



المَجْمَعَةُ الْعِلْمِيَّةُ وَالْأَعْمَالُ الشَّعْبِيَّةُ
الدراسات القضائية (١١٠)

الميثاق العائلي في نظام الشركات

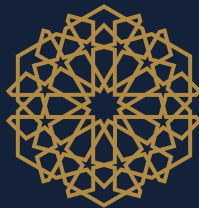
دراسة تحليلية تطبيقية

إعداد

عبد الرحمن بن وليد بن عبد الواحد بن نوح

عضو السلك القضائي بوزارة العدل

مركز قضاء للبحوث والدراسات



تُسهم الجمعية العلمية القضائية السعودية في إثراء ونشر البحوث
والدراسات القضائية، ولا يلزم أن تكون كافة الآراء الواردة في هذه
الجهود المشكورة من الباحثين معبرة عن رأي الجمعية.

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٦م

جمعية
العلمية القضائية
السعودية



فضاء

الجمعية العلمية القضائية السعودية
مركز فضاء للبحوث والدراسات

 qadha.org.sa/ar/books

 @qdha

 m@qadha.org.sa

 /qadha_ksa

 966538999887

 /qadha.ksa



الجمعية العلمية القضائية السعودية

الدراسات القضائية (١١٠)

الميثاق العائلي في نظام الشركات

دراسة تحليلية تطبيقية

إعداد

عبد الرحمن بن وليد بن عبد الواحد بن نوح

عضو السلك القضائي بوزارة العدل

مركز قضاء للبحوث والدراسات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة الجمعية



الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه وسلم. فتهدف الجمعية العلمية القضائية السعودية (قضاء) دوماً إلى المشاركة الفاعلة في الجهود المبذولة لتطوير القضاء وما يتصل به من الجوانب العلمية والعملية، وتقديم البحوث والدراسات التي تجلّي تميز القضاء الإسلامي وأصوله وقواعده وتطبيقاته، وإبراز جوانب العدالة فيه، والإجابة عما يُثار حوله من شبهات، وتسعى إلى التنسيق بين المتخصصين - من القضاة والمحامين والباحثين في الشؤون العلمية القضائية -، ومد الجسور بينهم وبين الجهات العلمية والإعلامية ونحوها.

وتشرف الجمعية العلمية القضائية السعودية بنشر هذا الكتاب الموسوم بـ «الميثاق العائلي في نظام الشركات - دراسة تحليلية تطبيقية»، من إعداد عبد الرحمن بن وليد بن عبدالواحد بن نوح، عضو السلك القضائي في وزارة العدل، الذي تناول فيه دراسة الميثاق العائلي في نظام الشركات الصادر عام ١٤٤٣هـ، وبيان ما قرره النظام من تنظيم لهذا الميثاق بوصفه وثيقة ملزمة للمساهمين، وما يترتب عليه من آثار في حوكمة الشركات العائلية وتعزيز استدامتها. ويعرض الكتاب ماهية الميثاق العائلي، وعناصره، وأهم أحكامه وآثاره، وأدواره القانونية، في ضوء ما شهده قطاع الشركات العائلية من نمو متسارع، والحاجة إلى تنظيم يساهم في معالجة التحديات التي تواجهه. كما

يأتي هذا العمل إسهامًا في بيان هذا الموضوع المستجد، في ظل قلة الدراسات المتخصصة فيه، مع عناية بتأصيل مسأله وتحريرها. والجمعية إذ تنشر هذا العمل؛ فإنها تشكر من قام بإعداده، وترحب بالتواصل مع جميع الجهات والمتخصصين الراغبين بتقديم الدراسات والمشاريع القضائية والنظامية، وتشرّف بتقديم كافة سبل التعاون.

مركز قضاء للبحوث والدراسات

m@qadha.org.sa

المقدمة



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فمع التسارع التنظيمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة، ومواكبته لكثير من المستجدات والتحديات على مختلف المستويات، ظهرت بذلك جملة من الأنظمة واللوائح، وكان من أهمها وأبرزها نظام الشركات الجديد الصادر عام ١٤٤٣هـ، والذي أحدث نقلة نوعية في الإطار التنظيمي لقطاع الشركات، عبر عدد من المواد والفقرات، تنوعت بحسب أبواب النظام، وكان من أهم مواضيع النظام التي سعى لتنظيمها ومعالجتها هو موضوع الشركات العائلية، الذي تصاعد قطاعه في العقد الأخير ونمت حاجته وبرزت أهميته بشكل لم يسبق، وبأدنى نظر لواقع الاستثمار العالمي والمحلي، يدرك المرء الحيز المحوري الذي تكتسبه الشركات العائلية في مختلف القطاعات.

فوفقاً للعديد من الدراسات، تمثل الشركات العائلية نسبة كبيرة من قطاع الأعمال في معظم الدول، حيث تشير التقديرات إلى أن ما بين ٦٤٪ - ٨٠٪ من الشركات في بلدان مثل الولايات المتحدة، وأوروبا، هي شركات مملوكة

لعائلات^(١) ووفقاً للتقرير الذي نشر في فوربس الشرق الأوسط عن أفضل ١٠٠ شركة عائلية عربية لعام ٢٠٢٣ تهيمن المملكة العربية السعودية بـ ٣٣ شركة مدرجة وهي موطن لأربع من أكبر ١٠ شركات. وتأتي الإمارات العربية المتحدة في المركز الثاني بـ ٢٩ مشاركة، تليها مصر بتسعة، وقطر بثمانية. كما بدأت الشركات العائلية الاستثمار في الشركات الناشئة، حيث استثمرت عائلتا منصور و عبد اللطيف جميل في الشركات الناشئة العالمية.^(٢)

ومع هذا التصاعد والتوسع للشركات العائلية في قطاعات الاستثمار المتنوعة، كان لزاماً أن يصحبه بالتوازي تصاعد قانوني رصين ينظم هذا القطاع ويساهم في حوكمته ويعزز من استدامته ويساعد في نموه، لكون تنظيم الشركات العائلية المستحوذة في نطاقات استثمارية كبيرة، إنما هو في حقيقة أمره مساهمة في استقرار القطاع الاقتصادي عموماً، إذ إن السوق الاستثماري جسم لا يتجزأ، فالمساهمة في جزء منه تعود على الباقي بالنفع والخير، فكيف إذا كانت المساهمة التنظيمية في الجزء الأكبر أيضاً! وكذلك لأهمية استقرار هذه المنشآت العائلية للعوائل والأسر، من حيث الجانب المادي، والتكافل والترابط الأسري، وتعزيز القيم والمبادئ الصالحة عبر المنشآت العائلية، فلكل هذه الاعتبارات السابقة وغيرها حرص المنظم

(١) انظر:

<https://www.familybusinessunited.com/post/the-importance-of-family-businesses-around-the-world#:~:text=Family%20businesses%20are%20indispensable%20to,that%20other%20businesses%20might%20not.>

(٢) انظر:

<https://www.forbesmiddleeast.com/lists/top-100-arab-family-businesses-2023/>

السعودي على إيجاد المواد واللوائح التنظيمية والأطر والنماذج الاسترشادية الفاعلة في استدامة هذا النوع من الشركات وتنميته.

وكان من أهم هذه المساهمات وأكبرها والذي لم يُسبق من قبل هو ما توجّه نظام الشركات الجديد بمادته الحادية عشرة تحت اسم:

الميثاق العائلي

حيث جاء النظام باعتماده كأحد الوثائق التي لها صفة الإلزام على المساهمين، ولها قوة الاحتجاج على الغير، ويجب الالتزام بها حال اعتمادها.

جاء في المادة الحادية عشرة من نظام الشركات ما نصه: «يكون الاتفاق أو الميثاق العائلي ملزماً..».

وبلا شك أنه باعتماد الميثاق العائلي كإحدى الوثائق الملزمة داخل المنشأة العائلية، سيكون له بإذن الله وتوفيقه وتسديده عظيم الأثر في معالجة تحديات وتجاوز مخاطر طالما كانت محل إشكال ومبتدأ نزاع، ومؤذن انهيار، حيث كانت المنشآت العائلية تعاني أمداً من الدهر جملة من التحديات التي كانت كالثقوب والصدوع المهددة لها على المستوى العائلي والتجاري، ويمكن القول إن الميثاق جاء بإذن الله كمساهمة في سد هذه الثقوب ورأب تلك الصدوع.

ولكون هذا الميثاق العائلي قد نُص عليه مع صدور نظام الشركات الجديد الصادر عام ١٤٤٣، فمادته ما زالت غضة طرية، تحتاج إلى مزيد من

النضج والعمل، أعني في الجانب القانوني أكثر منه في الجانب الفني، مع كون الاحتياج قائم على الشقين، سيما على المستوى العربي، وذلك في بيان ماهية الميثاق العائلي وعناصره وأهم أحكامه وآثاره، وأدواره القانونية المنوطة به، وغيرها من المباحث.

وعلى إثر ذلك يسر الله لي أن أقدم هذه الأوراق المختصرة التي ابتدأت كبحث لنيل درجة الماجستير، وانتهت بحمد الله بهذا الكتاب الذي أقدمه بين يدي القارئ الكريم، وهي محاولة لمساهمة فاعلة في هذا الموضوع المستجد، وسعيًا لتبيين أطره وماهيته وأحكامه وأدواره بتوفيق من المولى وتسديد.

ولا أملك في هذا المقام إلا أن أشكر ربي **جَلَّ وَعَلَا** الذي أغدق علي واسع الفضل وعظيم الهبات، ويسر لي وأعاني بما لم أكن أقدر عليه، فله الفضل والشكر سبحانه أولاً وآخرًا.

ولا أخفي ما عانيته من قلة المصادر وشح البحوث المتخصصة في الميثاق العائلي، ولا أبلغ إن قلت إنني لم أفق على من بحث هذا الموضوع بحثًا علميًا مفردًا، مما اضطرني أن اجتهد في كثير من المباحث بناء على الاطلاع والممارسة.

ولكن من فضل الله علي أن يسر لي من عباده من كان له أكبر المساندة والمؤازرة في البحث، وعلى قمتهم والدي الكريم المفضل أ. وليد بن عبد الواحد النوح، الخبير والمستشار في قطاع الشركات العائلية، فهو حقيقة

لا مجازاً أكثر من استفدت منه في هذا البحث، في كل أبوابه ومباحثه، وعلى وجه التحديد ما يتعلق بأهمية الميثاق وأدواره، فأسعفني **رَضِيَ اللهُ عَنْهُ** بإفادات ونقاط قيمة وبنقولات من كتاب له سيخرج قريباً بإذن الله، أقمت عليها كثيراً مما قلته، فأجزل الله له المثوبة ورفع له المنزلة، وجازاه عني خير الجزاء كأب ومعلم ومستشار.

كما لا يسعني إلا أن أشكر فضيلة الشيخ د. تركي اليحيى، الذي أشار علي بكتابة هذا الموضوع، وتكرم علي بأن قبل إشرافه على البحث، فشكر الله له وكتب أجره، و الدعاء والشكر موصول لجميع من أنار ووجه من أساتذة ومستشارين وزملاء، فشكر الله لهم وكتب أجرهم.

كما أود أن أتقدم بوافر الدعاء وجزيل الشكر للمركز الوطني للمنشآت العائلية الذي له الدور الفاعل والمتميز في قطاع المنشآت العائلية، حيث وجدت منهم الدعم والإسناد في مرحلة إعداد البحث، وعلى رأسهم د. عبد العزيز الراشد فشكر الله لهم ورفع قدرهم.

وأحمد الله **جَلَّ وَعَلَا** أولاً وآخرًا وظاهرًا وباطنًا، أن يسر لي إخراج هذا الكتاب الذي لا يخلو من خطأ أو سهو، والله أسأل أن ينفع به النفع العظيم، ويجعله مباركًا خالصًا لوجهه الكريم، والحمد لله رب العالمين.

عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنِ وَليدِ بْنِ عَبْدِ الوَاحِدِ بْنِ نُوحٍ

عُضْوُ السَّلْكِ الْقَضَائِيِّ بوزارة العدل

abnouh424@gmail.com

الفصل التمهيدي

تعريف الميثاق العائلي وأهميته

وفيه مبحثان:

المبحث الأول: تعريف الميثاق العائلي .

المبحث الثاني: أهمية الميثاق العائلي (لماذا الميثاق العائلي؟).

المبحث الأول

تعريف الميثاق العائلي



وفيه مطلبان:

المطلب الأول

التعريف اللغوي



وقبل الشروع في فصول ومباحث الكتاب، يحسن بنا بيان المقصود بالميثاق العائلي في اللغة والاصطلاح، ولكون اللفظ مركباً فيجدر تعريف كل كلمة على حدة ثم تعريفه مركباً:

الميثاق لغة:

الواو والثاء والقاف كلمةٌ تدلُّ على عَقْدٍ وإحكام. ووَثَّقْتُ الشَّيْءَ: أَحْكَمْتُهُ^(١).

ويقال الميثاقُ: العَهْدُ، مِفْعَالٌ مِنَ الوَثَاقِ، وَهُوَ فِي الأَصْلِ حَبْلٌ أَوْ قَيْدٌ يُشَدُّ بِهِ الأَسِيرُ^(٢).

(١) مقاييس اللغة، (٦/ ٨٥).

(٢) لسان العرب، (٧/ ٣٧١).

والعائلة لغة:

من يضمهم بيت واحد من الآباء والأبناء والأقارب^(١).

(١) المعجم الوسيط، (٢/٦٣٧).

المطلب الثاني

التعريف الاصطلاحي



لم يعرف نظام الشركات الميثاق العائلي بتعريف واضح وجامع، وإنما أشار إلى جملة من أحكامه وآثاره، التي من خلالها يمكن استنباط تعريف يناسب المقام، ومن خلال الاطلاع على عدد من المصادر والمراجع، والتطبيقات العملية المختلفة، أستطيع القول بأن الميثاق العائلي هو: وثيقة عائلية ملزمة، ذات غرض تجاري، تنظم الملكية العائلية في الشركة^(١).

(١) انظر: النموذج الاسترشادي للميثاق العائلي - وزارة التجارة، انظر: المادة الحادية عشرة، نظام الشركات.

المبحث الثاني

أهمية الميثاق العائلي (لماذا الميثاق العائلي؟)



وفيه مطلبان:

المطلب الأول

أهمية الميثاق العائلي على مستوى العائلة



للميثاق العائلي أهمية بالغة في مجالات ومستويات كثيرة، إلا أنه له أهمية ماسة على مستوى العائلة، وذلك أن أعمال المنشأة العائلية قد تؤثر على روابط العائلة وتماسكها، وعلى قيمها ومبادئها، لذا كان للميثاق العائلي الأهمية في معالجة الكثير من هذه التحديات، ومن أبرزها:

١. تخطيط الاستخلاف الذي يضمن انتقالاً سلساً إلى الجيل التالي:

فيسعى الميثاق العائلي لإيجاد آلية متقنة وسلسلة تضمن تعاقب أجيال العائلة على المنشأة بما يحفظ التعاقب وانتقال الإدارات من المصالح الشخصية والمحسوبيات لبعض أفراد العائلة دون غيرهم.

٢. إدارة الصراعات بين أفراد الأسرة فيما يتعلق بقرارات الشركة:

حيث يهدف الميثاق لابتكار وسائل تحتوي الصراعات والخلافات وتحيدها عن الإطار العائلي وروابطه، وتبقيها في دائرة أعمال الشركة بوجه إداري فني لا تدخل فيه هوية العائلة واسمها.

