



إتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية
Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry & Agriculture



معهد الحوكمة الفلسطيني
Palestine Governance Institute

الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين

إعداد فريق فني بتكليف من
معهد الحوكمة الفلسطيني

آيار ٢٠١٤

معهد الحوكمة الفلسطيني

Palestine Governance Institute (PGI)

تأسس معهد الحوكمة الفلسطيني في نيسان ٢٠١١ كمنظمة غير حكومية مستقلة، مسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية. وانسجاماً مع أحكام النظام الداخلي للمعهد فقد استهدفت رسالته العمل على تحديث الحوكمة في منشآت القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة، وذلك بحسب المبادئ المتعارف عليها دولياً، وانسجاماً مع الأطر القانونية السائدة ومدونات الحوكمة التي تقرها الجهات الفلسطينية المختصة. ويستهدف المعهد من ذلك تطوير مناخ استثماري جاذب، وتعزيز القدرة التنافسية لدى المنشآت التجارية، وتعميق التزامها بالنزاهة والممارسات الفضلى.

لا يتبنى معهد الحوكمة الفلسطيني أية مواقف سياسية أو ايدولوجية معلنة أو غير معلنة.

أعضاء مجلس إدارة المعهد (حسب الأحرف الأبجدية)

د. أكرم داود	(رئيس المجلس)
السيد جمال جوايره	(أمين السر)
السيد جمال حوراني	
السيد رامي السبع	
د. عاطف علاونه	
السيدة عبلة معايعه	
السيدة عصماء المصري	
السيد عمر هاشم	
السيد فيصل الشوا	(نائب الرئيس)
السيد محمد أكرم حسونه	
السيد هاني الدجاني	(أمين الصندوق)

مدير المعهد

د. هشام عورتاني

الفريق الفني الذي أعد المادة الأصلية للدليل

د. غسان خالد أستاذ القانون التجاري في جامعة النجاح الوطنية
د. سامح العطوط أستاذ المحاسبة في جامعة النجاح الوطنية

الفريق الذي قام بمراجعة الدليل في مختلف مراحل إعدادة

د. أمين دواس أستاذ القانون التجاري في الجامعة العربية الأمريكية
د. عثمان التكروري أستاذ القانون التجاري في جامعة القدس
السيد جمال ملحم مدير مكتب طلال أبوغزالة في فلسطين
السيد محمد عرفات مدقق قانوني - الاستشاريون العرب
الأستاذ طارق ربيعة مستشار قانوني في مديرية الرقابة على الشركات - وزارة الاقتصاد الوطني
د. حاتم سرحان مدير عام الرقابة والتسجيل - وزارة الاقتصاد الوطني

المنسق العام

د. هشام عورتاني مدير عام معهد الحكمة الفلسطيني

الجهات الداعمة لهذا النشاط

- الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي
- مركز المشروعات الدولية الخاصة (سايب)

عنوان المعهد ومعلومات الاتصال

ص.ب: ٤٤٣ - نابلس، فلسطين

العنوان: شارع عمر بن الخطاب، عمارة أبو رعد (ط ٣)

هاتف: ٢٣٨٥٤٠٥ (٠٩)

فاكس: ٢٣٣٨٢١٨ (٠٩)

