An-Najah University Journal for Research – B
Humanities
مجلة جامعة النجاح للأبحاث – ب
العلوم الإنسانية

The Legal Framework for Family Business Governance in Accordance to the Palestinian Legislation: A Case Study of Partnerships

Leena Qraini[1] **& Naeem Salameh**[2,*]

(Type: Full Article). Received: 28th Jul. 2025, Accepted: 17th Dec. 2025, Published: ××××.

Accepted Manuscript, In Press

Abstract: Objective: This study aims to analyze the legal framework governing corporate governance in family-owned companies, using public shareholding companies as a practical model. It seeks to examine the extent to which family businesses can adopt sound governance mechanisms that enhance their sustainability and institutional integration within a rapidly changing economic environment. **Methodology:** The study adopts a descriptive-analytical approach by reviewing and analyzing the legal frameworks regulating the governance of public shareholding companies. It compares their institutional rules and mechanisms with the operational reality of family-owned companies, while taking into account legislative gaps arising from the specific nature of these entities. **Findings:** The study finds that the legal framework governing public shareholding companies provides an integrated system grounded in transparency, accountability, protection of shareholders' rights, independence of management bodies, and mechanisms for preventing conflicts of interest. However, the practical implementation of these governance mechanisms in family-owned companies faces significant challenges due to the predominance of family ties and emotional considerations over institutional and legal principles. **Conclusions:** The study concludes that the existing legal framework is insufficient to address the specific challenges faced by family-owned companies, particularly with respect to intergenerational transfer of ownership and management, internal dispute resolution, and balancing family interests with those of the business entity. **Recommendations:** The study recommends the adoption of a dedicated legal framework for the governance of family-owned companies through the enactment of independent national legislation that accounts for their distinctive characteristics, aligns with modern international standards, and draws on successful comparative experiences. Such reform would enhance transparency, accountability, sustainability, and competitiveness.

Keywords: Company, Corporate Governance, Regular Companies, Family Businesses.

الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية في ضوء القانون الفلسطيني: الشركات العادية العامة نموذجاً

لينا قريني[1]**، ونعيم سلامة**[2،*]

تاريخ التسليم: (2025/7/28)، تاريخ القبول: (2025/12/17)، تاريخ النشر: ××××

ملخص: الهدف: يهدف هذا البحث إلى تحليل الإطار القانوني الناظم لحوكمة الشركات العائلية، من خلال اعتماد الشركات العادية العامة كنموذج تطبيقي، وذلك لاستكشاف مدى إمكانية تبني الشركات العائلية لآليات حوكمة رشيدة تعزز استمراريتها وتكاملها المؤسسي في ظل بيئة اقتصادية متغيرة. **المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استعراض وتحليل الأطر القانونية الناظمة لحوكمة الشركات العادية العامة، ومقارنة قواعدها وآلياتها المؤسسية بواقع الشركات العائلية، مع الوقوف على أوجه القصور التشريعي الناتجة عن الخصوصية التي تتميز بها هذه الشركات. **النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن الإطار القانوني لحوكمة الشركات العادية العامة يوفر منظومة متكاملة تقوم على مبادئ الشفافية والمساءلة وحماية حقوق الشركاء والمساهمين، وتعزيز استقلالية هيئات الإدارة والحد من تعارض المصالح. غير أن تطبيق هذه الآليات في الشركات العائلية يواجه صعوبات عملية ناتجة عن غلبة الروابط العائلية والعاطفية وضعف الطابع المؤسسي. **الاستنتاجات:** خلصت الدراسة إلى عدم كفاية الإطار القانوني القائم في معالجة التحديات الخاصة بالشركات العائلية، ولا سيما تلك المتعلقة بانتقال الملكية والإدارة بين الأجيال، وفض النزاعات الداخلية، وتحقيق التوازن بين مصالح العائلة ومصالح المشروع الاقتصادي. **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة وضع إطار قانوني خاص لحوكمة الشركات العائلية، من خلال إصدار تشريع وطني مستقل يراعي طبيعتها المميزة، ويتماشى مع المعايير الدولية الحديثة، مع الاستفادة من التجارب المقارنة الناجحة، بما يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وضمان استمرارية هذه الشركات وقدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الشركة، حوكمة الشركات، الشركات العادية، الشركات العائلية.

1 PhD Candidate in Private Law, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine
2 Faculty of Law and Political Science, An-Najah National University, Nablus, Palestine
* Corresponding author email: nsalameh@najah.edu

1 باحثة دكتوراه في القانون الخاص، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين
2 كلية القانون والعلوم السياسية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين
* الباحث المراسل: nsalameh@najah.edu

المقدمة

تميل العديد من الدول إلى تبنّي نمط اقتصاد السوق الحر، ويُلاحظ من ذلك تراجع دور الحكومات في المشاركة المباشرة في الأنشطة الاقتصادية، مع إفساح المجال أمام الفاعلين في القطاع الخاص. وقد أدى هذا التحول إلى بروز حاجة ملحة لوجود ممولين جدد يحلون محل الدولة، ويُعد هذا العامل من أبرز الأسباب التي تدفع نحو تحرير أكبر للأسواق (Filatotchev, 2017).

ويجب أن يكون اقتصاد السوق الحر جاذباً للمستثمرين، مما سيحدد حاجة مهمة لوجود حماية يمكن الاعتماد عليها. علاوة على ذلك، يجب أن يكون الاقتصاد جاذباً للمستثمرين الأجانب، وهذا يعني الحاجة إلى جانب الحماية الجيدة، أي إلى نوع من التنسيق والتقريب بين المعايير المحلية والممارسات المقبولة دولياً من أجل تمكين المزيد من قرارات الاستثمار المستنيرة، بدءاً 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 (الغامدي، 2024). فمعظم قوانين الشركات تم وضعها للتعامل مع مشاكل رئيسية ثلاثة، وهي تضارب مصالح المديرين والمساهمين، تحسين التنسيق بين أقسام الشركات، والحد من الانتهازية بين الدوائر المختلفة التي تعكس المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات.

فتعد حوكمة الشركات، في الأغلب، مجالاً للشركات الكبيرة المدرجة في سوق الأسهم، غير أنها تقدم أيضاً إطاراً قيّماً 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، وتعد الحوكمة الرشيدة عنصراً أساسياً في ضمان جودة القوائم والتقارير المالية وإدارة الأعمال بفاعلية، مع إمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية مستقبلاً (بن زاوي، 2018).

وتوصف الشركة العائلية بأنها المنشأة التي تملكها العائلة بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة، أو تعود ملكيتها لأكثر من عائلة يجمعها رابط عائلي مشترك. (الزميع، 2016). وتكتسب الحوكمة في المنشآت العائلية أهمية كبرى وعياً ومفهوماً وممارسة، حيث أن تطبيقها ينعكس في قيمة مضافة حقيقية، وركيزة أساسية لاستمرارها بما يخدم مصلحة الملاك وأصحاب المصالح، وبما يخدم الاقتصاد الوطني، على اعتبار أن المنشآت العائلية تمثل ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني نظراً لحجم مساهمتها الاقتصادية الكبيرة في توفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات، وتأمين فرص عمل ومشاركتها الفعالة في تحقيق الناتج المحلي الإجمالي (القاضي، 2022).

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 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 أو مفوض تتوافر فيه الخبرات اللازمة والثقة ويفوض بصلاحيات الإدارة من مجلس الإدارة. (محمد، 2020).

