كلية الشريعة والقانون بدمنهور

جامعة الأزهر

مجلة البحوث الفقهية والقانونية

مجلة علمية محكمّة
تصدرها كلية الشريعة والقانون بدمنهور

بحث مستل من

العدد الخامس والأربعين - "إصدار إبريل ٢٠٢٤م - ١٤٤٥هـ"

دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية

The Role Of Applying Governance Rules In The Continuity Of Family Businesses In The Kingdom Of Saudi Arabia

الدكتـــور

عبدالله بن ضيدان الحربي

أستاذ القانون التجاري المساعد -قسم القانون

كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالغاط

جامعة المجمعة

مجلـة البحـوث الفقهيـة والقانونيـة
مجلة علمية عالمية متخصصة ومُحكمة
من السادة أعضاء اللجنة العلمية الدائمة والقارئة
في كافة التخصصات والأقسام العلمية بجامعة الأزهر

المجلة مدرجة في الكشاف العربي للإستشهادات المرجعية ARABIC CITATION INDEX
على Clarivate Web of Science
المجلة مكشّفة في قاعدة معلومات العلوم الإسلامية والقانونية من ضمن قواعد بيانات دار المنظومة
المجلة حاصلة على تقييم ٧ من ٧ من المجلس الأعلى للجامعات
المجلة حاصلة على تصنيف Q3 في تقييم معامل "ارسيف Arcif" العالمية
المجلة حاصلة على تقييم ٨ من المكتبة الرقمية لجامعة الأزهر

رقم الإيداع
٦٣٥٩

الترقيم الدولي
(ISSN-P): (1110-3779) - (ISSN-O): (2636-2805)

موقع المجلة على بنك المعرفة المصري
https://jlr.journals.ekb.eg

دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية

The Role Of Applying Governance Rules In The Continuity Of Family Businesses In The Kingdom Of Saudi Arabia

الدكتـــــور

عبدالله بن ضيدان الحربي

أستاذ القانون التجاري المساعد -قسم القانون

كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالغاط

جامعة المجمعة

دور تطبيق قواعد الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية

عبدالله بن ضيدان الحربي
قسم القانون، كلية العلوم والدراسات الانسانية بالغاط، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.
البريد الإلكتروني: a.alharbi@mu.edu.sa

ملخص البحث:

للشركات العائلية دوراً هاماً وبارزاً في دفع عجلة الاقتصاد للدول. وفي المملكة العربية السعودية تمثل الشركات العائلية ٦٣٪ من المنشات العاملة بالقطاع الخاص وتشارك بنسبة ٦٦٪ من الناتج في المملكة بهذا القطاع كما انها تسهم بنسبة ٧٦٪ من التوظيف بهذا القطاع ايضا. وهذا يتطلب أن تؤدي الشركات دورها الحيوي في ظل التحديات الاقتصادية الحالية والمستقبلية بالشكل المطلوب.

ونظرا لما تشكله ظاهرة ضعف حوكمة الشركات العائلية على نمو الشركات واستدامتها مما قد يترتب عليه مشكلات اقتصادية متنوعة تعيق برامج التنمية المستدامة فان موضوع الدراسة يهدف الى تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات العائلية وبيان أهميتها من خلال تعريف حوكمة الشركات وتوضيح أهميتها وتبيان الإطار التنظيمي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وتناول القواعد الخاصة بالحوكمة المتعلقة بها لدورها الكبير في ضمان استمرارية الشركات العائلية وتحقيق التنمية المستدامة لها والتي تنعكس بشكل مباشر على اقتصاد الدولة. وقد استند البحث إلى المنهج التحليلي ، وخلص إلى مجموعة من النتائج منها: أن حوكمة الشركات العائلية ضرورية حيث أنها تؤدي إلى تعزيز الإفصاح والشفافية وضمان تحقيق أهداف الشركات العائلية بشكل نظامي . أن الشركات العائلية تواجه

العديد من التحديات في مزاولتها لنشاطها، وتكمن هذه التحديات بشكل خاص بقصر مدة الشركة بسبب تزايد عدد الشركاء فيها والمشاكل العائلية في تلك الشركات التي تؤدي إلى انقضائها وزوال ما يقارب من ٩٥ ٪ منها. علاوة على الإشكالات المتعلقة بإدارتها وتنظيمها، بسبب عدم وجود قواعد خاصة تتناسب مع طبيعة هذه الشركات وخصوصيتها. حيث أن الشركات العائلية تخضع للتنظيم المتعلق بأشكال الشركات التي لا تنسجم في بعض الحالات مع طبيعتها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات ،الشركات العائلية، المملكة العربية السعودية.

The role of applying governance rules in the continuity of family businesses in the Kingdom of Saudi Arabia

Abdullah Dhaidan Alharbi
Department of Law, Majmaah University, AL-Majmaah, Saudi Arabia.
E-mail: a.alharbi@mu.edu.sa

Abstract:

Family businesses play a vital and prominent role in advancing the economy of countries. In the Kingdom of Saudi Arabia, family businesses accounted for 63% of the private sector establishments and contribute to 66% of the GDP in this sector, and 76% are the percentage they undertake in terms of employment in the sector. This requires that companies play their important role in light of the current and future economic obstacles as required.

In view of what the phenomenon of weak family corporate governance poses to the growth and sustainability of companies, which may result in various economic problems that hinder sustainable development programmes, the subject of the study aims to shed light on the meaning of family corporate governance and demonstrate its importance by defining corporate governance and clarifying its importance and clarifying the organizational framework for family businesses in Saudi Arabia and the related rules of governance for its great role in securing the continuity of family businesses and achieving sustainable development for them, which is directly reflected in the country's economy. The research was based on the analytical approach, and concluded with a group of results, including: The governance of family businesses is necessary as it leads to enhancing disclosure and transparency and ensuring the systematic achievement of the goals of family businesses. Family businesses face many challenges in carrying out their activities, and these challenges lie in particular with the short term of the company due to the increasing number of partners and the family problems in those companies that lead to their demise

and the demise of nearly 95% of them. In addition to the problems related to its management and organization, due to the lack of special rules commensurate with the nature and privacy of these companies. Whereas, family businesses are subject to regulation related to forms of companies that are in some cases inconsistent with their nature.

Keywords: Corporate Governance, Family Businesses, Saudi Arabia.

المقدمة

يساهم القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة ، ودفع عجلة الاقتصاد للدول. ويعتبر القطاع الخاص شريكاً أساسياً للدول في هذا الجانب ، وسعت المملكة العربية السعودية بالاهتمام بالقطاع الخاص وتذليل كافة العقبات التي تواجهه لتمكينه من القدرة التنافسية ولجذب الاستثمارات الأجنبية تحقيقا لرؤية المملكة ٢٠٣٠ [(١)].

وشهدت المملكة العربية السعودية أول قانون للشركات عام ١٣٨٥هـ الذي صدر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/ ٦) بتاريخ ٢٢/ ٣/ ١٤٣٨هـ ، وبعد ذلك صدر نظام الشركات الجديد الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/ ٣) بتاريخ ٢٨/ ١/ ١٤٣٧هـ ، وقد أقر خمسة أنواع للشركات، هي: شركة التضامن، وشركة التوصية البسيطة، وشركة المحاصة، وشركة المساهمة، والشركة ذات المسؤولية المحدودة، وألغى بذلك شركة التوصية بالأسهم، والتعاونية، وذات رأس المال القابل للتغيير.

وتعد الشركات العائلية الأكثر انتشاراً في جميع أنحاء العالم بنسبة تقارب ٧٠ ٪ من الشركات القائمة[(٢)] . وفي المملكة العربية السعودية لا يختلف الوضع عن العالم حيث تسيطر الشركات العائلية على نسبة ٦٣٪ من نشاط القطاع الخاص.، ومع ازدياد اجتذاب الاستثمارات الأجنبية تزداد أهمية حوكمة الشركات العائلية إلا أنه ورغم

---

(١) أطلق برنامج تطوير القطاع المالي في عام ٢٠١٨ ضمن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، بهدف تمكين المؤسسات المالية من دعم نمو القطاع الخاص، وتطوير سوق مالية متقدمة، إضافة إلى تعزيز وتمكين التخطيط المالي.

(2) IFC Family Business Governance Handbook, International Finance Corporation, World Bank Group, 2011, p.11.

الأهمية البارزة التي تكتسبها الشركات العائلية لا يوجد مفهوم لها واضح أو تعريف يحدّد طبيعتها الحاصة مُقارنة بغيرها من الشركات خصوصاً فيما يتعلّق بالملكية والإدارة [١].

إن نظام الحوكمة يتشكل في الأساس من بنية الأنظمة والقوانين التي من خلالها يبنى عليها الهيكل الإشرافي والرقابي في الشركات. حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد على زيادة ثقة المستثمرين ، ويساهم بشكل كبير في ضمان ربحية الشركات واستدامتها على المدى البعيد كما تعطي مؤشرات جيدة للمستثمرين تساعدهم في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

مشكلة الدراسة:

تعد الشركات العائلية من ركائز الاقتصاد لأي دولة الا أن عدم التزام الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي بمبادئ حوكمة الشركات يؤثر سلباً على استمراريتها. حيث تفيد دراسة أن(٢٧)٪ فقط من الشركات العائلية لديها قواعد تتعلق بالحوكمة[٢]، وتنبع مشكلة البحث من ضعف تطبيق الشركات العائلية لقواعد الحوكمة مما يتطلب معه بأن تسعى الشركات العائلية الى التحول نحو أساليب الإدارة الحديثة ومعاييرها لكي توفر لها فرص تحقيق التنمية المستدامة، والاستمرار في مواجهة التحديات المستقبلية.

---

(١) طارق أبو فخر، ٢٠١١ الشركات العائلية في دبي: تعريفها بنيتها أدائها، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر أعمال . – ملتقيات الشركات العائلية في الوطن العربي– ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ، صفحة ٨٤ .

(2) Family Matters: Governance Practices in GCC Family Firms, PWC& Pearl Initi- ative and p.18.

تأتي أهمية دراسة الشركات العائلية في ظل الصعوبات الكبيرة التي تواجه أكثر هذه الشركات مما قد يؤدي بعد فترة من الزمن الى حلها أو تصفيتها. حيث يلاحظ أن ما يقارب ٩٥٪ من الشركات العائلية لا تستمر حتى الجيل الثالث من العائلة [١]. وعليه ينبغي وضع أطر نظامية تلائم الطبيعة الخاصة العائلية، فمن أهم العوامل التي تؤدي الى استمرار الشركات العائلية هو اتباعها لمبادئ الحوكمة[٢].

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الدور الحيوي للشركات العائلية الشركات في تنمية الاقتصاد الوطني والدولي في العالم المعاصر، ذلك أنها تعد تجميعا لجهد الأفراد ومدخراتهم لتضطلع بإنجاز المشروعات الاقتصادية الكبرى التي يعجز الأفراد عن تحقيقها مهما بلغت قدراتهم وإمكاناتهم مما جعلها الأداة المثلى للنهوض الاقتصادي (١). ولقد ازدادت أهمية الشركات التجارية في وقتنا الحاضر فلم تعد منفعتها قاصرة على الشركاء فيها فحسب، بل أصبحت الدولة تشارك في هذه المنفعة، فالشركات صارت مؤسسات اقتصادية ذات تأثير فعال على الاقتصاد الوطني، فالنشاط التجاري قد تعددت وتشعبت آفاقه بعد توافر الإمكانات المالية لاستثمار رأس المال، وأصبحت مزاولة التجارة لا تقتصر على الأفراد بل أيضا تقوم بها الشركات التجارية وهذه الأخيرة صارت تضم معظم الأنشطة التجارية والصناعة الكبيرة في البلاد (٢) .

