



جامعة فيلادلفيا  
كلية الحقوق

الحوكمة وأثرها في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن  
**Governance and Its Impact on the Performance Effectiveness  
of Family Business Companies in Jordan**

إعداد:

مروان فضل محمد الحنيطي

المشرف:

الدكتور بسام حمد الطراونة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قانون الأعمال

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة فيلادلفيا

2023/2022

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (الحوكمة وأثرها في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن)

### **Governance and Its Impact on the Performance Effectiveness of Family Business Companies in Jordan**

وأجيزت بتاريخ: .....

#### أعضاء لجنة المناقشة

رئيس اللجنة .....

الدكتور بسام الطراونة

التخصص: قانون الأعمال

الرتبة الأكاديمية: أستاذ مشارك

عضوًا .....

الدكتور: .....

التخصص.

الرتبة الأكاديمية

عضوًا .....

الدكتور: .....

الرتبة الأكاديمية والتخصص.

الدكتور: ....., عضوًا من خارج الجامعة .....

التخصص: قانون خاص (جامعة فيلادلفيا)

الرتبة الأكاديمية

### نموذج التفويض

أنا الطالب مروان فضل محمد الحنيطي أفوض جامعة فيلادلفيا بتزويد نسخة من رسالتي إلى المكتبات والمؤسسات والهيئات والأشخاص عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ:

### Philadelphia University Authorization Form

I, Marwan Fadil Mohammad Alhnaity, authorize Philadelphia University to provide copies of my thesis to academic and professional libraries and establishments and individuals upon requests.

**Signature:**

**Date:**

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

صدق الله العظيم

إلهي لا تطيب الليل الا بشكرك ولا تطيب النهار الا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات الا بذكرك..

ولا تطيب الآخرة الا بعفوك... ولا تطيب الجنة الا برويتك الله جل جلاله..

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

كما وأهدي من كانا لي عوناً ونبراساً متوهجاً في طريقي إلى العلم أبي العزيز والدتي الحبيبة..

وإلى زوجتي الغالية وأبنائي وإلى أختي الأحبة وأخص بالذكر أخي المقدم الركن حازم الحنيطي؛

لما قدمه لي من دعم مستمر ومساندة خلال فترة دراستي..

وإلى كل يد وقلب سار معي درب النجاح أهدىكم هذه الدراسة راجياً من الله أن تكون نافذة علم

وبطاقة معرفة وأن ينفعنا وينفع بنا.

## الشكر والتقدير

قال تعالى: (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) (لقمان: 12)

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: «مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ».

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ملء َ السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه.

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لعناية الفاضل – الأستاذ المشرف الدكتور بسام الطراونة الذي أثرى العمل بعبءه الكريم وعلمه النافع وخلقه الرفيع.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الخبير الدولي في إدارة المشاريع وتطوير الأعمال الدكتور مازن عبد العزيز مسوده حفظه الله وأطال في عمره؛ لتفضله الكريم وتكرمه بنصحي وتوجيهي وارشادي حتى إتمام هذه الرسالة، والذي كان له الأثر الكبير في نفسي وعملي ودراستي.

كما أشكر الهيئة التدريسية في كلية الحقوق، ممثلة بعميد الكلية عناية الدكتور أسامة النعيمات على دعمه المتواصل.

كما أشكر الدكتور قيس الشراري والدكتورة إيناس القطيشات اللذين قدّما لي يد المساعدة العلمية والمعنوية.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة الغلاف
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	نموذج التفويض
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	فهرس المحتويات
ي	قائمة الأشكال
ك	مقدمة الدراسة باللغة العربية
م	مقدمة الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل التمهيدي
1	تمهيد: منحي الحوكمة وابعادها
3	المبحث الأول: أساس نشأة الحوكمة
6	المبحث الثاني: نشأة وتطور مفهوم حوكمة الشركات
6	المطلب الأول: كيفية وتطور مفهوم حوكمة الشركات
9	المطلب الثاني: نهج حوكمة الشركات وقانون الشركات الأردنية
10	المطلب الثالث: خلفية الشركات العائلية
13	الفرع الأول: الحوكمة والوكالة
13	الفرع الثاني: العنوان المستقبلي للتأثير
14	المبحث الثالث: مفهوم الشركات أو منظمات الأعمال العائلية
15	المطلب الأول: صياغة المفهوم
16	المبحث الرابع: الحوكمة والشركات العائلية
18	المبحث الخامس: منهجية الدراسة
18	المطلب الأول: مشكلة الدراسة
19	المطلب الثاني: عناصر المشكلة
20	المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للدراسة (نموذج الدراسة)

20	المطلب الرابع: أهمية الدراسة
21	المطلب الخامس: أهداف الدراسة
21	المبحث السادس: إجراءات الدراسة
22	المطلب الأول: أدوات الدراسة
22	المبحث السابع: طرق جمع البيانات
22	المطلب الأول: المصادر الثانوية لجمع البيانات
23	المطلب الثاني: المصادر الأولية لجمع البيانات
23	المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات الأولية
25	المطلب الرابع: كيفية وآلية تنفيذ الدراسة
26	المبحث الثامن: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: أسئلة الدراسة
29	المطلب الثاني: تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
31	الفصل الأول: المفهوم المتكامل للحوكمة
31	المبحث الأول: مفهوم الحوكمة
34	المطلب الثاني: المفهوم المتكامل والشامل للحوكمة
34	المطلب الثالث: الأسباب والمبررات الموجبة إلى اللجوء إلى الحوكمة في الشركات
35	المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للحوكمة
35	المطلب الأول: الحوكمة الجيدة
36	المطلب الثاني: أهداف الحوكمة في المنظمات
37	المبحث الثالث: مقومات ومعايير الحوكمة
37	أولاً: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
38	ثانياً: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)
39	ثالثاً: معايير مؤسسة التمويل الدولية
39	المبحث الرابع: أهمية الحوكمة لمنظمات الأعمال أو الشركات
40	المطلب الأول: جوهرية الحوكمة لمنظمات الأعمال أو الشركات
41	المطلب الثاني: نماذج الحوكمة التي تحتاجها كل المنظمات:
41	الفرع الأول: الآليات الداخلية Internal Mechanisms

41	الفرع الثاني: الآليات الخارجية External Mechanisms
42	الفرع الثالث: تصنيف النماذج الدولية للحوكمة
43	المبحث الخامس: أنواع الحوكمة
43	المطلب الأول: أنواع الحوكمة وأنشطتها
45	المطلب الثاني: آليات تعزيز الحوكمة الرشيدة للازدهار والنمو
47	الفصل الثاني: حوكمة الشركات العائلية
47	المبحث الأول: إطار حوكمة الشركات العائلية
47	المطلب الأول: بيان إطار حوكمة الشركات العائلية
47	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية وآليات تطبيقها
48	المطلب الثالث: الركائز الأساسية لتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية
49	المبحث الثاني: الهيكلية والتشكيل "لشركات" آل فنون" العائلية كمنظمة أعمال رائدة
49	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة في الشركات العائلية كمنظمات أعمال متوسطة
50	المطلب الثاني: المفهوم المتكامل للحوكمة، في منظمة الأعمال العائلية المعاصرة
51	المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية وخصائص شركات آل فنون كشركات أعمال عائلية
51	المطلب الأول: التعريف بالشركات أو منظمات الأعمال العائلية
52	المطلب الثاني: قيم العائلة وأهدافها
52	الفرع الأول: أهداف العائلة وقيمها المتعلقة بالشركة العائلية
53	الفرع الثاني: ما هو مفهوم "دستور الاسرة"؟
54	الفرع الثالث: ما الفرق بين "الأعمال العائلية" و"المنشأة العائلية"
55	المبحث الرابع؛ التمييز بين الشركات العائلية ومنظمات الأعمال الأخرى
55	المطلب الأول: خصائص ومقومات الشركات العائلية
55	الفرع الأول: ما يتعلق باستدامة المنظمات أو الشركات العائلية
56	الفرع الثاني: ما يتعلق بحدود الملكية
56	الفرع الثالث: الإدارة
57	الفرع الرابع: التخارج

57	الفرع الخامس: الشفافية
57	الفرع السادس: دستور (ميثاق) العائلة
57	الفرع السابع: الالتزام
58	الفرع الثامن: امتداد المعرفة
58	المطلب الثاني: النكهة العامة للشركات العائلية
58	المطلب الثالث: أهمية الحوكمة للشركات العائلية
60	المبحث الخامس: "نظام حوكمة شركات آل فنون"
60	المطلب الأول: مجموعة آل فنون وتحديات تعاقب الأجيال
61	المطلب الثاني: الانطلاقة نحو بناء مجموعة شركات آل فنون (مقابلات وحوارات مع القياديين في الشركات 2023)
62	المطلب الثالث: الثبات والتوسع لشركات آل فنون (مقابلات وحوارات مع القياديين في الشركات يناير-أيار 2023)
63	المطلب الرابع: مفترق الطرق واستراتيجية العائلة
64	المطلب الخامس: التوجه الاستراتيجي لعائلة فنون ولشركات آل فنون
65	المبحث السادس: التنظيم القانوني والعائلي المحكوم لمجموعة شركات "آل فنون"
65	المطلب الأول: هياكل الحوكمة الرشيدة والتنظيم القانوني والعائلي المحكوم
67	الخاتمة
67	نتائج الدراسة
69	التوصيات
71	المصادر والمراجع
75	REFERENCES

## قائمة الأشكال

صفحة	رقم الشكل
20	شكل رقم (1) الإطار المفاهيمي للدراسة
24	شكل رقم (2) الأبعاد ذات الصلة بالمشاريع البحثية النوعية عالية الجودة
24	شكل رقم (3) الأجزاء الأساسية لعملية البحث النوعي (معدل)
66	شكل رقم (4) هيكل مقترح للحوكمة الرشيدة في شركات آل فنون

## مقدمة الدراسة

### وعنوانها الحوكمة وأثرها في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن

لقد شهد موضوع الحوكمة زخماً فكرياً وخاصة في المراجع القانونية الوطنية والإقليمية والعالمية وذلك من أجل مكافحة الفساد والحفاظ على الحقوق القانونية والأخلاقية لجميع أصحاب المصالح من المالكين والمساهمين أو المتعاملين للانتفاع بالخدمات والسلع المقدمة من قبل منظمات الأعمال الصناعية والتجارية والخدمية والزراعية في القطاع الخاص والمؤسسات العامة في القطاع العام. وتناولت هذه الدراسة بالبحث والتحليل مفاهيم الحوكمة وأهميتها ومقوماتها، وأثرها على تعزيز الكفاءة والفعالية في الأداء، خاصة في الشركات العائلية، ومناقشة أهم النظريات والمساهمات الفكرية التي تتعلق بأثر نظم الحوكمة على فعالية الأداء في منظمات الأعمال والشركات العائلية، وتقديم تصور منهجي عن واقع دورا لحوكمة وقوانينها لدى منظمات الأعمال في الأردن، وأثرها في تحقيق الفعالية في الأداء، وتعزيز التنافسية، وتحديد أثر تطوير نظام الحوكمة في تحقيق الفعالية في الأداء وتعزيز الاستدامة والرشاقة التنظيمية (Agility of Organization) في منظمات الأعمال والشركات العائلية، وتحديد دور مجلس الإدارة من خلال تبني أسس الحوكمة الأخلاقية والقانونية في تحقيق فعالية الأداء ونمو الشركات. وتم تطبيق الدراسة على شركة آل فنون القابضة في الأردن.

وفي ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها التي حاولت الإجابة عنها، اعتمدت الدراسة على منهجية البحث النوعي التفاعلي للظاهرة (Interactive Qualitative Research) المرتكز على المقابلات المعمقة وتحليل الوثائق للوصول إلى فهم متعمق للظاهرة موضع الدراسة والمنهج الوصفي التحليلي-دراسة الحالة، حيث أنه يعبر عن الموضوع المراد دراسته تعبيراً وصفيًا، فالمنهج الوصفي يختص بدراسة المتغيرات والظواهر كما هي في الواقع. واستخدم أسلوب الأسئلة المفتوحة غير المقننة، ووزعت على المستجيبين؛ لبيان آرائهم بكل حرية وشفافية. وكذلك إجراء لقاء من خلال أداة تم تطويرها (البروتوكول الميداني التفاعلي للدراسة والذي يتضمن المواضيع المختصة بالحوكمة الموجهة للمالكين من العائلة) ومجموعات التركيز (Focus Group)، وكذلك بعمل مقابلات معمقة تفاعلية غير مهيكلة (Unstructured) مع القيادة العليا في المجموعة، واستخدم المنهج الاستقرائي والاستنباطي والتاريخي لتطور منحى الحوكمة، وكذلك الدراسة التاريخية لمرحل نشوء وتطور شركات "آل فنون" منذ التأسيس حتى وقتنا الحاضر وإنجازاتها وتوسعها، وكذلك تحليل الوثائق والسجلات (تحليل الوثائق والسجلات بأسلوب غير تفاعلي للحصول على المعلومات لتحليل المفاهيم).

ولقد توصلت الدراسة بأنه يوجد لدى الشركات توجه لعمل نظام حوكمة محكم متسلح بحكم القانون ونظام إداري شامل، ويوجد توجه لعمل قانون يحكم الملكية، وأن يقوم المجلس العائلي يقوم بمهام التعلم والنمو والرقابة على الأعمال، وتطبيق الرسالة والرؤية، وتعزيز الابداع والابتكار والتطوير. وهم بحاجة لتعزيز الخطط الاستراتيجية، مع أن الوضع التنافسي قوي لدى الشركات ، فهي بحاجة إلى التحول الرقمي والايكتروني، حتى مع وجود تقنيات عالية المستوى حالياً.

وعززت التزام الأعضاء بقيم راسخة مرتكزة على العقيدة الإسلامية، والالتزام بأحكام القانون، وحافظت عليها على مدى زمني يتجاوز سبعة عقود، وهذا إنجاز هام يتجاوز توقعات معظم الباحثين الذين يتحدثون عن مدة أقصاها خمسون عاماً حتى يتم تفكك وانهيار المؤسسات العائلية. ويعضد هذا الإنجاز والتراث العائلي ما هو موجود لدى الأبناء من انتماء عائلي عال، ومن جس وسعي جاد ومخلص للبقاء والارتقاء. وهذا نهج للمحافظة على التنمية المستدامة لجميع شركاتها وأعمالها، وهو نموذج يحتذى به من قبل الشركات ومنظمات الأعمال الأخرى لبناء نظم حوكمة ضمن الأطر القانونية؛ لبناء الاقتصاد القومي والذي تبنته الدول حول العالم من خلال التمكين لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة كلبنات أساسية لبناء قدراتها للمساهمة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية في الأردن.

## مقدمة الدراسة بالإنجليزية

### Study Introduction

**It is titled Governance and its Impact on the effective performance of family companies in Jordan**

The subject of governance has witnessed an intellectual momentum, especially in national, regional and international legal references, to combat corruption and preserve the legal and moral rights of all stakeholders, owners, shareholders or dealers to use the services and goods provided by industrial, commercial, service and agricultural business organizations in the private sector and public institutions in the public sector.

This study dealt with the research and analysis of governance concepts, their importance and components, and their impact on enhancing efficiency and effectiveness in performance, especially in family businesses, discussing the most important theories and intellectual contributions related to the impact of governance systems on the effectiveness of performance in business organizations and family businesses, providing a systematic understanding of the reality of the role of governance and its laws and family companies, determine the role of the board of directors by adopting the foundations of Ethical and legal governance in achieving effective performance and corporate growth. The study was applied to Al Fannoun holding company in Jordan.

In light of the objectives of the study and the questions that I tried to answer, the study relied on the methodology of interactive qualitative research (interactive Qualitative research) based on in-depth interviews and analysis of documents to reach an in-depth understanding of the phenomenon under study and the analytical descriptive approach- the case study, as it expresses the subject to be studied descriptively, the descriptive approach deals with the study of variables and phenomena as they are in reality. The method of open-ended, non-codified questions was used and distributed to the respondents to express their opinions freely and transparently. As well as conducting a meeting through a developed tool (interactive field protocol for the study, which includes topics related to governance addressed to family owners) and focus groups (Focus Group), as well as conducting in-depth unstructured interactive interviews with the senior leadership in the group, and using the inductive, deductive and historical approach to the

development of the governance trend, as well as the historical study of the stages of the emergence and development of the companies of "Al Fannon" a non-interactive method of obtaining information for analyzing concepts

The study found that companies have a tendency to operate a tight governance system armed with the rule of law and a comprehensive administrative system, and there is a tendency to operate a law governing property, and that the Family Council performs the tasks of learning, growth, business control, applying the mission and vision, and promoting creativity, innovation and development. They need to strengthen strategic plans, although the competitive position of companies is strong, they need digital and electronic transformation, even with the current high-level technologies.

It has strengthened the commitment of members to firm values based on the Islamic faith and adherence to the provisions of the law and maintained them for more than seven decades, an important achievement that exceeds the expectations of most researchers who talk about a maximum of fifty years until the disintegration and collapse of family institutions. This achievement and family heritage is supported by the children's high family affiliation, sense and serious and sincere quest for survival and advancement. This is an approach to maintain the sustainable development of all its companies and businesses, and it is a model to be emulated by companies and other business organizations to build governance systems within legal frameworks; to build the national economy, which has been adopted by countries around the world by empowering small and medium-sized business organizations as basic building blocks to build their capabilities to contribute to social and economic development in Jordan.

## الفصل التمهيدي

### تمهيد: منحى الحوكمة وابعادها

لم أجد نصًّا صريحًا لكلمة حوكمة في معاجم اللغة العربية، وفي معجم اللغة: حُكْمٌ يَحْكُمُ، حُكْمًا وَحِكْمَةً فهو حكيم، ويعود الأصل اللغوي لكلمة حوكمة باللغة العربية إلى أحكام المُحَكِّمِينَ، (وتعني في القانون الحكم الصادر عن محكّم أو عن هيئة تحكيم في نزاع مُحال إلى التحكيم). وفي القرآن الكريم، قال جل ثناؤه، في مُحكّم كتابه العزيز، في سورة التين، في الآية الأخيرة منها: ﴿أَلَيْسَ اللَّهُ بِأَحْكَمَ الْحَاكِمِينَ﴾، وتعني أعدل الحاكمين وأكثرهم حكمة من ناحية فقهية. وكمصطلح في القانون تعني أحكام المُحَكِّمِينَ، وهوما يصدر عن المحكّمين بشكل نهائي في كل أو في جزء من النزاع المعروف عليهم، سواء في أساس النزاع أو في الاختصاص أو في إجراءات المحاكمة وتفضي لوضع حدّ نهائي للنزاع.

وفي حقيقة الأمر أنّ موضوع الحوكمة شهد فوضى فكرية، فعندما وضعت كلمة (Governance) على محرك البحث (Google) وجدت (1,180,000,000) نتيجة، وباللغة العربية وضعت كلمة حوكمة، ووجدت (3,660,000) نتيجة.

ونجد أنّ الحوكمة، كعلم، ينمو ويتسارع في حقل العلوم الانسانية، وكانت له جذوره الأولى في قيم وأخلاق وأعراف الحضارات الإنسانية، سواء المتداخلة أو التي تراث من بعضها البعض، والتي اتفقت جميعها على تحريم الظلم وإحقاق العدل وتعظيم حسن الأداء المتميز وتنظيم العمل، وتحديد المهمات تحت ضوابط الرقابة، والتدقيق على الإنجاز للعمل واتخاذ القرارات المفصلية للجماعة بناء على التشاركية وتبادل الرأي، ومن هذه المفاهيم الراسية في حضارات الأمم في صقل مبادئ الحوكمة الحديثة بمضامينها المعروفة وعلى قاعدة تفويض أولي الأمر لتطبيق إدارة رشيدة مقابل حق الأفراد في الرقابة والمحاسبة. وتعدّ الحوكمة مطلبًا ضروريًا لإيجاد منظمات أعمال تتصف بالاستقلالية والتركيز على الرسالة التي أنشئت من أجلها، وهو ما يمكنها من الاضطلاع بمسؤولياتها، والتعبير عن مصالح أصحاب الأعمال بصورة فعالة في دوائر صنع السياسة العامة.

(شليبي: 2018)

ولم يتم التوصل لمصطلح الحوكمة محليًا وإقليميًا باللغة العربية بشكل يحدد المفهوم، ولم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه لهذا المصطلح، حيث وجد خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسير المصطلح المذكور وهي (حوكمة المؤسسة/الهيئة، وحاكمية المؤسسة/الهيئة، وحكمانى المؤسسة/الهيئة، والتحكم المشترك، والتحكم المؤسسي، والإدارة المجتمعة، وضبط المؤسسة/الهيئة، والسيطرة على المؤسسة/الهيئة، والمشاركة الحكومية، وإدارة شؤون

المؤسسة/الهيئة، والمؤسسة/الهيئة الرشيدة، وتوجيه المؤسسة/الهيئة، والإدارة الحقة للشركة، والحكم الصالح للشركة، وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة (شبلي، 2018)

وفي الموسوعة الحرة (ويكيبيديا: 2023) فالحكامة أو الحوكمة أو الحاكمية هي تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة مستوى أداء القائمين عليها، وهي مصطلح جديد في العربية وُضِع في مقابل اللفظ الإنجليزي (governance) أو الفرنسي (gouvernance)، ويستعمل أيضاً لفظ حاكمية. وُلد مصطلح "الحوكمة" على وزن فوعلة (في سياق كل من العولمة والحوسبة).

ويرى بأن مصطلح الحوكمة مرادف لمصطلح (الإدارة الرشيدة) ويعود أصلها إلى كلمة إغريقية قديمة (Governance)، والتي تعبر عن قدرة ربّان السفينة في قيادتها إلى برّ الأمان نتيجة ما يملكه من حسّ ومهارة في المحافظة على أرواح وممتلكات الركب. (الغانم، 2021)

وقد اشتقت كلمة الحوكمة من الفعل اليوناني (κυβερνάω) ، (kubernáo) والذي يعني التوجيه، وقد استخدمه أفلاطون للمرة الأولى بالمعنى المجازي. وانتقلت إلى اللاتينية ومن ثم إلى لغات أوروبية متعددة. وتم استخدامها في اللغة الإنجليزية للتعبير عن نوع محدد من حكم الدولة ويمكن إرجاعه إلى إنجلترا الحديثة عندما ظهر مصطلح (حكم العالم) "governance of the realm" في أعمال ويليام تيندال.

ويعد لفظ الحوكمة من الألفاظ الحديثة في اللغة العربية، وتم إقراره في القاهرة من مجمع اللغة العربية عام 2002، وهذه الكلمة هي ترجمة للكلمة الإنجليزية (GOVERNANCE) والتي لها أكثر من معنى ولكن (حَكَمَ) هو الأقرب للحوكمة. بالرجوع لأصل الكلمة الإنجليزي، نجد أنها تعود إلى القرن الثالث عشر، وكما ذكر لقد اشتقت من أصل كلمة يونانية (κυβερνάω) ، (kubernáo) (KUBERNAN)، والتي تعني "قيادة الباخرة الحربية"، ومع أوائل القرن الرابع عشر تغيرت في اللغة اللاتينية لتصبح (GUBERARE) بنفس المعنى، وتأتي سنة 1478 ونرجع لنراها مرة أخرى باللغة الفرنسية بكلمة (GOUVERNANCE) وكانت تعني "فن أو طريقة الحكم"، وتوقف استخدامها على اعتبار أنها من اللغة الفرنسية القديمة، ومع بداية القرن السادس عشر استخدمت في اللغة الإنجليزية بالمصطلح المعروف حالياً (GOVERNANCE)، وبالتدريج بدأت تتحول هذه الكلمة من مصطلح سياسي إلى اقتصادي، ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع الشركات (Companies)، ولنجد بعدها ترديد لفظ واحد في عالم الاقتصاد مكون من جزأين "Governance" "Corporate" بمعنى "حوكمة الشركات". وتم تطبيقها على الشركات بالفعل، وتطور الأمر لنجد الحوكمة تدخل في مجالات مختلفة عن الشركات التجارية، كشركات القطاع العام والنقابات والجامعات وغيرها. (راند، 2021)

"وقد اكدت دراسات متعددة انه يوجد ارتباط وثيق ما بين القانون وحوكمة العلاقات الاقتصادية ،  
والعلاقة ما بين القانون والحوكمة والاقتصاد. ويشمل ذلك النهج القانونية والسياسية والنظرية  
لأشكال الأعمال التجارية ، ولا سيما الشركات ، والشروط العامة والخاصة وتسيير التجارة  
المحلية والأوروبية والدولية ، والتمويل ، والمال والديون ، والتنظيم ، والعلاقات التعاقدية ،  
والمسؤولية التقصيرية ، والمشتريات ، والاستدامة ، والبيئة ، والتأمين ، والألعاب ، والملكية  
الفكرية ، والعمالة وأسواق العمل."

وقد استشهد باحثون وعلماء قانون في المحاكم في جميع أنحاء العالم ، وألقوا الخطب الرئيسية في  
المؤتمرات الدولية المرموقة. ولقد تعاونوا مع مجموعات متنوعة من الشركات والحكومات  
ومؤسسات صنع القانون الدولية. وتم نشر بحوثهم في مدونات ودوريات القانون الحديثة، حسب  
القانون الأوروبي، وحسب القانون البيئي للدراسات القانونية، ومجلة قانون العقود يشكل القانون  
والحكم والاقتصاد مسارات هامة في مؤتمرات البحوث العالمية السنوية.(جامعة  
برمنغهام،2022)

### المبحث الأول: أساس نشأة الحوكمة

يشير أحد الباحثين إلى أنّ مصطلح الحوكمة أو الحكم الراشد قد برز أول ما برز في اللغة الفرنسية  
في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة" ليستعمل سنة 1679 في نطاق واسع معبرًا  
عن "تكاليف الإدارة (charge de governance)".

وتطور الوضع في القرن التاسع عشر، حيث ساهمت قوانين الدولة في تعزيز حقوق مجالس  
إدارات الشركات وتمكينها من أن تحكم دون موافقة جماعية من المساهمين وذلك في مقابل  
الحصول على مزايا قانونية واهمها حقوق التقييم، أدى ذلك إلى مضاعفة مخاوف من المساهمين  
من تغوّل مجالس الإدارة أو أعضائها مما أدى إلى مزيد من الدعوات المتكررة لإجراء إصلاحات  
وحوكمة الشركات.

ضاعف هذا التوجه ما حصل من تطورات اقتصادية في القرن العشرين السابق، وبخاصة ما  
أعقاب الحرب العالمية الأولى من أزمات اقتصادية كان أبرزها أزمة الكساد العالمي التي تفاقمت  
عام 1929 التي كان لها تأثير عميق على مفهوم حوكمة الشركات في المناقشات العلمية حتى  
اليوم. وكان من أبرز المفاهيم الإدارية التي صاحبت ذلك كمفهوم الفصل بين الملكية والسيطرة  
(1983، مجلة القانون والاقتصاد) وبرز مفهوم الشركات متعددة الجنسيات وبرز مفهوم الطبقة  
الإدارية، التي أصبحت تسيطر على العديد من الشركات الكبيرة المهيمنة على الشؤون التجارية

من دون محاسبة أو مراقبة كافية من قبل مجلس الإدارة. أدى ذلك إلى أن أصبحت حوكمة الشركات موضع نقاش كبير في الولايات المتحدة وحول العالم. وذلك منذ أواخر عام 1970 وبذلت جهود واسعة النطاق لإصلاح الحوكمة، لمراعاة احتياجات ورغبات المساهمين في ممارسة حقوقهم في ملكية الشركات وزيادة قيمة أسهمها، وبالتالي، ثروتها.

أما مفهوم "الحوكمة أو الحكم الرشيد" فقد برز كمصطلح أول ما برز في وثائق البنك الدولي في نهاية الثمانينات من القرن الماضي، ثم أصبح متداولاً بعد ذلك، وتدفق وانتشر بقوة في عقد التسعينيات وبخاصة على مستوى الدولة والمؤسسات الحكومية التي كما يبدو كانت قد استغرقت في مظاهر الفساد والتسيب الإداري، وكان ذلك بارزاً على مستوى السلطات والإدارات العليا فيها. لقيت مسألة الحوكمة وإدارة الشركات في الولايات المتحدة انتباهاً مضاعفاً من الصحافة في النصف الأول من 1990 بسبب طرد الرئيس التنفيذي لشركة أي.بي.إم.، وكوداك، وهاني ويل (بواسطة مجالسها). وأصبحت هناك موجة من الوعي والنشاط للمساهمين، تحذر من وجود علاقات حميمة بين الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة.

ومن أبرز التقارير التي ساهمت في إرساء مفهوم الحوكمة وتطبيقاته ما اسمي ب تقرير الملك (The King Report on Corporate Governance)، المتعلق بالحوكمة في جنوب إفريقيا، وقد صدرت عنه مجموعة تقارير أولها كان في عام 1994م وآخرها في عام 2016م. وقد قال عنه أدريان كادبوري أنه يرى مستقبل الحوكمة في هذا التقرير، وقد تبنت بعض مبادئه أنظمة الحوكمة الاسترالية (ASX Corporate Governance).

كما أصدرت فرنسا في عام 1995م تقريراً Rapport Vienot نتيجة الأزمات المالية التي مرت بها بعض الشركات وأصدرت ألمانيا ما اسمي قانون KonTraG الذي قدم معايير جديدة لحوكمة الشركات المدرجة في السوق الألماني.