٣. توحيد الرؤى المختلفة عبر الأجيال:

إذ قد يكون لدى الأجيال التالية وجهات نظر مختلفة في مجال الأعمال عما يتبناه الجيل الأول، وتباعد وتباين الرؤى والاختلاف فيها بشكل لا يمكن معه الجمع قد يُنفّر الأجيال الشابة من المنشأة العائلية مما ينتج بعداً عن المحيط العائلي ومرجعياته، وضعفاً في استمرار المنشأة واستدامتها.

٤. توظيف أفراد الأسرة بألية مطردة، تتواءم مع متطلبات الكفاءة والمؤهل:

فيسعى الميثاق لضبط هذه النقطة تحديداً وحوكمتها بالطريقة التي لا تدخل الحساسيات بعدم توظيف أبناء العائلة وتوظيف آخرين منهم، فيكون التوظيف وفق جملة من البنود والشروط المتفق عليها والمعلن عنها دون التضحية بمصلحة المنشأة على حساب توظيف بعض أفراد العائلة.

٥. تعزيز الولاء العائلي عبر أعمال وأنشطة المنشأة:

فعندما ينص الميثاق العائلي على تقديم مبادرات ثقافية وفرص تدريبية وأعمال مجتمعية تختص بالعائلة، فهذا بلا شك يعزز الولاء العائلي لأفرادها، مما ينعكس على التماسك الأسري وتقوية الروابط العائلية، فالعلاقة بين المنشأة والعائلة علاقة مطردة ومصالحتهما مشتركة.

وكذلك نقاط أخرى أذكرها إجمالاً:

٦. حوكمة العائلة التي تتطلب إنشاء مجلس أو هيئة عائلية للتوسط وتوجيه قرارات العائلة.

٧. تطوير أنظمة للتعامل مع النزاعات بشكل فعال.

٨. تبادل المعلومات بشفافية داخل العائلة لمنع سوء الفهم.

٩. فصل الحياة العائلية عن العمليات التجارية.

١٠. توفير التدريب العملي الكافي للقادة المستقبليين.

١١. تعزيز عقلية ريادة الأعمال لدى الجيل القادم.

١٢. الحفاظ على قيم الأسرة ضمن إطار التكيف مع تغييرات سوق العمل.

١٣. إدارة آلية الانفصال لأفراد الأسرة ممن يرغبون بترك الشركة العائلية.

١٤. التجانس بين دور الأسرة الاجتماعي وبين بيئة عمل الشركة والملكية.

١٥. مراعاة خصوصية الشركات العائلية عند وضع لوائحها وهيكلها والتسلسل الإداري.

١٦. رسم الرؤية والتفكير الاستراتيجي بين أفراد العائلة.

١٧. وضوح الهدف في الاستمرارية والبقاء لهذا الكيان الذي يرتبط باسم العائلة ويزيد من مكانتها الاجتماعية والاقتصادية.

١٨. ضبط انتقال الحصص بالإرث والدخول مع أفراد من عوائل مختلفة.
١٩. الاتفاق على النواحي التنظيمية والإجراءات بين الأفراد مع تفرع الأسرة وكثرة أفرادها.
٢٠. استثمار المميزين من العائلة العمل داخلها.
٢١. توفير الاتصال بين أفراد العائلة من التنفيذيين وغيرهم من الملاك.
٢٢. التعامل بجدية مع أي مشكلات أو صراعات أفراد بين العائلة، ووضع إجراءات واضحة تكفل التعامل مع ذلك.

المطلب الثاني

أهمية الميثاق العائلي على مستوى الشركة



كما أن للميثاق الأهمية الفاعلة على مستوى العائلة، إلا أن دوره على مستوى المنشأة لا يقل أهمية ولا أثراً، وذلك أن المقصود الأساس من إيجاد الميثاق هو تنظيم هذه العلاقة التجارية ذات الطابع العائلي، وأكثر عناصر الميثاق غالباً ما تتناول المنشأة أو الشركة، ويمكن القول إن أهمية الميثاق على مستوى المنشأة له المساهمة الأكبر بإذن الله في استقرار المنشأة العائلية وحكومتها، وذلك عبر المساهمة بالآتي:

١. إنشاء أنظمة حوكمة فعّالة:

حيث يساهم الميثاق على مستوى الشركة بإنشاء أسس وأنظمة لحوكمة نوعية وفعّالة، عبر مجموعة من القواعد التنظيمية المتعلقة بالشق الموضوعي والإجرائي.

٢. إشراك مدراء خارجيين مع الحفاظ على الرقابة العائلية:

فيضبط الميثاق آلية دخول مدراء من خارج العائلة ليساهموا بإيجاد بيئة مهنية مميزة، والنظر من زاوية مصلحة الشركة دون الميل لرغبات بعض أفراد العائلة.

٣. الموازنة بين أهداف الأسرة والأعمال:

فتعد هذه النقطة من أهم ما يساهم به الميثاق داخل الشركة، حيث يصنع التوازن المتقن بين أهداف الاستثمار وأهداف العائلة ومحاولة المواءمة بينهما.

٤. منع تأثير العاطفة على عملية اتخاذ القرارات:

فيساهم الميثاق من خلال مجموعة من المواد والبنود إلى فصل قرارات الشركة عن العاطفة التي ربما تعارضت مع المصالح التجارية ورتبت عليها فوات فرص للنمو والتوسع والتطور.

وكذلك المساهمة في نقاط أخرى أذكرها إجمالاً:

٥. التأكد من إدارة شؤون الأسرة والشركة المالية بشكل مناسب.
٦. المساهمة في تطوير وتنفيذ رؤية استراتيجية.
٧. الموازنة بين إعادة الاستثمار في الأعمال واحتياجات الربح العائلي.
٨. وضع استراتيجيات للمخاطر المالية والتشغيلية.
٩. التكيف مع اتجاهات ومتطلبات السوق الجديدة بما يتناسب مع القيم العائلية.
١٠. وضع خطة متقنة للالتزام بالمعايير التنظيمية والامتثالية.
١١. ضمان قدرة مجلس الإدارة على العمل دون تأثير عائلي.
١٢. تبسيط عملية صنع القرار.

١٣. وجود استراتيجيات مخطط لها ومتفق عليها لتعاقب الملكية في هذه الشركات.

١٤. إيجاد الشفافية في بياناتها وتقاريرها مما يعزز ثقة المتعاملين معها والجهات المهمة مثل البنوك.

١٥. تفعيل دور مجالس الإدارات واللجان التنفيذية الأخرى وعدم اقتصار الرأي والقرار بشخص أو تكتل واحد على حساب آخرين.

١٦. إيجاد نمو وتنوع للاستثمارات واقتصارها على مجالات محددة منذ التأسيس.

الفصل الأول

مشروعية الميثاق العائلي وحجتيه

وفيه مبحثان:

المبحث الأول: مشروعية الميثاق العائلي وتكييفه.

المبحث الثاني: حجية الميثاق العائلي وآلية إصداره.

المبحث الأول

مشروعية الميثاق العائلي وتكييفه



وفيه مطلبان:

المطلب الأول

التكييف الفقهي والنظامي للميثاق العائلي



التكييف الفقهي:

بالنظر والتأمل في صورة الواقعة المستجدة وهي الميثاق العائلي، نجد أنه يجمع عددًا من الأوصاف ومنها:

أولاً: يشترط في الميثاق العائلي ألا يخالف مصدرًا أقوى منه.

ثانيًا: لا يعد الميثاق متطلبًا ولا شرطًا لنشوء عقد الشركة النظامية، فيمكن أن تقوم الشركة بدونه أيًا كان نوعها النظامي ونشاطها التجاري، إلا أنه في حال تدوين الميثاق العائلي والاتفاق عليه واعتماده فيعد حينئذ ملزمًا ويجب التقيد به.

ثالثًا: يعد الميثاق العائلي تابعًا لعقد الشركة ومكملًا له، وموافقًا لمضمونه، ولا يصح أن يدون في الميثاق العائلي ما يخالف عقد الشركة، ولا يتصور قيامه منفردًا دون ارتباطه بعقد شركة أو منشأة عائلية.

رابعاً: المقصود من الميثاق العائلي تحقيق هدف عقد الشركة من حيث زيادة الربح ونماء رأس المال.

وبالنظر إلى الأوصاف السابقة، نجد أن أقرب ما يمكن أن يلحق به الميثاق العائلي ويكيف به فقهيًا كونه من الشروط الجعلية في عقد الشركة، والشروط الجعلية هي التي يتفق المتعاقدان على إضافتها في العقد وهي غير متعينة بالأصل، فيكون مصدر لزومها اشتراط المتعاقدين، وبذلك يظهر أن الشروط الجعلية إنما تكون ملزمة عند إضافتها والاتفاق عليها، وهذا يتفق مع الوصف الثاني للميثاق العائلي من كونه لا يكتسب صفة الإلزام إلا عند إضافته، وهو غير واجب في أصل عقد الشركة، كما تحمل الشروط الجعلية عددًا من الأوصاف التي تتفق فيها مع الميثاق العائلي، ومن تلك الأوصاف:

١- يجب ألا يخالف الشرط الجعلي الحدود الشرعية للعقد، وهذا ما يشترك مع الوصف الأول للميثاق العائلي.

٢- ينبغي أن يحقق الشرط الجعلي مقصود العقد ويكون مكملًا له، وموافقًا لمقتضاه غير منافي لمضمونه، وهذا ما يتفق مع الوصف الثالث والرابع للميثاق العائلي^(١).

ويستدل على مشروعية الشروط الجعلية قول النبي **صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «الْمُسْلِمُونَ عَلَى شُرُوطِهِمْ، إِلَّا شَرْطًا حَرَّمَ حَلَالًا، أَوْ أَحَلَّ حَرَامًا»**^(٢).

(١) انظر: الوجيز في أصول الفقه، (١/٤٠٨)، المذهب في علم أصول الفقه، (١/٤٣٧)،

المادة الحادية عشر من نظام الشركات.

(٢) أخرجه الترمذي (١٣٥٢).

وبظني -والله أعلم- أن وصف العائلة وصف زائد غير مؤثر من حيث التكييف الفقهي، مع كونه مؤثراً بلا شك من الناحية الفنية والإدارية، وأما وجود بنود تخص أحياناً كيان الأسرة بذاته في بعض المواثيق، فهو بالنظر لمآلاته يخدم مصلحة الكيان الاستثمارية، وعلى فرض تمحضه لمصلحة الأسرة، فهو من النادر الذي لا حكم له، كما قرر ذلك الفقهاء بأن العبرة بالغالب والنادر لا حكم له^(١).

وعلى ما سبق يترجح لي -والله أعلم- أن الميثاق العائلي من الشروط الجعلية في عقد الشركة، يتمثل بصورة اتفاق مكمل سواء كان كوثيقة مستقلة، أو مضمناً في عقد التأسيس أو النظام الأساس، وحرى أن يقال إن لهذا الاتفاق من الخصوصية ما غيره لاعتبارات متنوعة، والله أعلم.

التكييف النظامي:

رغم صدور نظام الشركات الجديد، وما تضمنه من إثبات حجية الميثاق العائلي وكونه أحد مصادر الالتزام بين المساهمين، إلا أنه لم ينص على شكل معين وآلية إصدار محددة، مما يجعل التكييف النظامي للميثاق العائلي ومعرفة آثاره مرتبهة بآلية إصداره، وسيأتي الحديث في مبحث مستقل ومفصل إن شاء الله عن هذا الباب تحديداً، إلا أنني أقول إن آلية الإصدار تحدد حقيقة التكييف، وعليه فسأذكر بإذن الله صورتين للإصدار يمكن من

(١) المبسوط، (٢/٢)، موسوعة القواعد الفقهية، (٣/٢١٢).

خلالهما أن يكون إصدار الميثاق العائلي له حجته المعتبرة، ومع كل صورة أذكر التكييف الملاقي لها بإذن الله، وهي:

الصورة الأولى: تضمينه في عقد التأسيس أو النظام الأساس للشركة:

حيث تذكر جميع بنود الميثاق داخل عقد التأسيس أو النظام الأساس، وهذه الصورة أشار إليها نظام الشركات.

التكييف النظامي: إذا اختار المساهمون هذه الآلية فإن الميثاق حينها في الحقيقة هو نفسه عقد التأسيس أو النظام الأساس، وله حكمه بجميع صورته.

الصورة الثانية: صدوره بقرار من الجمعية العمومية:

فيجتمع أعضاء الجمعية العامة ويصوتون على قرار يحوي مضامين الميثاق العائلي، وبصدور هذا القرار يكتسب الميثاق صفته المعتبرة نظاماً.

التكييف النظامي: بهذه الصورة يكون الميثاق في حقيقته قرار جمعية عمومية، وله حكمه وآثاره، ويعد قراراً صادراً من صاحب صلاحية.

المطلب الثاني

المشروعية الفقهية والنظامية للميثاق العائلي



المشروعية الفقهية:

لا يعدو الميثاق العائلي كونه من جملة العقود والمعاملات كما سبق بيانه، وعليه فإن الأصل في الأشياء الإباحة كما تقرر عند أهل العلم، قال ابن رجب الحنبلي **رَحْمَةُ اللَّهِ**: «وقد حكى بعضهم الإجماع على ذلك»^(١).

وقد جاءت الشريعة بإطلاق الإباحة في المعاملات والعقود ما لم يأت دليل على التحريم، قال ابن تيمية **رَحْمَةُ اللَّهِ**: «هذا القول هو الصحيح بدلالة الكتاب والسنة والإجماع والاعتبار مع الاستصحاب وعدم الدليل المنافي»^(٢).

ومن الأدلة الواردة في القرآن والسنة على هذه المسألة:

١. من القرآن: الآيات التي جاء فيها الأمر بالوفاء بالعقود والعهود كقول الله تعالى: **﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾**^(٣)، وقول الله تعالى: **﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾**^(٤).

(١) جامع العلوم والحكم، (ص ٦٣٢).

(٢) القواعد النورانية، (ص ٢٦٥).

(٣) سورة المائدة، الآية (١).

(٤) سورة الإسراء، الآية (٣٤).

وجه الاستدلال: أن الله **جَلَّ وَعَلَا** قد أمر بالوفاء بالعقود والعهود مطلقاً، ولو كان الأصل عدم الإباحة فيها لم يأت الأمر بالوفاء على وجه الإطلاق^(١).

٢. من السنة: ما رواه أبو ثعلبة الخشني عن النبي **صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ**: «**إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى فَرَضَ فَرَائِضَ فَلَا تُضَيِّعُوهَا، وَحَدَّ حُدُودًا فَلَا تَعْتَدُوهَا، وَحَرَّمَ أَشْيَاءَ فَلَا تَنْتَهِكُوهَا، وَسَكَتَ عَنِ أَشْيَاءَ رَحْمَةً لَكُمْ غَيْرَ نِسْيَانٍ، فَلَا تَبْحَثُوا عَنْهَا**»^(٢).

وجه الاستدلال: أن النبي **صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ** قد بين أن الله تعالى قد حرم أشياء على عباده، وفرض عليهم فرائض وشرائع، وسكت عن ذلك رحمة بعباده وهو أعلم بها، فدل على أن الأصل في الأشياء الإباحة ومنها المعاملات والعقود، إلا فيما يأتي الدليل على تحريمه أو على عدم اعتبار هذا الأصل في بعض الأنواع.

