# الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية

عبدالرحمن علي أحمد عسيري

مقال مستند إلى بحث مقدّم ضمن المسابقة البحثية للطلبة التي نظمها المركز بالتعاون مع جامعة الملك خالد و برعاية من جمعية ثراء

## مقدمة

تُعد الشركات العائلية من أهم المكونات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، إذ تشكل ركيزة رئيسية في دعم الناتج المحلي، وتوليد فرص العمل، وتعزيز الاستثمارات الوطنية، كما تمثل نموذجًا اقتصاديًا متجذرًا في البيئة التجارية السعودية منذ عقود طويلة.

وقد أسهمت هذه الشركات في بناء قطاعات اقتصادية متنوعة شملت التجارة والصناعة والخدمات والاستثمار والعقار، الأمر الذي جعلها عنصرًا محوريًا في مسيرة التنمية الاقتصادية الوطنية.

ومع التطورات الاقتصادية والتشريعية المتسارعة التي تشهدها المملكة في ظل رؤية السعودية 2030، برزت الحاجة إلى تطوير بيئة تنظيمية وقانونية أكثر كفاءة واستدامة للشركات العائلية، بما يضمن استمراريتها عبر الأجيال، ويحد من النزاعات الداخلية، ويعزز قدرتها على المنافسة والنمو والتحول المؤسسي.

ومن هنا تبرز حوكمة الشركات العائلية باعتبارها أحد أهم الأدوات التنظيمية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الملكية والإدارة، وتعزيز الشفافية والإفصاح، وتنظيم العلاقات بين أفراد العائلة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح، بما يضمن حماية الكيان التجاري واستدامته على المدى الطويل.

ولا تقتصر أهمية الحوكمة على الجانب الإداري فحسب، بل تمتد إلى الجانب القانوني والتنظيمي، حيث أصبحت الحوكمة معيارًا أساسيًا في تقييم كفاءة الشركات واستقرارها المؤسسي، خاصة في ظل التوجهات العالمية التي تربط بين الحوكمة والاستدامة الاقتصادية وإدارة المخاطر وتعزيز الثقة الاستثمارية.

إن الآراء الواردة في هذا المقال تعبّر عن وجهة نظر كاتبه، ولا تمثل بالضرورة رأي المركز الوطني للمنشآت العائلية، ولا يتحمّل المركز أي مسؤولية عن استخدام المحتوى أو الاعتماد عليه، ويستند المقال إلى بحث تخرّج أكاديمي.

## أولًا: مفهوم الشركات العائلية وطبيعتها القانونية

تُعرف الشركات العائلية بأنها الشركات التي تمتلكها أو تسيطر عليها عائلة واحدة أو أكثر، بحيث يكون للعائلة تأثير مباشر في الإدارة وصناعة القرار ورسم الاستراتيجيات، وهو ما يمنحها خصوصية قانونية وإدارية تختلف عن الشركات التقليدية. وتُعد المنشآت العائلية من الركائز الاقتصادية المهمة في المملكة العربية السعودية لما تؤديه من دور بارز في دعم الاقتصاد الوطني والاستثمار واستدامة الأعمال.

ووفقًا للمركز الوطني للمنشآت العائلية، تشمل المنشآت العائلية ما يلي:

- الشركة التي تعود ملكية ما لا تقل عن (50%) من حصصها أو أسهمها التي لها حقوق تصويت إلى شخص أو أشخاص من ذات العائلة سواء كانوا من المؤسسين أو امتلكوا رأس مالياً، أو انتقلت ملكية الحصص أو الأسهم إلى أي من أقاربهم.

- الشركة المدرجة في السوق المالية السعودي تعود ملكية ما لا تقل عن (25%) من أسهمها التي لها حقوق تصويت إلى شخص أو أشخاص من ذات العائلة سواء كانوا من المؤسسين أو امتلكوا رأس مالياً، أو انتقلت ملكية الأسهم إلى أي من أقاربهم.

- المؤسسات الفردية لأن الملكية تعود لفرد واحد وعلى افتراض أنه في حالة وفاة المالك تنتقل الملكية تلقائياً إلى ورثته.

كما تتميز المنشآت العائلية بانتقال الإدارة والملكية بين الأجيال، وحرصها على المحافظة على اسم العائلة وسمعتها التجارية، إلا أنها تواجه تحديات تتعلق بانتقال القيادة، وتوزيع الصلاحيات، والخلافات العائلية، مما يجعل الحوكمة والميثاق العائلي من أهم الأدوات التنظيمية الداعمة لاستقرار المنشآت العائلية واستدامتها عبر الأجيال.

