جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية وفقا لنظام الشركات السعودي والقانون الأردني: دراسة مقارنة

إعداد

هليل سعد نايف الحربي

إشراف

الدكتور حازم علي النسور

قدّمت هذه الرسالة استكمالًا لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير

في القانون الخاص

قسم القانون الخاص

كلية الحقوق

جامعة الشرق الأوسط

كانون الاول، 2025

جـــامـعـة الـــشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

The Legal Framework for Governance of Family Businesses According to the Saudi Companies Law and Jordanian Law: A Comparative Study

Prepared by

Halil Saad Nayef Al-Harbi

Supervised by

Dr. Hazem Ali Al-Nusour

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree in privet law

Department of privet Law

Faculty of Law

Middle East University

December, 2025

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها بـ: **"الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية وفقا لنظام الشركات السعودي والقانون الأردني: دراسة مقارنة".**

للباحث: هليل سعد نايف الحربي

وأجيزت بتاريخ: 2025/12/02.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. حازم علي النسور	مشرفًا	جامعة الشرق الأوسط	.....
أ.د. مأمون أحمد الحنيطي	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	.....
د.جلال محمد القهيوي	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	.....
أ.د. احمد عدنان النعيمات	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	.....

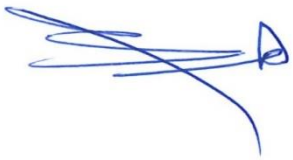
تفويض

أنا **هليل سعد نايف الحربي**، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: هليل سعد نايف الحربي.

التاريخ: 02 / 12 / 2025.

التوقيع:



شكر وتقدير

أتقدم بالشكر بعد الله عز وجلّ إلى أستاذي الفاضل الدكتور **حازم علي النسور**

الذي تفضل بقبول الإشراف على رسالتي هذه والذي أنار طريق البحث أمامي بتوجيهاته وإرشاداته القيّمة..

كما أتقدم بالشكر للصرح العلمي الشامخ **جامعة الشرق الأوسط وأعضاء هيئتها التدريسية وأعضاء لجنة المناقشة..**

فلهم جميعاً مني كل الإجلال والتقدير والاحترام..

بارك الله جهودكم

الباحث

هليل الحربي

الإهداء

أهدي بحثي هذا إلى

إلى أمي وأبي، من كانا دعائي المستجاب وسندي في كل خطوة.

إلى زوجتي العزيزة، رفيقة عمري، التي منحتني الحب والدعم بلا حدود.

إلى أبنائي الأحبة، مصدر سعادتي وبهجة أيامي.

إلى عمي الغالي، رمز المساندة والوفاء.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الدرب والروح.

أهديكم هذه الرسالة تقديرًا لمكانتكم في قلبي، واعترافًا بأن نجاحي هذا ثمرة وجودكم حولي

الباحث

هليل الحربي

قائمة المحتويات

الموضوع **الصفحة**

العنوان.....أ
قرار لجنة المناقشة .....ب
تفويض .....ج
شكر وتقدير.....د
الإهداء .....هـ
قائمة المحتويات.....و
الملخص باللغة العربية .....ح
الملخص باللغة الانجليزية .....ط

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

أولاً: المقدمة 1
ثانياً: مشكلة الدراسة.....3
ثالثاً: أهداف الدراسة.....4
رابعاً: أهمية الدراسة 5
خامساً: أسئلة الدراسة.....6
سادساً: حدود الدراسة.....6
سابعاً: الدراسات السابقة.....7
ثامناً: منهج الدراسة 10
تاسعاً:تقسيم الدراسة 10

الفصل الثاني: الإطار القانوني للشركات العائلية في النظام السعودي والقانون الأردني

المبحث الأول: مفهوم الشركات العائلية وأهميتها الاقتصادية..... 12
المطلب الأول: مفهوم الشركات العائلية 12
المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والمزايا والعيوب للشركات العائلية 17
المبحث الثاني: التنظيم القانوني للشركات العائلية في النظام السعودي والقانون الأردني..... 21
المطلب الأول: التنظيم القانوني للشركات العائلية في النظام السعودي والقانون الأردني كشركات أشخاص23
المطلب الثاني: التنظيم القانوني للشركات العائلية في النظام السعودي والقانون الأردني كشركات أموال .. 26

الفصل الثالث: الإطار القانوني لحوكمة الشركات وآليات تطبيقها على الشركات العائلية

المبحث الأول: الاطار القانوني لحوكمة الشركات في النظام السعودي والقانون الأردني 31
المطلب الاول: ماهية حوكمة الشركات..... 31
المطلب الثاني: قواعد حوكمة الشركات في النظام السعودي والقانون الأردني..... 38
المبحث الثاني: آليات ومعيقات تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية 45
المطلب الاول: آليات تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية..... 46
المطلب الثاني: معيقات تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية..... 54

الفصل الرابع: الخاتمة والنتائج والتوصيات

الخاتمة 57
أولاً: النتائج 58
ثانياً: التوصيات..... 60
قائمة المراجع والمصادر 61

الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية وفقا لنظام الشركات السعودي والقانون الأردني: دراسة مقارنة

إعداد

هليل سعد نايف الحربي

إشراف

الدكتور حازم علي النسور

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى البحث في الاطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية وفقا لنظام الشركات السعودي والقانون الأردني، ولغايات تحقيق الهدف من الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي اضافة الى المنهج المقارن، وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أبرزها أن بينت الدراسة ان المنظم السعودي كان سباقاً لتنظيم قواعد حوكمة الشركات العائلية من خلال لائحة حوكمة الشركات السعودية لعام 2017 وتعديلاتها، مقارنة مع موقف المشرع الأردني الذي لم يحسم أمره بعد من مسألة إقرار تشريع خاص بحوكمة الشركات العائلية، كما أن إقرار قواعد الحوكمة للشركات العائلية من خلال تأسيس نظام عائلي موازي لنظام الشركة الأساسي متمثل بميثاق أو دستور العائلة، من شأنه أن ينظم ما يحدث على مستوى العائلة من تصرفات قد يكون لها تأثير ايجابي مباشر على الشركة، بحيث يتم الاحتكام الى هذا الدستور أو الميثاق العائلي لمواجهة أي مشكلة قد تحدث على مستوى العائلة بسبب عمل الشركة، وايجاد الحلول المناسبة لها ضمن نطاق العائلة، ما ينعكس ايجابا على تحقيق الاستقرار للشركة العائلية وتطور أدائها المالي واستمراريتها في السوق. وقد قدمت الدراسة عددا من التوصيات من أبرزها توصية المشرع الأردني بإقرار تشريع خاص بحوكمة الشركات العائلية، اسوة بموقف المنظم السعودي الذي أقر دليل حوكمة الشركات العائلية السعودي وميثاقها الاسترشادي لعام 1435هـ/2014م، وتضمن عدداً من قواعد الحوكمة للشركات العائلية مثل دستور (ميثاق) العائلة، ومجلس العائلة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مجلس العائلة، دستور العائلة، الشركات العائلية.

The Legal Framework for Governance of Family Businesses According to the Saudi Companies Law and Jordanian Law: A Comparative Study

Prepared by

Halil Saad Nayef Al-Harbi

Supervised by

Dr. Hazem Ali Al-Nusour

Abstract

This study aimed to investigate the legal framework for family business governance according to the Saudi Companies Law and Jordanian law. To achieve the study's objective, a descriptive and analytical approach was followed, in addition to the comparative approach. The study reached several results, the most notable of which was that the Saudi regulator was the first to regulate the rules of family business governance through the Saudi Corporate Governance Regulations of 2017 and its amendments, compared to the position of the Jordanian legislator, which has not yet decided on the issue of adopting legislation specific to the governance of family businesses. Furthermore, adopting the rules of governance for family businesses by establishing a family system parallel to the company's bylaws, represented by a family charter or constitution, would regulate the actions that occur at the family level and may have a direct positive impact on the company. This constitution or family charter would be used to confront any problems that may arise at the family level due to the company's work, and to find appropriate solutions within the family's scope, which would positively reflect on achieving stability for the family business, developing its financial performance, and ensuring its continuity in the market. The study presented a number of recommendations, the most prominent of which was the recommendation of the Jordanian legislator to enact legislation specific to the governance of family businesses, similar to the position of the Saudi regulator, which approved the Saudi Family Business Governance Guide and its Guiding Charter for the year 1435 AH/2014 AD, which included a number of governance rules for family businesses, such as the family constitution (charter) and the family council.

Keywords: Governance, Family Council, Family Constitution, Family Business.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

أولاً: المقدمة

ظهر مفهوم الحوكمة وبرزت أهميته بعد الأزمات الاقتصادية والمالية التي ألقت بظلالها على منظمات الأعمال في كافة أنحاء العالم، وزاد الاهتمام بهذا المفهوم في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وذلك إثر على سلسلة من الأزمات المالية التي مر بها العالم، وتحديداً بعد ما شهده الاقتصاد الأميركي من تداعيات نتيجة الانهيارات المالية والمحاسبية بعدد من أقطاب الشركات المالية والمحاسبية خلال العام 2002، والتي أدت الى افلاس وانهيار العديد من هذه الشركات، حيث باتت الحاجة ملحة لوضع آليات وإجراءات فاعلة تضمن الحفاظ على حقوق كافة الأطراف في هذه الشركات، وتحقيق مبادئ الرقابة والمساءلة بشكل أكثر فاعلية، وصولاً الى تحقيق الدقة في التقارير المالية، وتقارير الرقابة الداخلية وتقارير النتائج المالية، إضافة الى كفاءة وفعالية آليات الرقابة على الأنشطة الداخلية للشركة، وصولاً الى التصدي الى كافة مظاهر الفساد المالي والاداري داخل هذه الشركات.

ولأن جرائم الفساد المالي والإداري تعتبر من ابرز الجرائم التي تهدّد اقتصاديات الدول، وتعمل على إضعافها وانهيارها كما تحبط أنظمتها المالية وبنيانها السياسي، وتنعكس آثاره السلبية على كافة مخططات التنمية، فقد سعت حوكمة الشركات الى تحقيق الجودة والتميز في عمل الشركات المساهمة العامة وخصوصاً في أدائها، وذلك من خلال تطبيق القوانين والأنظمة المتعلقة بكافة الأطراف ذات العلاقة في الشركات، كما ساهمت على توفير تكافؤ الفرص والمساواة من خلال وضع سياسات فعالة والعمل على تطبيقها لمكافحة الفساد المالي والاداري والوقاية منه.

ولذلك فقد تنبهت المملكة العربية السعودية لضرورة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وأقر المنظم السعودي العديد من النصوص النظامية في هذا الشأن لعل أبرزها نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/3) بتاريخ 1437/1/28هـ، اضافة الى لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم 2017/26/8م بتاريخ 1438/5/16هـ والمعدلة بقرار مجلس هيئة السوق المالية رقم 2021/7/1م بتاريخ 1442/6/1هـ.

كما تضمنت التشريعات والقوانين الأردنية العديد من النصوص المتعلقة بمبادئ الحوكمة. حيث يعتبر قانون الشركات رقم (22) الصادر سنة (1997) وتعديلاته وقانون الأوراق المالية رقم (76) لسنة (2002) من أهم التشريعات والقوانين الأردنية التي ترتبط بالحاكمية المؤسسية، وفي العام (2016) أصدرت دائرة مراقبة الشركات الاردنية دليل قواعد الحاكمية المؤسسية للشركات ذات المسؤولية المحدودة، والمساهمة الخاصة، والشركات المساهمة العامة غير المدرجة في بورصة عمان الذي تم تطبيقه اعتبارا من 2009/1/1.

إن نظم الحوكمة الفاعلة غالبا ما تلعب دوراً محورياً في ضمان نمو مستدام للشركات، وخصوصاً الشركات العائلية على المدى الطويل، حيث أن التقديرات تشير الى أن (70%) من الشركات في العالم هي شركات عائلية (عطعوط، 2018). وفي هذا السياق تشير بعض الدراسات الى أن الشركات التي تسيطر عليها الشركات العائلية هي أكثر قيمة وأفضل أداء من الشركات التي لا تسيطر عليها شركات غير عائلية.

تمثل الشركات العائلية في كل من السعودية والاردن دوراً مهم في النشاط الاقتصادي في القطاع الخاص، ويعود السبب في ذلك أن العملية الاقتصادية نمت بملكية بعض العائلات لعدد من الشركات، حيث تأتي السيطرة العائلية من خلال تملك عائلة واحدة نسبة مرتفعة من اسهم الشركة، وهذه يمنح

العائلة من السيطرة على مجلس الإدارة، مما يعني التحكم في القرارات الإداري. ومن هنا فقد جاءت الفكرة من إعداد هذه الدراسة للبحث في موقف المنظم السعودي مقارنة بموقف المشرع الأردني من مسألة الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

أدى تعقد بيئة الأعمال، وزيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، وضعف الشفافية والرقابة على أدائها المالي، إلى انتشار العديد من صور الفساد المالي والاداري، وهو ما يقود بالنتيجة الى حدوث العديد من الازمات المالية، تسببت في ضياع حقوق أصحاب المصالح وتحديداً المستثمرين منهم، وقد أثبت الواقع العملي لمنظمات الأعمال، أن تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، قد ساهم بشكل كبير في حماية وضمان حقوق المساهمين في الشركة، وكافة الاطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمالها، من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أداء إدارة الشركة ومدققي الحسابات فيها، وضمان جودة التقارير المالية الصادرة عنها، وبالتالي الحد من قضايا الفساد المالي والاداري بشكل كبير.

وعلى الرغم من تميز وتفوق الشركات العائلية في الأداء، تبقى الحلقة الأضعف في الشركات العائلية مرتبطة بديمومة واستمرارية هذه الشركات، فوفقاً لدراسة أعدها البنك الدولي، فإن نسبة تتراوح بين ثلثي إلى ثلاثة أرباع الشركات العائلية تنهار أو يقوم المؤسس ببيعها خلال فترة حياته، ولا تتجاوز الغالبية العظمى نسبة خمسة وتسعين بالمائة (95%) من الشركات العائلية الجيل الثالث، ويرجع ذلك إلى ضعف الإطار الإداري المنظم للشركات العائلية والتي تفتقد لمعايير الإدارة الرشيدة وقواعد الحوكمة نتيجة سيطرة العواطف والعلاقات الاجتماعية على إدارتها.

وهنا يثار التساؤل هنا إن كان هناك حاجة الى أساليب وقواعد حوكمة متخصصة بالشركات العائلية فقط، للمحافظة على هذا النوع من الشركات بعد وفاة مالكها الأصلي وتشتت الملكية بين الورثة وصولاً الى الجيل الثالث الذي عادة ما تنهار الشركة في عهده؟

وبالتالي تأتي الاشكالية هنا في مدى امكانية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الشركات العائلية في ظل غياب النص المباشر على هذا النوع من الشركات سواء في نظام الشركات السعودي رقم (م/132) بتاريخ 1443/12/1هـ، أو في قانون الشركات الأردني رقم (22) لسنة (1997) وتعديلاته. اضافة الى عدم التزام هذا النوع من الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة على اعتبار تطبيقها لآليات بديلة مثل مجلس العائلة ودستور العائلة، حيث تشير بعض الدراسات كدراسة الحربي (2024) الى أن (27%) فقط من الشركات العائلية لديها قواعد تتعلق بحوكمة الشركات.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذا الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. تسليط الضوء على الاطار القانوني ومفهوم الشركات العائلية في كل من النظام السعودي والقانون والأردني.
2. تحديد الاطار القانوني لحوكمة الشركات في النظام السعودي والقانون والأردني، وتحديد أبرز آليات حوكمة الشركات العائلية.
3. تحديد موقف النظام السعودي من تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية مع تحديد مدى اتفاق أو تعارض ذلك مع موقف المشرع الأردني.
4. إبراز مدى كفاية النصوص القانونية في النظام السعودي والقانون الأردني فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية.

