

مجلة العلوم الإنسانية والإدارية

دورية علمية محكمة نصف سنوية

المجلد (11) العدد (2)
رجب 1445هـ / يناير 2024م





مجلة العلوم الإنسانية والإدارية

دورية علمية محكمة نصف سنوية

المجلد (11) العدد (2)

رجب 1445 هـ / يناير 2024 م

www.su.edu.sa/ar/

Jha@su.edu.sa



حقوق الطبع محفوظة جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية

عنوان المراسلة

مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شقراء، شقراء
المملكة العربية السعودية

Jha@su.edu.sa

الهاتف: 0116475081

هيئة تحرير مجلة العلوم الإنسانية والإدارية

المشرف العام

د. سامر بن عبدالكريم الحربي
وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. بدرية بنت عبدالعزيز العوهلي

رئيسة هيئة التحرير

أ.د. علي بن سعد الحربي

مدير التحرير

أعضاء هيئة التحرير

أ.د. عبد الله بن صالح القحطاني
د. البندري بنت ضيف الله المطيري
د. هاني علي شارد أحمد

أ.د. ممدوح بن تركي القحطاني
د. نجلاء بنت حسني محمد
د. عبدالعالم محمد محمد مقبل

المراجعة اللغوية

د. زيدان عوده

الإخراج والتصميم

د. نبيل الأشول

سكرتارية التحرير

أ. عبدالله بن عائض المطيري
أ. عبدالرحمن سعد المطيري

رقم الإيداع: 1443 / 3336 هـ بتاريخ: 3 / 4 / 1443 هـ

الرقم الدولي المعياري (رصد): 1658 / 9092

تعريف بالمجلة

مجلة دورية علمية محكمة نصف سنوية، تصدر عن جامعة شقراء، وتعنى بنشر الدراسات والأبحاث التي لم يسبق نشرها والمتوافر فيها مقومات البحث العلمي من حيث أصالة الفكرة، ووضوح المنهجية، ودقة التوثيق في التخصصات الإنسانية والإدارية المكتوبة باللغة العربية أو اللغة الإنجليزية.

الرؤية:

التميز في نشر الأبحاث المتخصصة في مجال العلوم الإنسانية والإدارية.

الرسالة:

نشر الأبحاث العلمية المتميزة وفق معايير البحث العلمي في مجال العلوم الإنسانية والإدارية.

الأهداف:

تسعى مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية لتحقيق الأهداف التالية:

1. الإسهام في نشر العلوم الإنسانية والإدارية وتطبيقاتها .
2. تشجيع المهتمين في مجال العلوم الإنسانية والإدارية لنشر إنتاجهم العلمي والبحثي المبتكر.
3. إتاحة الفرصة لتبادل الإنتاج العلمي والبحثي على المستويين: المحلي، والعالمي.

- تعتبر المواد المقدمة للنشر بالمجلة عن آراء ونتائج واستنتاجات مؤلفيها.
- يتحمل الباحث/ الباحثون المسؤولية الكاملة عن صحة الموضوع والمراجع المستعملة.
- تحتفظ المجلة بحق إجراء تعديلات للتنسيقات التحريرية للمادة المقدمة، حسب مقتضيات النشر.
- يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة مقاس (A4) .
- تكتب البحوث باللغة العربية أو الإنجليزية، ويرفق عنوان البحث وملخصه باللغة العربية للبحوث المكتوبة باللغة الإنجليزية، وعنوان البحث وملخصه باللغة الإنجليزية للبحوث المكتوبة باللغة العربية، على أن تكون ترجمة المستخلص إلى اللغة الإنجليزية صحيحة ومتخصصة، ولن تُقبل الترجمة الحرفية للنصوص عن طريق مواقع الترجمة على الإنترنت. ويتضمن المستخلص فكرة مختصرة عن موضوع الدراسة ومنهجها وأهم نتائجها بصورة مجملة، ولا يزيد عن 250 كلمة.
- يرفق بالمستخلص العربي والإنجليزي الكلمات المفتاحية (Keywords) من أسفل، ولا تزيد عن خمس كلمات.
- تُستخدم الأرقام العربية (Arabic 1,2,3,4) بنط 11 سواء في متن البحث أو ترقيم الصفحات أو الجداول أو الأشكال أو المراجع.
- يُقدّم أصل البحث مُحَرَّجًا في صورته النهائية، وتكون صفحاته مرقمة ترقيمًا متسلسلاً باستخدام برنامج Ms Word، وخط Traditional Arabic، مع مراعاة أن تكون الكتابة بينط 14 للمتن، و 12 في الحاشية، و 10 للجداول والأشكال، وبالنسبة للغة الإنجليزية فتكتب بخط Times-Roman بينط 12، و(10) في الحاشية، و(8) في الجداول والأشكال، مع مراعاة أن تكون الجداول والأشكال مدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول مساحة الصفحة على أن تكون هوامش الصفحة (3) من كل الاتجاهات، والتباعد بين السطور مسافة مفردة، وبين الفقرات (10) ، ويكون ترقيم الصفحات في منتصف أسفل الصفحة.
- ترسل الأبحاث إلى المجلة على البريد الإلكتروني Jha@su.edu.sa
- ترسل نسخة من البحث بصيغة Word ونسخة PDF.
- يُعرض البحث على هيئة التحرير قبل إرساله للتحكيم، وللهيئة الحق في قبوله أو رفضه.
- يكتب عنوان البحث، واسم المؤلف (المؤلفين) ، والرتبة العلمية، والتخصص، وجهة العمل، وعنوان المؤلف (المؤلفين) باللغتين العربية والإنجليزية.
- يجب أن تكون الجداول والأشكال -إن وجدت- واضحة ومنسقة، وترُقَّم حسب تسلسل ذكرها في المتن، ويكتب عنوان الجدول في الأعلى. أما عنوان الشكل فيكتب العنوان في الأسفل؛ بحيث يكون ملخصًا لمحتواه.

- يجب استعمال الاختصارات المقننة دوليًا بدلاً من كتابة الكلمة كاملة مثل سم، ملم، كلم، و % (لكل من سنتيمتر، ومليمتر، كيلومتر، والنسبة المئوية، على التوالي) . يُفضل استعمال المقاييس المترية، وفي حالة استعمال وحدات أخرى، يُكتب المعادل المتري لها بين أقواس مربعة.
- تستعمل الحواشي لتزويد القارئ بمعلومات توضيحية، ويشار إلى التعليق في المتن بأرقام مرتفعة عن السطر بدون أقواس، وترقم الحواشي مسلسلة داخل المتن، وتكتب في الصفحة نفسها مفصولة عن المتن بخط مستقيم.
- لا تُعاد البحوث إلى أصحابها سواء نُشرت أو لم تنشر.
- يُتبع أحدث إصدار من جمعية علم النفس الأمريكية APA لكتابة المراجع وتوثيق الاقتباسات.
- وعلى الباحث الالتزام بعملية الرومنة للمراجع، وهي: إعادة ترجمة قائمة المراجع العربية إلى الإنجليزية وإضافتها في قائمة المراجع.
- تُعد نسبة التشابه similarity المقبولة هي 30%، وإذا زاد البحث عن هذه النسبة يُعرض على هيئة تحرير المجلة للبت فيه، والتأكد من تجنب السرقة الأكاديمية plagiarism، والمحافظة على الأصالة البحثية.
- ألا يكون البحث مستلماً من رسالة الماجستير أو الدكتوراه.

يصدر هذا العدد بجهود موفقة من هيئة التحرير وفريق عمل المجلة الذين عملوا معي منذ تسلمت رئاسة التحرير في 9 يناير 2023م بجدٍ وحرص، وعلى رأسهم سعادة مدير التحرير أ.د علي الحربي بالتزام وإصرار للارتقاء بالمجلة نوعياً؛ مما جعل تسلمي ممتعاً ومجزياً، فلهم مني جميعاً جزيل الشكر والتقدير. وقد سعينا جاهدين على حمل رسالة البحث العلمي وأخلاقياته في جميع الأعداد، مواصلين مسيرة وجهود هيئة التحرير السابقة...ونسأل الله التوفيق والسداد.

يحمل هذا العدد في ثناياه عدة عناوين متنوعة:

البحث الأول بعنوان: قاعدة الثابت بالبرهان كالثابت بالعيان وأثرها في الحكم القضائي -دراسة تأصيلية تطبيقية للدكتورة فاطمة إبراهيم الأحيدب الأستاذ المساعد في أصول الفقه بقسم الدراسات الإسلامية بكلية التربية جامعة المجمعة، وقد عنيت الدراسة ببيان المقصود من هذه القاعدة الفقهية جملة وتفصيلاً، مع بيان أدلتها ومستنباتها والقواعد ذات الصلة المباشرة فيها، ومن ثم أثرها في الحكم القضائي من خلال تطبيقها على القرينة كطريقة من طرق الإثبات من خلال ثلاث مسائل، وخلصت إلى أهم النتائج والتوصيات التي من أهمها الاهتمام بدراسة القواعد الفقهية المتعلقة بالقضاء.

البحث الثاني بعنوان: الاستثمار في لقطة الحرم والأحكام الفقهية المتعلقة بها للدكتور خالد النمر أستاذ الفقه المشارك بقسم الدراسات الإسلامية بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالدوادمي، منتهجاً فيه المنهج التحليلي والمنهج المقارن، وهو يبحث في بيان حكم لقطة الحرم وزكاتها وضمانها والتصرف فيها ببذل وبيع ونحوه، ثم بيان حكم تنمية مال اللقطة الخاصة بالحرم مبرزاً أهم النتائج.

البحث الثالث بعنوان: الأمن المائي في الشريعة الإسلامية مقاصده ووسائله -دراسة استقرائية تحليلية للدكتور فؤاد بن أحمد عطا الله أستاذ أصول الفقه المساعد بقسم الشريعة بكلية الشريعة والقانون في جامعة الجوف، وقد قدم هذا البحث دراسة أصولية مقاصدية للأمن المائي في الشريعة الإسلامية، منطلقاً من أسباب واقعية ملحة، وسعى لاستخراج مقاصد ووسائل الأمن المائي في الشريعة الإسلامية، وخرج بنتائج وتوصيات مهمة.

البحث الرابع بعنوان: قياس الأولى عند الشيخ محمد بن عثيمين -رحمه الله- في أبواب الاعتقاد (شرح الواسطية أنموذجاً) للدكتورة هدى بنت محمد الغفيص أستاذ العقيدة المشارك في قسم العقيدة والمذاهب المعاصرة بكلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم، وقد قدم البحث بيان منهج من الاستدلالات العقلية التي أوردها الشيخ ابن عثيمين -رحمه الله- في تقرير المسائل العقدية باستعماله دليل قياس الأولى، وتفريق الشيخ بين قياس الأولى والمثل الأعلى من خلال بيان كل منهما، وعناية الشيخ بتنوع الاستدلال في إقرار المسائل العقدية.

البحث الخامس بعنوان: شعرية العتبات النصية في ديوان "تضاريس الهذيان" للشاعر جاسم الصحيح للدكتورة داليا عبد الباقي مصطفى الأستاذ المساعد في الأدب والنقد بقسم اللغة العربية بكلية التربية جامعة المجمعة، ويهدف إلى معرفة أهمية العتبات في الكشف عن موضوعات النص الشعري والتعبير عنه، والكشف عن أبعاد العتبات التأويلية بالاعتماد على شعرية جبرار جينيت.

البحث السادس بعنوان: الثنائيات الضدية في تائية أبي إسحاق الإلبيري للدكتور أنور يعقوب زمان أستاذ الأدب والنقد المشارك بقسم اللغة العربية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة طيبة، مستهدفاً الكشف عما احتوته التائية من ثنائيات كثيرة لافتة جاءت في إطار واحد متآلف، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي.

البحث السابع بعنوان: الاختبارات اللغوية المكتوبة أنواعها وطرقها وأسس بنائها ومعايير تطويرها للدكتور فهد سعود آل حسين الأستاذ المساعد في قسم الإعداد اللغوي بكلية اللغات وعلومها بجامعة الملك سعود، وعُني بدراسة الاختبارات اللغوية المكتوبة من حيث أنواعها وطرقها وأسس بنائها واتباع المعايير الحديثة لتطويرها بما يحقق الهدف المنشود منها في قياس التحصيل اللغوي للمتعلم في عالم تعليم اللغة وتقييمها، موضوعاً أهم النتائج، وهو من الأبحاث الفريدة القيمة في مجالها.

البحث الثامن بعنوان: أنماط السياق السببي في كتاب التقفية للبندنجي (ت248هـ) للدكتورة نوف محمد المؤذن أستاذ اللغويات والمعاجم المشارك في قسم اللغة العربية بكلية الآداب بجامعة الطائف، وجاءت هذه الدراسة للوقوف على ظاهرة السياق السببي من خلال المنهج التحليلي

الوصفي الذي يقوم على جمع المواد اللغوية ودراساتها وتحليل دلالة السياق وغطه، وُعُنت بدراسة ثلاثة أنماط للسياق السببي في معجم التقفية (المجازي، الاجتماعي، القصصي).

البحث التاسع بعنوان: مستوى المعرفة التخصصية لدى معلمي اللغة العربية في ضوء المعايير المهنية للمعلمين للدكتور إبراهيم بن دخيل الله الثقفي تخصص التربية ومناهج التدريس بتعليم مكة المكرمة، معتمداً على المنهج الوصفي المسحي ومتخذاً الاختبار أداة للدراسة، وخرج بنتائج تخدم الموضوع.

البحث العاشر بعنوان: فجر الدولة السعودية: الإمام محمد بن سعود ومبدأ التأسيس للأستاذ الدكتور أحمد بن عمر آل عقيل الزيلعي أستاذ التاريخ الإسلامي والآثار الإسلامية بقسم الآثار بكلية السياحة والآثار جامعة الملك سعود؛ حيث تشرفت المجلة بوجود هذا البحث بين أبحاثها من مؤلف ضليع في خدمة الوطن والتاريخ، ويهدف هذا البحث إلى ترسيخ فكرة بداية التأسيس لحكم أسرة آل سعود لدى الأجيال الصاعدة من أبناء الوطن، وقد قدم المؤسس ودوره في وضع الأسس الأولى لتأسيس كيان كبير على أرض الجزيرة العربية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: التأكيد على حقيقة أن تأسيس الدولة السعودية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بوصول الإمام محمد بن سعود إلى الحكم في منتصف عام 22/1139 فبراير 1727، وأن محمد بن سعود وذريته يحملون مشروعاً وحدوياً مهماً، ذلك المشروع الذي أفضى إلى تكوين المملكة العربية السعودية.

البحث الحادي عشر بعنوان: الممارسات الشعبية العلاجية لوباء كورونا في المجتمعات العربية الوصفات الشعبية في الشبكة العنكبوتية العالمية خلال الفترة (2020 – 2022م) للدكتورة سهام محمد عبدالله العزام الأستاذ المشارك بقسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، وتكوّن مجتمع الدراسة من الوصفات الشعبية العلاجية لوباء كورونا في المجتمعات العربية في الشبكة العنكبوتية العالمية خلال الفترة المعنية، واعتمدت عينة الدراسة على عملية المسح الشامل لجميع الوصفات الشعبية العلاجية لوباء كورونا في المجتمعات العربية في الشبكة العنكبوتية العالمية خلال الفترة (2020-2022)، وتوصلت إلى عددٍ من النتائج المهمة.

البحث الثاني عشر بعنوان: الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية للدكتور يوسف بن أحمد الزهراني الأستاذ المشارك بقسم القانون في كلية الشريعة والقانون بجامعة شقراء، ولعل التساؤل القائم عليه هذا البحث هو إلى أي مدى يمكن أن تسهم مبادئ حوكمة الشركات وتطبيقها في المحافظة على الشركات العائلية وضمان بقاء استمرارها أطول مدة؟ اعتمد الباحث فيه على المنهج التحليلي الوصفي، من خلال جمع وتحليل جميع المعلومات المتعلقة بالموضوع، وقد سلط هذا البحث الضوء على أهمية حوكمة الشركات على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، بهدف بناء مقترحات لقواعد قانونية محاولة للمساهمة في الحفاظ على الشركات العائلية.