تزايدت في العقود الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل بارز وذلك بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية، وتوفير الجانب التنظيمي ، وتعزيز رفاهية المجتمعات، وقد

---

(1) John A. Helmuth, Madhukar G. Angur & Anubha Singh2011, An Assessment of Business Failures: A Comparative Study between India and American Family Businesses, Cambridge Business & Economics Conference at p1

(2) Esra Memili, 2015, Performance and Behavior of Family Firms, International Journal of Financial Studies, 3, 423-430.

برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الأسيوية ١٩٩٧ – ١٩٩٨م التي من خلالها أبرزت فشل حوكمة الشركات، وما تلا ذلك من انهيارات لكثير من الشركات العالمية.

من أجل ذلك ظهرت أهمية حوكمة الشركات لتجنب الوقوع في الأزمات المالية ولتحقيق التنمية الاقتصادية ، وذلك من خلال ايجاد عدد من قواعد ومعايير الأداء، بما يساهم على تدعيم الجوانب الاقتصادية في الشركات وكشف حالات الفساد والرشوة والتلاعب وسوء الإدارة لتحقيق استقرار الشركات و كسب ثقة المتعاملين معها مما ينتج عنه تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود .

وقد تزامنت أهمية الموضوع في وجود مجهودات تم بذلها في المملكة العربية السعودية لمعالجة هذه الاشكالية . حيث أصدرت وزارة التجارة دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي والتي تمثل عاملاً مهماً لدعم قطاع الشركات العائلية وأداة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف موضوع الدراسة في التالي:

١- القاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وبيان أهميتها من خلال تعريف حوكمة الشركات وتوضيح أهميتها

٢- بيان الإطار التنظيمي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

٣- تناول القواعد الخاصة بحوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

٤- ابراز تجربة المملكة العربية السعودية في مجال حوكمة الشركات العائلية من خلال التنظيمات الصادرة بهذا الشأن.

٥- تقديم مقترحات عملية تساهم في تطوير حوكمة الشركات العائلية.

تساؤلات الدراسة:

فالمشكلة الأساسية التي اختير من خلالها الموضوع تتعلق بالتساؤلات الآتية:

- ما هو مفهوم حوكمة الشركات؟
- ماهي أهمية حوكمة الشركات؟
- ما هو الأساس النظامي للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ؟
- ماهي آلية حوكمة الشركات العائلية في ظل الاطار التنظيمي في المملكة العربية السعودية ؟

منهجية الدراسة:

يتبع موضوع الدراسة المنهج التحليلي الذي يعتمد على تحليل الأنظمة ذات الصلة بالشركات العائلية والحوكمة في المملكة العربية السعودية . وذلك من خلال الآتي:

خطة الدراسة:

وعليه قُسِّمَ البحث على النحو الآتي:

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها.

المطلب الثاني: تنظيم الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

المطلب الثالث: حوكمة الشركات العائلية في ظل الاطار التنظيمي في المملكة العربية السعودية.

المطلب الأول
مفهوم حوكمة الشركات

نظراً لحداثة حوكمة الشركات فأنه لا يوجد تعريف اصطلاحي محدد لها مما نتج عنه وجود اختلافاً كبيرا في وجهات النظر حول تحديد مفهومه. ومع ذلك حرصت العديد من المنظمات والمؤسسات الدولية على تعريف حوكمة الشركات، مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التي عرفت حوكمة الشركات بأنها " مجموعة العلاقة بين ادارة المؤسسة ومجلس ادارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، التي توفر الأطر والأليات لتحديد أهداف المؤسسة وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الأداء". وقد أصدرت المنظمة مبادئ حوكمة الشركات لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية للحوكمة في الشركات العامة والخاصة [١].

وهناك تعريفات كثيرة لحوكمة الشركات تتراوح بين تعريفات ضيقة تنحصر في إطار القوانين والمعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح وترتيبات الرقابة الداخلية، وتعريفات واسعة النطاق تجعل من الحوكمة المكون الأساسي في الثقافة المؤسسية وطريقة تحديد الأهداف وتنفيذها في المؤسسات [٢]. ومن هنا يتبين أن عدم وجود

---

(١) هذه المبادئ هي: ١ . ّ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، ٢ .حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، ٣ .المعاملة المتساوية للمساهمين. ٤ .دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات. ٥ .الإفصاح والشفافية. ٦ .مسؤوليات مجلس الإدارة. المبادئ متاحة بلغات متعددة على موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
https://www.oecd.org

(٢) د. سليمان ناصر، أ. ربيعة بن زيد، ٢٠١٣ دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ٢٠-١٩ نوفمبر ،ص ٥ .متاحة على الرابط:
http://www.drnacer.net/fichier/32.pd

تعريف موحد لمصطلح الحوكمة بسبب كل جهة أو مؤسسة تقوم بوضع تعريف وفق احتياجاتها ومتضمنة للمبادئ التي تعنيها. فقد عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC حوكمة الشركات بأنها " مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات، وتحديد توزيع الحقوق بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسة، وكذلك تحديد القواعد والاجراءات الخاصة باتخاذ القرارات شأن أمور الشركة"(١).

عرفت لائحة حوكمة الشركات في هيئة السوق المالية السعودية حوكمة الشركات بأنها " قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها تشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال(٢).

وقد عرف دليل حوكمة الشركات العائلية الحوكمة بأنها" السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة ادارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة. وهي العناية بالأليات والقواعد والأنظمة التي تهدف

---

(١) عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح، ٢٠٠٨الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر، مصر، ص٣٢

(٢) "لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية رقم ٨-١٦-٢٠١٧ وتاريخ ١٦/ ٥/ ١٤٣٨هـ الموافق ١٣/ ٢/ ٢٠١٧م بناءً على نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣ وتاريخ ٢٨/ ١/ ١٤٣٧هـ المعدلة بقرار مجلس هيئة السوق المالية رقم ١ - ٧- ٢٠٢١ وتاريخ ١/ ٦/ ١٤٤٢هـ الموافق م١٤/ ١/ ٢٠٢١م.

الى توجيه وادارة ومراقبة أعمال ونشاط الشركات وتحديد حقوق وواجبات كل طرف ذي علاقة بها" [١].

وقد عرف الدكتور محمد مصطفى سليمان حوكمة الشركات بأنها "تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الاكتتاب العام لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين؛ وتتضمن أيضا موضوعات خاصة بقانون الشركات وقوانين الأوراق المالية وقواعد قيد الشركات بالبورصة داخل كل بلد، والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المقيدة بالبورصة وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين الإفلاس وعدم الملاءمة المالية" [٢].ومن هذا المنطلق يمكن أن نحدد مفهوم حوكمة الشركات في القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، وحملة الأسهم و الأطراف المرتبطة بالشركة من جهة أخرى. [٣].

يتبين لنا أن مفهوم حوكمة الشركات يختلف باختلاف المفهوم الذي يُنظر إليها. وبالتالي نجد أنّ للحوكمة عدّة مفاهيم قانونية، واقتصادية، اجتماعية. و رغم تعدّد هذه

---

(١) دليل حوكمة الشركة العائلية وميثاقها الاسترشادي الصادر من وزارة التجارة ١٤٣٥هـ/ ٢٠١٣م

(٢) محمد مصطفى سليمان، ٢٠٠٦ حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ١٥.

(٣) ماجدة أحمد إسماعيل شلبي، ٢٠٠٧ تطور أداء سوق الأوراق المالية في ظل التحديات الدولية، أعمال مؤتمر أسواق الأوراق المالية والبورصات – آفاق وتحديات، كلية القانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ،ص ٤٠

المفاهيم الا أنها في النهاية تتفق وتتحد الى غاية وهدف مشترك وهو تطوير عمل الشركة والحفاظ على ديمومتها وزيادة أرباحها. فالمفهوم القانوني لحوكمة الشركات يقصد من خلالها الطرق التي تؤدي الى أفضل الممارسات في اتخاذ القرار بالوقت المناسب لحماية حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة من خلال نظام مؤسسي وتنظيمي شامل داخل الشركة [١].

أما المفهوم الاقتصادي لحوكمة الشركات يقصد من خلالها الوسائل التي تؤدي لخلق بيئة استثمارية مناسبة ، تنتج عن ذلك تحقيق عوائد للمستثمرين مع التوازن في حماية حقوق أغلبية وأقلية المستثمرين[٢].ويقصد بالمفهوم الاجتماعي هو تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد ، وخلق فرص عمل ورفاهية للمجتمع من خلال المسؤولية الاجتماعية[٣].

(١) أحمد علي خضر، ٢٠١٤، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، صفحة ٨٩.

(٢) أحمد علي خضر، ٢٠١٤، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، صفحة ٩٠.

(٣) أحمد علي خضر، ٢٠١٤، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، صفحة ٩١.

الفرع الأول
أهمية حوكمة الشركات

لضمان حسن سير الشركات ، تعد حوكمة الشركات من العمليات المهمة والضرورية لتأكيد نزاهة حسن العمل، وضمان تحقيق أهدافها بشكل نظامي خاصة ما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العمومية والقيام بمسؤوليتها وممارسة الدور الرقابي والاشرافي على أداء الشركة ومجلس ادارتها ، وبما يضمن الحفاظ على مصالح الجميع . وتختلف أهمية حوكمة الشركات بين أصحاب العلاقة وذلك بحسب أهدافهم داخل الشركة ، وتكمن أهمية حوكمة الشركات في جونب متعددة ومنها:

١- الاقتصاد: حوكمة الشركات تسهم في رفع كفاءة الاقتصاد لدورها البارز في المساعدة على استقرار الأسواق المالية وزيادة الشفافية مما يساهم في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، بالإضافة إلى تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

٢- الشركات: تساعد مبادئ الحوكمة الشركات على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة من خلال خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة ، وبذلك تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة الى ذلك تساعد الشركات على الحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل ويترتب على ذلك التوسع في نشاطها، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح ، وتقليل المخاطر .

٣- المستثمرون والملاك: تهدف حوكمة الشركات إلى حماية المستثمرين من سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين ويسبب ذلك لتعرضهم للخسارة وتسعى أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار والحد من حالات تضارب المصالح؛ حيث إن التزام الشركة بتطبيق معايير الحوكمة يفعل دور مشاركة المساهمين في اتخاذ القرارات الرئيسة المتعلقة بإدارة الشركة.

٤- أصحاب المصالح الآخرين: تعزز الحوكمة مستوى ثقة جميع المتعاملين مع الشركة للمساهمة في مستوى أداءها وتحقيق أهدافها، وتسعى بذلك إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة و العاملين بها وموردیها ودائنيها وغيرهم [١].

(١) حوكمة الشركات، هيئة السوق المالية،

https://cma.org.sa/Awareness/Publications/booklets/Booklet_13.pdf

الفرع الثاني
مبادئ حوكمة الشركات

تعتبر مبادئ الحوكمة عامل أساسي لتطبيق الحوكمة، وقد اهتمت المنظمات والهيئات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة ومنها، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECI)، والمنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO)، وبنك التسويات الدولي (BIS). وقد أخذت على عاتقها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECI) في عام ١٩٩٩ م مهمة وضع مبادئ الحوكمة بالتعاون مع عدد من الهيئات الدولية ، والتي تعتبر المرجع الرئيس لتطبيق حوكمة الشركات، وقد تم اعادة صياغتها عام ٢٠٠٤م.