مشكلة البحث

على الرغم من وجود إطار قانوني ينظم عمل الشركات في فلسطين، إلا أن تطبيقه على الشركات العائلية غالبًا ما يكون غير كافٍ، ويترك بعض الثغرات التي قد تؤثر على إدارة الشركة واستمراريتها. كما أن الدراسات حول مدى توافق التشريعات الفلسطينية مع خصوصية الشركات العائلية محدودة، مما يبرز الحاجة لدراسة أثر الإطار القانوني على حوكمة هذه الشركات وتحليل أفضل الممارسات لتعزيز أدائها واستدامتها. لذا تتمحور مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي: كيف يؤثر الإطار القانوني الفلسطيني على حوكمة الشركات العائلية في الشركات العادية العامة؟

أسئلة البحث

من خلال السؤال الرئيسي للبحث، تم طرح بعض الأسئلة الفرعية:

1. ما هي الخصائص القانونية والإدارية التي تميز الشركات العائلية عن الشركات العادية العامة؟
2. ما هي أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق مبادئ الحوكمة؟
3. كيف تساهم التشريعات الفلسطينية في تنظيم إدارة الشركات العائلية وتعزيز الشفافية والمساءلة؟
4. ما هي الممارسات أو النماذج المقترحة لتحسين الحوكمة وضمان استدامة الشركات العائلية؟

ACCEPTED

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. دراسة المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات العائلية، ومدى أهمية ومقومات تطبيقها في الشركات العادية العامة.
2. دراسة الطبيعة القانونية لحوكمة الشركات العائلية في إطار الشركات العادية العامة.
3. دراسة المسؤوليات القانونية المترتبة على تطبيق حوكمة الشركات في الشركات العائلية من خلال نموذج الشركات العادية العامة.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من الحاجة المتزايدة إلى تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية، التي تشكل نسبة كبيرة من النسيج الاقتصادي في العديد من الدول، لا سيما في الاقتصادات النامية ومنها فلسطين، وعلى الرغم من وجود أطر قانونية تنظم حوكمة الشركات العادية، إلا أن الشركات العائلية لا تزال تواجه تحديات فريدة تتعلق بتداخل الملكية والإدارة، ونقل السلطة بين الأجيال، وضعف الشفافية والمساءلة.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الإطار القانوني المنظم لحوكمة الشركات العادية، وتحليل مدى قابليته للتطبيق كنموذج يحتذى به لتقنين وتنظيم حوكمة الشركات العائلية، كما تسعى إلى سد الفجوة المعرفية والتشريعية في هذا المجال، من خلال توضيح أوجه القصور والفرص المتاحة لتطوير تشريعات فعّالة لحوكمة هذا النوع من الشركات. بالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج الدراسة من شأنها أن تقدم رؤية تشريعية ومؤسسية يمكن أن تساهم في رفع كفاءة واستدامة الشركات العائلية، بما يدعم استقرارها، ويعزز من مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة في ظل التحديات التي تفرضها العولمة والأسواق المفتوحة.

حدود البحث

الحدود الموضوعية: تقتصر الحدود الموضوعية للدراسة الحالية على الاطار القانوني لحوكمة الشركات العادية كنموذج لحوكمة الشركات العائلية.

الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للبحث الحالي على نطاق تطبيقها وهي دولة فلسطين.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الإطار القانوني لحوكمة الشركات العائلية وتحليل مكوناته وأبعاده. وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالنصوص القانونية والتنظيمية المعنية بحوكمة الشركات، ومقارنتها بين عدد من الدول، مع التركيز على واقع تطبيقها في الشركات العائلية. كما تم تحليل محتوى هذه النصوص لاستخلاص الأطر الناظمة، وتقييم مدى فاعليتها في معالجة التحديات التي تواجه هذا النوع من الشركات.

خطة البحث

لقد تم تقسيم البحث إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات، وذلك من خلال مطلبين: المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات وأهدافها، والمطلب الثاني: أهمية الحوكمة للشركات العائلية. بينما يتناول المبحث الثاني الإطار القانوني لحوكمة الشركات العادية وامكانية تطبيقه على الشركات العائلية، وذلك من خلال مطلبين: المطلب الأول: القواعد القانونية المنظمة لحوكمة الشركات العادية، والمطلب الثاني: مدى ملاءمة الإطار القانوني لحوكمة الشركات العادية لتطبيقه على الشركات العائلية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

حدث في منتصف القرن الماضي العديد من التغيرات في حوكمة المؤسسة الاقتصادية من حيث طريقة تسييرها وطبيعة نشأتها[1]، مما أدى إلى بروز العديد من الشركات الدولية والتي أصبح لها فروع في أكثر من دولة وظهور الشركات متعددة الجنسيات وشركات المساهمة ولهذا ظهرت الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة الشركة، وأصبحت الإدارة لا تتم من خلال المالكين بل من خلال مجلس إدارة يعين بواسطة مالك الشركات، ولكن ظهر العديد من الخلافات وتعارض المصالح بين المالكين وأعضاء مجلس الإدارة ولهذا ظهرت الحاجة إلى سن القوانين واللوائح لأجل حماية مصالح الأطراف والحد من التلاعبات الإدارية والمالية لمجلس الإدارة (زامل، 2018).

ويركز هذا المبحث على تحليل موضوعين أساسيين: المطلب الأول يعرض مفهوم حوكمة الشركات وأهدافها ويحلل عناصرها الجوهرية، أما المطلب الثاني فيحلل أهمية الحوكمة في الشركات العائلية ويبحث في دورها في تعزيز فعالية الادارة واستمرارية الشركة.

المطلب الأول: حوكمة الشركات، المفهوم والأهداف

اختلفت الآراء في تعريف حوكمة الشركات، فقد عرف القرار بقانون بشأن الشركات الفلسطيني رقم (42) لسنة 2021 في المادة (1) منه معايير الحوكمة بأنها: "الأسس والمبادئ التي تنظّم العلاقة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة في الشركة، وعلى وجه الخصوص بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح، بما يضمن تنظيم الشركة بطريقة تؤدي إلى تحقيق العدالة والشفافية والمسؤولية

(1) تعود الجذور الأساسية لنشأة حوكمة الشركات الى means. Berle وهم أول من تناولوا الفكرة الخاصة بفصل الملكية عن الإدارة وهذا في عام 1932م، وثم ظهرت فكرة آليات حوكمة الشركات لأجل سد الفجوة بين مديري ومالكي المؤسسة بسب الممارسات السلبية التي تحدث لأجل الأضرار بالمؤسسة (زامل، 2018).

Published: An-Najah National University, Nablus, Palestine

ACCEPTED

والمساءلة، ويؤدي إلى تطوير الأداء وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح". وأما مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين لسنة 2009 فقد عرفت حوكمة الشركات بمفهومها الواسع الذي تبنته المدونة بأنه: "مجموعة القواعد والاجراءات التي يتم بموجبها ادارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الادارة، والادراة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الاخرين وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة"[1].

وقد عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: "النظام الذي تقوم المنشأة باستخدامه لأجل الإشراف والرقابة عليها، وهو النظام الأساسي لتوزيع الحقوق والمسئوليات على مختلف الأطراف في الشركة، وبما فيهم مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى وأنها تحدد الإجراءات والقواعد الخاصة بالمنشأة (أحمد، 2018). كما وعرفتها منظمة التمويل الدولية بأنها النظام الذي يتم من خلاله تسيير الشركات وإدارة ومراقبتها ومتابعة العلاقات بين جميع الأطراف وأصحاب المصالح. وعرفها البنك الدولي بأنها عبارة عن ممارسة السلطات السياسية والعمل على رقابة وإدارة جميع الموارد المؤسساتية وهذا لأجل تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية. (الرحيلي، 2008)

وعليه، يمكن لنا تعريف حوكمة الشركات بأنها عبارة عن الأنظمة والقوانين والممارسات التجارية المقبولة والتي تقوم بحكم العلاقة في اقتصاد السوق بين رجال الأعمال ومديري الشركات من ناحية، ومستثمري الأموال في الشركات من ناحية أخرى، ويتضمن المستثمرين المساهمين والدائنين والموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة.

