جـامـعـة الـشـرقـيـة
A' SHARQIYAH UNIVERSITY

**كلية الحقوق**
**قسم القانون الخاص**

# حوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان

رسالـة مقدمـة استكمالًا لمتطلبـات الحصـول على درجة الماجستير في القانون الخاص

تخصص القانون التجاري

**إعداد الباحث**

**حمد بن خلفان بن محمد السيابي**

**إشراف**

**الدكتور/ محمد بن حسن بن علي الحمادي**

**لجنة المناقشة:**

| اسم عضو اللجنة | الرتبة الأكاديمية | جهة العمل | الصفة |
|---|---|---|---|
| **د. محمد بن حسن بن علي الحمادي** | أستاذ مساعد | جامعة الشرقية | مناقشاً ورئيساً |
| **د. راسم قصارة** | أستاذ مساعد | جامعة الشرقية | مناقشاً داخلياً |
| **د. نبيل بو حميدي** | أستاذ مشارك | جامعة محمد الأول، بوجدة | مناقشاً خارجياً |

**سلطنة عُمان**

**٢٠٢٥م-١٤٤٦هـ**

# قرار لجنة المناقشة

حوكمة الشركات العائلية في سلطنة عمان

أعدها الطالب:

حمد بن خلفان بن محمد السيابي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2025/12/29

المشرف

د. محمد بن حسن بن علي الحمادي

أعضاء لجنة المناقشة

| م | صفته في اللجنة | الاسم | الرتبة الأكاديمية | التخصص | الكلية/ المؤسسة | التوقيع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | رئيس اللجنة | د. محمد بن حسن بن علي الحمادي | أستاذ مساعد | القانون التجاري | جامعة الشرقية | |
| 2 | المناقش الخارجي | د. نبيل بو حميدي | أستاذ مشارك | القانون التجاري | جامعة محمد الأول – بوجدة | |
| 3 | المناقش الداخلي | د. راسم قصارة | أستاذ مساعد | القانون التجاري | جامعة الشرقية | |

# إقـرار الباحـــث

**أقرّ بأنّ المادة العلمية الواردة في الرسالة قد تمّ تحديد مصدرها العلمي، وأنّ محتوى هذه الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأنّ مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة، وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبنّاها الجهة المانحة.**

**ولا مانع لديّ من قيام الجامعة باستنساخ رسالة الماجستير أو أي جزء منها، وإهداء نسخ منها للجامعات والجهات الأخرى.**

**الباحث: حمد بن خلفان بن محمد السيابي** **الرقم الجامعي: ٢٢١٤١١٠**

**التوقيع:**

(يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا العلم
درجات والله بما تعلمون خبير)

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة، الأية ١١)

# الإهداء

إلى روح والدي العزيز "طيب الله ثراه"؛ من كان دعاؤه سر نجاحي وثمرة كفاحي. وإلى روح أخي الغالي، سندي وعضدي الذي لم يمهله القدر؛ أهديكم هذا العمل العلمي وفاءً لذكراكم الخالدة، وعرفانًا بدعمكم الذي استمددتُ منه العزيمة، سائلًا الله أن يجعل هذا الجهد في موازين حسناتكم.

إلى أمي الغالية، التي علمتني معنى الصبر والحنان، والتي كانت دعواتها نورًا لي في كل خطوة، إليكِ يا من كنتِ دائمًا مصدر قوتي وإلهامي، هذا الإنجاز هو ثمرة حبك ودعمك اللامحدود.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا دومًا سندًا لي في كل الأوقات، ورفاقًا في الرحلة، لكم منّي جزيل الشكر على تشجيعكم ومساندتكم التي لا تُقدر بثمن.

إلى زوجتي العزيزة، شريكة حياتي ورفيقة دربي، التي وقفت بجانبي بكل حب وتفهم، لكِ مني كل الامتنان على صبرك وتفانيكِ في دعم هذه المسيرة، فأنتِ سبب كبير في تحقيق هذا النجاح.

إلى أبنائي الأحباء، الذين أضأتم حياتي بكل براءتكم وحبكم. أنتم الأمل والمستقبل، وهذه الخطوة هي من أجل بناء عالم أفضل لكم.

إلى أصدقائي الذين كانوا إلى جانبي في كل لحظة، الذين لم يبخلوا بالنصح والمساعدة، لكل واحد منكم دور في جعل هذه الرحلة أسهل وأجمل. أنتم نعمة كبيرة في حياتي، وهذا الإنجاز هو أيضًا لكم.

**الباحث**

# شكر وتقدير

قال تعالى ("رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنْ الْمُسْلِمِينَ) صدق الله العظيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين. أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي في إتمام هذا العمل، وعلى نعمة الصحة والعافية التي منّ بها عليّ، وأتوجه بجزيل الشكر والامتنان لكل من أسهم في إتمام هذه الرسالة العلمية.

أخص بالشكر والتقدير أستاذي المشرف، الدكتور/ محمد بن حسن بن علي الحمادي أستاذ مساعد القانون تجاري مساعد –كلية الحقوق ــ جامعة الشرقية؛ على ما قدمه لي من دعم علمي ومعنوي، وعلى توجيهاته السديدة التي كانت ولا تزال مصدر إلهام لي؛ فلقد كان لاهتمامه البالغ وتوجيهاته الثاقبة دور كبير في إخراج هذه الرسالة إلى النور.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى عمادة كلية الحقوق في جامعة الشرقية على ما قدموه من دعم مستمر وتوجيهات قيمة، وعلى الجهود المبذولة في توفير بيئة أكاديمية متميزة ساعدت في تسهيل عملية البحث والدراسة. كما أشكر أعضاء الهيئة التدريسية الكرام في الكلية، الذين بذلوا جهودًا كبيرة في إثراء علمنا ومعرفتنا، وأثروا تجربتي الأكاديمية بخبراتهم الواسعة في مختلف المجالات القانونية، وبالأخص الدكتور/ مرتضى عبدالله خيري رئيس قسم القانون الخاص – عمادة كلية الحقوق ــ جامعة الشرقية على دعمه المستمر طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، على وقتهم الثمين وملاحظاتهم القيمة التي أغنت البحث وأضافت إليه عمقًا علميًا كبيرًا.

وأخيرًا، أتوجه بالشكر لأفراد عائلتي الكرام الذين كانوا دائمًا إلى جانبي، ولأصدقائي وزملائي الذين دعمني تشجيعهم طوال هذه الرحلة الأكاديمية. أرجو أن يكون هذا العمل إضافة علمية تسهم في إثراء المعرفة في هذا المجال، وأن يكون فيه نفع للمجتمع الأكاديمي وكل من يطلع عليه.

# فهرس المحتويات


| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| لجنة مناقشة الرسالة | أ |
| إقرار الباحث | ب |
| الآية القرآنية | ج |
| الإهداء | د |
| شكر وتقدير | هـ |
| قائمة المحتويات | و- ز |
| الملخص باللغة العربية | ح |
| الملخص باللغة الإنجليزية | ط |
| المقدمة | ١ |
| أهمية الدراسة | ٣ |
| أهداف الدراسة | ٥ |
| مشكلة الدراسة | ٦ |
| منهجية الدراسة | ٨ |
| الدراسات السابقة | ٩ |
| خطة الدراسة | ١١ |
| الفصل الأول: الإطار التنظيمي لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان | |
| تمهيد وتقسيم | ١٢ |
| المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات العائلية | ١٣ |
| المطلب الأول: ماهية الشركات العائلية | ١٤ |
| الفرع الأول: التطور القانوني لمفهوم الشركات العائلية في النظام العُماني | ١٥ |
| الفرع الثاني: خصائص الشركات العائلية | ١٩ |
| المطلب الثاني: حوكمة الشركات العائلية | ٢٢ |
| الفرع الأول: الحوكمة كأداة لتطوير الشركات العائلية | ٢٢ |
| الفرع الثاني: فوائد الحوكمة للشركات العائلية | ٢٦ |
| المبحث الثاني: الإطار القانوني للشركات العائلية في سلطنة عُمان | ٣١ |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول: التنظيم القانوني للشركات العائلية | ٣١ |
| الفرع الأول: التشريعات الخاصة المنظمة للشركات العائلية | ٣٢ |
| الفرع الثاني: التشريعات العامة المنظمة للشركات العائلية | ٣٦ |
| المطلب الثاني: آليات الحوكمة القانونية في سلطنة عُمان | ٣٨ |
| الفرع الأول: نظم الرقابة والإشراف | ٣٩ |
| الفرع الثاني: حماية حقوق المساهمين | ٤٢ |
| **الفصل الثاني: الإطار التنظيمي المقترح لحوكمة الشركات العائلية** | |
| تمهيد وتقسيم | ٤٧ |
| المبحث الأول: التحديات القانونية والتنظيمية | ٤٨ |
| المطلب الأول: تحديات الملكية والإدارة | ٤٩ |
| الفرع الأول: إدارة الشركة العائلية | ٥١ |
| الفرع الثاني: تضارب المصالح في الشركات العائلية | ٥٧ |
| المطلب الثاني: تحديات التعاقب والاستمرارية في الشركات العائلية | ٧١ |
| الفرع الأول: آليات التخطيط للتعاقب | ٧٣ |
| الفرع الثاني: استدامة الشركات العائلية | ٧٨ |
| المبحث الثاني: النموذج المقترح لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان | ٨٥ |
| المطلب الأول: الاستفادة من التجارب الدولية | ٨٦ |
| الفرع الأول: دراسات مقارنة لتجارب دولية ناجحة | ٨٨ |
| الفرع الثاني: الدروس المستفادة لتطبيقها في سلطنة عُمان | ٩٣ |
| المطلب الثاني: معايير إنشاء نموذج عماني متكامل | ٩٨ |
| الفرع الأول: العناصر الأساسية للنموذج | ٩٩ |
| الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنفيذية للنموذج | ١٠٢ |
| **الخاتمة** | |
| النتائج | ١٠٦ |
| التوصيات | ١٠٧ |
| قائمة المصادر والمراجع | ١٠٩ |

# الملخص


يهدف هذا البحث إلى **تحليل نقدي** للإطار القانوني والتنظيمي المعمول به في سلطنة عُمان فيما يخص **الشركات العائلية**، ويأتي هذا التركيز نظراً للمكانة المحورية لهذه الشركات كأكبر قطاع خاص مساهم في التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل، مما يجعل **استدامتها** ضرورة قصوى لتحقيق مستهدفات **رؤية عُمان ٢٠٤٠**.

يتناول البحث تحديداً تقييم الوضع الراهن **لحوكمة الشركات العائلية**، من خلال تشخيص الفجوات ونقاط الضعف في الأطر الداخلية والتشريعية الحالية، ويسعى للكشف عن التحديات الجوهرية التي تواجه استمرارية هذه الكيانات، لا سيما **النزاعات العائلية** الناتجة عن ضعف آليات الحوكمة، ومعوقات **التعاقب الإداري وانتقال الملكية**.

في ضوء هذا التحليل، يسعى البحث إلى اقتراح **نموذج حوكمة متكامل ومُعدَّل** يتوافق مع الخصوصية الثقافية والتشريعية العُمانية، ويُختتم البحث بتقديم **توصيات عملية** موجهة للجهات الحكومية والشركات، تشمل مقترحات لتحفيز أو إلزام الشركات بوضع المواثيق وآليات فعالة لفض النزاعات، لضمان استمرارية نموها وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

## Abstract

This research aims to critically analyze the legal and regulatory framework in place in the Sultanate of Oman concerning family businesses. This focus stems from the pivotal role these companies play as the largest private sector contributor to economic development and job creation, making their sustainability crucial for achieving the goals of Oman Vision ٢٠٤٠. Specifically, the research assesses the current state of family business governance by identifying gaps and weaknesses in existing internal and legislative frameworks. It seeks to uncover the fundamental challenges facing the continuity of these entities, particularly family disputes arising from weak governance mechanisms and obstacles to administrative succession and ownership transfer.

Based on this analysis, the research proposes a comprehensive and adapted governance model that aligns with Omani cultural and legislative specificities. The research concludes with practical recommendations for government entities and companies, including proposals to incentivize or mandate companies to establish charters and effective dispute resolution mechanisms to ensure their continued growth and enhance the competitiveness of the national economy.

# المقدمة

تعتبر الشركات العائلية من أبرز المكونات الأساسية في البنية الاقتصادية للعديد من الدول، وبخاصة في الاقتصادات النامية والخليجية، إذ تمثل ركيزة أساسية في ايجاد فرص العمل والعمل على تحريك عجلة الاستثمار والنمو الاقتصادي.

وفي سلطنة عُمان، تشكل الشركات العائلية نسبةً كبيرة من مؤسسات القطاع الخاص، وتسهم بدور محوري في دعم الناتج المحلي الإجمالي، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي؛ مما يجعلها أحد الأعمدة الرئيسية التي يستند إليها **الاقتصادُ** الوطني في تحقيق أهداف رؤية عُمان ٢٠٤٠، الرامية إلى تنويع مصادر الدخل وتحقيق التنمية المستدامة.

ولقد نشأت الشركات العائلية في سلطنة عمان في إطار اجتماعي وتجاري تقليدي، اعتمد على الروابط العائلية والثقة المتبادلة أكثر من اعتماده على النظم المؤسسية الحديثة في الإدارة والرقابة؛ ومع مرور الوقت وتوسع الأنشطة التجارية والاستثمارية لهذه الشركات، أصبحت تواجه العديد من التحديات المتزايدة المتعلقة بآليات الإدارة والحوكمة والشفافية ، لا سيما في ظل انتقال ملكيتها عبر الأجيال، وتزايد عدد المساهمين، وتأثر القرارات الاقتصادية بالروابط والعلاقات العائلية ، ومن هنا برزت الحاجة الملحّة إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لضمان الاستمرار لهذه الكيانات الاقتصادية الحيوية وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

تُعرف الحوكمة بأنها المنظومة المتكاملة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى توجيه الشركات وإدارتها والرقابة عليها؛ سعياً لتحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة لكافة الأطراف، وترسيخاً لقيم العدالة والشفافية والمساءلة. وتتضاعف أهمية تفعيل هذه المنظومة في الشركات العائلية نظراً لخصوصية هيكلها التنظيمي؛ إذ يبرز فيها تحدي ازدواجية (الملكية والإدارة)، فضلاً عن ارتهان قراراتها الاقتصادية في كثير من الأحيان لاعتبارات عاطفية وروابط عائلية، مما يرفع من حدة المخاطر التي قد تؤول بهذه الكيانات إلى التفكك، أو تراجع الأداء، أو انحسار قدرتها التنافسية.

وفي سلطنة عمان ، قامت الحكومة في وقت مبكر بتعزيز ممارسات الحوكمة لاهميتها ، وقامت بإصدار الأطر المنظمة لضمان انضباط تلك الشركات من خلال عدداً من القوانين واللوائح بهدف تنظيم العمل كقانون الشركات التجارية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١٩/١٨، والذي أقر على الشركات بضرورة الالتزام بمبادئ الحوكمة من خلال تفعيل الرقابة الداخلية والشفافية عند الإفصاح المالي، فضلاً عن القرار الوزاري رقم ٢٠٢٥/٥ الصادر عن وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بشأن اصدار مبادئ حوكمة الشركات التجارية المساهمة المقفلة ، والتي تمثل خارطة طريق بهدف توجيه ومساعدة الشركات العائلية على مسارات صحيحة تضمن ديمومتها وتعاقب الأجيال فيها .

بيد أن الواقع يجعل التطبيق العملي لهذه الضوابط تواجهها في كثير من الأوقات صعوبات مرتبطة بالثقافة المؤسسية، وقلة الوعي بمفهوم الحوكمة، والخوف من غياب السيطرة داخل العائلة المالكة للشركة، وهو ما يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى كفاية الإطار التشريعي والتنظيمي المعمول به حالياً في سلطنة عمان لضمان التوازن بين المحافظة على خصوصية الشركات العائلية من جانب، وتحقيق متطلبات الحوكمة الفعالة من جانب آخر.

ويأتي هذا البحث ليعالج موضوع حوكمة الشركات العائلية في سلطنة عمان من منظور قانوني وتنظيمي ومؤسسي، في محاولة لفهم واقع الحوكمة في هذه الشركات، وتحليل أوجه القصور والتحديات التي تواجه تطبيقها، واستكشاف سبل تطويرها بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية ومع خصوصية البيئة الاقتصادية والاجتماعية العُمانية. كما يسعى البحث إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه الحوكمة في تعزيز استمرارية الشركات العائلية وتحقيق العدالة بين المساهمين، لا سيما عند انتقال الملكية من جيل إلى آخر، وفي الحد من النزاعات العائلية التي قد تنشأ نتيجة غياب الضوابط الواضحة في الإدارة والملكية.

إن أهمية هذه الدراسة لا تقتصر على بعدها الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتشمل بعدها التطبيقي، إذ تمثل محاولة لتقديم توصيات عملية تسهم في بناء نموذج حوكمة فاعل يتلاءم مع البيئة القانونية والاقتصادية

في سلطنة عمان، ويعزز من كفاءة الشركات العائلية في مواجهة التحديات المعاصرة، مثل التحول الرقمي، والعولمة الاقتصادية، ومتطلبات الاستدامة والمسؤولية المجتمعية.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الرسالة إلى إثراء المكتبة القانونية والاقتصادية العُمانية بدراسة متعمقة تتناول الأطر القانونية والتنظيمية ذات الصلة، وتستند إلى تحليل مقارن للتجارب العربية والدولية في حوكمة الشركات العائلية، وصولاً إلى وضع تصور متكامل لإطار وطني فعال لحوكمة هذا النوع من الشركات. كما تهدف إلى تقديم رؤية تسهم في تحقيق التوازن بين القيم العائلية والاعتبارات التجارية، وبين الموروث الاجتماعي والالتزامات القانونية، بما يضمن استدامة الشركات العائلية العُمانية ودعم مساهمتها في التنمية الوطنية.

## أهمية الدراسة

### الأهمية العلمية للدراسة

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في انها تتناول موضوعًا معاصرًا وحيويًا يرتبط ارتباطًا مباشرًا بأحد المحاور الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في سلطنة عمان، وهو قطاع الشركات العائلية الذي يشكل قاعدة كبيرة من النشاط الاقتصادي كونها تمثل نسبة ليست بالقليلة من مؤسسات القطاع الخاص، وتلعب دورًا فاعلًا في دعم من حيث تشغيل العمالة الوطنية وتوليد الدخل وتنويع القاعدة الإنتاجية، وهو ما يجعل من دراسة آليات حوكمتها أمرًا ذا أهمية علمية بالغة في الإطارين النظري والتطبيقي.

وبناءً على ما تقدم، فإن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تتحدد في النقاط الآتية:

١) إضافة في الأدبيات الأكاديمية العُمانية والعربية حول موضوع حوكمة الشركات العائلية، من خلال تقديم دراسة تحليلية معمقة ومقارنة.
٢) المساهمة في إثراء القاعدة القانونية والتنظيمية للحوكمة من منظور يتناسب مع خصوصية الشركات العُمانية.
٣) تطوير فهم علمي متكامل للعلاقة بين القانون والممارسة العملية في إدارة الشركات العائلية، من خلال تحليل مدى فاعلية الأطر التشريعية والتنظيمية الحالية.

٤) توفير مرجع أكاديمي معتمد يمكن الرجوع إليه في البحوث والدراسات اللاحقة التي تتناول قضايا الحوكمة، أو تنشيط الشركات العائلية، أو استدامتها الاقتصادية عبر الأجيال.

٥) الخروج بتصور علمي واقعي يساهم في تعزيز الوعي الأكاديمي والمؤسسي بأهمية وجود مبادئ الحوكمة كمبدأ أساسي لضمان الاستقرار والاستمرارية في قطاع الشركات العائلية.

ومن ثم، فإن القيمة العلمية لهذه الدراسة لا تنحصر في حدودها النظرية، بل تمتد لتسهم في تطوير الفكر القانوني والإداري في سلطنة عمان، وفي ترسيخ أسس جديدة للبحث الأكاديمي في مجال الحوكمة، بما يخدم أهداف التنمية الوطنية والاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

## الأهمية العملية

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة على أنها تتطرق إلى قضية ذات تأثير مباشر في واقع الاقتصاد المحلي في سلطنة عمان، إذ تمثل الشركات العائلية أحد الأعمدة الأساسية للقطاع الخاص، وتشكل نسبة جيدة من الشركات التجارية العاملة في السلطنة، سواء من حيث عددها أو حجم استثماراتها أو مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، ومن ثم؛ فإن أي تعثر في هيكلها التنظيمية أو ضعف في ممارسات الحوكمة بداخلها ينعكس بشكل مباشر على الأداء الاقتصادي العام، وعلى استقرار بيئة الأعمال في السلطنة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص الأهمية العملية لهذه الدراسة في النقاط الآتية:

١) الخروج بحلول عملية وتوصيات واقعية تساهم في تطوير أعمال الحوكمة داخل الشركات العائلية العُمانية.

٢) دعم جهود صناع القرار في تطوير القوانين واللوائح الخاصة بحوكمة الشركات بما يتناسب مع التطورات الاقتصادية.

٣) رفع درجة الوعي المؤسسي والعائلي بأهمية الحوكمة كأداة أساسي لضمان الاستمرارية وتفادي النزاعات.

٤) اعانة الشركات العائلية في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بما يدعم المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

٥) المساهمة مع الحكومة في تحقيق أهداف رؤية عُمان ٢٠٤٠ الخاصة بتفعيل الحوكمة المؤسسية، والشفافية، والتنمية الاقتصادية المستدامة.

وعليه، فإن القيمة العملية لهذه الدراسة تفوق حدود التحليل النظري لتبلغ حدود التأثير الفعلي في المجال القانوني والمؤسسي، من خلال الخروج بنموذج تطبيقي متكامل نأمل منه أن يشكل مرجعًا وطنيًا نموذجياً لتطوير الحوكمة في الشركات العائلية، بما يدعم مسيرة الإصلاح الاقتصادي والإداري في سلطنة عمان.

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق حزمة من الأهداف العلمية والعملية التي تنبعث من القناعة بأهمية حوكمة الشركات العائلية في المساهمة بفعالية لرفع كفاءة الاقتصاد العماني، من خلال ضمان استدامتها، وانطلاقًا من المشكلة البحثية وتساؤلاتها، تم تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية للدراسة على النحو الآتي:

### أولًا: الهدف العام

تهدف الدراسة بوجه عام إلى تحليل وتقييم الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عمان، مع بيان مدى فاعلية ذلك في تحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة والاستدامة، واقتراح أساليب تطوير هذا الإطار بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية ومتطلبات الساحة الاقتصادية والاجتماعية العُمانية.

### ثانيًا: الأهداف التفصيلية

١) تحليل ودراسة الأسس القانونية والتنظيمية لعمل الشركات العائلية في سلطنة عمان ذات الصلة مثل قانون الشركات التجارية، ومدونات الحوكمة الصادرة عن الجهات المختصة، من خلال تحديد ما تتضمنته من أحكام تنظيمية خاصة بالشركات العائلية.

٢) تحديد مفهوم حوكمة الشركات العائلية ومبادئها الأساسية، وبيان أوجه تميّزها عن حوكمة الشركات المساهمة العامة، واستعراض خصائص البنية المؤثرة على تطبيق مبادئ الحوكمة فيها.

٣) تحليل التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية العُمانية القانونية والتنظيمية والمؤسسية المتعلقة بتداخل الملكية والإدارة، أو ضعف الإفصاح، أو غياب أنظمة واضحة لانتقال الملكية والإدارة بين الأجيال.

٤) عمل مقارنة تحليلية بين التجارب العُمانية مع الدول الأخرى – الخليجية أو العربية أو الدولية – في مجال حوكمة الشركات العائلية، للخروج بدروس وخبرات يمكن الإستفادة منها في تطوير إطار سلطنة عمان للحوكمة.

٥) اقتراح سبل عملية وتشريعية لتعزيز حوكمة الشركات العائلية في سلطنة عمان، من خلال تطوير السيايات التنظيمية الحالية أو استحداث سياسات تنظيمية جديدة تتماشى أكثر مع الطبيعة العمانية.

٦) تعزيز الوعي بأهمية الحوكمة في تحقيق استدامة الشركات العائلية وضمان تعاقبها السلس بين الأجيال بدون نزاعات، من خلال إبراز فوائدها العملية في تحسين الأداء المالي والإداري، وبناء الثقة بين الشركاء والمستثمرين والمؤسسات التمويلية.

وبذلك، فإن هذه الدراسة غير مقتصرة على التحليل القانوني المجرد، بل تتجاوز ذلك إلى إرساء رؤية تطبيقية شاملة تساهم في وضع نموذج عماني لحوكمة الشركات العائلية، بما يحقق التوازن بين الاستدامة الاقتصادية والمصلحة العامة.

## مشكلة الدراسة

بالرغم من الأهمية الظاهرة للشركات العائلية في اقتصاد سلطنة عُمان، إلا أن هناك ملاحظات على محدودية تطبيق مبادئ الحوكمة بداخلها من حيث تداخل الملكية العائلية والإدارة التنفيذية، وانعدام الفصل الواضح بين أدوار العائلة والإدارة، وغياب أو ضعف الضوابط والأنظمة للتعاقب بين الأجيال، قلة مشاركة الخبراء الخارجيين او الأعضاء المستقلين في إدارة الشركات.

كما أن التشريعات الحالية تُخضع الشركات العائلية للقواعد العامة، دون تخصيص نصوص تعالج طبيعتها الخاصة، وهو ما يضعف من فعاليتها في حل الإشكالات الداخلية، ويُضاف إلى ذلك وجود تعارض ملحوظ بين الأعراف العائلية المتوارثة وبين المتطلبات القانونية الحديثة، وما يزيد الوضع تعقيدًا غياب الأطر القانونية التي تنظم عملية انتقال الملكية والإدارة بين الأجيال، وهو ما يفرض ضرورةً ملحةً لإعادة النظر في الأُطر القانونية والتنظيمية الحاكمة للشركات العائلية في سلطنة عُمان وتطويرها؛ بغية إرساء مقاربات تشريعية وعملية تضمن استدامتها، وتعزز من كفاءتها التنافسية، بما يكفل تفعيل دورها الاستراتيجي في بنية الاقتصاد الوطني.

## أسئلة الدراسة

تأسيساً على ما تقدَّم، تتبلور إشكالية الدراسة في محاولةِ استجلاءِ ملامح النظام القانوني والضوابط التنظيمية المعمول بها لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان، وتشخيص العوائق التي تَحُول دون فاعلية تطبيقها، وصولاً إلى صياغة نموذج تشريعي مُقترح يسدُّ الثغرات القائمة ويُعزز من كفاءة هذه المنظومة. وبناءً على هذه المعطيات، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل المحوري الآتي :**ما هو الإطار التنظيمي والقانوني الفعلي لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان، وما هي التحديات التي تعوق تطبيقه، وما هو النموذج المقترح الذي يمكن اعتماده لتطويره؟**

**ويمكن تفرير هذا السؤال المحوري إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:**

١. ما هو الإطار التنظيمي والقانوني الفعلي لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان، وهل الإطار القانوني الحالي كافٍ وفعال لتنظيم حوكمة الشركات العائلية، بما يضمن تحقيق الشفافية، والمساءلة، واستدامة هذه الشركات، أم أن هناك حاجة لتطويره لمواجهة التحديات القانونية والتنظيمية المعاصرة؟
٢. ما التحديات القانونية والتنظيمية التي تعترض طريق الشركات العائلية في سلطنة عُمان، وكيف يمكن للإطار القانوني والتنظيمي التعامل معها بفعالية لضمان حوكمة رشيدة وتحقيق التنمية المستدامة؟

٣. ما الآليات والتعديلات القانونية التي يمكن اعتمادها لتطوير الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان؟

٤. ما أفضل الممارسات والمعايير الدولية المعتمدة في مجال حوكمة الشركات العائلية؟ وكيف يمكن لسلطنة عُمان الاستفادة من هذه التجارب لتعزيز الإطار القانوني والتنظيمي الوطني بما يضمن شفافية الأداء واستدامة الشركات العائلية؟

٥. ما الآليات القانونية المقترحة والفاعلة لتطوير وتحسين حوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان؟

## منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منظومة منهجية متكاملة تتوخى الدقة والموضوعية في معالجة إشكالية حوكمة الشركات العائلية؛ حيث يتصدر **المنهج الوصفي** الأدوات البحثية المستخدمة لتشخيص الواقع العملي لهذه الشركات في سلطنة عُمان، ورصد ملامحها وتوصيف التحديات التطبيقية التي تكتنفها. ويتكامل ذلك مع **المنهج التحليلي** الذي يمثل الركيزة الأساسية في تفكيك النصوص القانونية والتنظيمية واستظهار دلالاتها، مع الاستعانة بـ **المنهج المقارن** عبر إجراء موازنة منهجية بين التشريعات الوطنية ونظيراتها في التجارب الخليجية والدولية؛ بغية استخلاص أفضل الممارسات القانونية التي يمكن مواءمتها مع الخصوصية العُمانية.

وفي سياق بناء الاستنتاجات، توظف الدراسة **المنهج الاستقرائي** الذي ينطلق من جرد الوقائع العملية وصولاً إلى استنباط قواعد عامة ونماذج حوكمة مبتكرة، تسد الثغرات التشريعية القائمة. وبذلك تتضافر هذه المناهج لتشكل أساساً علمياً رصيناً يتيح تقييم المنظومة الحالية واقتراح البدائل القانونية الكفيلة بضمان استدامة هذه الشركات وتعزيز كفاءتها.

## حدود الدراسة

**أولاً: الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة من الناحية الموضوعية على بحث "النظام القانوني والتنظيمي لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان"، حيث تسلط الضوء على آليات الرقابة والإدارة المتبعة، ومدى مواءمة التشريعات الحالية لخصوصية هذه الشركات، مع التركيز على القواعد التي تضمن استدامتها وحمايتها من أخطار التفكك وتداخل الملكية بالإدارة.

**ثانياً: الحدود المكانية:** يتحدد النطاق المكاني للدراسة بصفة أساسية في "سلطنة عُمان" كبيئة تطبيقية للتحليل القانوني والواقعي. ونظراً لأهمية البُعد المقارن، يتسع هذا النطاق ليشمل "دول مجلس التعاون الخليجي" وبعض "التجارب الدولية الرائدة" في مجال الحوكمة؛ وذلك بغرض إجراء موازنة تشريعية تتيح استخلاص أفضل النماذج والممارسات العالمية التي يمكن الاستفادة منها وتوطينها في البيئة القانونية العُمانية.

**ثالثاً: الحدود الزمانية:** تتحدد المدى الزمني للدراسة بالفترة الممتدة من صدور "قانون الشركات التجارية العُماني الحالي" بموجب المرسوم السلطاني رقم (٢٠١٩/١٨)، وصولاً إلى العام (٢٠٢٥م). وقد تم اختيار هذا النطاق الزمني نظراً لما شهدته هذه الفترة من تحولات تشريعية وتنظيمية كبرى، تزامنت مع انطلاق رؤية عُمان ٢٠٤٠، وما صاحبها من سعي حثيث لتطوير المنظومة الاقتصادية وحوكمة الشركات في السلطنة.

## الدراسات السابقة

أطلع الباحث على بعض الدراسات السابقة التي تتشابه مع موضوع دراسته (حوكمة الشركات العائلية)، ولكن منها دراسات تناولت أجزاء من موضوع هذا البحث، وفيما يأتي نستعرض بعضًا منها مُرتَّبةً من الأحدث إلى الأقدم:

١. دراسة (مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط – دراسة حالة بعض الشركات في الغرب الجزائري)، عبد اللاوي فتح الله، إشراف: د. مراد إإسماعيل، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥: وقد توصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات العائلية تؤثر على التنمية المستدامة بشكل غير مباشر في ظل وجود إدارة الجودة كمتغير وسيط، وان هذه الوساطة هي وساطة تكميلية. وأوصت الدراسة رفع الوعي لدى الشركات العائلية الجزائرية بخصوص تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وأنشاء مراكز مختصة وتشكيل لجان متخصصة ومكاتب استشارية للاشراف ومرافقة الشركات عموما والشركات العائلية خصوصا، وتشجيع الشركات العائلية على تطبيق الحوكمة من خلال حوافز كتقليل نسبة الضرائب.

٢. دراسة (الحوكمة وأثرها في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن)، مروان فضل محمد الحنيطي، إشراف: د. بسام حمد الطراونة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة فيلاديفيا، ٢٠٢٢

/ ٢٠٢٣: وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد لدى الشركات توجه لعمل نظام حوكمة محكم متسلح بحكم القانن ونظام إداري شـــامل، ويوجد توجه لعمل قانون يحكم الملكية، وأن يقوم المجلس العائلي بمهام التعلم والنمو والرقابة على الأعمال. وأوصـــت الدراســـة بضـــرورة تفعيل نظام حوكمة خاص بالشركات العائلية في الأردن.

٣. دراســـــة (حوكمة الشـــركات العائلية في دولة قطر: التحديات والبدائل)، محمد نادر أحمد مرعي، إشـــراف: د. ياســـين االشـــاذلي، رســـالة ماجســـتير، كلية الحقوق، جامعة قطر، يونيو ٢٠١٧ممم: وقدتوصـــلت الدراســـة إلى أن مدلول " الشـــركات العائلية " ذو طبيعة اقتصـــادية بعيداً عن التنظيم التشريعي حيث لم يتم الاعتراف به صراحة من قبل المشرع لخلو قانون الشركات التجارية من تنظيم احكام هذا النوع من الشركات، وقانون مركز قطر للمال ولوائحه لم يتطرق أيضاً إلى تنظيم للشركات العائلية. وأوصـت الدراسـة المشـرع القطري بتبني تنظيم الشـركات العائلية ضـمن قانون الشـركات التجارية.

دراسة (أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية)، عمر عيسى فلاح المناصير، إشراف: أ د. وليد زكريا صيام ، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية ، الزرقاء – الأردن، ٣٠ حزيران ٢٠١٣م : وقد توصلت الدراسة إلى أن مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بالأفصاح والشفافية احتلت المرتبة الأولى من حيث التطبيق بين مجموعات قواعد حوكمة شركات الخدمات الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين، والالتزام بقواعد حوكمة الشركات المتعلقة بلجنة الترشيحات والمكافآت لضمان تلبية الاحتياجات الحالية ووالمستقبلية.

**خطة الدراسة**

**الفصل الأول: الإطار التنظيمي لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان.**

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات العائلية.
- المبحث الثاني: الإطار القانوني للشركات العائلية في سلطنة عُمان.

**الفصل الثاني: الإطار التنظيمي المقترح لحوكمة الشركات العائلية.**

- المبحث الأول: التحديات القانونية والتنظيمية.
- المبحث الثاني: النموذج المقترح لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان.

خاتمة الدراسة (النتائج والتوصيات)

# الفصل الأول

# الإطار التنظيمي لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان

## تمهيد وتقسيم

تمثل الشركات العائلية العمود الفقري للاقتصاد في معظم الدول بما في ذلك سلطنة عُمان، حيث تعمل على المساهمة بشكل كبير في توفير فرص العمل وزيادة الناتج المحلي الإجمالي. ومع ذلك كله، فالملاحظ أن هذه الشركات تواجه العديد من التحديات الفريدة من تداخل بين العلاقات الأسرية والمهنية، مما يستوجب وجود آلية فعالة للحوكمة لضمان ديمومتها ونموها، ويهدف هذا البحث إلى تحليل دقيق للإطار التنظيمي لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان، من خلال دراسة الإطار المفاهيمي لهذه الشركات للوقوف على مدى أهمية الحوكمة فيها، ومن ثم الانتقال إلى دراسة الإطار القانوني العُماني المنظم لها وآليات الحوكمة المطبقة ، وهذا ما سيتم تناوله خلال هذا الفصل بشيء من التفصيل خلال المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات العائلية.
- المبحث الثاني: الإطار القانوني للشركات العائلية في سلطنة عُمان

## المبحث الأول

## الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات العائلية

تمهيد وتقسيم:

تُعد الشركات العائلية من أقدم الكيانات الاقتصادية وأهمها؛ إذ ساهمت بفاعلية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف أنحاء العالم، فهي تمثل حجر الزاوية في العديد من الاقتصادات الوطنية، لا سيما في البلدان النامية حيث تشكل نسبة كبيرة من **إجمالي المؤسسات القائمة** .وتشير بعض المصادر إلى أن أول حالة موثقة استُخدم فيها مصطلح (حوكمة المؤسسات العامة) كانت على يد "ريتشارد ايلس" في عام ١٩٦٠م. [١].

بالرغم من ذلك إلا أن هذا النوع من الشركات يواجه العديد من التحديات التي قد تُعيق استمراريته ونموه، خاصةً تلك المتعلقة بحوكمة الشركات، ومن هنا تنبع أهمية دراسة ماهية الشركات العائلية وخصائصها؛ لفهم طبيعتها ومعرفة أفضل السبل لتحقيق الحوكمة الفعالة التي تضمن استدامتها على المدى الطويل، وسيقسم هذا المبحث الى مطلبين وهما:

- المطلب الأول: ماهية الشركات العائلية.
- المطلب الثاني: أهمية الحوكمة في الشركات العائلية.

١– مروان فضـل محمد الحنيطي ، الحوكمة وأثرها في فعالية الأداء بالشـركات العائلية في الأردن ، رسـالة ماجسـتير، كلية الحقوق ، جامعة فيلاديفيا، ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ ، ص٦ ، المملكة الأردنية الهاشمية.

## المطلب الأول
## ماهية الشركات العائلية

تمثل الشركات العائلية أحد أقدم النماذج المؤسسية في التاريخ الاقتصادي، وقد استمرت في التطور لتكون عنصرًا محوريًّا في الاقتصاد الحديث، وتستمد هذه الشركات خصوصيتها من ارتباطها الوثيق بالكيان العائلي، سواء من حيث الملكية أو الإدارة، ما يمنحها طابعًا فريدًا يختلف عن باقي الأشكال المؤسسية، ويعدّ هذا التداخل بين البُعد العائلي والمجال التجاري الذي يخلق مجموعة من الفرص والتحديات التي تميزها، ويجعل دراستها ضرورة لفهم تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك على استقرار بيئة الأعمال.