5. تقديم توصيات ومقترحات للمنظم السعودي، من المؤمل أن يكون لها دور وأهمية في تعزيز دور النصوص النظامية المتعلقة في تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من جانبين، الجانب الأول، الأهمية العلمية والمعرفية لموضوع البحث ، فيما يتمثل الجانب الآخر بالأهمية العملية والمتمثلة بأبرز النتائج التي يفترض أن يتوصل اليها البحث، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية والمعرفية للبحث في تناول موضوع على مستوى من الأهمية وهو الاطار القانوني للشركات العائلية التي ليس لها تنظيم خاص في سياق أنظمة وقوانين الشركات التجارية، ومدى تطبيق مبادئ الحوكمة على هذا النوع من الشركات، اضافة الى ندرة الدراسات السابقة في هذا المجال، وبالتالي تبدو أهمية الدراسة العلمية في أنها جاءت لسد النقص في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة في النظام السعودي ومقارنته بالقانون الأردني للوصول الى فهم أعمق حول هذا الموضوع.

ثانياً: الأهمية العملية

إن تناول موضوع البحث بالدراسة والتحليل يكسبه الأهمية العملية من خلال النتائج المرجوة التي من الممكن أن يحققها والتي من أبرزها:

1. تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في التعرف على مدى قدرة الشركات العائلية السعودية والاردنية على تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة، وأثر ذلك على أدائها المالي، وتحديد ما اذا كان تطبيق المؤسسات لمبادئ الحوكمة سيلبي حاجات صانعي القرارات الاستثمارية

والائتمانية في السوق المالي، وترفع من ثقة هؤلاء المستثمرين بأن قراراتهم مبنية على أسس شفافة وواقعية، اذ ان لهذه المعلومات تأثير كبير على القرارات الاقتصادية للمستثمرين ومساهمي الشركات ومستخدمي المعلومات المحاسبية. وبالتالي ستقوم نتائج هذه الدراسة بخدمة جميع الأطراف ذات المصلحة.

2. يُؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة عدد من الجهات كملاك الشركات العائلية والعاملون فيها، اضافة الى الباحثون والأكاديميون المختصون في مجال حوكمة الشركات.

خامساً: أسئلة الدراسة

1. ما الاطار القانوني ومفهوم الشركات العائلية في النظام السعودي والقانون والأردني؟
2. ما الاطار القانوني لحوكمة الشركات في النظام السعودي والقانون والأردني ؟ وما هي أبرز آليات حوكمة الشركات العائلية؟
3. ما موقف النظام السعودي من تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية وهل يتفق أم يتعارض ذلك مع موقف المشرع الأردني؟
4. ما مدى كفاية النصوص القانونية في النظام السعودي والقانون الأردني فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية ؟

سادساً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية (موضوع القانون): تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في تحديد موقف المنظم السعودي من تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية مقارنة بموقف المشرع الأردني في هذا الجانب. بالاستناد الى أحكام نظام الشركات السعودي لسنة1437هـ، اضافة الى لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم

2017/26/8م بتاريخ 1438/5/16هـ وتعديلاتها، اضافة الى قانون الشركات الأردني رقم (22) الصادر سنة (1997) وتعديلاته اضافة الى دليل قواعد الحاكمية المؤسسية للشركات تم تطبيقه اعتبارا من 2009/1/1.

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المملكة العربية السعودية بشكل أساسي، إضافة الى الأردن كدولة مقارنة.

الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة بالفترة الزمنية التي تم فيها تطبيق الأنظمة واللوائح السعودية ذات الصلة وهي الأعوام 1437هـ و 1438هـ وحتى تاريخ اعداد هذه الدراسة، اضافة الى الفترة الزمنية التي تم فيها تطبيق قانون الشركات الأردني وهي من العام 1997 حتى تاريخ اعداد هذه الدراسة، وتشمل هذه الفترة الزمنية فترة تطبيق دليل قواعد الحاكمية المؤسسية للشركات الأردنية.

سابعاً: الدراسات السابقة

بعد البحث في قاعدة البيانات والبحوث في الجامعات توصل الباحث الى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بهذه الدراسة والتي يمكن الاستفادة من بعض جوانبها في إثراء الدراسة الحالية، وهي على النحو الآتي:

دراسة الحنيطي (2023) بعنوان "الحوكمة وأثرها في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على مفهوم الحوكمة خاصة في الشركات العائلية، وتقديم تصور منهجي عن واقع ودور الحوكمة وقوانينها في أداء منظمات الأعمال بشكل عام والشركات العائلية بشكل خاص في الأردن، اضافة الى تحديد دور مجلس الادارة من خلال تبني أسس الحوكمة الأخلاقية والقانونية في تحقيق فعالية الأداء والنمو في هذه الشركات. وقد أظهرت الدراسة أنه يوجد

لدى الشركات العائلية في الأردن توجه عام لعمل نظام حوكمة مرتكز بشكل أساسي على حكم القانون والنظم الادارية، اضافة الى وجود توجه لعمل قانون يحكم الملكية العائلية، على أن يقوم المجلس العائلي بدوره الفاعل في هذا السياق.

وما يميز دراستي عن هذه الدراسة السابقة، بأنها تناولت امكانية تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية بشكل أكثر تفصيلاً، مع تناولت الموضوع في سياق النظام السعودي مقارنة بالقانون الأردني وعدم اقتصارها على القانون الأردني فقط كما في الدراسة السابقة، وهذا ما يمنح دراستي عنصر الشمولية والتفصيل وأيضاً تناولها في أنظمة قانونية مختلفة.

دراسة البقمي (2022) بعنوان "تطوير الإطار القانوني لحوكمة الشركات في النظام السعودي دراسة مقارنة".

هدفت هذه الدراسة الى بيان مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها، وبيان المبادئ الخاصة بتطبيق حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية ومعرفة الاطار القانوني لذلك، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أبرزها أن حوكمة الشركات تساهم في تدعيم وجذب الاستثمارات، اضافة الى حماية حقوق حملة الأسهم من خلال الفصل بين السلطة وملكية الادارة، اضافة الى دورها في محاربة الفساد المالي والاداري.

وما يميز دراستي عن هذه الدراسة السابقة، بأنها تناولت تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية على وجه الخصوص فيما الدراسة السابقة تناولت موضوع حوكمة الشركات بشكل عام وإن كان النظام السعودي حاضراً في كلتا الدراستين، وبالتالي فإن تناول الشركات العائلية يعطي لموضوع الدراسة الخصوصية وسد الفجوة العلمية في هذا المجال، وتقديم توصيات قد تفيد لاحقاً بسن نظام أو لائحة تنظيمية سعودية تتعلق بتطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية تحديداً.

دراسة معمر وآخرون (2019) بعنوان "حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية".

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مفهوم حوكمة الشركات العائلية وتحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات الأردنية وتحديداً شركة نقل، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أبرزها أن الحوكمة تساهم في تعظيم قيمة الشركات العائلية من خلال آلياتها المختلفة ومنها مجلس العائلة وميثاق العائلة ومجلس الادارة، كما أن التكامل بين مختلف آليات حوكمة الشركات العائلية يؤدي الى خلق ثقة بين أفراد العائلة وتدعيم مصداقية شركاتهم وتنافسيتها.

وما يميز دراستي عن هذه الدراسة السابقة، بأنها تناولت امكانية تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية بشكل أكثر تفصيلاً، مع تناول الموضوع في سياق النظام السعودي مقارنة بالقانون الأردني وعدم اقتصارها على القانون الأردني فقط كما في الدراسة السابقة، وهذا ما يمنح دراستي عنصر الشمولية والتفصيل وأيضاً تناولها في أنظمة قانونية مختلفة.

دراسة الزميع (2016) بعنوان " الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها".

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الطبيعة القانونية للشركات العائلية وأهميتها على المستوى الاقتصادي، اضافة الى تناول أهم القواعد الخاصة بحوكمة الشركات العائلية في ظل دليل مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي، وقد أظهرت الدراسة الدور البارز لتبني آليات حوكمة الشركات العائلية في استمرارية هذه الشركات، وفي مقدمة هذه الآليات، دستور العائلة ومجلس العائلة والجمعية العامة للعائلة.

وما يميز دراستي عن هذه الدراسة السابقة، بأنها تناولت امكانية تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية من الناحية القانونية بشكل عام، فيما أعطت الدراسات السابقة الجانب الاقتصادي والتنظيمي الاهتمام الأكبر على حساب الجانب القانوني، اضافة الى تناول الموضوع في سياق النظام

السعودي مقارنة بالقانون الأردني بما يسهم في سد الفجوة العلمية في الدراسات القانونية لحوكمة الشركات العائلية في النظام السعودي.

ثامناً: منهج الدراسة

سيتبع الباحث من خلال هذه الدراسة عدداً من المنهجيات، وهي على النحو التالي:

المنهج الوصفي والتحليلي: من وصف وتحليل لآراء الفقهية الواردة في الأدب النظري السابق المتعلق بموضوع الدراسة، اضافة الى وصف وتحليل النصوص التشريعية الخاصة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية، لبيان مدى تناولها لجميع جوانب الموضوع، ومدى قصورها من عدمه في الالمام بالموضوع من كافة جوانبه.

المنهج المقارن: من خلال مقارنة ما جاء في نظام الشركات السعودي رقم (م/3) لسنة 1437هـ مقارنة مع أحكام قانون الشركات الأردني رقم (22) لسنة (1997) وتعديلاته، اضافة الى الأنظمة والقوانين واللوائح ذات الصلة في كلا البلدين كلما وجد محل لذلك وبما يفيد موضوع الدراسة.

تاسعاً:تقسيم الدراسة

سيتم تقسيم الدراسة الى فصلين على النحو الآتي:

الفصل الثاني: الإطار القانوني للشركات العائلية في النظام السعودي والقانون الأردني

المبحث الأول: مفهوم الشركات العائلية وأهميتها الاقتصادية

المبحث الثاني: التنظيم القانوني للشركات العائلية في النظام السعودي والقانون الأردني

الفصل الثالث: الإطار القانوني لحوكمة الشركات وآليات تطبيقها على الشركات العائلية

المبحث الأول الاطار القانوني لحوكمة الشركات في النظام السعودي والقانون الأردني

المبحث الثاني: آليات ومعيقات تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية

الفصل الرابع: الخاتمة والنتائج والتوصيات

الفصل الثاني

الإطار القانوني للشركات العائلية في النظام السعودي والقانون الأردني

تعتبر الشركات العائلية أحدى الأشكال المميزة للشركات التجارية، وهي تشير الى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون الى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية وذلك لتحقيق مصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، كما أن الوضع الخاص للشركات العائلية قد ينبئ بوجود مناخ عائلي دائم ومسيطر، وسيادة روح الجماعة داخل الشركة الأمر الذي يشجع على وجود الترابط بين العاملين، وكذلك بناء علاقات جيدة وطويلة مع العملاء والموردين والأطراف ذات المصلحة، وهو ما ينعكس ايجاباً على سمعة الشركة وأدائها المالي، لكن في المقابل قد تتعرض الشركات العائلية بعد فترة زمنية معينة خاصة بوجود الجيل الثالث، الى عدم استقرار في العلاقات والأهداف العائلية[1]. اضافة الى تعدد المصالح، الأمر الذي قد يؤدي الى حدوث مشكلات إدارية ومالية وتنظيمية قد تقود الى انهيار الشركة وخروجها من السوق. أما عن الاطار القانوني للشركات العائلية، فإنه وباعتبار أنها شركات مغلقة على عائلة معينة فإن تنظيمها القانوني في أغلب الحالات ينحصر في شركات الأشخاص، اضافة الى شركات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة كشركات أموال.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى الاطار القانوني للشركات العائلية في النظام السعودي والقانون الأردني، من خلال تقسيمه الى مبحثين، في المبحث الأول سيتم تناول مفهوم الشركات العائلية وأهميتها الاقتصادية، فيما سيخصص المبحث الثاني للوقوف على التنظيم القانوني للشركات العائلية في النظام السعودي والقانون الأردني:

---

[1] الحربي، عبدالله (2024)، دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الفقهية والقانونية، مجلد36، عدد45، ص1090.

المبحث الأول
مفهوم الشركات العائلية وأهميتها الاقتصادية

تأخذ الشركات العائلية ذات المفهوم للشركات العادية بصيغتها القانونية المختلفة، غير أنها تتميز عنها بامتلاكها للبعد العائلي، ومن خلال هذا المبحث سيتم تسليط الضوء بشكل مفصل على مفهوم الشركات العائلية في مطلب أول، ومن ثم تحديد الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية في مطلب ثاني، وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول
مفهوم الشركات العائلية

من خلال هذا المطلب سيتم تسليط الضوء بشكل مفصل على مفهوم الشركات العائلية، لكن قبل ذلك لا بد من التعرف على مفهوم الشركات بشكل عام من الناحية الاصطلاحية والقانونية، وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: تعريف الشركة اصطلاحاً وقانوناً

تعرف الشركة اصطلاحاً بأنها عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بالمساهمة في مشروع مالي، وذلك بتقديم حصة من مال أو من عمل، واقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة[1]. وبالتالي يقضي اعتبار الشركة عقداً، بضرورة خضوع هذا العقد للقواعد العامة في العقود، وبالتالي الاعتراف بحرية المتعاقدين في تنظيم وتحديد ما ينشأ عنه من حقوق والتزامات[2].

---

[1] أحمد، ابراهيم سيد (1999)، العقود والشركات التجارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، ط1، ص113؛ العريني، محمد فريد (2003)، الشركات التجارية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص19.

[2] الجبر، محمد حسن (1417هـ)، القانون التجاري السعودي، ط4، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ص163.

ومن التعريفات القانونية للشركة ما نصت عليه بعض القوانين والأنظمة الصادرة بشأن الشركات، ومنها نظام الشركات السعودي الذي عرف الشركة بأنها "عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل أو منهما معاً لاقتسام ما ينشأ من هذا المشروع من ربح أو خسارة"[1].

أما المشرع الأردني فقد عرف الشركة في سياق أحكام القانون المدني بأنها "عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهما في مشروع مالي بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن المشروع من ربح أو خسارة"[2].

مما سبق يرى الباحث أنه وعلى الرغم من امكانية تأسيس شركة الشخص الواحد والتي عادة ما تكون تحت مسمى ذات المسؤولية المحدودة وتكون مملوكة لفرد واحد لا لأكثر من شريك كما هو معتاد، إلا أن ما يلاحظ من التعريفات السابقة للشركة سواء الاصطلاحية أو القانونية أنها تتفق على أن الشركة تقوم بوجود عدة أشخاص يساهمون برأس المال من خلال حصص مختلفة ويتشاركون في الربح والخسارة، وبالتالي فإنه ولتكوين شركة يتوجب أن يكون هناك عقد بين شريكين أو أكثر بحيث يساهم كل شريك بحصة في رأس مال الشركة سواء عينيه أو نقدية، وأن نية المشاركة تكمن في توقيع العقد وتحمل الالتزامات، اضافة الى المشاركة في الأرباح والخسائر بين جميع الشركاء.

---

[1] المادة (2) من نظام الشركات السعودي لسنة 1437هـ/2015م.

[2] المادة (582) من القانون المدني الأردني لسنة 1976 وتعديلاته.