كما أدت الإفلاسات الهائلة (والمخالفات الجنائية) التي ضربت في وقت مبكر من العام 2000 عدداً من الشركات الأمريكية كان أبرزها شركة انرون وورلدكوم، وكذلك انكسار شركات، مثل اتصالات أدلفيا، أمريكا أون لاين، شركة آرثر أندرسن، غلوبال كروسينغ، تايكو، إلى إصدار قانون ساربينز أوكسلي لعام 2002 Sarbanes- Oxley Act Of 2002 (SOX) وهو قانون أصدره الكونغرس الأمريكي في عام 2002م كردة فعل لسوء الممارسة المحاسبية، التي صاحبت فضائح هذه الشركات وكان يهدف إلى حماية المستثمرين من احتمالية قيام المنظمات بالأعمال المحاسبية الاحتيالية، وتضمن قانون ساربينز أوكسلي إصلاحات صارمة لتعزيز الإفادات المالية من

المؤسسات تؤدي إلى محاربة الاحتيال المحاسبي والاهتمام بحوكمة الشركات.

ومن أهم التقارير التي أبرزت مفهوم الحوكمة وأهميتها هو تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الصادر في عام 1998م حيث يستعرض مبادئ حوكمة الشركات. وهو ما أيده وزراء مالية دول مجموعة العشرين G20 بالاجتماع الذي عقد في عام 2015م والذي تم الاتفاق أن يطلق عليها مبادئ الـ OECD/G20.

لقد دعم كل ذلك ما حصل من تغييرات في وظيفة الدولة وبروز ما سمي بظاهرة الخصخصة التي دفعت عددا من الدول إلى بيع ممتلكات الدولة وبعض مرافقها إلى القطاع الخاص المحلي والدولي. ولم تعد الدولة هي الفاعل الرئيس في صنع وتنفيذ السياسات العامة الاقتصادية بل أصبح هناك فاعلون آخرون مثل المنظمات والمؤسسات الدولية والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني. وتضاعفت حالات التركيز على الحوكمة وضرورتها مع الأزمة التي ضربت الاقتصاديات العالمية بدءًا من عام 2008، والتي لم تزل آثارها ممتدة حتى الآن.

ركبت معظم الدول العربية الموجة، راضية أو مرغمة، وقامت بحكم التبعية باستخدام مصطلح الحكم الرشيد وفق مصطلحات متنوعة منها (الحكم، الحاكمية، الحوكمة، الحكم الجيد، الحكم الصالح)، وكان معظم التركيز على مطلب الحوكمة في مؤسسات الدولة.

وتلقت مؤسسات القطاع الخاص المفهوم وأصبحت هنالك ضغوط قوية سواء من الدولة أو من أصحاب المصلحة المباشرين وعلى رأسهم المساهمون وذلك لتبني نظام الحوكمة حماية على حقوق الجميع ودرءًا للفساد.

وما لبث أن امتد الاستخدام إلى المؤسسات العائلية التي برزت بحكم تكوينها وامتداداتها العائلية من أحوج ما يكون لهذا المفهوم. وذلك لبناء نظم تضمن لأصحاب المصلحة حقوقهم، كما تساعد هذه المؤسسات على المحافظة على كياناتها ومتطلبات نموها وازدهارها ضمن رضى من أبناء العائلة الممتدة صاحبة المؤسسة.

وقد تعمق هذا التوجه الكلي بقوة، سواء على مستوى الدولة أو القطاع الخاص الواسع أو القطاع العائلي، بعد أن شاع مفهوم الإدارة بالقيم (Management By Values (MBV؛ لأن جوهر مفهوم الحوكمة هو جوهر سلوكي ومرجعته الكبرى هي القيم المؤسسية التي تمثل ضمانة الحوكمة الرشيدة.

### المبحث الثاني: نشأة وتطور مفهوم حوكمة الشركات

تمهيد: تميل العديد من البلدان إلى الميل نحو نمط اقتصاد السوق الحر ، ويمكن إظهار بعض هذه الآثار في انحسار الحكومات عن المشاركة في النشاط الاقتصادي ، وترك الأمر للاعبين في القانون الخاص. وقد استحدثت حاجة جديدة إلى وجود ممول جديد بدلا من الحكومة، وهذا الاعتبار على وجه الخصوص هو واحد من أهم العوامل التي تدفع نحو أسواق أكثر تحررا (جوريفيتش: 2003). يجب أن يكون اقتصاد السوق الحر جذابا للممولين من القطاع الخاص مما سيحدد حاجة مهمة لوجود حماية يمكن الاعتماد عليها. علاوة على ذلك ، يجب أن يكون الاقتصاد جذابا للممولين الدوليين ، وهذا يعني الحاجة ، إلى جانب الحماية الجيدة ، إلى نوع من التنسيق والتقريب بين المعايير المحلية والممارسات المقبولة دوليا من أجل تمكين المزيد من قرارات الاستثمار المستنيرة بدءا من فكرة تقول إن القانون هو الأداة التي يستجيب بها المجتمع للحاجة إلى حماية مصلحة معينة ، وعندما يتعلق الأمر بالمصالح التي يتم وضع قانون الشركات لحمايتها ، يمكن أن يتأثر عادة بعدد من العوامل ، أهمها العوامل الاقتصادية والسياسية (جوريفيتش: 2003). معظم قوانين الشركات تستجيب لثلاثة مصادر للانتهازية: 1- تضارب مصالح المديرين والمساهمين ، 2- تحسين التنسيق بين أقسام الشركات ، 3- الحد من الانتهازية بين الدوائر المختلفة التي تعكس المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات. (نهج حوكمة الشركات وقانون الشركات الأردني) (كركي، 2019)

### المطلب الأول: كيفية وتطور مفهوم حوكمة الشركات

تشير بعض المصادر إلى أن أول حالة موثقة استُعمل فيها مصطلح (حوكمة المؤسسات العامة) كانت عن طريق ريتشارد ايلس في سنة 1960م، وذلك للدلالة على "هيكل وأداء نظام السياسات في المؤسسات العامة"، إلا أن مفهوم (الحكومة في المؤسسات العامة) أقدم من هذا، فقد استُعمل في كتب المالية بداية القرن العشرين. وهذه الأصول التاريخية تدعم تعريف الحوكمة الذي يشير إلى أهمية تعددية الأصوات (أصحاب المصلحة)، كما يمكن أن يفسر لنا شيوع المفهوم على المجال الاقتصادي أكثر من غيره من المجالات. ولكن المتابعة الدقيقة لتطور هذا المفهوم توضح مدى تأثيره بالقيم الديمقراطية ما دام يعتمد على أصوات المجموعة صاحبة المصلحة في تقييم أداء وقرارات المؤسسة التي يتشاركون فيها، ويبدو أن الحاجة للحوكمة في المؤسسة الاقتصادية كانت الأكثر مباشرة وإلحاحًا والأسرع ظهورًا وبخاصة إثر الانهيارات الاقتصادية التي تعرضت لها بعض المؤسسات الاقتصادية مما سبب اندثارًا وضياغًا لرؤوس أموال

المساهمين الصغار الذين صوتوا لأعضاء مجلس الإدارة وهو المسؤول عن رسم السياسات الاقتصادية، والتي اتضح فيما بعد أنها كانت خاطئة فأودت بمصير أسعار الأسهم إلى الانهيار. وقد ظهر هذا المصطلح بشكل أوسع في بداية عقد الثمانينيات الميلادية ليُسهّم في التركيز على مناهضة الفساد في الدول والحدّ منه، وكذلك من خلال تخفيف أعباء الحكومات ونقل الكثير من مهامّها إلى القطاع الخاصّ لتكون منظمات الأعمال مشاركة للقطاع العام والحكومي ومنافسا له، ومن شأن الحوكمة التي تقوم على الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاصّ والمدني، وأن تُفضي إلى تفعيل المساءلة والمراقبة والتنافس وتقليل الاحتكار وسيطرة الحكومة "والبيروقراطية" على القرارات المهمة، الأمر الذي يؤديّ أيضًا إلى تنافس القطاعات الثلاثة في تقديم أفضل الخدمات للمتعاملين.

وينتج عن ذلك كبح جماح الحاجة إلى تقديم الرّشا والهدايا والبحث عن الوساطات والمحسوبيات والعلاقات طالما أنّ هناك بدائل متعدّدة، ووجود الإعلام الخاص الذي يوصل شكوى الفرد وتظلماته بدون إعاقة إن تعرّض للاعتصار أو الاستغلال، وفي ظلّ الحوكمة يشعر الفرد والموظّف بمسؤولياته الاجتماعية وبانتمائه إلى وطنه ليتصاعد الميل بالنقد وكشف ما هو غامض وخفي (ديوان اللغة العربية 1437-1444هـ - معجم المصطلحات الكبير، المعجم الموحد لمصطلحات الحوكمة التربوية، الصادر عن مكتب تنسيق التعريب في الرباط)

وقد تم استخدام مصطلح الحوكمة بمعناه الحالي الأوسع بحيث شمل العديد من المؤسسات العامة والخاصة، وأصبح متداولًا بشكل دراماتيكي في مطلع التسعينات 1990 من القرن الماضي، بعدما تمت إعادة صياغته بواسطة علماء الاقتصاد وعلماء العلوم السياسية، وتم نشره بصورة أوسع بواسطة مؤسسات كبرى مثل الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، ومنذ ذلك الحين بدأ المصطلح معتمداً وشائعاً في الدوريات والنشرات العلمية انتهى الاقتباس.

<https://ar.wikipedia.org/wiki/>

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يُعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة؛ لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وأدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة.

وبدأت المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل الأقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجّهت إلى أسواق المال، وساعد في ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في

أزمات مالية، ثم توالى بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها: أزمة شركتي "أنرون" و"ورلد كوم" في الولايات المتحدة عام 2001، ودفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة. <https://www.rowadalaamal.com>

ويرجع مفهوم الحوكمة إلى عقود مضت، ولكنه نشأ وأرسي تداوله على نطاق واسع من قبل الحكومات والمؤسسات والشركات على خلفية الأزمات الاقتصادية والمالية والسياسية التي شهدتها العالم، وخاصة خلال العقود الأربعة الماضية، وفشلت العديد من حكومات الدول النامية في استغلال مواردها الطبيعية بكفاءة لتحقيق مصالح شعوبها وتوفير العيش الكريم لها. حسب اتحاد المصارف العربية. (صادق، 2021)<sup>(1)</sup>

ويعتبر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أنّ الحوكمة هي ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون على جميع المستويات، وتشمل آليات وتراثيب إدارية وإجراءات وعمليات إدارية لإدارة المؤسسات، والتي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية، كما أنهم يقومون بالوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم بالقرارات المتعلقة والمؤثرة في النشاط الاقتصادي للبلد وعلاقتها بالاقتصادات الأخرى، ولها أبعاد جوهرية تؤثر على العدالة والفقر ونوعية الحياة. أما الحوكمة السياسية فهي عملية اتخاذ القرار لصياغة السياسات، بينما الحوكمة الإدارية فهي إرساء نظام تنفيذ تلك السياسات الموضوعة. اتحاد المصارف العربية. (صادق، 2021)

وفي مراجعة للأدبيات المنشورة في مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات 2023 حول الحوكمة وجد أنّ دولاً كثيرة في العالم قد لجأت إلى مدخل الخصخصة غير المقننة، وذلك نتيجة للتحويلات الاقتصادية العالمية، وبرز مبادرات تحرير التجارة، والعمل الجاد والدؤوب للوصول إلى اقتصاد السوق الحر، ونحن نعيش في عصر العولمة الاقتصادية، ونتج عن ذلك تعزيز حمى المنافسة بين منظمات الأعمال بشكل خاص. وقد نشأت أيضاً شركات متعددة الجنسيات (Multinational Companies (MNCs ككيانات اقتصادية عملاقة، والتي تفوق اقتصاداتها اقتصاد بعض الدول. ومثال ذلك شركة ابل وتويوتا وامازون وسامسونج وغيرها.

وأدى هذا التوسع الدراماتيكي إلى أن أعادت منظمات الأعمال أنماط التفكير لديها بابتداع وسائل أخرى لتحقيق أعلى قيمة مضافة ولتحقيق أرباح عالية وتعظيم أرباحها، وكان هذا تحت غطاء النشاطات الاقتصادية المتعددة. ومن الآثار المترتبة على ذلك حدوث ظواهر وممارسات غير قانونية كغسيل الأموال والاغراق (ممارسة تجارية غير مشروعة ترمي إلى إضعاف المقدرة

التنافسية للسلع المماثلة المنتجة في الدولة المستوردة، ويؤدي بالتالي إلى تقليص صناعتها، بل إلى توقفها بصورة نهائية (موسوعة الجزيرة نت 2023)، ويمكن أن تكون على المستوى الوطني أيضاً (والاحتكار، والفساد الإداري والاقتصادي وفقدت منظمات الأعمال الاهتمام بالبيئة والناس وتخلت عن القيام بمسؤولياتها الاجتماعية، ونتج عن ذلك خسائر اقتصادية واجتماعية متعددة الجوانب.

وهنا كان لا بد من القيام بممارسات فعالة وبناء تشريعات قانونية رادعة وعملية تحد من الانهيارات المالية والفساد، وسوء الإدارة والتي تؤثر سلباً على نمو الاقتصاد الوطني لأي دولة. ومن الممارسات الناجمة التي تم انتهاجها بناء نظم الحوكمة للمؤسسات والشركات لتحسين فعالية الأداء (مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات، 2023). والذي هو موضوع بحثنا في هذه الدراسة والذي يبين أثر الحوكمة في استدامة الشركات العائلية.

### **المطلب الثاني: نهج حوكمة الشركات وقانون الشركات الأردنية**

“هناك نهجان رئيسيان نحو تحقيق حوكمة الشركات: النهج المؤسسي، والنهج القانوني. يعد اختيار النهج المناسب تجاه حوكمة الشركات نتيجة منطقية لتطور عوامل التأثير الاقتصادي. ولا توجد لوائح رسمية تنظم حوكمة الشركات في الأردن حتى الآن، ومع ذلك، فإن قانون الشركات الأردني يعتبر بعض مبادئ حوكمة الشركات في مواده. وفي دراسة أجريت تم تحليل أساليب حوكمة الشركات لمعرفة أي منها يمكن أن ينطبق على الأردن. وكان بالإمكان تحقيق ذلك من خلال إعطاء فكرة عن المقاربات المؤسسية والقانونية ومن ثم تحليل قاعدة حوكمة الشركات في قانون الشركات الأردني.” (هيثم ابوكركي، 2019)

“و لمزيد من التفصيل كما ذكرنا يوجد هناك نهجان رئيسيان نحو تحقيق حوكمة الشركات: (باريدس: 2005). وهما (1) النهج القانوني: والذي يعتمد على نموذج إلزامي لقانون الشركات، ووضع قواعد صارمة من أجل تحديد ممتلكات المساهمين وحقوقهم وحمايتهم. (2) النهج المؤسسي. هذا النهج هو نموذج موجه نحو السوق يعتمد على نسبة ضئيلة نسبياً من القانون الإلزامي لحماية المساهمين ويعتمد على مجموعة من الآليات الرسمية وغير الرسمية الأخرى، مثل التعويض القائم على الحوافز وعمليات الاستحواذ العدائية لمساءلة المديرين والمديرين. وفي الواقع ان اختيار النهج المناسب اتجاه حوكمة الشركات هو نتيجة منطقية للتنمية ومن عوامل

التأثير الاقتصادي. وتخضع الشركات الأردنية لقانون الشركات لعام 1997 وقانون الأوراق المالية لعام 2002. يتطلب كلا القانونين الفاصل الزمني والشفافية والإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات المالية وغير المالية. (عجلوني: 2008)

وفي إعادة الصياغة لمفهوم حوكمة الشركات في السياق القانوني ، ووضعها بين علم القانون ، يقال أن حوكمة الشركات هي إلى حد كبير جزء من هذا الفرع من القانون الذي يمكن تسميته قانون الشركات. قانون الشركات وهو جزء لا يستهان به من ضمن مجال أكبر للقانون ويمكن تسميته بالقانون الاقتصادي (غروت: 2009). "وقدم تم تعديل القانون للشركات (قانون الشركات الأردني رقم 22 لسنة 1997 الحالة : ساري مع كامل التعديلات حتى 2021 – الصادر في عدد الجريدة الرسمية رقم 4204 بتاريخ 1997/05/15 على الصفحة 20)

### **المطلب الثالث: خلفية الشركات العائلية**

تزخر الأدبيات حول الأعمال العائلية بتأكيدات حول قيم وفوائد الأعمال العائلية، وفي كل اقتصاد على مستوى العالم. كما أنه يزخر بالنتائج التي تظهر معدل انهيار مرتفع للغاية للأعمال العائلية مقارنة بالشركات العملاقة. ومن المؤسف أنه حتى القلة التي تعيش وتنمو تفشل في الحفاظ على هذا النمو حتى الجيل الثاني والثالث من الأسرة.

ولقد نشأت معظم الشركات المساهمة في بداية تأسيسها من أعمال ومؤسسات عائلية إذ أن الكثير من أكبر الشركات المساهمة المدرجة في الأسواق المالية هي شركات مملوكة لعائلات. وبلغت الشركات العائلية ما نسبته 35% من أغنى 500 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وتديرها عائلات. وتوظف الشركات العائلية ما نسبته 60% من العاملين في الولايات المتحدة أما في فرنسا فإنها توظف ما نسبته 49% من العاملين. ويقدر ما نسبته 90% من 21 مليون شركة أعمال صغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية مملوكة لعائلات إذ يستمر ما نسبته 40% من الشركات المملوكة لعائلات حتى الجيل الثاني بينما يستمر ما نسبته 13% فقط حتى الجيل الثالث أما في أوروبا فإن ما نسبته 70% من الشركات مملوكة لعائلات. (القواسمي، 2016)

وتعتبر فرنسا؛ إحدى الدول المميزة من ناحية عدد الشركات التي تملكها وتسيطر عليها عائلات إذ أنّ في فرنسا ما نسبته 83% من شركات الأعمال تملكها عائلات كذلك تبلغ نسبة تملك العائلات للشركات في أميركا الجنوبية 85% وفي أفريقيا 90% وفي الشرق الأوسط 98% وفي أستراليا 68% وفي الشرق الأوسط؛ ما يزال العديد من هذه الشركات حديثة النشأة والتكوين بالمقارنة مع المؤسسات العائلية في الغرب، كما أنّ هنالك قسماً كبيراً من هذه الشركات تأسس على أعقاب

التنمية للثروة النفطية. (القواسمي، 2016)

وان العديد من الشركات العائلية نمت وازدهرت وتطورت بشكل دراماتيكي إلى تجمعات ذات اهتمام في العديد من نشاطات الأعمال مثل الإنشاءات وتجارة التجزئة والخدمات المالية والمصرفية. ومن أكبر التحديات التي تواجه الشركات العائلية هي ضوابط الرقابة (الحوكمة) بدليل أن أقل من 25% من الشركات العائلية في دول الشرق الأوسط تفصح عن بياناتها المالية.

<https://alghad.com>

ويعتبر التوريث، عمومًا، موضوعًا مثيرًا للجدل في الشركات العائلية لدول الشرق الأوسط بالمقارنة مع الشركات العائلية في أوروبا أو في شمال أميركا حيث أن خطة التعاقب في الوراثة مقبولة على نحو واسع في العائلة في حال وفاة المالك. ويقوم الأخ أو الابن الأكبر بتولي مسؤوليات المورث في إدارة أعمال ونشاط الشركة العائلية (المصدر: كامبدينايف. بي). كذلك من الجدير ذكره أن معظم القوانين في دول الشرق الأوسط تتطلب من الشركات الدولية الراغبة في الاستثمار أن يكون معها شريك محلي إذا رغبت في العمل داخل البلد، وهذا يعطي فرصة كبيرة للدخول في تلك الشركات. كما تستفيد الشركات العائلية في دول الشرق الأوسط من قبول الحكومات للقانون المدني والقانون الشرعي فيما يتعلق بالتوريث لنشاط الشركات العائلية حسب الشريعة الإسلامية. وتختار الشركات العائلية أن تستند خطة التوريث لديها إما لأحكام القانون المدني أو وفقا لأحكام الشريعة.

وتشكل الشركات العائلية العمود الفقري للاقتصاد في منطقة الشرق الأوسط ومنطقة الخليج تحديدًا، إذ تقدر الأصول المدارة من قبلها بنحو تريليون دولار، وفق آخر الأرقام المنشورة من قبل مركز دبي المالي العالمي. وتشكل الشركات العائلية ما نسبته 90 في المئة من اقتصاد القطاع الخاص في دول الخليج، بحسب مجلس الشركات العائلية الخليجية (إذار 2023) والذي يعتبر الأول من نوعه في منطقة الخليج. وتسهم هذه المؤسسات بما نسبته 60 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي، كما تمثل 80 في المئة من التوظيفات للأيدي العاملة، وفق المصدر نفسه.

(tps://cnbusinessarabic.com21/3/2023)

وأورد مؤشر أعمال الشركات العائلية من شركة "إيرنست أند يونغ" أن 50.4 في المئة من الشركات المشاركة بالمؤشر توجد في أوروبا والشرق الأوسط والهند وإفريقيا، ويصل حجم عائداتها إلى 3.46 تريليون دولار.

وهناك من يرى، كرئيس مجلس إدارة غرف دبي، وأحد أعمدة الشركات العائلية في حديث

لمنصة CNN الاقتصادية (اذاًر 2023) أنّ "الشركات العائلية هي ركيزة أساسية للاقتصاد، بدأت متواضعة وأصبحت اليوم عملاقة، وقد شارف معظمها على بلوغ مرحلة الانتقال من المؤسس إلى الجيل الثاني". وألمح إلى أن الكثير من الشركات تتعثّر في هذا الانتقال بسبب عدم استعدادها للتحول من جيل إلى جيل.

وأشار استطلاع أجرته "بي دبليو سي" (برايس ووتر هاوس كوبرز) في الشرق الأوسط حول الشركات العائلية عام 2021 إلى "ارتفاع حالات النزاعات العائلية في السنوات الأخيرة، وبلوغ الشركات أعتاب مرحلة حرجة في الخلافة، لا سيما أنّ الجيل القادم من العائلة يمثل مساهمة الأغلبية في 56% من الشركات المستطلعة"، ويعتقد 42% منهم أنّ هذا هو الحال خلال فترة السنوات الخمس المقبلة. "ويقول الرئيس التنفيذي لمركز العائلات والثروات الخاصة في مركز دبي المالي العالمي لـ CNN الاقتصادية" (اذاًر 2023): أنّ "الشركة العائلية هي شركة حساسة مملوكة من العائلة، وتحتاج إلى رعاية خاصة، وهناك وعي بسيط حول أهمية ترتيب الانتقال السلس للإدارة والملكية".

وتجسدت هذه الرعاية بحزمة من المبادرات أطلققتها دولة الإمارات منتصف العام الماضي (اذاًر 2023) كانت بدايتها مع إقرار القانون الاتحادي الخاص بالشركات العائلية. وألحقت الحكومة الإماراتية هذه الإجراءات بإنشاء مركزين للشركات العائلية، الأول مركز الشركات العائلية والثروات الخاصة في مركز دبي المالي العالمي، ومركز خاص للعائلات لدى غرف تجارة دبي. كما يجري التحضير كذلك لإدراج العائلات في سجلات خاصة، إذ توحيد جميعها في سجل خاص للشركات العائلية على المستوى الاتحادي.

وأكد رئيس مجلس إدارة غرف دبي، في حديثه أنّ مركز الشركات العائلية (اذاًر 2023) يهتم بنشر الوعي عند المؤسس حول أهمية الحوكمة والتسجيل القانوني للشركة وإدخال العنصر النسائي كعنصر فاعل في إدارة الشركة وأخذ القرارات لتوجيه الشركة والمحافظة عليها. ويتكامل مركز الشركات العائلية في غرفة دبي مع نظيره لدى مركز دبي المالي العالمي من حيث توفير المرونة والتدريبات المطلوبة للشركات لتطبيق الحوكمة واستمرارية النمو.

وأكد (الحجيري، اذاًر 2023) هذه المرونة والتكامل، مضيّقاً أنّ المركز الذي استقطب نحو 400 شركة عائلية إماراتية وأجنبية يثير اهتمام الكثير من أصحاب الثروات على الصعيد العالمي، وأنه استطاع استقطاب شركات بحجم أعمال يضاهي المئة مليار دولار، نظرًا لما يوفره من خدمات متكاملة.

## الفرع الأول: الحوكمة والوكالة

تشكل مسألة الحوكمة وفصل الإدارة عن الملكية أحد الموضوعات الأساسية لضمان ديمومة الشركات العائلية. وفي هذا الصدد، شدد الغرير على أنّ قانون العائلات الجديد أعطى "صلاحيّة كبيرة لدور المؤسس في كثير من الشروط والنظام الداخلي للشركة، الذي يجب أن يُصاغ بمشاركة الجيل الثاني بوضوح تام يتضمن تسمية من سيتولى إدارة الشركة، والفصل بين الملكية والإدارة، واتخاذ القرارات بشأن التحول لشركات مساهمة عامة أو الإبقاء عليها كشركات خاصة". وانسجامًا مع تعزيز الحوار بين أفراد العائلة وإدراج مفاهيم الحوكمة في عمل الشركة، قال الحجيري: "أنّ المركز قدّم خدمات التصنيف والاعتماد التي تتم بناء على مدى التزام الشركة في الحوكمة، وهذا الأمر سيسهل عملية دمج الشركات العائلية في الاقتصاد العالمي".

## الفرع الثاني: العنوان المستقبلي للتأثير

لقد تساءلت مايا برايو -المدير الإداري ورئيسة قسم استشارات الثروات في أوروبا والشرق الأوسط في مصرف "جي بي مورغان"- عن مغزى الثروات العائلية ما لم يتم "استثمارها في الحوكمة والأعمال الخيرية والاستثمار المستدام والمؤثر". وأضافت (برايو، آذار 2023) أنّ "نحو 28 في المئة من الأجيال القديمة للشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط تريد تحفيز الأجيال الشابة منها لمزيد من الانخراط في الأعمال العائلية وتهيئتهم لذلك". ورأت أنّ التلاقي في الوسط والحوار هما من أنجع الأساليب لتحقيق الأهداف المنشودة.

(ووفقًا لما نشرته كمبدينا بي)، تساهم الشركات العائلية بنسبة 75% من اقتصاد القطاع الخاص في دول الشرق الأوسط كذلك فإن 60% من الشركات العائلية في دول الشرق الأوسط تم تأسيسها منذ بداية السبعينيات في القرن العشرين، كذلك فإن 9% فقط من الشركات العائلية في الشرق الأوسط لديها لجنة ضوابط الرقابة على الشركة، كذلك فإن ما نسبته 1.5% فقط من الشركات العائلية لديها واحدة أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة من النساء من الشركات المدرجة في المنطقة. وأيضًا (وفقًا لما نشرته كامبدينا بي) فإنه وبحلول الجيل الثالث تملك العائلات في الشرق الأوسط فقط ما نسبته 15% من شركاتها فالجيل الأول يستمر بنسبة 48%، أما الجيل الثاني فيستمر بنسبة 33%، أما الجيل الثالث فيستمر بنسبة 15% والجيل الرابع فقط 4%، وهذا الرقم منخفض جدا عند مقارنته مع مثيلاتها بالدول الغربية فمثلا يستمر الجيل الثالث في فرنسا بنسبة

38%. وقدرت شركة بويز وشركاه أنّ الشركة العائلية النموذجية تحتاج إلى أن تنمو بنسبة 18% سنويا من أجل المحافظة على نفس مستوى الثروة في كل الأجيال.

وعلى صعيد تحديات ضوابط الرقابة في الشركات العائلية في دول الشرق الأوسط، غالبا ما تواجه الجيل الأول من الشركات العائلية محدودة وذلك بسبب الدور النشط الذي يلعبه العضو المؤسس ومن هذه التحديات قلة عدد المالكين والمساهمين، كون مجلس الإدارة هم أنفسهم الإدارة التنفيذية، لإعادة استثمار أرباح الشركة. أما أهم التحديات التي تواجه الجيل الثاني هي وجود العدد من المالكين مع احتمال تضارب المصالح او/ والرؤية، ومشاركة الإدارة بصورة أكثر فعالية بالمقارنة مع مجلس الإدارة، كذلك نقص في وجود السياسات والإجراءات الرسمية، والتواصل غير الفعال مع العائلة وغياب التخطيط في انتقال القيادة وانتقال الملكية بالوراثة. (قواسمي، 2016)

أما لدى وصول الجيل الثالث للعمل في الشركة فتصبح المواضيع الخاصة بالضوابط أكثر تعقيدا بالنظر إلى الزيادة في أعداد الشركاء وغياب الوضوح في السياسات وغياب العضو المؤسس. ومن أهم تحديات الجيل الثالث؛ أنّ تحديد ضوابط الرقابة يحتاج إلى درجة عالية من المهنية، كذلك تغدو الحاجة ماسة لإدارة خارجية تساعد على تحقيق أهداف الشركة لأنه قد يكون صعبًا الحصول على اتفاق جماعي حول رأي معين كذلك قد لا تتوفر دائما الكفاءة والخبرات المطلوبة في أفراد العائلة كذلك من التحديات عدم وضوح سياسات توزيع الأرباح وإعادة الاستثمار وغياب طريقة حل النزاعات والأهم هو عدم وجود أو وضوح استراتيجية الشركة العائلية.