فالحوكمة عبارة عن أسلوب يؤكد على أن يتم العمل من خلال مبادئ المراقبة والشفافية والمساءلة، من أن يكون مصيرها مثل مصير الشركات المنهارة، وتعرف الحوكمة المالية والإدارية داخل الشركات خوفاً من أنها مجموعة من الآليات والقوانين والإجراءات والقرارات لإدارة شؤون الشركات الخاصة والعامة، وتستند الحوكمة إلى مجموعة من الأركان العامة التي تشكّل الأساس في بناء منظومة مؤسسية فاعلة وشفافة. (المقاطع، 2016). وقد بيّن (محمد، 2019) أن من أبرز هذه الأركان المساءلة، التي تقتضي إخضاع القائمين على إدارة الشركة للمحاسبة الدورية من خلال تقديم تقارير واضحة عن أدائهم، بما يضمن كشف الانحرافات وتصحيح المسارات عند الحاجة. كما تُعد الشفافية ركناً محورياً، إذ تقوم على علنية الإجراءات وحرية تداول المعلومات داخل الشركة، ما يعزز الثقة بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة.

وتبرز كذلك أهمية التمكين كأحد أركان الحوكمة، من خلال العمل على تنمية قدرات الأفراد وتعزيز أدوارهم الفاعلة في تحسين بيئتهم المؤسسية والاجتماعية، بينما يمثل المشاركة مبدأ أساسياً يهدف إلى إشراك مختلف الفئات في عمليات صنع القرار وتحقيق قدر من التفاعل الجماعي في إدارة المصالح العامة. (سلامة، 2018).

ومن جهة أخرى، فإن مكافحة الفساد تمثل ركيزة لا غنى عنها، إذ تركز على محاربة إساءة استخدام السلطة الوظيفية لتحقيق منافع شخصية، وذلك لحماية النظام المؤسسي من التفكك. (سلطان وخليفة، 2025). وأخيراً، فإن توازن المصالح يعد من الأركان الحيوية التي تضمن عدم تغليب مصلحة طرف على آخر، من خلال مراعاة حقوق جميع المساهمين والعمل على تعظيم الربحية بشكل عادل ومستدام (الغامدي، 2024).

وتهدف قواعد حوكمة الشركات، وفقًا لما أوضحه مهران (2015)، إلى ترسيخ مبادئ الشفافية في جميع المعاملات والعمليات التي تنفذها الشركة، بما يشمل إجراءات المراجعة والمحاسبة المالية، وهو ما يضمن وضوح الصورة أمام الشركاء وأصحاب العلاقة. كما تسعى هذه القواعد إلى تحسين جودة الإدارة، عبر دعم المديرين ومجلس الإدارة في بناء استراتيجيات متينة تسمح باتخاذ قرارات حاسمة بشأن عمليات الدمج والسيطرة، بما يعزز من كفاءة الأداء التنظيمي والاقتصادي.

ومن بين الأهداف أيضاً، الحفاظ على وضوح التمييز بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين وأدوار مجلس الإدارة، ما يمنع التضارب في السلطات ويُحسّن من نظام الرقابة الداخلية. (سلطان وخليفة، 2025). بالإضافة إلى ذلك، تعمل قواعد الحوكمة على تمكين الشركات من جذب استثمارات كبيرة، سواء من المستثمرين المحليين أو الأجانب، من خلال تعزيز ثقتهم في قدرة الشركة على المنافسة والاستدامة في الأسواق، وهو أمر جوهري لدعم النمو والتميز التنافسي (الزميع، 2016).

وفي ضوء ما سبق، نجد أن المبادئ التي تمت الإشارة إليها تمثل جزءاً أساسياً من البنية النظرية لمفهوم الحوكمة، إلا أن تفعيلها في السياقات المحلية يظل مرهونًا بوجود إطار قانوني وتنظيمي مستند إلى المعايير الدولية، وعلى رأسها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

ونعتقد أن اعتماد هذه المبادئ لا يقتصر على تحسين الكفاءة والرقابة الداخلية، بل يُسهم أيضًا في تعزيز ثقة المستثمرين، وزيادة القدرة التنافسية، وتقليل المخاطر المرتبطة بسوء الإدارة أو تضارب المصالح، مما يجعل من الضروري مواءمة التشريعات الوطنية مع تلك المبادئ لتحقيق حوكمة فعالة ومستدامة.

(1) هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. (2009). مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين. رام الله: هيئة سوق رأس المال.

Published: An-Najah National University, Nablus, Palestine

ACCEPTED

ويظهر دور الحوكمة في تعزيز استدامة الشركات، من خلال عدة أسباب كما ذكرها (عصام ، 2018)، حيث يجد بعد آليات الحوكمة اهتمام عالمي كبير من خلال المنظمات والمجاميع العلمية، وهذا لأجل استكمال عمليات الإصلاح الإداري والمالي ومكافحة الفساد، والعمل على تجنب المؤسسات لحالات التعثر المالي والافلاس، وهذا من خلال ممارسة العديد من الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية والعمل على نزاهة العاملين بها والتأكد من الدقة والوضوح والشفافية في كافة المعاملات والقوائم المالية، فتزداد ثقة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات. كما تعمل على تأكيد مسؤوليات الإدارة والعمل على تعزيز مساءلتها وتحسين جميع الممارسات الإدارية والمحاسبية والمالية من خلال التأكيد على الشفافية، والمساعدة في سرعة اكتشاف الغش المالي والفساد الإداري والتلاعب، والعمل على اتخاذ كافة الإجراءات الواجبة. وتساعد أيضاً تطبيق قواعد الحوكمة على ضمان النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين في الشركات. (محمود، 2019)، ويعمل أيضاً على تجنب حدوث أزمات مصرفية في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط في أسواق الأوراق المالية، فحوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لأجل ضمان حسن سير عمل الشركات ومحاربة الفساد الداخلي فيها.

ونرى بأن ما ذكر من آثار الحوكمة على استدامة الشركات، لا سيما فيما يتعلق بالحد من الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة، يتوافق مع ما أوردته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في مبادئها لحوكمة الشركات، والتي تُعد مرجعاً دولياً في هذا المجال، وأن تفعيل هذه المبادئ بشكل ممنهج يسهم في تحسين بيئة الأعمال، وزيادة جاذبية الاستثمار، وتعزيز الثقة بين الشركات والمجتمع المالي، مما يقلل من احتمالية التعثر المالي ويضمن سير العمل المؤسسي وفق معايير النزاهة والاستقامة. كما يشدد على أهمية مواءمة الأطر التنظيمية الوطنية مع هذه المعايير الدولية لضمان تحقيق الأثر المرجو من تطبيق الحوكمة.

وتعد حوكمة الشركات ذات أهمية بالغة لجميع الأطراف المعنية، حيث تلعب دوراً محورياً في تنظيم العلاقة بينهم وتحقيق مصالحهم المتبادلة. فالمساهمون، الذين يشكلون مصدر رأس المال الأساسي للشركة من خلال ملكيتهم للأسهم، يسعون إلى ضمان تحقيق عوائد مناسبة على استثماراتهم، ما يجعل تطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة لحماية حقوقهم وتعزيز ثقتهم (هني، 2019). من جانب آخر، يقوم مجلس الإدارة، الذي يتكون من المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، بدور الوسيط والمشرف على الإدارة التنفيذية، حيث يختار المديرين التنفيذيين ويمنحهم السلطة لإدارة العمليات اليومية، ما يستوجب وجود إطار حوكمة فعال يضمن توازن الصلاحيات والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة (محمود، 2019).

