**Advocate**
**Mohammed AL-Amawi**
Tel : +962-7-96464400
+962-7-86464400

**المحامي**
**محمـــد العـــماوي**
هاتف : +962-7-96464400
+962-7-86464400

# الشركات العائلية
# A FAMILY COMPANY

تعرف الشركة بوجه عام على ما هي معرفة قانونا، وكما عرفتها المادة (582) من القانون المدني الأردني بأنها (عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بان 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).

وجاء تعريف الشركة في مجلة الأحكام العدلية بالمادة (1329) ( عبارة عن عقد شركة بين اثنين أو أكثر على كون رأس المال والربح مشتركاً بينهم) وتعرف الشركة العائلية ( بأنها الشركة التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية، ويركز على القرارات الإستراتيجية بالشركة ومن يتخذها أي السيطرة الإدارية والمالية على الشركة).

ومن خلال ما تقدم نجد بان اغلب الشركات التي تملكها وتديرها عائلة اكتسبت شهرتها من نفسها أو إن تلك الشركة قد أضفت شهرة للعائلة من خلال سمعتها التجارية في السوق، إذا تنسب الشركة العائلية إلى شخص واحد هو مؤسسها ومنه اكتسبت شهرتها التجارية إلى أن تتوارث الأجيال المتعاقبة على مؤسس هذه الشركة.

**وتمر الشركة العائلية بعدة مراحل وهي:-**

*** المرحلة الأولى:-**

وتسمى بالجيل الأول وهو مرحلة تكوين المنشاة والاتجاه نحو تطويرها حيث يكون المالك هو المدير ويعبر عن المشاركة العاطفية والمادية والمالية للمالك/ المدير مع شركته، وهنا في هذه المرحلة فان العائلة لا تتدخل في شؤون الشركة ولا يشاركون في إدارتها بأي شكل من الأشكال.

حيث تتسم هذه المرحلة بقوة السلطة الإدارية وفاعليتها وتركز كافة الصلاحيات والقرارات في شخصه.

وينحصر في اغلب الحالات تصنيفها القانوني في شركات الأشخاص ( تضامن، توصيه بسيط)حيث يتم تسجيلها وتحديد الشركاء ومقدار حصصهم والمفوضين بالتوقيع عنها وادارتها من قبل المالك الحقيقي للشركة وهو رب الاسرة بما يتوافق واحكام المواد (11،41،43) من قانون الشركات والقليل منها في بعض شركات الأموال ( ذات مسؤولية محدودة )حيث يتم تسجيلها وفق احكام المواد (57-59) من قانون الشركات وانتخاب مدير عام للشركة او هيئة



البريد الالكتروني : amawi58@yahoo.com
الموقع الالكتروني : www.amawi.info

**Advocate**
**Mohammed AL-Amawi**
Tel : +962-7-96464400
+962-7-86464400

**المحامي**
**محمـــد العـــماوي**
هاتف : +962-7-96464400
+962-7-86464400

مديرين وفق عقد التاسيس والنـ ـام الاساسي للشركة وتقوم هيئة المديرين بانتخاب الرئيس ونائب الرئيس وتعين مدير عام وتحديد المفوضين بالتوقيع عنها بما يتوافق واحكام المواد (60-64) من قانون الشركات ويكون من يقر الامور المذكورة اعلاه من يملك حصه الاسد،او تكون ناتجة عن تحويل صفة الشركة من شركة اشخاص "تضامن،توصيه بسيطة"الى شركة ذات مسؤولية محدودة - وهى الاغلب- وفق احكام المادة (216) من قانون الشركات لاسيما ان اجراءات تحويل الصفة يجوز للشركة الاحتفاظ باسمها وفق احكام المادة (56) من قانون الشركات مساهمة خاصة) وبرزت من تلك التصنيفات الشركة العائلية التي تتخذ شكل شركة مساهمة عامة نتيجة تأسيس شركة مساهمة أو تحويل صفتها او اندماجها وفق أحكام قانون الشركات وتميز هذا النوع بأنها تنتج لتحديد مسؤولية المساهم وسهولة تداول الأسهم، ولتجميع مصالح العائلة في مصلحة واحدة، فتكون الشركة مقصورة عليهم باتخاذ القرارات وتكوين مجلس الإدارة والاستفادة من أي مناصب إدارية ومكافآت.