البحث الثالث عشر بعنوان: أثر الجين القاتل Monoamine oxidase A على المسؤولية الجنائية للدكتور فهد نائف الطريسي الأستاذ المشارك بقسم القانون في كلية الشريعة والقانون بجامعة شقراء، وتناول الباحث فيه أثر الجين القاتل على المسؤولية الجنائية باعتباره أحد الجينات المحفزة للعنف من خلال الحتمية البيولوجية، وأبرز المعايير القانونية والقضائية التي تُقاس بها درجة حرية الإرادة باعتبارها ركيزة المسؤولية الجنائية، معتمداً على المنهج الوصفي مع استخدام المناهج الأخرى، كالتاريخية، والمقارنة، والتحليلية، وخرج بنتائج مهمة للموضوع.

البحث الرابع عشر بعنوان: إثبات البيع في عقود التجارة الإلكترونية في ضوء النظام السعودي للدكتور نايف بن ناشي الغنامي أستاذ القانون التجاري المشارك بقسم القانون بكلية العلوم والدراسات النظرية بالجامعة السعودية الإلكترونية، اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي التحليلي؛ لدراسة ماهية عقد البيع الإلكتروني وخصائصه، وتحديد أثرها وانتشارها في التعاملات التجارية الإلكترونية. وأظهرت النتائج أن حجم التعاقدات الإلكترونية أصبح كبيراً جداً؛ بسبب التطور الكبير في التقنية الحديثة، وسرعة وسهولة التعاقدات الإلكترونية.

البحث الخامس عشر بعنوان: التأشيرات النظامية لدخول الأجانب إلى المملكة العربية السعودية للدكتور عيسى علي عسيري الأستاذ المشارك في تخصص الأنظمة (القانون)، قسم الفقه، كلية الشريعة بجامعة الملك خالد، تناول البحث التأشيرات النظامية التي تمكن الأجانب من الدخول إلى المملكة العربية السعودية، بعد استيفاء وتحقق الشروط المتعلقة بكل تأشيرة، وهدف إلى بيان أنواع التأشيرات في المملكة العربية

السُّعُودِيَّة، وإيضاح الأغراض والضوابط القانونية المتعلقة بها، معتمداً على المنهج الاستقرائي الوصفي، من خلال جمع المادة العلمية من مصادرها الأصلية، وصياغة البحث بأسلوب علمي دقيق واضح، وقد توصل إلى عدة نتائج مهمة تخدم البحث.

البحث السادس عشر بعنوان: المحاسبة عن الأصول الرقمية كأحد المفاهيم الحديثة للتحويل الرقمي وأثرها على الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية على المصارف السعودية" للدكتور أحمد عبدالله خليل عبده أستاذ المحاسبة المساعد بكلية العلوم والدراسات الإنسانية جامعة شقراء، استهدفت هذه الدراسة دراسة المحاسبة عن الأصول الرقمية وأهمية التحويل الرقمي في القطاع المصرفي، والتحقق من أهم مجالات تطبيق التحويل الرقمي في القطاع المصرفي، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي من أهم أولويات البنوك المختارة، ويوجد وعي لدى العاملين في كافة المصارف تحت الدراسة بالمسؤوليات الموكلة إليهم.

البحث السابع عشر بعنوان: دور التدريب الإلكتروني (عن بُعد) في تنمية أداء الموظفين الإداريين بوزارة التعليم للدكتور محمد بن سعد اليحيى أستاذ الموارد البشرية المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بجامعة شقراء، هدف هذا البحث إلى التعرف على دور التدريب الإلكتروني (عن بُعد) في تنمية أداء الموظفين الإداريين بوزارة التعليم، معتمداً على المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من الموظفين المعنيين، ووصل إلى نتائج وتوصيات مهمة.

البحث الثامن عشر بعنوان: تأثير تسويق المحتوى على الولاء للعلامة التجارية في قطاع البنوك للدكتور هاني علي شارد أستاذ إدارة الأعمال المشارك بكلية العلوم والدراسات الإنسانية جامعة شقراء، وهدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير أبعاد تسويق المحتوى على مواقع التواصل الاجتماعي على الولاء للعلامة التجارية لعملاء قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية، والمتعاملين من خلال المواقع الإلكترونية لتلك البنوك بواسطة الصورة الذهنية كمتغير وسيط، وتوصل الباحث لنتائج مهمة للموضوع.

أخيراً البحث التاسع عشر بعنوان:

A Critical Discourse Analysis of Winfrey's Golden Globes Speech :Halliday's Ideational Meta-Function Model

(تحليل الخطاب النقدي لخطاب وينفري في حفل جولدن غلوبز: نموذج الوظيفة الفكرية هاليداي)، وهو بحث مشترك للدكتورة البتول أبا الخيل الأستاذ المشارك تخصص اللغويات، قسم اللغة الإنجليزية وآدابها، كلية اللغات والعلوم الإنسانية بجامعة القصيم، والأستاذة الدكتورة مهي صوري أستاذ الألسنية التطبيقية وتكنولوجيا التعليم، قسم اللغة الإنجليزية وآدابها، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الجامعة اللبنانية بطرابلس. ارتكزت الدراسة في هذا البحث على فحص خطاب أوبرا وينفري من منظور تحليل الخطاب النقدي وتوضيح كيفية استخدامها للغة لمحاربة القمع والسلطة المجتمعية الجائرة. ولتحقيق هذا الهدف؛ استخدمت الدراسة وظيفة الميتا الإدراكية لنموذج النحو الوظيفي المنهجي هاليداي لتحديد أنواع مختلفة من العمليات. تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج Nvivo، وتوصلت إلى نتائج مهمة.

والله ولي التوفيق

أ.د. بدرية بنت عبد العزيز العوهلي

رئيسة التحرير



أبحاث العدد

فهرس المحتويات

قاعدة: الثابت بالبرهان كالثابت بالعيان وأثرها في الحكم القضائي دراسة تأصيلية تطبيقية	
د. فاطمة إبراهيم محمد الأحيدب	1
الاستثمار في لقطه الحر والأحكام الفقهية المتعلقة بها	
د. خالد بن نوار النمر	24
الأمن المائي في الشريعة الإسلامية مقاصده ووسائله دراسة استقرائية تحليلية	
د. فؤاد بن أحمد عطاء الله	56
قياس الأولى عند الشيخ محمد بن عثيمين - رحمه الله - في أبواب الاعتقاد (شرح الواسطية نموذجاً)	
د. هدى بنت محمد الغفيص	86
شعرية العتبات في ديوان "تضاريس الهذيان" للشاعر جاسم الصحيح	
د. داليا عبد الباقي محمد مصطفى	109
الثنائيات الضدية في تائية أبي إسحاق الإلبيري دراسة أسلوبية	
د. أنور يعقوب زمان	127
الاختبارات اللغوية المكتوبة أنواعها وطرقها وأسس بنائها ومعايير تطويرها	
د. فهد سعود آل حسين	154
أنماط السياق السبي في كتاب التقفية للبندنيجي ت (248هـ)	
د. نوف محمد عبدالله المؤذن	173
مستوى المعرفة التخصصية لدى معلمي اللغة العربية في ضوء المعايير المهنية للمعلمين	
د. إبراهيم بن دخيل الله الثقفي	190
فجر الدولة السعودية: الإمام محمد بن سعود ومبتدأ التأسيس	
أ.د. أحمد بن عمر آل عقيل الزيلعي	212
الممارسات الشعبية العلاجية لوباء كورونا في المجتمعات العربية؛ دراسة تحليلية للوصفات الشعبية المنشورة في الشبكة العنكبوتية العالمية خلال الفترة (2020 - 2022)	
د. سهام محمد عبدالله العزام	223
الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية	
د. يوسف بن أحمد القاسم الزهراني	245
أثر الجين القاتل على المسؤولية الجنائية	
د. فهد بن نائف بن محمد الطريسي	270
إثبات البيع في عقود التجارة الإلكترونية في ضوء النظام السعودي	
د. نايف بن ناشي الغنامي	287

التأثيرات النظامية لدخول الأجانب إلى المملكة العربية السعودية	
د. عيسى علي محمد عسيري	317
المحاسبة عن الأصول الرقمية كأحد المفاهيم الحديثة للتحويل الرقمي وأثرها على الخدمات المصرفية؛ دراسة ميدانية على المصارف السعودية	
د. أحمد عبدالله خليل عبده	331
دور التدريب الإلكتروني (عن بُعد) في تنمية أداء الموظفين الإداريين بوزارة التعليم	
د. محمد بن سعد اليحيى	352
تأثير تسويق المحتوى على الولاء للعلامة التجارية في قطاع البنوك	
د. هاني علي شارد	379
A Critical Discourse Analysis of Winfrey's Golden Globes Speech: Halliday's Ideational Meta-Function Model	
Dr. Albatool Mohammed Abalkheel & Dr. Maha Sourani	407

الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

د. يوسف بن أحمد القاسم الزهراني

أستاذ القانون المشارك بقسم القانون كلية الشريعة والقانون، جامعة شقراء

(أرسل إلى المجلة بتاريخ 2023/5/15م، وقبل للنشر بتاريخ 2023/8/27م)

المستخلص:

تؤدي الشركات العائلية دورًا محوريًا في تعزيز التنمية الاقتصادية؛ إذ تمثل النسبة الأكبر من الشركات التجارية داخل الدولة. ويعتبر موضوع آلية المحافظة على استمرارية الشركات العائلية من أصعب الموضوعات التي تواجه أفراد العائلة المالكة للشركة، وكذلك للجهات الحكومية. ومن الحلول العالمية والممارسات العملية في المحافظة على بقاء الشركات العائلية من الانهيار هي الممارسات العلمية لتطبيقات الحوكمة الرشيدة. وتنبع أهمية الدراسة والبحث في مثل هذه الموضوعات من الدور الكبير الذي تمارسه الشركات العائلية في الاقتصاد المحلي للدولة. ومن المؤكد أنَّ المحافظة على الشركات العائلية ودعم قدرتها على مواجهة التحديات والصعوبات، سوف يمنحها مزيدًا من المرونة نحو استمرارها لأطول مدة ممكنة؛ ولذا لا بد من التركيز على أهمية تطبيق قواعد الحوكمة السليمة داخل الشركات العائلية. ولعل التساؤل الرئيس في هذه الدراسة هو إلى أي مدى يمكن أن تسهم مبادئ حوكمة الشركات وتطبيقاتها في المحافظة على الشركات العائلية وضمان بقاء استمرارها أطول مدة؟ ولذا سوف يعتمد الباحث في دراسة موضوع هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي، من خلال جمع وتحليل جميع المعلومات المتعلقة بالموضوع للوصول إلى تحقيق أهداف البحث. وتحاول هذه الدراسة أن تسلط الضوء على أهمية حوكمة الشركات على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، ومن أهداف البحث الرئيسية تبني مقترحات لقواعد قانونية محاولة للمساهمة في الحفاظ على الشركات العائلية. وسيقسم البحث إلى مبحثين رئيسيين، المبحث الأول حول ماهية الشركات، وأما المبحث الثاني سيبحث في مفهوم حوكمة الشركات العائلية وأهميتها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، العائلة المالكة، الشركة العائلية، نظام الشركات.

The Legal Framework for the Governance of family-owned businesses in Saudi Arabia

Dr. Youseff A. Al -Qassam Al -Zahrani

**Assistant Professor of Law, Law Department, Faculty of Shariah and Law – Department of Law –
Shaqra University**

Abstract:

Family businesses play a pivotal role in promoting economic development. They represent the majority of commercial corporations within the kingdom. One of the most difficult issues facing the owners of these family businesses, as well the government authorities, is the mechanism for maintaining the continuity of family businesses. One of the global solutions and practical practices to preserve family businesses from collapsing involve the scientific practices of the governance principles 'sensible implementation. The importance of studying and research on such topics stems from the substantial role which the family businesses play in the local economy of the kingdom. Preserving family businesses and supporting their ability to face challenges and difficulties will give them more flexibility to continue as long as possible; so it is necessary to focus on the importance of applying effective governance rules within family businesses. The main question in this study is to what extent the principles of corporate governance and their applications contribute to preserve family businesses and ensure their continuity for a long time. The researcher will depend on a descriptive analytical approach for studying the topic of this research through collecting and analyzing all relevant information to achieve the research's objectives. This study aims to shed light on the importance of corporate governance for family businesses in Saudi Arabia. One of the main aims of this research is adapting suggestions for legal rules to contribute to the preservation of family businesses. The research is divided into two main approaches: the first discusses the nature of family businesses, while the second explores the concept and importance of family businesses corporate governance.

Key Words: Family Business, Commercial Corporation, Propertied Families, Corporate Governance.

المقدمة

تعد الشركات العائلية من أقدم الأشكال التجارية إذا صح التعبير، وتُشكّل نسبةً كبيرةً من إجمالي الشركات التجارية في الدول حول العالم، وتتوارث الشركة بين الأبناء والأحفاد من جيلٍ إلى آخر.

ولهذا، تمثل الشركات العائلية أهمية كبرى في الاقتصاد المحلي، والأمثلة على الشركات العائلية القديمة كثيرة حول العالم، مثل شركتي (وول مارت) و(فورد موتور) في الولايات المتحدة، وشركة (فولكس فاجن) في ألمانيا، وشركة (سوزوكي) في اليابان، وهناك شركتا (الزامل) و(عبد اللطيف جميل) في السعودية. وتتراوح أحجام الشركات العائلية بين شركات صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم. وهناك أمثلة على شركات عائلية ناجحة استمرت من جيلٍ لآخر، وانتقلت بسلاسة وفق قواعد متفقٍ عليها بين أفراد العائلة، مثل شركة (الرشيد) الموجودة في مصر، وشركتي (معوض) للمجوهرات و(الراجحي) في المملكة العربية السعودية. ويعود سبب استمرارها إلى قدرتها على التحول من الأسلوب التقليدي إلى أساليب الإدارة الحديثة. (الزميع، 2016). وسبب آخر يعود إلى وجود ثقافة داخلية لدى العائلة، وحسّ عالٍ بالمسؤولية تجاه تجارتهم. ويتطلب هذا الأمر منهم أن يضعوا لأنفسهم رؤية ومبادئ ثابتة للمحافظة على إرثهم التجاري. ومن أهم تلك الإجراءات عملية الخلافة، وفصل الملكية عن الإدارة، ووجود مجالس متخصصة داخل الشركة والعائلة. ومن أهم ما يميز الشركات العائلية سيطرة أفراد العائلة على صنع القرار داخل الشركة، واستحوادهم على القوة التصويتية، وسيطرتهم على إدارة الشركة. فالعائلة تمارس كامل الحقوق والصلاحيات الممنوحة لها داخل الشركة وفق القانون، وبغض النظر هل يصبُّ هذا في صالح الشركة أم لا. ويمكن القول إن الشركة العائلية هي عبارة عن شركة تجارية تملكها أو تسيطر عليها عائلة معينة من خلال الملكية (محمد، 2019). بمعنى أنها تلك الشركة التي تكون فيها الأغلبية التصويتية خاضعةً تحت أيدي العائلة المالكة أو المسيطرة على الحصص الكبيرة في الشركة. (مؤسسة التمويل، د. ت).

وتتنوع الشركات العائلية بين شركات تقليدية، وشركات عالية المخاطر، وشركات ريادية. ويؤدي الصراع بين أفراد العائلة دورًا كبيرًا في تحديد مصير الشركة المستقبلية. وتواجه هذه الشركات الكثير من التحديات الداخلية والخارجية؛ حيث إن كثيرًا من الشركات العائلية لديها صعوبات في عملية انتقال الشركة من الجيل الأول إلى الجيلين الثاني والثالث. وهناك إحصائيات كثيرة تشير إلى أن أقل من 10% من الشركات العائلية هي التي تستمر إلى ما بعد الجيل الثالث، وهو مؤشر خطير. كذلك يؤدي الصراع على السلطة والرغبة في الاستحواذ على إدارة الشركة بين ورثة المؤسسين والملاك الكبار، دورًا مهمًا في تحديد استمرارية الشركة من عدمه (وزارة التجارة السعودية، 2014). ويلاحظ أن كثيرًا من الشركات العائلية لا يوجد لديها أصلاً خطة استراتيجية نحو الاستمرارية؛ إذ لا تمتلك -أو غير موجود لديها- الميثاق العائلي، وهو دليل توضيحي يُجمع فيه قواعد إجرائية حول مواضيع عدة، منها آلية انتقال السلطة بين الجيل المؤسس والجيلين الثاني والثالث. «ومن أكبر التحديات التي تواجهها الشركة العائلية، هي متطلبات الإفصاح، والتزام معايير الشفافية والعدالة». (غراب، 2013، ص8). ولا شك بأن هناك اختلافًا بين العائلة والشركة؛ «ولذلك تعتني العائلة بأفرادها من حيث المعيشة والتربية والوضع الاجتماعي، وكذلك تؤدي الشركة دورًا في تحقيق أهدافها، وتطوير منتجاتها، ورفع العائد المالي لها». (فقير، د. ت، ص802).