## ثانيًا: مفهوم حوكمة الشركات العائلية وأهميته

تشير حوكمة الشركات إلى مجموعة القواعد والآليات والإجراءات التي تنظم إدارة الشركة والعلاقات بين الأطراف ذات الصلة، بما يحقق الشفافية والعدالة والكفاءة في اتخاذ القرارات، وقد عُرفت الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والرقابة عليها، مع تحديد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف داخل الشركة.

وفي الشركات العائلية تكتسب الحوكمة طابعًا أكثر خصوصية، إذ لا تقتصر على تنظيم العلاقة بين المساهمين والإدارة فحسب، بل تمتد إلى تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة أنفسهم، وتحديد أدوارهم وصلاحياتهم وآليات انتقال القيادة والإدارة بين الأجيال.

وتبرز أهمية حوكمة الشركات العائلية في كونها تسهم في تعزيز استمرارية الشركة واستدامتها عبر الأجيال من خلال تنظيم انتقال الملكية والإدارة بصورة واضحة تقلل من احتمالات التعثر بعد غياب المؤسس، كما تساعد على الحد من النزاعات العائلية عبر تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار بصورة دقيقة.

كذلك تسهم الحوكمة في رفع مستوى الشفافية والإفصاح المالي والإداري، مما يعزز الثقة بين الشركاء والمستثمرين، إلى جانب دورها في تحسين كفاءة الإدارة من خلال ترسيخ مبدأ الكفاءة والخبرة في شغل المناصب التنفيذية بعيدًا عن الاعتبارات العائلية المجردة.

كما أن الشركات العائلية التي تطبق مبادئ الحوكمة بصورة فعالة تكون أكثر قدرة على جذب الاستثمارات والشراكات الاستراتيجية والحصول على التمويل، نظرًا لما تتمتع به من استقرار مؤسسي ووضوح في الأنظمة والإجراءات.

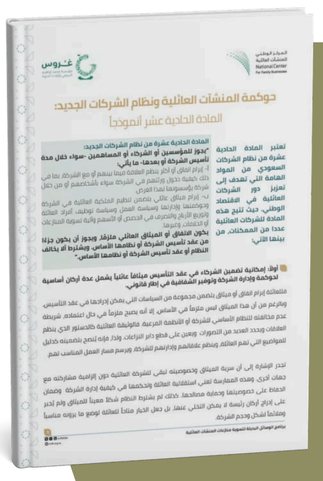
## ثالثًا: الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية

شهدت المملكة العربية السعودية تطورًا في تنظيم حوكمة الشركات عبر تحديث نظام الشركات وتعزيز اللوائح المرتبطة بالشفافية والرقابة وحماية الحقوق.

كما أسهمت الأدلة الاسترشادية لحوكمة المنشآت العائلية في تعزيز الممارسات المؤسسية من خلال التركيز على الميثاق العائلي وتنظيم العلاقة بين أفراد العائلة وآليات انتقال القيادة، بما يدعم استدامة المنشآت العائلية واستمراريتها عبر الأجيال.

واستنادًا إلى المنشور الذي نشره المركز الوطني للمنشآت العائلية بعنوان: (حوكمة المنشآت العائلية ونظام الشركات الجديد: المادة الحادية عشرة أنموذجًا)، فقد أكد نظام الشركات الجديد أهمية التنظيم المؤسسي للمنشآت العائلية، من خلال إتاحة إبرام اتفاقات ومواثيق عائلية تنظم العلاقة بين الشركاء أو المساهمين، وتحدد آليات دخول الورثة وإدارة الملكية العائلية.

كما أتاحت المادة الحادية عشرة تنظيم حوكمة المنشأة وسياسات العمل وتوظيف أفراد العائلة وتوزيع الأرباح والتصرف في الحصص أو الأسهم وآليات تسوية النزاعات والخلافات، مع منح هذه الاتفاقات والمواثيق صفة الإلزام النظامي، بما يسهم في تعزيز الاستقرار المؤسسي وتقليل النزاعات ودعم استدامة المنشآت العائلية على المدى الطويل.