وهنا لا بد من ذكر أهم نقاط قوة الشركات العائلية وهي؛ اسم العائلة والافتخار به يكون مصاحبا لنشاط الشركة؛ ورغبة أفراد العائلة بإعادة استثمار أرباحهم؛ وتوفر الرغبة لدى أفراد العائلة في نقل المعرفة والخبرة للجيل الذي بعده والالتزام الكبير من قبل أفراد العائلة اتجاه الشركة؛ ورغبة أفراد العائلة في العمل بصورة أكبر. أما أهم التحديات فتكمن فيما يلي؛ التمييز بين العائلة والعلاقات التجارية؛ توفير فرص العمل للجيل المستقبلي غياب الانضباط؛ سياسات وضوابط غير رسمية؛ زيادة التحديات مع نمو العائلة؛ وتداخل الأدوار. (قواسمي، 2016)

### **المبحث الثالث: مفهوم الشركات أو منظمات الأعمال العائلية**

تتأثر الشركات أو منظمات الأعمال العائلية بعملية صنع واتخاذ القرارات بأجيال متعددة من الأسرة ، وهي مرتبطة بالدم أو الزواج أو التبني ، ولديها القدرة على التأثير على رؤية العمل والاستعداد لاستخدام هذه القدرة لتحقيق أهداف معينة، ولكن على الاغلب تؤثر سلبا على الاستدامة الاقتصادية للشركات العائلية بشكل خاص.

## المطلب الأول: صياغة المفهوم

لدى القيام بإعادة صياغة مفهوم الشركات أو منظمات الأعمال العائلية، تعتبر منظمات الأعمال العائلية النموذج الأقدم والأكثر شيوعاً في النظام الاقتصادي على مر التاريخ. يمكن اعتبار الغالبية العظمى من الشركات أو منظمات الأعمال العائلية شركات عائلية في جميع أنحاء العالم، ابتداءً من المحلات التجارية الصغيرة إلى المنظمات المدرجة في القائمة العامة للشركات الكبرى والعلاقة والتي توظف مئات الآلاف من القوى البشرية شركات عائلية، ومثال ذلك البنك العربي في الأردن.

ويمكن أن تتعدد التعريفات للشركة العائلية، ولكنها في عمومها لا تختلف بينها إلا في المفردات البسيطة المستخدمة، ونكتفي بالإشارة إلى تعريف لمؤسسة التمويل الدولية سنة 2009، حيث قالت أنها: الشركة التي تكون فيها أغلبية الملكية، وبالتالي أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (أو المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة، ويكون للمصطلحات: المؤسسة التجارية العائلية، والمنشأة العائلية، والمؤسسة التجارية المملوكة للعائلة، والشركة التي تسيطر عليها عائلة نفس المعنى في الإشارة إلى الشركة العائلية.

نستنتج من الشرح السابق إلى أنه يصف مفهوم "الشركة العائلية" كما يوحي الاسم، "بأنها الشركة التي تمتلكها الأسرة الممتدة وقد تكون مملوكة بصوره رئيسيه أو حصريه لأفراد العائلة. وقد يتم إدخال شركاء آخرين وبخاصة مع النمو المضطرب في نوعية ومساحات الأعمال التجارية، ويظل جوهر الشركة العائلية أنها منظمه تجارية تؤسس وفق رابطة الدم المتعلقة بالمؤسسين وبنائهم واحفادهم.... الخ ومن هذه السلسلة إذا استمرت الشركة قائمة. وقد تؤسس على أساس الدم والمصاهرة، وكثيراً ما تواجه هذه الشركات بعد الأجيال الأولى عدداً مهماً من المشاكل الإدارية والسيكولوجية والوجدانية المعقدة نظراً لتعدد عملياتها ونشاطاتها وعدم إدارتها بكفاءة وفعاليتها".

وتعتبر الأعمال التجارية العائلية العمود الفقري للاقتصادات الرئيسية، وتساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي لأي دولة في العالم، وتعمل على استحداث فرص العمل والتنمية الاقتصادية بشكل عام. وعلى الصعيد العالمي، تشكل الأعمال التجارية العائلية غالبية الشركات القائمة وفي مثل هذه الشركات، وتمتلك العائلات حصة كبيرة من الأعمال التجارية ونتيجة لذلك، فإنها تؤثر على قرارات الأعمال التجارية المهمة. وتشير التقديرات إلى أن التأثير الاقتصادي الإجمالي للشركات العائلية على الناتج المحلي الإجمالي العالمي يزيد عن 70%. (أندرسون،

وفي دراسة أحدث حسب المجلة الدولية للبحوث التجارية والإدارية ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، تمثل الشركات العائلية 64% من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد، وتولد 62% من العمالة في البلاد. وفي الهند، ويمثل الناتج الإجمالي للشركات المملوكة للعائلات 90% من الناتج الصناعي الهندي، و79% من العمالة الخاصة المنظمة، و27% من العمالة الإجمالية، وحلت محلها فقط الحكومة والقطاع العام الشركات التي تمتلك الحكومة غالبية الأسهم (معهد الأعمال العائلية، 2011). وبالإضافة إلى ذلك، تم الإبلاغ عن أنّ حجم مبيعات الأعمال التجارية للعائلة الأوروبية يبلغ حوالي 1 تريليون يورو، وهو ما يمثل حوالي 60% من جميع الشركات الأوروبية التي تستحدث أكثر من 5 ملايين وظيفة (حوالي 50% من إجمالي العمالة في القارة. (Osunde، 2016، Anderson & Onwuka، 2018)

وتتحكم الشركات العائلية في موقع ومركز قوي في الاقتصاد الأفريقي، فهي شريان الحياة الاجتماعي والاقتصادي لمعظم الدول المتقدمة والنامية، وتساهم نجاحاتها في التنمية المستدامة لأي دولة (Oshinowo، 2017، Lawal & Ishola، Ahameful). على الرغم من أنهم كثيرون في جميع أنحاء القارة، إلا أنّ حفنة منهم فقط يتمتعون بطول عمر الشركات العائلية. ويتطلب طول عمر الشركة العائلية إدارة العلاقة بين أفراد الأسرة والأعمال العائلية والقرارات التي تعزز من رأس المال المالي والاقتصادي والبشري للشركة العائلية.

### المبحث الرابع: الحوكمة والشركات العائلية

يصف هيكل الحوكمة القواعد والعمليات، والمأسسة التي تمكن من اتخاذ القرارات العائلية وتنفيذ السياسات المتعلقة بالإشراف على الأعمال العائلية وإدارتها. ويوصف نظام الأعمال العائلية بأنه بنية متكاملة ومتراصة ومتماسكة تتكون من هيكل الحوكمة المحدد لكل كياناتها (رافائيل بيليين، 2013). وغالبًا ما تتميز الأسرة بتماسك قوي والتزام بمعايير الأسرة. (Sarbah Xiao، 2015) وأوضحوا كذلك أنّ نظام الحوكمة المخصص، والمصمم خصيصًا لكيان الأسرة المحددة يمكن أن يساعد في ضمان استدامة الأعمال العائلية وازدهارها.

ويمكن هذا المدخل الأسرة من تحقيق الانسجام وإدارة خلافة الملكية، والسيطرة والتخفيف من حدة الصراع الأسري. يؤكد أندرسون (2018) أنّ بقاء الشركات العائلية كان دائما مصدر قلق لخبراء الشركات العائلية. وتم استثمار جهود وموارد كبيرة بمرور الوقت في تطوير الحلول والأطر التي من شأنها تعزيز معدل بقاء الشركات العائلية. وعلى الرغم من المساهمات الكبيرة للشركات العائلية، فإن حوالي 70 في المائة من الشركات العائلية إما أنّ تفشل في مرحلة مبكرة أو لا تنتقل

إلى مرحلة الجيل الثاني. (Gulzer & Wang)،(2010)

ومرة أخرى، يعتمد معظم أصحاب الأعمال التجارية الأسرية في البلدان النامية على معارفهم وخبراتهم الشخصية في إدارة أعمالهم التجارية الأسرية، وتتخذ القرارات الاستثمارية دون اللجوء إلى المهنيين في تلك المجالات (2011). وفي الحالات التي يوجد فيها مظهر لهيئة إدارية، فإنها تتألف من أفراد الأسرة والأقارب المقربين، الذين لا يمتلكون بالضرورة القدرة المعرفية والإدارية على اتخاذ قرارات مستنيرة أو صياغة الاستراتيجيات الصحيحة لوضع الأعمال التجارية للأسرة نحو التفوق.

وبالنسبة للأردن فإن 80% (ثمانون بالمائة) من الشركات العائلية الأردنية تخفي قبل أن تصل للجيل الثالث (1-2). <https://alrai.com/article/639557> (الرأي)، ونشرت فوربس الشرق الأوسط قائمتها السنوية لأقوى 100 شركة عائلية عربية للعام 2021، والتي تضمنت 4 شركات عائلية أردنية. والشركات الأردنية العملاقة الرائدة في القائمة كما وردت في القائمة هي: **أولاً: مجموعة المناصير:** والتصنيف لها (54)، وتعمل في قطاع الصناعة وتأسست عام 1999 ويرأس مجلس إدارتها: زياد المناصير وبدأت مجموعة المناصير كشركة تعمل في مجال توزيع الكيماويات والأسمدة، واليوم لديها أكثر من 20 شركة تابعة باستثمارات تبلغ ملياري دولار. فيما توظف المجموعة أكثر من 10 آلاف شخص، وتغطي أنشطتها قطاعات عدة مثل البنية التحتية ومواد البناء والتعدين، والطاقة وحلول الأعمال والأغذية والخدمات، والمواد الكيميائية.

**ثانياً: مجموعة نقل:** والتصنيف لها (64)، وتعمل في عدة قطاعات وتأسست عام 1952، ويرأس مجلس إدارتها: غسان نقل، ولقد أسسها إيليا نقل باسم "نقل إخوان"، وكانت تعمل في ذلك الوقت، في مجال تجارة واستيراد المواد الغذائية والسلع الاستهلاكية. واليوم، توظف المجموعة أكثر من 5 آلاف شخص، وتعمل من خلال شركتين تابعتين: (Promise Holding) الذراع الاستثماري للمجموعة الذي يعمل في قطاعات السيارات والبنوك والتأمين والعقارات، و (Fine Hygienic Holdings) التي تعمل على تصنيع وتسويق وتوزيع المنتجات الورقية الصحية إلى 80 دولة. وفي العام الماضي، أنشأت الشركة صندوق إغاثة بقيمة مليوني دولار لمساعدة المجتمعات على مكافحة الجائحة. بالإضافة إلى ذلك تخطط عائلة نقل لطرح جزء من أسهم (Fine Hygienic Holdings) في بورصة لندن هذا العام.

**ثالثاً: مجموعة الصايغ:** والتصنيف لها (71)، وتعمل في عدة قطاعات متنوعة وتأسست عام 1932، ويرأس مجلس إدارتها: ميشيل الصايغ، ولقد أسس رجل الأعمال الراحل فائق إبراهيم الصايغ شركة "التقدم" مدينة يافا بفلسطين. وقد عملت الشركة على تجميع هياكل الحافلات،

وأصبحت لاحقاً مجموعة الصايغ. اليوم، لدى المجموعة 35 شركة تعمل تحت مظلتها في العالم العربي وأوروبا الشرقية والغربية وآسيا. فيما يعد إنتاج وتوزيع وتصدير الدهانات أكبر الأنشطة التي تعمل فيها الشركة حالياً، حيث تملك 18 مصنع دهانات في جميع أنحاء العالم. ولديها أيضاً استثمارات متعددة في الصناعات الكيماوية والهندسية، فضلاً عن قطاعات البنوك والإعلام والبت. فضلاً عن حصص في البنك التجاري الأردني، وقناة رؤيا الفضائية، وشركة صناعة التعليب.

**رابعاً: مجموعة منير سخيتان:** والتصنيف لها (96)، وتعمل في عدة قطاعات متنوعة وتأسست عام 1932م، ويرأس مجلس إدارتها نضال سخيتان، ولقد أسس منير سخيتان صيدلية له عام 1933. وقد توسعت المجموعة لاحقاً في 5 قارات، ولديها محفظة متنوعة تشمل: الزراعة والكيماويات والاتصالات، والأمن والعلوم البيئية والمائية والخدمات القانونية والطبية، والأدوية ومستحضرات التجميل والعناية بالشعر والطب البيطري. فيما تعد شركة "بيت جالا لصناعة الأدوية" واحدة من الشركات المستقلة المرتبطة بالمجموعة، وأول شركة لصناعة الأدوية أسست في فلسطين عام 1969. وفي عام 2012 أنشئ مصنع "سخيتان فارما" في الأردن.

### **المبحث الخامس: منهجية الدراسة**

توطئة: تواجه منظمات الأعمال والشركات العائلية بشكل خاص معضلة في الاستمرار لتمتد إلى عدة أجيال متعاقبة وخاصة في الدول النامية وفي الأردن واجهت العديد من الشركات نفس الإشكالية، وان ملكية الأسرة أمر شائع جدا في معظم الشركات ومنظمات الاعمال، مما يؤدي إلى مستوى عال من مشاركة أفراد الأسرة في إدارة الشركات والتحكم في اتخاذ القرارات المصيرية فيها. لا يزال هناك نقاش مكثف حول منافع ومثالب تحكم افراد العائلة في جميع القرارات كلها ولا سيما الاستراتيجية في الشركات ومستقبلها وديمومتها ، وتهدف هذه الدراسة إلى بحث أداء الشركات العائلية التي لديها نظام حوكمة ، كحالة دراسية على شركة عائلية .

### **المطلب الأول: مشكلة الدراسة**

أنّ نظام حوكمة الشركات العائلية في الاردن لا يزال متداخلاً مع انظمة الشركات الخاصة والمحدودة المسؤولية، ولا يزال بحاجة إلى التحديث والتفعيل، وأن هذا البحث حيوي جداً ومتفرد؛ لسد الفجوة في نقص الابحاث المنشورة في هذا المجال، وفي مراقبة طبيعة لحوكمة الشركات ومنظمات الأعمال العائلية التي تستخدمها الشركات العائلية الاردنية. وبعد الحصول على موافقة من اصحاب القرار في شركات "آل فنون" الاردنية، فلقد اتخذت مجموعة آل فنون وشركاتها العاملة في الاردن كحالة دراسية نموذجية تطبيقية.

وتعتبر الشركات العائلية اللبنة الأساسية للاقتصاد الوطني في الاردن ولأبي اقتصاد وطني في العالم وهي تحشد موارد ضخمة من أجل التنمية الاقتصادية المستدامة، وتحسين الأداء الكلي لمنظمات الأعمال. وهي بحاجة لأنظمة حوكمة رصينة مهما كان حجمها سواءً متوسطة أو عملاقة، لتحقيق الاستدامة والرشاقة (Agility)، وتعظيم الأرباح والتوسع في خدماتها وصناعاتها. وهي التي تتطلع إلى تحقيق الفعالية في الأداء وتعزيز الانتاجية وتحقيق وضع تنافسي قوي في السوق الاردني والاقليمي والعربي. وبعد استعراض العديد من الدراسات السابقة والادبيات في هذا المنحى، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق نتائج ملائمة لبيان العلاقة ما بين تأثير الحوكمة في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن.

بعد استعراض أدبيات الدراسة ومراجعة دراسات سابقة مختارة تم تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم تصميم الإطار المفاهيمي للدراسة.

وتقتضي الإجابة على هذا السؤال طرح عدد من الأسئلة نبينها في أسئلة الدراسة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي مفاده: ما هو أثر الحوكمة في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن؟!

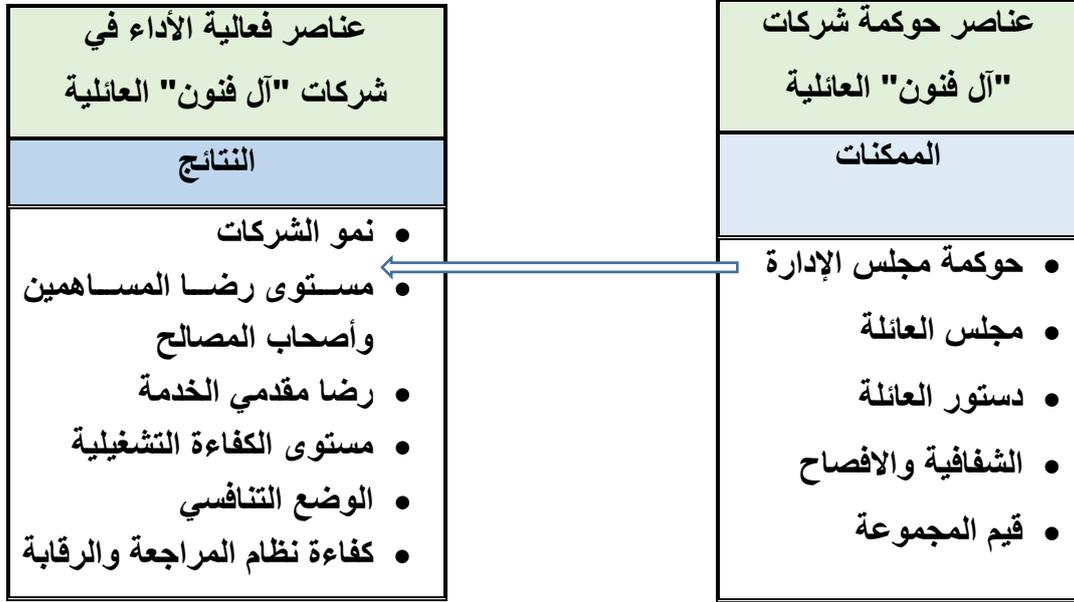
### **المطلب الثاني: عناصر المشكلة**

تسلط المناقشة أعلاه الضوء على ما يلي. أولاً، هناك اعتراف بأهمية الحوكمة في فعالية الأداء الكلي في شركات أو منظمات الأعمال العائلية في الاردن. ثانياً: هناك غياب للدراسات الدقيقة التي تكشف عن قوة الحوكمة في تعزيز فعالية الأداء في الشركات العائلية في الاردن. ثالثاً: هناك تقدير لأهمية الحوكمة الداخلية للشركات العائلية لحمايتها من الأنشطة التي تعرضها للخطر. لذلك فإن أسئلة الدراسة التي تم تطويرها لهذه الدراسة تمثلت ب (أثر الحوكمة في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن). وقد تم تطبيق الدراسة على شركات "آل فنون" العائلية في الأردن، وهي منظمة أعمال متوسطة (Medium Enterprise) والتي تتضمن الشركات الآتية:

(1) الشركة القابضة (شركة نهر أمور للاستثمارات التجارية) ذ.م.م (2) شركة رمز لنقل النفط الخام ومشتقاته (3) شركة محمد يسري بدوي فنون وأولاده (4) شركة وراء البحار لتجارة لوازم السيارات (5) شركة فولت (توصيل)، والمالكون هم الإخوة الستة، وهم شركاء في الشركات المذكورة، ولا يوجد شركاء آخرين من غير العائلة. وكلها شركات ذات مسؤولية محدودة ما عدا شركة محمد يسري بدوي فنون وأولاده فإنها مصنفة كشركة تضامن. وكلها تنضوي تحت مظلة الشركة القابضة (شركة نهر أمور للاستثمارات التجارية) ذ.م.م، ويبلغ عدد الموظفين في

الشركات أكثر من 160 موظفًا.

### المطلب الثالث: الإطار المفاهيمي للدراسة (نموذج الدراسة)



المصدر: من تصميم الباحث

شكل رقم (1) الإطار المفاهيمي للدراسة

### المطلب الرابع: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة، إذ أنها جاءت متزامنة مع مرحلة التحرر وافتتاح الأسواق واتفاقيات التجارة الدولية والتحويلات الاقتصادية الاجتماعية وثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وزيادة التنافس المحموم والتسابق نحو إشباع احتياجات المستهلك وتحقيق رضاه، وتزداد أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول بالتحليل موقف تطبيق نظم الحوكمة في منظمات الأعمال والشركات العائلية في أهم جانب من الجوانب المؤثرة في نجاحها وهو الجانب القانوني والأخلاقي والدستوري للشركات العائلية، والذي يتطلب بوضع نظم لمجلس الإدارة أو لهيئة المديرين، بل وفي القطاع الخدمي والصناعي في الأردن والذي يرتبط مباشرة بحياة الناس وهو قطاع ضخم، وهذا القطاع يعتبر من أكبر القطاعات من حيث العمالة والاستثمار، إضافة إلى ذلك يتميز هذا القطاع عمومًا بالتعقيد والتخصص الدقيق في معظم نشاطاته، الأمر الذي سيؤدي إلى تركيز الضوء على هذا القطاع الحيوي. والذي هو بأمر الحاجة إلى معايرة عملياته من خلال وجود أنظمة حوكمة حاذقة.

وتوفر الدراسة مرجعًا هامًا ومعاصرًا بعناصر الحوكمة المؤسسية يبين للإداريين في الشركات وغيرهم من القيادات العليا والوسطى في منظمات الأعمال والشركات العائلية بشكل خاص، وأيضًا لأصحاب القرار والملاك في منظمات الأعمال، وذلك للتعرف على ماهية مضامين الحوكمة الرشيدة لتحقيق الفعالية في الأداء في منظمات الأعمال وفي الشركات العائلية أيضًا، وذلك بتحسين المناحي الهامة والتي يجب التركيز عليها في بيئة منظماتهم لتحقيق التميز وتعزيز التطوير لمنظماتهم، ومن خلال الاهتمام والتركيز على المصدر الحيوي ورأس مال المنظمات من خلال حوكمة رصينة لكل نشاطات المنظمة وهو العنصر الإنساني (صانعو الخدمة والمنتج) وما هي أهم العناصر المتعلقة بالحوكمة المؤسسية التي يجب التركيز عليها لتحقيق الفعالية في الأداء في منظمات الأعمال والشركات العائلية على اختلاف أنواعها.

### المطلب الخامس: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1) تحديد الاطر القانونية التي تضبط اليات ونظم الحوكمة في منظمات الأعمال المتوسطة وخاصة في الشركات العائلية
- 2) بيان أهمية التزام الشركات العائلية في المعايير القانونية لقانون الشركات في الاردن
- 3) التعريف بمفهوم وأهمية ومقومات الحوكمة وأثرها على تعزيز الكفاءة والفعالية في الأداء خاصة في منظمات الأعمال والشركات العائلية
- 4) التعريف بأهم النظريات والمساهمات الفكرية التي تتعلق بأثر نظم الحوكمة على فعالية الأداء في منظمات الأعمال والشركات العائلية
- 5) تقديم تصور منهجي عن واقع دور الحوكمة المؤسسية لدى منظمات الأعمال في الأردن وأثرها في تحقيق الفعالية في الأداء وتعزيز التنافسية
- 6) تحديد أثر تطوير نظام الحوكمة في تحقيق الفعالية في الأداء وتعزيز الاستدامة والرشاقة التنظيمية (Agility of Organization) في منظمات الأعمال والشركات العائلية وذلك من خلال تحديد دور مجلس الإدارة من خلال تبني أسس الحوكمة في تحقيق فعالية الأداء ونمو الشركات.

### المبحث السادس: إجراءات الدراسة

استخدمت أكثر من منهجية في الدراسة وذلك لطبيعة البحث النوعي المتبع في هذه الدراسة لدراسة الظاهرة وتحليلها في موضوع الدراسة، ونبينها في المطالب الآتية:

## المطلب الأول: أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث النوعي التفاعلي للظاهرة Interactive Qualitative (Research) المرتكز على المقابلات المعمقة وتحليل الوثائق للوصول إلى فهم متعمق للظاهرة موضع الدراسة، (سعيد التل وزملاؤه 2005)، والمنهج الوصفي التحليلي-دراسة الحالة، حيث انه يعبر عن الموضوع المراد دراسته تعبيراً وصفياً، فالمنهج الوصفي يختص بدراسة المتغيرات والظواهر كما هي في الواقع. واستخدمت أسلوب الأسئلة المفتوحة غير المقننة وزعت على المستجيبين لبيان آرائهم بكل حرية وشفافية.

وكذلك بعمل مقابلات معمقة تفاعلية مع القيادة العليا في المجموعة غير مهيكلة (Structured) أي غير محددة أو غير مقننة، وأنها مفتوحة لإعطاء فرصة للمستجيبين بالبحث للتعبير عن آرائهم بحرية، ووصف الأحداث بأريحية، وكذلك حتى يتمكن كباحث من تحليل ما ورد في المقابلة المعمقة من مفردات وتعابير، واستخدام حيثياتها وبياناتها لبيان النتائج وتوضيحها وعمل استنتاجات وتوصيات. وكذلك تحليل الوثائق والسجلات (تحليل الوثائق والسجلات بأسلوب غير تفاعلي للحصول على المعلومات لتحليل المفاهيم)، واستخدم المنهج الاستقرائي والاستنباطي، والتاريخي لتطور منحى الحوكمة، وكذلك الدراسة التاريخية لمراحل نشوء وتطور شركات "آل فنون" منذ التأسيس حتى وقتنا الحاضر وإنجازاتها وتوسعها.

## المبحث السابع: طرق جمع البيانات

استخدمت طريقتان لجمع البيانات وهما طريقة جمع البيانات من المصادر الثانوية، والطريقة الثانية من المصادر الأولية

## المطلب الأول: المصادر الثانوية لجمع البيانات

من المتعارف عليه أنّ المصادر الثانوية هي التي تغطي الجانب النظري، وقد تم الرجوع إلى مصادر متعددة في إجراء الجانب النظري من الدراسة وهي: المراجع المتخصصة في مجال الحوكمة في الصناعة والخدمات والقطاع العام، وفي جميع أنواع الشركات وخاصة في الشركات العائلية ومنظمات الأعمال. وكذلك قانون الشركات الأردني، والمراجع القانونية المتخصصة بالحوكمة في عدة دول عربية والمراجع المتخصصة في مجال الحوكمة في الهيئات الدولية. والرسائل الجامعية والدوريات والمجلات العلمية في مجال الحوكمة وحصيلة الندوات والمقالات العلمية القانونية المتخصصة أيضاً.

### المطلب الثاني: المصادر الأولية لجمع البيانات

وتتمثل هذه المصادر بجمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة من الإدارات والقيادات العليا والوسطى وأصحاب القرار في شركات "آل فنون"، والتي تتكون من الشركات الآتية:

الشركة القابضة (شركة نهر أمور للاستثمارات التجارية)/ ذ.م.م

شركة محمد يسري بدوي فنون وأولاده/ تضامن

شركة فولت (توصيل)/ ذ.م.م

شركة رمز لنقل النفط الخام ومشتقاته/ ذ.م.م

شركة وراء البحار لتجارة لوازم السيارات/ ذ.م.م

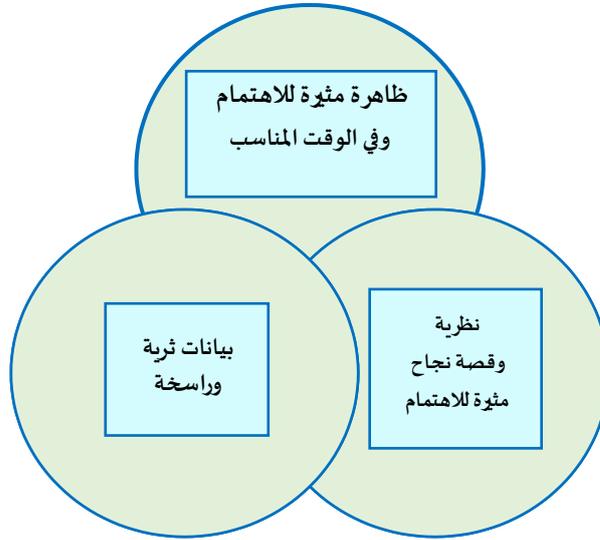
### المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات الأولية

مقابلات شخصية غير رسمية (Unstructured) مع الإدارات والقيادات العليا والوسطى وأصحاب القرار للوقوف على انطباعاتهم وآرائهم حول موضوع الحوكمة وأثره على تحقيق فعالية الأداء في شركات "آل فنون".

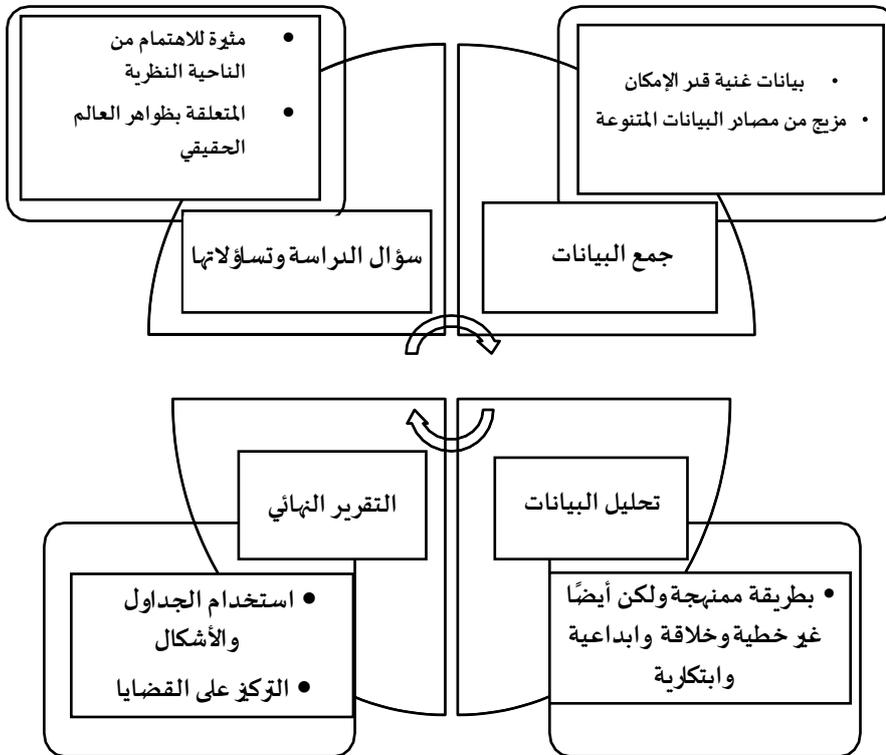
مقابلات شخصية رسمية (Structured) مع الإدارات والقيادات العليا والوسطى وأصحاب القرار للوقوف على انطباعاتهم وآرائهم حول موضوع الحوكمة وأثره على تحقيق فعالية الأداء في شركات "آل فنون". وتتميز المقابلة بالتعمق أكثر في جمع المعلومات والبيانات المطلوبة، ويتم الحصول فيها على المعلومات التي قد لا توفرها أي أدوات قياس أخرى. (الدليمي وصالح، 2014)

وقد استخدمت أسلوب مجموعة التركيز أو المجموعة البورية (Focus Group) من هيئة المديرين وقيادات عليا في شركات "آل فنون" وليعبروا عن تطلعاتهم بحرية، بهدف جمع معلومات دقيقة، وكذلك صممت نموذج أسئلة مفتوحة غير مقننة من جزأين، ووزعت من قبل إدارة الموارد البشرية على الإدارات والقيادات العليا والوسطى وأصحاب القرار في الشركات موضع الدراسة للوقوف على انطباعاتهم حول متغيرات وعناصر الدراسة وبيان آرائهم حول موضوع الحوكمة وأثره على تحقيق فعالية الأداء في شركات "آل فنون".