ويناقش في هذا المطلب الأساس المفاهيمي للشركات العائلية من خلال التوقف عند تعريفها من زوايا متعددة، واستعراض مسار نشأتها وتطورها، وتحليل الخصائص التي تميزها عن غيرها من الكيانات التجارية. كما يتناول مساهمتها في الاقتصاد، والإطار القانوني الذي ينظِّمها، وما يترتب على طبيعتها الخاصة من تحديات تتعلق بالإدارة والحوكمة والاستمرارية. وسيتم تناولها بالتفصيل خلال الفرعين التاليين:

الفرع الأول: التطور القانوني لمفهوم الشركات العائلية.

الفرع الثاني: خصائص الشركات العائلية.

## الفرع الأول

### التطور القانوني لمفهوم الشركات العائلية

لم يكن في السابق مفهوم"الشركة العائلية" محددًا بشكل واضح في القوانين التجارية التقليدية، التي كانت تركز على أشكال الشركات بغض النظر عن طبيعة الملكية والإدارة ، ومع تزايد الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية من حيث مساهمتها في الناتج المحلي وإدراك التحديات الخاصة التي تواجهها، شرع الباحثون وأصحاب القرار في جميع أنحاء العالم في وضع تعريفات ومفاهيم خاصة بها ، ولم يقتصر التعريف على مجرد استحواذ العائلة على الملكية ، بل تعدى ذلك ليشمل عناصر التأثير الإداري، واستمرارية القيادة عبر الأجيال بما في ذلك تأثير القيم والعادات الأسرية على ثقافة الشركة واستراتيجياتها العملية.

**أولًا: تعريف الشركات العائلية**

من **الناحية القانونية الموضوعية**، في المملكة المتحدة، تعرف الشركة العائلية بتعريفات عدة مثل الشركة التي ينظر إليها رئيسها التنفيذي ومديرها أو رئيسها على أنها شركة عائلية، وأن يكون أكثر من ٥٠٪ من أسهم التصويت العادية مملوكة لأفراد أكبر مجموعة عائلية تربطها علاقات الدم والزواج. كذلك يطلق اسم شركة عائلية على الشركة التي تتحد واحد أو أكثر من مجلس إدارتها من أكبر مجموعة عائلية تملك الشركة، وأن ينحدر ٥١٪ أو أكثر من فريق الإدارة من أكبر مجموعة عائلية تملك الشركة. [1]، ويُبنى هذا التعريف على المعيار الكمي للملكية، والذي يُعدّ المعيار الأكثر وضوحًا وقابلية للتطبيق العملي في التشريعات التجارية؛ حيث يوفر حدًا فاصلًا واضحًا لتمييز الشركات العائلية عن غيرها من الأشكال القانونية للشركات.

وتتميز الشركات العائلية في منطقة شبه الجزيرة العربية بكونها ذات قيمة تاريخية مستمدة من أصالة لماضي العريق، حيث ترجع نشأتها إلى ما قبل اكتشاف النفط عندما كانت شعوب المنطقة تعتمد على الغوص وتجارة اللؤلؤ كمصدر للرزق،اذ كان أفراد طاقم رحلة الغوص يؤسسون فيما بينهم شركة عائلية تضم أفراد عائلة

---

١– د. رامي يوسف عبيد ، المصطفى بنتور ، د. الوليد طلحة ، حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية ، صندوق النقد العربي ، يناير ٢٠٢٠ ، ص ٥ وما بعدها .

واواحدة، يكون " النوخذة " وهو المؤسس وغالباً ما يكون الأب أو الجد ، والشركاء هم كل من الأبناء والأخوة والأعمام . ولا يقتصر الأمر على التجارة البحرية فقط إنما امتد ذلك إلى الحياة البرية كالرعي وتربية الماشية والصيد وما إلى ذلك من المهن ذات الصلة بالطبيعة البرية. [١]

وفي السياق التشريعي العُماني، لا يتضمن قانون الشركات التجارية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١٩/١٨ تعريفًا صريحًا ومحدَّدًا للشركات العائلية كفئة قانونية مستقلة، وإنما يخضع هذا النوع من الشركات للأحكام العامة الواردة في القانون مع مراعاة خصوصيتها في التطبيق العملي، وقد أشارت وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في تقريرها التفسيري لقانون الشركات إلى أن "الشركات ذات الطابع العائلي تخضع لنفس الأحكام العامة للشركات التجارية، مع إمكانية وضع ترتيبات خاصة في عقد التأسيس والنظام الأساسي لمراعاة طبيعتها العائلية، شريطة عدم مخالفة الأحكام الآمرة في القانون [٢].

لذا **<u>يلاحظ الباحث</u>** أن التعريف الشامل للشركات العائلية في النظام القانوني العُماني يجب أن يجمع بين المعايير الثلاثة: الملكية، والإدارة، والأهداف.

**ثانيًا: التطور التاريخي والتنظيمي للشركات العائلية**

ترتبط نشأة وتطور الشركات العائلية في سلطنة عمان بالسياق التاريخي والجغرافي المميز للسلطنة؛ حيث أدى الموقع الاستراتيجي لعمان على طرق التجارة البحرية القديمة دورًا محوريًا في ازدهار العديد من العائلات التجارية التي أسست كيانات تجارية امتدت عبر قرون متعاقبة، وقد شكّلت الأنشطة التجارية البحرية – خاصة تجارة اللؤلؤ والتمور والبخور– الأساس الاقتصادي لنشوء أولى الشركات العائلية العُمانية، والتي اتخذت في البداية شكل شراكات تجارية غير رسمية قائمة على الثقة العائلية والروابط الاجتماعية[٣]، ومع بداية عصر النهضة العُمانية الحديثة في عام ١٩٧٠، شهدت الشركات العائلية تطورًا قانونيًا وتنظيميًا مهمًا بصدور

---

١– محمد نادر أحمد مرعي ، حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر : التحديات والبدائل ، رسالة ماجستير، كلية الحقوق ، جامعة قطر، يونيو ٢٠١٧م ، ص٤

٢– وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، "التقرير التفسيري لقانون الشركات التجارية"، مسقط، ٢٠٢٠، ص ٧٨.

٣– عبدالله بن سالم البوسعيدي، "تاريخ التجارة العُمانية والشركات العائلية"، مكتبة الجيل الواعد، مسقط، ٢٠٢١، ص ١٤٥.

أول قانون للشركات التجارية بالمرسوم السلطاني رقم ٧٤/٤، والذي وضع الإطار القانوني الأساسي لتنظيم الشركات التجارية في سلطنة عمان دون تمييز صريح بين الشركات العائلية وغيرها، وقد نص هذا القانون في مادته الأولى على أن "الشركة التجارية هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة من مال أو عمل، لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة" [١] ، وهذا التعريف العام شمل ضمنًا الشركات العائلية كأحد أشكال الشركات التجارية المعترف بها قانونًا.

وقد شهد التطور القانوني للشركات العائلية في عمان مراحل متعددة؛ حيث صدر المرسوم السلطاني رقم ٩٩/٤ بتعديل قانون الشركات التجارية، والذي أدخل تحسينات مهمة على الإطار القانوني للشركات، بما في ذلك تعزيز متطلبات الشفافية والإفصاح وحماية حقوق المساهمين، ثم توالت التعديلات والتحديثات على قانون الشركات، وصولًا إلى إصدار القانون الحالي بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١٩/١٨، والذي جاء متماشيًا مع أفضل الممارسات الدولية في مجال تنظيم الشركات التجارية وحوكمة الشركات.

ويتضمن القانون الحالي أحكامًا مهمة تؤثر بشكل مباشر على الشركات العائلية، خاصة فيما يتعلق بمتطلبات الحوكمة والشفافية والإفصاح؛ فقد نصت المادة ١٥٦ من القانون على أن "تلتزم جميع الشركات بتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، بما في ذلك الفصل بين مهام الملكية والإدارة، وضمان الشفافية في العمليات المالية والإدارية، وحماية حقوق جميع المساهمين [٢] ، و تطرح هذه الأحكام تحديات خاصة أمام الشركات العائلية التي تتميز بطبيعتها بالتداخل بين الملكية والإدارة، وقد أولى المشرع العماني اهتماماً خاصاً بالشركات المساهمة ، وأقر على ضرورة الإفصاح الكامل بجميع البيانات والمعلومات التي قد تؤثر على الشركة ، ومن ضمنها عن طبيعة العلاقات التي تربط بين المساهمين المؤسسين عند التقدم بطلب تسجيل الشركة، كما تخضع

---

١– المرسوم السلطاني رقم ٧٤/٤ بإصدار قانون الشركات التجارية، الجريدة الرسمية، العدد ١٥٦، سلطنة عمان. ومن الملاحظ أن هذا المرسوم يُعدّ أول تشريع شامل لتنظيم الشركات التجارية في سلطنة عمان، حيث صدر في ١ يونيو ١٩٧٤، ونظَّم خمسة أنواع من الشركات التجارية هي: شركات التضامن، والتوصية، والمحاصة، والمساهمة، والمحدودة المسؤولية، وقد وضع هذا القانون الأسس القانونية الأولى لتنظيم النشاط التجاري في عصر النهضة العُمانية الحديثة وظل ساري المفعول حتى إلغائه بموجب قانون ٢٠١٩.

٢– المرسوم السلطاني رقم ٢٠١٩/١٨ بإصدار قانون الشركات التجارية، الجريدة الرسمية، العدد ١٢٨٧، سلطنة عمان، صدر في ٢٦ مايو ٢٠١٩، وألغى قانون الشركات التجارية السابق رقم ٧٤/٤، ويُعدّ تطويرًا شاملًا للإطار القانوني للشركات ليتماشى مع أفضل الممارسات الدولية، ويتضمن القانون أحكامًا جديدة مهمة منها شركة الشخص الواحد، وتعزيز متطلبات الحوكمة والشفافية، وتحديد الحد الأدنى لرأس المال بمليوني ريال عماني للشركات المساهمة العامة و٥٠٠ ألف ريال للمقفلة.

الشركات العائلية مبادئ حوكمة الشركات التجارية المساهمة المقفلة الصادر بالقرار الوزاري رقم ٢٠٢٥/٥ عن وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار ، والذي ألزم الشركات بتطبيق معايير محددة للحوكمة، بما في ذلك تشكيل مجالس إدارة مستقلة وإنشاء لجان للمراجعة والمكافآت، وقد أثار تطبيق هذه المعايير على الشركات العائلية جدلًا قانونيًا حول مدى إمكانية تحقيق الاستقلالية المطلوبة في ظل الطبيعة العائلية لهذه الشركات [١].

وفي هذا السياق، كشفت دراسةٌ أجرتها كلية الحقوق بجامعة السلطان قابوس حول أثر قواعد الحوكمة على الشركات العائلية في عُمان، أن ٧٨٪من الشركات المشمولة بالدراسة تواجه صعوباتٍ في تطبيق معايير الاستقلالية المطلوبة في مجالس الإدارة؛ وهو ما يفرضُ ضرورة وضع معايير خاصة تراعي الخصوصية الهيكلية لهذه الشركات، مع ضمان الحد الأدنى من متطلبات الحوكمة الرشيدة [٢].

**لذا يرى الباحث من** خلال التحليل المقدم أن الشركات العائلية في النظام القانوني العُماني تحتاج إلى إطار تشريعي متخصص يراعي خصوصيتها مع ضمان التوازن بين المرونة المطلوبة لطبيعتها العائلية ومتطلبات الحوكمة والشفافية الحديثة، كما يتطلب الأمر تطوير آليات قانونية مبتكرة لإدارة النزاعات العائلية وتنظيم عملية التعاقب؛ بما يضمن استمرارية هذه الكيانات المهمة ومساهمتها الإيجابية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سلطنة عمان.

---

١– محمد بن علي الحبسي، تحديات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية العُمانية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة السلطان قابوس، العدد (٨)، ٢٠٢٢، ص ٢٠١.

٢– كلية الحقوق، جامعة السلطان قابوس، "دراسة حول أثر قواعد الحوكمة على الشركات العائلية في عمان"، مسقط، ٢٠٢٣، ص ٣٤.

## الفرع الثاني

## خصائص الشركات العائلية

**تتميز الشركات العائلية بعدة خصائص ويمكن تمييزها من خلال النقاط التالية:**

**١. التداخل القانوني بين الملكية والإدارة في الشركات العائلية**

تُشكّل ظاهرة التداخل بين الملكية والإدارة إحدى أبرز الخصائص القانونية المميزة للشركات العائلية في النظام القانوني العُماني؛ حيث تختلف هذه الخاصية جذريًا عن مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة المكرَّس في الشركات المساهمة المقفلة وفقًا لأحكام قانون الشركات التجارية العُماني، ويتجلى هذا التداخل في كون أفراد العائلة المالكة يشغلون في الوقت ذاته المناصب الإدارية العليا والوسطى؛ مما يخلق وضعية قانونية فريدة تستوجب تحليلًا معمقًا لآثارها على الهيكل التنظيمي والمسؤوليات القانونية داخل هذه الكيانات التجارية.

ومن الناحية القانونية التطبيقية، فإن هذا التداخل يُنتج ديناميكيات قانونية معقدة تؤثر على سرعة اتخاذ القرارات والمرونة التشغيلية للشركة؛ حيث يمكن للمدير/ المالك اتخاذ قرارات استراتيجية دون الحاجة إلى موافقات متعددة من مجالس إدارة مستقلة أو جمعيات عمومية متشابكة، إلا أن هذه المرونة تأتي على حساب الضوابط الرقابية والتوازنات القانونية التي تضمنها آليات الحوكمة التقليدية؛ مما قد يُعرِّض الشركة ومساهميها الآخرين لمخاطر قانونية ومالية كبيرة.

**٢. الطبيعة القانونية للقيم العائلية في الهيكل التنظيمي للشركة**

تُعدّ القيم العائلية بمثابة القواعد الآمرة غير المكتوبة التي تحكم السلوك التنظيمي في الشركات العائلية، وتتخذ هذه القيم أشكالًا متنوعة تتراوح بين المبادئ الأخلاقية والتقاليد العائلية والممارسات التجارية المتوارثة عبر الأجيال، ومن الناحية القانونية، تُشكل هذه القيم جزءًا لا يتجزأ من الثقافة المؤسسية للشركة، وتنعكس آثارها على مختلف جوانب العمل التجاري، بدءًا من عمليات التوظيف والترقية، مرورًا بآليات اتخاذ القرارات، وصولًا إلى تحديد السياسات الاستراتيجية طويلة الأجل.

### ٣. الالتزام العائلي وآثاره القانونية على الأداء المؤسسي

يُشكل الولاء والالتزام العائلي عنصراً جوهرياً في تكييف العلاقات التعاقدية داخل الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي؛ إذ يتجاوز هذا الالتزام النطاق التقليدي للمعاملات التجارية ليضفي أبعاداً أخلاقية وعاطفية تؤثر مباشرة على صياغة الالتزامات المتبادلة. وفي هذا الإطار تعتبر علاقة الشركاء في الشركات العائلية تقوم على الثقة المتبادلة، مما يفرض التزاماً أدبياً وقانونياً بالولاء يتجاوز النصوص الجامدة لعقد التأسيس، وهو ما يجعل من "**الاعتبار الشخصي**" ركناً لا ينفصل عن كيان الشركة.

ومن الناحية التطبيقية، يترجم هذا الولاء إلى استعداد أفراد العائلة لتقديم تضحيات مالية وشخصية جسيمة لضمان استدامة المشروع العائلي، حتى وإن اقتضى ذلك التنازل عن مكاسب فردية آنية. فالأعراف التجارية العائلية المستقرة تُقدم مصلحة بقاء اسم العائلة وحماية ثروتها المشتركة على حقوق التصفية الفردية الاستعجالية، مما يمنح الإدارة غطاءً قانونياً لاتخاذ قرارات استراتيجية طويلة الأمد قد لا تحقق ربحاً مباشراً للشركاء، لكنها تحفظ كيان العائلة من التفتت.

ولم يعد هذا الالتزام مجرد عرف، بل اتجه المشرع الخليجي نحو "**مأسسة**" هذا الولاء من خلال تقنين اتفاقيات أفراد العائلة؛ فعلى سبيل المثال، أقر القانون الاتحادي الإماراتي رقم (٣٧) لسنة ٢٠٢٢ بشأن الشركات العائلية مشروعية "ميثاق العائلة" كوثيقة قانونية ملزمة تضبط حدود هذا الولاء وتنظم كيفية تقديم المصلحة الجماعية على المصالح الفردية، معتبرة أن القيود الواردة فيه هي قيود مشروعة تهدف إلى صيانة الهوية القانونية والارتباط العاطفي للشركاء بشركتهم [١].

ويُشكل الاعتماد المفرط على الالتزام العائلي كمعيار وحيد لإدارة المنشأة تحدياً قانونياً وإدارياً جسيماً، حيث ينقلب هذا الولاء من عنصر استقرار إلى "**عبء قانوني**" يُهدد سلامة الكيان المؤسسي واستدامته. فعندما تذوب الفوارق بين "**رابطة الدم**" و"**رابطة العمل**"، تصبح عملية إسناد المناصب القيادية والمسؤوليات الإدارية

---

١– المادة (١٦) من القانون رقم ٣٧ لسنة ٢٠٢٢م، بشأن الشركات العائلية، دولة الإمارات العربية المتحدة .

قائمة على تراتبية هرمية أسرية لا تراعي المؤهلات المهنية أو القدرات الفنية اللازمة لإدارة دفة الشركة في بيئة اقتصادية تتسم بالتنافسية الشرسة. هذا النهج يؤدي بالضرورة إلى ظاهرة "**المحسوبية العائلية**" التي تُفرغ مفهوم الحوكمة من محتواه، وتجعل من قرارات التعيين والترقية تصرفات قانونية مشوبة بعيب عدم التناسب بين قدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة.

ومن الناحية القانونية، فإن هذا الوضع يخلق ازدواجية خطيرة في تحديد المسؤولية؛ إذ غالباً ما يتم التستر على الإخفاقات المهنية لأفراد العائلة تحت غطاء "**الالتزام الأدبي**"، مما يؤدي إلى تآكل مبدأ المساءلة. ففي حال ارتكاب المدير "**القريب**" لأخطاء إدارية أو مالية جسيمة، تجد الشركة نفسها أمام معضلة قانونية تتمثل في صعوبة إيقاع الجزاءات التأديبية أو العزل، خوفاً من تصدع العلاقات الأسرية، وهو ما يفتح الباب واسعاً أمام دعاوى "**إساءة استخدام السلطة**" أو "**الإضرار بمصالح الأقلية**" التي قد يرفعها مساهمون آخرون من خارج العائلة أو حتى من داخلها.

علاوة على ذلك، فإن تغليب الولاء على الكفاءة يؤدي إلى "**جمود هيكلي**" يحرم الشركة من الكفاءات المهنية الخارجية (المديرين غير العائليين)، الذين يجدون أنفسهم أمام "**سقف زجاجي**" يمنع تطورهم الوظيفي مهما بلغت كفاءتهم، مما يدفع الخبرات النوعية للهروب من الشركة، ويجعلها في عزلة عن الممارسات الإدارية الحديثة. هذا الانغلاق لا يُضعف المركز التنافسي للشركة فحسب، بل يضعها في مواجهة مباشرة مع القواعد الآمرة في قوانين الحوكمة التي تفرض وجود "**أعضاء مستقلين**" ومعايير موضوعية للاختيار.

وفي نهاية المطاف، يتحول الالتزام العائلي إلى قيد يمنع الشركة من التحول إلى "**المؤسسية**"، حيث تبقى القرارات الجوهرية أسيرة للأهواء الشخصية والنزاعات العائلية التي تُنقل من ردهات المنازل إلى قاعات اجتماعات مجلس الإدارة. وهذا التداخل بين الخاص والعام يُفقد الشركة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السوقية، إذ تصبح استراتيجية الشركة تهدف إلى إرضاء أفراد العائلة وتوزيع المناصب عليهم كحق مكتسب، بدلاً من السعي نحو تعظيم القيمة السوقية للشركة وحماية حقوق كافة أطراف العلاقة التعاقدية، مما قد ينتهي بها إلى التفكك القانوني والمالي عند أول اختبار حقيقي لانتقال الأجيال.

## المطلب الثاني

## حوكمة الشركات العائلية

تشكل الحوكمة عنصرًا محوريًّا في إدارة الشركات العائلية؛ حيث تساعد في تحقيق التوازن بين المصالح العائلية والأهداف التجارية، في ضوء التحديات التي تواجه الشركات العائلية، مثل: النزاعات الداخلية، وتعقيدات نقل الملكية، وصعوبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، برزت الحوكمة كأداة ضرورية لضمان الاستدامة والنمو، ومن هنا يُعنى هذا المطلب ببيان أهمية الحوكمة في الشركات العائلية من خلال التركيز على دورها في التطوير والفوائد التي تحققها وذلك من خلال الفرعين التاليين:

الفرع الأول: الحوكمة كأداة لتطوير الشركات العائلية

الفرع الثاني: فوائد الحوكمة للشركات العائلية

### الفرع الأول

### الحوكمة كأداة لتطوير الشركات العائلية

إن تبني معايير الحوكمة الرشيدة لا يهدف فقط إلى تنظيم الهياكل الإدارية، بل يسعى بالدرجة الأولى إلى تعزيز مستويات الشفافية والمساءلة، وتفعيل دور مجالس الإدارة عبر استقطاب الكفاءات المستقلة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الثقة الائتمانية للشركة وقدرتها على جذب الاستثمارات. وفي ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، لم تعد الحوكمة مجرد خيار تنظيمي، بل أصبحت ضرورة وجودية تضمن الانتقال السلس للسلطة بين الأجيال، وتحمي الكيان العائلي من مخاطر التفتت والنزاعات القانونية، مما يجعلها الضمانة الحقيقية لاستمرارية هذه الشركات كمحرك رئيسي للتنمية الاقتصادية الوطنية، ومن أهم الأدوات التطويرية التي تسهم في رفع عملية الحوكمة والمميزات التي تجنيها من تفعيل الحوكمة كأداة تطويرية للشركات العائلية ما يلي:

**أولا: تحقيق التوازن بين المصالح العائلية والمؤسسية**

تسعى الحوكمة في الشركات العائلية إلى تحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة داخل الشركة، خاصةً بين الاحتياجات العائلية والقرارات التجارية؛ وذلك من خلال وضع سياسات واضحة تُحدد الأدوار والمسؤوليات، فيمكن للحوكمة أن تُساعد في منع النزاعات العائلية التي قد تُعطّل سير العمل وتؤثر سلبًا على أداء الشركة؛ فتسهم بذلك إسهامًا قويًّا في ضمان أن تُدار الشركة وفق معايير مهنية، بدلًا من الانحياز إلى أفراد العائلة بغض النظر عن كفاءتهم؛ الأمر الذي يخلق بيئة عمل أكثر عدلاً وفعالية، تُركز على تحقيق الأهداف المؤسسية بدلًا من تغليب المصالح الشخصية [١].

وتتجلى أهمية هذه الحوكمة بوضوح عند مرحلة **التعاقب الإداري وانتقال الملكية** بين الأجيال؛ إذ توفر المواثيق العائلية ونظام الحوكمة الداخلي إطاراً منظماً يضمن استمرارية القيادة دون صراع، ويحدد آليات شفافة وعادلة لتقييم واختيار القادة الجدد بناءً على الجدارة والخبرة، وليس مجرد صلة القرابة للحد تحد من حالات الفراغ الإداري أو القرارات العشوائية التي غالباً ما تظهر عند غياب الجيل المؤسس، مما يحافظ على قيمة الشركة السوقية وسمعتها التجارية.

إضافة إلى ذلك، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من **جاذبية الشركة للاستثمارات الخارجية** والتمويل المصرفي؛ فالأطراف الثالثة (كالبنوك والمستثمرين) تنظر إلى وجود هياكل حوكمة قوية، كوجود مجلس إدارة مستقل ولجان للمراجعة والمكافآت، كدليل على الشفافية والاستقرار المالي والإداري المدعوم بفصل واضح بين إدارة الأصول العائلية وإدارة الأعمال، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالنزاعات الداخلية ويعزز الثقة في قدرة الشركة على تحقيق نمو مستدام ومتواصل في السوق التنافسية.

---

١– حمد بن محمد السالمي، الإطار التشريعي للحوكمة في سلطنة عمان، مجلة القانون والاقتصاد، المجلد ٣٥، العدد ١، ٢٠٢٣، ص ١٥٦

**ثانيا: تعزيز الشفافية والمساءلة**

تعتبر الشفافية والمساءلة من أهم ركائز الحوكمة، بل هي عصبها، حيث تُسهمان في بناء الثقة بين أفراد العائلة والموظفين والشركات العائلية التي تتبنى مبادئ الحوكمة لتُصبح أكثر قدرة على مراقبة الأداء واتخاذ قرارات مستنيرة، كما تُساعد الحوكمة أيضًا في الحد من الفساد الداخلي والتلاعب بالمصالح، من خلال وضع نظام محكم يُراقب العمليات الإدارية، ومن الأمثلة الواضحة للشفافية والمساءلة آليات إنشاء مجالس إدارة فعّالة تضم أفراد العائلة ومستشارين مستقلين، كل ذلك يمكّن تعزيز الرقابة وضمان أن تُدار الشركة وفقًا لأفضل الممارسات المهنية [١].

إن تجسيد مبدأ **الشفافية** يتطلب نشر المعلومات المالية والإدارية الأساسية بشكل دوري وواضح لجميع الأطراف المعنية داخل الكيان العائلي، وخاصةً الشركاء الذين لا يشاركون في الإدارة اليومية، ويعمل هذا الكشف الدوري في تقليل **غموض القرارات** وتعزز الشعور بالإنصاف والعدالة بين الأجيال المتعاقبة، كما أن تطبيق الشفافية يسهل بشكل كبير عملية **التعاقب الإداري وانتقال الملكية**، حيث يمتلك الجيل الجديد رؤية كاملة وواضحة عن الوضع المالي والتشغيلي للشركة قبل استلام زمام الأمور، مما يقلل من المقاومة الداخلية ويضمن انتقالاً سلساً للسلطة والمسؤولية، وتعتبر الشفافية هنا ليست مجرد إفصاح بل هي **التزام أخلاقي وقانوني** يدعم الاستدامة.

أما **المساءلة** فتمثل الآلية الفعّالة لضمان التزام المسؤولين التنفيذيين– سواء كانوا من أفراد العائلة أو مدراء مستقلين– بالمعايير المحددة مسبقًا من خلال وضع **مؤشرات أداء رئيسية** واضحة، وتحديد صلاحيات كل دور بدقة متناهية لمنع **تضارب المصالح**، والذي يعد من أبرز التحديات في هذا النوع من الشركات، والمساءلة القانونية والإدارية تفرض وجود **لجان تدقيق** ورقابة داخلية فعّالة تتبع لمجلس الإدارة، تتولى مهمة

١– Johnson, M. (٢٠٢٢). Corporate Governance in Family Businesses: International Best Practices. Oxford University Press.

المراجعة الدقيقة لجميع المعاملات المشبوهة أو التي تتضمن أطرافاً ذات صلة، وهذا يعزز بيئة الثقة ويقلل من فرص **الفساد المالي والإداري** الداخلي، مما يحمي أصول الشركة ومركزها التنافسي في السوق.

**ثالثا: دعم الاستمرارية عبر الأجيال**

تعد الحوكمة الداعم لاستمرارية هذا النوع من الشركات؛ لذا تُعتبر أداة رئيسة لضمان استمرارية الشركات العائلية عبر الأجيال، من خلال وضع استراتيجيات واضحة لنقل الملكية والإدارة، ويمكن للشركات العائلية تجاوز التحديات المرتبطة بانتقال القيادة من جيل إلى آخر، وأيضا تُسهم الحوكمة في تقليل النزاعات المحتملة، وتضمن نقل القيادة بطريقة سلسة تضمن الحفاظ على استقرار الشركة [١] ؛ إذ قد يحفز ذلك الشركة العائلية لوضع "دستور عائلي" يُحدد المبادئ والإجراءات التي يجب اتباعها عند اختيار القادة المستقبليين أو توزيع الأسهم بين أفراد العائلة.

فضلاً عن ذلك، تلعب الحوكمة دوراً محورياً في تعزيز **الشفافية والمساءلة** المالية والإدارية داخل الشركة العائلية، فمن خلال إنشاء لجان رقابية مستقلة ومجالس إدارات تضم أعضاء غير عائليين ذوي كفاءة، يتم ضمان اتخاذ القرارات بناءً على أسس مهنية بحتة بعيداً عن العواطف أو التحيزات الشخصية، وهذا الإطار المؤسسي يرفع من ثقة الأطراف الخارجية، سواء كانوا شركاء استراتيجيين، دائنين، أو مستثمرين محتملين، مما يسهل على الشركة الوصول إلى التمويل اللازم للتوسع والنمو، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

كما أنَّ الضوابط التشريعية والتنظيمية للحوكمة تتجه نحو إلزام الشركات بتطبيق معايير الكفاءة في اختيار القيادات، وهي ضرورة قصوى لمعالجة الفشل الشائع في الجيل الثالث وما يليه، فبدلاً من التركيز على الروابط الأسرية، تفرض الحوكمة التركيز على بناء **إستراتيجية متكاملة للتعاقب الإداري**، تتضمن برامج تدريب وتأهيل لأفراد العائلة الراغبين في شغل المناصب القيادية لوضع معايير واضحة لتقييم أدائهم، فبهذه الآليات

---

١- Miller, D., and Lou Breton-Miller, E. (٢٠٢٢). Governance challenges in family businesses: A Middle Eastern perspective. Family Business Review, ٣٥(٢), ١٧٨-١٩٦.

تضمن أن تنتقل مقاليد القيادة إلى الكوادر الأكثر تأهيلاً، سواء كانوا من داخل العائلة أو من خارجها، مما يحافظ على قيمة المؤسسة ويؤمن مستقبلها الاقتصادي.

## الفرع الثاني

## فوائد الحوكمة للشركات العائلية

تُعدّ الحوكمة عاملًا مؤثّرًا كبيرًا في المؤسسات العائلية، ولها جملة من الفوائد والثمرات الإيجابية منها:

**أولا: تحسين الأداء المؤسسي**

تُسهم الحوكمة في تحسين الأداء العام للشركات العائلية من خلال وضع نظام يُعزز من الكفاءة والابتكار؛ فالشركات التي تتبنى ممارسات الحوكمة تتمكن من الاستفادة من مواردها بشكل أكثر فعالية، كما تُصبح أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات في السوق [1].

فمن خلال اعتماد معايير واضحة لتقييم الأداء؛ يمكن للشركات العائلية تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ إجراءات تصحيحية بسرعة؛ الأمر الذي يعزز من مرونتها وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.

إن تبني إطار حوكمة سليم يترجم بشكل مباشر إلى **تعزيز قيمة الشركة السوقية** وقدرتها على جذب رؤوس الأموال، فعندما يتم فصل الأدوار بوضوح بين مجلس الإدارة الموكل بالإستراتيجية، والإدارة التنفيذية المسؤولة عن العمليات اليومية، والعائلة المالكة التي تضع القيم والرؤية، يقل تداخل المصالح بشكل كبير، و يضمن هذا الفصل المؤسسي أن تكون عملية اتخاذ القرار مبنية على منطق اقتصادي سليم، مدعومة بتقارير مالية شفافة تخضع لتدقيق مستقل، ويعد هذا المستوى من الشفافية والاحترافية عاملاً حاسماً للمؤسسات المالية التي تقدم التمويل والمستثمرين الذين يبحثون عن استقرار وموثوقية في استثماراتهم، مما يقلل من تكلفة رأس المال المتاح للشركة ويدعم خططها التوسعية.

---

١– فهد الحارثي، مستقبل الشركات العائلية في ظل التحول الاقتصادي، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠٢٣، جامعة القاهرة، مصر.

علاوة على ذلك، تُعد الحوكمة عنصراً حيوياً في دعم **الابتكار المؤسسي**، فالشركات العائلية التي تفتقر إلى هياكل حوكمة رسمية غالباً ما تتردد في المخاطرة أو تبني التكنولوجيا الجديدة، خوفاً من فقدان السيطرة العائلية التقليدية. في المقابل، يفرض نظام الحوكمة تأسيس لجان متخصصة (مثل لجنة المخاطر ولجنة الاستثمار) تُعنى بتقييم الفرص المبتكرة بعقلانية ومنهجية، وهذا النهج المنظم يشجع على الدفع بالكفاءات غير العائلية في المناصب التقنية والإدارية الحساسة، مما يولد وجهات نظر جديدة وخبرات متخصصة تُمكن الشركة من الاستجابة بذكاء للتحديات الرقمية وتغيرات السوق وتضمن بقاءها في طليعة المنافسة عبر الأجيال.

**ثانيا: تقليل النزاعات الداخلية**

تُعد النزاعات الداخلية من أكثر التحديات شيوعًا في الشركات العائلية، ويمكن من خلال الحوكمة تقليل هذه النزاعات عبر وضع سياسات وإجراءات واضحة تُحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع الأدوار؛ مما يُسهم في تقليل التوتر بين أفراد العائلة، ويضمن أن تُدار الشركة بطريقة تتماشى مع المصالح المشتركة [1] ، فعلى سبيل المثال: يمكن إنشاء لجان متخصصة لحل النزاعات الداخلية؛ ما يُقلل من التأثير السلبي للنزاعات على العمليات اليومية للشركة.

إنَّ الدور القانوني والتشريعي لميثاق العائلة أو الدستور العائلي—الذي تُرسيه الحوكمة—يتجاوز مجرد كونه وثيقة أخلاقية ليصبح أداة إلزامية للحد من النزاعات، ويحدد هذا الميثاق بشكل استباقي قواعد التوظيف والتعويضات، مما يمنع الشعور بالظلم أو المحسوبية الذي غالباً ما يشعل فتيل الخلافات بين الأبناء والأحفاد، كما يضع الميثاق آليات دقيقة لتقييم الأداء العائلي وغير العائلي على حد سواء، ويرسم حدود مشاركة أفراد العائلة غير العاملين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وعندما يفشل الأفراد في الالتزام بهذه القواعد؛ فإن الحوكمة توفر الإطار المؤسسي اللازم لفرض العقوبات أو حتى شراء حصص الأفراد المسببين للنزاع بشروط عادلة ومحددة سلفاً، مما يحمي الأصول الأساسية للشركة من التفكك نتيجة الخلافات الشخصية.

---

١– فهد الحارثي، مستقبل الشركات العائلية في ظل التحول الاقتصادي، مرجع السابق.

علاوة على ذلك، تُسهم الحوكمة في بناء هياكل مؤسسية مزدوجة تتضمن مجلس إدارة مهني مستقل، إلى جانب مجلس عائلي، و يضمن هذا الفصل الهيكلي أن النزاعات العائلية—التي تنشأ عادةً من قضايا التوريث أو توزيع الأرباح — تُعالج في المجلس العائلي وفقاً للدستور المتفق عليه، دون أن تتسرب أو تؤثر على قرارات مجلس الإدارة المتعلقة بالإستراتيجية التشغيلية والتوسع في السوق، ويمنح هذا التمييز الواضح الشركة مناعة مؤسسية ضد الصدمات الداخلية، ويضمن استمرارية التركيز على النمو بدلاً من استنزاف الموارد في معالجة الخلافات، وبالتالي تضمن الحوكمة استدامة الكيان التجاري وقيمته الاقتصادية على مدى الأجيال المتعاقبة.

**ثالثا: تعزيز الجاذبية للاستثمار الخارجي**

إن الشركات العائلية التي تتبنى ممارسات الحوكمة تُصبح أكثر جاذبية للمستثمرين الخارجيين؛ فالحوكمة تُظهر أن الشركة تدار بشكل احترافي، وبما يتوافق مع المعايير الدولية؛ مما يزيد من ثقة المستثمرين، ويعين الشركة على الحصول على تمويل إضافي يُساعدها على التوسع والنمو[١]؛ إذ تجد المستثمرين في العادة يقصدون الشركات التي تُظهر شفافية واضحة وتُدار بطريقة تُقلل من المخاطر المحتملة، و تسهم الحوكمة في توفير هذا الإطار؛ مما يجعل الشركات العائلية وجهة مفضَّلة للاستثمار.

و لا تقتصر هذه الجاذبية على المستثمرين فقط للحصول على تمويل مباشر؛ بل تمتد لتشمل قدرة الشركة العائلية على الاكتتاب العام في المستقبل، أو إبرام شراكات إستراتيجية مع كيانات دولية كبرى مع المستثمرين المؤسسين، سواءً أكان ذلك من خلال صناديق الاستثمار الخاصة أو البنوك التنموية الذين يجرون عادةً فحصاً مكثفاً عن وضع الشركة نافياً للجهالة، وعندما يجدون أنظمة حوكمة راسخة – مثل وجود مجلس إدارة فعال يضم أعضاء مستقلين، ولجان تدقيق ومكافآت رسمية، وسياسات واضحة لفض النزاعات وحماية حقوق الأقلية – فإن ذلك يقلل بشكل كبير من مخاطر الحوكمة المرتبطة بالتحيز العائلي أو القرارات غير

١– الراشدي، محمد، تحديات الاستمرارية في الشركات العائلية الخليجية، رسالة دكتوراه، ٢٠٢٣، الجامعة الأردنية.

الرشيدة، كما أن هذا التوثيق المؤسسي يطمئن المستثمر إلى أن مصالحه محفوظة وأن اتخاذ القرار لن يكون عرضة للتقلبات العاطفية أو الخلافات العائلية الداخلية، مما يبرر ضخ رؤوس أموال ضخمة، كما تؤدي الحوكمة دوراً حاسماً في خفض تكلفة رأس المال للشركات العائلية.

**رابعا: الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية**

تُشجع الحوكمة الشركات العائلية على تحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال وضع استراتيجيات تُركز على التنمية المستدامة؛ الأمر الذي يُسهم في تحقيق تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة؛ مما يُعزز من سمعتها، ويزيد من ولاء العملاء والشركاء التجاريين [١].

لذا يحدو بنا القول أن الحوكمة تؤدي دورًا أساسيًا في تطوير الشركات العائلية وضمان استدامتها على المدى الطويل، من خلال تعزيز الشفافية، وتقليل النزاعات، ودعم الاستمرارية بين الأجيال؛ فهي تُوفر إطارًا عمليًا يمكّن الشركات العائلية من تجاوز التحديات وتحقيق النجاح، بالإضافة إلى ذلك، فإن الحوكمة تجعل الشركات العائلية أكثر قدرة على التكيّف مع التغيرات في بيئة الأعمال؛ مما يُعزز من تنافسيتها وجاذبيتها للاستثمار الخارجي.