أما الإدارة التنفيذية، فهي الجهة المسؤولة عن الإدارة الفعلية للوحدة الاقتصادية، حيث تقع عليها مهمة تعظيم الأرباح وزيادة القيمة السوقية للشركة، بالإضافة إلى تقديم تقارير دقيقة وشاملة عن الأداء إلى مجلس الإدارة، مما يستدعي وجود آليات حوكمة واضحة لضمان المساءلة والشفافية (غربي وبدروني، 2021). ولا تقل أهمية أصحاب المصالح، الذين يشملون جميع الأطراف المرتبطة بالنشاط الاقتصادي للشركة سواء من موظفين أو عملاء أو موردين، حيث تسهم الحوكمة في حماية مصالحهم وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة. بذلك، تشكل حوكمة الشركات الركيزة التي تضمن استدامة النمو وتحقيق الاستقرار المؤسسي في ظل بيئات أعمال متغيرة ومعقدة (الزميع، 2016).

المطلب الثاني: 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 التفصيلات الخاصة بخصائص المؤسسات العائلية، وبشكل عام يمكن تحديد أهمية وجود نظام حوكمة لهذه المؤسسات فيما يلي:

1. توفير 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. (الحنيطي، 2023)
2. تمثل ضمانة مهمة وأساسية لدفع المؤسسات المعنية إلى البدء بإعادة النظر في تنظيمها الكلي الوظيفي والهيكلي على أسس تتوافق مع مضامين الحوكمة وقواعدها، وبخاصة منظومة القيم التي تبنى على أساسها فلسفتها التي تضفي عليها الهوية والنوعية (زيدان، 2011).
3. 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 مشاكل تنظيمية أو أي انحرافات سلوكية (سلطان وخليفة، 2025)
4. تمثل ضمانة مهمة وأساسية 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 (بن زاوي، 2018).
5. تمثل ضمانة مهمة وأساسية لتحقق الحيادية والنزاهة والاستقامة لجميع العاملين في الشركة ابتداء من مجلس

ACCEPTED

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 الشركاء الاعتبارية والمالية أو المادية (التلاحمة، 2012).

6. تمثل ضمانة مهمة وأساسية لتحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية وخاصة في عمليات الضبط الداخلي وتحقق 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(الزميع، 2016).
7. تمكن المؤسسات المعنية من تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية وبين الأهداف الفردية والجماعية وتهدف إلى ربط مصالح جميع أصحاب المصلحة مما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة وسمعتها في المجتمع (الزميع، 2016).
8. تضمن بناء نظام لإدارة المخاطر -حيث يحتاج بناء النظام لإدارة المخاطر إلى تنفيذ مهمته-، حيث أنه يضمن أكبر قدر من الحماية لأصول المجموعة، وفنيات استشارية متخصصة ووجود مهارات إدارية والتصرف السريع في حال ظهور مخاطر أو أزمات بحيث يتم تجنبها أو حلها أولاً بأول وبالتالي تقليص الأضرار والتكاليف الناتجة عنها (بن زاوي، 2018).

إضافة إلى ما سبق، تلعب حوكمة الشركات دوراً حيوياً في توفير بيئة استثمارية مستقرة ومتطورة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الشركات المعنية ويدعم قدرتها على المنافسة والاستدامة. حيث أنه وفقاً لمعمر وآخرون (2023)، تساهم الحوكمة في تأكيد مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن استمرار عمل الشركات المحكومة ضمن أطر واضحة، مما يمكنها من المنافسة بفعالية في الأسواق المتغيرة. كما تضمن سياسات الحوكمة وضوح آليات التخارج بين الشركاء[1]، مما يسهل نقل الثروة بسلاسة بين الأجيال ويحد من فرص نشوء تعارض المصالح التي قد تضر بمصالح الشركة والعائلة على حد سواء. من جهة أخرى، تعزز الحوكمة الشفافية في إدارة الاستثمارات العائلية، مما يعزز ثقة المستثمرين الحاليين والمحتملين على حد سواء، ويدعم توسيع نطاق الأعمال وتنويع الأنشطة الاستثمارية. كما تساعد الحوكمة الرشيدة في ضبط وتنظيم حقوق ومكافآت أعضاء هيئات الإدارة والعاملين بشكل مدروس وشفاف، الأمر الذي يضمن تحفيزهم لتحقيق أهداف الشركة بما يخدم مصلحة جميع الأطراف ذات العلاقة (التلاحمة، 2013).

وأخيراً، تعمل الحوكمة على تحديد وتوضيح أصحاب المصلحة، خاصة ضمن مجتمع العائلة، فيما يتعلق بالقرارات والترتيبات المتعلقة بالقضايا الجوهرية في المجموعة، مما يعمق من حالات الثقة المتبادلة ويعزز من التأييد الجماعي للقرارات المتخذة، ويدعم الاستقرار المؤسسي والعائلي في آن واحد (الصندل، 2020).

المبحث الثاني: حوكمة الشركات العادية: الإطار القانوني وإمكانية التطبيق على الشركات العائلية

إن الهدف من وراء سعي الدول لوضع أطر قانونية وتنظيمية للحوكمة هو إدراكها الكامل بما تمنحه الحوكمة من مساعدة أسواقها على دعم الكفاءة الاقتصادية والنمو المستدام والاستقرار المالي، وهو ما من شأنه جذب الاستثمارات الأجنبية إلى أراضيها (التلاحمة، 2013)، ولعل ذلك هو ما أكدت عليه مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول حوكمة الشركات، حينما أكدت على أن الغرض من وضع هذه المبادئ هو المساعدة على بناء بيئة من الثقة والشفافية، والمساءلة اللازمة لتعزيز الاستثمار طويل الأجل والاستقرار المالي ونزاهة الأعمال، وبالتالي دعم نمو أقوى ومجتمعات أكثر شمولاً، بما تتضمنه مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والشركاء وأصحاب المصلحة الآخرين، كما توفر حوكمة الشركات أيضاً الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة، ويتم تحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء. (جرادات، 2008).

وفي هذا المبحث سيتم معالجة القواعد القانونية المنظمة لحوكمة الشركات العادية في المطلب الأول، وأما المطلب الثاني سيعالج مدى ملاءمة الإطار القانوني لحوكمة الشركات العادية لتطبيقه على الشركات العائلية.

المطلب الأول: القواعد القانونية المنظمة لحوكمة الشركات العادية

تعتمد حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ الجوهرية التي تمثل الأساس في بناء نظام قانوني وادراي متماسك وقوي للشركة، وأن ترسيخ هذه المبادئ يسهم في تحسين الأداء الداخلي للشركات، بالاضافة إلى أنه يعزز من ثقة المستثمرين ويقلل من المخاطر الادارية والمالية. وتشمل هذه المبادئ الأساسية:

(1) أوردت نصوص المواد 47-49 من القرار بقانون رقم 42 لسنة 2021 بشأن الشركات الفلسطيني على حالات هامة بين الشركاء في الشركات العادية العامة ومن هذه الحالات إخراج الشركة من الشركة بموجب قرار نهائي من المحكمة المختصة، وانسحاب أحد الشركة من الشركة والذي يلزمه بإبلاغ باقي الشركاء وسجل الشركات بنيته الانسحاب من الشركة، اضافة إلى حالات الضم والوفاة والافلاس التي نظم القرار بقانون آليات تنفيذها وكيفية تقدير قيمة حصة الشريك المتوفى.

Published: An-Najah National University, Nablus, Palestine

مسئوليات مجلس العائلة

يجب أن تقوم الحوكمة من خلال إتاحة الخطوط الأساسية والتي تكفل المتابعة لأجل معرفة الإدارة التنفيذية وذلك يكون من خلال انشاء مجلس العائلة والذي يتم من خلاله مناقشة المواضيع الهامة لغايات تحقيق التوازن بين العائلة والشركة العائلية أي لغايات تحقيق التوزان بين ملكية الشركة وادراتها[1]، كما أن مهام مجلس العائلة لا تقتصر على هذا الدور إنما يمتد ليشمل توفير التدريب والتعليم لأفراد العائلة لتمكينهم من فهم أعمال الشركة والاستراتيجيات المتبعة فيها (الزميع، 2016). وحتى يمكن لمجلس العائلة الاطلاع بكافة المسئوليات فيجب أن يكون متوفر له درجة لاستقلال عن الإدارة التنفيذية للشركة وذلك منعا لتعارض المصالح والعمل على موازنة المتطلبات التنافسية التي قد تواجه الشركة. (الخضيري، 2005).