المشروعية النظامية:

مع صدور نظام الشركات الجديد، الذي توج مادته الحادية عشرة بصريح مشروعية الميثاق العائلي، بل ورتب عليه الأحكام والآثار وأكسبه صفة الإلزام، حيث نصت المادة الحادية عشرة من نظام الشركات على ما يلي:

«١- يجوز للمؤسسين أو الشركاء أو المساهمين -سواء خلال مدة

تأسيس الشركة أو بعدها- ما يأتي:

(١) انظر: القواعد النورانية، (ص ٢٧٢).

(٢) أخرجه الدارقطني، (٥/ ٣٢٥). وأخرجه البيهقي أيضاً، وروي موقوفاً ومرفوعاً، وقال الحافظ ابن حجر في المطالب العالية عن الإسناد المرفوع: رجاله ثقات إلا أنه منقطع.

أ- إبرام اتفاق أو أكثر ينظم العلاقة فيما بينهم أو مع الشركة، بما في ذلك كيفية دخول ورثتهم في الشركة سواء بأشخاصهم أو من خلال شركة يؤسسونها لهذا الغرض.

ب- إبرام ميثاق عائلي يتضمن تنظيم الملكية العائلية في الشركة وحوكمتها وإدارتها وسياسة العمل وسياسة توظيف أفراد العائلة وتوزيع الأرباح والتصرف في الحصص أو الأسهم وآلية تسوية المنازعات أو الخلافات، وغيرها.

٢. يكون الاتفاق أو الميثاق العائلي ملزماً، ويجوز أن يكون جزءاً من عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس. ويشترط ألا يخالف النظام أو عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس».

وأصدرت كذلك وزارة التجارة نموذجاً استرشادياً تؤكد فيه على مشروعية هذا الميثاق في النظام، وهو نموذج منشور في الموقع الرسمي للوزارة.

وعليه ومع وجود النص النظامي والنموذج الاسترشادي الصادر عن الوزارة المعنية يظهر جلياً وصراحة مشروعية هذا الميثاق في النظام، بل ويتضح بصدور النموذج الاسترشادي حرص المنظم على تنظيم هذا الميثاق، وتوعية الشركات العائلية بأهميته وآلية تطبيقه.

المبحث الثاني

حجية الميثاق العائلي وآلية إصداره



وفيه مطلبان:

المطلب الأول

حجية الميثاق وأحكامه



بالنظر إلى الواقع السابق في قطاع الشركات قبل صدور نظام الشركات الجديد، نجد أن وثائق الشركة الحاكمة على أعمالها واستثماراتها كانت محصورة على عقد التأسيس والنظام الأساس، وكان الميثاق العائلي حينها مجرد ميثاق أدبي أخلاقي، لا يملك الحجية المعتبرة، ولا يمكن من خلاله الإلزام، مما جعل دوره هامشياً في الواقع العملي والتطبيقي، إذ إن الوثيقة التي ليس لها حجية الإلزام، يصعب أن تكون ذا دور مركزي في الكيان القانوني.

ومع توسع الشركات العائلية واستثماراتها، أدرك المنظم الحاجة الماسة لإيجاد وسائل وحلول تعزز استدامة هذه الكيانات وتحافظ على وجودها، وعلى رأس هذه الوسائل وأهمها من خلال المقارنة العالمية والممارسة العملية هو الميثاق العائلي، فعلى إثر ذلك أكسب المنظم الميثاق العائلي

صفة الإلزام في نظام الشركات الجديد، وجعل له الحجية التي يمكن من خلالها بإذن الله تطبيق أعلى معايير الحوكمة والالتزام داخل الاستثمارات العائلية، فجاء في نظام الشركات ما نصه: «يكون الاتفاق أو الميثاق العائلي ملزمًا، ويجوز أن يكون جزءًا من عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس. ويشترط ألا يخالف النظام أو عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس»^(١).

وبلا شك أن هذه الخطوة أحدثت أثرًا فارقًا في واقع الكيانات العائلية، وألقت بظلالها المأمولة بحمد الله وتوفيقه من خلال التجارب العملية والآثار الملموسة، وسيأتي في مبحث مستقل بإذن الله أثر هذا الميثاق على الحوكمة وتعزيز الاستدامة داخل الكيانات العائلية.

(١) نظام الشركات، المادة (١١).

المطلب الثاني

آلية إصدار الميثاق العائلي وخطوات الإعداد



رغم صدور نظام الشركات الجديد، واعتباره الميثاق العائلي إحدى الوثائق المعتمدة داخل الكيان القانوني، وإسباغه إياه صفة الإلزام، إلا أنه مع ذلك لم يضع آلية محددة لصدور الميثاق، واكتفى بالإشارة إلى جواز أن يكون جزءاً من عقد تأسيس الشركة أو النظام الأساس.

وفي حقيقة الأمر نجد أن هذه المسألة في غاية الأهمية، إذ إن غياب آلية واضحة ومعتمدة لصدور الميثاق العائلي تؤثر في مدى حجته وإلزاميته، وربما كان هذا الإشكال مسوغاً لبعض المساهمين في العائلة برفض قبول الميثاق في حال صدوره بآلية لا تجعل له الاعتماد النظامي، وتجعله معرضاً للطعن لافتقاره الموثوقية بالإصدار، أو عدم توفر الآلية التي تجعل له الأثر الإلزامي، مثل لو صدر بوثيقة مستقلة ومجردة عن عقد التأسيس، فيكون لبعض المساهمين حينها القدرة على الاعتراض على الميثاق لعدم وجود آلية قانونية معتمدة لهذه الآلية، ومن المؤمل حقيقة على وزارة التجارة أو المركز الوطني للشركات العائلية أن يصدر نافذة أو منصة يوثق ويعتمد من خلالها الميثاق العائلي بإجراءات نظامية واضحة ومتسقة، وإلى حين صدور آلية موحدة ومعتمدة لإصدار الميثاق العائلي، فإن هناك صورتان مقترحتان، ولهما بإذن الله الصفة النظامية المعتمدة، وسألحق بكل واحدة منهما أبرز

الإيجابيات والسلبيات حتى يكون القارئ متصورًا للملاءمة كل صورة لحال كيانه وطبيعته، وسأختمها بصورة مقترحة بإذن الله.

الآلية الأولى للإصدار: تضمينه في عقد التأسيس أو النظام الأساس للشركة:

وذلك بأن يكون الميثاق مدونًا بتفاصيله في ذات عقد التأسيس أو النظام الأساس، وتذكر جميع بنوده داخل هذه الوثيقة، وهذا يعطي الميثاق حكم عقد التأسيس أو النظام الأساس، وتنسحب عليه جميع صورته وأحواله، وهذه الآلية قد أشار إليها النظام في نص المادة الحادية عشرة.

الإيجابيات:

١. شدة توثيق الميثاق:

وذلك أن تضمين الميثاق العائلي داخل عقد التأسيس أو النظام الأساس يعطيه أعلى درجات الموثوقية والاعتماد، ويقيه الطعن أو التشكيك.

٢. قوة الحجية والإلزام:

فبهذه الآلية يكتسب الميثاق حكم عقد التأسيس، ويكون له قوته بالاحتجاج والإلزام.

السلبيات:

١. غياب خصوصية الميثاق:

تحرص كثير من العوائل على قدر من الخصوصية والسرية بمواد وتفصيل الميثاق، وذلك لأمر متعددة لها وزنها واعتبارها، وهذا التحفظ يتعارض مع إصدار الميثاق وتضمينه داخل عقد التأسيس أو النظام الأساس.

٢. عدم القدرة على التفصيل:

بعيداً عما يتعلق بخصوصية الميثاق العائلي وحساسية بنوده من جهة الإفصاح والإعلان، إلا أن الميثاق يحتاج لطبيعة تفصيلية ومتوسعة ربما لا تتناسب مع الإطار المعتاد لعقد التأسيس أو النظام الأساس، مما تجعل هذه الصورة من الإصدار معيبة من هذا الجانب.

الآلية الثانية للإصدار: صدوره بقرار من الجمعية العمومية:

وذلك بأن يصاغ الميثاق العائلي بنوده وفقراته على شكل قرار، تجتمع على أثره الجمعية العامة ويقومون بالتصويت عليه باعتباره قراراً يحوي الميثاق العائلي للمنشأة، وبصدور هذا القرار يكتسب الميثاق صفته المعتمدة نظاماً.

الإيجابيات:

١. الحفاظ على الخصوصية:

مما يميز هذه الآلية أنها تتسم بقدر عالٍ من الخصوصية بمضامين الميثاق العائلي، بحيث يقتصر القرار على أعضاء الجمعية العمومية، مما يجعل الميثاق داخل دائرة ضيقة من المطلعين، ويساهم بالحفاظ على خصوصيته.

٢. القدرة على التفصيل:

مما يميز هذه الآلية أنها تُكسب المنشأة العائلية القدرة العائلية على التفصيل بالبنود، ومعالجة دقيق القضايا والتحديات، مع القدرة على التوسع والإسهاب بما يتناسب مع طبيعة الميثاق.

السلبيات:

١. اعتماد الميثاق كلياً على التصويت:

مما قد يشكل على هذه الآلية، توقف إصدار الميثاق على عدد المصوتين، وهذا بلا شك يعرض الميثاق لإمكانية عدم إصداره أو فقد موثوقيته، وغيرها مما يحتف بهذا الأمر.

٢. ضعف الوثيقة نسبياً:

والمقصود أن هذه الآلية ستكون ضعيفة بالنسبة للآلية السابقة، والتي تعطي الميثاق حكم عقد التأسيس أو النظام الأساس، ويجدر التنبيه إلى أن الضعف في هذه الآلية ليس بذاتها بقدر ما هو بالنسبة لسابقتها.

الآلية الثالثة - وهي المقترحة - : صدوره بعقد التأسيس وبقرار من الجمعية العمومية:

وهذا مسلك الجمع بين الآليتين السابقتين، وهذه الآلية تقوم على مرحلتين:

الأولى: أن ينص في عقد التأسيس على آلية إصدار الميثاق في الجمعية العمومية، وتبين أهم العناصر فيه على وجه الإجمال.

الثانية: صدوره بقرار من الجمعية العمومية بناءً على الآلية المنصوص عليها في عقد التأسيس، وذلك مع التفصيل بالعناصر والبند التي نص عليها كذلك عقد التأسيس.

وبهذه الآلية المكونة من هاتين المرحلتين، يخرج الميثاق العائلي بصورته النهائية وقد اكتسب أبهى حلة وأنسب أسلوب بإذن الله، حيث بهذه الآلية المبتكرة يجمع الميثاق بين محاسن الآلية الأولى من حيث القوة والموثوقية، ومحاسن الآلية الثانية من حيث الخصوصية والسرية، ولا يقال إن السلبيات منعدمة بهذه الآلية، ولكنها متضائلة ومتقلصة بإذن الله، وهي آلية مقترحة لحين صدور آلية توثيق معتمدة من الجهات المعنية.

خطوات إعداد الميثاق العائلي^(١):

أقدم بين يدي القارئ خطوات استرشادية يحسن اتباعها عند كتابة الميثاق العائلي، ولها بإذن الله كبير الأثر وعظيم النفع، وهي على وجه الاختصار:

١. التعاقد:

فتبدأ المنشأة العائلية بالتعاقد مع صاحب الخبرة والكفاءة لإعداد الميثاق، وحسن اختيار الخبير من أهم لبنات إعداد الميثاق العائلي، لدوره الشمولي في جميع الخطوات.

٢. التقييم والتغذية العكسية:

لا يمكن إتقان كتابة ميثاق عائلي لأي منشأة عائلية دون وجود تقييم دقيق وتغذية وافية من واقع المنشأة العائلية وأفرادها، لضرورة تصور طبيعة المنشأة

(١) انظر: تقرير الميثاق العائلي - غرفة الشرقية التجارية والمركز الوطني للمنشآت العائلية.

وأفراد العائلة، وأكثر التحديات التي تواجههم، وما هي أكبر المخاوف التي يخشون منها، وما أبرز القضايا الحساسة التي ينبغي معالجتها في الميثاق.

٣. تكوين مجموعة عمل:

وتتشكل هذه المجموعة من عدة ممثلين من أفراد المنشأة والعائلة وخارجها من المتخصصين، ليشكلوا نظرة مختلفة الزوايا، ومتنوعة الآراء، ليكسب الميثاق ثقلاً ونضجاً.

٤. العمل والاتفاق على المحاور الرئيسية:

بعد أن تتم التغذية العكسية، ويجرى التقييم الفاحص للمنشأة وأفرادها، ويتشكل فريق العمل، تبدأ أولى الخطوات العملية في كتابة الميثاق بوضع أهم المحاور الرئيسة التي تتفرع منها تفاصيل الميثاق.

٥. صياغة المواد والبنود:

بعد الانتهاء من وضع المحاور الرئيسة، يبدأ فريق العمل بتصميم وصياغة المواد والبنود بشكل تفصيلي شمولي، يراعي فيه جميع الخطوات السابقة، ويحرص فيه على حسن الصياغة وبراعة الأسلوب

٦. التنفيذ والإصدار:

حين الانتهاء من تصميم الميثاق وصياغته، فإنه ينتقل حينئذ لحيز التنفيذ، من خلال إصداره بالآلية المعتمدة المشار إليها سابقاً، ثم البدء بتطبيقه والإلزام به داخل المنشأة العائلية، وتكثيف التوعية به وبنوده داخل المنشأة والعائلة.

٧. التقييم والمراجعة:

لا يمكن أن يؤمل على نتائج الميثاق العائلي وفاعلية تطبيقه ما لم يصحب ذلك تقييم مستمر للأثر، ومراقبة لجودة الأداء، ومراجعة مستمرة تهدف إلى التحسين والتطوير وابتكار الحلول، ومناقشة التحديات المستجدة ومواكبتها والبعد عن الجمود والترهل الإداري.

الفصل الثاني

عناصر الميثاق العائلي ودوره في المنشآت العائلية

وفيه مبحثان:

المبحث الأول: عناصر وأحكام في الميثاق العائلي.

المبحث الثاني: دور الميثاق العائلي.

المبحث الأول

عناصر وأحكام في الميثاق العائلي



وفيه مطلبان:

المطلب الأول

عناصر الميثاق العائلي



يقوم الميثاق العائلي عادة على عناصر وبنود أساسية، لا يكاد يخلو منها أي ميثاق، وذلك عائد لكون أكثر التحديات والمخاطر التي تواجهها المنشآت والكيانات العائلية متماثلة على وجه الإجمال، متباينة على وجه التفصيل، فالاختلاف إنما يكون بالغالب بالحيثيات التفصيلية للميثاق.

وتجدر الإشارة هنا لنقطة بالغة الأهمية، وهي أنه مع كون وجود قدر مشترك من التحديات والمخاطر بين المنشآت العائلية، إلا أنه يبقى أن لكل منشأة عائلية ظرفها وطبيعتها التي تحتم عليها تحديات ومخاطر خاصة بها، بحسب اعتبارات متنوعة يطول ذكرها في هذا المقام.

والحاجة من ذكر هذه المسألة، لئلا يتبادر إلى الظن أنه من الممكن وضع نموذج موحد يتسق ويتناسب مع جميع المنشآت العائلية، وإنما في حقيقة الأمر أن كل منشأة عائلية تحتاج إلى دراسة فاحصة موضوعية مستقلة من

خبير متخصص يتصور جميع الاعتبارات والظروف التي يمكن من خلالها تصميم الميثاق العائلي الملائم لهذه المنشأة، وذلك كما سلف بيانه بسبب الاختلاف الحتمي لتفاصيل العناصر الإجمالية المشتركة، ولكبير احتمال وقوع الاختلاف في تحديات ومخاطر خاصة بحساب حال المنشأة.