بريد إلكتروني: info@pgi.ps

صفحة الكترونية: www.pgi.ps

١	مقدمة	١
٤	الحوكمة في مرحلة تسجيل الشركات العادية العامة	٢
٥	الاطار القانوني للحوكمة في عمل الشركات العادية العامة	٣
٦	الاطار القانوني للحوكمة في عمل الشركات العادية المحدودة	٤
٧	الاطار القانوني للحوكمة في الشركات المساهمة الخصوصية المحدودة	٥
٨	الاحكام الناظمة لتأسيس شركة المساهمة الخصوصية المحدودة	٦
١٠	المزايا النسبية لأنواع الشركات المختلفة	٧
١١	الاستعداد لإمكانية التحول في الإطار القانوني للشركة العائلية	٨
١٢	قواعد الحوكمة المرتبطة بالجوانب الإدارية	٩
١٣	الهيئة العامة للشركات العادية (مجموع الشركاء)	١٠
١٣	مجلس إدارة الشركة العادية	١١
١٤	اللجنة الاستشارية للشركة العائلية	١٢
١٥	الإدارة التنفيذية للشركة العادية	١٣
١٦	إدارة الشركة المساهمة الخصوصية	١٤
١٧	انتقال الملكية والإدارة العليا	١٥
١٧	ديمومة الشركة	١٦
١٨	أصحاب المصالح الآخرين	١٧
١٨	الحوكمة في الادارة المالية للشركة العائلية	١٨
١٨	نظام الرقابة الداخلي	١٩
١٩	إدارة الموارد البشرية	٢٠
١٩	تحديد المهام والمسؤوليات	٢١
٢٠	صندوق النثرية	٢٢
٢٠	آليات الصرف	٢٣

٢١	التدقيق الداخلي	٢٤
٢٢	التدقيق الخارجي	٢٥
٢٣	لجنة التدقيق	٢٦
٢٣	سياسة توزيع الأرباح	٢٧
٢٤	المسحوبات الشخصية	٢٨
٢٤	الدورة المستندية	٢٩
٢٥	إدارة المخاطر	٣٠
٢٥	الشفافية والإفصاح	٣١
٢٧	التقييم	٣٢
٢٨	ممارسة المساءلة	٣٣

شهدت عملية نشأة وتطور السلطة الوطنية الفلسطينية منذ عام ١٩٩٤ تحولات جوهرية في بنية القيم الاجتماعية والأيدولوجية السائدة في المجتمع الفلسطيني، خاصة في أعقاب التحول الذي شهدته منظمة التحرير من حيث الانتقال من حركة مقاومة مسلحة إلى إدارة مجتمع مدني وديمقراطي تحكمه القوانين والأنظمة، ويخضع فيه الجميع للمساءلة. وقد انعكست هذه التحولات بشكل ملموس ومتعاظم على جميع قطاعات الحياة، خاصة من حيث ممارسة الشفافية والنزاهة في الانتخابات التشريعية والمحلية، وحرية الصحافة، وحرية تنظيم الاجتماعات والورش والمؤتمرات، والسماح للمشاركين في هذه اللقاءات بطرح آرائهم دون خوف. كما انعكس المناخ الديمقراطي على سهولة تشكيل مؤسسات المجتمع المدني، وتمكنها من التواصل المباشر مع الجهات الدولية المختلفة للحصول على التمويل اللازم لتنفيذ برامجها.

إن أحد أهم مظاهر نجاح عملية التحول الديمقراطي في فلسطين هي تعاظم الاهتمام بقضايا الحوكمة، سواء في المؤسسات الحكومية أو في مؤسسات المجتمع المدني. وقد تجلّى هذا الاهتمام بأشكال عديدة، كان من أهمها الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والمدونات السلوكية بجميع أشكالها. ويشمل ذلك جميع المؤسسات والحركات العاملة في المجالات السياسية والاجتماعية والتعليمية، وكذلك تلك العاملة في المجال الاقتصادي والمالي.

ويتعلق هذا الدليل بشؤون الحوكمة في جميع أنواع المنشآت التجارية باستثناء الشركات المساهمة العامة، خاصة تلك المدرجة في بورصة فلسطين، حيث أن هذه الشركات تخضع لأطر قانونية وتنظيمية مختلفة عن المنشآت من الأشكال القانونية الأخرى.

١-١ التحولات في حوكمة الشركات والمؤسسات الاقتصادية

لقد كان حجم التحولات التي طرأت في مجال حوكمة الشركات والمنشآت التجارية على اختلاف أنواعها هو من أهم التطبيقات العملية للتحول الديمقراطي الذي طرأ على الساحة الفلسطينية. وقد انعكس هذا التحول بأشكال عديدة، كان من أهمها سن قوانين عصرية بدلاً من بعض القوانين الموروثة منذ عشرات السنين، وإقامة عدد من المؤسسات الرقابية والخدماتية المتخصصة بشؤون القطاع الخاص، ووضع المدونات السلوكية التي تعالج مختلف جوانب الحوكمة.

