

حوكمة الشركات العائلية - الإمارات العربية المتحدة أنموذجا-

د. حدة بوتبينة، المركز الجامعي بربكة

الملخص:

يهدف البحث إلى عرض التجربة الإماراتية في حوكمة الشركات العائلية لأنها تشكل أحد أهم عوامل التمكين للانتقال الناجح بين الأجيال وضمان استقرار الاقتصاد الإماراتي، توصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها تبني دولة الإمارات مبادئ الحوكمة من عدة جوانب: الجانب الاقتصادي المتمثل خاصة في تقديم الدعم والمساندة، والجانب القانوني المتمثل في سعيها إلى إيجاد آليات وتشريعات 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، وفي الأخير أوصى البحث بضرورة محافظة الجيل الثالث على ما وصلت إليه الشركة بفضل جهود المؤسسين، والعمل على إيجاد الحلول والتدابير الكفيلة بمواجهة التحديات والمخاطر المحتملة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الشركات العائلية، الإمارات العربية المتحدة.

Abstract:

Family business governance - United Arab Emirates model -

The research aims at presenting the UAE experience in family business governance as it is one of the most important factors for successful transmission between generations and ensuring the stability of the UAE economy. The research reached several conclusions, the most important of which is the UAE's adoption of the principles of governance in several aspects: the economic aspect And the legal aspect of seeking mechanisms and legislation that would enable family businesses to find solutions to the challenges they face, particularly sustainability and intergenerational transition by working on the preparation of principles of governance, evidence and the guiding charter of family business governance. Finally, the research recommended the need to preserve the third generation on the company's reach thanks to the efforts of the founders, and work to find solutions and measures to meet the challenges and potential risks.

Keywords: Corporate Governance, Family Business, United Arab Emirates.

ظهرت الشركات العائلية على مستوى العالم كقوة اقتصادية كبيرة، تمارس الأدوار الاقتصادية المختلفة التي تمارسها الشركات العامة، حيث تلعب دورا مهما في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي، وتوفير فرص كبيرة للتوظيف، بالإضافة إلى أنها تساهم في الناتج المحلي الإجمالي في اقتصاديات كبيرة مختلفة.

إن مقومات نجاح واستمرارية الشركات العائلية لا تقتصر على الثروة فحسب، وخير دليل على ذلك أن ثلث الشركات العائلية فقط هي التي تمكنت من الصمود ومواصلة العمل تحت قيادة الجيل الثالث، من هذا المنطلق برز مفهوم حوكمة الشركات العائلية الذي يتحتم التمسك به من أجل البناء على نجاحات الماضي، وتحقيق المزيد من النمو في المستقبل، لأن كل قرار يتخذ اليوم سيكون له أثر بالغ على الشركات والعائلات في السنوات القادمة.

اكتسبت الشركات العائلية في الشرق الأوسط أهمية اقتصادية، إذ تحيمن على العديد من الصناعات الرئيسية في المنطقة من حيث حجم الاستثمارات أو حجم القوة العاملة، كما تساهم بقوة في دفع عجلة الاقتصاد وخلق فرص عمل جديدة، ونظرا لما يحظ به مجتمع الإمارات من خصوصية وترابط أسري واجتماعي، تلعب الشركات العائلية دورا محوريا في اقتصاديات الدولة، الأمر الذي لا يجعلها من أبرز القطاعات الاقتصادية وأكثرها إسهاما في عملية التنمية فحسب، بل يطرح قضاياها على مستقبل الاقتصاد الوطني بطموحاته وتحدياته. ومن جهة أخرى تعتبر الإمارات من أوائل الدول التي تتقدم على مستوى تبني معايير الحوكمة، وذلك من كونها مركزا ماليا عالميا، حيث خطت الدولة خطوات جيدة منذ 2006م نحو تطبيق معايير الحوكمة كركيزة أساسية لضمان استمرارية الشركات العائلية ونجاحها على المدى الطويل، وذلك بالاستناد إلى المعايير الرئيسية والمبادئ الدولية الخاصة بالقواعد المنظمة لإدارة الشركات التي توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والتي تتلخص في توفير إطار فعال لحوكمة الشركات وحقوق المساهمين والمعاملة العادلة للمساهمين والإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة ودور الأطراف ذات المصلحة أو الصلة.

أ. إشكالية البحث: إن الحفاظ على رؤية مشتركة للشركة العائلية وبناء فهم متبادل للحقوق والمسؤوليات المنوطة لجميع أفراد العائلة، ووضع خطة قوية تضمن تسليم مقاليد الأمور بسلاسة في الشركات من جيل إلى آخر، يعد أمرا أساسيا للاستمرار والنمو، لأن عدم وجود التخطيط

الجيد، والحوكمة المرنة، والهيكل القانوني للشركات العائلية من شأنه أن يهدد استمرارية هذه الشركات. ونظرا للتحديات التي تواجه الشركات العائلية الإماراتية فإن حوكمتها أصبحت مسألة حتمية، لأنها تشكل أحد أهم عوامل التمكين للانتقال الناجح بين الأجيال، وضمان استقرار الاقتصاد الإماراتي. ومن هنا جاء هذا البحث للإجابة على السؤال الرئيسي الآتي: ما مدى تطبيق قواعد الحوكمة لدى الشركات العائلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.؟

ب. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في ما يلي:

- أهمية للشركات العائلية في دعم وتنمية الاقتصاد الإماراتي، إذ تعد رافدا مهما من روافده التي تحقق ازدهاره ونموه، وبذلك فإن تطور ونمو هذه الشركات يؤدي إلى دعم الاقتصاد وتعزيز مركزه المالي، وتعظيم السيولة النقدية، وعلى العكس من ذلك فإن انهيار الشركات العائلية وتعرضها للأزمات وتعرثرها ماليا يقود إلى وهن الاقتصاد وعدم استقراره وانخفاض الناتج الوطني المحلي.
- قواعد الحوكمة من أنجع الوسائل للقضاء على المشكلات التي تواجه الشركات العائلية لا سيما مشكلة الانتقال بين الأجيال
- الحوكمة الرشيدة في إطار الشركات العائلية تؤدي إلى الفصل بين الملكية والإدارة، إذ تعمل الحوكمة على سد الفجوة بين مالكي الشركة ومديريها نتيجة للممارسات السلبية التي قد تؤدي إلى الإضرار بالشركة.

ج. أهداف البحث: تتجلى أهداف البحث في النقاط التالية:

- ◆ تحديد مفهوم حوكمة الشركات وأهم مبادئها.
- ◆ الوقوف على مراحل النمو في الشركات العائلية
- ◆ توضيح أهمية الشركات العائلية للاقتصاد الإماراتي.
- ◆ دراسة أوضاع الشركات العائلية، وتأثيرها في الاقتصاد الإماراتي.
- ◆ الخروج بنتائج وتوصيات لهذه الشركات العملاقة والاقتصاد العربي والاقتصاد الإماراتي، باعتباره ركيزة أساسية في الاقتصاد العالمي.

د. منهج البحث: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على مبدأ تجميع الحقائق والمعلومات وتحليلها ومحاولة وضع الحلول لها.

هـ. هيكل البحث: تم تقسيم البحث إلى المحاور الآتية:

أولاً: حوكمة الشركات.

ثانياً: حوكمة الشركات العائلية

ثالثاً: التجربة الإماراتية في حوكمة الشركات العائلية.

أولاً: حوكمة الشركات:

تعد حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ أن الأزمات التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات، وتركز أنظمة وقوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير صالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات، وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح، إضافة إلى تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح.

1. تعريف حوكمة الشركات:

يعد مصطلح الحوكمة تعريفاً للكلمة الإنجليزية "Governance"، ولا يوجد إجماع في الأدبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها¹.

وتعرف الحوكمة بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله تسيير ورقابة الشركة، وتعتني بإعطاء الوسائل اللازمة، التي تسمح بإيجاد التوازن المنطقي للسلطة، تفادياً لكل الانحرافات الشخصية، وتقوم على ثلاثة ركائز هي: مجلس الإدارة، التدقيق، وإدارة أعمال الشركة.²

وتعرف أيضاً بأنها نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط الشركات المساهمة، مبني على تنظيم عملية اتخاذ القرار في هذه الشركات، خدمة لمصالح المساهمين بشكل عام.³

يقصد بحوكمة الشركات القواعد التي يتم من خلالها قيادة الشركة وتوجيهها، وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين، والمساهمين وأصحاب المصالح، بوضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين، وأصحاب المصالح، وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في سوق وبيئة الأعمال.⁴

أهمية حوكمة الشركات: تقوم حوكمة المؤسسات أساسا على تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة والمدبرين وحملة الأسهم وغيرهم. وتهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن طريق تحسين أداء الشركات، وترشيد اتخاذ القرارات فيها. وبصفة عامة، فإن أهمية حوكمة الشركات تكمن في: ⁵

- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل
- الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرتها.
- مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليه من فقر وبطالة.
- ضمان حصول المستثمرين على عائد مجز على استثماراتهم.
- زيادة النمو وتعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وتعظيم القيمة السوقية للأسهم.
- تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية.
- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة والاستخدام الأمثل لحصيلتها المالية.

2. مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

خلصت المنظمة إلى وضع ستة مبادئ رئيسية للحوكمة، يعتبر أولها إطارا عاما وضروريا لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى. وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ:⁶

أ. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة. ويجب أن يكون هذا الإطار ذو تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.

ب. ضمان حقوق المساهمين:

إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين، وأبرز هذه الحقوق:

- ♦ ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم.
- ♦ إمكانية تحويل ملكية الأسهم.

- ◆ الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- ◆ المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة.
- ◆ المشاركة في أرباح الشركة.
- ◆ كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل: تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس، إصدار أسهم إضافية، وأي عمليات استثنائية كبيع أصول الشركة.

ج. المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب، كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من الأسهم، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك، وأخيرا يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة.

د. دور أصحاب المصالح:

إن المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية هم أصحاب المصالح الرئيسيون في الشركة، وفي هذا السياق ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة الشركات.

ه. الإفصاح والشفافية:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.

وأهم الأمور التي يجب الإفصاح عنها: (النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة، أهداف الشركة، الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت، سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية وكيفية اختيارهم، العمليات ذات الصلة بأطراف من الشركة، وعوامل المخاطرة المتوقعة، الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين، هياكل الحوكمة وسياساتها).

كما ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقق مستقل مؤهل، وينبغي للمدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.

و. مسؤولية مجلس الإدارة:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المجلس ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين. ومن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة:

- إعداد استراتيجية الشركة وتوجيهها، وخطط العمل الرئيسية، والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الأداء ومراجعة التنفيذ.
- الإشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
- اختيار وتحديد مكافآت ورواتب والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة.
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالشركة.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابه.
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.
- ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة وخصوصا وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات.
- الإشراف على عمليات الإفصاح.