وبلا شك، سوف تظل الشركات العائلية تؤدي دورًا كبيرًا في الحياة التجارية والاقتصادية المحلية والدولية، وتمارس نشاطاتها في أغلب القطاعات مثل الصناعة والتجارة والمقاولات والخدمات والبناء والتشييد. وتواجه الشركات العائلية تحديات كبيرة في قدرتها على الاستمرار والبقاء أمام المنافسين. «ولذا لا بد من تغيير قواعد منظور الملكية والإدارة، وهو ما يجعل دعم هذه الشركات العائلية مطلبًا مهمًا من قبل الجهات الحكومية؛ وذلك من أجل الحفاظ على هذه الكيانات التجارية العائلية». (سلمان، 2016، ص22). ومثال ذلك المملكة العربية السعودية؛ إذ قُدِّر في نهاية عام 2017م عدد الشركات العائلية المسجلة في المملكة بنحو 538 ألف منشأة

عائلية، وكانت نسبة إسهامها في الناتج المحلي الإجمالي نحو 810 مليارات ريال، وأسهمت في توظيف القوى العاملة بما يقارب 7.2 مليون وظيفة. (الشهراني وآخرون، 2021). ولو تخيلنا انهيار جزء من الشركات العائلية داخل الدولة الواحدة، فبلا شك سوف يؤثر ذلك بشكل مباشر وغير مباشر على الاقتصاد المحلي.

أهمية البحث

تنبع أهمية الدراسة والبحث في مثل هذه الموضوعات من الدور الكبير الذي تمارسه الشركات العائلية في الاقتصاد المحلي للدولة، وهنا تظهر أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الشركات العائلية، كأدوات تساعد في المحافظة على استمرارية هذه الكيانات العائلية، وتحسين أدائها، وتطور من عملها، بما يعزز وجودها وفعاليتها ضمن التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومواجهة التحديات السوقية التي تحيط بها. وتهدف تطبيقات مبادئ حوكمة الشركات على الشركات العائلية إلى بناء بيئة عملية سليمة، سواء كان في إدارة الشركة أو فصل الإدارة والملكية أو العلاقة العائلية بين الشركة والعائلة.

وتأتي أهمية الدراسة في أنها تحاول الإسهام في رفع التوعية بأهمية إيجاد دور رئيسي لمبادئ الحوكمة وتطبيقاتها على الشركات العائلية. وعلى سبيل المثال، وجود دستور للعائلة المالكة يتضمن آلية لانتقال السلطة أو ما يعرف بنظام الخلافة، ومجلس العائلة، وغيرها من التطبيقات الرئيسية لمبادئ الحوكمة. ومن المؤكد أن المحافظة على الشركات العائلية ودعم قدرتها على مواجهة التحديات والصعوبات، سوف يمنحها مزيداً من المرونة نحو استمرارها لأطول مدة ممكنة. ولذا، لا بد من التركيز على أهمية تطبيق قواعد الحوكمة السليمة داخل الشركات العائلية، وتبسيط الضوء على المشاكل التي تواجهها، وكيفية استمرارها لأجيال متعاقبة.

مشكلة البحث

من المؤكد أن الشركات العائلية تؤدي دوراً كبيراً في الاقتصاد الوطني، وتشكل نسبة كبيرة من حجم الشركات التجارية داخل الدولة، والقليل منها يستمر إلى الجيل الثالث؛ ولذا فإن مستقبل الشركات العائلية مليء بالتحديات والصعوبات التي تهدد استمرارها وانتقالها من جيل لآخر. ويُعد المحافظة على الشركات العائلية من ضمن الصعوبات التي تواجه الجهات الحكومية في الدولة؛ ولذا فهي تحاول أن تضمن استدامة الشركة العائلية لأطول مدة بالطرق المختلفة. وتعاني كثير من الشركات العائلية من عدم قدرتها على الاستمرار للجيل الثاني. وتزداد الصعوبة في الاستمرار لدى الجيل الثالث بسبب غياب التشريعات المناسبة، وعدم وجود رؤية واضحة تنظم تلك الكيانات التجارية العائلية داخل أفراد العائلة، وكذلك عدم وجود استراتيجية مكتوبة بشكل صحيح داخل الشركة. ومن المسلم به أن عدم قدرة الشركة على الاستمرار وتوقف أعمالها، خسارة كبيرة لأفراد العائلة أنفسهم والموظفين فيها، وعلى الاقتصاد الوطني، وخاصة إذا عرفنا أن القطاع الخاص يعتمد بشكل كبير على الشركات العائلية التي تشكل نسبة كبيرة من الشركات التجارية، وذلك وفقاً لما هو معروف في أغلب الدول ودول الخليج العربي، ومنها المملكة العربية السعودية؛ لذا كان لا بد من تبسيط الضوء على هذه المشكلة وبحثها بشكل دقيق من الناحية العلمية والعملية؛ من أجل المحافظة على تلك الكيانات العائلية التجارية من الانهيار. ولعل التساؤل الرئيس لهذه المشكلة هو: إلى أي مدى يمكن أن تسهم مبادئ حوكمة الشركات وتطبيقاتها في المحافظة على الشركات العائلية وضمان بقاء استمرارها أطول مدة؟ وهل يمكن إلزام الشركات العائلية بتبني قواعد الحوكمة أو لا؟ وهل بات من الضروري وجود قواعد تنظيمية خاصة بالشركات العائلية تكون ملزمة التطبيق؟

ومن التساؤلات المهمة المتعلقة بالشركات العائلية هو: هل تسهم التشريعات القانونية ذات العلاقة بمبادئ حوكمة الشركات، بدور في ضمان استمرارية الشركات العائلية وانتقالها للأجيال المتعاقبة؟ بمعنى هل لو قامت السلطة بوضع إطار قانوني وتنظيمي واضح للشركات العائلية، فهل سيساعد هذا في ضمان صمود الشركة العائلية واستمرارها؟ وهنا ندخل في كيفية تطبيق القانون على الشركة

العائلية، بمعنى هل توجد آلية تحدد الشركات العائلية عن غيرها؟ وهو كيف نُميّز الشركة العائلية لنطبق عليها القانون المقترح؟ ونعود إلى السؤال الرئيسي لهذا البحث، وهو: كيف تضمن تطبيقات حوكمة الشركات استمرار الكيانات العائلية التجارية، وضمان انتقالها لأجيال متقدمة بشكل صحيح؟

منهجية البحث

يعتمد الباحث في دراسة موضوع هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي، من خلال جمع وتحليل جميع المعلومات المتعلقة بالموضوع للوصول إلى تحقيق أهداف البحث. وسيجته أيضاً في تحليل النصوص القانونية ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وخاصة النظام السعودي للشركات، ولائحة حوكمة الشركات السعودية، وغيرها من الأنظمة ذات العلاقة، سواء داخل المملكة أو خارجها.

والهدف من استخدام هذه المنهجية هو القيام ببحث شامل لحوكمة الشركات العائلية، وبيان أوجه القصور، ومحاولة اقتراح مجموعة من الحلول ذات العلاقة التي نأمل من خلالها في تحسين وتطوير آلية عالم الشركات العائلية واستدامتها لأطول مدة ممكنة، والاستفادة من التشريعات المقارنة.

أهداف البحث

تحاول هذه الدراسة أن تسلط الضوء على أهمية حوكمة الشركات بشكل عام وتطبيقاتها بشكل خاص على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، ووجود مثل هذه الدراسات يساعد في نشر ثقافة الحوكمة داخل الشركات العائلية؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على مستقبل الشركة واستدامتها وانتقالها من جيل لآخر. وكلما زادت الدراسات المتخصصة كلما فتح المجال لفهم أكبر لمثل هذه التطبيقات على الشركات العائلية وساعد للوصول للحلول المثالية التي تسهم في خلق بيئة عمل صحية بعيداً عن التنظير. من جهة أخرى من أهداف البحث الرئيسة هي تبني مقترحات لقواعد قانونية محاولة للمساهمة في الحفاظ على الشركات العائلية؛ ولذا سوف تركز هذه الدراسة بشكل كبير على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

خطة البحث

سيقسم البحث الى مبحثين رئيسين، سيركز المبحث الأول حول ماهية الشركات، وتحدث فيه عن مراحل الشركات العائلية وخصائصها، وأما المبحث الثاني فسيبحث في مفهوم حوكمة الشركات العائلية وأهميتها وما مدى استجابة الشركات العائلية لمبادئ ممارسات الحوكمة، وكيفية ضمان استمرار الشركات العائلية وسلامتها من الانحيار، من خلال التطرق للمجالس المختصة، وسياسة التوظيف، وعملية التخطيط للخلافة، وما هي استراتيجيات التخارج داخل الشركة بين الشركاء، وفهم أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات على الشركات العائلية، وبعد ذلك ندرس وضع الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. وفي الختام تقديم بعض التوصيات التي نرى أنها مناسبة لمثل هذه الدراسة.

المبحث الأول: ماهية الشركات العائلية

من المتفق عليه أنَّ الشركات العائلية تعد من أقدم أشكال الشركات التجارية وأكثرها شيوعاً، وتمثل النسبة الأكبر من الشركات التجارية، وهي ظاهرة منتشرة في جميع بلدان العالم، والشركة العائلية هي صفة تطلق عليها وليست شكلاً قانونياً من الأشكال القانونية المتعارف عليها في الشركات التجارية». (SekiouA, 2020, P160). ولذا لا يوجد قانون خاص بالشركات العائلية في أغلب الدول؛ فكل الشركات العائلية هي شركات تجارية خاضعة للتشريعات التجارية، وتحت رقابة السلطات التنفيذية، مثل وزارة التجارة وغيرها من الجهات ذات العلاقة. ويمكن القول إن الشركة هي شركة عائلية إذا وجدت مجموعة من العناصر يشترط وجودها ابتداءً،

مثل أن تكون الحصة المسيطرة في الشركة مملوكة لإحدى العوائل، ومن ثم لها القوة التصويتية في تسير أعمال الشركة وتحديد مصيرها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر». (العويس وآخرون، 2020، ص8-9). ولا يزال إيجاد تعريف موحد ودقيق لمصطلح (الشركة العائلية)، فيه نوعٌ من الصعوبة وغير متفق عليه في الأدبيات العلمية؛ وذلك لتداخل عوامل عدة بعضها في بعض، وتختلف باختلاف الزاوية العلمية التي يُنظر من خلالها. ولكن هناك عدة عناصر مشتركة يقوم عليها تعريف مصطلح (الشركة العائلية)، ولعل أولها وأهمها هو وجود كيان العائلة داخل الشركة كقوة مسيطرة في اتخاذ القرارات، والتحكم في إدارة الشركة». (الدبل، 2019، ص8).

والشركات العائلية ظاهرة عالمية، ولا تعريف موحد لمفهوم الشركة العائلية؛ ولذلك فإن تعريف مفهوم الشركة العائلية يُلْفُه نوعٌ من الغموض، ولا يمكن اعتماد تعريفٍ موحدٍ ينطبق على كل الشركات العائلية. وبشكلٍ عام، يمكن القول: إن هناك عناصر متعددة تتداخل في تعريف مصطلح (الشركة العائلية)، ومن أهمها الملكية، ووجود أعضاء العائلة في إدارة الشركة والخلافة فيها، والقوة التصويتية في قرارات الشركة، ونسب الملكية وقوة التحكم والتأثير في توجيه الشركة». (مصري، 2012، ص17). ولذا لا بد من توفر عنصرين رئيسين في الشركة العائلية، وهما: وجود العائلة، وإدارة العائلة. وتُعرّف الشركة العائلية وفق مفهوم مؤسسة التمويل الدولية (2009)؛ بأنها تلك الشركة التي تكون غالبية الأصوات المسيطرة في اتخاذ القرارات تحت أيدي العائلة. ويمكن تصنيف الشركة أنها من الشركات العائلية إذا توفرت فيها العناصر التالية:

- وجود مساهمة فعالة للعائلة في رأس مال الشركة.
- وجود قوة تصويتية لأحد أفراد العائلة داخل مجلس إدارة الشركة أو الجمعية العمومية.
- وجود سلطة لأحد أفراد العائلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة.
- إدارة الشركة من جيل واحدٍ على الأقل.

وتُطلق على الشركات العائلية أسماء مترادفة مثل المؤسسة العائلية، والمنشأة العائلية، والشركة المملوكة للعائلة. (مجموعة البنك الدولي، 2009). وتشكل الشركات العائلية في الشرق الأوسط أكثر من 95% من الشركات التجارية، وفي المملكة المتحدة أكثر من 75%، والسويد وإيطاليا أكثر من 90% (الدبل، 2019، ص8). أما في المملكة العربية السعودية فقد تمت الإشارة إلى الشركة العائلية في دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي الصادر عن وزارة التجارة في عام 1435هـ/ 2014م، وعُرفها بأنها «الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة». ويُعني بالسيطرة تملك أكثرية حصص أو أسهم شركة ما أو عائلة واحدة تملك الشركة بالكامل، أو تكون الملكية لأكثر من عائلة. (الشهراني وآخرون، 2021). ويُعرّف معهد الحوكمة الفلسطيني الشركات العائلية على أنها «المنشآت الفردية والشركات العادية والعامة المحدودة والشركات المساهمة الخصوصية، التي تشترك جميعاً في أنه يغلب عليها الطابع العائلي، سواء من حيث الملكية أو الإدارة التنفيذية». (التلاحمة، 2012، ص13).

أولاً: مراحل الشركات العائلية

في بداية تأسيس أي مشروع تجاري، فإنه يتكون عادةً من فرد مؤسس أو مجموعة قليلة تربط بينهم عادةً رابطة العائلة، ويقومون بممارسة أنشطة تجارية من أجل تحقيق أرباح. ومع الوقت ينمو هذا العمل التجاري حتى يصبح له اسم بارز ومكانة في السوق. وتعد هذه المرحلة من المراحل المهمة في هذا المشروع. ومن هنا يكون من الأهمية بمكان وضع خطة واضحة تبين كيفية الإدارة والملكية وعملية الانتقال من الجيل المؤسس إلى الجيلين الثاني والثالث. ولذا يؤدي المؤسس دوراً كبيراً في تهيئة أعضاء العائلة نحو تقبل فكرة الخلافة وأهميتها لأعمالهم التجارية المملوكة لهم، ومستقبلها على المدى البعيد». (مجموعة البنك الدولي، 2009، ص15).

لا خلاف أن الشكل القانوني للشركة له أهمية في سهولة انتقال الإدارة وتعاقب الخلافة، وبناء الشركة العائلية على شكل محدّد دون حدوث أي تغيير يجعل قدرة الشركة على التطور والاستمرار يعاني نوعاً من الصعوبة. وغالباً، عندما يقرر المؤسس ممارسة الأعمال

التجارية فإنه يتخذ شكل المؤسسات الفردية. وبعد التوسع وازدياد النشاط، فإنه يتحول إلى شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو التضامنية أو التوصية البسيطة. وكلما زاد حجم الشركة ونشاطها احتاجت إلى موارد بشرية ومالية؛ ولذا كان لا بد من اتخاذ الشركة لقرار التحول واختيار الشكل القانوني المناسب لها. ولكل مرحلة من مراحل الشركة العائلية خصائص مميزة. والهدف من اختيار الشكل القانوني هو من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات ونموها وتطورها وانتقالها من جيل لآخر». (الغامدي، 2021، ص200). ويحظى قرار اتخاذ الشكل القانوني للشركة العائلية بمقام بارز في بقاء الشركة واستمرارها وفرص انتقالها للجيلين الثاني والثالث، وتغيير شكل شركات الأشخاص من الأشكال غير الملائمة للشركات العائلية، وخاصة في المراحل التالية للجيل الأول؛ ولذا يعد وجود نوع من التضامن بين الشركاء ومسؤوليتهم غير المحددة عن ديون والتزامات الشركة، من الأسباب الكفيلة بعزوف الشركاء عن البقاء داخل الشركة، ومن جهة أخرى وجود قيود كثيرة على الشركاء كما هو الحال في شكل الشركة ذات التوصية البسيطة، مثل القيود المفروضة على الإدارة، وتكون قاصرةً على الشركاء المتضامنين دون الشركاء الموصين. وهذا يجد ذاته قد يُشكّل سبباً آخر لانعدام الحماس والشغف بين الشركاء من العائلة في إدارة الشركة». (طه، 2006، ص433). ويعد الشكل الأكثر ملاءمةً والمفضل للشركة العائلية، هو الشركة ذات المسؤولية المحدودة، وهو الشكل الأكثر شيوعاً للشركات التجارية ذات الأحجام الصغيرة أو المتوسطة. ويعود سبب تفضيل هذا الشكل إلى المرونة التي يوفرها في أسلوب عمل الشركة، مثل كيفية إدارة الشركة، ودخول الشركاء وخروجهم، وكذلك فكرة المسؤولية المحدودة للشركاء عن ديون الشركة، وهو ما يعد ضماناً لهم في عدم تحمل أية التزامات على الشركة، والتي قد تصل إلى أموالهم الخاصة». (محمود، 2011، ص261).