ولقد كان أحد أهم الخطوات التي شهدتها فلسطين في مجال تحديث بنية الحوكمة في شركاتها، وقطاعها الخاص بشكل عام، هو إعداد مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، والتي تحكم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (٢٠٠٩)، وكذلك إعداد دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين (٢٠١٠). وبالفعل، فقد ساهمت هاتان المدونتان بشكل ملموس في إحداث نقلة نوعية في ثقافة الحوكمة، خاصة بالنسبة لأنواع المنشآت المستهدفة لكل منهما. إلا أن التجربة العملية أثبتت بأن هاتان المدونتان لم تؤديا لحدوث تغيير واقعي ملموس في مستوى الحوكمة

في الشركات والمنشآت غير المدرجة في السوق المالي. وربما أن السبب الرئيسي لذلك هو عدم توفر رزمة مدروسة من الإرشادات والأحكام التي تبين لأصحاب ومدراء الشركات العائلية ما الذي يجب أن يعملوه وما لا يعملوه في مجال تحديث الحوكمة في منشآتهم. وبالتالي فقد كان هنالك حاجة ماسة لملء هذا الفراغ، خاصة وأن المنشآت العائلية تشكل العمود الفقري للاقتصاد الفلسطيني.

٢-١ أهداف الدليل

يستهدف هذا الدليل توفير رزمة من الإرشادات والأحكام التي يعتقد بأنها تصب بشكل تراكمي في تحديث الحوكمة في المنشآت التجارية التي لا تنطبق عليها مدونة حوكمة الشركات الفلسطينية ودليل حوكمة البنوك، وهي تشمل المنشآت الفردية والشركات العادية (العامة والمحدودة) والشركات المساهمة الخصوصية. وكما هو معروف، فإن للمنشآت من الأنواع السابقة أهمية كبيرة جداً في البنية الاقتصادية والاجتماعية الفلسطينية، حيث أنها تشكل من الناحية العددية أكثر من ٩٨% من العدد الكلي للمنشآت التجارية، وبالتالي فهي المستوعب الأكبر للأيدي العاملة والمساهم الأهم في الناتج المحلي الإجمالي. وبالرغم من التفاوت في طبيعة الإطار القانوني لهذه المنشآت إلا أنها تشترك جميعاً في أنها يغلب عليها الطابع العائلي، سواءً من حيث الملكية أو الإدارة التنفيذية.

ونظراً لوجود تفاوت كبير جداً بين المنشآت المستهدفة بهذا الدليل، سواءً من حيث حجمها أو نوع عملها أو عدد المساهمين فيها أو صفتها القانونية، لذا فمن المحتمل أن يشعر المسؤولون في بعض المنشآت بأن بعض أو ربما غالبية أحكام الدليل لا تنطبق عليها. ومع أن ذلك قد يبدو صحيحاً في ظروف معينة، مثل أن حجم المنشأة قد يكون صغيراً لدرجة لا تسمح بتطبيق بعض أو معظم الأحكام والإجراءات التي ينصح بها هذا الدليل.

وبالطبع لا يمكن إعطاء رأي قاطع حول هذا التساؤل، ولكن يجب التأكيد من حيث المبدأ بأن مصلحة الشركة تتطلب على المدى البعيد أن يبذل مالكو المنشأة كل جهد ممكن لتطبيق الأحكام الواردة فيه، وليس البحث عن المبررات لتأجيل عملية التنفيذ لأسباب قد يكون معظمها غير دقيق. وبشكل خاص لا يجوز اتخاذ صغر حجم المنشأة مبرراً لأن يقنع صاحبها نفسه بأن أحكام هذا الدليل قد تنطبق على الآخرين ولكن ليس على منشأته.