ووضعت المعايير لهذا المشروع البحثي النوعي في نموذجين هما شكل رقم (2) وشكل رقم (3)، وهما كالآتي: (Kammerlander,2020)



شكل رقم (2) الأبعاد ذات الصلة بالمشاريع البحثية النوعية عالية الجودة



شكل رقم (3) الأجزاء الأساسية لعملية البحث النوعي (معدل)

### المطلب الرابع: كيفية وآلية تنفيذ الدراسة

تم الحصول على البيانات الأولية لهذه الدراسة النوعية من خلال المقابلات والدراسات الاستقصائية المتعمقة واستخدم أسلوب مجموعة التركيز أو المجموعة البورية (Focus Group) للنقاش والحوار مع هيئة المديرين وقيادات عليا في شركات آل فنون وليعبروا عن تطلعاتهم بحرية، ويهدف جمع معلومات دقيقة وتم تصميم نموذج أسئلة غير مقتنة، وزعت على ثلاثين مستجيبا من خلال مستشار إدارة الموارد البشرية في شركات "آل فنون"، وأجريت على خمس شركات عائلية لشركات "آل فنون" في الأردن، وكانت ملكيتها تعود لأغلبية أفراد أسرة "آل فنون" المباشرين. وتتكون البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة من البيانات الأولية والثانوية. وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال الرقابة المباشرة والمقابلات المتعمقة مع المستجيبين والأطراف ذات الصلة بموضوع الدراسة وحدودها (RRUSTAM 2021)، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين على مستوى الإدارة العليا الاستراتيجية ومن أعضاء مجلس الإدارة من المالكين وغيرهم، والإدارات العاملة الوسطى التنسيقية التنفيذية. وأجريت المقابلات غير المهيكلة أو غير المنظمة، وتم طرح الأسئلة العفوية على الجميع، ولكن جميع العمليات والفعاليات كانت ضمن الحدود ذات الصلة. والمتعلقة بحدود الدراسة، وقمت كباحث بإعادة كتابة نتائج المقابلة في مذكرات ومخطوطات لتوثيقها كتابة. وعظفا على ذلك، تم توكيد صدق وموثوقية البيانات الموجودة في المخطوطة من قبل المستجيبين بمراجعتها. واتخذ هذا الإجراء لضمان عدم وقوع أية أخطاء أو سوء فهم في توثيق البيانات والمعلومات. وقد جمعت وصنفت البيانات الثانوية أيضاً من خلال الوثائق المتعلقة بأنشطة وعمليات المستجيبين في شركات "آل فنون" والتي تُستخدم لدعم وتنفيذ مبادئ الحوكمة ومعاييرها في الشركات موضع الدراسة.

ولقد كان وصف المستجيبين المختارين أنهم هم أولئك الذين يساعدون بشكل مباشر في القيادة وصنع القرارات واتخاذها والتخطيط والتنظيم والرقابة، وإدارة جميع نشاطات وعمليات الشركات في مجموعة "آل فنون" والإشراف عليها، وهم مالكو الشركات وأصحاب القرار الاستراتيجيون ومديرو العمليات الرئيسيون والاستشاريون الإداريون والماليون واستشاريو الموارد البشرية ومراجعو حسابات الشركات، وأجريت مقابلات مع ثلاثة ممثلين وقادة لست شركات عائلية لشركات "آل فنون" وكلهم مالكون فيها. وأجريت المقابلات بشكل غير رسمي وعرضي في أوقات غير مجدولة، أي أثناء الغداء أو الحديث القصير خارج مكان العمل وبعضها تليفونيا، بحيث تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها معززة بصلاحياتها وموثوقيتها، ولا يتعرض المستجيبون لضغوط غير مناسبة، وحددت كباحث القضايا التي يجب كتابتها. وتبدأ المحادثة عادة بمحادثة

قصيرة حتى يشعر المستجيب بالراحة أثناء المقابلة. واستكشفت مدى معرفة المستجيبين بالمفاهيم والتعاريف الأساسية لإدارة الشركات وحوكمتها ودور مقدمي الخدمة وصانعيها في تحسين أداء شركات "آل فنون" من خلال تطبيق الحوكمة المؤسسية.

وبصرف النظر عن المقابلات المتعمقة، تم القيام أيضاً بملاحظات مباشرة وغير مباشرة. وملاحظة تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية (مفهوم حوكمة الشركات في شركات "آل فنون") والجهات الفاعلة التشغيلية (العلاقة ما بين الرؤساء والمرؤوسين وما بين المديرين من غير الملاك وأصحاب الشركات). واطلعت بشكل على البيانات المالية الأساسية والإدارية، مثل الهيكل التنظيمي، وبطاقات الوصف الوظيفي للدوائر للوحدات التنظيمية (Functional Statements) وتوصيف الوظائف لشاغليها، وعمليات الإبلاغ المالي، ولوائح وسياسات الشركة وإجراءاتها فيما يتعلق بتطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في الشركات، وعمليات الحوارات في الشركات موضع الدراسة.

وبالإشارة إلى الوصف الوارد أعلاه لقد تم إجراء عملية التحليل الفني أثناء جمع البيانات وبعدها، وأجريت هذه العملية من خلال المراقبة والوثائق والمقابلات. وكما هو معروف في مجال البحوث النوعية، يمكن الاضطلاع بهذه الأنشطة في وقت واحد، بحيث لا يتعين إجراء عملية التحليل بعد اكتمال عملية جمع البيانات. وتسجل البيانات التي يتم جمعها من خلال المقابلات والملاحظات بأكبر قدر ممكن من الدقة بحيث يمكن تبويبها وتصنيفها وتحويلها إلى مذكرات ميدانية جوهرية موضوعية.

### المبحث الثامن: الدراسات السابقة

تزخر الأدبيات حول الأعمال العائلية بتأكيدات حول أهمية الحوكمة وقيم وفوائد الأعمال العائلية لها، وفي كل اقتصاد على مستوى العالم. كما أنه يزخر بالنتائج التي تظهر معدل انهيار مرتفع للغاية للأعمال العائلية مقارنة بالشركات العملاقة بسبب عدم وجود نظم حوكمة رصينة. ومن المؤسف أنه حتى القلة التي تعيش وتنمو تفشل في الحفاظ على هذا النمو حتى الجيل الثاني والثالث من الأسرة، وسوف تتركز عملية البحث والاستقصاء على الحوكمة والياتها بشكل عام في عدة قطاعات، وخصوصاً على الحوكمة في الشركات العائلية والأعمال العائلية ومنظمات الأعمال العائلية.

لقد قام الباحث بمراجعة العديد من الرسائل الجامعية والبحوث والدراسات وأورد أهمها :

(1) دراسة زلوم (2015) حوكمة مجلس إدارة شركة المساهمة في القانون الأردني

تحتل حوكمة الشركات أهمية كبيرة على مستوى العالم , كونها تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الاقتصادي والاستثماري والمالي للشركة , عدا عن بروز أهمية تطبيقها ومتابعة أنظمتها في أغلب

الإدارات لضمان حقوق المساهمين والمستثمرين على وجه الخصوص والمجتمع على وجه العموم , وبخاصة بعد سلسلة الأزمات التي طرأت على العديد من الشركات العالمية , ومن الجدير بالذكر أن الحوكمة تركز في مضمونها على تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في شركة المساهمة ؛ من مجلس إدارة ومدراء ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة , إضافة إلى أنها تعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار في شركة المساهمة والحث على تطبيقها , مما دعا العديد من الهيئات والمنظمات إلى إصدار قواعد لحوكمة الشركات , مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD , ونظراً لما لحوكمة الشركات من أهمية , قام المُشرِّع بإصدار تعليمات الحاكمة المؤسسية لشركات التأمين عام 2006 , ثم تبعها دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان عام 2007 , وتبعهم دليل الحاكمة المؤسسية للبنوك في الأردن عام 2008 , وهذا ما دعا الباحث إلى البحث في موضوع حوكمة شركات المساهمة ؛ ذلك لبيان ماهية حوكمة الشركات وإظهار أهميتها للحفاظ على قيام شركة المساهمة وضمان استمرارها , ومعرفة مدى إنسجام التشريعات مع مبادئ حوكمة الشركات وهذا من خلال البحث في موضوع حوكمة مجلس إدارة شركة المساهمة في القانون الأردني , وإن هذا البحث اشتمل على مبحث تمهيدي بعنوان ماهية حوكمة الشركات وأهميتها , وبفصل أول تحت عنوان ضوابط تكوين مجلس الإدارة , وفصل ثانٍ بعنوان ضوابط حوكمة نشاطات مجلس الإدارة ومسؤولياته , ذلك للإجابة عن الأسئلة التالية ؛ ما هو مدى كفاية التشريعات الأردنية لتحقيق مبادئ حوكمة الشركات لشركات المساهمة ؟ , وما هو مدى التزام التشريعات المتعلقة بحوكمة مجلس الإدارة مع المعايير الدولية ذات العلاقة بحوكمة الشركات؟ , وهل يمكن تحقيق فكرة حوكمة مجلس إدارة شركة المساهمة دون أن يتم الفصل بين الإدارة التنفيذية للشركة وبين مجلس الإدارة؟ , وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات نذكر منها النتيجة التالية , أن قواعد حوكمة الشركات نصت على ضرورة توزيع العمل داخل مجلس الإدارة من خلال تشكيل لجان مختصة ذات صلاحيات ومدة محددة وذلك لتخفيف عبء الإدارة عن كاهل أعضاء المجلس وتحسين قدرة المجلس على أداء وظائفه وهذا ما لم يرقم به قانون الشركات , ومن التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة أن ينص المُشرِّع على ضرورة تمتع أعضاء المجلس بالخبرات والمؤهلات التي تنص عليها قواعد حوكمة الشركات كأن يمتلك العضو الخبرة في الإدارة التنفيذية والمعرفة المالية والخبرة في تحديد ومراقبة المخاطر بالإضافة إلى المعرفة بطبيعة أعمال الشركة والأسواق المحلية والعالمية والقدرة على قراءة وفهم التقارير المالية , كما تتمنى الدراسة من المُشرِّع أن يتم التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة من تحقيق مصلحة الشركة وتحقيق أهدافها ,

بالنص على إلزام المجلس بوضع الخطط والإستراتيجيات والسياسات اللازمة لذلك.

(2) دراسة صقر سليمان الطاهات، عوض عادل القرعان، أثر حوكمة الشركات على أداء المدقق الشرعي الداخلي في المؤسسات الإسلامية العاملة في الأردن قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية؛ جامعة آل البيت؛ المملكة الأردنية الهاشمية المجلة العربية للإدارة، ص 237-252، سبتمبر، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات على أداء المدقق الشرعي الداخلي في المؤسسات الإسلامية العاملة في الأردن، واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل الوصفي المسحي للوصول إلى نتائج تحليل بيانات الدراسة التي تم تجميعها من خلال تطوير استبانة خاصة بالدراسة ليتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من المدققين الشرعيين العاملين في المؤسسات الإسلامية في الأردن، حيث قام الباحث بتوزيع (40) استبانة على العينة المذكورة وتم استرجاع (35) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمبدأ حماية حقوق المساهمين، وللمبدأ العدالة والمساواة بين المساهمين وللمبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات وللمبدأ الإفصاح والشفافية في حوكمة الشركات وللمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في حوكمة الشركات على أداء المدقق الشرعي الداخلي في المؤسسات الإسلامية. وتوصي الدراسة بضرورة إجراء برامج تدريبية للمدققين الشرعيين للحصول على شهادات مهنية تختص بالتدقيق الشرعي وعدم الاعتماد فقط على عنصر الخبرة.

(3) دراسة أحمد يوسف دودين، جامعة الزرقاء-الأردن، أهمية الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة ومكافحة الفساد "دراسة حالة شركة مصفاة البترول الأردنية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية-المجلد الخامس عشر، العدد الثالث، 2015/5/17.

تعد ظاهرة الفساد المالي والإداري من الظواهر التي اهتم بها الكثير من الباحثين. وقد اتفقت آراء المهتمين بهذه الظاهرة على وضع إطار مؤسسي "الغرض منه مكافحة الفساد؛ لتعجيل التنمية الاقتصادية". وتعتبر الحوكمة المؤسسية من الموضوعات المهمة لجميع الشركات، وتعد أهم آلية في مكافحة ظاهرة الفساد المالي والإداري، وتعزيز الرقابة، ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات، وتحديد الأدوار لكل من المساهمين، ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح. علاوة على أهميتها في تأكيد الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، وكذلك تعزيز وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي. وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى أنّ نظام الحوكمة المؤسسية يعد الحكم السليم لمكافحة الفساد المالي والإداري، وحل المشاكل المتعارضة لكافة الأطراف وأصحاب

المصالح في شركة مصفاة البترول الأردنية.

**المطلب الاول: أسئلة الدراسة :**

- (1) ما واقع الحوكمة الشركات العائلية في الأردن وهل هي مغطاه قانونيا؟
- (2) ما هي المشكلات القانونية التي تواجه المالكين من الاسر لحوكمة الشركات العائلية في الاردن؟
- (3) ما السبل المقترحة لتطوير نظم قانونية لحوكمة الشركات العائلية في الاردن من وجهة نظر المالكين فيها؟
- (4) ما هو اثر المشكلات القانونية على واقع الحوكمة في الشركات العائلية والشركات الأخرى بشكل عام في الاردن؟

**المطلب الثاني: تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.**

تركز هذه الدراسة (أثر الحوكمة في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن) وهي تعتبر من المحاولات المبكرة والقليلة جدًا والممنهجة من أجل التعرف على كيفية فهم وتحليل أثر الحوكمة المؤسساتية وبطريقة علمية ومدروسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية والقوانين المرعية في الأردن والممارسات الإدارية المعاصرة والمعتمدة. وقد تم تطبيق الدراسة على شركات "آل فنون" العائلية في الاردن، وهي منظمة أعمال عائلية متوسطة الحجم (Medium Enterprise) والتي تعتبر أنموذجاً للشركات العائلية، وترتكز هذه الدراسة دون الدراسات السابقة على استخدام مزيج متكامل من المنهجيات العلمية المستخدمة في البحث النوعي (الكيفي) في تنفيذ الدراسة وتضمنت الادوات الآتية: مقابلات شخصية غير رسمية (Unstructured) مع الإدارات والقيادات العليا والوسطى وأصحاب القرار للوقوف على انطباعاتهم وآرائهم حول موضوع الحوكمة وأثره على تحقيق فعالية الأداء في شركات "آل فنون"، ومقابلات شخصية رسمية (Structured) مع الإدارات والقيادات العليا والوسطى وأصحاب القرار للوقوف على انطباعاتهم وآرائهم حول موضوع الحوكمة وأثره على تحقيق فعالية الأداء في شركات "آل فنون" وتوجد نسخة في نهاية الرسالة مرفقة مع الملحق. وقد استخدم أسلوب مجموعة التركيز أو المجموعة البورية (Focus Group) مع هيئة المديرين وقيادات عليا في شركات "آل فنون" وليعبروا عن تطلعاتهم بحرية بهدف جمع معلومات دقيقة وكذلك صممت نموذج أسئلة مفتوحة غير مقننة من جزأين، ووزعت من قبل إدارة الموارد البشرية على الإدارات والقيادات العليا والوسطى وأصحاب القرار في الشركات موضع الدراسة للوقوف على انطباعاتهم حول متغيرات وعناصر الدراسة وبيان آرائهم

حول موضوع الحوكمة وأثره على تحقيق فعالية الأداء في شركات "آل فنون". وتكون نموذج الأسئلة من أسئلة مفتوحة غير مقننة. وكذلك استخدمت طريقة نموذج البروتوكول الميداني التفاعلي للدراسة والذي تضمن المواضيع المختصة بالحوكمة والموجهة للمالكين من العائلة وأسئلة محددة في البروتوكول.

## الفصل الأول

### المفهوم المتكامل للحوكمة

#### المبحث الأول: مفهوم الحوكمة

من خلال الاطلاع والمراجعة المعمقة للعديد من المراجع والمقالات والأبحاث العلمية، وجدت تباينا الى حد ما بين المناحي والتخصصات المختلفة، وهذا يعود الى الخلفيات الثقافية والعالمية، والقيمة التي انبثقت منها المفاهيم حسب التخصص والتعددية الثقافية وطبيعة النشاطات والاعمال، ومثال ذلك ان الحوكمة السريرية تختص بالأطباء والحوكمة الاكاديمية تختص بالجامعات. والحوكمة في العالم الغربي تختلف عن اليابانيين، واستعرض في هذا الفصل مفاهيم منتقاه من عدت مصادر للخروج بمفهوم متكامل للحوكمة في المطلب الثاني.

**المطلب الأول: الحوكمة:** تمثل مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري المؤسسي، وذلك عن طريق الاختيار للأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق التنفيذ لخطط وأهداف أي عمل منظم سواء كان في وحدات القطاع الخاص أو وحدات القطاع العام. (غادر، 2012م) ومقتبس من ديوان اللغة العربية 1437 - 1444-معجم المصطلحات الكبير، المعجم الموحد لمصطلحات الحوكمة التربوية، الصادر عن مكتب تنسيق التعريب في الرباط.

وتُعرّف بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين السلطة القائمة على إدارة الشركة وتسييرها ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح، (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية). كما تُعرّف أيضاً على أنها مجموعة من القواعد الإدارية والتنظيمية والقانونية والأخلاقية التي هي حجر الأساس لإدارة منظمات الأعمال من الداخل وتمكين مجلس الإدارة من الإشراف وتسيير نشاطات الشركة لحماية حقوق المساهمين ومصالحهم المالية وكذلك مصالح أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.

ووفقاً لرودرس، فإن "الحوكمة تشير إلى التنظيم الذاتي للمنظمات التي تتميز بالاعتماد على تبادل الموارد وقواعد اللعبة والاستقلالية الكبيرة عن الدولة". وحسب هيدن Hyden، فإن الحوكمة هي الإشراف على القواعد السياسية الرسمية وغير الرسمية للإدارة ومن التعريفات المذكورة أعلاه، يمكن الوصول إلى نتيجة بأن الحوكمة تُعرّف على أنها مجموعة من الشبكات التي تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة. ويمكن أن تكون هذه شبكات للعمليات الحاكمة حكومية أو دولية أو

مشتركة بين المنظمات أو يمكن أن تكون غير وطنية. وكما يمكن تعريفها من حيث التفاعل بين الدولة والمجتمع. (رائد الأعمال العربي: ديسمبر 2021).

ويمكن وصف الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم بموجبه توجيه الكيانات المؤسسية والرقابة عليها بفعالية. وهي معنية بهيكل وعمليات صنع واتخاذ القرارات والمسائلة والرقابة، والتوجيه من قبل سلطة المنظمة على رأس الكيان. وتؤثر الحوكمة على كيفية تحديد أهداف المنظمة وتحقيقها، وكيفية إدارة المخاطر ومعالجتها وكيفية تحسين الأداء. والحوكمة نظام وعملية، وليست نشاطاً منفرداً. وخلاصة القول أنّ التنفيذ الناجح لاستراتيجية الحكم الرشيد يتطلب نهجاً منهجياً يشمل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر وإدارة الأداء. وبناء الثقافة التنظيمية المتماسكة، فهي عنصر أساسي من الخصائص الفريدة للمنظمة الناجحة. (Governance Today, 2023).

وينصبّ جوهر الحوكمة على عملية صنع واتخاذ القرارات وتطبيقها، فمعاييرها مرّكزة على حقوق الشؤون العامّة، وإدارة الموارد العامّة، وضمان تحقيق حقوق الإنسان واستدامتها، وكفاءة الاستخدام والأمانة، وتأكيد التعامل في إطار القانون. وقد انتقلت هذه المعايير إلى مستوى تعامل المنظمات الدولية مع دول الأعضاء فيها، إذ جعلت الالتزام بمعايير الحوكمة شرطاً لسلوكها وسلوك الدول المانحة في تقديم المساعدات المالية والفنية واللوجستية، وباعتبارها موضوعاً أساسياً في المشاورات الدورية السنوية.

ويتحدّد الإطار العام للحوكمة بمعاييرها التي تتضمّن: (الشفافية، سيادة القانون، المشاركة، الاستجابة، المساواة، الفعالية والكفاءة، المسائلة، الاستقرار السياسي، السيطرة على الفساد)، وقد تعزّزت هذه القواعد في مسار تبلورها بقناعات وثقّتها البحوث التحليلية والممارسة، منها أن يشكّل القبول المجتمعي للواقع الذي يفرزه استمرار الفساد عاملاً مدمّراً للديمقراطية والحوكمة الجيدة. وإنّ انتشار الفساد بديل غير مرغوب فيه عن غياب معايير الحوكمة. وينبغي أن يكون القضاء على الفساد هدفاً محورياً نهائياً في حدّ ذاته. (ديوان اللغة العربية، 1437-1444هـ. معجم المصطلحات الكبير. م.س.ذ).

وان تجاوز تعثّر تحقيق التنمية منوط بدور قوة الدولة وحوكمتها، فأى دولة في العالم لديها ضعف في المؤسسات والكفاءات لا يمكن أن تؤدّي هذا الدور بفعالية، وفي المقابل لا يمكن لغير الدولة الحاكمة في أي قطر من العالم أن تؤمّن طلبات وحاجات المجتمع والتي تقع على عاتقها تأمينها، والحلّ المطروح هنا هو دولة محكومة بضوابط الحوكمة الرشيدة ومعاييرها.

والحوكمة الرشيدة هي العملية التي تدير بها المؤسسات العامة الشؤون العامة وتدير الموارد العامة بطريقة تعزز سيادة القانون وأعمال حقوق الإنسان (الحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية

والاجتماعية والثقافية). وفي عام 1996، أعلن (صندوق النقد الدولي) "تعزيز الحكم الرشيد في جميع جوانبها، بما في ذلك ضمان سيادة القانون، وتحسين الكفاءة والمساءلة في القطاع العام، والتصدي للفساد، والعناصر الأساسية لإطار العمل الذي يمكن أن تزدهر الاقتصادات". (موضوع، 2023)

وهي أيضاً "الممارسة العامة للسلطة في إطار الضبط والمساءلة، وكذلك وصف لسلوك المؤسسات العامة وإدارة الموارد العامة من أجل ضمان حقوق الإنسان، وحجر الزاوية لعملية صنع اتخاذ القرار والطريقة التي يتم بها تطبيق هذه القرارات أو عدم تنفيذها. ويمكن أن تطبق الحوكمة في الشركات، والمنظمات الدولية والمحلية، وكذلك في الجوانب الاجتماعية الأخرى". وتهدف قواعدها وضوابطها إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حقّ مساءلة إدارة الشركة. وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق، مع مراعاة مصالح العمل والعمّال، والحدّ من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفّقه، وتنمية المدّخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة". (ديوان اللغة العربية، (1437-1444هـ). معجم المصطلحات الكبير. م.س.ذ.)

كما أنّ هذه القواعد تؤكّد على أهمّية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي. ووجود هياكل إدارية تمكّن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين. مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ. وتتّصل الحوكمة بعمليات وإجراءات رسمية للضبط والاتصال. وعمليات غير رسمية (القواعد)، وتتطلّب ممارستها فهم مجموعة العوامل التي تُشكّل وتوجّه ممارسة هذه السلطة، وهي:

- (1) الهياكل بما تتضمّنه من أدوار وعلاقات بين الفاعلين داخل المؤسسة من ناحية، والعلاقات بين المؤسسات من ناحية أخرى.
- (2) العمليات الرسمية والقانونية والمعايير والتقاليد المؤسسية التي توجّه السلوكيات، والقيم والغايات التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

ويرى (خانجي، 2019) أنّ الحوكمة تضع الإطار لاتخاذ القرار الأخلاقي والإجراءات الأخلاقية للإدارة داخل المؤسسة على أساس من الشفافية، والمحاسبة، والأدوار الواضحة المحددة للعاملين. وتؤكد الأداء مستخدمة الرصد، والإبلاغ، والتطوير، وتحسين العمليات، وإجراءات العمل. ويتحقق ذلك من خلال الأسس الآتية: المشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والاستجابة، والتوجيه نحو بناء توافق للأراء، والإنصاف، والفعالية، والكفاءة، والمساءلة، والرؤية الاستراتيجية.

وحسب رؤيتي أيضًا فإن الحوكمة تعني ايضاً: مجموعة القوانين والمعايير والمدونات الأخلاقية والقيم والسياسات والإجراءات والأحكام والتنظيمات التي تضبط وتسير جميع نشاطات وعمليات الأعمال واليات اتخاذ وصنع القرارات على مستوى الحكومات والمؤسسات ومنظمات الأعمال من أجل تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات والشركات والمؤسسات والمجتمع ككل.

### **المطلب الثاني: المفهوم المتكامل والشامل للحوكمة**

ومن خلال المراجعات السابقة توصلت إلى نتيجة مفادها بأن (الحوكمة) بمفهومها المتكامل والشامل كما يراها الباحث بانها تشير إلى الآتي:

تعبر الحوكمة عن النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتشغيل جميع عمليات المنظمة ونشاطاتها وفعاليتها وتركز على القضايا الاستراتيجية للتنظيم، وتتضمن الإطار الشامل القانوني والأخلاقي والقيمي والنظام الإداري الذي ينظم ويوجه سلوك جميع نشاطات المنظمة ودرء المخاطر التي تواجهها، والشركات الناجحة هي التي يوجد لديها نظام حوكمة رصين، كما أنها تحدد مجموعة العلاقات ما بين مجلس الإدارة أو هيئة المديرين، والإدارة التنفيذية وصانعي السلعة أو الخدمة وأصحاب المصالح (المساهمون والمتعاملون والموردون والحكومة)، وتشمل أيضًا السياسات واللوائح والمعايير الأخلاقية والقانونية والاجرائية والاحكام والتنظيمات وعمليات الأعمال التي تحقق اهداف الحوكمة الرشيدة لصنع واتخاذ قرارات فعالة لتحقيق الفعالية والتميز في الأداء. وينطبق ذلك على الدول وجميع أنواع المؤسسات ومنظمات الأعمال، وعلى مجلس الإدارة (سلطة المنظمة في منظمات الأعمال).

ونطرح سؤالاً جوهرياً مفاده: ما هو الهدف الرئيسي من الحوكمة؟ والجواب المنطقي على ذلك هو: تصحيح المسار الاقتصادي لمنظمات الأعمال، ويكون ذلك من خلال الرقابة على جميع أداؤها، ودرء أي انحراف أو نشاط مشبوه أو غير قانوني أو غير أخلاقي، والعمل على تطوير وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء فيها، وإيجاد بيئة وثقافة تنظيمية موسومة بالعدالة والشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة، لتعزيز دور منظمات الأعمال الاقتصادي بشكل خاص، ولتكون رشيقة ومتفاعلة مع محيطها الوطني والعالمي نحو النمو المستدام.

### **المطلب الثالث: الأسباب والمبررات الموجبة إلى اللجوء إلى الحوكمة في الشركات**

- (1) عدم تقنين النشاطات الاقتصادية وحدوث عمليات غسيل الأموال مثلاً.
- (2) الكساد الاقتصادي العالمي وانهيار المنظمات المالية العالمية نتيجة لضعف الإدارة وعدم

- فعاليتها والآثار الكارثية على الاقتصاد الوطني. وعدم الالتزام بحكم القانون
- (3) الفساد الإداري والمالي والاتجاه غير المدروس نحو الخصخصة (بيع القطاع العام إلى القطاع الخاص) في معظم دول العالم النامية وأدى ذلك إلى تبديد الأموال وخسائر كارثية.
- (4) انكماش الاستثمارات الوطنية والدولية بسبب خوف المستثمرين على أموالهم وتفاقم ظاهرتي الفقر والبطالة في الدول النامية والاقتصاديات التابعة.
- (5) العولمة وأثارها السلبية والتي تمثلت بالثورة الرقمية والتكنولوجية وتكنولوجيا الاتصال والشبكة العنكبوتية (الانترنت) وازدادت الحاجة إلى الأمن السيبراني، وأصبح خليط المنتجات والخدمات المقدمة من الشركات العالمية منافسا قويا للمنتجات والخدمات الوطنية ووضعها في وضع تنافسي ضعيف. ( مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات، استانبول، تركيا، 2023).