وظهر في الآونة الأخيرة توجه لدى صناع القرار في المجال الاقتصادي، يطالب الشركات العائلية أن تتخذ شكل الشركة المساهمة المقفلة، وخاصة عندما تتوسع أعمال الشركة، وتتنوع نشاطاتها، وتزداد مشاريعها، بوصف هذا الشكل يعد من أشكال الشركات الحديثة وغير التقليدية» (الحاج، 2017، ص37). مثل ما هو الحال في شركات الأشخاص أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة؛ وذلك نظراً لمركزية اتخاذ القرارات داخل الشركة، وكثرة وجود النصوص الآمرة المقيدة للأطراف أصحاب الصلاحية، وهو بخلاف الحال لطبيعة العمل داخل الشركة المساهمة المقفلة، والتي تعمل ضمن مجلس إدارة وجمعية عمومية تحكمها قواعد منظّمة مكتوبة في القانون أو النظام الداخلي للشركة». (غالب، 2017، ص94).

ويعد شكل الشركة المساهمة المقفلة الأكثر ملاءمةً للجيل الثالث في الشركة العائلية، ولا سيما إذا كانت الشركة قد نمت، وأصبحت تدير مشروعات كبيرة ونشاطات متنوعة. ولهذا الشكل من الشركات التجارية مميزات غير موجودة في الشركات الأخرى، مثل أسلوب عمل إدارتها. وهي شركة تعتمد على رأس المال المكوّن من أسهم، ومن ثم فهي شركة تقوم على الاعتبار المالي، ولها آلية قانونية وتنظيمية خاضعة لرقابة الجهات المختصة». (التهوني، 2011، ص210). ويفقد الشريك في هذه الشركة جزءاً من سيطرته، ولا يستطيع اللجوء إلى القضاء وطلب حل الشركة لوجود خلاف مع الشركاء، ولا يُعتدّ بالخلافات الشخصية بين الشركاء، ولا قيمة لها أمام القضاء، وكل ما في الأمر أن المساهم يستطيع بيع أسهمه، والخروج من الشركة بشكل بسيط دون المساس بوجود الشركة.

ولذا، تعد الشركة المساهمة المقفلة شكلاً مميزاً ومفضلاً للشركات العائلية الكبيرة؛ حيث تدعم وجود هيكل داخلي قانوني محكم، يُفصل فيه بين ممارسات الإدارة وملكية العائلة». (أحمد، 2011، ص258). وهناك من الشركات العائلية التي تفضّل التحول إلى شركات مساهمة عامة؛ بهدف الاستفادة من عملية الإدراج، والحصول على التمويل والتوسع في أعمالها وأنشطتها، من خلال الاكتتاب المباشر أو الاقتراض من البنوك. ولا يوجد لدى تلك الشركات العائلية إشكالية نحو التحول إلى شركة مساهمة عامة، وهناك حالات كثيرة لنجاحات شركات عائلية تحولت إلى شركات مساهمة مدرجة. غير أن تلك الشركات العائلية تفقد كثيراً من الخصائص والمميزات، مثل الالتزام بقواعد الحوكمة وتطبيقاتها، ووجود تنوع في مجلس إدارة الشركة، وفصل الملكية عن الإدارة، مع التميز بدرجة

عالية من الإفصاح والشفافية والمحاسبة». (عبد الحي، 2019، ص 209).

ثانيًا: خصائص الشركات العائلية

من أهداف الشركات العائلية أنها تسعى إلى تعظيم الأرباح مثل غيرها من الشركات التجارية، ولها دور كبير في الخدمة المجتمعية، وهي التي تعطي أصحابها مكانة اجتماعية تعكس صورتهم تجاه المسؤولية المجتمعية داخل المجتمع. ومن خصائص الشركات العائلية كذلك أنها تزيد من التلاحم والترابط بين أفراد العائلة المالكة؛ لحرصهم على المصالح المشتركة، وشعورهم بالانتماء إلى المصير الواحد، وسعيهم الدائم إلى المحافظة على الشركة وتحقيق أهدافها. ومن الخصائص أيضًا استمرار الشركات العائلية في تنمية وتطوير الأعمال التي تعمل فيها الشركة، والحرص على نقل الخبرات إلى الأجيال التالية. وتعكس السمعة الطيبة للشركة العائلية الثقة التجارية للعلاقات التجارية، وتساعد في منحها التمويل اللازم بسهولة، اعتمادًا على تاريخ الشركة الطويل المليء بالنجاحات». (الدبل، 2019، ص 29).

ومن أهم المخاطر التي تواجه الشركات العائلية هي الصراعات بين الأجيال للسيطرة على إدارة الشركة، وقد يؤدي هذا الصراع إلى تشتت العائلة واختيار الشركة؛ ولذا قد يكون غياب الرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة أحد أسباب سقوط الشركة العائلية. فكثير من العوائل التجارية لديها مقاومة للتغيير، وخوف من إدخال أعضاء جدد من خارج الشركة، ولا يتعين فيها الأشخاص الأكفاء، سواء من أعضاء العائلة أو من خارجها؛ ولذا فكثير من العوائل التي تمتلك كيانات تجارية تفضّل أن تكون الإدارة لديها داخل أفراد العائلة، كنوع من المحافظة على الأسرار التجارية، وعدم دخول غرباء من خارج العائلة؛ ولذا لا يفضلون وجود رؤساء تنفيذيين من خارج العائلة». (عبيد وآخرون، 2020، ص 33).

ولعل ما يميز الشركات العائلية عن غير العائلية، هو قدرتها على التكيف والمرونة العالية في مواجهة الصعوبات التي تحيط بالشركات التجارية؛ وذلك لوجود العائلة داخل الإدارة، والمتابعة اليومية المستمرة للتطورات التي تحيط بالأحداث الاقتصادية، ووجود الولاء والتضحية من قبل أفراد العائلة، والمحافظة على الشركة لضمان استمرارها أطول مدة ممكنة». (عبيد وآخرون، 2020، ص 10).

ودائمًا ما يوجد تفاؤل ورؤية بعيدة المدى لدى الجيل الثاني من قادة الشركات العائلية، أكثر من الجيل المؤسس؛ حيث ينظرون بعين الاعتبار إلى أهمية الحوكمة في استمرار كياناتها التجارية، والصمود ضد التقلبات الاقتصادية، ولديهم رؤية واضحة نحو مستقبل أعمالهم التجارية، ويوجد لديهم رغبة في توظيف أصحاب الخبرات من خارج العائلة في سبيل تحقيق نجاح طويل الأمد». (عبيد وآخرون، 2020، ص 25).

ويؤدي مجلس الإدارة دورًا كبيرًا في تحقيق أهداف الشركة، ويتكون المجلس من أعضاء من داخل العائلة والقيادات داخل الشركة، مثل المديرين وغيرهم من أصحاب المناصب المؤثرة داخل الشركة. ويهدف هذا المجلس إلى دراسة ومناقشة الخطط الاستراتيجية ومستقبل الشركة والقضايا الكبرى التي تواجه الشركة ككيان تجاري، مثل خطط التوسع والتنوع في الأعمال التجارية. ويركز هذا المجلس على إدارة الشركة وليس إدارة العائلة ومشاكلها، ويمكن أن يكون مجلس إدارة الشركة من خارج أفراد العائلة.

وتعد حوكمة الشركات من أهم الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال؛ وذلك بسبب كثرة الأزمات المالية التي تواجهها الشركات التجارية حول العالم، والفضائح المالية داخل الشركات؛ ولذا توجهت كثير من الدول إلى تبني مبادئ حوكمة الشركات للحد من الفساد وسوء الإدارة، ولزيادة من الإفصاح والشفافية لأصحاب المصلحة من المساهمين والشركاء والجهات الرقابية. ويهدف تطبيق حوكمة الشركات على الشركات العائلية إلى تنظيم الشركة من الداخل، ووضع صلاحيات ومهام واضحة ومحددة لمجلس إدارة الشركة، وفصل الملكية عن الإدارة». (العويس وآخرون، 2020، ص 7-8).

وفي الجهة المقابلة، هناك جوانب ضعف كثيرة موجودة لدى الشركات. وعلى سبيل المثال، فإنه غالبًا ما يتم التوظيف بناءً على

عامل الثقة والقرابة والمحسوبية، وليس بناءً على عامل الخبرة والمهنية والكفاءة؛ ولذا سيكون هناك تكلفة كبيرة على الشركة من ناحية التطوير والتدريب، وربما تحملت الشركة خسائر بسبب عدم توظيف الشخص المناسب. وكذلك فإن التوظيف غير المهني لأفراد العائلة يسهم في رفع الأجور بما لا يتناسب مع الخبرة والمؤهل العلمي. وقد تكون الشركة فعلياً غير محتاجة إليهم؛ مما يشكل عبئاً إضافياً عليها، وقد يفتح باباً لعدم تحمل المسؤولية والانضباط. ومن الإشكالات التي تواجه الشركات العائلية، آلية اتخاذ القرارات داخل الشركات، فقد يتم بناءً على العاطفة وقوة النافذين من أعضاء العائلة، وليس وفق المؤهلات، وكثيراً ما تتداخل المشاكل العائلية مع المشاكل المهنية، وتنتقل إلى داخل الشركة، وينعكس هذا سلباً بدوره، فيجعل عملية اتخاذ القرارات المهمة عملية صعبة وغير صحية؛ لعدم إتاحة الفرصة للأفراد المهمين في صنع القرار من تقديم مقترحاتهم، بسبب أنهم من خارج العائلة أو من الدائرة غير المرغوب فيها.

المبحث الثاني: حوكمة الشركات العائلية

يعد تطبيق حوكمة الشركات أمراً ضرورياً للتأكد من جودة إدارة الشركة بأسلوب علمي صحيح. ويهدف هذا الأسلوب إلى حماية أموال المساهمين، وضمان توفير معاملة عادلة ومتساوية لجميع أصحاب المصالح في الشركة. كما يعد أيضاً أداة رقابية للتأكد من أداء إدارة مجلس الشركة وتقييم أعمالهم. وفي حال وجود أية تجاوزات تتخذ الإجراءات اللازمة لمحاسبتهم. كما يجب الاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات بشكل فعال، والعمل على تحسينها باستمرار؛ لتعزيز الثقة في أداء الشركات، وتحقيق الاستقرار المالي لها». (الدبل، 2019، ص104).

وتعد حوكمة الشركات هي الإطار الذي يحدد كيفية إدارة وتوجيه الشركة، واستخدام الموارد المتاحة لها بطريقة فعالة، وفي مصلحة جميع المساهمين؛ الكبار والصغار، والموظفين والعملاء، والمجتمعات التي تعمل فيها الشركة، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الممارسات والأدوات والمعايير الأخلاقية والقانونية التي تضمن الشفافية والمساءلة والعدالة والمساواة في الأداء، وتحقيق الأهداف المرجوة. وعلى الرغم من عدم وجود تعريف موحد لمفهوم حوكمة الشركات على المستوى العالمي، فإن هناك اتفاقاً واسع النطاق بين الخبراء والمؤسسات على أن حوكمة الشركات تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق النمو المستدام، والاستدامة المالية والاجتماعية والبيئية للشركات والمجتمعات التي تعمل فيها». (يوسف، 2007، ص207).

توجد عدة تعريفات لمفهوم حوكمة الشركات؛ فمن الممكن تعريفها بأنها آلية اقتصادية تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل. ومن الناحية القانونية، فهي علاقة تعاقدية بين المساهمين وأصحاب المصالح من جهة، والمديرين من جهة أخرى، وتحدد لهم واجباتهم وحقوقهم. كما يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها أداة تشكّل مسؤولية اجتماعية، وتسهم في حماية حقوق مساهمي الأقلية، وتساعد في تحقيق التنمية الاقتصادية وحماية البيئة من الناحية الاجتماعية. ويمكن القول إن حوكمة الشركات تشكل أداة مهمة لممارسة السلطة الإدارية بشكل رشيد». (إبراهيم، 2010، ص173). وعلى سبيل المثال، تعرّف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) (2009) الحوكمة بأنها: «هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم في أعمالها» (ص؟). أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (؟؟؟) فتعرفها بأنها: «مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين» (؟؟). ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: مجموعة (قواعد إدارية) تُستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين.

وهناك خمسة مبادئ أساسية لحوكمة الشركات صادرة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (DECD) (؟؟)، وهي:

أولاً: حقوق المساهمين.

ثانياً: المعاملة العادلة لحملة الأسهم.

ثالثاً: احترام حقوق أصحاب المصلحة.

رابعًا: الإفصاح والشفافية.

خامسًا: مسؤوليات مجلس الإدارة.

وتقوم حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية، وهي:

1. السلوك الأخلاقي الصحيح، والتزام الشركة بتطبيق مبادئ الأخلاق والسلوك المهني، وضمان معاملة عادلة لجميع أصحاب المصالح.
 2. توفير رقابة وإشراف فعال لأصحاب المصالح المرتبطين - بشكل مباشر أو غير مباشر - بالشركة، على أعمال الشركة.
 3. وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر، والتنسيق مع إدارة الشركة بشكل فعال. (حماد، 2004، ص ص 9-10).
- ومن البديهي أنَّ هناك اختلافًا بين حوكمة الشركات وحوكمة الشركات العائلية، والاختلاف يأتي من طبيعة الشركة. فعلى سبيل المثال، نجد أنَّ مبادئ حوكمة الشركات كانت تُعنى أول ما ظهرت بشكل مباشر بالشركات المساهمة المدرجة؛ ولذا فالبلدية كانت استرشادية وغير ملزمة. وهناك بعض الدول تطبق مبدأ الالتزام أو التفسير (Comply or Explain)، بمعنى أنَّ الشركة المساهمة العامة عليها تطبيق قواعد الحكومة، وفي حال عدم التطبيق يجب بيان السبب في عدم الالتزام.

وقد أصبحت أغلب التشريعات القانونية تُلزم الشركات المساهمة في سوق المال أيضًا بالتطبيق تحت رقابة هيئة سوق المال. أما الحال في الشركة العائلية فيكون تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال تبني ممارسات الحوكمة فعليًا، وهي قواعد غير ملزمة. ومن أهم الممارسات التي تواجهها الشركة العائلية عند تطبيق مبادئ الحوكمة فصل الملكية عن الإدارة، ويعد ذلك الخطوة الأولى نحو بناء منظومة داخلية باتجاه المحافظة على الشركة وتنظيمها داخليًا. وكثير من الشركات العائلية لديها خوف من تطبيق حوكمة الشركات، بسبب عدم رغبتها في التنازل عن الإدارة، أو إدخال أحد من خارج الشركة، أو كشف بيانات الشركة وخططها؛ وهو ما يؤدي هذا إلى حدوث تصادم في سياسة سير الشركة، ويعطل توجهات الشركة وتحقيق أهدافها». (الدبل، 2019، ص 124).

وتهدف حوكمة الشركات العائلية إلى اتباع استراتيجية المشاركة بين الملاك، وأصحاب الأسهم، وأعضاء مجلس الإدارة، والمديرين، من خلال تبادل الخبرات؛ وهذا كله من أجل تحقيق مصالح الشركة. وهناك أربعة محاور رئيسة تتقاطع بعضها مع بعض في عملية حوكمة الشركات العائلية، وهي: ملكية الأعمال، وسياسة الحوكمة، والإحلال، والاستراتيجيات. ولعل من أهم التحديات التي تواجه الشركات العائلية؛ وضع خطة استراتيجية طويلة المدى، وعملية الإحلال بين المؤسسين وأفراد العائلة، وتبني مبادئ الحوكمة فعليًا وليس نظريًا.