وعليه فسأذكر بإذن الله أهم العناصر التي تحدد الأطر العامة للميثاق العائلي، وتبقى تفاصيل الموثيق وتتمه عناصرها عائدة إلى الدراسة المستقلة والنظر الخاص لكل ميثاق على وجه الانفراد.

أهم عناصر الميثاق العائلي^(١):

١. تنظيم الملكية العائلية في الشركة:

حيث تواجه المنشآت والاستثمارات العائلية تحدياً نوعياً يكمن في آلية تنظيم الملكية بين أفراد العائلة، من حيث انتقالها وتوزيعها وتخصيصها في نوع معين من الاستثمارات، ويعد هذا العنصر من أهم العناصر في الميثاق العائلي وأكثرها محورية.

٢. حوكمة المنشأة العائلية:

ويكفي لإبراز أهمية هذا العنصر أن نقول إن الميثاق العائلي إنما هو في حقيقة الحال أحد معايير تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية، والمقصود بحوكمة الشركات العائلية بإيجاز: أنها مجموعة من القواعد والأسس التي

(١) انظر: نظام الشركات، المادة (١١)، الفقرة (ب).

يضعها المؤسس في العائلة يضمن من خلالها استدامة الشركة وشفافية أعمالها وانضباط مسيرتها وتفعيل آلية الرقابة على شؤونها^(١)

٣. سياسة العمل داخل المنشأة:

ويعتبر هذا العنصر أحد أهم ركائز المنشأة العائلية، وهو رسم المسارات العملية وإصدار اللوائح التنفيذية الخاضعة لرقابة الحوكمة وقواعدها، والتي تعد المنظم التفصيلي لآلية العمل وطريقته.

٤. إدارة المنشأة العائلية:

يهدف هذا العنصر لإيجاد الانعكاس التنفيذي للحوكمة واللوائح والسياسات المرسومة داخل المنشأة العائلية، ولا أبلغ إن قلت إن هذا العنصر من أكثر العناصر حساسية وخطورة، كونه المحك العملي بعد توفيق الله لنجاح المنشأة وإثبات جدوى لوائحها وسياساتها، ويكون إتقان هذا العنصر من خلال الآتي:

١. رسم سياسة واضحة وشروط موضوعية لتعيين الإدارة التنفيذية للمنشأة.

٢. التأكيد على استقلالية الإدارة وتجردها عن أي مصالح شخصية لأحد أفراد العائلة.

(١) انظر: آليات ومعايير تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية، أ. محمد بن عبد الله الغامدي.

٣. الصرامة بكون صلاحية إصدار القرارات متوحدة للإدارة التنفيذية، ويكون النفوذ الإداري خاضعاً للتسلسل التنظيمي داخل المنشأة، فلا يكون رئيس القسم الذي هو من أفراد العائلة أكثر نفوذاً من الرئيس التنفيذي غير المنتمي للعائلة!

٥. سياسة توظيف أفراد العائلة:

مع كون هذا العنصر لا يخرج كثيراً عن العناصر السابقة على وجه الإجمال، إلا أنه يحتاج للإفراد والتخصيص لحجم المعاناة التي تجدها المنشآت العائلية بخصوصه، وقد يظن القارئ أنني أبالغ بذلك، إلا أن أدنى اطلاع للواقع العملي للمنشآت العائلية يتصور معه قدر الإشكال الواقع فيه، فيرى بعض أفراد العائلة استحقاقهم للتوظيف في منشأتهم أو استحقاق أبنائهم، دون أدنى مراعاة للمتطلبات وتحقيق مستوى الكفاءة، خاصة إذا تعلق الأمر بمنصب حساس ومؤثر، مما قد يعود على المنشأة بالضعف أو الانهيار على حساب المجاملات والمحسوبيات، وعليه فهو عنصر يستحق حقيقة التفصيل وحسن الرعاية، وأن يعمد الميثاق من خلال هذا العنصر لتحديد آليات صارمة وموضوعية لتوظيف أفراد العائلة، ومراعية كذلك لانتمائهم لهذه العائلة.

٦. توزيع الأرباح:

يعد توزيع الأرباح بين المساهمين من أفراد العائلة من أبرز العناصر التي لا بد أن يتناولها الميثاق العائلي، إذ إنه أمر له حساسيته بشكل عام في

المنشآت، وتؤكد حساسيته في المنشآت العائلية، وعليه كان العنصر أحد أهم العناصر التي لا بد أن يعالجها وينظمها الميثاق العائلي.

٧. التصرف في الحصص أو الأسهم:

لطالما احتفت بالمنشآت العائلية تحديات حول هذا العنصر، فالمنشأة العائلية لها خصوصيتها واعتباراتها التي تتميز بها كما سبق بيانه، ومن تلك الاعتبارات الخاصة: أن المنشأة العائلية قد تحفظ من دخول أحد المساهمين لها وهو لا ينتسب للعائلة، سواء بالشراء أو بالإرث، ولكونها على هذا الحال، كان من أكثر الجوانب التي ينبغي رعايتها هي وضع تنظيم خاص للتصرف بالحصص والأسهم وتحديد آلية مناسبة للتخارج، وسن محددات لهذا العنصر الهام.

٨. آلية تسوية المنازعات أو الخلافات:

تعد الخلافات داخل أي منشأة تجارية أمرًا بالغ الخطورة وشديد التهديد، إذ هو مؤذن ببداية التصدع الذي يعقبه الانهيار إلا بلطف من الله **جَلَّ وَعَلَا**، وتتأكد هذه الخطورة في المنشآت العائلية، ليس فقط للتهديد التجاري، وإنما لكون هذا الخلاف قابلاً للتمدد داخل روابط الأسرة، مما يجعلها عرضة للتفكك والقطيعة، ولاحتمال تجذر هذا الخلاف في أعماق الأسرة، فيشق بعدها إصلاح الحال، وعليه كان هذا العنصر من أهم ما ينبغي أن يعالجه الميثاق العائلي ويضع له البنود التي تقي الأسرة بإذن الله من شر الخلاف والمنازعات وتسرباتها السامة.

المطلب الثاني

أحكام الميثاق العائلي



للميثاق العائلي أحكام كثيرة ومتنوعة، ولكن لعل من أهمها وأبرزها:

١. أن له صفة الإلزام:

فعلى ما سبق بيانه يتضح أن من أهم الأحكام التي تميز الميثاق العائلي عما سواه من الوثائق أن له صفة الإلزام والحجية.

٢. أنه وثيقة عائلية:

فلا يمكن إعمال هذا الميثاق والاستناد عليه وتطبيق أحكامه على غير الكيانات العائلية، إذ إن أحواله تتسق وتختص بالمساهمين المنحدرين من عائلة واحدة، وعليه فلا يمكن تطبيقه على غير هذا النوع من الكيانات.

٣. صحة الاحتجاج به:

فعند حصول النزاع والخصومة، يعد الميثاق إحدى أبرز الوثائق التي يصح الاحتجاج بها على الغير، سواء كان هذا النزاع في القضاء أم بالتحكيم.

٤. يشترط فيه ألا يخالف عقد التأسيس أو النظام الأساس:

وهذا ما نصت عليه المادة الحادية عشرة نصًا صريحًا، فمع كون النظام قد توج الميثاق بصفة الإلزام، إلا أنه قد جعله دون رتبة عقد التأسيس والنظام الأساس، فاشترط فيه عدم مخالفتهما، وعدم مخالفة النظام من باب أولى،

حيث جاء في نص المادة الحادية عشرة من نظام الشركات: «ويشترط ألا يخالف النظام أو عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس».

٥. أنه عقد مكمل:

فالميثاق العائلي لا تنشأ بانفراده الآثار والالتزامات في الشركة، ولا يقوم المركز القانوني للمنشأة بمجرد وجوده، وإنما يقوم مركز المنشأة القانوني على عدد من المتطلبات والوثائق الأساسية التي تعد شرطاً لتأسيسه، بينما لا يعد الميثاق العائلي شرطاً لتأسيس المنشأة العائلية ولا إحدى وثائقه الأساسية ما لم يضمن بعقد التأسيس أو النظام الأساس، فهنا يكون أساسياً باعتبار أن له حكم عقد التأسيس، لا بكونه ميثاقاً عائلياً.

المبحث الثاني

دور الميثاق العائلي



تتنوع أدوار الميثاق العائلي داخل الكيانات العائلية، وتكمن أهميته بنقاط متعددة، وتتجلى آثاره على المنشأة والعائلة بأشكال كثيرة وتطبيقات متنوعة.

إلا أنه يمكن أن يقال إن أهم دورين يميزان الميثاق العائلي عن غيره من الوثائق في المنشأة هما:

١. دوره في تعزيز استدامة المنشآت العائلية والحفاظ على استقرارها ونموها.

٢. دوره في تسوية المنازعات داخل المنشأة العائلية وسرعة علاجها واحتوائها.

وسأذكر في المطلبين التاليين وجه أثر الميثاق العائلي في هذه الأدوار وعوامل مساهمته فيها، ثم أقدم في مطلب ثالث نموذجاً تطبيقياً للميثاق العائلي. والله أسأله التوفيق والسداد.

المطلب الأول

دور الميثاق العائلي في تعزيز الاستدامة في المنشآت العائلية



من أهم أدوار الميثاق العائلي الفعالة والمميزة هو تعزيزه لاستدامة المنشآت العائلية، وذلك عبر عوامل كثيرة ومنها:

١. تطوير هيكل تنظيمي مرن:

يتيح الميثاق العائلي المرونة التنظيمية العالية للشركة العائلية بالتكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يزيد من قدرتها على المنافسة والاستمرار. كما يساعد الهيكل التنظيمي المرن في تمكين الجيل القادم من قيادة الشركة، حيث يتم تفويض الصلاحيات وتوضيح الأدوار والمسؤوليات بطريقة تتيح للإدارة تحقيق التوازن بين العمل والأسرة. ويعمل هذا الهيكل على تعزيز الابتكار والمرونة في اتخاذ القرارات، ويدعم الشركة في الحفاظ على ثقافتها المؤسسية مع تحديث أساليب عملها.

٢. تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية:

يساهم الميثاق العائلي بتطبيق الحوكمة المؤسسية، وهذا بلا شك له أثر كبير في نجاح واستدامة الشركات العائلية بعد توفيق الله، حيث ينظم هذا الإطار آلية اتخاذ القرار ويوضح حقوق ومسؤوليات جميع أفراد العائلة المشاركين في الشركة.

ينص إطار الحوكمة عادة على وضع سياسات تضمن الشفافية والمساءلة، مثل تشكيل مجلس إدارة يضم أفرادًا من العائلة إلى جانب خبراء خارجيين. ويتيح تطبيق الحوكمة الاستفادة من الخبرات المهنية، كما يعزز الثقة بين أفراد العائلة ويدعم العلاقات الخارجية مع الشركاء والمستثمرين، كما يقلل من تأثير العلاقات الشخصية على اتخاذ القرار، مما يساعد في نمو مستدام للشركة.

٣. ترسيخ القيم العائلية والمحافظة عليها:

تعتبر القيم العائلية مثل الأمانة، والشفافية، والالتزام بالمسؤولية، وغيرها، من العوامل الجوهرية التي تميز الشركات العائلية عن غيرها، وهذا مما يسعى لبثه الميثاق العائلي، وغالبًا ما تحافظ الشركات العائلية على التزامها بقيمتها عبر الأجيال، مما يساهم في بناء هوية قوية للشركة ويعزز من ولاء الموظفين وثقة العملاء. كما تساهم هذه القيم في توجيه الاستراتيجيات والسياسات الداخلية بشكل متوافق مع التطلعات العائلية طويلة الأمد، حيث تعتبر الشركة جزءًا من إرث العائلة وتاريخها، مما يجعلها أكثر التزامًا باستمرارية النجاح والنمو عبر الأجيال.

٤. الاستثمار في التعليم والتطوير المهني:

للميثاق أثر في تأهيل الكفاءات وتطويرها داخل نطاق العائلة، مما يعود نفعه على استمرار وجود الكفاءات الفاعلين في المنشأة العائلية من نفس العائلة، وهذا بلا شك يساهم في استدامة المنشأة واستقرارها، وتعتبر

الشركات العائلية الناجحة التعليم والتطوير المهني أولوية لتجهيز الجيل القادم من القادة. ويبدأ ذلك بتعليم الأجيال الجديدة أسس الأعمال، بالإضافة إلى التعرف على ثقافة وقيم الشركة، والتدريب على اتخاذ القرارات المالية والاستراتيجية. ويتم ذلك من خلال برامج تدريبية، وورش عمل، وتجارب عملية داخل الشركة، وفي بعض الأحيان، يتم إلحاق المرشحين بتدريبات خارجية أو درجات أكاديمية متخصصة. ويعزز الاستثمار في تطوير المهارات المهنية في الجيل الجديد الثقة والمعرفة اللازمة لتحمل مسؤوليات القيادة، ويتيح لهم القدرة على مواصلة الابتكار والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يسهم في استمرارية وتنافسية الشركة.

٥. التنوع والتوسع الاستراتيجي:

يسعى الميثاق العائلي لإبراز أهمية تنوع أعمال المنشأة العائلية وتقليل الاعتماد على مصدر دخل وحيد. ويتضمن ذلك الاستثمار في قطاعات جديدة والتوسع الجغرافي لدخول أسواق محلية ودولية.

يسهم هذا التنوع في تحقيق الاستقرار المالي للشركة والاستدامة بإذن الله، حيث يمكنها من الاعتماد على مصادر دخل متنوعة وذلك عند تعرض قطاع معين لأزمات وعوارض. بالإضافة إلى الاستفادة من الفرص الناشئة والتفاعل مع متغيرات السوق العالمية.

٦. التخطيط للاستخلاف وتأهيل الجيل القادم:

يعتبر التخطيط للاستخلاف من أهم عوامل نجاح الشركات العائلية التي يسعى إلى تنظيمها الميثاق العائلي، كونه يضمن انتقال القيادة بسلاسة عبر الأجيال. ويشمل التخطيط للاستخلاف إعداد الجيل القادم من خلال برامج تدريبية وتجارب عملية داخل الشركة، ليتعرفوا على أسس ومبادئ إدارة الأعمال، ويتقنوا المهارات القيادية المطلوبة. وتشير الدراسات إلى أن الشركات العائلية التي تنفذ خططاً مدروسة وواضحة للاستخلاف تكون أكثر استقراراً وقدرة على الاستمرار. ويساهم التخطيط للاستخلاف أيضاً في تجنب النزاعات العائلية المتعلقة بمن سيخلف القيادة، حيث تضع العائلة إطاراً واضحاً ومحددًا لدور ومسؤوليات كل فرد، مما يقلل من فرص حدوث الخلافات ويعزز من تماسك العائلة حول أهداف الشركة.