الفرع الثاني: تعريف الشركات العائلية

تعد الشركات العائلية أقدم شكل من اشكال الأعمال واكثرها شيوعاً، وتمثل الشركات العائلية اكثر من (70%) من اجمالي عدد الشركات في عدد من دول العالم، حيث يقصد في الملكية العائلية نسبة الاسهم العادية التي يمتلكها أفراد العائلة في الشركة من قيمة الأسهم الاجمالية للشركة[1].

وقد تعددت المفاهيم الخاصة بالشركات العائلية وتركزت هذه التعريفات على ثلاثة أبعاد وهي: السيطرة العائلية على الملكية، وسيطرة العائلة على الإدارة، والخلافة أي انتقال الملكية العائلية من جيل الى جيل.

ومن بين هذه التعريفات أنها "الشركة التي تملك بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة"[2]. ومن وجهة نظر أخرى فهي "المنظمة التي تتأثر قراراتها التشغيلية والادارية الهامة لتتابع القيادة (الخلافة) بأعضاء العائلة الذين يقومون بإدارتها أو يشاركون في مجلس إدارتها"[3].

وفي تعريف آخر فإن الشركة العائلية هي "الشركة التي تسيطر العائلة فيها على الملكية الرئيسية للأسهم القادرة على التصويت، أو أن تكون العائلة مسيطرة على مجلس إدارة الشركة، حيث تستطيع تعيين الرئيس التنفيذي للشركة، ولا تعتبر أي شركة تحت سيطرة عائلية عندما يكون الرئيس التنفيذي للشركة من غير أفراد العائلة"[4]. ووفقاً لهذا التعريف، فمن الضروري التفرقة بين معياريي السيطرة على الملكية والسيطرة على الإدارة، فهناك بعض الشركات المدرجة في الأسواق المالية تصنف على أنها عائلية على الرغم من

---

[1] الزميع، فهد علي (2016)، الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمرارها، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، السنة الرابعة، عدد15، ص301.

[2] الأحيدب، عاصم بن عبدالله، حوكمة الشركات العائلية، مقالة منشورة على موقع صحيفة مال السعودية، متاحة على الرابط: https://maaal.com/ تاريخ 9 أكتوبر 2022.

[3] زيرق، سوسن ومقدم، عبد الجليل وسليماني، الياس (2019)، أهمية حوكمة الشركات في إدارة النموذج الثلاثي للشركات العائلية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، مجلد2، عدد3، ص206.

[4] Andrea C. (2003), The History of Family Business, 1850–2000, Cambridge University Press, p.20

أن ملكية العائلة فيها ليست ملكية رئيسية، وذلك لأن العائلة تسيطر على إدارة الشركة عن طريق تعيين أحد أفراد العائلة كرئيس تنفيذي للشركة، وعليه فإن الشركة وفقاً لهذا التعريف تعتبر عائلية على الرغم من عدم امتلاك العائلة لحصة رئيسية فيها.

وهو ذات الاتجاه الذي أخذ به البنك الدولي عندما قدم تعريفاً للشركة العائلية بأنها "الشركة التي تملك غالبيتها وتسيطر على إدارتها عائلة معينة"[1]، ووفقاً لهذا التعريف تعد السيطرة على الملكية والإدارة أهم ما يميز الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية، فإذا كانت الشركة مملوكة ومدارة بشكل رئيسي من عائلة معينة فإنها تعتبر شركة عائلية.

أما عن موقف المنظم السعودي من مفهوم الشركة العائلية، يتبين أنه لم ينص على هذا النوع من الشركات في سياق نظام الشركات لعام 1443هـ/2022م، إنما تمت الإشارة إلى الشركة العائلية في المادة (11) منه، عندما تضمن نص المادة "جواز إبرام ميثاق عائلي يتضمن تنظيم الملكية العائلية في الشركة وحوكمتها وإدارتها وسياسة العمل وسياسة توظيف أفراد العائلة وتوزيع الأرباح والتصرف بالحصص أو الأسهم وآلية تسوية المنازعات ونحوها، على أن يكون الميثاق العائلي ملزماً، ويجوز أن يكون جزءاً من عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس، على أن لا يخالف الميثاق العائلي نظام الشركات أو عقد تأسيس الشركة العائلية أو نظامها الأساس"[2].

كما عبر المنظم السعودي بشكل واضح عن مفهوم الشركة العائلية ضمن دليل الحوكمة السعودي الخاص بالشركات العائلية الصادر عام 2014، حيث عرف الشركة العائلية بأنها: "الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة"[3].

---

[1] IFC Family Business Governance Handbook, International Finance Corporation, World Bank Group, 2011, p.12.

[2] المادة (11) من نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/132) بتاريخ 1443/12/1هـ

[3] دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، وزارة التجارة والصناعة السعودية، 2014، ص7.

وبالمقارنة بموقف المشرع الأردني، يتبين أنه لم يضع تعريفاً محدداً للشركة العائلية، وبالتالي فإن ذلك يمثل اقرارا ضمنياً من المشرع الأردني بأن الشركة العائلية ليست شكلاً قانونيًا مستقلًا بذاته، بل هي إطار يمكن أن يأخذ أيًّا من الأشكال القانونية للشركات المعروفة في التشريع الأردني، مثل شركة التضامن أو التوصية البسيطة أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو غيرها، لكن ما يميزها أن ملكيتها تكون لعائلة محددة وهي من تتولى إدارتها. وبذلك، يتبين أن المشرّع الأردني يتعامل مع الشركة العائلية ككيان اجتماعي واقتصادي أكثر من كونها وصفًا قانونيًا محددًا، حيث يكون معيار "العائلية" مرتبطًا بمصدر الملكية والإدارة وطبيعة العلاقات بين الشركاء، لا بنص قانوني محدد.

ومما سبق فإن الباحث يعرف الشركة العائلية بأنها إحدى أشكال الشركات التجارية الذي يتم تأسيسها من قبل عائلة معينة وتمتلكها وتسيطر عليها بالكامل، كما تقوم بإدارتها من خلال أحد أفراد العائلة أو مجلس إدارة يرأسه أحد أفراد العائلة، وتنتقل ملكيتها وإدارتها من جيل الى آخر بالوراثة.

المطلب الثاني
الأهمية الاقتصادية والمزايا والعيوب للشركات العائلية

الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية

تعتبر الشركات إحدى أهم أركان الاقتصاد الوطني التي تساهم في بناء الاقتصاد وتطويره، فهي وحدات استثمارية تهدف إلى الاستثمار، كما أنها تعمل على تشجيع الأفراد على الادخار، وبالتالي فإن الشركات لها آثار تشمل أهم أعمدة الاقتصاد وهي الادخار والاستثمار، كما أن آثارها لا تشمل الشركاء والمساهمين فقط إنما تمتد لتصل إلى جزء هام من الاقتصاد الوطني والقومي للدول.

كما تبدو الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية بأنها تساهم في تشغيل حصة كبيرة من القوى العاملة في الاقتصاد العالمي، والتي تتراوح ما بين 37% إلى 90% بحسب الاقتصاد، كما أنها تساهم بشكل فعال في الناتج المحلي الإجمالي للدول، وبهذا السياق تشير احصائيات مجلة الشركات العائلية المتحدة الى أن إجمالي إيرادات أكبر (500) شركة عائلية في الاقتصاد العالمي وصلت لما يقارب (8.02) تريليون دولار خلال العام 2022، فيما توظف تلك الشركات الكبرى نحو (24.5) مليون موظف حول العالم[1].

وعلى المستوى الوطني وتحديداً في المملكة العربية السعودية، فإن الشركات العائلية تؤدي دوراً هاماً في دعم المجتمع المحلي وتنمية الاقتصاد الوطني، حيث تقوم بالعديد من المشاريع الخيرية والاستثمارية التي تعزز التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمنطقة المحيطة بها، حيث بلغ إجمالي

[1] منتدى الاستراتيجيات الأردني، جلسة حوارية حول الشركات العائلية، تاريخ 2024/4/29. التفاصيل متاحة على الرابط: https://jsf.org/ar/news/family-businesses

مساهمة الشركات العائلية في السعودية في النشاط الخيري والاستثماري بنهاية عام 2022 حوالي (3.3) مليار ريال سعودي.

وبالنسبة للأردن فإن الشركات العائلية تشكل نحو 90% من مجمل الأعمال في الأردن، وذلك بحسب دائرة مراقبة الشركات[1]، وبالتالي فإن هذا النمو الكبير للشركات العائلية في الأردن من شأنه أن يعزز الاقتصاد الوطني، ويوفر فرص العمل للعديد من الشباب الباحثين عن العمل، وبالتالي المساهمة بشكل كبير في الحد من مشكلتي الفقر والبطالة[2].

الفرع الثاني: مزايا وعيوب الشركات العائلية

تمتاز الشركات العائلية بعدد من السمات التي تكان تكون منفردة فيها عن غيرها من الشركات وهذا يعود الى طبيعتها القانونية حيث أن العائلة هي من تمتلكها وتدير أعمالها، وعلى الرغم من ذلك هناك عدد من السلبيات أو العيوب ضمن طبيعة عمل الشركات العائلية، والتي يمكن تحديدها على النحو التالي[3]:

أولاً: المزايا

1. غالباً ما تكون الشركة العائلية هي رأس مال العائلة وقوتها، فيشاركون أفراد العائلة فيها بكل ما يملكونه من جهد ومال وخبرة وإدارة سعياً منهم في إنجاحها وتحقيق أهدافهم العائلية وأهداف الشركة ككل.

---

[1] تصريح لمراقب عام الشركات، تاريخ 2025/1/8، متاح على موقع دائرة مراقبة الشركات الأردنية على شبكة الانترنت على الرابط التالي:/https://www.ccd.gov.jo/Ar/NewsDetails

[2] العجلان، عبد العزيز بن صالح، الشركات العائلية في السعودية: دراسة قانونية لدورها في دعم المجتمع المحلي وتنمية الاقتصاد الوطني، مقالة منشورة على موقع صحيفة مال السعودية https://maaal.com/، تاريخ: 9 يوليو 2025.

[3] بانقا، علم الدين (2023)، دور الشركات العائلية في التنمية المستدامة في الدول العربية، مجلة دراسات تنموية، عدد79؛ منصور، أحمد حمود (2024)، الشركات العائلية الأهمية والتحديات، مجلة الباحث الجامعي للعلوم الانسانية؛ فهمي، ديفيد ذهني (2024)، دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية، مجلة البحوث الادارية، 42(3).

2. روح العائلة وشراكة الدم الواحد هي ما يجعل الشركات العائلية تصمد أكثر عند الصعوبات وتثبت في مواجهة التحديات التي تواجهها، حيث أن الثقة في أعضاء الشركة من أفراد العائلة الواحدة، ومعرفة قدرات كل واحد وطريقة تفكيره وإدارته لكافة جوانب الشركة، هي أمور في غاية الأهمية لمواجهة الظروف الصعبة والخروج من الازمات دون خسائر.
3. تتميز الشركات العائلية بتحقيقها لهوامش ربح و معدلات نمو مرتفعة، نظراً لمرونتها وسرعة استجابتها للاحتياجات، وعدم وجود هدر للمال في جوانب غير معلومة أو جوانب خارجة عما هو مخطط له من تخصيص للموارد ضمن استراتيجية الشركة وخططتها التنفيذية.
4. سرعة اتخاذ القرار والتحرر من الشكليات والإجراءات التي تحددها القوانين والأنظمة والتعليمات، وهذا لا ينفي دقة وصحة القرارات إلا أنها لا تمر بإجراءات وشكليات لاتخاذها كما في بقية المنظمات، اذ ان القرار يتم التوافق عليه بشكل سريع وبعالية أكبر من قبل أعضاء الشركة ومجلس ادارتها.

ثانياً: العيوب

1. الصراع المستمر على السلطة والإدارة، حيث أن الخلافات والمشادات تكون بشكل مستمر بين أعضاء الشركة أثناء العمل، وهذا يعود بالدرجة الأولى الى أحقية الادارة خاصة مع الجيل الثاني والثالث من العالية، إذ ليس هناك مواصفات معينة لمن يستحق أن يكون المدير أو صاحب منصب معين، والكل يظن أنه الأولى بهذا المنصب وهنا تبدأ الخلافات والمنازعات بين أفراد العائلة، والكلٌ يريد أن يستعيد حقه الضائع كما يظن، تماماً كدولة تردى فيها الوضع الأمني أو سقط فيها النظام.

2. انتقال الصراعات الشخصية بين أفراد العائلة من المنزل إلى بيئة العمل، فالأب قد يغضب على ابنه بسبب أمر شخصي حدث في البيت، فيتنقل معه غضبه الى بيئة العمل، والعكس كذلك، قد يترك الابن العمل بسبب مشكلة شخصية مع والده حدثت في المنزل لا تتعلق إطلاقاً بالعمل.
3. عدم وجواد قواعد حوكمة واضحة أسوة بمبادئ وقواعد حوكمة الشركات الأخرى، تضبط العمل داخل الشركة، وتضبط الادارة وانتقالها بين الأجيال، اضافة الى عدم اهتمام العائلة بتطبيق مبادئ الحوكمة لاعتقادهم بأن مجلس العائلة هو من يحدد كافة الضوابط التي تسير عليها الشركة.
4. عدم وجود الخصوصية الشخصية، فأفراد العائلة الذين يعملون في الشركة تجدهم طوال الوقت مع بعضهم، وليست لديهم نوع من أوقات الخلوة التي يحتاجونها لأمورهم واهتماماتهم الخاصة، مما يسبب لكثير منهم الانزعاج والحالات النفسية، فكل إنسان يريد له وقتاً خاصاً ونوعاً من الخصوصية لا يرضى لأحد التعدي عليه عليه.

المبحث الثاني
التنظيم القانوني للشركات العائلية في النظام السعودي والقانون الأردني

تعتبر الشركات العائلية إحدى أشكال الشركات بشكل عام لكن ما يميزها كما تم ذكره سابقاً أن ملكيتها تكون لعائلة معينة، وبالتالي فهو ينطبق عليها فيما يتعلق بشكلها القانوني ما ينطبق على شركات الأشخاص أو شركات الأموال التي أقرت بها التشريعات المتعلقة بالشركات التجارية، حيث أنه لا يوجد شكل أو تصنيف قانوني محدد للشركات العائلية في معظم قوانين الشركات في دول العالم، إذْ أن كل التصنيفات لأنواع الشركات ومنظمات الأعمال لا تتضمن مصطلح الشركات العائلية، وإنما تتخذ الشركات شكلاً وتصنيفاً قانوناً محدداً في قانون الشركات، والتي من أبرزها المشروع الفردي، وشركات الأشخاص، اضافة الى شركات الأموال وصورتها الأكثر شيوعاً شركة المساهمة العامة[1].

وعلى ذلك فإنه لا يوجد ما يمنع من أن تتخذ الشركات العائلية أي شكلا من الأشكال المحددة في نظام الشركات السعودي[2]. حيث أنه ووفقاً للمادة (4) من نظام الشركات السعودي فقد تم تحديد الأشكال القانونية التي يمكن أن تتخذها الشركات في المملكة هي شركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة وشركة المساهمة، والشركة ذات المسؤولية المحدودة[3].

أما المشرع الأردني فقد سار على ذات النهج، حيث أنه لم يتطرق الى تحديد مفهوم الشركات العائلية في أي من التشريعات الأردنية ذات الصلة وتحديد طبيعتها القانونية، وهو بذلك إقرار بأنها شركة لا تخرج عن كونها إحدى أنواع شركات الأشخاص أو شركات الأموال التي وردت حصراً في

---

[1] الضيافلة، عمر (2021)، ديموغرافية الشركات العائلية في محافظة اربد، مجلة دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد48، عدد4، ص112.

[2] الحربي، عبدالله، دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص1089.

[3] المادة (4) من نظام الشركات السعودي.