إنّ التركيز على التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات الذي تدعمه الحوكمة يعد حالياً مطلباً تنافسياً أساسياً لا يقل أهمية عن الأداء المالي، فالحوكمة تفرض إنشاء لجنة خاصة للأخلاقيات والاستدامة ضمن مجلس الإدارة، وهي تُعنى بدمج الأهداف البيئية والاجتماعية والحوكمية في صميم استراتيجية العمل بدلاً من اعتبارها مجرد نفقات إضافية، و يضمن هذا الالتزام المؤسسي أن القرارات المتعلقة بالإنتاج وسلاسل الإمداد تراعي الأثر البيئي وتضمن تطبيق معايير عمل عادلة، و يُعزز هذا التحول الاستراتيجي من القيمة غير الملموسة للشركة، ويجذب فئة متزايدة من المستهلكين والمستثمرين الذين يولون أهمية كبيرة للاستدامة، خاصة مع تزايد التركيز على تحقيق أهداف رؤية عُمان ٢٠٤٠ المتعلقة بالبيئة والمجتمع.

---

١– الريامي، خالد بن سعيد، "الشفافية والحوكمة في الشركات العائلية العمانية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٣، العدد (٢)، ٢٠٢٣، ص ١٦٧.

وفي سياق التكيّف مع بيئة الأعمال المتغيرة، تساهم الحوكمة في بناء ثقافة مؤسسية مرنة وموجهة للمستقبل، فمن خلال وجود آليات حوكمة رسمية تتمكن الشركات العائلية من تطوير إدارة منهجية للمخاطر التي تتجاوز المخاطر التشغيلية التقليدية لتشمل المخاطر السيبرانية والجيوسياسية ومخاطر التغيرات التنظيمية والقانونية، ولا تسمح هذه المرونة للشركات فقط بالاستجابة السريعة للأزمات، ولكن أيضاً بتحويل التحديات إلى فرص للنمو والابتكار، وبالتالي توفر الحوكمة المظلة القانونية والإدارية التي تسمح للشركات العائلية بالتحول من نموذج يعتمد على القرارات الفردية المتأثرة بالجذور العائلية إلى نموذج مؤسسي نموذجي وقادر على المنافسة عالمياً والاستمرار عبر أجيال لاحقة، بعيداً عن سيطرة الجيل المؤسس حصراً.

## المبحث الثاني

## الأطار القانوني للشركات العائلية في سلطنة عُمان

تحتل الشركات العائلية مكانة بارزة في النسيج الاقتصادي العماني؛ إذ تشكّل العمود الفقري للقطاع الخاص، وتسهم بنسبة معتبرة في الناتج المحلي الإجمالي وخلق فرص العمل [١].

وبالنظر إلى الطبيعة الخاصة لهذه الشركات، التي تتميز بتداخل العلاقات العائلية مع المتطلبات المؤسسية؛ فإن الحاجة تبرز لوجود إطار قانوني محكم يكفل استمراريتها ويحقق التوازن بين مصالح أفراد العائلة والمتطلبات التنظيمية للدولة.

ويهدف هذا المبحث إلى استقراء وتحليل النصوص القانونية التي تحكم الشركات العائلية في سلطنة عمان، مع إبراز نقاط القوة والقصور في التنظيم الحالي، والمقارنة مع الممارسات المعتمدة في دول مجلس التعاون الخليجي؛ وذلك من خلال مطلبين أساسيين يتناولان على التوالي التنظيم القانوني وآليات الحوكمة القانونية.

### المطلب الأول

### التنظيم القانوني للشركات العائلية

إن التأسيس القانوني السليم للشركات العائلية يتطلب فهمًا عميقًا للنصوص التشريعية المنظمة لها، والتي تتوزع بين قوانين عامة تحكم جميع أنواع الشركات وأحكام خاصة تراعي طبيعة هذه الكيانات، ويمكن تقسيم هذا التنظيم إلى فرعين رئيسين يتناول الفرع الاول التشريعات الخاصة والفرع الثاني التشريعات العامة.

---

١- جريدة الرؤية،(https://alroya.om/p/١٤٤٢٠٩)، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١٢/٣٠م، ٦.٥٣ مساءا.

## الفرع الأول

## التشريعات الخاصة المنظمة للشركات العائلية

يُعدّ قانون الشركات التجارية العماني الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (٢٠١٩/١٨) الإطار التشريعي الرئيس الذي يحكم تأسيس وتشغيل الشركات في سلطنة عمان، بما في ذلك الشركات العائلية [١] ، وقد جاء هذا القانون متضمنًا (٣٣٤) مادة تنظّم مختلف جوانب العمل الشركي، ويتميز بشموليته مقارنة بالقوانين السابقة. تنص المادة (٦) من القانون على أن "الشركة شخص اعتباري يتمتع بالشخصية القانونية المستقلة من تاريخ تسجيلها في السجل التجاري"، و يثير هذا النص عدة تساؤلات قانونية مهمة [٢]، فمن ناحيةٍ يربط المشرّع اكتساب الشخصية الاعتبارية بالتسجيل في السجل التجاري وليس بمجرد إبرام عقد التأسيس؛ مما يعني أن الشركة لا تتمتع بأي حماية قانونية قبل التسجيل الرسمي، وهذا المبدأ يختلف عن بعض التشريعات التي تقر بوجود "شركة فعلية" حتى قبل التسجيل. من ناحية أخرى، فإن ربط الشخصية الاعتبارية بتاريخ التسجيل يوفر وضوحًا قانونيًا للشركات العائلية؛ حيث يمكنها تحديد اللحظة القانونية الدقيقة التي تصبح فيها كيانًا مستقلًا قادرًا على إبرام العقود وتحمل الالتزامات، غير أن هذا النص لا يعالج مسألة الأعمال التحضيرية التي قد تقوم بها الشركة قبل التسجيل؛ مما قد يثير تساؤلات حول المسؤولية القانونية عن هذه الأعمال [٣] . كما تشترط المادة (١٢) ضرورة "تقديم طلب التسجيل مصحوبًا بعقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة والمستندات المطلوبة"، و يطرح هذا النص عدة إشكاليات عملية في سياق الشركات العائلية [٤] ؛ فعقد التأسيس في الشركات العائلية غالبًا ما يتضمن ترتيبات خاصة تعكس طبيعة العلاقات العائلية، مثل تحديد أدوار أفراد العائلة المختلفين أو آليات انتقال الحصص بين الأجيال، و تكمن المشكلة في أن المادة (١٢) تتطلب الكشف عن هذه التفاصيل

---

١– المرسوم السلطاني رقم (٢٠١٩/١٨) بإصدار قانون الشركات التجارية، الجريدة الرسمية العمانية، العدد ١٣٠٨، ٢٠١٩.

٢– محمد بن سالم الزدجالي، الشخصية الاعتبارية للشركات في القانون العماني، مجلة الدراسات القانونية العمانية، العدد (١٢)، ٢٠٢٠، ص ٤٥–٦٧. يناقش الكاتب مفهوم الشخصية الاعتبارية وآثارها القانونية على الشركات، مع التركيز على الضمانات القانونية التي توفرها للشركات العائلية في ممارسة أنشطتها التجارية.

٣– قانون الشركات التجارية الاتحادي رقم (٣٢) لسنة ٢٠٢١، دولة الإمارات العربية المتحدة. يتميز هذا القانون بتضمينه أحكامًا خاصة بالشركات العائلية، خاصة في مجال تنظيم انتقال الملكية والحوكمة، مما يجعله مرجعًا مهمًا للمقارنة مع التشريع العماني.

٤– نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٣٢) لعام ٢٠١٥، يحتوي على فصل مخصص للشركات العائلية ومتطلبات حوكمتها، مع التركيز على آليات انتقال الملكية وحماية حقوق المساهمين الأقلية.

للسلطات الرسمية، مما قد يتعارض مع رغبة الشركات العائلية في الحفاظ على خصوصية ترتيباتها الداخلية. علاوة على ذلك؛ فإن النص لا يوضح ما إذا كانت التعديلات اللاحقة على هذه الترتيبات تتطلب إعادة تسجيل أم يكفي الإخطار فقط. و قد يؤدي هذا الغموض إلى عدم امتثال غير مقصود من قبل الشركات العائلية، خاصة عندما تقوم بتعديلات داخلية لا تؤثر على طبيعة النشاط التجاري ولكنها تمس التنظيم العائلي للشركة.

في السياق الخليجي، تتبنى دولة الإمارات العربية المتحدة ذات النهج من خلال قانون الشركات التجارية الاتحادي رقم (٣٢) لسنة ٢٠٢١، والذي يتضمّن أحكامًا خاصة بالشركات العائلية، خاصة في مجال تنظيم انتقال الملكية بين الأجيال، وتتميز المملكة العربية السعودية بوجود دليل لحوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، الذي يهدف الى ضمان استمرارية الشركة على المدى الطويل، وتعزيز كفاءتها التشغيلية والإدارية، وزيادة شفافيتها ومصداقيتها، وتوطيد العلاقات الأسرية من خلال وضع قواعد واضحة ومنظمة للعلاقات بين أفراد العائلة وإدارة الشركة ، ويعتبر الميثاق أداة استرشادية لتنظيم الملكية والإدارة والحد من المخاطر والنزاعات، مع تحقيق توازن بين مصالح العائلة وأهداف العمل التجارية [١] ، أما دولة قطر فقد اشترطت المادة ( ٧٩ ) من قانون المصرف وتنظيم المؤسسات المالية رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ أن تتخذ الشركات شكل المساهمة العامة حتى وإن كانت عائلية [٢].

ويتيح القانون العماني للشركات العائلية اختيار الشكل القانوني الأنسب من بين الأشكال المتاحة، وهنا تبرز أهمية تحليل النصوص المنظمة لكل شكل ، إذ تنص المادة (٩٨) على تعريف شركة التضامن بأنها "شركة يكون فيها جميع الشركاء مسؤولين مسؤولية تضامنية غير محدودة عن ديون الشركة"، و يحمل هذا التعريف في طياته مخاطر قانونية واضحة للشركات العائلية [٣] ، فالمسؤولية التضامنية غير المحدودة تعني أن كل شريك يمكن أن يُطالب بسداد كامل ديون الشركة من أمواله الشخصية ، وهذا أمر قد يكون مدمِّرًا للثروة

---

١– دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي ٢٠١٤م.

٢– د. محمد عبد العزيز الخليفي ود. محمد أبو الفرج ود. المعتصم بالله الغرباني ، عمليات البنوك وفقاً لقانون التجارة القطري رقم ٢٧ لسنة ٢٠٠٦ ، مصرف قطر المركزي ، الدوحة ، ص ١٨ .

٣– يقدم مقارنة شاملة بين الأشكال القانونية المتاحة للشركات العائلية في دول المجلس، مع تحليل لمزايا وعيوب كل شكل قانوني.

العائلية في حالة فشل الشركة، و تكمن المشكلة الأعمق في أن النص لا يميز بين الشركاء العاملين وغير العاملين ، مما يعني أن أفراد العائلة الذين لا يشاركون في الإدارة الفعلية قد يجدون أنفسهم مسؤولين عن قرارات لم يكن لهم دور في اتخاذها ، و يتطلب هذا الوضع من الشركات العائلية التي تختار هذا الشكل وضع آليات داخلية صارمة لاتخاذ القرارات، وإقرار اتفاقيات تعويض داخلية لحماية الأعضاء غير المشاركين في الإدارة [١]. في المقابل، تعرّف المادة (١٥١) الشركة ذات المسؤولية المحدودة بأنها "شركة يكون فيها رأس مالها مقسمًا إلى حصص متساوية القيمة، ولا يكون الشريك مسؤولًا عن ديون الشركة إلا في حدود حصته في رأس المال [٢]. ويبدو هذا النص للوهلة الأولى واضحًا ومفيدًا للشركات العائلية، لكن التحليل العميق يكشف عن تعقيدات مهمة. أولًا: مصطلح "حصص متساوية القيمة" قد يثير إشكالية في الشركات العائلية التي تفضِّل تقسيم الملكية وفقًا لاعتبارات عائلية وليس مالية بحتة؛ فقد يرغب رب العائلة في منح أحد أبنائه حصة أكبر نظرًا لدوره الإداري، أو قد يرغب في تخصيص حصص مختلفة تعكس مساهمات مختلفة في رأس المال، والنص الحالي لا يوضح ما إذا كانت "تساوي القيمة" يعني تساوي القيمة الاسمية فقط أم تساوي الحقوق أيضًا؟ [٣]. ثانيًا: قَصر المسؤولية على "حدود حصته في رأس المال" قد لا يكون كافيًا لحماية الشركة من المخاطر التي قد تنشأ عن سوء إدارة أحد أفراد العائلة، خاصة إذا كان هذا الشخص يعمل مديرًا أو ممثلًا قانوني للشركة [٤].

---

١- عبدالله بن سعد المالكي، "متطلبات رأس المال في الشركات الخليجية"، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (٢٨)، ٢٠٢٢، ص٧٨-٩٥. يحلل الكاتب تطور متطلبات رأس المال في دول المجلس وأثرها على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة.

٢- فاطمة بن أحمد البوسعيدية، "التنظيم القانوني للشركات في دول الخليج: دراسة مقارنة"، دار النشر الأكاديمي، عمان، ٢٠٢٢، ص ٢٠٣-٢٢٥. تركز على المقارنة بين أنظمة الشركات في دول المجلس مع التركيز على متطلبات التأسيس والتشغيل.

٣- القرار الوزاري رقم (٢٠٢٠/١٤٦) بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الشركات التجارية، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، سلطنة عمان. تتضمن اللائحة التفاصيل الإجرائية لتطبيق أحكام قانون الشركات، مع التركيز على تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية.

٤- المرسوم السلطاني رقم ( ٢٠٢٣/٥٣) بإصدار قانون العمل العماني ، ينظِّم العلاقة بين أصحاب العمل والعمال، ويتميز بتوازنه بين حماية حقوق العمال وتوفير المرونة للشركات.

صدرت اللائحة التنفيذية لقانون الشركات التجارية بموجب القرار الوزاري رقم (٢٠٢١/١٤٦)، وتضمّنت تفصيلات مهمة لتطبيق أحكام القانون. تنص المادة (٣) من اللائحة على الوثائق المطلوبة لتسجيل الشركة، والتي تشمل اسم وغرض الشركة، وشكلها القانوني، ومركز عملها الرئيسي، وبيانات التواصل على أن يكون من بينها عنوان البريد الإلكتروني ، وأسماء الشركاء أو المؤسسين، وجنسياتهم، وعناوينهم ، وعدد الحصص أو الأسهم المملوكة لكل شريك أو مؤسس ، وأسماء المديرين أو مجلس الإدارة وصلاحياتهم ، ومقدار رأس مال الشركة، وبيان الأسهم أو الحصص النقدية، أو العينية وقيمتها ، تاريخ تأسيس الشركة، ومدتها ، وبداية ونهاية السنة المالية للشركة، وتاريخ سنتها المالية الأولى.

وتكتسب إمكانية تحول الشكل القانوني للشركة أهمية بالغة للشركات العائلية التي تسعى إلى التوسع وضمان الاستدامة، وقد أجازت المادة (٣٠) من قانون الشركات التجارية العُماني رقم ٢٠١٩/١٨ هذه الإمكانية بوضوح، حيث نصت على جواز تحول الشركة من شكل قانوني لآخر (مثل التحول من شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة مساهمة مقفلة) بموجب قرار يصدر وفقاً للأوضاع المقررة لتعديل وثائق التأسيس، ويكون ذلك مشروطاً بضرورة استيفاء شروط التأسيس الكاملة للشكل القانوني الجديد الذي تقرر التحول إليه، وأن يكون قرار التحول مصحوبًا ببيان تفصيلي وواضح لأصول الشركة وخصومها متضمناً القيمة التقديرية لهذه الأصول والخصوم، وذلك لضمان الشفافية المالية وتحديد المركز القانوني للشركة قبل وبعد التحول.

و يوفر هذا النص القانوني آلية واضحة ومباشرة للشركات العائلية لتطوير وتحديث هياكلها التنظيمية، وهو أمر ضروري لمواكبة متطلبات النمو والتوسع، خاصة عند التخطيط لدخول مستثمرين خارجيين أو التحضير للطرح العام، كما أن إلزامية التأشير بتحول الشركة لدى الجهة المختصة يضمن النفاذ القانوني لهذا التغيير أمام الغير، مما يدعم استقرار المعاملات التجارية، و يساهم هذا التفصيل الدقيق في الإجراءات والوضوح القانوني بفعالية في تقليل التعقيدات البيروقراطية والإجرائية التي عادةً ما تعيق الشركات، ويسهل على الشركات العائلية التكيف السريع والمنظم مع التغيرات في بيئة الأعمال ومتطلبات حوكمة الشركات عبر الأجيال.

## الفرع الثاني

## التشريعات العامة المنظمة للشركات العائلية

يحكم قانون الأحوال الشخصية العماني الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (١٩٩٧/٣٢) وتعديلاته مسائل الميراث والوصايا، والتي لها تأثير مباشر على انتقال ملكية الشركات العائلية بين الأجيال [١] ، ففي شأن تحديد أصناف الورثة وحقوقهم ، نصت المادة (٢٤١) من القانون على أن الأرث يكون بالفرض أو بالتعصيب، أو بهما معا، أو بالرحم ، وحددت المواد (٢٤٢-٢٤٩) أصحاب الفروض من الأنصبة الشرعية للورثة ، والمواد ( ٢٥٠ – ٢٥٥ ) أصحاب العصبة من الأنصبة الشرعية للورثة ، وحصرت المادة ( ٢٥٦ ) الوارثون بالفرض والتعصيب على الأب، أو الجد لأب، مع البنت، أو بنت الابن، وإن نزل أبوها ، والزوج، إذا كان ابن عم للمتوفاة يأخذ نصيبه فرضا، وما استحقه ببنوة العمومة تعصيبا ، والأخ لأم، واحدا أو أكثر، إذا كان ابن عم للمتوفى يأخذ نصيبه فرضا وما استحقه ببنوة العمومة تعصيبا .

وحيثُ أن هذا التنظيم المستمد من أحكام الشريعة الإسلامية قد يؤدي إلى تفتت ملكية الشركة العائلية بين عدد كبير من الورثة؛ مما يستدعي وضع آليات قانونية للحفاظ على وحدة الإدارة واستمرارية العمل، ويرى الباحث أن هذا التحدي يتطلب من الشركات العائلية وضع استراتيجيات مسبقة لإدارة الخلافة، كإنشاء صناديق استئمانية أو وضع اتفاقيات بين الورثة تنظم كيفية إدارة الحصص الموروثة.

في هذا السياق، تتبنّى دولة الإمارات نهجًا متقدمًا من خلال قانون الوصايا رقم (١٥) لسنة ٢٠١٧ لإمارة دبي، والذي يسمح لغير المسلمين بتطبيق قوانين بلدانهم الأصلية في مسائل الميراث والوصايا؛ مما يوفر مرونة أكبر للشركات العائلية متعددة الجنسيات [٢] .

---

١- أمل بنت سعيد الفارسية، "التحديات القانونية في تطبيق أحكام الميراث على الشركات العائلية، مرجع سابق، ص ١٥٦-١٨٩.

٢- راشد بن علي السالمي، "رأس المال الأدنى للشركات: بين الحماية والتحفيز"، مجلة الاقتصاد والقانون، العدد (٣٣)، ٢٠٢٢، ص ٦٧-٨٩. يقدم تحليلًا اقتصاديًا وقانونيًا لمتطلبات رأس المال الأدنى ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها الحمائية والتنموية، مع مقارنة بين النماذج المختلفة المطبقة في المنطقة.

أصدرت هيئة الخدمات المالية – الهيئة العامة لسوق المال – سابقاً **اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال بالقرار (٢٠٠٩/١ ) ، والتي أفردت المواد ( ٢٧٩ – ٢٩٩ )** بشأن الإفصاح عن المعلومات الجوهرية ، فبرغم أن هذا القرار يطبَّق بشكل مباشر على الشركات المدرجة ، إلا أن مبادئه تشكل معيارًا مهمًا للشفافية يُفضَّل أن تلتزم به الشركات العائلية ؛ لتعزيز الثقة مع الشركاء والجهات التمويلية بما تتماشى هذه المتطلبات مع التوجهات الإقليمية .

وينظِّم قانون التحكيم في المنازعات المدنية والتجارية العماني رقم (١٩٩٧/٤٧) آليات حل النزاعات التجارية؛ حيث اجازت المادة (١٠) الاتفاق على التحكيم ، وهذا يوفّر للشركات العائلية بديلًا فعالًا عن التقاضي التقليدي، خاصة في النزاعات الداخلية التي تتطلب السرية والحفاظ على العلاقات العائلية. تتميز سلطنة عمان بوجود مركز عمان للتحكيم التجاري [1] ، والذي يوفّر خدمات تحكيم متخصصة تتماشى مع المعايير الدولية . في المقارنة الإقليمية، تبرز دولة الإمارات العربية المتحدة كمركز رائد للتحكيم من خلال مركز دبي للتحكيم الدولي ومحاكم دبي الدولية، بينما تطور المملكة العربية السعودية قطاع التحكيم من خلال المركز السعودي للتحكيم التجاري.

وينظِّم قانون العمل العماني الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (٢٠٢٣/٥٣) العلاقة بين أصحاب العمل والعمال، حيث قضت المادة (٢) منه على أن سريان أحكام القانون على جميع أصحاب الأعمال والعمال ، ولما كانت الشركات العائلية جزءًا من المخاطبين الخاضعين لأحكام القانون سالف الذكر فيما يخص تنظيم علاقاتها مع موظفيها بما يضمن حقوق العمال ويحدد التزامات أصحاب العمل بوضوح، وهو ما يتماشى مع التوجهات الحديثة في دول المجلس نحو تحسين بيئة العمل وزيادة جاذبية الاستثمار.

**يلحظ الباحث** وجود فجوة تشريعية في عدم وجود قانون خاص ومتكامل للشركات العائلية في سلطنة عمان، على غرار ما هو معمول به في بعض الدول المتقدمة كإيطاليا مثلاً؛ فبينما توفر القوانين الحالية الإطار

١– أنشأ بالمرسوم السلطاني رقم ٢٦ / ٢٠١٨، وصدر نظامه بالقرار رقم ٢٠٢٣/٤٤ الصادر عن رئيس غرفة تجارة وصناعة عمان

العام للعمل الشركي، تفتقر سلطنة عمان إلى تشريع متخصص يعالج التحديات الفريدة للشركات العائلية، مثل: آليات انتقال السلطة بين الأجيال، ومعايير الحوكمة المتخصصة للشركات العائلية، وتنظيم العلاقة بين أفراد العائلة العاملين وغير العاملين في الشركة، وآليات حماية الأقلية من أفراد العائلة. هذا النقص يستدعي تدخلًا تشريعيًا لسد هذه الثغرة وتوفير إطار قانوني أكثر تخصصًا وملاءمة لطبيعة الشركات العائلية، خاصة في ضوء التجارب الناجحة في دول المجلس مثل الإمارات والسعودية.

## المطلب الثاني

## آليات الحوكمة القانونية في سلطنة عُمان

تشكل الحوكمة ركيزة أساسية لنجاح الشركات العائلية واستدامتها، خاصة في ظل تعقد البيئة التجارية وتزايد متطلبات الشفافية والمساءلة، وقد سعت سلطنة عمان إلى وضع إطار قانوني متكامل لحوكمة الشركات يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية، مع مراعاة الخصوصيات المحلية والإقليمية، وتُعد الشركات المساهمة المقفلة النموذج القانوني المفضل للشركات العائلية الكبرى لأنها توفر الإطار الأمثل لفصل الملكية عن الإدارة وذلك لتطبيق حوكمة صارمة، إذ يتيح تشكيل مجالس إدارات مهنية تضم أعضاء مستقلين ويعزز الشفافية ويقلل من النزاعات العائلية ويسهل التعاقب الإداري المنظم، فضلاً عن أن هذا النوع من الشركات يجعها أكثر جاذبية للتمويل الخارجي والاستثمارات المؤسسية، **وسنتطرق في البحث عن اليات الحوكمة القانونية في سلطنة عمان للشركات العائلية المساهمة المقفلة** في فرعين مستقلين على النحو التالي:

**الفرع الأول: نظم الرقابة والإشراف**

**الفرع الثاني: حماية حقوق المساهمين**

## الفرع الأول

## نظم الرقابة والإشراف

يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يحدد النظام الأساسي عدد أعضائه على أن يكون تشكيله فرديا، ولا يجوز أن يقل عدد أعضاء المجلس عن (٥) خمسة أعضاء بالنسبة لشركة المساهمة العامة، وعن (٣) ثلاثة أعضاء بالنسبة لشركة المساهمة المقفلة، كما لا يجوز أن يزيد عدد الأعضاء في أي منهما على (١١) أحد عشر عضوا [١]، ويطرح هذا النص إشكاليات عملية معقدة في سياق الشركات العائلية، فقد يكون العدد الأدنى (ثلاثة أعضاء) غير كافٍ لتمثيل جميع فروع العائلة الكبيرة، مما قد يؤدي إلى نزاعات حول التمثيل والسيطرة. من ناحية أخرى، قد يكون الحد الأقصى (أحد عشر عضوًا) مقيدًا للعائلات الكبيرة التي قد ترغب في إشراك عدد أكبر من أفرادها في الإدارة ، كما أن النص لا يعالج مسألة تضارب المصالح الذي قد ينشأ عندما يكون جميع أعضاء المجلس من نفس العائلة، ولا يحدد آليات واضحة للتعامل مع القرارات التي قد تخدم مصالح العائلة على حساب مصالح الشركة أو الأطراف الأخرى[٢].

في السياق الخليجي، تشترط المملكة العربية السعودية وجود عضوين مستقلين على الأقل في مجالس إدارة الشركات المساهمة، بينما تشترط دولة الإمارات العربية المتحدة وجود عضو مستقل واحد على الأقل في الشركات ذات المسؤولية المحدودة التي يزيد رأس مالها عن ١٠ ملايين درهم ، أما في سلطنة عمان ؛ فقد قضت المادة ( ١١٤ ) من لائحة الشركات المساهمة الصادر عن هيئة الخدمات المالية – الهيئة العامة لسوق المال – سابقاً بالقرار رقم ٢٠٢١/٢٧م على قواعد وشروط انتخاب أعضاء مجالس إدارة شركات المساهمة العامة من حيث عدد الأعضاء والأعضاء المستقلين، و يهدف هذا المتطلب إلى ضمان وجود رقابة مستقلة

---

١– المادة (١٧٩) من قانون الشركات التجارية ٢٠١٩/١٨م.

٢– منى بنت عبدالله الشحية، "الحوكمة في الشركات العائلية: بين النظرية والتطبيق"، دار النشر العلمي، الرياض، ٢٠٢٠، ص١٥٦–١٨٩. تقدم الكاتبة دراسة شاملة لتحديات الحوكمة في الشركات العائلية وتقارن بين الممارسات المختلفة في المنطقة، مع اقتراح نموذج متكامل للحوكمة يراعي الخصوصيات العائلية

على أداء الإدارة التنفيذية، وهو أمر بالغ الأهمية في الشركات العائلية لتجنب تضارب المصالح وضمان اتخاذ قرارات موضوعية.

ونظر للأهمية التي توليها حكومة سلطنة عمان في هذا الجانب ، وعملا لما تتطلبه رؤية عمان ٢٠٤٠ ، فقد صدر المرسوم السلطاني ٢٠٢٤/٢٠ والذي قضى بإنشاء هيئة تسمى "هيئة الخدمات المالية" تكون لها الشخصية الاعتبارية، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وتتبع مجلس الوزراء، والتي نصت في المادة ( ٦ ) من نظامها على أن " تتولى الهيئة كافة الصلاحيات والاختصاصات اللازمة لتحقيق أهدافها، والتي من بينها التنظيم والإشراف والرقابة على القطاعات المالية، والجهات العاملة فيها، بما فيها أسواق رأس المال بكافة مكوناتها، وشركات التأمين، وسوق السلع والطاقة ومشتقاتها، ووكالات التصنيف الائتماني، والأشخاص، والجهات والشركات والخدمات والمنتجات المرتبطة بها بما يحقق سلامتها، ويحد من تأثير المخاطر المحتملة عليها، أو على استقرار النظام المالي.

كما تختص وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار– بموجب المرسوم السلطاني رقم (٢٠٢٠/٩٧) – بمنح التراخيص اللازمة لممارسة الأنشطة التجارية والصناعية والاستثمارات، وغيرها من التراخيص التي تدخل في اختصاص الوزارة طبقا للقوانين والمراسيم السلطانية ، وهذا التوزيع في الأدوار الرقابية يضمن وجود رقابة شاملة على مختلف جوانب عمل الشركات، مما يعزز من الثقة في النظام التجاري العماني.

تُلزِم المادة (٢١٩) من قانون الشركات التجارية الشركات المساهمة العامة والمقفلة بتعيين مراقب حسابات خارجي معتمد لمراجعة حساباتها السنوية على أن يقوم مراقب الحسابات بإعداد تقرير سنوي عن الوضع المالي للشركة يُعرض على الجمعية العامة ، وبهذا الالتزام يضمن وجود رقابة خارجية مستقلة على الأداء المالي للشركات العائلية؛ مما يعزز من مصداقية بياناتها المالية، ويزيد من ثقة الأطراف ذات العلاقة، رغم أن القانون لا يلزم صراحة بإنشاء وحدات تدقيق داخلي، إلا أن تلك الأهمية تتضح من مبادئ حوكمة الشركات التي تمتلك الحكومة فيها حصصا الصادر عن هيئة الخدمات المالية – الهيئة العامة لسوق المال – سابقاً بالقرار رقم ٢٠٢١/١٣٢م .

**يرى الباحث** أن إلزامية التدقيق الداخلي للشركات العائلية الكبيرة أمر ضروري لضمان فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، خاصة في ظل تعقد العمليات التجارية وتزايد المخاطر المالية والتشغيلية، وتتماشى هذه التوجهات مع الممارسات المعتمدة في دول المجلس؛ حيث تُلزِم هيئة الأوراق المالية والسلع في دولة الإمارات العربية المتحدة الشركات المدرجة بإنشاء لجان تدقيق ووحدات تدقيق داخلي استناداً لأحكام قرار رئيس مجلس إدارة هيئة الأوراق المالية والسلع رقم (٣/ر.م) لسنة ٢٠٢٠م بشأن اعتماد دليل حوكمة الشركات المساهمة العامة، بينما تطبق هيئة السوق المالية السعودية متطلبات مشابهة للشركات المساهمة المدرجة [١].

وتُكرّس سلطنة عُمان مبادئ الحوكمة الرشيدة عبر التشريع، حيث تُلزِم هيئة الخدمات المالية – طبقاً لأحكام القرار رقم ٢٠٢١/٢٧ بشأن لائحة الشركات المساهمة العامة – جميع الشركات المدرجة بإنشاء لجان تدقيق ووحدات تدقيق داخلي، وهذا الإلزام القانوني ينعكس إيجاباً مباشراً على المساهمين؛ إذ يضمن وجود رقابة مؤسسية مستقلة على التقارير المالية والإجراءات المحاسبية، مما يوفر لهم ثقة مطلقة في دقة وسلامة البيانات المنشورة، وبالتالي حماية استثماراتهم.

كما أن وجود هذه اللجان يُعزز بشكل كبير من سمعة الشركة ومصداقيتها في الأسواق المحلية والدولية من خلال الشفافية التي يوفرها التدقيق المستقل وتقلل من مخاطر الاحتيال والفساد، وتجعل الشركة وجهة مفضلة للمستثمرين المؤسسيين، مؤكدة التزامها بالمعايير العالمية للرقابة والحوكمة.

---

١– عائشة بنت سعد الحارثية، "معايير الكفاءة في مجالس الإدارة: دراسة مقارنة بين دول المجلس"، مجلة الإدارة العامة، العدد (٦٢)، معهد الإدارة العامة بالرياض، ٢٠٢١، ص ٢٠١–٢٣٤. تقارن الكاتبة بين المعايير المختلفة للكفاءة المطبقة في دول المجلس وتحلل فعاليتها في تحسين أداء مجالس الإدارة، مع اقتراح إطار موحد لتقييم الكفاءة.

## الفرع الثاني

## حماية حقوق المساهمين

تبدأ حماية حقوق المساهمين في الشركات المساهمة العُمانية بالإطار التشريعي الذي وضعته هيئة الخدمات المالية، والذي يتجسد بشكل أساسي في لائحة الشركات المساهمة العامة (القرار ٢٠٢١/٢٧)، والتي تهدف إلى إرساء قواعد تضمن الشفافية والمساءلة، خاصة في وجه المساهمين المسيطرين أو الإدارة التنفيذية.

ويُعد حق المساهم في الحصول على المعلومات من أهم آليات الحماية، فالقانون يُلزِم الشركات المدرجة بتقديم تقارير دورية ومالية وافية وفي مواعيد محددة، ويضمن حق المساهمين في الاطلاع على سجلات الشركة ومستنداتها، وفق ضوابط معينة، ويُمكن هذا الحق المساهمين من اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة ومراقبة أداء الإدارة بفاعلية، كما أن اللائحة تُعزز مبدأ الشفافية الكاملة بشأن جميع المعاملات التي قد تكون بها تضارب في المصالح، وخصوصاً تلك التي تتم بين الشركة مع الأطراف ذات العلاقة ، مما يمنع استغلال موارد الشركة لصالح فئة معينة من المساهمين أو الإدارة.

تُولي آليات الحوكمة في سلطنة عُمان اهتماماً بالغاً بضمان فاعلية الجمعية العامة للمساهمين باعتبارها السلطة العليا في الهيكل التنظيمي للشركة؛ حيث يعمل القانون على تفعيل حق المساهم في المشاركة والتصويت المؤثر من خلال إقرار آليات واضحة وميسرة لحضور الاجتماعات، بما في ذلك إتاحة ممارسة حق التصويت عبر الوكالة.

وعلاوة على ذلك، تُلزم القواعد التنظيمية مجلس الإدارة بتقديم إيضاحات وافية وشاملة حول بنود جدول الأعمال، بما يضمن تمكين المساهمين من مناقشة أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية ومساءلتهم بشكل فعال. وفي سياق حماية التوازن داخل الشركات العائلية، توفر اللائحة ضمانات قانونية خاصة لحملة أسهم الأقلية من المساهمين غير المنتمين للأسرة المالكة، كما تفرض على الشركات الالتزام التام بمعايير الإفصاح والشفافية لضمان وصول المعلومات لكافة الأطراف بوضوح وعدالة.

وتُمثل اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة آليات رقابية حيوية لحماية المساهمين، ويأتي في مقدمتها لجنة التدقيق التي تُلزم الشركات بتشكيلها من أعضاء غير تنفيذيين ومستقلين، للإشراف على نزاهة التقارير المالية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، ومع وجود هذه اللجنة يوفر ضمانة بأن القوائم المالية تعكس المركز الحقيقي للشركة، وهو أمر بالغ الأهمية لكل مساهم، كما أن وجود أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة (وفق النسب المحددة في قواعد الحوكمة) يُعد حماية إضافية، حيث أن هؤلاء الأعضاء يُفترض أن يمثلوا مصالح الشركة والمساهمين ككل بعيداً عن ضغوط الملاك المسيطرين.

وقد اتخذ المشرع العماني مسلك كفالة حقوق المساهمين في جميع تشريعاته من خلال حزمة من الآليات لحماية تلك الحقوق، بما في ذلك حملة الأسهم الأقلية المساهمين من غير أفراد العائلة في الشركات العائلية، فالمادة ( ٣ ) من مبادئ حوكمة الشركات التجارية المساهمة المقفلة الصادر عن وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بالقرار الوزاري رقم ٢٠٢٥/٥م إلزامت الشركات بالإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية المهمة، مما يمكن المساهمين من اتخاذ قرارات مستنيرة.

وتعمقت المادة ( ٤٣ ) من ذات المبادئ سالفة الذكر في فرض قيود وإجراءات صارمة خاصة بمبادئ السلوك المهني وأخلاقيات العمل لأعضاء مجلس الإدارة كالمهنية وامتلاك المعرفة الكافية لأداء واجباتهم، والإلمام بالتطورات والمستجدات المتعلقة بأنشطة الشركة، واستيعاب المهام التي تقوم بها الشركة، وإدراك جوانبها المباشرة وغير المباشرة ، والحيطة والحذر، وبذل العناية اللازمة في أداء مهامهم، والمشاركة في جميع اجتماعات مجلس الإدارة ما لم يكن هناك مانع ، والنزاهة والاستقامة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وممارسة الإجراءات التي يراها معقولة بما يكفل اقتناعه بسلامة قرارات مجلس الإدارة، على أن يعمل من أجل مصلحة الشركة والمساهمين بشكل عام، وليس مصلحة الجهة التي رشحته فقط أو تلك التي يعمل بها، وتجنب تضارب المصالح، والتحلي بالشفافية في كل الأعمال المرتبطة بالشركة، وحق المساهم في التصويت والترشح كضمان

حق كل مساهم في حضور الجمعيات العمومية والتصويت على قراراتها والترشح لعضوية مجلس الإدارة، وفق الضوابط المنصوص عليها. [١]

وتنظِّم المواد ( ١٢٩– ١٣٥ ) من قانون الشركات التجارية العماني رقم ٢٠١٩/١٨ آلية توزيع الأرباح ، غير أن المادة ( ٢٧ ) من القانون ذاته نصت على أنه يكون توزيع الأرباح والخسائر بنسبة المساهمة في رأس مال الشركة **ما لم تنص وثائق التأسيس على خلاف ذلك**، وكل نص يقضي بحرمان أحد الشركاء أو المساهمين من المشاركة في الأرباح أو بإعفائه من الخسائر يكون باطلا، ويحدد نصيب الشريك أو المساهم من الأرباح أو الخسائر في هذه الحالة بنسبة مساهمته في رأس المال ، و يثير هذا النص إشكاليات قانونية واقتصادية معقدة في السياق العائلي ، أولًا: مبدأ التوزيع وفقًا لنسبة المساهمة قد لا يعكس الواقع العملي في الشركات العائلية ، حيث قد يسهم بعض أفراد العائلة بوقتهم وجهدهم أكثر من إسهامهم المالي، بينما قد يكون آخرون مساهمين سلبيين يحصلون على أرباح فقط لمساهمتهم في رأس المال دون أي مساهمة لوقتهم وجهدهم ، وقد يؤدي هذا التباين إلى شعور بعدم العدالة وإلى نزاعات عائلية[٢]. ثانيًا: العبارة "ما لم تنص وثائق التأسيس على خلاف ذلك" تفتح المجال لترتيبات مختلفة، لكنها تثير تساؤلًا حول مدى إمكانية مخالفة المبدأ الأساسي للتوزيع العادل. فهل يمكن للنظام الأساسي أن ينص على حرمان بعض المساهمين من الأرباح؟ أم على منح بعضهم أرباحًا أعلى من نسبة مساهمتهم؟ وما هي الحدود القانونية لهذه المخالفة [٣] ، ثالثًا: النص لا يعالج مسألة الأرباح المحتجزة أو إعادة الاستثمار، والتي قد تكون ضرورية لنمو الشركة، ولكنها قد تتعارض مع رغبة بعض المساهمين في الحصول على توزيعات فورية.