٣-١ اعداد المنشآت التجارية بحسب الشكل القانوني

هنالك عدة أنواع من المنشآت التجارية في فلسطين من حيث الشكل القانوني للمنشأة. ويبين الجدول التالي الأهمية النسبية لهذه الأنواع بحسب العدد، كما كانت في نهاية شهر كانون ثاني ٢٠١٤.

أعداد المنشآت الفردية والشركات المسجلة حتى نهاية شهر كانون ثاني ٢٠١٤

العدد	نوع الشركة
١٠٨,٢٠٠	المنشآت الفردية*
٢٠,٣٩٢	الشركات المحلية - المجموع**
٧,١٤٦	عادية عامة
٢٧	عادية محدودة
١٢,٩٩٦	مساهمة خصوصية
١٠٠	مساهمة عامة
١٠٣	غير ربحية
٢٠	مدنية
٦٠٠٠	الشركات على قائمة الشطب
٢٤٦	الشركات الأجنبية - المجموع**
٢٠٠	مساهمة خصوصية
٢٧	مساهمة عامة
١٦	عادية عامة
٣	غير ربحية

المصادر:

* الجهاز الإحصائي الفلسطيني المركزي.

** دائرة تسجيل الشركات، وزارة الاقتصاد الوطني.

ومع أنه من الصعب تحديد مدى سيطرة الطابع العائلي على المنشآت التي تنتمي لأي من الأنواع السالفة الذكر، إلا أنه من المؤكد بأن الغالبية الساحقة من المنشآت الفردية والشركات العادية والشركات المساهمة الخصوصية يغلب عليها الطابع العائلي، سواءً بالنسبة للملكية أو الإدارة. ومع أن الطابع العائلي للشركة بهذا المفهوم قد يوجد في بعض الشركات المساهمة العامة أيضاً (بما فيها المدرجة في بورصة فلسطين)، إلا أن أحكام هذا الدليل لا تنطبق عليها، حيث أنها تخضع من حيث حوكمتها للمدونة الصادرة عن هيئة سوق رأس المال أو تلك الخاصة بالبنوك والصادرة عن سلطة النقد.

٤-١ الجذور القانونية للأحكام الواردة في الدليل

تستند الأحكام الواردة في هذا الدليل بشكل رئيسي لثلاث مصادر رئيسية هي:

١. قانون الشركات (الأردني) رقم ١٢ لسنة ١٩٦٤، وتعديلاته.
٢. نظام الشركات رقم (١٣) لسنة ١٩٦٥.
٣. مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين الصادرة سنة ٢٠٠٩.

٢- الحوكمة في مرحلة تسجيل الشركات العادية العامة

الشركة العادية العامة هي الشركة التي تتألف من أشخاص لا يقل عددهم عن اثنين ولا يزيد على عشرين، تعمل تحت عنوان معين، للقيام بأعمال تجارية، ويعتبر الشركاء فيها مسؤولين عن ديون الشركة بصفة شخصية وتضامنية في جميع أموالهم، ولا تكون حصة الشريك فيها قابلة للانتقال إلى الغير إلا بموافقة جميع الشركاء ما لم ينص العقد على الإكتفاء بموافقة أكثرتهم.

تبدأ الغالبية الساحقة من المنشآت التجارية من خلال مبادرات فردية يقوم بها أحد أفراد الأسرة، ربما بالتعاون مع أحد أبنائه أو إخوانه أو أقربائه. وبالتالي فإن الشكل القانوني الأنسب في هذه المرحلة هو شركة التضامن العادية، حيث أن قلة عدد الشركاء وطبيعة العلاقة العائلية الوثيقة بينهم لا تدفعهم للتخوف كثيراً من المخاطر الكامنة في المسؤولية التضامنية غير المحدودة بينهم. وفيما يلي أهم الإجراءات القانونية والتنظيمية المتعلقة بهذه المرحلة.