قانون الشركات. وينحصر في اغلب الحالات تصنيفها القانوني في شركات الأشخاص، حيث يتم تسجيلها وتحديد الشركاء ومقدار حصصهم والمفوضين بالتوقيع عنها واداراتها من قبل المالك الحقيقي للشركة وهو رب الاسرة بما يتوافق واحكام قانون الشركات. تجدر الاشارة هنا الى أن شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة كلاهما يعتبران من شركات الأشخاص، غير أن الفرق بينهما يكمن في نوعية الشركاء ومسؤولياتهم، فشركة التضامن تتكون من شركاء متضامنين جميعهم مسؤولون مسؤولية تامة وغير محدودة عن ديون الشركة، بينما شركة التوصية البسيطة تضم فئتين من الشركاء، شركاء متضامنون مسؤولون مسؤولية تامة، وشركاء موصون هم لا يديرون الشركة ومسؤوليتهم محدودة بمقدار حصصهم فقط[1].

كما أن عدداً من الشركات العائلية يتم تأسيسها بأنها شركات ذات مسؤولية محدودة، حيث يتم تسجيلها بهذا الشكل القانوني وفقاً لأحكام المواد (57-59) من قانون الشركات الأردني، اضافة الى انتخاب مدير عام للشركة او هيئة مديرين وفق عقد التأسيس والنظام الاساسي للشركة وتقوم هيئة المديرين بانتخاب الرئيس ونائب الرئيس وتعين مدير عام وتحديد المفوضين بالتوقيع عنها بما يتوافق واحكام المواد (60-64) من قانون الشركات الأردني.

وتالياً سنتطرق الى التنظيم القانوني الذي يمكن أن تكون عليه الشركات العائلية بناء على الشكل القانوني للشركات والذي أقر به المنظم السعودي في سياق أحكام نظام الشركات، وكذلك المشرع الأردني في قانون الشركات، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث الى مطلبين على النحو التالي:

[1] راجع المادتين (9 و41) من قانون الشركات الأردني.

المطلب الأول

التنظيم القانوني للشركات العائلية في النظام السعودي والقانون الأردني كشركات أشخاص

شركات الأشخاص هي أحد أنواع الشركات التجارية التي تقوم على الاعتبار الشخصي للشركاء، وتنشأ بين عدد محدود من الشركاء الذين يعرفون بعضهم وتربطهم علاقة كالقرابة أو الصداقة، حيث إن الأساس الذي تقوم عليه شركات الأشخاص هو الشخصية والثقة المتبادلة بين الشركاء، وانقضاء الشركة يكون بزوال الاعتبار الشخصي بين الشركاء[1].

كما تم تعريف شركة الأشخاص بأنها "الشركة التي تعتمد على الاعتبار الشخصي، وتتكون بشكل أساسي من عدد محدود من الأفراد الذين تربط بينهم علاقات معينة كصلة القرابة أو الصداقة أو المعرفة، ويثقون ببعضهم البعض وفي قدراتهم وكفاءاتهم"[2].

وعليه يمكن أن تأخذ الشركات العائلية إحدى أنواع شركات الأشخاص التي تقوم بين عدد محدود من الشركاء الذين يعرفون بعضهم وتربطهم علاقة كالقرابة (العائلة) أو الصداقة، حيث أن الأساس الذي تقوم عليه شركات الأشخاص هو الشخصية والثقة المتبادلة بين الشركاء، وانقضاء الشركة يكون بزوال الاعتبار الشخصي بين الشركاء[3]، وبحسب نظام الشركات السعودي وقانون الشركات الأردني، فإن أنواع شركات الأشخاص تنقسم إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي على النحو التالي:

---

[1] العنزي، فيصل خلف (2010)، الصعوبات القانونية الناشئة عن إفلاس شركات الأشخاص: دراسة مقارنة بين القانون الأردني والكويتي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، ص24.

[2] الجبر، محمد حسن، القانون التجاري السعودي، مرجع سابق، ص170.

[3] العنزي، فيصل خلف، الصعوبات القانونية الناشئة عن إفلاس شركات الأشخاص: دراسة مقارنة بين القانون الأردني والكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، ص24.

الفرع الأول: شركة التضامن

تعد شركة التضامن الشكل والنموذج الأمثل لشركات الأشخاص، لامتلاكها كافة الخصائص والسمات العامة لهذه الشركات، كما تعد من أكثر الشركات التجارية انتشاراً، بسبب توافقها وانسجامها مع التجارة العائلية التي تنشأ بين أفراد الأسرة الواحدة والأقارب، أو التي تضم عدداً من الأصدقاء الذي يربط بينهم ثقة متبادلة[1]. حيث تعرف شركة التضامن على أنها اتفاق تعاقدي يرتبط من خلاله شخصان طبيعيان أو أكثر على ألا يزيد العدد عن عشرين شخصا للاشتراك في أي عمل بقصد اقتسام ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة [2]، كما عرفت على بأنها شركات يباشر فيها الشركاء التجارة باسمهم جميعا بصورة التضامن[3].

وقد عرف نظام الشركات السعودي شركة التضامن على أنها شركة بين أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية يكونون فيها مسؤولين شخصياً في جميع أموالهم وبالتضامن عن ديون الشركة والتزاماتها، ويكتسب الشريك فيها صفة التاجر[4]. أما المشرع الأردني فلم يضع تعريفاً صريحاً لشركة التضامن على غرار ما فعل المنظم السعودي، وإنما اكتفى بوضع معايير لتأسيس شركة التضامن، من بينها أنها تتألف من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين ولا يزيد على عشرين، ويكتسب الشريك فيها صفة التاجر ويعتبر ممارساً للأعمال التجارية باسم الشركة[5].

---

[1] محمود، عصام حنفي (2008)، القانون التجاري، ج1، الاعمال التجارية– التاجر – المحل التجاري – شركات الاشخاص، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، ص417.

[2] الشريف، عليان ومصطفى حسن سلمان ورشاد العصار (2000)، القانون التجاري، مبادئ ومفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص95.

[3] أنطاكي، رزق الله أنطاكي والسباعي، نهاد (د.ت)، الوجيز في الحقوق التجارية البرية، ط4، مطبعة جامعة دمشق، دمشق، ص173.

[4] المادة (35) من نظام الشركات السعودي.

[5] المادة (9) من قانون الشركات الأردني.

يتضح من التعريفات السابقة لشركة التضامن وخصائصها أن مسؤولية الشركاء لا تشمل حجم المشاركة أو المساهمة في الشركة في حال الديون، وإنما تشمل كافة أموال الشركاء وأملاكهم، وهو ما يتوافق مع تعريف معظم الأنظمة القانونية.

الفرع الثاني: شركة التوصية البسيطة

شركة التوصية البسيطة هي من أنواع شركات الأشخاص، والتي تعرف بأنها شركة تتكون من فريقين من الشركاء، شركاء متضامنون ومسئولون مسؤولية تضامنية عن ديون الشركة، كما هو الحال في شركات التضامن، والفريق الآخر يمثلون شركاء موصون لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة[1].

وهذا ما أشار إليه نظام الشركات، بأن "شركة التوصية البسيطة هي شركة تتكون من فريقين من الشركاء فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً ومسئولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة والتزاماتها، وفريق آخر يضم على الأقل شريكاً موصياً لا يكون مسؤولاً عن ديون الشركة والتزاماتها إلا في حدود حصته في رأس مال الشركة، ولا يكتسب الشريك الموصي فيها صفة التاجر"[2]. كذلك أقر المشرع الأردني بأن شركة التوصية البسيطة تتألف من فئتين من الشركاء، شركاء متضامنون، وهم الذين يتولون إدارة الشركة وممارسة أعمالها، ويكونون مسؤولين بالتضامن والتكافل عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها في أموالهم الخاصة، وشركاء الموصون، ويشاركون في رأس المال دون ان يحق لهم إدارة الشركة أو

---

[1] الجبر، محمد حسن، المرجع السابق، ص170-171.

[2] المادة (51) من التي تنص على أن "شركة التوصية البسيطة هي شركة تتكون من فريقين من الشركاء فريق يضم على الأقل شريكاً متضامناً ومسئولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة والتزاماتها، وفريق آخر يضم على الأقل شريكاً موصياً لا يكون مسؤولاً عن ديون الشركة والتزاماتها إلا في حدود حصته في رأس مال الشركة، ولا يكتسب الشريك الموصي فيها صفة التاجر".

ممارسة أعمالها، ويكون كل منهم مسؤولاً عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس مال الشركة[1].

مما سبق يرى الباحث أن الاطار القانوني للشركات العائلية يمكن أن تكون شركات أشخاص، وتحديداً شركة تضامن، على اعتبار أن شركة التضامن هي قائمة بالأساس على وجود شركاء تجمع بينهما صلة قرابة أو معرفة أو صداقة، حيث ان الشركات العائلية عادة ما يتم تأسيسها من قبل أخوة وتستمر الى الأجيال اللاحقة، وهذا هو جوهر شركات التضامن.

المطلب الثاني

التنظيم القانوني للشركات العائلية في النظام السعودي والقانون الأردني كشركات أموال

شركات الأموال هي شركات تقوم على الاعتبار المالي، وليس لشخصية الشريك أهمية في هذه الشركات فهي تقوم على تجميع رأس المال لتحقيق غرض الشركة، ويتمثل هذا النوع من الشركات في شركة المساهمة وهي شركة تتكون من شركاء لا يجمعهم سوى الاعتبار المالي، ويقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة يطلق على كل جزء منها سهماً ولا يكون الشركاء مسؤولين عن ديون الشركة إلا بقدر ما اكتتبوا فيه من أسهم، إضافة إلى الشركة ذات المسؤولية المحدودة[2]. وهو ذات التعريف التي عرفها به بعض الباحثين بأنها شركات تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي لكل شريك، وتضم الشركة المساهمة والشركة ذات المسؤولية المحدودة[3].

وتقسم شركات الأموال إلى نوعين رئيسيين هما: شركة المساهمة والشركة ذات المسؤولية المحدودة وهما على النحو الآتي:

---

[1] المادة (41) من قانون الشركات الأردني.

[2] محمود، عصام حنفي، القانون التجاري، مرجع سابق، ص416

[3] العريني، فريد (2000)، القانون التجاري اللبناني، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، ص 254.

الفرع الأول: شركة المساهمة

شركة المساهمة هي الشركة التي يُقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، ولا يُسأل فيها إلا بقدر قيمة أسهمهم، ولا تعنون باسم أحد الشركاء[1]. وبحسب نظام الشركات فإن شركة المساهمة هي شركة رأس مالها مقسم إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، وتكون الشركة وحدها مسؤولة عن الديون والالتزامات المترتبة على ممارسة نشاطها[2].

وتعد شركات المساهمة أهم أنواع الشركات وأكثرها تأثيراً في التطور الاقتصادي الحديث، ذلك لأنها الاداة التي مكنت الأفراد من القيام بالمشروعات الكبرى، وهيأت لرجال الاعمال امكانية جمع الاموال الطائلة عن طريق المساهمة بالشركة ليقوموا بالتجارة العامة، أو الصناعات الكبيرة، أو استثمار الاراضي والعقارات، أو استخراج النفط والمعادن من باطن الأرض، وهذه المشروعات لا يستطيع أن يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد، لأنها تحتاج إلى رأس مال كبير، ولا يمكن جمع هذه الأموال إلا عن طريق المساهمة، حيث أدت هذه الشركات إلى دفع عجلة الاقتصاد العالمي بشكل كبير إلى الأمام[3].

ويتطلب تأسيس شركة المساهمة إجراءات يقوم بها أشخاص يطلق عليهم المؤسسون، وتنحصر تلك الإجراءات في: تحرير العقد الابتدائي ونظام الشركة، طلب الترخيص بتأسيس الشركة، الاكتتاب، استدعاء المكتتبين إلى جمعية تأسيسية، استصدار قرار وزاري بإعلان التأسيس، الشهر والقيد[4].

---

[1] الجبر، محمد حسن، القانون التجاري، مرجع سابق، ص289.

[2] المادة (58) من نظام الشركات السعودي.

[3] الخياط، عبد العزيز (1994)، الشركات في الشريعة الاسلامية، ج1، مؤسسة الرسالة للنشر، بيروت، ط4، ص89.

[4] الغامدي، عبدالهادي محمد (1438)، القانون التجاري السعودي، الشقري للنشر وتقنية المعلومات، ص274.

ويتضح من التعريف أن الشركة المساهمة شركة لا تقوم على الاعتبار الشخصي بين المساهمين فيها، لذا فهي تسمى بشركات الأموال، وتتمثل حصة الشريك فيها في سهم قابل للتداول بالطرق التجارية.

وهناك طريقتان تلجأ الشركة المساهمة إلى اختيار إحداهما عند التأسيس، وهما[1]:

1- التأسيس عن طريق الاكتتاب الخاص، حيث يكتتب المؤسسون وحدهم أو بالاشتراك مع غيرهم من أقارب وأصدقاء بكامل أسهم الشركة، ويطلق عليها شركة المساهمة المغلقة أو (المقفلة).

2- التأسيس عن طريق دعوة الجمهور إلى الاكتتاب العام، وذلك عن طريق عرض أسهم الشركة على عموم الناس والاكتتاب بها، دون قصر الاكتتاب على المؤسسين، كما أنها تدرج في سوق الأوراق المالية، ولا يمكن تداول الأسهم المدرجة إلا من خلال وسطاء ماليين، ويطلق عليها شركة المساهمة المفتوحة.

الفرع الثاني: الشركة ذات المسؤولية المحدودة

الشركة ذات المسؤولية المحدودة هي شركة لا يزيد عدد الشركاء فيها على خمسين شريكاً، ولا يكون كل منهم مسؤولاً إلا بقدر حصته[2]. وهي أيضاً شركة تجارية تتألف من شريك واحد أو شريكين أو أكثر يكون كل منهم مسؤولاً بقدر حصته في رأس المال، ولا تؤسس بطريق الاكتتاب العام، ولا يقسم المال إلى أسهم قابلة للتداول، ولا يجوز أن تصدر الشركة سندات، ويكون انتقال الحصص خاضعاً لاسترداد الشركاء بالشروط التي بينت بها، وفقاً لشروط عقد تأسيس الشركة[3].

---

[1] الغشامي، حسين احمد محمد (2007)، الاحكام التشريعية لتحول شركة التضامن: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، ص93.

[2] أحمد، ابراهيم سيد (1999)، العقود والشركات التجارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، ط1، ص199.

[3] يونس، علي حسن (1966)، الشركات التجارية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، ص325.

وهذا ما أشار اليه نظام الشركات السعودي، حيث نصت المادة (156) منه على أن هذا النوع من الشركات يؤسسها شخص واحد أو أكثر، وتكون الشركة وحدها مسؤولة عن الديون والالتزامات المترتبة عليها، ولا يكون المالك لها أو الشريك فيها مسؤولاً عن تلك الديون والالتزامات.

ووفقاً لدليل حوكمة الشركات العائلية السعودي وميثاقها الاسترشادي فإن العدد الأكبر من الشركات العائلية تتخذ شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة باعتبارها تتماشى قانونيا أكثر مع تركيبة وواقع العائلات السعودية، والجزء الآخر يتخذ شكل الشركة المساهمة الخاصة، بسبب وجود العديد من الميزات للشركة المساهمة الخاصة من حيث طول العمر النسبي لها، وسهولة انتقال الحصص بين الشركاء بالمقارنة مع أشكال الشركات الأخرى، ووجود اطار تنظيمي يحدد عمل مجلس ادارة الشركة وجمعية المساهمين[1]. وبسبب غياب تعريف لمصطلح الشركات العائلية من الناحية القانونية وضع دليل حوكمة الشركات العائلية رغبة المالكين للشركة معياراً في اعتبار الشركة عائلية إذا توافرت خصائص الملكية العائلية فيها[2].