المطلب الثاني

دور الميثاق العائلي في تسوية المنازعات بالمنشآت العائلية



للميثاق العائلي دور بارز وفاعل في تسوية المنازعات وإدارة الخلافات، وتقليل حصولها بإذن الله، والقدرة على احتوائها وسرعة علاجها في حال وقوعها بعد توفيق الله، وذلك يكون بأمر كثيرة ومنها:

١. معالجة القضايا الحساسة في المنشآت العائلية:

حيث يعتمد الميثاق من خلاله عناصره السابق ذكرها إلى معالجة تحديات يكثر وقوع الخلاف والنزاع حولها، ولا شك أنه بمعالجة هذه القضايا فإن النتيجة ستكون بعد توفيق الله وتسديده وقيام المنشأة من دائرة النزاعات والخصومات، مما يعود أثره على المنشأة والأسرة بإذن الله.

٢. تقليل احتمالية وقوع النزاع:

فوجود الميثاق وتنظيمه للقضايا المركزية والتحديات الكبرى، لا يجعله مانعاً من وقوع أي نزاع، إنما سيكون مساهماً وفاعلاً في تقليل دائرة النزاع، حيث إن تنظيم العلاقة وتبيين الحقوق والاتفاق عليها يؤول بإذن الله لانحسار دائرة النزاع والخصومة، ولا شك أن هذا الدور لوحده يعد من أكبر الأدوار في تسوية المنازعات وتقليل احتمالية وقوعها بعون الله.

٣. القدرة على إدارة النزاعات وسرعة علاجها:

وعلى فرض وقوع النزاع، فإن الميثاق يساهم بإذن الله بآليات وضوابط لحل النزاعات وتسويتها بشكل أسرع وأنجز، مثل تشكيل مجالس عائلية أو الاستعانة بخبراء مختصين في حل النزاعات. وتساعد هذه الآليات في معالجة الخلافات العائلية بعجلة سريعة وتوجيه الاهتمام نحو تحقيق أهداف الشركة، مما يضمن استمرار العلاقة الجيدة بين أفراد العائلة ويعزز من تماسك الشركة بإذن الله، كما تساهم في تقليل التأثيرات السلبية للنزاعات الشخصية على الأداء، وتدعم التركيز على الأهداف الإستراتيجية للشركة.

٤. إيجاد وسائل بديلة عن القضاء لتسوية المنازعات:

مما يساهم به في هذا الباب هو تعميم الميثاق لوسائل أخرى غير القضاء لتسوية المنازعات، مثل الصلح والوساطة والتحكيم، وإيجاد هذه الوسائل البديلة له أثر كبير في تسوية المنازعات وتقليل آثارها السلبية، حيث تتميز الوسائل البديلة بالسعي للصلح والتفاهم، وخصوصية وسرية الخلاف، والسرعة في فض الخصومة، مما يضائل بإذن الله من دائرة الخلاف ويمنع من توسعه وانتشاره.

٥. تعزيز التفاعل والتواصل الفعال بين أفراد العائلة:

يساعد الميثاق العائلي من خلال مواده وبنوده على تعزيز التواصل الفعال الذي يبني الثقة ويقلل سوء الفهم بين الأجيال المختلفة في الشركات العائلية، كما يساهم في توضيح التوقعات والمسؤوليات للجميع. وتستخدم

الشركات العائلية الناجحة آليات مختلفة لتعزيز التواصل بين أفراد العائلة وتضمنها في الميثاق، مثل الاجتماعات العائلية الدورية، أو إنشاء مجالس عائلية، أو حتى استخدام وسائل الاتصال الحديثة لخدمة الروابط الاجتماعية. يتيح هذا النوع من التواصل الحفاظ على التوافق بين أفراد العائلة بشأن رؤية وأهداف الشركة، مما يساهم في دوام الألفة وتقوية الروابط، والبعد عن مواطن الخلاف والنزاع بإذن الله.

المطلب الثالث

النموذج التطبيقي



أقدم بين يدي القارئ في ختام البحث نموذجًا تطبيقيًا للميثاق العائلي مستلهماً من النموذج الاسترشادي للميثاق العائلي الصادر عن وزارة التجارة مع تعديلات يسيرة، أسعى من خلال هذا النموذج لتنزيل أهم العناصر والأحكام السابق ذكرها، ولإتمام مقصود البحث بشكل عملي تطبيقي يقرب الصورة ويجلي المقصد بإذن الله، والله الموفق والهادي.

«الفصل الأول: أحكام عامة»

المادة الأولى:

يكون للكلمات والعبارات الآتية المعاني المبينة أمام كل منها، ما لم يقتض السياق خلاف ذلك:

نظام الشركات: هو نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي (م/ ١٣٢) وتاريخ ١٤٤٣/١٢/١هـ وتعديلاته.

الشركة...: شركة مساهمة سعودية مقفلة ذات سجل تجاري رقم (...).

النظام الأساس: النظام الأساس للشركة.

الميثاق: الميثاق العائلي للشركة.

العائلة: مجموع المساهمين في الشركة المنحدرين من عائلة واحدة.

عضو العائلة: فرد العائلة المساهم بنسبة في رأس مال الشركة.

جمعية المساهمين: الجمعية العمومية المشكّلة من جميع المساهمين في الشركة وفق أحكام نظام الشركات والنظام الأساس.

مجلس الإدارة: مجلس إدارة الشركة.

قيم العائلة وأهدافها

المادة الثانية:

تستهدى العائلة في شؤونها بأحكام الشريعة الإسلامية السمحاء وقيمتها ومبادئها في قيادة أنشطة الشركة وأعمالها، وتتعاقد من أجل جعل الشركة كياناً محترفاً يتمتع بنمو مستدام ومتوازن يسهم بالإضافة إلى توفير دخل منتظم ومجز لأفراد العائلة في توفير فرص عمل لأبناء وبنات المملكة العربية السعودية بصفة خاصة والإسهام في دعم اقتصادها الوطني دعماً حقيقياً.

وتتضمن أهداف العائلة وقيمتها المتعلقة بالشركة ما يأتي:

١. تعظيم قيمة الشركة وتنمية أعمالها، لاسيما مع زيادة عدد أعضاء العائلة وخلفائهم، وما يستتبعه ذلك من زيادة احتياجاتهم المالية.
٢. توعية أعضاء العائلة بحقوقهم والتزاماتهم وتوفير معاملة عادلة لهم.
٣. وضع رؤية مشتركة للعائلة تجاه فلسفة الشركة وأهدافها الاستراتيجية.
٤. إقامة توازن سليم وعادل بين مصالح أعضاء العائلة ومصالح الشركة.

٥. تعزيز المشاركة الإيجابية لأعضاء العائلة في إدارة وتوجيه أعمال الشركة والرقابة عليها وعلى مؤسساتها.
٦. صون سمعة الشركة ومكانتها التجارية باعتبارهما إرثًا للعائلة وأجيالها القادمة.
٧. حظر مشاركة الشركة في أي نشاط يخل بالقيم الإسلامية والتجارية المرعية.
٨. جعل الشركة رافدًا لتقوية وتدعيم ترابط أعضاء العائلة وتكاتفهم، وقاعدة مساهمة دائمة للعائلة في خدمة الاقتصاد الوطني والمجتمع.
٩. ترابط أعضاء العائلة بما يحقق لها التطور والنجاح، ويحافظ على سمعتها ومكانتها التجارية، وعدم السماح لأي خلافات تنشأ بشأن أعمال الشركة -أيًا كانت- بالتأثير في وئام أعضاء العائلة وتعاضدهم.
١٠. النأي بالشركة وأعمالها عن أي خلافات شخصية قد تنشأ بين أعضاء العائلة.
١١. تشجيع أعضاء العائلة على العمل وإيجاد مصادر دخل أخرى لهم، للحد أو التقليل من اعتمادهم على الشركة كمصدر دخل وحيد أو رئيسي لهم.
١٢. غرس احترام استقلال مؤسسات الشركة وفريقها التنفيذي عن العائلة في أجيال العائلة المتعاقبة.

١٣. جعل تعليم وتدريب أجيال العائلة أولوية دائمة، وتهيئة بعضهم للمساهمة في العمل في الشركة.
١٤. تطوير معارف ومدارك أعضاء العائلة - وخلفائهم - بالعمل التجاري وأنشطة الشركة لتمكينهم من ممارسة دورهم الرقابي على أعمالها بفعالية أكبر.
١٥. الالتزام بالشفافية والوضوح في علاقات أعضاء العائلة، لاسيما تلك المتصلة بالشركة.
١٦. حماية مصالح منسوبي الشركة بذات مستوى حماية أعضاء العائلة لمصالحهم الشخصية، بوصفهم شركاء في نجاحها.
١٧. انتقال ملكية الشركة المنظم إلى الأجيال القادمة.
١٨. ترتيب طرق التواصل بين أعضاء العائلة في الأمور ذات الصلة بالشركة.
١٩. المحافظة على مصالح عملاء الشركة وفقاً للمعايير المهنية.
٢٠. المحافظة على سرية المعلومات ذات الصلة بالشركة.

المادة الثالثة:

١. الشركة كيان يهدف إلى الربح بالطرق والوسائل التي تتوافق مع الأحكام الشرعية، والأنظمة والأعراف التجارية المرعية، وتدعم تحقيق قيم العائلة وأهدافها.

٢. دون الإخلال بأحكام نظام الشركات، تكوّن الشركة مؤسساتها أو وحداتها الداخلية بحسب طبيعة نشاطها وتطور تنظيمها، وعدد أعضائها، ومدى اشتراكهم في تسيير نشاط الشركة، وغير ذلك من المعايير التي تضعها الشركة.

٣. دون إخلال بما ورد في الفقرة (٢) من هذه المادة، تتكون مؤسسات الشركة من الجمعية العامة ومجلس العائلة ومجلس الإدارة.

٤. تلتزم مؤسسات الشركة - في حدود اختصاصاتها - بتمكين أعضاء العائلة من ممارسة حقوقهم المتصلة بالشركة دون تمييز أو تعطيل.

٥. تتخذ مؤسسات الشركة - في حدود اختصاصاتها الإجراءات التي تكفل إحاطة أعضاء العائلة - بشكل مستمر، ووفقاً لأحكام نظام الشركات والنظام الأساس - بأعمال وأنشطة الشركة.

٦. على مؤسسات الشركة السعي إلى تعظيم قيمة الشركة بشكل يتناسب مع نمو العائلة، وما يستتبعه ذلك من نمو احتياجاتها المالية.

الفصل الثاني: جمعيات المساهمين

المادة الرابعة:

جمعيات المساهمين هي السلطة العليا للشركة والمختصة بشؤونها، وتمثل الجمعية العامة - عند عقدها بالشكل الصحيح نظاماً - جميع أعضاء العائلة في ممارسة اختصاصاتهم المتعلقة بالشركة، وتمارس دورها وفقاً لأحكام نظام الشركات والنظام الأساس.

المادة الخامسة:

يكون للجمعية العامة اجتماعات عادية وغير عادية تعقد كل منها وفق الأحكام المنصوص عليها في نظام الشركات ولوائحه.

المادة السادسة:

تصدر قرارات جمعية المساهمين وفقاً لما يأتي:

أ. تصدر قرارات الجمعية العامة العادية بالأغلبية المطلقة للأسهم الممثلة في اجتماعاتها.

ب. تصدر قرارات الجمعية العامة غير العادية بأغلبية ثلاثة أرباع الأسهم الممثلة في اجتماعاتها في الحالات الآتية:

١. زيادة أو تخفيض رأس مال الشركة.

٢. إطالة مدة الشركة أو حلها قبل انقضاء مدتها المحددة في النظام الأساس.

٣. دمج الشركة في شركة أخرى.

وفيما عدا ذلك من حالات تصدر قرارات الجمعية العامة غير العادية بأغلبية ثلثي الأسهم الممثلة في اجتماعاتها.

المادة السابعة:

باستثناء ما تختص به الجمعية العامة غير العادية، تختص الجمعية العامة العادية بجميع شؤون الشركة، وعلى الأخص ما يأتي:

- أ. تعيين أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم.
- ب. الترخيص في أن يكون لعضو مجلس الإدارة مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، وذلك وفق أحكام نظام الشركات ولوائحه.
- ج. الترخيص لعضو مجلس الإدارة في الاشتراك في عمل من شأنه منافسة الشركة، أو في منافستها في أحد فروع النشاط الذي تزاوله، وذلك وفق أحكام نظام الشركات ولوائحه.
- د. مراقبة مدى التزام أعضاء مجلس الإدارة بأحكام نظام الشركات ولوائحه والأنظمة الأخرى ذات الصلة ونظام الشركة الأساس، وفحص أي ضرر ينشأ عن مخالفتهم لتلك الأحكام أو إساءتهم تدير أمور الشركة، وتحديد المسؤولية المترتبة على ذلك، واتخاذ ما تراه مناسباً في هذا الشأن وفقاً لنظام الشركات ولوائحه.
- هـ. تشكيل لجنة المراجعة وفقاً لأحكام نظام الشركات ولوائحه.
- و. الموافقة على القوائم المالية للشركة.
- ز. الموافقة على تقرير مجلس الإدارة.
- ح. البت في اقتراحات مجلس الإدارة بشأن طريقة توزيع الأرباح الصافية.
- ط. تعيين مراجعي حسابات الشركة، وتحديد مكافآتهم، وإعادة تعيينهم وتغييرهم، والموافقة على تقاريرهم.

ي. النظر في المخالفات والأخطاء التي تقع من مراجعي حسابات الشركة في أدائهم لمهامهم، وفي أي صعوبات يخطرها بها مراجعو حسابات الشركة تتعلق بتمكين مجلس الإدارة أو إدارة الشركة لهم من الاطلاع على الدفاتر والسجلات وغيرها من الوثائق والبيانات والإيضاحات اللازمة لأداء مهامهم، واتخاذ ما تراه مناسباً في هذا الشأن.

ك. وقف تجنيب احتياطي الشركة النظامي متى بلغ (٣٠٪) من رأس مال الشركة المدفوع، وتقرير توزيع ما جاوز هذه النسبة على مساهمي الشركة في السنوات المالية التي لا تحقق الشركة فيها أرباحاً صافية.

ل. استخدام الاحتياطي الاتفاقي للشركة في حال عدم تخصيصه لغرض معين وذلك بناء على اقتراح من مجلس الإدارة وفي الأوجه التي تعود بالنفع على الشركة أو المساهمين.

م. تكوين احتياطيات أخرى للشركة، غير الاحتياطي النظامي والاحتياطي الاتفاقي، والتصرف فيها.

ن. اقتطاع مبالغ من الأرباح الصافية للشركة لإنشاء مؤسسات اجتماعية لعاملي الشركة أو لمعاونة ما يكون قائماً من هذه المؤسسات، وفقاً لحكم المادة التاسعة والعشرين بعد المائة من نظام الشركات.

س. الموافقة قبل إصدار قرار ببيع أكثر من (٥٠٪) من أصول الشركة سواء تم البيع من خلال صفقة واحدة أو عدة صفقات، وفي حال تضمن نظام الشركة الأساس أن يبيع تلك الأصول من اختصاص الجمعية العامة غير العادية فعلى مجلس الإدارة الحصول على موافقتها على البيع، وإذا تم البيع

من خلال عدة صفقات فتعتبر الصفقة التي تؤدي لتجاوز نسبة (٥٠٪) من الأصول هي الصفقة التي يلزم موافقة الجمعية العامة عليها، وتحسب هذه النسبة من تاريخ أول صفقة تمت خلال الاثني عشر شهراً الماضية.

المادة الثامنة:

تختص الجمعية العامة غير العادية بما يأتي:

أ. تعديل نظام الشركة الأساس باستثناء التعديلات التي تعد بموجب أحكام نظام الشركات باطلة.