الإفصاح والشفافية

يعرف الإفصاح بأنه الكشف عن المعلومات التي تهم المستثمرين وتتضمنها البيانات المالية وكافة التقارير الخاصة بمدقق الحسابات (خضر، 2012). ويرى البعض أن الإفصاح هو عبارة عن نقل المعلومات للغير من المساهمين أو الجهات الرقابية والمستثمرين المحتملين وغيره (قادة، 2016)، وتعرف الشفافية بأنها قيام الشركات بتوفير المعلومات والبيانات التي تتعلق بنشاطها وثم وضعها تحت تصرف الشركاء وأصحاب الحصص وإتاحة الفرصة لمن يريد الاطلاع عليها وعدم حجب المعلومات والتي من شأنها الأضرار بمصالح الشركة ويجوز لها الاحتفاظ بسريتها (أحمد، 2014). حيث أن الشفافية تظهر وجود إفصاح ولهذا فالشفافية هي حياة أعم وأشمل من حالة الإفصاح وبالتالي فالشفافية هي أوسع نطاق من الإفصاح وبالتالي فإن الشفافية هي الأثر التي يرتب الإفصاح بالكامل ولهذا فإن الإفصاح يكون مع العلانية والوضوح والمشاركة. (الزميع، 2016).

المعاملة المتساوية للشركاء

ان تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية يضمن المعاملة المتساوية للشركاء وذلك من خلال مساعدة الجيل المؤسس على نقل الادارة إلى الأجيال التي تليه في الشركة، وذلك من خلال العمل على توفير خطط خاصة بتجهيز وإعداد الجيل الثاني من الشركاء للعمل في الشركة وايجاد آليات محددة لاختيار الأنسب من بين أفراد هذا الجيل والأقدر على قيادة مسئولية الادارة (القاضي، 2022).

ضمان وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة الشركات

يجب على المؤسسة أو الشركة التي تريد أن تؤسس لمبادئ الحوكمة لديها أن تمتلك المبادئ والأسس الأساسية والتنظيمية والقانونية كقواعد لأجل التمسك بها في جميع التعاملات والتي تقوم بها الشركة مع الأطراف المرتبطة بها مثل الشركاء والموردين والموظفين العاملين بهذه الشركات، وأنه لابد من توافر الحد اللازم من التنظيمات والسياسات التي تضمن سير العمل بكل كفاءة وحسن إدارة وفعالية (معمر، 2019).

الحوكمة في مجال تسجيل الشركات العادية العامة

ان الغالبية العظمى من الشركات العائلية تنشأ من خلال مبادرات فردية يقوم بها أحد أفراد الأسرة، بالتعاون مع أبنائه أو أخوته أو أحد أقربائه. وعليه، تكون الشركة العادية العامة هي الشكل القانوني الأمثل للشركة العائلية، وقد أوردت أحكام المواد من 35-39 من القرار بقانون بشأن الشركات الفلسطيني رقم 42 لسنة 2021 الاجراءات القانونية والتنظيمية المتعلقة بهذه المرحلة لضمان تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات العائلية وشكلها الأمثل في مرحلة التأسيس وهو الشركة العادية العامة، ومنها أن تقديم طلب التسجيل وعقد التأسيس إلى مسجل الشركات يكون موقعاً من كافة الشركاء، ويفضل أن يتم التوقيع على عقد التأسيس أمام الكاتب العدل أو مسجل الشركات، واشترط القانون ضرورة ذكر الحد الأدنى من المعلومات في عقد التأسيس والمتمثلة في اسم الشركة ومركزها الرئيس، أسماء الشركاء وجنسياتهم، مقدار رأس مال الشركة ومقدار حصة كل شريك، وأسماء المفوضين بالتوقيع عن الشركة، ومدة الشركة إذا كانت محدودة (المادة 35 من القرار بقانون بشأن الشركات الفلسطيني). كما ينصح أن يضاف إلى عقد التأسيس بيان حول الوضع الذي ستؤول إليه الشركة في حالة وفاة أي شريك فيها.

كما يظهر الإطار القانوني للحوكمة في عمل الشركات العادية من خلال بيان مدى مسؤولية الشركاء عن جميع ديون الشركة مسئولية شخصية وتضامنية، والذي يعني احقية دائني الشركة في العودة على جميع الشركاء مجتمعين او منفردين، للمطالبة بديونهم المترصدة في ذمة الشركة والتي عجزت عن سدادها. (المادة 33 من القرار بقانون بشأن الشركات الفلسطيني).

حقوق أصحاب المصالح

يجب أن يتم في إطار الحوكمة الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح من الشركاء والدائنين والموظفين والموردين مثلما يحددها القانون، وبالإضافة إلى تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح لأجل خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق

(1) ومما يجدر الاشارة إليه أن أحكام القرار بقانون رقم 42 لسنة 2021 بشأن الشركات الفلسطيني قد خلا من أية نصوص تشترط على الشركاء وجود مجلس ادارة في الشركة العادية على خلاف شركات المساهمة، حيث أن عقد تأسيس الشركة هو الذي يحدد من يدير الشركة، وصلاحياته، وآلية اتخاذ القرار. انظر المواد 40-44 من القرار بقانون المذكور.

Published: An-Najah National University, Nablus, Palestine

ACCEPTED

الاستدامة للمشروعات التي تمت على أسس مالية سليمة، ولكي لا تتعارض معاملات الأطراف سواء كانت العقود أو الصفقات مع الشركة ومع مصلحة الشركاء فإنه يجب أن لا يحصل الطرف ذو العلاقة على أي ميزة من خلال تعامله في العقود والصفقات الاعتيادية التي تدخل في نشاطات الشركة الاعتيادية، ويجب أن تتم العقود والصفقات بواسطة المناقصات العامة وفق طرح حقيقي وإفصاح كامل (الصندل، 2020).

ونجد أن المبادئ القانونية المنظمة لحوكمة الشركات العادية تمثل أساساً متيناً لضمان الكفاءة والاستقرار في بيئة الأعمال، وهو ما يتوافق ويتقاطع بوضوح مع ما أقرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ضمن مبادئها المرجعية في حوكمة الشركات. حيث تشتمل هذه المبادئ على مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المعاملة المتساوية للمساهمين، حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وإرساء إطار قانوني وتنظيمي فعال، كما تم تفصيلها في المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات المساهمة.

هذا الإطار الشامل لا يقتصر فقط على الشركات المساهمة، بل يمتد ليشمل حوكمة الشركات العائلية التي تشكل جزءاً مهماً من هيكل الاقتصاد الوطني في العديد من البلدان. إذ تتطلب حوكمة الشركات العائلية، بالرغم من خصوصياتها، تطبيق المبادئ ذاتها للحوكمة الرشيدة من حيث الشفافية، وضمان العدالة في المعاملة، وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح، إلى جانب ضرورة وضع آليات واضحة لإدارة الصراعات المحتملة بين الأجيال المختلفة داخل العائلة، وتنظيم الأدوار بين الإدارة التنفيذية وأعضاء العائلة لضمان استمرارية واستقرار الشركة.

وبذلك، فإن تطبيق هذه المبادئ القانونية الموحدة عبر مختلف أنواع الشركات يعزز من قدرة المؤسسات على تحسين أدائها الداخلي، وزيادة ثقة المستثمرين، وتقليل المخاطر الإدارية والمالية، سواء في الشركات المساهمة أو العائلية أو العادية، بما يدعم بيئة أعمال أكثر استقراراً وفعالية. (جرادات، 2008).

