لإدارة هذه العائلة أو تسيطر على إدارتها^(٤٧). وفي هذا المقام، من المستحب القول بأن اللائحة التنظيمية الجديدة قامت بتحديد نطاق الخدمات التي يؤديها الكيان العائلي لصالح العائلة المفردة، والتي تتمثل في مباشرة الأنشطة الاستشارية والمالية، وتقديم الخدمات ذات الصلة بها، إضافة إلى الإشراف على عمليات الاستحواذ أو التصرف بالأصول، وكذلك إبداء الرأي والمشورة فيما يتعلق بالمعاملات الاستشارية ووضعها موضع التنفيذ، والقيام نيابةً عن العائلة المفردة بإدارة الاستثمارات والأصول التي تعود ملكيتها لها، ناهيك عن عدد من المهام التي حددتها لائحة العائلة المفردة^(٤٨).

ومن المفيد أيضاً الإشارة إلى أن الكيان العائلي منوط بالسيطرة لصالح العائلة المفردة على أي كيان عائلي آخر شريطة أن يملك نسبة ٧٥٪ فما فوق من حقوق التصويت في الكيان الذي تتم السيطرة عليه^(٤٩)، ويبدو لأول وهلة أن هذا النص متقد إذ كيف يجوز لكيان عائلي السيطرة على كيان عائلي آخر وأن المركز يسعى للتشجيع على استقدام الشركات العائلية لإنشاء مكاتب أو كيانات لها في المركز؟ إلا أن ما يسترعي الانتباه أن اللائحة التنظيمية أوجبت أن يكون الطرف المسيطر حائزاً على ٧٥٪ فما فوق من حقوق التصويت مما يعني مساهمته بأغلبية مطلقة في الكيان الآخر، وعليه يكون بطبيعة الحال هو أحداً من أفراد العائلة المفردة في الكيان الآخر، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى خلق كيانات عائلية أكثر قوة وأشد بأساً في عالم لا مكان فيه إلا للقوي^(٥٠).

(٤٧) المادة ٣، ٤، ٢ SFO من لوائح العائلة المفردة المعمول بها لدى مركز دبي المالي العالمي الصادرة باللائحة رقم (٢) لسنة ٢٠١١ المعدلة للائحة رقم (١) لسنة ٢٠٠٨، دولة الإمارات العربية المتحدة.

(٤٨) المادة ١، ٤، ٢ SFO من لوائح العائلة المفردة المعمول بها لدى مركز دبي المالي العالمي الصادرة باللائحة رقم (٢) لسنة ٢٠١١ المعدلة للائحة رقم (١) لسنة ٢٠٠٨، دولة الإمارات العربية المتحدة.

(٤٩) المادة ٥، ٤، ٢ SFO من لوائح العائلة المفردة المعمول بها لدى مركز دبي المالي العالمي الصادرة باللائحة رقم (٢) لسنة ٢٠١١ المعدلة للائحة رقم (١) لسنة ٢٠٠٨، دولة الإمارات العربية المتحدة.

(50) Fanny LETIER, op. cit., sur le site : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-160060-entreprises-familiales-la-gouvernance-au-service-de-lagilite-2024472.php>

الفرع الثاني:

تقييم تجربة مركز دبي المالي في حوكمة الشركات العائلية

إن تقييم تجربة مركز دبي المالي العالمي تقتضي أن نتطرق لسياساته (أولاً)، ومن ثم ندخل في معالجة الجدوى من وضع دليل استرشادي لحوكمة الشركات العائلية (ثانياً).

أولاً- سياسات المركز تجاه الشركات العائلية:

في الحقيقة، لم يتوقف المركز عن تطوير سياساته وخاصة تلك المتصلة بالشركات العائلية، فقد قدمت «لجنة إدارة الثروات في المركز» والتي أنشئت في أغسطس/ آب ٢٠١٦، تقريراً إلى عيسى كاظم "محافظ مركز دبي المالي العالمي الجديد"، يبرز أهمية المركز في أن يصبح مركزاً إقليمياً لمكاتب الشركات العائلية، ومصدراً لـ ٦٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي ومورد عمل لأكثر من ٨٠٪ من القوى العاملة في اقتصادات الشرق الأوسط.^(٥١) مع الإشارة إلى أن المركز دبي حقق نمواً بنسبة ٦,٢٪ في عدد الشركات المسجلة النشطة إلى ١٧٥٠ شركة خلال النصف الأول من عام ٢٠١٧^(٥٢)، ولا يُعرف بالتحديد عدد الشركات العائلية حيث حاولنا التواصل مع أشخاص في المركز للحصول على بعض المعلومات لكننا لم ننجح في ذلك. وأضاف محافظ المركز أن التقرير المشار سيساهم في دعم التعزيز المستمر للمركز باعتباره مركزاً إقليمياً رائداً في مجال إدارة الثروات ومنصة متميزة في مجال تخطيط تعاقب الأجيال الوظيفي في مكاتب الشركات العائلية في منطقة مجلس التعاون الخليجي ويعتبران من العناصر المهمة في استراتيجيتنا لعام ٢٠٢٤^(٥٣).

(٥١) مركز دبي المالي العالمي يستعرض وضع استراتيجيات لإدارة الشركات العائلية، جريدة الخليج الاقتصادي، ١٦

أبريل ٢٠١٦، المقال منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://www.alkhaleej.ae/economics/page/9d30851c-5902-469e-bad5-d93e1b4abd9e>

(٥٢) المصدر جريدة الإمارات اليوم، مقال بعنوان "1750 شركة مسجلة نشطة بمركز دبي المالي العالمي بالنصف الأول

من العام ٢٠١٧"، منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://www.emaratayoum.com/business/local/2017-08-01-1.1015637>

(٥٣) المرجع السابق.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

بالإضافة إلى تعزيز ما يقدمه مركز دبي المالي العالمي للمجتمع الدولي في مجال إدارة الثروات، تقوم اللجنة بصياغة واقتراح الاستراتيجيات والسياسات والأهداف المتعلقة بالمركز والتي يتم تقديمها إلى المجلس الأعلى لمركز دبي المالي العالمي لاعتمادها وإلى سلطة مركز دبي المالي العالمي، وسلطة دبي للخدمات المالية وسلطة تسوية المنازعات لتنفيذها. وعند التنفيذ، ستعمل استراتيجية اللجنة على وضع مركز دبي المالي العالمي في طليعة السلطات القضائية التي توفر هياكل حديثة ومرنة في هيئة شركات وعمليات ائتمان ومؤسسات، وتوفير إطار عمل فعال لوضع هياكل سليمة لإدارة الشركات العائلية، وتسهيل الترتيبات والتكاليف الإدارية الحالية لمركز دبي المالي العالمي، دون المساس بمعايير القائمة، وتوفير منصة متميزة لاستقطاب العائلات المحلية من أجل تأسيس شركاتهم ووضع ترتيبات تخطيط التعاقب الوظيفي، ولاسيما إذا استكملت بالتدابير التي أوصت بها اللجنة، وتوفير بيئة مواتية للمكاتب العائلية المنفردة"^(٥٤).

واستمراراً في الجهود الرامية إلى دعم حوكمة الشركات العائلية الضخمة يقوم مكتب العائلة بالتدخل بشكل مباشر في حال نشوب نزاع بين أطراف العائلة (الشركاء في الشركة العائلية)، كل ذلك من أجل تقديم المساعدة للشركات العائلية لضمان استمراريتها من جهة، مما يؤدي بالنتيجة إلى دعم وتعزيز الاستثمارات الاقتصادية الداخلية في الإمارة^(٥٥). ومن وجهة نظرنا، نرى أن التدخل المباشر يعد من أنجع الوسائل لحل الخلافات الناشئة عن ملكية العائلة، وحتى يؤدي هذا التدخل أكله نوصي أن يكون وفق منهجية معينة بحيث يتم التركيز على التوفيق والمصالحة كأحد الوسائل لحل النزاع ودياً مما يكون له بالغ الأثر في الحفاظ على استقرار الكيان العائلي ونبذ الضغينة والخصومة من بين أفراد هذا الكيان الهام، إضافة إلى إمكانية تقديم المساعدة للشركات العائلية في إبرام عقد الصلح بكافة مراحلها وحتى نفاذه وتنفيذه لتحقيق النتيجة المرجوة من استمرارية الشركات العائلية.

(٥٤) المرجع السابق.

(٥٥) أ. بلقيس عبد الرضا، الشركات العائلية عصب القطاع الخاص الإماراتي، مقال منشور في صحيفة العربي الجديد بتاريخ ١٢/١٠/٢٠١٥ / <https://www.alaraby.co.uk/supplementmoneyandpeople/2015/10/12/>

ثانياً- جدوى وضع دليل استرشادي لحوكمة الشركات العائلية:

لقد وضع مركز دبي المالي العالمي دليلاً استرشادياً عملياً لقواعد حوكمة الشركات المسجلة فيه والتي تزاوّل أنشطة الخدمات المالية^(٥٦)، إلاّ أنّ الحال لم يختلف كثيراً عما هو عليه في قانون الشركات التجارية إذ إنّ الدليل الاسترشادي العملي لم يتطرق لحوكمة الشركات العائلية لا سيما إذا ما أرادت هذه الأخيرة مزاولة أنشطة الخدمات المالية^(٥٧). وقد ركز الدليل الاسترشادي الصادر عن مركز دبي المالي بوجهٍ خاصٍ على خمسة إرشادات تغطي مجالات رئيسية وتشتمل على مجموعة من الأدوات والقوالب التي يمكن استخدامها في شكلها الحالي أو تكييفها لتلائم احتياجات أعمال الشركات المسجلة في المركز وهي: الالتزام بحوكمة الشركات، هيكل وأداء مجلس الإدارة/ الهيئة الحاكمة، بيئة التحكم، الشفافية والإفصاح، أصحاب المصلحة وحقوقهم. وهو ما فعله المشرع السويسري في عام ٢٠٠٢ حين وضع دليلاً استرشادياً ساهم في حل الكثير من المسائل عند حوكمة الشركات العائلية^(٥٨).

ثالثاً- تقييم سلطة دبي للخدمات المالية لتجربة المركز في حوكمة الشركات:

وفي مراجعة موضوعية أجرتها سلطة دبي للخدمات المالية سنة ٢٠١٣^(٥٩) حول ترتيبات حوكمة الشركات البالغ عددها ٣٠١ شركة مسجلة في المركز ومنها الشركات العائلية والتي تزول أنشطة تجارية في المركز وحول وفاء الشركات بالتزامات حوكمة الشركات الخاصة بها

(56) DMCC, Corporate Governance Practical Guidance, septembre 2014, publié sur le site :

https://www.dmcc.ae/application/files/1914/8128/6926/corporate-governance-practical-guidance-consultative-paper_1.pdf

(٥٧) محمد نادر أحمد محمد مرعي، مرجع سابق، ص ٣٥.

(58) Karl Hofstetter, Guide de gouvernance pour les entreprises familiales, édité en 2002 et mis à jour en 2007, suisse, 2011, sur le site :

http://www.ecgi.org/codes/documents/swisscode_family_firms_fr.pdf

(٥٩) سلطة دبي للخدمات المالية هي الهيئة التنظيمية المتكاملة للخدمات المالية ولأعمال المهن غير المالية المحددة في مركز دبي المالي العالمي.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

وقت المراجعة تبين الملاحظات التالية^(٦٠):

- وجدت سلطة دبي للخدمات المالية بعد المراجعة مستوى جيداً من الامتثال للالتزامات التنظيمية من قبل الشركات، كما توصلت إلى أن هياكل وترتيبات الحوكمة عكست بشكل عام طبيعة وحجم وتعقيد أعمالها التي خضعت لعملية المراجعة.
- إلا أن ممارسات العديد من الشركات التي خضعت لعملية المراجعة لم تحقق الغرض من السياسات التي وضعتها تلك الشركات. إذ مع تغير خطط واستراتيجيات العمل تتغير أيضاً ترتيبات ومسؤوليات الحوكمة. وعليه، يجب أن تسعى الشركات للالتزام بالسياسات التي وضعتها أو تعديل تلك السياسات لتعكس الممارسات الحالية.
- من النتائج الرئيسية لعملية المراجعة اكتشاف عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة والهيئات الحاكمة لهم بتعزيز تعليمهم وتطورهم من خلال المبادرات التدريبية المستمرة، وهذا يمثل خطراً هاماً على الحوكمة الفعالة للمؤسسات. وبالتالي، يجب على الهيئات الحاكمة إدراك الحاجة لعملية التطوير الشخصي المستمر للمدراء المسؤولين وتنفيذ استراتيجيات لتحقيق ذلك الهدف.