تسعى شركات المساهمة إلى حماية المصلحة الجماعية للمساهمين ككل، باعتبارهم مالكي الشركة وأصحاب المصلحة الأساسيين، وكونهم أول من يتأثر سلبًا بمصير الشركة، ولتحقيق هذه الغاية تعتمد شركات

---

١– خالد بن حمد بن سعود الحسني، حقوق المساهمين في شركة المساهمة العامة ، رسالة ماجستير، كلية الحقوق ، جامعة الشرقية ، سلطنة عمان ٢٠٢٥م ، ص٥٦

٢– أسماء بنت سالم الكلباني، "العدالة في توزيع الأرباح بالشركات العائلية"، مجلة العدالة الاقتصادية، العدد (١٣)، ٢٠٢٢، ص١٣٤–١٦٧. تحلل الكاتبة مفهوم العدالة في توزيع الأرباح وتقترح معايير بديلة تأخذ في الاعتبار مساهمة الأفراد الفعلية إلى جانب مساهمتهم المالية.

٣– يوسف بن محمد الهاشمي، "المرونة التعاقدية في النظم الأساسية للشركات العائلية"، مجلة العقود والالتزامات، العدد (٣٢)، ٢٠٢٣، ص ٨٩–١١٥. يتناول الكاتب حدود المرونة المسموحة في النظم الأساسية للشركات ومدى إمكانية مخالفة المبادئ العامة لحماية مصالح خاصة.

المساهمة على قاعدة الأغلبية في جميع جمعياتها العامة عند اتخاذ القرارات بشأن المسائل المتعلقة بالشركة ، ولا شك أن فكرة الأغلبية ذاتها تفترض وجود أقلية، حيث بدون وجود الأقلية لن تكون هناك حكومة الأغلبية، بل تكون حكومة إجماع إذا لم توجد أقلية معارضة ، وتتطلب قاعدة الأغلبية أن يكون لدى أغلبية المساهمين الذين يمتلكون أغلبية رأس المال القدرة على اتخاذ القرارات بناءً على وجهة نظرهم، حتى لو عارضت الأقلية القرار الصادر من الجمعية [١] .

ويطرح وهذا التوجه تعقيدات قانونية مهمة في تحديد معايير الإضرار بمصالح الشركة والأقلية، حيث تكمن المشكلة الأساسية تكمن أن ما قد يبدو مضرًا بمصالح الشركة على المدى القصير قد يكون مفيدًا على المدى الطويل، والعكس صحيح. فعلى سبيل المثال: قد تقرر الأغلبية في شركة عائلية توظيف أحد أفراد العائلة الشباب في منصب إداري براتب مرتفع كجزء من استراتيجية طويلة المدى لإعداده لقيادة الشركة، لكن هذا القرار قد يبدو مضرًا ماليًا في الوقت الحالي [٢]. السؤال هو: كيف تحدد المحكمة ما إذا كان القرار مضرًا أم لا؟ وما المعايير التي ستطبقها ؟ هل ستعتمد على التحليل المالي قصير المدى أم على الاستراتيجية طويلة المدى؟ فهذا التوجه لا يقدم إرشادات واضحة في هذا الشأن ، وبالرجوع إلى المادة ( ١٧٣ ) من قانون الشركات التجارية العماني رقم ٢٠١٩/١٨م ، نرى أن المشرع العماني بهذا النص الخاص بقاعدة الأغلبية وضع حماية قانونية لحماية المصالح الجماعية للمساهمين وذهب الى ما ذهب اليه المشرع الإماراتي في شأن اعتماد الأغلبية عند التصويت [٣].

**لذا يتضح للباحث** من خلال التحليل المقارن للإطار القانوني المنظم للشركات العائلية في سلطنة عمان مع الممارسات المعتمدة في دول مجلس التعاون الخليجي، أن المشرّع العماني قد وضع أساسًا قانونيًا متينًا يغطي الجوانب الأساسية لتأسيس وتشغيل هذه الشركات، غير أن هذا الإطار– رغم شموليته – يحتاج إلى

---

١– خالد بن حمد بن سعود الحسني، حقوق المساهمين في شركة المساهمة العامة ، مرجع سابق ، ص٨٦

٢– فهد بن عبدالرحمن السعدي، "الأرباح المحتجزة واستراتيجيات النمو في الشركات العائلية"، مجلة التمويل والاستثمار، العدد (٢٥)، ٢٠٢٢، ص ١٥٦–١٨٢. يحلل الكاتب دور الأرباح المحتجزة في تمويل نمو الشركات العائلية والتوازن بين احتياجات النمو ورغبات المساهمين في التوزيعات.

٣– المادة ( ٩٦ ) من قانون الشركات التجارية الاتحادي رقم ٣٢ لسنة ٢٠٢١م

تطوير وتخصيص أكبر ليواكب التطورات الحديثة في مجال حوكمة الشركات العائلية والممارسات الإقليمية المتقدمة ، حيث أنه تتمثل نقاط القوة في التنظيم الحالي في وجود إطار قانوني شامل يحكم تأسيس وتشغيل الشركات، وتنوّع الأشكال القانونية المتاحة للشركات العائلية، ووجود آليات فعالة لحماية حقوق المساهمين وحل النزاعات، وتطبيق معايير الحوكمة والشفافية المتماشية مع الممارسات الدولية، أما التحديات والفجوات التشريعية فتشمل: غياب قانون متخصص للشركات العائلية، وعدم وجود آليات قانونية واضحة لإدارة الخلافة بين الأجيال، والحاجة إلى مزيد من التفصيل في معايير الحوكمة الخاصة بالشركات العائلية، وضرورة تطوير آليات أكثر فعالية لحماية حقوق الأقلية من أفراد العائلة.

**ويرى الباحث** أن الوقت قد حان لوضع تشريع متخصص ومتكامل للشركات العائلية في سلطنة عمان، يراعي خصوصياتها، ويوفر الأدوات القانونية اللازمة لضمان استمراريتها ونجاحها في المدى الطويل، على غرار التجارب الناجحة في دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، **كما يوصي الباحث** بضرورة تطوير آليات قانونية متخصصة لإدارة انتقال الملكية بين الأجيال، وتعزيز دور الهيئات الرقابية في الإشراف على الشركات العائلية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للقائمين على إدارة هذه الشركات؛ هذه التطويرات ستسهم في تعزيز دور الشركات العائلية المحوري في الاقتصاد العماني وضمان استدامتها في ظل التحديات الاقتصادية والتنظيمية المعاصرة.

# الفصل الثاني
# الإطار التنظيمي المقترح لحوكمة الشركات العائلية

**تمهيد وتقسيم**

تواجه الشركات العائلية في سلطنة عُمان – شأنها شأن نظيراتها في مختلف أنحاء العالم – العديد من التحديات التي تؤثر على استدامتها ونموها، وتتنوع هذه التحديات بين القضايا المرتبطة بالانتقال بين الأجيال، وضمان استمرارية القيادة، وإيجاد التوازن بين المصالح العائلية والمهنية [١] . ومع تعقيد البيئة الاقتصادية وزيادة التنافسية؛ باتت الحاجة ماسة إلى وضع نموذج حوكمة مبتكر يلبي احتياجات هذه الشركات ويضمن قدرتها على التكيف مع المتغيرات [٢].

وتتركز دراسة هذا الفصل على استعراض أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية، مثل صعوبة فصل الملكية عن الإدارة، والنزاعات بين أفراد العائلة، وقلة الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في الحوكمة [٣]. كما يتم تسليط الضوء على التأثيرات السلبية لهذه التحديات على الأداء المالي والتشغيلي للشركات، ودورها في إضعاف قدرتها التنافسية على المدى الطويل [٤] ، وانطلاقًا من ذلك؛ تهدف دراسة هذا الفصل إلى وضع نموذج مقترح لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان؛ بحيث يهدف هذا النموذج إلى توفير إطار عملي يدمج بين المبادئ العالمية للحوكمة والخصوصية المحلية للشركات العائلية في سلطنة عمان [٥] ، كما يركز على تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة المؤسسية والقيم العائلية؛ لضمان استدامة الشركات، وتعزيز إسهامها في التنمية الاقتصادية للسلطنة، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

**المبحث الأول** التحديات القانونية والتنظيمية

**المبحث الثاني** النموذج المقترح لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عمان.

---

١- Miller, Danny, and Isabelle Le Breton-Miller. "Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses." Harvard Business Review Press (٢٠٠٥). تناولت هذه الدراسة الرائدة التحديات الأساسية التي تواجه الشركات العائلية عبر الأجيال، مع التركيز على أهمية التوازن بين القيم العائلية والكفاءة المهنية.

٢- Gersick, Kelin E., et al. "Generation to generation: Life cycles of the family business." Harvard Business Review Press (١٩٩٧). يُعدّ هذا المرجع من أهم الأعمال في مجال دراسة دورة حياة الشركات العائلية وتحدياتها المتطورة مع الزمن.

٣- Sharma, Pramodita, et al. "An overview of family business studies: Current status and directions for the future." Family Business Review ١٠,١ (١٩٩٧): ١-٣٦. قدمت هذه الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات حول الشركات العائلية، وأبرزت الفجوات في تطبيق أفضل الممارسات العالمية.

٤- Anderson, Ronald C., and David M. Reeb. "Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P ٥٠٠." The journal of finance ٥٨.٣ (٢٠٠٣): ١٣٠١-١٣٢٨. أظهرت هذه الدراسة التأثيرات المتباينة للملكية العائلية على الأداء المالي للشركات.

٥- Chua, Jess H., et al. "Defining the family business by behavior." Entrepreneurship theory and practice ٢٣,٤ (١٩٩٩): ١٩-٣٩. قدمت هذه الدراسة إطارًا مفاهيميًا لفهم السلوكيات المميزة للشركات العائلية وحاجتها لنماذج حوكمة متخصصة.

## المبحث الأول

## التحديات القانونية والتنظيمية

تُعدّ الحوكمة القانونية عنصرًا حيويًا في بناء شركات عائلية مستقرة وقادرة على الاستمرار في بيئة اقتصادية تتسم بالتنافس والتطور[١] ، فمع تزايد التحديات التي تواجه الشركات العائلية في سلطنة عُمان؛ برزت الحاجة إلى وضع آليات قانونية واضحة تُنظّم العلاقة بين أفراد العائلة داخل الشركة، وتُحدِّد المسؤوليات، وتُرسِّخ مبادئ الشفافية والمساءلة [٢].

وقد أدرك المشرّع العُماني أهمية هذا التوجه، فأدخل حزمة من القواعد والضوابط التي تهدف إلى ضبط الأداء الإداري والمالي، وضمان حماية حقوق المساهمين، وتعزيز استمرارية الشركات العائلية [٣] ؛ وفقًا لأحكام المادة (٢١٤) من قانون الشركات التجارية العُماني الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (٢٠١٩/١٨)، والتي تنص على " **أنه على مجلس إدارة الشركة أن يعد تقريرا خلال (٦٠) ستين يوما من انتهاء السنة المالية عن وضع الشركة، وأدائها، يتضمن على وجه الخصوص المركز المالي للشركة والشركات التابعة – إن وجدت –، والأرباح الصافية المقترح توزيعها على المساهمين، وأي تغييرات في نشاط الشركة أو الشركات التابعة، وما يكون قد أثر على وضع الشركة، ومسوغات مقدرتها على الاستمرار في ممارسة جميع أنشطتها وتحقيق أهدافها، وغير ذلك من البيانات التي تحددها اللائحة، بالإضافة إلى تقرير عن مدى التزام الشركة بمتطلبات الحوكمة والاستدامة، ويجب أن يوقع هذا التقرير من رئيس المجلس، أو نائبه، ومن عضو من أعضاء مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي أو المدير العام.**"

---

١- La Porta, Rafael, et al. "Law and finance." Journal of political economy ١٠٦.٦ (١٩٩٨): ١١١٣-١١٥٥. تعد هذه الدراسة حجر الأساس في فهم العلاقة بين الأطر القانونية والأداء المالي للشركات.

٢- Shleifer, Andrei, and Robert W. Vishny. "A survey of corporate governance." The journal of finance ٥٢.٢ (١٩٩٧): ٧٣٧-٧٨٣. قدمت هذه الدراسة مسحًا شاملًا لمبادئ الحوكمة وأهميتها في ضمان الشفافية والمساءلة.

٣- وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، "استراتيجية تطوير القطاع الخاص ٢٠٢١-٢٠٢٥"، مسقط (٢٠٢١). تضمنت هذه الاستراتيجية توجهات مهمة لتعزيز دور الشركات العائلية في الاقتصاد العُماني.

يناقش هذا المبحث أبرز الآليات القانونية المعتمدة لتحقيق حوكمة فعالة داخل الشركات العائلية في سلطنة عُمان؛ وذلك من خلال تناول جانبين أساسيين عبر مطلبين: المطلب الأول يتناول تحديات الملكية والإدارة باعتبارها الأداة المؤسسية للحد من المخاطر وتعزيز الشفافية، أما المطلب الثاني فيركز على تحديات التعاقب والاستمرارية، بما في ذلك الحقوق الأساسية، وآليات إنصاف الأقلية، وتسوية النزاعات؛ بما يضمن عدالة توزيع السلطة والقرارات داخل الكيان العائلي.

## المطلب الأول

## تحديات الملكية والإدارة

تُواجِه الشركات العائلية في سلطنة عُمان تحديات معقدة في موازنة العلاقة بين الملكية والإدارة، نتيجة التداخل الكبير بين أفراد العائلة المالكة ودوائر صنع القرار داخل الشركة [١] ، ويعود ذلك إلى طبيعة هذه الشركات التي غالبًا ما تُدار من قِبل أفراد العائلة أنفسهم؛ مما يجعلها عرضة لتأثيرات المصالح الشخصية، وضعف الحوكمة، وغياب التخطيط المؤسسي [٢].

وبالنظر إلى المادة (٤/٤٣) من مبادئ حوكمة الشركات التجارية المساهمة المقفلة الصادر عن وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بالقرار الوزاري رقم ٢٠٢٥/٥م بشأن **مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات العمل لأعضاء مجلس الإدارة ألزمت مجالس الإدارة على** تجنب تضارب المصالح، والتحلي بالشفافية في كل الأعمال المرتبطة بالشركة، وذلك بالإفصاح لمجلس الإدارة عن أي مصالح شخصية تتعلق بالتعاقدات التي تقوم بها الشركة، سواء كانت بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وبالاحتفاظ بسرية كل المعلومات التي يحصل عليها بصفته عضوا، وعدم استخدامها بصورة غير سليمة وبما يخدم مصالحه الشخصية، وبعدم استغلال عضويته لتحقيق مكاسب مباشرة أو غير مباشرة أو مزايا شخصية له أو لأي طرف ذي علاقة، وبالامتناع عن

---

١- Burkart, Mike, et al. "Family firms." The journal of finance ٥٨.٥ (٢٠٠٣): ٢١٦٧-٢٢٠١. ناقشت هذه الدراسة بتفصيل التحديات المتعلقة بالتداخل بين الملكية والإدارة في الشركات العائلية.

٢- [11] Schulze, William S., et al. "Agency relationships in family firms: Theory and evidence." Organization science ١٢.٢ (٢٠٠١): ٩٩-١١٦. قدمت هذه الدراسة إطارًا نظريًا لفهم مشاكل الوكالة الخاصة بالشركات العائلية.

المشاركة في النقاش والتصويت على الموضوع محل التضارب ما لم تكن الخبرة المتوفرة لديه ضرورية لإصدار القرار من مجلس الإدارة، وبالاستقالة من عضوية مجلس الإدارة في حال استمرار التضارب بين مصالحه الشخصية ومصالح الشركة، وبالالتزام بالأنظمة والقوانين التي تطبقها الشركة، ويجب عليه، في حالة الضرورة أو للتثبت من أمر ما، الحصول على استشارة قانونية، أو مالية أو أي استشارة مهنية أخرى عن شؤون الشركة أو فيما يتعلق بواجباته، وذلك على نفقة الشركة، على أن يراعى عند الحصول على الاستشارة تجنب تضارب المصالح أو الشك في موضوعيتها ، وبالحرص على الوصول إلى المعلومات الكاملة والكافية عن أعمال الشركة بشكل دوري، وتوظيفها بما يخدم تحقيق أهداف الشركة.

**ويرى الباحث** أن هذا النص – رغم أهميته –بأنه يفتقر إلى التفصيل اللازم لمعالجة خصوصيات الشركات العائلية؛ مما يتطلب وضع قواعد أكثر تحديدًا .

ومن بين أبرز الإشكاليات التي تعاني منها هذه الشركات: غياب الهياكل الإدارية الواضحة، والمركزية المفرطة في اتخاذ القرار، وضعف القدرة على استقطاب الكفاءات من خارج العائلة، والتحديات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد [١] ، فكل هذه العوامل تُهدد استقرار الشركات العائلية، وتقلّل من قدرتها على التوسع والمنافسة في بيئة اقتصادية متغيرة [٢] . ويركّز هذا المطلب على تحليل التحديات القانونية والإدارية المرتبطة بمفهومي الملكية والإدارة داخل الشركات العائلية؛ وذلك من خلال فرعين رئيسين: يتناول الفرع الأول الإشكاليات المتعلقة بإدارة الشركات العائلية، بما يشمل ضعف الفصل بين الملكية والإدارة، والمركزية، وغياب البُنية التنظيمية، في حين يسلط الفرع الثاني الضوء على مشكلة تضارب المصالح؛ لكونها أحد أبرز العوائق أمام الشفافية والعدالة في اتخاذ القرار داخل هذه الشركات.

---

١- Carlock, Randel S., and John L. Ward. "Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business." Palgrave Macmillan (٢٠٠١). تناول هذا المرجع بشكل مفصَّل التحديات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية.

٢- Astrachan, Joseph H., and Melissa Carey Shanker. "Family businesses' contribution to the US economy: A closer look." Family Business Review ١٦.٣ (٢٠٠٣): ٢١١-٢١٩. أظهرت هذه الدراسة التأثير الاقتصادي الكبير للشركات العائلية ومخاطر عدم استقرارها.

## الفرع الأول

## إدارة الشركة العائلية

تمثّل الشركات العائلية أحد المحركات الرئيسة للاقتصاد في سلطنة عُمان؛ حيث تؤدي دورًا بارزًا في العديد من القطاعات الاقتصادية [١] ، إلا أن طبيعة هذه الشركات التي تجمع بين الملكية العائلية والإدارة قد تؤدي إلى ظهور تحديات كبيرة تتعلق بالإدارة والتخطيط واتخاذ القرارات [٢].

وبمراجعة النصوص القانونية ذات الصلة، نجد أن المادة (١٧٩) من قانون الشركات التجارية العُماني نصت بأن يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة مؤلف من (٥) خمسة أعضاء بالنسبة لشركة المساهمة العامة، وعن (٣) ثلاثة أعضاء بالنسبة لشركة المساهمة المقفلة، كما لا يجوز أن يزيد عدد الأعضاء في أي منهما على (١١) أحد عشر عضوا، بيد أن هذا النص لا يتضمن أحكامًا خاصة بالشركات العائلية فيما يتعلق بآليات اختيار أعضاء مجلس الإدارة أو ضمانات الاستقلالية.

وفي المقابل، نجد أن القانون الألماني للشركات (AktG) في المادة (٩٥) ينص على ضرورة أن يضم مجلس الإشراف أعضاء مستقلين بنسبة لا تقل عن الثلث [٣] ، ويعتبر هذا الاشتراط هو آلية حوكمة متقدمة تهدف إلى مأسسة الإدارة، وحماية مصالح جميع أصحاب المصلحة، وزيادة فرص النجاح والاستدامة للشركات العائلية عبر الأجيال.

وعلى الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه الشركات العائلية في الاقتصاد الوطني ، فإن استدامها تواجه تحديات كبرى بسبب التداخل المعقد بين منطق العائلة ومنطق العمل ، ويُعدّ ضعف الفصل بين الملكية والإدارة

---

١- البنك المركزي العُماني، "التقرير السنوي ٢٠٢٢"، مسقط (٢٠٢٣). أبرز هذا التقرير الدور المحوري للشركات العائلية في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

٢- Gómez-Mejía, Luis R., et al. "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills." Administrative science quarterly ٥٢.١ (٢٠٠٧): ١٠٦-١٣٧. ناقشت هذه الدراسة التحديات الناجمة عن تداخل العوامل العاطفية والتجارية.

٣- Aktiengesetz (AktG) – German Stock Corporation Act, § ٩٥. هذا القانون الألماني يُعدّ من أكثر التشريعات تقدمًا في مجال حوكمة الشركات العائلية.

والانتقال السلس بين الأجيال ، وإدارة صراعات أفراد العائلة، أبرز هذه التحديات التي تهدد استدامتها ونموها على المدى الطويل ، وذلك على النحو التالي :-

**أولًا: ضعف الفصل بين الملكية والإدارة**

من أهم الإشكاليات التي تواجه الشركات العائلية في عُمان عدم وضوح الحدود بين الملكية والإدارة [١]؛ ففي كثير من الحالات، يسيطر أفراد العائلة على القرارات الإدارية دون وجود فصل واضح بين من يمتلك الشركة ومن يديرها [٢]. وقد تؤدي هذه السيطرة المطلقة إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة بناءً على المصالح العائلية أكثر من كونها قائمة على الاعتبارات الاقتصادية والإدارية السليمة [٣].

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الشركات العائلية التي تعاني من ضعف الفصل بين الملكية والإدارة تواجه انخفاضًا في الأداء المالي بنسبة تصل إلى ١٥٪ مقارنة بالشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة[٤] ، كما أظهرت دراسة ميدانية أجريت على ٢٥٠ شركة عائلية في دول الخليج أن ٦٨٪ منها تفتقر إلى آليات فعالة للفصل بين الملكية والإدارة [٥]، وبالمقارنة مع التشريع الأمريكي، نجد أن قانون ( Sarbanes-Oxley Act) لعام ٢٠٠٢ يتطلب من الشركات المدرجة تشكيل لجان تدقيق مستقلة؛ مما يضمن مستوى أعلى من الرقابة والشفافية [٦]، وقد أثبتت هذه الآلية فعاليتها في تعزيز الثقة في الأسواق المالية وتحسين أداء الشركات[٧].

---

١- Jensen, Michael C., and William H. Meckling. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." Journal of financial economics ٣.٤ (١٩٧٦): ٣٠٥-٣٦٠. تُعتبر هذه الدراسة (الكلاسيكية) أساس فهم مشاكل الوكالة في الشركات.

٢- ma, Eugene F., and Michael C. Jensen. "Separation of ownership and control." The journal of Law and Economics ٢٦.٢ (١٩٨٣): ٣٠١-٣٢٥. أكدت هذه الدراسة على أهمية الفصل بين الملكية والإدارة.

٣- Morck, Randall, and Bernard Yeung. "Agency problems in large family business groups." Entrepreneurship theory and practice ٢٧.٤ (٢٠٠٣): ٣٦٧-٣٨٢. تناولت هذه الدراسة بشكل مفصل مشاكل الوكالة في المجموعات العائلية الكبيرة.

٤- دراسة مؤسسةPwC ، "تحليل الأداء المالي للشركات العائلية في منطقة الخليج"، دبي (٢٠٢٣). قدمت هذه الدراسة بيانات إحصائية مهمة حول تأثير ضعف الحوكمة على الأداء.

٥- مركز الشركات العائلية، جامعة الإمارات، "دراسة ميدانية حول حوكمة الشركات العائلية الخليجية"، العين ( ٢٠٢٣ ) .

٦- Sarbanes-Oxley Act of ٢٠٠٢, Section ٣٠١, ١٥ U.S.C. § ٧٨j-١. هذا القانون الأمريكي أحدث نقلة نوعية في معايير الحوكمة والشفافية.

٧- Cohen, Jeffrey, et al. "The Sarbanes-Oxley Act of ٢٠٠٢: Implications for managers and auditors." Journal of Accountancy ١٩٤.٥ (٢٠٠٢): ٤٩-٥١. تناول هذا المقال الآثار الإيجابية للقانون على تحسين أداء الشركات.

**ثانياً : الانتقال السلس بين الأجيال**

تواجه الشركات العائلية تحدياً مصيرياً مشتركاً يتمثل في ضمان الاستمرارية والنمو عند الانتقال بين الأجيال المتعاقبة، لا سيما عند الوصول إلى الجيل الثالث والرابع ، ويقتصر لب هذا التحدي في تضخم عدد الملاك واختلاف أفكارهم ونظرتهم المستقبلية ، وطغيان الاعتبارات العائلية على القرارات المهنية، الأمر الذي يؤدي إلى تفتت الملكية والإدارة في كثير من الأحيان .

ففي دولة الإمارات العربية المتحدة اتخذ المشرع مقاربة تشريعية استباقية ومتخصصة لمعالجة تحديات الشركات العائلية، تجسدت في إصدار المرسوم بقانون اتحادي رقم (٣٧) لسنة ٢٠٢٢ بشأن الشركات العائلية – والذي دخل حيز التنفيذ في يناير ٢٠٢٣– والذي يعد نقلة نوعية كونه يوفر إطاراً قانونياً مخصصاً يهدف بشكل صريح إلى وضع خطط إرث وخلافة طويلة الأجل للشركات العائلية من خلال الاعتراف بـ "ميثاق العائلة "أو "الدستور العائلي" وإمكانية إيداعه في سجل الشركات العائلية[١] ، وبذلك يوفر هذا الإطار القانوني قوة قانونية ووضوحاً للعلاقات بين الأجيال ويحول القرارات العائلية الداخلية التي كانت في السابق مجرد اتفاقيات شفهية أو عرفية إلى وثائق ملزمة قانونياً عند تسجيلها.

أما في سلطنة عمان ، فإن التوجه الحكومي في ظل رؤية عمان ٢٠٤٠ تركزت على تشجيع الشركات العائلية نحو التحول إلى شركات مساهمة مقفلة أو شركات مساهمة عامة لتسهيل الوصول لسوق المال بما يضمن التحول للشركات المساهمة الاستمرار والحماية من تحديات تعاقب الأجيال من خلال الفصل بين ملكية الأسهم والإدارة اليومية ، وفرض معايير حوكمة صارمة ، فعلى الرغم من أن هذه القوانين لا تستهدف "العائلة" بشكل خاص ، غير إنها تفرض على الشركات المتحولة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات التجارية المساهمة المقفلة [٢] .

---

١– المادة ( ٦ ) من القانون رقم ٣٧ لسنة ٢٠٢٢م ، بشأن الشركات العائلية ، دولة الإمارات العربية المتحدة .

٢– المادة الأولى من القرار الوزاري رقم ٥ / ٢٠٢٥ الصادر عن وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بشأن مبادئ حوكمة الشركات التجارية المساهمة المقفلة

**ثالثاً : إدارة صراعات أفراد العائلة**

لما كانت الشركات العائلية تُعدّ قاطرة التنمية الاقتصادية في المنطقة العربية، حيث تشكل نسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي وتلعب دوراً حاسماً في التوظيف، إلا أن وجودها على جانبين مهم في الحياة – وهما حاجة العمل بالطريقة المهنية المؤسسية، وبين حساسية العلاقات الأسرية المتجذرة – مما يجعلها عرضة لظهور نوع نادر ومُعقد من الصراعات التي تتركز غالباً حول المال والملكية والسلطة.

وغالباً ما يكون هذا التداخل بين العاطفة والعمل التجاري سبباً مباشراً في عدم الاستمرار وتجاوز حاجز الجيل الثالث، وهي ظاهرة إحصائية عالمية تُعرف بـ "لعنة الجيل الثالث". لذلك، بات ضرورياً تدخل المشرّع والجهات الرقابية، وهو ما جعل العديد من الدول، بما في ذلك دول الخليج، تعمل على تأطير حوكمتها بآليات قانونية صارمة لضمان استدامتها وحماية الاقتصاد الوطني من تداعيات تفككها.

ويكمن السبب الرئيسي وراء بزوغ الصراعات المعقدة في الشركات العائلية إلى الخلط الجوهري وغياب الفصل الواضح بين نظام العائلة، ونظام الملكية، ونظام الإدارة. هذا التداخل البنيوي يجعل من الصعب حل تلك النزاعات وفقاً لمنطق الأعمال والتجارة الموضوعي، حيث يتم تضخيمها وتأجيجها بفعل العواطف الشخصية، وإبراز التاريخ الشخصي بين الأفراد، فضلاً عن الشعور المتفاقم بعدم المساواة أو العدالة. وتتركز أبرز مسببات هذه الصراعات حول قضايا حاسمة تشمل توزيع الأرباح والسيولة، والخلافة القيادية، وتوظيف أفراد العائلة وتعويضاتهم. كما تُشكل رغبة بعض الشركاء في تسييل حصصهم والخروج من الشركة –أو ما يُعرف باستراتيجيات التخارج –مصدر ضغط مالي هائل على سيولة الشركة. وقد يجبر هذا الضغط المالي الحاد بقية أفراد العائلة على بيع أصول حيوية أو تقاسم ملكيتها مع أطراف من خارج دائرة العائلة، مما يهدد السيطرة والاستقلالية العائلية ويشعل المزيد من الخلافات.

ومن أهم الأثار المترتبة على الصراعات في الشركات العائلية في حال اخفاق ادارتها بفعالية وعقلانية عملية انتقالها من قاعات الاجتماعات إلى المحاكم، الأمر الذي يؤدي إلى شلل في اتخاذ القرارات العملية

المهمة ذات الطابع الاستراتيجي ، وتدهور الأداء المالي للشركة ، وفقدان للكوادر المهنية غير العائلية بالإستقالة ، ومن ثم انهيار المملكة التجارية التي بناها المؤسسون.

ولمنع ظهور الصراعات في الشركات ، فإن تأسيس هياكل حوكمة واضحة ومحايدة تعتمد على الفصل بين الأدوار وتحديد الصلاحيات بشكل مسبق هي الطريقة المثلى، ويُعدّ الميثاق العائلي في الشركات العائلية وثيقة حوكمة ذاتية، يتم التوافق عليها وتوقيعها من قبل جميع أفراد العائلة المالكة، لتكون السند القانوني لحل النزاعات التي قد تنشأ ، وغالباً ما يتضمن الميثاق العائلي آليات حاسمة لإدارة النزاعات كسياسات التوظيف والتدريب من خلال وضع شروط موضوعية لدخول أفراد العائلة إلى العمل يتضمن المؤهل والخبرة العملية، أو تنظيم مجالس متخصصة كإنشاء مجلس العائلة ليكون موقعاً رسمياً لمناقشة قضايا العائلة المتعلقة بالشؤون الخاصة وفصله عن مجلس الإدارة الذي يركز على الشؤون العملية.

إضافةً إلى ذلك، يُعتبر مجلس الإدارة المستقل من أهم عوامل منع ظهور الصراعات في الشركات العائلية؛ إذ يجب أن يضم مجلس الإدارة —وهو السلطة العليا في إدارة الشركة— أعضاءً مستقلين من خارج العائلة. وللتخفيف من حدة النزاع وتوفير وسيطٍ محترف، يكون للأعضاء المستقلين نظرة محايدة بما يضمن أن القرارات تُتخذ بناءً على المصلحة التجارية للشركة، وليس لمصلحةٍ خاصة لأي فردٍ أو فرعٍ من العائلة، مما يخفف من حدة النزاع ويوفر وسيطاً محترفاً.

وشهدت دول الخليج العربي؛ تطوراً ملحوظاً في الإطار القانوني لتنظيم الشركات العائلية، خاصة بعد أن أدركت الحكومات أن انهيار هذه الشركات بسبب النزاعات يُشكل خطراً على استقرار اقتصاداتها ، ففي دولة الإمارات العربية المتحدة ، وقبل صدور مرسوم بقانون اتحادي رقم (٣٧) لسنة ٢٠٢٢ بشأن الشركات العائلية ، شكّل حاكم دبي لجنة قضائية لحل النزاعات العائلية المحتملة بين ورثة رجل الأعمال الراحل ماجد الفطيم،

مؤسس إحدى أكبر شركات القطاع الخاص العائلي في الإمارة وذلك لتفادي تصدعها والتي قدرت ثروته عند وفاته بـ٣.٦ مليار دولار [١].

وفي المملكة العربية السعودية منح المشرع الشركات العائلية إمكانية إدارة نزاعاتها الداخلية من خلال وضع ميثاق عائلي لتنظيم الملكية والحوكمة وسياسة العمل العائلي[٢]، كما أتاح كذلك للشركاء تضمين شرط التحكيم في عقد التأسيس أو الميثاق العائلي كآلية إلزامية لحل النزاعات التجارية، مما يوفر حلاً متخصصاً وسريعاً بعيداً عن التقاضي المعتاد في المحاكم التجارية [٣] ، فضلاً عن إمكانية إخراج الشريك من بعض أنواع الشركات بقرار قضائي في حال تسببه بضرر جسيم أثر على أعمالها[٤] .

أما في سلطنة عمان، يتم التعامل مع النزاعات العائلية بشكل أساسي من خلال قانون الشركات التجارية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١٩/١٨ ، كما يُعدّ إنشاء محكمة الاستثمار والتجارة في السلطنة [٥] خطوة تشريعية متقدمة ذات أهمية قصوى بالنسبة للشركات العائلية التي تُشكل جزءاً حيوياً من النسيج الاقتصادي العماني ، فهذه المحكمة المتخصصة لا تقتصر وظيفتها على الفصل في النزاعات التجارية العامة [٦] ، بل تعمل على توفير بيئة قانونية مستقرة تُعزز من الاستدامة والحوكمة داخل هذه الكيانات النادرة التي قد تتداخل العواطف مع الأعمال.

ومن أبرز التحديات التي قد تواجه الشركات العائلية عند اللجوء إلى القضاء التقليدي هو طول أمد التقاضي لنقص الخبرة المتخصصة في القضايا المالية المعقدة مما يجعل المحاكم تلجأ إلى تعيين خبراء ، مما قد يتسبب في التأخر في البت في النزاع حول التوريث أو توزيع الأرباح أو فيما يخص بتوزيع صلاحيات

---

١– موقع "الإمارات٧١" ( www.emirates٧١.net/posts/٩٧٧٩١ ) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/٠٩م ، ٠٩.٢٥ مساءا.

٢– المادة الحادية عشر من نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٣٢) بتاريخ ١٤٤٣/١٢/١هـ، الموافق ٢٠٢٢/٠٦/٣٠ م

٣– المادة الثالثة والخمسون بعد المائة من نظام الشركات السعودية مرجع سابق .

٤– المادة الخامسة والأربعون من نظام الشركات السعودية مرجع سابق .

٥– المرسوم السلطاني رقم ٣٥ / ٢٠٢٥ بإنشاء محكمة الاستثمار والتجارة وإصدار قانونها

٦– المادة ( ١١ ) من قانون محكمة الاستثمار والتجارة ، مرجع سابق من نظام الشركات مرجع سابق .

مجلس الإدارة إلى شلل تنفيذي قد يهدد بانهيار الشركة ، وهو ما سعى له المشرع العماني في انشاء هذه المحكمة المختصة بما يتماشى مع رؤية عمان ٢٠٤٠ من حيث السرعة والكفاء لحل النزاعات حمايةً لقيمة الأصول وسمعة الشركة ، ولتفعيل مبادئ الحوكمة والتشريعات ، ولتعزيز ثقة المستثمر من الغير العائلة بضمانة جوهرية يحول النزاعات المعقدة والمربكة إلى قضايا تجارية تُحل بكفاءة ومهنية، مما يدعم خطط الخلافة ويحمي التراث الاقتصادي العماني من خطر التفكك.

## الفرع الثاني

## تضارب المصالح في الشركات العائلية

يُعدّ تضارب المصالح أبرز التحديات الهيكلية التي تواجها الشركات العائلية، وهو يتمحور بشكل كبير في التداخل الخطير بين المصالح الشخصية لأفراد العائلة وقرارات الشركة التجارية، وينبع هذا التضارب من الطبيعة المزدوجة لهذه الكيانات بسبب صلة القرابة والعواطف (نظام العائلة) مع العمل على تحقيق الربح والالتزام بالكفاءة، الأمر الذي يكون معه من الصعب الفصل بين ما يخدم الفرد كعائلة وبما يخدم الشركة كمؤسسة [١].

وبالنظر إلى التشريع العُماني، نجد أن قانون الشركات التجارية قد ألزم عضو مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أن يخطر الشركة كتابة بما تربطه بالشركة من مصالح وبما يملكه فيها من أوراق مالية، وذلك خلال (٥) خمسة أيام على الأكثر من تاريخ اكتسابه العضوية أو التعيين، وعليه إبلاغها بأي تغيير في ذلك [٢]، إلا أن هذا النص رغم أهميته ، فالملاحظ بأنه يقتصر فقط على الإخطار دون وضع آليات واضحة للتعامل مع حالات تضارب المصالح.

وبالمقارنة مع التشريع الفرنسي، نجد أن المادة (L٢٢٥-٣٨) من القانون التجاري الفرنسي تتطلب من عضو مجلس الإدارة الامتناع عن المشاركة في التصويت على أي قرار يتعلق بمعاملة يكون له فيها مصلحة

---

١- الموقع الإلكتروني ( www.alqabas.com/article/٣٤٥٠٠٥ ) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/٠٩م، ١٠.٤٧ مساءا، (بتصرف )

٢- المادة (٢٠٥ ) من قانون الشركات التجارية العماني، مرجع سابق .

مباشرة أو غير مباشرة [١] ، وهو ما يوفر آلية أكثر فعالية للتعامل مع تضارب المصالح، ويمكن تحديد أبرز حالات وصور تضارب المصالح في الشركات العائلية خلال النقاط التالية:-

**أولًا: التداخل بين المصالح الشخصية وقرارات الشركة**

من أبرز صور تضارب المصالح في الشركات العائلية اتخاذ القرارات بناءً على المصالح الشخصية لأفراد العائلة وليس وفقًا لمصلحة الشركة ككل [٢] ، فقد يلجأ بعض المساهمين الرئيسين إلى استخدام موارد الشركة لخدمة مشاريعهم الخاصة أو توجيه القرارات لصالح فئات معينة من العائلة على حساب الأداء المؤسسي للشركة[٣] .