وختاماً، فإنه ولدى استعراض عدد من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية مثل (شركة الزامل وشركة السبيعي)، اضافة الى عدد من الشركات العائلية في الأردن مثل (مجموعة المناصير ومجموعة مطالقة ومجموعة نُقل)، وكذلك عدد من الشركات العائلية في السعودية يتبين أنها مسجلة كشركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة، وهذا ما يؤكد على ما ورد في دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية بأن الشكل القانوني الأقرب والأكثر انتشاراً للشركات العائلية هو الشركات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

---

[1] دليل حوكمة الشركات العائلية السعودي وميثاقها الاسترشادي، وزارة التجارة والصناعة لعام 1435هـ/2014م، ص9-11.

[2] دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي، ص114.

الفصل الثالث

الإطار القانوني لحوكمة الشركات وآليات تطبيقها على الشركات العائلية

بسبب الأهمية الاقتصادية للشركات العائليـة في العديد من دول العالم تأتي أهمية البحث عن أفضل الأطر القانونية المناسبة لها، وبخاصة في ظل الصعوبات المتعددة التي تواجه غالبية هذه الشركات مما يؤدى في نهاية المطاف إلى حلها أو تصفيتها بعد فترة من الزمن، فالعديد من الشركات العائلية لا تستمر حتى الجيل الثالث من العائلة، ولمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه الشركات العائلية، ينبغي وضع أطر قانونية وتنظيمية ملائمة لطبيعتها الخاصة، ومن أبرزها الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة، حيث يعتبر اتباع الشركات العائليـة لمبادئ الحوكمة أحد أهم العوامل المؤدية إلى طول عمرها، والذي يعد أمراً ذا أهمية كبيرة وبخاصة في ظل تفوقها المالي على الشركات غير العائلية العاملة في ذات القطاع.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق الى الاطار القانوني لحوكمة الشركات في النظام السعودي والقانون الأردني في مبحث أول، ومن ثم الوقوف على أبرز آليات تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، والمعيقات التي تحد من هذا التطبيق في مبحث ثاني، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول

الاطار القانوني لحوكمة الشركات في النظام السعودي والقانون الأردني

اكتسبت الحوكمة أهمية كبيرة في السنوات الماضية، لما تمثله من إطار واضح يحدد العلاقات والمسؤوليات بين كافة الاطراف في الشركة، من مساهمين ومجلس ادارة، وادارة الشركة، وأصحاب المصالح، ويسهم في تحديد أهداف الشركة بشكل دقيق، ويعزز من أداء الشركة وقدرتها التنافسية، ويسهل من عملية الرقابة التي تضمن الاستخدام الكفء لكافة موارد الشركة. كما أصبحت الحوكمة من الاسس والقواعد الأساسية التي ترتكز عليها منظمات الاعمال، والنظم الاقتصادية الرأسمالية، لما لها من دور رئيسي في مجال الاصلاح المالي والاداري، وتحفيز الاستثمار الوطني، وجذب الاستثمارات الاجنبية، وتفعيل سوق الأوراق المالية.

المطلب الاول

ماهية حوكمة الشركات

برزت الحاجة إلى حوكمة الشركات في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية والمحاسبية التي اجتاحت الاقتصاد الأمريكي خلال السنوات الماضية، الأمر الذي دعا إلى ضرورة تشديد إجراءات الرقابة على تصرفات مختلف الأطراف ذات العلاقة بالشركات المساهمة، ووضع القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الهيئة العامة ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في الشركات المساهمة والتي لا بد أن يؤدي تصميمها وإيجادها والتقيد بتطبيقها إلى تقليل التنازع في السلطات والتعارض في المصالح بينهم، وكونها تؤدي ضمنا إلى زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني ومن شأنها أن تعمق دور سوق المال وتزيد من قدرته على تعبئة المدخرات الوطنية والأجنبية وترفع من معدلات الاستثمار داخل المجتمع، فضلا عن حفاظها على حقوق صغار المساهمين وتشجيعها لنمو القطاع الخاص وتدعيمها

لقدراته التنافسية ومساعدتها في حصول الشركات على التمويل بأقل التكاليف، ومن ثم توليد أعلى الأرباح وخلق المزيد من فرص العمل الجديدة.

وسيتم من خلال هذا الجزء من الدراسة التطرق الى ماهية حوكمة الشركات، وذلك بالتعرف الى مفهوم حوكمة الشركات، اضافة الى تسليط الضوء على أهمية تطبيقها على الشركات العائلية، وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات

تعرف الحوكمة بأنها "نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها"[1]. وهي أيضاً "حزمة القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات والأطر الأخلاقية الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء الشركات المساهمة العامة، وذلك عن طريق اتباع الأساليب والوسائل الملائمة والفعالة لتنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف المرغوب بها بأعلى جودة وأقل تكلفة"[2].

ومن وجهة نظر أخرى فإن حوكمة الشركات تعني "توفير الاجراءات الحاكمة لضمان سير عمل الشركات على أفضل وجه، حيث تضمن تلك الاجراءات الحماية والضمان لأموال المساهمين مع الاهتمام بحماية الفئات الأخرى من أصحاب المصلحة، سواء أكانوا دائنين أو موظفين أو عملاء"[3].

وفي تعريف لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فإن الحوكمة هي "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"[4].

---

[1] عبد الوهاب، نصر علي وشحاته، السيد شحاته (2007)، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ص6.

[2] الشواوره، فيصل محمد (2009)، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد25، عدد2، ص126.

[3] الرحيلي، عوض بن سلامة (2008)، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد22، عدد1، ص183-184.

[4] بن شايطة، عزيزه (2010)، دور الحوكمة في تحقيق الاستقرار المالي المصرفي، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ص4.

أما قانوناً فقد عرفت لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية السعودية حوكمة الشركات بأنها " قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها تشمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد واجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال"[1].

وهذا التعريف يتوافق مع التعريف الذي تم تقديمه في سياق دليل حوكمة الشركات الأردني، والذي عرف حوكمة الشركات بأنها النظام الذي من خلاله توجه وتدار الشركة، ويعمل هيكل الحوكمة على تحديد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل مجلس الادارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين[2].

ومن خلال التعريفات السابقة فإن الباحث يعرف حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يعنى بوضع التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة وتنظيمها، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

تجدر الاشارة هنا الى أن الغاية من تطبيق قواعد حوكمة الشركات هو ضبط وتوجيه الممارسات الادارية والمالية للشركة، من خلال توفير حاجزاً أمام التعاملات الفاسدة من خلال تعزيز الاشراف

---

[1] المادة (1) من لائحة حوكمة الشركات السعودية الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (8-16-2017) وتاريخ 1438/5/16هـ الموافق 2017/2/13م بناء على نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/3) تاريخ 1437/1/28هـ المعدلة بقرار مجلس هيئة السوق المالية رقم (8-5-2023) تاريخ 1444/6/25هـ الموافق 2023/1/18م بناء على نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/132) تاريخ 1443/12/1هـ.

[2] دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية، الصادر عن دائرة مراقبة الشركات، ص2.

والرقابة الداخلية على توزيع الأموال واتخاذ القرارات الدقيقة، وضمان تطبيق مدونات الأخلاق والسلوك الوظيفي[1].

كما تلعب الحوكمة دوراً أساسياً في جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية وتعزيز الميزة التنافسية للشركة، إضافة الى محاربة كافة أشكال الفساد، وتدعيم استقرار أسواق المال وتحسين الاقتصاد، اضافة الى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة ادارة الشركة[2]. كما تهدف حوكمة الشركات الى تحقيق عدد من الأمور، من أبرزها[3]:

أ. ضمان سلامة وكفاءة الهيكل التنظيمي داخل الشركة، من حيث التأكيد على وجود الشخص المناسب في المكان المناسب، مع التحديد الدقيق لصلاحياته ومسؤولياته.

ب. تشكيل لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الادارة التنفيذيين، بهدف مواجهة حالات الغش والتدليس والحد منهما.

ج. ضمان الفصل بين المهام والصلاحيات الخاصة بالمدراء التنفيذيين ومهام ومسؤوليات أعضاء مجلس الادارة.

د. الحد من حدوث الأزمات المالية، لما لها من أثار سلبية ومدمرة للاقتصاد الوطني، وهذا بدوره يضمن نمو الشركات واستمرارها وتعزيز كفاءتها وزيادة أرباحها.

هـ. مواجهة الممارسات غير القانونية في كافة جوانب التنظيم، الأخلاقية والادارية والمالية.

---

[1] الخرابشة، سامي محمد (2012)، حوكمة شركات المساهمة المدرجة في البورصة، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، ص33.

[2] أبو حمام، ماجد اسماعيل (2009)، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، ص17 وما بعدها.

[3] الشواوره، فيصل محمود، قواعد الحوكمة، مرجع سابق، ص127 وما بعدها.

وقد جاء في سياق المادة (3) من لائحة حوكمة الشركات السعودية "أن هذه اللائحة تبين القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركة لضمان الالتزام بأفضل ممارسات حوكمة الشركات التي تكفل حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح"[1].

الفرع الثاني: أهمية تطبيق الحوكمة على الشركات العائلية

برزت الحاجة لحوكمة الشركات العائلية على وجه الخصوص لدور قواعد الحوكمة وأهميتها في تفادي التحديات التي تواجه هذا النوع من الشركات، وبخاصة في المرحلتين الثانية والثالثة من حياتها، حيث إن المرحلة الأولى (مرحلة المؤسسين) عادة ما تكون تحت قيادة المؤسس وتكون العائلة مصطفة خلفه، وعليه فإن الحاجة لقواعد الحوكمة تكون أقل أهمية بالمقارنة مع المراحل الأخرى. وتتميز قواعد الحوكمة الخاصة بالشركات العائلية بمراعاتها للجانب الاجتماعي والعائلي في الشركة، وذلك كون العائلة هي أساس بناء المجتمعات وأساس الشركة العائلية، لذا فلا ينبغي أن تؤدي إدارة الشركة العائلية إلى زعزعة هذا الأساس الهام، بل يجب أن تكون سببا في مزيد من الترابط والتكاتف الأسرى. بالإضافة إلى ذلك فإن قواعد الحوكمة للشركات العائلية عادة ما ينتج عنها تأسيس نظام عائلي مواز للنظم القانونية التي تحكم الشركات عموماً، مثل تأسيس مجلس للعائلة مواز لمجلس إدارة للشركة، وصياغة دستور للعائلة مواز للنظام الأساسي للشركة، وتهدف هذه الآليات لتنظيم ما يحدث على مستوى العائلة من تصرفات قد يكون لها أثر مباشر على الشركة وتفادي تحديات تصفيتها في المرحلة الثالثة[2].

---

[1] المادة (2/أ) من لائحة حوكمة الشركات السعودية، مرجع سابق.

[2] الزميع، فهد علي، الشركات العائلية، مرجع سابق، ص302-303.

كما تبدو أهمية تطبيق قواعد حوكمة الشركات العائلية في دورها في تعزيز الثقة بين أفراد العائلة وتنمية العلاقات الاجتماعية بينهم لما لها من انعكاس على مستقبل الشركة العائلية، اضافة الى دورها في خلق جسور بين أفراد العائلة الذين ليس لهم علاقة وظيفية بالشركة (خارج الشركة)، وبين أفراد العائلة القائمين على إدارة الشركة (داخل الشركة).

ووفقا لدليل مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي فإن أهمية قواعد الحوكمة العائلية تبدو من خلال تحقيق الأهداف الآتية [1]:

أ- تعريف أفراد العائلة غير المشتغلين في الشركة بأهم إنجازاتها وتحدياتها واستراتيجية عملها، حيث إن الكثير من الخلافات تتم نتيجة عدم علم هؤلاء الأفراد بما يجري في الشركة نتيجة غيابهم وعدم تناسق المعلومات.

ب- إقرار وسائل للتواصل بين أفراد العائلة، تسمح لهم بمشاركة الأفكار والتصورات فيما بينهم.

ج- الاتفاق على آليات تمكن أفراد العائلة من الاجتماع واتخاذ القرارات الرئيسية حول عمل أو مستقبل الشركة.

د- نشر القواعد والسياسات الخاصة بتوزيع الأرباح وتوظيف أفراد العائلة، وأي منافع قد يستفيد منها أفراد العائلة.

[1] Joseph E. S. (2001), Information and the Change in the Paradigm in Economics, Nobel Prize Lecture; Alfred S. & Wen X. (2015), Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses, Open Journal of Business and Management, p 47 .

وفي ذات السياق فقد تم تحديد أهمية حوكمة الشركات العائلية على النحو التالي[1]:

أولاً: حماية الشركة العائلية من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المساهمين، وترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية؛ إذ أنّ التزام الشركة بتطبيق معايير الحوكمة يّفعل دور المساهمين في الرقابة والمشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسة المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم، مما يزرع الاطمئنان والثقة في نفوس المساهمين.

ثانياً: الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال والبنوك والمصارف والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل، مما يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح.

وهنا تجدر الاشارة الى أن الشركات العائلية تشكل إحدى أهم دعائم الاقتصادات الخليجية بشكل عام والاقتصاد السعودي بشكل خاص، مما يفرض على هذه الشركات التحول نحو أساليب الإدارة الحديثة، ومنها تطبيق مبادئ الحوكمة، التي توفر لها فرص التطور المستدام، وتمكنها من الاستمرار حتى من دون الدعم الذي كان يوفره لها الآباء المؤسسون وأجيالهم اللاحقة، والانطلاق نحو النجاح في ظل تحديات العولمة والتجارة الحرة والحدود المفتوحة والفرص التي تتيحها أو تفرضها أساليب واتجاهات وتطورات التكنولوجيا الحديثة، وهو الأمر الذي دفع وزارة التجارة السعودية بإصدار دليل حوكمة الشركات العائلية في العام 2014[2]. والذي سيتم مناقشة تفاصيله لاحقاً.

---

[1] الأحيدب، عاصم بن عبدالله، حوكمة الشركات العائلية، مرجع سابق.

[2] الزميع، فهد علي، الشركات العائلية، مرجع سابق، ص302-303.

المطلب الثاني
قواعد حوكمة الشركات في النظام السعودي والقانون الأردني

تشمل حوكمة الشركات في النظام القانوني السعودي عدداً من القواعد، والتي هي مستمدة أساساً من المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD) والتي سيتم تناول أبرزها على النحو التالي:

أولاً: حقوق المساهمين

تتمثل هذه القاعدة في حرص ادارة الشركة على احترام حقوق المساهمين أغلبية وأقلية، مواطنين أو أجانب (مستثمرين)، وضمان حصولهم على عوائد الأرباح، وتمكينهم من مراجعة القوائم المالية، والمشاركة الفاعلية في اجتماعات الجمعية العامة[1].

كما تتمثل هذه الحقوق بحق نقل ملكية الأسهم، وحق اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وحق التصويت في الجمعيات العمومية، وحق الحصول على القوائم المالية وأي معلومات ذات أهمية في الوقت المناسب، إضافة الى حق الحصول على عائد من الأرباح ومنح الأسهم[2].

وقد سعت مختلف أنظمة الحوكمة إلى تحقيق هذا الهدف، ويمكن ملاحظة ذلك بوضوح في مبادئ منظمة الـ (OECD) التي تهدف في مجملها إلى ضمان حقوق المساهمين، وخصصت أحد المبادئ ليعالج بوضوح هذه الحقوق، حيث ينص المبدأ الثاني من مبادئ الـ OECD للحوكمة على أنه "يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين بما فيهم صغار

---

[1] فروم، محمد الصالح (2016)، اثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، 12 (3)، ص675.