ويتضح مما تقدم، أن كلاً من قانون ولوائح مركز دبي المالي العالمي وعلى غرار قانون الشركات التجارية الإماراتي قد نظماً أو تطرقاً إلى حوكمة الشركات التجارية بشكل جزئي بحسب الأحوال، إلا أنها قد غفلا عن تنظيم الشركات العائلية تنظيمياً جامعاً مانعاً من جهة، وقواعد حوكمتها من جهة أخرى، التي تعمل على ديمومة الشركة العائلية وحسن انتقالها بين الأجيال. ولأن دولة الإمارات العربية المتحدة تشارك في الكثير من العوامل والمقومات مع دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، وذلك نظراً لتشابه البيئة التمويلية والاستثمارية

(٦٠) مراجعة موضوعية حول حوكمة الشركات لدى الشركات المرخصة في مركز دبي المالي العالمي، سلطة دبي للخدمات المالية، ٢٠١٣، ص ٢، المراجعة منشورة على الموقع الإلكتروني:

<https://www.dfsa.ae/Documents/Corporate%20Governance%20Thematic%20Review%202013/Corporate%20Governance%20Report%20Arabic%20Final%2025%20Aug%202014%20%282%29.pdf>

والبنى السياسية والاقتصادية في هذه الدول كونها تلتزم بالاتفاقيات المبرمة بينها فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية والتي يعتبر من أهم مكوناتها توفير بيئة استثمارية تنسم بالاستقرار من خلال بيئة تشريعية داعمة للاستثمارات الداخلية والخارجية بما يسهم في حماية حقوق المساهمين وهذا ما تحققه الحاكمة المؤسسية الجيدة^(٦١)، وتطبيقها على الشركات المسجلة في المركزين، بما فيها الشركات العائلية.

ويرى البعض أنّ الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة تسير في الاتجاه الصحيح من خلال تطبيق معايير الحوكمة، علاوة على كونها تنتقل بين الجيلين الأول والثاني بسلاسة وتتمتع بطول عمرها على خلاف الوضع في منطقة الخليج العربي حيث تبدو لها عقبات لتحقيق ما سبق ذكره^(٦٢). أضف إلى ذلك أنّ الشركات العائلية الإماراتية ونتيجةً لزيادة الوعي المؤسسي لديها تطبق معايير الحوكمة منذ فترة لا يستهان بها الأمر الذي مكنها من تلافي المشكلات التي تطرأ عند الانتقال بين الأجيال إذ إن ٥٪ فقط من شركات منطقة الخليج العربي تنتقل للجيل الثالث والرابع^(٦٣). في حين نرى مع البعض الآخر من وارثي الملكية في الشركات العائلية حتمية التغيير في هذه الشركات حتى تتمكن من البقاء^(٦٤)، استجابة لقواعد الحوكمة.

(٦١) عبدالمطلب محمد مصلح السراطوي، أثر الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١١، العدد ٣، ٢٠١٥، ص ٧٠٨.
(٦٢) مدحت الدسوقي، الشركات العائلية الإماراتية الأقوى طبقاً لمعايير الحوكمة، مقال منشور في جريدة الخليج الاقتصادي بتاريخ ٢٤ / ٣ / ٢٠١٥، دبي.
(٦٣) انظر تصريح الرئيس التنفيذي لمعهد الحوكمة الإماراتي، المشار إليه في المرجع السابق، هامش رقم ٥٥.
(٦٤) سعيد الفهيم، الشركات العائلية وحتمية التغيير، أبو ظبي، ٣٠ أكتوبر ٢٠١٥، منشور على الموقع الإلكتروني: <https://www.adced.ae/sites/ar/MediaCenter/Pages/Saeed-AI-Fahim.aspx>

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

المبحث الثاني

مدى استجابة الشركات العائلية للحوكمة

تتمتع حوكمة الشركات العائلية بأهمية مزدوجة، إذ تتطلب الحوكمة إنشاء هياكل للحوكمة في كل من الشركة، والعائلة على حد سواء. فكلما نمت العائلة وكلما توزعت ملكية الشركة على عدد أكبر من أفراد العائلة، برزت الحاجة إلى التخطيط وبالتالي إلى الحوكمة. وفي الغالب تتشكل هياكل الحوكمة في الشركات العائلية من العائلة نفسها^(٦٥)، إلا أن ذلك قد يُعرض هذه الشركات لخطر داخلي من أصحابها أنفسهم، إن لم يكونوا على قدر من الإدارة^(٦٦). وتتجلى قدرة الشركات العائلية بالاستجابة لقواعد وأسس وإجراءات الحوكمة من خلال الطريقة التي تنمو بها هذه الشركات (المطلب الأول)، ومن ثم بيان نقاط القوة والضعف عند رغبة هذه الشركات بالحوكمة (المطلب الثاني)، وأخيراً، اقتراح الخطوات الواجبة عليها لضمان تحقيقها للحوكمة بشكل سليم (المطلب الثالث).

المطلب الأول:

نمو الشركات العائلية وصولاً إلى الحوكمة

مع التطور الاقتصادي والقانوني الذي يشهده عالم الأعمال، تنمو الشركات العائلية بطريقة استمرارية ابتداءً من وقت تكوينها (الفرع الأول) عبر مرورها بعدة مراحل (الفرع الثاني) انتهاءً بقبولها لمفهوم الحوكمة (الفرع الثالث).

(٦٥) عمرو وعلاء الدين زيدان، العوامل المؤثرة في خصائص مجلس الإدارة في الشركات العائلية المساهمة المصرية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد ٢٤، العدد ٢، مايو ٢٠١٧، ص ١٨١-١٨٢.

(٦٦) خالد الحامض، الإطار التنظيمي والقانوني للملائم لاستمرارية ونمو الشركات العربية، أعمال ملتقيات الشركات العائلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١، ص ٢٥٢.

الفرع الأول تكوين الشركات العائلية

من أهم مظاهر الشركات العائلية أنها تتكون من رئيس عائلة قوي يجمع في يده العديد من السلطات (أولاً)، بيد أن ذلك قد يكون سلاحاً ذا حدين (ثانياً).

أولاً- رئيس عائلة قوي:

تتكون المشروعات العائلية في الأساس من رئيس عائلة قوي يجمع في يده جميع السلطات اللازمة لإدارة المشروع، وهو في الغالب مؤسس المشروع، وغالباً ما يتخذ في البداية شكل المشروع الفردي الذي يدار من قبل فرد واحد. ومع تطور هذا المشروع، ينخرط أفراد العائلة في تأسيس مجلس إدارة، ليتكون سواء من قبلهم فقط، أو بإدخال أشخاص آخرين من العائلة من قرابات وأصدقاء ليقوموا بدور المديرين التنفيذيين. وفي الفرضية التي يكون فيها الرئيس التنفيذي من الدائرة الضيقة للعائلة، نرى أن سلطة مجلس الإدارة أضعف، حيث تبقى سلطات اتخاذ القرارات مهما كانت أهميتها بيد شخص العائلة. أما في الفرضية التي يكون فيها الرئيس التنفيذي من خارج العائلة، فيكون للعائلة وغيرها من أصحاب الحصص أو المساهمين القدرة على توسيع نطاق نفوذهم بطرق غير مباشرة، وذلك من خلال الأسهم التي يملونها في الشركات القابضة أو الشركات التابعة لها أو من خلال الائتئين^(٦٧).

ثانياً- السلطات المركزة في رئيس العائلة سلاح ذو حدين:

وفي الوقت الذي تتركز فيه السلطات في يد العائلة، فقد يلاقي هذا النموذج نجاحاً إذ إن الأعمال تعتمد على العلاقات الشخصية للعائلة مع المتعاملين مع المشروع الذي تمتلكه

(٦٧) رامي كمال النسور، مرجع سابق، ص ٩٢؛

Jean-Michel Picaud, Entreprises familiales : cinq règles de gouvernance, 17 nov 2016, en savoir plus sur le site:

<https://business.lesechos.fr/directions-generales/gouvernance/conseil-d-administration-surveillance/0211499637614-entreprises-familiales-cinq-regles-de-gouvernance-302236.php?Wbu34BFFUqYIyTff.99>

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

العائلة، الأمر الذي يؤدي إلى تيسير الوصول إلى الأسواق التجارية. بيد أن هذا النموذج يُشكك في قدرته على الاستمرارية في المستقبل، حيث المنافسة المتزايدة تفرض على الشركات أن تعتمد أكثر على الاستراتيجية في كيفية فتح رأس المال وكذلك تخصيص الموارد ومن ثم توظيفها بشكل أمثل من أجل استقطاب الشركات العائلية للدخول في المنافسة مع الشركات العالمية. وعليه، نرى في هذا القول نوعاً من التفاعل في الشركات العائلية ويخلق لديها فرصاً جديدة وقدرات ومواهب في الإدارة والاستثمار وصولاً إلى رأس المال الذكي، وبالتالي من الضروري أن تفصل كل عائلة بين الاستراتيجية العائلية واستراتيجية الشركة التجارية^(٦٨).

الفرع الثاني

مراحل تطور الشركات العائلية

في الغالب، تمر الشركات العائلية بثلاث مراحل من التطور، تتميز بخصائص معينة تجعل لكل مرحلة منها خصوصية تتواءم مع الحوكمة وفق التفصيل التالي^(٦٩):

أولاً- من حيث الأسس التي تقوم عليها الحوكمة: ففي المرحلة الأولى: يُكون الجيل الأول هو المؤسس، وفي المرحلة الثانية: يُكون الجيل الثاني العائلة شبه الممتدة، وفي المرحلة الثالثة: يُكون الجيل الثالث العائلة الممتدة.

ثانياً- من حيث الخصائص الشائعة للحوكمة: في المرحلة الأولى: تتحد الملكية والإدارة بيد المؤسس وهو في ذات الوقت رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، كما يتخذ المؤسس جميع القرارات في المشروع دون أي تدخلات خارجية وأحياناً بتدخلات خارجية محدودة، وتتخذ الحوكمة في المشروع هيكلية بسيطة وغير رسمية، وأخيراً يكون المساهمون قلائل. وفي المرحلة الثانية: تنتقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس، وتصبح الحوكمة أكثر تعقيداً طبقاً

(٦٨) طلال أبو غزالة، استراتيجيات البقاء والنجاح للشركات العائلية، ٢٩ مارس ٢٠١١، عمان، ص ٤، مقالة منشورة على الموقع الإلكتروني: http://www.tagtranslate.com/news.aspx?id=1172&group_key=news&lang=ar
(٦٩) المصدر: مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول المنتدى العالمي لحوكمة الشركات)، فبراير ٢٠١١، ص ٧٥.

لحجم ونشاط الشركة. وفي المرحلة الثالثة: يتدخل عدد أكبر من أفراد العائلة في أنشطة الشركة، ومن بينهم الأبناء والإخوة وأبناء العم والأصهرة، ونهاية تُحمل الشركة الصراعات التي تسود بين أفراد العائلة.