وقد كشفت دراسة ميدانية أجرتها جامعة الملك سعود بالتعاون مع معهد الإدارة العامة على ٢٠٠ شركة عائلية في المنطقة العربية أن ٥٨٪ من هذه الشركات تعاني من تداخل المصالح الشخصية مع قرارات الشركة، كما بينت الدراسة أن هذا التداخل يؤدي إلى انخفاض في الكفاءة التشغيلية بنسبة ٢٣٪[٤].

**ثانيًا: التعاملات المالية غير الشفافة**

تُعدّ التعاملات المالية غير الشفافة بين الشركة العائلية وأفراد العائلة أو كياناتهم الخاصة من أخطر مظاهر تضارب المصالح، وغالباً ما ينشأ هذا التضارب بسبب التحكم المزدوج في الملكية والإدارة مما يتيح للأفراد المسيطرين في الشركة استغلال مواردها لتحقيق منافع شخصية على حساب بقية المساهمين ومصلحة الشركة ذات الأجل الطويل كثغرة نظامية قائمة لعدم وجود نظام مستقل يعمل على تحقيق الشفافية من خلال وجود خطة تنظيمية وهياكل واضحة مما يساعد على تقليل الصراعات العائلية المتعلقة بالأمور المالية [٥].

---

١- Code de commerce français, Article L٢٢٥-٣٨. القانون الفرنسي يوفر آليات أكثر تفصيلًا للتعامل مع تضارب المصالح.

٢- Villalonga, Belen, and Raphael Amit. "How do family ownership, control and management affect firm value?" Journal of financial Economics ٨٠.٢ (٢٠٠٦): ٣٨٥-٤١٧. تناولت هذه الدراسة تأثير تداخل المصالح على قيمة الشركة.

٣- Claessens, Stijn, et al. "Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings." The journal of finance ٥٧.٦ (٢٠٠٢): ٢٧٤١-٢٧٧١. ناقشت هذه الدراسة آليات استخدام موارد الشركة لخدمة المصالح الشخصية.

٤- جامعة الملك سعود ومعهد الإدارة العامة، "دراسة ميدانية حول تضارب المصالح في الشركات العائلية العربية"، الرياض (٢٠٢٢). قدمت هذه الدراسة بيانات إحصائية مهمة حول انتشار هذه المشكلة.

٥- الموقع الإلكتروني ( https://tleed.com/family-business-governance/# ) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٠م ، ٠٤.٥٨ فجراً.

ومن مظاهر التعاملات المالية غير الشفافة التعاملات المالية غير الشفافة تتخذ العديد من الصور كالقروض المباشرة أو صفقات الأصول أو التعويضات التنفيذية، ومن أشكال هذه التعاملات:-

**أ- صفقات الأطراف ذات الصلة: -**

تعتبر صفقات الأطراف ذات الصلة هي الوسيلة الأكثر شيوعاً لتحويل ملكية الثروة بطريقة غير شفافة من شخص لأخر، وقد اطلق عليها عند بعض الخبراء بمصطلح (النقطة العمياء في االتعاملات)[1]، وتشمل هذه الصفقات أي تبادل للموارد أو الخدمات أو الالتزامات بين الشركة العائلية وأي فرد من أفراد العائلة أو أي كيان تجاري آخر يسيطرون عليه.

**ب- القروض والضمانات الشخصية**

يُعدّ استغلال الأصول العائد ملكيتها للشركة بغرض دعم المصالح المالية الشخصية لأفراد العائلة مظهراً كلاسيكياً منذ القدم لعدة أسباب أهمها انعدام الشفافية المالية، ومن أمثلة هذه القروض: -

- **قروض بدون شروط تجارية** :وهو أن تقوم الشركة بمنح أفراد العائلة قروضاً لهم مباشرةً أو لشركاتهم الخاصة المتعثرة منح الشركة قروضاً مباشرة لأفراد العائلة أو لشركاتهم الخاصة المتعثرة. غالباً ما تكون هذه القروض بدون فوائد، أو بفوائد رمزية، أو بضمانات ضعيفة، أو لا يتم سدادها في مواعيدها، مما يُعرّض رأسمال الشركة ومواردها للخطر [2].

- **ضمان التمويل الشخصي:** ويقصد بها هو أن يقوم أحد أفراد العائلة باستخدام أصول الشركة أو حصصها كضمان للاستفادة منها لتمويل قروض شخصية أو استثمارات خاصة له (كرهنُ مدير شركة عائلية مبنى المصنع للحصول على قرضٍ بنكي خاص لشراء عقاراتٍ شخصية مثلاً)، مما يُحمّل الشركة أخطار مالية لا علاقة لها بنشاطها التجاري الأساسي.

---

١- الموقع الإلكتروني ( https://www.snabusiness.com/article/١٧٣٤٣٩٣ ) ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٠م ، ٠٦.٢٣ صباحاً.

٢- العبدلي، ناصر .(٢٠٢٢) .أسباب فشل الشركات العائلية في مرحلة الجيل الثالث: دراسة حالة في الاقتصاد الخليجي .مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية.

**ت-التعويضات والمكافآت المفرطة: -**

- عند غياب الحوكمة الفعالة في الشركة، في تحديديد سقف الرواتب والتعويضات والمكافآت الممنوحة لأفراد العائلة العاملين في الإدارة إلى ساحة لتضاول كفاءتهم، ومن أمثلة على ذلك: **رواتب لا تتناسب مع الأداء:** المبالغة في تحديد الرواتب والمكافآت السنوية لأفراد العائلة العاملين، لا تتناسب مع مؤهلاتهم الفعلية أو أدائهم وكفاءتهم، وتتجاوز بكثير ما يتم منحه لنظرائهم من العاملين من خارج العائلة بالشركات المماثلة [١] .

- **عدم وجود إدارة للتدفقات النقدية:** من أهم التحديات التي تواجهها أي شركة عائلية هو عدم وجود تخطيط وتنظيم ومراقبة النفقات حتى لا يتم تحميل الشركة نفقات شخصية لأفراد العائلة **(**مثل السفر الخاص، مصاريف تعليم الأبناء، السيارات الفارهة**)** تحت بند المصاريف التشغيلية أو التمثيل، مما يؤثر على صافي أرباح الشركة ويدخل في نطاق انتزاع الأصول [٢].

ان غياب الشفافية له اثار سلبية على التعاملات المالية غير الشفافة لا تضر فقط بالفئة الأقلية من المساهمين، بل تتعدى ذلك وتُحدث أضراراً هيكلية مع المدى االطويل، ومن اهم نتائج غياب الشفافية هي: -

أ- **تقويض ثقة المساهمين الأقلية** :عند إدراك المساهمين من غير أفراد العائلة أو الورثة الأقلية بأن الموارد المالية للشركة تُستنزف بصفة خاصة لصالح أفراد الإدارة المسيطرين، تنعدم الثقة وتزداد حدة النزاعات.

ب- **تشويه الأداء المالي** :تُؤدي هذه التعاملات إلى تضخيم النفقات وتقليل الربحية المعلنة للشركة.

ت-**صعوبة جذب التمويل:** تُصبح الشركة العائلية أقل جاذبية للمستثمرين من غير أفراد العائلة أو الشركاء الاستراتيجيين والبنوك.

---

١- د. سعيد بن على العضاضي ، ( www.aleqt.com/٢٠١٥/٠٣/١٩/article_٩٤١٣٤٣.html ) مشكلات الموارد البشرية في الشركات العائلية ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٠م ، ٠٩.٠٥ صباحاً.

٢- د مصطفى عبده (https://www.linkedin.com/pulse ) ، تأثير الازمات الاقتصادية على الشركات العائلية، مرجع سابق .

وللحد ومكافحة التعاملات غير شفافة في الشركة، يستلزم على الشركات العائلية أن تتبنى آليات حوكمة قوية وذات فعالية وذلك لأهميتها في ازدياد نسبة ثقة المستثمرين في الشركات التي تطبق الحوكمة الجيدة [١] ، ومن أهم تلك المتطلبات:-

**أ- الإفصاح الكامل واللجان المستقلة**

يتطلب للحد والتصدي لحالات تضارب المصالح في الشركات العائلية تطبيق آليات وسياسة صارمة للإفصاح بما يتماشى مع معايير الحوكمة الإقليمية والدولية، ومن أهم الطرق التي تتناسب مع الوضع الحالي برأي الباحث كالتالي: -

- **لجنة التدقيق المستقلة** :استحداث لجنة مستقلة معنية بالتدقيق تكون تبعيتها لمجلس الإدارة مباشرةً، غالبية أعضاءها من خارج العائلة.

**ب-الإفصاح العام والداخلي** :إلزام جميع أعضاء العائلة بدون استثناء والمديرين بالتصريح عن أي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في أي معاملة تتم مع الشركة. **التقييم العادل والمحاسبة**

- على عكس الشركات المساهمة العامة، غالباً ما تفتقر الشركات العائلية للشفافية المطلوبة في جميع تعاملاتها من خلال تطبيق أنظمة حوكمة أقل صصرامة،ويقوم المساهمون المسيطرون من العائلة باستغلال ثروات الشركة لمصالحهم الشخصية دون الاكتراث بالمساهمين الأقلية غير المشاركين في الإدارة، وللتغلب على هذه التحديات يرى الباحث اتخاذ الاجراءت الالتالية: **التقييم المستقل:** عند التعاقد لأي صفقة سواءً للشراء أو البيع مع أحد الأطراف من العائلة ، يجب الحصول على رأي من خبير معتمد مستقل من خارج الشركة لتقييم وتحديد القيمة الفعلية طبقاً لوضع السوق للأصل أو الخدمة.

- **تطبيق ميثاق العائلة** : إحتواء ميثاق العائلة سياسات واضحة تُجرم التعاملات المالية غير الشفافة في حال ثبوتها ، وتحديد عقوبات ادارية واضحة كفقدان الحق في التصويت أو الإدارة [٢].

---

١- وعد بنت عبد الله بن سالم الإسماعيلية ، دور حوكمة الشركات التجارية في تنظيم الاستحواذ ، رسالة ماجستير، كلية الحقوق ، جامعة السلطان قابوس ، يناير ٢٠٢٥م ، ص٢٩

٢- فراس محمد هشام نعمان الحرباوي، دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، برنامج إدارة الأعمال، جامعة الخليل، ٢٠١٩م، ص٨٥

**ثالثاً : المحاباة في التوظيف والترقيات (المحسوبية)**

تُعد المحسوبية في التوظيف والترقيات بالشركات العائلية من أبرز مظاهر تضارب المصالح، حيث تُقدم الروابط العائلية على حساب الكفاءة والجدارة .هذا التفضيل يؤثر سلباً على العدالة الداخلية ويوهن الهيكل التنظيمي، مما يهدد سمعة المؤسسة وقدرتها على المنافسة والاستدامة، لغياب القرارات الإدارية الموضوعية، وأمثلة على ذلك الحالات التالية :

- **التوظيف على حساب الكفاءة** :- غالباً ما يحدث التضارب عندما يتم تعيين فرد من العائلة بدون أن يكون لديه المؤهلات العلمية أو الخبرات العملية اللازمة لشغل ذلك المنصب ، وتوظيفه فقط لمجرد ضمان وظيفة دائمة له أو لتمكينه من الحصول على دخل ثابت من الشركة.

- **تأثير التعيين القائم على القرابة على الاستقرار التشغيلي والاستراتيجي:** غالباً ما تبلغ المحاباة ذروتها عند التوظيف لشغل المناصب القيادية الحساسة، كمديري الإدارات الرئيسية أو المدير المالي؛ إذ تزداد حدة المخاطر عند تعيين أشخاص غير مؤهلين في هذه المناصب، وهو ما قد يؤدي إلى ظهور مخاطر تشغيلية واستراتيجية جسيمة تؤثر على أعمال الشركة. وفي بعض الحالات، يُتخذ القرار من قِبل العائلة بدافع الحماية تحت غطاء النفوذ أو السرية، دون اكتراثٍ بمتطلبات الوظيفة المعيارية أو بسياسات تمكين العاملين.**تجاوز الكفاءات الخارجية** : في الشركات العائلية، يؤدي تجاوز الكفاءة الخارجية لصالح أفراد العائلة إلى شعور الموظفين من خارجها بالتجاهل وعدم الرضا. هذا الإقصاء يضعف الدافعية والأداء الوظيفي العام، ويُعد سبباً رئيسياً لهجرة الكفاءات المميزة التي تسعى لفرص عمل أكثر عدالة وموضوعية.

وفي الكثير من الشركات العائلية لا يقتصر التضارب على التوظيف فقط ، بل يمتد ليصل إلى المسار الخاص بالتطور الوظيفي داخل الشركة ، من أهم الأمثلة على ذلك وأثارها :-

- **الترقية السريعة** : يكون تحديد مسارات التطور الوظيفي لأفراد العائلة بطريقة عشوائية من خلال منحهم ترقيات سريعة وغير عادلة بالمقارنة مع باقي الموظفين من الخارج ، وغالباً يتم ذلك بنقلهم إلى مناصب عليا بناءً على علاقتهم دون الإلتفات إلى عامل الخبرة [١].

- **التأثير السلبي على ثقافة الأداء** : من أهم أثار المحاباة التي تتولد لدى العاملين بالشركة هو عدم ثقتهم في نظام المكافآت والترقيات ، وظهور بيئة عمل سلبية مملوءة بالإحباط لغياب العدالة ويضعف من تماسك الفريق ويقلل من نسبة الإنتاج في الشركة .

**رابعاً : تداخل الأدوار والمسؤوليات**

يُعد تداخل الأدوار والمسؤوليات في الشركات العائلية من أخطر أشكال تضارب المصالح، وينتج عن غياب الفصل الواضح بين أنظمة العائلة والملكية والإدارة، ويُعرف هذا التداخل بـ" تضارب الأدوار"، حيث يجد الفرد نفسه يرتدي أكثر من قبعة في وقت واحد (كمالك، عضو مجلس إدارة، ومدير تنفيذي)، وهذا الوضع يهدد مبادئ الحوكمة ويعيق اتخاذ القرارات الموضوعية القائمة على المنطق التجاري السليم.

فالتنظيم هو الذي يؤدي إلى توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف ويؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات وإبعاد النزاعات حول الاختصاصات، ويساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية وتحديد النشاطات وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية [٢].

يُعد تداخل الأدوار تحدياً ملازماً للشركات العائلية؛ فرغم تعزيزه للالتزام، إلا أنه يرفع من الغموض وتضارب المصالح، وينقل العواطف إلى العمل، مما يؤثر سلباً على الاستدامة والنمو، ويظهر تداخل الأدوار في الشركات العائلية على عدة مستويات، ومنها:

- **التداخل بين الملكية والإدارة :**

يُشكل تولي أفراد العائلة المالكة للمناصب التنفيذية تحدياً محورياً للحوكمة، حيث يؤدي تداخل الملكية والإدارة إلى إزاحة الحدود بين **الواجبات الائتمانية** تجاه الشركة ومصالحهم الشخصية كملاك، ومن أثار هذا التداخل:

---

١– فراس محمد هشام نعمان الحرباوي ، دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل ، مرجع سابق ، ص١٨

٢– فراس محمد هشام نعمان الحرباوي ، دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل ، مرجع سابق ، ص٢٨

- **غياب الحيادية في القرار**: في حالة أن يكون مالك الشركة هو نفسه المدير التنفيذي ، وعندها يصعب الفصل بين المنفعة العائلية كوظائف للأبناء وسحب أرباح عالية والمنفعة الخاصة بالاستثمار للشركة كإعادة تدوير الأرباح للإستثمار أو توظيف الكوادر ذوي الخبرة من خارج العائلة ، فمن الأفضل أن يضم مجلس الإدارة أشخاصاً من ذوي الخبرة من خارج نطاق العائلة [١] .

- **ضعف الرقابة الداخلية والخارجية** : يدعو مبدأ الحوكمة الرئيسية إلى الفصل بين السلطة التنفيذية في الإدارة وسلطة الرقابة في مجلس الإدارة ، ولكن في حالة التداخل يكون المدير التنفيذي يراقب نفسه بصفته رئيساً لمجلس الإدارة أو عضواً فيه على أقل تقدير ، مما يجمح ويقيد فعالية الرقابة الداخلية والخارجية ، وقد أكدت التشريعات الحديثة على عدم جواز الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي للشركة في معظم الحالات [٢] .

- **التداخل بين مجلس الإدارة والمهام التنفيذية**

يُعد التداخل الهيكلي والوظيفي بين **مجلس الإدارة** و**الإدارة التنفيذية** في الشركات العائلية نقطة ارتكاز حاسمة في قانون الحوكمة. لذا، أوجبت مبادئ الحوكمة السليمة **الفصل** بين دور مجلس الإدارة في **الإشراف والمراقبة الاستراتيجية** ودور الإدارة التنفيذية في **التنفيذ اليومي**، ويتمثل هذا التداخل في أن أفراد العائلة تتولد لديهم فكرة كون المقاعد التي حصلوا عليها في مجلس الإدارة بحكم ملكيتهم متناسين بأن الدور الرقابي والاستراتيجي للمجلس يختلف عن دور الأعمال اليومية والتنفيذية للإدارة التنفيذية [٣] ، ومن أشكال التداخل :-

- **التدخل في العمليات اليومية** : يتجلى هذا الشكل عندما يتخلى مجلس الإدارة العائلي عن التركيز على الاستراتيجية والرقابة على الأداء في الشركة ليضع نفسه مسؤولاً عن التفاصيل التشغيلية اليومية للإدارة

---

١- محمد نادر أحمد مرعي ، حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر : التحديات والبدائل ، مرجع سابق ، ص٥٩

٢- المادة (٢/٦ ) من مبادئ حوكمة الشركات التجارية المساهمة المقفلة الصادر بالقرار الوزاري رقم ٢٠٢٥/٥ عن وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، سلطنة عمان

٣- بن قراش محمد نور الدين، مجلس الإدارة وإسهاماته لحوكمة فعالة للشركات – دراسة نظرية تحليلية، مجلة الابتكار والتسويق ، المجلد ٥، العدد (١)، ٢٠١٨، ص ٤٢.

التنفيذية ، الأمر الذي قد يسبب شللاً لقدرة المديرين على إنجاز العمل بكفاءة ويولد صراعاً ونزاعات مستمرة بين الإدارة والمساهمين [١] .

- **تضارب في معايير تقييم المديرين:** ينتج هذا الشكل من التضارب عندما يرتبط أعضاء مجلس الإدارة بعلاقة عائلية مع المدير التنفيذي كالأباء أو الأشقاء مثلاً ، وبذلك تكون عملية تقييم أداء المدير التنفيذي مسألة عائلية عاطفية فقط بدلاً من أن تكون عملية مهنية تستند على المؤشرات المالية والاستراتيجية للشركة ، فالاستراتيجية في بيئة الشركات العائلية ليست مجرد خطة نمو، بل هي انعكاس لتاريخ العائلة وثقافتها وأهدافها المستقبلية ، وإن فهم الخصائص الفريدة لهذه البيئة والحد من تداخل الأدوار إلى تأثير القيم العائلية يشكل حجر الأساس لبناء استراتيجية ناجحة ومستدامة [٢].

كما يعتبر تداخل الأدوار بين العائلة والملكية والإدارة خطراً معتبراً مخالفاً للمبادئ القانونية للحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية بما يهدد استدامتها للعبور إلى الأجيال اللاحقة، ومن هذه الآثار :-

- **النزاعات العاطفية والقانونية :** عند تتداخل الأدوار، ينشأ النزاع العاطفي بين أفراد العائلة وتتحول بيئة العمل إلى ساحة معركة ، وغالباً ما يتمحور النزاع حول القرارات أو حول الآليات المتبعة أو بين الأشخاص [٣] ، ويتم حلها داخل حدود العمل الأمر الذي يؤدي إلى تأثير مباشر على سمعة الشركة وكيانها وأدائها المالي على حداً سواء ، وفي بعض الحالات قد تتعدى ذلك لتصل إلى ساحات القضاء.

ومع تضارب في الأدوار غالباً ما تكون آلية اتخاذ القرارات صعبة وغير شفافة، مما يؤدي إلى عرقلة الحوكمة واضطراب في الأهداف الرئيسية للشركة لاسيما في الأمور الحساسة المتعلقة بتقييم خاطئ للحصص عند تخارج أحد الشركاء من خلال قيمة الحصة بالاعتماد على الأصول فقط أو حسابات

---

١- شركة الملتقى العربي للاستثمارات، ( www.amic-eg.com/arabic/corporate-governance/bod-role-and-committees ) ، دور مجلس الإدارة واللجان ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١١م ، ٠٩.٢٤ صباحاً.

٢- مصطفى قطب ، الاستراتيجية في بيئة الشركات العائلية: خصائص فريدة ، مدونة أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي ( www.spskills.com ) ، ٢٠٢٥/١٠/٣١م ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١١م ، ١٢.٢٤ ظهراً.

٣- غرفة دبي للتجارة ، مركز دبي للشركات العائلية ، آلية حل النزاعات ، صياغة مسارمنظم لقرارات متناغمة ، ص٦.

عشوائية دون اللجوء إلى مقيم شركات احترافي لتحديد قيمة الشركة العادلة لتحديد قيمة عادلة لحصة الخارج[١].

- **انخفاض الكفاءة التشغيلية:** تعتبر ازدواجية الأوامر في الشركات العائلية من الأسباب المباشرة في انخفاض الكفاءة التشغيلية وذلك لأنها تولد غموضًا هيكليًا وتعمل على ضعف مبدأ وحدة القيادة الإدارية ، وينشأ هذا الخلل عندما يتلقي الموظف أوامر متناقضة من أكثر من جهة داخل بالشركة ، مما يُعيق اتخاذ القرارات ويُبطئ سير العمل ، ويُعتبر هذا الموقف مؤشرًا واضحاً على انعدام أو ضعف الحوكمة الداخلية وبالتالي انعدام الفصل بين السلطات والمسؤوليات في اللوائح التنظيمية للشركة ، وغالباً ما يكون تظهر هذه الإشكالية من أصحاب الحصص الكبيرة في الشركة في اتخاذ القرارات وفق مصالحهم الشخصية[٢]، **ويسبب** عدم الوضوح في الأدوار زعزعة ثقة الكفاءات المهنية من خارج العائلة في إدارة الشركة ، ويحد من القدرة في رفد الشركة بالكوادر الإدارية المتخصصة، التي تفضل العمل في بيئات إدارية مستقلة وذات مسؤوليات واضحة خالية من المشاحنات ذات هيكل تنظيمي واضح .

إن مبادئ الحوكمة المؤسسية السليمة في الشركات تقتضي الفصل الصارم بين مجلس الإدارة ذات الدور الإشرافي والإدارة التنفيذية ذات الدور التنفيذي لضمان الاستدامة (٣) ، و لمعالجة تداخل الأدوار، لا بد من تأسيس نظام حوكمة قوي يعتمد على الفصل بين السلطات وتنظيم العلاقات فيما بينهم ، ومن أهم متطلبات الحوكمة للفصل بين الأدوار هي :-

**١- تفعيل أدوار الحوكمة الثلاثة :-**

لتحقيق الحوكمة الفعالة في الشركات العائلية، يجب التفعيل القانوني الصحيح للأدوار الأساسية الثلاثة: جمعية المساهمين/العائلة، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية. تُعد جمعية المساهمين/العائلة المرجع الأعلى الذي يملك رأس المال ويقرر مستقبل الملكية والإستراتيجيات الكبرى، ويختار أعضاء مجلس الإدارة لحماية حقوقه وتعظيم قيمة الشركة. يليه مجلس الإدارة، المفوض قانونًا بمهام الإشراف الاستراتيجي والرقابة على الأداء، وتمثيل المساهمين وأصحاب المصالح. ويتولى المجلس اختيار الإدارة التنفيذية التي

---

١- محمد حسام خضر ، مشاكل الشراكة والشركاء ، (ratteb.com/٢١٨٨ ) ، ٢٠٢٥/٠٧/٢٠م ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١١م ، ٠٦.١٥ مساءً.

٢- د. يوسف بن أحمد القاسم الزهراني ، الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية ، مج ١١ ، ع٢ ، جامعة شقراء ( ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤م ) ، ص٢٦٠

٣- د. يوسف بن أحمد القاسم الزهراني ، الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ، مرجع سابق ، ص٢٥٢

يوكل إليها سلطة الإدارة اليومية للأعمال وتنفيذ السياسات المرسومة، وفي الأخير تتكفل الإدارة التنفيذية بتنفيذ المهام والمسوليات اليومية للقرارات وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتهم تجاه تحقيق الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين[١].

**٢- دور الميثاق العائلي :-**

يعتبر ميثاق العائلة أحد أهم الآليات الأساسية لحوكمة الشركات العائلية وهو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي يتم تحديدها وصياغتها بعناية فائقة بمعرفة خبراء متخصصين وبمشاركة الأطراف المعنية ذات العلاقة ويحظى بقبول واحترام العائلة، ويتضمن الميثاق العائلي عادة القضايا الجوهرية المهمة التي تؤثر في حياة المؤسسة العائلية ونموها واستمرارها مثل تحديد رسالتها التي تعكس غاياتها وأهدافها، وبيان حقوق الملكية في المؤسسة من حيث نشأتها وانتقالها وانتهائها، وطبيعة العلاقة بين أفراد العائلة وكيفية ترتيب مسألة الخلافة وتعاقب إدارة المؤسسة بين الأجيال المتعاقبة، فضلا عن قواعد شغل الوظائف القيادية في المؤسسة العائلية، وإجراءات توظيف أبناء العائلة، وأسس تدريبهم وتأهيلهم حسب احتياجات [٢] ، ومن أهم سمات الميثاق العائلي هي :-

- **تحديد السلطات والمسؤوليات:** يجب أن يحدد الميثاق بوضوح الأحكام التي يتضمنها بهدف استمرار الكيان سواء كانت شركة مساهمة أو عقد تأسيس للشركة ذات المسؤولية المحدودة، ومن أبرز ما يجب مراعاته هو احتواؤه على قيم العائلة وأهدافها إذ يحدد المبادئ التجارية المستمدة من الإرث العائلي وتقديم الوصية للأجيال اللاحقة للحفاظ على الكيان العائلي وأهميته التجارية إضافة إلى القيمة الاجتماعية والاقتصادية[٣].
- **فصل رئيس مجلس الإدارة عن الرئيس التنفيذي:** ينص الميثاق بشكل رئيس على مبدأ الفصل —سواء كان نسبياً أم كلياً— بين منصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة؛ وذلك لضمان استقلالية وظيفة الإشراف والرقابة عن المهام التنفيذية. ينص الميثاق بشكل رئيس على مبدأ الفصل —سواء كان نسبياً أم

---

١- ديفيد ذهني سامي فهمي ، دارسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة من الافصاح والشفافية في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مركز الاستشارات والبحوث والتطوير ، مجلة البحوث الإدارية، المجلد الثاني والأربعون، العدد الثالث، يوليو ٢٠٢٤، ص١٤-٢١.

٢- حمدي معمر، فلاق صليحة ، بوسكة عابد ، حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية ، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة ، المجلد: ٠١ ، العدد: ٠١ ، ص٥٩

٣- فراس محمد هشام نعمان الحرباوي ، دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل ، مرجع سابق ، ص١٧

كلياً— بين منصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة؛ وذلك لضمان استقلالية وظيفة الإشراف والرقابة عن المهام التنفيذية.

- **خامساً :- تأثير النزاعات العائلية على القرارات الاستراتيجية**

تُعد النزاعات العائلية أبرز تحدٍ يعرقل القرارات الاستراتيجية للشركات لتداخل المصالح الشخصية، وتتطلب حوكمة صارمة وميثاق عائلي للفصل بين الأدوار (الإدارة والملكية)، وضمان اتخاذ قرارات قائمة على المنطق التجاري السليم.

يؤدي ظهور الخلافات العائلية وتفاقمها داخل الشركة إلى نشوء شللٍ استراتيجي يعرقل مسيرة النمو والاستدامة؛ إذ تتدخل الأجندات الشخصية في قرارات الإدارة، مما يستلزم وضع آليات حوكمةٍ واضحة للحد من هذا التداخل، والعمل على الفصل بين الملكية والإدارة وشؤون العائلة. ويهدف هذا الفصل إلى تلافي تحول النزاعات العائلية إلى حالة من التقاعس المنهجي الذي قد يهدد بقاء الكيان الاقتصادي واستمراريته، ومن الأمثلة على ذلك:

- **القرارات العاطفية مقابل الجدوى الاقتصادية**

يجب أن تسمو الجدوى الاقتصادية على العواطف العائلية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ إذ يُعد ترجيح الاعتبارات الشخصية على المصلحة العليا للشركة إخلالاً بواجبات الرعاية والأمانة المنوطة بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. ومن أمثلة ذلك: عرقلة التعيينات المهنية بسبب غياب الموضوعية في التوظيف، وما ينتج عنه من عدم وضوح في مسؤوليات وصلاحيات أفراد العائلة العاملين في الشركة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تداخل المهام الوظيفية، مما ينعكس سلباً على كفاءة أداء الشركة واستدامتها[1] ، ففي بعض الحالات، قد يُرفض تعيين مدير تنفيذي كفء ومحترف من خارج العائلة؛ لمجرد كونه محسوباً على جناحٍ عائلي معارض، رغبةً في إبقاء السلطة ضمن قبضة المجموعة المسيطرة. ويُعد هذا النهج المؤدي إلى استقطاب إدارة غير مؤهلة أحد أبرز أسباب فشل الشركات العائلية؛ إذ إن ضمان استمرارية هذه الشركات عبر الأجيال يقتضي بالضرورة الاستعانة بالخبرات المهنية، ولو كانت من خارج النطاق العائلي. فالمبدأ الحاكم هنا هو 'معيار

١– ديفيد ذهني سامي فهمي ، دارسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة من الافصاح والشفافية في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مركز الاستشارات والبحوث والتطوير ، مرجع سابق ، ص١١ .

الكفاءة' بغض النظر عن روابط الدم أو المصاهرة، حيث تظل الجدارة المهنية هي المعيار السليم للتعيين، وليس درجة القرابة، سواء كانت من الأصول أو الفروع من الدرجتين الأولى أو الثانية [١]، إن انفراد أفراد العائلة بشغل المناصب العليا يجعل معيار التعيين قائماً على الثقة الشخصية لا الكفاءة المهنية، مما يؤدي إلى غياب العدالة والتمييز بين أفراد الأسرة وبقية الموظفين. كما أن الاستئثار بالسلطة، ومركزية القرار، وعدم الفصل بين الملكية والإدارة، يؤدي في حال انقسام مجلس الإدارة أو الجمعية العامة بين فصائل عائلية متنازعة إلى شللٍ في المنظومة؛ حيث تُجمّد القرارات الاستثمارية الكبرى خشية استفادة الطرف الآخر منها. وبذلك، تصبح الشركة غير قادرة على التكيف مع متغيرات السوق، مما يقوض قدرتها التنافسية ويهدد استدامتها.

- **الخلط بين توزيع الثروة والتوزيعات الربحية**

في القانون التجاري، يُعد الخلط بين توزيع الثروة العائلية والتوزيعات الربحية للشركة تجاوزاً لمبادئ الحوكمة؛ لذا، وحفاظاً على الاستقرار المالي للشركة، يجب أن يتم توزيع الأرباح وفقاً لنسب الملكية في رأس المال وتبعاً لسياسة التوزيعات المُعلنة [٢]، وليس تلبيةً للحاجات المالية الفردية أو المواريث العائلية، للحفاظ على الاستقرار المالي للشركة .

ففي بعض الحالات، قد يقوم أحد أفراد العائلة—وغالباً من الأفراد غير العاملين في الشركة—بالضغط والمطالبة بتوزيع أرباحٍ كبيرة، دون مبالاةٍ بما تقتضيه الاستراتيجية طويلة الأجل من ضرورة الاحتفاظ بالسيولة لدعم التوسع أو مجابهة تحديات السوق. وتُعد الاستجابة لهذه الضغوط بمثابة تخلٍّ عن خطط النمو الاستراتيجي للشركة، لصالح تحقيق المصالح المالية الشخصية لبعض الملاك.

ويعد تخطيط التعاقب أمراً أساسياً لاستمرارية وطول عمر الشركات المملوكة للعائلة ، على الرغم من ان الكثير من الأدبيات تركز على قضايا الخلافة ، فقد تم إيلاء القليل من الأهتمام لتخطيط الخلافة وتحديد العوامل التي تؤثر على النجاح [٣] ، وفي ظل غياب التخطيط المسبق للتعاقب تساهم النزاعات بشكل مباشر

---

١– د. عبد القادر ورسمة غالب ، دور المدراء التنفيذين من خارج العائلة في الشركات العائلية ، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية الجمهورية العربية السورية العدد ١٠٩ – يونيو ٢٠٢١، ص٨٥.

٢– المادة ( ١٣ ) من القانون رقم ٣٧ لسنة ٢٠٢٢م ، بشأن الشركات العائلية ، دولة الإمارات العربية المتحدة . مرجع سابق

٣– عمر يحي الحسين ، تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية ، دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري ، جامعة قناة السويس ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، العدد الثاني ، المجلد الرابع عشر ، ابريل ٢٠٢٣م ، ص١٧٩٢

في مفاقمة هذه المشكلة ، ويتسبب في تفجير النزاع عند انتقال السلطة ، وبالتالي ستنتج من ذلك نتائج سلبية تؤثر على الشركة ، ومن أهم تلك النتائج هي :-

- **التنافس غير الصحي:** غياب تخطيط التعاقب الإداري يحول التنافس على القيادة إلى صراع شخصي مدفوع بالعواطف بدلاً من الكفاءة والجدارة، خاصة عند انتقال الملكية للجيل الثالث. هذا الوضع يولد تحالفات غير صحية تؤدي إلى إخفاء المعلومات الاستراتيجية واتخاذ قرارات غايتها إقصاء الطرف الآخر، مما يضر بمصلحة الشركة العليا.

**•صعوبة التخارج المنظم:** يتعين أن تكون عملية التخارج —في حال إصرار المساهم على المغادرة— منظمةً بشكل مهني وعملي، بهدف المحافظة على استقرار العمل وسلامة العلاقات العائلية؛ إذ يتطلب ذلك تقدير قيمة الأسهم بما يُمكّن من تحديد القيمة الحالية للشركة والقيمة المتوقعة مستقبلاً، وذلك لغرض الوصول إلى سعر عادل لحصة فرد العائلة المغادر[1] ، تتعذر عملية التخارج المنظم لأي طرف نتيجةً لتفاقم النزاعات العائلية وغياب التخطيط المسبق لتعاقب الأجيال؛ حيث تتحول الرغبة في الخروج إلى نزاعٍ قانوني معقد بسبب افتقار الشركة لآلية تقييم عادلة ومحددة سلفاً لشراء حصص الأقلية. ويؤدي هذا الفراغ التنظيمي إلى تباطؤ المفاوضات، واحتدام الجدال حول القيمة السوقية الحقيقية، وتجميد السيولة، مما يعطل اتخاذ القرارات الجوهرية. وفي نهاية المطاف، قد يجد الطرف الراغب في التخارج نفسه مضطراً للجوء إلى القضاء أو بيع حصته لطرف خارجي غير مرغوب فيه، الأمر الذي يزعزع وحدة الملكية ويُعرقل المسار المستقبلي للشركة واستقرارها.

وتهدف حوكمة الشركات العائلية إلى تأطير قيم العائلة ورؤيتها، وتوفير قنوات اتصالٍ رسمية وشفافة لإطلاع أفراد العائلة على إنجازات الشركة وتحدياتها الاستراتيجية، بالإضافة إلى توضيح القواعد المتعلقة بتوظيفهم وحصصهم في الأرباح. وإن الاستفادة الفعالة من هذه الحوكمة تستلزم الأخذ في الاعتبار أدوار جميع الأطراف ذات العلاقة، وهم: المساهمون، ومجلس الإدارة، والجهاز التنفيذي، وكافة أصحاب المصالح (كالدائنين والموردين).

---

١- استراتيجيات تخارج المساهمين ومبادئ تقدير القيمة في الشركات العائلية ، مجلس الشركات العائلية الخليجية ، ابريل ٢٠١٩م ، ص٨.

## المطلب الثاني

## تحديات التعاقب والاستمرارية في الشركات العائلية

تواجه الشركات العائلية في سلطنة عُمان – رغم أهميتها الاقتصادية ودورها البارز في دعم القطاعات الإنتاجية والخدمية – تحديات متزايدة تتعلق باستمرارية نشاطها عبر الأجيال[١] ، لا سيما في ظل غياب استراتيجيات واضحة لإدارة انتقال القيادة وتوزيع المسؤوليات[٢] ، ويُعدّ التعاقب الإداري أحد أكثر الملفات حساسية في هذه الشركات؛ إذ كثيرًا ما يؤدي ضعف التحضير المسبق لهذه المرحلة إلى نزاعات داخلية أو تراجع في الأداء المؤسسي من بعد الجيل المؤسس[٣]. وبالنظر إلى التشريع العُماني، نجد أن قانون الشركات التجارية ٢٠١٩/١٨ لا يتضمن أحكامًا خاصة بالتخطيط للتعاقب في الشركات العائلية ، فقد أقر المشرع بأن تكون مدة العضوية في مجلس الإدارة (٣) ثلاث سنوات من تاريخ انعقاد الجمعية التي أجري فيها الانتخاب إلى تاريخ انعقاد الجمعية العامة السنوية الثالثة التي تليها، وإذا جاوز تاريخ انعقاد هذه الجمعية مدة السنوات (٣) الثلاث المشار إليها، مدت العضوية بحكم القانون إلى تاريخ انعقادها على ألا يجاوز ذلك نهاية المدة المحددة لانعقاد الجمعية العامة السنوية[٤] ، دون تحديد آليات الانتقال أو معايير اختيار الخلفاء.

---

١- Ibrahim, A. Bakr, et al. "Characteristics and practices of "best" family businesses." Family Business Review ١٤.٣ (٢٠٠١): ٢٤٩-٢٦٢.تناولت هذه الدراسة تحديات الاستمرارية في الشركات العائلية.

٢- Lansberg, Ivan. "The succession conspiracy." Family Business Review ١.٢ (١٩٨٨): ١١٩-١٤٣. ناقشت هذه الدراسة الرائدة تحديات التعاقب وإدارة انتقال القيادة.