أولاً: أهمية حوكمة الشركات العائلية

تعد حوكمة الشركات مهمة للشركات العائلية؛ لأنها تساعد على ضمان إدارة الأعمال بشكل جيد، وخضوعها للمساءلة والشفافية والعدالة أمام أفراد العائلة؛ إذ نجد أن من الفوائد الرئيسة للحوكمة الرشيدة للشركات العائلية على سبيل المثال، وجود خطة استراتيجية واضحة ومحددة جيدًا للأعمال، ومتفق عليها من قبل العائلة المالكة. ويؤدي وجود خطة استراتيجية صحيحة إلى تحسين الأداء، وضمان استمرار الشركة وتطورها.

وتؤدي ممارسات الحوكمة كذلك إلى تحقيق التوازن بين العائلة والشركة، فكلٌّ منهما احتياجات مختلفة، وكذلك المحافظة على وحدة العائلة من الانقسامات والخلافات حول إدارة الشركة والملكية والتحكم في المصير، وهل تستمر أو تُغلق بسهولة لمجرد ظهور نزاعات بين أفراد العائلة. وتهدف مبادئ الحوكمة إلى العمل على ضمان استدامة الأعمال على المدى الطويل من خلال وضع خطة جيدة التنظيم للأعمال وممارسات الإدارة الرشيدة؛ ولذا فإن كثيرًا من الدراسات تشير إلى أنه يمكن أن تكون الحوكمة الرشيدة للشركات العائلية مصدرًا رئيسًا للنجاح واستمرارية الشركة العائلية إذا تم تنفيذها بشكل فعال، واشتراك جميع أفراد العائلة بشكل كامل في هذه العملية، واتفقهم على المصير المشترك، فلا يهم من يدير الشركة، إنما الأهم هو استمرار الشركة ونجاحها.

حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة في إدارة الشركات، وتجذب إليها المستثمرين الذين يرغبون في الاستثمار ضمن بيئة تعمل

وفق أعلى الممارسات الحديثة في عالم التجارة. وتحظى ممارسة الحوكمة الرشيدة باهتمام كبير من قبل المختصين والمهنيين وصناع القرار في الدول كافة؛ ويعود السبب في ذلك لارتباطها المهم بالأعمال المالية والإدارية للشركات. وتساعد بقوة في الحد من التلاعب، والاحتيايل، وتعارض المصالح، وتركيز الملكية، والاستحواذ على الشركة لصالح بعض الأطراف دون الأطراف الأخرى. وتسهم حوكمة الشركات العائلية في رفع مستوى الرقابة والشفافية والإفصاح لأصحاب العلاقة، سواء كانوا من داخل الشركة أو خارجها، كما تسهم في بقاء الشركة أطول مدة ممكنة مع رفع مستوى الشركة، وتطوير أعمالها والتوسع في أنشطتها وتنوعها.

وتطمح كثير من الشركات العائلية في التوسع في أعمالها وتطوير قدرتها التنافسية، ولكن يساورها الخوف من التغيير؛ ذلك أن التغيير يؤدي إلى فقدان مجموعة من الصلاحيات، وخاصة لدى أفراد الجيل الأول حال إدخال أساليب إدارة حديثة، مثل تطبيقات حوكمة الشركة». (المنيف، 2009، ص21). وتبني الشركات العائلية لقواعد الحوكمة وتطبيقها فعلياً هو الخطوة الأولى نحو اتخاذ المسار الصحيح الذي يكفل المحافظة على الكيان التجاري، وضمان استمرارية انتقال الشركة من جيل إلى آخر». (الحسين، 2011، ص14). ومن أهم ما تركز عليه حوكمة الشركات العائلية هو تطوير أسلوب إدارة الشركة، وعملية فصل الملكية عن الإدارة، مع بيان تحديد خصائص ومهام كل من الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، ووضع خطة استراتيجية لمستقبل الشركة.

1 - ما مدى استجابة الشركات العائلية لمبادئ ممارسات الحوكمة؟

هناك عدة أسباب وراء تخوف الشركة العائلية من تطبيق ممارسات حوكمة الشركات، وقد يكون السبب الأول سبباً نفسياً، وهو مقاومة التغيير خوفاً من حدوث مفاجآت لم تكن في الحسبان، فكما هو معلوم أن العديد من الشركات العائلية تعمل بطريقة روتينية معقدة، ومن الصعب تغيير سياسة العمل المعتادة. وقد يتسبب تنفيذ عمليات وممارسات جديدة داخل الشركة في خوف مُلاك الشركة؛ لأن أي تغيير قد ينتج عنه فشل الشركة وعدم نجاحها. والخوف من فقدان السيطرة على الشركة أيضاً يؤدي دوراً كبيراً في تقبل فكرة الحوكمة، وخاصة إذا كان هناك تطبيق لعملية الفصل بين الملكية والإدارة، وهو ما يمكن اعتباره تهديداً لسيطرة أفراد العائلة على الشركة، والتنازل عن زمام الحكم.

ومن جهة أخرى، ترفض بعض العائلات تطبيق الحوكمة بسبب التكلفة التي قد تدفعها في سبيل تطبيق ممارسات الحوكمة؛ ولذا يعد تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مصروفاً إضافياً بلا قيمة مضافة، خاصة بالنسبة للشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة الحجم التي قد لا تمتلك الموارد اللازمة لدعمها. وقد ترى العائلة المالكة أن تطبيق الحوكمة يعني بالنسبة لها مجموعة من التعقيدات التي تتطلب التعامل مع مزيد من القواعد واللوائح القانونية التي يمكن أن تكون مُربكة لأصحاب الشركات العائلية، خصوصاً إذا لم يكن لديهم خلفية بمفهوم حوكمة الشركات. ومن الأسباب كذلك، أن إدخال ممارسات حوكمة الشركات قد يثير كثيراً من المخاوف التي يمكن أن تؤثر في العلاقات العائلية الداخلية بين أفراد العائلة. ومع ذلك، يجب أن تضع الشركة العائلية في الاعتبار أن حوكمة الشركات يمكن أن تجلب العديد من الفوائد للشركات العائلية، مثل تحسين مستوى الشفافية، والمساءلة، وإدارة المخاطر، فضلاً عن زيادة ثقة أصحاب المصلحة والمستثمرين. ويمكن أن تساعد أيضاً في ضمان نجاح واستدامة الأعمال التجارية على المدى البعيد.

وكلما كبرت العائلة وكثرت أعدادها زادت حصص الملكية، وأصبح من الواجب وجود تخطيط سليم لعملية انتقال الخلافة؛ ضماناً لكفاءة إدارة الشركة واستمرارها بشكل صحيح. والتخطيط السليم هو نوع من أدوات الحوكمة» (زيدان، 2017، ص183). ويكون بناء الحوكمة من خلال الشركة نفسها، ومن خلال العائلة المالكة والمسيطرة على الشركة. والهدف من فصل الاستراتيجية الخاصة بالشركة عن العائلة هو خلق فرص جديدة للشركة ككيان تجاري مستقل، وبناء خطط الاستثمار والتطوير». (سلمان، 2016، ص189).

ويرتبط التطبيق الصحيح لحوكمة الشركات بمجموعة من الأطراف الرئيسة، وهم المساهمون الذين يملكون حصصاً في رأس مال الشركة مقابل حصولهم على أرباح. ويمثل مجلس إدارة الشركة حجر الأساس؛ فهو الذي يمثل المساهمين وأصحاب المصالح المرتبطين بالشركة، وهم مثل السلطة التشريعية. وتقوم الإدارة التنفيذية بممارسة الإدارة اليومية وتسيير أعمال الشركة بشكل يومي. أما أصحاب المصالح فهم الأطراف من خارج الشركة مثل الموردين والدائنين والمجتمع المحلي والجهات الحكومية». (سلمان، 2016، ص 189).

2 - كيفية ضمان استمرار الشركات العائلية وسلامتها من الاغتيال

هناك الكثير من الدراسات التي تهدف إلى إيجاد حلول ومقترحات تسهم في الحفاظ على الشركة العائلية من السقوط، وسهولة انتقالها من جيلٍ لآخر. وتشارك كلها في نتيجة مفادها أنَّ المحافظة على الشركة يكون من أفراد العائلة أنفسهم، مع وجود الهدف المشترك بينهم نحو شركتهم. ولذلك كان لا بد من إيجاد قواعد داخلية أساسية لملاك الشركة، ويسمى في الأدبيات العلمية بـ(الدستور العائلي، أو الميثاق العائلي). والهدف منه إيجاد مبادئ وأسس توضح القيم الجوهرية للعائلة، وأهدافها، ورؤيتها، وطموحاتها، وخططها الاستراتيجية كعائلة مالكة للشركة، وبيان الملامح العامة للشركة والعائلة. ولأهمية وجود دستور العائلة الذي يُعدّ قواعد جوهرية في حياة الشركة وعلاقتها بالعائلة؛ فلا بد أن يكون مكتوباً ومتفقاً عليه. ويعد أفضل وقت لبناء الدستور العائلي هو السنوات الأولى للشركة، وهي مرحلة التفاهم والاستقرار الداخلي في الشركة، وعدم وجود خلافات كبيرة بين أعضاء العائلة. ويتحمل المؤسس عبء إرساء الأهداف والمبادئ للشركة. ويحتوي الدستور العائلي بالعادة على مجموعة من المحاور الرئيسة، منها على سبيل المثال:

1. حوكمة الشركة: وتحتوي على رؤية الشركة وأهدافها، وسياسة التوظيف، وتضارب المصالح، وخطط التطور والتوسع للشركة.
2. حوكمة العائلة: وتُعنى بكل ما يتعلق بالعائلة نفسها، مثل الرؤية وأهدافها، والاجتماعات العائلية، وبناء أفراد العائلة.
3. حوكمة الملكية: وتتعلق بالحصص والمزايا ومجالس وجمعيات المساهمين، وطرق حل النزاعات بين أفراد العائلة، وكذلك آلية التخارج وتقييم الحصص.
4. حوكمة الثروة: وتختص بإدارة الثروة وقواعد الاستثمار، وتشمل أيضاً مجلس إدارة مكتب العائلة وصلاحياته ومسؤولياته.
5. المسؤولية الاجتماعية.

المجالس المختصة

يسهم تشكيل الهيئات الداخلية المتنوعة في الميثاق، في تعزيز الروابط بين العائلة والشركة. وتختلف هذه الهيئات من حيث العدد والحجم والغاية، ومثال ذلك ما يسمى بـ(جمعية العائلة)، وهي عبارة عن ملتقى غير رسمي يُعقد مرةً على الأقل في السنة، وحسب الحاجة إليه، ويهدف إلى مناقشة كل الموضوعات الجوهرية والحساسة ذات العلاقة بالعائلة والشركة. ومهمة جمعية العائلة هي فتح قنوات التواصل بين أفراد العائلة، وتبادل الآراء والمعلومات بين أفراد العائلة من جميع مستويات الأجيال. ومن مهام الجمعية اختيار أعضاء مجلس العائلة التي لها دورٌ محدد ومهام متفق عليها. ويمكن أن تتشكل داخل الجمعية لجانٌ تُعنى بالتنوير والتعليم لأفراد العائلة والأعمال الخيرية. ويمكن أن يكون هناك مركز خاص بالإدارة والاستثمار والقيادة، يقوم بالإشراف على أعمال العائلة الشخصية والتوجيه والنصيحة، وكذلك تقديم كل ما يخص العائلة من استشارات مهنية أو إدارية أو غيرها من الخدمات المهنية. وكذلك هناك ما يُعرف بالمجلس الإداري الاستشاري للعائلة. وكلما ازدادت أعمال العائلة حجماً وتعقيداً، وتنوعت الأنشطة يصبح من الضروري وجود مجلس استشاري متخصص من أجل العمل بفاعلية أكبر وتركيز أكثر دقة. فالمجلس الاستشاري يتألف من مجموعة من المختصين أصحاب الكفاءة والخبرة والمهنية العالية من مختلف المجالات التي لها علاقة بنشاط الشركة، وعادةً ما يكون هؤلاء الأعضاء من خارج العائلة، ويمكن أن يضم عدداً من أفراد العائلة إلى المجلس الاستشاري من أصحاب المهارة والخبرة والتخصص.

أما مجلس العائلة فيختلف عن الجمعية العائلية؛ فهو مجلس مهني مختص بدورٍ أدق، ومرتبطة بحوكمة الشركة؛ ولذا فهو يتشكل من

أعضاء ورئيس، ويتم تحديد المدة والصلاحيات لهم، وتعيين أمين من خلال قواعد إجرائية متفق عليها سابقاً، ويكون أعضاء المجلس من أفراد العائلة، وينعقد هذا المجلس حسب الاحتياج إليه، ويفضل أن يكون الاجتماع بشكل دوري، ولا يقل عن ثلاثة اجتماعات في السنة. ومن المهام الرسمية لمجلس العائلة تسوية النزاعات القائمة بين أعضاء العائلة من خلال وسائل التسوية المعتمدة، والمتفق عليها سابقاً. وكذلك من المهام الرئيسة تبادل وجهات النظر والمقترحات بين أعضاء العائلة ومجلس إدارة الشركة والإدارة العليا فيها. وكذلك يعد مجلس العائلة إحدى هيئات الحوكمة الرشيدة داخل الشركة العائلية، ويتكون من عدد محدود من أفراد العائلة، ويقوم بمهمة التنسيق بين أفراد العائلة، ويشبه مجلس الإدارة داخل الشركات المساهمة.

سياسة التوظيف

أما فيما يتعلق بسياسة التوظيف في الشركة العائلية فهي من الموضوعات الشائكة، وتحتاج إلى معالجة وقواعد واضحة. ويمكن القول إن لائحة سياسة التوظيف عبارة عن مجموعة من الإرشادات والقواعد، التي تحكم توظيف أفراد العائلة في الشركة المملوكة لهم. ولا يعني وجود شركة عائلية أنه يمكن لأحد أفراد العائلة العمل فيها في أي وقت شاء، وتحديد المميزات دون قيود وضوابط؛ ولذا كان الغرض من وجود سياسة توظيف واضحة هو إرساء مبدأ الوضوح والشفافية حول آلية اختيار الشخص المناسب للعمل بالشركة، مع تعزيز العدالة والمساءلة وبيئة العمل الإيجابية.

وتزداد أهمية وجود سياسة مكتوبة ومتفق عليها من قبل العائلة للشركة؛ للحد من الخلافات التي تنشأ بسبب ذلك فيمن يستحق التوظيف في الشركة. وتظهر الخلافات بشكل أكبر وتزداد كلما كبرت الشركة وزاد عدد أفراد العائلة، وانتقالها من الجيل الأول إلى الجيل الثاني؛ ولذا فإن القاعدة الرئيسة للتعين أن يكون بناءً على الاستحقاق، وليس التوريث والمحسوبية؛ فالمصلحة الأولى هي للشركة، وليس للموظف القادم من العائلة». (مجلس الشركات العائلية الخليجية، 2021، ص ص 24-25). وقد تشمل المبادئ الرئيسة لسياسة التوظيف في الشركة العائلية تحديد الأوصاف والأدوار الوظيفية داخل الشركة. ويمكن أن يساعد التحديد الواضح للأوصاف الوظيفية والأدوار والمسؤوليات لأفراد العائلة داخل الشركة، في منع الالتباس والتأكد من أن كل فرد من أفراد العائلة يعرف ما هو متوقع ومطلوب منه دون تداخل بينهم في الصلاحيات والمهام. ويجب أن تحدّد السياسة هيكل الرواتب والمكافآت والمزايا الوظيفية. كذلك وجود تقييمات مستمرة للأداء بهدف تعزيز المساءلة والتحسين المستمر، وعدم التمييز في التوظيف؛ بمعنى أنه يجب أن تتضمن السياسة التزاماً بعدم التمييز في قرارات التوظيف والتعويض والترقية، ويجب عدم التمييز ضدهم على أساس علاقتهم العائلية؛ لذا كان من الضروري الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية؛ إذ يجب على أفراد الأسرة الحفاظ على الحدود المهنية، وتجنب استخدام علاقتهم العائلية للحصول على أي ميزة في مكان العمل. ومن القواعد الواجب الامتثال لها احترام القوانين واللوائح الداخلية للشركة، فيجب على جميع الموظفين، بمن فيهم أفراد العائلة، الامتثال لجميع القوانين واللوائح المعمول بها، ومنها قوانين العمل والصحة والسلامة. ومما لا خلاف عليه، أن وجود سياسة توظيف جيدة الصياغة داخل الشركة العائلية، وتعزيز مفهوم العدالة ومستوى الشفافية والمساءلة، يؤدي إلى استقرار إدارة الشركة.