ثالثاً- من حيث نماذج مشكلات إدخال المساهمين في الشركات العائلية: في المرحلة الأولى: يتم انتقال القيادة من المؤسس إلى أفراد العائلة، تعاقب الأجيال على الإدارة، والتخطيط للملكيات ضمن العائلة. في المرحلة الثانية: يتم التوجه نحو العمل كفريق واحد وتحقيق الانسجام بينه، المحافظة على ملكية العائلة، انتقال القيادة، تعاقب الأجيال في الإدارة، وضع أسس للعمل في إطار رسمي وبعيداً عن العلاقات العائلية وأخيراً إرساء أساليب تواصل فعال. وفي المرحلة الثالثة: يتم تخصيص رأس مال الشركة، توزيع الأرباح وتحمل الخسائر، بيان حقوق المساهمين، وضع أسس لتوظيف أفراد العائلة، السيولة النقدية للمساهمين، تسوية النزاعات العائلية، مشاركة العائلة، رؤية ومهمة العائلة، وأخيراً صلة الشركة بالعمل.

وفي الحقيقة تم تطوير عدة نماذج لتحليل المراحل المختلفة التي تمر بها الشركات العائلية ابتداءً من لحظة إنشائها، وعلى الرغم من أن النموذج المشار إليه أعلاه يقدم تحليلاً جيداً للخطوات الثلاث الأساسية لتطوير الشركات العائلية وصولاً إلى الحوكمة الكاملة لها، إلا أن ذلك لا يعني ضرورة مرور كافة الشركات العائلية بالمراحل الثلاث للتطوير^(٧٠)، وإنما برأينا يعتمد ذلك يعتمد على خصوصية كل شركة وعلى أيضاً المعطيات القانونية والاقتصادية في الدولة التي تتخذ الشركة مركزاً لها. وعلى سبيل المثال، تختفي بعض الشركات أثناء المراحل الأولى من دورة حياتها إما بسبب التوقف عن دفع ديونها التجارية وبالتالي شهر إفلاسها، وإما بسبب اندماجها في شركة أخرى. وعليه، يمكن تلخيص دورة حياة الشركة العائلية فيما يلي:

- مرحلة المؤسس أو المؤسسون.
- مرحلة إشراك الأخوة في إدارة وقيادة الشركة.
- مرحلة اتحاد الأقرباء لإدارة وقيادة الشركة.

(٧٠) رامي كمال النسور، مرجع سابق، ص ٩٣.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

وإذا كانت الحوكمة تقدم في أغلب الأحيان خدمات جلية للشركات الكبيرة المدرجة في أسواق الأسهم، وخاصة في مجال الإدارة والقيادة والشفافية وغير ذلك، بيد أنها تقدم أيضاً إطاراً قانونياً قيماً فيما يتعلق بقضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية، حيث تمثل الشركات المملوكة من قبل العائلة غالبية الشركات في الدول النامية. إن تطبيق الحوكمة على الشركات العائلية يمكن أن يساعد هذه الشركات في تسهيل انتقال سلس للثروة من جيل إلى جيل آخر، كما أنها يمكن أن تقلل من النزاعات داخل العائلة حيث يتم الاحتكام إلى قواعد الانضباط المؤسس بدلاً من الآراء الفردية. أضف إلى ذلك تُعدُّ الحوكمة الرشيدة عاملاً أساسياً في إدارة أنشطة الشركات بفاعلية وأيضاً في ضمان نزاهة التقارير المالية التي تصدر عن الشركات العائلية^(٧١)، وإن "التطبيق الفعال للحوكمة يشكل الركيزة الأساسية لاستدامة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة وفي دول مجلس التعاون الخليجي عبر الأجيال".^(٧٢)

الفرع الثالث

مفهوم الحوكمة المستهدف من الشركات العائلية.

والجدير بالإشارة إلى أن مفهوم حوكمة الشركات ومنها الشركات العائلية يختلف باختلاف الزاوية التي يُنظر إليها^(٧٣). وبالتالي نجد أن للحوكمة عدة مفاهيم أحدهما قانوني

(٧١) "مجلس الشركات العائلية الخليجية" هو مؤسسة خاصة غير ربحية تخدم بشكل أساسي الأعضاء المنتسبين من الشركات العائلية وهو تحت إدارة ١١ شركة عائلية خليجية رائدة تعمل مجتمعة على وضع استراتيجيات وتوجهات المجلس. من أهداف المجلس تقوية وتعزيز الشركات العائلية لضمان استمراريتها عبر الأجيال مع التركيز على التعلم والتكيف مع أفضل الممارسات الدولية. راجع الموقع الالكتروني: <http://emarat-news.ae>; المادة ١٧ / ٢ من مشروع تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي لسنة ٢٠١٨ منشور على الموقع الالكتروني:

<https://www.slideshare.net/excom2015/ss-54629662>

(٧٢) عبدالعزيز الغرير رئيس مجلس إدارة مجلس الشركات العائلية الخليجية، دراسة استقصائية لمجلس إدارة الشركات العائلية: ٣٣٪ من الشركات العائلية الخليجية تطبق الحوكمة، دبي ١٤ أكتوبر ٢٠١٥، منشور على الموقع الالكتروني: <http://www.emaratalyoun.com/business/local/2015-10-14-1.830268>

(٧٣) لمزيد من التعمق، راجع المقال "أساسيات الحوكمة (مصطلحات ومفاهيم)، سلسلة النشرات التحقيقية لمركز أبوظبي للحوكمة، منشور على الموقع الالكتروني: <http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf>

والآخر اقتصادي^(٧٤) وآخرهما اجتماعي^(٧٥)، الأمر الذي يتطلب البحث في مدى تلاقي مفاهيم الحوكمة مع الشركات العائلية (أولاً)، وذلك قبل بيان موقف الإسلام من حوكمتها.

أولاً- تلاقي مفاهيم الحوكمة مع الشركات العائلية.

ورغم تعدد هذه المفاهيم إلا أن جميعها يتفق وتطوير النظام المؤسسي والإجرائي للشركة وتعظيم الأرباح والإقلال من الخسائر والحفاظ على ديمومة الشركة واستقرارها في المراحل التي تمر فيها وخصوصاً عند اصطدامها بعقبات اقتصادية. والذي يهمننا هو المفهوم القانوني نظراً لأنه السبيل الذي يؤدي إلى أنجع الممارسات في اتخاذ القرار والتدخل المنضبط في الوقت الملائم في حياة الشركة العائلية ابتغاءً لحماية حقوق الأطراف المعنية من خلال نظام مؤسسي وتنظيمي داخلي شامل للشركة^(٧٦)، وصولاً إلى تحقيق الشفافية بالنسبة لكل اللاعبين في الشركة ابتداءً من أعلى الهرم وصولاً إلى المساهمين الذين سيدخلون الشركة عند حوكمتها وانتهاءً بالمتعاملين معها.

ثانياً- حوكمة الشركات العائلية في الإسلام:

ويجدر التنويه إلى أن ديننا الحنيف-الإسلام- قد كفل حقوق المستهلك وحق البيئة والعدالة ومحاربة الفساد عبر سن نظام للحوكمة، وهي مواضيع قد تأخر ورودها في الأنظمة الوضعية، وكلها نظريات تلقى الكثير من المعارضة من قبل أصحاب رؤوس الأموال الذين يسعون بلا كلل ولا ملل إلى تعظيم أرباحهم بغض النظر عن النتائج التي تحدث جراء

(٧٤) رامي كمال النسور، مرجع سابق، ص ٩٠.

(٧٥) للمزيد حول المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر الاقتصاد الإسلامي، انظر طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي بعنوان "النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي"، ٩-١٠ سبتمبر ٢٠١٣.

(٧٦) أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ٢٠١٤، ص ٨٩.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

غياتهم هذه^(٧٧). على أن مفهوم القرآن الحنيف والسنة النبوية الشريفة للحكومة هو تحقيق العدالة، وسيادة الأخلاق، واحترام الحقوق والواجبات في المجتمع، وفي هذا تنظيم للعلاقة بين الفرد والمنظمة والمجتمع، نظراً لأن الإسلام يُعدُّ نظاماً شاملاً للحياة لا يقتصر على العبادات فقط، بل يمتد ليشمل المعاملات أيضاً. قال تعالى في سورة المائدة، آية (٢٧): ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىَٰ أَن تَعْدِلُوا ۗ وَإِن تَلَوُّوا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ۖ ﴾. كما كان للإسلام بعد أخلاقي حيث اهتمت تعاليم الشريعة الإسلامية بأخلاق العامل وأخلاقيات العمل والأخلاق الاجتماعية في ظل العمل الجماعي أو التعامل مع المجتمع^(٧٨). وهذا ما يدعوننا إلى القول بأن الحكومة لا تتنافى مع الإسلام، الأمر الذي يُدلل على عصريّة الإسلام وصلاحيته لما يستجد من أوضاع وأنظمة.

المطلب الثاني:

نقاط القوة والضعف التي تتاب الشركات العائلية

لدى الرغبة بالحكومة

في الحقيقة تتمتع الشركات العائلية بعدد من نقاط القوة التي تجعلها تميل إلى تطبيق معايير الانضباط المؤسسي والحكومة (الفرع الأول). وبالمقابل تتابها عدة نقاط ضعف تنأى بها عن الحكومة (الفرع الثاني).

(٧٧) رامي كمال النسور، مرجع سابق، ص ٤١.

(٧٨) لمزيد من التفصيل حول البعد الأخلاقي للإسلام وأثر ذلك على المسؤولية الاجتماعية راجع: زكية مقري، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة مقارنة بين النظامين الإسلامي والوطني، الملتقى الأول حول الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، ٢٣-٢٤ / فبراير / ٢٠١١، جامعة غرداية، الجزائر.

الفرع الأول: نقاط القوة

لقد أثبتت الدراسات أن الشركات العائلية تتفوق على مثيلاتها من الشركات غير المملوكة لعائلة من حيث حجم المبيعات والأرباح ومعايير النمو الأخرى. ففي دراسة قامت بها شركة (Thomson Financial) نشرت في مجلة (Newsweek) أثبتت أن الشركات المملوكة لعائلة تفوقت على منافستها في جميع المؤشرات التي تم اعتمادها، وهي المؤشرات الستة الرئيسة في أوروبا، وذلك عندما تمت المقارنة بين هذه الشركات بالمنافسين الرئيسين لها^(٧٩). فقد قامت شركة (Thomson Financial) بإنشاء مؤشر فريد لم يكن موجوداً سابقاً يتم بموجبه قياس مؤشرات الأداء للشركات العائلية وغير العائلية في كل دولة على مدار أكثر من ١٠ سنوات ابتداءً من ديسمبر ٢٠٠٣. فمثلاً في ألمانيا، ارتفع مؤشر الشركات العائلية بنسبة ٢٠٦٪، في حين ارتفعت أسهم الشركات غير العائلية بنسبة ٤٧٪ فقط. أما في فرنسا، فارتفع مؤشر أداء الشركات العائلية إلى ٢٠٣٪، مقابل ارتفاع مؤشر مثيلاتها بنسبة ٧٦٪. كذلك تفوقت الشركات العائلية على مثيلاتها من الشركات غير العائلية في كل من بريطانيا وإيطاليا وإسبانيا وسويسرا بنسب متفاوتة^(٨٠). ولقد أرجع هذا الأداء العالي لنقاط القوة التي تتمتع بها الشركات العائلية التي تجذرت بها عبر الزمن مقارنة بمثيلاتها من الشركات غير العائلية، وهي:

أولاً- الالتزام: من المتعارف عليه بل من المؤكد تفاني العائلة - بوصفها مالكة للشركة العائلية - في مراقبة نمو أنشطتها وازدهارها، وبالتالي انتقالها إلى الأجيال المتعاقبة. وعليه، يرتبط الكثير من أفراد العائلة بالشركة ارتباطاً وثيقاً، الأمر الذي يجعلهم يعملون بجدية بهدف إعادة استثمار أرباحهم المتحصلة من أنشطة الشركة قاصدين نمو الشركة على المدى البعيد. ولدى التعامل مع زبائن الشركات العائلية، نرى أن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) تأخذ بعين الاعتبار وجود مجموعة من حملة الأسهم الملتزمين وأنهم يعودون في الأصل إلى أنهم مؤسسون في الشركة.