### المبحث الثاني: المبادئ الأساسية للحكومة

الحكومة هي الضابط والموجه لعملية صنع واتخاذ القرارات، والعملية التي يتم من خلالها تنفيذ القرارات (أو عدم تنفيذها) في جميع الشركات والكيانات. ويمكن استخدام الحكومة في عدة سياقات مثل حوكمة الشركات والحكومة الدولية والحكومة الوطنية والحكومة المحلية. وفي تقرير عام 1992 المعنون "الحكومة والتنمية"، حدد البنك الدولي تعريفه للحكم الرشيد. وقد عرف الحكم الرشيد بأنه "الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية".

والحكم الرشيد أو الحوكمة، لها خصائص رئيسية في اطار مفاهيمي ومبادئ تم الاجماع عليها من قبل جميع أصحاب القرار في الدول والمنظمات المختلفة. وإنها تتبع سيادة القانون وقائمة على المشاركة، وموجهة نحو توافق الآراء، وخاضعة للمساءلة، وشفافة، ومتجاوبة، وفعالة وكفؤة، ومنصفة وشاملة.

### المطلب الأول: الحوكمة الجيدة

يشير (صادق، 2021) إلى أن الحوكمة الجيدة تركز على مبادئ أساسية، تتلخص سماتها بما يلي:

- (1) المشاركة: الحق للجميع بالتعبيرين آرائهم وسماع أصواتهم في القضايا التي تهم المجتمع.
- (2) حكم القانون: تطبيقه دون تحيز، وخصوصًا حقوق الإنسان.
- (3) الشفافية: إتاحة المعلومات لمن يهمهم الأمر دون إبطاء وبشكل واضح.

- (4) الاستجابة: قيام المؤسسات والفعاليات بخدمة جميع الأطراف المعنية من أصحاب المصالح.
- (5) توافق الآراء: الحوكمة الجيدة تقتضي توافق الآراء حول مصالح المجموعات، وكل ما يمكن فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات والتنظيمات والأحكام.
- (6) العدالة: إعطاء الرجال والنساء وجميع الناس الفرص للحفاظ على رفاهيتهم أو تحسينها.
- (7) الكفاءة والفعالية: قيام المؤسسات والفعاليات بالحصول على نتائج تتماشى مع الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.
- (8) المساءلة: يخضع متخذو القرار في الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني إلى المحاسبة من قبل الشعب والمؤسسات أصحاب المصلحة.
- (9) الرؤية الاستراتيجية: لا بد أن تكون لدى القيادة والناس رؤية ثابتة وبعيدة الأمد حول الحوكمة الجيدة والتنمية الإنسانية، فضلاً عن إدراك التعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي تستند إليها تلك الرؤية. هذه هي مبادئ وسمات الحوكمة الجيدة بمكوناتها الاقتصادية والسياسية والإدارية. ولعل أهم مبادئ وسمات الحوكمة الاقتصادية تلك المتعلقة بكفاءة استغلال الموارد الطبيعية وتحقيق النمو والاستقرار الاقتصادي وتوظيف الموارد البشرية بمؤهلاتها المختلفة، فضلاً عن القضاء على الفساد والعمل بحكم القانون وتنفيذ أحكامه. حسب اتحاد المصارف العربية. (صادق، 2021)
- وتضمن الحوكمة الحد من الفساد إلى أدنى مستوى ، وأخذ آراء الأقليات في الاعتبار ، والاستماع إلى أصوات الفئات في المجتمع في عملية صنع القرار. كما أنها تستجيب لاحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية. وقد أجمعت معظم الدول والهيئات المحلية والإقليمية والعالمية والمؤسسات على الاطار الذي وضعه البنك الدولي. ويوجد بعض التباينات في المبادئ الأساسية للحوكمة بين الثقافات العالمية والتي لا تؤثر في مضمونها ومحتواها.

### المطلب الثاني: أهداف الحوكمة في المنظمات

هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها في المنظمات المختلفة لدى تطبيق الحوكمة فيها، ومن أهمها الآتي:

- (1) إرساء معايير قانونية وأخلاقية لإدارة وتسيير المنظمات لتحقيق الفعالية في الأداء.
- (2) تحقيق العدالة والشفافية والنزاهة وضمن حق المساءلة والمشروعية والشرعية في التنظيم ولمنع تضارب المصالح.
- (3) التوافق مع استراتيجية المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملياتية ضمن الأهداف

- المتوخاة لتحقيق التميز والعائد من الاستثمار من خلال تحديد سلطات صنع واتخاذ القرار، وتحديد كيفية اتخاذ القرارات والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
- (4) حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الداخليين (صانعو السلعة) والخارجيين (المتعاملون) في المنظمات للحماية من الفساد والممارسات غير الأخلاقية والقانونية.
- (5) توزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات من خلال تصميم وإعادة تصميم هياكل تنظيمية مُحكّمة وبطاقات وصف وظيفي فعالة للوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة.
- (6) الحفاظ على رشاقة المنظمة وتعزيز وضعها التنافسي في السوق وتعزيز مركزها المالي وتحقيق الاستدامة والنمو.
- (7) الوقاية من المخاطر المستقبلية وإدارة المخاطر من خلال الحوكمة الاستراتيجية: (تكون على شكل جهود تعاونية تختار فيها الجهات الفاعلة الخاصة اتخاذ تدابير تنظيمية ذاتية إضافية، بينما تتلقى الدعم والتوجيه من الهيئات العامة مثل المنظمات الدولية أو الهيئات التنظيمية الوطنية). ويمنع انهيار وسقوط الأسواق العالمية مع تحقيق أرباح كبيرة في الأسواق المالية، ويعمل على تأسيس منظمات جيدة، تتميز بأنظمة ملاءمة وصارمة لمواجهة جميع التحديات التي تتصدى المؤسسات لها.

<https://www.oecd.org/trade/resilient-supply-chains/strategic-governance>

### المبحث الثالث: مقومات ومعايير الحوكمة

نظرًا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية (BIS) Bank for International Settlement ممثلًا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. (رواد الاعمال السعودي 2023).

وفي الواقع نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي تحكم كل جهة، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علمًا بأنها أصدرت تعديلًا لها في عام 2004. وتتمثل في:

(1) ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات

- كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- (2) حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة باجتماعات الجمعية العامة.
- (3) المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كل المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- (4) دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويُقصد بأصحاب المصالح: البنوك والعمالون وحملة السندات والموردون والعملاء.
- (5) الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات المهمة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- (6) مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

### ثانياً: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)

- وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط الآتية:
- (1) قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- (2) استراتيجية الشركة معدة جيداً، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

- (3) التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- (4) وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- (5) توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل، مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances).
- (6) مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- (7) الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضاً بالنسبة للمديرين أو الموظفين، سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
- (8) تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو إلى الخارج.

### ثالثاً: معايير مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات أو المنظمات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة حسب الآتي:

- (1) الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- (2) خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- (3) إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.
- (4) القيادة.

### المبحث الرابع: أهمية الحوكمة لمنظمات الأعمال أو الشركات

تضمن الحوكمة للشركات الكفاءة والفعالية في الأداء ومثال ذلك هل يجتمع مجلس إدارة الشركة او هيئة المديرين بانتظام ، وهل يحتفظ بالسيطرة على الأعمال وأن يكون له مسؤوليات محددة بوضوح. كما أنه يضمن نظاماً قوياً لإدارة المخاطر حوكمة الشركات هي واحدة من الركائز الأساسية لأي عمل مميز.

تشجع حوكمة الشركات على اتخاذ قرارات قوية وفعالة من خلال العمليات والممارسات والسياسات والاجراءات. وعلاوة على ذلك ، فإنه يوفر خط الدفاع الأول ضد أي ادعاء بسوء التصرف أو التقصير في أداء واجب الشركات.

يمكن أن يشمل العديد من المهام ، وتختلف أنظمة الحوكمة حسب نوع الشركة. لأخذ وصف واحد رفيع المستوى ، يعرف قاموس اللغة الإنجليزية للأعمال في مطبعة جامعة أكسفورد حوكمة الشركات على أنها " الطريقة التي يتحكم بها المديرون والمديرون في الشركة ويتخذون القرارات ، وخاصة القرارات التي لها تأثير مهم على المساهمين". وكباحث أرى ان الحوكمة الجيدة للشركات هي الشريان الحيوي لإدارة الشركات الناجحة.

### **المطلب الأول: جوهرية الحوكمة لمنظمات الأعمال أو الشركات**

تعتبر الحوكمة أو حوكمة الشركات والمنظمات مهمة لعدة أسباب، نذكر منها(رائد الأعمال العربي. 2021) :

(1) تعمل على إيجاد بيئة أعمال صالحة في البلاد تسودها الثقة والقيم الأخلاقية الفاضلة والقانونية والالتزام بما يحفظ الحقوق وبما يعود على المجتمع بالخير والتقدم والحياة الطيبة التي أساسها الإيمان والعمل الصالح.

(2) توضح اتجاه منظمة الأعمال ونزاهة الأعمال وتعزيز ورفع مستوى أداء الأعمال. إتاحة الشفافية والقابلية للمساءلة.

(3) الحوكمة الجيدة تعمل على بناء جسور الثقة مع المستثمرين والمجتمع.

(4) تمكن حوكمة منظمات الأعمال من تعزيز الجدوى المالية.

(5) تحقيق الازدهار عندما يتم تطبيق مبادئ وممارسات الحوكمة الرشيدة في جميع عمليات المنظمة. (خنجي، زكريا، ٢٠١٩).

(6) الحد من المخاطر التي يُمكن أن تواجه المؤسسة بصورة عامة- إلى أقل مستوى ممكن.

(7) زيادة القابلية التسويقية للسلع والمنتجات والخدمات التي تتعامل بها منظمات الأعمال.

(8) تحقيق أفضل وضع تنافسي في السوق لمنظمات الأعمال.

وخلاصة القول: يمكن تلخيص أهمية الحوكمة في إنشاء الشركات الخاصة بالنسبة إلى المجتمع، ودورها في تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة، ومحاربة الفساد، وتشجيع التنافس، كما تشجع على تعزيز الانتاجية والابتكار والابداع، والعمل بكفاءة، كما تحافظ على استقرار الأسواق المالية وتنمي أسواق المال، وتشجع على قيام علاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال والدولة.

## المطلب الثاني: نماذج الحوكمة التي تحتاجها كل المنظمات:

إن حوكمة الشركات تتضمن جميع القواعد والممارسات والعمليات التي تنظم أنظمة عمل المنظمات على المستويين الخاص والعام، بما في ذلك المصطلحات الاقتصادية وسياسة العمل وأشكال القيادة. وعلاوة على ذلك، تعد نماذج الحوكمة المختلفة ضرورية لإطار عمل المؤسسة والممارسات الحكومية أيضاً، وتعتبر متطلباً أساسياً لتنظيم وتطوير علاقات المستثمرين بشكل فعال. وإذا كان أصحاب القرار مهتمين بنجاح شركتهم، فيجب عليهم أن يتعرفوا على الأنواع المختلفة للحوكمة. والأكثر من ذلك، يجب العمل من خلال النماذج الحاكمة الآتية لتلبية المتطلبات لإدارة الشركة أو المنظمة. وهي كما يلي: (<https://www.lpcentre.com/>) LONDON / PREMIER CENTRE.2023

### الفرع الأول: الآليات الداخلية Internal Mechanisms

يجب إنشاء ووضع نظام داخلي فعال، ويتم التحكم في مساءلة حوكمة الشركات من قبل مجلس الإدارة. وبالتالي، يجب أن يكون لديهم حوكمة كاملة على جميع الآليات التخطيطية الاستراتيجية والبيانات الإدارية والوثائق للإشراف على جميع العمليات الداخلية وخدمات الاستجابة بشكل صحيح. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الآلية الداخلية تقترب من العمل من أجل أصحاب المصلحة الداخليين وأصحاب العمل والمديرين والموظفين في العديد من الإدارات.

### الفرع الثاني: الآليات الخارجية External Mechanisms

والمنظمة لا تعمل في حلقة مغلقة، وبالتالي فإن الاعتماد على العديد من الآليات الخارجية أمر أساسي وضروري، حيث أنّ هذا النوع من حوكمة الشركات أو المنظمات يعمل بجميع الوظائف المضمنة مثل سياسات الشركة الخارجية، والعلاقات مع الشركات الأخرى، وحتى المشاركة غير الربحية. وكما ذكرت، فإن الأنواع المختلفة من الحوكمة هي أنظمة عمل. وهذا النهج هو أيضاً من هذا القبيل ولكن يتم التحكم فيه خارج المنظمة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح ومجالس النقابات العمالية ومكاتب التنسيق والمؤسسات المالية مع المبادئ التوجيهية المذكورة. ومع ذلك، يمكنك في كثير من الأحيان استخدام هذه اللوائح أو تجاهلها، ولكن بموجب القانون العام، يجب على المعنيين في المنظمة مشاركة الآليات الخارجية لمنظمتهم مع المساهمين المعنيين خارجياً. Independent Audit وتقوم بعض الشركات بنماذج حوكمة عمليات التدقيق المستقلة وهذه مع فريق خارجي، وبعضها يذهب مع موظفي التشغيل الداخلي. وأيضاً فإن ميزة الحوكمة لأصحاب

القرار هذه تضمن للمنظمة نماذج منظمة مناسبة في التمويل والمخاطر ذات الصلة، وإدارة الفرص والاستثمارات القوية المستقبلية لمساعدة مجلس الحكومة المختص على اتخاذ أفضل قرار لنمو الأعمال وتطويرها دون ارتكاب أية خطأ.

### الفرع الثالث: تصنيف النماذج الدولية للحوكمة

- 1** النموذج الأنجلوسكسوني The Anglo-Saxon Model: من بين أنواع الحوكمة المختلفة، يسلط هذا النموذج الحاكم الضوء على حقوق المساهمين؛ لأنه أسلوب حوكمة الأشخاص. ويعرف هذا أيضاً باسم الوظيفة الأنجلو أمريكية وهو ممارسة أساسية لحوكمة الشركات تم تبنيها في البلدان الأربعة (بريطانيا وكندا وأمريكا وأستراليا). ويمنح النموذج الأنجلوسكسوني سلطة أعلى للمساهمين من خلال إطار يتمتع فيه المديرون بسلطة أقل من مجلس الإدارة، ويتمتع هذا المجلس بسيطرته من خلال التصويت من مجتمع المساهمين.
- 2** النموذج الأوروبي The European Model: يعرف أيضاً نموذج الشكل القاري (مأخوذ من مصطلح قارة) للحوكمة، والذي، يقارن بأنواع الحكم الأخرى، يتماشى بشكل أكثر مع رفاهية المجتمع المدني من خلال تحمل المسؤولية عن البيئة ونمو المجتمع المحلي وتحقيق أهداف الحكومة العامة على المستوى الوطني الواسع. ويعمل النموذج الأوروبي على مستويين، المجلس التنفيذي والمجلس الإشرافي، المسؤول عن القرارات السياسية الموجهة للمجلس التنفيذي والتقنيات والاليات الإدارية.
- 3** النموذج الياباني The Japanese Model: لا يتمتع نمط الحوكمة هذا بمستوى عال من الشفافية المؤسسية، وهو أحد المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات، ومع ذلك، فإنه يوازن بين البيانات المالية للشركات والعلاقات بشكل فعال. وإن قطاع الحوكمة هذا يمكن كيانات الأعمال والجهات الفاعلة الناشطة والحكومات لتسيطر على المستثمرين الأفراد.
- 4** نموذج الرقابة الاجتماعية Social Control Model: وهو مثل نماذج الحوكمة الأخرى، ويحاول هذا النوع إنشاء أفضل هيكل إداري مرّن. وإن هذا النوع من حوكمة الشركات المستشهد به ينص على أنّ مجلس إدارة الشركة يجب أن يضم ممثلين عن المساهمين والموظفين والقادة والموردين وغيرهم لتحسين أنظمة الإشراف والرقابة الداخلية للشركة والتي من شأنها زيادة الإنتاجية وزيادة الأرباح بطرق مختلفة.

## المبحث الخامس: أنواع الحوكمة

غالبًا ما تشير الحوكمة إلى مستوى معين من الحوكمة المرتبطة بنوع معين من المنظمات (بما في ذلك الحوكمة العامة، والحوكمة العالمية، والحوكمة غير الهادفة للربح، وحوكمة الشركات، وحوكمة المشاريع)، أو 'مجال' معين للحوكمة مرتبط بنوع من النشاط أو النتيجة (بما في ذلك الحوكمة البيئية، وحوكمة الإنترنت، وحوكمة تكنولوجيا المعلومات)، أو 'نموذج' معين للحوكمة، وغالبًا ما يتم اشتقاقها كنظرية تجريبية أو معيارية (بما في ذلك الحوكمة التنظيمية، والحوكمة التشاركية، والحوكمة التعاونية).

### المطلب الأول: أنواع الحوكمة وأنشطتها:

تعتمد الحوكمة على نوع أو طبيعة عمل الإدارة. وتختلف أيضًا بسبب الاختلافات في أنشطتهم. وفيما يلي اخترنا أهم أنواع الحوكمة: (رائد الأعمال العربي، 2021)

- 1** الحوكمة التشاركية أو الديمقراطية: يضمن هذا النوع مشاركة المواطنين في عملية صنع السياسات وتنفيذها. يمكن أن تكون المشاركة من خلال الانتخابات، أو الاستفتاء والاحتجاج، وما إلى ذلك. والحوكمة الديمقراطية ليست مجرد مجموعة من القواعد، أنها تشير إلى العمليات التي تعمل فيها المؤسسات الديمقراطية وفقًا لعمليات ديمقراطية وتشاركية. إن أساس هذا النوع من الحوكمة هو ضمان تقديم الخدمات لجميع قطاعات المجتمعات. وهذا ممكن فقط من خلال ضمان مشاركة الشعب في عملية صنع القرار في جميع المؤسسات الديمقراطية.
- 2** الحوكمة العالمية: استخدم مصطلح الحوكمة العالمية لأول مرة من قبل Rosenau، أنها مصممة لتشمل أنظمة الحوكمة على جميع مستويات النشاط البشري من الأسرة إلى المنظمة الدولية.
- 3** الحوكمة الرشيدة: الحوكمة الرشيدة هو المفهوم المثالي عندما يتم تضمين الأخلاق والقيم في المناقشة. فحين تتميز الحوكمة بالمشاركة، وسيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، الإنصاف والشمول، والفعالية والكفاءة، والمساءلة، فإننا نطلق عليها اسم الحوكمة الرشيدة.
- 4** حوكمة الشركات: تعد حوكمة الشركات اليوم كلمة كثيرة في مجالس إدارة الشركات في جميع أنحاء العالم. فحوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد لقطاع الشركات. إذ من خلال هذا النوع، يمكن للحكومة تنظيم الشراكة بين مختلف الشركات والإدارات. بالتالي يستوجب على كل شركة اتباع تلك القواعد أو قواعد السلوك لبدء أعمالها في دولة أو منطقة معينة.
- 5** الحوكمة البيئية: يقدم هذا النوع تفسيرات للطرق التي يمكن تنفيذها في تطوير اللوائح البيئية

الدولية، وتطوير العلوم والمعلومات البيئية، والتنمية المستدامة وسياسات التنفيذ بما يتماشى مع السياسة الوطنية. أيضاً تتحكم هذه الحوكمة في إدارة البيئة والموارد الطبيعية من أجل الاستخدام السليم لكل الموارد وتأمين التنمية المستدامة.

**(6)** الحوكمة الإلكترونية: أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية الحوكمة إلى ولادة فكرة الحوكمة الإلكترونية. وهذه الأخيرة هي مبادرة حديثة لجعل عملية الحوكمة أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة. هدفها هو استخدام التكنولوجيا من أجل الصالح العام للمجتمع. يؤمن هذا النوع تقديم الخدمة للمواطنين بأقل تكلفة وجهد ووقت باستخدام خدمات الإنترنت. كما أنه يضمن وجود علاقة قوية بين الدولة والمجتمع المدني وعمل السلطات العامة على جميع مستويات التخطيط. وهذا ما يسمى أيضاً مفهوم الخدمة الموجهة.

**(7)** حوكمة الأمن السيبراني: تعرف شركة الأبحاث Gartner الحوكمة الأمنية (أو حوكمة الأمن السيبراني) على أنها "عملية متواصلة للإشراف على فرق الأمن السيبراني المسؤولة عن التخفيف من مخاطر الأعمال". وتحدد حوكمة الأمن السيبراني كيفية قيام المؤسسات بمنع التهديدات الإلكترونية والهجمات الإلكترونية واكتشافها والاستجابة لها. هذا هو السبب في أنه أمر بالغ الأهمية لإدارة المخاطر والأمن بشكل مناسب. وتركز الحوكمة الفعالة للأمن السيبراني على إدارة المخاطر والوعي الأمني للحد من حجم مشهد المخاطر. ويساعد المنظمة على تحديد مصادر تعرضها للمخاطر والإشراف على أنشطة التخفيف من المخاطر. ينشئ برنامج الحوكمة القوي أيضاً إطاراً للمساءلة ويحدد المسؤول عن صنع واتخاذ القرارات التي تضمن التخفيف المناسب من المخاطر. ويضمن نظام حوكمة الأمن السيبراني المناسب بأن برنامج الأمن السيبراني للمنظمة يتماشى مع أهداف أعمالها ووظائفها ونشاطاتها. وتتركز أهمية الأمن السيبراني بتوفير الحوكمة الرشيدة وتصميم رؤية استراتيجية لكيفية التحكم في أمن الشركة، وتساعد الشركة على تحقيق أهدافها الخاصة بالأمن السيبراني وإدارة المخاطر 2022.(Risk Optics.)

يمكن للحوكمة أيضاً تحديد جداول الأعمال المعيارية أو العملية. وتحديد المفاهيم المعيارية للحكم العادل أو الحكم الرشيد وهي شائعة بين المنظمات السياسية والقطاع العام والمنظمات الخيرية والقطاع الخاص في الصناعة والزراعة وخدمات الشركات بشتى انواعها

## المطلب الثاني: آليات تعزيز الحوكمة الرشيدة للازدهار والنمو

- (1) تحقيق الكفاءة وفعالية العمليات: تضمن الحوكمة الاتساق والتنميط والتوازن في منظمات الأعمال. في المقابل، يتم تعزيز الإنتاجية الإجمالية وكفاءة المنظمة.
- (2) تنمية الأعمال: وتتضمن الاستحداث لرؤية واضحة للمستقبل وتحديد الاهداف المطلوب تحقيقها وتحسين الأداء والحصول على نتائج مالية أفضل وتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة الأعمال أو الشركة واكتشاف الفرص الجديدة المناسبة والعمل عليها وجذب الاستثمار بسهولة أكبر.
- (3) التخطيط لاستباق المخاطر وإدارتها: وتشمل فهم المخاطر الحالية بشكل أفضل والحصول على رؤى حول المخاطر المستقبلية المحتملة وارساء استراتيجيات مستقبلية استشرافية للحد من المخاطر أو تجنبها وإزالة ودرء فرص الاحتيال أو الفساد أو المخاطر أو سوء الإدارة والتعلم من تجارب الآخرين وأخطائهم.
- (4) الوضوح: قد تظهر بعض المشكلات والفجوات في مرحلة ما لدى جميع منظمات الأعمال والشركات. لكن المنظمة ذات ممارسات الحوكمة الرشيدة يمكنها بسهولة معالجة هذه المشاكل. وسيكون هناك تأثيرات طفيفة لأحوال السوق على المنظمة، وفي كثير من الأحيان، سيتم احتواء المخاطر داخليًا.
- (5) تعزيز وتحسين الامتثال للمعايير القانونية والاخلاقية ومدونات السلوك: وذلك من خلال فهم حدود السلطات والمسؤوليات القانونية والاخلاقية وبشكل أفضل، وخاصة عندما تتغير او يتم تعديلها وتخفيض الوقت والمال والجهد من أجل الامتثال للمعايير القانونية والاخلاقية. وضمان المساءلة والمحاسبة عما يحدث على المستوى التشغيلي.
- (6) تحسين الثقة والسمعة: المساعدة في إدارة النزاعات، خاصة في الشركات العائلية أو إذا كانت الشركة تشارك الملكية في أعمال اخرى. وينتج عن ذلك ان يثق المتعاملون أن عمل منظمة الأعمال مسؤول وأخلاقي ويتبين للمستثمرين ان طبيعة الأعمال تمارس بشكل معقول وأمن. والنواتج الإجمالية للحوكمة هي المنتجات والخدمات المميزة ويؤدي هذا الإنتاج إلى أداء تجاري متميز وهيمنة متوقعة على السوق. ونظرًا لأن سمعة المنظمة يمكن أن تصنعها أو تكسرها، فإن الحوكمة تضمن أنها الأولى، وليس الأخيرة.
- (7) الكشف عن الأخطاء والانحرافات: عندما تتبنى المنظمة مبادئ الحوكمة، تصبح الشفافية والمساءلة هي الشعاع، ونتيجة لذلك، يمكن لأعضاء مجلس الإدارة اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي يمكن أن تؤثر على المنظمة بسرعة. وتسمح المساواة بين أعضاء مجلس

الإدارة أيضًا بمشاركة الخبرات والآراء بشكل مفتوح. وهذا يسمح لهيكل شركة ما من مقاومة الأخطاء والفساد.

(8) السلاسة والمرونة في عمليات التشغيل: عندما يعمل جميع أعضاء مجلس الإدارة في وحدة متكاملة، تكون العمليات التشغيلية أكثر سلاسة. وتضمن خصائص الحوكمة أن أعضاء مجلس الإدارة مشتركون ومشاورون في قراراتهم. هذا يوفر الوقت والجهد لمناقشات الشركة الأساسية الأخرى، وبالتالي ضمان عمليات سلسة وفعالة ومرنة.

(9) الاستدامة المالية: تخفض الحوكمة وبقوة من تهديد مشكلات السلامة والقانون والأداء والضمان والتي يمكن أن تؤثر على منظمة الأعمال. وهذا هو السبب في أن المجتمع يمكن أن يخفض من النفقات غير الضرورية وينفق المزيد على الاحتياجات الأكثر أهمية. ويضمن بأن أصحاب المصالح والمساهمين والعملاء والموظفين والمديرين وغيرهم مؤمنون ماليًا.

(10) الاستجابة الفعالة للبيئة الخارجية للمنظمة: يعمل عالم الأعمال الحديث في بيئة متغيرة معقدة وباستمرار. حيث ان عملية فهم هذه التغيرات لا تحدث بسبب الفرص. بل يتطلب القيادة والالتزام وتدبير الموارد من قبل مجلس الإدارة. وهذا يصور فوائد الحوكمة لنمط الاستجابة المناسب للهيئات الاعتبارية للتغيرات في البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال. (رائد الأعمال العربي. منصة عربية متخصصة لرواد المستقبل، 2021).

## الفصل الثاني حوكمة الشركات العائلية

### المبحث الأول: إطار حوكمة الشركات العائلية

إن المناخ الاقتصادي والسياسي السائد اليوم في منطقة الشرق الأوسط يجعل من المهم أكثر من أي وقت مضى للشركات العائلية الأردنية تطبيق أطر فعالة للتخطيط وحوكمة الشركات ضمن اطر قانونية لضمان نجاح أعمالها. والغالبية العظمى من الشركات في الأردن مملوكة ومسيطر عليها من قبل العائلات؛ وتشير التقديرات إلى أن 90 في المائة من الشركات في الأردن مملوكة للعائلات حسب المجلس الأردني للمديرين(2010). وتعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للأسرة هي العمود الفقري للاقتصاد الأردني، وبالتالي فإن استدامتها مهمة جدا للنمو الاقتصادي في الأردن. ومع ذلك، فإن العمر الافتراضي للشركات العائلية قصير بشكل مثير للقلق. وهذه المعضلة تتطلب بناء نظم حوكمة قانونية وإدارية متماسكة ورسينة

### المطلب الأول: بيان إطار حوكمة الشركات العائلية

تُعد حوكمة الشركات، في الأغلب، مجالاً للشركات الكبيرة المدرجة في أسواق الأسهم، غير أنها تقدم أيضاً إطاراً قيماً لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية وبالنسبة لهذه الشركات، التي تمثل غالبية الشركات في الدول النامية، يمكن أن تساعد إجراءات حوكمة الشركات في تسهيل الانتقال السلس للثروة من جيل إلى آخر، والحد من النزاعات داخل العائلات، وتُعد الحوكمة الرشيدة عنصراً أساسياً في ضمان جودة القوائم والتقارير المالية وإدارة الأعمال بفاعلية، مع إمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية مستقبلاً.