ب. زيادة رأس مال الشركة وفق الأوضاع المقررة في نظام الشركات ولوائحه.

ج. تخفيض رأس مال الشركة في حال زيادته على حاجة الشركة أو إذا منيت بخسائر مالية، وفق الأوضاع المقررة في نظام الشركات ولوائحه.

د. تقرير تكوين احتياطي اتفاقي للشركة ينص عليه نظامها الأساس ويخصص لغرض معين، والتصرف فيه.

هـ. تقرير استمرار الشركة أو حلها قبل الأجل المعين في نظامها الأساس.

و. الموافقة على عملية شراء أسهم الشركة.

ز إصدار أسهم ممتازة أو إقرار شرائها أو تحويل أسهم عادية إلى ممتازة أو تحويل أسهم ممتازة إلى عادية متى نص على ذلك نظام الشركة الأساس ووفقاً للضوابط المقررة في هذا الشأن.

ح. إصدار أدوات دين أو صكوك تمويلية قابلة للتحويل إلى أسهم، وبيان الحد الأقصى لعدد الأسهم التي يجوز إصدارها مقابل تلك الأدوات أو الصكوك.

ط. تخصيص الأسهم المصدرة عند زيادة رأس المال أو جزء منها للعاملين في الشركة والشركات التابعة أو بعضها، أو أي من ذلك.

ي. وقف العمل بحق الأولوية للمساهمين في الاكتتاب بزيادة رأس المال مقابل حصص نقدية أو إعطاء الأولوية لغير المساهمين في الحالات التي تراها مناسبة لمصلحة الشركة إذا نص على ذلك في نظام الشركة الأساس.

ويجوز للجمعية العامة غير العادية أن تصدر قرارات داخلية في اختصاصات الجمعية العامة العادية، وذلك وفقاً لشروط إصدار قرارات الجمعية العامة العادية المحددة بالأغلبية المطلقة للأسهم الممثلة في الاجتماع.

المادة التاسعة:

تكون القرارات الصادرة عن اجتماعات الجمعية العامة - وفقاً للشروط المنصوص عليها في نظام الشركات والنظام الأساس - سارية وملزمة في مواجهة أعضاء العائلة جميعاً، سواء الحاضرين منهم لاجتماعات الجمعية العامة التي صدرت عنها تلك القرارات أو غير الحاضرين.

المادة العاشرة:

توجه الدعوة إلى عقد اجتماعات الجمعية العامة من قبل مجلس الإدارة، ويكون حضور اجتماعاتها حقاً للفئات الآتية:

أ. المساهمون المتمتعون بالأهلية الشرعية والنظامية، أو من ينيبونهم من مساهمي الشركة غير الأعضاء في مجلس الإدارة أو فريق الشركة التنفيذي في حضور هذه الاجتماعات بموجب توكيلات مكتوبة.

ب. الأوصياء والأولياء الشرعيون لمساهمي الشركة غير المتمتعين بالأهلية الشرعية والنظامية، أو من ينيبونهم من مساهمي الشركة غير الأعضاء في مجلس الإدارة أو فريق الشركة التنفيذي في حضور الاجتماعات بموجب توكيلات مكتوبة.

ج. أعضاء مجلس الإدارة.

د. مراقبو حسابات الشركة.

هـ. أية فئة أخرى يخولها النظام حق حضور اجتماعات الجمعية العامة.

ويجب الإعلان عن موعد انعقاد الجمعية العامة ومكانها وجدول أعمالها قبل تاريخ عقدها بواحد وعشرين يوماً على الأقل، وتنشر الدعوة في موقع الشركة الإلكتروني إن وجد وفي صحيفة يومية توزع في المنطقة التي يقع فيها مركز الشركة الرئيس، ويجوز الاكتفاء بتوجيه الدعوة في الميعاد المذكور إلى جميع المساهمين بخطابات مسجلة، وبالإضافة إلى ذلك،

يجوز للشركة توجيه دعوة انعقاد الجمعيات العامة إلى مساهميها بواسطة وسائل التقنية الحديثة.

وعلى مجلس الإدارة أن يدعو الجمعية العامة العادية إلى الاجتماع إذا طلب ذلك مراجع الحسابات أو لجنة المراجعة أو عدد من المساهمين تمثل ملكيتهم ما نسبته (٥٪) على الأقل من رأس مال الشركة. ويجوز لمراجع الحسابات دعوة الجمعية إلى الانعقاد إذا لم يدعها مجلس الإدارة خلال (ثلاثين) يوماً من تاريخ طلب مراجع الحسابات.

المادة الحادية عشرة:

لمجلس العائلة - المنصوص عليه في المادة الخامسة عشرة من هذا الميثاق - تقديم اقتراح مكتوب إلى مجلس الإدارة بدعوة الجمعية العامة للانعقاد متى رأى مصلحة في ذلك، على أن يتضمن الاقتراح المبررات الداعية إلى تقديمه. وفي حال لم يستجب مجلس الإدارة لاقتراح مجلس العائلة، ورأى مجلس العائلة أن المصلحة تحتم الدعوة إلى انعقاد الجمعية العامة، جاز لمجلس العائلة السعي إلى الحصول على موافقة مكتوبة لأعضاء من العائلة يمثلون نسبة (٥٪) خمسة بالمائة من رأس مال الشركة على الأقل، وذلك لإلزام مجلس الإدارة بتوجيه الدعوة إلى عقد الجمعية العامة، وفقاً لنص المادة (العاشرة) من هذا الميثاق.

المادة الثانية عشرة:

لكل مساهم من المساهمين أو من ينوب عنه في حضور الجمعية العامة وفقاً لما نصت عليه المادة العاشرة من هذا الميثاق الحق في مناقشة الموضوعات المدرجة على جدول أعمال الجمعية العامة وتوجيه ما يراه من أسئلة إلى أعضاء مجلس الإدارة أو مراجعي حسابات الشركة أثناء انعقادها، وله كذلك الحق في الاحتكام إلى الجمعية العامة في حال عدم قناعته بإجابة أعضاء مجلس الإدارة أو مراقبي حسابات الشركة على أسئلته، ويكون ما تتخذه الجمعية العامة في هذا الشأن نافذاً وملزماً.

المادة الثالثة عشرة:

يرأس اجتماعات الجمعية العامة رئيس مجلس الإدارة أو نائبه عند غيابه أو من يتدبه مجلس الإدارة من بين أعضائه في حال غياب رئيس مجلس الإدارة ونائبه.

المادة الرابعة عشرة:

لا تحول ممارسة أي مؤسسة من مؤسسات الشركة أو العائلة لمهامها دون ممارسة الجمعية العامة العادية والجمعية العامة غير العادية لاختصاصاتهما المنصوص عليها في نظام الشركات والنظام الأساس، وتلتزم العائلة بتمكين الجمعية العامة العادية وغير العادية من ممارسة هذه الاختصاصات بشكل فعال لضمان تسيير أعمال الشركة بشكل مؤسسي تراعى فيه كافة حقوق أعضاء العائلة.

الفصل الثالث: مجلس العائلة

المادة الخامسة عشرة:

يؤسس مجلس يسمى «مجلس العائلة»^(١)، يتألف من عدد من الأعضاء^(٢) تنتخبهم العائلة من بين أعضائها بطريق الاقتراع السري في اجتماع خاص لها يعقد لهذا الغرض^(٣).

المادة السادسة عشرة:

يحق لعضو العائلة متى بلغ (...) سنة هجرية / ميلادية المشاركة في انتخاب أعضاء مجلس العائلة، ويحق له الترشح لعضوية مجلس العائلة متى بلغ (...) سنة هجرية / ميلادية.

المادة السابعة عشرة:

يراعى في اختيار أعضاء مجلس العائلة توافر المقومات الشخصية والمهنية اللازمة لممارسة اختصاصاتهم في مجلس العائلة بشكل فعال،

(١) يوصى بتشكيل هذا المجلس عادة - عند تجاوز أعضاء العائلة اثني عشر عضواً، إذ يصعب مع وجود هذا العدد ضمان ممارسة الجمعية العامة لاختصاصاتها بكفاءة كاملة.

(٢) يستحسن تكوين مجلس العائلة من عدد قليل من الأعضاء لا يزيد على (٦) ستة أعضاء لضمان كفاءته وفعاليته في ممارسة اختصاصاته.

(٣) قد يكون من المناسب تعيين سكرتير لمجلس العائلة من غير أعضائها يتولى تهيئة الإجراءات اللازمة لعقد اجتماعات المجلس وتدوين محاضره وحفظها.

وذلك في ضوء اختصاصات المجلس المذكورة في المادة الحادية والعشرين من هذا الميثاق.

المادة الثامنة عشرة:

لا يجوز لعضو مجلس العائلة الجمع بين عضويته في المجلس وعضوية مجلس الإدارة أو الفريق التنفيذي للشركة. ولا يجوز الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي بالشركة.

المادة التاسعة عشرة:

تكون مدة دورة مجلس العائلة (٣) ثلاث سنوات ولا يجوز لعضو العائلة شغل عضوية المجلس لأكثر من دورتين متتاليتين.

المادة العشرون:

أ. يخضع انتخاب أعضاء مجلس العائلة لإشراف لجنة انتخابات تكون من (٥) خمسة من أعضاء العائلة أو من غيرهم تعينهم الجمعية العامة العادية، وتختار اللجنة رئيسها بطريق الاقتراع السري.

ب. لا يجوز لعضو لجنة الانتخابات الجمع بين عضويته في اللجنة وعضوية مجلس العائلة، أو الجمع بين عضويته في اللجنة والترشح لعضوية المجلس. وتتخذ اللجنة الإجراءات اللازمة لحصر أسماء الراغبين في الترشح لعضوية مجلس العائلة قبل انتهاء دورته بـ (٣٠) ثلاثين يوماً على الأقل، والدعوة إلى عقد انتخابات المجلس قبل انتهاء دورته بخمسة

وعشرين يوماً على الأقل، وتضع اللجنة الضمانات اللازمة لإجراء عملية الانتخاب بشفافية ونزاهة.

المادة الحادية والعشرون:

دون الإخلال بالاختصاصات المقررة لجمعية المساهمين ومجلس الإدارة بموجب نظام الشركات والنظام الأساس وهذا الميثاق، يمارس مجلس العائلة الاختصاصات الآتية:

أ. مراقبة أداء مجلس الإدارة، وإبداء الرأي الاستشاري للجمعية العامة فيما يتعلق باختصاصاتها المنصوص عليها في نظام الشركات والنظام الأساس، وله في سبيل تحقيق ذلك ما يأتي:

١. إبداء الرأي في المرشحين لعضوية مجلس الإدارة مع مراعاة ما ورد في المادتين التاسعة والعشرين والثلاثين من هذا الميثاق.

٢. فحص مشاركة أعضاء مجلس الإدارة في أي عمل من شأنه منافسة الشركة، أو الاتجار في أحد فروع النشاط الذي تزاوله.

٣. التحقق من عدم إفشاء أعضاء مجلس الإدارة أسرار الشركة التي وقفوا عليها أثناء مباشرتهم لمهامهم إلى الغير أو إلى أعضاء العائلة في غير اجتماعات الجمعية العامة، وذلك في حال توافرت لدى مجلس العائلة معلومات أو قرائن تدل على احتمال وقوع ذلك.

٤. مراقبة التزام أعضاء مجلس الإدارة بأحكام نظام الشركات والأنظمة الأخرى ذات الصلة والنظام الأساس، وفحص أي ضرر ينشأ عن مخالفتهم لتلك الأحكام أو إساءتهم تدبير أمور الشركة.

٥. الطلب من مجلس الإدارة تزويده بنسخة من محاضر اجتماعاته أو أية وثائق أخرى يرى الحاجة إلى الاطلاع عليها.

٦. إبداء ما يراه للجمعية العامة حيال زيادة رأس مال الشركة أو تخفيضه، أو تقرير استمرار الشركة أو حلها قبل الأجل المعين في النظام الأساس.

٧. اقتراح تعديل النظام الأساس.

ب. السعي إلى تسوية أي خلاف ينشأ بين أعضاء العائلة قد يكون له تأثير - مباشر أو غير مباشر - في أعمال الشركة، وذلك وفقاً للآلية الآتية:

١. التشاور بشكل سري لتحديد مسببات الخلاف والطريقة المثلى للسعي في تسويته ودياً، ويكلف مجلس العائلة رئيسه أو أحد أعضائه ممن لا تربطهم بالخلاف صلة مباشرة بقيادة المساعي اللازمة للتسوية.

٢. يناقش عضو مجلس العائلة المكلف لتسوية الخلاف أسباب الخلاف مع أطرافه، كل على حدة، ويسعى - بشكل منفرد أو بمشاركة عضو أو أكثر من أعضاء مجلس العائلة - إلى وضع حلول توفيقية تراعى فيها مصلحة العائلة والشركة على حد سواء.

٣. في حال فشلت مساعي مجلس العائلة في تسوية الخلاف ودياً، يعرض على أطراف النزاع تشكيل هيئة توفيقية من غير أعضاء العائلة، ممن

تتوافر فيهم الخبرة والدراية للنظر في الخلاف والسعي إلى تسويته بعدل وحياد، ويحدد مجلس العائلة - بالاتفاق مع أطراف الخلاف - آلية عمل الهيئة ونطاقه.

٤. في حال تعذر تشكيل الهيئة التوفيقية المشار إليها في الفقرة (ب/ ٣) من هذه المادة أو فشل مساعيها في تسوية الخلاف يعرض مجلس العائلة على أطراف النزاع إحالته إلى التحكيم أو القضاء، ويتخذ ما يلزم من إجراءات لضمان عدم تأثير ذلك على عمل الشركة إلا في أضيق الحدود التي يقتضيها النظام أو اتفاق التحكيم أو الإجراءات التحكيمية أو القضائية، ويستمر المجلس في مساعيه لتسوية الخلاف ودياً حتى صدور حكم نهائي بشأنه.

٥. يتابع رئيس مجلس العائلة أو من ينتدبه المجلس من أعضائه تنفيذ قرارات المحكمين والأحكام القضائية واتفاقيات التسوية المتعلقة بالخلافات التي تقع بين أعضاء العائلة والتي يكون لها تأثير واقع أو محتمل في أعمال الشركة.

ج. النظر في أي مقترحات أو أفكار تطرح من أعضاء العائلة أو غيرهم لاستثمار أصول الشركة أو ممارسة نشاط تجاري أو استثماري يدخل - بشكل مباشر أو غير مباشر - ضمن أنشطتها، وعرضها على مجلس الإدارة إن استحسن مجلس العائلة ذلك - لدراستها واتخاذ ما يراه حياها.

د. بذل ما يلزم من جهود لتهيئة أجيال جديدة من العائلة - علمياً ومهنيًا- لتولي أعمال الرقابة على أداء الشركة، وإمكانية المشاركة في إدارتها والعمل فيها.

هـ. أي اختصاصات أخرى تسند إليه أو تكلفه بها العائلة أو الجمعية العامة.

و. لمجلس العائلة أن يشكل لجاناً من بين أعضائه الممارسة بعض اختصاصاته.

المادة الثانية والعشرون:

يختار مجلس العائلة من بين أعضائه رئيساً ونائباً للرئيس عن طريق الاقتراع السري ويخضع انتخابهما لرقابة لجنة الانتخابات المنصوص عليها في المادة (العشرين) من هذا الميثاق.