(٧٩) رامي كمال النسور، مرجع سابق، ص ٩١.

(٨٠) المرجع السابق، ص ٩١.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

ثانياً- استمرارية المعرفة: كما تتأصل العادات والتقاليد في الشركات العائلية لنقل المعرفة التراكمية والخبرات والمهارات من المؤسسين إلى الأجيال المتعاقبة، بل إن ذلك من الأولويات في هذا النوع من الشركات. ويلاحظ انغماس الكثير من أفراد العائلة في شركتهم العائلية منذ ريعان طفولتهم، الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب الخبرات والمعارف في إدارة شركتهم العائلية في أحلك الظروف. كما يلاحظ أن الأجيال الجديدة من رجال ونساء يعتبرون أكفاء اليوم بسبب سياسات الانفتاح ويتمتعون بخبرات كبيرة سواء في إدارة شركاتهم أو خارجها⁽⁸¹⁾.

ثالثاً- الوثوقية والاعتداد بالنفس: بناءً على الشهرة التي تتمتع بها الشركة العائلية المترافقة مع جودة منتجاتها وخدماتها نرى أن الشركة في حالة يقظة تامة لزيادة جودة منتجاتها والمحافظة على أطيب العلاقات مع الزبائن والموردين والعاملين لديها وغير ذلك.

الفرع الثاني: نقاط الضعف

في الواقع العملي يتبين أن الكثير من الشركات العائلية لا يستطيع البقاء على المدى الطويل بل ينهار أكثر من ثلثي إلى ثلاثة أرباع هذه الشركات ويتم تصفيتها، أو أن يلجأ المؤسس أو المؤسسين إلى بيعها أثناء فترة قيادتهم وإدارتهم لها. ويستمر فقط 5 إلى 15٪ إلى الجيل الثالث الذي ينحدر من ورثة المؤسس أو المؤسسين. ويُعزى المعدل المرتفع من الفشل بين الشركات العائلية إلى عدة أسباب. ومن أهم هذه الأسباب هي الإدارة الضعيفة، وهو ذات السبب الذي تتقاسمه الشركات العائلية مع الشركات غير العائلية. كما يعود السبب في الفشل إلى عدم توفر المبالغ المادية اللازمة لتمويل عملية النهوض بالشركة وفق متطلبات السوق، وأيضاً التحكم غير المنضبط في تكاليف الإنتاج والإدارة، وغير ذلك. أضف إلى ذلك، عدم قدرة الشركات

(81) Gaëlle Picut, Coup de jeune sur la gouvernance des entreprises familiales, 3 juin 2016, en savoir plus sur http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/06/03/coup-de-jeune-sur-la-gouvernance-des-entreprises-familiales_4933085_1698637.html#UwxacpAwdkUg6KBu.99 ;

انظر المادة 17/ز من مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي لسنة 2018 التي تشترط حداً أدنى من المؤهلات العلمية والخبرات العملية والصفات السلوكية التي يجب أن تتوفر في الشركاء وأفراد أسرهم للعمل في الشركات والمؤسسات التي تكون محلاً للملكية العائلية...".

العائلية على مواجهة بعض نقاط الضعف المتعلقة بطبيعتها بشكل خاص^(٨٢)، وفق الآتي:

أولاً- التركيبة المعقدة: في مطلق الأحوال نرى أن الشركات العائلية أكثر تعقيداً فيما يتعلق بقواعد الحوكمة بالمقارنة مع مثيلاتها نظراً لتمتعها بمتغيرات جديدة ناهيك عن العواطف والأمور العائلية التي تتصل بالشركة مما يؤدي إلى زيادة تعقيد المشكلات التي يجب أن تتصدى لها هذه الشركات. وذلك على خلاف الدور أو الأدوار الذي يلعبه أفراد العائلة في الشركات غير العائلية، حيث تكون أدوارهم حيادية لا تؤثر على حياة الشركة. وفي الحقيقة، أكثر ما يميز الشركات العائلية في أغلب الأحيان هو الغموض في الأدوار التي يلعبها المديرون والإداريون المنحدرون من العائلة الواحدة^(٨٣).

ثانياً- الابتعاد عن الرسميات: نظراً لأن معظم الشركات المملوكة من قبل العائلة يتم إدارتها من قبل هذه العائلات، خاصة في الجيل الأول والثاني على الأقل، الأمر الذي يقلل من قيام هذه العائلات بوضع أسس ومعايير واضحة للإدارة والعمل فيها. هذا الوضع برأينا يؤدي لاحقاً مع ازدياد أفراد العائلة ونمو الشركة أيضاً إلى ظهور العديد من أوجه القصور والنزاعات الداخلية التي تهدد استمرارية الشركة على المدى البعيد.

ثالثاً- غياب الحوكمة: من خلال الواقع العملي تبين أن الكثير من الشركات المملوكة للعائلة لا تولي الاهتمام الكبير للخطط الاستراتيجية الرئيسية مثل خطط نقل منصب الرئيس التنفيذي وغير ذلك من المناصب الإدارية والمالية الرئيسية وتوظيف أفراد العائلة في الشركة وحتى جذب المدراء الخارجيين ذوي الكفاءات العالية ومن ثم المحافظة عليهم. بل إن أغلبية الشركات العائلية لا تستطيع تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة لعدة أسباب أولها عدم استعداد الورثة لقبول الآخر، وثانيها غموض وضعية الأملاك التي تركها المؤسس، وثالثها غياب الهياكل الداخلية الدائمة للشركة بسبب تركيز السلطات بيد المؤسس. إن أي تأخير أو

(٨٢) رامي كمال النسور، مرجع سابق، ص ٩٢.

(٨٣) Christophe Coche, op. cit., p. 5, sur le site :

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/225-structures-familiales-et-gouvernement-de-lentreprise-familiale/download>

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

تجاهل مثل هذه الخطط الاستراتيجية الهامة وعدم معالجة مشاكل انتقال الإدارة والملكية قد يؤدي على المدى المتوسط ومن ثم الطويل إلى انهيار الأعمال في أية شركة عائلية.

الفرع الثالث:

مزايا ومخاطر حوكمة الشركات العائلية

حتى تتبدد مخاوف أصحاب الشركات العائلية من الحوكمة، تقتضي دراستنا أن نبدأ باستعراض مزايا الحوكمة (أولاً)، قبل ان نذهب إلى التعرض لمخاطر الحوكمة (ثانياً).

أولاً- مزايا حوكمة الشركات العائلية:

حتى تكون مزايا حوكمة الشركات العائلية مقنعة، ارتأينا إجراء مقارنة بين الشركات العائلية والشركات المساهمة العامة، ومن ثم الانطلاق منها لبيان المزايا التي تحققها الحوكمة للشركات العائلية والتي تتفرع عنها مزايا أخرى تم تجميعها تحت ثلاث مزايا وفق التالي:

١- التميز: تستطيع شركات الأعمال العامة العائلية التميز أكثر من الشركات المساهمة العامة، حيث تتمتع العائلة بمصالح أخلاقية بالإضافة إلى المصالح التجارية المعتادة. وقد أظهرت دراسة حديثة (أجراها أندرسون وريب عام ٢٠٠٣) بأن أداء الشركات الخاضع لتأثير العائلات التي أنشأتها يتفوق على أداء تلك الشركات التي لا تخضع لمثل هذا التأثير^(٨٤). وعليه، فإن الحوكمة تؤدي إلى رفع درجة الكفاءة المهنية في إدارة وقيادة الشركة العائلية من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا، ومن ثم قبول أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة وإشراكهم بالأنشطة التي تقوم بها اللجان المتعددة داخل الشركة. وكذلك يتكون لدى هذه الشركات مجموعة من المعايير لقياس القيمة المضافة التي قدمتها لها الحوكمة، بما يمكنها من تقييم أفضل لأدائها ولنظام المكافآت التي تمنح للمدراء التنفيذيين. أضف إلى ذلك، أن الحوكمة تؤدي إلى تطوير الممارسات المحاسبية وأيضاً تمكن الشركات من

(٨٤) طلال أبو غزالة، مرجع سابق، ص ٨.

الاستحواد على أدوات إدارية أفضل لإدارة أعمالها الإدارية والإنتاجية.

٢- الملكية المستمرة: تتمتع شركات الأعمال العائلية بميزة الملكية المستمرة، مما يعني تمتعها بمصلحة طويلة الأمد. وهنا يجب أن لا يغيب عن الأذهان بأنه لا توجد شركة تجارية غير خاضعة لتأثير عائلة معينة، وحتى إن القرارات التي يتخذها مدير تنفيذي في شركة مساهمة عامة غير خاضعة لسيطرة مساهم واحد بيد أنها قد تخضع لتأثير عائلة ذلك المدير^(٨٥). وعليه، فإذا ما تمت الحوكمة في الشركات العائلية فإن ذلك يؤدي إلى الفصل الواضح بين الأدوار التي يقوم بها ممثلو المالك من خلال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ممثلة بالرئيس التنفيذي وغيره من المدراء التنفيذيين في الشركة.

٣- الحيوية والفعالية: قد تكون شركات الأعمال العائلية أكثر حيوية وفعالية من الشركات المساهمة العامة وأقدر على التكيف مع متطلبات التغيير والتطوير في المجتمعات. يقول آدم سميث (١٧٩٦) بأن لا نتوقع من المدير الذي لا يملك شركة تجارية خاصة به أن يكون أكثر جدية واجتهاداً في عمله من مالك تلك الشركة التجارية. وبناءً على ذلك، إن حوكمة الشركات العائلية تؤدي إلى إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بأنشطة الشركات وتحسين الرقابة الداخلية ضمن الشركة، كما تزيد من قدرة هذه الشركات على استقطاب الكفاءات من العمالة المدربة ومن ثم الاحتفاظ بهم على المدى البعيد. وكذلك تخلق الشركة شكلاً أفضل في أعين المستثمرين تؤدي إلى اجتذابهم للاستثمار في الشركة، مما يزيد من فرص الحصول على رؤوس أموال جديدة، وبالتالي توفير السيولة وزيادة حجم الأسهم التي يتم التعامل بها، الأمر الذي قد يمكن من تنوع أوسع لأصول الشركة من قبل المساهمين الجدد الذين قد يسيطرون على الشركة. كل ذلك سينعكس على تحديد أسعار أسهم الشركة إذ سيتم تحديدها بدقة أكبر. وأخيراً فإن الحوكمة تزيد من عدد الإصدارات الدولية التي تهدف إلى تنمية الموارد من خلال ضمانات الدين في الغالب^(٨٦).

(85) Chrisman, J. J., Chua J. H., & Litz, R. A. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472; Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2003). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decisions making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.

(٨٦) رامي كمال النسور، مرجع سابق، ص ٩٤.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

وحسب إحدى الدراسات التي أجريت عام ٢٠١٦ في ١٩ دولة أوروبية وشرق أوسطية وإفريقية تبين أن المدراء من الأجيال المتعاقبة على إدارة الشركات العائلية يشكلون ٧٧٪ ممن لا يتجاوز عمرهم ٤٥ سنة، وأنهم على رأس إدارة هذه الشركات منذ لا يقل عن ٣ سنوات. أضف إلى ذلك أن هؤلاء المدراء الذين أعلنوا خططهم للتغيير عند جلوسهم على هرم الشركة وأن ٨٠٪ يفكرون بطريقة إدارة مختلفة عن أسلافهم، و٨٦ يرون ضرورة تطوير الحوكمة، و٥٦٪ منهم يقدرون أهمية تطوير استراتيجية الشركة^(٨٧).

ثانياً- مخاطر حوكمة الشركات العائلية.