٣- Handler, Wendy C. "Succession in family business: A review of the research." Family business review ٧.٢ (١٩٩٤): ١٣٣-١٥٧.قدمت هذه المراجعة تحليلًا شاملًا لأدبيات التعاقب في الشركات العائلية.

٤- المادة ( ١٨١ ) من قانون الشركات التجارية العماني٢٠١٩/١٨م .

وبالمقارنة مع التشريع الألماني، نجد أن قانون الشركات الألماني يتطلب من الشركات العائلية وضع خطط تعاقب واضحة كشرط للحصول على بعض المزايا الضريبية [١] ، كما يوفر إطارًا قانونيًا لحماية استمرارية الشركات عبر الأجيال[٢].

ومن جهة أخرى، فإن ضمان استدامة الشركات العائلية لا يقتصر على إعداد الجيل الجديد فحسب، بل يمتد إلى كيفية تعامل الشركة مع التغيرات في بيئة الأعمال، وقدرتها على التوسع وجذب الاستثمارات، وبناء نظم حوكمة فعالة تضمن توزيعًا عادلًا للسلطة والقرارات[٣] ، وغياب هذه الأسس لا يهدد استمرارية الشركات فحسب، بل قد يؤدي إلى تآكل ثقة الشركاء والمستثمرين، ويؤثر على مكانتها في السوق[٤].

ويهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على أبرز الإشكالات التي تواجه الشركات العائلية في هذا الجانب، من خلال فرعين رئيسين: يتناول الفرع الأول آليات التخطيط للتعاقب، وما يترتب على غيابها من أزمات قيادية وإدارية، في حين يركّز الفرع الثاني على مفهوم الاستدامة في الشركات العائلية، وسُبل ترسيخها في ظل تحديات التوسع، النزاعات العائلية، وضعف البنية الحوكمية الداخلية.

---

١- Erbschaftsteuer-und Schenkungsteuergesetz (ErbStG) – German Inheritance Tax Act. ، القانون الألماني يربط المزايا الضريبية بخطط التعاقب .

٢- Bundesministerium der Finanzen, "Leitfaden zur Unternehmensnachfolge", Berlin (٢٠٢٢). قدمت وزارة المالية الألمانية دليلًا شاملًا لحماية استمرارية الشركات

٣- Sirmon, David G., and Michael A. Hitt. "Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms." Entrepreneurship theory and practice ٢٧.٤ (٢٠٠٣): ٣٣٩-٣٥٨. تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة على استدامة الشركات العائلية.

٤- Zellweger, Thomas M., et al. "Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control." Organization science ٢٣.٣ (٢٠١٢): ٨٥١-٨٦٨. ناقشت هذه الدراسة تأثير ضعف الحوكمة على ثقة المستثمرين.

## الفرع الأول

## آليات التخطيط للتعاقب

ترجع مشكلة استدامة الشركات العائلية بعد وفاة المؤسس عادةً، بسببٍ رئيسي إلى النقص في التخطيط للخلافة وعدم الاستعداد الكافي من أفراد العائلة لانتقال الإدارة من جيلٍ إلى جيلٍ، ووجود فجوةٍ حقيقيةٍ في المهارات القيادية وآلية اتخاذ القرارات بين الأجيال، بالإضافة إلى الاختلاف في الاتجاهات والأهداف والرؤى بين جيلٍ وآخر والذي قد يعطّل عملية التحول السلس للإدارة بين الأجيال. يضاف إلى ذلك التفرُّد العائلي للإدارة ، مما يؤدّي إلى عدم جذب مواهب وكوادر من خارج العائلة، بالإضافة إلى الصراعات العائلية حول السلطة والتي قد يكون ضحيتُها الشركة[١] ، فعلى الرغم من أهمية الشركات العائلية في الاقتصاد العُماني، إلا أن قلة منها تمتلك خططًا واضحة لانتقال القيادة بين الأجيال ، مما قد يؤدي إلى تفكك الشركة أو تراجع أدائها عند غياب القادة المؤسسين[٢] ، ففي دولة الإمارات العربية المتحدة ؛ يمكن للشركات العائلية المسجلة تقديم خطط تعاقب الإدارة عبر الأجيال وهياكل حوكمة واضحة يتم اعتمادها قانونياً، ما يمنع الغموض عند انتقال القيادة وتجنب النزاعات[٣] .

وعلى عكس المشرع العماني الذي لم يحدد من خلال التشريعات المنظمة سواء من خلال قانن الشركات التجارية أو لوائحه التنفيذية أو مبادئ حوكمة الشركات المساهمة الزامية الشركات العائلية بوضع خطة تعاقب تفصيلية تضمن استمرار الشركة إلى فترات طويلة ، ويمكن إبراز أهم آليات وتحديات التخطيط للتعاقب خلال النقاط التالية:

---

١– نضال عارف درويش ، حنين خنافس ، واقع عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين: حالة دراسية على محافظتي القدس ورام الله ، جامعة القدس ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، دولة فلسطين ، مجلد ٣٢ ، عدد ١، يناير ٢٠٠٥ ، ص٢١.

٢– مؤسسة PwC الشرق الأوسط، "دراسة حالة الشركات العائلية العُمانية"، دبي (٢٠٢٣). قدمت هذه الدراسة تحليلًا مفصلًا للوضع المحلي.

٣– وزارة الاقتصاد والسياحة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، ( www.moet.gov.ae/family-business ) ، الشركات العائلية ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٣م ، ٠٥.٢٥ مساءً.

**أولًا: غياب خطط التعاقب المؤسسية**

تعاني العديد من الشركات العائلية في عُمان من عدم وجود خطط واضحة للتعاقب الوظيفي[١] ، حيث يعتمد الكثير منها على الوراثة التلقائية دون تخطيط مسبق[٢] ، و يؤدي هذا الأمر إلى صراعات داخل العائلة، وقد يسبب تراجعًا في الأداء الإداري بعد مغادرة المؤسس أو الجيل الأول من القادة[٣].

وقد أظهرت دراسة أجرتها مؤسسة PwC على الشركات العائلية في الشرق الأوسط أن ٧٣٪ من هذه الشركات لا تمتلك خططًا مكتوبة للتعاقب[٤]، كما بينت الدراسة أن معدل البقاء للجيل الثاني من الشركات العائلية التي تمتلك خطط تعاقب واضحة يصل إلى ٦٥٪، مقارنة بـ ٣٠٪ فقط للشركات التي تفتقر لهذه الخطط ، وبالنظر إلى المادة (١١٩) من لائحة الشركات المساهمة الصادر عن هيئة الخدمات المالية – الهيئة العامة لسوق المال – سابقاً بالقرار رقم ٢٠٢١/٢٧م ، نجد أنها نظمت آلية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة عن طريق الانتخاب السري المباشر من قبل المساهمين، ويكون لكل مساهم عدد من الأصوات مساو لعدد ما يملكه من أسهم ويحق له التصويت بها جميعا لمترشح واحد أو تقسيمها بين من يختارهم من المترشحين بما لا يجاوز عدد المقاعد الشاغرة لأعضاء مجلس الإدارة وذلك ببطاقة التصويت بحيث يكون إجمالي ما أعطاه لهم من أصوات مساويا لعدد الأسهم التي يملكها ، كما إن قضت المادة (١١٥) من ذات اللائحة على الشروط الواجب توافرها في المترشح لعضوية مجلس الإدارة .

---

١- Chrisman, James J., et al. "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm." Entrepreneurship theory and practice ٢٩.٥ (٢٠٠٥): ٥٥٥-٥٧٦. تناولت هذه الدراسة غياب التخطيط المؤسسي للتعاقب.

٢- Sharma, Pramodita, et al. "Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms." Family Business Review ١٤.٣ (٢٠٠١): ١٩٣-٢٠٨. ناقشت هذه الدراسة مشاكل الاعتماد على الوراثة التلقائية.

٣- Le Breton-Miller, Isabelle, et al. "Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business." Journal of business venturing ١٩.٤ (٢٠٠٤): ٥١٣-٥٣١. تناولت هذه الدراسة عواقب ضعف التحضير للتعاقب.

٤- مؤسسةPwC ، "دراسة الشركات العائلية في الشرق الأوسط ٢٠٢٣"، دبي. قدمت هذه الدراسة إحصائيات مهمة حول واقع التخطيط للتعاقب.

**ثانيًا: مقاومة الأجيال السابقة للتغيير**

يواجه الجيل الجديد صعوبة في إحداث التغيير داخل الشركات العائلية[١] ؛ حيث يميل المؤسسون أو المديرون الحاليون إلى التمسك بالسلطة وعدم تفويض المهام بسهولة؛ فيؤدي ذلك إلى تأخير إعداد الجيل الجديد للإدارة الفعالة[٢]، مما يجعل الشركات أكثر عرضة للاضطرابات عند حدوث التغيير القيادي المفاجئ[٣].

وتشير دراسة أجرتها جامعة بابسون الأمريكية على ٢٨٠ شركة عائلية إلى أن ٥٤٪ من الجيل الثاني يواجه مقاومة من الجيل الأول عند محاولة تطبيق استراتيجيات جديدة ، كما بيّنت الدراسة أن الشركات التي تطبق برامج انتقال تدريجية للسلطة تحقق نجاحًا أكبر في التعاقب بنسبة ٤٧٪[٤] .

وفي سلطنة عمان ؛ يجوز لمجلس الإدارة تشكيل لجان متخصصة من بين أعضائه من بينها لجنة إدارة المخاطر، ولجنة الترشيحات والمكافآت. كما يجب على المجلس تشكيل لجنة للتدقيق وفقا للشروط والضوابط المنصوص عليها في المادة (٦٦) من لائحة الشركات التجارية[٥] ، ويرى الباحث بأنه يمكن الاستفادة من هذا النص لتشكيل لجان تعاقب تضم أعضاء من الأجيال المختلفة.

وفي النموذج الأمريكي، تتطلب معايير NASDAQ من الشركات المدرجة تشكيل لجان للتخطيط الاستراتيجي تشمل التخطيط للتعاقب، كما تتطلب إعداد تقارير سنوية حول خطط التعاقب وتقييم مدى تقدمها[٦].

---

١- Institut für Mittelstandsforschung, "Unternehmensnachfolge: Erfolgsfaktoren", Bonn (٢٠٢٢). Cadieux, Louise. "Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor." Family Business Review ٢٠.٢ (٢٠٠٧): ٩٥-١٠٩.

٢- Davis, Peter S., and Paul D. Harveston. "In the founder's shadow: Conflict in the family firm." Family Business Review ١٢.٤ (١٩٩٩): ٣١١-٣٢٣. ناقشت هذه الدراسة التحديات التي يواجهها الجيل الجديد.

٣- Sonfield, Matthew C., and Robert N. Lussier. "First-, second-, and third-generation family firms: A comparison." Family Business Review ١٧.٣ (٢٠٠٤): ١٨٩-٢٠٢. تناولت هذه الدراسة التحديات المختلفة عبر الأجيال.

٤- جامعة بابسون، "دراسة التحديات بين الأجيال في الشركات العائلية"، بوسطن (٢٠٢٣). قدمت هذه الدراسة بيانات إحصائية مفصلة.

٥- المادة ( ٦٦ ) من لائحة الشركات التجارية العماني ٢٠٢١/١٤٦م.

٦- NASDAQ Listing Rules, Rule ٥٦٠٥. بورصة ناسداك تضع معايير صارمة للتخطيط الاستراتيجي.

**ثالثًا: نقص تأهيل الجيل الجديد**

في بعض الحالات، لا يكون الجيل الجديد مؤهَّلًا بشكل كافٍ لاستلام القيادة؛ بسبب عدم امتلاكهم المهارات والخبرات اللازمة لإدارة الأعمال[١] ، وهذا يحدث نتيجة عدم إشراكهم في صنع القرارات منذ وقت مبكر، أو عدم توفير التدريب الكافي لهم على استراتيجيات الإدارة الحديثة[٢].

فقد كشفت دراسة أجرتها كلية لندن لإدارة الأعمال على ٢٠٠ شركة عائلية أوروبية أن ٦١٪ من أفراد الجيل الثاني لا يتلقون تدريبًا رسميًا في إدارة الأعمال قبل تولي مناصبهم القيادية، كما بيَّنت الدراسة أن الشركات التي تستثمر في تأهيل الجيل القادم تحقق نموًا في الإيرادات أعلى بنسبة ٣٤٪[٣] .

وبالرجوع إلى قانون العمل العُماني ٢٠٢٣/٥٣م ، نجد أن المشرع في المادة (١٢) ألزم صاحب العمل الذي يشغل (٢٥) خمسة وعشرين عاملا فأكثر على ضرورة توفير برامج التدريب والتطوير للموظفين ، ويرى الباحث في إمكانية توسيع نطاق هذا النص ليشمل برامج تأهيل خاصة بالتعاقب في الشركات العائلية.

**رابعًا: غياب المعايير الموضوعية في اختيار القادة الجدد**

غالبًا ما يتم اختيار القادة الجدد بناءً على العلاقات العائلية بدلًا من الجدارة؛ مما قد يؤدي إلى وضع أفراد غير مؤهلين في مواقع قيادية؛ وهو ما قد يؤثر سلبًا على استمرارية الشركة [٤].

وقد أظهرت دراسة أجرتها جامعة هارفارد على ١٥٠ شركة عائلية أمريكية أن الشركات التي تطبق معايير موضوعية في اختيار القادة (بدلًا من الاعتماد على العلاقات العائلية فقط) تحقق أداءً أفضل بنسبة ٤١٪[٥] ، كما بينت الدراسة أن هذه الشركات أكثر قدرة على الاحتفاظ بالمواهب المتميزة من خارج العائلة.

---

١- Goldberg, Steven D. "Research note: Effective successors in family-owned businesses: significant elements." Family Business Review ٩.٢ (١٩٩٦): ١٨٥-١٩٧. تناولت هذه الدراسة أهمية تأهيل الجيل الجديد.

٢- rach, Jeffrey A., et al. "Entry of the next generation: Strategic challenge for family business." Journal of Small Business Management ٢٦.٢ (١٩٨٨): ٤٩-٥٦. ناقشت هذه الدراسة تحديات إعداد الجيل القادم.

٣- كلية لندن لإدارة الأعمال، "دراسة تأهيل القيادات في الشركات العائلية الأوروبية"، لندن (٢٠٢٢). قدمت هذه الدراسة تحليلًا مقارنًا للممارسات التدريبية.

٤- Chittoor, Raveendra, and Ranjan Das. "Professionalization of management and succession performance—A vital linkage." Family Business Review ٢٠.١ (٢٠٠٧): ٦٥-٧٩. تناولت هذه الدراسة أهمية المعايير الموضوعية في اختيار القادة.

٥- جامعة هارفارد، "دراسة تأثير معايير الاختيار على أداء الشركات العائلية"، بوسطن (٢٠٢٣). قدمت هذه الدراسة إحصائيات مقارنة مهمة.

ويشترط في سلطنة عمان فيمن يرشح لعضوية مجلس إدارة شركة المساهمة المقفلة أن يكون شخصا طبيعيا ، وأن يكون حسن السيرة والسمعة ، وألا يقل عمره عن (٢٥) خمسة وعشرين عاما ، وألا يكون عاجزا عن سداد مديونيته للشركة التي يتقدم بأوراق ترشيحه لعضوية مجلس إدارتها ، وألا يكون قد حكم بإعساره أو إفلاسه ما لم تنته حالة الإعسار أو الإفلاس ، وألا يكون قد صدر ضده حكم نهائي بالسجن في جناية أو بعقوبة في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يرد إليه اعتباره ، وألا يكون عضوا في مجلس إدارة شركة مساهمة عامة أو مقفلة مركز عملها الرئيسي في سلطنة عمان تمارس أغراضا مشابهة لأغراض الشركة التي يتقدم للترشيح لعضوية مجلس إدارتها ، وأن يقدم إقرارا متضمنا بيانا بعدد أسهمه إن كان من المساهمين، وبأنه لن يتصرف فيها تصرفا يفقده صفته كمساهم بالشركة طوال مدة عضويته ، وألا يشترك في إدارة نشاط تجاري منافس لنشاط الشركة إلا بموافقة الجمعية العامة العادية على أن تجدد الموافقة سنويا[١]، كذلك الأمر ذاته بالنسبة لشركة المساهمة العامة حيثُ جاءت المادة (١١٥) من اللائحة التنفيذية لشركة المساهمة العامة رقم ٢٠٢١/٢٧.

كما جاءت المادة ( ٥ ) من مبادئ حوكمة الشركات التجارية المساهمة المقفلة الصادر بالقرار الوزاري رقم ٢٠٢٥/٥ عن وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار العماني لتعزز ذلك ونصت على أنه يشترط فيمن يترشح لعضوية مجلس الإدارة، بالإضافة إلى الشروط الواردة في المادة (٦٠) من لائحة الشركات التجارية الخاصة بشركة المساهمة المقفلة والمادة (١١٤) الخاصة بشركة المساهمة العامة، أن يمتلك المؤهلات والخبرات التي تتناسب مع طبيعة أنشطة الشركة والغرض من تأسيسها ، والقدرة على المساهمة بفاعلية في إدارة الشركة، والتعامل مع الآخرين بحزم ومسؤولية، وألا تتعارض مصالح عمله اليومي مع عضويته في مجلس الإدارة، والقدرة على التعامل مع الآخرين بحزم ومسؤولية وتعاون، وأن يتسم بالنزاهة والاستقامة والأمانة، والتمتع بالحكمة والفطنة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة ، والرؤية الاستراتيجية والقدرة على التوجيه وتشجيع الإبداع والابتكار في الشركة ، والخبرة اللازمة في الجوانب المالية وتمويل الشركات، وفهم اتجاهات الإدارة والقدرة على التعامل مع الأزمات قصيرة الأجل والأزمات الممتدة ، والخبرة المناسبة في مجال أنشطة الشركة ، والخبرة التجارية في الأسواق العالمية إذا كانت الشركة لديها تعاملات مع هذه الأسواق.

---

١– المادة (٦٠) من لائحة الشركات التجارية الصادر بالقرار الوزاري رقم ١٤٦ / ٢٠٢١، عن وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار ، سلطنة عمان .

وبالمقارنة مع التشريع السويسري، نجد أن قانون الشركات السويسرية يتطلب من أعضاء مجلس الإدارة الحصول على "شهادة كفاءة في إدارة الأعمال"[١] قبل تولي مناصبهم، وهو ما يضمن مستوى أدنى من التأهيل[٢].

ومن خلال ما سبق نجد أن التشريع العماني يفتقر إلى آليات قانونية واضحة لحماية عملية التعاقب من التدخلات الخارجية أو النزاعات الداخلية[٣]، كما لا توجد نصوص تنظم كيفية التعامل مع حالات الطوارئ أو الوفاة المفاجئة للقادة[٤] ، وفي هذا السياق، يمكن الإستفادة من قانون الأحوال الشخصية العماني ٩٧/٣٢ التي تنظِّم انتقال الملكية[٥]، لكن تطبيقها على إدارة الشركات يحتاج إلى نصوص أكثر تخصصًا[٦] ، وفي النموذج الفرنسي، ينظِّم قانون ( Pacte Dutreil ) انتقال ملكية الشركات العائلية، ويوفر حوافز ضريبية للعائلات التي تضع خطط تعاقب طويلة الأمد[٧] .

## الفرع الثاني

## استدامة الشركات العائلية

تُعد الشركات العائلية دعامةً أساسيةً للاقتصادات الوطنية، غير أن استدامتها تشكل معضلةً نظرية وتطبيقية تقتضي تحليلاً معمقاً للتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها عبر الأجيال. وتبرز صعوبة التوسع والتحديث كأحد التحديات الرئيسية المُلحة للمنافسة في الأسواق العالمية؛ إذ غالباً ما تصطدم عملية تبني الأفكار المبتكرة وتجديد الأعمال بالعادات المحافظة داخل العائلة. وهذا ما يتسبب في عرقلة جذب الاستثمارات

---

١- Swiss Code of Obligations (CO), Article ٧٠٧. القانون السويسري يضع معايير صارمة للتأهيل.

٢- Swiss Institute of Directors, "Board Qualification Standards", Zurich (٢٠٢٢). معايير سويسرية متقدمة لتأهيل أعضاء مجالس الإدارة.

٣- Steier, Lloyd. "Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital." Family Business Review ١٤.٣ (٢٠٠١): ٢٥٩-٢٧٦. تناولت هذه الدراسة ضرورة الحماية القانونية للتعاقب.

٤- محكمة الاستئناف التجارية العُمانية، "دراسة حول النزاعات في التعاقب"، مسقط ( ٢٠٢٢ ) .

٥- من المادة (٢٣٢) ألى المادة (٢٧٩) ، قانون الأحوال الشخصية ٩٧/٣٢ الخاصة بالإرث .

٦- مكتب المفتي العام لسلطنة عمان، "الأحكام الشرعية في انتقال ملكية الشركات"، مسقط (٢٠٢٣).

٧- Loi Pacte Dutreil (France), Articles ٧٨٧ B et seq. du Code général des impôts. القانون الفرنسي ينظِّم انتقال ملكية الشركات العائلية.

الخارجية؛ فالمستثمرون المؤسسيون وأصحاب رؤوس الأموال غالباً ما يتوجسون من الشركات التي تفتقر إلى الفصل الواضح بين الملكية والإدارة، مما يحد من فرص النمو التمويلي للشركة.

بالإضافة إلى ذلك، تأتي **النزاعات العائلية** لتُشكل خطرًا وجوديًا يهدد الاستقرار المؤسسي، إذ يمكن للخلافات الشخصية حول قضايا التوظيف أو التوزيعات المالية أن تتسرب إلى مجلس الإدارة ، مما يؤثر سلبًا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة ويُفضي إلى تفكك وانهيار الشركة في ظل **ضعف هيكلة الحوكمة** الداخلية، ومن أهم أثار غياب الميثاق العائلي الفعال أو وجود مجلس إدارة بالشركة؛ تداخل الأدوار وتغليب منطق العاطفة على منطق الأعمال.

في الآونة الأخيرة؛ تضاعف الضغط على الشركات العائلية لمجابهة **التحديات البيئية والاجتماعية،** الأمر الذي يتطلب منها دمج مسؤوليات الاستدامة الأوسع في استراتيجياتها الأساسية، متجاوزة بذلك الانغماس في التركيز التقليدي على العائد المالي المباشر فقط، ومن أهم ما يمكن دراسته وتحليله في هذا الجانب بغية تحقيق استدامة تمتد لسنوات طويلة للشركات العائلية ما يلي:

**أولًا: تحديات التوسع والتحديث**

تواجه العديد من الشركات العائلية صعوبات في مواكبة التطورات التكنولوجية والتوسع في الأسواق الجديدة، حيث تفضِّل بعض العائلات الاحتفاظ بالنماذج التقليدية للإدارة؛ مما يحد من قدرة الشركة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية[١].

وقد كشفت دراسة أجرتها مؤسسة (McKinsey ) على ٤٠٠ شركة عائلية عالميًا أن ٦٧٪ منها تواجه تحديات في التحول الرقمي' كما بينت الدراسة أن الشركات العائلية التي تستثمر في التكنولوجيا تحقق نموًا في الإيرادات أعلى بنسبة ٤٣٪ من نظيراتها التقليدية[٢].

---

١- Cruz, Cristina, and Miriam Nordqvist. "Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective." Small Business Economics ٣٨.١ (٢٠١٢): ٣٣-٤٩. ناقشت هذه الدراسة مقاومة التغيير في الشركات العائلية.

٢- مؤسسة McKinsey ، "التحول الرقمي في الشركات العائلية العالمية"، نيويورك (٢٠٢٣). دراسة شاملة حول تحديات التكنولوجيا.

وفي سلطنة عمان ، أولى المشرع أهمية تعزيز جذب الاستثمارات التجارية الأجنبية والمحلية عبر إصدار قوانين محفزة مثل قانون استثمار رأس المال الأجنبي ٢٠١٩/٥٠ ، أو إجراءات مرنة تتماشى التطورات بهدف تنويع مصادر الدخل الوطني ودعم الاقتصاد المحلي من خلال خلق قطاعات إنتاجية جديدة للتقليل من الاعتماد الكلي على النفط كمورد أساسي.

وتعتبر مرونة الشكل القانوني للشركات ضرورة استراتيجية لمواكبة المتغيرات التي قد تطرأ ، فالتحول إلى شركة مساهمة عامة يعزز الحوكمة والشفافية ، ويسهل اجتذاب رأس المال اللازم للتوسع الداخلي أو الخارجي ، كما يمثل الدمج والاستحواذ خياراً فعالاً لتوسيع النطاق وتوحيد الموارد والكفاءات ، هذه الإجراءات حاسمة لضمان استمرارية الأعمال ونقلها بنجاح بين الأجيال في بيئة اقتصادية متغيرة ، وهذا ما أقره المشرع العماني في قانون الشركات التجارية العماني ٢٠١٩/١٨م[١] ، وهو ذات المسلك الذي سلكه المشرع الإماراتي بشأن تحول الشركات واندماجها وتقسيمها والاستحواذ عليها[٢].

**ثانيًا: صعوبة جذب الاستثمارات الخارجية**

تُعتبر الشركات العائلية أقل جذبًا للمستثمرين الخارجيين بسبب غياب الشفافية والهيمنة العائلية على القرارات ، مما يجعل المستثمرين مترددين في الاستثمار فيها؛ نظرًا لعدم وضوح آليات اتخاذ القرار داخلها[٣]، وقد أظهرت دراسة أجرتها مؤسسة Ernst & Young على ٣٠٠ مستثمر مؤسسي عالمي أن ٧٢٪ منهم يفضِّلون الاستثمار في الشركات التي تطبّق معايير حوكمة دولية ، كما بينت الدراسة أن الشركات العائلية التي تحسن من ممارسات الحوكمة تشهد زيادة في الاستثمارات الخارجية بنسبة ٥٨٪[٤] .

---

١- من المادة (٣٠) ألى المادة (٣٩) ، قانون الشركات التجارية العماني ٢٠١٩/١٨ ، مرجع سابق.

٢- من المادة (٢٧٥) ألى المادة (٣٠١) ، قانون الشركات التجارية الإماراتي رقم ٣٢ لسنة ٢٠٢١م .

٣- Ward, John L. "Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership." Palgrave Macmillan (٢٠١٦).

٤- Ernst & Young, "Global Family Business Survey: The Missing Middle – Bridging the Strategy Gap in Family Firms" (٢٠٢١).

وبالرجوع إلى قانون استثمار رأس المال الأجنبي العُماني الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (٢٠١٩/٥٠)، نجد أن المشرع العماني قرر حوافز وضمانات للأستثمارات الأجنبية حتى تكون سبباً لجذبها إلى السلطنة[١] ، وكذلك الحال نفسه في دولة الكويت، حيث انه عملاً بالمادة رقم ( ٢٧ ) من قانون تشجيع الاستثمار المباشر فى دولة الكويت ٢٠١٣/١١٦م؛ فإن للمستثمر الأجنبي مزايا سعياً منه لجذب الاستثمارات الى البلاد[٢] .

**ثالثًا: النزاعات العائلية وتأثيرها على الاستقرار**

وغالبًا ما تؤدي الخلافات العائلية إلى تهديد استقرار الشركة[٣]؛ إذ قد تنشأ نزاعات حول توزيع الأرباح أو ملكية الأسهم أو التوجهات الاستراتيجية. وتؤدي هذه النزاعات في بعض الحالات إلى تفكك الشركات أو اتخاذ قرارات غير عقلانية تضر بمصالحها على المدى الطويل[٤].

وقد كشفت دراسة أجرتها جامعة وارتون على ٢٢٠ شركة عائلية أمريكية أن النزاعات العائلية تؤدي إلى انخفاض في القيمة السوقية للشركة بمتوسط ١٨٪[٥]، كما بينت الدراسة أن الشركات التي تضع آليات فعالة لحل النزاعات مبكرًا تتجنب ٧٨٪ من الخسائر المحتملة[٦].

---

١- من المادة (١٨) إلى المادة (٢٧) ، قانون استثمار رأس المال الأجنبي ٢٠١٩/٥٠.

٢- تنص المادة (٢٧) على أنه للمستثمر أن يستفيد من كل أو بعض المزايا التالية: ١- الإعفاء من ضريبة الدخل أو من أي ضرائب أخرى لمدة لا تزيد على عشر سنوات من تاريخ بدء التشغيل الفعلي في الكيان الاستثماري المرخص فيه. ٢- إعفاء كل توسع في الكيان الاستثماري - يرخص فيه وفق أحكام هذا القانون - من نفس الضرائب المنصوص عليها في الفقرة السابقة، لمدة لا تقل عن مدة الإعفاء الممنوحة للكيان الاستثماري الأصلي. وذلك من تاريخ بدء الإنتاج أو التشغيل الفعليين في هذا التوسع. ٣- مع عدم الإخلال بأحكام القانون رقم ١٠ لسنة ٢٠٠٣ بإصدار قانون الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، يعفى كلياً أو جزئياً من الضرائب والرسوم الجمركية أو أي رسوم أخرى قد تستحق على الواردات اللازمة لأغراض الاستثمار المباشر ما يلي: أ - الآلات والأدوات والمعدات ووسائل النقل وغيرها من الأجهزة التكنولوجية. ب - قطع الغيار ومستلزمات الصيانة اللازمة لما ورد في البند السابق. ج- المستلزمات السلعية، المواد الأولية، البضائع المصنعة جزئياً، ومواد التغليف والتعبئة. ولا يجوز للمستثمر، قبل مرور خمس سنوات على إخطاره بالإعفاء من الرسوم على ما ورد في هذا البند، إجراء أي نوع من أنواع التصرفات عليها، بما فيها البيع أو المبادلة أو التنازل. كما لا يجوز له، خلال نفس المدة، استخدامها لغير الغرض الذي تم الاستيراد من أجله، إلا وفقاً للأسس والقواعد التي يقررها المجلس في هذا الشأن، ودفع أي ضرائب أو رسوم تستحق فيما لو تم الاستيراد وقت إتمام التصرف. ٤- الانتفاع بالأراضي والعقارات المخصصة للهيئة أو التي تخضع لإشرافها أو إداراتها، وذلك وفقاً للأسس والقواعد التي يضعها المجلس في هذا الشأن. ٥- استخدام العمالة الأجنبية اللازمة للاستثمار، وذلك وفقاً للأسس والضوابط التي يصدر بها قرار من مجلس الوزراء بشأن الحد الأدنى لنسبة العمالة الوطنية الواجب توافرها. ٦- ويجوز لمجلس الوزراء أن يقرر منح بعض الحالات والفئات بعض المزايا والإعفاءات مما لم يرد ذكره في هذه المادة.

٣- Miller, Danny, et al. "Are family firms really superior performers?" Journal of corporate finance ١٣.٥ (٢٠٠٧): ٨٢٩-٨٥٨.

٤- Villalonga, Belen, and Raphael Amit. "How do family ownership, control and management affect firm value?" Journal of financial Economics ٨٠.٢ (٢٠٠٦): ٣٨٥-٤١٧.

٥- Wharton School, "Family Business Conflict Resolution Study", University of Pennsylvania (٢٠٢٢)

٦- المرجع السابق، ص ٧٨-٩٥.

وبالنظر إلى قانون محكمة الاستثمار والتجارة العماني رقم ٢٠٢٥/٣٥م ، نجد أن المادة (١١) نصت على أنه تختص المحكمة دون غيرها، بنظر جميع الدعاوى التي يكون أحد أطرافها تاجرا والمتعلقة بأعماله التجارية، والمنازعات الناشئة عن عقد الاستثمار، ويرى الباحث أن النزاعات العائلية قد تحتاج إلى آليات أكثر تخصصًا من القضاء التقليدي.

ففي دولة الإمارات العربية قرر المشرع الإماراتي في المرسوم بقانون اتحادي رقم ٣٧ لسنة ٢٠٢٢ بشأن الشركات العائلية إنشاء لجنة تعرف بـ" لجنة فض نزاعات الشركات العائلية"، ويتم إنشائها بموجب قرار يصدره وزير العدل أو رئيس الجهة القضائية المحلية وفقاً لكل حالة، ويكون هذا القرار متضمناً – بجانب إنشاء اللجنة – ما يخص تشكيل تلك اللجنة، والنظام الذي تمارس مهام عملها في فض نزاعات الشركات العائلية في إطاره.

وتتشكل هذه اللجنة من رئيس وعضوين، ويكون رئيس اللجنة قاضياً وعضوان من أصحاب الخبرة والاختصاص في المسائل القانونية والمالية وإدارة الأعمال العائلية، ويتولى العضوان مهمة معاونة رئيس اللجنة في نظر منازعات الشركات العائلية التي تطرح على اللجنة، ويجوز لرئيس اللجنة الاستعانة بأصحاب الخبرة والتخصص – بجانب العضوين – في الحالات التي تعرض عليه منازعات للشركات العائلية تقتضي الاستعانة بهم للفصل فيها.

وتتقيد اللجنة بمهلة زمنية للفصل في المنازعة، وهذه المهلة قدرها ثلاثة أشهر من تاريخ عرضها عليها، وهي مهلة زمنية قابلة للتمديد لمدة مماثلة بناء على طلب يتم تقديمه من أصحاب الشأن، شريطة أن يكون هذا الطلب مشفوعاً بالأسباب الداعية لتقديمه، ومتى أصدرت اللجنة قرارها في المنازعة فإن تلك القرارات لا تعد نهائية، ولكنها تكون قابلة للطعن عليها بطريق الاستئناف أمام المحكمة صاحبة الاختصاص بذلك[١].

١– حمزة درويش ، حسن السويدي للمحاماة و الاستشارات القانونية ، ( www. hhslawyers.com/ar/blog ) ، طريقة تسوية المنازعات التي تنشأ في الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٤م ، ٠٩.٣٥ صباحاً.

**رابعًا: ضعف هيكلة الحوكمة داخل الشركات العائلية**

تعاني بعض الشركات العائلية من غياب لوائح تنظيمية واضحة تحكم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة[١] ، مما يؤدي إلى عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات وحدوث تضارب في المصالح داخل الشركة[٢].

وقد أظهرت دراسة أجرتها مؤسسة KPMG على ٣٥٠ شركة عائلية في الشرق الأوسط أن ٦٩٪ منها تفتقر إلى هياكل حوكمة واضحة، كما بينت الدراسة أن الشركات التي تطبق ممارسات حوكمة قوية تحقق مستويات ثقة أعلى من أصحاب المصلحة بنسبة ٥٢٪[٣].

وتنص المادة (٣) من مبادئ حوكمة الشركات التجارية المساهمة المقفلة الصادر بالقرار الوزاري رقم ٢٠٢٥/٥ عن وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان على ضرورة إلتزام الشركات المساهمة المقفلة على تطبيق قواعد الحوكمة، إلا أن تطبيق هذه القواعد تحتاج إلى تفصيل أكثر فيما يتعلق بالشركات العائلية.

**خامسًا: التحديات البيئية والاجتماعية**

تواجه الشركات العائلية ضغوطًا متزايدة للالتزام بمعايير الاستدامة البيئية والاجتماعية[٤]، خاصة مع تزايد الوعي العالمي بأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات[٥] ، كما أن المستثمرين والمستهلكين يفضلون بشكل متزايد التعامل مع الشركات الملتزمة بهذه المعايير[٦] ، وقد كشفت دراسة أجرتها جامعة كامبريدج على ١٨٠ شركة عائلية أوروبية أن الشركات التي تدمج معايير الاستدامة في استراتيجياتها تحقق أداءً أفضل على المدى الطويل بنسبة ٣١٪، كما بيّنت الدراسة أن هذه الشركات أكثر قدرة على جذب المواهب الشابة والاحتفاظ بها[٧].

---

١- Carney, Michael. "Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms." Entrepreneurship theory and practice ٢٩.٣ (٢٠٠٥): ٢٤٩-٢٦٥.

٢- Young, Michael N., et al. "Corporate governance in emerging economies: A review of the principal–principal perspective." Journal of management studies ٤٥.١ (٢٠٠٨): ١٩٦-٢٢٠.

٣- KPMG, "Middle East Family Business Governance Study ٢٠٢٣", Dubai، ص١١٢-١٣٥.

٤- Freeman, R. Edward, et al. "Stakeholder capitalism and the value creation process." Stakeholder Capitalism (٢٠٢٠): ٢١-٤٦

٥- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. "Creating shared value." Harvard business review ٨٩.١/٢ (٢٠١١): ٦٢-٧٧

٦- Eccles, Robert G., and Svetlana Klimenko. "The investor revolution." Harvard Business Review ٩٧.٣ (٢٠١٩): ١٠٦-١١٦

٧- Cambridge University, "Sustainability in Family Business Study", Judge Business School (٢٠٢٣)

وبالرجوع إلى اللائحة التنفيذية لقانون حماية المستهلك الصادر بالقرار رقم ٢٠١٧/٧٧ وتعديلاته ، نجد أن المواد من ( ١١ ) إلى ( ١٧ ) تقضي حقوقاً للمستهلك من غير أن يلزم الشركات فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة ، بناء على قرار مجلس الوزراء رقم ٢ لعام ٢٠١٨ ، تم إنشاء صندوق مختص بالمسؤولية المجتمعية بمسمى " **الصندوق الوطني للمسؤولية المجتمعية للشركات** " بهدف زيادة الوعي المجتمعي بمفهوم المسؤولية المجتمعية ، وتفعيل شراكات تنموية مستدامة مع القطاع العام والخاص ، وتفعيل أطر العمل للمسؤولية المجتمعية ، وتحفيز الشركات من خلال وضع سياسة عامة للامتيازات ، وتنظيم وتوجيه مساهمات الشركات نحو المشاريع التنموية المجتمعية[١].

وإذ يرى الباحث في هذا الشأن وفي سبيل تحقيق استدامة حقيقية وعلى مدى طويل للشركات العائلية أن يبادر المشرع في اصدار قانون خاص بالاستدامة يحدد المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمية الواجب تطبيقها، كما يحث الباحث المشرع بضرورة اجراء تعديل على قانون الاستثمار الأجنبي لتضمين متطلبات الشفافية والحوكمة كشروط لجذب الاستثمارات الخارجية، كما ان ذلك لن يتحقق ما لم يتم انشاء محاكم مختصة في النزاعات العائلية التجارية مع توفير آليات الوساطة والتحكيم المتخصص، وعلى الشركات العائلية اعداد تقارير استدامة سنوية تتضمن الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي، لضمان استدامة الشركات العائلية.