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية وآليات تطبيقها

توصف الشركة العائلية بأنها هي المنشأة التي تملكها العائلة بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة، أو تعود ملكيتها لأكثر من عائلة يجمعها رابط عائلي مشترك. وتكتسب الحوكمة في المنشآت العائلية أهمية كبرى وعياً ومفهوماً وممارسة، حيث أنّ تطبيقها ينعكس في قيمة مضافة حقيقية، وركيزة أساسية لاستمرارها بما يخدم مصلحة الملاك وأصحاب المصالح، وبما يخدم الاقتصاد الوطني على اعتبار أنّ المنشآت العائلية تمثل ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني نظراً

لحجم مساهمتها الاقتصادية الكبيرة في توفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات، وتأمين فرص عمل كبيرة ومشاركتها الفعالة في تحقيق الناتج المحلي الإجمالي. ويتطلب تطبيق الحوكمة في الشركات والمؤسسات العائلية تحديد استراتيجية واضحة للشركة أو منظمة الأعمال وتشمل تحديد رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وتكوين الهياكل التنظيمية على مرتكزات سليمة وذلك من خلال ما يلي: وضع نظام أساسي مبين فيه رؤية وسياسات العائلة نحو تسيير العمل بالشركة، والأخذ بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة، مع وضع معايير لمشاركة بعض أفراد العائلة في الإدارة، وتشكيل مجلس الإدارة وتدعيمه بأعضاء مستقلين من خارج العائلة، وتعيين رئيس تنفيذي/مدير عام تتوافر فيه الخبرات اللازمة والثقة ويفوض بصلاحيات الإدارة من مجلس الإدارة. (امجد محمد، 2020)

### **المطلب الثالث: الركائز الأساسية لتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية** وتتمثل في الآتي:

- (1) وضع الأهداف الاستراتيجية ومجموعة القيم الجوهرية والمبادئ التي تكون معلومة وراسخة لدى الجميع لمنع الفساد سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية والخارجية.
  - (2) تصميم سياسات تنفيذية واضحة في الشركة عن طريق التزام الإدارة العليا بتحديد السلطات والوصف الوظيفي للوظائف المختلفة وحسب قانون الشركات.
  - (3) ضمان فعالية أداء وكفاءة أعضاء مجلس الإدارة واشتراكهم في عملية الحوكمة حيث يتوفر لدى الأعضاء معلومات كافية تمكنهم من الحكم على أداء الإدارة لتحديد أوجه القصور لاتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية المناسبة.
- والحوكمة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة. وهي تتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات، أو منح السلطة، أو التحقق من الأداء. وهي تتألف إما من عملية منفصلة أو من جزء محدد من عمليات الإدارة أو القيادة. وفي بعض الأحيان مجموعة من الناس تشكل حكومة لإدارة هذه العمليات والنظم. ولدى الحديث عن منظمة ما سواء كانت هادفة أو غير هادفة للربح، فإن الحوكمة تعني إدارة متنسقة، وسياسات متماسكة، والتوجيه، والعمليات، واتخاذ القرارات في جزء معين من المسؤولية. على سبيل المثال، الإدارة على مستوى الشركات قد تنطوي على تطور السياسات المتعلقة بالخصوصية وعلى الاستثمار الداخلي وعلى استخدام البيانات.

## المبحث الثاني: الهيكلية والتشكيل "لشركات" "آل فنون" العائلية كمنظمة أعمال رائدة

تفتقر الشركات العائلية كمنظمات أعمال الى نظم قانونية وإدارية لاتخاذ وصنع القرارات ضمن قوانين الشركات ،ويتعرض هذا المبحث الى العناصر الأساسية والمطالب لبيان المحتوى القانوني والإداري لنظم الحوكمة في شركات الاعمال العائلية.

### المطلب الأول: مفهوم الحوكمة في الشركات العائلية كمنظمات أعمال متوسطة

قد تتعدد التعريفات التي يتم تقديمها من الدارسين هنا أو هناك، وبالنظر في معظم ما يقدم عادة لا نجد أي تباينات بينها سوى في بعض المفردات التركيبية التي لا مضمون موضوعي لها. وإنما نرى أنه لا يوجد في هذا المفهوم أي غموض أو تعقيد يستحق تقديم تعريفات عديدة، وبشكل عام فإنه يمكن تعريف هذا المفهوم تعريفاً إجمالياً مفاده: أنها "تعبير عن نظام متكامل يتضمن تحديداً لنظام إدارة المؤسسة المعنية وآليات ضبط وترشيد عملها وبالذات تنظيم وعمل الهيئة العليا فيها (مجلس إدارة أو هيئة مديرين وغير ذلك من المسميات)".

معايير الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) 2009، وهي كما يلي:

(1) ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات: بحيث يتضمن اساس تعزيز الشفافية وأن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

(2) حفظ حقوق جميع المساهمين: ويشمل ذلك نقل ملكية الاسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد ربحي، ومراجعة القوائم المالية، وحماية حقوق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة.

(3) دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

(4) الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

(5) مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار

أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.  
(6) المعاملة المتساوية للمساهمين.

### **المطلب الثاني: المفهوم المتكامل للحوكمة، في منظمة الأعمال العائلية المعاصرة**

بالنظر في هذه المساهمات وغيرها مما تضمنته أبرز الدراسات في مجال الحوكمة فإننا نرى أنّ المفهوم المتكامل للحوكمة، في أي من منظمات الأعمال العائلية كانت، ينبغي أن يتضمن توفيراً للنظم الآتية:

(1) النظام القيمي الذي يشمل تحديدا لفسلفة المنظمة، أو منظومة القيم الجوهرية التي تمثل القاعدة الأولى والإطار المعياري لكل النظم والعلاقات في المنظمة أو الشركة.

(2) الإطار القانوني للحوكمة حسب القوانين الوطنية وفي الأردن حسب قانون الشركات الأردني.

(3) نظام الحوكمة العائلية.

(4) ميثاق العائلة أو دستور عملها، وكذلك ميثاق شرف المهنة أو مدونة أخلاقيات المهنة التي تتعلق بالعاملين، وكذلك ما يسمى (قسم الالتحاق بالعمل).

(5) النظام المتعلق بالهيئة العليا ونظام عملها.

(6) النظام الخاص بوضع استراتيجية المؤسسة.

(7) النظام الذي يتضمن تحديدا للمسئوليات والحقوق والالتزامات مع جميع أصحاب المصلحة أو الفئات المعنية وبخاصة مع العاملين في المؤسسة.

(8) النظام الذي يتعلق بعملية المتابعة والرقابة والضبط المالي والإداري وإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة.

(9) نظام عملية القيادة وصنع القرارات الرشيدة وما يتعلق بها من توضيح وتوزيع للأدوار والصلاحيات ونظم الاتصالات الداخلية وإدارة المعلومات فيها.

(10) نظام المسؤولية والمساءلة وفق منظومة القيم المعتمدة.

(11) نظام الضبط والمحاسبة والتطوير الذي يتضمن تحديدا واضحا للمرجعيات القانونية

والقضائية والقيمية والأخلاقية والإدارية التي يتم الرجوع إليها لضمان انضباط السلوكيات

والعلاقات المختلفة داخليا وخارجيا وخاصة عند وجود انحرافات سلوكية أو بروز حالات

فساد إداري أو مالي، أو تلاعب بمصالح المساهمين وأصحاب المصالح من مجلس الإدارة

أو الإدارة التنفيذية أو أي جهة أخرى.

## المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية وخصائص شركات آل فنون كشركات اعمال عائلية

من المتعارف عليه تعتبر الشركات العائلية مختلفة بشكل مميز عن الشركات غير العائلية مثل المساهمة العامة والشركات الأخرى . ومع ذلك ، فإن فهمنا للشركات العائلية يعاني من عدم القدرة على التعرف عليها في إجمالي البيانات السكانية ؛ ونادرا ما تتوفر المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمالكين وقراباتهم ومشاركتهم في حوكمة الشركات. واقدم في هذا المبحث طريقة لتحديد الشركات العائلية التي يوجد لديها نظام حوكمة مطبق فيها وهي شركات آل فنون كحالة دراسية تطبيقية ؛ وتوفر هذه الطريقة دقة أكبر من الطرق السابقة الكمية وخاصة ان البحث نوعي وليس كمي. نجد أن الشركة العائلية هي شكل تنظيمي مهم ، حيث تساهم بأكثر من ثلثي إجمالي العمالة والنتاج المحلي الإجمالي في معظم الدول .

### المطلب الأول: التعريف بالشركات أو المؤسسات العائلية

• تعريف الشركة بوجه عام: الشركة عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع مالي بتقديم حصته من مال أو من عمل لاستثمار ذلك المشروع واقتسام ما قد ينشأ عنه من ربح أو خسارة. (القانون المدني الأردني، 2023)

تعتبر منظمات الأعمال العائلية النموذج الأقدم والأكثر شيوعا في النظام الاقتصادي على مر التاريخ. ويمكن اعتبار الغالبية العظمى من الشركات في جميع انحاء العالم، ابتداءً من المحلات التجارية الصغيرة إلى المنظمات المدرجة في القائمة العامة للشركات الكبرى والعلاقة والتي توظف مئات الآلاف من القوى البشرية شركات عائلية.

وكما ذكرت سابقاً تتعدد التعريفات للشركة العائلية، ولكنها في عمومها لا تختلف بينها الا في المفردات البسيطة المستخدمة، ونكتفي بالإشارة إلى تعريف لمؤسسة التمويل الدولية سنة 2009، حيث قالت أنها: الشركة التي تكون فيها أغلبية الملكية، وبالتالي أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (أو المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة، ويكون للمصطلحات: المؤسسة التجارية العائلية، والمنشأة العائلية، والمؤسسة التجارية المملوكة للعائلة، والشركة التي تسيطر عليها عائلة نفس المعنى في الإشارة إلى الشركة العائلية. وهكذا يشير مفهوم "الشركة العائلية" كما يوحي الاسم، بأنها الشركة التي تمتلكها الأسرة الممتدة ووقد تكون مملوكة بصوره رئيسيه أو حصريه لأفراد العائلة. وقد يتم إدخال شركاء آخرين وبخاصة مع النمو المضطرد في نوعية ومساحات الأعمال التجارية، ويظل جوهر الشركة العائلية

أنها منظمة تجارية تؤسس وفق رابطة الدم المتعلقة بالمؤسسين وبنائهم واحفادهم.... الخ من هذه السلسلة إذا استمرت الشركة قائمة. وقد تؤسس على أساس الدم والمصاهرة، وكثيراً ما تواجه هذه الشركات بعد الأجيال الأولى عدداً مهماً من المشاكل الإدارية والسيكولوجية والوجدانية المعقدة نظراً لتعدد عملياتها ونشاطاتها وعدم إدارتها بكفاءة وبفعالية.

### ما هو أهم ما يميز المشاريع العائلية الناجحة؟

تتميز المشاريع العائلية الناجحة بعدة صفات ومن نواح متعددة، لكن لديها ميزة مشتركة؛ فهي منظمة تنظيمياً فعالاً. ونجاحها في مشاريعها يتحقق من خلال التفكير الممنهج والمنطقي، وكثيراً ما ينطوي جزء من هذا النهج المنظم على وضع دستور راسخ للأسرة.

### المطلب الثاني: قيم العائلة وأهدافها

تستهدى العائلة في شؤونها بأحكام الشريعة الإسلامية السمحاء وقيمها ومبادئها في قيادة أنشطة الشركة وأعمالها، وتتعاقد من أجل جعل الشركة كياناً محترفاً يتمتع بنمو مستدام ومتوازن يسهم بالإضافة إلى توفير دخل منظم ومجز لأفراد العائلة- في توفير فرص عمل لأبناء الوطن بصفة خاصة والإسهام- في دعم اقتصادها الوطني دعماً حقيقياً

### الفرع الأول: أهداف العائلة وقيمها المتعلقة بالشركة العائلية

وحسب الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية السعودية (2018) فإن أهداف العائلة وقيمها المتعلقة بشركة الأعمال تتضمن ما يأتي:

- (1) تعظيم قيمة الشركة وتنمية أعمالها، لاسيما مع زيادة عدد أعضاء العائلة - وخلفائهم وما يستتبعه ذلك من زيادة احتياجاتهم المالية.
- (2) توعية أعضاء العائلة بحقوقهم والتزاماتهم وتوفير معاملة عادلة لهم.
- (3) وضع رؤية مشتركة للعائلة تجاه فلسفة الشركة وأهدافها الاستراتيجية.
- (4) إقامة توازن سليم وعادل بين مصالح أعضاء العائلة ومصالح الشركة.
- (5) تعزيز المشاركة الإيجابية لأعضاء العائلة في إدارة وتوجيه أعمال الشركة والرقابة عليها وعلى مؤسساتها.
- (6) صون سمعة الشركة ومكانتها التجارية باعتبارهما إرثاً للعائلة وأجيالها القادمة.
- (7) حظر مشاركة الشركة في أي نشاط يخل بالقيم التجارية المرعية.
- (8) جعل الشركة رافداً لتقوية وتدعيم ترابط أعضاء العائلة وتكاتفهم، وقاعدة لمساهمة دائمة

للعائلة في خدمة الاقتصاد الوطني والمجتمع.

(9) ترابط أعضاء العائلة بما يحقق لها التطور والنجاح، ويحافظ على سمعتها ومكانتها التجارية، وعدم السماح لأي خلافات تنشأ بشأن أعمال الشركة- أيًا كانت بالتأثير في وئام أعضاء العائلة وتعاضدهم.

(10) النأي بالشركة وأعمالها عن أي خلافات شخصية قد تنشأ بين أعضاء العائلة.

(11) تشجيع أعضاء العائلة على العمل وإيجاد مصادر دخل أخرى لهم، للحد أو التقليل من اعتمادهم على الشركة كمصدر دخل وحيد أو رئيسي لهم.

(12) غرس احترام استقلال مؤسسات الشركة وفريقها التنفيذي عن العائلة في أجيال العائلة المتعاقبة.

(13) جعل تعليم وتدريب أجيال العائلة أولوية دائمة، وتهيئة بعضهم للمساهمة في العمل في الشركة.

(14) تطوير معارف ومدارك أعضاء العائلة وخلفائهم بالعمل التجاري وأنشطة الشركة؛ لتمكينهم من ممارسة دورهم الرقابي على أعمالها بفعالية أكبر.

(15) الالتزام بالشفافية والوضوح في علاقات أعضاء العائلة، لاسيما تلك المتصلة بالشركة.

(16) حماية مصالح منسوبي الشركة بذات مستوى حماية أعضاء العائلة لمصالحهم الشخصية، بوصفهم شركاء في نجاحها.

(17) الانتقال المنظم لملكية الشركة إلى الأجيال القادمة.

(18) ترتيب طرق التواصل بين أعضاء العائلة في الأمور ذات الصلة بالشركة.

(19) المحافظة على مصالح عملاء الشركة وفقاً للمعايير المهنية.

(20) المحافظة على سرية المعلومات ذات الصلة بالشركة.

### الفرع الثاني: ما هو مفهوم " دستور الأسرة"؟

قد يبدو أنّ "دستور الأسرة" رسمياً بعض الشيء و"ليس بالنسبة لنا"، ولكن في الواقع ستفعل عائلتك، والتي لديها بالفعل نسخة غير مكتوبة من "دستور الأسرة". ويعتبر "دستور الأسرة" بأنه مزيج من الافتراضات والتفاهات والتوقعات الموجودة في كل عائلة حول "كيف نفعل الأشياء ونتخذ القرارات هنا في عائلتنا أو شركتنا". والمشكلة هي أنه بمرور الوقت عادة ما تصبح الأسرة ومشاريعها أكثر تعقيداً؛ التي تنطوي أحياناً على تنوع موجودات وأنشطة أخرى.

ثم يصبح الأمر محفوفاً بالمخاطر على صحة وثروة وسعادة الأسرة في المستقبل' تنمو الأسرة،

وتتجزأ الملكية وهي تمر عبر الأجيال والأسرة، وتستند بالكامل إلى دستور غير رسمي. والقرار الرئيسي الذي يجب أن يكون هو ما إذا كان يجب المثابرة على ترسيخ التفاهات غير الرسمية والافتراضات على أمل أن يستمر كل شيء في العمل بفعالية، أو الاستثمار في الحصول على الأقل أرباح معقولة والتوثيق لأسس ثابتة يتفق عليها، ولا بد من فهم دستور الأسرة الرسمي. والذي يمكن أن يساعد العائلة في تقرير ما إذا كان سيسمح للعائلة بوجود محدد بتحقيق التوازن الذي تريده بين أن تكون مشروعًا ناجحًا أو عائلة ناجحة. (Family Business and (Family Enterprise,2022

### الفرع الثالث: ما الفرق بين "الأعمال العائلية" و"المنشأة العائلية"

غالبًا ما يُسأل عما نعنيه بمصطلح "الأعمال العائلية". تعريفنا هو التشغيل التي يتمتع فيها أفراد الأسرة الواحدة بمعظم السلطة. هذا يمكن أن يكون لدى أسرة نوية واحدة الأسرة (الآباء والأطفال)، أو الأسرة الممتدة المتعددة الأجيال (إضافة الأجداد) أو شبكة من أسرة كبيرة أو عشيرة كبيرة، وغالبًا ما تتركز كل الملكية في نفس الأسرة ولكن في الواقع تتمتع الأسرة بالسلطة للقيام بمعظم الأشياء التي يريدونها إذا سيطروا على أكثر من نصف الملكية.

وتقوم العديد من عائلات الأعمال بتنويع مصالحها في الأصول والأنشطة الأخرى التي تشترك فيها معاً، مثل الاستثمارات المالية والأراضي والممتلكات والمزارع والعمل الخيري والأصول الترفيهية (منزل عطلة، قارب، إلخ)، ومشاريع جديدة وهكذا ونصفها بأنها "مشروع عائلي"

### "Family Enterprise".

واعتقد أنّ الاستراتيجيات التي تسعى إلى تحسين جميع أشكال الثروة لدى الأسرة يجب أن تشمل الثروة والمشورة العملية بشأن كيف يمكن لكل من هذه الأصول والأنشطة أن تكون منظمة تنظيمًا جيدًا.

وتعتبر فكرة "دستور الأسرة" ذات صلة بشركة عائلية أو أعمال عائلية، ولكن لتجنب التكرار اللامتناهي للمصطلح الذي نستخدمه بشكل أساسي، ألا وهو مصطلح المؤسسة أو الشركة الأسرية ليشمل الأسرة والأعمال التجارية. وبذلك أكون قد وضحت هذا المفهوم لهذا الأمر. الخطر الواضح مع وجود دستور يستند بالكامل إلى التفاهات والافتراضات والتوقعات هو أنه يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم وافتراضات خاطئة وتوقعات لم تتحقق.

## المبحث الرابع؛ التمييز بين الشركات العائلية ومنظمات الأعمال الأخرى

في عالم اليوم المتغير وبوتيرة متسارعة ، كافتحت الشركات المملوكة للعائلات من أجل البقاء في بيئة تنافسية ، خاصة عندما انهارت شركات عملاقة بسبب عدم وجود نظم حوكمة قانونية وعدم الالتزام بحكم القانون ، ومثال ذلك انهيار شركة ارثر اند اندرسون العملاقة عام 2002 ، ومن الشركات العائلية كمثال والتي حافظت على كيانها شركة (اولكر التركية) والتي أنشئت في فبراير عام 1944 من القرن الماضي ورسخت القيم العائلية للاستمرار، ويوجد لديها نظام حوكمة قانوني رصين حافظ على استدامة الشركة لأكثر من ثمانين عاما تقريبا. وبالتالي ، فإن جل التخطيط لتعاقب الشركات العائلية هو سوق متطور لمنحى الاستشارات القانونية .

### المطلب الأول: خصائص ومقومات الشركات العائلية

ليس ثمة شك أنّ للشركات العائلية من الخصائص والمقومات التي تجعل لها تمايزاها واختلافاتها عن المؤسسات الأخرى على اختلاف أنواعها، ومن أهم ما يمكن تسجيله ضمن هذا السياق:

### الفرع الأول: ما يتعلق باستدامة المنظمات أو الشركات العائلية

إن الشركات العائلية تلعب دورًا مهمًا في الاقتصاد المحلي والعالمي مثلها كبقية المؤسسات الاقتصادية الأخرى، ولكنها بالمقابل، تعتبر في جُلّها شركات محكومة بالتفكك والتصفية حيث نجد أعدادًا كبيرة من هذه الشركات تتعثر ولا تواصل المسير وبخاصة بعد الجيل الثاني أو الثالث. مما دفع البعض إلى التشكيك في استمرارية الشركات العائلية وينادي بضرورة دفع هذه الشركات للتحول لشركات مساهمة عامة، سواء مقفلة أو مفتوحة ان {الشركات المساهمة المغلقة أو المقفلة ينطبق عليها نظام الشركات في كثير من أنظمتها إلا أنّ أهم ما يميزها أنّ مؤسسي الشركة الذين وقعوا على عقد تأسيسها يقصرون الاكتتاب في رأس المال على أنفسهم فقط ومن بين هؤلاء المؤسسين يتكون مجلس الإدارة والجمعية العمومية، ويكون تداول الأسهم بطريق البيع العادي، فلا يتم التداول في سوق الأوراق المالية، بل يخضع بيع الأسهم لقواعد العرض والطلب فلا توجد سماسة أوراق مالية أو وسطاء ماليين بعد مضي سنتين مالييتين من إنشاءها (أي نشر ميزانيتين مالييتين متتاليتين) ووفقا لشروط وقيود معينة. أما شركات المساهمة الأخرى فيطلق عليها (المساهمة المفتوحة) وهي التي يتم فيها الاكتتاب للجمهور دون قصور الاكتتاب على المؤسسين، كما أنها تدرج في سوق الأوراق المالية، ولا يمكن تداول الأسهم المدرجة إلا من خلال وسطاء ماليين}، ولكافة الجمهور عبر البورصات وأسواق المال حتى تستمر في نضالها وممارسة دورها خدمة لحساب المساهمين وللإقتصاد الوطني، ولا مانع أن يمتلك أبناء العائلة الأسهم التي يريدونها، المهم أن تخضع هذه المؤسسات إلى منطق السوق الكلي وتحرر من القيود التنظيمية والمالية

والإدارية التي قد تفرضها العائلات المعنية في إدارتها لمؤسساتها. وهذا ما يضيف عليها إلى حد بعيد ميزة البقاء والاستدامة

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/fine-tuning-family-businesses-for-a-new-era/ar-ae>

### الفرع الثاني: ما يتعلق بحدود الملكية

إن الشركات العائلية غالباً ما يبدأ تأسيسها من قبل مؤسس واحد، وتكون له الملكية التامة، بينما لا يحدث ذلك بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي يتم تأسيسها في صورة مساهمات تشاركية بشكل أو بآخر، وغالباً ما يكون الشركاء متنوعين في انتماءاتهم العائلية، وتتفاوت نسب ملكياتهم بمقدار ما يملكون من أسهم في المؤسسة. ولا يختلف الوضع كثيراً إذا ما تم تناقل ملكية المؤسسة العائلية عبر الأجيال الممتدة حيث تبقى الملكية محددة بحدود العائلة الممتدة.

### الفرع الثالث: الإدارة

(1) إن الشركات العائلية تعتمد في معظم الحالات على مبدأ عدم الفصل بين الملكية والإدارة، حيث من الملاحظ أنّ أبناء العائلة يستحوذون على مراكز السلطة العليا، وغيرها من المراكز الإدارية ذات الأهمية أو ذات الطبيعة المالية، ظناً منهم بأنهم الاقدر على إدارة حقوقهم واموالهم. ويتم ذلك بغض النظر عن مستوى كفاءة أبناء العائلة من الناحية الإدارية. يختلف الوضع تماماً بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تعتمد في معظم الأحيان على الفصل بين الملكية والإدارة، والعمل بمبدأ الجدارة. صحيح أنّ الأمر لا يتم بهذه الصورة بالمطلق حيث قد يتفرد بعض الملاك ذوي الملكيات الكبرى ببعض المراكز الأساسية إلا أنّ ذلك لا يتسع لتكون كل المراكز حكراً على أبناء العائلة وأصحابهم.

(2) إن الشركات العائلية تعتمد على مبدأ تناقل السلطة والإدارة عبر تناقل الأجيال، وبحسب تقاليد العائلة، وما درجت عليه من نظم في اختيار قادتها، وكأن ذلك نوع من التوريث الذي تتميز به الحياة العائلية، وهذا لا يحدث في المؤسسات الأخرى التي تتم عملية الاختيار لأشخاص السلطة بطريقة يحددها القانون التي تحدده الدولة لكل نوع من أنواع المؤسسات.

### الفرع الرابع: التخارج

إن الشركات العائلية تجد نفسها في معظم مراحل التحول من جيل إلى جيل امام عملية معقدة من التوريث، الأمر الذي يطرح بينهم ما يسمى بأسلوب التخارج من ملكية المؤسسة، ويتم ذلك بطرق تختلف من عائلة لأخرى، ولكنها في معظم الحالات تتم بالتفاهم والتوافق بين من يديرون المؤسسة وبين من يرغب في الخروج من الشراكة. وهذا أمر لا يتم بالنسبة للمؤسسات الأخرى حيث تخضع عملية الخروج إلى ما ينظمه القانون الذي تسنه الدولة لكل نوع من المؤسسات.

### الفرع الخامس: الشفافية

إن الشركات العائلية لا تواجه مشاكل كبرى من هذه الناحية، فالتنظيم الإداري العائلي يحدد بالتفاهم والصراحة التامة مهام ودور أعضاء العائلة في تنفيذ السياسات والبرامج المطلوبة، ومنها، كيفية نقل السلطات وتوارثها بين الأجيال من جيل إلى جيل حتى يشعر كل فرد بأنه جزء مهم من المؤسسة، وأنه من أسباب نجاحها وضمان مستقبلها. هذا، مع الشفافية التامة المرتبطة بوضع وتنفيذ مبادئ وسياسات إدارة الشركة، وبخاصة ما يتعلق منها بالفصل في المسائل المالية التي تخص المؤسسة. وهذا ما لا يوجد في المؤسسات الأخرى التي يمثل نقص الشفافية أهم معضلاتها، وبخاص في العلاقة بين الإدارات العليا وبقية الشركاء أو المساهمين.

### الفرع السادس: دستور (ميثاق) العائلة

إن الشركات العائلية تعتمد في معظم علاقاتها الداخلية إلى ما يسمى "دستور العائلة" الذي قد يكون عرفيا أو متعارف ومتفق عليه بين الأبناء والاجيال، وقد يكون مكتوبا. وفي هذا الدستور تتفق العائلة على كل التفاصيل الخاصة بإدارة الشركة والعلاقات العملية بين أفراد العائلة والمؤسسة. ومن هذا الدستور يشعر كل فرد بأن له دورًا خاصًا ومكملًا لبقية الأدوار المطلوبة لنجاح وبقاء الشركة التي تحمل اسم العائلة، وهذا ما لا يوجد في المؤسسات الأخرى التي تحتكم للقانون الذي تشرعه الدولة.

### الفرع السابع: الالتزام

حيث أن أبناء المؤسسات العائلية يتميزون بالالتزام والتفاني من أجل حماية مؤسساتهم والارتقاء بها، ويستطيعون بحكم التنظيم العام للمؤسسة العائلية من ممارسة مثل هذا الدور بصورة فاعلة ومباشرة، وهذا أمر لا يتسنى للمساهمين أو عوائلهم أن يلعبوا أي دور من هذا القبيل.

## الفرع الثامن: امتداد المعرفة

تمتد المعرفة عبر الأجيال في المؤسسة العائلية، حيث يقوم الإباء بنقل معارفهم وخبراتهم إلى الأبناء، وذلك من خلال التعليم المباشر، أو من خلال تعيينهم كمساعدين لهم في مواقع العمل وتدويرهم على المواقع المختلفة، وهذا أمر لا يتسنى للمساهمين في المؤسسات الأخرى.

## المطلب الثاني: النكهة العامة للشركات العائلية

إن من أهم ما يميز كثيرا من الشركات العائلية، أنّ لها ما يمكن أن يسمى "نكهة خاصة" تتشكل هذه النكهة من خلال التفاعل الإيجابي والمستمر بين أبناء العائلة والمدعم بالمصداقية والمحبة الخيرية بين الجميع. وغالبًا ما يحدث ذلك إذا ما تم العناية به ممن سعي وبدأ وأسس المؤسسة العائلية وأعتقد أنّ استمرار نجاح مثل هذه الشركات مرتبط بتنمية هذه النكهة الخاصة الناتجة من البصمة الوراثية التي يتم زرعها مع كل يوم وبالعرق الذي يبذلونه. ويتعمق هذا الوضع مع كل ممارسة تربوية، ومع كل حالة تناضل خلالها الشركات العائلية للبقاء والاستمرار كشركات عائلية تفتخر بذاتيتها وكيونتها وتميزها وتفرداها وخصوصيتها عن بقية الشركات العامة المفتوحة للعامة.

## المطلب الثالث: أهمية الحوكمة للشركات العائلية

تختلف المبررات الأساسية التي تقضي بضرورة قيام المؤسسات العائلية بتصميم نظام متكامل لحوكمتها عن الحال في المؤسسات الأخرى سوى في بعض التفاصيل الخاصة بخصائص المؤسسات العائلية، وبشكل عام فانه يمكننا تحديد أهمية وجود نظام محوكم لهذه المؤسسات، وبخاصة لمجموعة فنون، فيما يلي:

- (1) أنها توفر الأسس التي تساعد على تعزيز الروابط العائلية، وبصورة تنعكس على التوازن النفسي والاجتماعي للأفراد والعوائل المعنية. وينعكس ذلك على تعزيز التعاون، والارتقاء بالمؤسسة العائلية ومؤسساتها التجارية، كما ينعكس على سلامة المجتمع الكلي وارتقائه.
- (2) أنها تمثل ضمانة مهمة وأساسية لدفع المؤسسات المعنية إلى البدء بإعادة النظر في تنظيمها الكلي الوظيفي والهيكلية والعلائقي على أسس تتوافق مع مضامين الحوكمة وقواعدها، وبخاصة منظومة القيم التي تبني على أساسها فلسفتها التي تضفي عليها الهوية والنوعية.
- (3) أنها تمثل ضمانة مهمة وأساسية، لقيام المؤسسة بمراجعة نظمها المالية والإدارية، وبخاصة نظم الموارد البشرية التي تتعلق بمنظومة الحقوق والواجبات لجميع العاملين على اختلاف

مستوياتهم، لتتوافق مع منظومة قيم المؤسسة مما يجنبها أي انفصاميات تنظيمية أو أي انحرافات سلوكية.