في مقابل المزايا التي تضيفها الحوكمة على الشركات العائلية، فثمة مخاطر تتناها:

١- عدم التوازن بين نمو أرباح الشركة وازدياد أفراد العائلة: قد يحدث أحياناً عدم تناسب بين الأرباح المتحققة من أعمال الشركة والزيادة المتوالية في عدد أفراد العائلة واحتياجاتها والطلب من الشركة تحقيق هذه الاحتياجات من الأرباح التي ستلجأ الشركة إلى إضافتها إلى رأس المال المستثمر بدلاً من تحويلها لأفراد العائلة مما يقوض النمو والاستثمار في أنشطة الشركة التي تعتبر جوهرية لنجاح الشركة على المدى البعيد.

٢- النزاعات الداخلية عند الانتقال من جيل لآخر: قد تحدث بعض الخلافات والنزاعات خلال فترات إحلال القيادات في إدارة الشركات العائلية عند دخول أجيال جديدة إليها حيث تُعدُّ فترات حرجة تُخلق أوضاعاً تؤثر على فعالية الإدارة. ويُعدُّ التعاقب في إدارة الشركات العائلية من المهام الصعبة لأن واحدة من كل ثلاث شركات قد نجحت في نقل الإدارة إلى الجيل اللاحق^(٨٨). بيد أن ٦٢٪ من المدراء المنحدرين من الأجيال اللاحقة يؤكدون على أهمية بقاء إدارة الشركة العائلية بيد العائلة^(٨٩).

(87) Gaëlle Picut, op. cit., en savoir plus sur

http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/06/03/coup-de-jeune-sur-la-gouvernance-des-entreprises-familiales_4933085_1698637.html#UwxacpAwdkUg6KBu.99

(88) Mennolt Beelen (Leader Deloitte EMEA Family Business), Next-generation family businesses Evolution, keeping family values alive May 2016, sur le site

http://www.deloitte-france.fr/formulaire/pdf/deloitte_next-generation-family-business_mai-2016.pdf

(89) Christophe Saubiez, associé responsable des Entreprises familiales chez Deloitte, 3 juin 2016, sur le site :

٣- فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة: قد تلحق عدة أضرار لدى الشروع في مناقشة شؤون وشجون العائلة في الشركة أو العكس بسبب عدم توفر معايير واضحة للفصل بين أصول العائلة وأصول الشركة.

٤- التأثير الواضح لسلوك العائلة على الشركة: إن الأعراف والعادات المتجذرة في العائلة تاريخياً وما تنطوي عليه من علاقات شخصية وعاطفية وثيقة قد تؤثر في عملية اتخاذ القرارات المتصلة بأنشطة الشركة، هذا فضلاً عن أن ممارسة السلطة المتمثلة في إدارة وقيادة الشركة وتناظرها مع ممارسات السوق بين الأقارب قد تكون صعبة ومعقدة في كثير من الأحيان.

٥- محاباة الأقرباء: قد يتم في بعض الحالات ترقية أحد أفراد العائلة في مفصل من مفصل الشركة بناءً على العلاقات الأسرية، مما يقوض الكفاءة في بيئة العمل ويؤدي إلى زيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء الإدارة العليا وحتى انسحاب بعض أفراد العائلة الآخرين من الشركة.

٦- الصراع الواضح بين الأجيال والأحفاد: إن التعايش بين مختلف الأجيال في الشركات العائلية أمر صعب المنال في كثير من الأحيان نظراً لأن كل فرد من أفراد العائلة يريد تأكيد ذاته وسلطته، فضلاً عن المحاولات التي يقوم بها بعض أفراد العائلة الشركاء في الشركة من محاولات لتقريب المنتميين إلى الفرع الأقرب إليهم في العائلة، مما يلقي بظلاله السلبية على الشركة مع مرور الوقت.

المطلب الثالث:

الخطوات المقترحة لضمان استمرارية الشركات العائلية

ونحن نرى مع البعض من المهتمين بحوكمة الشركات العائلية بأنه توجد ست خطوات من الممكن أن تساعد على الإبقاء على استمرارية الشركات العائلية نلخصها على النحو التالي^(٩٠):

أولاً- وضع النظام الأساسي للعائلة (دستور العائلة): ويقصد بذلك النظام أو الدستور

http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/06/03/coup-de-jeune-sur-la-gouvernance-des-entreprises-familiales_4933085_1698637.html#7mq6AEqBLOGPvVRs.99

(٩٠) عارف زمان، حوكمة الشركات العائلية، منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://www.internalauditor.me/ar/article/family-business-governance/>

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

وضع بيان صريح بالمبادئ أو الأسس والإجراءات التي تلخص التزام العائلة بالقيم الجوهرية ورؤية الشركة وغرضها وخططها الاستراتيجية وسياساتها وكذلك حقوق الأفراد في الشركة العائلية. هذا الدستور يجب أن يكون مكتوباً في وثيقة يعترف به جميع أفراد العائلة. ويُعد هذا النظام بمثابة وثيقة حية تتطور مع نمو العائلة والشركة معاً. ويشتمل هذا النظام الأساسي النموذجي للعائلة أولاً على قيم العائلة وبيان مهمتها ورؤيتها، وثانياً على الهيئات العائلية مثل جمعية العائلة والمجلس العائلي ولجنة التعليم ومكتب العائلة، وثالثاً على السلطة والمسؤولية والعلاقة بين أفراد العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا... الخ.⁽⁹¹⁾ هذا الدستور يمكن أن يمنع من وقوع سوء التفاهم بين أفراد العائلة بعد أن توسعت. ويمكن أن يساعد على تحقيق رؤية العائلة وقيمها لأجيال لاحقة. ومن واقع التجربة، ينصح بوضع النظام الأساسي للعائلة في الوقت الذي تكون فيه أوضاع الشركة العائلية مستقرة خالية من المشكلات، وبالتحديد في حياة المؤسس، وذلك حتى يتم وضع أسس وحلول للقضايا في المراحل المبكرة وبعيداً عن العواطف. هذا ما أكدته الرئيس التنفيذي لمجموعة الفهيم حين قال "ينبغي أن نكون أقوياء ونتخلى عن العواطف"⁽⁹²⁾.

ثانياً- تشكيل هيئات حوكمة عائلية: تعمل هذه الهيئات على تعزيز الوثام والعلاقة بين العائلة والشركة. ويعتمد تحديد نوع الهيئة المطلوب تأسيسها على حجم الشركة ومرحلة التطور التي تمر بها العائلة وعدد أفراد العائلة الموجودين ودرجة اتصال أفراد العائلة بالشركة. ومن أمثلة هذه الهيئات:

١- جمعية العائلة: فهي منتدى رسمي يلتقي أفرادها مرة أو مرتين كل عام لمناقشة

(91) Fred Neubauer et Alden G.Lank, The Family Business: its Governance for Sustainability (Routledge New York, 1998); Daniela Montemerlo et John Ward, The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business (Family Enterprise Publishers, 2005); Craig Aronoff, Joseph Astrachan, et John Ward, Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future (Family Enterprise Publishers, 1998).

(92) محمد عبدالرحيم الرئيس التنفيذي لمجموعة باريس غاليري لـ "البيان" الاقتصادي: ضرورة توجه الشركات العائلية نحو نظام الحوكمة، دبي ٢٤ / ديسمبر / ٢٠١٨، مرجع سابق، منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://www.albayan.ae/economy/discussion/2012-12-24-1.1790648>

المشكلات التي تواجه الشركة والعائلة. هذه الجمعية جد مهمة لأنها تشكل وسيلة اتصال لتوصيل المعلومات عندما ينشط الجيل الثاني من العائلة في أنشطة الشركة. وتكون هذه الجمعية مفتوحة لكل أفراد العائلة مع بعض القيود كالحدا الأدنى للسنة ومشاركة أقرباء المصاهرة والنسب وحقوق التصويت. ويتمثل دور هذه الجمعية في مناقشة أية موضوعات تتعلق بالعمل ووضع واعتماد رؤية العائلة والقيم والسياسات المتعلقة بالعائلة وانتخاب أعضاء اللجنة... إلخ. كما تنتخب جمعية العائلة رئيس مجلس الإدارة أو تعينه الذي يعتبر مسؤول الاتصال الرئيس ليوجه عمليات وأنشطة المجلس.

٢- مجلس العائلة : هو هيئة الحوكمة الخاصة بجمعية العائلة، وهو ضرورة في حوكمة الشركات العائلية بعد توسع الجيل الثاني ليضم الأنساب وأبناء العم. ويتألف هذا المجلس مثلاً من خمسة إلى تسعة أعضاء تنتخبهم جمعية العائلة، ويُعقد هذا المجلس مرتين إلى ست مرات سنوياً، ويتجلى دوره في العمل كحلقة وصل بين أفراد العائلة ومجلس الإدارة والإدارة العليا واقتراح اسم لمرشح المجلس وصياغة سياسات العائلة، كما يتناول أية مشكلات قد تنشأ، ويقوم بتعريف العائلة بهذه المشكلات وبأعمال المشروع وشرحها لهم حتى يجوز على ثقتهم ويدركوا أن الشركة تسير في الاتجاه الصحيح... إلخ. وفي حال وقوع نزاعات بين أفراد العائلة في الشركة تقع مسؤولية تسوية المنازعات على عاتق مجلس العائلة. ويجب أن تحدد سياسات التعامل مع تسوية المنازعات حالات تضارب المصالح، وأن تضع وسائل لتسويتها تأخذ بعين الاعتبار مصالح الشركة قبل كل شيء.

٣- مكتب العائلة : هو مركز الاستشارة والإدارة والقيادة الذي ينظمه مجلس العائلة ويشرف عليه. ويتولى المكتب متابعة الاستشارات الشخصية لأفراد العائلة والضرائب والتغطية التأمينية وتخطيط الممتلكات والاستشارات المهنية والخطط الاستراتيجية ومجالات أخرى تهم كل أفراد العائلة بشكل خاص ويقوم على إدارة ذلك متخصصون.

ثالثاً- تشكيل مجلس استشاري ومجلس إدارة للشركة العائلية عندما تصبح أعمال العائلة أكثر تعقيداً ومختلفة الأنشطة، يصبح من الضروري تأسيس مجلس استشاري ومجلس إدارة.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

ويسمح ذلك للشركة العائلية بمزيد من التنظيم والتركيز لممارسة الأنشطة بفعالية أكبر وفق النحو التالي:

١- المجلس الاستشاري: يتألف المجلس الاستشاري من مجموعة أعضاء موقرين من ذوي الخبرة والكفاءة من غير أفراد العائلة. وعادة ما يكون الأعضاء خبراء في صناعة الشركات العائلية والسوق الخاص بها أو في مجالات أخرى كالشؤون المالية والتسويق والأسواق العالمية أو من كفاءات علمية مثل أساتذة الجامعات. وعلى مدار فترة زمنية وبمجرد أن ترى العائلة القيمة المضافة التي يقدمها المجلس الاستشاري للشركة، تتم دعوة بعض أعضائه للانضمام إلى مجلس إدارة الشركة.

٢- مجلس الإدارة: يتألف مجلس الإدارة من أفراد العائلة وكبار المديرين، وينظر المجلس في الشؤون الاستراتيجية وخطة تعاقب الملكية والشؤون المالية والضوابط الداخلية وإدارة المخاطر وتقديم التقارير للمالكين والجهات المعنية الأخرى وغير ذلك من القضايا الاستراتيجية التي تعترض الشركة في حياتها مثل الإشراف على إدارة الملكية العائلية، وعلى أعمال المدير التنفيذي^(٩٣). وبالمقابل إن حضور المديرين المستقلين في اجتماعات مجلس الإدارة يمكن من لعب دور حيوي في دفع عجلة النمو في أنشطة الشركة. فيمكن للمديرين المستقلين تقديم منظور خارجي فيما يخص الإستراتيجية والرقابة. وينصح البعض بعدم تحويل مجلس الإدارة في الشركة إلى مجلس إدارة للعائلة لأن ذلك يخلق نوعاً من الغموض نظراً لأن دور مجلس الإدارة هو إدارة الشركة وليس إدارة العائلة ومشكلاتها^(٩٤).

