

التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية

بيان سعد الشواف، ريما عبدالرحمن آل راشد، ريما مانع القحطاني،

ساره عبدالله الدخيل، شام محمد القرني*

طالبات بكالوريوس في تخصص القانون، كلية القانون، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة
العربية السعودية

*shamqa13@gmail.com

المستخلص

تناول هذا البحث موضوع التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية، وتلخصت أهدافه في تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تساهم في دراسة ومناقشة وتحليل الخطط القانونية الاستباقية لتفادي نزاعات المنشآت العائلية، وهي: بيان مفهوم وأهمية المنشآت العائلية، والتعرف على الطرق المستخدمة في التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية، وتوضيح دور التشريعات في معالجة نزاعات المنشآت العائلية، والتعرف على دور التشريعات في استدامة المنشآت العائلية وتطويرها. وتمحورت مشكلة هذا البحث في عدم وجود خطط استباقية قانونية لدى المنشآت العائلية لتفادي أي نزاعات من الممكن أن تطرأ، مما يؤدي إلى ظهور نزاعات تؤثر على استقرار هذه المنشآت واستمراريتها، حيث غالبًا ما يتم تجاهل وضع أطر قانونية واضحة منذ البداية لتنظيم العلاقات بين أفراد العائلة، سواء في جوانب الإدارة أو توزيع المسؤوليات أو اتخاذ القرارات، بحيث وضع هذه الخطط من شأنها أن تعمل بشكل فعال على حل هذه النزاعات قبل وقوعها، ومن هذا المنطلق تشكلت إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي: ما هي الخطط القانونية الاستباقية لتفادي نزاعات المنشآت العائلية؟، وتم التوصل في هذا البحث لعدة نتائج وتوصيات ومن أبرزها، أن يساهم التخطيط القانوني الاستباقي في تعزيز استقرار المنشآت العائلية واستدامتها، وذلك لضم التخطيط القانوني الصحيح والشامل عدة جوانب تخص المنشآت العائلية، كالحوكمة، والتعاقب، والطرق البديلة لحل وتفادي نزاعات المنشآت العائلية، مما يضمن تقليل النزاعات، وسعيًا لدعم تلك النتيجة فقد تم التوصية بالاستعانة بمحامين متخصصين أثناء صياغة الميثاق العائلي وذلك لضمان حوكمة المنشأة العائلية، بالإضافة إلى أهمية تضمين الطرق البديلة لحل وتفادي النزاعات داخل الميثاق العائلي، وأخيرًا، وضع استراتيجيات فعالة لإدارة عملية التعاقب.

الكلمات المفتاحية: التخطيط القانوني الاستباقي، النزاعات، المنشآت العائلية، التشريعات.

Proactive legal planning to avoid family business disputes

**Bayan Saad Al-Shawaf, Rima Abdulrahman Al-Rashed, Rima Manea Al-Qahtani,
Sarah Abdullah Al-Dakhil, Sham Mohammed Al-Qarni***

Bachelor's students in law, College of Law, Princess Nourah bint Abdulrahman University,
Kingdom of Saudi Arabia

*shamqa13@gmail.com

Abstract

This research addresses the topic of proactive legal planning to avoid family business disputes. Its objectives can be summarized in achieving a set of scientific and practical goals that contribute to the study, discussion, and analysis of proactive legal plans to avoid family business disputes. These objectives are clarifying the concept and importance of family businesses, identifying the methods used in proactive legal planning to avoid family business disputes, clarifying the role of legislation in addressing family business disputes, and identifying the role of legislation in the sustainability and development of family businesses. The problem of this research revolved around the lack of proactive legal plans within family businesses to avoid any potential disputes, which can lead to conflicts that impact the stability and continuity of these businesses. Establishing clear legal frameworks to regulate relationships between family members, whether in management, the distribution of responsibilities, or decision-making, is often neglected from the outset. Such plans would effectively resolve these disputes before they occur. From this perspective, the research problem was shaped by the following main question: What are the proactive legal plans to avoid disputes within family businesses? This research reached several conclusions and recommendations, perhaps the most important of which is that the usage of proactive legal planning avoids family business disputes therefore raising the stability and longevity of family businesses. As a sound legal plan covers all areas of family business, such as governance, succession, and alternate resolutions that either resolve or prevent disputes. To further bolster this outcome, this paper also recommends the usage of specialized lawyers during the creation of a family charter to ensure the governance of the family business. This is in addition to

securing alternative ways to solve or circumvent disputes within the family charter itself. The final recommendation is to place effective strategies that aim to manage the process of succession.

Keywords: Proactive Legal Planning, Disputes, Family Businesses, Legislation.

مقدمة البحث

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي أمرنا بالتعاون والتراحم بين أفراد الأسرة، وجعل في تماسكها قوة للمجتمعات والصلاة والسلام على سيدنا محمد، الذي حثنا على المحافظة على الروابط العائلية. إن التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي النزاعات في المنشآت العائلية أداة استراتيجية تهدف إلى منع الخلافات القانونية التي قد تنشأ بين أفراد العائلة في إدارة الأعمال، ويعتمد على التخطيط ووضع إطار قانوني متفق عليه مسبقاً، ويتضمن الإطار القانوني حقوق وواجبات كل فرد في العائلة وآليات اتخاذ القرار وحل الخلافات إن ظهرت، كما تُعد المنشآت العائلية ركيزة أساسية في بناء الاقتصاد وتعزيز التنمية المستدامة، حيث تلعب دوراً محورياً في دفع عجلة النمو الاقتصادي في العديد من الدول، بما في ذلك المملكة العربية السعودية. فوفقاً للإحصاءات، تمثل الشركات العائلية ما يقارب 95% من المنشآت العاملة في المملكة، وتسهم بنسبة 66% من الناتج المحلي، مما يساهم في توظيفها 56% من موظفي القطاع الخاص و48% من إجمالي القوى العاملة في المملكة.¹ ومن جانب آخر، فإن المنشآت العائلية تتعدد وتنوع بتنوع الصناعات والقطاعات التي قد تشملها²، وبالتالي فقد أصبحت تكتسي صبغة اقتصادية على الصعيدين المحلي والدولي، مما استلزم ذلك أهمية العمل على هذه المنشآت وحوكمتها بالطريقة التي تتفادى بها أي نزاعات من الممكن أن تنشأ. لذلك كله، هذا البحث يستهدف دراسة التخطيط الاستباقي كأداة فعالة لتفادي النزاعات في الشركات العائلية، وهو ما يتطلب وضع استراتيجيات مسبقة لإدارة المخاطر التي قد تهدد استقرار المنشأة، وأن تساهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز الحوكمة العائلية، مما يؤدي إلى تطوير ممارسات مرنة وفعالة للتعامل مع الخلافات قبل أن تتفاقم، كما يسعى هذا العمل إلى تقديم حلول فعالة تعزز من استمرارية المنشآت العائلية وتحافظ على تماسكها الداخلي، مما يساهم في نموها واستقرارها على المدى الطويل. فوفقاً لما تقدم، كان من الجدير تناول هذا الموضوع وتفصيله وبيان ماهيته، ليتم رسم خطط واضحة وفعالة لتفادي هذه النزاعات الممكنة، مما يجعل فوائد هذه المنشآت العائلية ونتائج أعمالها تعود بالنفع الوافر اقتصادياً على هذه المنشآت والدولة عموماً، وبصرف النظر عن الأهمية البالغة للنواحي الاجتماعية والأسرية لكونها منشآت تديرها وتملكها عائلة معينة. وختام هذه

¹ صديق بابكر. 2024. المركز الوطني للمنشآت العائلية: 95% من المنشآت العاملة في المملكة "عائلية" .. تساهم بنسبة 66% في الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الخاص. <https://surli.cc/hmtzuv>.

² 2023. دليل تطوير المنشآت العائلية. 14283/node/ar/ <https://www.monshaat.gov.sa>

المقدمة وبداية بحثنا نذكر قول الله تعالى: (وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ ۚ وَاصْبِرُوا ۚ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ).¹

مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث في عدم وجود خطط استباقية قانونية لدى المنشآت العائلية لتفادي أي نزاعات من الممكن أن تطرأ، مما يؤدي إلى ظهور نزاعات تؤثر على استقرار هذه المنشآت واستمراريتها، حيث غالباً ما يتم تجاهل وضع أطر قانونية واضحة منذ البداية لتنظيم العلاقات بين أفراد العائلة، سواء في جوانب الإدارة أو توزيع المسؤوليات أو اتخاذ القرارات، بحيث وضع هذه الخطط من شأنها أن تعمل بشكل فعال وسريع على حل هذه النزاعات قبل وقوعها، مما يحافظ على هيكل هذه المنشآت دون المرور بأي مشكلات اقتصادية قد تؤثر سلباً على إمكانية استمرارها، ومن هذا المنطلق تتمحور إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي: ما هي الخطط القانونية الاستباقية لتفادي نزاعات المنشآت العائلية؟

أهمية البحث

تتمثل دوافع اختيار موضوع البحث استجابةً للتحديات التي تواجهها المنشآت العائلية في العصر الحديث، والتي تشكل جزءاً أساسياً في العديد من الاقتصادات بما في ذلك المملكة العربية السعودية، فالشركات العائلية تعد من القوى المحورية في الاقتصاد، وذلك لكونها -كما ذكر سابقاً- تحصد نسبة وقدرها 95% من المنشآت العاملة في المملكة، كما أن الاستثمارات من قبل المنشآت العائلية في المملكة تصل إلى 250 مليار ريال سعودي²، لذلك جاء اختيار هذا الموضوع للتركيز على أهمية التخطيط الاستباقي كأداة لحل وتفادي النزاعات داخل هذه المنشآت، مما يوجب العمل على وضع أطر قانونية واضحة ومفصلة لكيفية تنمية هذه المنشآت والحرص على تفادي ومعالجة نزاعاتها.

- أهمية البحث من الناحية العلمية:

تكمن أهمية البحث العلمية في تناول ودراسة المنشآت العائلية بتوسع موصل إلى فهم آليات العمل داخل هذه المنشآت، مما يساهم في تعميق الفهم العلمي حول التخطيط القانوني الاستباقي في المنشآت العائلية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والتحليل، كما يهدف البحث إلى تقديم نموذج تنظيمي يختص بإدارة النزاعات داخل المنشآت العائلية، مما يثري الأدبيات العلمية في مجالات إدارة الأعمال والاقتصاد العائلي، للوصول إلى علم كافٍ حول السير فيها بانتظام وإطار موصل للنتائج المرجوة دون المرور بالعقبات التي تتمثل في النزاعات التي قد تنجم أثناء سير عمل هذه المنشآت، بالتالي حرص البحث على بيان أوجه فرضيات من واقع هذه المنشآت للمشكلات

¹ سورة الأنفال، الآية 46.

² أهم الخدمات القانونية في مجال الشركات العائلية. <https://surl.li/firthv>. 2023.

والنزاعات التي قد تطرأ بين أفرادها والعاملين فيها، مما سيؤدي بنهاية المطاف إلى تفاديها مسبقاً دون الحاجة للخوض فيها، كما يتناول البحث دور التشريعات والحوكمة في تعزيز استدامة المنشآت العائلية، مما يعزز من تطبيق هذه المفاهيم في الدراسات الأكاديمية ويُسهم في فهم أعمق للأدوات التي يمكن استخدامها لتفادي النزاعات وتحقيق النجاح المستدام لهذه المنشآت.

- أهمية البحث من الناحية العملية:

تتجلى أهمية البحث العملية في تحسين كفاءة المنشآت العائلية وذلك لكونها تتميز بسمات خاصة بها تجعلها من أهم مصادر تحقيق التنمية الاقتصادية، ومثال ذلك التركيز على الاستثمارات طويلة الأجل¹، وبالتالي فإن البحث يساعد على تعزيز هذا المصدر والتركيز على ما يمكن أن يعوق حسن سيره، والعمل على وضع خطط قانونية مسبقة لتلافي أي نزاعات ناجمة بهذا الشأن، ففي بيئة الأعمال العائلية حيث تشابك العلاقات التجارية مع الروابط الأسرية، يصبح من الضروري وجود إطار قانوني يُسهم في توجيه سلوك الأفراد وتوضيح حقوقهم وواجباتهم منذ البداية، فالمنشآت العائلية قد تواجه تحديات فريدة نتيجة لاختلاط المصلحة الشخصية بالمصلحة التجارية، فوجود هذه الخطط يضمن تجنب المشاكل القانونية والمالية التي قد تضر بالأعمال. إلى جانب ذلك، يعزز التخطيط الاستباقي سمعة المنشآت العائلية في السوق ويزيد من ثقة العملاء والشركاء فيها، إذ يظهر التزاماً بالشفافية والعدالة، كما أن وجود آليات لحل النزاعات يساهم في معالجة الخلافات بسرعة وكفاءة دون إعاقة سير العمل. كما يساعد البحث في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية التي نصت عليها رؤية المملكة 2030 خاصة في ظل الهدف الاستراتيجي المرتبط أشد الارتباط بهذا البحث وهو: "تعزيز اهتمام الشركات باستدامة الاقتصاد الوطني"².

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تساهم في دراسة ومناقشة وتحليل الخطط القانونية الاستباقية لتفادي نزاعات المنشآت العائلية، وهي:

- بيان مفهوم وأهمية المنشآت العائلية.
- التعرف على الطرق المستخدمة في التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية.
- توضيح دور التشريعات في معالجة نزاعات المنشآت العائلية.
- التعرف على دور التشريعات في استدامة المنشآت العائلية وتطويرها.

¹ أمل الحمدي. 2024. "المنشآت العائلية" لـ "الاقتصادية": 59 % من المنشآت بلا خطة لتعاقب الأجيال.

https://www.aleqt.com/2024/08/22/article_2748769.html

² الملتقى الوطني الثاني لاستدامة المنشآت العائلية. 2022. <https://www.chamber.org.sa/sites/Arabic/Events/fbf22>

فروض البحث

- ما مفهوم وأهمية المنشآت العائلية؟
- ما الطرق المستخدمة في التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية؟
- ما دور التشريعات في معالجة نزاعات المنشآت العائلية؟
- ما الطرق المستخدمة في تطوير المنشآت العائلية واستدامتها؟

منهج البحث

في هذا البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وسنتطرق لتعريفه وهو: "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها"¹، ومن ثم فإن هذه المنهجية ستساعد على دراسة وتحليل الخطط القانونية التي من شأنها أن تساهم في تفادي نزاعات المنشآت العائلية، وما يرتبط بها من أسباب تساهم في توافرها وتطبيقها.

حدود البحث

- الحدود المكانية: يقتصر البحث على المملكة العربية السعودية، وما يتعلق بها من أنظمة وقوانين معمول بها.
- الحدود الموضوعية: سيستعرض البحث دراسة الخطط القانونية الاستباقية لتفادي نزاعات المنشآت العائلية في إطار الأنظمة والقوانين السعودية.

مصطلحات البحث

- التحكيم: "اتفاق لفض المنازعات التي نشأت أو ستنشأ بين أطراف في نزاع معين عن طريق محكمين يختارون بإرادة أطراف المنازعة للفصل فيها بدلاً من فصلها عن طريق القضاء المختص"².
- التفاوض: "هو تبادل الآراء والمجادلة، من أجل الوصول إلى تسوية الخلاف"³.
- التوفيق: "هو إحدى الوسائل البديلة الاختيارية والطوعية، لتسوية المنازعات التجارية التي نشأت أو قد تنشأ بين طرفين أو أكثر، وتتم الاستعانة فيها بطرف ثالث محايد يسمى "الموفق" للوصول إلى حل مقبول من أطرافه"⁴.

¹ المحمودي، 2019، ص46.

² المركز السعودي للتحكيم التجاري، التحكيم، ٢٠٢٥ <https://www.sadr.org/ADRSservice-arbitration-arbitration-FAQs>

³ نواره العوراني، المفاوضات كوسيلة لتسوية المنازعات، مجلة البحوث الأكاديمية، العدد ٢١، ٢٠٢٢ م.

⁴ عدنان ستيتية، الوساطة والتوفيق وسيلة فعالة لحل النزاعات، ٢٠٢٢، <https://m.al-sharq.com/opinion/18/07/2022>، الواسطة-التوفيق-وسيلة-فعالة-لحل-النزاعات.