*** المرحلة الثانية:-**

وهي مرحلة الجيل الثاني وهي مشاركة الأبناء ( الورثة) بعد وفاه مؤسس المنشاة أو عجزه عن العمل أو التنازل عن سلطاته وصلاحياته الإدارية والقانونية والمالية للشخص الثاني من أبناءه وغالباً ما يكون الابن الأكبر الذي يأخذ دور الأب ويستمر في العمل بقوة ونشاط ولكن اقل من المرحلة الأولى.

*** المرحلة الثالثة:-**

وهي مرحلة الخلاف العائلي حول اختيار من سيتولى إدارة الشركة فكل من الشركاء/ المساهمين ( الورثة) يريد أن يكون هو أو ابنه القائد مما يؤدي إلى اختلال في الأمور المالية والإدارية وصعوبة اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة لتطويرها واستمرارية بقاء الشركة وهنا لا بد من أن يكون في هذه المرحلة إما طوعياً أو إلزاميا – تشريع يوجب فصل الملكية عن الإدارة من خلال تطبيق قواعد الحاكمية الرشيدة، ويترتب على ذلك أمور هامة وفائدة للشركاء وللشركة والعاملين وذوي العلاقة من خلال الأمور التالية:-

- فصل الملكية عن الإدارة، حيث تستمر إدارة الشركة في أعمالها وتطويرها وتنفيذ خططها ، دون التأثير السلبي لاختلاف أصحاب الشركة العائلية على استمرار الشركة ، ويقتصر دورهم ( الشركاء) على وضع الأنظمة والتعليمات التي تنظم عمل الشركة المالي والإداري والخطط المستقبلية ومراقبة أداء الإدارة .

- يختار الشركاء إدارة تتوافر فيها الخبرات اللازمة لعمل الشركة وموثقة، وتترك لهم الصلاحيات الكاملة لإدارة الشركة.

**Advocate**
**Mohammed AL-Amawi**
Tel : +962-7-96464400
+962-7-86464400

**المحامي**
**محمـــد العـــماوي**
هاتف : +962-7-96464400
+962-7-86464400

- إذا كان يصعب إقناع الشركاء ( الورثة) بفصل الملكية عن الإدارة، وتعيين إدارة من ذوي الخبرة والاختصاص فيجب أن يكون هناك إلزاما وذلك للحافظة على الشركات والمتعاملين معها والعاملين فيها لاسيما أن أصحاب رأس المال لهم كامل الصلاحيات لمراقبة أداء الإدارة وعزلهم لا سيما أن الشركات العائلية وخاصة الكبرى تؤثر بشكل كبير على مسار الاقتصاد الوطني، وبالتالي فان استمرارها يعتبرمن الدرجة الأولى مصلحة وطنية وبالتالي فان المساهمة في مساعدة هذه الشركات على الاستمرار والنمو من جيل إلى أخر يعتبر ذو أهمية كبيرة لاقتصاد الدولة.

*** <u>مزايا الشركة العائلية:-</u>**

1- زيادة الانتماء بين الشركة وأفراد العائلة نتيجة الروابط الاجتماعية .
2- زيادة روح العمل الاجتماعي واقتصار الارباح والمكأفات على افراد العائله مما يقوى مركزهم المالي .
3- سرعة اتخاذ القرارات والسلاسة في العمل.
4- المرونة في التصرف بالأمور المالية والإدارية وهي قابلية للتغير بيسر وسهولة.
5- اندفاع أفراد العائلة وحماسهم لإنجاح المنشأة ومواجهة أي تحديات من اجل استمرارية نجاح المنشأة والمحافظة على اسم العائلة.
6- اكتساب الخبرات وروح المبادرة لدى أفراد العائلة وتعزيز مبدأ الإدارة الناجحة لدى مجتمع رجال الأعمال وذلك للمحافظة على استمرار عمل المنشأة أمام رجال الأعمال وانتقاله إلى الأجيال اللاحقة.

ونتيجة لذلك فان الشركات العائلية بشكل عام تحقق معدلات ربح ونمو وتعزز موجوداتها.

*** <u>إدارة الشركة العائلية</u>**

من المعلوم أن لكل منشأة إدارة وهي التي تحدد نجاح أو فشل الشركة في معظم الأحيان، والإدارة هي التي تكفل استمرارية وتحقيق الغايات التي أنشئت من اجلها، وبالتالي يجب أن يكون هناك شخص أو أشخاص طبيعيين يقومون بإدارة الشركة بكافة أمورها المالية والإدارية والقضائية والقانونية وأية أمور أخرى تلزم استمرارية الشركة والمحافظة عليها والدفاع عن حقوقها أمام كافة الجهات والتحدث باسمها.