رابعاً- تطوير سياسة توظيف أفراد العائلة: إن الكثير من الشركات العائلية التي لا تضع سياسات توظيف واضحة مما تحتاج إليه من الموظفين من أفراد العائلة تقع في صعوبات مالية

(٩٣) المادة ١٥/ د من مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في دبي، منشور على الموقع الإلكتروني:

<https://www.slideshare.net/excom2015/ss-54629662>

(94) Jean-Michel Picaud, op. cit., sur le site <https://business.lesechos.fr/directions-generales/gouvernance/conseil-d-administration-surveillance/0211499637614-entreprises-familiales-cinq-regles-de-gouvernance-302236.php>

بسبب عدم وجود هذه السياسات، وبالتالي تصفية الشركة في نهاية المطاف. ويوصول الشركة إلى مرحلة إشراك الإخوة وأبناء العم والأنساب، يصبح وضع سياسات توظيف أفراد العائلة أمراً ضرورياً وذلك لاجتذاب الأشخاص الأكفاء وجعل الشركة في وضع مرتاح في التوظيف من العائلة أو من غير العائلة. ويتطلب ذلك وضع قواعد واضحة لشروط دخول الشركة والبقاء فيها والخروج منها. وينبغي أن تشمل السياسة أيضاً على أسلوب التعامل مع الموظفين من أفراد العائلة مقارنة بالموظفين من غير أفراد العائلة. كما يجب أن تتناول هذه السياسة أيضاً الأسس التي يتم التعامل بها مع موظفي العائلة في مقابل الموظفين من خارج العائلة، وأن تضع نظاماً للتوظيف قائماً على الاستحقاق بدلاً من التوريث، وأخيراً أن يكون أفراد العائلة الموظفين قدوة لغيرهم في العمل مما يضع الشركة في طريق النمو^(٩٥). وكشفت إحدى الدراسات أن ٤٤٪ من الشركات العائلية تمتلك بالفعل سياسات توظيف تعنى بمسألة انتقال القيادة للجيل التالي من أفراد العائلة، بيد أن ١٧٪ فقط من الشركات العائلية تمتلك منهجيات وطرق تقييم فعالة لتحديد أدوار ومسؤوليات الجيل التالي من القيادات، وإن أظهرت الدراسة بأن ٣٢٪ فقط من هذه الشركات يمتلك رؤية واضحة حول الأدوار والمهام المناطة بالموظفين ضمن الشركة^(٩٦). هذه الدراسة كشفت عن تأخر تبني الحوكمة ضمن الشركات العائلية في المنطقة، وبالأخص في سن السياسات المؤسسية المتعلقة بتأهيل ودمج الجيل التالي ضمن الشركات العائلية.

خامساً- تخطيط تعاقب الملكية والأجيال: تؤجل الكثير من الشركات العائلية تخطيط تعاقب أو انتقال الملكية الخاص بكبار المديرين إلى اللحظة الأخيرة، مما يؤدي إلى حدوث أزمة عند وفاة المؤسسين. وقد يكون ذلك حقاً أحد أسباب اختفاء معظم الشركات العائلية قبل

(٩٥) للمزيد عن سياسة التوظيف في الشركات العائلية، راجع رامي كمال النصور، مرجع سابق، ص ٩٨.

(٩٦) عبدالعزيز عبدالله الغرير رئيس مجلس إدارة مجلس الشركات العائلية الخليجية، دراسة استقصائية لمجلس إدارة الشركات العائلية: ٣٣٪ من الشركات العائلية الخليجية تطبق الحوكمة، دبي ١٤ أكتوبر ٢٠١٥ و ٢٣ مايو ٢٠١٥، مرجع سابق، منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://www.emaratalyoum.com/business/local/2015-10-14-1.830268>

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

وصولها إلى الجيل الثالث. وينبغي أن تسمح خطة انتقال الملكية الناجحة باختيار أكثر الأشخاص كفاءة وجدارة، سواء كان من أفراد العائلة أو غير ذلك. إضافة إلى ذلك، من الضروري إشراك كل أفراد العائلة والمجلس وكبار المديرين وحاملي الأسهم الخارجيين الآخرين ذوي الأهمية في عملية الاختيار والتأكد من موافقتهم على الاختيار التالي. ويسعى في الحقيقة العديد من أبناء المؤسسين إلى توريث منصب الرئيس التنفيذي، وإن كان هذا التوريث مقبولاً إلا أن ذلك لا يعني أنه الطريق الوحيد المتاح، فعلى سبيل المثال يمكن لمجلس العائلة القوي أن يختار رئيساً تنفيذياً من العائلة الممتدة أو حتى من خارج العائلة يتمتع بقدرات وكفاءات عالية في الإدارة.

سادساً- استراتيجية خروج أفراد العائلة: فيجب أن تكون الآليات التي تسمح لأفراد العائلة ببيع حصصهم أو أسهمهم إذا فضلوا الخروج من الشركة العائلية واضحة وشفافة (مثل أفراد العائلة المباشرة، أو العائلة الممتدة، أو الأنساب)^(٩٧). ويمكن الإحالة في هذا المقام إلى نص المادتين ١٢ و ١٣ من مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي حيث وضع بعض القواعد المفيدة مثل طريقة تصرف الشريك بحصته وأيضاً أيلولة حصة الشريك للغير. ويساعد إعداد استراتيجية خروج مسبقة في تجنب الكثير من النزاعات ويزيد من فرص استمرارية الشركة وبقائها على المدى الطويل. بعض الشركات العائلية تؤسس "صندوق تمويل استرداد الأسهم" من أجل إعادة شراء أي أسهم يرغب أفراد العائلة في تصفيتها. ويُمَوَّل الصندوق عادة عن طريق المساهمة بنسبة قليلة من الأرباح سنوياً. وبرأينا يعتبر وجود مثل هذا الصندوق من عوامل استمرارية الشركة العائلية على المدى البعيد.

ومن جانبنا، نرى أن هذه الخطوات الست جدُّ عملية وأن المشرع الإماراتي قد سها عنها ولم ينظمها في أي من التشريعات التي صدرت في الدولة وأنها يمكن أن تلعب دوراً مهماً في حوكمة الشركات العائلية ونقترح على المشرع الإماراتي أن ينظر إليها بعين من الجدية وصولاً إلى تبنيها من أجل ضمان استمرارية بقاء الشركات العائلية ومن ثم انتقالها من جيل إلى جيل

(٩٧) رامي كمال النصور، مرجع سابق، ص ٩٩.

آخر، الأمر الذي يساهم في دعم الاقتصاد الوطني، نظراً لما هذه الشركات من ثقل اقتصادي وعامل هام من عوامل الدخل القومي، بالإضافة إلى خلق فرص للعمل لأفراد العائلة التي تكبر شيئاً فشيئاً مع الزمن.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

الخاتمة:

يتبين لنا من خلال البحث في تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة الخاصة بحوكمة الشركات العائلية أنها تتسم بالخصوصية والتميز، وتسعى إلى ضمان انتقالها بين الأجيال بكل سلاسة وانسيابية وذلك من عدة جوانب: الجانب الاقتصادي المتمثل في تقديم الدعم والمساندة لهذه الشركات، إضافةً إلى تقديم تسهيلات مالية عند الاقتضاء. والجانب القانوني المتمثل في سعيها إلى إيجاد آليات وتشريعات قانونية تحقق ما تنشده الشركات العائلية من حلول للتحديات التي تواجهها لا سيما الديمومة والانتقال بين الأجيال من خلال العمل على إعداد مبادئ للحوكمة والدليل والميثاق الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية. ولم يقتصر الأمر عند هذا الحد بل وقّعت مذكرات تفاهم للتدريب والتأهيل في مجال الإدارة مع دول الاتحاد الأوروبي ومنها فرنسا من أجل الارتقاء بإدارة هذه الشركات. وبالرغم من ذلك نوصي بأن يضيف من قبل المشرع الإماراتي على الجانب القانوني والتشريعي الصبغة الإلزامية عليه، وألاً يقتصر فقط على تقديم النصح والرشد فحسب.

ومن جماع ما تقدم، نلاحظ أن الشركات العائلية لم يتم تنظيمها من قبل المشرع الإماراتي ولا وضع قواعد تشريعية للحوكمة لها. إلا أنه في نطاق معالجة حوكمة الشركات التجارية بشكل عام تبين أن قواعد الحوكمة تطبق إلزامياً على الشركات الخاضعة لرقابة مصرف الإمارات المركزي والشركات المساهمة العامة والمساهمة الخاصة، إلا أنه لا يوجد ما يمنع من تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية إذا اتفق الشركاء على ذلك في عقد تأسيس الشركة. كما أنه ومن خلال دراسة حوكمة الشركات العائلية ضمن مركزي دبي وأبو ظبي المالي تبين التنظيم الجزئي وغير الكافي لحوكمة الشركات العائلية.

كما يتبين أن قانون الشركات التجارية الاتحادي الإماراتي اقتصر على تنظيم قواعد الحوكمة للشركات التجارية المساهمة الخاصة والمساهمة العامة، وقد أغفل تنظيم حوكمة الشركات العائلية. بل وأكثر من ذلك لم يتطرق إلى الشركات العائلية البتة، كما قد سلك قانون مركز دبي المالي العالمي ذات النهج ووضع لائحة تنظيمية لحوكمة الشركات التي تُزاول أنشطة

الخدمات المالية ولم يتطرق إلى حوكمة الشركات العائلية لا سيما إذا كانت إحدى هذه الشركات تُصنّف ضمن الشركات العائلية، بيد أنه نظّم ملكية العائلة والكيان العائلي فيما يتعلق بمكتب العائلة المفردة ويقترّب هذا الأخير من فكرة الشركات العائلية ممّا يجعله النواة في تنظيم الشركات العائلية ضمن المركز. كذلك نظم مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية بدبي لسنة ٢٠١٨ الملكية العائلية دون أن يأتي بشكل صريح على الشركات العائلية. كما تبين لنا من خلال البحث في تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة التي لم تتخذ خطوات حازمة في التنظيم إنما مجرد مقترحات وجهود لا ترقى إلى مرحلة التنظيم والرقابة القانونية. وبالرغم من غياب التنظيم التشريعي لحوكمة الشركات العائلية إلا أن هناك بدائل عن غياب التنظيم المشار إليه تسعى لتحقيق ديمومة الشركة وتوارثها عبر الأجيال اللاحقة^(٩٨).

أولاً- النتائج:

١- إنّ مدلول "الشركات العائلية" يُعدّ ذا طبيعة اقتصادية بعيداً عن التنظيم التشريعي حيث لم يتم الاعتراف به صراحةً من قبل المشرع إذ خلا قانون الشركات التجارية الاتحادي الإماراتي رقم (٢) لسنة ٢٠١٥ من تنظيم أحكام هذا النوع من الشركات رغم أهميتها من الناحية القانونية. كذلك ذات الأمر بالنسبة إلى مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية بدبي لسنة ٢٠١٨.

٢- إنّ المشرع الإماراتي نظّم الحوكمة في قانون الشركات التجارية الاتحادي الإماراتي الصادر بالقانون رقم (٢) لسنة ٢٠١٥، وقد تبنى فيه تعريفاً للحوكمة، وإنّ وجوبية تطبيق قواعد هذه الأخيرة وفقاً للقانون المشار إليه تشمل كلاً من الشركات التي تندرج تحت مظلة مصرف الإمارات المركزي، والشركات المساهمة العامة، والشركات المساهمة الخاصة، وبذلك يكون نطاق تطبيق الحوكمة على أساس موضوعي أو شكلي، إلا أنه سها عن تنظيم حوكمة الشركات العائلية. وبالمقابل

(٩٨) شكّلت هذه النهاية موضوع بحث عنوانه "بدائل حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، قيد التحكيم في إحدى المجلات العالمية، ٢٠١٩.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

يسري مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي بصورة اختيارية على بعض أنواع الشركات التي محلها الأسهم والحصص في الشركات التجارية والشركات المدنية وأصول المؤسسات الفردية، باستثناء الشركات المساهمة العامة.