يقصد بمبادئ حوكمة الشركات بأنها القواعد والاجراءات التي من خلالها يتحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح العاملين بالشركة والمساهمين فيها، وأي أطراف أخرى ذات علاقة. ولترسيخ قواعد الحوكمة هناك ستة مبادئ أساسية وهي [١]:

أولاً: ضمان وجود اطار قانوني مناسب لحوكمة الشركات: من أهم العناصر التي يجب توفرها ضرورة توفر اطار قانوني فعال، ويحدد بكل وضوح تقسيم المسؤوليات بين الادارات والجهات المختلفة المسئولة عن الجانب الاشرافي والرقابي ، وأن يساهم هيكل الحوكمة على رفع مستوى الشفافية وزيادة كفاءة الأسواق [٢].

ثانياً: ضمان حقوق المساهمين: يعتبر من أهم قواعد الحوكمة ضمان حصول المساهمين على معلومات كافية حول قرارات الشركة في الوقت المناسب وبشكل

---

(١) مركز المشروعات الدولية، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات CIPE، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤، ص ٦.

(٢) أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، غرفة أبو ظبي.

منتظم. والمشاركة في أرباح الشركة ، والتصويت في الجمعية العامة للشركة بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والرقابة على أعماله [١].

ثالثاً: مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين: يجب أن يضمن اطار حوكمة الشركات المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين، بما في ذلك المساهمون الأجانب ومساهمو الأقلية خصوصاً من اساءة الاستغلال من قبل المساهمون المسيطرون [٢].

رابعاً: دور أصحاب المصالح: ينبغي على اطار حوكمة الشركة الاعتراف بحق أصحاب المصالح الرئيسيون في الشركة وهم المساهمين، ومجلس الادارة، والادارة التنفيذية، وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحب المصالح[٣].

خامساً: مبدأ الافصاح والشفافية: يجب في اطار حوكمة الشركات ضمان القيام بالإفصاح على كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة بشكل سليم ومناسب، بما في ذلك حقوق الملكية وحوكمة الشركة والمركز المالي لها [٤].

---

(١) منير إبراهيم هندي، (د.ت) حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، ٢٠١٦، ص ٢١.

(٢) منير إبراهيم هندي،(د.ت) حوكمة الشركات: مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، ٢٠١٦، ص ٢١.

(٣) أمير فرج يوسف، (د.ت) حوكمة الشركات، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، ص ١١١.

(٤) أحمد علي خضر، ٢٠١٢ الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ، ص٦١-٦٢.

سادساً: مسئولية مجلس الادارة: جميع معايير الحوكمة تقوم عليها مجلس الإدارة، فهي الركيزة الأساسية لتطبيق نظام سليم للحوكمة، ويجب في اطار حوكمة الشركة ضمان التوجيه والرقابة الفعالة على مجلس الادارة أمام الشركة والمساهمين [١].

(١) محمد الشريف بن زواي٢٠١٦ ، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص ٦٢.

المطلب الثاني
تنظيم وطبيعة الشركة العائلية في المملكة العربية السعودية

عرف نظام الشركات السعودي في المادة "٢" الشركة بأنها " عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يسهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل أو منهما معاً لاقتسام ما قد ينشأ من هذا المشروع من ربح أو خسارة".

ولمعرفة تنظيم الشركات العائلية في المملكة العربية فالأمر يتطلب في البداية التطرق لتعريف الشركات العائلية وبعد ذلك التعرض للطبيعة الخاصة للشركات العائلية.

الفرع الأول
تنظيم الشركات العائلية

للشركات العائلية دور كبير في تطوير الاقتصاد، وهي تمثل ما بين ٧٠٪ إلى ٩٠٪ من عدد الشركات في العالم، ونمت الشركات العائلية واستمرت على أكتاف أجيال متعددة ابتداء من جيل المؤسسين الذين ساهموا في تأسيس الكيانات التجارية والصناعية. حيث تشير الاحصاءات الى أن عدد الشركات العائلية في السعودية لعام ٢٠١٩م يقدر بنحو ٥٣٨ منشأة تمثل حوالي ٦٣٪ من إجمالي المنشآت العاملة بالسعودية وتسهم بنحو ٨١٠ مليارات ريال (٢١٦ مليار دولار) في الناتج المحلي الإجمالي السعودي[١] .

---

(١) كشفت غرفةُ الرياض ممثلة بمرصد قطاع دعم الأعمال دراسة متخصصة تضمنت تحليلات نوعية تناولت "واقعَ الشركات العائلية وأثرها في الاقتصاد الوطني والتوجهات المستقبلية لها والتحديات التي تواجهها وعلاقتها برؤية المملكة ٢٠٣٠"،
https://www.spa.gov.sa/viewfullstory.php?lang=ar&newsid=2174052

يعرف البنك الدولي الشركة العائلية بأنها "الشركة التي تملك غالبيتها وتسيطر على ادارتها عائلة معينة"[١]. ومن خلال التعريف تعتبر الملكية والسيطرة على الادارة أهم ما تتميز بها الشركات العائلية عن غيرها من الشركات، وهو ما أخذ به دليل حوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية حيث عرّفها بأنها الشركة التي تملكها بالكامل عائلة معينة أو تسيطر عليها[٢] . والمقصود بالسيطرة في التعريف هي الناتجة عن ملكية أكثرية أسهم أو حصص في الشركة، ولم يشترط الدليل أن تكون الشركة مملوكة لعائلة بعينها، بل قد تكون ملكيتها أو السيطرة عليها تعود لأكثر من عائلة يجمعها رابط عائلي مشترك [٣] ، ويلاحظ ذلك في العديد من الشركات التي تستمر الى الجيل الثاني والثالث[٤].

وفي الاتحاد الأوربي تعتبر الشركة عائلية اذا لم تخضع لعملية الانتقال الأولي بين الأجيال في حال توافر أي من الحالات التالية[٥]:

١- أن يسيطر المؤسس للشركة أو أحد أفراد عائلته على أغلبية ملكية الشركة.

٢- اذا كانت ملكية العائلة في الشركة المدرجة في السوق المالي لا تقل عن ٢٥٪ من أسهم الشركة.

---

(1) IFC Family Business Governance Handbook, Op. cit,.p.12.

(٢) تعريف الشركات العائلية وفقاً لدليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي ، الصادر عن وزارة التجارة والصناعة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤،: " الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة".

(٣) حسين بن محمد الحسين، المرجع السابق، ص ١١٤.

(٤) وهذه الحالة تتمثل في أبناء بنات مؤسس الشركة العائلية الذين ينسبون الى عائلة أخرى.

(5) Enterprise and Industry Directorate-General- European Commission, Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, Final Report of the Expert Group 2009, p.10.

٣- سيطرة العائلة على قرارات الشركة.

٤- وجود واحد من أفراد عائلة المؤسس على الأقل في مجلس ادارة الشركة.

وقد حصر نظام الشركات في المملكة العربية السعودية أشكال الشركات التي تجوز تأسيسها، وقد أورد المنظم أحكامًا تنظيمية بشأنها[١]، وعلى ذلك فإنه لا يوجد ما يمنع من أن تتخذ الشركات العائلية أي شكلا من الأشكال المحددة في نظام الشركات السعودي[٢]. ويلاحظ أن العدد الكبير من الشركات العائلية تتخذ شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة باعتبارها تتماشى قانونيا أكثر مع تركيبة وواقع العائلات السعودية ، والجزء الآخر يتّخذ شكل الشركة المساهمة المقفلة[٣]. وتعتبر الشركات المساهمة هي الأكثر ملاءمة لكثير من الشركات العائلية بسبب وجود العديد من الميزات لها من حيث طول العمر النسبي لها، وسهولة انتقال الحصص بين الشركاء بالمقارنة مع أشكال الشركات الأخرى ، ووجود اطار تنظيمي يحدد عمل مجلس ادارة الشركة وجمعية المساهمين [٤]. ونرى أن الشركات المساهمة تحقق مزايا كثيرة

---

(١) المادة (٣) من نظام الشركات، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/ ٣) وتاريخ ٢٨/ ١/ ١٤٣٧هـ ، المملكة العربية السعودية.

(٢) المادة (٣) من نظام الشركات، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/ ٣) وتاريخ ٢٨/ ١/ ١٤٣٧هـ ، المملكة العربية السعودية: "يجب أن تتخذ الشركة التي تؤسس في المملكة أحد الأشكال الآتية ١ أ شركة التضامن. ب شركة التوصية البسيطة. ج شركة المحاصَّة. د شركة المساهمة. ه الشركة ذات المسؤولية المحدودة."

(٣) دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي، المرجع السابق، ثالثاً ص ٩

(٤) المرجع السابق، ص١١

وضمانات قانونية أكبر الأمر الذي يساهم في استمرار الشركة واضفاء الطابع المؤسسي عليها.

و بسبب غياب تعريف لمصطلح الشركات العائلية من الناحية القانونية وضع الدليل رغبة المالكين للشركة معياراً في اعتبار الشركة عائلية إذا توافرت خصائص الملكية العائلية فيها[١] . ومن جانبنا نرى بأن ذلك لا يتوافق مع مفهوم الشركات العائلية كون أنّ المحدد في اعتبار الشركة عائلية هو الملكية العائلية لها وليست رغبة ملاك الشركة المعنية.

(١) . المرجع السابق، ص ١١٤

الفرع الثاني
الطبيعة الخاصة للشركات العائلية

تتميز الشركات العائلية بطبيعة خاصة تختلف بها عن الشركات الأخرى والسبب الرئيسي في ذلك هو حرص أفراد العائلة على انجاح الشركة ومواجهة التحديات للمحافظة على اسم العائلة[١] ، ويبقى الجانب السلبي والمتعلق باستمراريتها وديمومتها. حيث تشير دراسة البنك الدولي بانهيار الشركات العائلية بنسبة تصل بين ثلثي الى ثلاثة أرباع الشركات خلال حياة المؤسس، ولا تستمر نسبة ٩٥٪ من الشركات حتى الجيل الثالث. ونرى أن سبب ذلك يعود الى ضعف الاطار التنظيمي مما تفقد معه الشركات العائلية لقواعد الحوكمة.

تجدر الاشارة على أن الشركات العائلية تمر بمراحل مختلفة تبعاً لاحتياج وظروف الشركة العائلية وهي ثلاثة مراحل[٢]:

المرحلة الأولى : وهي مرحلة المؤسس ويتم إدارة الشركة من قبل المؤسس أو المؤسسين، وتتسم الشركة في هذه المرحلة بالبساطة وتكون قواعد الحوكمة فيها نادرة بسبب تحكم المؤسسين بإدارة الشركة[٣]. وعلى الرغم من ذلك فإن إيجاد قواعد للحوكمة فيها لها أهمية للمراحل التالية في الشركة لتهيئة الأبناء لتولي إدارة الشركة[٤].

---

(١) محمد العماوي. (٢٠١٢). الشركات العائلية. تم الاسترداد من مدونة المحامي محمد عماوي القانونية.، ٩ مايو

(٢) المرجع السابق، ص ١٩-٢٠

(3) Van Burren, Ruddolpf B. "The life and times of a family business: A case study" in International Council for Small Business Conference: Turky, Finland, pp 13-15. 2007, p.3.

(٤) المرجع السابق، ص ٢٠-٢١

المرحلة الثانية: هي المرحلة المفصلية في مسيرة الشركة إذ تنتقل ملكية الشركة إلى الأبناء مما يتطلب إيجاد آليات تنظيمية حول إدارة الشركة[١] .

المرحلة الثالثة : تعدّ هذه المرحلة هي الأخطر والأكثر تعقيداً، وغالبا ما تمُثل المرحلة الأخيرة من حياة الشركة وانقضائها ويعود ذلك بسبب انتقال الشركة من ابناء المؤسسين إلى الأحفاد مما يزيد عدد ملاك الشركة، وينتج عن ذلك عدم وجود تناغم بين الشركاء و يصعب الانسجام فيما بين الشركاء. ويتطلب الأمر في هذه المرحلة إيجاد آليات تنظيمية لتسوية الخلافات العائلية وتسهيل عملية تخارج الشركاء[٢].