ثانيا: حوكمة الشركات العائلية:

تعتبر الشركات العائلية أقدم شكل من أشكال منظمات الأعمال في العالم وأكثرها شيوعا، ففي عدة دول تمثل الشركات العائلية أكثر من 70% من إجمالي الشركات، كما أنها تلعب دورا أساسيا في نمو الاقتصاد، وتشغيل القوى العاملة. لكنها تواجه تحديات كبيرة تتمثل في الثبات في سوق تنافسية عالمية كنتيجة للانفتاح الاقتصادي.

1. تعريف الشركات العائلية:

رغم الأهمية التي تكتسبها الشركات العائلية إلا أنه لا يوجد لها مفهوم واضح أو تعريف محدد لطبيعتها التمييزية مقارنة بغيرها من الشركات خاصة فيما يتعلق بالملكية والإدارة.

ذهب البعض إلى تعريف الشركات العائلية على أنها مشروعات فردية تتخذ فيها الشركة شكل شركات الأشخاص ولا يقسم رأسمالها إلى أسهم قابلة للتداول، وتتحد بما للملكية والإدارة وغالبا ما تكون مشروعات متوسطة أو صغيرة.⁷

هي الشركة التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية، ويركز على أهمية القرارات بالمؤسسة أو الشركة، ومن يتخذها مثل: تعيين المدير التنفيذي الجديد والتوجهات العامة للشركة.⁸ شركة مملوكة لعائلة تقوم بإدارتها عادة، وقد قام بتأسيسها شخص واحد واستمدت اسما تجاري من اسم أو اسم العائلة، تتخذ الشركة العائلية عادة أحد الأشكال القانونية الشائعة مثل: شركة تضامن، شركة توصية بسيطة، شركة محدودة المسؤولية، شركة مساهمة مغلقة.⁹

يشير مصطلح الشركة العائلية إلى الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة. ويكون للمصطلحات الآتية: (المؤسسة التجارية العائلية، الشركة العائلية، المؤسسة التجارية المملوكة للعائلة، والشركة التي تسيطر عليها عائلة) المعنى نفسه. ويحل كل مصطلح من هذه المصطلحات محل الآخر للإشارة إلى الشركة العائلية.¹⁰

قدم " ويستهد وكولينج" تعريفا في دراسة أعاها عام 1998 بكون الشركة تكون عائلية - من منظور إدارتها - إذا كان ما يزيد عن % 51 من الأسهم مملوكة لعائلة واحدة تربطها قرابة النسب أو المصاهرة ، أو إذا كان فريق إدارة الشركة يشكل % 50 ، أو أن تعود ملكية الشركة للجيل الثاني.¹¹

وتشكل الشركات العائلية ما يزيد عن 90% من كل الأنشطة التجارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، وعلى صعيد الشرق الأوسط أوضحت دراسة أعدت بواسطة أحد بيوت الخبرة (PWC) أنّ ما يزيد على 80% من حجم الاستثمارات تديره الشركات العائلية¹²، فيما أشارت الإحصاءات إلى أنّ الشركات العائلية بلغت النسبة الأكبر من عدد الشركات في العالم لتمثل ما بين 76- 98% من إجمالي عدد الشركات، بينما تمثل نسبة 80- 90% من اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية وأنشطتها التجارية.¹³

2. أهمية الشركات العائلية:

أوضحت العديد من الدراسات أن أداء الشركات العائلية يفوق أداء نظيراتها من الشركات الأخرى، من حيث حجم مبيعاتها وأرباحها، وغيرها من مؤشرات النمو، كما أشارت دراسة من إعداد (Thomson Financial) لصحيفة نيوزويك تم فيها إجراء مقارنة بين شركات عائلية وشركات منافسة في أوروبا من خلال بحث ستة مؤشرات أساسية، إلى أن أداء الشركات العائلية يفوق أداء الشركات المنافسة في كافة هذه المؤشرات، من مؤشر (FTSE) في لندن إلى مؤشر (IBEX) بمدريد. وقد صممت (Thomson Financial) مؤشرا فريدا من نوعه لكل من الشركات العائلية والشركات غير العائلية في كل دولة، وتتبع تطور هذه المؤشرات على مدى عشر سنوات إلى غاية ديسمبر 2003. وقد تبين أن أسهم الشركات العائلية في ألمانيا ففز بنسبة (206%) بينما ارتفع مؤشر أسهم الشركات غير العائلية بنسبة (47%) فقط. في فرنسا ارتفع مؤشر الشركات العائلية (203%)، بينما ارتفع نظيره في الشركات غير العائلية بنسبة (67%) فقط. وكان هذا هو الحال في كل من سويسرا، اسبانيا، بريطانيا وإيطاليا. حيث فاق أداء الشركات العائلية أداء الشركات غير العائلية.¹⁴

3. قضايا حوكمة الشركات التي تواجهها الشركات العائلية خلال مراحل تطورها:

تم وضع الكثير من النماذج التي تصف وتحلل المراحل المختلفة التي تمر بها الشركات العائلية خلال فترة تواجدها، وسوف نعتمد في هذا البحث نموذج المراحل الثلاثة الأساسية الذي يلخص دورة حياة الشركات العائلية من خلال: مرحلة المؤسس، مرحلة شراكة الإخوة، مرحلة اتحاد أبناء العمومة، على الرغم من أن هذا النموذج يسمح بإجراء تحليل جيد، لمراحل تطور الشركات العائلية الثلاث، فإنه لا يفترض أن جميع الشركات العائلية سوف تمر بالضرورة بهذه المراحل. فعلى سبيل المثال تخنفي بعض الشركات خلال المراحل الأولى من دورة حياتها، نتيجة إفلاسها أو استحواذ شركة أخرى عليها. ويمر تطور الملكية والإدارة في معظم الشركات العائلية بالمراحل الآتية:

أ. مرحلة المؤسس (المالك المسيطر) الجيل الأول:

هي المرحلة الأولى لوجود الشركات العائلية، وتكون فيها الشركات مملوكة ومدارة بالكامل من قبل المؤسس، وعلى الرغم من أن معظم المؤسسين يسعون لطلب المشورة من عدد صغير من المستشارين من خارج الشركة أو شركائهم في العمل، فإنهم يتخذون معظم القرارات الهامة بأنفسهم.

تتسم هذه المرحلة عادة بالالتزام القوي من قبل المؤسسين بتحقيق النجاح للشركة، وبهيكل حوكمة بسيط نسبياً، وعموماً تعتبر قضايا حوكمة الشركات محدودة مقارنة بالمرحلتين اللاحقتين، حيث أن الشركة وملكيته لا تزال بيد الأشخاص أنفسهم (المؤسسون). ولعل تخطيط انتقال ملكية وإدارة الشركة هو أهم قضية يجب طرحها أثناء وجود المؤسس على قيد الحياة. وحتى تمتد حياة الشركة إلى المرحلة الثانية لا بد أن يبذل المؤسسون الجهود اللازمة لتخطيط انتقال السلطة لمن يخلفه، والبدء في إعداد القائد (القادة) التالي للشركة.

ب. مرحلة شراكة الإخوة (الجيل الثاني):

تبدأ هذه المرحلة بعد وفاة مؤسس الشركة أو عجزه الكامل عن العمل أو اضطرابه للتنازل عن سلطاته الإدارية للشخص الثاني في حياة المؤسس، الذي عادة ما يكون الابن الأكبر الذي يأخذ دور الأب وبالتالي يستمر العمل في الشركة أقل من المرحلة السابقة.

وكلما زاد انخراط أفراد العائلة في الشركة كلما زاد تعقد قضايا الحوكمة نسبياً، مقارنة بالمرحلة الأولى لوجود الشركة. وتتمثل بعض التحديات التي تواجه مرحلة شراكة الإخوة في الحفاظ على مستوى الانسجام بين الإخوة، وإضفاء الصبغة الرسمية على إجراءات وعمليات الشركة، وإنشاء قنوات اتصال فعالة بين أفراد العائلة، والتخطيط لمن سيشغل المناصب الإدارية الرئيسية فيما بعد.

ج. مرحلة اتحاد أبناء العمومة (تحالف أبناء العمومة وأحفاد العائلة):

في هذه المرحلة تزداد حوكمة الشركة العائلية أكثر تعقيداً مع تزايد انخراط أفراد العائلة في أعمال الشركة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بما في ذلك أبناء الإخوة وأبناء الأعمام والأصهار، ولما كان هؤلاء الأفراد ينتمون إلى أجيال وفروع مختلفة من العائلة فقد تتباين أفكارهم بشأن كيفية إدارة الشركة، ووضع استراتيجياتها العامة. إضافة إلى ذلك من المحتمل بدرجة كبيرة أن ينتقل أي صراع كان قائماً بين الإخوة في المرحلة السابقة إلى جيل أبناء العمومة أيضاً. ونتيجة لذلك تنطوي هذه المرحلة على معظم قضايا الحوكمة العائلية.

ومن أكثر القضايا المعروفة التي تواجهها الشركات العائلية في هذه المرحلة: توظيف أفراد العائلة، حقوق المساهمين من العائلة، وتسييل الأسهم، وسياسة توزيع الأرباح، ودور أفراد العائلة في الشركة، وفض النزاعات في الشركة، ورؤية العائلة ورسالتها. ويلخص الجدول (1) قضايا حوكمة الشركات الأساسية التي تواجهها الشركات العائلية خلال مراحل تطورها.

الجدول (1): قضايا حوكمة الشركات الأساسية التي تواجهها الشركات العائلية خلال مراحل تطورها

القضايا التي تهم المالك	مراحل الملكية
<ul style="list-style-type: none"> ■ انتقال القيادة ■ انتقال السلطة ■ تخطيط التصرف بالأموال 	<p>المرحلة الأولى (المؤسس أو المؤسسون)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ الحفاظ على روح الفريق والانسجام بين الإخوة ■ الحفاظ على ملكية العائلة ■ انتقال السلطة 	<p>المرحلة الثانية (مرحلة شراكة الإخوة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ تخصيص رأس مال الشركة: الأرباح الموزعة، الديون ومستويات الربح. ■ تسهيل الأسهم ■ فض النزاعات العائلية ■ مشاركة ودور العائلة ■ رؤية ورسالة العائلة ■ صلة العائلة بأعمال الشركة 	<p>المرحلة الثالثة (اتحاد أبناء العمومة)</p>

Source: John Ward, **Creating Effective Boards for Private Enterprises, Family Enterprise, Publishers, 1991.**

تنطوي كل مرحلة من هذه المراحل على تحديات وقضايا مختلفة، وإذا أمكن التعامل معها بصورة سليمة فإنه يمكن ضمان استمرار الشركة العائلية، وتحقق معظم الشركات العائلية النجاح خلال مرحلة نشأتها الأولى بفضل الجهود الجبارة التي يبذلها مؤسسها، حيث أنهم يشاركون في كافة جوانب الشركة، ومع هذا يصبح من الضروري على المدى الطويل وضع هيكل وآليات سليمة للحوكمة تسمح بإنشاء قنوات اتصال فعالة، وتحديد الأدوار والتوقعات المنتظرة من كل فرد يشارك في نشاط الشركة العائلية بشكل واضح.