٣- تؤدي قواعد حوكمة الشركات إلى تنظيم مسؤوليات الأشخاص الذين يتولون إدارة الشركات من مدراء وأعضاء مجلس الإدارة وغيرهم من المساهمين وأصحاب المصالح، وتحقيق أفضل الممارسات في الرقابة على الشركة وإسباغ النظام المؤسسي عليها بما يؤدي إلى زيادة موجوداتها وتحقيق ديمومتها واستمرارها وانتقالها بين الأجيال المتعاقبة، وهذا الأمر يُسقط على الشركات العائلية.

٤- إن تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية لا تشكل مُعضلة في حال اتخاذها شكل المساهمة العامة أو شكل المساهمة الخاصة أو مارست أحد الأنشطة الخاصة لرقابة مصرف الإمارات المركزي، فيكون عندئذ تطبيق قواعد الحوكمة مكرساً بقوة القانون، أما إذا كانت الشركات العائلية قد اتخذت أشكال شركات الأشخاص أو الشركات المختلطة فإنها لن تكون ملزمة بتطبيق قواعد الحوكمة ومن هنا تثار المشكلة. وعلى الرغم من ذلك، يمكن لهذه الشركات العائلية تطبيق قواعد الحوكمة حتى وإن اتخذت إحدى أشكال شركات الأشخاص أو الشركات المختلطة وذلك حسبما أوضحته المادة (٣) من قانون الشركات التجارية إلا أن هذا التطبيق يبقى متروكاً لما يقرره الشركاء حسب اتفاقهم. وهو ذات النهج الذي ذهب إليه المشرع في المادة ٤ من مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية في دبي مستثنياً من ذلك الشركات المساهمة العامة.

٥- وفي ظل غياب التنظيم التشريعي للشركات العائلية إلا أن هناك إيماءً إلى هذا المدلول إذ ورد في عجز المادة (١) من قرار مجلس إدارة هيئة الأوراق المالية والسلع رقم (٧) لسنة ٢٠١٦ بشأن الانضباط المؤسسي وحوكمة الشركات المساهمة العامة تعريفاً للأقارب، الأمر الذي قد يقرب من مدلول الشركات العائلية، والمادة (٢) من مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية بدبي التي عرفت العائلة والملكية العائلية والمادة

١٠ من ذات المشروع التي تكلمت عن ملكية الشركاء وكأن المشرع يقصد الشركة العائلية.

٦- كما أن قانون مركز دبي المالي العالمي لم يتطرق أيضاً إلى تنظيم للشركات العائلية وإنما فعلت اللائحة التنظيمية فيه من خلال وضع بعض القواعد التنظيمية الاسترشادية لحوكمة الشركات العائلية المسجلة في المركز عبر ما يعرف بمكتب العائلة المفردة التي تقترب فكرته بعض الشيء من الشركات العائلية.

٧- الحوكمة هي مسؤولية مشتركة بين الشركات العائلية والجهات الرقابية المشرفة عليها، وبالتالي يجب على هذه الشركات الحرص على فهم ممارسات الحوكمة الجيدة وتطبيقها من قبل كافة أعضاء الشركة بغض النظر عن المنصب الذي يشغلونه في هذه الشركات.

٨- إن عدم الوفاء بالمتطلبات التنظيمية ناتج بشكل عام عن سوء ممارسات الحوكمة وفشل الهيئات الحاكمة في ممارسة الرقابة المناسبة على المخاطر التي قد تحف الشركات ومنها الشركات العائلية.

٩- إن الحوكمة هي سلسلة متصلة من الضوابط والإجراءات وأنه يجب على الشركات العائلية تطوير سياسات وممارسات واستراتيجيات وهيكل الحوكمة الخاصة بها استجابة للتقلبات المالية والاقتصادية ذات العلاقة بمراقبة المخاطر وتقييمها والتخفيف من آثارها بشكل أفضل.

ثانياً- التوصيات:

١- عند الشروع في تطبيق قواعد الحوكمة في أي شركة أو مؤسسة عائلية، يتعين أخذ بيئة الشركة وطبيعتها وظروف العمل فيها بعين الاعتبار لأن الضوابط والإجراءات وضعت ليتهدي بها القائمون على إدارة هذه الشركات وتوجيههم في الاتجاه الصحيح والمناسب، ولا تعني بالضرورة بأن على الشركة أن تلتزم حرفياً بما ورد في هذه الضوابط والإجراءات، بل يُنصح ويُفضل أن يتم تطويعها بما يتلاءم مع الوضع الخاص للشركة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر هذه الضوابط والإجراءات الحد الأدنى

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

من الالتزام في الحوكمة ويُفضل أن تتخذ الشركات إجراءات وضوابط حوكمة إضافية بما يتناسب معها.

٢- نوصي المشرع الإماراتي بضرورة المبادرة إلى تبني تنظيم للشركات العائلية ضمن قانون الشركات التجارية الاتحادي وكذلك في مشروع قانون تنظيم الملكية العائلية بدبي لسنة ٢٠١٨، وأن يورد تعريفاً محدداً لها في المادة الأولى منه، إضافةً إلى بيان إمكانية اتخاذها لأي شكل من أشكال الشركات التجارية، ومن ثم خصها بالقواعد القانونية الخاصة بحوكمتها بحيث تكون الصورة واضحة لهذه الشركات وليس الارتكاز على القواعد الخاصة بحوكمة الشركات المساهمة العامة والمساهمة الخاصة نظراً للخصوصية التي تنفرد بها كل واحدة منها.

٣- كذلك نهبب بالمشرع الإماراتي أن يصدر تعديلاً تشريعياً لنص المادة (٦) من قانون الشركات التجارية الاتحادي وإلى المادة (٤) من مشروع تنظيم الملكية العائلية بأن يضيف فقرة تنص على أنه (يصدر الوزير أو الحاكم القرارات المنظمة لحوكمة الشركات العائلية).

٤- توحيد الجهات الرقابية على الشركات المساهمة العامة والشركات المساهمة الخاصة بأن تكون إما هيئة الأسواق المالية والسلع هي المختصة فقط بالإشراف والرقابة على الشركات المساهمة العامة وإما وزارة الاقتصاد ممثلة في إدارة مراقبة الشركات وذلك توحيداً لأسس الرقابة ومنعاً للازدواجية نظراً لأن ذلك يشكل أهمية بالغة لتجاوز التحديات التي تواجهها الشركات العائلية عندما تريد أن تتخذ شكل هذه الشركات.

٥- قيام مركزي دبي المالي العالمي ومركز أبوظبي المالي العالمي بالمبادرة إلى تعديل أو وضع لوائح جديدة تحيط بتنظيم الشركات العائلية وقواعد الحوكمة الخاصة بها بحيث تكون هذه القواعد إلزامية وليست اختيارية.

٦- قيام وزارة الاقتصاد والتجارة بإصدار دليل استرشادي لقواعد حوكمة الشركات العائلية وذلك حين استكمال البنية التشريعية للتعديل المشار إليه.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المؤلفات العامة:

- (١) أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ٢٠١٤.
- (٢) سميحة القليوبي، الشركات التجارية، الطبعة السابعة، دار النهضة العربية، القاهرة ٢٠١٦.
- (٣) عبد الفضيل محمد أحمد، الشركات، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١.
- (٤) عبدالرزاق أحمد السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني الجديد الجزء الخامس، العقود التي تقع على الملكية الهبة والشركة والقرض والدخل الدائم والصلح، الطبعة الثالثة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠١٥.
- (٥) عماد الدين عبدالحفي، العماد في العمليات المصرفية وفق قانون المعاملات التجارية الاتحادي الإماراتي والقوانين ذات الصلة، مكتبة الجامعة بالشارقة، الطبعة الأولى، ٢٠١٥.
- (٦) محمد علي سويلم، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٠.
- (٧) ياسين الشاذلي، الوجيز في شرح قانون الشركات التجارية رقم (١١) لسنة ٢٠١٥، LexisNexis، الدوحة، يناير ٢٠١٧.

ثانياً: الأبحاث العلمية المتخصصة:

أ- أبحاث باللغة العربية:

- (١) أسعد حمود سلطان السعدون، نحو رؤية واقعية الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر أعمال ملتقيات الشركات العائلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

٢) أشرف جمال الدين، الشركات العائلية الإماراتية الأقوى طبقاً لمعايير الحوكمة، مقال منشور على الموقع الإلكتروني بتاريخ ٢٤ / ٥ / ٢٠١٥:

HYPERLINK

<http://www.alkhaleej.ae/economics/page/ea1e7c1a-59e0-4a58-aab3-e153eae5caf0>
<http://www.alkhaleej.ae/economics/page/ea1e7c1-a59-e04a58aab-3e-153eae5caf>.

٣) بلقيس عبد الرضا، الشركات العائلية عصب القطاع الخاص الإماراتي، مقال منشور في صحيفة العربي الجديد بتاريخ ١٢ / ١٠ / ٢٠١٥.

HYPERLINK <https://www.alaraby.co.uk/supplementmoneyandpeople/2015/10/12/>
<https://www.alaraby.co.uk/supplementmoneyandpeople/2015/10/12/>

٤) حسام سمير التلهوني، مدى ملائمة الشركات المساهمة الخاصة لتطوير الشركات العائلية، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر أعمال ملتقيات - الشركات العائلية في الوطن العربي-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١.

٥) خالد الحامض، الإطار التنظيمي والقانوني الملائم لاستمرارية ونمو الشركات العربية، أعمال ملتقيات الشركات العائلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١.

٦) خالد الخطيب، تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، غير منشور، بلا سنة.

٧) راشد البلوشي، <أبوظبي للأوراق المالية>: الاكتتابات الجديدة مرهونة بظروف السوق، الإمارات اليوم، ٢٧ أكتوبر ٢٠١٥، راجع الموقع الإلكتروني:

HYPERLINK

<http://www.emaratalyoum.com/business/local/2015-10-27-1.834404>
<http://www.emaratalyoum.com/business/local/2015-10-27-1.834404>

٨) رامي كمال النور، حوكمة الشركات المبادئ والإطار العام، الطبعة الأولى، ٢٠١٦، هيئة الأوراق المالية والسلع، أبوظبي.

٩) زكية مقري، دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة مقارنة بين النظامين الإسلامي والوطني، الملتقى الأول حول الاقتصاد الإسلام الواقع ورهانات المستقبل، ٢٣-٢٤ / فبراير / ٢٠١١، جامعة غرداية، الجزائر.

١٠) زياد الدباس، شروط جديدة لتداول أسهم الشركات المساهمة الخاصة، فبراير ٢٠١٨، على الموقع الإلكتروني:

HYPERLINK "

<http://www.alhayat.com/article/849768/> <http://www.alhayat.com/article/849768/>

١١) سعيد الفهيم، الشركات العائلية وحثمية التغيير، أبو ظبي، ٣٠ أكتوبر ٢٠١٠، منشور على الموقع الإلكتروني:

<https://www.adced.ae/sites/ar/MediaCenter/Pages/Saeed-Al-Fahim.aspx>

١٢) طارق أبو فخر، الشركات العائلية في دبي: تعريفها - بنيتها - أدائها، مؤتمر أعمال ملتقيات - الشركات العائلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١.

١٣) طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي بعنوان النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، ٩-١٠ سبتمبر ٢٠١٣.