(١) المرجع السابق، ص ٢١-٢٢

(٢) المرجع السابق، ص ٢٢

المطلب الثالث
حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية

من أجل النظر في تنظيم حوكمة الشركات العائلية في المملكة العربية فالأمر يتطلب في البداية فهم الأطر التنظيمية لحوكمة الشركات بشكل عام وبعد ذلك التعرض للأطر التنظيمية لحوكمة الشركات العائلية.

الفرع الأول
الأطر التنظيمية لحوكمة الشركات

لمعرفة الأطر التنظيمية لحوكمة الشركات يتعين ذلك الرجوع إلى نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٦ وتاريخ ٢٤/ ٣/ ١٣٨٥هـ، وبعد ذلك دراسة نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣ وتاريخ ٢٨/ ١/ ١٤٣٧هـ، وذلك لبيان الأطر التنظيمية لحوكمة الشركات التجارية.

أولا – الأطر القانونية للحوكمة في نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٦ وتاريخ ٢٤/ ٣/ ١٣٨٥هـ:

لم تكن مسألة الحوكمة تحظى باهتمام في تلك المرحلة سواءً في الأنظمة التجارية في المملكة العربية السعودية أو في القوانين التجارية الأخرى. وفي نظام السوق المالية الصادر بتاريخ ٢/ ٦/ ١٤٢٤هـ منح النظام هيئة السوق المالية صلاحية إعداد وإصدار اللوائح والقرارات المتعلقة بالحوكمة للشركات المدرجة في السوق المالية[1].

---

(١) المادة الخامسة من نظام السوق المالية "تكون الهيئة هي الجهة المسؤولة عن اصدار اللوائح والقواعد وتطبيق أحكام النظام. وفي سبيل ذلك تقوم الهيئة بما يلي:
٣- تنظيم ومراقبة أعمال ونشاطات الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة واشرافها".

وقد استدركت هيئة السوق المالية هذا النقص التنظيمي وأصدرت لائحة حوكمة الشركات[١]. وتعد هذه اللائحة هي أول لائحة لحوكمة الشركات في المملكة، وقد تضمنت اللائحة في تلك الفترة ١٩ مادة توزعت على خمسة أبواب. بسبب أنه كانت مبادئ حوكمة الشركات ومفاهيمها أمرا حديثا على السوق المالية السعودية. كانت لائحة الحوكمة استرشادية في معظمها وليست الزامية. حيث نصت المادة الأولى في حينها على أن "لائحة الحوكمة استرشاديه ما لم يشتمل النص على إلزامية بعض ما ورد فيها". وتعتبر المملكة العربية السعودية من اوائل دول مجلس التعاون الخليجي في تبني أنظمة الحوكمة في الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالي ، حيث أصدرت لوائح الحوكمة بعد سلطنة عمان. ومع تقدم العمل باللائحة تم إصدار قرارات من هيئة السوق بإلزامية بعض البنود[٢].

ثانياً – مدى إلزامية الأطر القانونية للحوكمة بعد صدور نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣ وتاريخ ٢٨/ ١/ ١٤٣٧هـ:

لقد عالج نظام الشركات الجديد الفراغ التنظيمي للحوكمة عندما اعتنى بمبادئ حوكمة الشركات لضمان العدالة في المعاملة بين جميع الشركاء، وتعزيز حقوق الاطراف ذات العلاقة مع الشركات وتوفير الحماية اللازمة لهم، إذ حظر النظام الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي بالشركة، وقرر تشكيل لجنة للمراجعة تختص بالمراقبة على أعمال الشركة. وقد ساهم النظام بوضع إطار قانوني

---

(١) لائحة حوكمة الشركات الصادرة بقرار مجلس الهيئة رقم (١-٢١٢-٢٠٠٦) وتاريخ ٢١/ ١٠/ ١٤٢٧هـ الموافق ١٢/ ١١/ ٢٠٠٦

(٢) أصدر مجلس هيئة السوق المالية القرار رقم (١-٣٦-٢٠٠٨) وتاريخ ١٢/ ١١/ ١٤٢٩هـ الموافق ١٠/ ١١/ ٢٠٠٨م .

مناسب لمبادئ حوكمة الشركات وللممارسات العادلة والسليمة، تكرس مفاهيم العمل المؤسسي، وتساهم في تحسين أداء المنشآت ونزاهة التعاملات التجارية، من خلال تطبيق المعايير السليمة والعادلة بخصوص الشفافية والإفصاح ودور جمعيات المساهمين ومجالس الإدارات في رسم استراتيجيات الشركات ومسؤولياتهما عن أعمال الشركات. وجيث أن نظام الشركات يعد بمثابة القواعد والمبادئ العامة للحوكمة ، ولما يستلزمه تنفيذه هذه القواعد من إصدار لوائح تبين الأحكام التفصيلية، فقد فوض نظام الشركات وزير التجارة ومجلس هيئة السوق المالية في إصدار ما يلزم من لوائح وقرارات لتنفيذ أحكام النظام، فقرر اختصاص وزارة التجارة فيما يتعلق بجميع الشركات عدا شركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية، إذ يكون الإشراف عليها ومراقبتها من اختصاص هيئة السوق المالية[١]. وفيما يتعلّق في القرارات المنظمة للبنوك، شركات التأمين ،شركات التمويل الى فإن البنك المركزي السعودي ساما هي الجهة المختصة بالإشراف والمراقبة عليها، وقد أصدر البنك المركزي لائحة حوكمة شركات التأمين[٢]، وتم إصدار مسودة لمبادئ الحوكمة المالية.

ومن هنا يتضح لنا أنه يمكن تقسيم الحوكمة في نظام الشركات إلى نوعين: أولهما الحوكمة حسب شكل الشركة : إما أن تكون شركة مساهمة مدرجة في السوق المالية أو مساهمة غير مدرجة في السوق المالية. وثانيهما الحوكمة حسب موضوع النشاط التجاري الذي تمارسه الشركة فقد يكون في نطاق المؤسسات المالية أو التأمين أو

---

(١) تصريح معالي وزير التجارة

https://mc.gov.sa/ar/mediacenter/News/Pages/09-11-15-01.aspx

(٢) لائحة حوكمة شركات التأمين الصادرة من البنك المركزي ساما بتاريخ ١٢/ ١٠/ ٢٠١٥م

النشاطات الأخرى. والجدير بالذكر أن الرقابة والإشراف على حوكمة الشركات تختلف من ناحية الاختصاص من جهة تنظيمية لأخرى بحسب شكل الشركة ونشاطها مما يترتب على ذلك حتمية الاختلاف والتفاوت في قواعد الحوكمة باختلاف شكل الشركة أو نشاطها، وبالتالي يثور التساؤل حول معرفة النصوص النظامية المتعلقة بالحوكمة على الشركات العائلية في ظل وجود جهات ولوائح تنظم حوكمة الشركات؟

ولمعرفة الإجابة من المهم تحليل اللوائح التنظيمية ذات الصلة وهي على النحو التالي:

١ـ لائحة حوكمة الشركات المساهمة غير المدرجة

عرفت لائحة حوكمة الشركات المساهمة غير المدرجة الحوكمة على أنّها: "قواعد ومعايير لقيادة الشركة وتوجيهها، تشتمل على إجراءات لتنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها، بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في بيئة الأعمال"[(١)]. ويعتبر هذا التعريف من وجهة نظرنا أنه تعريف شامل لمفهوم الحوكمة ومرتكزاً للانطلاق إلى حوكمة الشركات العائلية. مع أن هذه اللائحة تعد استرشادية وليست ملزمة للشركات ولم تخص الشركات العائلية بشكل عام وإنما خصت

---

(١) المادة الأولى من لائحة حوكمة الشركات المساهمة الغير مدرجة الصادرة بقرار من وزير التجارة بتاريخ ١٤/ ٨/ ١٤٣٩هـ

للشركات المساهمة الغير مدرجة في السوق المالية[١]، إلا أن ذلك لا يمنع من تطبيقها على الشركات العائلية فيما لو قرر الشركاء ذلك. والجدير بالذكر أنه ينبغي على الشركة التي تملكها أو تسيطر عليها عائلة إعداد ميثاق عائلي؛ بهدف تعزيز ورعاية قيم العائلة التجارية، بما يحقق استمرار نجاح الشركة ونموها وتعظيم قيمتها، وضمان الانتقال المنظم للأجيال المتعاقبة في الشركة، وإقامة توازن سليم وعادل بين مصالح أعضاء العائلة ومصلحة الشركة[٢].

ونرى أن تكون هذه اللائحة ملزمة للشركات المساهمة الغير مدرجة بدلاً من أن اشترشادية لضمان تطبيق الحوكمة على شركات المساهمة غير المدرجة بشكل عام وشركات المساهمة العائلية على وجه الخصوص.

٢ـ لائحة حوكمة الشركات المساهمة المدرجة بالسوق المالية

تميزت اللائحة الجديدة الصادرة عن مجلس هيئة السوق الماليةعن اللائحة السابقة بأنها أصبحث أكثر إدراكاً لأهمية الحوكمة[٣]، وفرضت نفسها كلائحة إلزامية تفصيلية، حيث أن الأصل في هذه اللائحة الإلزام في جميع موادها بينما المواد

---

(١) تنص الفقرة "٢" من المادة "٢" من لائحة حوكمة الشركات المساهمة غير المدرجة على أنه "تعد هذه اللائحة استرشاديه للشركات المساهمة غير المدرجة باستثناء الأحكام التي ينص نظام الشركات، أو نظام، أو لائحة أخرى، أو قرار على أنها إلزامية".

(٢) الفقرة الثالثة من المادة "٢" من لائحة حوكمة الشركات المساهمة غير المدرجة

(٣) لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم ٨-١٦-٢٠١٧ وتاريخ ١٦/ ٥/ ١٤٣٨هـ الموافق ١٣/ ٢/ ٢٠١٧م بناءً على نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣ وتاريخ ٢٨/ ١/ ١٤٣٧هـ المعدلة بقرار مجلس هيئة السوق المالية رقم ١-٧-٢٠٢١ وتاريخ ١/ ٦/ ١٤٤٢هـ الموافق ١٤/ ١/ ٢٠٢١م.

الاسترشادية يشار إليها بذلك وجاءت اللائحة تفصيلية إلى حد بعيد، فالباب الأول في المادة الأولى قدم تعريفات دقيقة عن المفاهيم الكثيرة في اللائحة، وعلى خلاف اللائحة السابقة قدمت اللائحة الجديدة تعريفا واضحا لحوكمة الشركات حيث عرفتها بأنها قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها تشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في المالية وبيئة الأعمال. ونرى أن هذا التعريف شامل لمفهوم الحوكمة حوكمة الشركات.

ومن الجوانب المهمة في اللائحة الجديدة توضيح أنواع العضوية في مجلس الإدارة، فمجلس الإدارة يتكون من تشكيل من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين والمستقلين، حيث واجهت بعض الشركات إشكالية في فهم وتطبيق اللائحة السابقة لعدم وضوح تفاصيل بهذا الشأن، فقد كان يمكن للعضو أن يكون مستقلا وغير تنفيذي في الوقت نفسه، لكن اللائحة الجديدة قدمت شرحا أكثر لمعنى الاستقلال ومعنى العضو غير التنفيذي، واشترطت بوضوح أن تكون أغلبية المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين وألا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن ثلث المجلس أو عضوين أيهما أكثر. وفي هذا معالجة واضحة لمشكلة عميقة في بعض هياكل مجالس الإدارات في الشركات التي وصلت في بعض الحالات إلى تغليب الأعضاء المستقلين ما شكل عقبة في إدارة الشركة أو عدم التطبيق الصحيح لمفهوم الاستقلال[١].