4. العوامل الداعمة لحوكمة الشركات العائلية:¹⁵

أ. فصل الملكية عن الإدارة:

من الأمور التي تؤدي إلى استمرار الشركات العائلية باختلاف أنواعها، فصل ملكية رأس المال عن الإدارة، حتى تستمر إدارة الشركة في عملاتها دون اختلاطها بملكي رأس المال، وبالتالي

يمكن تجنب الأثر السلبي لاختلاف أصحاب الشركة العائلية على استمرار نشاط الشركة، ويقتصر دور ملاك رأس مال الشركة العائلية على وضع القواعد والنظم المالية والإدارية والسياسة التسويقية وخطط تطوير الشركة وتوسيع نشاطها، لذلك يحسن أن تختار كل شركة عائلية مديرا لها تتوفر فيه الخبرات اللازمة والثقة، وتترك له الصلاحيات كاملة في إطار القواعد المالية والتسويقية التي يضعها الشركاء ويسأل المدير عنها أمامهم.

ب. إنشاء هيكل إداري وتنظيم مالي محاسبي:

من الأمور التي تساعد على استقرار واستمرار الشركة العائلية إنشاء هيكل إداري دقيق، وتنظيم مالي محاسبي سليم، حيث أنه مما يعرقل نشاط الشركة وقد يعوق استمرارها عدم وجود هذه التنظيمات بها، مما يؤدي إلى اختلاط المسؤوليات والاختصاصات، وعدم انضباط النظام المحاسبي فيها، لذلك يحسن أن تنشئ كل شركة عائلية هذه التنظيمات، ولا يتحقق انضباط الشركة العائلية ماليا إلا بتعيين محاسب مؤهل بالشركة لتنفيذ التنظيم المالي والمحاسبي فيها، ومما يؤدي إلى الاضطراب في المركز المالي للشركة ما يحدث أحيانا من خلط مال الشركة بمال الشريك الرئيسي بها، حيث يتم سحب بعض الأرصدة من حساب الشركة لمواجهة بعض الأعباء الخاصة. والصحيح هو فصل الأموال الشخصية للشريك الرئيسي في الشركة العائلية عن أموال الشركة، ويكون ذلك بإنشاء النظام المحاسبي الدقيق للشركة العائلية، وتعيين محاسب مؤهل لتنفيذه، مع إعطائه الصلاحية الكاملة بالتصرف طبقا للأصول المحاسبية الصحيحة ودون التدخل في أعماله.

ج. الاهتمام بشفافية المعلومات عن الشركة:

قد ينسحب شريك من الشركة العائلية باتفاق الشركاء، وقد يتوفى، وبنص عقد الشركة على جواز حلول وارث محله، يمكن أن يكون الشريك المحتمل سواء كان وارثا أو شريكا جديدا ليس على علم بالمركز المالي للشركة وقد ينتج عن ذلك الاضطراب والتراع مما يؤثر على استمرار الشركة، لذلك فمن الأمور الهامة في الشركات العائلية، الاهتمام بشفافية المعلومات ويكون ذلك بنشر المعلومات الخاصة لها والتي تعبر بصدق عن الواقع، وليس في هذا ما يضر الشركة، بل هو أمر مفيد لتوسيع قاعدة الملكية فيها أو تحويلها إلى شركة مساهمة مستقبلا.

د. تداول الإدارة بين أجيال العائلة:

لا شك أن الشركات تنمو وتتغير، وتواكب تطورات العصر جيلا بعد جيل، ومن ثم يتوجب على الشركات العائلية التفكير بتداول إدارة الشركة من جيل إلى آخر من خلال وضع خطة واضحة للخلافة على الإدارة، وتأهيل الخلفاء الجدد منذ سن مبكرة لضمان قدرتهم على الإسهام في تعزيز مسيرة نمو الشركة وتطورها بعد تقدم فريق الإدارة العليا والرؤساء التنفيذيين في العمر، أو حال رغبتهم في التنحي والابتعاد عن ضغوط الإدارة اليومية.

ينطوي تعيين القيادات الشابة على رأس الشركات العائلية على مزايا عديدة منها: المساهمة في تحقيق المزيد من النمو والأرباح في المستقبل نظرا لأن القيادة الشابة تجلب معها ثروة من المعارف والخبرات والأفكار العصرية التي تدفع عجلة النمو في الشركة نحو آفاق وأعمال جديدة، وعندئذ يبرز السؤال المهم عن كيفية تحقيق توازن مناسب بين الحفاظ على الإرث العائلي والبحث عن سبل مستقبلية جديدة من أجل التوسع في أسواق جديدة وإيجاد خيارات مجدية لتنويع الأعمال والمنتجات.