وعلى الرغم أن الشركة العائلية يكون لها مجلس إدارة/ مدير يعمل على إدارة الشركة وتطويرها، إلا أن الإشكالية التوارث وعدم فصل الملكية عن الإدارة وتقصير بعض أفراد العائلية في الإدارة كل ذلك يمثل عوائق لتطوير ونمو الشركة، وينقلها إلى الشركات المتعثرة وإن لم



البريد الالكتروني : amawi58@yahoo.com
الموقع الالكتروني : www.amawi.info

**Advocate**
**Mohammed AL-Amawi**
Tel : +962-7-96464400
+962-7-86464400

**المحامي**
**محمـــد العـــماوي**
هاتف : +962-7-96464400
+962-7-86464400

تتسارع إلى فصل الملكية عن الإدارة والاعتماد عل الكوادر من ذوي الخبرة والاختصاص حتى لو كانوا من خارج العائلية وهو الأفضل.وبخلاف ذلك تؤدي الى ايلولة المنشأة الى التصفيه .

*** الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية والتحديات التي تواجهها:-**

**أولاً) الأهمية الاقتصادية:-**

تمثيل الشركات العائلية أقدم أشكال الشركات حيث تعتبر هي النواة الفعلية لبداية تكوين جميع الشركات الأخرى، فقد كان حلم أي فرد قديما، أن يكون شركة تحمل اسمه ثم يتوارثها أبناءه وأحفاده من بعده. وبالتالي تشكل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات.العاملة بالاقتصاد في العالم ، ويبلغ حجم الشركات العائلية في أمريكا بحدود (20) مليون شركة و تأثيرها على الاقتصاد بحدود (49%) من الناتج القومي وتوظيف بحدود (95%) من العمالة.

وفي الاتحاد الأوروبي حجم الشركات العائلية تتراوح ما بين (70-95%) وتأثيرها على الاقتصاد (70%).

كما يبلغ حجم الشركات العائلية في المنطقة العربية ودول الخليج بحدود (95%) وتأثيرها على اقتصاد بحدود (70%) ومتوسط حجم الشركات العائلية في العالم بحدود (65-80%) وتأثيرها على الاقتصاد بحدود (45%) وان (200) شركة من أصل اكبر (500) شركة في العالم هي شركات عائلية، ويظهر من ذلك التأثير الكبير لتلك الشركات على الاقتصاد العالمي.وفي الاردن فان الشركات العائليه تأخذ شكل شركات الاشخاص او ذات المسؤولية المحدودة، وتشكل نسبه كبيرة من اجمالى عدد الشركات العامله بالمملكة،وتعتبر من روافد الاقتصاد الوطني .

**ثانياً) التحديات التي تواجهها:-**

في السنوات الأخيرة انتشر استخدام لفظ العولمة وهي وليدة ظروف سياسية واقتصادية مر بها العالم في النصف الثاني من القرن العشرين وبالتحديد بعد انهيار الاتحاد السوفيتي وإعلان الولايات المتحدة ميلاد ونظام جديد يرتكز على الحرية لكافة النواحي السياسية والثقافية والرأسمالية الاقتصادية وفرزت العولمة عناصر أساسية وهي:-

**- تعميم الرأسمالية ( المنافسة بين القوى العظمى)**

حيث أن الرأسمالية عممت مبادئها على كل المجتمعات بعد التغلب على الشيوعية، فأصبحت قيم السوق، والتجارة الحرة، والانفتاح الاقتصادي والتبادل التجاري وانتقال السلع ورؤوس الأموال هي القيم الرائجة وتقودها أمريكا وتعرضها عن طريق مؤسسات البنك الدولي وغيرها

من الصناديق أو المؤسسات التابعة للأمم المتحدة عن طريق الاتفاقيات العالمية مثل اتفاقية الجات.