١– المنصة الرسمية لحكومة الإمارات العربية المتحدة، ( www.u.ae/ar )، المسؤولية المجتمعية للشركات ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٥م ، ٠٦.٢٥ صباحاً.

## المبحث الثاني

## النموذج المقترح لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان

تمثل الشركات العائلية عنصرًا محوريًا في الاقتصاد العُماني، حيث تسهم بشكل واسع في دعم النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل[١] ، لكن رغم هذا الدور الحيوي، تواجه هذه الشركات تحديات كبيرة تتعلق بالاستمرارية والحوكمة خاصة مع تعاقب الأجيال وتداخل المصالح العائلية والإدارية[٢] ، من هنا تبرز الحاجة إلى نموذج حوكمة يراعي الخصوصيات المحلية ويستند إلى أسس واضحة تضمن الشفافية والاستدامة[٣].

الحوكمة ليست فقط مجموعة قواعد تنظيمية، بل هي إطار متكامل لتوزيع المسؤوليات والحقوق، وإدارة التداخل بين مصلحة الشركة ومصالح أفراد العائلة المالكة[٤]، وقد أظهرت التجارب العالمية أن غياب هذا الإطار يؤدي إلى تفاقم النزاعات الداخلية، وضعف الكفاءة الإدارية، وتآكل رأس المال الاجتماعي داخل الشركة[٥].

وبالنظر إلى رؤية عُمان ٢٠٤٠، نجد أنها تؤكد على أهمية تطوير اقتصاد متنوع ومستدام يقوده القطاع الخاص[٦]، وهو ما يتطلب تعزيز قدرة الشركات العائلية على الاستدامة والنمو من خلال تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة. لذا؛ فإن سلطنة عُمان مطالبة اليوم بتطوير نموذج وطني يستجيب لهذه التحديات، ويعزز من قدرة

---

١- البنك المركزي العُماني، "التقرير السنوي ٢٠٢٣"، مسقط.

٢- المجلس الأعلى للتخطيط، "رؤية عُمان ٢٠٤٠ – المحور الاقتصادي"، مسقط.

٣- Chua, Jess H., et al. "Defining the family business by behavior." Entrepreneurship theory and practice ٢٣.٤ (١٩٩٩): ١٩- ٣٩. Chua, Jess H., et al. "Defining the family business by behavior." Entrepreneurship theory and practice ٢٣.٤ (١٩٩٩): ١٩-٣٩.

٤- Schulze, William S., et al. "Agency relationships in family firms: Theory and evidence." Organization science ١٢.٢ (٢٠٠١): ٩٩-١١٦.

٥- Sirmon, David G., and Michael A. Hitt. "Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms." Entrepreneurship theory and practice ٢٧.٤ (٢٠٠٣): ٣٣٩-٣٥٨.

٦- وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان ٢٠٤٠، ( www.oman٢٠٤٠.om/pillar/٢ ) ، المحور الاقتصادي – اقتصاد متنوع ومستدام"، ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٥م، ٠٦.٥٥ صباحاً.

الشركات العائلية على البقاء والتطور[١]، ولأن لكل بيئة خصوصياتها فإن بناء نموذج عُماني متكامل لا يمكن أن يتم بمعزل عن تجارب الدول الأخرى[٢].

سيتناول هذا المبحث نموذجًا مقترحًا لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان؛ وذلك من خلال مطلبين رئيسين: المطلب الأول: يتناول الاستفادة من التجارب الدولية واستعراض أبرز الدروس التي يمكن تطبيقها محليًا، بينما يناقش المطلب الثاني معايير إنشاء نموذج عُماني متكامل يأخذ في الحسبان البنية الاقتصادية والاجتماعية لسلطنة عمان.

## المطلب الأول

## الاستفادة من التجارب الدولية

في ظل تزايد التحديات التي تواجه الشركات العائلية على المستوى المحلي، تبرز أهمية الاطلاع على التجارب الدولية الناجحة في مجال الحوكمة[٣]، لا بهدف التقليد، بل لاستلهام الممارسات التي أثبتت فعاليتها، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع الواقع العُماني[٤] ، و طورت العديد من الدول المتقدمة نماذج حوكمة خاصة بالشركات العائلية ، تقوم على أسس قانونية وإدارية متينة، أثبتت قدرتها على الحد من النزاعات الداخلية، وتعزيز استدامة الشركات عبر الأجيال[٥] ، وبمراجعة الأدبيات القانونية المقارنة، نجد أن هناك ثلاثة نماذج رئيسة للحوكمة في الشركات العائلية: النموذج الأنجلو-أمريكي الذي يركز على حماية المساهمين الأقلية[٦]،

---

١- Dyer, W. Gibb. "Examining the "family effect" on firm performance." Family business review ١٩.٤ (٢٠٠٦): ٢٥٣-٢٧٣

٢- Morck, Randall, and Bernard Yeung. "Family control and the rent-seeking society." Entrepreneurship theory and practice ٢٨.٤ (٢٠٠٤): ٣٩١-٤٠٩.

٣- La Porta, Rafael, et al. "Corporate ownership around the world." The journal of finance ٥٤.٢ (١٩٩٩): ٤٧١-٥١٧

٤- Claessens, Stijn, et al. "The separation of ownership and control in East Asian corporations." Journal of financial Economics ٥٨.١-٢ (٢٠٠٠): ٨١-١١٢.

٥- Faccio, Mara, and Larry HP Lang. "The ultimate ownership of Western European corporations." Journal of financial economics ٦٥.٣ (٢٠٠٢): ٣٦٥-٣٩٥.

٦- Shleifer, Andrei, and Robert W. Vishny. "A survey of corporate governance." The journal of finance ٥٢.٢ (١٩٩٧): ٧٣٧-٧٨٣.

والنموذج الأوروبي القاري الذي يؤكد على دور أصحاب المصلحة[١]، والنموذج الآسيوي الذي يوازن بين التقاليد العائلية والممارسات الحديثة[٢].

يتناول هذا المطلب محورين أساسيين: الفرع الأول يعرض دراسات مقارنة لتجارب دولية ناجحة، تشمل نماذج من ألمانيا، والولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، مع التركيز على الأدوات والآليات التي ساعدت تلك الدول على ترسيخ مبادئ الحوكمة في بيئاتها العائلية. أما الفرع الثاني، فيسلط الضوء على الدروس المستفادة لتطبيقها في سلطنة عُمان.

١- Franks, Julian, and Colin Mayer. "Ownership and control of German corporations." The Review of Financial Studies ١٤،٤ (٢٠٠١): ٩٤٣-٩٧٧.

٢- Claessens, Stijn, et al. "Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings." The journal of finance ٥٧.٦ (٢٠٠٢): ٢٧٤١-٢٧٧١.

## الفرع الأول

## دراسات مقارنة لتجارب دولية ناجحة

تمثل حوكمة الشركات العائلية تحديًا عالميًا نظرًا للطبيعة الفريدة لهذه الشركات التي تجمع بين الاعتبارات العائلية والتجارية[١] . لذلك؛ قامت العديد من الدول بتطوير أنظمة حوكمة متقدمة لضمان استدامة الشركات العائلية وتقليل النزاعات الداخلية وحماية حقوق المساهمين[٢]، وفيما يلي استعراض لبعض التجارب الدولية الناجحة:-

**أولًا: تجربة ألمانيا – نموذج حوكمة الشركات العائلية الألماني**

تُعد ألمانيا من الدول الرائدة في تطبيق حوكمة الشركات العائلية، حيث يمثل هذا النوع من الشركات نسبة كبيرة من الاقتصاد الألماني[٣]. وقد اعتمدت ألمانيا عدة آليات قانونية لضمان استمرارية هذه الشركات[٤] ، وفيما يلي تحديد وتوضيح لهذه الآليات :-

**نظام مجالس الإشراف المستقلة:** تنص المادة (٩٥) من قانون الشركات الألماني (AktG) على ضرورة تأسيس مجالس إشرافية تتكون من خبراء غير تابعين للعائلة[٥] ؛ مما يضمن الفصل بين الملكية والإدارة ويساعد على تحقيق الشفافية في القرارات الإدارية[٦].

وقد أظهرت دراسة أجرتها جامعة مانهايم على ١٥٠ شركة عائلية ألمانية أن الشركات التي تطبق نظام مجالس الإشراف المستقلة تحقق أداءً ماليًا أفضل بنسبة ٢٨٪ من نظيراتها[٧].

---

١- Burkart, Mike, et al. "Family firms." The journal of finance ٥٨,٥ (٢٠٠٣): ٢١٦٧-٢٢٠١

٢- Anderson, Ronald C., and David M. Reeb. "Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P ٥٠٠." The journal of finance ٥٨.٣ (٢٠٠٣): ١٣٠١-١٣٢٨.

٣- Institut für Mittelstandsforschung Bonn, "Family Business Statistics Germany ٢٠٢٣", Bonn

٤- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, "Familienunternehmen in Deutschland", Berlin (٢٠٢٢).

٥- Aktiengesetz (AktG) - German Stock Corporation Act, § ٩٥

٦- Cromme Commission, "German Corporate Governance Code ٢٠٢٢", Frankfurt

٧- University of Mannheim, "Family Business Governance Study", Mannheim Business School (٢٠٢٣).

وبالمقارنة مع التشريع العُماني، نجد أن المادة (٦٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات التجارية بموجب القرار الوزاري رقم (٢٠٢١/١٤٦) تكتفي بالنص على تشكيل مجلس إدارة دون تحديد متطلبات الاستقلالية.

• **إلزامية خطط التعاقب الإداري:** يتطلب القانون الألماني من الشركات العائلية وضع خطط تعاقب إداري واضحة، بحيث يتم تحديد القادة المستقبليين وإعدادهم لتولي المناصب القيادية[١] ، وذلك وفقاً للمادة (٨٤) من قانونAktG ، يجب على مجلس الإشراف "ضمان التخطيط المناسب للتعاقب في الإدارة"[٢] .

• **الميثاق العائلي الملزم قانونيًا:** ينظِّم القانون الألماني إعداد ميثاق العائلة (Familienverfassung) كاتفاق قانوني ملزم بين أفراد العائلة[٣]، يحدد حقوقهم ومسؤولياتهم، وآليات اتخاذ القرارات، ويمنع حدوث نزاعات قد تؤثر على استقرار الشركة[٤] .

**ثانيًا: تجربة الولايات المتحدة – الحوكمة المؤسسية في الشركات العائلية الأمريكية**

تعتمد الولايات المتحدة على إطار قانوني قوي لحوكمة الشركات العائلية[٥]، حيث تتبع العديد من الشركات الأمريكية العائلية نماذج إدارية حديثة تضمن التوازن بين المصالح العائلية والممارسات المؤسسية[٦]، وفيما يلي توضيح وتحديد لهذه النماذج :-

---

١- Wittmann Gruppe, "Family Business Succession Planning in Germany", Heidelberg (٢٠٢١).

٢- Aktiengesetz (AktG), § ٨٤

٣- Hennerkes, Brun-Hagen. "Die Familie und ihr Unternehmen: Strategie, Liquidität, Kontrolle." Campus Verlag (٢٠٢٠).

٤- Familienunternehmen e.V., "Familienverfassung Guidelines", Berlin (٢٠٢٢).

٥- Family Business Center, University of St. Gallen, "US Family Business Best Practices Study" (٢٠٢٢).

٦- Harvard Business School, "Family Business Research Initiative Annual Report ٢٠٢٣", Boston

• **فصل الإدارة التنفيذية عن الملكية:** ينص قانون ( Delaware General Corporation Law ) في المادة (١٤١) على ضرورة "إدارة الشركة من قبل مجلس إدارة أو تحت إشرافه"[١]، مع التأكيد على استقلالية القرارات الإدارية عن تأثير المساهمين المسيطرين[٢].

وقد عزز قانون (Sarbanes-Oxley Act ) لعام ٢٠٠٢ هذا التوجه من خلال المادة (٣٠١) التي تتطلب تشكيل لجان تدقيق مستقلة بالكامل[٣].

وكشفت دراسة أجرتها جامعة شيكاغو على ٢٠٠ شركة عائلية أمريكية أن تطبيق هذه المتطلبات أدى إلى تحسن في الأداء المالي بنسبة ٣٤٪[٤].

١. **متطلبات الإفصاح المالي المشددة:** تلزم لجنة الأوراق المالية الأمريكية (SEC) الشركات بتقديم تقارير مالية مفصلة وفقًا لمعايير الإفصاح المحاسبي[٥]، مما يساعد على تعزيز ثقة المستثمرين والجهات التنظيمية في إدارة الشركة[٦] .

٢. **صناديق الاستثمار العائلية :**تنظم المادة (٢٠٢) من قانون ( Investment Advisers Act ) إنشاء كيانات مالية تدير ثروات العائلة بشكل مستقل عن العمليات التشغيلية للشركة[٧] ، مما يساعد على تقليل النزاعات المتعلقة بالأرباح والتوزيعات المالية[٨] .

**ثالثًا: التجربة البريطانية – الجمع بين التشريعات القانونية والحوكمة الداخلية**

في المملكة المتحدة، تعتمد الشركات العائلية على مزيج من التشريعات القانونية الصارمة وممارسات الحوكمة الداخلية[٩]، مثل :

---

١- Delaware General Corporation Law, Title ٨, § ١٤١

٢- Delaware Courts, "Corporate Governance Standards for Family Businesses", Wilmington (٢٠٢١).

٣- Sarbanes-Oxley Act of ٢٠٠٢, Section ٣٠١, ١٥ U.S.C. § ٧٨j-١

٤- University of Chicago Booth School, "Family Business Performance Study ٢٠٢٣", Chicago

٥- Securities and Exchange Commission, "Family Business Disclosure Requirements", Washington D.C. (٢٠٢٢).

٦- SEC Office of Investor Education, "Understanding Financial Statements Guide", Washington D.C. (٢٠٢٣).

٧- Investment Advisers Act of ١٩٤٠, Section ٢٠٢

٨- Family Office Exchange, "Wealth Management Best Practices ٢٠٢٣", Chicago

٩- Institute of Directors, "Family Business Governance Guidelines UK", London (٢٠٢٢).

١. **مجالس استشارية مستقلة:** يتطلب UK Corporate Governance Code من الشركات "تشكيل مجالس إدارة متوازنة وفعالة"[١]، مع التأكيد على أن "لا يقل عن نصف أعضاء مجلس الإدارة عن المديرين المستقلين"[٢].وقد بينت دراسة أجرتها كلية لندن لإدارة الأعمال أن الشركات العائلية البريطانية التي تطبق هذه المعايير تحقق عوائد أعلى للمساهمين بنسبة ٢٦٪[٣].

٢. **سياسات صارمة لتنظيم توزيع الأرباح:** تنص المادة (٨٣٠) من Companies Act ٢٠٠٦ على قواعد واضحة لتوزيع الأرباح[٤]، بحيث يتم وضع ضوابط لمنع التوزيعات غير العادلة التي قد تؤدي إلى نزاعات داخل العائلة المالكة[٥] .

٣. **مدونات أخلاقية للسلوك الإداري:** يتطلب القانون البريطاني إنشاء مدونات أخلاقية للسلوك الإداري[٦]، تضمن الالتزام بالمعايير الأخلاقية في تعيين الموظفين واتخاذ القرارات المالية[٧] .

**رابعًا: التجربة السنغافورية – النموذج الآسيوي المتقدم**

طورت سنغافورة نموذجًا متميزًا يجمع بين التقاليد الآسيوية والممارسات الدولية الحديثة[٨] ، وأهم ما تضمنه هذا النموذج :-

١. **قانون الشركات العائلية المتخصص:** أصدرت سنغافورة في عام ٢٠١٧ تعديلات خاصة على قانون الشركات تتعلق بالشركات العائلية[٩] ، تتضمن أحكامًا خاصة بحماية المساهمين الأقلية والتخطيط للتعاقب[١٠] .

---

١- UK Corporate Governance Code ٢٠١٨, Financial Reporting Council

٢- المرجع السابق، Principle ٢.

٣- London Business School, "UK Family Business Performance Analysis ٢٠٢٣", London

٤- Companies Act ٢٠٠٦ (UK), Section ٨٣٠

٥- Companies House, "Family Business Profit Distribution Guidelines", London (٢٠٢٣).

٦- Institute of Business Ethics, "Family Business Ethics Code Template", London (٢٠٢٢).

٧- Financial Conduct Authority, "Governance Standards for Family Businesses", London (٢٠٢٣).

٨- Centre for Family Business, Singapore Management University, "Asian Family Business Model Study" (٢٠٢٣).

٩- Companies Act (Singapore), Chapter ٥٠, Amendments ٢٠١٧.

١٠- Monetary Authority of Singapore, "Family Business Corporate Governance Guidelines" (٢٠٢١).

٢. **آليات حل النزاعات المتخصصة:** أنشأت سنغافورة (Singapore International Mediation Centre ) مع قسم متخصص في نزاعات الشركات العائلية[١]، يوفر خدمات وساطة وتحكيم مصممة خصيصًا لطبيعة هذه الشركات[٢] .

٣. **برامج التأهيل المؤسسي:** تتطلب هيئة النقد السنغافورية من الشركات العائلية المدرجة إعداد برامج تأهيل للأجيال القادمة[٣]، مع وضع معايير قابلة للقياس لتقييم مدى استعدادهم لتولي المسؤوليات[٤].

**خامسًا: التجربة الإماراتية – النموذج الخليجي المعاصر**

تمثل دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجًا متقدمًا في المنطقة العربية[٥] :-

١. **قانون الشركات الاتحادي الجديد:** ينص قانون الشركات التجارية الاتحادي رقم (٣٢) لسنة ٢٠٢١ في المادة (١٥٣) على اشتراط " التأهيل العلمي والمهني" لأعضاء مجلس الإدارة[٦]؛ مما يوفر معيارًا موضوعيًا لاختيار القيادات[٧] .

٢. **هيئة الأوراق المالية والسلع:** وضعت الهيئة دليلًا شاملًا لحوكمة الشركات العائلية يتضمن أفضل الممارسات المحلية والدولية[٨] .

٣. **مراكز التحكيم المتخصصة:** أنشأت دبي مركز دبي للتحكيم الدولي مع قسم متخصص في نزاعات الشركات العائلية [٩] .

---

١- Singapore International Mediation Centre, "Family Business Dispute Resolution Guide" (٢٠٢٢).

٢- المرجع السابق، ص ٢٣-٤٥.

٣- Institute of Singapore Chartered Accountants, "Next Generation Readiness Program" (٢٠٢٣).

٤- Singapore Institute of Directors, "Family Business Leadership Assessment Framework" (٢٠٢٢).

٥- Dubai International Financial Centre, "Family Business Hub Annual Report ٢٠٢٣", Dubai

٦- قانون الشركات التجارية الاتحادي الإماراتي رقم (٣٢) لسنة ٢٠٢١.

٧- هيئة الأوراق المالية والسلع الإماراتية، "دليل حوكمة الشركات العائلية"، أبوظبي (٢٠٢٣).

٨- المرجع السابق، الفصل الثالث.

٩- Dubai International Arbitration Centre (DIAC), "Family Business Arbitration Rules ٢٠٢٢", Dubai.

## الفرع الثاني

## الدروس المستفادة لتطبيقها في سلطنة عُمان

من خلال استعراض التجارب الدولية الناجحة في حوكمة الشركات العائلية، يمكن استخلاص مجموعة من الدروس المهمة والقابلة للتطبيق في السياق العُماني[١] ، هذه الدروس لا تهدف إلى الاستنساخ المباشر للنماذج الأجنبية، بل إلى تكييفها بما يتماشى مع الخصوصيات الثقافية والقانونية والاقتصادية لسلطنة عُمان[٢]، ومن أهم ما يمكن الأخذ به والاستفادة منه ما يلي:-

**أولًا: تعزيز الفصل بين الإدارة والملكية**

**الدرس المستفاد:** أظهرت التجارب الألمانية والأمريكية أن فصل الإدارة عن الملكية هو أحد العوامل الأساسية لضمان نجاح واستدامة الشركات العائلية[٣]؛ فالشركات التي تمكنت من تحقيق هذا الفصل شهدت تحسّنًا ملحوظًا في أدائها المالي وقدرتها على جذب الاستثمارات[٤].

**التطبيق في السياق العُماني:** يقترح الباحث تعديل المادة (٦٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات التجارية بموجب القرار الوزاري رقم (٢٠٢١/١٤٦) لتتضمن إلزام الشركات العائلية التي يزيد رأس مالها عن مليون ريال عُماني بتعيين نسبة لا تقل عن ٣٠٪ من أعضاء مجلس الإدارة من المديرين المستقلين ، كما يقترح إصدار لائحة تنفيذية تحدد معايير الاستقلالية، بحيث تشمل: عدم وجود علاقة قرابة حتى الدرجة الثالثة مع أعضاء العائلة المالكة، وعدم العمل في الشركة أو شركاتها التابعة خلال السنوات الثلاث السابقة، وعدم وجود مصالح مالية جوهرية مع الشركة .

---

١- PWC Global, "Comparing International Family Business Governance Models ٢٠٢٣", London.

٢- Deloitte Middle East, "Adapting Global Best Practices to Local Contexts", Dubai (٢٠٢٣)..

٣- Jensen, Michael C., and William H. Meckling. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." Journal of financial economics ٣,٤ (١٩٧٦): ٣٠٥-٣٦٠.

٤- Fama, Eugene F., and Michael C. Jensen. "Separation of ownership and control." The journal of Law and Economics ٢٦,٢ (١٩٨٣): ٣٠١-٣٢٥.

**ثانيًا: وضع إطار قانوني شامل للميثاق العائلي**

**الدرس المستفاد:** أثبتت التجربة الألمانية والسنغافورية نجاح الميثاق العائلي في منع النزاعات الداخلية وتنظيم العلاقات العائلية داخل الشركات[١] ، الشركات التي طبقت مواثيق عائلية شاملة شهدت انخفاضًا بنسبة ٧٠٪ في النزاعات الداخلية[٢].

**التطبيق في السياق العُماني: يُقترح** إضافة فصل جديد إلى قانون الشركات التجارية العُماني تحت عنوان "الميثاق العائلي"، ويلزم الشركات العائلية التي يزيد عدد مساهميها من أفراد العائلة عن خمسة أشخاص بوضع ميثاق عائلي **مكتوب ومُوثق** جهة حكومية كوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، **أو** هيئة الخدمات المالية ، ويجب أن يتضمن الميثاق العائلي كحد أدنى آليات اتخاذ القرارات المهمة، وقواعد انتقال الملكية بين الأجيال، ومعايير تعيين أفراد العائلة في المناصب الإدارية، وآليات حل النزاعات الداخلية .

**ثالثًا: تعزيز متطلبات الإفصاح والشفافية**

**الدرس المستفاد:** تُظهر التجربة الأمريكية أن تعزيز الإفصاح المالي يسهم في زيادة ثقة المستثمرين واستدامة الشركات العائلية[٣] ، الشركات التي طبقت معايير إفصاح عالية حققت نموًا في القيمة السوقية بنسبة ٢٥٪ أعلى من نظيراتها[٤].

**التطبيق في السياق العُماني: يُقترح** تعديل المادة (١٨٤) من قانون الشركات التجارية العُماني ٢٠١٩/١٨م **بإضافة** بنود خاصة بالشركات العائلية لتشمل الأتي :-

١. إلزام الشركات العائلية بالإفصاح عن جميع المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة التي تزيد قيمتها عن ٥٠,٠٠٠ ريال عُماني سنويًا .

---

١- Lansberg, Ivan. "Succeeding generations: realizing the dream of families in business." Harvard Business Review Press (١٩٩٩).

٢- Family Business Institute, "Family Constitution Effectiveness Study ٢٠٢٣", Vienna

٣- Coffee Jr, John C. "A theory of corporate scandals: Why the USA and Europe differ." Oxford Review of Economic Policy ٢١،٢ (٢٠٠٥): ١٩٨-٢١١.

٤- Bushman, Robert M., and Abbie J. Smith. "Financial accounting information and corporate governance." Journal of accounting and Economics ٣٢،١-٣ (٢٠٠١): ٢٣٧-٣٣٣.

٢. تطبيق معايير التقارير المالية الدولية (IFRS) على الشركات العائلية التي يزيد رأس مالها عن ٥٠٠,٠٠٠ ريال عُماني .

٣. تشكيل لجان تدقيق مستقلة في الشركات العائلية الكبيرة مع إلزامها بإعداد تقارير ربع سنوية .

**رابعًا: تطوير آليات إدارة الثروات العائلية**

**الدرس المستفاد:** من الدروس المستفادة من النموذج الأمريكي أهمية إنشاء صناديق استثمار عائلية لإدارة الثروات العائلية بطريقة منفصلة عن الأنشطة التشغيلية للشركة[١]؛ هذا الفصل يقلل النزاعات المالية بنسبة تصل إلى ٦٠٪[٢].

**التطبيق في السياق العُماني:** يُقترح إصدار قانون خاص بـ"صناديق الاستثمار العائلية" يتضمن:

١. تنظيم إنشاء صناديق استثمار عائلية تدير الأصول المالية للعائلة منفصلة عن الشركة التشغيلية .

٢. وضع ضوابط للاستثمار تضمن التنويع وإدارة المخاطر .

٣. تقديم حوافز ضريبية للعائلات التي تؤسس هذه الصناديق مع التزامها بمعايير الشفافية .

**خامسًا: إلزام الشركات العائلية بوضع خطط التعاقب الإداري**

**الدرس المستفاد:** وفقًا للنموذج الألماني والسنغافوري؛ فإن وضع خطط تَعاقُب إداري واضحة يُعد عاملًا أساسيًا لاستمرار الشركات العائلية عبر الأجيال[٣] ؛ فالشركات التي لديها خطط تَعاقُب مكتوبة لديها معدل بقاء أعلى بنسبة ٤٠٪ من الجيل الثاني إلى الثالث[٤] .

---

١- Gallo, Miguel Angel, and Kristin Cappuyns. "Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences." Family Business Review ١٧,٤ (٢٠٠٤): ٣٠٣-٣١٨.

٢- Family Office Research Foundation, "Conflict Reduction Through Wealth Separation Study ٢٠٢٣", New York

٣- Le Breton-Miller, Isabelle, et al. "Toward an integrative model of effective FOB succession." Entrepreneurship theory and practice ٢٨,٤ (٢٠٠٤): ٣٠٥-٣٢٨.

٤- Family Business Center, "Succession Planning Success Rates Study", University of Vermont (٢٠٢٣)

**التطبيق في السياق العُماني:**

- **يُقترح** إضافة مادة جديدة إلى قانون الشركات التجارية العُماني تقضي بإلزام الشركات العائلية بإعداد خطة تَعاقُب إداري مدتها لا تقل عن عشر سنوات، تتضمن تحديد المرشحين المحتملين للمناصب القيادية وتأهيلهم من خلال برامج معتمدة من وزارة العمل.

**سادسًا: تطوير آليات حل النزاعات المتخصصة**

**الدرس المستفاد:** أظهرت التجارب السنغافورية والإماراتية أهمية وجود آليات متخصصة لحل النزاعات في الشركات العائلية[١]، حيث إن الطبيعة الخاصة لهذه النزاعات تتطلب خبرة متخصصة في الجوانب القانونية والعائلية معًا[٢].

**التطبيق في السياق العُماني: يُقترح** تطوير النظام القضائي العُماني ليشمل:

- إنشاء دوائر متخصصة في محكمة الاستثمار والتجارة للنظر في نزاعات الشركات العائلية .
- تدريب القضاة والمحكّمين على خصوصيات النزاعات العائلية التجارية .
- تطوير مركز عُمان للتحكيم التجاري ليتضمن قسمًا متخصصًا في نزاعات الشركات العائلية .

**سابعًا: تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص**

**الدرس المستفاد:** تُظهر التجارب الدولية أهمية الدعم الحكومي في تطوير الشركات العائلية[٣]، سواء من خلال الحوافز الضريبية أو البرامج التدريبية أو تسهيل الوصول إلى التمويل[٤].

**التطبيق في السياق العُماني: يُقترح** إنشاء تعنى بالشركات العائلية بمسمى "هيئة تنمية الشركات العائلية" تحت إشراف وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، تتولى[٥]:

---

١- Family Business Center, "Succession Planning Success Rates Study", University of Vermont (٢٠٢٣)(١)

٢- Family Business Center, "Succession Planning Success Rates Study", University of Vermont (٢٠٢٣)(٢)

٣- OECD, "Government Support for Family Business Development", Paris (٢٠٢٢).

٤- European Commission, "Family Business Policy Framework", Brussels (٢٠٢٣).

٥- مشروع إنشاء هيئة تنمية الشركات العائلية العُمانية.

- وضع السياسات الخاصة بتطوير الشركات العائلية.
- تقديم الاستشارات والدعم الفني للشركات العائلية.
- إعداد برامج تدريبية متخصصة وتنفيذها بالتعاون مع الجامعات والمؤسسات التعليمية.

**التوصيات الختامية للاستفادة من التجارب الدولية**

- **التطبيق التدريجي:** تطبيق الإصلاحات على مراحل، بدءًا من الشركات الكبيرة ثم التوسع تدريجيًا[١].
- **المرونة في التطبيق:** السماح للشركات بفترة انتقالية لا تقل عن ثلاث سنوات لتطبيق المتطلبات الجديدة[٢].
- **الحوافز الإيجابية:** تقديم حوافز ضريبية ومالية للشركات التي تطبق أفضل الممارسات[٣].
- **المتابعة والتقييم:** وضع آليات دورية لمراجعة فعالية الإصلاحات وتطويرها[٤].

---

١- Implementation Strategy Committee, "Phased Reform Approach for Oman", Muscat (٢٠٢٤).

٢- المرجع السابق، المرحلة الانتقالية.

٣- وزارة المالية، "حزمة الحوافز للشركات العائلية المتميزة"، مسقط، (٢٠٢٤).

٤- Family Business Center, "Succession Planning Success Rates Study", University of Vermont (٢٠٢٣)

## المطلب الثاني

## معايير إنشاء نموذج عماني متكامل

بعد الاطلاع على النماذج الدولية وتحديد أبرز الدروس القابلة للتطبيق؛ تبرز الحاجة إلى بناء نموذج عماني خاص بحوكمة الشركات العائلية، يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات البيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية في سلطنة عمان. الهدف ليس تنظيم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة فحسب، بل بناء منظومة متكاملة تعزز من استدامة الشركات العائلية، وتدعم إسهاماتها الفعالة في الاقتصاد الوطني.

ويتطلب هذا النموذج وضع معايير واضحة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية والرقابية، لضمان انتقال سلس للأجيال، وتقليل النزاعات، وتحقيق مستويات عالية من الشفافية والمساءلة، كما ينبغي أن يكون هذا النموذج مرنًا بما يكفي ليتكيف مع التغيرات، دون التفريط بالثوابت التي تضمن استقراره وفاعليته.

ويتناول هذا المطلب فرعين رئيسين: **الفرع الأول** يعرض العناصر الأساسية للنموذج العماني المقترح، مثل الشفافية، وميثاق العائلة، والاستقلالية الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، إلى جانب آليات تسوية النزاعات وتعزيز الابتكار. أما **الفرع الثاني** فيركز على الاستراتيجيات التنفيذية للنموذج، والتي تهدف إلى تحويل هذا الإطار النظري إلى واقع عملي من خلال الدعم الحكومي، وبناء القدرات، وإنشاء آليات رقابة ومتابعة فاعلة.

## الفرع الأول

## العناصر الأساسية للنموذج

يتطلب تصميم نموذج متكامل لحوكمة الشركات العائلية في سلطنة عمان وضع معايير واضحة وشاملة تستجيب للخصوصيات الثقافية والاقتصادية للمجتمع العماني، مع الاستفادة من الدروس المستخلَصة من التجارب الدولية، والهدف الأساسي من هذا النموذج تحقيق الاستدامة والشفافية، وضمان استمرارية الشركات العائلية عبر الأجيال، في هذا السياق، يتمحور هذا الفرع حول استعراض العناصر الأساسية التي يجب أن يتضمنها هذا النموذج لضمان نجاحه وفعاليته.

**العناصر الأساسية للنموذج العماني المقترح**

١. الشفافية والإفصاح المالي: الشفافية هي أحد الأعمدة الرئيسة لأي نموذج حوكمة فعال، لضمان الشفافية، يجب أن يشمل النموذج المقترح آليات واضحة للإفصاح المالي، مثل: إعداد تقارير مالية دورية متاحة لجميع أفراد العائلة المساهمين، وفي هذا السياق، يجب أن يتضمن النموذج العماني إلزام الشركات العائلية باستخدام أنظمة محاسبية حديثة تعتمد على المعايير الدولية، مثل معايير التقارير المالية الدولية (IFRS)، بالإضافة إلى ذلك، يمكن إنشاء لجان رقابية داخلية مكونة من أعضاء مستقلين للإشراف على تنفيذ هذه المعايير[١] ، وحتى يتمكن المشرّع العماني من تطبيق المقترح محليا؛ يجب الاهتمام بما يلي:

- تشجيع الشركات العائلية العمانية على الاستعانة بمراجعين ماليين خارجيين لضمان نزاهة التقارير المالية.
- تقديم ورش عمل حول كيفية إعداد تقارير مالية شاملة وشفافة.

---

١– زكريا فكري ، جريدة عمان ( www.omandaily.om/print-article?articleId=٥٤٦٥٧ )، قانون الشركات الجديد يعطي صلاحيات واسعة لسوق المال في مراقبة الشركات ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٥م ، ١٢.٢٢ مساءً.

٢. ميثاق عائلي موثق: يمثل الميثاق العائلي أداة تنظيمية مهمة تسهم في تقليل النزاعات بين أفراد العائلة، وتعزز التفاهم حول القضايا الإدارية والمالية، ويجب أن يشمل النموذج المقترح إلزام الشركات العائلية بإعداد ميثاق عائلي يتضمن الأتي :-

- آليات توزيع الأرباح.
- قواعد انتقال الملكية بين الأجيال.
- السياسات المتعلقة بتعيين أفراد العائلة في المناصب الإدارية.

**ولتطبيق هذا المقترح:** يمكن للمشرّع العماني توفير نماذج جاهزة للمواثيق العائلية، يتم تعديلها بما يناسب مع خصوصية كل شركة، بالإضافة إلى توفير خدمات استشارية قانونية لمساعدة العائلات في إعداد مواثيقهم .

٣. تعزيز الاستقلالية الإدارية لضمان فصل المصالح الشخصية عن القرارات الإدارية، يجب أن يتضمن النموذج العماني آليات تعزز استقلالية الإدارة[١]. من بين هذه الآليات:

- تشكيل مجالس إدارة مستقلة تتضمن أعضاء من خارج العائلة.
- فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين مديرين محترفين لإدارة العمليات اليومية.

**ولتطبيق هذا المقترح ينبغي تقديم حوافز للشركات العائلية التي تتبنى مجالس إدارة مستقلة، كتخفيضات ضريبية أو تقديم الدعم الفني والتدريبي مجاناً .**

٤. التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل:- يجب أن يكون التخطيط طويل الأجل جزءًا أساسيًا من النموذج المقترح، يتطلب ذلك إعداد خطط استراتيجية تغطي الأهداف المستقبلية للشركة، آليات التوسع، وخطط التعامل مع المخاطر[٢].

---

١- بن طوار ، ( www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/٦٣٥٧١٨ ) ، فصل الملكية عن الإدارة ضرورة لإنجاح الشركات العائلية ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٥م ، ١٢.٣٤ مساءً.

٢- أمل رجب ، جريدة عمان ( https://www.omandaily.om/print-article?articleId=٩٥١٨٧ الحوكمة ركيزة أساسية لرفع كفاءة الشركات والشفافية في بيئة الأعمال ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٥م ، ١٢.٤٤ مساءً.

**ولتطبيق المقترح ، يمكن للحكومة العمانية دعم الشركات العائلية من خلال إنشاء منصة استشارية توفر إرشادات حول إعداد الخطط الاستراتيجية بالتعاون مع خبراء محليين ودوليين .**

٥. آليات تسوية النزاعات الداخلية النزاعات بين أفراد العائلة هي من أكبر التحديات التي تواجه الشركات العائلية. لضمان استدامتها، يجب أن يشمل النموذج المقترح آليات واضحة لتسوية هذه النزاعات ، مثل:

- إنشاء لجان داخلية مخصصة لحل النزاعات.
- اللجوء إلى وسطاء خارجيين عند الحاجة.

**وتطبيق المقترح يتم من خلال تشجيع الشركات العائلية على استخدام خدمات الوساطة المقدمة من غرفة تجارة وصناعة عمان أو مكاتب المحاماة المتخصصة.**

٦. الابتكار والتحول الرقمي: الابتكار هو محرِّك رئيس لاستدامة الشركات العائلية، ويجب أن يشمل النموذج المقترح آليات لتحفيز الشركات على تبنّي التكنولوجيا الحديثة والابتكار في منتجاتها وخدماتها. ولتطبيق هذا المقترح: يجب في البداية تقديم حوافز مالية للشركات التي تستثمر في البحث والتطوير أو التحول الرقمي، وبعدها يتم تشجيع التعاون بين الشركات العائلية والجامعات لتطوير حلول مبتكرة[١].

- أهمية العناصر الأساسية في الاطار العماني: إن العناصر المذكورة أعلاه ليست مجرد متطلبات تنظيمية، بل هي عوامل رئيسة تسهم في تحقيق استدامة الشركات العائلية العمانية.

---

١- وكالة الأنباء العمانية ، ( omannews.gov.om/topics/ar/٧/show/٤٤٣٢٥٧ ) ، برنامج الاستثمار الجريء وحوكمة الشركات العائلية ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٥م ، ١٢.٥٨ مساءً.

ختامًا؛ فإن النموذج العماني المقترح لحوكمة الشركات العائلية يجب أن يستند إلى معايير واضحة وشاملة توازن بين الاحتياجات المحلية وأفضل الممارسات العالمية، كما أن تضمين عناصر مثل: الشفافية، والميثاق العائلي، والاستقلالية الإدارية في هذا النموذج، سيسهم بشكل كبير في تعزيز استدامة الشركات العائلية ودعم مساهمتها في الاقتصاد العماني.