وتؤكد أن اعتماد هذه المبادئ على المستوى التشريعي والتنظيمي يعزز من قدرة الشركات على تحقيق الشفافية، وضمان العدالة بين الشركاء، وتقوية المساءلة داخل الهيكل الإداري. (سكر، 2018). كما تسهم في تحسين ثقة المستثمرين وحماية أصحاب المصالح، وهو ما يشكل ركيزة حيوية في أي نظام اقتصادي يسعى إلى الاستدامة ومحاربة الفساد وتعزيز الأداء المؤسسي.

ولذلك نجد بأنه من الضروري أن يتم مواءمة الإطار القانوني الوطني مع معايير OECD، وتضمين هذه المبادئ صراحة في التشريعات أو الأدلة التنظيمية الخاصة بالشركات، لا سيما في الشركات العائلية التي تحتاج إلى تنظيم مرن يعكس خصوصيتها دون التفريط بمرتكزات الحوكمة الرشيدة.

المطلب الثاني: مدى ملاءمة الإطار القانوني لحوكمة الشركات العادية لتطبيقه على الشركات العائلية

يتطلب 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، حيث أنه من الملاحظ أن أبناء العائلة يستحوذون على مراكز السلطة العليا، وغيرها من المراكز الادارية ذات الأهمية أو ذات الطبيعة المالية، ظنا منهم بأنهم الأقدر على حماية أموالهم وادارة حقوقهم، بغض النظر عن مدى كفاءة أبناء العائلة في ادارة الشركة، كما أن الشركات العائلية تعتمد على مبدأ تناقل السلطة والادارة بين الأجيال وكأن ذلك نوع من التوريث الذي تتميز به الشركات العائلية (الحنيطي، 2023) مما يوجب وضع معايير لمشاركة بعض أفراد العائلة في الإدارة، وتشكيل مجلس الإدارة وتدعيمه بأعضاء مستقلين من خارج العائلة، وتعيين رئيس تنفيذي أو مفوض تتوافر فيه الخبرات اللازمة والثقة ويفوض بالصلاحيات الإدارية من مجلس الإدارة لتحقيق الاستدامة للشركة والتي تعد من الأهداف الأساسية للحوكمة. (محمد، 2019).

وهناك ركائز أساسية 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. (القاضي، 2022).
2. تصميم سياسات تنفيذية واضحة في الشركة عن طريق التزام الإدارة العليا بتحديد السلطات والوصف الوظيفي للوظائف المختلفة وحسب قانون الشركات. (سلامة، 2018).
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 لجنة

ACCEPTED

لإدارة هذه العمليات والنظم (المقاطع، 2016). ولدى الحديث عن منظمة ما سواء كانت هادفة أو غير هادفة للربح، فإن الحوكمة تعني إدارة متسقة، 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. (سكر، 2018).

ويتضح من المضمون السابق أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية يتطلب تكييفاً خاصاً يتناسب مع طبيعة هذه الشركات وخصوصياتها. فالشركات العائلية، بخلاف الشركات التقليدية، تعتمد بشكل كبير على العلاقات الأسرية التي قد تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية، مما يستوجب وضع استراتيجيات واضحة تشمل تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى تأسيس هياكل تنظيمية مبنية على أسس سليمة تفصل بين الملكية والإدارة.

وتبرز أهمية هذه الركائز الأساسية في تعزيز الحوكمة داخل الشركات العائلية من خلال وضع نظام أساسي يوضح سياسات العائلة تجاه سير العمل، وتشكيل مجلس إدارة يدعم بأعضاء مستقلين عن العائلة، وتعيين مدير تنفيذي ذي كفاءة عالية، مما يعزز من الكفاءة والشفافية ويحد من تأثير العلاقات العائلية على القرارات المالية والإدارية.

وبذلك، فإن الحوكمة في الشركات العائلية ليست فقط أداة تنظيمية، بل هي ضرورة لضمان استمرارية ونجاح هذه الشركات عبر تبني ممارسات إدارية تراعي خصوصيات العائلة وتضمن تحقيق التوازن بين المصالح العائلية ومتطلبات السوق.

الخاتمة

تناول البحث موضوع الإطار القانوني لحوكمة الشركات العادية بوصفه نموذجاً يُحتذى به في سبيل تطوير حوكمة الشركات العائلية، انطلاقاً من أهمية الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة وضمان الاستدامة المؤسسية. وقد أظهرت الدراسة أن الشركات العادية تخضع لأنظمة قانونية وتشريعية واضحة تسهم في تنظيم العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة، وتحد من التضارب في المصالح، وتدعم الاستقرار الإداري والمالي.

وعلى النقيض، تواجه الشركات العائلية تحديات متعددة ناتجة عن التداخل بين الاعتبارات العائلية والمصالح المؤسسية، مما يجعل الحاجة إلى إطار حوكمة قانوني أكثر إلحاحاً لضمان استمراريتها ونموها عبر الأجيال. وبالاستفادة من النموذج القانوني المعتمد في الشركات العادية، يمكن للشركات العائلية أن تضع قواعد تنظيمية فعالة تنظم العلاقة بين أفراد العائلة والإدارة، وتحد من النزاعات، وتُسهم في بناء ثقافة مؤسسية رشيدة. (سلامة، 2018).

كما خلص هذا البحث إلى أن الشركات العائلية في فلسطين وخصوصاً من نوع الشركات العادية العامة تواجه تحديات واضحة في تطبيق مبادئ الحوكمة، رغم وجود إطار قانوني ينظم عمل الشركات، وهو القرار بقانون رقم 42 لسنة 2021 بشأن الشركات. وبينت الدراسة أن هذا الإطار يوفر قاعدة أساسية، لكنه يحتاج إلى تطوير ليتناسب مع خصوصية الشركات العائلية، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمسائلة واستمرارية الادارة.

وعليه، يوصي البحث بضرورة تكييف الأطر القانونية الخاصة بحوكمة الشركات العادية بما يتناسب مع خصوصية الشركات العائلية، من خلال سنّ تشريعات واضحة وتشجيع اعتماد مواثيق حوكمة داخلية تُراعي الطابع العائلي دون الإخلال بالمعايير المؤسسية، وبما يضمن التوازن بين الاستقلال الإداري والحفاظ على وحدة العائلة المالكة للشركة.

النتائج

من خلال ما سبق، توصل البحث إلى النتائج الآتية:

1. هناك فاعلية للإطار القانوني في حوكمة الشركات العادية، حيث بينت الدراسة أن وجود إطار قانوني واضح وملزم في الشركات العادية يعد عاملاً أساسياً في تعزيز مبادئ الحوكمة كالمساءلة، والشفافية، وحماية حقوق الشركاء.
2. ضعف الإطار القانوني في الشركات العائلية، حيث تفتقر معظم الشركات العائلية إلى أطر قانونية وتنظيمية واضحة لحوكمتها، مما يجعلها عرضة للصراعات العائلية، وسوء الإدارة، وتضارب المصالح، وهو ما يؤثر سلباً على استمراريتها ونموها.
3. إمكانية الاستفادة من نموذج الشركات العادية، حيث يمكن للشركات العائلية الاستفادة من الأطر القانونية المطبقة على الشركات العادية من خلال تكييفها بما يتناسب مع طبيعتها الخاصة، خاصة فيما يتعلق بتنظيم الصلاحيات، ووضع سياسات الحوكمة، وإنشاء ادارة مستقلة.
4. هناك حاجة ملحة إلى تدخل تشريعي ينظم حوكمة الشركات العائلية بشكل مستقل أو ضمن قوانين الشركات، مع مراعاة الخصوصية العائلية، وذلك لحماية مصالح جميع الأطراف وضمان استقرار واستدامة هذه الشركات.