[2] أحمد، ابراهيم سيد (2010)، حوكمة الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، ط1، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ص67.

المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي (عادل) في حالة انتهاك حقوقهم".

وقد أشار المنظم السعودي الى هذه القاعدة ضمن لائحة حوكمة الشركات لعام 2017، وتحديداً في الباب الثاني منها، حيث حدد الفصل الأول الحقوق العامة من حيث المعاملة العادلة للمساهمين والحقوق المرتبطة بالأسهم والتواصل مع المساهمين، فيما حدد الفصل الثاني من اللائحة وفي إطار حقوق المساهمين، الحقوق المرتبطة باجتماع الجمعية العامة[1].

ثانياً: مسؤوليات مجلس الإدارة

في اطار حوكمة الشركات يتوجب على أعضاء مجلس الادارة بذل العناية الواجبة بهدف تحقيق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين وأصحاب المصالح، كون الأداء المالي والاقتصادي للشركة يتوقف بشكل كبير على القرارات التي يتخذها هذا المجلس ممثلاً بلجانه المختلفة [2].

وتشمل مسؤوليات مجلس الادارة هيكل المجلس وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الاشراف على الادارة التنفيذية، وهذا يعني أنه يتعين في إطار حوكمة الشركات ضمان التوجيه والارشاد الاستراتيجي للشركة، اضافة الى مساءلة مجلس الادارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين[3].

---

[1] راجع المواد (4-15) من لائحة حوكمة الشركات السعودية لعام 2017.

[2] فروم، محمد الصالح، اثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها، مرجع سابق، ص675.

[3] عابدين، عصام مهدي (2021)، الحوكمة في الشركات والبنوك، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة، 225-226.

ويجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الارشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الادارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الادارة من قبل الشركة والمساهمين، وذلك على النحو التالي[1]:

أ. يجب أن يعمل أعضاء مجلس الادارة على أساس توافر كافة المعلومات وكذلك على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

ب. حيثما ينتج عن قرارات مجلس الادارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة للمساهمين كافة.

ج. يجب أن يضمن مجلس الادارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح كافة.

د. يجب أن يتمكن مجلس الادارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وأن يجري كذلك على نحو مستقل عن الادارة التنفيذية.

هـ. كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الادارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.

وقد تطرق المنظم السعودي الى هذه القاعدة ضمن لائحة حوكمة الشركات لعام 2017، وتحديداً في المادة (20) منها، والتي جاء فيها: "يمثل مجلس الادارة جميع المساهمين وعليه بذل واجبي العناية والولاء في إدارة الشركة وكل ما من شأنه صون مصالحها وتنميتها وتعظيم قيمتها. وتقع على

[1] الربيعي، حاكم محسن وراضي، حمد عبد الحسين (2011)، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص78 وما بعدها.

عاتق مجلس إدارة الشركة المسؤولية عن أعمالها وإن فوض لجاناً أو جهات أو أفراد في ممارسة بعض اختصاصاته"[1].

ثالثاً: الإفصاح والشفافية

يعرف الافصاح بأنه "الكشف عن المعلومات التي تهم المستثمرين وأصحاب المصلحة وتتضمنها البيانات المالية للشركة وكافة التقارير الخاصة بمدققي الحسابات والتي تؤثر على أسعار أسهم الشركة"[2]. وبذلك يعتبر الافصاح والشفافية من الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، ولها دور فاعل في إحكام الرقابة على ادارات الشركات لمنعها من اساءة استعمال سلطتها وممارساتها المحاسبية، وتوفير الشفافية في التقارير المالية بطريقة عادلة بين كافة المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير[3].

وبالتالي يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات تقديم إفصاحات كافية وملائمة وفي توقيت مناسب وتكون دقيقة وموثوقة وشاملة لكل الأمور الهامة بشأن الشركة وخاصة المتصلة لتأسيس الشركة وبيان الموقف المالي والملكية والعناصر التي تمس الأداء الإداري وأسلوب ممارسة السلطة[4] .اضافة إلى ضرورة توفير قنوات لنشر وتوصيل المعلومات بتكلفة منخفضة مع إجراء التدقيق السنوي لحسابات الشركة بواسطة مدقق مستقل ومؤهل، وينبغي أن يشمل الإفصاح عن بعض المعلومات

[1] المادة (20) من لائحة حوكمة الشركات السعودية لعام 2017.

[2] خضر، أحمد (2012)، الافصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، ص52.

[3] فروم، محمد الصالح، اثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها، مرجع سابق، ص677.

[4] آل غزوي، حسين عبد الجليل والحيالي، وليد ناجي (2015)، حوكمة الشركات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص198.

كالنتائج الاستثمارية ونتائج التشغيل الخاصة بالشركة، ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت، والمخاطر الجوهرية المتوقعة[1].

وهذه القاعدة من بين قواعد حوكمة الشركات التي تطرق اليها المنظم السعودي ضمن لائحة حوكمة الشركات لعام 2017، حيث جاء في المادة (86) منها:[2]

دون إخلال بقواعد طرح الأوراق المالية والالتزامات المستمرة وقواعد الادراج يضع مجلس الادارة سياسات مكتوبة للإفصاح وإجراءاته وأنظمته الإشرافية بما يتفق مع متطلبات الإفصاح الواردة في نظام الشركات ونظام السوق المالية –بحسب الأحوال– ولوائحهما التنفيذية، مع مراعاة ما يلي:

1. أن تتضمن تلك السياسات أساليب إفصاح ملائمة تمكّن المساهمين وأصحاب المصالح من الاطلاع على المعلومات المالية وغير المالية المتعلقة بالشركة وأدائها وملكية الأسهم والوقوف على وضع الشركة بشكل متكامل.
2. أن يكون الإفصاح للمساهمين والمستثمرين من دون تمييز، وبشكل واضح وصحيح وغير مضلل، وفي الوقت المناسب وعلى نحو منتظم ودقيق؛ وذلك لتمكين المساهمين وأصحاب المصالح من ممارسة حقوقهم على أكمل وجه.
3. أن يتضمن الموقع الإلكتروني للشركة جميع المعلومات المطلوب الإفصاح عنها، وأي بيانات أو معلومات أخرى تُنشر من خلال وسائل الإفصاح الأخرى.
4. إعداد نظم للتقارير تتضمن تحديد المعلومات التي يجب الإفصاح عنها، وأسلوب تصنيفها من حيث طبيعتها أو دورية الإفصاح عنها.

---

[1] حماد، طارق عبد العال (2007)، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف –المفاهيم–المبادئ–التجارب–المتطلبات)، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، ص71–72.

[2] المادة (86) من لائحة حوكمة الشركات السعودية لعام 2017.

5. مراجعة سياسات الإفصاح بشكل دوري، والتحقق من توافقها مع أفضل الممارسات، ومع أحكام نظام السوق المالية ولوائحه التنفيذية.

وبالمقارنة بموقف القانون الأردني، فقد تضمنت التشريعات والقوانين الأردنية العديد من النصوص المتعلقة بحوكمة الشركات. ويعتبر قانون الشركات[1]، وقانون تنظيم أعمال شركات التأمين[2]، وقانون البنوك[3]، وقانون الأوراق المالية[4]، وقانون البنك المركزي[5]، وتنظيم مهنة المحاسبة القانونية من أهم التشريعات الأردنية التي ترتبط بحوكمة الشركات.

وفي العام (2016) أصدرت دائرة مراقبة الشركات الاردنية دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية للشركات ذات المسؤولية المحدودة، والمساهمة الخاصة، والشركات المساهمة العامة غير المدرجة في بورصة عمان، وتستند هذه القواعد بشكل أساسي إلى عدد من التشريعات من أهمها قانون الأوراق المالية والتشريعات الصادرة بمقتضاه وقانون الشركات إضافة الى المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية[6](Organization of Economic Cooperation and Development (OECD.

وقد تقرر أن يكون تطبيق هذه القواعد في البداية على أساس مبدأ (الالتزام أو تفسير عدم الالتزام) في تطبيق قواعد حوكمة الشركات، حيث أنه ووفقاً للمادة (3) من الباب الأول من دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية فإن مبدأ الالتزام أو تفسير عدم الالتزام على أساس التزام كل الشركات بتطبيق القواعد الواردة في هذا الدليل، أما في حالة عدم الالتزام أو عدم قدرة الشركات على الالتزام لأي سبب

---

[1] قانون الشركات رقم (22) لسنة (1997) وتعديلاته.

[2] قانون تنظيم أعمال شركات التأمين الصادر سنة (1999) وتعديلاته.

[3] قانون البنوك رقم (28) لسنة (2000).

[4] قانون الأوراق المالية رقم (76) لسنة (2002).

[5] قانون البنك المركزي الاردني رقم (23) لسنة (1971).

[6] دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الصادرة عام 2016، دائرة مراقبة الشركات، https://www.ccd.gov.jo/.

كان فيجب عليها تفسير أسباب عدم الالتزام. وهو يستند الى مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والمتمثلة بما يلي[1]:

أ- الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

ب- حماية المساهمين.

ج- المعاملة المتساوية للمساهمين.

د- دور أصحاب المصلحة.

هـ- دور ومسؤوليات مجلس الادارة.

و- الافصاح والشفافية.

مما سبق يرى الباحث وجود توافق كبير بين موقف المنظم السعودي مقارنة بموقف المشرع الأردني من مسألة الاهتمام بتطبيق قواعد الحوكمة على الشركات التجارية بكافة أنواعها، وتحديداً فيما يتعلق بتنظيم العلاقة بين المساهمين وإدارة الشركة، مع وجود مجلس إدارة يُنتخب من قبل الجمعيات العمومية، وضرورة الإفصاح المالي المنتظم، وحماية حقوق المساهمين الأقلية، وتحديد مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة، مع التركيز على تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية. وبهذا يكون كل من المنظم السعودي والمشرع الأردني قد أقرا بأهمية الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات باعتبارها من الركائز الأساسية لضمان إدارة الشركات بشكل فعال وشفاف، وتحقيق مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، وبالتالي ضمان استمرارية الشركة وتعزيز دورها الاقتصادي والاجتماعي.

[1] المادة (3)، الباب الأول، دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية، المرجع السابق.

المبحث الثاني
آليات ومعيقات تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية

يعتبر تطبيق آلية الحوكمة في الشركات العائلية أمراً بالغ الأهمية، وضرورة ملحة لاحتواء هذا النوع من الشركات على العناصر والعلاقات والمصالح المتداخلة متمثلة في تداخل العلاقة ما بين الملاك ومجلس الادارة، الأمر الذي قد يؤدي الى اختلال في الأهداف والوظائف، تنشأ بسببه نزاعات ومشكلات بين أفراد العائلة المالكة للشركة، وهذا بدوره يؤثر على كيان الشركة العائلية وأدائها المالي ويهدد وجودها واستمراريتها، خاصة مع الأجيال اللاحقة، وهذا ما تشير اليه بعض الدراسات بأن نسبة كبيرة من الشركات العائلية في السعودية لا تستمر عند الانتقال من الجيل الثاني الى الثالث، حيث تبدأ في تلك المرحلة مخططات التخارج أو اغلاق تلك الشركات وانهيارها، وبالتالي لا بد من وضع آليات وقواعد محددة لحوكمة الشركات العائلية بما يسهم في ضمان استمرارية الشركات العائلية وتفادي عواقب التخارج أو الاغلاق. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى آليات ومعيقات تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، وذلك بتقسيمه الى مطلبين على النحو التالي:

المطلب الاول
آليات تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية

في حين تركز حوكمة الشركات التجارية على وضع إطار عام لإدارة الشركة وتحقيق أهداف الشركة المالية وهو ما يتطلب منها تطبيق قوانين وأنظمة وتعليمات صارمة، تأتي حوكمة الشركات العائلية لغايات مختلفة نوعا ما، فهي تهدف بشكل أساسي الى الحفاظ على وحدة العائلة وضمان انتقال الملكية بشكل طبيعي بين الأجيال اضافة الى حماية مصالح الشركة والعائلة على المدى الطويل، وبالتالي فإن تطبيق قواعد الحوكمة في مثل هذه الشركات يتطلب مرونة في تطبيق القوانين والأنظمة بما يتناسب مع طبيعة العلاقة والعلاقات بين أفرادها، باعتبار أن استمرارية الشركة يعتمد بشكل أساسي على استقرار العائلة والعلاقات بين أفرادها، ومن هنا كان لا بد من وضع قواعد حوكمة خاصة بالشركات العائلية تراعي كافة هذه الأمور، وبالتالي فإن طبيعة التنظيم القانوني للشركات العائلية يتطلب قواعد حوكمة تتناسب معه، وهذا ما تبهت له بعض الدول بإصدار أدلة أو أنظمة ولوائح خاصة بحوكمة الشركات العائلية، ومنها لائحة حوكمة الشركات السعودية لعام 2017 وتعديلاتها، والتي أقرت بعدد من قواعد الحوكمة للشركات العائلية مثل دستور (ميثاق) العائلة، والجمعية العامة للعائلة ومجلس العائلة، والتي سيتم توضيحها على النحو التالي:

الفرع الأول: دستور (ميثاق) العائلـة

ينتج عن إقرار قواعد الحوكمة للشركات العائلية تأسيس نظام عائلي مواز لنظام الشركة، يتضمن وضع دستور أو ميثاق للعائلة مواز للنظام الأساسي للشركة[1]، والذي يهدف إلى تنظيم ما يحدث على مستوى العائلة من تصرفات قد يكون لها أثر مباشر على الشركة، ويتم الاحتكام إلى دستور العائلة

[1] يعرف دستور (ميثاق) العائلة بأنه "الوثيقة المكتوبة التي تنظم العلاقات (الرسمية والعائلية) بين أفراد العائلة وتنظم ملكية الشركة وفق ضوابط متفق عليها بين المُلاك ، وقابلة للتنفيذ والإلزام عند الاختلافات التي قد تحدث بين الشركاء الحاليين أو ورثتهم مستقبلاً".

لمواجهة أي مشكلات اجتماعية أو عائلية يتم إثارتها بين أفراد العائلة والعمل على حلها في نطاق العائلة، مما ينعكس إيجابياً على الشركة ويساعد في تحقيق الاستقرار للشركة العائلية، بمعنى آخر فإن دستور العائلة يعد المرجعية لتنظيم شؤون العائلة التي لها أثر على الشركة العائلية. وتتعدد المسميات لدستور العائلة، فيطلق عليها اسم «ميثاق العائلة» و«اتفاق العائلة» وان كان المصطلح الدارج هو «دستور العائلة» كونها الوثيقة التنظيمية الأعلى والتي تحدد القواعد الأساسية التي تحكم العلاقات داخل العائلة.

ويهدف دستور العائلة إلى تحقيق العديد من الغايات، ومن أهم تلك الغايات هو تحديد القيم والأهداف التي تسعى العائلة للمحافظة عليها وتطويرها، وعادة ما تتضمن الدساتير العائلية العديد من المسائل التنظيمية ومنها الآتي[1]:

أ- تضمين دستور العائلة على مبادئ العائلة ورؤيتها للاستثمارات، على سبيل المثال تحديد فلسفة العائلة الاستثمارية (عالية المخاطر أم لا والأولويات الاستثمارية والجانب الاجتماعي لشركة العائلة، وتأتي أهمية هذا الجزء من دستور العائلة من أنه يحدد الإطار العام لعمل الشركة.