للاطلاع على المنشور

## التحديات القانونية والمؤسسية التي تواجه الشركات العائلية

رغم التطور التنظيمي الذي شهدته المملكة العربية السعودية في مجال حوكمة الشركات، إلا أن الشركات العائلية لا تزال تواجه عددًا من التحديات القانونية والمؤسسية التي تؤثر في استقرارها واستدامتها.

ومن أبرز هذه التحديات غياب تشريع مستقل ينظم الشركات العائلية بصورة تفصيلية تراعي خصوصيتها، مما يؤدي إلى الاعتماد على الأنظمة العامة التي قد لا تعالج طبيعة العلاقات العائلية داخل الشركة بشكل كافٍ.

كما تعاني بعض الشركات العائلية من ضعف الفصل بين الملكية والإدارة، وتداخل الصلاحيات بين أفراد العائلة والإدارة التنفيذية، الأمر الذي قد ينعكس سلبًا على كفاءة الأداء وجودة القرارات. وتُعد النزاعات العائلية من أبرز أسباب تعثر هذا النوع من الشركات، خاصة عند غياب آليات واضحة لتسوية الخلافات وتنظيم توزيع السلطات والمسؤوليات.

كذلك تواجه الشركات العائلية تحديات مرتبطة بانتقال القيادة بين الأجيال، حيث تفشل العديد منها في الاستمرار بعد انتقالها إلى الجيل الثاني أو الثالث نتيجة ضعف التخطيط المؤسسي للتعاقب الإداري.

وإضافة إلى ذلك، لا تزال بعض الشركات تنظر إلى الحوكمة باعتبارها عبئًا تنظيميًا أكثر من كونها أداة استراتيجية تسهم في تعزيز الاستدامة وتحقيق النمو والاستقرار المؤسسي على المدى الطويل.

## التجارب الدولية في حوكمة الشركات العائلية

أصبحت حوكمة الشركات العائلية من الموضوعات الأساسية في العديد من الأنظمة الاقتصادية العالمية، حيث تبنت عدة دول نماذج متقدمة لتنظيم هذا النوع من الشركات وتعزيز استدامته.

ففي التجربة الأوروبية، تعتمد بعض الدول على معايير دقيقة لتصنيف الشركات العائلية، تشمل نسبة ملكية العائلة، ومدى سيطرتها على القرارات، وتمثيلها داخل مجلس الإدارة، واستمرارية الإدارة العائلية عبر الأجيال، كما تشجع الأنظمة الأوروبية على إعداد مواثيق عائلية واضحة وتطبيق مبادئ الحوكمة بصورة مؤسسية تسهم في الحد من النزاعات وتعزيز الاستقرار الإداري.

أما على المستوى المحلي، فقد شهدت المملكة العربية السعودية اهتمامًا متزايدًا بحوكمة الشركات العائلية، إدراكًا للدور المحوري الذي تؤديه هذه الشركات في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز استدامة القطاع الخاص.

وفي هذا الإطار، يبرز **دور المركز الوطني للمنشآت العائلية الذي يحظى بدعم واهتمام القيادة الرشيدة**، ويعمل بصورة مستمرة على تعزيز الوعي بمفاهيم الحوكمة من خلال البرامج التدريبية والتوعوية، وتقديم الخدمات الاستشارية، والمساهمة في تسوية النزاعات، بما يدعم استدامة الشركات العائلية واستمراريتها عبر الأجيال، ويرسخ الممارسات المؤسسية السليمة وفق أفضل المعايير.

## دور الحوكمة في تحقيق رؤية السعودية 2030

تنسجم حوكمة الشركات العائلية مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 من خلال دعم بناء اقتصاد مستدام قائم على الكفاءة والشفافية وتعزيز دور القطاع الخاص. وتسهم الحوكمة في رفع كفاءة الشركات العائلية، وتحسين الإدارة المؤسسية، وزيادة جاذبيتها للاستثمار والشراكات، إضافة إلى دعم استدامتها وتوسعها وتحولها إلى شركات مساهمة قادرة على المنافسة والنمو.

## التحديات القانونية والمؤسسية التي تواجه الشركات العائلية

تنسجم حوكمة الشركات العائلية بصورة مباشرة مع مستهدفات رؤية السعودية 2030، التي تسعى إلى بناء اقتصاد مزدهر ومستدام قائم على التنوع والكفاءة والشفافية.