**- القطب الواحد:**

حيث أن أميركا تفردت بقيادة العالم بعد سقوط الاتحاد السوفيتي وتفكيك منظومته الدولية مما يجعل التفرد خطير على الآخرين في كافة المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية ...الخ

**- ثورة تكنولوجيا المعلومات:-**

على مر العصور ظهرت ثورات علمية متعددة وكان أخرها الثورة العلمية لتكنولوجيا المعلومات والخاصة في عالم الحاسوب، والثورة الأخرى في مجال التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإيصال المعلومة بسرعة فائقة وأصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة وكل ذلك يؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على الشركات العائلية وتواجهها تحديات بيئية داخلية تؤدي إلى إضعاف بعض الشركات العائلية ومن هذه التحديات انتقال الرئاسة بعد وفاه المؤسس إلى الورثة الشرعيين وبداية الصراع على السلطة والمناصب الإدارية والتنفيذية وهي من أهم التحديات التي تواجه الشركات العائلية كما أن هناك تحديات إقليمية وهي التي تتم بين عدد من الدول لتحقيق مصالح اقتصادية مشتركة مثل ( منطقة تجارة حرة، اتحاد جمركي...الخ) أو تكتلات إقليمية مثل الوحدة الاقتصادية الأوروبية، التعرفه الجمركية، العملة الأوروبية الموحدة....الخ) كما أن اتفاقية التجارة العالمية تؤثر على الشركات العائلية إذا لم تستطيع أن تتكيف مع الظروف ومواكبتها، وتلك التكتلات والتحالفات لها تأثير على الشركات العائلية من إضعافها في الأسواق العالمية مقارنة بالشركات الأخرى التي تنطوي تحت مظلة التكتل الاقتصادي بين دولتين أو إقليم...الخ.

كما أن ثورة تكنولوجيا المعلومات أصبحت تؤثر تأثير كبيراً على جميع مظاهر الحياة وان قدرة هذه التكنولوجيا تقوم باختصار الزمن والمسافات وسرعة التجديد والتحديث والتغير في أنماط أسس تقدم البشرية وتساهم في إيصال المعرفة والمعلومة بوقت قياسي، ولذلك لا بد للشركات العائلية لضمان استمراريتها أن تدخل عالم التكنولوجيا وتطوير أعمالها لتستطيع المنافسة في الأسواق الدولية.

ومن خلال ندوة عقدت برعاية ملتقى طلال أبو غزالة للأعمال أوضح وزير الصناعة والتجارة ( إن تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية يصبح أمراً ملحاً وذلك لطبيعة تلك الشركات وأهميتها وانتشارها الواسع وأثرها الواضح على الاقتصاد).

كما أوضح الدكتور طلال أبو غزالة في الندوة (التركيز على حوكمة الشركات العائلية كشرط لتحقيق إستمراريتها وقدرتها على التكيف مع احتياجات التغير والتطوير والتنمية وبين الدكتور أبوغزالة أيضاً أن العمل والعائلة كيانات مختلفان كل الاختلاف وفي معظم الحالات

**Advocate**
**Mohammed AL-Amawi**
Tel : +962-7-96464400
+962-7-86464400

**المحامي**
**محمـــد العـــماوي**
هاتف : 00962-7-96464400+
00962-7-86464400+

هناك تداخل بينهما وأفضل طريقة لتكون عادلاً ومسؤولا، تجاه كل من عائلتك وعملك هو أن تحافظ على التمييز بين الاثنين قدر المستطاع ولهذا من الضروري أن تدير عملك باعتباره مؤسسة أعمال وان تدير شؤون عائلتك باعتبارها أسره وبلا شك ستكون أنت الرابح في الحالتين وبالتالي فان التحديات التي تواجه تلك الشركات لم يعد يقتصر على الملكية وإنما على طريقة ونهج الإدارة سواء بالشركات العائلية أو غيرها وهي بالتالي أمامها خيارين وهما إما بالازدهار والتطوير أو إفلاسها أن لم يكن هناك خطط واضحة لمواجهة تلك التحديات ) .

ومما سبق ارأي أن على الشركات العائلية التحول إلى شركات مساهمة عامة و/أو أموال وذلك لاعطاء الشركة ذمة مالية منفصلة عن ذمة أفراد العائلة وعدم قدرة أي فرد من أفراد العائلة بالتفرد باتخاذ القرارات، وهذا يساعد الشركة على استمرارها وحمايتها من المخاطر وانتقالها من جيل إلى جيل آخر وبمركز مالي قوي وتنفيذ خططها الإستراتيجية والمستقبلية وإجراءات التحول لها ايجابيات

ومن خلال ما تقدم فإننا نوضح بعض المزايا والمساوئ للشركات العائلية التي فصلت الملكية عن الإدارة والتي لم تفصل وهي على النحو التالي:-