ب- تحديد آليات اتخاذ القرارات على المستوى العائلي الخاص بشركة العائلة تعتبر من المسائل الجوهرية التي يجب أن يشتمل عليها دستور العائلة وانعكاس هذه القرارات وآلية تطبيق هذه القرارات على مستوى الشركات العائلية؛ على سبيل المثال تبيان صلاحية مجلس العائلة ومدى إلزامية قراراته بالنسبة لممثلي العائلة في مجلس إدارة الشركة العائلية.

[1] Taylor W. (2014), The Family Constitution Guide: An Introductory Guide to Family Constitutions: their scope, impact and uses, Taylor Wessing LLP, p22.

ج- تحديد الإطار العام لقواعد الحوكمة على مستوى العائلة من خلال تأسيس اللجان والمجالس اللازمة؛ مثل مجلس العائلة وتحديد صلاحيته، وملتقى العائلة أو الجمعية العامة للعائلة، وهذا القسم يعد من أهم الأقسام في دستور العائلة حيث يتم تحديد أسلوب عمل آليات الحوكمة على المستوى العائلي.

د- تحديد دور المجلس الاستشاري إن وجد بالإضافة إلى علاقة العائلة بمجلس إدارة الشركة العائلية.

وبهذا يعتبر دستور (ميثاق) العائلة أحد أبرز آليات حوكمة الشركات العائلية، فهو بمثابة مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي يتم تحديدها وصياغتها بعناية شديدة وبمعرفة خبراء متخصصين وبمشاركة الأطراف المعنية ذات العلاقة ويحظى بقبول واحترام العائلة، ويتضمن أهم القضايا الأساسية التي تقوم بالتأثير على مسار الشركة وتقدمها، وإعطاء خطة لبعض العوائق التي قد تقف حاجزاً أمام الشركة ونموها وتحديد كيفية تجاوزها وفقاً للخطط الموضوعة داخل هذا الدستور أو الميثاق[1].

وهذا ما أكد عليه دليل حوكمة الشركات العائلية السعودي والذي أشار الى أن صياغة ميثاق الشركة العائلية في شكل وثيقة حوكمة عائلية أو ميثاق عائلي أو دستور عائلي يعد توجهاً ذات فوائد جمة لاستمرارها وتعظيم قيمتها وتعيين حقوق وواجبات كل طرف ذي علاقة بها، مع وجود صعوبة من الناحية العملية في وصف منهج واحد لصياغة هذا الميثاق، وصعوبة اقتراح آلية حوكمة واحدة يمكن تطبيقها على مختلف الشركات العائلية، وذلك بالنظر الى احتياجات وأحجام وهياكل تلك الشركات وتكوين ملكياتها التي تختلف من شركة الى أخرى[2].

---

[1] مجدي، نسمة، الشركات العائلية، بحث منشور على موقع حماة الحق للمحاماة، https://jordan-lawyer.com/ تاريخ: 18 ديسمبر 2020.

[2] دليل حوكمة الشركات العائلية السعودي لسنة 2017، ص16.

كما أكد دليل حوكمة الشركات العائلية السعودي على ان ميثاق العائلة هو وثيقة عائلية ذات غرض تجاري وهي موجهة في المقام الاول دليل حوكمة الشركات العائلية، وأن إقراره ليس هدفاً بحد ذاته بل وسيلة لإدارة الشركة العائلية بشكل مؤسسي، وهو ليس بديلاً عن النظام الأساسي للشركة العائلية أو عقد تأسيسها بل وثيقة متممة له، وبالتالي فهو بذلك يمثل نقطة انطلاق لجهد جماعي يستهدف تطبيق معايير حوكمة فعالة في الشركة العائلية[1].

مما سبق يرى الباحث أن إقرار قواعد الحوكمة للشركات العائلية من خلال تأسيس نظام عائلي موازي لنظام الشركة الأساسي متمثل بميثاق أو دستور العائلة، من شأنه أن ينظم ما يحدث على مستوى العائلة من تصرفات قد يكون لها تأثير ايجابي مباشر على الشركة، بحيث يتم الاحتكام الى هذا الدستور أو الميثاق العائلي لمواجهة أي مشكلة قد تحدث على مستوى العائلة بسبب عمل الشركة، وايجاد الحلول المناسبة لها ضمن نطاق العائلة، ما ينعكس ايجابا على تحقيق الاستقرار للشركة العائلية وتطور أدائها المالي واستمراريتها في السوق.

الفرع الثاني: ملتقى العائلة (الجمعية العامة للعائلة)

تعد الجمعية العامة للعائلة مسألة حيوية خاصة عندما تصل الشركات العائلية للجيل الثالث وأكثر ، ففي هذه المراحل المتقدمة من عمر الشركة يتزايد عدد أفراد العائلة بصورة كبيرة تعيق مشاركتهم جميعاً في إدارة الشركة، وهنا تأتي أهمية إيجاد جمعية عامة للعائلة يستطيع من خلالها هذا العدد الكبير من أفراد العائلة الاجتماع واتخاذ القرارات الأساسية والمصيرية [2].

---

[1] دليل حوكمة الشركات العائلية السعودي، ص18.

[2] Family Governance in Multi-Generational Family Businesses, The Family Business Management Series, BDO & Institute for Family Business, 2009, p27.

ولعل أهم خصائص الجمعية العامة للعائلة، أو كما يسميه البعض ملتقى العائلة أنه ملتقى رسمي وليس عبارة عن لقاء اجتماعي بين أفراد الأسرة الواحدة، وعادة ما تنعقد الجمعية العامة مرة واحدة سنوياً، وهذا اللقاء بالنسبة للعائلة كاجتماع الجمعية العامة بالنسبة للشركات، ولعل أهم اختصاصات الجمعية العامة للعائلة تتمثل بالآتي[1]:

أ- انتخاب أعضاء مجلس العائلة.

ب- اعتماد السياسات التي يضعها مجلس العائلة وعلى رأسها سياسات توزيع الأرباح وتعيين أفراد العائلة للعمل في الشركة العائلية.

ج- اعتماد أي تعديلات على دستور العائلة.

د- تعريف أفراد العائلة بحقوقهم والتزاماتهم.

هـ- أي مسائل أخرى يحددها دستور العائلة.

وقد أشار دليل حوكمة الشركات العائلية السعودي الى هذه الآلية في تطبيق حوكمة الشركات العائلية، عندما أقر بأن الملتقى العائلي الذي يمكن انشاؤه من قبل العوائل التجارية يشكل منتدى ذا صبغة شبه رسمية، يلتقي فيه كل أفراد العائلة بشكل دوري لمناقشة ما يرونه من قضايا خاصة بالعائلة، من بينها القضايا المتصلة بشركة العائلة، وبالتالي فإنه يمكن لأي عائلة تجارية أن تكَون ملتقى عائلي خاص بها وتفعله كأحد أبرز آليات حوكمة الشركات العائلية[2].

الفرع الثالث: مجلس العائلة

يعتبر مجلس العائلة أحد الآليات المتبعة لتفعيل قواعد حوكمة الشركات العائلية، والذي يتم من خلاله مناقشة المواضيع الهامة من أجل تحقيق توازن بين العائلة والشركة العائلية ملكيتها وإدارتها ،

---

[1] IFC Family Business Governance Handbook, Op. cit., p 29.

[2] دليل حوكمة الشركات العائلية السعودي، ص23-24.

مع التركيز بشكل رئيسي حول المسائل العائلية ذات الصلة والمؤثرة على الشركة ، بالإضافة إلى تسوية النزاعات العائلية، وخلق قنوات تواصل بين أفراد العائلة فيما يتعلق بأمور الشركة ، فمجلس العائلة يمثل للعائلة ما يمثله مجلس الإدارة للشركة . ولا تتوقف مهام مجلس العائلة عند هذا الحد، بل تمتد إلى توفير التعليم والتدريب اللازم لأفراد العائلة لتمكينهم من فهم ما تقوم به الشركة، حيث إن الكثير من الخلافات تكون ناتجة عن سوء فهم لما تقوم به الشركة وعدم القدرة على استيعاب طبيعة عمل الشركة العائلية، وعادة ما تكون من ضمن مهام مجلس العائلة وضع السياسات الخاصة بتوظيف أفراد العائلة في الشركة وضوابط التخارج وتوزيعات الأرباح بعد اعتماد ملتقى العائلة[1].

وقد أشار دليل حوكمة الشركات العائلية السعودي الى هذه الآلية في تطبيق حوكمة الشركات العائلية، عندما أقر بأن مجلس العائلة الذي يتألف من عدد من مساهمي الشركة أو شركائها يعد أحد أهم مؤسسات حوكمة الشركات العائلية، وقد أوصى الدليل بتكوين هذا المجلس عند بلوغ حجم العائلة حداً يصعب معه ايجاد قنوات اتصال رسمية ومباشرة بين المساهمين أو الشركاء حول قضايا الشركة تمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة لتوجيه وإدارة أعمال الشركة بسهولة وفاعلية، بحيث تمثل المرحلتين الأولى والثانية من عمر الشركة فترة ملائمة لتشكيل هذا المجلس، حتى لو كان حجم العائلة محدوداً[2].

أما في الأردن فإنه وعلى الرغم من عدم وجود دليل أو تعليمات أو قواعد محددة لحوكمة الشركات العائلية على غرار دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية الصادرة عام 2016، يبقى هذا الدليل هو الأساس لاسترشاد الشركات العائلية فيه لدى تطبيق حوكمة الشركات العائلية. وهنا نستعرض لتجربة إحدى كبرى الشركات العائلية في الأردن في تطبيق قواعد حوكمة الشركات، وهي شركة (مجموعة نُقل). وهي شركة

---

[1] Ernesto J. Poza, Op. cit., P.18-19.

[2] دليل حوكمة الشركات العائلية السعودي، ص24 وما بعدها.

ذات ملكية عائلية تقوم بإنتاج منتجات مصنعة، تأسست عام 1952. وتعد من أكبر المجموعات الصناعية في الشرق الأوسط، بدأت باستيراد وتوزيع المنتجات الغذائية، وبمرور السنوات قامت باستراتيجية توسعية تعتمد على الصناعات التجارية التكاملية، والتوسع والتنوع في أرجاء الشرق الأوسط. ولقد أدركت الشركة ضرورة تأسيس هيكل راسخ لحوكمة الشركات للتوسع واستقطاب شركاء ومستثمرين، ولتحقيق هذا مهدت لتعاقب الأجيال في إدارتها لضمان تفهم كافة الأفراد لأدوارهم ومسؤولياتهم وحقوقهم[1]. ومن أبرز محطات ممارسات حوكمة مجموعة نقل الأردن ما يلي[2]:

أ. **الانتقال من إدارة الفرد الواحد (إضفاء الطابع المؤسسي)**

بدأ العمل بالشركة في شكل إدارة الفرد الواحد حيث يتخذ شخص واحد جميع القرارات ولكن مع تطور نشاط الشركة، أصبح من الصعوبة بمكان الاستمرار بهذا النظام بكفاءة، وأصبح هذا دافعا رئيسيا لإضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات الشركة، حيث تم فصل وتفويض المهام، ووضع الأوصاف الوظيفية وتوزيع الصلاحيات، ونتيجة لذلك يشترك المديرون والموظفون والعائلة في تحمل المسؤولية مما يضمن استدامة الشركة.

ب. بناء مجلس عائلة فعال

أسست مجموعة نقل مجلسا مكونا من أعضاء من العائلة ومن خارجها، يتضمن أعضاء من تخصصات في مجالات غير الجملة والتصنيع، كما اختار نائب رئيس مجلس الإدارة أن يضيف مديرين اثنين مستقلين من خارج المجال، وذلك لاعتقاده أنه بقدرتهما أن يدخلا رؤية جديدة للمجلس، ويولدا تحديًا لطريقة تفكير وعمل المديرين الآخرين.

---

[1] مطالي، ليلى وقهواجي، أمينة ومقدود، وهيبة (2021)، دور قيم الحوكمة في مواجهة تحديات الشركات العائلية، مجلة أبحاث، مجلد6، عدد1، ص224.

[2] المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، 2011، ص17-22.

ج. وضع دستور العائلة

تطلب وضع دستور العائلة في شركة (نُقل) جهدا كبيراً واستغرق عامًا ونصف العام حتى اكتماله وعلى الرغم من أن الشركة لم تكن في حالة أزمة، فقد أدركت القضايا التي سيتناولها دستور العائلة سوف تنشأ في مرحلة ما في المستقبل. ويحكم دستور عائلة مجموعة نقل كافة عناصر تدخل العائلة في العمل بما في ذلك من الذي سينضم إلى المجلس، ومن المسموح له بالعمل كرئيس له، والمؤهلات اللازمة للمناصب فيه، ومن الذي سيسمح له بالاستحواذ على أو امتلاك أسهم في الشركة، وامتيازات أقارب الدرجة الأولى في مقابل الأنساب، وسياسات التوظيف والأجور والتعليم، اضافة الى تحديد هيكل ملكية الشركة، وخطة تعاقب الأجيال في إدارة الشركة والاستدامة، وآلية الحفاظ على الثروة في داخل العائلة.

د. الافصاح والشفافية

على الرغم من أن مجموعة نقل شركة عائلية خاصة غير مدرجة، فإنها غير ملزمة من قبل الحكومة بنشر بياناتها المالية، غير أنها تقوم بتجميع تقرير سنوي داخلي تطوعي يفصح عن المعلومات التي تشتمل أوضاع العاملين، ومؤشرات مسؤولية الشركة الاجتماعية والأعمال الإنسانية في مؤسسة العائلة.

وهنا يرى الباحث، أنه في ظل عدم وجود قواعد محددة لحوكمة الشركات العائلية في الأردن، على غرار ما أقرته الجهات المختصة في السعودية، وعلى الرغم من قيام بعض الشركات العائلية الأردنية بالمبادرة بتطبيق إحدى آليات حوكمة الشركات العائلية وهو الدستور أو الميثاق العائلي، فإن الأمر يستلزم من الجهات الأردنية المختصة وفي مقدمتها دائرة مراقبة الشركات، اصدار دليل حوكمة الشركات العائلية

وحث الشركات العائلية على الالتزام به وتطبيقه، لدوره البارز في تحقيق الاستقرار لهذا النوع من الشركات وضمان استمراريتها وعدم انهيارها بعد وصولها الى الجيل الثالث وما بعده.

والسؤال الذي يطرح هنا، هل هذه القواعد الواردة في لوائح حوكمة الشركات العائلية تعد بديلاً كافياً عن قواعد حوكمة الشركات العامة المتعارف عليها في العديد من الشركات التجارية، وهل يمكن تطبيق تلك القواعد بشكل سلس دون معيقات، أم ان الأمر لا يخلو من بعض الصعوبات؟ وهذا ما سيتم الاجابة عنه في المطلب التالي:

المطلب الثاني
معيقات تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية

تتميز الشركات العائلية بطبيعة خاصة تختلف بها عن الشركات الأخرى والسبب الرئيسي في ذلك هو حرص أفراد العائلة على انجاح الشركة ومواجهة التحديات للمحافظة على اسم العائلة ، ويبقى الجانب السلبي والمتعلق باستمراريتها وديمومتها. حيث تشير دراسة البنك الدولي بانهيار الشركات العائلية بنسبة تصل بين ثلثي الى ثلاثة أرباع الشركات خلال حياة المؤسس، ولا تستمر نسبة 95% من الشركات حتى الجيل الثالث، ويرى المختصون أن سبب ذلك يعود بالدرجة الاولى الى ضعف الاطار التنظيمي مما تفتقد معه الشركات العائلية لقواعد الحوكمة، نظراً لصعوبة تطبيق هذه القواعد في معظم الأحيان[1]. وبالتالي فإن السؤال الذي يطرح هنا هو ما هي معيقات وصعوبات تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية؟.

[1] الحربي، عبدالله ، دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية ، مرجع سابق، ص1090.