- **الحوكمة في الشركات العائلية:** "القواعد والإجراءات التي يتم من خلالها قيادة الشركة العائلية، وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وإضفاء طابع الشفافية والمصدقية على الشركة، بغرض حماية حقوق المساهمين، وتحقيق العدالة، والتنافسية، والشفافية".¹

- **المنشآت العائلية:** "هي المنشأة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة".²

- **الميثاق العائلي:** "الوثيقة المكتوبة التي تنظم العلاقات (الرسمية والعائلية) بين أفراد العائلة وتنظم ملكية الشركة وفق ضوابط متفق عليها بين الملاك، وقابلة للتنفيذ والإلزام عند الاختلافات التي قد تحدث بين الشركاء الحاليين أو ورثتهم مستقبلاً".³

- **مجلس العائلة:** "مجموعة رسمية أو غير رسمية من أفراد العائلة الذين يجتمعون بانتظام لمناقشة وإدارة شؤون الشركة العائلية".⁴

- **النزاعات:** "عدم التوافق، أو تصور الأطراف المعنية بأن لديهم آراء متضاربة، أو أن لديهم رغبات غير متوافقة".⁵

- **الوساطة:** "تسهيل لعمليات التفاوض يؤديه طرف محايد بين أطراف منازعة قائمة للوصول إلى تسوية مرضية لهم، وهي عملية منظمة تركز على مصالح الأطراف وتمكنهم من الوصول إلى حل للمنازعة القائمة بينهم من خلال مساعدة وسيط واحد أو أكثر بحيادية ونزاهة".⁶

الدراسات السابقة

• **الدراسة الأولى:** منومس، مريم، & عجال، وسيلة. (2020). نحو تحديد مفهوم الشركات العائلية. بحث. جامعة أبي بكر بلقايد. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير:

مشكلة الدراسة: تتمحور المشكلة في هذه الدراسة حول تحديد مفهوم الشركات العائلية، بالنظر إلى كونها تلعب دورًا حيويًا ومهمًا في اقتصاد الدول، خاصةً التأثير الذي ينجم في النواحي الإدارية،

¹ عاصم، حوكمة الشركات العائلية، ٢٠٢٢، <https://linksshortcut.com/uWmTN>

² الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). ٢٠٢٣. "دليل تطوير المنشآت العائلية".

<https://www.monshaat.gov.sa/ar/file/download/283313?toolkitid=14283>

³ مؤسسة الموسوعة المهنية للموارد البشرية، الدليل المعني للميثاق العائلي، ٢٠٢١. 1/486-01-daleel1/mile.org/daleel-store/2.html

⁴ فاستير كابيتال، مجلس العائلة: كيفية إنشاء هيئة تمثيلية تشرف على حوكمة وأداء الأعمال التجارية المملوكة لعائلتك، ٢٠٢٤. <https://linksshortcut.com/noepN>

⁵ كي بي إم جي للاستشارات المهنية، مرجع سابق، ص٧.

⁶ المركز السعودي للتحكيم التجاري، ما هي الوساطة؟، ٢٠٢٤. <https://www.sadr.org/ADRSservice-mediation-what-is-> mediation

والرقابية، والمالية في ظل الإطار العائلي، مما يؤثر ذلك استتباعاً على الشركة. ووفقاً لما تقدم، إن الإشكالية تتمثل في التساؤلين الآتيين:

- ما المقصود بالشركات العائلية؟

- ما هي أهم الخصائص التي تميز الشركات العائلية عن الشركات الأخرى؟

نتائج وتوصيات الدراسة: تمثلت نتائج الدراسة في أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف موحد للشركات العائلية، مع ذلك يوجد اتفاق حول أن الشركات العائلية شركات نشطة الحركة والفاعلية، مما يحقق استقراراً للاقتصاد، كما توصل الباحثان إلى أن تعريف الشركات العائلية لم يعد مقصوداً على الملكية، وإنما أصبح يعتمد على أسلوب ونهج الإدارة. وأوصى الباحثان بضرورة تفعيل حوكمة الشركات في الشركات العائلية، وتنويع أعضاء مجالس إدارة الشركات العائلية، بحيث يشمل أعضاء من داخل العائلة وخارجها.

نقد الدراسة وعلاقتها بموضوع البحث:

الإيجابيات: ركزت الدراسة على شرح وتعريف مفهوم الشركات العائلية، وتناولت ذلك بأكثر من تعريف لأشخاص وجهات مختلفة، ومن ثم قامت بتعريفها تعريفاً جامعاً إجرائياً في ظل التعاريف السابقة، كما حرصت على بيان خصائص الشركات العائلية، وذلك بهدف التفريق بينها وبين الشركات الأخرى، بالتالي يسهل العمل على الشركات العائلية وتطويرها بالصورة اللازمة، إذ بيان خصائصها يتيح الاستقراء حول ماهية هذه الشركات، وطرق العمل فيها، وفرفت بين أنواع الشركات العائلية، وذلك بهدف إتاحة الفرصة لحوكمتها بشكل صحيح إذا تبين نوعها، ومن ثم سيساهم في تطويرها وفهم ماهيتها، وأخيراً تناولت الدراسة أهم التحديات التي تواجه الشركات العائلية، وجوانب القوة والضعف فيها، وبيان سبل تطويرها وكيفية مواجهة هذه التحديات.

السلبيات: تنحصر السلبيات في أن الدراسة لم تركز بشكل كبير على توضيح أهمية هذه الدراسة، سواءً على صعيد الجانب العلمي أو الجانب العملي، كذلك لم تتناول بشكل كاف الخصائص التي تتميز بها الشركات العائلية وتمييزها عن الشركات الأخرى، حيث لم يتضح التمييز بصورة واضحة.

العلاقة بين الدراسة وموضوع البحث: عرفت الدراسة الشركات العائلية بأكثر من تعريف، ووضحت بشكل كبير المفهوم العام لهذه الشركات، حيث يمكننا الاستفادة من ذلك في تناول مفهوم المنشآت العائلية في موضوع بحثنا المختار، كما تناولت الدراسة أبرز خصائص الشركات العائلية التي تميز بينها وبين الشركات الأخرى، بالتالي سنتمكن من الإشارة إلى هذه الخصائص ليتضح مفهوم المنشآت العائلية بشكل أكبر، وكيف تساهم هذه الخصائص في التفرقة وإعداد خطط استباقية لها، ووضحت الدراسة أنواع الشركات العائلية، مما يتيح لنا تبيان هذه الأنواع وفهم آلية عمل كل نوع منها ليحد من

حدوث أي نزاعات، وأخيرًا أشارت الدراسة إلى أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية، ونقاط القوة والضعف لها وسبل التطوير، حيث يمكننا الاستفادة من ذلك في وضع خطط استباقية لتفادي النزاعات التي من الممكن أن تواجه المنشآت العائلية، والبحث في كيفية استدامتها وتطويرها.

• الدراسة الثانية: عطية، مبروك. (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. بحث. جامعة حلوان، المجلة العربية للإدارة، المجلد (44)، العدد (4).

مشكلة الدراسة: تتمحور المشكلة في هذه الدراسة حول أهمية الشركات العائلية اقتصاديًا، وكثرة مشاكل هذه الشركات نتيجة لقلّة استعداد الأجيال اللاحقة مع متطلباتها، أو للصراع بين أفراد العائلة، أو الموارد المحدودة، أو بسبب الهياكل الإدارية التقليدية وافتقارها للحوكمة. لذلك كله، تمثلت الإشكالية في التساؤلات الآتية:

- ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية من مشاكل الانتقال للأجيال القادمة وبقائها؟

- ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير الأداء التنافسي للعمليات في الشركات العائلية؟

- ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير الأداء التشغيلي للعمليات في الشركات العائلية؟

- ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير الأداء المالي للعمليات في الشركات العائلية؟

نتائج وتوصيات الدراسة: تمثلت نتائج الدراسة في أن جوهر مفهوم الحوكمة أنها نظام لتفعيل مجموعة من الآليات والإجراءات التي تعمل وفق مبادئ وأسس محددة، بهدف ضبط الرقابة على أداء الشركة وإحكامها، ومن المطالب الضرورية لبقاء الشركات العائلية قوية حوكمتها عبر إنشاء مجالس للعائلة، وفصل الملكية عن الإدارة، وبناء استراتيجيات فعالة، وإعادة الهيكلة، والاستعانة بموظفين أكفاء، ولا بد من تنمية وتأهيل مهارات الأجيال القادمة لإدارة الشركة، وأن تطبيق حوكمة الشركات يساعد على حل المشاكل المالية، وتحسين عملية اتخاذ القرار، والقدرة على جذب مديرين ذوي كفاءة عالية، والحد من الانهيار المالي للشركات العائلية عبر زيادة جودة المعلومات المحاسبية.

وأوصى الباحث على ضرورة التخطيط الاستراتيجي الفعال، لانتقال الإدارة بسهولة من جيل لآخر، وأن الهيكل التنظيمي المناسب يحقق الانسجام، والعمل على تكوين مجلس إدارة ذي كفاءة وجدارة عالية يتضمن أعضاء من داخل وخارج العائلة، وضرورة تلاقي العائلة بقدر الإمكان لاتخاذ القرارات المصيرية لتقليل الخلافات، ووضع خطة للتعاقب تهدف إلى اختيار أكثر الأشخاص مناسبة للمناصب الإدارية في الشركة، والحث على إقامة ورش تعمل تهدف إلى التعريف عن المكاسب المتحققة من

تطبيق قواعد الحوكمة، والاهتمام بتطبيق نظام الحوكمة، والعمل على تطوير التكنولوجيا للشركات العائلية، للعمل على مواجهة متطلبات التحول الرقمي.

نقد الدراسة وعلاقتها بموضوع البحث:

الإيجابيات: ركزت الدراسة بشكل كبير وواضح على أهمية حوكمة الشركات العائلية، وما ينتج عن ذلك من نتائج ذات فوائد كبيرة على الشركات ذاتها وعلى الاقتصاد، كما استعرضت الدراسة نماذج تطبيقية لإثبات دور حوكمة الشركات العائلية، وما النتائج التي خلصت إليها.

السلبيات: لم يتم تناول مفهوم الشركات العائلية ابتداءً، قبل الخوض في آليات حوكمتها، لم تتناول الدراسة بالتفصيل تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على نجاح تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية، وهو عنصر مهم قد يؤثر على فعالية هذه المبادئ.

العلاقة بين الدراسة وموضوع البحث: تناولت الدراسة أهمية حوكمة الشركات العائلية، والآثار الناتجة في حال تطبيقها، وذلك يرتبط بشكل مباشر في بحثنا الذي سيتناول هذه النقطة بتوسع كبير، مما سيتيح تناول طرق وآليات تفادي نزاعات المنشآت العائلية عبر تبني خطط قانونية استباقية، وأن الحوكمة توفر إطاراً تنظيمياً وقانونياً يساعد في إدارة المنشآت العائلية بشكل فعال، ويقلل من احتمالية حدوث النزاعات من خلال وضع ضوابط وقائية وإجراءات واضحة تهدف إلى تحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة في اتخاذ القرارات.

• الدراسة الثالثة: الحري، عبدالله. (2024). دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية. بحث. جامعة الأزهر، كلية الشريعة والقانون بدمنهور. مجلة البحوث الفقهية والقانونية، العدد (45):

مشكلة الدراسة: تتمحور مشكلة الدراسة حول ضعف تطبيق الشركات العائلية لقواعد الحوكمة، مما يوجب على هذه الشركات أن تسعى إلى التحول نحو أساليب الإدارة الحديثة لكي تحقق فرص التنمية المستدامة، ومواجهة التحديات المستقبلية وتفاديها، بالتالي تتمثل الإشكالية في التساؤلات الآتية:

- ما هو مفهوم حوكمة الشركات؟
- ما هي أهمية حوكمة الشركات؟
- ما هو الأساس النظامي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي آلية حوكمة الشركات العائلية في ظل الإطار التنظيمي في المملكة العربية السعودية؟

نتائج وتوصيات الدراسة: تمثلت نتائج الدراسة في أن عدد الشركات العائلية في السعودية لعام 2019 تقدر بنحو 538 منشأة تمثل حوالي 63% من إجمالي منشآت العاملة في السعودية، وتسهم بنحو

810 مليارات ريال في الناتج المحلي السعودي، وهذا يوضح أهمية الشركات العائلية ودورها في الاقتصاد الوطني، وأن الشركات العائلية تواجه العديد من التحديات في مزاولتها لنشاطها، وتكمن هذه التحديات في قصر مدة الشركة، والإشكالات المتعلقة بإدارتها وتنظيمها بسبب عدم وجود قواعد خاصة تتناسب مع طبيعتها، كما تؤدي حوكمة الشركات إلى تعزيز الإفصاح والشفافية وضمان تحقيق أهدافها، مما يعزز الدور الرقابي والإشرافي على أداء الشركة، ولم يتم توضيح تعريف للشركات العائلية في نظام الشركات، على الرغم من إصدار من دليل لحوكمة الشركات العائلية إلا أنه لا يُعد ملزماً لها.

أوصى الباحث بأن يعاد النظر في نظام الشركات ليشمل تعريف الشركة العائلية وتحديد مفهومها وخصائصها، وأن تتبنى وزارة التجارة سن لوائح خاصة تعنى بتنظيم الشركات العائلية لإضفاء الطابع الإلزامي لها، مما يساهم في معالجة العقبات والتحديات المتعددة التي تواجهها، ويضمن استمراريته وتحقق قواعد الحوكمة فيها، كما شدد على ضرورة أن تسعى الشركات العائلية للتحويل إلى شركات مساهمة لوجود بعض المميزات من حيث طول العمر النسبي لها، وسهولة انتقال الحصص بين الشركاء، ووجود إطار تنظيمي، ولا بد من زيادة توعية أصحاب الشركات العائلية بأهمية تطبيق قواعد الحوكمة.

نقد الدراسة وعلاقتها بموضوع البحث:

الإيجابيات: سلطت الدراسة الضوء على مفهوم الحوكمة للشركات العائلية وبيان أهميتها، حيث بينت الإطار التنظيمي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وتناولت القواعد الخاصة بالحوكمة وذلك لدورها الكبير في ضمان استمرارية الشركات العائلية، وتحقيق التنمية المستدامة التي تنعكس على الاقتصاد الوطني، كما تناولت بالتفصيل التشريعات التنظيمية التي تحكم الشركات العائلية، وتنظم حوكمتها بما يتفق مع طبيعتها، وأشارت إلى بعض النقاط الرئيسية التي تساهم في مواجهة التحديات التي قد تواجه الشركات العائلية، مما يساهم في تفاديها قبل وقوعها، كما تقدم توصيات قابلة للتنفيذ، مثل إعادة النظر في نظام الشركات وإقرار لوائح خاصة لتنظيم الشركات العائلية، وهذه التوصيات يمكن أن تساهم في تحسين استدامة الشركات العائلية في المستقبل.

السلبيات: لم تتناول الدراسة آثار ونتائج تطبيق الحوكمة على الشركات العائلية بشكل تفصيلي.

العلاقة بين الدراسة وموضوع البحث: تناولت الدراسة دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، وهذا يرتبط بموضوع بحثنا الذي من خلاله يبحث عن طرق وآليات استمرار المنشآت العائلية واستدامتها.

• الدراسة الرابعة: الزهراني، يوسف. (2024). الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. بحث. جامعة شقراء. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد (11)، العدد (2):

مشكلة الدراسة: تتمحور مشكلة الدراسة في أن مستقبل الشركات العائلية مليء بالتحديات والصعوبات التي تهدد استمرارها وانتقالها من جيل لآخر، ومن المسلم به أن عدم قدرة الشركة على الاستمرار وتوقف أعمالها، يعد خسارة كبيرة لأفراد العائلة أنفسهم والموظفين فيها، وعلى الاقتصاد الوطني.

ولذلك، تتمثل الإشكالية في التساؤلات الآتية:

- إلى أي مدى تسهم مبادئ حوكمة الشركات وتطبيقاتها في المحافظة على الشركات العائلية وضمان بقاء استمرارها أطول مدة؟
- هل يمكن إلزام الشركات العائلية بتبني قواعد الحوكمة أو لا؟
- هل بات من الضروري وجود قواعد تنظيمية خاصة بالشركات العائلية تكون ملزمة التطبيق؟
- هل تسهم التشريعات القانونية ذات العلاقة بمبادئ حوكمة الشركات بدور في ضمان استمرارية الشركات العائلية وانتقالها للأجيال المتعاقبة؟

نتائج وتوصيات الدراسة: تمثلت نتائج الدراسة في أن النظام حاول أن يقدم حلولاً مبتكرة ومتنوعة تتواءم مع الممارسات العالمية لحوكمة الشركات، مثل إتاحة الفرصة للشركاء أو المساهمين في الشركة العائلية لإبرام ميثاق عائلي يهدف إلى تنظيم الملكية العائلية بين الشركاء، كما تضمن النظام الجديد إمكانية تسوية المنازعات أو الخلافات بشكل ودي دون الحاجة للتقاضي واللجوء إلى المحاكم الوطنية، مما سوف يساعد في حفظ السلامة والاستقرار داخل الشركات العائلية، ويمكن اتباع مجموعة من التوصيات التي تساعد في بناء هيكل حوكمة داخلي يضمن تحقيق النجاح على المدى الطويل، كما أن تطبيقات الحوكمة عملية قابلة للتحسين والتعديل، وهي تهدف إلى المحافظة على الشركة وضمان نجاحها واستمرارها على الدوام.