التوصيات

من خلال ما سبق، توصل البحث إلى التوصيات الآتية:

1. ضرورة سن تشريعات خاصة بحوكمة الشركات العائلية، من خلال وضع إطار قانوني خاص بحوكمة الشركات العائلية ضمن قانون الشركات أو في تشريع مستقل، يأخذ

ACCEPTED

في الاعتبار خصوصية البنية العائلية دون المساس بمبادئ الحوكمة المؤسسية.

2. الاستفادة من نموذج حوكمة الشركات العادية، حيث ينبغي للشركات العائلية تبنّي المبادئ القانونية والتنظيمية المطبقة على الشركات العادية، مثل إنشاء إدارة مستقلة، واعتماد السياسات الداخلية، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
3. تشجيع إعداد مواثيق عائلية مكتوبة، بحيث يوصى بتشجيع الشركات العائلية على إعداد "الميثاق العائلي" الذي يحدد القواعد الناظمة للعلاقة بين العائلة والشركة، ويدعم اتخاذ القرارات على أسس واضحة وموضوعية.
4. تعزيز الوعي القانوني ومفاهيم الحوكمة لدى العائلات المالكة، وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية وتوعوية تهدف إلى رفع إدراك أفراد العائلة المالكة بأهمية الحوكمة ودورها في تحقيق الاستدامة وتقليل النزاعات الداخلية.
5. إنشاء جهات وطنية متخصصة في دعم حوكمة الشركات العائلية، مثل هيئات استشارية أو مؤسسات وطنية تُعنى بتقديم الدعم الفني والتشريعي، وتوفير نماذج إرشادية ومواثيق تساعد في تحسين ممارسات الحوكمة داخل هذه الشركات.
6. تفعيل دور الغرف التجارية والصناعية في تعزيز ثقافة الحوكمة داخل بيئة الأعمال المحلية في كل محافظة في فلسطين. ويمكن أن يتم ذلك من خلال قيام الغرف الفلسطينية بجهود مستمرة في توعية أصحاب الشركات وإدارتها بأهمية الحوكمة، ليس فقط كمتطلب قانوني، بل كأداة فعالة لتحسين الأداء وضمان الاستدامة للشركات وتعزيز فرص النمو.
7. تعزيز مبادئ الإفصاح والشفافية داخل الشركات العائلية، خاصة في الكيانات الكبرى، من خلال الالتزام بمعايير الإفصاح المالي والإداري، بما يُعزز من الثقة والمصداقية لدى الشركاء والمستثمرين والأسواق.

بيان الافصاح

- **الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة:** لا ينطبق. لم يتم اجراء تجارب على أشخاص أو جمع بيانات شخصية تتطلب موافقة أخلاقية أو موافقة المشاركين.
- **توافر البيانات والمواد:** لا تحتوي هذه الدراسة على بيانات أولية او مواد قابلة للمشاركة، إذ تعتمد على تحليل نصوص قانونية ومصادر نظرية منشورة متاحة للجمهور.
- **مساهمة المؤلفين:** البحث من إعداد الباحثين من حيث الفكرة وانجاز البحث.
- **تضارب المصالح:** لا يوجد اي تضارب مصالح يؤثر على موضوع هذه الدراسة.
- **التمويل:** لم يتلق المؤلفان أي تمويل مال أو دعم مادي لاعداد هذا البحث.
- **الشكر:** يتقدم المؤلف بالشكر لمجلة جامعة النجاح للأبحاث -ب (العلوم الإنسانية) على جهودها في دعم البحث العلمي ونشره (www.najah.edu).

Open Access

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third-party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

المراجع

- أحمد، أسامة محمد. (2014). أثر تطبيق نماذج الإفصاح المحاسبي الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية على ترشيد قرارات الاستثمار في سوق قرارات الاستثمار في سوق الأوراق المالية السعودي. *مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، 1*، 12-67
- أحمد، محمود عبد الوهاب. (2018). دراسة العلاقة بين الملكية العائلية ومستوى الإفصاح عن المسئولية الاجتماعية وأثرها على أسعار أسهم الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. *مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، 22*(3)، 944-980
- بن زاوي، محمد الشريف. (2018). الشركات العائلية وتكاليف وآليات الحوكمة: دراسة مبنية على التحليل التمييزي لعينة من الشركات الجزائرية، *مجلة المالية وحوكمة الشركات، جامعة أم البواقي، 2*(1)، 51 -71
- تلاحمة، خالد إبراهيم. (2012). حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، *المجلة الأردنية*

ACCEPTED

في القانون والعلوم السياسية، جامعة مؤتة ، 4(3)، 11-52

- تلاحمة، خالد إبراهيم. (2013). *القانون التجاري، الجزء الثاني (الشركات التجارية)*، المعهد القضائي الفلسطيني.
- جرادات، ناصر. (2008). *أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية*، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية.
- الحنيطي، مروان. (2023). *الحوكمة وأثرها في فعالية الأداء بالشركات العائلية في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة فيلادلفيا.
- خضر، أحمد. (2012).*الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات*. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- الخضيري، محسن أحمد. (2005). *حوكمة الشركات* (الطبعة الأولى). مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، القاهرة.
- الرحيلي، عوض. (2008). لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات "حالة السعودية ". *مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 22*(1)، 179- 218
- زامل، ازدهار عبد الله. (2018). حوكمة الشركات ودورها في مكافحة الفساد المالي في الوحدات الحكومية. *مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، 10*(2).
- الزميع، فهد. (2016). الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها. *مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، 15*(4)، 301- 333
- زيدان، عمرو علاء الدين. (2011). الشركات العائلية المصرية (I) دراسة ميدانية للخصائص المميزة والدلالات الاستراتيجية. *المجلة العربية للعلوم الادارية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، 18*(3)، 391-434
- سكر، شروق. (2018). *أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية.
- سلامة، مجدي. (2018). مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها. *مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، 22*(2)، 143- 179.
- سلطان، سهيل و خليفة، محمد. (2025). *مدى التزام الشركات العائلية الفلسطينية بمبادئ الحوكمة وانعكاسه على أدائها واستمراريتها* .هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية.
- الصندل، مريم أحمد خلفان. (2020). الالتزام بالافصاح كأحد معايير حوكمة الشركات العائلية في التشريع الاماراتي. *مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجمعية العلمية للبحوث والدراسات الاستراتيجية، 10*(3)، 155-222.

- عصام، بعلاش، وشيخي، بلال. (2018). دور لغة تقارير الأعمال الموسعة XPRL في ترسيخ حوكمة الشركات. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 5*(1)، 372-382.
- الغامدي، محمد بن عبدالله آل عبد العزيز (2024). آليات ومعايير تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية. *مجلة البحوث والدراسات الشرعية، 13*(172)، 115- 132.
- غربي، حمزة، وبدروني، عيسى. (2021). مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية. *مجلة الاقتصاد والمالية، 7*(1)، 23-34.
- قادة، يزيد. (2016). دور سياسة الإفصاح والشفافية في تفعيل حوكمة الشركات. *مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، 1*(1)، 189- 202.
- القاضي، حسين محمد. (2022). حوكمة الشركات العائلية: المفهوم، الخصائص، الآثار. *مجلة العدالة والقانون، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح) بالتعاون جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم بالسودان، 9*، 76-128.
- القرار بقانون بشأن الشركات الفلسطيني رقم (42) لسنة 2021.
- اللجنة الوطنية للحوكمة. (2019). *مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين*.
- محمد، أمجد عبد الرحمن. (2019). دراسة تحليلية للعلاقة بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية: دراسة ميدانية. *مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، 23*(4)، 1-46
- محمود، هشام فتح الباب. (2019). *الآليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية: دراسة حالة شركة البدائل للأنشطة المتعددة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين.
- معمر، حمدي وآخرون. (2019). حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية. *مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 1*(1)، 46-69.
- معهد الحوكمة الفلسطيني. (2014). *الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين*. اعداد فريق فني.
- المقاطع، محمد. (2016). *صور الحوكمة في النظام القانوني الكويتي. مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، 15*(4)، 15-20
- مهران، كريم محمد. (2015). أثر إفصاح الشركات عن مدى التزامها للممارسات القياسية لحوكمة الشركات على

ACCEPTED

متخذي قرار الاستثمار. *مجلة البحوث العلمية، جامعة الاسكندرية.*

- هني، محمد جعفر. (2019). حوكمة الشركات العائلية بين النظرية والتطبيق. *مجلة المالية وحوكمة الشركات، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 3*(1)، 76-102.