---

(١) المادة الأولى من لائحة حوكمة الشركات المساهمة الغير مدرجة الصادرة بقرار من وزير التجارة بتاريخ ١٤/ ٨/ ١٤٣٩هـ.

وما يتعلق بعضوية مجلس الإدارة قدمت اللائحة الجديدة[١] تفصيلا أكثر لشروط عضوية مجلس الإدارة ووضعت مؤشرات على ذلك. كما أن اللائحة الجديدة نصت على عدم جواز الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي في الشركة، ومن ذلك منصب العضو المنتدب حتى وإن نص نظام الشركة الأساس على خلاف ذلك[٢]. كما أنه لا يجوز أن ينفرد شخص بالسلطة المطلقة لاتخاذ قرارات في الشركة، ووصف شخص هنا يدل على الشخصية الاعتبارية أيضا[٣].

ومن الجوانب المهمة في اللائحة الجديدة اهتمامها في إدارة المخاطر، وقد أسهبت اللائحة في تفصيل أعمال لجنة إدارة المخاطر[٤]، وفي هذا إدراك من هيئة السوق المالية لأهمية دراسة وتحليل المخاطر في الشركات وأن يتم ذلك من خلال عمل مؤسسي وتقارير دورية بهذا الشأن. ونرى أن إضافة هذه اللجنة إلى لجان المجلس تعد تطورا مهما في لائحة حوكمة الشركات مما ينعكس بشكل ايجابي على زيادة مستوى الافصاح والشفافية.

---

(١) المادة "١٨" من لائحة حوكمة الشركات المساهمة الغير مدرجة الصادرة بقرار من وزير التجارة بتاريخ ١٤/ ٨/ ١٤٣٩هـ.

(٢) الفقرة "ب" من المادة "٢٤" من لائحة حوكمة الشركات المساهمة الغير مدرجة الصادرة بقرار من وزير التجارة بتاريخ ١٤/ ٨/ ١٤٣٩هـ

(٣) الفقرة "د" من المادة "٢٤" من لائحة حوكمة الشركات المساهمة الغير مدرجة الصادرة بقرار من وزير التجارة بتاريخ ١٤/ ٨/ ١٤٣٩هـ

(٤) المادة "٧٠" من لائحة حوكمة الشركات المساهمة الغير مدرجة الصادرة بقرار من وزير التجارة بتاريخ ١٤/ ٨/ ١٤٣٩هـ.

٣ـ لائحة حوكمة شركات التأمين

تسعى هذه اللائحة إلى إيجاد معايير عالية لحوكمة الشركات في سوق التأمين وفق أفضل الممارسات الدولية المتعارف عليها[١] وهي مقترنة مع عدد من الأنظمة واللوائح ومن أهمها: نظام الشركات، نظام مراقبة شركات التأمين التعاوني الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/ ٣٢ تاريخ ٢/ ٦/ ١٤٢٤هـ ولائحته التنفيذية، لائحة حوكمة الشركات. ومما لا شك فيه أن هذه اللائحة ساهمت في تطوير البيئة التنظيمية، لتعزيز استقرار قطاع التأمين، وزيادة مستوى الشفافية والإفصاح.

ومن خلال استقراء الأنظمة واللوائح المتعلقة بحوكمة الشركات يتضح أن إلزامية تطبيق الحوكمة على الشركات محصورة في بعض أشكال وليست في جميعها، فيتم تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات المساهمة سواءً الغير مدرجة أو المدرجة في السوق المالية العامة، والشركات الخاضعة لإشراف البنك المركزي السعودي كالبنوك وشركات التأمين التي تتخذ بطبيعة الحال شكل الشركة المساهمة العامة[٢]. وعليه يتبين إنْ اتّخذت الشركة العائلية هذه الأشكال التي تطبق الحوكمة أو مارست أعمال البنوك أو شركات التأمين فلا توجد إشكالية في تطبيق قواعد الحوكمة لكون أن الشركات ملزمة بتطبيق هذه القواعد بقوة النظام، ولكن الإشكالية تكمن فيما لو اتخذت الشركة العائلية أحد أشكال شركات الأشخاص أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة بسبب عدم وجود أنظمة أو لوائح تلزمها بتطبيق قواعد الحوكمة. ونرى من

---

(١) لائحة حوكمة شركات التأمين الصادرة من البنك المركزي السعودي ساما بتاريخ ٢٢/ ١٠/ ٢٠١٥م

(٢) نصت الفقرة "أ" من المادة "١٥٣" من نظام الشركات على أنه " لا يجوز أن يكون غرض الشركة ذات المسؤولية المحدودة القيام بأعمال البنوك، أو التمويل، أو الادخار، أو التأمين، أو استثمار الأموال لحساب الغير"

الأهمية وجود قواعد حوكمة خاصة بالشركات العائلية التي لا تتخذ شكل الشركة المساهمة.

الفرع الثاني
الأطر التنظيمية لحوكمة الشركات العائلية

حرصت وزارة التجارة على معالجة المشكلات التي تؤدّي إلى انقضاء الشركات العائلية أو حلها وفقاً لأفضل التجارب والممارسات الدولية لتلبية احتياجات الشركات العائلية ولفتح آفاق لتطبيق مبادئ الحوكمة لما تتمتع به اللشركات العائلية من أهمية كبيرة ومساهمة فعالة في مجتمع الأعمال والاقتصاد الوطني، ونتيجة لذلك قامت وزارة التجارة في عام ٢٠١٤ بإصدار دليل لحوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي بهدف استمرار نجاح الشركات العائلية ، ونمو وتطوير أدائها[١].

أولاً: دليل حوكمة الشركات العائلية

وقد عرّف دليل حوكمة الشركات العائلية الحوكمة بأنها الآليات والأنظمة المتعلقة بإدارة ومراقبة نشاطات الشركة وحقوق وواجبات أطراف العلاقة[٢].

ونطاق الحوكمة لا ينحصر على البعد الداخلي للشركة إنما يمتد إلى الجانب الخارجي الذي يضم العملاء والاطار التنظيمي العام التي تمارس الشركة من خلاله نشاطاتها [٣].

ومن جانبنا نرى بأنّ اصدار هذا الدليل من قبل وزارة التجارة بداية جيدة لتسليط الضوء على الشركات العائلية والاسهام في زيادة الوعي للشركاء فيها للعمل بأحكام

---

(١) دليل حوكمة الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي ٢٠١٤، الصادر عن وزارة التجارة والصناعة، المملكة العربية السعودية،،

http://mci.gov.sa/LawsRegulations/Projects/Pages/governance.aspx#0

(٢) تعريف الدليل الاسترشادي للحوكمة : " العناية بالآليات والقواعد والأنظمة التي تهدف إلى توحيد إدارة ومراقبة أعمال ونشاطات الشركات وتحديد حقوق وواجبات كل طرف ذي علاقة بها".

(٣) علي عبد القادر كامل، ٢٠١٧، حوكمة الشركات، المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص٣٣.

الحوكمة وفقا للدليل الاسترشادي. لا يتقرّر وصف الشركة بأنها شركة عائلية بالنسبة للشركات المساهمة العامة وفقاً للدليل لخضوعها لقواعد وأحكام حوكمة خاصة بالشركات المساهمة العامة ، إضافة إلى امكانية انتقال حصصها في السوق المالي الى الجمهور من غير أفراد العائلة[١]. ويتبين لنا بأنّ ما أشار إليه الدليل من أنّ الشركات المساهمة العامة لا تدخل ضمن الشركات العائلية لوجود قواعد حوكمة تنظم هذه الشركات هو اجراء مناسب مما ينتفي معه الأهمية التنظيمية لها .

ومما لا شك فيه بأنه تواجه جميع الشركات دون استثناء مخاطر، وهذه المخاطر قد تكون داخلية تتعلق بالعوامل البشرية داخل الشركة أو العوامل التجارية المتعلقة باحتياجات السوق، قد تكون المخاطر خارجية حيث تقع خارج الشركة وتؤثر عليها في مزاولة أعمالها ومن تللك المخاطر البيئة التنظيمية للدولة التي تزاول فيها نشاط الشركة [٢] . تلعب حوكمة الشركات دور فعال في ادارة المخاطر الداخلية والرقابة على الأداء، وأما ما يتعلق بالمخاطر الخارجية لا تعتبر من الجوانب التي تهتم الحوكم بتنظيمها وذلك لخروجها عن سيطرة الشركة. وأما الشركات العائلية فانها تتعرّض إلى كافة المخاطر التي تواجه الشركات الداخلية أو الخارجية بالإضافة إلى تأثير العائلة الايجابي أو السلبي على ادارة الشركة وفعاليتها[٣].

من أجل تبني معايير حوكمة فعالة في الشركات العائلية فان ذلك يتطلب إيجاد هيكلية سليمة[٤]، وهناك أشكال عدة لهيكلة الشركات ومن أهمها ما يلي:

---

(١) حسين بن محمد الحسين، المرجع السابق، ص ١١٤

(٢) المرجع السابق، ص١١-١٢.

(٣) المرجع السابق، ص ١٢-١٣.

(٤) المرجع السابق ص ١٣

١- الهيكلة النظامية: ويقصد بها وضع الشركة في الاطار القانوني الأمثل للمساهمة في استمرارها وديمومتها ومن ذلك عن طريق تحويل شكل الشركات، وتكوين مجالس إدارة تقوم بدورها في العمل على الرقابة على الفريق التنفيذي للشركة بشكل فعال.[١].

٢- هيكلة القطاعات: من خلال هذه الهيكلية يتم تقسيم نشاطات الشركة العائلية بشكل متجانس ممّا يسهل إدارتها بشكل مستقل، وذلك بهدف زيادة الرقابة عليها وتوفير في النفقات، ويمكن للعوائل التي تتملك حصص في نشاطات متعددة شركة قابضة تمتلك فيها الشركة جميع الحصص التي تعود للعائلة وتكون خاضعة لأحكام حوكمة واحدة[٢]. ومن جانبنا نرى أنّ هذه الاجراء، يساهم في تنظيم ملكيات العائلة التجارية، ويساهم في انخراط شركاء من خارج العائلة دون المساس بالكيان المملوك للعائلة والذي يخضع لأليات حوكمة خاصة.

ومن أهم قضايا حوكمة الشركات العائلية "فصل الملكية عن الادارة" والذي يتصور البعض أن تطبيقها يقتضي فصل العائلة عن ادرة الشركة العائلية بشكل كلي، وهذا بلا شك غير صحيح لأن طبيعة الشركات العائلية وآليات الحوكمة فيها تقتضي تمكين بعض أفراد العائلة من ادارة الشركة، وتهيئة بعض أفرادها لتولي أعمال الادارة فيها لممارسة حق العائلة بالرقابة على أعمال الشركة، ولكن يجب أن تكون هذه المشاركة من قبل أفراد العائلة وفقاً للاطار المؤسسي الذي تهتم بتنظيمه مواثيق الشركات العائلية[٣]. ويتبين لنا أن أبرز نِقَاط الضعف في الشركات العائلية هي عدم

---

(١) حسين بن محمد الحسن، المرجع السابق، ص ١٢٤

(٢) دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي، المرجع السابق، ص ١٤.

(٣) دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي، المرجع السابق، ص ١٥-١٦.

فصل الملكية عن الإدارة والذي من خلاله تنشأ الصراعات العائلية في ادارة الشركة ليشمل التنازع على توجيه الادارة التنفيذية مما ينعكس ذلك سلباً على أداء الشركة.