أوصى الباحث باقتراح تبني نظام خاص بالشركات العائلية السعودية مثل ما هو موجود بدولة الإمارات المتحدة، وتبني حملة مكثفة لنشر ثقافة الحوكمة بين الشركات العائلية وبين أبنائها بالتعاون مع الجهات ذات الاختصاص، مثل وزارة التجارة، ووزارة التخطيط والاقتصاد، وإعادة مراجعة القواعد الخاصة بالشركات العائلية الموجودة في نظام الشركات السعودي ولائحة حوكمة الشركات وغيرها، وأخيراً إدخال مقرر خاص بحوكمة الشركات ضمن مقررات الخطط الدراسية لكليات القانون.

نقد الدراسة وعلاقتها بموضوع البحث:

الإيجابيات: تناولت الدراسة حوكمة الشركات العائلية من جوانب متعددة ذات أهمية بالغة، حيث بحثت مدى استجابة الشركات العائلية لمبادئ تطبيق الحوكمة، وصعوبات تطبيقها التي قد تواجه هذه الشركات، وأشارت إلى دور النظام السعودي اتجاه الشركات العائلية، والمبادرات التي أتت في سبيل استدامة هذه الشركات، كما عرضت الدراسة حلولاً عملية للمشاكل التي تواجهها الشركات العائلية، مثل التوظيف على أساس الكفاءة بدلاً من المحسوبية، وتناولت أهمية وجود ميثاق عائلي لتنظيم العلاقة بين أفراد العائلة وأدوارهم في الشركة، وهو ما يعكس وعياً عميقاً بالمشاكل الداخلية في هذه الشركات، وقامت بتحليل الإطار القانوني القائم ومقارنته بتشريعات دولية، مما ساعد في الكشف عن أوجه القصور في التنظيم القانوني السعودي للشركات العائلية، كما أوصت الدراسة بتبني نظام خاص للشركات العائلية السعودية، وهذا يدل على أهمية هذه الشركات في شتى الأصعدة.

السلبيات: تناولت الدراسة صعوبات تطبيق حوكمة الشركات على الشركات العائلية، ولكن لم تبحث حول طرق علاجية لدحض هذه الصعوبات، كما بحثت بشكل عام إمكانية تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة مغلقة أو عامة، لكن لم تُعطِ تفاصيل كافية حول التحديات الحقيقية التي قد تواجه الشركات في عملية التحول هذه، مما قد يكون مفيداً في تطبيق الحلول المقترحة.

العلاقة بين الدراسة وموضوع البحث: تمحورت الدراسة حول موضوع أهمية الإطار القانوني الذي يجب وضعه لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، وقد تناولت كيفية ضمان استمرار الشركات العائلية وسلامتها من الانهيار، وذلك يرتبط بشكل مباشر في بحثنا حول الأهمية البالغة لإيجاد خطط قانونية استباقية لتفادي ما قد يطرأ على المنشآت العائلية، والحلول دون استمرارها واستدامتها، وتكمن العلاقة بين بحثنا والدراسة المرفقة في أن كليهما يسعيان إلى تعزيز استمرارية الشركات العائلية من خلال أدوات مختلفة، ويمكننا اعتبار أن التخطيط القانوني الاستباقي هو جزء من تطبيقات الحوكمة التي تدعو إليها الدراسة المرفقة، مما يجعل البحثين مكملين لبعضهما البعض في معالجة قضايا المنشآت العائلية.

• **الدراسة الخامسة:** إبراهيم، محمد، & إبراهيم، آية. (2024). **مشكلات المراجع الداخلية في الشركات العائلية: دراسة حالة للشركات العائلية.** بحث. جامعة أم البواقي. مجلة الدراسات التنموية وريادة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2):

مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في استقصاء دور المراجعة الداخلية في هيكل عمليات الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، وكيف يمكنها تحقيق الحوكمة وتنفيذ مهامها الوظيفية،

ودرى مقدرتها على مواجهة التحديات العملية، والمعايير والأسس العلمية والعملية التي تتبعها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما فيها الاستمرارية والمنافسة. ووفقاً لما تقدم، تطرح الدراسة التساؤلات الآتية:

- ما هو الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية وصلاحياتها في الشركات العائلية؟
- ما مدى تطبيق معايير المراجعة والأسس العلمية في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية؟

نتائج وتوصيات الدراسة: تمثلت نتائج الدراسة في أن مخاطر انهيار الشركات العائلية السعودية ترتفع بالتقادم وغياب الرقابة الكافية، مع عدم وجود إلمام كافي بالمبادئ الإدارية والمالية، وضعف وعي إدارات الشركات الكافي بنطاق إشراف المراجعة الداخلية، مما يؤدي إلى ثغرات مالية وإدارية، كما أن المراجعة الداخلية تساعد في الالتزام بهياكل الحوكمة والسياسات والإجراءات التي تضعها الشركة وذلك بأكثر الطرق شفافية، وتساعد على وجود نظام رقابة داخلية فعال، وتساعد على تقديم بيانات موضوعية وموثوقة تخدم الشركة.

أوصى الباحثان على ضرورة اهتمام الشركات العائلية بمتطلبات التحول المؤسسي، والاهتمام بالهياكل التنظيمية وعدم الترهل الإداري ومرتبات ذلك من مخاطر تعدد دوائر اتخاذ القرار في الشركة العائلية، بالإضافة إلى ترقية الوعي الرقابي المعياري لدى الملاك، وإشراك وحدات المراجعة الداخلية في عمليات اتخاذ قرارات التمويل والتوسع، والأخذ بمحتوى تقارير المراجعة والتدقيق وملاحظاتها وتوصياتها التنفيذية، وضرورة تعزيز مهارات المراجعين الداخليين الفنية والشخصية بدرجة أكبر، والاهتمام بالتدريب المستمر لكوادر المراجعة بالشركة، وربط إدارات المراجعة بالشركات العائلية بالجهات الرقابية الرسمية الحكومية، لتعزيز الشفافية المالية من واقع ارتباط هذه الشركات بحركة دوران الاقتصاد الكلي للدولة.

نقد الدراسة وعلاقتها بموضوع البحث:

الإيجابيات: تناولت الدراسة أحد أبرز مشكلات الشركات العائلية وهي المراجعة الداخلية، حيث أبرزت أن ضعف الرقابة الداخلية وغياب الشفافية يؤديان إلى مخاطر مالية وإدارية تهدد استمرارية هذه الشركات، بالإضافة إلى وجود تقاطعات بين الملكية والإدارة، مما يخلق فجوة تنظيمية قد تؤدي إلى انهيار بعض المنشآت العائلية، وأشارت إلى أكثر من مسح ميداني مما يرتبط بالواقع العملي للشركات العائلية، واستخدام الباحثان لنتائج الاستطلاع على رأي بعض من المراجعين الداخليين في الشركات العائلية في المملكة عزز من مصداقية النتائج ويوفر رؤية عملية للمشكلة، كما أوضحت الدراسة الفرق بين التدقيق والمراجعة الداخلية، مما يساعد على تصحيح المفاهيم الخاطئة التي قد تكون موجودة

لدى بعض الشركات العائلية، وأوصت بضرورة إشراك الجهات الرقابية الحكومية، وذلك للحد لتعزيز الرقابة والشفافية بشكل أكبر، خاصةً في ظل ارتباط هذه الشركات بالاقتصاد الوطني. السلبيات: لم تتناول الدراسة الحلول القانونية الوقائية التي يمكن أن تسهم في الحد من النزاعات داخل الشركات العائلية، إذ ركزت على المراجعة الداخلية كوسيلة للحد من المشكلات الإدارية والمالية، لكنها لم تطرح أي مقترحات قانونية واضحة، بالإضافة إلى أن التوصيات تحتاج إلى مزيد من التفصيل مثل "الاهتمام بالتحول المؤسسي" و"استقطاب كفاءات إدارية"، فهي تفتقر إلى كيفية تحقيق هذه الأهداف بشكل عملي وقابل للتنفيذ.

العلاقة بين الدراسة وموضوع البحث: هذه الدراسة تُسلط الضوء على المراجعة الداخلية في الشركات العائلية، والبحث الذي سوف يتم تقديمه يتمحور حول التخطيط القانوني الاستباقي، وتكمن العلاقة في البحثين بأن الدراسة أشارت إلى أن غياب الرقابة الكافية يمكن أن يؤدي إلى انهيار الشركات العائلية. ففي هذه الحالة يمكن للتخطيط القانوني الاستباقي أن يضع إطار قانوني يضمن تطبيق معايير الرقابة الداخلية بشكل فعال، كما ذكرت الدراسة أن التقاطعات بين أصحاب الملكية والإدارة يمكن أن تكون مصدرًا للنزاعات، وهنا يمكننا توضيح كيف أن التخطيط القانوني الاستباقي يمكن أن يعالج هذه التقاطعات من خلال وضع اتفاقيات واضحة تحدد حقوق وواجبات كل طرف، مما يقلل من احتمالية النزاعات، والتخطيط القانوني الاستباقي وإدارة المراجعة الداخلية هما وجهان لعملة واحدة، حيث يعملان معاً على تعزيز استقرار الشركات العائلية وتفادي النزاعات، ومن خلال دمج هذين العنصرين، يمكن للشركات العائلية تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستمرارية على المدى الطويل.

خطة البحث

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للمنشآت العائلية:

• المبحث الأول: ماهية المنشآت العائلية:

- المطلب الأول: تعريف المنشآت العائلية.

- المطلب الثاني: أنواع المنشآت العائلية.

• المبحث الثاني: آثار المنشآت العائلية في اقتصاد المملكة العربية السعودية:

- المطلب الأول: مزايا وعيوب المنشآت العائلية.

- المطلب الثاني: أهمية المنشآت العائلية في اقتصاد المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية:

• المبحث الأول: الطرق المستخدمة في التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية:

- المطلب الأول: الطرق التقليدية والحديثة المستخدمة في التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية.

- المطلب الثاني: الطرق البديلة في تفادي نزاعات المنشآت العائلية.

• المبحث الثاني: الجهود المبذولة في دعم المنشآت العائلية محلياً ودولياً:

- المطلب الأول: جهود المملكة العربية السعودية في دعم المنشآت العائلية.

- المطلب الثاني: الطرق المستخدمة في الدول الأخرى لتفادي نزاعات المنشآت العائلية.

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للمنشآت العائلية

تمهيد وتقسيم:

تُعد المنشآت العائلية من الركائز الأساسية للاقتصاد في العديد من الدول، حيث تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة، وتوليد فرص العمل، وتعزيز النمو الاقتصادي. وتمثل هذه المنشآت نموذجاً اقتصادياً فريداً يمتاز بترابطه الوثيق بين المصالح العائلية والإدارية، مما يمنحه العديد من المزايا، إلا أنه في الوقت ذاته يجعله عرضة لمجموعة من التحديات والمخاطر، خاصة فيما يتعلق بالنزاعات الداخلية التي قد تؤثر على استمرارية المنشأة واستقرارها. ونظراً لأهمية هذه المنشآت في الاقتصاد السعودي، أصبح من الضروري فهم طبيعتها، وأنواعها، ومزاياها وعيوبها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على دورها في دعم الاقتصاد الوطني. وعليه، يتناول هذا الفصل الإطار التمهيدي للمنشآت العائلية من خلال تعريفها، وتصنيفها، وتحليل مزاياها وعيوبها، مع التركيز على أهميتها في اقتصاد المملكة العربية السعودية، تمهيداً لدراسة آليات التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي النزاعات التي قد تنشأ فيها، وسيقسم الفصل على النحو التالي:

• المبحث الأول: ماهية المنشآت العائلية:

- المطلب الأول: تعريف المنشآت العائلية.

- المطلب الثاني: أنواع المنشآت العائلية.

• المبحث الثاني: آثار المنشآت العائلية في اقتصاد المملكة العربية السعودية:

- المطلب الأول: مزايا وعيوب المنشآت العائلية.

- المطلب الثاني: أهمية المنشآت العائلية في اقتصاد المملكة العربية السعودية.

المبحث الأول: ماهية المنشآت العائلية

المنشآت العائلية هي تلك المنشآت التجارية التي تمتلكها العائلة، حيث يمكن أن يشارك فيها اثنان أو أكثر من أفراد العائلة، مع تمتعهم بحقوق الملكية والإدارة واتخاذ القرارات المتعلقة بها. وقد بدأ ظهور المنشآت العائلية في المملكة العربية السعودية خلال الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، في ظل مرحلة الاستقرار السياسي التي شهدتها البلاد مع تولي الملك عبد العزيز آل سعود مقاليد الحكم. يهدف هذا النوع من المنشآت إلى ضمان استمراريته ونقل أعمالها إلى الأجيال القادمة، وتمتاز بارتباطها بالمصالح الاستثمارية والعلاقات العائلية، إضافةً إلى دورها البارز في تعزيز الاقتصاد الوطني وتوفير فرص عمل جديدة.¹

وفي هذا المبحث، سنتناول مفهوم المنشآت العائلية عبر عدة محاور رئيسية من خلال المطالب التالية:

- المطلب الأول: تعريف المنشآت العائلية.

- المطلب الثاني: أنواع المنشآت العائلية.

المطلب الأول: تعريف المنشآت العائلية:

على الرغم من الأهمية الكبيرة للمنشآت العائلية في الاقتصاد، لا يوجد تعريف موحد أو متفق عليه عالمياً لهذا النوع من المنشآت. ويعود ذلك إلى تنوع الهياكل القانونية، والإدارية، والاقتصادية التي تتبناها هذه الشركات في مختلف الدول. فبينما تعتبر بعض الجهات أن المنشأة العائلية هي أي شركة تمتلك فيها عائلة واحدة الحصة الأكبر وتشارك في إدارتها، ويذهب البعض الآخر إلى اشتراط أن تمتد ملكيتها وإدارتها عبر جيلين أو أكثر لكي تُصنّف كمنشأة عائلية.

أشار أحد تقارير الاتحاد الدولي للبورصات إلى "أن جزءاً من تحدي إجراء الأبحاث على الشركات العائلية هو أنه لا يوجد حالياً تعريف موحد يعرف ويحدد الشركة العائلية" إضافةً إلى تعدد في وجهات النظر حول العوامل التي ينبغي النظر إليها لتحديد ما إذا كانت الشركة عائلية أم لا، وقد تصنف الشركة بأنها عائلية إذا كان هنالك طابع عائلي للشركة. وعلى الرغم من ذلك يبدو أن هناك إجماعاً على أن الشركة العائلية هي الشركة التي تمارس الأسرة نوع من السيطرة عليها، علماً أن الكثير من الدراسات تعتمد على الملكية بأن تملك العائلة حصة معقولة في الشركة، أو الإدارة بأن تمارس العائلة دوراً إدارياً فاعلاً.²

وفي المملكة العربية السعودية، قامت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) بتقديم تعريف واضح للمنشآت العائلية، حيث عرفتها بأنها المنشأة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة

¹ أهم الخدمات القانونية في مجال الشركات العائلية، ٢٠٢٢. <https://www.sahalfirm.com/blog> /أهم-الخدمات-القانونية-في-مجال-الشركات-العائلي

² هيئة السوق المالية. تطور الشركات العائلية في السوق المالية السعودية، ٢٠٢١. <https://cma.org.sa/Pages/default.aspx>

معينة، وقد يختلف توصيف معنى السيطرة المشار إليها في هذا التعريف بالنظر إلى اختلاف طريقة تحديد واستخدام الملاك لقواهم التصورية بين المنشأة وأخرى، إلا أنه يشمل في كل الأحوال السيطرة الناتجة عن ملكية أكثرية حصص أو أسهم منشأة ما. وفي ظل غياب تعريف نظامي لمفهوم المنشآت العائلية، يبقى المعيار الذي يمكن اتباعه في هذا الصدد هو مدى رغبة ملاك المنشأة المعنية في اعتبار ووصف منشأتهم بالمنشأة العائلية عند توافر خصائص الملكية العائلية فيها، ومن ثم إدارتها في ضوء هذا.¹

المطلب الثاني: أنواع المنشآت العائلية:

يمكن أن نرى عدة أشكال للشركات العائلية، والتي تتباين فيما بينها في عدة عناصر، نوضحها فيما يلي:²

1. الشركات العائلية البسيطة: في هذا النوع يكون التركيز على نشاط واحد فقط يتم فيه نقل الملكية والقيادة إلى الابن الأكبر من كل جيل. ويساهم التزام الأسرة وتراثها في نجاح الشركة. ووجود عدد قليل من الأفراد المعنيين في الأسرة بالإدارة والسيطرة على أعمال العائلة يجعل هذا الشكل لا يحتاج إلى حوكمة معقدة، فالأعمال ليست معقدة للغاية ولا متنوعة ويتم فيها تطبيق نظام إدارة مركزي ومرن.