عملية التخطيط للخلافة

يحتل مفهوم (تخطيط الخلافة) بأهمية قصوى؛ من أجل المحافظة على استمرارية الشركة، فهي عملية مهمة؛ لضمان استدامة ونجاح الأعمال على المدى البعيد، وكذلك من أجل الحفاظ على الأصول والعلاقات العائلية. ويؤدي التخطيط دوراً مهماً في مرحلة انتقال الشركة من جيل إلى آخر. ويعتمد نجاح عملية انتقال الشركة من جيل إلى آخر في المقام الأول على أفراد العائلة أنفسهم، من حيث

اتفاقهم على وجود آلية واضحة تحكم عملية انتقال الملكية والإدارة للأجيال القادمة. وبلا شك، فإن عملية التخطيط عملية حساسة، وليس لها علاقة بالعواطف والميول والمشاعر والمحبة. ويتم إعداد آلية التخطيط من خلال الجلوس مع الملاك المؤسسين أصحاب القرار والأشخاص المختصين في إدارة الشركات العائلية، وتحديد المبادئ الرئيسة لآلية الخلافة وكيفية عملها. ومن الملاحظ أنّ كثيراً من المديرين الملاك من الجيل الأول في الشركات العائلية لا يُولّون أهمية لموضوع التخطيط للخلافة، وكيفية إدارة الشركة من بعدهم، سواء في حالة الوفاة أو التنحي عن إدارة الشركة لأي سبب كان؛ ولذا فكثير من الشركات العائلية تختفي ب وفاة المؤسس، إذا لم يوجد من يقوم بممارسة الإدارة بشكل صحيح. وقد يكون خلف المؤسس غير متفقي عليه سابقاً من قبل أعضاء العائلة، ومن ثم لا يحظى بالقبول. ولذلك يصير واجباً أن يكون اختيار الشخص المخوّل لإدارة الشركة بناءً على كونه الشخص الأكثر كفاءة وجدارة بين أفراد العائلة، أو يُستدعى الأكفأ من خارج العائلة. ومن الأهمية بمكان إشراك جميع الأعضاء من العائلة في عملية الاختيار في المناصب القيادية، لكن لا بد من وجود آلية واضحة متفق عليها في عملية الاختيار. وهنا يؤدي مجلس العائلة دوراً كبيراً في اختيار الرئيس التنفيذي الجديد من أفراد العائلة أو من خارج العائلة، بشرط أن يكون من أصحاب الكفاءة المهنية العالية، وتغليب المصالح الكلية للشركة على المصالح الشخصية الضيقة.

وفيما يلي بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها لتطوير خطة تعاقب ناجحة داخل الشركة العائلية، مثل:

1. عملية التخطيط للخلافة: إذا أردنا المثالية في عملية التخطيط للخلافة، فينبغي أن تكون قبل الانتقال المتوقع للملكية والإدارة بفترة مناسبة، ويتم مراجعتها قبل البدء الفعلي، ومراجعتها باستمرار بشكل دوري، وخاصة في السنوات الأولى.
2. اختيار الأشخاص المحتملين أو المؤهلين: تتضمن هذه الخطوة تقييم أفراد العائلة والموظفين الرئيسيين الآخرين لتحديد من لديه المهارات والخبرة والالتزام لتولي العمل. ويكون هذا التقييم ضمن معايير واضحة للجميع من أفراد العائلة، وليس اختياراً عشوائياً.
3. وضع خطة واضحة وشاملة: يجب أن توضح خطة التعاقب الخطوات المتضمنة في نقل الملكية والإدارة؛ لتشمل دور كل فرد من أفراد الأسرة والموظفين الرئيسيين الآخرين، والجدول الزمني للانتقال والترتيبات المالية.
4. إبلاغ جميع أصحاب المصلحة في العائلة بخطة الخلافة: يجب إبلاغ جميع أصحاب المصلحة بوجود خطة سيتم تطبيقها لعملية انتقال الشركة لجيل قادم، وتغيير في سياسة إدارة الشركة؛ لتشمل أفراد الأسرة والموظفين والعملاء والموردين والدائنين، وتكون تفاصيل الخطة خاصة بأفراد العائلة، فهي من الأسرار الخاصة بكل عائلة، ولا ترغب العوائل عادةً في الإفصاح عنها للغير.
5. تعزيز ثقافة التواصل والتعاون المفتوح: ويُقصد به تشجيع التواصل المفتوح والتعاون بين أفراد العائلة والموظفين الرئيسيين وأصحاب المصلحة الآخرين؛ للمساعدة في ضمان الانتقال السلس للإدارة بما يحقق مصالح الشركة.
6. طلب المساعدة الخارجية: قد يكون طلب المشورة من خبراء متخصصين للمساعدة في تطوير وتنفيذ خطة تعاقب ناجحة؛ أمراً لازماً لنجاح الشركة في بعض الأوقات.

ومن المتفق عليه، أن عملية الخلافة لا تتم لمرة واحدة، بل هي عملية مستمرة من أجل التطوير والتعديل؛ للوصول إلى أفضل تطبيق ومواءمة للشركة العائلية. فعلى سبيل المثال، عند انتقال الخلافة إلى عضو داخل العائلة أو خارجها فإنه لا بد من تحديد أدوار أفراد العائلة الذين يشتركون في إدارة الشركة، وكذلك أدوار الأفراد غير النشطين، وبيان دور المستشارين من خارج العائلة. وما كان الاهتمام بتلك التفاصيل الدقيقة في مسألة خلافة إدارة الشركات العائلية، إلا لأنّ وضع خطة الخلافة من الوارد أن يكون محل خلاف بين أفراد العائلة، ومحل شك وريبة؛ لذا كان لا بد من التهيئة الصحيحة، وترسيخ أهمية مفهوم الخلافة بين أعضاء العائلة، وهو ما ينبني عليه إبراز أهمية وجود خطة خلافة لإدارة الشركات حال وقوع ظرف لم يكن في الحسبان مثل وفاة المؤسس للشركة أو المرض. ولا بد أن تشمل خطة الخلافة أهم الشخصيات القيادية المحتمل أن تتولى زمام إدارة الشركة بشكل مؤقت أو لمدة

معينة. ومن العوامل المهمة في تعزيز الاهتمام المشترك والمصلحة العامة لأعضاء الشركة العائلية؛ الشفافية والتواصل السليم بين أفراد العائلة، وحسن الإحساس بالمسؤولية تجاه شركتهم. وأهم نقطة في وجود خطة خلافة متفق عليها هي الحد من النزاعات والخلافات التي تظهر في أوقات الأزمات، ومنها عملية انتقال السلطة والإدارة حال حصول ظرفٍ للمؤسس يمنعه من الاستمرار في إدارة الشركة.

استراتيجية التخرج من الشركة (Exit Strategy)

عندما تكون آلية التخرج واضحة لأفراد العائلة، وتضمن حصول كل فرد على نصيبه بشكلٍ صحيح وشفاف فإن ذلك يساعد في استمرار الشركة وممارسة نشاطها، دون الدخول في خلافاتٍ مع أفراد العائلة، وهو ما قد يؤثر في مستقبل الشركة. وتؤدي حوكمة الشركات دورًا مهمًا في ضمان تبني استراتيجية تخرجٍ سليمةٍ، من خلال وضع قواعد واضحة عندما يرغب أحد أفراد العائلة في التخرج من الشركة وطلب نصيبه. وتنعكس متانة قواعد التخرج وقوتها عند تطبيقها على أحد راغبي التخرج في نجاح تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة داخل الشركة العائلية، وهو ما يعد اختبارًا يعكس مدى التزام أفراد العائلة بمبادئ الحوكمة الرشيدة. ومن أكثر أسباب طلب أحد أفراد العائلة التخرج من الشركة، تولّد شعور لديه بعدم أهمية وجوده، أو كثرة النزاعات العائلية، أو مشاكل في آلية إدارة الشركة، أو تسهيل حصته مقابل مبلغ نقدي، وغيرها من الأسباب المختلفة.

ويمكن بناء استراتيجية التخرج من خلال عقد تأسيس الشركة، ودستور العائلة، ومبادئ العائلة وقيمها؛ ولذا لا بد من وجود قواعد قانونية ملزمة في عملية التخرج مثل حق الشُّفعة. وقد تكون هناك آلية خاصة بالعائلة تقضي بعدم البيع لأحدٍ من خارج أعضاء العائلة أو عدم السماح ببيع حصة كبيرة. كذلك قد تكون من القواعد الاستراتيجية للتخرج الالتزام بقيم ومبادئ العائلة، مثل عدم السماح لأحدٍ من خارج العائلة بالمشاركة في رأس الشركة. (شركة بي دبليو سي وآخرون، 2019).

3 - صعوبات تطبيق حوكمة الشركات على الشركات العائلية

يعد تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الشركات الكبيرة أو الصغيرة أمرًا فيه نوع من الصعوبة، ويحتاج عند الممارسة إلى القيام بإجراءات متنوعة على مستويات الشركة؛ ولذا لا بد من وجود متابعة مستمرة من قبل أصحاب القرار، من أجل الوصول إلى الهدف المنشود من تطبيق مبادئ الحوكمة؛ فليس المطلوب تطبيق قواعد إجرائية بحتة، بل تحقيق النتائج المأمولة من ممارسة الحوكمة الرشيدة مثل: الشفافية، والإفصاح، والمعاملة العادلة بين أصحاب المصالح، وغيرها. وأغلب تشريعات الشركات تُلزم الشركات المساهمة المقيدة في السوق المالي بتطبيق قوانين خاصة بحوكمة الشركات. وتتشابه هذه القوانين في كثير من قواعدها، وتعد أغلبها قواعد إلزامية تستوجب تطبيق العقوبات في حال المخالفة وعدم التقيد بها. وتطبق تحت متابعة السلطات المختصة، مثل سوق المال ووزارة التجارة. وتعد الشركة العائلية شركة تجارية تتخذ شكل أحد أنواع شركات الأشخاص أو الأموال، وليست نوعًا مختلفًا عنها؛ ولذا ينشأ عند تطبيق مبادئ الحوكمة مجموعة من المشكلات. ولعل أشهرها ما يُعرف بمشكلة الوكالة، وهي حالة تحدث بين الموكِّل والوكيل في الشركة، وذلك عندما يتصرف الشخص المفوض بإدارة الأعمال والقادر على اتخاذ القرارات أو ممارسة الإجراءات وفق ما يراه مناسبًا، في حين يرى المالك في الجهة المقابلة أن هذا القرار أو ذاك لا يصبُّ في مصالحهم، ويخالف توقعاتهم». (Eisenhardt, 2023). (P57). ويحدث ذلك في الشركات العائلية؛ حيث يكون المدير أحد أعضاء العائلة، ولديه الصلاحية الكاملة لإدارة الشركة، والقيام بجميع التصرفات التي من شأنها تعظيم مصالحه الخاصة على حساب المالك الآخرين في العائلة. وهنا ينشأ ما يُعرف بتعارض المصالح،

ويتطلب وجود إجراء يضمن قيام المدير بتعظيم مصالح الشركة على المصالح الخاصة، عن طريق تبني وسائل تضمن عدم استخدام الصلاحيات الممنوحة للمدير من أجل تحقيق مصالح خاصة على حساب مصالح المساهمين/ أفراد العائلة.

وتعد مشكلة الوكالة مشكلة شائعة جداً، وتوجد في أغلب المنظمات؛ فهي عبارة عن تضارب في المصالح، وتظهر عند قيام الأشخاص المكلفين وأصحاب الصلاحيات باستخدام سلطتهم الممنوحة لهم، لتحقيق منافع شخصية على حساب المصلحة العامة للمنظمة. وتزداد مشاكل الوكالة في الشركات الكبيرة ذات رؤوس الأموال الضخمة، وحجم المساهمين الكبير. وبالعودة إلى الشركة العائلية، فإن مشكلة الوكالة تظهر عندما يقوم المدير/ فرد من العائلة -بحكم صلاحياته- بتحقيق مصالح شخصية له على حساب مصالح العائلة، فقد يكون في الشركة العائلية أصحاب حصة مؤثرة في التصويت في اتخاذ قرارات تصب في صالحهم على حساب أصحاب الحصص الأقلية، ولا نعي هنا بالأقلية أن عددهم قليل، ولكن نسبة إلى ما يملكونه في الشركة من حصة. وعادةً ما تكون الحصص الكبيرة بيد عدد قليل من المساهمين. وقد تظهر كذلك مشكلة الوكالة في تدخل أصحاب الحصص الكبيرة في الشركة في اتخاذ القرارات وتوجيهها وفق مصالحهم، أو اختيار مديريين من قبلهم وفرضهم على إدارة الشركة». (بن زاوي، 2018، ص 56). وفي الشركات العائلية تظهر مشكلات الوكالة بصورة أقل، مقارنة بالشركات الأخرى؛ نظرًا لوجود رابط بين الملاك. وعليه، يمكن التغلب على مشكلات الوكالة وتكاليفها العالية، بتبني آليات أقل تكلفة تحقق الهدف المرجو منها، مثل عدم اشتراط تطبيق آليات الحوكمة بشكل كلي، ولكن استخدام ما هو مناسب وضروري؛ بحيث يضمن استمرارية الشركة العائلية وبقائها لأطول فترة ممكنة.

وقد تواجه الشركات العائلية صعوبة في تطبيق مبادئ الحوكمة؛ بسبب بعض التعقيدات المرتبطة بوجود العائلة المالكة للشركة، وارتباطهم بإدارة عمليات الشركة، وتدخلهم المباشر وغير المباشر، وتولي بعض أفراد العائلة مناصب إدارية رغم أنهم قد يتفاوتون في كيفية إدارة الشركة، وظهور الخلافات والنزاعات العائلية التي تنعكس سلباً على مستقبل الشركة. ومن الصعوبات التي تواجه الشركة العائلية في تطبيق مفهوم الحوكمة عدم وجود توجه داخل الشركة فيما يتعلق بالخطط الاستراتيجية، والخلافة، والتوظيف، وإدارة الأزمات، وظهور النزاعات بين أفراد العائلة بعد وفاة المؤسسين حول الشخص المناسب لتولي إدارة الشركة أو تعيين شخص صاحب خبرة من خارج العائلة». (غلاب وآخرون، 2019، ص 255).

ثانيًا: دور النظام السعودي تجاه الشركات العائلية

لا تزال الجهود المبذولة تجاه الشركات العائلية قليلة وغير واضحة، وتحتاج إلى وجود مبادرات جادة. وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم وجود نظام خاص بالشركات العائلية؛ فالشركة العائلية ليست سوى شركة تجارية تتخذ أحد أشكال الشركات التجارية المعروفة. ويعني هذا أنه لا يوجد هناك معاملة خاصة تطبق بالشركات الموصوفة بالشركة العائلية. وهذا الأمر شائع في أغلب الدول؛ فالجهات المختصة تتعامل مع الشركة العائلية على أنها شركة تجارية بالمقام الأول، ومن ثم، لا يوجد تصنيف قانوني في نظام الشركات السعودي لما يسمى بالشركة العائلية. ولا يزال هناك جهود محدودة من قبل الجهات المختصة -مثل وزارة التجارة- نحو الشركات العائلية للمحافظة على تلك الكيانات التجارية من الانهيار، والحث على استمرارها أطول مدة ممكنة، ولكن لا توجد رؤية واضحة؛ ولذلك نرى أنه لا بد من وضع قانون خاص بالشركات العائلية⁽¹⁾ يضمن لها قواعدها الخاصة؛ مثل ما هو الحال في دولة مالطا التي نظمت الشركات العائلية، ووضعت لها قانونًا خاصًا بها ومميزات؛ بهدف المحافظة على الشركات العائلية وضمان بقائها واستمرارها لأجيال

(1) قانون الشركات العائلية The family business Act: هو قانون صدر في سنة 2016 في مالطا، يوفر إطارًا قانونيًا لدعم وتعزيز استدامة ونمو الشركات العائلية في مالطا. يعرف القانون الشركة العائلية على أنها (ي نشاط تجاري تقوم به عائلة، حيث يشارك فرد واحد على الأقل من العائلة في إدارة الشركة وملكيتها).