يرى البعض أن معيقات وتحديات تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات العائلية ناشئ أساسا عن طبيعة هذه الشركات وخصائصها والتي من بينها ما يلي[1]:

أولاً: التعقيد

تعتبر الشركات العائلية أكثر تعقيدا من حيث الحوكمة مقارنة بنظيراتها نتيجة إضافة عامل جديد وهو العائلة، فإضافة القضايا والمشكلات العائلية إلى أعمال الشركة، وقيام أفراد العائلة بلعب أدوارا مختلفة في شركاتهم يزيد من تعقيد المسائل التي يتعين على هذه الشركات أن تتعامل معها على عكس الأنواع الأخرى من الشركات، وبالتالي صعوبة تطبيق قواعد الحوكمة.

ثانياً: الصبغة غير الرسمية

بما أن معظم العائلات تدير أعمالها وشركاتها بنفسها على الأقل خلال الجيل الأول والثاني، فلا يكون هناك عادة اهتمام كبير بوضع قواعد ومبادئ أو حتى نظام قانوني واضح لممارسات وإجراءات العمل، ومن بينها قواعد الحوكمة، وبالتالي فإنه عندما يصبح أفراد العائلة أكبر عددا وتتسع أعمالهم، يمكن أن يؤدي هذا الوضع إلى الكثير من أوجه القصور والصراعات الداخلية التي تهدد استمرار هذه الشركات.

ثالثاً: نقص الانضباط

لا تبدي العديد من الشركات العائلية اهتماما كافيا بالمجالات الاستراتيجية الأساسية مثل خطط انتقال مناصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى، وتوظيف أفراد العائلة في الشركة، وجذب مديرين مهرة من خارج الشركة والاحتفاظ بهم، وهذا يتعارض تماما مع تطبيق قواعد

[1] مطالي، ليلى وقهواجي، أمينة ومقدود، وهيبة (2021)، دور قيم الحوكمة في مواجهة تحديات الشركات العائلية، مجلة أبحاث، مجلد6، عدد1، ص220-221؛ غلاب وآخرون (2019)، اشكالية التحكيم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات، مجلة معارف، عدد20، ص256.

حوكمة الشركات، وبالتالي يمكن أن يؤدي تأجيل اتخاذ مثل هذه القرارات الاستراتيجية أو إغفالها إلى فشل الشركات العائلية.

رابعاً: صعوبة فصل الادارة عن الملكية

من أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية هي صعوبة فصل الادارة عن الملكية في هذه الشركات، وهو ما ن شأنه إثارة الصراعات العائلية في إدارة الشركة، ليشمل التنازع على توجيه الادارة التنفيذية، مما ينعكس ذلك سلباً على أداء الشركة وبالتالي استمراريتها.

الفصل الرابع
الخاتمة والنتائج والتوصيات

الخاتمة

تمثل الشركات العائلية نوعاً من الشركات التجارية التي يمتلكها ويديرها فرد أو عدة أفراد من نفس العائلة، وغالبًا ما تنتقل إدارتها وملكيتها من جيل إلى آخر، وبالتالي فهي تمتاز بوجود روابط قوية ترتكز على القيم العائلية والانتماء لمبادئ العائلة خاصة في مرحلة الجيل الأول، وهي تشكل رافداً أساسياً للاقتصاد الوطني في العديد من دول العالم، وتوفر العديد من فرص العمل وتسهم في تعزيز الناتج المحلي الإجمالي وتحقيق متطلبات التنمية المجتمعية المستدامة، وعلى الرغم من هذه الأهمية للشركات العائلية وقوتها وتماسكها في مرحلة الجيل الأول والثاني، إلا أن معظم هذه الشركات تنهار وتخرج من السوق في مرحلة الجيل الثالث، وهذا ما يتطلب وجود قواعد حوكمة صارمة تستند اليها الشركات العائلية في عملها، لضمان عدم حدوث خلافات عائلية في الادارة وتوزيع الدخل، تهدد بقائها واستمراريتها في السوق، ومن هنا جاءت الدراسة للبحث في الاطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية وفقا لنظام الشركات السعودي والقانون الأردني، حيث توصلت الدراسة الى عدد من النتائج وعلى ضوئها تم تقديم مجموعة من التوصيات.

أولاً: النتائج

1. بينت الدراسة أن الشركة العائلية تعد إحدى أشكال الشركات التجارية الذي يتم تأسيسها من قبل عائلة معينة وتمتلكها وتسيطر عليها بالكامل، كما تقوم بإدارتها من خلال أحد أفراد العائلة أو مجلس إدارة يرأسه أحد أفراد العائلة، وتنتقل ملكيتها وإدارتها من جيل الى آخر بالوراثة.
2. فيما يتعلق بالطبيعة القانونية للشركات العائلية بينت الدراسة أن المنظم السعودي لم ينص على هذا النوع من الشركات في سياق نظام الشركات لعام 1443هـ/2022م، إنما تمت الإشارة إلى الشركة العائلية في المادة (11) منه، عندما تضمن نص المادة "جواز إبرام ميثاق عائلي يتضمن تنظيم الملكية العائلية في الشركة وحوكمتها وإدارتها، كما عبر المنظم السعودي بشكل واضح عن مفهوم الشركة العائلية ضمن دليل الحوكمة السعودي الخاص بالشركات العائلية الصادر عام 2014، عندما عرف الشركة العائلية بأنها الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة، وبالمقارنة بموقف المشرع الأردني، يتبين أنه لم يضع تعريفاً محدداً للشركة العائلية.
3. بينت الدراسة عدم وجود شكل أو تصنيف قانوني محدد للشركات العائلية في معظم قوانين الشركات في دول العالم ومنها النظام السعودي والقانون الأردني، وإنما تتخذ الشركات شكلاً وتصنيفاً قانوناً محدداً في قانون الشركات، والتي من أبرزها المشروع الفردي، وشركات الأشخاص وصورتها الأكثر شيوعاً شركة التضامن، اضافة الى شركات الأموال وصورتها الأكثر شيوعاً شركة المساهمة العامة.

4. بينت الدراسة ان المنظم السعودي كان سباقاً لتنظيم قواعد حوكمة الشركات العائلية من خلال لائحة حوكمة الشركات السعودية لعام 2017 وتعديلاتها، مقارنة مع موقف المشرع الأردني الذي لم يحسم أمره بعد من مسألة إقرار تشريع خاص بحوكمة الشركات العائلية، وبالتالي وبهذا الموقف يكون المشرع الأردني قد منح الشركات العائلية الحرية بتطبيق ما يناسبها من قواعد حوكمة وفقاً لما هو محدد في دليل قواعد حوكمة الشركات الصادر عام 2016.
5. بينت الدراسة أن إقرار قواعد الحوكمة للشركات العائلية من خلال تأسيس نظام عائلي موازي لنظام الشركة الأساسي متمثل بميثاق أو دستور العائلة، من شأنه أن ينظم ما يحدث على مستوى العائلة من تصرفات قد يكون لها تأثير ايجابي مباشر على الشركة، بحيث يتم الاحتكام الى هذا الدستور أو الميثاق العائلي لمواجهة أي مشكلة قد تحدث على مستوى العائلة بسبب عمل الشركة، وايجاد الحلول المناسبة لها ضمن نطاق العائلة، ما ينعكس ايجابا على تحقيق الاستقرار للشركة العائلية وتطور أدائها المالي واستمراريتها في السوق.
6. بينت الدراسة وجود معيقات تحد من تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات العائلية وهي ناشئة أساسا عن طبيعة هذه الشركات وخصائصها، حيث أن إضافة القضايا والمشكلات العائلية إلى أعمال الشركة ، وقيام أفراد العائلة بلعب أدوارا مختلفة في شركاتهم يزيد من تعقيد المسائل التي يتعين على هذه الشركات أن تتعامل معها على عكس الأنواع الأخرى من الشركات، وبالتالي صعوبة تطبيق قواعد الحوكمة عليها.

ثانياً: التوصيات

1. توصية كلا من المنظم السعودي والمشرع الأردني بتحديد الطبيعة القانونية للشركات العائلية بشكل واضح وصريح من خلال وضع باب خاص بذلك ضمن التشريعات الخاصة بالشركات التجارية.
2. توصية المشرع الأردني بأن يحذو خذو المنظم السعودي بإصدار نظام أو تعليمات تحدد الاطار العام للشركات العائلية وتعريفها تعريفاً واضحاً، نظرا لانتشار هذا النوع من الشركات وأهميتها في الاقتصاد الوطني، وبالتالي لا بد من تنظيمها وتأطيرها بأطر قانونية.
3. توصية المشرع الأردني بإقرار تشريع خاص بحوكمة الشركات العائلية، اسوة بموقف المنظم السعودي الذي أقر دليل حوكمة الشركات العائلية السعودي وميثاقها الاسترشادي لعام 1435هـ/2014م، وتضمن عدداً من قواعد الحوكمة للشركات العائلية مثل دستور (ميثاق) العائلة، والجمعية العامة للعائلة ومجلس العائلة.
4. توصية الجهات المختصة في كل من السعودية والأردن وفي مقدمتها وزارة الصناعة والتجارة ودائرة مراقبة الشركات بعقد ورش تثقيفية وتعريفية لمالكي الشركات العائلية لتوضيح أهمية تبنيها لقواعد حوكمة الشركات ودورها في استمرارية الشركات حتى بعد الجيل الثالث.

قائمة المراجع والمصادر

أولًا: الكتب

أحمد، ابراهيم سيد .(1999) *العقود والشركات التجارية* .الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

أحمد، ابراهيم سيد .(2010) *حوكمة الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال* (ط1). الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

آل غزوي، حسين عبد الجليل، والحيالي، وليد ناجي .(2015) *حوكمة الشركات* .عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

أنطاكي، رزق الله أنطاكي، والسباعي، نهاد (د.ت) .*الوجيز في الحقوق التجارية البرية* (ط4). دمشق: مطبعة جامعة دمشق.

الجبر، محمد حسن (1417هـ) .*القانون التجاري السعودي* (ط4). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

حماد، طارق عبد العال .(2007) *حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف – المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات* .الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

خضر، أحمد .(2012) *الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات* .الاسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر.

الخياط، عبد العزيز .(1994) *الشركات في الشريعة الاسلامية* (ج1، ط4). بيروت: مؤسسة الرسالة للنشر.

الدبل، رندة .(2022) *تقييم الشركات العائلية* .عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.

الربيعي، حاكم محسن، وراضي، حمد عبد الحسين .(2011) *حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة* (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الشريف، عليان، ومصطفى حسن سلمان، ورشاد العصار .(2000) *القانون التجاري: مبادئ ومفاهيم* .عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عابدين، عصام مهدي .(2021) *الحوكمة في الشركات والبنوك* .القاهرة: دار محمود للنشر والتوزيع.

عبد الوهاب، نصر علي، وشحاته، السيد شحاته .(2007) *مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات* . الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

العريني، فريد .(2000) *القانون التجاري اللبناني* .الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.

العريني، محمد فريد .(2003) *الشركات التجارية* .الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

الغامدي، عبد الهادي محمد (1438هـ) .*القانون التجاري السعودي* .الرياض: الشقري للنشر وتقنية المعلومات.

محمود، عصام حنفي .(2008) *القانون التجاري* (ج1). القاهرة: دار النهضة العربية للنشر.

يونس، علي حسن .(1966) *الشركات التجارية* .القاهرة: دار الفكر العربي للنشر.

ثانيًا: رسائل الماجستير والدكتوراه

أبو حمام، ماجد اسماعيل .(2009) *أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية* (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية بغزة.

بن شايطة، عزيزه .(2010) *دور الحوكمة في تحقيق الاستقرار المالي المصرفي* (رسالة ماجستير). جامعة فرحات عباس، الجزائر.

الحرباوي، فراس محمد هشام .(2019) *دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية* (رسالة ماجستير). جامعة الخليل، فلسطين.

الخرابشة، سامي محمد .(2012) *حوكمة شركات المساهمة المدرجة في البورصة* (أطروحة دكتوراه). جامعة القاهرة.

العنزي، فيصل خلف .(2010) *الصعوبات القانونية الناشئة عن إفلاس شركات الأشخاص: دراسة مقارنة بين القانون الأردني والكويتي* (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن.

الغشامي، حسين أحمد محمد .(2007) *الأحكام التشريعية لتحول شركة التضامن: دراسة مقارنة* (رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية.

ثالثًا: المقالات المحكمة

الحربي، عبدالله .(2024) *دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية* .مجلة البحوث الفقهية والقانونية، 36.(45)

الرحيلي، عوض بن سلامة .(2008) *لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية* . مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 22.(1)

الزميع، فهد علي .(2016) *الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمرارها* . مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، 4.(15)

زيرق، سوسن، ومقدم، عبد الجليل، وسليماني، الياس .(2019) *أهمية حوكمة الشركات في إدارة النموذج الثلاثي للشركات العائلية* .مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، 2.(3)

الشواوره، فيصل محمد .(2009) *قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية* .مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 25.(2)

الضيافلة، عمر .(2021) *ديموغرافية الشركات العائلية في محافظة إربد* .مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، 48.(4)

غلاب، وآخرون .(2019) *إشكالية التحكيم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات* .مجلة معارف، .(20)

فروم، محمد الصالح .(2016) *أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة* .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12.(3)

مطالي، ليلى، وقهواجي، أمينة، ومقدود، وهيبة .(2021) *دور قيم الحوكمة في مواجهة تحديات الشركات العائلية* .مجلة أبحاث، 6.(1)

رابعًا: المراجع الإلكترونية

الأحيدب، عاصم بن عبدالله .(2022) *حوكمة الشركات العائلية* .صحيفة مال السعودية . https://maaal.com/

العجلان، عبد العزيز بن صالح .(2025) *الشركات العائلية في السعودية: دراسة قانونية لدورها في دعم المجتمع المحلي وتنمية الاقتصاد الوطني* .صحيفة مال السعودية . https://maaal.com/

مجدي، نسمة .(2020) *الشركات العائلية* .بحث منشور على موقع حماة الحق للمحاماة . https://jordan-lawyer.com/

منتدى الاستراتيجيات الأردني .(2024) *جلسة حوارية حول الشركات العائلية* . https://jsf.org/ar/news/family-businesses

خامساً: الأنظمة والتشريعات

نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/132) بتاريخ 1443/12/1هـ.

لائحة حوكمة الشركات السعودية الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (8-16-2017) وتاريخ 1438/5/16هـ، المعدلة بقرار مجلس هيئة السوق المالية رقم (8-5-2023) تاريخ 1444/6/25هـ.

دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي. وزارة التجارة والصناعة السعودية، 2014.

قانون الشركات الأردني رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته.

دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية، دائرة مراقبة الشركات، 2016 https://www.ccd.gov.jo/ .

سادساً: المراجع الأجنبية

Alfred, S., & Wen, X. (2015). *Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses*. Open Journal of Business and Management.

Andrea, C. (2003). *The History of Family Business, 1850–2000*. Cambridge University Press.

BDO & Institute for Family Business. (2009). *Family Governance in Multi-Generational Family Businesses*. The Family Business Management Series.

International Finance Corporation, World Bank Group. (2011). *IFC Family Business Governance Handbook*.

Joseph, E. S. (2001). *Information and the Change in the Paradigm in Economics*. Nobel Prize Lecture.

Rudolph, B. (2007). *The life and times of a family business: A case study*. International Council for Small Business Conference, Turku, Finland.

Taylor, W. (2014). *The Family Constitution Guide: An Introductory Guide to Family Constitutions: their scope, impact and uses*. Taylor Wessing LLP.