2. الشركات العائلية ذات الإدارة المشتركة: الشركات من هذا النوع بسيطة نسبياً، لكن العديد من أفراد الأسرة يتشاركون في الإدارة أو الملكية أو حتى كليهما. وفيها يشعر بعض الأفراد بأنهم مؤهلون أكثر من غيرهم للحصول على مزايا دون المساهمة بشكل متناسب. ويمكن أن يكون لقوانين الأسرة المحكومة بقيم معينة دور في توزيع الأدوار المهنية وإدارة الروابط العائلية وعلاقتها بالعمل.

3. الشركات العائلية متنوعة الأعمال: إن مجال نشاط هذه الشركات متنوع جداً ومعقد إدارياً، ويكون لمالكي أسر صغيرة رغم أن الأسواق التي ينشطون فيها كبيرة. وهنا يتعين على مؤسس الشركة ضمان استمرارية استثماراته فيلجأ إلى جذب المواهب المتميزة وغير العائلية، حيث إن نضج الشركة يتطلب موهبة إدارية متطورة لتشغيلها، ومع وجود عدد قليل من أفراد الأسرة المساهمين، سيكون من المهم إضافة الطابع المهني على الأعمال التجارية للحد من اعتمادها على الكفاءات العائلية المحدودة.

4. الشركات العائلية ذات الطابع الأسري والتجاري المعقد: تتطلب إدارة هذا النوع من الشركات، والتي تمتد إلى أكثر من ثلاثة أجيال مع نوعية استثمارات كبيرة ومعقدة، التركيز المستمر على إشراك الأجيال الجديدة، وتنميتهم لريادة الأعمال وتطوير مواهبهم الإدارية فضلاً عن الاهتمام بالترابط العائلي. كما أنها تحتاج إلى أنظمة حوكمة ناضجة تضع توقعات واضحة لقيادة الأعمال وبرامج التطوير لتحفيز المواهب القيادية.

¹ منشآت. دليل تطوير المنشآت العائلية، ٢٠٢٣. <https://www.monshaat.gov.sa/ar/file/download/283313?toolkitid=14283>.
² سامي، فوزي، ٢٠١٠، ص ٣٧.

المبحث الثاني: آثار المنشآت العائلية في اقتصاد المملكة العربية السعودية

تُعد المنشآت العائلية من الركائز الأساسية للاقتصاد في المملكة العربية السعودية، حيث تمثل نسبة كبيرة من القطاع الخاص وتسهم بشكل فاعل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتلعب هذه المنشآت دورًا محوريًا في خلق فرص العمل، وتعزيز الاستثمارات، ونقل الخبرات والمعرفة بين الأجيال، مما يجعلها عنصرًا مهمًا في تحقيق الاستقرار الاقتصادي.

ومع ذلك، فإن للمنشآت العائلية مزايا وتحديات تؤثر على استدامتها ونموها، حيث تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات، إلى جانب ترسيخ القيم العائلية في بيئة العمل. وفي المقابل، قد تواجه تحديات تتعلق بالإدارة، والخلافات العائلية، وصعوبة استقطاب الكفاءات المهنية من خارج العائلة.

في هذا المبحث، سنتناول آثار المنشآت العائلية في اقتصاد المملكة العربية السعودية عبر عدة محاور رئيسية من خلال المطالب التالية:

- المطلب الأول: مزايا وعيوب المنشآت العائلية.

- المطلب الثاني: أهمية المنشآت العائلية في اقتصاد المملكة العربية السعودية.

المطلب الأول: مزايا وعيوب المنشآت العائلية:

تتمتع الشركات العائلية بالعديد من المزايا الإيجابية التي تميزها عن غيرها من أنواع الشركات، حيث يعتمد نجاحها بشكل كبير على رؤيتها طويلة الأمد وحرصها على تقديم أعلى مستويات الجودة للحفاظ على سمعة العائلة. إضافة إلى ذلك، فإن اهتمامها الكبير بالموظفين ورعايتهم يساهم في تعزيز بيئة عمل مستقرة ومحفزة. ومع ذلك، فإن هذه المزايا لا تعني بالضرورة خلوها من التحديات والعيوب، إذ قد تواجه بعض المشكلات الناتجة عن تداخل المصالح العائلية مع القرارات التجارية.¹

تتميز المنشآت العائلية في السعودية بعدة مزايا تجعلها خيارًا مفضلًا للعديد من الأسر، ومن أبرز هذه المزايا الاستقرار والاستمرارية، إذ تهدف هذه المنشآت إلى الحفاظ على مصالح الأسرة وضمان استمراريتها على المدى البعيد،² ومن هذه المميزات كالتالي:³

¹ النجاح نت. الشركات العائلية: أنواعها ومشاكلها، ٢٠٢١. <https://ila.io/902dw>

² محامي شركات في السعودية. الشركات العائلية في السعودية: شرح نظامها ومميزاتها وعيوبها، ٢٠٢٥. <https://corporate-lawyer.org/الشركات-العائلية-في-السعودية-نظامها-و/>

³ Advantages and disadvantages of family businesses. <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-family-businesses>

1. **القيم المشتركة:** غالباً ما تشترك العائلة في نفس المبادئ والقيم حول كيفية إدارة الأعمال، مما يمنح الشركة إحساساً إضافياً بالهدف والفخر، ويعزز ميزتها التنافسية.
 2. **الالتزام القوي:** تمتلك الشركات العائلية إحساساً قوياً بالالتزام والمسؤولية، نظراً لأن نجاحها لا يؤثر فقط على الجانب المهني، بل يمتد ليشمل استقرار العائلة نفسها.
 3. **الولاء:** الروابط الشخصية القوية تجعل أفراد العائلة أكثر قدرة على التماسك في الأوقات الصعبة، مما يساهم في نجاح الشركة على المدى الطويل.
 4. **الاستقرار:** تتميز الشركات العائلية بدرجة عالية من الاستقرار، نظراً لأن القيادة فيها غالباً ما تُحدد بناءً على موقع الأفراد داخل العائلة. ونتيجة لذلك، يكون هناك استمرارية في الإدارة لفترات طويلة، مما يخلق بيئة عمل أكثر استقراراً. في كثير من الحالات، يستمر قادة هذه الشركات في مناصبهم لسنوات عديدة، حيث لا يحدث التغيير القيادي إلا عند وقوع أحداث كبيرة مثل التقاعد أو المرض أو الوفاة.
 5. **خفض التكاليف:** خلال فترات الركود الاقتصادي أو الأزمات، تتمتع الشركات العائلية بمرونة مالية أكبر مقارنة بالشركات الأخرى، حيث يكون أفراد العائلة أكثر استعداداً لتقديم التضحيات من أجل استمرارية العمل. قد يشمل ذلك تخفيض الرواتب مؤقتاً، أو المساهمة بأموال شخصية، أو إعادة استثمار الأرباح بدلاً من توزيعها، مما يساعد الشركة على تجاوز الأوقات الصعبة.
- ورغم المزايا التي تستأثر بها الشركات العائلية، إلا أن هذه المزايا قد تكون عائقاً إذا لم يحسن استخدامها، إضافة إلى العديد من المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية التي تعد عائقاً كبيراً جداً قد يحول دون نمو وتطور هذه الشركات.¹ والعيوب التي قد تواجههم كالتالي:
1. **ضعف الاهتمام العائلي:** قد يواجه بعض أفراد العائلة ضغطاً للاستمرار في إدارة الشركة رغم قلة اهتمامهم بالعمل، مما يؤدي إلى ضعف الحافز والتفاعل في الإدارة، وبالتالي يؤثر سلباً على الأداء. وفي الشركات العائلية، يصعب إنهاء عقود الموظفين غير المتحمسين بسبب الروابط الأسرية.
 2. **الصراعات العائلية:** قد تؤدي الخلافات الشخصية والتاريخ العائلي المشترك إلى حدوث صراعات داخل بيئة العمل، خاصة عندما تتداخل المصالح العائلية مع القرارات التجارية. في بعض الأحيان، يكون من الصعب حل هذه المشكلات بسبب الطبيعة العاطفية للعلاقات العائلية، مما قد يؤثر على استقرار الشركة.

¹ منصور، ٢٠١٠، ص ٢٧٠ <https://ibbuniv.edu.ye/journals/index.php/URJHS/article/view/465/450>

3. **المحسوبية بالتوظيف:** في بعض الحالات، قد يتم تعيين أفراد العائلة في مناصب إدارية عليا بناءً على الروابط العائلية بدلاً من الكفاءة والخبرة. وذلك يؤدي إلى ضعف في الإدارة، مما يؤثر سلباً على أداء الشركة وقدرتها على المنافسة.

4. **عدم وضوح خطة التعاقب:** تفشل العديد من الشركات العائلية في إعداد خطط واضحة لانتقال القيادة، إما بسبب الاعتقاد بعدم الحاجة إليها أو التردد في قبول ضرورة التغيير، وغياب التخطيط المسبق قد يضع الشركة في موقف صعب عند حدوث أحداث غير متوقعة مثل وفاة المدير أو تدهور صحته.¹

المطلب الثاني: أهمية المنشآت العائلية في اقتصاد المملكة العربية السعودية:

للشركات العائلية دوراً هاماً وبارزاً في دفع عجلة الاقتصاد الوطني، ويمكن تصور ذلك بنسبة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية التي تمثل ٦٣٪ من المنشآت العاملة بالقطاع الخاص وتشارك بنسبة ٦٦٪ من الناتج في المملكة بهذا القطاع كما أنها تسهم بنسبة ٧٦٪ من التوظيف بهذا القطاع أيضاً. وهذا يتطلب أن تؤدي الشركات دورها الحيوي في ظل التحديات الاقتصادية الحالية والمستقبلية بالشكل المطلوب.² وبلا شك، الشركات العائلية تؤدي دوراً كبيراً في الحياة التجارية والاقتصادية المحلية والدولية، وتمارس نشاطاتها في أغلب القطاعات مثل الصناعة والتجارة والمقاولات، والخدمات، والبناء، والتشييد.³

وفي المملكة العربية السعودية قُدِّر في نهاية عام ٢٠١٧م عدد الشركات المسجلة في المملكة بنحو ٥٣٨ ألف منشأة عائلية، وكانت نسبة إسهامها في الناتج المحلي الإجمالي نحو ٨١٠ مليارات ريال، وأسهمت في توظيف القوة العاملة بما يقارب ٧.٢ مليون وظيفة.⁴ لا شك أن الشركات العائلية تمثل أحد أعمدة الاقتصاد الوطني، حيث تساهم بشكل كبير في توفير الوظائف ودعم النمو الاقتصادي. وفي حال تعرضت هذه الشركات لمشكلات تهدد استمراريتها، فقد ينعكس ذلك سلباً على عدة مستويات بشكل مباشر وغير مباشر على الاقتصاد المحلي، بدءاً من ارتفاع معدلات البطالة نتيجة فقدان الوظائف، وانخفاض الإيرادات الضريبية للدولة، وصولاً إلى التأثير المباشر على الموردين والشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد عليها في دورة الإنتاج والتوزيع. كما أن تراجع أداء الشركات العائلية قد يؤدي إلى انخفاض الاستثمارات المحلية والأجنبية، مما يضعف من تنافسية الاقتصاد الوطني على المستوى الإقليمي والدولي. لذلك، تسعى المملكة العربية السعودية إلى تعزيز استدامة هذه الشركات عبر تطوير الأنظمة واللوائح الداعمة للحوكمة،

¹ Advantages & disadvantages of a family business, 2020. <https://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>

² الحربي، ٢٠٢٤، ص ١٠٦٧.

³ الزهراني، ٢٠٢٣، ص ٢٤٧.

⁴ هيئة السوق المالية، مرجع سابق.

وتوفير حلول تمويلية مرنة، وإطلاق مبادرات تسهم في تمكين الجيل الجديد من رواد الأعمال داخل العائلات التجارية، لضمان استمرار هذه المنشآت ونموها بما يحقق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية

تمهيد وتقسيم:

تُعد النزاعات داخل المنشآت العائلية من المشكلات التي لا يمكن تجنبها، خاصة عندما تنتقل ملكية المنشآت العائلية إلى الجيل الثالث. في كثير من الأحيان، يُنظر إلى هذه النزاعات على أنها محفوفة بالمخاطر ومدمرة للمؤسسة العائلية، وتكمن الصعوبة في أن عدم التوافق بين أفراد العائلة، سواء كان في آرائهم أو رغباتهم، قد يؤدي إلى تصعيد النزاع وتزايد، وقد يظهر هذا الخلاف في مراحل متعددة من دورة حياة المنشأة العائلية، سواء في مرحلة المؤسسين أو بين الأجيال اللاحقة. وفي حالات كثيرة، قد يتم تأجيل أو إخفاء هذه النزاعات أثناء وجود المؤسسين أو الأجيال الأكبر سنًا احترامًا أو نتيجة للاعتبارات الثقافية، لكن هذه النزاعات قد تظهر بشكل أكثر وضوحًا بعد غيابهم، وفي حال عدم معالجة هذه النزاعات أو عدم إدارتها والتخطيط لها بشكل سليم قبل أن تتفاقم، فإنها تظل كامنة وتتراكم، مما يؤدي إلى خلق بيئة أكثر تعقيدًا وصعوبة في تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل، وهذا يجعل من الصعب إيجاد حلول فعالة لها. لذلك، يصبح من الضروري على أصحاب المنشآت العائلية استيعاب التحديات التي قد تواجههم، وتبني استراتيجيات ومنهجيات فعالة للتعامل مع النزاعات في وقت مبكر،¹ وذلك من خلال التخطيط القانوني الاستباقي، وسيقسم الفصل على النحو التالي:

• المبحث الأول: الطرق المستخدمة في التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية.

- المطلب الأول: الطرق التقليدية والحديثة المستخدمة في التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية.

- المطلب الثاني: الطرق البديلة في تفادي نزاعات المنشآت العائلية.

• المبحث الثاني: الجهود المبذولة في دعم المنشآت العائلية محليًا ودوليًا.

- المطلب الأول: جهود المملكة العربية السعودية في دعم المنشآت العائلية.

- المطلب الثاني: الطرق المستخدمة في الدول الأخرى لتفادي نزاعات المنشآت العائلية.

¹ كي بي إم جي للاستشارات المهنية، حل النزاعات في المنشآت العائلية. ٢٣٠٢٠٢٣ م. ص ٥٥٥. <https://linksshortcut.com/vFPRr.5>

المبحث الأول: الطرق المستخدمة في التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية

مع تزايد التحديات والمخاطر في بيئة الأعمال، لم يعد كافيًا أن تقتصر المؤسسات وخاصة المنشآت العائلية على التعامل مع الأزمات بعد وقوعها، بل أصبح من الضروري تبني نهج استباقي يهدف إلى تفادي النزاعات قبل نشوبها.¹ ففي المنشآت العائلية، يتداخل العنصر العائلي مع الجوانب المهنية والإدارية، مما يؤدي إلى نشوء شبكة معقدة من الصراعات التي تختلف طبيعتها عن تلك التي تواجهها المنشآت غير العائلية. وتنبع هذه النزاعات غالبًا من تقاطع ثلاثة مجالات رئيسية: الأسرة، والملكية، والإدارة، حيث يحمل كل منها توقعات واعتبارات خاصة، مما يستدعي عدة طرق مُحكمة لإدارتها وحلها بفعالية.² وفي هذا المبحث، سنتناول الطرق المستخدمة في التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية عبر عدة محاور رئيسية من خلال المطالب الآتية:

- المطلب الأول: الطرق التقليدية والحديثة المستخدمة في التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية.