طويلة (قانون الشركات العائلية، 2015). وهو أول قانون خاص بالشركات العائلية على مستوى العالم، وهو أقرب ما يكون لقواعد تنظيمية محفزة لهذا النوع من الشركات، ويهدف إلى المحافظة على الشركة العائلية وضمان استمرارها للجيل الثاني في وجود المؤسسين. وقد نظم القانون جميع ما يتعلق بالحوكمة وتطبيقها فعلياً داخل الشركة العائلية، مثل تحديد الأدوار الوظيفية لأفراد العائلة العاملين داخل الشركة ومهامهم. ويهدف القانون إلى ضمان تطبيق الشركة العائلية لمبادئ الحوكمة، تحت إشراف جهة تنظيمية خاصة تتابع الشركة من بداية تسجيلها كشركة عائلية؛ بحيث تقدم الدعم الفني والاستشاري لها، مثل تحديد قيمة الحصص عند التخارج، وحلّ الخلافات العائلية بعيداً عن المحاكم». (الزميع، 2016، ص302). كذلك الحال في الإمارات التي سنّت قانوناً خاصاً بالشركات العائلية، وأصبح سارياً منذ مطلع عام 2023». (قانون 9، 2020).

وبالعودة إلى الجهود المبذولة تجاه الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، فإن هناك جهوداً ومحاولات عدة، ولكن ليست بالقدر المطلوب والمأمول. فعلى سبيل المثال، أصدرت وزارة التجارة الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية السعودية في عام 1439هـ/2018م. وتضمن الميثاق الإشارة إلى مجموعة من الموضوعات الرئيسية، كأهمية كتابة قيم العائلة وأهدافها، وجمعيات المساهمين، ومجلس العائلة، ومجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي، وسياسة العمل لأفراد العائلة في الشركة، والتصرف في الأسهم، وآلية التخارج من الشركة. واعتباراً من 19 يناير 2023م بدء سريان نظام الشركات الجديد ولوائحه التنفيذية، وأعطى النظام الجديد الشركات العائلية اهتماماً أكبر عما كان عليه في النظام السابق الصادر في عام 1437هـ، الذي يشير إلى الشركة العائلية، لكن دون تحديد ماهية الشركة العائلية أو وصفها القانوني كشركة عائلية. فعلى سبيل المثال، أعطى الشركات العائلية الحق في إمكانية إبرام ميثاق عائلي يكون في عقد التأسيس للشركة، ويعني بتنظيم الملكية العائلية داخل الشركة، وحوكمتها، وإدارتها، وسياسة العمل، وسياسة توظيف أفراد العائلة، وآلية توزيع الأرباح، وغيرها من النقاط الأخرى، فقد أعطاها أيضاً الحق في إمكانية تضمين بعض القيود في نظام الشركة الأساسي فيما يتعلق بالتصرف بالأسهم لمدة معينة، أو اشتراط وجود موافقة الشركة أو المساهمين قبل التصرف بالأسهم للغير. ومن النقاط التي ركّز عليها النظام؛ إمكانية الاتفاق على وسائل التسوية الودية لحل الخلافات داخل الشركات من الملاك من أفراد العائلة، مثل اللجوء إلى التحكيم أو الصلح أو غيرها من الوسائل البديلة الأخرى، وكذلك التطرق لموضوع حق المساهم في ممارسة حق استرداد الحصة عند التنازل عنه للغير، ويمكن السماح للشركة بشرائها والإجراءات الواجب اتباعها». (نظام الشركات السعودي، 2022، مادة 11). وأبدى نظام الشركات السعودي الجديد اهتماماً بتحفيز الشركات العائلية نحو التحول من شركات تقليدية إلى شركة أكثر مرونة في الإدارة والمشاركة، مثل الشركات المساهمة المغفلة. ويكون الاتفاق أو الميثاق العائلي ضمن قواعد قانونية ملزمة للجميع ما دامت لا تخالف القواعد العامة. ويكون عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس الذي يُرتكز عليه.

ومن المواد المميزة ذات العلاقة المباشرة بالشركات العائلية؛ ما جاءت به المادة الحادية عشرة من نظام الشركات السعودي (2022)، الخاصة باتفاق الشركاء والميثاق العائلي؛ حيث نصت على أنه (يجوز للمؤسسين أو الشركاء أو المساهمين -سواء خلال مدة تأسيس الشركة أو بعدها- ما يأتي:

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

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

يكون الاتفاق أو الميثاق العائلي مُلزمًا، ويجوز أن يكون جزءاً من عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس. ويُشترط ألا يخالف النظام أو عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس). (نظام الشركات السعودي، 2022، مادة 11)

وأشارت المادة السابقة إلى أنه يمكن عمل اتفاق بين المؤسسين أو الشركاء أو المساهمين، إذا لم يكن يوجد بينهم رابطة عائلية سواء قبل تأسيس الشركة أو بعد تأسيسها؛ لتنظيم العلاقة بينهم، من أجل المحافظة على الشركة. ويتجلى الاتفاق في تبني آليات معينة تسهم في استدامة الشركة، ومنها آلية دخول أبناء وورثة الشركاء وتوظيفهم داخل الشركة، وتصبح هذه الآليات بعد إدراجها في عقد التأسيس أو النظام الأساسي ملزمة. أما فيما يتعلق بالشركة العائلية، فقد أشارت المادة نفسها إلى إمكانية عمل ميثاق عائلي يدخل ضمن عقد التأسيس أو النظام الأساسي للشركة، ويكون له إلزامية القواعد القانونية، ويصبح جزءاً من عقد التأسيس أو نظام الشركة الأساسي، ولا يمكن الاحتجاج ضده. والهدف من الميثاق وضع حل للإشكالات التي تواجه الشركات العائلية في الملكية والإدارة والتوظيف والخلافة، وغيرها من القضايا الأخرى. وتعد هذه المادة القانونية هي الوحيدة التي تنظم العلاقة بين العائلة والشركة، والمحاولة الأساسية لإيجاد حلول مستدامة تساعد في معالجة المشاكل التي تواجه استمرارية الشركات العائلية واستدامتها، من خلال تبني مبادئ الحوكمة داخل الشركة العائلية.

وهناك أيضاً دورٌ كبيرٌ تقوم به هيئة سوق المال السعودية، من خلال تبني استراتيجيتها نحو تعميق السوق المالية، وتعزيز دورها في تكوين رءوس الأموال، من خلال استقطاب الشركات العائلية الكبيرة، والتي تمكّنت من تمويل مشاريعها وتوسيع نطاق أعمالها بعد انضمامها إلى السوق المالية، سواء بالتوجه للطرح العام في السوق الرئيسية، أو عن طريق الإدراج المباشر في السوق الموازية. وتشكل الشركات العائلية المدرجة في السوق المالي في عام 2021م نحو 33% من الشركات المدرجة في السوق الرئيس الموازي، أي ما يقارب 53 شركة. (الشهراني وآخرون، 2021، ص12).

ومن أبرز مبادرات هيئة سوق المال، مبادرة إنشاء سوق مالي موازٍ بهدف دعم تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال السوق المالية، خاصةً أن أغلب تلك الشركات هي شركات عائلية. وفي حال الانضمام للسوق فسوف تُلزم بتطبيق لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة سوق المال، وسيكون العمل بشكلٍ مختلفٍ عن السابق، بحكم أنها أصبحت شركة مدرجة، ويُطلب منها العمل بشكلٍ احترافي، ودعم مجلس الإدارة بالكفاءات المهنية وأصحاب الخبرة؛ حيث يراقبها أصحاب المصالح المختلفة.

وفي رأينا أنه لا بد من أن يكون هناك تنظيم خاص بالشركات العائلية يُعنى بدعم عمل الشركات العائلية ويحافظ عليها؛ ليكون بمثابة إطارٍ قانوني يدعم عمل هذه الشركات والمحافظة عليها، ويساعد في التغلب على التحديات الكبيرة التي تواجهها، ويعمل على استمرارها لأطول فترة ممكنة، بما يعود بالمصلحة على المساهمين والعاملين فيها، ويدعم الاقتصاد المحلي، ويرسخ مفهوم تبني قواعد تحفيزية خاصة للشركات العائلية، ويعمل فيه تحت ضوابط وشروط خاضعة لرقابة الجهات المختصة. ويوفر قانون الشركات العائلية مجموعة من الحوافز والمزايا للشركات العائلية، مثل وجود معدلات ضريبية مُحفّضة، وبدعم الشركات العائلية في التخطيط لانتقال الإدارة والملكية من جيل إلى جيل، وإنشاء صندوق للتدريب والتطوير يدعم التطوير المهني لأصحاب الأعمال العائلية والمديرين، ويقدم كذلك خدمات مهنية، مثل إنشاء خدمة وساطة للمساعدة في حل النزاعات التي قد تنشأ داخل الشركات العائلية. ويمكن للمشروع السعودي الاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال مثل القانون المالطي، ومبادرات الدول والمراكز الخاصة المُعنية بحوكمة الشركات العائلية، وكذلك قواعد ودراسات الشركات العائلية الكبيرة.

ومن التجارب الحديثة والمحاولات التشريعية نحو تنظيم عمل الشركات العائلية؛ تجربة الإمارات العربية المتحدة، التي أصدرت قانوناً للملكية العائلية، نصّت المادة الرابعة منه على: تُطبّق أحكام هذا القانون بناءً على رغبة أفراد العائلة، الذين يجمعهم ملكية مشتركة، سواء كانت قائمة وقت العمل بهذا القانون أو يتم تأسيسها بعد العمل به، والتي يكون محلّها: -1 الأسهم والحصص في الشركات التجارية والشركات المدنية وأصول المؤسسات الفردية، باستثناء الشركات المساهمة العامة. -2 أي مال آخر منقول أو غير منقول. (قانون 9، 2020).

ويهدف القانون إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، وأهمها:

1. بناء إطار قانوني شامل لتنظيم الملكية العائلية، من أجل تسهيل عملية انتقال الملكية بين الأجيال المتعاقبة بكل سهولة ويسر.
 2. المحافظة على استمرارية الشركة العائلية، ودعمها، وتعزيز الدور الذي تقوم به في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي.
 3. المحافظة على التماسك الاجتماعي، والابتعاد عن مصادر الخلافات بين أفراد العائلة الواحدة.
 4. بناء شركات عائلية قوية ومتينة، تستطيع المنافسة والتوسع في كافة الأنشطة الاقتصادية، ورفع مساهمتها في خدمة المجتمع في مجال التعليم والصحة والثقافة وغيرها.
 5. مساعدتها في التطور والنمو وبناء جيل قيادي من أفراد العائلة في الأجيال المتعاقبة. (قانون 9، لسنة 2020، مادة 3).
- وهناك تجربة حديثة قامت بها دولة الإمارات؛ حيث تبنت في عام 2022 - كأول دولة خليجية وعربية - إصدار قانون خاص يُعنى بالشركات العائلية، ويعد من التشريعات الخاصة التي تنظم ملكية وحوكمة الشركات العائلية، ودخل حيز التنفيذ في يناير عام 2023. ومن المتفق عليه أن إصدار هذا القانون يُعدُّ من الخطوات الاستباقية والمهمة نحو الاهتمام بالشركات العائلية بشكل خاص، وهي خطوة رائدة ومتقدمة على مستوى المنطقة والعالم؛ ذلك أنها ستعزز مفهوم حوكمة الشركات العائلية وتطبيقها من الناحية العملية. ويهدف القانون الجديد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، مثل وجود إطار قانوني شامل ينظم ملكية الشركات العائلية وعملية الخلافة داخل العائلة، ويحدُّ من النزاعات المرتبطة بالشركة العائلية، ويوفّر آليات مناسبة لحل تلك الخلافات بشكل لا يؤثر في الشركات ومستقبلها. ويهدف القانون إلى دعم تلك الشركات العائلية وتطورها وإسهامها في الخدمة المجتمعية. (قانون 37، لسنة 2022، مادة 3).
- واشترط القانون لتطبيقه على الشركة العائلية أن يتم تسجيل الشركة في سجل خاص يُسمى بالسجل الموحد للشركات العائلية، ولا يُسمح للشركات المساهمة العامة وشركات التضامن بالقيد في هذا السجل نظرًا لطبيعتها الخاصة. (قانون 37، لسنة 2022، مادة 3).
- ويعطي القانون الجديد مرونة للشركات العائلية في إدارة شئونها الخاصة، وترتيب أعمالها التجارية. ونظم القانون مجموعة من الأمور الرئيسة، ومنح امتيازات وضمائن استثنائية للشركات العائلية الخاضعة لنطاق تطبيق القانون. ورغم أن القانون الجديد لم يُنشئ شكلاً جديداً للشركات العائلية، فقد تبنّى مفهوماً تنظيمياً جديداً يعطي للشركات العائلية الحق في وضع قواعد تنظيمية تصب في مصلحة الشركة العائلية، مثل وضع ميثاق خاص للعائلة ينظم العلاقة بين العائلة والشركة، ووضع تنظيم خاص لكلٍ من جمعية العائلة ومجلس العائلة ومكتب العائلة، وجعل لها اختصاصات ومهام محددة، وأخضعها لمفهوم الحوكمة المؤسسية أو حوكمة الشركة العائلية. كذلك يمنح القانون للشركاء في الشركة مجموعة من الحقوق قد تكون متساوية أو متفاوتة في الشراكة والأرباح والحق في الإدارة، وغيرها من الحقوق والامتيازات، اعتماداً على الحصص. ويعطي القانون كذلك الحق للشركة في أن تشتري حصصها؛ حرصاً على المحافظة على الشركة. وهناك ضوابط وإجراءات مشددة للتصرف في الحصص للغير من خارج أفراد العائلة، وتكون الأولوية لأفراد العائلة.

الخاتمة

حاولنا في البحث ابتداء إعطاء تعريف شامل عن حوكمة الشركات وأهميته وقسمنا الدراسة الى مبحثين رئيسيين وكان من أهداف الدراسة هو وضع إطار قانوني لتبني قواعد قانونية بهدف تعزيز الشركات العائلية والمحافظة عليها بقدر المستطاع أطول مدة. ولأهمية الشركات العائلية ودورها في الاقتصاد الوطني كان من ضمن أهداف نظام الشركات السعودي الجديد ولائحته التنفيذية؛ ولهذا يحاول النظام أن يقدم حلولاً مبتكرة ومتنوعة، تتواءم مع الممارسات العالمية لحوكمة الشركات، مثل إتاحة فرصة للشركاء أو المساهمين في الشركة العائلية لإبرام ميثاق عائلي يهدف إلى تنظيم الملكية العائلية بين الشركاء، وتفعيل حوكمة العمل داخل مجلس الإدارة، بالإضافة إلى وضع خطط سياسات العمل وتوظيف أفراد العائلة، وتحديد آلية لكيفية توزيع الأرباح والتصرف بالحصص أو الأسهم. كما يتضمن النظام الجديد إمكانية تسوية المنازعات أو الخلافات بشكل ودي دون الحاجة للتقاضي واللجوء الى المحاكم الوطنية؛

مما سوف يساعد في حفظ السلامة والاستقرار داخل الشركات العائلية. ويجب الانتباه إلى أن رصد تطبيق مفاهيم حوكمة الشركات داخل الشركات العائلية يبدو أمرًا معقدًا في البداية؛ بسبب تداخل المصالح الشخصية والتجارية. ومع ذلك، يمكن اتباع مجموعة من التوصيات التي تساعد في بناء هيكل حوكمة داخلي، يضمن تحقيق النجاح على المدى الطويل. وينبغي أيضًا القيام بتقييم دوري لسياسات الحوكمة داخل الشركة وتعديلها بانتظام؛ وذلك لضمان فاعليتها، وتفادي الأخطاء السابقة، وتحسينها. ومن المهم ملاحظة أن تطبيقات الحوكمة عملية قابلة للتحسين والتعديل، وهي تهدف إلى المحافظة على الشركة وضمان نجاحها واستمرارها على الدوام؛ لذلك يمكن أن يساعد التقييم المنتظم لسياسات الحوكمة وتعديلها، في تحقيق هذه الأهداف، كما يمكن أن يساعد في تطوير تطبيقات الحوكمة وتحسينها على مرّ الزمن.