هـ. تبني مفهوم الابتكار:

لا تعتبر الشركات العائلية الناجحة مجرد كيان تجاري منفصل، بل تمثل رافدا من أهم روافد الاقتصاد الوطني وجزءا أصيلا لا يتجزأ من المجتمع بأكمله، إذ تساهم الشركات العائلية العملاقة في تعزيز جودة حياة الأفراد بطرق شتى مثل توفير الخدمات والمنتجات المبتكرة والفريدة للمجتمع، والمشاركة في بناء وتنمية قطاعات مثل النقل والتجارة والتكنولوجيا، وتعزيز مسيرة الدولة نحو التقدم والتنمية، وفي المقابل ستجني الشركات التي تستحدث منتجات وأنظمة جديدة تنامي الحاجة إليها في المنطقة أرباحا طائلة لأن المستهلكين سيقبلون بدفع رسوم إضافية تسمى أحيانا "رسوم الابتكار" في مقابل شراء سلع وخدمات لا يمكن الحصول عليها من أي مكان آخر، وستغدو الشركة ركيزة أساسية لا غنى عنها للدولة وسكانها.

و. الحرص على مواكبة التطورات:

ينبغي أن تتغير أعمال الشركات العائلية حسب ظروف السوق، مع ضرورة مواكبة التطورات في العالم المتغير بصورة دائمة، وذلك من خلال تحديد الصناعات الناشئة والمتراجعة، بحيث إذا شرعت إحدى القطاعات في التراجع والخروج تدريجيا من السوق، نكون مهيبين للتكيف مع الأوضاع الجديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة في السوق. ورغم أنه لا يمكن التنبؤ يقينا بما سيحدث مستقبلا،

إلا أن هناك مجموعة من المقومات الأساسية لتوجيه خطط واستراتيجيات الشركات العائلية، مثل الإلمام بالمستجدات والمناخ السائد في السوق، ودراسة معدلات النمو لمختلف مجالات العمل في المنطقة، والتسلح بالمعرفة والمعلومات التي توفر لنا أفضل الآليات لتجنب أي تهديدات قد تنتج من تغير الأزمنة والظروف.

ز. وضع خطة مستقبلية:

قد لا تكون هذه الصفات التي أتينا على ذكرها آنفا راسخة في ثقافة جميع الشركات العائلية، إلا أنه يمكن إرسائها مع مرور الوقت، ومن واجب المدراء التنفيذيين وضع خطة رئيسية أكثر شمولاً لمستقبل هذه الشركات، كي يستمر نموها لعدة قرون قادمة، ولا شك أن هذه الرؤية تمثل أمناً للخصائص والسمات التي قد يتحلى بها رجل الأعمال، وبغض النظر عن المكانة الحالية للشركات العائلية في السوق، علينا أن نحرص دائماً على تعزيز استقرارها وضمان استمرارها مستقبلاً من أجل عائلاتنا ومصالحنا التجارية على حد سواء.

ثالثاً: التجربة الإماراتية في حوكمة الشركات العائلية:

تتمتع دولة الإمارات العربية المتحدة بالعديد من المقومات الجغرافية والاقتصادية التي جعلتها في مصاف الدول المتقدمة تجارياً في الشرق الأوسط لا سيما إمارة دبي، وفي إطار دراسة تجربة حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة فإن دراستنا سوف تكون مقتصرة فقط على إمارة دبي باعتبارها مركزاً تجارياً عالمياً، وقد أسهم في هذا الانفتاح التجاري وجود المنطقة الحرة في جبل علي حيث ساهمت هذه المنطقة في تدفق البضائع إلى إمارة دبي وبأعداد مهولة، وفي عام 2004م تم تأسيس مركز دبي التجاري العالمي لجذب واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، إضافة إلى تأسيس استثمارات وطنية وفق نظم قانونية مختلفة عن النظام السائد في إمارة دبي لا سيما النظام الأنجلو أمريكي، كل ذلك جعل هذه الإمارة حاضنة للمال والأعمال.

أولاً: واقع الشركات العائلية بإمارة دبي:

إن الشركات العائلية في إمارة دبي لها أهمية كبرى في القطاع التجاري، ويعكس ذلك عددها حيث بلغ عدد الشركات المسجلة (56.347) شركة تشكل الشركات العائلية منها (30.769) شركة، وبذلك فإن هذه الأخيرة تمثل ما يقارب ثلثي عدد الشركات في الإمارة، وبالرغم من كثرتها

العديدية إلا أن الشركات العائلية أصغر من حيث الحجم مقارنة بالشركات غير العائلية لا سيما الشركات التي تزاول أنشطة تنقية وإمدادات المياه، واستخراج النفط الخام والغاز الطبيعي. وفيما يتعلق بتوفير فرص العمل فإن هناك حوالي (25.000) شركة عائلية عدد موظفيها يتراوح ما بين واحد إلى عشرة، وهناك (3.000) شركة عائلية عدد موظفيها ما بين عشرة إلى تسعة عشر، أما على صعيد الشركات غير العائلية فإن حوالي (20.000) شركة توظف ما بين واحد إلى عشرة موظفين وحوالي (3.000) توظف ما بين عشرة إلى تسعة عشر، وبذلك فإنه يتضح أن هذه الشركات بالرغم من أنها مملوكة ملكية خاصة للعائلات وتستهدف اقتسام الأرباح في المقام الأول إلا أنها تؤدي دورها الاجتماعي على أكمل وجه، من خلال خلق فرص عمل مما يؤدي إلى انخفاض نسبة البطالة، ومن خلال الإحصاءات سالفة الذكر فإنها تعمل على توفير فرص عمل أكثر من الشركات غير العائلية نسبة إلى عددها الكبير بغض النظر عن حجمها.