- المطلب الثاني: الطرق البديلة في تفادي نزاعات المنشآت العائلية.

المطلب الأول: الطرق التقليدية والحديثة المستخدمة في التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية:

في إطار التخطيط الاستباقي القانوني لتفادي النزاعات في المنشآت العائلية، توجد عدة طرق تقليدية تهدف إلى تقليل النزاعات المستقبلية التي قد تنشأ، بحيث يشمل هذا النوع من التخطيط وضع استراتيجيات قانونية مسبقة تهدف إلى تحديد القضايا التي قد تثير النزاع ومعالجتها قبل حدوثها، مما يعزز استقرار العلاقات داخل العائلة ويحمي المصالح المشتركة. ومن بين هذه الطرق التقليدية، تبرز الحوكمة ومجلس العائلة كأدوات أساسية، كما تعتبر الحوكمة إحدى الأساليب التي نشأت فكرتها وبدأ تطبيقها منذ زمن بعيد مقارنةً بالأساليب الأخرى، وذلك رغم ما شهدته من تطورات لتواكب متطلبات العصر الحديث وتلبي احتياجات المجتمع الحالي. ولذلك سنتناول ابتداءً الحوكمة ومجلس العائلة كإحدى الطرق التقليدية الفعالة لتفادي النزاعات في المنشآت العائلية كالآتي:

¹ مادلين، 2024. الإدارة الاستباقية للأزمات: استراتيجيات متقدمة لتوقع وتخفيف المخاطر قبل حدوثها

linksshortcut.com/MFpyH//:https

² الصراع في الشركات العائلية: استراتيجيات إدارة الصراع في الشركات العائلية. ٢٠٢٤. <https://linksshortcut.com/XLdgl.٢٠٢٤>

- حوكمة المنشآت العائلية:

الحوكمة هي عملية استراتيجية تتطلب التحديث المستمر والتعديل وفقًا لمتطلبات واحتياجات المنشأة العائلية. فهي ليست مجرد مبادرة مؤقتة، بل منهجية حية يجب أن تخضع للمراجعة المستمرة لضمان توافيقها مع التغيرات الداخلية والخارجية. لذا في هذا السياق، يُعد التخطيط القانوني الاستباقي عنصرًا أساسيًا في الحوكمة الفعالة، حيث يساهم في تحديد وتوقع المخاطر القانونية المستقبلية ويضع حلولًا استباقية لتجنبها، مما يعزز استقرار المنشأة العائلية ويسهم في استدامتها عبر الأجيال.¹

كما إن تطبيق آليات حوكمة المنشآت العائلية أمر ضروري بسبب تداخل العلاقات بين الملاك ومجلس الإدارة، مما قد يسبب نزاعات تؤثر سلبيًا على أداء المنشأة. كما أن صعوبات تداول الإدارة بين أفراد العائلة ووجود مساهمين خارجيين يزيدان الحاجة إلى آليات تمنع تأثيرات سلبية قد تؤدي إلى انهيار المنشأة وإفلاسها، ويبرز دور الحوكمة العائلية في توفير هيكل تنظيمي فعال لمعالجة وحل الإشكاليات المرتبطة بقضايا حساسة مثل نسبة الأسهم المخصصة للملاك، الحقوق والمسؤوليات، وكفاءة المديرين التنفيذيين من أفراد العائلة. بحيث يساهم في ضمان التوافق على الاستراتيجيات الأمثل للعائلة والمنشأة على حد سواء، ويشجع على التعامل المبكر مع القضايا العائلية المهمة، وذلك من خلال توضيح السياسات والقوانين التي ترغب العائلة في الالتزام بها، وأيضًا يمكن تجنب القرارات العشوائية التي قد يتخذها بعض أفرادها بدافع السلطة، مما يعزز استقرار المنشأة ويركز على تحسين أدائها وتعزيز نموها.²

فالحوكمة العائلية تُعرف بأنها: مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم إدارة المنشآت العائلية، وذلك من خلال وضع آليات تحكم العلاقة بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح.³ وتهدف إلى ضمان استقرار المنشأة عبر تنظيم انتقال الإدارة بين أفراد العائلة بعد وفاة المؤسسين، وتعزيز قيمتها التنافسية في الأسواق، بالإضافة إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والمصادقية لحماية حقوق المساهمين وتحقيق العدالة والتنافسية.

وتهدف أيضًا إلى تعزيز المساءلة والإشراف الفعال على الإدارة، ومنع التلاعب، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. وذلك كونها نهج إصلاحي يحقق التوازن بين المصالح العامة والخاصة، كما تُعد أداة أساسية

¹ مجلس الشركات العائلية الخليجية، ٢٠١٦م، ص ١١. <https://u.pw/hNRIPACR2/>

² الغامدي، ١٤٤٦هـ، ص ١٠٢.

³ عاصم، حوكمة الشركات العائلية، ٢٠٢٢م، <https://linkshortcut.com/uWmTN>

للتخطيط القانوني الاستباقي، إذ تساعد في تفادي النزاعات سواء وقت حدوثها أو في المستقبل، مما يعزز استقرار العلاقة التجارية ويحميها من التحديات القانونية المحتملة.¹ تشمل الحوكمة مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساهم في تحسين أداء الشركة وحمايتها من النزاعات الداخلية والخارجية. من بين هذه المبادئ:

1. الانضباط: الالتزام بالسلوك الأخلاقي بشكل مناسب، مما يساعد في تفادي النزاعات وحفظ استقرار الشركة.
2. الشفافية: عرض الأحداث والقرارات كما هي بشكل حقيقي، مما يعزز من الثقة بين جميع الأطراف المعنية.
3. الاستقلالية: ضمان عدم وجود تأثيرات غير ضرورية على عملية اتخاذ القرارات، مما يضمن اتخاذ قرارات موضوعية.
4. المسؤولية: إمكانية تقدير وتقييم أعمال الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة لضمان الأداء الجيد والفعالية.
5. العدالة: ضمان المساواة بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة، حيث لا تفضل جهة على أخرى.²

- أسس حوكمة المنشآت العائلية:

تعتمد الحوكمة العائلية على ثلاثة عناصر رئيسية: الرؤية، القيم، والأهداف، حيث تشكل هذه العناصر إطارًا استراتيجيًا يوجه عمليات الإدارة ويوزع السلطات والمهام بين أفراد العائلة لضمان استمرارية المنشأة العائلية وتجنب النزاعات المحتملة.

➤ **أولاً: الرؤية:** تعتمد الرؤية العائلية على مبدأ الحوار المشترك بين أفراد العائلة للوصول إلى تصور مستقبلي متفق عليه للمنشأة. ومن الضروري إقرار هذه الرؤية بشكل واضح وتوثيقها قانونيًا، بحيث تلتزم العائلة بها لضمان استقرار المنشأة وتقليل احتمالات الخلاف حول توجهاتها المستقبلية.

➤ **ثانياً: القيم:** تشمل القيم المبادئ الأساسية التي تحكم تعاملات أفراد العائلة داخل المنشأة، بما في ذلك سياسات اتخاذ القرار، والأخلاقيات المهنية، وآليات حوكمة العائلة. ومن خلال صياغة هذه القيم في لوائح وأنظمة داخلية ملزمة، يمكن الحد من الخلافات وحماية مصالح جميع الأطراف، مما يساهم في استدامة العمل العائلي وفق إطار قانوني واضح.

¹ الغامدي، مرجع سابق، ص ١٠٢.

² قصاص، آخرون، ٢٠٢٠م، ص ١٠٢، <https://linksshortcut.com/NGtYN١٠٢>

➤ **ثالثاً: الأهداف:** ينبغي أن تتوافق أهداف المنشأة العائلية مع مصلحة جميع أفراد العائلة، مع وضع آليات قانونية تحدد حقوق والتزامات كل طرف، بما يشمل خطط الحوكمة، آليات التوريث، وشروط الشراكة والانسحاب من الإدارة، بالتالي تساهم هذه العناصر في التخطيط القانوني الاستباقي وذلك بتجنب النزاعات المحتملة، وتعزيز استقرار الشركة، وضمان نموها المستدام في بيئة عمل منظمة وعادلة.¹

- مجلس العائلة:

يُعد مجلس العائلة أحد الطرق الفعالة في تعزيز حوكمة المنشآت العائلية، إذ يُعنى بمناقشة القضايا الاستراتيجية التي تضمن تحقيق التوازن بين مصلحة العائلة والمنشأة من حيث الملكية والإدارة. وبشكل أساسي يركز المجلس على المسائل العائلية ذات التأثير المباشر على المنشأة، إضافةً إلى دوره في حل النزاعات وتعزيز قنوات التواصل بين أفراد العائلة بشأن شؤون المنشأة، ويمكن تشبيهه بدور مجلس الإدارة بالنسبة للمنشأة، حيث يمثل منصة تنظيمية تُسهّم في استدامة العمل العائلي.

بالإضافة إلى أن مهام مجلس العائلة لا تقتصر على هذه الجوانب فحسب، بل تشمل أيضًا توفير برامج التوعية والتدريب لأفراد العائلة لتمكينهم من فهم طبيعة عمل المنشأة، إذ أن العديد من النزاعات تنشأ بسبب سوء الفهم حول النشاط التجاري للمنشأة أو عدم الإلمام بتفاصيله التشغيلية. كما يضطلع المجلس بوضع السياسات المنظمة لتوظيف أفراد العائلة داخل المنشأة، بالإضافة إلى تحديد آليات التخارج وضوابط توزيع الأرباح، بعد اعتمادها من قبل ملتقى العائلة.²

وتجدر الإشارة إلى أنه في حال عدم وجود لجنة رسمية لحل النزاعات، يمكن لمجلس العائلة التدخل للتوسط والمساهمة في إيجاد الحلول، كما أن المجلس يتيح لجميع الأطراف فرصة لطرح وجهات نظرهم بحرية، مما يساعد على تحقيق التفاهم المشترك، والتميز بالرؤية الشاملة للنزاعات، وكذلك يأخذ في الاعتبار تأثيره على مختلف الجوانب، بما في ذلك الأعمال، والعلاقات العائلية، والديناميكيات الداخلية للأسرة.³

وعلى الرغم من أن هذه المهام قد تبدو شكلية في ظاهرها، إلا أنها تُشكل عاملاً جوهرياً في استمرارية المنشأة. فعلى سبيل المثال، تنظيم عملية توظيف أفراد العائلة وتحديد المناصب التي يمكنهم شغلها يساهم في الحد من النزاعات الداخلية، ويمنع نشوء بيئة تنافسية غير صحية قد تؤثر على استقرار العمل.

¹ مجلس الشركات العائلية الخليجية، ٢٠١٦، مرجع سابق، ص ١٣-١٤.

² الزميع، ٢٠١٦م، ص ٣٢٠.

³ لؤي، غرف دبي تضع خريطة طريق لحل نزاعات الشركات العائلية. ٢٠٢٥م. <https://linksshortcut.com/QZgwa>.

بالنسبة إلى تشكيل مجلس العائلة عادةً يتم عبر انتخابات تُجريها الجمعية العامة للعائلة، ويتراوح عدد أعضائه بين خمسة (5) إلى تسعة (9) أشخاص، وذلك وفقًا لحجم العائلة واحتياجاتها، وفي بعض العائلات قد يتم فرض شروط للعضوية، مثل اشتراط حد أدنى من الخبرة أو العمر، بالإضافة إلى استبعاد الأقارب غير المباشرين من عضوية المجلس. أيضًا يوصي الخبراء بأن يعكس تكوين المجلس التركيبية العمرية للعائلة لضمان تمثيل الأجيال المختلفة، وغالبًا ما تكون العضوية تطوعية، حيث لا يتقاضى الأعضاء مقابلًا ماديًا نظير مشاركتهم.¹

وعلى ما سبق ذكره، وفقًا للمادة (الخامسة عشرة) من الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، يتكوّن مجلس العائلة من عدد من الأعضاء الذين يتم انتخابهم من قبل أفراد العائلة عبر الاقتراع السري، وذلك خلال اجتماع خاص يُعقد لهذا الغرض.

ومن الجدير بالذكر أنه عادةً تلجأ العائلات إلى تأسيس مجلس عائلة عندما يزداد عدد أفرادها بشكل كبير، ولا سيما عند تجاوزهم ثلاثين شخصًا تقريبًا، مما يجعل وجود المجلس ضرورة لضمان إدارة الشؤون العائلية بكفاءة، وذلك خصوصًا في المسائل التي قد يصعب على الجمعية العامة معالجتها، كما يرى بعض المختصين أن العدد الأمثل لإنشاء مجلس العائلة يبدأ عند بلوغ عدد أفراد العائلة خمسة عشر شخصًا، حيث يساهم ذلك في تنظيم العلاقة بين العائلة والشركة العائلية بشكل أكثر فاعلية.²

- اختصاصات مجلس العائلة في المنشآت العائلية في السعودية:

- أ. مراقبة أداء مجلس الإدارة، وإبداء الرأي الاستشاري للجمعية العامة للمساهمين.
- ب. السعي إلى تسوية أي خلاف ينشأ بين أعضاء العائلة قد يكون له تأثير في أعمال الشركة.
- ت. النظر في أي مقترحات أو أفكار تطرح لاستثمار أصول الشركة أو ممارسة نشاط تجاري أو استثماري يدخل -بشكل مباشر أو غير مباشر - ضمن أنشطتها وعرضها على مجلس الإدارة.
- ث. بذل ما يلزم من جهود لتهيئة أجيال جديدة من العائلة -علميًا ومهنيًا - لتولي أعمال الرقابة على أداء الشركة، وإمكانية المشاركة في إدارتها والعمل فيها.
- ج. أي اختصاصات أخرى تسند إليه أو تكلفه بها العائلة أو الجمعية العامة.³

¹ الزميع، مرجع سابق، ص ٣٢٢.

² الزميع، مرجع سابق، ص ٣٢٢.

³ عاصم، مرجع سابق، حوكمة الشركات العائلية، ٢٠٢٢م.

وتواجه المنشآت العائلية العديد من التحديات التي تهدد استمراريته، حيث تعاني هذه المنشآت من قصر مدة نشاطها نتيجة لتزايد عدد الشركاء والنزاعات العائلية التي تؤدي إلى انقضائها، إذ تشير الدراسات إلى أن ما يقارب 95% منها لا تستمر عبر الأجيال. إضافةً إلى ذلك، تبرز مشكلة إشكالات الإدارة والتنظيم في هذه المنشآت، وذلك نتيجة لعدم وجود قواعد قانونية تتناسب مع طبيعتها الخاصة، فالمنشآت العائلية غالباً ما تخضع لتنظيمات المنشآت التقليدية، التي لا تواكب خصوصيتها واحتياجاتها الخاصة، مما يزيد من فرص نشوء النزاعات الداخلية.¹

من هنا يبرز التخطيط القانوني الاستباقي كأداة حديثة لمنع النزاعات المستقبلية عبر آليات تنظيمية وقانونية تعزز الشفافية والإفصاح، وتضمن تحقيق أهداف المنشأة العائلية بشكل نظامي ومستدام، وذلك من خلال الآتي:

1. الميثاق العائلي: يُعد إعداد الميثاق العائلي للمنشآت العائلية من الأساليب الحديثة في التخطيط القانوني الاستباقي، وهو عنصر أساسي لا غنى عنه، وذلك لا سيما عندما يكون هناك توافق بين أفراد العائلة على أهمية حماية الثروات العائلية وفصل المصالح الشخصية عن مصلحة المنشأة. ويساهم هذا النهج القانوني المتقدم في وضع إطار واضح يحد من النزاعات المستقبلية، مما يضمن استمرارية المنشأة عبر الأجيال²، ويُعرّف بأنه: "وثيقة مكتوبة تُنظم العلاقات الرسمية والعائلية بين أفراد العائلة، وتحدد ضوابط ملكية الشركة وفق اتفاق واضح بين الملاك، بحيث يكون قابلاً للتنفيذ والإلزام عند حدوث أي خلافات بين الشركاء الحاليين أو ورثتهم مستقبلاً".³

من هذا المنطلق لضمان فاعلية الميثاق، يجب أن يصوغه مختص قانوني بدقة ووضوح، كما يجب تشكيل لجنة عائلية كفؤة للإشراف على تنفيذه، مما يعزز التخطيط القانوني الاستباقي، ويحد من النزاعات، ويضمن استدامة المنشأة على المدى الطويل.⁴

ويمثل الميثاق العائلي أداة قانونية متقدمة لتنظيم العلاقات بين أفراد العائلة، وإرساء قواعد واضحة وملزمة لملكية المنشأة ضمن إطارها القانوني الأساسي، مما يمنح قوة تنظيمية تحمي المنشأة من التأثير بالنزاعات العائلية المستقبلية.