المادة الثالثة والعشرون:

يعقد مجلس العائلة (٤) أربعة اجتماعات على الأقل خلال العام المالي الواحد، ويجب عقد اجتماع خاص له قبل أي اجتماع للجمعية العامة العادية أو غير العادية، وذلك لتدارس بنود جدول أعماله وإقرار التوصيات التي يرى رفعها للجمعية العامة في ضوء اختصاصاته المحددة في هذا الميثاق. وتعد اجتماعات مجلس العائلة صحيحة بحضور أغلبية أعضائه على الأقل، وتصدر قراراته بموافقة أغلبية الأعضاء الحاضرين على الأقل، وفي حال

تساوي الأصوات يكون صوت رئيس الاجتماع مرجحًا. ويجب على الرئيس دعوة المجلس للانعقاد في حال طلب عضوين من أعضائه أو أكثر.

المادة الرابعة والعشرون:

تصرف لأعضاء مجلس العائلة مكافأة عن حضور اجتماعات المجلس تعادل المكافأة المقررة لحضور اجتماعات مجلس الإدارة.

المادة الخامسة والعشرون:

يخصص بند في ميزانية الشركة لتغطية النفقات الخاصة بمجلس العائلة بما فيها المكافأة المشار إليها في المادة الرابعة والعشرين من هذا الميثاق، ويصدر بتكوين هذا البند وتحديد قيمته وطريقة صرفه قرار من الجمعية العامة العادية. وفي حال تعذرت تغطية نفقات المجلس كلها أو بعضها، وبشكل مؤقت أو مستمر من ميزانية الشركة، يقترح مجلس العائلة على الجمعية العامة طريقة أخرى لتغطية النفقات.

الفصل الرابع: مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

المادة السادسة والعشرون:

يؤلف مجلس الإدارة من (...) أعضاء/عضوًا، تنتخبهم الجمعية العامة العادية.

المادة السابعة والعشرون:

يختار مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيسًا ونائبًا له عن طريق الاقتراع السري.

المادة الثامنة والعشرون:

مع مراعاة أحكام نظام الشركات لا تزيد مدة دورة مجلس الإدارة الواحدة على ثلاث سنوات، ويجوز إعادة انتخاب كل أو بعض أعضاء مجلس الإدارة لدورة واحدة أو أكثر.

المادة التاسعة والعشرون:

تنظر الجمعية العامة العادية عند إعادة انتخاب كل أعضاء مجلس الإدارة أو بعضهم في مدى وجود مصلحة للشركة من تمكين أعضاء جدد من العائلة في المشاركة في عضوية مجلس الإدارة، وتراعي أن يكون إحلالهم في مجلس الإدارة تدريجيًا وبحسب ما تقتضيه مصلحة الشركة.

المادة الثلاثون:

على الجمعية العامة العادية عند تعيين عضو مجلس الإدارة مراعاة توافر الخبرة والمعرفة والمهارة والاستقلال اللازم، بما يمكنه من أداء مهامه بكفاءة واقتدار.

ويتعين أن يتوافر فيه على وجه الخصوص ما يأتي:

أ. القدرة على القيادة: وذلك بأن يتمتع بمهارات قيادية تؤهله لمنح الصلاحيات بما يؤدي إلى تحفيز الأداء وتطبيق أفضل الممارسات في مجال الإدارة الفعالة و بث القيم والأخلاق المهنية.

ب. الكفاءة: وذلك بأن تتوافر فيه المؤهلات العلمية والمهارات المهنية والشخصية المناسبة، ومستوى التدريب والخبرات العملية ذات الصلة بأنشطة الشركة الحالية والمستقبلية أو بالإدارة أو الاقتصاد أو المحاسبة أو القانون أو الحوكمة فضلاً عن الرغبة في التعلم والتدريب.

ج. القدرة على التوجيه: وذلك بأن تتوافر فيه القدرات الفنية، والقيادية، والإدارية وسرعة اتخاذ القرار، واستيعاب المتطلبات الفنية المتعلقة بسير العمل، وأن يكون قادراً على التوجيه الإستراتيجي والتخطيط والرؤية المستقبلية الواضحة.

د. المعرفة المالية: وذلك بأن يكون قادراً على قراءة البيانات والتقارير المالية وفهمها.

هـ. اللياقة الصحية: وذلك بألا يكون لديه مانع صحي يعوقه عن ممارسة مهامه واختصاصاته.

و. على الجمعية العامة أن تراعي عند انتخاب أعضاء مجلس الإدارة توصيات لجنة الترشيحات وتوافر المقومات الشخصية والمهنية اللازمة لأداء مهامهم بفعالية.

المادة الحادية والثلاثون:

مع مراعاة أحكام نظام الشركات، وما ورد في النظام الأساس وهذا الميثاق، يكون لمجلس الإدارة أوسع الصلاحيات في إدارة الشركة وتوجيه أعمالها، ويمارس عمله باستقلال لا سيما عن العائلة، وليس لأي من المساهمين التدخل في أعماله أو أعمال الفريق التنفيذي للشركة، ما لم يكن عضواً فيه أو كان تدخله عن طريق الجمعية العامة العادية ووفقاً لاختصاصاتها أو في الحدود والأوضاع التي يجيزها مجلس الإدارة.

ويدخل ضمن مهام مجلس الإدارة واختصاصاته ما يأتي:

أ. رسم الخطط والسياسات والآليات العامة للشركة والإشراف على تنفيذها، ومراجعتها بشكل دوري، بما في ذلك الخطط الاستراتيجية، وخطط العمل المرحلية، وخطط إدارة الظروف الإدارية الطارئة، وسياسات وآليات الاستثمار والتمويل، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية.

ب. اختيار الرئيس التنفيذي للشركة، والإشراف على أعماله.

ج. تشكيل الجهاز التنفيذي للشركة وتنظيم عمله والرقابة والإشراف عليه وإصدار اللوائح الإدارية والمالية اللازمة لذلك، وفقاً لأحكام نظام الشركات والنظام الأساس.

د. إدارة مالية الشركة، وتدفقاتها النقدية، وعلاقاتها المالية والائتمانية مع الغير.

هـ. اعتماد مشروع ميزانية الشركة وحساب أرباحها وخسائرها تمهيداً لعرضهما على جمعية المساهمين العادية.

و. تقديم اقتراح للجمعية العامة العادية بشأن استخدام الاحتياطي الاتفاقي للشركة في حال تكوينه من قبل الجمعية غير العادية وعدم تخصيصه لغرض معين.

ز. تكوين احتياطيات أو مخصصات مالية إضافية للشركة.

ح. تقديم اقتراح للجمعية العامة غير العادية بشأن زيادة رأس مال الشركة أو خفضه.

ط. حل الشركة قبل الأجل المعين في النظام الأساس أو تقرير استمرارها.

المادة الثانية والثلاثون:

على مجلس الإدارة بذل العناية الواجبة لصون مصالح الشركة وتنميتها وتعظيم قيمتها، ويدخل ضمن واجبات عضو مجلس الإدارة ما يأتي:

أ. تقديم المقترحات لتطوير استراتيجية الشركة.

ب. مراقبة أداء الإدارة التنفيذية ومدى تحقيقها لأهداف الشركة وأغراضها.

ج. مراجعة التقارير الخاصة بأداء الشركة.

د. التحقق من سلامة ونزاهة القوائم والمعلومات المالية للشركة.

هـ. التحقق من جودة الرقابة المالية ونظم إدارة المخاطر في الشركة.

- و. تحديد المستويات الملائمة لمكافآت أعضاء الإدارة التنفيذية.
- ز. إبداء الرأي في تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية وعزلهم.
- ح. المشاركة في وضع خطة التعاقب والإحلال في وظائف الشركة التنفيذية.
- ط. الالتزام التام بأحكام نظام الشركات ولوائحه والأنظمة واللوائح ذات الصلة والنظام الأساس عند ممارسته لمهام عضويته في المجلس، والامتناع عن القيام أو المشاركة في أي عمل يشكل إساءة لتدبير شؤون الشركة.
- ي. حضور اجتماعات مجلس الإدارة وعدم التغيب عنها إلا لعذر مشروع يخطر به رئيس المجلس مسبقاً، أو لأسباب طارئة.
- ك. تخصيص وقت كاف للاضطلاع بمسؤولياته والتحضير لاجتماعات مجلس الإدارة ولجانته والمشاركة فيها بفعالية، بما في ذلك توجيه الأسئلة ذات الصلة ومناقشة كبار التنفيذيين بالشركة.
- ل. دراسة وتحليل المعلومات ذات الصلة بالموضوعات التي ينظرها مجلس الإدارة قبل إبداء الرأي بشأنها.
- م. تمكين أعضاء مجلس الإدارة الآخرين من إبداء آرائهم بحرية، وحث المجلس على مداولة الموضوعات واستقصاء آراء المختصين من أعضاء الإدارة التنفيذية للشركة ومن غيرهم إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
- ن. إبلاغ مجلس الإدارة بشكل كامل وفوري بأية مصلحة له - مباشرة كانت أو غير مباشرة - في الأعمال والعقود التي تتم لحساب الشركة، على

أن يتضمن ذلك الإبلاغ طبيعة تلك المصلحة ومداهما وأسماء الأشخاص المعنيين بها، والفائدة المالية أو غير المالية المتوقع الحصول عليها بشكل مباشر أو غير مباشر من تلك المصلحة، وعلى ذلك العضو عدم المشاركة في التصويت في اجتماعات مجلس الإدارة وجمعيات المساهمين على أي قرار يصدر بشأن ذلك، وذلك وفقاً لأحكام نظام الشركات ولوائحه.

س. إبلاغ مجلس الإدارة بشكل كامل وفوري بمشاركته -المباشرة أو غير المباشرة- في أي أعمال من شأنها منافسة الشركة، أو بمنافسته الشركة بشكل مباشر أو غير مباشر في أحد فروع النشاط الذي تزاوله، وذلك وفقاً لأحكام نظام الشركات ولوائحه.

ع. عدم إذاعة أو إفشاء أي أسرار وقف عليها بسبب عضويته في المجلس إلى أي من مساهمي الشركة -ما لم يكن ذلك في أثناء انعقاد اجتماعات الجمعية العامة- أو إلى الغير، وذلك بحسب ما تقتضيه أحكام نظام الشركات ولوائحه.

ف. العمل بناء على معلومات صحيحة وكاملة، وبحسن نية مع بذل العناية والاهتمام اللازمين لمصلحة الشركة والمساهمين كافة.

ص. الاضطلاع بواجباته وأدواره ومسؤولياته المترتبة على العضوية.

ق. العمل على تنمية معرفته في مجال أنشطة الشركة وأعمالها وفي المجالات المالية والتجارية والصناعية ذات الصلة.

ر. الاستقالة من عضوية مجلس الإدارة في حال عدم تمكنه من الوفاء بمهامه في المجلس على الوجه الأكمل.

المادة الثالثة والثلاثون:

يكون لمجلس الإدارة أمين سر من بين أعضائه أو من غيرهم يصدر بتعيينه وتحديد اختصاصاته قرار من مجلس الإدارة.

المادة الرابعة والثلاثون:

لمجلس الإدارة تشكيل لجان من أعضائه أو من غيرهم لأداء مهمة أو أكثر من مهامه، وله وضع القواعد اللازمة لتنظيم عمل هذه اللجان مع مراعاة أحكام نظام الشركات وغيرها من الأحكام النظامية ذات الصلة والنظام الأساس.

المادة الخامسة والثلاثون:

١. لمجلس الإدارة تشكيل مجلس استشاري من ذوي الخبرة والكفاية في مجالات عمل الشركة والمجالات الأخرى ذات الصلة بها لتقديم الرأي الفني الاستشاري فيما يحال إليه من موضوعات تدخل ضمن اختصاصات ومهام مجلس الإدارة^(١).

(١) يهدف المجلس الاستشاري لمجلس إدارة الشركة المساهمة العائلية إلى تمكين أعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من رأي ومشورة ذوي الخبرة والاختصاص من غير المساهمين في الشركة في رسم وإقرار خططها الاستراتيجية ودراسة برامجها وأنشطتها الاستثمارية.

٢. يضع مجلس الإدارة في - حال تشكيله مجلسًا استشاريًا- لائحة الأعمال هذا المجلس، وتعرض على الجمعية العامة العادية لاعتمادها واعتماد النفقات اللازمة لتطبيقها.

٣. يتعين أن ينص في اللائحة المعتمدة لأعمال المجلس الاستشاري على منح مجلس الإدارة حق اختيار أعضاء هذا المجلس، والإشراف على أعمالهم، وعزلهم، ولا يجوز أن ينضم إلى المجلس الاستشاري أي من المساهمين والأشخاص الذين تتعارض مصالحهم الشخصية مع مصالح الشركة.

المادة السادسة والثلاثون:

على مجلس الإدارة اختيار الفريق التنفيذي للشركة من ذوي الخبرة والكفاية اللازمة لإدارة أعمال الشركة، ويشمل ذلك القيام بما يأتي:

أ. تحليل الهيكل التنظيمي وتصميمه وبيان اختصاصات وظائف الفريق التنفيذي ومسؤولياته بناء على احتياجات الشركة وأنشطتها الحالية والمستقبلية.

ب. تقييم مهارات موظفي الإدارة العليا ومؤهلاتهم في ضوء الهيكل التنظيمي، واتخاذ قرار باستمرارهم أو استبدال غيرهم بهم.

ج. وضع برامج تدريبية لتأهيل العاملين في الشركة من ذوي الكفاية لتولي وظائف الإدارة العليا والأدوار المهمة في الشركة.

المادة السابعة والثلاثون:

يكون اختيار الرئيس التنفيذي للشركة وتحديد صلاحياته أو عزله بقرار من مجلس الإدارة. ولا يجوز الجمع بين منصب رئيس أو نائب رئيس مجلس إدارة الشركة ومنصب الرئيس التنفيذي.

الفصل الخامس: سياسة العمل في الشركة

المادة الثامنة والثلاثون:

يعد مجلس الإدارة سياسة واضحة وعادلة لإدارة الموارد البشرية في الشركة، تتضمن الآتي:

أ. قواعد واضحة لتعيين عضو العائلة عاملاً في الشركة، تتضمن شروط تعيينه مثل المؤهل والخبرة والعمر، ومعايير الأداء والتقييم، وأحكام إنهاء خدمته.

ب. القواعد والوسائل اللازمة لاستقطاب الكفايات المهنية والمحافظة عليها.

المادة التاسعة والثلاثون:

يكون استحداث الوظائف في الشركة بناء على معايير تجارية ومهنية كتطور نشاط الشركة وحاجتها إلى الوظائف، ولا يجوز استحداث وظيفة بغرض تعيين عضو العائلة فيها. كما لا يجوز -دون مبرر موضوعي- إنهاء خدمة أحد العاملين في الشركة من غير أعضاء العائلة لتعيين عضو العائلة بدلاً منه.

المادة الأربعون:

يحدد أجر العامل في الشركة -سواء كان من أعضاء العائلة أو غيرهم- بناء على الآتي:

أ. مستوى الوظيفة التي يشغلها.

ب المهام والمسؤوليات المنوطة به.

ج مؤهلاته العلمية.

د. مستوى أدائه.

ولا يدخل في تقدير أجر عضو العائلة انتمائه إلى العائلة.

المادة الحادية والأربعون:

يراعى في عمل عضو العائلة بالشركة العائلية ألا يخضع لإشراف عضو آخر من العائلة، وألا يعمل أكثر من عضو من العائلة في الإدارة نفسها، ما لم تقتض مصلحة الشركة خلاف ذلك.