(4) أنها تمثل ضمانة مهمة و أساسية لتصميم نظام فعال للمتابعة والرقابة اللازمة لمنع أي أخطاء أو انحرافات قبل حدوثها، أو اكتشاف الانحرافات والتجاوزات ومعالجتها قبل استفحالها، ومحاربة أي مظاهر من مظاهر الفساد المالي والإداري.

(5) أنها تمثل ضمانة مهمة و أساسية لتحقيق الحيادية والنزاهة والاستقامة لجميع العاملين في الشركة ابتداءً من مجلس الإدارة وإلى أدنى مستوى إداري فيها. فجوهر وظيفة الحوكمة يتمثل في تحقيق عدم التمييز بين أصحاب المصالح في المؤسسة المعنية مع المحافظة على حقوق جميع المساهمين الاعتبارية والمالية أو المادية.

(6) أنها تمثل ضمانة مهمة و أساسية لتحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية وخاصة في عمليات الضبط الداخلي وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الشفافية والإفصاح في التقارير المالية، إذ أنها توفر درجة عالية من الاستقلالية وعدم الخضوع لأية ضغوط من أي جهة مهما كانت.

(7) أنها تمكن المؤسسات المعنية من تحقيق التوازن بين الاهداف الاجتماعية والاقتصادية وبين الأهداف الفردية والجماعية وتهدف إلى ربط مصالح جميع أصحاب المصلحة مما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة وسمعتها في المجتمع.

(8) أنها تعزز الصفة المؤسسية للشركات العائلية وغيرها وذلك بالعمل على جعل القانون والتقاليد المؤسسية فوق الجميع وبدون أي تحيز لأي طرف من قريب أو بعيد.

(9) أنها تضمن بناء نظام لإدارة المخاطر (يحتاج بناء النظام لإدارة المخاطر إلى تنفيذ مهمة استشارية متخصصة إدارياً وفنياً)، حيث أنه يضمن أكبر قدر من الحماية لأصول المجموعة وموجوداتها والتصرف السريع في حال ظهور مخاطر أو أزمات بحيث يتم تجنبها أو حلها أولاً بأول وبالتالي تقليل الأضرار والتكاليف الناتجة عنها.

(10) إضافة إلى كل ذلك فإن حوكمة الشركات تلعب دوراً مهماً في توفير البيئة الاستثمارية وتنميتها، ومن أهم انعكاسات ذلك وفوائده للشركات المعنية:

• تأكيد بعض الشروط أو المتطلبات التي تساعد على استمرار الشركات المحكّمة، وتمكينها من العمل في جو تنافسي.

• ضمان وضوح سياسة التخارج بين الشركاء و ضمان سلاسة نقل الثروة بين الأجيال إضافة إلى الحد من فرص نشوء تعارض المصالح.

- ضمان أن تتم إدارة الاستثمارات العائلية بشفافية مما يعزز ثقة المستثمرين والشركاء المحتملين في نشاطات الاستثمار أو في العمل على توسيع نطاق أعمال المجموعة.
- تساعد الحوكمة الرشيدة على ضبط وتنظيم حقوق ومكافآت أعضاء هيئة المديرين وغيرهم من العاملين بصورة مدروسة وشفافة، بما يضمن تحفيزهم لتحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة والجميع.
- تؤدي الحوكمة الرشيدة إلى تعريف أصحاب المصلحة، وبخاصة مجتمع العائلة بالقرارات والترتيبات المتعلقة بالمسائل الجوهرية في المجموعة مما يعمق حالات الثقة ويعزز التأييد.
- تشير الدراسات الميدانية والأبحاث العلمية التي أجريت في العقدين الأخيرين إلى أنّ وجود حوكمة رشيدة وفاعلة هي أكثر جذبا للتمويل حيث تبين أنّ أكثر من 84% من المؤسسات الاستثمارية على مستوى العالم على استعداد لدفع مبالغ أكبر للحصول على أسهم شركة فيها حوكمة جيدة مقارنة بالشركات التي حوكمتها ضعيفة. وقد يكون من المفيد لمجموعة فنون أن تدرك هذا الأمر ليس بالضرورة لاستقطاب تمويلات استثمارية، ولكن لتعزيز الثقة في النفس وتعزيز الانتماء من الجميع.

### **المبحث الخامس: "نظام حوكمة شركات آل فنون"**

يتوفر لدى شركات آل فنون نظام حوكمة معتمد ولقد تم مراجعة النظام وتحليله وبين تطور شركات آل فنون منذ عام 1946. وفي المناقشات الآتية سوف نعرض مراحل تطور الشركات الى وقتنا الحاضر وما هي الإنجازات التي تحققت خلال العقود السابقة والتي بينت نجاح نظام الحوكمة لدى الشركات في هذه الشركة.

### **المطلب الأول: مجموعة آل فنون وتحديات تعاقب الأجيال**

بنيت أعمال مجموعة شركات آل فنون على خبرة ومعرفة تراكمية رصينة وحاذقة، امتدت لأكثر من سبعة عقود، وهي ذات سمعة حسنة يشار لها بالبنان في توفير خدمات النقل البري، وهي ذات موثوقية عالية، وتنافسية مميزة من حيث الجودة والفعالية والسلامة المهنية.

ولدى المجموعة تاريخ طويل وخبرة واسعة في مجال النقل البري، وتعتبر مجموعة شركات آل فنون الآن إحدى شركات النقل التي يطلق عليها شركات الجيل الثالث الذي بدأ في تأسيسها المرحوم بأذن الله سبحانه وتعالى، الحاج بدوي سليمان فنون في العام 1946م.

وإذ تفخر المجموعة بأنها تمتلك الخبرة الحاذقة والفعالية المأمولة في إدارة جميع عمليات النقل

البري، فان لديها أيضاً أفراد من أبنائها ذوي جدارات ومهارات عالية في إدارة النقل البري اكتسبوها من خلال التأهيل الأكاديمي في جامعات أوروبية وأمريكية أو من خلال بذل الجهد الجاد والمثابر والمخلص من أجل تكوين المعرفة والخبرة العملية في الميدان حيث تم التحاقهم بالعمل منذ نعومة اظفارهم واستمروا ضمن نفس الوتيرة المتنامية خلال العقود السابقة.

تعتبر شركات آل فنون العائلية والتي تجمعها مظلة "مجموعة آل فنون وشركاتها" من الشركات الريادية والرائدة في مجال النقل البري، وقد حققت نتائج جيدة مكنتها من الاستمرار في التواجد في السوق، والاستمرارية في تحقيق النجاحات والإنجازات الملموسة.

## **المطلب الثاني: الانطلاقة نحو بناء مجموعة شركات آل فنون (مقابلات وحوارات مع**

### **القياديين في الشركات 2023)**

بدأت مرحلة الانطلاق مع المرحوم محمد يسري بدوي فنون في عام 1967 حيث قام بالانتقال إلى الأردن وتبع خطى والده السيد بدوي سليمان فنون، وقام بشراء شاحنات خاصة للعمل في مجال النقل البري. وبحلول العام 1975م كان لديه عدد من الشاحنات دفعته إلى تأسيس شركة نقل خاصة بالشراكة مع عائلة اخرى تحت اسم شركة فنون وتصلق للنقل. وصفت الشركة في نهاية السبعينات من القرن الماضي. بدأت نواة شركات آل فنون سنة 1975 عندما أسس والدنا رحمه الله شركة فنون وتصلق، وفي العام 1979 أنشأ المرحوم محمد يسري بدوي فنون شركة أخرى باسم ابنه الأكبر السيد ياسر فنون مع شريك آخر وهو السيد داوود ربيع يوسف فنون وكانت هذه الشركة تدعى بمسمى داود وياسر، وتقلد السيد ياسر فنون منصب المدير التنفيذي لها، ولم ييسر للشركة الاستمرارية وتم فض الشراكة في مرحلة مبكرة، وصفت مع بداية الثمانينات من القرن الماضي. في العام 1981 تأسست شركة غنيم وفنون للتجارة والنقل باسم طاهر محمد يسري فنون وقد تأسست بأسطول مكون من (25) شاحنة من أحدث موديلات الشاحنات في حينه، وعملت في نقل الأسمدة للمنظمة التعاونية وجمعية اتحاد المزارعين ومصانع الأسمدة في العقبة لفترة امتدت إلى عشر سنوات. بالإضافة إلى ذلك، قامت بنقل مئات آلاف الأطنان من مادة الكبريت ومن مصنع الكبريت من العراق إلى الأردن.

وفي العام 1991 قام السيد محمد يسري بدوي فنون بفض الشراكة مع غنيم وتم تحويل اسم الشركة إلى (شركة محمد يسري بدوي فنون وأولاده) وتحولت إلى الاسم التجاري الحالي لها: وهو (مؤسسة فنون للتجارة والنقل). واستمرت الشركة في تنفيذ العقود نفسها حسب طبيعة النشاطات في الشركة السابقة. وكان الدافع والحافز وراء إنشاء الشركة هو رغبة الوالد في عمل

تجارة خاصة به يستطيع منها الاستقلال المادي وعمل تجارة مستقلة له ولأولاده من بعدها، وكان مصدر دعمه في الإنشاء وجهده المتواصل خلال عشرات السنين يعمل كسائق ثم مالك شاحنة ثم مالك شاحنات.

وكان المصدر الأصلي التمويل هو جهد الوالد رحمه الله تعالى، فلم يكن يمتلك الوالد شيئاً ولكن جدتنا أي والدته قامت ببيع قطعة ذهب لتدفعها لمن يعلم والدنا قيادة الشاحنات، وهذه بداية ريادة الأعمال الجادة وكان التوجه المبكر لشركات فنون هو الوصول إلى عدد كافي من الشاحنات يحتوي على جميع أنماط النقل والتنوع في الأعمال التجارية المختلفة بما يحافظ على النمو الاقتصادي والاستدامة والرشاقة التنظيمية ومواكبة التطور الاجتماعي والاقتصادي والأيكولوجي والتكنولوجي والعلمي والتقني والإداري المستجد. وهذا كان مؤشراً على رؤية استراتيجية قيادية كما قامت الشركات بإضافة خدمة نقل النفط الخام ومشتقاته، وإضافة أسطول خاص من الصهاريج المعدة لنقل هذه المواد وذلك من خلال العمل مع وزارة الطاقة والثروة المعدنية الأردنية وشركة مصفاة البترول الأردنية،

وبكلمات مختصرة بدأت الشركات بامتلاك شاحنة واحدة يقودها الوالد رحمه الله ثم بعدد بسيط من الشاحنات لا يتجاوز الثلاث شاحنات، وبدأ يزداد العدد إلى أن تجاوز 60 شاحنة، ثم تم شراء الشركة وكالة إطارات هانكوك. والآن تمتلك هذه الشركة عدة وكالات تركية وكورية وصينية وغيرها، ثم تم تأسيس شركة التوصيل داخلي. وتمتلك هذه الشركة الآن عددًا من السيارات الصغيرة تقوم بتوصيل الطلبات من الشركات إلى الأفراد، وكذلك شركة أخرى لبناء محطات توزيع الوقود في المملكة، واستثمارات أخرى في شركات محلية جُلها نقل وتخليص جمركي.

### **المطلب الثالث: الثبات والتوسع لشركات آل فنون (مقابلات وحوارات مع القيايين**

#### **في الشركات يناير-أيار 2023)**

تم في العام 2002م إنشاء شركة وراء البحار لتجارة لوازم السيارات (شركة محدودة المسؤولية) واسمها التجاري (فنون للإطارات)، وبلغ رأسمالها (100000) مائة ألف دينار، ويتضمن مجال عملها: الوكالات التجارية والاستيراد والتصدير. وتجارة الجملة والمفرق لإطارات السيارات والبطاريات ولوازم السيارات.

توفي المرحوم محمد يسري فنون عام 2007، وقد كان بحق بمثابة العقل الريادي وصاحب الإرادة الثابتة التي واكبت كل عملية التوسع والترسيخ لاسم المجموعة. وتولى الأبناء متابعة العمل، بعد أن تم إجراء تخارج للأخوات الإناث بإعطائهن مقابل حصصهن في ميراث الوالد

رحمه الله.

بتاريخ 2013/2/24م أنشئت شركة رمز لنقل النفط الخام ومشتقاته (وهي محدودة المسؤولية) ويبلغ رأسمالها (1000000) مليون دينار، وتقوم بنشاطات خدمة النقل البري للنفط الخام ومشتقاته ونقل البضائع العامة على الطرق. وإدارة عطاءات النقل من حركة وصرف وأجور شاحنات وتحصيل مستحققاتها.

بتاريخ 2014/1/9 ارتوي تأسيس شركة نهر أمور للاستثمارات التجارية كشركة محدودة المسؤولية. والشركة ليس لها اية أنشطة إنتاجية وتم تملكها جميع شركات أو حصص المجموعة الموجودة أو التي سيتم تأسيسها حسب نسبة المساهمة فيها، والنظر اليها وكأنها شركة قابضة. هذا وقد تم توزيع ملكيتها باسم جميع الاخوة بالتساوي وبعد أن تم تسجيل حصة باسم السيدة زوجة ربيع يوسف فنون (الوالدة) وهي حصتها من إرث الوالد محمد يسري بدوي فنون رحمه الله.

بتاريخ 2017/5/2م أسست شركة برج الحياة لتجارة وتوزيع المشتقات النفطية (محدودة المسؤولية)، ولقد قدمت هذه الشركة ميزانيات صفرية لغاية العام 2019 ولم تعمل بعد. وتقوم بالأعمال الآتية: إنشاء وتملك وإدارة محطات الوقود وبيع كافة أنواع المحروقات والمواد البترولية. ورأسمالها (20000) عشرون ألف دينار. وتمتلك شركة نهر أمور (10000) عشرة الاف دينار في الشركة وتنشأ حاليا محطة وقود في القويرة على طريق العقبة، ولم يتم التحديد حتى الان من هي الجهة التي ستقوم بإدارة المحطة وهي أول محطة لهذه الشركة وهناك احتمال أن يوكل إلى شركة مصفاة البترول الاردنية القيام بإدارة المحطة وتشغيلها تم الاستثمار بشركة النجم للتخليص بحصة تقريبيية 10%، وتم تسجيل حصة المساهمة باسم السيد كمال فنون لحين تسوية بعض القضايا الإدارية والقانونية والمالية وإعادة تسجيل الحصة لشركة نهر أمور للاستثمارات التجارية القابضة كمساهمة بحصة تقريبيية تبلغ 10%.

#### **المطلب الرابع: مفترق الطرق واستراتيجية العائلة**

إن مجموعة فنون كغيرها من الشركات العائلية قد أصبحت تدخل مرحلة الجيل الذي سيؤدي بكل حال إلى تحول ملكية المجموعة إلى أبناء العمومة، وهنا فان الوضع التنظيمي والإداري سيزداد تعقيدا وتتشابك خلاله الاعتبارات الفنية والإدارية والسلوكية لتمثل معا مثلثا حرجا ليس من السهل السيطرة على سياقات تفاعلاته. وبالنظر إلى تجارب الشركات العائلية عربيا وعالميا نجد أنّ النسبة العظمى من هذه الشركات تبدأ بالتفكك وربما الانهيار في هذه المرحلة، ولا يكاد يوجد منها من يستمر عندما تدخل الشركات مرحلة الجيل الرابع والخامس.

## المطلب الخامس: التوجه الاستراتيجي لعائلة فنون وشركات آل فنون

انطلاقاً من ايمان عائلة فنون وشركات آل فنون باستمرارية وديمومة واستدامة المجموعة، واستمرارية نشاطها التجاري عبر الأجيال كشركة عائلية مرموقة، وتوكيدا لهذا التوجه فقد تم العمل وفق الترتيبات الآتية:

أولاً: تبنت مجموعة آل فنون العائلية رؤية استراتيجية تؤكد على أهمية الاحتفاظ بكيانية المجموعة فتقول: "تتطلع شركات آل فنون إلى التحول الجذري للانتقال من الجيل الثالث وتنمو لتصبح شركات مميزة في الجيل الرابع وان تكون الاختيار الأول من قبل طالبي خدمات النقل في المنطقة".

ولكن؛ عندما نتابع ما تبنته المجموعة من رسالة استراتيجية فأننا لا نجد أي إشارة محددة لما يتعلق بهذه الرؤية، فالرسالة تنص على: "الارتقاء الديناميكي والحيوي بصناعة النقل، وتوفير ميزه تنافسيه لعملائنا وشركائنا في الأعمال، واستحداث بيئة عمل احترافية ومجزية لجميع العاملين وفي كل المواقع، وان نكون قدوة وإبداعيون وابتكاريون ومرجعاً للمقارنة في خدمة عملائنا وملتزمون بأعلى المعايير الأخلاقية في تقديم خدماتنا ومنتجاتنا". وتحتاج إلى أن يكون من بين المهام الكبرى للشركة العائلية ما يركز على حماية البنية العائلية ومصالحها. مع أنها تمارس هذا النهج وتمارس ذلك العرف وتتبني هذه الرسالة والقيم التي ترتبط بها.

كذلك الأمر عندما نلاحظ ما تم النص عليه من أهداف كبرى، وهي الأهداف التي تحدد توجهات المجموعة بصورة رئيسة، حيث نجد أنه بحاجة أن يكون بين هذه الأهداف أهداف محددة تشير إلى تقوية النسيج العائلي وحماية وحدة العائلة ووحدة مصالحها ومشروعاتها. مع أنها تعمل جاهدة دوماً بتعزيز النسيج العائلي ونجحت في ذلك نجاحاً يشار إليه بالبنان.

ويكشف كل ذلك عن الحاجة إلى إعادة الربط بين الرؤية وغيرها من المحاور الكبرى ذات الطبيعة الاستراتيجية، الأمر الذي قد يسبب فجوة لا يمكن تجاهلها، ولا بد من إعادة التصميم الدقيق للبنية الاستراتيجية بما يركز على هذا التوجه الاستراتيجي بصورة مركزة وذات أولوية رئيسة، وبخاصة عندما أصبح أبناء العمومة يدخلون في بنية المجموعة وهنا بحاجة إلى مزيد من التلاحم والتماسك.

ثانياً: اختطت شركات آل فنون العائلية نهجاً لتطوير جدارات ومهارات وكفاءات الأجيال المتعاقبة، وتطوير وتدريب الأجيال وتعزيز مهاراتهم وقد ابتدأت بتسليم زمام المبادرة للأحفاد، وظهر ذلك جلياً في توكيل المهام للمؤهلين للعمل من بعض أفراد جيل الاحفاد من عائلة فنون من

خلال توظيف مهاراتهم وقدراتهم في تنفيذ الأعمال التجارية في شركات آل فنون ومن خلال التدريب والتطوير للأجيال الصاعدة وهذا توجه ممنهج للاستمرارية وتمكين النسيج العائلي من البقاء نحو استدامة لجميع كينونات وشركات آل فنون.

### المبحث السادس: التنظيم القانوني والعائلي المحوكم لمجموعة شركات "آل فنون"

لقد صممت شركات الفنون تنظيمات قانونية وعائلية متماسكة من اجل استدامة الشركات والمحافظة على وضعها التنافسي في السوق الأردني وتبين ذلك من خلال التوسع في الخدمات المقدمة والنمو الاقتصادي.

### المطلب الأول: هياكل الحوكمة الرشيدة والتنظيم القانوني والعائلي المحوكم

تعتبر هياكل الحوكمة الرشيدة للشركات متطلباً أساسياً للشركات العائلية، ومن خلال المراجعات لأدبيات متعددة بخصوص الحوكمة العائلية نقترح أن تكون الهيكلية للحوكمة العائلية في شركات شركات "آل فنون" العائلية متضمنة الآتي: (ألفريد سارباهاالفريد سارباهاون شياوتشير 2015)

(أ) الهياكل الاساسية، مثل إنشاء لجنة للتعلم والتنمية للأسرة.

(ب) العمليات، على سبيل المثال، إنشاء وتشغيل برامج تعليمية مستمرة للملكية وإعداد خطة سنوية للتنمية الشخصية (الذاتية).

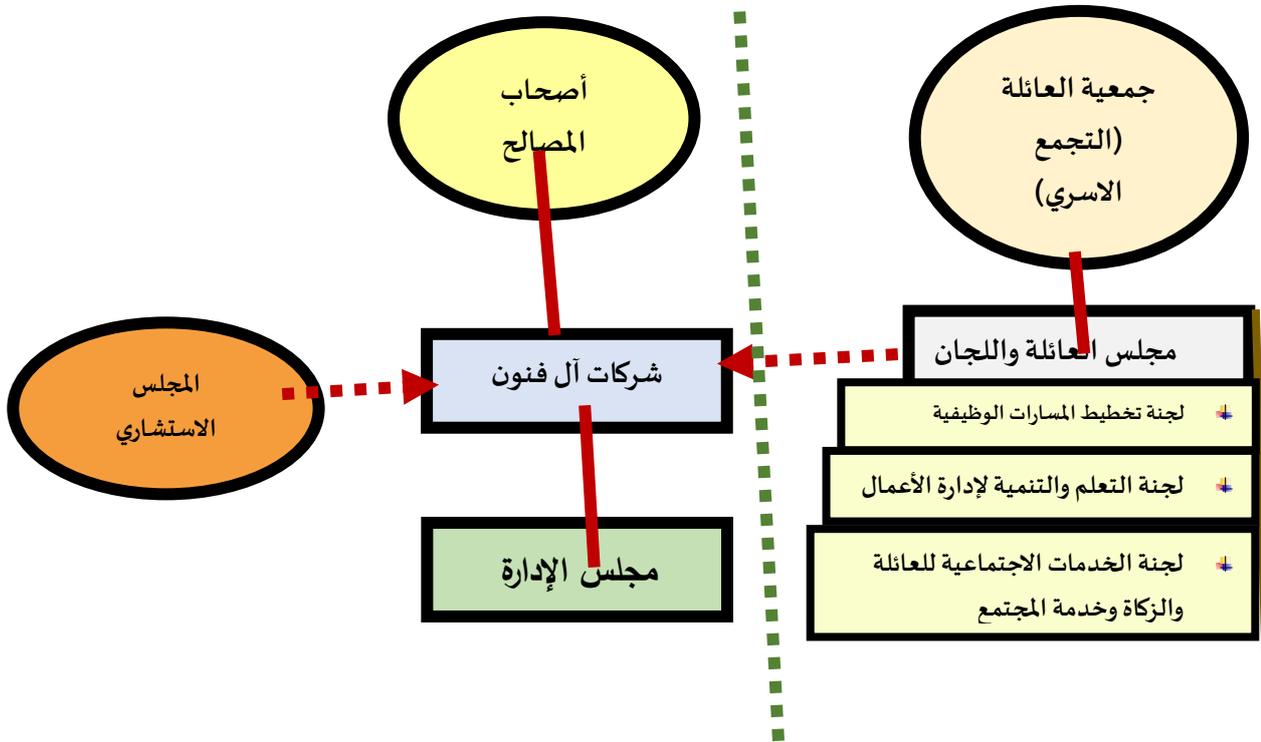
(ج) السياسات، على سبيل المثال، هي أحد مظاهر سياسة التوظيف لأفراد الأسرة وهو أن يكون أحد أفراد الأسرة مشاركاً في برامج التعلم والتطوير الأسري. وهذا يشير إلى أهمية وجود هياكل ومنتديات ملائمة؛ ليتسنى حلقة الدائرة الأسرية ومصالح الملكية أن يعبر عنها بوضوح لا غبار عليه، على النحو الواجب اتباعه. ومثال ذلك إنشاء "مجلس الأسرة" أو "مجلس/منتدى الملكية" (بضم الميم). وفي الأعمال التجارية العائلية يمكن أن تشمل بالتالي ما يلي:

جمعية العائلة (التجمع الأسري) ومجلس العائلة ومجلس أو منتدى منفصل للملكية ومجلس الإدارة والمجلس الاستشاري. ومن هناك قد تقرر عائلة فنون أنها بحاجة أيضاً إلى لجنة واحدة أو أكثر كما هو موضح في الشكل رقم (4) الهيكل المقترح للحوكمة الرشيدة في شركات آل فنون، وعلى سبيل المثال، لجنة للتخطيط الوظيفي موجودة في هذا المبيان المبسط والذي يعكس وبوضوح مدى المرونة لدى شركات آل فنون لبناء الهياكل اللازمة لتحقيق الفعالية في الأداء الكلي، وأن هناك هيكل إدارة للأعمال التجارية ولأعمال العائلة، كما هو الحال في الشكل رقم (4) كهيكل مقترح

للحوكمة الرشيدة في شركات آل فنون [www.familylegacyasia.com](http://www.familylegacyasia.com).

خلاصة القول؛ إنّ لمجموعة فنون من التاريخ والتقاليد ما أرسّت به قواعد المجموعة وحافظت

عليها على مدى زمني يتجاوز سبعة عقود. وهذا إنجاز هام يتجاوز توقعات معظم الباحثين الذين يتحدثون عن مدة أقصاه خمسون عامًا حتى يتم تفكك وانهيار المؤسسات العائلية. ويعضد هذا الإنجاز والتراث العائلي ما هو موجود لدى الأبناء من انتماء عائلي عال، ومن حسّ وسعي جاد ومخلص للبقاء والارتقاء. وهذا نهجها للمحافظة على التنمية المستدامة لجميع شركاتها وأعمالها، وهذا نموذج يحتذى به من قبل الشركات ومنظمات الأعمال الأخرى لبناء الاقتصاد القومي والذي تبنيه الدول من خلال التمكين لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة كلبنات أساسية لبناء قدراتها للمساهمة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية في الأردن.



الشكل رقم (4) هيكل مقترح للحوكمة الرشيدة في شركات آل فنون

المصدر:

Sarbah, W. Xiao49Figure 1. Family governance structure. Source: "Advising the family business: A guide for professionals", David Bork, Dennis Jaffe, Sam Lane, LeslieDashew, and Quentin Heisler, Jossey Bass (14) (PDF)(معدل)

## الخاتمة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة والتي بينت أهمية الحوكمة واثرها في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن، واستخدمت منهجية دراسة الحالة كمنهجية البحث النوعي التطبيقي كنموذج على شركة عائلية عاملة في الأردن وتنضوي تحت مظلتها عدة شركات ، ولها تاريخ في استخدام نظام الحوكمة ويدل ذلك على الاحترافية في العمل والإدارة وضمن اطر قانونية لديهم، وهذا يبين مدى اهمية الحوكمة في الاستدامة لجميع أنواع الشركات وخاصة الشركات ومنظمات الاعمال العائلية.

وتناولت الدراسة بالتمحيص والتحليل المفهوم المتكامل للحوكمة، وأساس نشأة الحوكمة وتطور مفهوم حوكمة الشركات وأهدافها والاطر القانونية للالتزام بها، والأسباب والمبررات الموجبة إلى اللجوء إلى الحوكمة للشركات والمنظمات المختلفة، والمحددات الداخلية والخارجية للحوكمة وناقشت المبادئ الأساسية للحوكمة ومعاييرها الدولية القانونية. والقت الضوء على اهداف الحوكمة الاقتصادية والمقومات الأساسية اللازمة لتحقيق أهدافها، وركزت على مبادئ الحوكمة الرشيدة بالنسبة لريادة الأعمال. وكذلك نماذج الحوكمة وانواعها المختلفة حسب المعايير العالمية والإقليمية والوطنية والحكم الرشيد. وبينت اثر الحوكمة في الاستدامة لمنظمات الاعمال، ومعطيات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية ومقومات نجاحها، وقد ظهرت الحاجة الى مزيد من البحث والدراسات العلمية القانونية لتطوير نظم حوكمة فعالة في الأردن للشركات العائلية

## نتائج الدراسة

تضمنت نتائج الدراسة وركزت على المكونات الاتية

- (1) الكيان القانوني: الشركات كلها مساهمة محدودة المسؤولية. ماعدا شركة محمد يسري بدوي وأولاده فهي (شركة تضامن) وتتبع قانون الشركات الأردني.
- (2) الملكية للشركات: يوجد توجه لعمل قانون يحكم الخلاف في الملكية الآن ومستقبلاً، وينصح بتفعيه مبكراً. وينصح أن تكون الملكية في الشركة العائلية غير مجزأة في المستقبل (أو الآن) لذلك لا يتحكم شخص واحد بها. وتفعيل ذلك قانونيا
- (3) العلاقات الرسمية وغير الرسمية لتنفيذ الأعمال وإنجاز المشاريع: تتم بشفافية وضمن الإطار القانوني للحوكمة المؤسسية لشركتنا كشركة ومنظمة أعمال متوسطة تنمو وإطارها القانوني

ضمن إطار قانون الشركات الأردني والقوانين المرعية الحكومية والدولية في المملكة وخارجها، وقد أدرجت العلاقات في نظام الحوكمة المعتمد في شركات آل فنون ودستورها العائلي.