ثانياً: الميثاق العائلي

يعد ميثاق الشركة العائلية عاملاً مهماً لاستمرار الشركة من خلال تحديد حقوق واجبات كل ذي علاقة من أطرافها. وتختلف آلية حوكمة الشركات العائلية باختلاف احتياجاتها وهياكلها وأحجامها مع ضرورة مراعاة عدد من الأمور عند صياغة الميثاق ومن أهمها: التركيز على الهدف الرئيسي من الميثاق لتنظيم ملكية العائلة في الشركة وهي ذات غرض تجاري، وينبغي أن يتم صياغة الميثاق بشفافية تامة من جميع أفراد العائلة لمراعاة احتياجاتهم وأوضاعهم من خلال معرفة تفاصيل قواعد الميثاق، والاستفادة من خبرة المختصين في هذا المجال عند صياغة الميثاق خاصة ما يتعلق في المسائل القانونية[١] .

و من الأهمية أن يكون الهدف الإساسي من الميثاق تطبيق الحوكمة على الشركات العائلية[٢]. ولا يعد ميثاق العائلة بديلاً عن النظام الأساسي أو عقد التأسيس للشركة إنّما هو مكمل ومتمّم له[٣].

كما تم الاشارة اليه سابقاً ، إنّ آلية حوكمة الشركات العائلية تتفاوت باختلاف احتياجاتها وهياكلها وأحجامها، الا أنه توجد مكونات تشترك فيها مواثيق الشركات العائلية. و من أهم ما يجب مراعاته عند صياغة الميثاق هو أن تشتمل على قيم العائلة

---

(١) المرجع السابق، سابعاً ص ١٦-١٧

(٢) أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، المرجع السابق، صفحة ١٩٧

(٣) دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي، المرجع السابق، ص ١٦-١٨

وأهدافها ومبادئها التجارية المستمدة من أخلاقيات العائلة وإرثها التجاري، وتقديم الوصايا للأجيال المتعاقبة للحفاظ على المحافظة على الشركة وتعاضد ملاكها[١].

كما لا بد أن يتضمّن امكانية تكوين مؤسّسات خاصة لتلافي المعوقات التي قد تواجه الملكية العائلية لا سيما في عهد الجيل الثاني والثالث، ويجدر بالذكر إلى أنّ تأسيس المؤسسات المشار إليها يكون تبعاً لاحتياج الكيان العائلي الذي يمر في ثلاثة مراحل المرجع السابق، ص ١٩-٢٠: أولها تكون الشركة في طور التأسيس ويتم إدارتها من قبل المؤسس أو المؤسسين بحسب الأحوال، وبما أنّ الشركة تكون في مراحلها الأولى فإنها لا تكون بحاجة إلى تطبيق معايير الحوكمة ،إلاّ أنه لا يوجد ما يمنع من ذلك لأنّ هذه المرحلة حاسمة في رسم سياسة الشركة ووضعها على المسار الصحيح وذلك من خلال وضع الأطر التنظيمية وتهيئة الخلف تمهيداً لتولي الإدارة والرقابة[٢]. وثانيها هي المرحلة الفاصلة إذ تنتقل ملكية السلف إلى الخلف مما يستدعي إيجاد آليات تنظيمية للإدارة[٣]. أمّا المرحلة الثالثة فهي تعدّ الأصعب والأكثر تعقيداً، وغالبا ما تُشكل المرحلة الأخيرة من عمر الشركة توطئة لانقضائها والسبب في ذلك عدم وجود تناغم بين الشركاء، وتعذر التواصل نتيجةً ظهور فروع جديدة في العائلة يصعب الانسجام فيما بينهم ممّا يتطلب الأمر إيجاد آليات تنظيمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة وتولّي أبناء العائلة المهام الإدارية والرقابية إضافة إلى تسوية الخلافات العائلية وتسهيل عملية تخارج المساهمين[٤].

---

(١) المرجع السابق، ثامناً ص ١٨.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٠-٢١.

(٣) المرجع السابق، ص ٢١-٢٢

(٤) المرجع السابق، ص٢٢

ومن المهم بمكان انشاء ملتقى عائلي ضمن الميثاق المشار إليه، يلتقي فيه جميع أفراد العائلة بشكل مستمر، وذلك بهدف مناقشة القضايا المتعلقة بالشركة لتفادي عدم الوضوح الذي قد ينشأ بين اختصاص جمعية المساهمين التي حددها والملتقى العائلي المرجع السابق، ص٢٣. . ولا بدّ أن يشتمل الميثاق على تنظيم اختصاصات مجلس العائلة لتمكينه من اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الشركة بشكل فعال. حيث أنّ هذا المجلس يعتبر من الركائز الأساسية لحوكمة الشركات العائلية، ويتألف من عدد معين من الشركاء، ومن الأفضل أن يتم تشكيل المجلس في حال اتساع حجم العائلة وبلوغها حداً يجعل من الصعوبة التواصل بين الشركاء[١].

كما يعد مجلس ادارة الشركة العائلية من النقاط الجوهرية والجوانب ذات الأهمية التي يتضمنها الميثاق العائلي، والذي من خلاله يتم تحديد اختصاصات المجلس ومسؤوليتها بما يضمن استقلاليتها وهو بذلك يعتبر ركيزة من ركائز الحوكمة التجارية في الشركات العائلية[٢].

وممّا تقدم تبين لنا مدى حرص وزارة التجارة في الحفاظ على استمرار وديمومة الشركات العائلية على الرغم من أن دليل حوكمة الشركات تعد استرشادية ولا تأخذ الطابع الإلزامي. ولدور الشركات العائلية المهم فإنّنا نرى بأن تصدر التنظيمات المتعلقة بحوكمة الشركات العائلية بنصوص نظامية ملزمة مما يكفل تطبيقها على كافة الشركات العائلية.

---

(١) المرجع السابق، ص٢٤.

(٢) المرجع السابق، ص٢٩.

النتائج:

- أن عدد الشركات العائلية في السعودية لعام ٢٠١٩م وفقاً للإحصائيات تقدر بنحو ٥٣٨ منشأة تمثل حوالي ٦٣٪ من إجمالي المنشآت العاملة بالسعودية وتسهم بنحو ٨١٠ مليارات ريال (٢١٦ مليار دولار) في الناتج المحلي الإجمالي السعودي، مما يبين معها أهمية الشركات العائلية ودورها الكبير على الاقتصاد الوطني.
- على الرغم من أهمية الشركات العائلية إلا أنها تواجه العديد من التحديات في مزاولتها لنشاطها، وتكمن هذه التحديات بشكل خاص بقصر مدة الشركة، حيث أن تزايد عدد الشركاء فيها والمشاكل العائلية في تلك الشركات تؤدي إلى انقضائها وزوال ما يقارب من ٩٥ ٪ منها. علاوة على الإشكالات المتعلقة بإدارتها وتنظيمها، بسبب عدم وجود قواعد خاصة تتناسب مع طبيعة هذه الشركات وخصوصيتها. حيث أن الشركات العائلية تخضع للتنظيم المتعلق بأشكال الشركات التي لا تنسجم في بعض الحالات مع طبيعتها.
- تؤدّي حوكمة الشركات إلى تعزيز الإفصاح والشفافية وضمان تحقيق أهداف الشركات بشكل نظامي خاصة ما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العمومية والقيام بمسؤوليتها وممارسة الدور الرقابي والاشرافي على أداء الشركة ومجلس ادارتها ، وبما يضمن الحفاظ على مصالح الجميع. وقد تضمّنت مبادئ حوكمة الشركات ستة مبادئ أساسية هي: وجود إطار قانوني مناسب، ضمان حقوق المساهمين، والمعاملة المتساوية للمساهمين، و دور أصحاب المصالح في إدارة بالشركة، ومبدأ الإفصاح والشفافية، والمبدأ الأخير هي مسؤوليات مجلس الإدارة باعتبارها الركيزة الأساسية لتطبيق نظام سليم للحوكمة.
- قواعد الحوكمة لا يتم تطبيقها على جميع أشكال الشركات وإنما تنحصر على الشركات المساهمة سواءً الغير مدرجة أو المدرجة في السوق المالية العامة،

والشركات الخاضعة لإشراف البنك المركزي السعودي كالبنوك وشركات التأمين التي تتخذ بطبيعة الحال شكل الشركة المساهمة العامة . وعليه فلا توجد إشكالية في تطبيق قواعد الحوكمة إنْ اتّخذت الشركة العائلية هذه الأشكال التي تطبق الحوكمة أو مارست أعمال البنوك أو شركات التأمين لكون أن الشركات ملزمة بتطبيق هذه القواعد بقوة النظام، ولكن الإشكالية تكمن فيما لو اتخذت الشركة العائلية أحد أشكال شركات الأشخاص أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة وسبب ذلك يعود إلى عدم وجود أنظمة أو لوائح تلزمها بتطبيق قواعد الحوكمة.

- في نظام الشركات لم يتم تعريف الشركات العائلية وتوضيح طبيعتها التنظيمية. وعلى الرغم من إصدار وزارة التجارة لدليل حوكمة الشركات العائلية إلا أن هذا الدليل يعد دليلاً استرشادي غير ملزمة الشركات العائلية بتطبيقه.

التوصيات:

- أن يُعاد النظر في نظام الشركات ليشمل تعريف الشركة العائلية وتحديد مفهومها وخصائصها .
- أن تتبنى وزارة التجارة بحكم الاختصاص سن لوائح خاصة تعنى بتنظيم الشركات العائلية، لإضفاء الطابع الالزامي لها وتكون بمثابة إطار تنظيمي لعمل هذه الشركات، مما سيساهم بمعالجة العقبات والتحديات المتعددة التي تواجهها هذه الشركات ويضمن استمراريتها وتحقيق قواعد الحوكمة فيها، الأمر الذي يترتب عليه استمرار الشركات العائلية بدورها الكبير في الاقتصاد الوطني.
- أن تسعى الشركات العائلية للتحول للشركات المساهمة بسبب ملاءمتها ووجود العديد من الميزات لها من حيث طول العمر النسبي لها، وسهولة انتقال الحصص بين الشركاء بالمقارنة مع أشكال الشركات الأخرى ، اضافة إلى وجود اطار

تنظيمي يحدد عمل مجلس ادارة الشركة وجمعية المساهمين الأمر الذي معه يساهم اضفاء الطابع المؤسسي عليها.

- وأخيراً لابدّ من زيادة توعية أصحاب الشركات العائلية بأهمية تطبيق قواعد الحوكمة وتشجيعهم على ذلك.

المصادر والمراجع:

أـ المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- بلحاج العربي، النظرية العامة للالتزامات في القانون المدني الجزائري، الجزء الثاني، الواقعة القانونية الفعل غير المشروع- الإثراء بلا سبب- والقانون ، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٩٩.
- حمد الله محمد حمد الله، القانون الجوي الأفكار والقواعد الأساسية-عقد النقل الجوي الدولي والداخلي للأشخاص والبضائع، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ٢٠١٦.
- حمدي عبدالرحمن، الوسيط في النظرية العامة للالتزامات، الكتاب الأول - المصادر الإرادية للالتزام العقد والإرادة المنفردة ، ط١، دار النهضة العربية، ١٩٩٩م.
- سمير عبد السيد تناغو، مصادر الالتزام، مكتبة الوفاء القانونية بالإسكندرية، ط١، ٢٠٠٩ م.
- سهير الجندي؛ ومحمد قرباش، القانون البحري والجوي، كلية الحقوق جامعة دمشق، ٢٠١٧.
- عاطف محمد الفقي، تطور مسئولية الناقل الجوي وفقاً لاتفاقية مونتريال ١٩٩٩، دار النهضة العربية، ٢٠٠٤.
- عبدالرازق السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني، نظرية الالتزام بوجه عام مصادر الالتزام، المجلد الثاني، دار النهضة العربية، ١٩٨١.
- عبدالمجيد الحكيم، عبدالباقي البكري، محمد طه البشير، القانون المدني وأحكام الالتزام، الجزء الثاني، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جمهورية العراق، بدون سنة طبع.