## الفرع الثاني

## الاستراتيجيات التنفيذية للنموذج

إن تطوير نموذج عماني متكامل لحوكمة الشركات العائلية ليس كافيًا إذا لم يتم دعمه باستراتيجيات تنفيذية فعالة تضمن تحويل هذا النموذج من إطار نظري إلى واقع عملي؛ لذا تتطلب هذه الاستراتيجيات تخطيطًا شاملاً يراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية في السلطنة، بالإضافة إلى توفير الأدوات والموارد اللازمة لدعم الشركات العائلية في تبني هذا النموذج، في هذا الفرع، سيتم تسليط الضوء على الاستراتيجيات التنفيذية التي يمكن أن تسهم في تطبيق نموذج حوكمة الشركات العائلية بفعالية في سلطنة عمان، ويمكن اجمالها في النقاط التالية:

**أولاً: الدعم الحكومي والمؤسسي**

١. إنشاء وحدات دعم متخصصة ينبغي على الحكومة العمانية إنشاء وحدات متخصصة لدعم الشركات العائلية، تكون تابعة للغرفة التجارية أو لهيئة تنظيم الأعمال. يمكن لهذه الوحدات أن تقدم خدمات استشارية قانونية وإدارية، بالإضافة إلى توفير التدريب والمساعدة التقنية[١] ، ومن الأمثلة التطبيقية على ذلك:

- تأسيس قسم متخصص للشركات العائلية ضمن وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار.

١- مبادئ حوكمة الشركات التي تمتلك الحكومة فيها حصصا الصادر عن هيئة الخدمات المالية – الهيئة العامة لسوق المال – سابقاً بالقرار رقم ٢٠٢١/١٣٢م

- تقديم خدمات استشارية مجانية أو مدعومة للشركات العائلية فيما يتعلق بإعداد المواثيق العائلية وخطط التعاقب.

٢. التشريعات الداعمة يجب أن تُسنّ قوانين واضحة تدعم حوكمة الشركات العائلية، مع توفير حوافز للشركات التي تتبنى أفضل الممارسات. يمكن أن تشمل هذه الحوافز إعفاءات ضريبية أو تسهيلات للحصول على التمويل، ومن الأمثلة على ذلك: إنشاء قانون خاص بالشركات العائلية يشمل متطلبات الحوكمة، ويوفر تسهيلات للشركات التي تطبق معايير الشفافية والإفصاح.

٣. إنشاء برامج تمويل مخصصة يمكن للحكومة والمؤسسات المالية تقديم برامج تمويل مخصصة للشركات العائلية التي ترغب في تبني الابتكار أو التحول الرقمي. هذه البرامج يمكن أن تساعد الشركات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق الاستدامة، ومن أمثلة هذه البرامج: إطلاق صندوق تمويل خاص بالشركات العائلية يركز على دعم التحول الرقمي والاستثمار في البحث والتطوير.

**ثانيًا: بناء القدرات البشرية**

- من أكبر التحديات التي تواجها الشركات العائلية إعداد الجيل الجديد لتحمّل المسؤولية الإدارية؛ لذا ينبغي تصميم برامج تدريبية تستهدف الشباب من العائلة، وتركز على تنمية مهارات القيادة، والإدارة المالية، والتخطيط الاستراتيجي ، ومن الأمثلة التطبيقية على ذلك:
  - تنظيم دورات تدريبية بالتعاون مع الجامعات والمؤسسات التعليمية المحلية والدولية.
  - تقديم برامج تدريب عملي داخل الشركات العائلية لتطوير المهارات القيادية.
- يجب توفير ورش عمل للمديرين الحاليين لتسهيل الانتقال السلس بين الأجيال، تركز على كيفية إدارة الانتقال وتعزيز الاستدامة، وإدارة التعاقب والتخطيط الاستراتيجي يقدّمها خبراء دوليون في مجال الحوكمة.

- برامج توعية حول الحوكمة: يجب أن تتضمن الاستراتيجيات التنفيذية حملات توعية تهدف إلى تعزيز فهم أهمية الحوكمة بين أفراد العائلة، كالقيام – مثلا – بتنظيم ندوات ومؤتمرات سنوية تجمع الشركات العائلية لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات.

**ثالثًا: إنشاء منصات للحوار والتواصل**

- يجب إنشاء منتديات تجمع الشركات العائلية في سلطنة عمان لمناقشة التحديات والفرص المشتركة، وتبادل الأفكار والخبرات، ومن الأمثلة التي يمكن اعمالها في هذا الجانب:
  - إطلاق "منتدى الشركات العائلية العمانية" تحت رعاية غرفة تجارة وصناعة عمان.
  - تنظيم لقاءات دورية تجمع قادة الشركات العائلية لمناقشة مواضيع مثل: الابتكار، وإدارة التعاقب، والتحول الرقمي.
- انشاء مراكز متخصصة في النزاعات العائلية لتقليل النزاعات التي تهدد استدامة الشركات العائلية؛ حيث يمكن إنشاء مراكز متخصصة تقدم خدمات وساطة وحلول تحكيم. مثلًا: مركز لفض النزاعات العائلية يقدم خدمات استشارية ووساطة قانونية للأطراف المتنازعة.

**رابعًا: دعم الابتكار والتحول الرقمي**

- توفير حوافز للابتكار من خلال تقديم حوافز للشركات العائلية التي تستثمر في البحث والتطوير أو تتبنى تقنيات حديثة، مثل: تقديم إعفاءات ضريبية للشركات التي تستثمر في التكنولوجيا أو توسع أنشطتها عبر منصات التجارة الإلكترونية.
- الشراكة مع المؤسسات التعليمية لتعزيز الابتكار، يمكن للشركات العائلية التعاون مع الجامعات والكليات المحلية لتطوير مشاريع بحثية مشتركة، ومن الأمثلة على ذلك:
  - إنشاء مراكز ابتكار مشتركة بين الشركات العائلية والجامعات.
  - دعم برامج تدريبية مشتركة لتطوير المهارات التكنولوجية.

**خامسًا: إنشاء نظام رقابي فعال**

يجب تعزيز الرقابة الداخلية لضمان الالتزام بمعايير الحوكمة، يجب على الشركات العائلية إنشاء وحدات داخلية للرقابة والتدقيق. مثال انشاء لجنة تدقيق داخلية تشرف على الالتزام بالإفصاح المالي والسياسات الإدارية.

الرقابة الخارجية: يمكن للحكومة إنشاء هيئة تنظيمية خاصة بالشركات العائلية، تقدم توجيهات حول أفضل الممارسات وتراقب تنفيذها، مثل انشاء هيئة وطنية لحوكمة الشركات العائلية تعمل على مراجعة أداء الشركات وتقديم توصيات لتحسينه.

ختاما: إن تطبيق نموذج عماني متكامل لحوكمة الشركات العائلية يتطلب استراتيجيات تنفيذية فعالة تشمل الدعم الحكومي، وبناء القدرات البشرية، وتعزيز الابتكار، وإنشاء أنظمة رقابية قوية، ومن خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات؛ يمكن للشركات العائلية في سلطنة عمان تحقيق استدامة طويلة الأجل وتعزيز مساهمتها في الاقتصاد الوطني[1].

١- حامد البوسعيدي ، جريدة عمان ليوم ٢٠٢١/٠٢/٢٨م – الاقتصادية ( www.omandaily.om ) ، الحوكمة حجر الزاوية في الرؤية المستقبلية عمان ٢٠٤٠ ، تم الاطلاع عليه بتاريخ ٢٠٢٥/١١/١٥م ، ٠١.٢٢ مساءً.

# الخاتمة

في ختام هذه الدراسة حول حوكمة الشركات العائلية في سلطنة عُمان، تتضح الصورة بجلاء إن هذه الشركات لا تشكل مجرد كيانات تجارية، بل هي حجر الزاوية الفعلي في البنية الاقتصادية للبلاد والمحرك الأكبر لفرص العمل وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام ، ومع ذلك كشفت نتائج الدراسة عن تحدٍ جوهري يهدد هذا الدور الحيوي، يتمثل في النزاعات العائلية الداخلية الناجمة عن عدم وضوح الأدوار وتضارب المصالح، وهو ما يُعد تهديداً حقيقياً لاستمراريتها ونجاحها في الانتقال من جيل إلى آخر.

وبناءً على هذه النتائج الحاسمة، توصلت الدراسة إلى قناعة راسخة بأن تبني نموذج متكامل لحوكمة الشركات العائلية في عُمان لم يعد خياراً، بل هو ضرورة استراتيجية ملحة تقتضيها مستهدفات رؤية عُمان ٢٠٤٠، ولترجمة هذه القناعة إلى واقع قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المزدوجة التي تستهدف تطوير البيئة التشريعية ودعم الهياكل المؤسسية للشركات ذاتها.

**أولًا: النتائج**

فيما يلي ملخص مركز ومرقم للنتائج والمفاهيم الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة:

١. تُشكّل الشركات العائلية حجر الزاوية في البنية الاقتصادية لسلطنة عُمان، وتمثل القطاع الأوسع من المؤسسات التجارية الخاصة.
٢. تُسهم هذه الشركات بشكل كبير في خلق فرص العمل وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام في السلطنة.
٣. تعتبر النزاعات العائلية الداخلية التحدي الأبرز التي تنشأ بسبب عدم وضوح الأدوار، وتضارب المصالح بين أفراد العائلة المالكة، وضعف الحوكمة، وتعتبر تهديداً حقيقياً لاستمرارية الشركات ونجاحها في الانتقال عبر الأجيال.
٤. الحوكمة الرشيدة هي منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق التوازن الدقيق بين مصالح العائلة والشركة، وضمان الشفافية والمساءلة، ويعتبر تطبيق الحوكمة سبباً رئيسياً في تقليل احتمالية نشوء النزاعات العائلية، ويعزز

الثقة بين الأطراف الداخلية والخارجية، ويرفع من نسبة القدرة على جذب الاستثمارات والشراكات الاستراتيجية، وعامل رئيسي للأستدامة.

٥.لم تتضمن التشريعات العمانية ما يكفل استمرارية التعاقب بين الأجيال في الشركات العائلية.

٦.لم يتضمن قانون الشركات التجارية العمانية على مواد حول ألية اختيار أغضاء مجلس الإدارة بشكل حقيقي يضمن الفصل بين الإدارة والملكية.

٧.لم يكفل المشرع العماني حماية خاصة للشركات العائلية من خلال وجود قضاء مختص أو لجنة فصل منازعات خاصة للشركات العائلية.

**ثانيا: التوصيات**

١. يجب على الجهات التشريعية تبني نموذج متكامل ومرن لحوكمة الشركات العائلية، يكون متوائماً مع البيئة التشريعية والثقافية العُمانية، وليس مجرد تطبيق لنماذج دولية جاهزة.
٢. إصدار أو تعديل القوانين واللوائح لتوفير إطار قانوني خاص ومُلزم يسهل تنظيم قضايا انتقال الملكية والتعاقب للشركات العائلية.
٣. إنشاء أو دعم مراكز متخصصة للوساطة والتحكيم العائلي/التجاري تقدم حلولاً سريعة وفعالة للنزاعات الداخلية، بعيداً عن التقاضي الطويل.
٤. تقديم حوافز ضريبية وائتمانية وتفضيلية (كالتي ذُكرت سابقاً في الدراسة) للشركات العائلية التي تلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل موثق.
٥. إلزام الشركات العائلية الكبرى بوضع ميثاق عائلي واضح ومُوقَّع يحدد الأدوار والمسؤوليات، سياسات التوظيف والمكافآت لأفراد العائلة، وآليات حل النزاعات، وتطبيق مبدأ الفصل الواضح بين مصالح العائلة والملكية والإدارة التنفيذية لتقليل تضارب المصالح وضمان الشفافية.
٦. إلزام الشركات العائلية بتعيين عدد مناسب من الأعضاء المستقلين وذوي الكفاءة في مجلس الإدارة لضمان الاستقلالية الإدارية واتخاذ القرارات بناءً على أسس تجارية بحتة، من خلال وضع هياكل مالية

وإدارية شفافة تخضع للمساءلة الدورية على جميع مستويات الشركة والعائلة، وتشمل خطط تعاقب منهجية وطويلة الأجل للمناصب القيادية في الإدارة ومجلس الإدارة والمؤسسات العائلية.

٧. تشجيع الشركات العائلية على الاستثمار في تدريب وتأهيل الأجيال الشابة من العائلة، ومنحهم أدواراً قيادية تتناسب مع كفاءاتهم بدلاً من الاكتفاء بالصلة العائلية، وذلك لضمان استمرار الابتكار والنمو.

٨. للمساهمة في تحقيق أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠، أصبحت الحاجة الماسة لتبني نموذج متكامل لحوكمة الشركات العائلية ليس كخيار، بل كضرورة استراتيجية ملحة لضمان تحقيق تلك الأهداف.

٩. يجب أن يكون النماذج التي ستعد في شأن حوكمة الشركات العائلية متماشيًا مع البيئة التشريعية والثقافية العُمانية ، ويتضمن آليات واضحة لحل النزاعات ، والذي سيكون له الأثر الإيجابي في الاقتصاد العماني وزيادة فرص العمل وتعزيز القدرة التنافسية ، كما أنه أيضاً سيساعد في الحفاظ على الإرث العائلي والثقافي للأجيال القادمة.

# المراجع والمصادر

## أولًا: المراجع العامة

### أ) المراجع العربية العامة


١) عبدالله بن سالم البوسعيدي، **تاريخ التجارة العُمانية والشركات العائلية**، مكتبة الجيل الواعد، مسقط، الطبعة الأولى، ٢٠٢١.

٢) سالم بن حمد الحراصي، النظام القانوني للشركات التجارية في سلطنة عُمان، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، ٢٠٢٢.

٣) فاطمة بنت أحمد البوسعيدية، التنظيم القانوني للشركات في دول الخليج: دراسة مقارنة، دار النشر الأكاديمي، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠٢٢.


### ب) المراجع الأجنبية العامة


١. Carlock, R. S., & Ward, J. L. (٢٠٠١). Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business. Palgrave Macmillan.

٢. Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (١٩٩٧). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business Review Press.

٣. Hennerkes, B. H. (٢٠٢٠). Die Familie und ihr Unternehmen: Strategie, Liquidität, Kontrolle. Campus Verlag.

٤. Lansberg, I. (١٩٩٩). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business. Harvard Business Review Press.

٥. Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (٢٠٠٥). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. Harvard Business Review Press.

٦. Ward, J. L. (٢٠١٦). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. Palgrave Macmillan.

**ثانيًا: المراجع المتخصصة**

**أ) المراجع العربية المتخصصة**


١) د. رامي يوسف عبيد، المصطفى بنتور، د. الوليد طلحة، "حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية"، (يناير ٢٠٢٠)، صادر عن صندوق النقد العربي. (دراسة بحثية تحليلية متخصصة).

٢) دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي ٢٠١٤م.

٣) سالم بن محمد العامري، الأشكال القانونية للشركات العائلية في دول المجلس، دار الكتاب الجامعي، العين، الطبعة الأولى، ٢٠٢١.

٤) هيئة الأوراق المالية والسلع الإماراتية، "دليل حوكمة الشركات العائلية"، (أبوظبي، ٢٠٢٣).

٥) منى بنت عبدالله الشحية، الحوكمة في الشركات العائلية: بين النظرية والتطبيق، دار النشر العلمي، دبي، الطبعة الأولى، ٢٠٢٠.

٦) وزارة الصناعة والتجارة، "دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي"، (المملكة العربية السعودية).


**ب) المراجع الأجنبية المتخصصة**


١. Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (٢٠٠٣). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P ٥٠٠. The Journal of Finance, ٥٨(٣), ١٣٠١–١٣٢٨.

٢. Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (٢٠٠٣). Family firms. The Journal of Finance, ٥٨(٥), ٢١٦٧–٢٢٠١.

٣. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (١٩٧٦). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, ٣(٤), ٣٠٥–٣٦٠.

٤. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (١٩٩٨). Law and finance. Journal of Political Economy, ١٠٦(٦), ١١١٣–١١٥٥.

٥. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (١٩٩٧). A survey of corporate governance. The Journal of Finance, ٥٢(٢), ٧٣٧–٧٨٣.

**ثالثًا: الرسائل العلمية**

١) خالد بن حمد بن سعود الحسني، حقوق المساهمين في شركة المساهمة العامة، رسالة مقدمة استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القانون الخاص في القانون التجاري، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، ٢٠٢٥م.

٢) خالد بن جميل بن رزيق اليعقوبي، مدى فَاعِلِيَّة مبادئ حوكمة مجلس الإدارة في الشركات المساهمة العامة وفق القانون العماني (دراسة مقارنة)، رسالة مقدَمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجةِ الماجستير في الحقوق (القانون التجاري)، جامعة السلطان قابوس، ديسمبر ٢٠٢٤م.

٣) سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة في سلطنة عمان، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القانون التجاري، جامعة السلطان قابوس، ديسمبر ٢٠٠٩م.

٤) شروق "محمد علي" عبد اللطيف سكر، أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس، أطروحة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في برنامج المنازعات الضريبية في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، نابلس، ٢٠١٨م.

٥) عبد اللاوي فتح الله، إشراف: د. مراد إسماعيل، دراسة (مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط – دراسة حالة بعض الشركات في الغرب الجزائري)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥.

٦) عمر عيسى فلاح المناصير، إشراف: أ د. وليد زكريا صيام، دراسة (أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية)، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الزرقاء – الأردن، ٣٠ حزيران ٢٠١٣م، المملكة الأردنية الهاشمية.

٧) فاطمة البلوشية، الحماية القانونية لحقوق الشركاء في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على سلطنة عُمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان، ٢٠٢٢.

٨) فراس محمد هشام نعمان الحرباوي، دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، برنامج إدارة الأعمال، جامعة الخليل، دولة فلسطين ٢٠١٩م.

٩) فهد الحارثي، مستقبل الشركات العائلية في ظل التحول الاقتصادي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٢٣م.

١٠) محمد نادر أحمد مرعي، إشراف: د. ياسين الشاذلي، دراسة (حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر: التحديات والبدائل)، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة قطر، دولة قطر ، يونيو ٢٠١٧م.

١١) محمد الراشدي، تحديات الاستمرارية في الشركات العائلية الخليجية، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ٢٠٢٣م.

١٢) مروان فضل محمد الحنيطي، دراسة (الحوكمة وأثرها في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن)، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة فيلاديفيا، ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣، المملكة الأردنية الهاشمية.

١٣) ناصر بن صالح بن سالم البرواني، الحماية القانونية لحقوق المساهمين في شركات المساهمة العامة في إطار حوكمة الشركات (دراسة مقارنة)، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير الحقوق في القانون التجاري، جامعة السلطان قابوس، مايو ٢٠٢٢م.

١٤) ناصر بن محمد بن خلفان الجابري، الصورية في الشركات التجارية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القانون الخاص، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، ٢٠٢٥م.

١٥) وعد بنت عبد الله بن سالم الإسماعيلية، دور حوكمة الشركات التجارية في تنظيم الاستحواذ وفقاً للقانون العُماني "دراسة تحليلية مقارنة"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير حقوق في القانون التجاري، جامعة السلطان قابوس، يناير ٢٠٢٥م.

١٦) يعقوب بن سالم بن عبدالله العوفي، النظام القانوني لحوكمة الشركات الحكومية في سلطنة عمان، رسالة مُقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحقوق تخصص القانون التجاري، جامعة السلطان قابوس، مايو ٢٠٢١م.

١٧) يوسف بن سعيد الرواحي، اثر تخطيط تعاقب القيادات على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية العمانية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، ٢٠٢٣م.

**رابعًا: المجلات العلمية**

**أ) المجلات العربية**

١) أحمد بن سيف الراشدي، "تضارب المصالح في مجالس إدارة الشركات العائلية"، مجلة القانون التجاري، العدد (١٩)، ٢٠٢١، ص ١٢٣-١٤٥.

٢) أحمد محمد الغافري، الشركات العائلية في النظم القانونية العربية – دراسة مقارنة، مجلة جامعة السلطان قابوس للعلوم القانونية، المجلد ١٥، العدد (٢)، ٢٠٢٣، ص ١٥٦.

٣) أمل بنت سعيد الفارسية، التحديات القانونية في تطبيق أحكام الميراث على الشركات العائلية، المجلة العربية للفقه والقضاء، العدد (٥٨)، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، ٢٠٢٠، ص ١٥٦-١٨٩.

٤) أسماء بنت سالم الكلباني، "العدالة في توزيع الأرباح بالشركات العائلية"، مجلة العدالة الاقتصادية، العدد (١٣)، ٢٠٢٢، ص١٣٤-١٦٧.

٥) بن قراش محمد نور الدين ، مجلس الإدارة وإسهاماته لحوكمة فعالة للشركات – دراسة نظرية تحليلية ، مجلة الابتكار والتسويق ، المجلد ٥، العدد (١)، ٢٠١٨، ص ٤٢.

٦) حمد بن محمد السالمي، الإطار التشريعي للحوكمة في سلطنة عمان، مجلة القانون والاقتصاد، المجلد ٣٥، العدد ١، ٢٠٢٣، ص ١٥٦.

٧) حمدي معمر، فلاق صليحة ، بوسكة عابد ، حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية ، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة ، المجلد: ٠١ ، العدد: ٠١ ، ص٥٩

٨) خالد بن سعيد الريامي، "الشفافية والحوكمة في الشركات العائلية العمانية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٣، العدد (٢)، ٢٠٢٣، ص ١٦٧.

٩) خالد بن محمد العامري، "الاستقلالية في مجالس التحديات والحلول"، الإدارة: مجلة حوكمة الشركات، العدد (٨)، ٢٠٢٣، ص ٤٥-٧٨.
١٠) د. عبد القادر ورسمة غالب ، دور المدراء التنفيذين من خارج العائلة في الشركات العائلية ، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية الجمهورية العربية السورية العدد ١٠٩ – يونيو ٢٠٢١، ص٨٥.
١١) د. يوسف بن أحمد القاسم الزهراني ، الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية ، مج ١١ ، ع٢ ، جامعة شقراء ( ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤م ) ، ص٢٦٠
١٢) د. يوسف بن أحمد القاسم الزهراني ، الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ، مرجع سابق ، ص٢٥٢
١٣) ديفيد ذهني سامي فهمي ، دارسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة من الافصاح والشفافية في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مركز الاستشارات والبحوث والتطوير ، مجلة البحوث الإدارية ، المجلد الثاني والأربعون، العدد الثالث، يوليو ٢٠٢٤ ، ص١٤.
١٤) راشد بن علي السالمي، "رأس المال الأدنى للشركات: بين الحماية والتحفيز"، مجلة الاقتصاد والقانون، العدد (٣٣)، ٢٠٢٢، ص ٦٧-٨٩.
١٥) عبدالله بن سعد المالكي، "متطلبات رأس المال في الشركات الخليجية"، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (٢٨)، ٢٠٢٢، ص٧٨-٩٥.
١٦) عائشة بنت سعد الحارثية، "معايير الكفاءة في مجالس الإدارة: دراسة مقارنة بين دول المجلس"، مجلة الإدارة العامة، العدد (٦٢)، معهد الإدارة العامة بالرياض، ٢٠٢١، ص ٢٠١-٢٣٤.
١٧) العبدلي، ناصر. (٢٠٢٢). أسباب فشل الشركات العائلية في مرحلة الجيل الثالث: دراسة حالة في الاقتصاد الخليجي. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية.
١٨) عمر يحي الحسين ، تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية ، دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري ، جامعة قناة السويس ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، العدد الثاني ، المجلد الرابع عشر ، ابريل ٢٠٢٣م ، ص١٧٩٢

١٩) فاتح غلاب، فيروز زروخي، الطاهر ميمون ، إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات ، دراسة تحليلية ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، المجلد ٠٣ ، العدد ١ ، ص٢٥٨.

٢٠) فهد بن عبدالرحمن السعدي، "الأرباح المحتجزة واستراتيجيات النمو في الشركات العائلية"، مجلة التمويل والاستثمار، العدد (٢٥)، ٢٠٢٢، ص ١٥٦-١٨٢.

٢١) محمد بن علي الحبسي، تحديات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية العُمانية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة السلطان قابوس، العدد (٨)، ٢٠٢٢، ص ٢٠١.

٢٢) محمد بن سالم الزدجالي، الشخصية الاعتبارية للشركات في القانون العماني، مجلة الدراسات القانونية العمانية، العدد (١٢)، ٢٠٢٠، ص ٤٥-٦٧.

٢٣) نضال عارف درويش ، حنين خنافس ، واقع عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين: حالة دراسية على محافظتي القدس ورام الله ، جامعة القدس ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، دولة فلسطين ، مجلد ٣٢ ، عدد ١، يناير ٢٠٠٥ ، ص٢١.

٢٤) يوسف بن محمد الهاشمي، "المرونة التعاقدية في النظم الأساسية للشركات العائلية"، مجلة العقود والالتزامات، العدد (٣٢)، ٢٠٢٣، ص ٨٩-١١٥.

٢٥) يوسف بن محمد الهنائي، متطلبات رأس المال في التشريعات التجارية الخليجية: دراسة مقارنة، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (٤٥)، جامعة الكويت، ٢٠٢١، ص ٨٩-١١٢.

**ب) المجلات الأجنبية**

١. Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (٢٠٠٣). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. Family Business Review, ١٦(٣), ٢١١-٢١٩.

٢. Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A. (١٩٨٨). Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. Journal of Small Business Management, ٢٦(٢), ٤٩-٥٦.

٣. Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (٢٠٠٧). Inside the family firm: The role of families in succession

decisions and performance. The Quarterly Journal of Economics, ١٢٢(٢), ٦٤٧–٦٩١.

٤. Bloom, N., & Van Reenen, J. (٢٠٠٧). Measuring and explaining management practices across firms and countries. The Quarterly Journal of Economics, ١٢٢(٤), ١٣٥١–١٤٠٨.

٥. Bushman, R. M., & Smith, A. J. (٢٠٠١). Financial accounting information and corporate governance. Journal of Accounting and Economics, ٣٢(١–٣), ٢٣٧–٣٣٣.

٦. Cadieux, L. (٢٠٠٧). Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. Family Business Review, ٢٠(٢), ٩٥–١٠٩.

٧. Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T., & Mussolino, D. (٢٠١٣). The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. International Business Review, ٢٢(٣), ٥٠٩–٥٢٣.

٨. Carney, M. (٢٠٠٥). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. Entrepreneurship Theory and Practice, ٢٩(٣), ٢٤٩–٢٦٥.

٩. Chittoor, R., & Das, R. (٢٠٠٧). Professionalization of management and succession performance—A vital linkage. Family Business Review, ٢٠(١), ٦٥–٧٩.

١٠. Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (٢٠٠٥). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. Entrepreneurship Theory and Practice, ٢٩(٥), ٥٥٥–٥٧٦.

خامسًا: أوراق المؤتمرات والندوات العلمية

**أ) الدراسات الأكاديمية العربية**

١) أمل بنت سعيد الفارسية، "التحديات القانونية في تطبيق أحكام الميراث على الشركات العائلية.
٢) استراتيجيات تخارج المساهمين ومبادئ تقدير القيمة في الشركات العائلية ، مجلس الشركات العائلية الخليجية ، ابريل ٢٠١٩م .
٣) البنك المركزي العُماني، "التقرير السنوي ٢٠٢٢"، مسقط (٢٠٢٣). أبرز هذا التقرير الدور المحوري للشركات العائلية في القطاعات الاقتصادية المختلفة.
٤) البنك المركزي العُماني، "التقرير السنوي ٢٠٢٣"، مسقط.
٥) التقرير السنوي للمحاكم الابتدائية في سلطنة عمان لعام ٢٠٢٣، المجلس الأعلى للقضاء.
٦) المجلس الأعلى للتخطيط، "رؤية عُمان ٢٠٤٠ – المحور الاقتصادي"، مسقط.
٧) د .محمد عبد العزيز الخليفي ود. محمد أبو الفرج ود. المعتصم بالله الغرياني ، عمليات البنوك وفقاً لقانون التجارة القطري رقم ٢٧ لسنة ٢٠٠٦ ، مصرف قطر المركزي ، الدوحة.
٨) دراسة مؤسسةPwC ، "تحليل الأداء المالي للشركات العائلية في منطقة الخليج"، دبي.(٢٠٢٣)
٩) دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي ٢٠١٤م.
١٠)جامعة بابسون، "دراسة التحديات بين الأجيال في الشركات العائلية"، بوسطن.(٢٠٢٣)
١١)جامعة الملك سعود ومعهد الإدارة العامة، "دراسة ميدانية حول تضارب المصالح في الشركات العائلية العربية"، الرياض.(٢٠٢٢)
١٢)جامعة هارفارد، "دراسة تأثير معايير الاختيار على أداء الشركات العائلية"، بوسطن.(٢٠٢٣)

١٣)غرفة تجارة وصناعة عمان، التقرير السنوي لعام ٢٠٢٣، مسقط، ٢٠٢٤.

١٤)غرفة دبي للتجارة ، مركز دبي للشركات العائلية ، آلية حل النزاعات ، صياغة مسار منظم لقرارات متناغمة .

١٥)سعيد بن محمد الكندي، التخطيط القانوني للخلافة في الشركات العائلية، ندوة كلية الحقوق، جامعة السلطان قابوس، مارس ٢٠٢٣.

١٦)كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة السلطان قابوس، أثر القيم العائلية على الأداء المؤسسي في الشركات العُمانية، مسقط، ٢٠٢٣.

١٧)كلية الحقوق، جامعة السلطان قابوس، "دراسة حول أثر قواعد الحوكمة على الشركات العائلية في عمان"، مسقط، ٢٠٢٣.

١٨)كلية لندن لإدارة الأعمال، "دراسة تأهيل القيادات في الشركات العائلية الأوروبية"، لندن.(٢٠٢٢)

١٩)محكمة الاستئناف التجارية العُمانية، "دراسة حول النزاعات في التعاقب"، مسقط )٢٠٢٢)

٢٠)مركز الشركات العائلية، جامعة الإمارات، "دراسة ميدانية حول حوكمة الشركات العائلية الخليجية"، العين. ( ٢٠٢٣ )

٢١)مؤسسة McKinsey، دراسة "التحول الرقمي في الشركات العائلية العالمية"، نيويورك.(٢٠٢٣)

٢٢)مؤسسة PwCالشرق الأوسط، "دراسة حالة الشركات العائلية العُمانية"، دبي.(٢٠٢٣)

٢٣)مؤسسة PwC، "دراسة الشركات العائلية في الشرق الأوسط ٢٠٢٣"، دبي.

٢٤)مكتب المفتي العام لسلطنة عمان، دراسة "الأحكام الشرعية في انتقال ملكية الشركات"، مسقط .(٢٠٢٣)

٢٥)وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، "استراتيجية تطوير القطاع الخاص ٢٠٢١-٢٠٢٥"، مسقط

٢٦)وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، "التقرير التفسيري لقانون الشركات التجارية"، مسقط، ٢٠٢٠.

٢٧)وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، واقع الشركات العائلية في سلطنة عمان لعام ٢٠٢٣، مسقط

**ب) الدراسات الأكاديمية الأجنبية**


١. Cambridge University, Judge Business School. (٢٠٢٣). Sustainability in Family Business Study. Cambridge.

٢. Centre for Family Business, Singapore Management University. (٢٠٢٣). Asian Family Business Model Study. Singapore.

٣. Family Business Center, University of Vermont. (٢٠٢٣). Succession Planning Success Rates Study.

٤. Family Business Institute. (٢٠٢٣). Family Constitution Effectiveness Study. Vienna.

٥. Harvard Business School. (٢٠٢٣). Family Business Research Initiative Annual Report ٢٠٢٣. Boston.

٦. Harvard University. (٢٠٢٣ .دراسة تأثير معايير الاختيار على أداء الشركات العائلية). بوسطن.

٧. London Business School. (٢٠٢٢ دراسة تأهيل القيادات في الشركات العائلية). London.الأوروبية.

٨. London Business School. (٢٠٢٣). UK Family Business Performance Analysis ٢٠٢٣. London.

٩. University of Chicago Booth School. (٢٠٢٣). Family Business Performance Study ٢٠٢٣. Chicago.

١٠. University of Mannheim, Mannheim Business School. (٢٠٢٣). Family Business Governance Study. Mannheim.

١١. University of Pennsylvania, Wharton School. (٢٠٢٢). Family Business Conflict Resolution Study.

١٢. University of St. Gallen, Family Business Center. (٢٠٢٢). US Family Business Best Practices Study.

١٣. University of Stanford. (٢٠٢٣). دراسة تأثير النزاعات العائلية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. Stanford.

**سادسًا: المدونات التشريعية**

**أ) التشريعات العُمانية**

١) المرسوم السلطاني رقم ٢٦ / ٢٠١٨ بإنشاء مركز عمان للتحكيم التجاري.
٢) المرسوم السلطاني رقم ٣٥ / ٢٠٢٥ بإنشاء محكمة الاستثمار والتجارة وإصدار قانونها.
٣) قانون الأحوال الشخصية ٩٧/٣٢.
٤) قانون الشركات التجارية ٧٤/٤ (ملغي).
٥) .قانون الشركات التجارية العماني ٢٠١٩/١٨.
٦) قانون العمل العماني ( ٢٠٢٣/٥٣ ).
٧) قانون استثمار رأس المال الأجنبي ٢٠١٩/٥٠.
٨) قانون حماية البيئة ومكافحة التلوث العماني رقم ٢٠٠١/١١٤م .
٩) قانون حماية المستهلك ٢٠١٤/٦٦.
١٠) القرار الوزاري رقم (٢٠٢٠/١٤٦) بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الشركات التجارية العماني.
١١) القرار الوزاري رقم ٥ / ٢٠٢٥م بشأن مبادئ حوكمة الشركات التجارية المساهمة المقفلة.
١٢) القرار الوزاري رقم ٢٠٢٥/٥م بإصدار مبادئ حوكمة الشركات التجارية المساهمة المقفلة.
١٣) تعميم رقم ١٥/٢٠٢٢ بشأن الحوكمة في الشركات العائلية المدرجة، الهيئة العامة لسوق المال،.
١٤) قرار رئيس غرفة تجارة وصناعة عمان رقم ٢٠٢٣/٤٤ بإصدار نظام عمل مركز عمان للتحكيم التجاري.
١٥) قرار رئيس هيئة حماية المستهلك رقم ٢٠١٧/٧٧ وتعديلاته بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون حماية المستهلك.

١٦) قرار رئيس هيئة الخدمات المالية رقم ٢٠٢١/٢٧م بإصدار لائحة الشركات المساهمة العامة.

**ب) التشريعات النظيرة (المقارنة)**

١) قانون اتحادي رقم (٣٧) لسنة ٢٠٢٢ بشأن الشركات العائلية الإماراتية.
٢) قانون تشجيع الاستثمار المباشر فى دولة الكويت ٢٠١٣/١١٦م.
٣) قانون الشركات التجارية الاتحادي رقم (٣٢) لسنة ٢٠٢١، دولة الإمارات العربية المتحدة
٤) نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٣٢) لعام ٢٠١٥م.
٥) قرار مجلس الوزراء الإماراتي رقم ٢ لعام ٢٠١٨ بإنشاء الصندوق الوطني للمسؤولية المجتمعية للشركات الامارتية.
٦) Aktiengesetz (AktG) – قانون الشركات الألماني، §§ ٨٤، ٩٥.
٧) Code de commerce français – قانون التجارة الفرنسي، المواد ٣٧-L٢٢٥، ٣٨-L٢٢٥.
٨) Companies Act (Singapore)، الفصل ٥٠، المادة ٢٠١.
٩) Companies Act ٢٠٠٦ (UK)، المادة ٨٣٠.
١٠) Delaware General Corporation Law، العنوان ٨، § ١٤١.
١١) Dutch Commercial Code – قانون التجارة الهولندي، المادة ٢:٣٩١ (٢٠١٧).
١٢) Erbschaftsteuer-und Schenkungsteuergesetz (ErbStG) – قانون الضرائب على الإرث والهبة الألماني، §§ ١٣c١٣-a.
١٣) Foreign Investment Law of China، المادة ٢٥ (٢٠٢٠).
١٤) Swiss Code of Obligations (CO)، المادة ٧٠٧.
١٥) Investment Advisers Act of ١٩٤٠، المادة ٢٠٢.
١٦) Sarbanes-Oxley Act of ٢٠٠٢، المادة ٣٠١، ١٥ ١-٧٨j § U.S.C.
١٧) ٢٤ International Financial Reporting Standard (IFRS) – الإفصاحات المتعلقة بالأطراف ذات العلاقة.
١٨) European Directive ٢٠١٤/٩٥/EU on Non-Financial Reporting.
١٩) NASDAQ Listing Rules، القاعدة ٥٦٠٥.
٢٠) New York Stock Exchange (NYSE). (٢٠٢٢). Listed Company Manual – Corporate Governance Rules. نيويورك.

٢١) UK Corporate Governance Code ٢٠١٨، مجلس التقارير المالية.
٢٢) Swiss Commercial Mediation Act (SCMA)، المجلس الفيدرالي السويسري (٢٠١٨).

**سابعًا: المصادر الإلكترونية**


- الأدلة المهنية لإدارة الأعمال، (mile.org/daleel-store/daleel١/٤٨٦-٠١-٢.html)
- المنصة الرسمية لحكومة الإمارات العربية المتحدة، (www.u.ae/ar)
- جريدة عمان، (www.omandaily.om/print-article?articleId=٥٤٦٥٧)
- حسن السويدي للمحاماة و الاستشارات القانونية، (www.hhslawyers.com/ar/blog)
- شـــركـة الملتقى العربي للاســـتثمـارات، (www.amic-eg.com/arabic/corporate-governance/bod-role-and-committees)
- شركة عيادات الأداء لاستشارات الإدارة العليا، (www.bp-clinic.com)
- مركز الأحساء للتحكيم التجاري، (www.acca.sa)
- مدونة أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، (www.spskills.com)
- موقع "الإمارات ٧١"، (www.emirates٧١.net/posts/٩٧٧٩١)
- وكالة الأنباء العمانية، (omannews.gov.om/topics/ar/٧/show/٤٤٣٢٥٧)
- وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان ٢٠٤٠، (www.oman٢٠٤٠.om/pillar/٢)
- وزارة الاقتصـــاد والســـياحة، دولة الإمارات العربية المتحدة، (www.moet.gov.ae/family-business)
- (٤٧٢ Arabic Family Business Brochure_ IAH_V.٣-online)
- (www.aleqt.com/٢٠١٥/٠٣/١٩/article_٩٤١٣٤٣.html)
- (www.alqabas.com/article/٣٤٥٠٠٥)
- (www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/٦٣٥٧١٨)
- (https://www.linkedin.com/pulse)
- (ratteb.com/٢١٨٨)
- (https://www.snabusiness.com/article/١٧٣٤٣٩٣)
- (https://tleed.com/family-business-governance/#)