والشركات العائلية التي توظف ما بين واحد إلى عشرة تقدر عائداها بقيمة (2.4 مليون درهم إماراتي)،

في حين أن الشركات العائلية التي توظف ما بين عشرة إلى تسعة عشر تقدر عائداها بقيمة (8.1 مليون درهم إماراتي)، أما الشركات غير العائلية التي توظف ما بين واحد إلى عشرة تقدر عائداها بقيمة (3.6 مليون درهم إماراتي) في حين أن الشركات غير العائلية التي توظف ما بين عشرة إلى تسعة عشر تقدر عائداها بقيمة (8.1 مليون درهم إماراتي).

ومما سبق يمكن القول أنه على الرغم من كون الشركات غير العائلية تتعلق بأنشطة صناعية ضخمة إلا أن عائداها مقارنة للشركات العائلية، مما يعكس أهمية هذا النوع من الشركات ويجعلها شريكا أساسيا في التنمية ودعم اقتصاد إمارة دبي.

ثانيا: نظام حوكمة الشركات العائلية بإمارة دبي:

تمر الشركات العائلية في الإمارات عموما وبإمارة دبي خصوصا بالنقطة الأقوى طبقا لمعايير حوكمة الشركات، حيث تمر النسبة الأكبر من هذه الشركات بمرحلة الجيلين الأول (المؤسسين) والجيل الثاني (الأبناء) وهي أقوى نقاط عمرية في حياة الشركات العائلية، فهناك شركات إماراتية ما زالت السيطرة فيها للمؤسسين، في حين تمر معظم هذه الشركات في الجيل الثاني. بالإضافة إلى أن معدل الوعي للشركات العائلية الإماراتية مرتفع جدا مقارنة بالشركات العائلية في منطقة الخليج ككل، كما

لجأت الكثير من الشركات العائلية الإماراتية إلى تطبيق معايير الحوكمة من شفافية وانتقال سلس للإدارة ومراقبة وتدقيق مالي، بهدف تجنب المشكلات التي من الممكن أن تقع فيها الشركات العائلية بسبب تعاقب الأجيال. وتشير الدراسات في هذا المجال إلى خروج الشركة من مشكلات الجيل الثالث إلى الجيل الرابع، ولا يصل إليها إلا 5% فقط من إجمالي الشركات العائلية في المنطقة.

وأهم ما يميز نظام الحوكمة هو فصل الشركة عن العائلة، فتصبح الشركة مؤسسة قائمة بذاتها بعيدة عن الصراعات العائلية وقضايا الميراث، والتي عادة ما تحدث في الجيلين الثالث والرابع، حيث إن الكثير من الشركات يتم تصفيتها بسبب هذه القضايا المتعلقة بالميراث، كما أن حوكمة الشركات العائلية تبدأ بحوكمة العائلة.¹⁶

من الناحية القانونية قام مجلس الشركات العائلية الخليجية، بإعداد صياغة نهائية لتشريعين جديدين أولهما قانون محلي على مستوى إمارة دبي خاص للملكية العائلية، والثاني قانون اتحادي لتنظيم عملية الوقف الخاصة بالشركات العائلية، يحددان تنظيمات يمكن للشركات العائلية الاسترشاد بهما وهي قوانين اختيارية وليست إلزامية.

وأطلق مجلس الشركات العائلية الخليجية أول كتاب من نوعه يتضمن مجموعة من الإرشادات حول تخطيط نقل ملكية وإدارة الشركات العائلية الخليجية من جيل إلى جيل، إذ أن معظم الشركات المملوكة عائليا في دول مجلس التعاون الخليجي ستواجه تحديات نقل الملكية والإدارة خلال العقد القادم، لتبلغ بذلك منعطفا حرجا يتمثل في نقل ملكيتها وإدارتها العليا، منبها إلى أنه سيتم تسليم المسؤوليات في هذه الشركات من إدارة إلى أخرى هي مرحلة حساسة تستدعي تخطيطا بشكل استباقي، وذلك لحمايتها من خطر التفكك الذي بدوره يؤدي إلى خسائر اقتصادية.

هذا الأمر شجع مجلس الشركات العائلية الخليجية على إطلاق عدد من المبادرات للتعاطي مع مثل هذا الأمر، حيث تستهدف تلك المبادرات زيادة الوعي لدى جيل المؤسسين في الشركات العائلية وحث الحكومة على تحديث التشريعات من أجل وضع الحلول القانونية وقواعد الحوكمة المطلوبة .

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الكتاب يعد الأول من نوعه وبمثابة دليل شامل لتخطيط نقل الملكية والإدارة من جيل إلى جيل في الشركات العائلية الخليجية، فضلا عن أنه يوفر مجموعة من الخيارات التي من شأنها تيسير التخطيط لاستمرارية الشركات العائلية وضمان سلاسة نقل الملكية

للأجيال المتعاقبة، مع ضرورة أن تبادر الشركات العائلية إلى تخطيط مستقبلها بشكل استباقي، لتضمن بذلك تخصيص الوقت الكافي لإعادة هيكلة أطرها القانونية وتطبيق ممارسات الحوكمة بما ينسجم مع المعايير العائلية الخاصة للمستقبل وذلك لضمان تحقيق أهدافها المنشودة.¹⁷

إن المشرع الإماراتي قد أخذ بعين الاعتبار أوضاع الشركات العائلية، إذ أن قانون التواجد الاقتصادي نص في أحد مواده على وجوب أن تكون ملكية المواطنين في الشركات التجارية بشكل عام بنسبة لا تقل عن 51%، مما يعني أنه في حال وجود شركاء أجنبي فيجب أن لا يتجاوز نسبة أسهمهم أو حصصهم بحسب الأحوال عن 49% ومن ثم ذلك يدعم سيطرة العائلة الوطنية، ويمهد الطريق أمام الشركات العائلية بتولي زمام الإدارة، مما يكون ذلك نواة لوضع تعريف للشركات العائلية بأنها الشركات التي تسيطر عليها عائلة لا تقل نسبة أسهمها أو حصصها عن 51%.