المادة الثانية والأربعون:

تراعى عند إعداد سياسة الموارد البشرية معايير الكفاية والجدارة واحتياجات ومصصلحة العمل، وأن يكون التعيين في الشركة وفقاً لذلك، سواء من أعضاء العائلة أو من غيرهم.

المادة الثالثة والأربعون:

١. عمل المساهم في الشركة طوعي واختياري وليس حقاً مكتسباً له.

٢. يكون تعيين المساهم في الجهاز التنفيذي للشركة أو ترقيته أو فصله من اختصاص الرئيس التنفيذي، وبناء على معايير الكفاية والجدارة ووفقاً لاحتياجات ومصلحة العمل، وتطبق عليه أثناء عمله في الشركة اللوائح والقواعد المطبقة على أقرانه من موظفي الشركة غير المساهمين، ويعامل معاملتهم دون تمييز.

٣. يلتزم المساهم الموظف بالشركة بالمهنية وأخلاقيات العمل والامتثال لتوجيهات رؤسائه، وتقديم مصلحة الشركة على مصلحته الشخصية في كل الأحوال وعدم التصرف - أثناء أداء مهامه الوظيفية - تصرف المالك للشركة.

٤. يشمل مصطلح «المساهم» في تنفيذ الأحكام الواردة في الفقرات (١) و(٢) و(٣) من هذه المادة المساهمين وأولادهم - وإن نزلوا - وأزواجهم، ويشمل مصطلح «الشركة» الشركات التابعة للشركة.

٥. يتولى مجلس الإدارة مراقبة تنفيذ الأحكام الواردة في الفقرات السابقة من هذه المادة.

الفصل السادس: التصرف في الأسهم والتخارج

المادة الرابعة والأربعون:

١. دون إخلال بالأحكام النظامية ذات الصلة وبما ورد في الفقرتين (٥) و(٦) من هذه المادة، لا يجوز لأي مساهم التنازل عن أسهمه جميعها أو بعضها، بمقابل أو بغير مقابل ما لم يخطر بنية المساهمين كتابة عن طريق

مجلس الإدارة برغبته في التنازل. ويجوز لكل مساهم أن يطلب ممارسة حقه في الأولوية لشراء هذه الأسهم خلال (ثلاثين) يومًا من تاريخ الإخطار، فإن انقضت هذه المدة دون أن يتقدم أي من المساهمين بطلب شراء الأسهم، جاز للمساهم المتنازل التصرف في أسهمه كيفما شاء.

٢. يقدم المساهم المتنازل قائمة بثلاثة مقيمين معتمدين يختار المساهمون الراغبين في الشراء أحدهم لإجراء تقييم للأسهم المشار إليها في الفقرة (١) من هذه المادة على نفقة المساهم المتنازل، ويعتمد تقييمه سعرًا لشراء الأسهم.

٣. يجوز للمساهمين الراغبين في الشراء طلب إجراء تقييم آخر لسعر الأسهم بواسطة مقيم معتمد على أن يتحملوا تكاليفه فيما بينهم، ويعتمد عليه - مع التقييم الأول - في تحديد متوسط لقيمة الأسهم يكون هو السعر المعتمد لشرائها.

٤. إذا مارس أكثر من مساهم حقه في الشراء، وفقًا للفقرة (١) من هذه المادة، وكان التنازل متعلقًا بجملة أسهم، قسمت الأسهم بين طالبي الشراء بنسبة أسهم كل منهم في رأس المال.

٥. للمساهمين الراغبين في الشراء الاتفاق مع المساهم المتنازل على تقسيط مبلغ شراء الأسهم على دفعتين أو أكثر، وتكون الدفعة الأولى مستحقة بمجرد اتفاقهم كتابة على إتمام عملية الشراء، وتستحق الدفعة الثانية خلال مدة لا تتجاوز (...) من تاريخ الاتفاق المكتوب، ما لم يتفق الطرفان على غير ذلك.

٦. دون الإخلال بأي اتفاق مكتوب بين المساهمين تسجل الأسهم المشتراة باسم المساهمين المشتريين عند سدادهم قيمتها، وفي حال تقسيط السداد. وفقاً لما ورد في الفقرة (٥) من هذه المادة يكون بيعها بشكل مرحلي وجزئي. وإذا أخل أحد المساهمين المشتريين بموعد سداد قيمة الأسهم المشتراة جاز للمساهم المتنازل عرضها للبيع على المساهمين الآخرين بذات القيمة المحددة لشراء أسهمهم. وفي حال امتنع جميع المساهمين الآخرين عن شراء هذه الأسهم، جاز للمساهم المتنازل التصرف فيها كيفما شاء.

٧. استثناء من أحكام هذه المادة، يحق لأي من المساهمين قيد حياته التنازل عن أسهمه إلى ورثته الشرعيين.

٨. لا تسري الأحكام الواردة في هذه المادة على الأسهم التي تنتقل ملكيتها بطريق الإرث الشرعي ما لم يرغب الورثة الشرعيون في التنازل عنها لغير ورثتهم الشرعيين.

الفصل السابع: أحكام ختامية

المادة الخامسة والأربعون:

يحق لعضو العائلة تقديم اقتراح بتعديل هذا الميثاق ويدرس مجلس العائلة ذلك، ويعد تقريراً بما تنتهي إليه الدراسة ليعرض في أول اجتماع للجمعية العامة لاتخاذ ما تراه.

المادة السادسة والأربعون:

دون إخلال بأحكام نظام الشركات والنظام الأساس الخاصة باختصاصات الجمعية العامة غير العادية، تعدل مواد هذا الميثاق بموافقة الجمعية العامة العادية.

المادة السابعة والأربعون:

تخضع أي خلافات تنشأ حول تفسير أو تطبيق الأحكام الواردة في هذا الميثاق للآليات الواردة في الفقرة (ب) من المادة الحادية والعشرين منه، وذلك دون إخلال بالطرق النظامية المتاحة لتسوية الخلافات التي يرد النص عليها في النظام الأساس أو قرارات الجمعية العامة.

المادة الثامنة والأربعون:

تتخذ العائلة ما يلزم من إجراءات لتعديل النظام الأساس في ضوء أحكام هذا الميثاق وتخضع العائلة هذا الميثاق للمراجعة المستمرة في ضوء احتياجات الشركة وأي أحكام نظامية تسن بعد دخوله حيز التنفيذ.

المادة التاسعة والأربعون:

١. يدخل هذا الميثاق حيز التنفيذ بعد مضي ثلاثين يوماً من تاريخ الموافقة عليه.

٢. وقع هذا الميثاق في مدينة (...) وفي يوم (...) الموافق (...) من أعضاء العائلة الآتية أسماؤهم...، وزود كل عضو بنسخة منه للعمل بموجبه^(١).

(١) يوصى بأن تتضمن خاتمة الميثاق اسم كل مساهم من مساهمي الشركة، وبأن يوقع عليه جميع المساهمين ذوي الأهلية والأوصياء على غير ذوي الأهلية (القصر ونحوهم أو وكلائهم الشرعيين لتعد أحكام الميثاق بذلك تعبيراً عن الإرادة الجماعية لجميع مساهمي الشركة أفراد العائلة).

الخاتمة



أحمد ربي **سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى** في ختام هذا البحث على ما يسر لي من إنجازه وإتمامه، وأسأل الله **سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى** أن يتقبله ويجعله خالصاً لوجهه الكريم.

وقد سرت في البحث على المنهج الذي اعتمده، وقد تبين من خلال البحث تعريف الميثاق العائلي وأهميته، ومشروعيته الفقهية بذكر الأدلة من الكتاب والسنة والإجماع، ومشروعيته النظامية بذكر النصوص المتعلقة به، مع بيان تكييفه الفقهي وأنه شرط في عقد الشركة واتفاق تابع ومكمل له، وبيان التكييف النظامي بحسب آلية إصداره، كما جرى بيان مدى حجتيه وأبرز أحكامه وعناصره واقتراح الآلية لإصداره، والإشارة إلى أبرز أدواره وآثاره داخل المنشأة العائلية.

وإني أوصي باعتماد آلية رسمية لتوثيق الميثاق العائلي، يكتسب من خلال هذه الآلية الاعتماد والموثوقية والصفة النظامية المعتبرة، وأقترح أن تنشأ إدارة أو قسم تضم عدداً من المتخصصين في وزارة التجارة يكون من خلاله اعتماد الميثاق العائلي وتوثيقه، فتعنى هذه الإدارة باستقبال طلبات اعتماد الموائيق العائلية، وبعد مراجعتها والتأكد من صلاحيتها النظامية تعتمد الإدارة الميثاق وعلى إثر اعتمادها تكتسب الموائيق حجيتها.

كما أوصي بأن يدلي المتخصصون وأصحاب الخبرة والكفاءة بعلمهم وتجاربهم في الموائيق العائلية سواء في البحث العلمي أو الدورات

المتخصصة أو الفعاليات المهنية، لما في هذا الأمر من مساهمة فاعلة في
الثقيف بأهمية الميثاق العائلي ودوره والتشجيع على تطبيقه، وما سيعقب
ذلك من إيجابيات متعددة بإذن الله في جميع المستويات.

والله أسأل التوفيق والسداد، وأن يستعلمنا في طاعته ومرضاته، والحمد
لله رب العالمين.

فهرس الموضوعات



٥	مقدمة الجمعية
٧	المقدمة
١٣	الفصل التمهيدي: تعريف الميثاق العائلي وأهميته:
١٤	المبحث الأول: تعريف الميثاق العائلي:
١٤	المطلب الأول: التعريف اللغوي:
١٤	الميثاق لغة
١٥	والعائلة لغة
١٦	المطلب الثاني: التعريف الاصطلاحي:
١٧	المبحث الثاني: أهمية الميثاق العائلي (لماذا الميثاق العائلي؟):
١٧	المطلب الأول: أهمية الميثاق العائلي على مستوى العائلة:
١٧	١. تخطيط الاستخلاف الذي يضمن انتقالاً سلساً إلى الجيل التالي
١٨	٢. إدارة الصراعات بين أفراد الأسرة فيما يتعلق بقرارات الشركة
١٨	٣. توحيد الرؤى المختلفة عبر الأجيال
١٨	٤. توظيف أفراد الأسرة بآلية مطردة، تتواءم مع متطلبات الكفاءة والمؤهل
١٨	٥. تعزيز الولاء العائلي عبر أعمال وأنشطة المنشأة
٢١	المطلب الثاني: أهمية الميثاق العائلي على مستوى الشركة:
٢١	١. إنشاء أنظمة حوكمة فعّالة
٢١	٢. إشراك مدراء خارجيين مع الحفاظ على الرقابة العائلية

٣. الموازنة بين أهداف الأسرة والأعمال ٢٢
٤. منع تأثير العاطفة على عملية اتخاذ القرارات ٢٢
-
- الفصل الأول: مشروعية الميثاق العائلي وحجته: ٢٥**
-
- المبحث الأول: مشروعية الميثاق العائلي وتكييفه: ٢٦**
- المطلب الأول: التكييف الفقهي والنظامي للميثاق العائلي: ٢٦
- التكييف الفقهي ٢٦
- التكييف النظامي: ٢٨
- الصورة الأولى: تضمينه في عقد التأسيس أو النظام الأساس
للشركة ٢٩
- الصورة الثانية: صدوره بقرار من الجمعية العمومية ٢٩
- المطلب الثاني: المشروعية الفقهية والنظامية للميثاق العائلي: ٣٠**
- المشروعية الفقهية ٣٠
- المشروعية النظامية ٣١
- المبحث الثاني: حجية الميثاق العائلي وآلية إصداره: ٣٣**
- المطلب الأول: حجية الميثاق وأحكامه: ٣٣**
- المطلب الثاني: آلية إصدار الميثاق العائلي وخطوات الإعداد: ٣٥**
- الآلية الأولى للإصدار: تضمينه في عقد التأسيس أو النظام الأساس
للشركة: ٣٦
- الإيجابيات: ٣٦
١. شدة توثيق الميثاق ٣٦
٢. قوة الحجية والإلزام ٣٦
- السلبات: ٣٦
١. غياب خصوصية الميثاق ٣٦

٢. عدم القدرة على التفصيل ٣٧
- الآلية الثانية للإصدار: صدوره بقرار من الجمعية العمومية: ٣٧
- الإيجابيات: ٣٧
١. الحفاظ على الخصوصية ٣٧
٢. القدرة على التفصيل ٣٧
- السلبات: ٣٨
١. اعتماد الميثاق كلياً على التصويت ٣٨
٢. ضعف الوثيقة نسبياً ٣٨
- الآلية الثالثة -وهي المقترحة-: صدوره بعقد التأسيس وبقرار من الجمعية العمومية ٣٨
- خطوات إعداد الميثاق العائلي: ٣٩
١. التعاقد ٣٩
٢. التقييم والتغذية العكسية ٣٩
٣. تكوين مجموعة عمل ٤٠
٤. العمل والاتفاق على المحاور الرئيسية ٤٠
٥. صياغة المواد والبنود ٤٠
٦. التنفيذ والإصدار ٤٠
٧. التقييم والمراجعة ٤١

الفصل الثاني: عناصر الميثاق العائلي ودوره في المنشآت العائلية: ٤٣

المبحث الأول: عناصر وأحكام في الميثاق العائلي: ٤٤

المطلب الأول: عناصر الميثاق العائلي: ٤٤

١. تنظيم الملكية العائلية في الشركة ٤٥

٢. حوكمة المنشأة العائلية ٥٥

٣. سياسة العمل داخل المنشأة ٤٦
٤. إدارة المنشأة العائلية ٤٦
٥. سياسة توظيف أفراد العائلة ٤٧
٦. توزيع الأرباح ٤٧
٧. التصرف في الحصص أو الأسهم ٤٨
٨. آلية تسوية المنازعات أو الخلافات ٤٨
- المطلب الثاني: أحكام الميثاق العائلي:** ٤٩
١. أن له صفة الإلزام ٤٩
٢. أنه وثيقة عائلية ٤٩
٣. صحة الاحتجاج به ٤٩
٤. يشترط فيه ألا يخالف عقد التأسيس أو النظام الأساس ٤٩
٥. أنه عقد مكمل ٥٠
- المبحث الثاني: دور الميثاق العائلي:** ٥١
- المطلب الأول: دور الميثاق العائلي في تعزيز الاستدامة في المنشآت العائلية:** ٥٢
١. تطوير هيكل تنظيمي مرن ٥٢
٢. تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ٥٢
٣. ترسيخ القيم العائلية والمحافظة عليها ٥٣
٤. الاستثمار في التعليم والتطوير المهني ٥٣
٥. التنوع والتوسع الاستراتيجي ٥٤
٦. التخطيط للاستخلاف وتأهيل الجيل القادم ٥٥
- المطلب الثاني: دور الميثاق العائلي في تسوية المنازعات بالمنشآت العائلية:** ٥٦

١. معالجة القضايا الحساسة في المنشآت العائلية ٥٦
٢. تقليص احتمالية وقوع النزاع ٥٦
٣. القدرة على إدارة النزاعات وسرعة علاجها ٥٧
٤. إيجاد وسائل بديلة عن القضاء لتسوية المنازعات ٥٧
٥. تعزيز التفاعل والتواصل الفعال بين أفراد العائلة ٥٧
- المطلب الثالث: النموذج التطبيقي ٥٩
- الخاتمة ٩٤
- فهرس الموضوعات ٩٦