علاوةً على ذلك، يُعتبر الميثاق أحد الممكنات النظامية التي أتاحها نظام الشركات الجديد، مما يعزز دوره كأداة قانونية وقائية تحمي المنشآت العائلية من الأزمات المحتملة. كما يساهم في

¹ الحربي، ٢٠٢٤، ص ١٠٧٠. <https://linksshortcut.com/dxOcy>

² العنزي. الميثاق العائلي للشركات العائلية. ٢٠٢٣. <https://makkahnewspaper.com/ampArticle/1601036>

³ معهد المدينة المنورة للقيادة وريادة الأعمال. الدليل المهني للميثاق العائلي. ٢٠٢٥. <https://linksshortcut.com/sxQIP>

⁴ العامر، ٢٠٢٣. "الميثاق العائلي وتسوية النزاعات". <https://linksshortcut.com/gdNBm/>

ضبط العلاقة بين العائلة والمنشأة ويحدّ من الخلافات العائلية، مما يضمن استمرارية الأعمال والتوسع دون عوائق قانونية أو عائلية.

كما يمكن الاستفادة من الأدلة الاسترشادية التي أعدتها الجهات المعنية، مثل الدليل الاسترشادي للميثاق العائلي الذي وضعته وزارة التجارة، والذي يُجري تحديثه ليتوافق مع نظام الشركات الجديد، ورغم أهمية هذه الأدلة فإنه من الضروري أن يتم صياغة الميثاق العائلي بعناية لتلبية احتياجات العائلة والمنشأة بشكل دقيق، حيث أن الغموض في صياغته قد يقلل من فاعليته وقد يؤدي إلى نتائج عكسية عند وقوع النزاع.

- الجوانب الأساسية عند صياغة الميثاق العائلي:

لابد من مراعاة ثلاث جوانب أساسية ووضعها بعين الاعتبار عند صياغته:

➤ **أولاً: حصر كل ما قد يثير نزاعاً في المستقبل**، وذلك سواء في إدارة المنشأة أو في ملكيتها أو حتى في القضايا العائلية التي قد تؤثر على أداء المنشأة، حيث يتطلب ذلك وضع قواعد وآليات واضحة لمعالجة أي نزاع قد ينشأ، ويشمل ذلك الآتي:

1. هيكلًا تنظيميًا واضحًا للمجلس العائلي.

2. ضوابط ملكية أفراد العائلة.

3. آلية التمثيل والإدارة.

4. توظيف أفراد العائلة.

5. سياسات توزيع الأرباح.

كما يفضل أن يتم مراجعة وتحديث هذه القواعد بشكل دوري لمواكبة أي تغييرات قد تطرأ على العائلة أو المنشأة.

➤ **ثانيًا: يُعتبر الميثاق العائلي فرصة لتوثيق الأعراف العائلية في وثيقة قانونية ملزمة**، مما يضمن استمراريته عبر الأجيال. حيث يجب أن تكون الصياغة مرنة بما يكفي لتعديل الميثاق عند الحاجة، وذلك ضمن آلية واضحة ومتفق عليها من جميع أفراد العائلة مع الحفاظ على قيم العائلة والمبادئ الأساسية التي تدير المنشأة لضمان استقرارها على المدى الطويل.

➤ **ثالثًا: تركيز الميثاق على تسوية النزاعات قبل أو عند حدوثها**، وهذا مع الاستعداد المسبق لذلك، على الرغم من الجهود المبذولة لتجنب النزاعات قد تحدث خلافات، لذا يجب تضمين آليات لحلها عبر الوساطة أو التحكيم، وذلك لما توفره من مرونة وسرية. كما من الضروري الاتفاق مسبقًا

على مركز تحكيمي معتمد ووضع قواعد واضحة تضمن حيادية الإجراءات وتنظم عملية التسوية في حال عدم تجاوز أحد الأطراف،¹ بذلك يُعتبر الميثاق العائلي أداة استراتيجية ضمن التخطيط القانوني الاستباقي، حيث تساهم في تجنب النزاعات المحتملة وضمان استمرارية المنشآت العائلية وتجنب التأثيرات السلبية التي قد تنشأ من الخلافات بين أفراد العائلة.

المطلب الثاني: الطرق البديلة في تفادي نزاعات المنشآت العائلية:

تُعد النزاعات في المنشآت العائلية من التحديات المعقدة التي تجمع بين الجوانب التجارية والعلاقات الأسرية، حيث يمكن أن يتحول النزاع التجاري بسهولة إلى نزاع عائلي، والعكس صحيح. فكما يعلم أصحاب المنشآت العائلية جيداً، قد تتصاعد الخلافات بين المالكين أو المساهمين لتؤثر سلباً على الروابط الأسرية، وفي الوقت نفسه، قد تؤدي التوترات العائلية إلى تفاقم النزاعات التجارية.

في هذا السياق، يُعتبر الإطار القانوني المطبق على حل النزاعات في المنشآت العائلية مشابهاً للإطار القانوني المستخدم في أي منشأة أخرى، حيث يلتزم المساهمون بواجب أقصى قدر من حسن النية والولاء تجاه بعضهم البعض. ومع ذلك، فإن طبيعة المنشآت العائلية تفرض حاجة ماسة إلى تجنب تفاقم النزاعات التي قد تؤدي إلى إلحاق ضرر إضافي بالعلاقات بين المساهمين، الذين تربطهم أيضاً روابط أسرية. ومن هنا تبرز أهمية اللجوء إلى طرق بديلة لحل النزاعات، والتي تساهم في الحفاظ على استمرارية الأعمال التجارية وحماية العلاقات العائلية في آن واحد.²

1. التفاوض: يُعتبر التفاوض أحد أبرز الطرق البديلة لحل النزاعات في المنشآت العائلية، وغالباً ما يكون الوسيلة الأولى التي يُنصح باتباعها قبل اللجوء إلى آليات تسوية النزاعات الأخرى. نظراً إلى ما يتميز به التفاوض بكونه وسيلة غير رسمية ومرنة، تمنح الأطراف القدرة على التحكم في سير العملية واتخاذ القرارات التي تناسب جميع الأطراف، ويعتمد التفاوض على اجتماع الأطراف المعنية لتحديد طبيعة النزاع والعمل معاً على إيجاد حلول مناسبة.

وعلى الرغم من أن التفاوض يبدو أمراً متعارفاً عليه في عالم الأعمال، حيث يمارسه أصحاب المنشآت بشكل مستمر لحل الخلافات، إلا أنه في حالات النزاعات المعقدة، يصبح من الضروري التعامل معه كمرحلة أولى ضمن إطار أكثر تنظيماً لتسوية المنازعات. وهذا النهج يساعد على تجنب تفاقم الخلافات، خاصة في المنشآت العائلية التي تتداخل فيها العلاقات الشخصية مع المصالح التجارية.

¹ العامر، مرجع سابق، ٢٣٠٢٠م.

² (Emily C. Shanahan, Esq., 2009, Strictly Business, Except When It's Not – Dealing With Disputes Within Family Businesses) <https://www.tbhr-law.com/strictly-business-except-when-its-not-dealing-with-disputes-within-family-businesses-by-emily-c-shanahan-esq>

ولعل من العناصر الأساسية لنجاح التفاوض في هذه الحالات هو الشفافية، حيث يمكن أن تؤثر التوترات العائلية أو الشخصية سلباً على سير المفاوضات، مما يوجب وضوح الأطراف بشأن كلاً من التحديات والمشكلات المحتملة، ومعالجة هذه التوترات بشكل استباقي قد يبدو شائكاً، إلا أنها تُعد خطوة حاسمة لتجنب التعثر خلال العملية وضمان تحقيق نتائج إيجابية تحافظ على استمرارية الأعمال والعلاقات العائلية في آن واحد.

2. الوساطة: تُعد الوساطة إحدى الوسائل الفعّالة في حل النزاعات في المنشآت العائلية، حيث تعتمد على التفاوض بمساعدة طرف ثالث محايد يُعرف بالوسيط، ويتمثل دور هذا الوسيط في تيسير الحوار بين الأطراف المتنازعة ومساعدتهم على الوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف، والأمر الذي يميز الوساطة عن غيرها من الوسائل البديلة لحل النزاعات أنها تتطلب مشاركة نشطة من كلا الجانبين، مما يجعلها وسيلة تعاونية هدفها تحقيق نتائج إيجابية دون اللجوء إلى القضاء.

ويمكن أن تكون الوساطة غير رسمية، بحيث يتم اختيار شخص من قبل الأطراف، مثل صديق أو أحد أفراد العائلة أو مستشار، ليقوم بدور الوسيط. في هذه الحالة، ومن الضروري أن يكون هذا الشخص محل اتفاق من الطرفين وأن يكون لديه القدرة على فهم طبيعة النزاع والتعامل معه بحكمة.

أما الوساطة الرسمية، فهي تتم من خلال الاستعانة بوسيط مختص محايد يتمتع بالخبرة في مجال حل النزاعات، ويتمثل دور الوسيط في الوساطة الرسمية في توجيه الأطراف نحو حلول عملية ومقبولة، دون أن يتخذ قرارات نيابة عنهم أو يحكم على من هو على حق أو على خطأ، ولهدف الرئيسي للوساطة هو تسهيل الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف.

من الجدير بالذكر أن المحادثات التي تجري خلال الوساطة تكون سرية، الأمر الذي يشجع الأطراف على التعبير بصراحة عن وجهات نظرهم. ومع ذلك، يمكن تحويل الاتفاق الذي يتم التوصل إليه إلى وثيقة مكتوبة تكون ملزمة قانوناً، وتُعد الوساطة خياراً مثالياً عندما تعتقد الأطراف أنهم غير قادرين على حل النزاع بمفردهم، خاصة في المنشآت العائلية حيث تتداخل العلاقات الشخصية مع المصالح التجارية.¹

3. التوفيق: إن الوسائل الودية لتسوية النزاعات قديمة قدم الإنسان نفسه، فهي الوسائل التي فطر الناس عليها وأعملوها، عندما تعاملوا فيما بينهم، وتشابكت علاقاتهم، ونزع الشيطان بينهم، وبغى بعضهم على بعض، وتنازعوا واختلفوا. فإن رجع كل منهم إلى الحق، اتصل بصاحبه، وجادله

¹ (Harper James, 2023, THE CAUSES OF FAMILY BUSINESS DISPUTES AND HOW TO RESOLVE THEM) <https://www.lancashirebusinessview.co.uk/latest-news-and-features/the-causes-of-family-business-disputes-and-how-to-resolve-them-7333>

بالحسنى فإن بدا الأمر عصياً صبراً على ما أصابهما، وحاولا أن يبعثا أحداً من غيرهما يتوسطهما، عسى أن يوفق بينهما، وينهى نزاعهما.¹

ويعتبر التوفيق أحد الطرق البديلة والفعالة في حل نزاعات المنشآت العائلية، حيث يتميز بكونه وسيلة سرية وطوعية ومرنة، فهذا الوسيلة تتم من خلال طرف ثالث محايد يُعرف بالموفق، والذي يعمل على تيسير الحوار بين الطرفين والتوصل إلى حل.²

فالتوفيق إذاً الإصلاح بين المختلفين، قال الله عز وجل (وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا) أي عند حدوث شقاق أو نفور بين الزوجين يكلف شخصان، أو حكمان بالإصلاح فهما يقومان بالتقريب وتخفيف الخصام.³

4. التحكيم: لا شك أن التحكيم أحد البدائل الفاعلة لتسوية نزاعات المنشآت العائلية ومفتاح الاستدامة لدعم المنشآت العائلية في تجاوز واحد من أهم عوامل تفككها، ويمكننا تعريف التحكيم بأنه: "التحكيم هو اتفاق لفض المنازعات التي نشأت أو ستنشأ بين أطراف في نزاع معين عن طريق محكمين يختارون بإرادة أطراف المنازعة للفصل فيها بدلاً من فصلها عن طريق القضاء المختص".⁴

وتتمثل الميزة الرئيسية للتحكيم مقارنة بالتقاضي الرسمي في كونه أكثر كفاءة من حيث التكلفة والوقت، بالإضافة إلى تمتع الأطراف بحرية وضع قواعد التحكيم الخاصة بهم، على عكس الإجراءات القضائية الصارمة، يمكن للأطراف اختيار عدد المحكمين، والمكان الذي سيجري فيه التحكيم، وحتى الرسوم المترتبة على العملية، هذه المرونة تجعل التحكيم أكثر ملاءمة لطبيعة النزاعات في المنشآت العائلية،⁵ كما قدم المركز السعودي للتحكيم التجاري باقة متنوعة من خدمات بدائل تسوية المنازعات تتوافق مع أفضل المعايير والممارسات الدولية، ومع ما تحتاجه منشآت الأعمال بشتى أنواعها وأحجامها، وإدراج شرط تسوية المنازعات المتوافق مع طبيعة العقد التجاري حتى يَمَكِّن المنشآت العائلية من تسوية نزاعاتها الناشئة بكل سهولة ويسر، سعياً من المركز

¹ (مروة محمد العيسوي، ٢٠٢١، التوفيق كآلية فاعلة لتسوية المنازعات التجارية والاستثمار)

https://las.journals.ekb.eg/article_212917.html

² مصطفى، محمد، ٢٠٢٤ حل المنازعات التجارية عن طريق التوفيق، مجلة النخبة للدراسات والأبحاث، العدد الرابع، ٢٠٢٤ م

³ سورة النساء، آية (35).

⁴ المركز السعودي للتحكيم، خدمات تسوية النزاعات-ADRService-arbitration-arbitration-<https://www.sadr.org>

FAQs#:~:text=التحكيم%20هو%20اتفاق%20لفض%20المنازعات، فصلها%20عن%20طريق%20القضاء%20المختص

⁵ نظام التحكيم، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٣٤ وتاريخ ١٤٣٣/٥/٢٤ هـ المادة (٢٥-٢٩).

لدعم المنشآت العائلية ويُعد تضمين شرط اللجوء إلى الوساطة والتحكيم في عقد التأسيس والميثاق العائلي مطلبًا ملحقًا لتجنب الشركة مصير الانهيار.¹

5. التسوية الودية للخلافات العمالية: تُعد التسوية العمالية إحدى الطرق البديلة لحل النزاعات التي يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في إدارة الخلافات داخل المنشآت العائلية، خاصة عندما تتداخل العلاقات الأسرية مع العلاقات المهنية. في كثير من الأحيان، قد تنشأ نزاعات بين أفراد العائلة الذين يعملون معًا في نفس المؤسسة، سواء كانت تتعلق بمسائل إدارية، توزيع الأدوار، أو حتى حقوق الملكية. هنا تأتي التسوية العمالية كآلية فعالة لتسوية هذه الخلافات دون اللجوء إلى التقاضي، مما يساهم في الحفاظ على استقرار المؤسسة والعلاقات الأسرية.

تعتمد التسوية العمالية على التفاوض بين الأطراف المتنازعة، وغالبًا ما يتم بمساعدة طرف ثالث محايد مثل وسيط أو محكم متخصص في النزاعات العمالية. تهدف هذه العملية إلى الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف، مع مراعاة الجوانب العاطفية والعلاقات الشخصية التي تميز المنشآت العائلية،² كما يمكن أن تكون التسوية العمالية أداة قوية لمنع تصاعد النزاعات وتحويلها إلى أزمات تؤثر على استمرارية العمل والعلاقات الأسرية، من خلال التركيز على الحلول التشاركية والمتوازنة، يمكن لهذه الآلية أن تعزز التعاون بين أفراد العائلة، مما يساهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي والحفاظ على الروابط العائلية في آن واحد.

المبحث الثاني: الجهود المبذولة في دعم المنشآت العائلية محليًا ودوليًا

حضت المنشآت العائلية لأعلى الاهتمام من قبل المملكة العربية السعودية والدول الأخرى، وذلك وفق ما ذكر سابقاً لكونها أحد الركائز الأساسية للاقتصاد، فقد اعتنت أجهزة الدولة بتقديم كافة الأدوات والأنظمة لدعم تلك المنشآت سعياً لاستدامتها وتقوية أثرها الاقتصادي.