References

- Ahmed, Mahmoud Abdel Wahab. (2018). A Study of the Relationship Between Family Ownership and the Level of Disclosure of Social Responsibility and its Impact on the Share Prices of Companies Listed on the Egyptian Stock Exchange. *Journal of Accounting Thought, Ain Shams University, 22*(3), 944-980.
- Ahmed, Osama Mohamed. (2014). The Impact of Applying Accounting Disclosure Models Issued by the Saudi Capital Market Authority on Rationalizing Investment Decisions in the Saudi Stock Exchange. *Journal of Financial and Commercial Research, Port Said University, 1*, 12-67.
- Al-Ghamdi, Muhammad bin Abdullah Al Abdul Aziz (2024). Mechanisms and standards for implementing governance in family businesses. *Journal of Sharia Research and Studies, 13*(172), 115-132.
- Al-Hunaity, Marwan. (2023). *Governance and its Impact on Performance Effectiveness in Family Businesses in Jordan* (Unpublished Master's Thesis). Philadelphia University, Jordan.
- Al-Khudairi, Mohsen Ahmed. (2005). *Corporate Governance* (First Edition). Nile Arab Group for Printing, Publishing and Distribution, Cairo.
- Al-Muqati, Muhammad. (2016). Forms of Governance in the Kuwaiti Legal System. *Kuwait International Law School Journal, 15*(4), 15-20
- Al-Qadi, Hussein Muhammad. (2022). Governance of Family Businesses: Concept, Characteristics, and Effects. *Journal of Justice and Law, Human Resources Research and Development Center (Rimah) in cooperation with the University of the Holy Quran and the Foundation of Sciences in Sudan, 9*, 76-128.
- Al-Rahili, Awad. (2008). Audit Committees as a Pillar of Corporate Governance: The Case of Saudi Arabia. *King Abdulaziz University Journal, 22*(1), 179-218
- Al-Sandal, Maryam Ahmed Khalfan. (2020). Commitment to disclosure as a standard of corporate governance for family businesses in UAE legislation. *Journal of Legal and Political Sciences, Scientific Society for Research and Strategic Studies, 10*(3), 155-222.
- Al-Zami, Fahd. (2016). Family Businesses: The Challenge of Survival and the Role of Governance Rules in their Continuity. *Kuwait International Law School Journal, 15*(4), 301-333
- Ben Zaoui, Mohamed El-Sherif. (2018). Family Businesses and the Costs and Mechanisms of Governance: A Study Based on Discriminatory Analysis of a Sample of Algerian Companies. *Journal of Finance and Corporate Governance, University of Oum El Bouaghi, 2*(1), 51-71.
- Essam, Balash and Sheikhi, Bilal. (2018). The role of XPRL in establishing corporate governance. *Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, 5*(1), 372-382.
- Filatotchev, I., & Wright, M. (2017). Methodological issues in governance research: An editor's perspective. *Corporate Governance: An International Review, 25*(6), 454–460
- Gharbi, Hamza, and Badrouni, Issa. (2021). The Contribution of Applying Governance Principles to the Continuity of Family Businesses. *Journal of Economics and Finance, 7*(1), 23-34.

ACCEPTED

Accounting Thought, Ain Shams University, 23(4), 1-46

- National Governance Committee. (2019). *Code of Corporate Governance Rules in Palestine*.
- *Palestinian Companies Law* No. (42) of 2021.
- Palestinian Governance Institute. (2014). *A Guidance Manual for Family Business Governance in Palestine*. Prepared by a Technical Team.
- Qada, Yazid. (2016). The Role of Disclosure and Transparency Policy in Activating Corporate Governance. *Al-Mishkat Journal of Economics, Development, and Law, 1*(1), 189-202.
- Salameh, Majdi. (2018). The extent of adherence to the Corporate Governance Guidelines for Family Businesses in the Northern West Bank from the perspective of their owners. *Al-Aqsa University Journal of Humanities, 22*(2), 143-179.
- Sukkar, Shrouq. (2018). *The Impact of Applying Governance Standards in Family Businesses on Company Performance in Nablus Governorate* (Unpublished Master's Thesis). An-Najah National University.
- Sultan, Suhail and Khalifa, Muhammad. (2025). *The extent of Palestinian family businesses' adherence to governance principles and its impact on their performance and sustainability*. Palestinian Anti-Corruption Commission.
- Talahmeh, Khaled Ibrahim. (2013). *Commercial Law, Part Two (Commercial Companies)*, Palestinian Judicial Institute.
- Telahma, Khaled Ibrahim. (2012). Corporate Governance in Palestine: Theory and Practice, *Jordanian Journal of Law and Political Science, Mu'tah University, 4*(3), 11-52
- Hani, Mohamed Jaafar. (2019). Corporate Governance of Family Businesses: Between Theory and Practice. *Journal of Finance and Corporate Governance, Larbi Ben M'hidi University of Oum El Bouaghi 3*(1), 76-102.
- Jaradat, Nasser. (2008). *The Impact of Human and Social Capital on the Performance of Palestinian Family Businesses* (Unpublished PhD Dissertation). Amman Arab University.
- Khader, Ahmed. (2012). *Disclosure and Transparency as a Principle of Governance in Company Law*. Dar Al-Fikr Al-Jami'i, Alexandria.
- Mahmoud, Hisham Fath Al-Bab. (2019). *Internal Mechanisms of Corporate Governance and Their Role in Achieving the Quality of Accounting Information: A Case Study of Al-Badail Company for Multi-Activities* (Unpublished Master's Thesis). Nilein University.
- Mehran, Karim Muhammad. (2015). The impact of companies disclosing their adherence to standard corporate governance practices on investment decision-makers. *Journal of Scientific Research, Alexandria University*.
- Muammar, Hamdi, et al. (2019). Governance of Family Businesses: Its Mechanisms and Applications in the Jordanian Family Business Company. *Journal of Governance, Social Responsibility and Sustainable Development, 1*(1), 46-69.
- Muhammad, Amjad Abdul Rahman. (2019). An Analytical Study of the Relationship Between the Application of Governance Mechanisms in Egyptian Family Businesses and the Quality of Financial Reports and Information and the Possibility of Listing Shares of These Companies on the Stock Exchange: A Field Study. *Journal of*

ACCEPTED

- Zamel, Azhar Abdullah. (2018). Corporate Governance and its Role in Combating Financial Corruption in Government Units. *Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, 10*(2).
- Zeidan, Amr Alaa El-Din. (2011). Egyptian Family Businesses (I): A Field Study of Distinctive Characteristics and Strategic Implications. *Arab Journal of Administrative Sciences, Kuwait University, Scientific Publishing Council, 18*(3), 391-434
- Talhameh, K. I. (2012). Corporate governance of public shareholding companies in Palestine: Theory and practice. Jordanian Journal of Law and Political Science, 4(3).
- Talhameh, K. I. (2013). Commercial Law, Part II (Commercial Companies). Palestinian Judicial Institute.
- Zamel, I. A. (2018). Corporate governance and its role in combating financial corruption in government units. Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative, and Financial Studies, 1(4).
- Zeidan, A. A. (2011). Egyptian family businesses (I): A field study of distinctive characteristics and strategic implications. Arab Journal of Administrative Sciences, Kuwait University, Scientific Publication Council, 18(3).

ACCEPTED