- محمد حسين منصور، المسئولية الطبية، منشأة المعارف بالإسكندرية، ١٩٩٨.
- محمد حسين منصور، المسئولية عن حوادث السيارات والتأمين الإجباري منها، منشأة المعارف بالإسكندرية، ٢٠٠٦.
- محمد حسين منصور، النظرية العامة للالتزام، الكتاب الأول – مصادر الالتزام، دار الجامعة الجديدة بالإسكندرية، ٢٠٠٥.
- محمد فريد العريني، القانون الجوي، النقل الجوي والداخلي، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٢١.
- نبيل سعد، النظرية العامة للالتزامات، الجزء الأول – مصادر الالتزام، دار الجامعة الجدية بالإسكندرية، ٢٠٠٤.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- باسل محمد يوسف قبها، التعويض عن الضرر الأدبي "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠٠٩.
- بحماوي الشريف، التعويض عن الأضرار الجسمانية بين الأساس التقليدي للمسئولية المدنية والأساس الحديث، رسالة ماجستير، جامعة أبوبكر بلقايد- تلمسان، ٢٠٠٧-٢٠٠٨.
- بيطار صابرينة، التعويض في نطاق المسئولية المدنية في القانون الجزائري، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية-أدرار، ٢٠١٥.
- رواحنة زوليخة، حق المجني عليه في تعويض الضرر المعنوي دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٧-٢٠١٨.
- سالم صالح الرواشدة، ضمان الضرر الجسدي في القانون المدني الأردني "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠٠٠.

- عباشي كريمة، الضرر في المجال الطبي، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري – تيزي وزو، ٢٠١١.
- عبدالحميد عثمان محمد، المسئولية المدنية عن مضار المادة المشعة دراسة مقارنة ، رسالة دكتورة، جامعة القاهرة، ١٩٩٣م.
- عبدالرازق وهبه سيد احمد، المسئولية المدنية عن الأضرار النووية، الاتجاهات الحديثة في القانون المقارن، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، ٢٠١٦.
- عبدالرؤوف داود، التعويض عن الأضرار المعنوية في عقد النقل الجوي، رسالة ماجستير، كلية الحقوق بودواو، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ٢٠١٨-٢٠١٩.
- عبير عبدالله أحمد درباس، المسئولية المدنية عن مضار الجوار غير المألوفة الناجمة عن تلوث البيئة في فلسطين" دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والإدارة العامة، جامعة بيرزيت، ٢٠١٤.
- عمار محمود أسعيدة، التعويض عن الأضرار الجسدية في القانون المدني دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١١.
- مجاهد نادية، مسئولية المؤسسة العمومية الصحية عن الخطأ الطبي، رسالة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم، ٢٠١٣-٢٠١٤.
- محمد جمال حنفي طه، التعويض عن الضرر الجسدي في المسئولية التقصيرية النظرية والتطبيق ، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، ٢٠١١.
- محمد ربيع انور فتح الباب، المسئولية المدنية للدولة عن أضرار التلوث الإشعاعي النووي – دراسة مقارنة – رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، ٢٠١٢.

• نضال عطا بدوي الدويك، التعويض عن الأضرار المادية المستقبلية الناجمة عن الإصابات الجسدية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٦.

• يحي أحمد البنا، أثر الإرهاب الدولي على مسئولية الناقل الجوي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٣م.

ثالثاً: المجلات

• إبراهيم صالح الصرايرة، التنظيم القانوني للتعويض عن الضرر المرتد وفقاً القانون المدني الأردني، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٤.

• آمال بكوش، تعويض فوات الفرصة الناشئ عن الإخلال بتبصير المريض دراسة مقارنة، مجلة القانون والاقتصاد، جامعة القاهرة، العدد ٩١، ٢٠١٨.

• محمد صابر نصار الجندي، في ضمان الضرر الجسدي الناتج عن فعل ضار: دراسة مقارنة بين القانون المدني الأردني وقانون المعاملات المدنية لدولة الإمارات – دراسة موازنة مع الفقه الإسلامي والغربي، بحث منشور في مجلة الحقوق، جامعة الكويت، المجلد٢٦، العدد الأول، ٢٠٠٢.

• محمد مفضي معاقبة، أسامة أحمد النعيمات، لتعويض الإداري بين القانونين المدني والإداري دراسة تطبيقية على النظام الأردني ، المجلد ٤١، العدد١، ٢٠١٤.

• يونس صالح الدين المختار، الخسارة الاقتصادية المحضة الناجمة عن الإهمال والتعويض عنها في القانون الإنكليزي: دراسة مقارنة، مجلة جامعة الشارقة، العدد الثاني، ج١٦، العدد الثاني، ٢٠١٩.

رابعاً: الأحكام

- الطعن رقم ٠٣٦٢ لسنة ٣٣ مكتب فني ١٨ صفحة رقم ٨٩٦ بتاريخ ٢٧-٠٤-١٩٦٧.
- حكم محكمة النقض المصرية، الدائرة المدنية، الصادر في ٢٨/ ١/ ٢٠٠٨، في الطعن رقم ٩٢٠٧٤ لسنة٦٥ق
- حكم محكمة النقض المصرية، الدائرة المدنية، الصادر في ١٧/ ٤/ ٢٠١٦، في الطعن رقم ١٨٦٨٢ لسنة٨٤ق.
- حكم محكمة النقض المصرية، الدائرة المدنية، الصادر في ٧/ ٦/ ٢٠١٦، في الطعن رقم ١٦٨٤٥ لسنة٨٥ق.
- حكم محكمة النقض المصرية، الدائرة المدنية، الصادر في ١/ ١٢/ ٢٠١٨، في الطعن رقم ٥٩٦٢ لسنة٨٧ق.
- حكم محكمة النقض المصرية، الدائرة المدنية، الصادر في ١١/ ٣/ ٢٠١٨، في الطعن رقم ٦٠١٨ لسنة٨٧ق.
- حكم محكمة النقض المصرية، الدائرة المدنية، الصادر في ٢٦/ ١/ ٢٠١٩، في الطعن رقم ١٣٧١٢ لسنة٨١ق.
- حكم محكمة النقض المصرية، الدائرة المدنية، الصادر في ٢٦/ ٢/ ٢٠١٩، في الطعن رقم ١٧٤٦٣ لسنة٨٣ق.

خامساً: القوانين

- قانون الطيران المدني السعودي رقم م/ ٤٤ بتاريخ ١٨/ ٧/ ١٤٢٦ الصادر بالأمر الملكي رقم (أ/ ٩٠) وتاريخ ٢٧/ ٨/ ١٤١٢
- قانون الطيران المدني المصري رقم ١٣٦ لسنة ٢٠١٠ المعدل لبعض أحكام القانون رقم ٢٨ لسنة ١٩١.

- القانون المدني الفرنسي المعدل بالمرسوم رقم ١٣١ الصادر في ١٠/ ٢ / ٢٠١٦.
- القانون المدني المصري رقم ١٣١لسنة ١٩٤٨.

سادساً: الاتفاقيات

- اتفاقية باريس ١٩٦٠م بشأن مسئولية الطرف الثالث في مجال الطاقة النووية
- اتفاقية مونتريال ١٩٩٩م
- اتفاقية وارسو ١٩٢٩م

ب ـ المراجع الأجنبية:

Thesis:

- Geoffrey Mah, The Warsaw Convention: Points of Controversy, Master Thesis, Institute of Air and Space Law, Mcgill University, 1996.
- Georgette M. Miller Liability for Air Carriage Under the Warsaw System in Municipal Courts, Thesis, Australian National University, 1975.
- Hyun-Jin Park, Economic Analysis of The Legal Regime for Aviation Liability, Thesis, Faculty of Laws, University College London Bentham House,1998.
- Jae Woon Lee, The Concepts Of "Accident" And "Bodily Injury" In Private International Air Law, Master of Laws, Faculty of Law, Mcgill University, 2005.
- Karin Paulsson, Passenger Liability, According to The Montreal Convention, Thesis, Faculty of Law, University of Lund, 2009.
- Mr. Jetsada Cheewahirun, The Interpretation Of "Accident" Which Triggers an Air Carrier's Liability for Passengers' Death or Injury Under the Thai International Carriage by Air Act B.E. 2558, Masters, Faculty of Law, Thammasat University,2016.
- Nandini Paliwal, Interpretation of The Term 'Bodily Injury' In International Air Transportation Whether Recovery for Mental Injury Is Tenable Under the Warsaw System and Montreal Convention, Llm, Air and Space Law, Leiden University, 2017.

Research and articles:

- Alexa West, defining "Accidents" In the Air: Why Tort Law Principles Are Essential to Interpret the Montreal Convention's "Accident" Requirement, Fordham Law Review, Vol.85.
- Andrew J Harakas, Aviation Liability 2021, Law Business Research Ltd, 2020.
- Cho, Hong-Je, Ahn, Jin-Young, A Study On Mental Injury Suffered By Passengers In International Air Law, The Korean Journal Of Air & Space Law And Policy, Volume 25, Issue 1, 2010.
- Cour De Cassation, Chambre Criminelle, 13 Novembre 1917, Dalloz, 1920.
- Dillon O Eustace, Bodily Injury and The Montreal Convention.
- Eman Naboush, Raed Alnimer and Fhea, Air Carrier's Liability for The Safety of Passengers During Covid-19 Pandemic, Journal of Air Transport Management, 2020.
- Ibrahim Obadina, Air Carrier's Liability for Aviation Injuries in Nigeria: Rethinking Harkar Air Services V. Okeazor and Oparaji V. Virgin Atlantic Limited, Journal of Public and International Law, Abujpil Ahmadu Bello University, Zaria, 2019.
- Irene Larsen, Regime of Liability in Private International Air Law - With Focus on The Warsaw System.
- Jean-Paul Boulee, Recovery for Mental Injuries That Are Accompanied by Physical Injuries Under Article 17 Of the Warsaw Convention: The Progeny of Eastern Airlnes, Inc. V. Floyd, Ga. J. Int'l & Comp. L., V.24.
- Judith R. Karp, Mile High Assaults: Air Carrier Liability Under the Warsaw Convention, Journal of Air Law and Commerce, V.66, Article7.
- Maître Lartigou, Personal Injury Claims Under French Law, 2015.
- Mckay Cunningham, The Montreal Convention: Can Passengers Finally Recover For Mental Injuries?, Vanderbilt Journal of Transnational Law, V.41,2008.
- Sandeepa Bhat B, Air Carrier Liability for Passenger Death or Injury Under Carriage by Air Act 1972, Nirma University Law Journal: Volume-5, Issue-2, January-2016.
- Stephen C. Kenney, Recent Developments in Aviation Law, Recent Developments in Aviation Law, Vol.6, Article1,1995.

Cases:

- Air France v. Saks, 470 U.S. 392 1985.
- Chutter V. Klm Royal Dutch Airlines, 132 F. Supp. 611 S.D.N.Y. 1955.
- Comfort Fuah Kwanga, Liability of The Air Carrrier for Personal Injury: The Extent of Compensation Under the Cemac Civil Aviation Code, A Creative Connect International Publication.
- Eastern Airlines, Inc. V. Floyd, 499 U.S. 530 1991.
- García Ramos V. Transmeridian Airlines, 385 F. Supp. 2nd 137 D.P.R. 2005.
- Husserl V. Swiss Air Transport Company, Ltd., 388 F. Supp. 1238 S.D.N.Y. 1975.
- Jack V. Trans World Airlines, Inc., 854 F. Supp. 654 N.D. Cal. 1994.
- Palagonia V. Trans World Airlines, 110 Misc. 2d 478 1978.
- Rosman V. Trans World Airlines Inc 1974 34ny2d385, 385 Nys2d97.
- Stone V. Continental Airlines, Inc., 905 F. Supp. 823 D. Haw. 1995.
- Wallace V. Korean Air, No. 98 Civ. 1039 Rpp, 1999 U.S. Dist.