(4) لا يوجد قوانين محددة مختصة بحوكمة الشركات العائلية في الأردن لتطبيقها والاسترشاد بها  
(5) دور مجلس العائلة: ويوجد مجلس عائلي في شركات آل فنون كل أعضاء العائلة أعضاء مشاركون في مجلس العائلة وهو مكون من 6 أعضاء من المؤسسين الرئيسيين، ويجتمع الأبناء في اجتماعات المجلس، وقد أصبح العدد (20) عضوًا، وأن عدد الاجتماعات الذي تجتمع به العائلة هو شهري، إلا في الحالات الاستثنائية فيكون استثنائيًا، ويوجد لدى الشركات مجلس مشاورة. والأعضاء هم مشاورون في المجلس يوجد هناك اختلاف في وجهات النظر داخل مجلس العائلة (المقصود ليس خلافًا وإنما تعدد وجهات النظر)، حيث يتم التوافق بطريقة ترجيح الأغلبية وبود وألفة. ومجلس العائلة مكلف بحل المشكلات وصنع واتخاذ القرارات \_إن حدثت\_. هناك مشكلات وفرص للتحسين، وتعتبر العائلة ممتدة وتعمل على دعم الأجيال الجديدة وتمكينها وتأهيلها وتشير المعايير الخمسة الآتية إلى أن مجلس العائلة يلعب دورًا مهمًا في الحوكمة في شركات آل فنون العائلية، وهي الوجود والمشاركة والتوثيق والإدارة والتنفيذ، وعلى أساس المعايير المذكورة. لا توجد عوائق ولا توجد تدخلات من المستشارين ومن القانونيين، وتوجد أريحية وشفافية من طرح هذه القضايا بين أعضاء العائلة في مجلس العائلة.

(6) العمليات التجارية للأعمال والإدارة التنظيم: يوجد هيكل تنظيمي معتمدو يوجد سياسات موثقة ونظام إداري شامل ولكن بحاجة إلى تعديل وتحديث ضمن المعايير القانونية..

(7) صنع واتخاذ القرارات: تؤخذ القرارات في العمليات التجارية ومن خلال مجلس المشاورة وخلايا العمل الفنية والقرار النهائي لصاحب الاختصاص. ويتم مناقشة معايير الشركة ولوائحها. وأعرافها وتقاليدها وقيمها والتي تبنتها العائلة، ويتخذ قرارات بشأن القضايا الجوهرية.

(8) تخطيط التعاقب الوظيفي في شركات آل فنون: الملكية المستقبلية لشركتنا العائلية غير محددة تمامًا، وإن عرفت التوجهات، وأصحاب المصلحة المتأثرين بها غير ملمة بخطة تعاقب الملكية، وتحتاج إلى بناء خطة إدارة مستقبلية وذلك بعد التشاور مع جميع اصحاب المصلحة والمتعاقدين وبيان اثارها المستقبلية والعودة الى الاستشارات القانونية لتعزيز نظام الحوكمة. ويوجد خطط لكل الخلفاء لتنمية المهارات... إدارة استراتيجية، إدارة التغيير..

والتطوير التنظيمي والحفاظ على رشاقة الشركات والاستدامة وتمكين جميع القوى البشرية في الشركات ولقد وضعت خطة حوافز خاصة ومشجعة للأبناء للعمل في مجموعة الشركات وتبادل الأدوار. لتحقيق التوازن بين مصالح المساهمين الموظفين مقابل المساهمين غير الموظفين.

### التوصيات

هناك حاجة لتفعيل نظام حوكمة خاص بالشركات العائلية في الأردن حسب قانون الشركات الاردني، والتوصية بأن تقوم الشركات الأردنية ومنظمات الأعمال بتصميم نظم حوكمة خاصة بها؛ واستشارة الهيئات القانونية في الأردن لتفعيل الحوكمة حسب القوانين المرعية في الأردن، لضمان الاستدامة والوقاية من انهيار الشركات، وخاصة قبل أن يبدأ الجيل الثاني والثالث في إدارة الشركات العائلية في الأردن؛ ويمكن استعراض اهم التوصيات في البنود الآتية:

(1) هناك حاجة لتفعيل نظام حوكمة خاص بالشركات العائلية في الأردن؛ لأن الدليل الحالي يركز على الشركات المساهمة الخاصة والشركات ذات المسؤولية المحدودة والشركات المساهمة العامة غير المدرجة في البورصة.

(2) التوصية بأن تقوم الشركات الأردنية ومنظمات الأعمال بتصميم نظم حوكمة قانونية خاصة بها لضمان الاستدامة والوقاية من انهيار الشركات وخاصة قبل أن يبدأ الجيل الثاني والثالث بأخذ زمام المبادرة في إدارة الشركات العائلية ومنظمات الأعمال في الأردن وذلك للوقاية من التفكك.

(3) بالنسبة للملكية للشركات: يوجد حاجة لعمل قانون حسب القانون في الاردن يحكم الخلاف في الملكية الان ومستقبلا وينصح بتفعيله مبكرا. وينصح أن تكون الملكية في الشركة العائلية غير مجزأة في المستقبل (او الآن) لذلك لا يتحكم شخص واحد بها.

(4) تفعيل إنشاء مركز خاص بمسمى مجلس الشركات العائلية الأردنية او منتدى بالشركات العائلية الأردنية.

(5) العمل على تصميم الميثاق الاسترشادي للشركات العائلية الاردنية مماثل للميثاق الاسترشادي للشركات العائلية السعودية (2018). حسب اقانون الشركات الأردني وتعديلاته

- (6) يوجد حاجة ماسة للقيام بدراسة منهجية لتقييم وضع الأبناء وقدراتهم وميولهم المهنية والأكاديمية والعلمية لدى شركات آل فنون وتخطيط عمليات التأهيل العلمي وعمليات توزيع اكتساب الخبرة للأبناء.
- (7) العمل على تطوير نظام إدارة موارد بشرية متكامل لتطوير الجدارات للقوى العاملة. ضمن قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي
- (8) تصميم برامج لقياس مدى الرضا لدى المساهمين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين وتقييم فعالية الخدمات المقدمة لهم دورياً.
- (9) تطوير وتعزيز نظام الرقابة والمراجعة والتدقيق الداخلي.
- (10) الحاجة إلى دراسات في مجال الحوكمة في الشركات العائلية لانها اللبنة في الاقتصاد القومي في الأردن وعلى الباحثين توظيف بحوث إبداعية تقدم حلولاً للأعمال خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية.

## المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب:

- 1) شركاتنا: ملف مُرسل من شركة فنون، بالعربية.
  - 2) سعيد التل وزملاؤه، (2005). مناهج البحث العلمي طرق البحث النوعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن، ص38.
  - 3) ضياء زاهر، (1984). القيم العملية التربوية، مؤسسة الخليج العربي، مطبعة نهضة مصر.
  - 4) عبد الصاحب صالح، (2000)، أخلاقيات الخدمة والصعوبات التي تواجهها في التطبيق، مجلة دراسات اقتصادية، العدد/ 3، السنة/ 2.
  - 5) ميزة الشركات العائلية، (2002) استراتيجية غير تقليدية، Families in Business.
- ثانياً: المراجع القانونية ومراجع الحوكمة المتخصصة:
- 1) دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية (2015). الشركات المساهمة الخاصة والشركات ذات المسؤولية المحدودة والشركات المساهمة العامة غير المدرجة في البورصة.
  - 2) قانون الشركات الأردني رقم 22 لسنة 1997- الصادر في عدد الجريدة الرسمية رقم 4204 بتاريخ 15/05/1997 على الصفحة 2038 منقح ومحدث مع كامل التعديلات حتى سنة 2023
  - 3) بسام حمد الطراونة (2017) مبادئ القانون التجاري، دار المسيرة، عمان الاردن
  - 4) الشركة العائلية - حُماة الحق- محامي الأردن (jordan-lawyer.com)
  - 5) مها ربحاوي (2005) الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية) دمشق، كتاب اليكتروني مجاني
  - 6) الياس ناصيف، (2017) حوكمة الشركات في القانون المقارن وتشريعات الدول العربية، منشورات الحلبي الحقوقية
  - 7) الشركات العائلية وطريقها نحو النمو - جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين > الاخبار والاصدارات >الاصدارات الصحفية(jacpa.org.jo)
  - 8) الشركات الأسرية أو العائلية( addustour.com)
  - 9) رائد الأعمال العربي. منصة عربية متخصصة لرواد المستقبل، (2021). <https://the-arabic-entrepreneur.com>
  - 10) مروان بدري الإبراهيم، (2007). طبيعة العلاقة القانونية بين كل من الشركة القابضة والشركة المتعددة الجنسيات من جهة والشركات التابعة لكل منها من جهة أخرى.
  - 11) لائحة التحقق من الحوكمة (2023) مجلس الشركات العائلية الخليجية.
  - 12) خالد محمد كانو، (2022) ماذا تعني الشركة العائلية - رئيس الجمعية البحرينية للشركات

العائلية.

- (13) الدليل الإرشادي(2016)// ميثاق الحوكمة للشركات العائلية الخليجية، 2016.
- (14) الظفيري، مريم محمد صالح، (1422هـ-2002م). مصطلحات المذاهب الفقهية وأسرار الفقه. المرموز في الأعلام والكتب والآراء والترجيحات، دار ابن حزم، الطبعة: الأولى، ج1، ص57.
- (15) دينيس ليتش وجون ليهي، (1991). "هياكل الملكية والتحكم وأداء الشركات البريطانية العملاقة"، *Economic Journal*.
- (16) ديوان اللغة العربية (1437-1444هـ). معجم المصطلحات الكبير، المعجم الموحد لمصطلحات الحوكمة التربوية، الصادر عن مكتب تنسيق التعريب في الرباط.
- (17) محمد عقله، (1983). النظام الخُلقي في الإسلام، ط/ 8، مطبعة الرسالة الحديثة، عمان.
- (18) قواعد السلوك وأخلاقيات العمل، (2018م). بورصة البحرين.
- (19) سير أديان كادبوري، (2000). الشركات العائلية وحوكمتها: إنشاء شركة الغد من شركة اليوم (Egon Zehnder International)؛ جون وارد.
- (20) الميثاق الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية السعودية وزارة التجارة والاستثمار، (20019). الرياض، السعودية.
- (21) نجم عبود نجم، (2014). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- (22) هيئة الأوراق المالية (2017). تعليمات حوكمة الشركات المساهمة المدرجة /الأردن
- (23) عصام هنطش، إبراهيم أحمد، (2019). الإدارة الرشيدة والحوكمة، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الجزائر
- (24) زكريا خنجي، (الأحد ٠٦ أكتوبر ٢٠١٩). منظومة ريادة الأعمال ما بين الدولة الرعوية والحوكمة الإدارية، اخبار الخليج.
- (25) خالد عثمان. وعبد الرحمن عبدالله، (يناير 2018). أخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة ودورها في كشف ممارسات إدارة الأرباح في شركات المساهمة العامة السودانية دراسة ميدانية على المراجعين الخارجيين في السودان، مجلة العلوم الإدارية.
- (26) أخلاقيات المهنة (2015)، كلية التربية قسم الدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود،
- (27) الاغا، وفيق وعليان، صبري ( 2016 )، قياس مدى تبني المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات
- (28) ، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، المؤتمر العلمي الأول لكلية إدارة المال والأعمال "المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص وانعكاساتها على المجتمع الفلسطيني"، 3 / 12 .
- (29) التلاحمة، خالد ( 2012 )، حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، المجلد 4 ، العدد 3 .

- 30) جديد، أميرة ( 2014 )، إجراءات إنشاء الشركات التجارية وفق التشريع الجزائري، رسالة ماجستير جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- 31) جرادات، ناصر (2008)، أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية.
- 32) الحافي، ثائر (2015)، مدى الإلتزام بالدليل الاستشاري لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على ادائها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 33) الخالدي، إيناس ( 2016 )، آثار تحول الشركات العائلية إلى الشركات المساهمة في نظام الشركات السعودي، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد الثامن، الجزء الأول.
- 34) الخالدي، إيناس ( 2016 )، آثار تحول الشركات العائلية إلى الشركات المساهمة في نظام الشركات السعودي، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد الثامن، الجزء الأول.
- 35) الكردي، أحمد ( 2013 )، تحول الشركات العائلية إلى مساهمة، موسوعة الإسلام والتنمية
- ثالثاً: الرسائل الجامعية:**

- 1) أمجد محمد، (2015). 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" كلية التجارة جامعة عين شمس.
- 2) عمر زلوم (2015) حوكمة مجلس إدارة شركة المساهمة في القانون الأردني. رسالة ماجستير. جامعة الاسراء
- 3) دراسة العجمي، عبدالله وورثين تون، أندرو سي، رؤى نوعية في إصلاح حوكمة الشركات، واتخاذ القرارات الإدارية، وأدلة المقابلة شبه المنظمة للأداء المحاسبي (12 يوليو 2021).  
متوفر في <https://ssrn.com/abstract=3884667> أ <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3884667>
- 4) دراسة صقر سليمان الطاهات، عوض عادل القرعان، أثر حوكمة الشركات على أداء المدقق الشرعي الداخلي في المؤسسات الإسلامية العاملة في الأردن قسم المحاسبة؛ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية؛ جامعة آل البيت؛ المملكة الأردنية الهاشمية المجلة العربية للإدارة، ص 237- 252، سبتمبر، 2022
- 5) دراسة: حيدر حمودي علي الزبيدي 1، سجاد محمد عطية الجنابي 2، زينب هادي معيوف الشريفي 3 عنوان البحث: دور الإدارة القائمة على القيمة في النمو المستدام للشركات دراسة تطبيقية في عينة من الشركات- المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية- كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة العراق.2019
- 6) دراسة أحمد يوسف دودين، جامعة الزرقاء-الأردن، أهمية الحوكمة المؤسسية في تعزيز

- الرقابة ومكافحة الفساد "دراسة حالة شركة مصفاة البترول الأردنية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية-المجلد الخامس عشر، العدد الثالث، 2015/5/17
- (7) دراسة سعد العنزي مؤيد الساعدي، مداخل التكوين في منشآت العمال، اخلاقيات الادارة: مداخل التكوين في منظمات الأعمال 200 (researchgate.net)
- (8) دراسة علي صالح احمد الكويتي -حوكمة الشركات، الإطار المؤسسي، وأداء الشركات في أسواق دولة الإمارات العربية المتحدة - رسالة دكتوراه- جامعة الامارات العربية المتحدة- 2019
- (9) دراسة شروق "محمد علي" عبد اللطيف سكر. جامعة النجاح الوطنية-نابلس فلسطين "أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس" -رسالة ماجستير. 2018 م
- (10) دراسة زروق، ابتسام خضر عثمان; مشرف - مصطفى نجم البشاري علي عنوان البحث: دور الحوكمة في الحفاظ على حقوق المساهمين-رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- الخرطوم - السودان. 2009
- (11) دراسة ف، ف رونيكا، قسم التجارة والدراسات الإدارية، كلية M.P.M.M.SN ترست، شوران ور، الهند، ماراث بهاسي، كلية الإدارية، جامعة كوشيين للعلوم والتكنولوجيا، كوتشي، الهند - عنوان البحث: تأثير هيكل الحوكمة الفعال على عملية التعاقب الوظيفي في الأعمال العائلية: استكشاف الدور الوسيط لتخطيط التعاقب الإداري 2021
- (12) دراسة تولوسا فوفا جولوما. أثر تدابير إحوكمة الشركات على أداء الشركات: تأثيرات الثقة المفرطة في الإدارة، مجلة فيوتشر بيزنس المجلد 7، رقم المقالة: 50 (2021).الصين
- (13) دراسة بيتي ميتو -الحوكمة المؤسسية في الشركات العائلية: - أثر هيكل مجلس الإدارة على أداء المنظمة-جامعة الولايات المتحدة الدولية في أفريقيا، -كينيا -2018
- (14) دراسة تران لوثوها-رسالة ماجستير " أثر حوكمة الشركات في أداء الشركات الفيتنامية - الأدلة التجريبية المستمدة من الشركات الفيتنامية المسجلة/ جامعة فيتنام الوطنية، هانوي - جامعة فيتنام اليابانية-2020
- (15) دراسة أينون ناميرا بوتري هاريسا كارتيني- تأثير الحوكمة الرشيدة للشركات على أداء الشركات(باعتبار الثقافة التنظيمية متغيراً معدلاً) (دراسة حالة عن مستشفى ماكا سار العام الإقليمي في حاجي)-جامعة حسن الدين- إندونيسيا -بحث بكالوريوس 2020
- (16) دراسة ماكس فون، لوتيشا وكريس فيلمان (الحوكمة في الشركات العائلية الصغيرة -

- وضع الاسس) في دراسة سويدية لمؤلفي الدراسة 2016 أطروحة ماجستير
- (17) دراسة إيغور فيلاتوتشيف، القضايا المنهجية في بحوث الحوكمة: منظور المحرر جامعة سيتي لندن - كلية إدارة الأعمال، مايك رأيت، إمبريال كوليدج لندن نوفمبر 2017،
- (18) دراسة دي ماسي وا وكامر لاندر "الأسئلة المتكررة في البحوث النوعية لدراسة الأعمال العائلية وبعض المبادئ التوجيهية لتجنب المسارات المحفوفة بالمخاطر. ((2020
- (19) دراسة اكي روستيكيفا روستام، أي مادي نارسا الحوكمة الرشيدة للشركات: دراسة حالة على الأعمال التجارية العائلية في إندونيسيا- ابريل 2021

## SECOND: REFERENCES

### I. General:

- (1) Company Profile of Ramz Company for Transports of Crude Oil and by-products (LIMITED LIBILITIES) Fannoun.com.
- (2) [www.fannoun.com](http://www.fannoun.com).
- (3) <https://article1000.com/applicability-scientific-method-legal-research/>

### II. Laws and Governance References :

- (1) Daniel Meiland( (2020).، Family Firms and their Governance Creating Tomorrow's Company from Today's، by Sir Adrian Cadbury، Egon Zehnder International
- (2) Family Business Survival by Insights. org. a (2023)
- (3) CORPORATE GOVERNANCE FREQUENTLY ASKED QUESTIONS. (2018). In partnership with Japan's Ministry of Finance and Spain's Ministry of Economy
- (4) MARIA JOSÉ PARADA BALDERRAMA،(2015) Developing Governance Structures in Family Firms From Adoption to Institutionalization ، JIBS Dissertation Series No.103، © 2015 Maria José Parada Valderrama and Jönköping International Business University.
- (5) An Introduction to INSEAD( 2021)Research on Family Firm Governance، Corporate Governance Initiative

www.insead.edu/governance, Wendel International Centre for Family Enterprise <http://centres.insead.edu/family-enterprise/> INSEAD

- (6) Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research, Hamburg Institute of International Economics (HWWI), Heimhuder Straße 71, 20148 Hamburg, Published: 23 July 2014, International Journal of Financial Studies Int. J. Financial Study. 2014.
- (7) Shahid Saleem, Role of Islamic banks in economic development, Hailey College of Banking & Finance (PAK), C.I.M.A. (U.K.)25. December 20/2016.
- (8) Corporate Ownership & Control / Volume 11, Issue 2, 2014, Continued-
- (9) Alfred Sarbah, Wen Xiao, Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses School of Management & Economics, University of Electronic Science & Technology of China(UESTC), Chengdu, China2015, <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.
- (10) Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Business Source:[https://www.researchgate.net/publication/270896065\\_Good\\_Corporate\\_Governance\\_Structures\\_A\\_Must\\_for\\_Family](https://www.researchgate.net/publication/270896065_Good_Corporate_Governance_Structures_A_Must_for_Family) <https://alghad.com>
- (11) Andersson, F (2017), The characteristics of family firms: exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data, DOI 10.1007/s11187-017-9947-6

### **III. Family Business and Family Companies:**

- (1) Family Business Definition: A Matter of Concern or A Matter of Convenience? Shahabuddin Abdullah A. Al-Dubai\*, Ku Nor Izah Ku Ismail\*\*, Noor Afza Amran.
- (2) Elo-Pärssinen, K. 2007. values and social responsibility in large Finnish family companies: the owner's perspective. Doctoral Thesis. Jyväskylä

Studies in Business and Economics. Jyväskylä: Jyväskylä University.  
Consulted 10.1.2013 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3100-1>  
Tikkakoski,

- (3) Elina (2013), CHALLENGES OF A SMALL FAMILY-OWNED GROWTH COMPANY, CHALLENGES OF A SMALL FAMILY-OWNED GROWTH COMPANY, TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES.
- (4) Defining and Classifying Family Businesses (Salvatore Esposito De Falco) 2017.
- (5) Kammerlander N. & De Massis A. (2020). Frequently asked questions in qualitative family business research and some guidelines to avoid risky paths. In De Massis A. & Kammerlander. (2020). Handbook of Qualitative Research Methods for Family Business. Edward Elgar & Cheltenham Glos & UK.
- (6) Grzegorz Głód, Wojciech Głód BARRIERS TO THE DEVELOPMENT OF FAMILY BUSINESSES (2017) Research on Enterprise in Modern Economy Theory and Practice
- (7) Ingalsuo, Mari (2014), CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF FAMILY BUSINESSES, International Business Management, TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
- (1) Open Journal of Business and Management, 2015, 3, 40-57 Published Online January 2015 in SciRes. <http://www.scirp.org/journal/ojbm>.
- (2) <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2015.31005> How to cite this paper: Sarbah, A. and Xiao, W. (2015) Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses. Open Journal of Business and Management, 3, 40-57. <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2015.31005>.
- (3) Rodrigues and André (2013) / Revista de Empresa Familiar, 3(1), 47-  
[www.revistadeempresafamiliar.uma.es](http://www.revistadeempresafamiliar.uma.es) Governance bodies of family business Jorge Rodrigues a\*, María Amélia André Marques Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal Institute for Family Enterprise John A. Davis.
- (4) How three circles changed the way we understand family Business

Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal 2018

- (5) (Sarbah, W. Xiao) Figure 1. Family governance structure. Source: "Advising the family business: A guide for professionals" by David Bork, Dennis Jaffe, Sam Lane, Leslie Dashew, and Quentin Heisler, Jossey Bass (14) (PDF)
- (6) No Consensus in Sights: An Analysis of Ten Years of Family Business Definitions in Empirical Studies\* TANJA STEIGER BRP Powertrain Rotaxstraße 1, 4623 Gunskirchen, [Austriat.steiger@gmx.at](mailto:Austriat.steiger@gmx.at) CHRISTINE DULLER Institute of Applied Statistics.
- (7) The World Economic Forum, A Primer on Governance of the Family Enterprise Industry Agenda A Primer on Governance of the Family Enterprise is published by the World Economic Forum. This Report is the result of a collaboration with the Wharton School of the University of Pennsylvania and the Leonard N. Stern School of Business of New York University. 2017.
- (8) St Clements University World, Department of Business Administration Ethics of the Administrative Work for Managers in the Iraqi Ministries of Point of View of Staff, Baghdad May 2011.
- (9) Family Business Solutions Your Guide to a Family Constitution, Published by Family Business Solutions Ltd, 302 St Vincent St Glasgow G2 5RZ 2013
- (10) Christian G. Stewart, How to Craft your own Family Constitution: An Overview, Family Legacy Asia (HK) Limited 2017. [www.familylegacyasia.com](http://www.familylegacyasia.com)
- (11) Hatem Shalby, Legal Affairs Manager- In House senior legal advisor at Bester Capital Group, 2021
- (12) Union of Arab Banks. 2021
- (13) Family Business Solutions, Your Guide to a Family Constitution, 2009.
- (14) Family Business, First Edition, by Ernesto J. Poza Copyright © 2004

South-Western/Thomson Learning.

**THIRD: INTERNET SOURCES: مواقع انترنت**

- 36) [https://www.researchgate.net/publication/331702696\\_Corporate\\_Governance\\_Approaches\\_and\\_Jordanian\\_Companies\\_Law](https://www.researchgate.net/publication/331702696_Corporate_Governance_Approaches_and_Jordanian_Companies_Law)
- 37) <https://www.unodc.org/e4j/ar/anti-corruption/module-2/key-issues/what-is-good-governance.html>
- 38) [Corporate Governance Questions And Answers | Homework.Study.com](#)
- 39) <https://mqaall.com/understand-meaning-governance/>
- 40) [GOOD GOVERNANCE IN FAMILY FIRMS FIVE CASE STUDIES FROM THE MIDDLE EAST In association with | Naison forward Madzana - Academia.edu](#)
- 41) <https://ar.wikipedia.org/wiki>
- 42) URI: <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/8044>
- 43) <https://www.mep.gov.sa/ar/EconomicAffairs/Economy>
- 44) <https://www.linkedin.com/pulse>
- 45) <https://search.mandumah.com/Record/1108761>
- 46) <https://kantakji.com/6863/>
- 47) <https://www.moin.gov.jo/en/reasons-to-invest-in-jordan/ease-of-doing-business/>
- 48) <https://www.business.govt.nz/business-performance/governance/what-governance-is/>
- 49) <https://the-arabic-entrepreneur.com>
- 50) <https://albuthi.com/blog/968>
- 51) <https://hbrarabic.com>
- 52) [https://www.sdc.com.jo/arabic/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1191&Itemid=1190](https://www.sdc.com.jo/arabic/index.php?option=com_content&task=view&id=1191&Itemid=1190)
- 53) <https://www.mdrscenter.com>

- 54) <https://the-arabic-entrepreneur.com>
- 55) <https://ar.wikipedia.org/wiki>
- 56) <https://www.mdrscenter.com> مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات،  
(2023).
- 57) <https://blog.ajsrp.com> البحث النوعي.  
[https://governancetoday.com/GT/GT/Material/Governance\\_what\\_is\\_it\\_and\\_why\\_is\\_it\\_important.aspx](https://governancetoday.com/GT/GT/Material/Governance_what_is_it_and_why_is_it_important.aspx)
- 58) <https://mawdoo3.com>
- 59) <https://uabonline.org/ar/> صادق، عبد الكريم، (2021). اتحاد المصارف العربية.
- 60) <https://www.oecd.org/trade/resilient-supply-chains/strategic-governance>.
- 61) <https://www.rowadalaamal.com>،
- 62) [https://www.drishtias.com/to-the-points/paper4/good-governance-2/print\\_manually](https://www.drishtias.com/to-the-points/paper4/good-governance-2/print_manually)
- 63) <https://www.lpcentre.com/> LONDON PREMIER CENTRE.
- 64) [https://cnnbusinessarabic.com.2023/3/21\\_Businesses](https://cnnbusinessarabic.com.2023/3/21_Businesses) [accessed May 13 2023]. Adapted by the Researcher
- 65) Alfred Sarbah, Wen Xiao, Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses School of Management & Economics, University of Electronic Science & Technology of China (UESTC), Chengdu, China, 2015 <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>
- 66) Rodrigues and André (2013) / Revista de Empresa Familiar, 3(1), 47-  
[www.revistadeempresafamiliar.uma.es](http://www.revistadeempresafamiliar.uma.es) Governance bodies of family business Jorge Rodrigues a\*· María Amélia André Marques Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal Institute for Family Enterprise John A. Davis
- 67) How three circles changed the way we understand family Business Instituto Politécnico de Setubal, Setubal, Portugal 2018
- 68) NO CONSENSUS IN SIGHT: AN ANALYSIS OF TEN YEARS OF FAMILY BUSINESS DEFINITIONS IN EMPIRICAL RESEARCH STUDIES\*TANJA STEIGERBRP Powertrain Rotaxstraße 1, 4623

Gunskirchen, [Austriat.steiger@gmx.at](mailto:Austriat.steiger@gmx.at) CHRISTINE DULLER Institute of Applied Statistics

- 69) THE WORLD ECONOMIC FORUM A Primer on Governance of the Family Enterprise Industry Agenda A Primer on Governance of the Family Enterprise is published by the World Economic Forum. This Report is the result of a collaboration with the Wharton School of the University of Pennsylvania and the Leonard N. Stern School of Business of New York University.2017
- 70) St Clements University World, Department of Business Administration Ethics of the Administrative Work for Managers in the Iraqi Ministries of Point of View of Staff, Baghdad May 2011
- 71) FAMILY BUSINESS SOLUTIONS YOUR GUIDE TO A FAMILY CONSTITUTION, Published by Family Business Solutions Ltd,302 St Vincent St Glasgow G2 5RZ 2013
- 72) Christian G. Stewart, How to Craft your own Family Constitution: An Overview, Family Legacy Asia (HK) Limited 2017.  
[www.familylegacyasia.com](http://www.familylegacyasia.com)
- 73) Transform to Reform, [www.imerys.com](http://www.imerys.com)
- 74) Family Constitution Watson Family Group2023
- 75) [www.taylorwessing.com](http://www.taylorwessing.com)
- 76) Marayat, The Effect of the Organization Ethical Business on the Ethical Behavior and Performance of Pharmaceutical Products Salesmen in Amman, Middle East University Business School Amman Jordan 2011
- 77) The Family Business Network, [www.fbn.i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts](http://www.fbn.i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts)
- 78) FAMILY BUSINESS DEFINITION: A MATTER OF CONCERN OR A MATTER OF CONVENIENCE?

- 79) <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2015.31005>How to cite this paper:  
Sarbah, A. and Xiao, W. (2015) Good Corporate Governance Structures:  
A Must for Family Businesses. Open Journal of Business and  
Management, 3, 40-57. <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2015.31005>
- 80) Sarbah, W. Xiao49Figure 1. Family governance structure. Source:  
“Advising the family business: A guide for professionals”, David Bork,  
Dennis Jaffe, Sam Lane, LeslieDashew, Quentin Heisler, Jossey Bass  
(14) (PDF)
- 81) [www.revistadeempresafamiliar.uma.es](http://www.revistadeempresafamiliar.uma.es) Governance bodies of the  
family business