وبياناً لهذه الجهود وسعاً منا على الارتقاء بالاقتصاد المحلي، عن طريق تنمية وتطوير هذه الجهود المبذولة لدعم المنشآت العائلية، والاستفادة قدر المستطاع من الاستراتيجيات والطرق المستخدمة في الدول الأخرى لتفادي نزاعات المنشآت العائلية، سنتناول في هذا المبحث الجهود المبذولة في دعم المنشآت العائلية محليًا ودوليًا عبر عدة محاور رئيسية من خلال المطالب التالية:

- المطلب الأول: جهود المملكة العربية السعودية في دعم المنشآت العائلية.

- المطلب الثاني: الطرق المستخدمة في الدول الأخرى لتفادي نزاعات المنشآت العائلية.

¹ المركز السعودي للتحكيم، ندوة للتعريف بدور بدائل تسوية المنازعات بالمنشآت العائلية، 150/https://www.sadr.org/news-details/

² وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، خدمة التسوية الودية للخلافات العمالية، 269970/services/services/https://www.hrsd.gov.sa/ministry-

المطلب الأول: جهود المملكة العربية السعودية في دعم المنشآت العائلية:

اعتنت المملكة العربية السعودية بتقديم جهود متكاملة بشأن دعم المنشآت العائلية من حيث الناحية التنظيمية والتنفيذية، ويتمكن إيضاح تلك الجهود عبر أعمال وزارة التجارة، والمركز الوطني للمنشآت العائلية التي يتضح وفق الأنظمة ووفق طبيعية أعمالهم وجود علاقة تكاملية ما بينهم، فقد تبين وفق ما تجلى بتواجد ترتيب أهري لتلك العلاقة الوثيقة، فالمركز الوطني للمنشآت العائلية تم تأسيسه من قبل معالي وزير التجارة الدكتور ماجد بن عبدالله القصبي تنفيذاً للأمر السامي، مما يوضح سمو الوزارة على المركز.¹

- دور وزارة التجارة في دعم المنشآت العائلية:

وزارة التجارة هي إحدى الأجهزة الحكومية وترتكز رسالتها على ارتقاء بيئة عمل التجارة السعودية،² ووفق ما ذكر سابقاً تكون مبادراتها بمثابة المظلة الحاضنة لكافة المبادرات والاستراتيجيات المتعلقة بالمنشآت العائلية، مما يبين أهمية توضيح تلك المبادرات المبتدئة بالآتي:

➤ **أولاً: مبادرة تطوير ودعم المنشآت العائلية نحو الاستدامة في أداء الأعمال:** هي مبادرة تتمثل بسعي وزارة التجارة بارتقاء ثقافة المنشآت العائلية حول أفضل الممارسات ومعايير الاستدامة، ويتبين وفق تصريح الوزارة أن تفعيل المبادرة يكون عبر ورشات عمل، مما يوضح أن كافة ورش العمل والبرامج الخاصة بالمنشآت العائلية المقامة من قبل الوزارة، والمركز الوطني للمنشآت العائلية، والغرف التجارية، وأي جهة تم التعاون معها لتأهيل المنشآت العائلية نحو الاستدامة تكون تطبيقاً لهذه المبادرة.³

➤ **ثانياً: مبادرة تطوير تشريعات التجارة:** هي مبادرة تتمثل بجهود وزارة التجارة حول تطوير بعض أنظمة ولوائح الوزارة بشكل يعكس أفضل الممارسات في سبيل دعم نمو القطاع الخاص،⁴ وتطبيقاً لهذا المفهوم المصرح فيمكن رؤية تفعيل هذه المبادرة بشأن المنشآت العائلية عبر نظام الشركات الجديد، الذي صرح الرئيس التنفيذي للمركز الوطني للمنشآت العائلية عائد بن إبراهيم المبارك، بتعاون المركز في إعداده عبر التأكد من فعالية النظام الجديد لتعزيز نمو واستدامة المنشآت العائلية.⁵

¹ اتحاد الغرف التجارية السعودية، المركز الوطني للمنشآت العائلية يقر عدداً من التوصيات الهادفة لتطوير ودعم القطاع، 2019/01/29م. المركز الوطني للمنشآت العائلية يقر عدداً من التوصيات الهادفة لتطوير ودعم القطاع – اتحاد الغرف السعودية.

² وزارة التجارة، من نحن، 2023/06/08م. من نحن
³ وزارة التجارة، تطوير ودعم الشركات العائلية نحو الاستدامة في أداء الأعمال، 2023/06/04م. تطوير ودعم الشركات العائلية نحو الاستدامة في أداء الأعمال.

⁴ وزارة التجارة، تطوير تشريعات التجارة، 2023/06/04م. تطوير تشريعات التجارة.
⁵ أرقام، رئيس مركز المنشآت العائلية: نهدف لاستدامة المنشآت العائلية في المملكة وتنميتها، 2024/02/11م. بالفيديو. رئيس مركز المنشآت العائلية: نهدف لاستدامة المنشآت العائلية في المملكة وتنميتها.

➤ **ثالثاً: مبادرة أدوات وممكنات تطوير الأنظمة والسياسات وتطبيقها:** هي مبادرة إحدى أهدافها توفير أدوات وممكنات تطبيق الأنظمة،¹ ووفق هذا الهدف المعني فيمكن القول بأن الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية السعودية الصادر بقرار وزاري من قبل معالي وزير التجارة الذي جاء تطبيقاً لما نص عليه نظام الشركات، يكون تفعيل لهذه المبادرة فقد جاء الميثاق الاسترشادي كأداة لتطبيق النظام ولتعزيز استدامة المنشآت العائلية.²

- دور المركز الوطني للمنشآت العائلية في دعم المنشآت العائلية:

بذل المركز أكبر الجهود تحقيقاً لغاية افتتاحه المتمثلة بضمان استدامة المنشآت العائلية،³ ويمكن رؤية جهود المركز عبر المبادرات والاستراتيجيات المقدمة من قبله، فلم يقتصر المركز على تقديم ورش عمل تنفيذاً لمبادرة وزارة التجارة نحو استدامة المنشآت العائلية، بل قام بتحديد نقاط الضعف المتعلقة بالمنشآت وقام بإصدار مبادرات نحو معالجتها ودعمها، وإضافة لذلك فقد سعى المركز نحو صنع مجتمع ذو ثقافة عالية ومعرفة ليست مقتصرة على العاملين في المنشآت العائلية عبر الدراسات والأبحاث، ودعمًا لتلك الجهود فسيتم بيان أهم المبادرات والاستراتيجيات والدراسات والأبحاث كالآتي:

➤ **أولاً: المبادرات والاستراتيجيات:**

- **مبادرة مجلس المرأة في المنشآت العائلية:** هي مبادرة يمكن رؤية غاية إطلاقها عبر بيان الرئيس التنفيذي للمركز الوطني للمنشآت العائلية عائد بن إبراهيم المبارك، الذي صرح عبره أن للمرأة دور حيوي في المنشآت العائلية وأكدت على بيانه عضو المركز الوطني للمنشآت العائلية رشا التركي، بأن تعزيز دور المرأة يمثل خطوة استراتيجية لدعم استدامة القطاع العائلي، مما يدعم تفعيل مبادرة الوزارة الهادفة إلى استدامة المنشآت العائلية.⁴

ويتضح عبر تقرير المركز الوطني للمنشآت العائلية أن الهدف الرئيسي للمجلس هو تبادل الخبرات بين القيادات، ومناقشة التحديات، وكيفية مواجهتها عبر اتخاذ حلول المبتكرة موضحة في

¹ وزارة التجارة، أدوات وممكنات تطوير الأنظمة والسياسات وتطبيقها، 2023/06/04م. أدوات وممكنات تطوير الأنظمة والسياسات وتطبيقها.

² المركز الوطني للوثائق والمحفوظات، الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية السعودية، 2018/05/19. الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية السعودية لعام 1439هـ.

³ المركز الوطني للمنشآت العائلية، نبذة عن المركز، 2024م. <https://ncfb.sa>

⁴ وكالة الأنباء السعودية، المركز الوطني للمنشآت العائلية يُطلق مبادرة مجلس المرأة لمساندة دور السيدات في استدامة المنشآت العائلية، 2024/12/07م. اقتصادي/المركز الوطني للمنشآت العائلية يُطلق مبادرة مجلس المرأة لمساندة دور السيدات في استدامة المنشآت العائلية.

جلسات المجلس، بحيث يهيئ المجلس بيئة تعليمية وفعالة لتعزيز دور القيادات في بناء مستقبل اقتصادي مستدام لهن وللمنشآت بشكل عام.¹

- برنامج الوسائل البديلة لتسوية منازعات المنشآت العائلية: سعيًا للحفاظ على العلاقات الأسرية التي تكون ركيزة المنشآت العائلية، فقد أطلق المركز بعد إجراء دراسة تفصيلية أعدها بالتعاون مع وزارة العدل، ووزارة التجارة، برنامج الوسائل البديلة لتسوية منازعات المنشآت العائلية،² بحيث يأتي البرنامج تفعيلًا للاستراتيجية المتخذة من قبل المركز بالتعاون مع المركز السعودي التحكيم التجاري، لرفع الوعي عن الوسائل البديلة لفض النزاعات، وكأداة دعم في للمنشآت تعزيزًا لتواجد شرط تسوية المنازعات لدى المنشآت العائلية، ولحل النزاعات بعد وقوعها في وقت سريع وخصوصية عالية ضمانًا لاستمرار الأعمال والعلاقات الأسرية.³

- الملتقى الوطني لاستدامة المنشآت العائلية: أتي الملتقى كاستراتيجية متخذة من قبل المركز لتفعيل مبادرة الوزارة الهادفة إلى استدامة المنشآت العائلية وتنفيذًا لأحد استراتيجيات الرؤية المتمثلة بتعزيز اهتمام الشركات باستدامة الاقتصاد الوطني وذلك تأكيداً على ما ذكر سابقاً بأن المنشآت العائلية أحد الركائز الأساسية لاقتصاد المملكة، فقد هدف الملتقى إلى ارتقاء الوعي حول أهم الممارسات ومعايير استدامة المنشآت وتعزيز تطبيقها، وذلك عبر جلسات العمل والدورات التدريب وتأهيل القيادات خلال اليومين المحددة للملتقى، ويمكن التماس الأثر الفعلي للملتقى والأهمية الثابتة له عبر أنه تمت النسخة الثالثة بمشاركة ٢١ متحدثاً ذو اختصاص وخلفية محلية ودولية، ومشاركة عدد يزيد عن ٧٠٠ مسجل في الملتقى مما يؤكد نجاح الاستراتيجية بارتقاء الوعي المجتمعي لأهم مواضيع المنشآت العائلية.⁴

➤ ثانياً: الدراسات والأبحاث:

- حل النزاعات في المنشآت العائلية: أتت هذه الدراسة نتيجة مذكرة التعاون المقامة ما بين KPMG والمركز الوطني للمنشآت العائلية، بحيث سعت هذه الدراسة إلى مساعدة المنشآت العائلية لبناء مفهوم أكبر للنزاعات لكي يتمكنوا من إدارتها وحلها، وقد تطرقت الدراسة لذلك عبر العناوين الآتية:

1. ما هي أنواع النزاعات المتواجدة.

¹ المركز الوطني للمنشآت العائلية، التقرير الختامي لمجلس المرأة في المنشآت العائلية، 2025/02/06. التقرير الختامي لمجلس المرأة في المنشآت

العائلية | المركز الوطني للمنشآت العائلية The National Center for Family Business وكالة الأنباء السعودية، المركز الوطني للمنشآت العائلية يطلق برنامج الوسائل البديلة لتسوية منازعات المنشآت والأوقاف العائلية، 2024/09/05م. اقتصادي /المركز الوطني للمنشآت العائلية يطلق برنامج الوسائل البديلة لتسوية منازعات المنشآت والأوقاف العائلية.

³ المركز السعودي التحكيم التجاري، لتعزيز دورها في دعم الاقتصاد الوطني المركز يوقع مذكرة تفاهم مع المركز الوطني للمنشآت العائلية، 2021/11/14م. لتعزيز دورها في دعم الاقتصاد الوطني المركز يوقع مذكرة تفاهم مع المركز الوطني للمنشآت العائلية.

⁴ المركز الوطني للمنشآت العائلية، الملتقى الوطني الثالث لاستدامة المنشآت العائلية، 2024/03م. المركز الوطني للمنشآت العائلية The National Center for Family Business على LinkedIn: الملتقى الثالث لاستدامة المنشآت العائلية.

2. أين تظهر أنواع النزاعات المختلفة.

3. كيف يتفاعل أفراد العائلة مع النزاعات.

4. كيف يمكن الحد من النزاعات الناشئة.

5. كيف يمكن إدارة النزاعات الناشئة.

6. الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى نزاعات.

بحيث يتبين عبر العناوين السابقة شمولية الدراسة لكافة عناصر النزاع مما يساعد في وصولهم
لهدفهم من هذه الدراسة ومن الاتفاقية المبرمة.¹

- أهمية حوكمة الشركات وأثرها على استدامتها: تطرقت الباحثة أ. منى الشنيفي من الهيئة
السعودية للمراجعين والمحاسبين في بحثها هذا إلى استنتاج أهمية الحوكمة في المنشآت العائلية،
وذلك عبر توضيح ماهية الاستدامة للمنشآت العائلية، وتحديد عواميد الاستدامة التي تلعب فيه
الحوكمة دوراً إيجابياً، بحيث يتبين أهمية تواجد الحوكمة لدى المنشآت العائلية لتعزيز قدرات
المنشأة في مواجهة التحديات ولدعم قدرتها للوصول إلى هدف الاستدامة الذي يتمثل بتواجدها
وازدهارها للمدى البعيد.²

المطلب الثاني: الطرق المستخدمة في الدول الأخرى لتفادي نزاعات المنشآت العائلية:

تأكيداً على ما ذكر سابقاً، فقد تم اتخاذ هذا المطلب لبيان بعض الطرق والأساليب المستخدمة في الدول
الأخرى لتفادي النزاعات، وذلك دعماً للجهود المحلية بحيث يمكن دراسة تلك الطرق وتحديد إمكانية
وقيمة تطبيقها في المملكة، وضماناً لتوضيح تلك الطرق فسيتم ذكرها عبر التطرق لها على حدة كما
سيوضح في الآتي:

أولاً: إدارة التعاقب:

التعاقب من أكبر أسباب نزاعات المنشآت العائلية، وسعياً للمساهمة في رفع نسبة نجاحه والحد من
نزاعته، فقد أصدر المجتمع الدولي عدة دراسات وأبحاث لتحديد الأساليب والعوامل المؤدية للتعاقب
النجاح، ومن أبرزها ما ذكر في تحليل Churchill and Hatten (1987) للتعاقب الذي يمكن اتخاذه
كأسلوب فعال لإدارة التعاقب لتبني خصائص التعاقب الناجح، ويبدأ باتخاذ التعاقب كعملية لها عدة
مراحل وليس كحدث يتم حال عدم إمكانية إكمال المؤسس/المالك في إدارة المنشأة، ويتم ذلك عبر تجزئة
عملية التعاقب إلى عدة مراحل متمثلة بالآتي:

¹ كي بي إم جي للاستشارات المهنية، حل النزاعات في المنشآت العائلية، 2023/04 م. Conflict resolution
² أ. منى الشنيفي، أهمية حوكمة الشركات العائلية وأثرها على استدامتها، 2024 م. ncfb | المركز الوطني للمنشآت العائلية The National Center
for Family Business

● مرحلة إدارة المؤسس/المالك للمنشأة:

التي يكون فيها المؤسس/المالك هو الشخص الوحيد ذو صلاحية إدارة المنشأة، ويمكن في هذه المرحلة البدء باختيار الوريث لإدارة المنشأة في المستقبل، لكون اختيار الشخص المناسب هو أكبر عامل لعدم انهيار المنشأة بعد انتقال الإدارة، فكلما تم اتخاذ وريث بشكل مبكر وذو رؤية وقيم مشابه لأهداف المنشأة كلما زادت نسبة نجاح عملية التعاقب.

● مرحلة التأهيل والتدريب:

انضمام الوريث للمنشأة قبل استلامه الإدارة يساعده على فهمه كيفية عمل المنشأة، وكيفية دعم استدامتها وقت اتخاذه الإدارة، ويفضل تجديد استراتيجيات الإدارة كلما أنضم جيل جديد للمنشأة بحيث يتم إعطاء الجيل الجديد مبادرة أو قسم يعتنون به، بحيث يكون لهم بيئة يمكن فيهم السعي فيها لدعم المنشأة، ولكي يتم زرع بثة الاهتمام بالمنشأة عبرها، ولتحديد كفاءتهم بشكل عام.