Laws:

- U.S. Court of Appeals for The Third Circuit - 739 F.2d 130 3d Cir. 1984.
- The Montreal Convention Of 28 May 1999, Rettid, 2002.

References:

1: alkutub

• bilihaj alearabii, alnazariat aleamat lilailtizamat fi alqanun almadanii aljazayirii, aljuz' althaani, alwaqieat alqanuniat alfiel ghayr almashruei- al'iithra' bila sabab- walqanun , dar almatbueat aljamieiati, aljazayar, 1999.

• hamad allah muhamad hamd allah, alqanun aljawiyu al'afkar walqawaeid al'asasiatu-eaqd alnaql aljawiyi aldawlia waldaakhilii lil'ashkhas walbadayiea, maktabat alqanun walaiqtisadi, alrayad, 2016.

• hamdi eabdalrahman, alwasit fi alnazariat aleamat lilailtizamati, alkitaab al'awal -almasadir al'iiradiat lilailtizam aleaqd wal'iiradat almunfaridat , ta1, dar alnahdat alearabiati, 1999m.

• smir eabd alsayid tanaghu, masadir alialtizami, maktabat alwafa' alqanuniat bial'iiskandariati, ta1, 2009 mi.

• sahir aljindi; wamuhamad qarbash, alqanun albahriu waljawayi, kuliyat alhuquq jamieat dimashqa, 2017.

• eatif muhamad alfaqi, tatawur masyuwliat alnaaqil aljawiyi wfqaan liaitifaqiat muntiryal 1999, dar alnahdat alearabiati, 2004.

• eabdalraaziq alsinhuri, alwasit fi sharh alqanun almadanii, nazariat alailtizam biwajh eamin masadir aliailtizami, almujalad althaani, dar alnahdat alearabiati, 1981.

• eabdalmajid alhakim, eabdalbaqi albakri, muhamad tah albashir, alqanun almadaniu wa'ahkam alailtizami, aljuz' althaani, wizarat altaelim aleali walbahth aleilmi, jumhuriat aleiraqi, bidun sanat tabea.

• muhamad husayn mansur, almasyuwliat altibiyatu, munsha'at almaearif bial'iiskandariati, 1998.

• muhamad husayn mansur, almasyuwliat ean hawadith alsayaarat waltaamin al'iijbarii minha, munsha'at almaearif bial'iiskandariati, 2006.

• muhamad husayn mansur, alnazariat aleamat lilailtizami, alkutaab al'awal - masadir alailtizami, dar aljamieat aljadidat bial'iiskandariat, 2005.

• muhamad farid alearini, alqanun aljawi, alnaql aljawiyu waldaakhili, dar aljamieat aljadidati, 2021.

• nabil saedu, alnazariat aleamat lilailtizamati, aljuz' al'awal - masadir alailtizami, dar aljamieat aljidiyat bial'iiskandariati, 2004.

2: alrasayil aljamieia

• basil muhamad yusif qibha, altaewid ean aldarar al'adabii "dirasat muqaranati", risalat majistir, kuliyat aldirasat aleulya, jamieat alnajah alwataniati, filastin, 2009.

• bahmawi alsharif, altaewid ean al'adrar aljasmaniat bayn al'asas altaqlidii lilmasyuwliat almadaniat wal'asas alhadithi, risalat majistir, jamieat abubikr bilqayd- tilmsan, 2007-2008.

• bitar sabrinat, altaewid fi nitaq almasyuwliat almadaniat fi alqanun aljazayirii, risalat majistir, kuliyat alhuquq waleulum alsiyasiati, jamieat 'ahmad dirayati-'adrar, 2015.

• rawahnat zwlikhat, haqu almajnii ealayh fi taewid aldarar almaenawii dirasat muqaranati, risalat dukturah, kuliyat alhuquq waleulum alsiyasiati, jamieat muhamad khaydar bisakrata, 2017-2018.

• salim salih alrawashidat, daman aldarar aljasadii fi alqanun almadanii al'urduniyi "dirasat muqaranati", risalat majistir, jamieat al albit, al'urdunn ،2000.

• eabashi karimat, aldarar fi almajal altabia, risalat majstir, kuliyat alhuquq waleulum alsiyasiati, jamieat mawlud muemari - tuyzi wazaw, 2011.

• eabdalhamid euthman muhamad, almasyuwliat almadaniat ean madari almadat almushieat dirasat muqaranat , risalat dukturat, jamieat alqahirat, 1993m.

• eabdalraaziq wahabah sayid aihmad, almasyuwliat almadaniat ean al'adrar alnawawiati, alaitijahat alhadithat fi alqanun almuqarini, risalat dukturah, jamieat almansurat, 2016.

• eabdalrawuwf dawud, altaewid ean al'adrar almaenawiat fi eaqd alnaql aljawi, risalat majistir, kuliyat alhuquq budwaw, jamieat 'amuhamad buqrat bumirdas, 2018-2019.

• eabir eabdallah 'ahmad dirbas, almasyuwliat almadaniat ean madari aljiwar ghayr almalufat alnaajimat ean talawuth albiyat fi filastin" dirasat muqaranati", risalat majistir, kuliyat alhuquq wal'iidarat aleamati, jamieat birzit, 2014.

• eamar mahmud 'usaeidat, altaewid ean al'adrar aljasadiat fi alqanun almadanii dirasat muqaranat , risalat majistir, kuliyat aldirasat aleulya, jamieat alnajah alwataniati, 2011.

• mjahid nadiat, masyuwliat almuasasat aleumumiat alsihiyat ean alkhata altabiy, risalat majistir, kilit alhaqwq w alealwm alsiyasiatu, jamieat eabd alhamid bin badis - mustaghanima, 2013-2014.
• muhamad jamal hanafi tah, altaewid ean aldarar aljasadii fi almasyuwliat altaqsiriat alnazariat waltatbiq , risalat dukturah, jamieat eayn shams, 2011.
• muhamad rabie anur fatah albabi, almasyuwliat almadaniat lildawlat ean 'adrar altalawuth al'iisheaeii alnawawii - dirasat muqaranat - risalat dukturah, jamieat eayn shams, 2012.
• nidal eata badawi alduwayk, altaewid ean al'adrar almadiyat almustaqbaliat alnaajimat ean al'iisabat aljasadiati, risalat majistir, kuliyat alhuquqi, jamieat alsharq al'awsat, 2016.
• yhi 'ahmad albanaa, 'athar al'iirhab alduwlii ealaa masyuwliat alnaaqil aljawi, risalat dukturah, kuliyat alhuquqi, jamieat al'iiskandariat, 1993m.

3: almajalaat

• 'iibrahim salih alsarayrt, altanzim alqanuniu liltaewid ean aldarar almurtadi wfqaan alqanun almadaniu al'urduniyu, majalat aladab waleulum alaijtimaeiati, jamieat alsultan qabus, 2014.
• amal bikush, taewid fawat alfursat alnaashi ean al'iikhlal bitabsir almarid dirasat muqaranati, majalat alqanun walaiqtisadi, jamieat alqahirat, aleadad 91, 2018.
• muhamad sabir nasaar aljundi, fi daman aldarar aljasadii alnaatij ean fiel dari: dirasat muqaranat bayn alqanun almadanii al'urduniyi waqanun almueamalat almadaniat lidawlat al'iimarat - dirasat muazanat mae alfiqh al'iislamii walgharbi, bahath manshur fi majalat alhuquqi, jamieat alkuayt, almujaladi26, aleadad al'awla, 2002.
• muhamad mufdi mueaqabati, 'usamat 'ahmad alnueaymati, litaewid al'iidarii bayn alqanunayn almadanii wal'iidarii dirasatan tatbiqiatan ealaa alnizam al'urduniyi , almujalad 41, aleudadu1, 2014.
• yunis salih aldiyn almukhtar, alkhasarat alaiqtisadiat almahdat alnaajimat ean al'iihmal waltaewid eanha fi alqanun al'iinklizi: dirasat muqaranati, majalat jamieat alshaariqat, aleadad althaani, ja16, aleadad althaani, 2019.

4: al'ahkam

• altaen raqm 0362 lisanat 33 maktab faniyin 18 safhat raqm 896 bitarikh 27-04-1967.

• hakum mahkamat alnaqd almisriatu, aldaayirat almadaniatu, alsaadir fi 28/1/2008, fi altaen raqm 92074 lisanati65q

• hakum mahkamat alnaqd almisriatu, aldaayirat almadaniatu, alsaadir fi 17/4/2016, fi altaen raqam 18682 lisanati84q.

• hakum mahkamat alnaqd almisriatu, aldaayirat almadaniatu, alsaadir fi 7/6/2016, fi altaen raqam 16845 lisanati85q.

• hakum mahkamat alnaqd almisriatu, aldaayirat almadaniatu, alsaadir fi 1/12/2018, fi altaen raqm 5962 lisanati87q.

• hakum mahkamat alnaqd almisriatu, aldaayirat almadaniatu, alsaadir fi 11/3/2018, fi altaen raqm 6018 lisanati87q.

• hakum mahkamat alnaqd almisriatu, aldaayirat almadaniatu, alsaadir fi 26/1/2019, fi altaen raqam 13712 lisanati81q.

• hakum mahkamat alnaqd almisriatu, aldaayirat almadaniatu, alsaadir fi 26/2/2019, fi altaen raqam 17463 lisanati83q.

5: alqawanin

• qanun altayaran almadanii alsueudii raqm mi/44 bitarikh 18/7/1426 alsaadir bial'amrialmalakii raqm ('a/90) watarikh 27/8/1412

• qanun altayaran almadanii almisrii raqm 136 lisanat 2010 almueadal libaed 'ahkam alqanun raqm 28 lisanat 191.

• alqanun almadaniu alfaransiu almueadal bialmarsum raqm 131 alsaadir fi 10/ 2 / 2016.

• alqanun almadanii almisrii raqm 131lsanat 1948.

6: alaitifaqiaat

• atifaqiat baris1960m bishan masyuwliat altaraf althaalith fi majal altaaqat alnawawia

• atifaqiat muntiryal 1999m

• atifaqiat warsu 1929m

فهـــــرس الموضوعـــــات

المقدمة ١٠٧٣
مشكلة الدراسة: ١٠٧٤
أهمية الدراسة: ١٠٧٥
أهداف الدراسة: ١٠٧٦
تساؤلات الدراسة: ١٠٧٧
منهجية الدراسة: ١٠٧٧
خطة الدراسة: ١٠٧٧
المطلب الأول مفهوم حوكمة الشركات ١٠٧٨
الفرع الأول أهمية حوكمة الشركات ١٠٨٢
الفرع الثاني مبادئ حوكمة الشركات ١٠٨٤
المطلب الثاني تنظيم وطبيعة الشركة العائلية في المملكة العربية السعودية ١٠٨٧
الفرع الأول تنظيم الشركات العائلية ١٠٨٧
الفرع الثاني الطبيعة الخاصة للشركات العائلية ١٠٩١
المطلب الثالث حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية ١٠٩٣
الفرع الأول الأطر التنظيمية لحوكمة الشركات ١٠٩٣
الفرع الثاني الأطر التنظيمية لحوكمة الشركات العائلية ١١٠٢
النتائج: ١١٠٨
التوصيات: ١١٠٩
المصادر والمراجع: ١١١١
REFERENCES: ١١١٩
فهـــــرس الموضوعـــــات ١١٢٣