١٤) طارق طارش، شركات عائلية ترفض التحول إلى مساهمة عامة، ١٧ أكتوبر ٢٠١٥، على الموقع الإلكتروني:

HYPERLINK "

<http://www.alittihad.ae/details.php?id=98062&y=2015>

<http://www.alittihad.ae/details.php?id=98062&y=2015>

١٥) طلال أبو غزالة، استراتيجيات البقاء والنجاح للشركات العائلية، ٢٩ مارس ٢٠١١، عمان، مقالة منشورة على الموقع الإلكتروني:

HYPERLINK "

http://www.tagttranslate.com/news.aspx?id=1172&group_key=news&lang=ar

http://www.tagttranslate.com/news.aspx?id=1172&group_key=news&lang=ar

١٦) عارف زمان، حوكمة الشركات العائلية، منشور على الموقع الإلكتروني:

HYPERLINK "

<http://www.internalauditor.me/ar/article/family-business-governance/>

<http://www.internalauditor.me/ar/article/family-business-governance/>

١٧) عاطف إبراهيم محمود، الأشكال التنظيمية والقانونية في الشركات العائلية العربية، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر أعمال ملتقيات "الشركات العائلية في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

١٨) عبد الرحيم الطويل ووائل اللبايدي، ١٦٠ شركة تستوفي الشروط في الإمارات أدرجت ٣ منها فقط، مقال في جريدة البيان، تاريخ ١٣ نوفمبر ٢٠١٦، على الموقع الإلكتروني:

HYPERLINK "

<https://www.albayan.ae/economy/capital-markets/2016-11-13-1.2762877>

<https://www.albayan.ae/economy/capital-markets/2016-11-13-1.2762877>

١٩) عبدالعزيز عبدالله الغرير رئيس مجلس إدارة مجلس الشركات العائلية الخليجية، دراسة استقصائية لمجلس إدارة الشركات العائلية: ٣٣٪ من الشركات العائلية الخليجية تطبق الحوكمة، دبي ١٤ أكتوبر ٢٠١٥، ٢٣ مايو ٢٠١٥، منشور على الموقع الإلكتروني:

HYPERLINK

<http://www.emaratalyoum.com/business/local/2015-10-14-1.830268>

<http://www.emaratalyoum.com/business/local/2015-10-14-1.830268>

٢٠) عبدالله الحيات، الجوانب القانونية لعملية تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر أعمال ملتقيات "الشركات العائلية في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١.

٢١) عبدالمطلب محمد مصلح السرتاوي، أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١١، العدد ٣، ٢٠١٥.

٢٢) عثمان خلف، إدارة وتنظيم عمل السوق الماليين، مجلة دفاتر البحوث العلمية - المركز الجامعي مرسلبي عبدالله، تيبازة، الجزائر، ٢٠١٣.

٢٣) عصام خلف الله عوض الكريم، انهيار الشركات العائلية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، بلا سنة، منشورة على الموقع الإلكتروني:

HYPERLINK"

http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_09.pdf

http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_09.pdf

٢٤) عمرو علاء الدين زيدان، العوامل المؤثرة في خصائص مجلس الإدارة في الشركات العائلية المساهمة المصرية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد ٢٤، العدد ٢، مايو ٢٠١٧.

٢٥) غسان إيليا نُقل، نائب رئيس مجلس إدارة مجموعة نُقل في الأردن، منشور على الموقع الإلكتروني:

HYPERLINK

<http://www.alghad.com/articles/864550> <http://www.alghad.com/articles/864550>

٢٦) فريدة العجمي وسيلين شراير، الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية خمس دراسات حالة من الشرق الأوسط، منتدى ثروات للشركات العائلية ومبادرة بيرل، ٢٠١٤، منشور على الموقع الإلكتروني:

HYPERLINK

<http://www.pearlinitiative.org/mediafiles/articles/doc-15-20160713122537.pdf>

<http://www.pearlinitiative.org/mediafiles/articles/doc-15-20160713122537.pdf>

٢٧) ماجد محمد الفراء، تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد ١، ٢٠٠٥.

٢٨) مجاهد السباعي، هل أنت على علم بمسؤولياتك كمدير أو عضو مجلس إدارة؟ ٦ نوفمبر ٢٠١٦، منشور على الموقع الإلكتروني:

HYPERLINK

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D9%87%D9%84-%D8%A3%D9%86%D8-AA-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%B9%D9%84%D9%85-%D8%A8%D9%85%D8%B3%D8%A4%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%83-%D9%83%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1-%D8%A3%D9%88%D8%B9%D8%B6%D9%88-%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-al-sebae-Ilm>

<https://ae.linkedin.com/pulse/>

٢٩) محمد الجليلاتي، متطلبات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهم عامة، محاضرة، دمشق، ٢٠٠٧، منشورة على الموقع الإلكتروني:

HYPERLINK

<http://www.dse.sy/includes-ppt/CompanyConversionRequirements.pdf>

<http://www.dse.sy/includes-ppt/CompanyConversionRequirements.pdf>

٣٠) محمد عبدالرحيم الرئيس التنفيذي لمجموعة باريس غاليري لـ"البيان" الاقتصادي: ضرورة توجه الشركات العائلية نحو نظام الحوكمة، دبي ٢٤ / ديسمبر / ٢٠١٨، منشور على الموقع الإلكتروني:

HYPERLINK

<http://www.albayan.ae/economy/discussion/2012-12-24-1.1790648>

<http://www.albayan.ae/economy/discussion/2012-12-24-1.1790648>

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

(٣١) محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧.

HYPERLINK <http://www.cipe-egypt.org>;" www.cipe-egypt.org:

HYPERLINK <http://www.cipe-arabia.org>" www.cipe-arabia.org.

(٣٢) مدحت الدسوقي، الشركات العائلية الإماراتية الأقوى طبقاً لمعايير الحوكمة، مقال منشور في جريدة الخليج الاقتصادي بتاريخ ٢٤ / ٣ / ٢٠١٥، دبي.

ب- أبحاث باللغة الأجنبية:

- 1- Chrisman, J. J., Chua J. H., & Litz, R. A. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4),.
- 2- Christophe Coche, Structures Familiales et Gouvernement de l'Entreprise Familiale, Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon, sans ans, sur le site :
<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/225-structures-familiales-et-gouvernement-de-l-entreprise-familiale/download>
- 3- Christophe Saubiez, associé responsable des Entreprises familiales chez Deloitte, 3 juin 2016, sur le site :
http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/06/03/coup-de-jeune-sur-la-gouvernance-des-entreprises-familiales_4933085_1698637.html#7mq6AEqbLOGPvVRs.99
- 4- Craig Aronoff, Joseph Astrachan, et John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).
- 5- Daniela Montemerlo et John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005).
- 6- Fanny LETIER, Entreprises familiales : la gouvernance au service de l'agilité, 2 sep 2016, sur le site :
<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-160060-entreprises-familiales-la-gouvernance-au-service-de-lagilite-2024472.php>
- 7- Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).
- 8- Gaëlle Picut, Coup de jeune sur la gouvernance des entreprises familiales, 3 juin 2016, en savoir plus sur

- http://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/06/03/coup-de-jeune-sur-la-gouvernance-des-entreprises-familiales_4933085_1698637.html#UwxacpAwdkUg6KBu.99
- 9- Jean-Michel Picaud, Entreprises familiales : cinq règles de gouvernance, 17 nov 2016, en savoir plus sur le site :
<https://business.lesechos.fr/directions-generales/gouvernance/conseil-d-administration-surveillance/0211499637614-entreprises-familiales-cinq-regles-de-gouvernance-302236.php?Wbu34BFFUqYIyTff.99>
- 10- Karl Hofstetter, Guide de gouvernance pour les entreprises familiales, édité en 2002 et mis à jour en 2007, suisse, 2011, sur le site
http://www.ecgi.org/codes/documents/swisscode_family_firms_fr.pdf
- 11- Mennolt Beelen (Leader Deloitte EMEA Family Business), Next-generation family businesses Evolution, keeping family values alive May 2016, sur le site
http://www.deloitte-france.fr/formulaire/pdf/deloitte_next-generation-family-business_mai-2016.pdf
- 12- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2003). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decisions making. Family Business Review, 15(3), 205–222.
- 13- Patrice Charlier et Gilles Lambert, Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence, 16 fév 2013, sur le site <https://journals.openedition.org/fcs/1314>

ثالثاً: الرسائل العلمية:

- (١) حسين بن محمد الحسين، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على مسؤولي الشركات العائلية بمدينة الرياض الإسلامية، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان، السودان، ٢٠١١.
- (٢) ضاري الواوان، النظام القانوني للاكتتاب العام في أسهم الشركات المساهمة العامة: دراسة مقارنة رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، ٢٠١١.
- (٣) محمد نادر أحمد محمد مرعي، حوكمة الشركات العائلية: التحديات والبدائل، رسالة ماجستير، جامعة البحرين، ٢٠١٧.

رابعاً: التشريعات:

- (١) قانون الشركات التجارية الاتحادي الإماراتي الصادر رقم (٢) لسنة ٢٠١٥.

[الأستاذ عمر العويس وأ.د. عماد الدين عبد الحي]

- ٢) قانون الشركات التجارية الاتحادي الإماراتي رقم (٨) لسنة ١٩٨٤ (الملغي)
 - ٣) قانون الشركات التجارية المصري الصادر بالقانون رقم (١٥٩) لسنة ١٩٨١.
 - ٤) قانون المعاملات المدنية الاتحادي الإماراتي لسنة ١٩٨٥.
 - ٥) قانون هيئة الأوراق المالية والسلع في دولة الإمارات العربية المتحدة لسنة ٢٠٠٠ وتعديلاته.
 - ٦) قرار رئيس مجلس إدارة الهيئة رقم (٧/ر.م) لسنة ٢٠١٦ بشأن معايير الإنضباط المؤسسي وحوكمة الشركات المساهمة.
 - ٧) قرار مجلس إدارة هيئة الأوراق المالية والسلع الإماراتية المالية رقم (١) لسنة ٢٠٠٨.
 - ٨) قرار مجلس الوزراء رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٠ المعدل في ٢٠٠٤ بشأن النظام الخاص بإدراج الأوراق المالية والسلع على الموقع الإلكتروني:
<https://www.albayan.ae/economy/2000-07-04-1.1051886>
 - ٩) مشروع تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي لسنة ٢٠١٨ منشور على الموقع الإلكتروني:
<https://www.slideshare.net/excom2015/ss-54629662>
- خامساً: المقالات والمواقع الإلكترونية:
- أ- مقالات باللغة العربية:
 - ١) دليل التحول إلى شركات المساهمة العامة، هيئة الأوراق المالية والسلع، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٧، منشور على الموقع الإلكتروني:
<https://www.sca.gov.ae/Arabic/Documents/ImportantLinks/.pdf>
 - ٢) الاقتصاد تطالب بالإسراع في إقرار القانون الجديد للمصرف المركزي " المنشور على الموقع الإلكتروني:
<http://www.emaratalyout.com/business/local/2016-09-20-1.930286>
 - ٣) مركز دبي المالي العالمي يستعرض وضع استراتيجيات لإدارة الشركات العائلية، جريدة الخليج الاقتصادي، ١٦ أبريل ٢٠١٦، المقال منشور على الموقع الإلكتروني:
<http://www.alkhaleej.ae/economics/page/9d30851c-5902-469e-bad5-d93e1b4abd9e>
 - ٤) مراجعة موضوعية حول حوكمة الشركات لدى الشركات المرخصة في مركز دبي المالي العالمي، سلطة دبي للخدمات المالية، ٢٠١٣، المراجعة منشورة على الموقع الإلكتروني:
<https://www.dfsa.ae/Documents/Corporate%20Governance%20Thematic%20Review%202013/Corporate%20Governance%20Report%20Arabic%20Final%2025%20Aug%202014%20%282%29.pdf>

ب- مقالات باللغة الأجنبية:

- 1- The Family Business Network, (By families, for families, across generations, publié sur le site: <http://www.fbn-i.org/fbn-exchange/>
- 2- Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales, Deuxième Edition, Copyright © 2008 Société Financière Internationale 2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433 United States of America Groupe de la Banque Mondiale, sur le site
file:///C:/Users/WelCome/Downloads/French_Family_Business_Final_2008.pdf
- 3- DMCC, Corporate Governance Practical Guidance, septembre 2014, publié sur le site:
https://www.dmcc.ae/application/files/1914/8128/6926/corporate-governance-practical-guidance-consultative-paper_1.pdf

(انتهى بعون الله)