ومن جهة أخرى فقد أبرمت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة مع عدد من الدول الأوروبية وبوجه خاص جمهورية فرنسا اتفاقيات بشأن تدريب وتأهيل الكوادر القائمة على إدارة الشركات العائلية ورفع كفاءتها في المهارات الإدارية.

إن دولة الإمارات العربية المتحدة اهتمت بجميع الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية والإدارية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية لديها، سعياً لنجاحها والحفاظ على ديمومتها استناداً إلى أفضل التجارب الدولية والممارسات العالمية.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات:

1. الاستنتاجات:

- إن ثقافة حوكمة الشركات تهدف إلى تحقيق الاستثمار الأمثل لقدرات الشركات ومواردها عبر تهيئة بيئة عمل أساسها المسؤولية والرقابة والالتزام، ومراعاة مبادئ الوضوح والشفافية في تحديد أهداف الشركة، وخططها التجارية الاستراتيجية.
- إن التجربة الإماراتية في حوكمة الشركات تسعى إلى ضمان انتقال الشركات العائلية بين الأجيال بسلاسة وذلك من عدة جوانب: الجانب الاقتصادي المتمثل خاصة في تقديم الدعم والمساندة، إضافة إلى تقديم تسهيلات مالية عند الحاجة، والجانب القانوني المتمثل في سعيها إلى إيجاد آليات وتشريعات 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

الاستراتيجي لحوكمة الشركات العائلية، ولم يقتصر الأمر عند هذا الحد بل وقعت مذكرات تفاهم للتدريب والتأهيل في مجال الإدارة، لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

2. التوصيات:

- التأكيد على زيادة الوعي والتثقيف بتحديات الشركات العائلية الإماراتية، ووضع نصوص ومواد ملزمة في تشريعات وأنظمة الشركات بصفة عامة، والشركات العائلية بصفة خاصة تتصل بالحوكمة وفق مواد إلزامية.
- ضرورة تطبيق الإجراءات النظامية الصحيحة، والمتابعة المستمرة من الجهات المعنية، مثل وزارة التجارة والصناعة عبر إدارة الشركات، وهيئة السوق المالية، ومؤسسة النقد، للتأكد من استيفاء الشركات لمتطلباتها الأساسية، وصحة تأسيسها وإدارتها،
- ينبغي على الجيل المؤسس أن يتفهم المتغيرات المتسارعة داخليا ودوليا للاقتصاد، والتقنيات التي أدخلت في مجال الإدارة، وضرورة تشجيع الجيل المؤسس أبناءه وأحفاده وتوجيههم نحو التخصصات المناسبة، لتعكس بالإيجاب على إدارة وتنمية الشركات على الوجه العلمي والصحيح.
- ضرورة محافظة الجيل الثالث على ما وصلت إليه الشركة بفضل جهود المؤسسين، والعمل على إيجاد الحلول والتدابير الكفيلة بمواجهة التحديات والمخاطر المحتملة.

الهوامش:

¹ . أساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية، مركز أبو ظبي للحوكمة، ص: 5.

² Jaque Renard, **theorie et pratiques de l'audite interne**, edition d'organisation, 6eme edition, 2007, p :439.

³ . أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر 2010، ص: 132.

⁴ . حوكمة الشركات، هيئة السوق المالية، المملكة العربية السعودية.

⁵ . فيصل محمود الشاورة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية . والقانونية، المجلد 25 ، العدد الثاني، 2009 ، ص128 .

⁶ . أساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم، مرجع سابق، ص: 16- 19.

- 7 . أسعد حمود سلطان السعدون، نحو رؤية واقعية الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر أعمال ملتقيات الشركات العائلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص: 122.
- 8 . أدريان، كادبوري، الشركات العائلية وقواعدها الحاكمة :إنشاء شركة الغد من اليوم، 2000.
- 9 . نجاد نادر، تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سوريا، مجلة جامعة البعث، المجلد، 38، العدد 1، 2016، ص: 102.
- 10 . دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، 2009، ص: 12.
- 11 . 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، 2011 ، ص: 82-83).
- 12 . أحمد بن عبدالله آل شيخ، الحوكمة والشركات العائلية، هيئة السوق المالية، الرياض، 2012، ص: 6.
- 13 . محمد نادر أحمد مرعي، حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر: التحديات والبدائل، رسالة ماجستير قانون خاص، كلية القانون، جامعة قطر، 2017، ص: 5.
- 14 . . دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، 2009، مرجع سابق، ص: 12.
- 15 . محمد حارب العنينة، الشركات العائلية: كيف تستمر رحلة النجاح على مدى القرون القادمة.
- 16 . حسن حميد السويدي، حوكمة الشركات العائلية بدبي وأبوظبي والشارقة.
- 17 . الغرير عبد العزيز، اعتماد قانون الملكية العائلية في دبي قريبا، اريبيان بزنس، 2018/05/10.