**<u>أولاً) مزايا الشركات التي فصلت الملكية عن الإدارة:-</u>**

1- نمو في حقوق المساهمين وزيادة الأرباح وتحقيق الخطط المستقبلية وبناء استراتيجيات فاعله وجذب العاملين الاكفاء.
2- بناء قواعد على أسس قانونية ومالية وإدارية تضمن استمرارية الشركة.
3- المساواة بين كبار وصغار المساهمين وكلا يحصل على حقوقه مما يؤلد الثقة المتبادلة بين جميع الاطراف ذوى العلاقه، وتؤدي الى استقرار الاسواق والقدرة التنافسيه.
4- تعمل الشركة بكامل إمكانيتها لتحقيق غاياتها وباسم الشركة وليس بأسماء ملاكها وحسب.
5- تكون الشركة محل اهتمام من قبل المستثمرين والمحافظ الاستثمارية.
6- تكون محل اهتمام من قبل مؤسسات التمويل والبنوك للدخول معها في شركات أو تحالفات أو تمويل.
7- المحافظة على اسم ودور العائله في الشركة .

**<u>ثانياً: مساؤى الشركات التي لم تفصل الملكية عن الإدارة: :-</u>**

1- استغلال أموال المساهمين وخلط المصالح العائلية والشخصية مع مصالح المساهمين وتضارب المصالح واضعاف الشركة على حساب المصالح الخاصة .
2- استغلال أموال الشركة لتحقيق أمور ومصالح شخصية، مما ينزع الثقة بين جميع الاطراف ذوى العلاقة بما فيهم العاملين والموردين والبنوك .
3- إمكانية الإساءة لسوق رأس المال والبورصة من خلال التلاعب بالأسهم المدرجة.



البريد الالكتروني : amawi58@yahoo.com
الموقع الالكتروني : www.amawi.info

**Advocate**
**Mohammed AL-Amawi**
Tel : +962-7-96464400
+962-7-86464400

**المحامي**
**محمـــد العـــماوي**
هاتف : +962-7-96464400
+962-7-86464400

4- التعامل مع الغير على أساس العائلة التي تسيطر على الشركة وليس الشركة .
5- تجنب المشترين والمحافظ الاستثمارية بالاستثمار بهذه الشركة أو شراء أسهم لافتقادها الأسلوب الأمثل والصحيح الذي يطمئنهم إلى أن أموالهم في المكان المناسب.

ولاهميه هذة الشركات والمحافظة عليها، وتجنب تعثرها في المستقبل، والتى تنعكس سلبا على الاقتصاد الوطني وتوطين الاستثمار، لابد من اتخاذ اجراءات وقائية من خلال تعديل قانون الشركات بحيث يتم ايجاد اليه لانتخاب اعضاء مجالس الادارة _التصويت التراكمى مثلا_وفصل الادارة التنفيذية عن مجلس الادارة وتخصيص عدد من مقاعد مجلس الادارة لصغار المساهمين،ووضع حد لبدل الانتقال والسفرلاعضاء مجلس الادارة واللجان المنبثقة اسوة بمكأفات مجلس الادارة،بالاضافة الى وضع قواعد واسس للرواتب والمكأفات للادارة العليا (التنفيذيه). والتشديد على دور المدقق الداخلي والخارجي وعمل مدد محددة غير قابلة للتجديد لانتخاب المدقق الخارجي وتعيين المدقق الخارجي وعدم السماح للمدقق باستيفاء اي مبالغ تحت بند استشارات او اي بنود اخريالا الاتعاب المقررة لة،وذلك لضمان جديه تطبيق قواعد الحاكمية الرشيدة،وعدم التعاون بين المجلس/الادارة التنفيذية مع الجهات الرقابيه(المدقق الداخلى والخارجي)واعادة النظر في احكام المادة (148) والتشديد فيها على تعارض المصالح والافصاح عن اية امور جوهرية دون ابطاء،وفرض عقوبات والعزل بقرار اداري وللمتضرر اللجوء للقضاء .وبذلك يكون هناك ضمان لاستمرارية الشركة والمحافظة على حقوق المساهمين وكافة الاطراف،واستقرار بالسوق المالى وجذب الاستثمارات المحلية والاجنبية وتوطينها وتنشيط سوق راس المال .



البريد الالكتروني : amawi58@yahoo.com
الموقع الالكتروني : www.amawi.info