وتؤدي الحوكمة دورًا محوريًا في تحقيق هذه المستهدفات من خلال تعزيز البيئة الاستثمارية، ودعم استدامة القطاع الخاص، ورفع كفاءة الشركات الوطنية، وزيادة مساهمة المنشآت العائلية في الاقتصاد الوطني، إلى جانب تحسين جودة الإدارة المؤسسية وترسيخ مبادئ الشفافية والرقابة.

كما تسهم الحوكمة في رفع جاهزية الشركات العائلية للتوسع والاستثمار والدخول في شراكات استراتيجية محلية ودولية، إضافة إلى دعم تحولها إلى شركات مساهمة وتعزيز فرص الإدراج في السوق المالية، بما يدعم النمو الاقتصادي والاستدامة على المدى الطويل.



## مقترحات تطوير الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية

وفي ضوء التحديات التي تواجه الشركات العائلية، تبرز الحاجة إلى تطوير الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة هذا النوع من الشركات بما يواكب أهميتها الاقتصادية ودورها المحوري في دعم الاقتصاد الوطني.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال إصدار تشريع خاص بالشركات العائلية، وينظم آليات إدارتها، وتسوية النزاعات الناشئة بين أفراد العائلة، إضافة إلى تحديد متطلبات الحوكمة المناسبة لطبيعتها الخاصة.

كما تبرز أهمية تعزيز إلزامية تطبيق الحوكمة، لا سيما في الشركات العائلية الكبرى ذات الأثر الاقتصادي الواسع، بما يسهم في رفع مستويات الشفافية والرقابة وتحسين كفاءة الإدارة. ومن الجوانب المهمة كذلك دعم الميثاق العائلي عبر توفير نماذج تنظيمية استرشادية وتشجيع العائلات التجارية على اعتماده بصورة مؤسسية تحفظ الحقوق وتنظم العلاقات بين أفراد العائلة والشركة.

إضافة إلى ذلك، فإن تطوير برامج التدريب والتأهيل يُعد ضرورة لإعداد الأجيال القادمة لقيادة الشركات العائلية وفق مفاهيم الإدارة الحديثة والحوكمة الرشيدة، بما يضمن استمرارية الأعمال واستدامتها.

كما يُوصى بتشجيع التحول المؤسسي للشركات العائلية من خلال تحفيزها على التحول إلى شركات مساهمة أو شركات قابضة ذات هياكل تنظيمية أكثر كفاءة واستدامة، الأمر الذي يعزز قدرتها على النمو والتوسع ومواجهة التحديات المستقبلية.

## النتائج

توصلت النتائج إلى أن الشركات العائلية تمثل ركيزة أساسية في الاقتصاد السعودي، إلا أنها تواجه تحديات قانونية وإدارية تؤثر على استدامتها، أبرزها غياب تشريع مستقل ينظمها، وتداخل الملكية بالإدارة، وضعف التخطيط لانتقال القيادة بين الأجيال.

كما أظهرت الدراسة أن نظام الشركات ولوائح الحوكمة في المملكة أسهمت في تعزيز الشفافية وحماية الحقوق، لكنها لا تزال غير كافية لمعالجة خصوصية الشركات العائلية بشكل متكامل، وأكدت الدراسة أهمية الحوكمة والميثاق العائلي في تقليل النزاعات وتعزيز الاستقرار المؤسسي، إضافة إلى أهمية تطوير إطار قانوني أكثر تخصصًا يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 ويدعم استدامة الشركات العائلية وقدرتها على النمو والمنافسة.

## التوصيات

- الاستفادة من التجارب والممارسات الناجحة في حوكمة المنشآت العائلية لتعزيز القدرة على النمو والاستدامة والمنافسة.
- تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية لضمان الشفافية والوضوح في الإدارة والعمليات المالية والإدارية.
- الفصل بين الملكية والإدارة التنفيذية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل تضارب المصالح داخل المنشأة العائلية.
- إعداد خطط واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال لضمان استمرارية المنشأة واستقرارها على المدى الطويل.
- الاستثمار في تأهيل وتدريب أفراد العائلة والأجيال القادمة على مفاهيم الإدارة الحديثة والحوكمة المؤسسية.
- تطوير الهياكل التنظيمية داخل المنشآت العائلية بما يعزز الرقابة الداخلية ويوضح المسؤوليات والصلاحيات.

المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

info@ncfb.org.sa

ncfb.sa

ncfb.sa

جميع الحقوق محفوظة © المركز الوطني للمنشآت العائلية.