التوصيات

- 1 - نقترح تبني نظام خاصة بالشركات العائلية السعودية مثل ما هو موجود بدولة الامارات المتحدة، ويمكن تبني بعض أحكامه لتشابه البيئة الاقتصادية بين السعودية والامارات، ومن جهة أخرى لأن هذا القانون من أحدث القوانين المرتبطة في الشركات العائلية.
- 2 - تبني حملة مكثفة لنشر ثقافة الحوكمة بين الشركات العائلية بين أبناء الشركات العائلية بالتعاون مع الجهات ذات الاختصاص مثل وزارة التجارة، ووزارة التخطيط والاقتصاد، وغيرها من الجهات الحكومية والخاصة.
- 3 - إعادة مراجعة القواعد الخاصة بالشركات العائلية المتاحة حاليًا الموجود في نظام الشركات السعودي ولائحة حوكمة الشركات وغيرها من الأنظمة واللوائح.
- 4 - إدخال مقرر خاص بحوكمة الشركات ضمن مقررات الخطط الدراسية لكليات القانون.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

- إبراهيم، أحمد السيد. (2010). حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية غسيل الأموال. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد، عبد الفضيل محمد. (2011). الشركات. القاهرة: دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع.
- بن زواي، محمد الشريف. (2018). الشركات العائلية وتكاليف آليات الحوكمة: دراسة مبنية على التحليل التمييزي لعينة من الشركات الجزائرية. مجلة المالية وحوكمة الشركات، 7(1)، 51-71.
- التلاحمة، خالد إبراهيم أحمد. (2012). حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق. المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، 4(3)، 11-52.
- التهلوني، حسام سمير. (2011). مدى ملائمة الشركات المساهمة الخاصة لتطوير الشركات العائلية، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر أعمال ملتقيات - الشركات العائلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 201-217.
- الحاج، محاسن علي خليل. (2017). دور الحوكمة في استمرار ونجاح الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على الشركات العائلية السعودية. مجلة المحاسبة والتدقيق والحوكمة، 2(4)، 35-63.
- الحسين، حسين بن محمد. (2011). أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على مسؤولي الشركات العائلية بمدينة الرياض. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية.
- حماد، طارق عبد العال. (2004). حوكمة الشركات: المفاهيم - المبادئ - التجارب، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- الدبل، رنده. (2019). تقييم الشركات العائلية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، مجموعة البنك الدولي، مؤسسة التمويل الدولية (2009).
- الزميع، علي فهد. (2016). الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها. مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، 16(1)، 301-333.
- زيدان، عمرو علاء الدين. (2017). لعوامل المؤثرة في خصائص مجلس الإدارة في الشركات العائلية المساهمة المصرية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 24(22)، 175-210.
- سلمان، سامي تيسير. (2016). التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- شركة بي دبليو سي، ومجلس الشركات العائلية الخليجية. (2019). استراتيجيات تخارج المساهمين ومبادئ تقدير القيمة في الشركات العائلية، متاح على الرابط:
- <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/family-business-shareholder-exit-strategies-and-valuation-principles-ar.pdf>
- الشهراني، عبد الإله، لؤي مختار، عبد الله المشرف. (2021). تطور الشركات العائلية في السوق المالية السعودية، هيئة السوق المالية، متاح على: <https://cma.org.sa>
- طه، مصطفى كمال. (2006). الشركات التجارية: الأحكام العامة في الشركات، شركات الأشخاص، شركات الأموال، أنواع خاصة من الشركات، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.

عبد الحفي، عماد الدين أحمد. (9201). بدائل حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة قانونية تطبيقية مقارنة. مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، 7، 739-800.

العويس، عمر محمد سلطان، عبد الحفي، عماد الدين أحمد. (2020). حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات المتحدة: التحديات والآفاق: دراسة قانونية تطبيقية. مجلة الشريعة والقانون، الكويت، 34(82)، 143-208.

عبيد، رامي، المصطفى بنتور، الوليد طلحة. (2020). حوكمة الشركات العائلية في الدول العربية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية. دراسة منشورة على:

<https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2022-01/governance-of-family-businesses-in-the-arab-countries.pdf>

غالب، عبد القادر ورسمه. (7201). الشركات العائلية ضد شركات المساهمة. مجلة اتحاد المصارف العربية، 44(4)، 1-94.

الغامدي، حمدان بن درويش. (2021). استدامة الشركات العائلية. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، 7(29)، 279-316.

غراب، زريقة. (2013). واقع حوكمة الشركات العائلية في الجزائر. مؤتمر حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.

غلاب، فاتح، فيروز زروخي، الطاهر ميمون. (2019). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 3(1)، 249-258.

فقير، سامية. (2022). واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 11(1)، 804-823.

قانون رقم (9) لسنة 2020 بشأن تنظيم الملكية العائلية في إمارة دبي، متاح على الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة العدل الإماراتية:

<https://www.moj.gov.ae/ar/laws-and-legislation/latest-legislations-and-laws.aspx#page=1>

قانون رقم (37) لسنة 2022 بشأن الشركات العائلية، متاح على الموقع الرسمي الإلكتروني لوزارة العدل الإماراتية:

<https://www.moj.gov.ae/ar/laws-and-legislation/latest-legislations-and-laws.aspx#page=1>

محمد، غراب حسن عبد الرحمن. (2019). دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية: دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، 22(3)، 1-46.

محمود، عاطف إبراهيم. (2011). الأشكال التنظيمية والقانونية في الشركات العائلية العربية. مؤتمر أعمال ملتقيات - الشركات العائلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 257-269.

مصري، عبد الصبور عبد القوي علي. (2012). التنظيم القانوني لحوكمة الشركات: دراسة مقارنة، مكتبة القانون والاقتصاد. منشورات مؤسسة التمويل الدولية:

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2c93b2cb-dec6-4819-9ffb_60335069cbac/Family_

Business_Governance_Handbook.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mskqtDE

المنيف، إبراهيم عبد الله. (2009). حوكمة الشركات: المبادئ والمها. سلسلة المدير للتطوير الإداري. مكتبة الملك فهد.

نظام الشركات السعودي لعام 1443هـ/2022م.

يوسف، محمد حسن. (2017). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها بمصر. د.ن.

References:

- Ibrahim, Ahmed Al-Sayed. (2010). *hawkamata alsharikat wamaswuwliat alsharikat eabr alwataniat ghasil al'amwali*. Corporate Governance and Responsibility of Transnational Corporations Money Laundering, Alexandria University House.
- Ahmed, Abdel-Fadil Muhammad. (2011AD). *Alsharikati*. Corporations. Cairo, Dar Al-Fikr and Al-Qanoun for Publishing and Distribution.
- Bin Zawai, Muhammad Al-Sharif. (2018AD). *Alsharikat aleayiliat watakalif alyat alhawkamati: dirasat mabniat ealaa altahlil altamyizii lieayinat min alsharikat aljazayiriati, majalat almaliat wahawkamata alsharikati*. Family businesses and the costs of governance mechanisms: a study based on a discriminant analysis of a sample of Algerian companies, Journal of Finance and Corporate Governance, Volume 7, Issue 1, 51-71.
- Cohesion, Khaled Ibrahim Ahmed. (2012). *hukamat alsharikat almusahimat fi filastin: alnazariat waltatbiqa*. Governance of Joint Stock Companies in Palestine: Theory and Practice, Jordanian Journal of Law and Political Science, Volume 4, Issue 3, 11-51.
- Al-Talhouni, Hossam Samir. (2011). *madaa mula'amat alsharikat almusahamat alkhassat litatwir alsharikat aleayiliati*. The suitability of private joint-stock companies for developing family businesses, a working paper presented at the Business Forums Conference - Family Businesses in the Arab World, the Arab Organization for Administrative Development, Cairo, 201-217.
- Al-Hajj, Mahasen Ali Khalil. (2017). *dawr alhawkamata fi aistimrar wanajah alsharikat aleayiliati: dirasat tatbiqiat ealaa alsharikat aleayiliat alsaeudiati*. (The role of governance in the continuity and success of family companies: an applied study on Saudi family companies), Journal of Accounting, Auditing and Governance, Volume 2, Issue 4, 35-63.
- Al-Hussein, Hussein bin Muhammad. (2011). *athar alhawkamata ealaa 'ada' alsharikat aleayiliat bialmamlakat alearabiat alsaeudiati: dirasat tatbiqiat ealaa maswuwli alsharikat aleayiliat bimadinat alri*. The impact of governance on the performance of family businesses in the Kingdom of Saudi Arabia: An applied study on family business officials in the city of Riyadh, Omdurman Islamic University - Doctoral dissertation..
- Hammad, Tariq Abdel-Al. (2004). *taqyim alsharikat aleayiliati. hawkamata alsharikati: almafahim almasadi altajaribi*. Corporate Governance: Concepts - Principles - Experiences, University Press and Publishing House.
- Al-Dabal, Randa. (2019). *taqyim alsharikat aleayiliati*. Evaluation of family businesses, Dar Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution.
- IFC Guide to Family Business Governance (2019). *dalil muasasat altamwil alduwaliat lihawkamata alsharikat aleayiliati*. World Bank Group, International Finance Corporation.
- Al-Zumai, Ali Fahd. (2016). *lisharikat aleayiliati: tahadiy albaqa' wadawr qawaeid alhawkamata fi aistimrariatiha*. For family companies: the challenge of survival and the role of governance rules in their continuity), Journal of the Kuwait International College of Law, Issue 16, 301-333.
- Zidane, Amr Alaa El-Din. (2017). *leawamil almuathirat fi khasayis majlis al'iidarata fi alsharikat aleayiliat almusahamat almisriatu*. For factors affecting the characteristics of the board of directors in Egyptian joint-stock family companies. Arab Journal of Administrative Sciences,

- Volume 24, Issue 2, 175-210.
- Salman, Sami Tayseer. (2016). *altakhtit aliastratiji li sharikat aleayiliati*. Strategic Planning for Family Companies, Arab House of Science Publishers.
- PwC, and the Gulf Family Business Council. (2019). *astiratijiaat takharuj almusahimin wamabadi taqdir alqimat fi alsharikat aleayiliati*. Shareholder exit strategies and principles of value estimation in family businesses, available at the link: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/family-business-shareholder-exit-strategies-and-valuation-principles-ar.pdf>
- Al-Shahrani, Abdul-Ilah, Louay Mukhtar, Abdullah Al-Musharraf. (2021). *tatawur alsharikat aleayiliat fi alsuwq almaliat alsaeudiati*. The development of family businesses in the Saudi financial market, Capital Market Authority, available at: <https://cma.org.sa>
- Taha, Mustafa Kamal. (2006). *alsharikat altijariati: al'ahkam aleamat fi alsharikati, sharikat al'ashkhasi, sharikat al'amwali, 'anwae khasatan min alsharikati, al'iiskandiriati*. Commercial companies: general provisions in companies, partnerships, capital companies, special types of companies, Alexandria, University Press House.
- Abdel-Hay, Imad El-Din Ahmed. (2019). *bdayil hawkammat alsharikat aleayiliat fi dawlat al'iimarat alarabiati almutahidati: dirasat qanuniat tatbiqiat muqaranati*. Alternatives to Family Business Governance in the United Arab Emirates: An Applied Comparative Legal Study), Journal of the Kuwait International College of Law, Volume 7, 739-800.
- Al-Owais, Omar Muhammad Sultan, Abdul-Hay, Imad al-Din Ahmed. (2020). *hawkammat alsharikat aleayiliat fi dawlat al'iimarat almutahidati: altahadiyat walafaq: dirasat qanuniat tatbiqiatun*. Governance of family businesses in the United Arab Emirates: challenges and prospects: an applied legal study. Sharia and Law Journal, Kuwait, Volume 34, Issue 82, 142-208.
- Obaid, Rami, Al-Mustafa Bentour, Al-Walid Talha. (2020). *hawkammat alsharikat aleayiliat fi alduwal alarabiati, 'amanat majlis muhafizi almasarif almarkaziat wamuasasat alnaqd alarabiati*. Governance of Family Businesses in Arab Countries, Secretariat of the Board of Governors of Central Banks and Arab Monetary Institutions, a study published on: <https://www.amf.org.ae/sites/default/files/publications/2022-01/governance-of-family-businesses-in-the-arab-countries.pdf>
- Ghalib, Abdul Qadir and his drawing. (2017). *stidamat alsharikat aleayiliati. stidamat alsharikat aleayiliati*. For family companies vs. joint stock companies. Union of Arab Banks Magazine, Issue 44, 1-94.
- Al-Ghamdi, Hamdan bin Darwish. (2021). *lisharikat aleayiliat dida sharikat almusahamati*. Sustainability of Family Businesses, Taif University Journal for Human Sciences, Volume 7, Issue 29, 279-316.
- Grab, Zoriqa. (2013). *waqie hawkammat alsharikat aleayiliat fi aljazayir*. The reality of family business governance in Algeria, Conference on Corporate Governance and Social Responsibility: The Emerging Markets Experience, April 17-18, 2013, Department of Banking and Financial Sciences/Faculty of Economics and Administrative Sciences, Yarmouk University, Irbid - Jordan.
- Ghalab, Fatih, Fayrouz Zarroukhi, and Taher Maimoun. (2019). *iishkaliat altahakum fi aistidamat alsharikat aleayiliat min manzur hawkammat alsharikat dirasatan tahliliata*. The problem of controlling the sustainability of family businesses from the perspective of corporate governance, an analytical study, Journal of Development and Applied Economics, Volume 3, Issue 1, 249-258.
- Faqir, sublime.(2022) *waqie almuasasat alsaghirat walmutawasitat bialjazayir wadawruha fi tahqiq altanmiat alaiqtisadiati*. The reality of small and medium enterprises in Algeria and their role in achieving economic development, Al-Ijtihad Journal for Legal and Economic Studies, Volume 11, Issue 1, 804-823.

- Law No. (9) of 2020 regulating family property in the Emirate of Dubai. available on the official website of the UAE Ministry of Justice: <https://www.moj.gov.ae/ar/laws-and-legislation/latest-legislations-and-laws.aspx#page=1>
- Law No. (37) of 2022 regarding family companies. available on the official website of the UAE Ministry of Justice: <https://www.moj.gov.ae/ar/laws-and-legislation/latest-legislations-and-laws.aspx#page=1>
- Muhammad, Ghorab Hassan Abdel Rahman. (2019). *dirasat tahliliat lilealaqat bayn tatbiq aliaat alhawkat fi alsharikat aleayiliat almisriat wajawdat altaqarir walmaelumat almaliat wa'iimkaniat tarh 'ashum hadhih alsharikat fi suq al'awraq almaliati: dirasat maydania*. An analytical study of the relationships between the application of governance mechanisms in Egyptian family companies, the quality of financial reports and information, and the possibility of offering shares of these companies on the stock market: a field study, Journal of Accounting Thought, Volume 22, Issue 3, 1-46.
- Mahmoud, Atef Ibrahim. (2011). *al'ashkal altanzimiat walqanuniat fi alsharikat aleayiliat alearabiati*. Organizational and legal forms in Arab family businesses, a working paper presented at the Business Forum Conference - Family Businesses in the Arab World, the Arab Organization for Administrative Development, Cairo, 257-269.
- Misri, eabd alsabur eabd alqawii ealay. (2012). *altanzim alqanuniu lihawkat alsharikati: dirasat muqaranati, maktabat alqanun walaigtisadi*. An analytical study of the relationships between the application of governance mechanisms in Egyptian family companies, the quality of financial reports and information, and the possibility of offering shares of these companies on the stock market: a field study, Journal of Accounting Thought, Volume 22, Issue 3.
- Al-Munif, Ibrahim Abdullah. (2009). *hukamat alsharikati: almabadi walmahami*. Corporate Governance: Principles and Tasks, Al-Mudair Magazine, Al-Mudair Series for Administrative Development.
- Saudi Companies Law for the year 1443 AH/2022 AD.
- Youssef, Muhammad Hassan. (2017). *muhadadat alhawkat wamaeayiruha mae 'iisharat khasat linamat tatbiqiha bimasra*. Governance determinants and standards, with special reference to the pattern of its application in Egypt.

ثانيًا المراجع الأجنبية:

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review The Academy of Management Review, vol. 14, no. 1, 1989, pp. 57-74. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/258191>. Accessed 30 Jan. 2023.
- Sekiou A. and Benbouziane M. (2020). The Reality of Family Businesses, the Nature of Ownership & Challenges of Good Management. I Research Management and Economic Journal vol 1.

Biographical Statement	معلومات عن الباحث
Dr. Youseif A. AlQassam Al-Zahrani, an Associate of Commercial Law in the Department of Law, College of Shariah and Law, Shaqra University. Dr. Youseif received his PhD degree in 2015 from Brunel University London. His research interests include Commercial Law, special in Corporations.	د. يوسف بن أحمد القاسم الزهراني، أستاذ القانون المشارك، تخصص قانون تجاري في قسم القانون، بكلية الشريعة والقانون، جامعة شقراء، (المملكة العربية السعودية). حاصل على درجة الدكتوراة في القانون التجاري من جامعة برونيل لندن عام 2015م، تدور اهتماماته البحثية حول قضايا القانون التجاري وبالأخص الشركات التجارية.