● مرحلة الشراكة ما بين المؤسس/المالك:

تبدأ في هذه المرحلة عملية الانتقال الفعلية، بحيث يتم تفويض وإعطاء الوريث صلاحيات الإدارة مما ينتج عنه تواجد فكرة مشابه للشراكة ما بين الأجيال في إدارة المنشأة، تثبت أهمية المرحلة بإمكانية غوص الوريث في جوانب الإدارة الشاملة مع إمكانية تدارك المشاكل من قبل المؤسس/المالك وفق خبرته، بالإضافة إلى إمكانية الوريث مشاوره المؤسس/المالك بآرائه الناتجة عن نظرة الجيل الجديد.

● مرحلة انتقال الإدارة:

وهي آخر مرحلة في عملية التعاقب المتمثلة باستلام الوريث الإدارة وتقاعد المؤسس/المالك. يتضح وفق المراحل الموضحة سابقاً اتخاذ المؤسس/المالك دوراً أساسياً في عملية التعاقب الناجحة، ويمكن الاستنتاج من هذا الأسلوب أنه كلما تم التخطيط للتعاقب بشكل مبكر كلما ازدادت نسبة نجاح عملية التعاقب.¹

ثانياً: مجلس المستشارين:

لكون ارتباط العائلة بالمنشأة بحد كبير أحد الجوانب الإيجابية لإقامة منشأة عائلية وليس نوع آخر من المنشآت، ولكن في بعض الحالات ذات الارتباط قد يكون له جانب سلبي، فقد تكون العلاقات العائلية سبباً في النزاعات وذلك لتطابق الرؤية ما بين أفراد العائلة، فلا يمكن بيان النزاعات التي قد تطرأ في المستقبل.

لذلك سعت الدول الأخرى للحد من هذه الإشكالية التي قد ينتج عنها نزاعات مستقبلية، وذلك عبر إدخال أفراد لا يتعلقون بالعائلة المؤسسة في مجلس الإدارة، لكي يقوموا بإعطاء وجهة نظر جديدة وغير متأثرة بالعلاقات القائمة، ولكن في حال عدم قدرة أو رغبة إدخال غير العائلة في مجلس الإدارة فيمكن تكوين

¹Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. Family business review, 7(2), 133-157.

مجلس استشاريين/مراجعين تكون الغاية من تواجدهم إبداء الآراء والتأكد من سير المنشأة في المسار الأمثل نحو الاستدامة والازدهار المستقبلي.¹

الخاتمة

ختامًا، تمثل هذا البحث في تناول موضوع التخطيط القانوني الاستباقي لتفادي نزاعات المنشآت العائلية، وذلك لما يمثله من أهمية بالغة اقتصاديًا واجتماعيًا في المملكة العربية السعودية، ومما يتصل بطبيعة المنشآت العائلية وما قد يطرأ عليها من نزاعات، وقد أظهر البحث أهمية تناول هذا الموضوع لما يمثله المنشآت العائلية من نسبة كبرى ضمن الأطر الأساسية المهمة في المملكة، وبالتالي كان من الأحرى علينا البحث حول الخطط القانونية الاستباقية التي تضمن -بإذن لله- الحد من الوقوع في مختلف النزاعات، وجاء ذلك على ضوء ما تم استعراضه خلال البحث، وما تم التوصل له من نتائج وتوصيات على النحو التالي:

النتائج

- تلعب المنشآت العائلية دوراً حيوياً في دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز الاستثمارات، مما يجعلها ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني.
- لا يوجد تعريف موحد للمنشآت العائلية، إذ تختلف المعايير المستخدمة لتحديدها باختلاف الدول والأنظمة الاقتصادية.
- تسعى المملكة العربية السعودية إلى تعزيز استدامة المنشآت العائلية من خلال تطوير الأنظمة واللوائح الداعمة للحوكمة، وإطلاق مبادرات لدعم الأجيال الجديدة من رواد الأعمال داخل العائلة التجارية.
- يُسهم التخطيط القانوني الاستباقي بشكل كبير في تعزيز استقرار الشركات العائلية من خلال تقليل النزاعات الداخلية وضمان استمراريتهما عبر الأجيال.
- يعزز تطبيق الحوكمة العائلية من الشفافية ويسهم في تحديد الحقوق والمسؤوليات داخل الأسرة والمنشأة بشكل واضح، وتسهيل وتنظيم عملية انتقال الملكية والإدارة بين الأجيال، مما يضمن استمرارية ونمو المنشأة.
- توفر الوساطة، والتحكيم، والتوفيق، والتفاوض، والتسوية الودية للخلافات العمالية حلولاً عملية وسريعة للمشاكل العائلية، مما يقلل من التأثيرات السلبية للنزاعات على سير العمل داخل المنشأة.
- تبذل المملكة جهوداً كبيرة لدعم وتطوير المنشآت العائلية، وذلك وفق ما يتضح من أساليب معتمدة في المملكة التي لا تقل عن أساليب الدول الأخرى.

¹ Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.

التوصيات

- تدريب وتأهيل الجيل الجديد من أفراد العائلة على القيادة والإدارة، مع توفير فرص للاستفادة من الخبرات الخارجية، ووضع استراتيجيات فعّالة لانتقال القيادة بين الأجيال لضمان استمرارية المنشأة.
- إدخال أنظمة حديثة في الإدارة تعتمد على الكفاءة والخبرة، وليس فقط على الروابط العائلية، استقطاب المواهب من خارج العائلة للمساهمة في تطوير المنشأة وتحقيق نمو مستدام.
- تشجيع المنشآت العائلية على تضمين آليات الطرق البديلة لحل النزاعات في الميثاق العائلي وعقود التأسيس، لضمان تسوية النزاعات بشكل ودي وسريع.
- ضرورة تقديم برامج تدريبية لأفراد العائلة لتزويدهم بالمعرفة اللازمة حول متطلبات العمل العائلي والمنشأة، مما يساهم في تقليل النزاعات المستقبلية.
- الاستعانة بمحاميين متخصصين في صياغة الميثاق العائلي لضمان وضوحه وتحديد كافة جوانب إدارة المنشأة وملكية الأصول، وإقامة وتفعيل برامج ومبادرات للتوعية ودعم تطبيق عملية التعاقب المتخذة في الدول الأخرى.

قائمة المراجع

• المراجع العربية:

➤ أولاً: القرآن الكريم.

➤ ثانياً: الكتب:

- سامي، فوزي. (٢٠١٠)، الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن.
- فتحية، قصاص. (٢٠٢١)، الشركات العائلية نماذج وتجارب. مخبر إدارة الأفراد والمنظمات، جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان. الجزائر.

➤ ثالثاً: المجلات والصحف:

- الأحيدب، عاصم، (٢٠٢٢). حوكمة الشركات العائلية، <https://linksshortcut.com/uWmTN>
- الحربي، عبدالله. (٢٠٢٤). "دور تطبيق الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية". مجلة البحوث الفقهية والقانونية: العدد ٤٥ ص ١٠٦٩-١٠٧٠.
- الزميع، فهد، (٢٠١٦). الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريته، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية: العدد ١٥، ص ٣٢٠.
- العنزي، عبدالله، (٢٠٢٣). الميثاق العائلي للشركات العائلية، <https://makkahnewspaper.com/ampArticle/1601036>

- العيسوي، مروة، (٢٠٢١)، التوفيق كالية فاعلة لتسوية المنازعات التجارية والاستثمار)
https://las.journals.ekb.eg/article_212917.html
- الغامدي، محمد، (٢٠٢٤). حوكمة الشركات العائلية وأنواعها في المملكة العربية السعودية، مجلة
البحوث والدراسات الإنسانية، ص ١٠٩-١٠٢.
- مصطفى، محمد، (٢٠٢٤) حل المنازعات التجارية عن طريق التوفيق، مجلة النخبة للدراسات
والأبحاث، العدد الرابع، ٢٠٢٤ م
- الزهراني، يوسف. (٢٠٢٤). "الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية
السعودية". مجلة العلوم الإنسانية والإدارية: العدد ٢. ص ٢٤٧.
- عبد الهادي، وآخرون، (٢٠٢٤). الإدارة الاستباقية للأزمات: استراتيجيات متقدمة لتوقع وتخفيف
المخاطر قبل حدوثها، المجلة القانونية والإدارية، <https://linksshortcut.com/MFpyH>

➤ رابعاً: المواقع الإلكترونية والمنشورات:

- أ. علاء، أبو نبعة. (٢٠٢٥) "الشفافية والإفصاح في حوكمة المنشآت: الفروقات الدقيقة، والفوائد،
 والتحديات، والتوصيات". <https://surl.li/shqatq>.
- أ. منى، الشنيفي. (٢٠٢٤) "أهمية حوكمة الشركات العائلية وأثرها على استدامتها".
<https://surl.li/buyyyu>
- اتحاد الغرف التجارية السعودية. (٢٠١٩/٠١/٢٩) "المركز الوطني للمنشآت العائلية يقر عدداً من
التوصيات الهادفة لتطوير ودعم القطاع". <https://fsc.org.sa/2019/01/29/csc2-2>.
- أرقام. (٢٠٢٤/٠٢/١١) "رئيس مركز المنشآت العائلية: نهدف لاستدامة المنشآت العائلية في
المملكة وتنميتها". <https://surl.li/qtctnm>.
- الأدلة المهنية لإدارة الأعمال، (٢٠٢١). الدليل المهني للميثاق العائلي،
<https://linksshortcut.com/sxQIP>
- الشهراني، عبد الإله، لؤي مختار، عبدالله المشرف. (٢٠٢١) "تطور الشركات العائلية في السوق
المالية السعودية". <https://cma.org.sa/Pages/default.aspx>
- العامر، صالح، (٢٠٢٣). الميثاق العائلي وتسوية النزاعات،
<https://linksshortcut.com/gdNBm>
- المركز السعودي لتحكيم التجاري. (٢٠٢١/١١/١٤) "التعزيز دورها في دعم الاقتصاد الوطني المركز
يوقع مذكرة تفاهم مع المركز الوطني للمنشآت العائلية". <https://sadr.org/news-details/132>
- المركز السعودي لتحكيم التجاري، (٢٠٢٤). ماهي الوساطة؟
<https://www.sadr.org/ADRService-mediation-what-is-mediation>

- المركز السعودي للتحكيم التجاري، (٢٠٢٥). التحكيم،
<https://www.sadr.org/ADRService-arbitration-arbitration-FAQs>
- المركز السعودي للتحكيم، خدمات تسوية النزاعات.
[https://www.sadr.org/ADRService-arbitration-arbitration-FAQs#:~:text =](https://www.sadr.org/ADRService-arbitration-arbitration-FAQs#:~:text=)
- المركز السعودي للتحكيم، ندوة للتعريف بدور بدائل تسوية المنازعات بالمنشآت العائلية،
<https://www.sadr.org/news-details/150>
- المركز الوطني للمنشآت العائلية. (٢٠٢٤/٠٣) "الملتقى الوطني الثالث لاستدامة المنشآت
العائلية". <https://surl.li/vtkkzf>
- المركز الوطني للمنشآت العائلية. (٢٠٢٥/٠٢/٠٦) "التقرير الختامي لمجلس المرأة في المنشآت
العائلية". <https://surl.li/lljnfl>
- المركز الوطني للمنشآت العائلية. (٢٠٢٥/٠٢/١٩) "يوم المنشآت العائلية".
<https://surl.li/wasojs>
- المركز الوطني للمنشآت العائلية. (٢٠٢٤) "نبذة عن المركز". <https://ncfb.sa>
- المركز الوطني للوثائق والمحفوظات. (٢٠١٨/٠٥/١٩) "الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية
السعودية". <https://surl.li/airszs>
- النجاح نت. (٢٠٢١) "الشركات العائلية: أنواعها ومشاكلها". <https://ila.io/902dw>
- عبد الجبار، الظفري. (2019). "الفرق بين الدراسة والبحث". الجمهورية اليمنية وزارة التعليم العالي
والبحث العلمي جامعة صنعاء.
- عبدالله، لؤي، (٢٠٢٥). «غرف دبي» تضع خريطة طريق لحل نزاعات الشركات العائلية،
<https://linksshortcut.com/QZgwa>
- غرفة أبها. (٢٠٢٣/٠٧/٢٣) "التحول المؤسسي للمنشآت العائلية: دور الميثاق العائلي".
<https://abhacci.org.sa/ar/MediaCenter/News/Pages/news148.aspx>
- غرفة جدة. (٢٠٢٢/١٢/٢٢) "ورشة عمل دور تمكين المرأة في الشركات العائلية".
<https://surl.li/jvxknk>
- فاستير كابيتال، (٢٠٢٤). الصراع في الشركات العائلية: استراتيجيات إدارة الصراع في الشركات العائلية،
<https://linksshortcut.com/XLdgl>
- فاستير كابيتال، (٢٠٢٤). مجلس العائلة: كيفية إنشاء هيئة تمثيلية تشرف على حوكمة وأداء الأعمال
التجارية المملوكة لعائلتك، <https://linksshortcut.com/noepN>

- كي بي إم جي للاستشارات المهنية. (٢٠٢٣/٠٤) "حل النزاعات في المنشآت العائلية".
[https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sa/pdf/2023/conflict-resolution-in-family-business-\(arabic\).pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sa/pdf/2023/conflict-resolution-in-family-business-(arabic).pdf)
- مجلس الشركات العائلية الخليجية، (٢٠٢٦). ميثاق حوكمة الشات العائلية الخليجية،
<https://2u.pw/hNRIPACR>
- محامي شركات، (٢٠٢٥) "الشركات العائلية في السعودية: شرح نظامها ومميزاتها وعيوبها".
<https://corporate-lawyer.org>
- منشآت. (٢٠٢٣) "دليل تطوير المنشآت العائلية".
<https://www.monshaat.gov.sa/ar/node/14283>
- وزارة التجارة. (٢٠٢٣/٠٦/٠٤) "أدوات وممكنات تطوير الأنظمة والسياسات وتطبيقها".
<https://mc.gov.sa/ar/About/Initiativesandprojects/Pages/04.aspx>
- وزارة التجارة. (٢٠٢٣/٠٦/٠٤) "تطوير تشريعات التجارة".
<https://mc.gov.sa/ar/About/Initiativesandprojects/Pages/02.aspx>
- وزارة التجارة. (٢٠٢٣/٠٦/٠٤) "تطوير ودعم الشركات العائلية نحو الاستدامة في أداء الأعمال".
<https://mc.gov.sa/ar/About/Initiativesandprojects/Pages/03.aspx>
- وزارة التجارة. (٢٠٢٣/٠٦/٠٨) "من نحن". من نحن.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، خدمة التسوية الودية للخلافات العمالية،
<https://www.hrsd.gov.sa/ministry-services/services/269970>
- وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢٣/٠٣/٠٢) "غرفة أبها تنظم ورشة عمل " نظام الشركات الجديد".
<https://www.spa.gov.sa/w1863624>
- وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢٤/٠٩/٠٥) "المركز الوطني للمنشآت العائلية يطلق برنامج الوسائل
البديلة لتسوية منازعات المنشآت والأوقاف العائلية".
<https://www.spa.gov.sa/N2166231>
- وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢٤/١٢/٠٧) "المركز الوطني للمنشآت العائلية يُطلق مبادرة مجلس
المرأة لمساندة دور السيدات في استدامة المنشآت العائلية".
<https://www.spa.gov.sa/N2221326>

➤ خامساً: الأنظمة:

- نظام التحكيم، الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٣٤ وتاريخ ٢٤/٥/١٤٣٣هـ.
- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (٢٠٢٠/١٢/١٨) "نظام الغرف التجارية". نظام الغرف التجارية.

• المراجع الإنجليزية:

- "Advantages and disadvantages of family businesses".
<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-family-businesses>.
- (2020). "Advantages & disadvantages of a family business".
<https://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>.
- (Emily C. Shanahan, Esq., 2009, Strictly Business, Except When It's Not – Dealing With Disputes Within Family Businesses) <https://www.tbhr-law.com/strictly-business-except-when-its-not-dealing-with-disputes-within-family-businesses-by-emily-c-shanahan-esq>.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. Family business review, 7(2), 133-157.
- (Harper James, 2023, THE CAUSES OF FAMILY BUSINESS DISPUTES AND HOW TO RESOLVE THEM) <https://www.lancashirebusinessview.co.uk/latest-news-and-features/the-causes-of-family-business-disputes-and-how-to-resolve-them-7333>.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. Family business review, 10(1), 1-35.