١-٢ يتم تقديم طلب التسجيل وعقد تأسيس الشركة العادية، موقعاً عليه من جميع الشركاء، إلى مراقب الشركات. ويفضل أن يتم التوقيع على عقد التأسيس أمام الكاتب العدل أو مراقب الشركات.

٢-٢ يشتمل عقد تأسيس الشركة العادية العامة في حده الأدنى على المعلومات التالية:

اسم الشركة، مركز الشركة الرئيسي، غايات الشركة، أسماء الشركاء، عناوينهم، جنسياتهم، مقدار رأس المال وحصة كل شريك فيه، أسماء المفوضين بالتوقيع نيابة عن الشركة، مدة الشركة إذا كانت محدودة.

٣-٢ بالإضافة للمعلومات المذكورة في البند السابق، ينصح أن يضاف إلى عقد التأسيس بيان حول الوضع الذي ستؤول إليه الشركة في حالة وفاة أي شريك فيها.

٤-٢ يجوز وفقاً للقانون الحالي أن يكون الشريك في الشركة العادية جهة اعتبارية، مثل شركة أخرى، شريطة أن تكون تعمل في نفس قطاع العمل. ولكن نظراً للمسؤولية غير المحدودة للشركاء فإنه لا تنصح الشركات بالدخول مع أفراد عاديين في شركات كهذه.

٥-٢ لمؤسسي الشركة أن يعينوا المدير في عقد تأسيس الشركة، أو أن يتفقوا على ترك تعيين المدير إلى اتفاق لاحق بينهم خارج إطار عقد التأسيس.

٦-٢ إذا لم يحدد عقد التأسيس أو أي اتفاق لاحق اسم المفوض بالإدارة فإن كل شريك في الشركة يعد وكيلًا عن باقي الشركاء في مباشرة أعمال الشركة وفي التصرف بما يحقق غاياتها. ويكون للشركاء حق الاعتراض على ما يقوم به شريك آخر قبل القيام به. أما بعد القيام بعمل ما فيكون جميع الشركاء ملزمين عندئذٍ أمام الغير بنتائج هذا العمل.

٧-٢ في حالة رفض المراقب تسجيل الشركة العادية يجوز للشركاء التظلم لدى وزير الاقتصاد، والذي يتعين عليه البت في الطلب خلال مدة أقصاها ثلاثين يوماً. وإذا رفض الوزير الطلب فإنه يجوز الطعن في قرار الوزير خلال ستين يوماً من التبليغ بالقرار لدى محكمة العدل العليا.

٨-٢ إذا مضى على تقديم الطلب مدة تزيد عن شهر بدون جواب من مراقب الشركات فإن ذلك يعد بمثابة رفض، ويجوز الطعن فيه لدى محكمة العدل العليا خلال ٦٠ يوماً بعد انقضاء مدة الشهر على تقديم الطلب.

٩-٢ يتعين على مراقب الشركات بعد استيفاء رسوم التسجيل وقيده الشركة في السجل الخاص بنوع الشركة، أن ينشر إعلان تسجيل الشركة في الجريدة الرسمية. وينصح بأن يتضمن هذا الإعلان البيانات الهامة التي اشتمل عليها عقد التأسيس. ولا يجوز أن تمارس الشركة أعمالها إلا بعد أن يتم إشهار عقد التأسيس في سجل الشركات لدى مراقب الشركات.

١٠-٢ تتطلب عملية إدخال أية تعديلات على عقد الشركة أن تمر هذه العملية بنفس الإجراءات السالفة الذكر، وبحيث يقدم طلب بذلك إلى مراقب الشركات خلال شهر من وقوع التعديل أو إجرائه.

١١-٢ يجوز لكل ذي صاحب مصلحة، وبعد موافقة مراقب الشركات، الاطلاع على محتويات السجل بعد دفع الرسوم المقررة قانوناً.

١٢-٢ إن ما هو وارد أعلاه من أحكام ينطبق على مرحلة تسجيل الشركة العادية المحدودة، مع مراعاة ما تتميز به من خصوصية.

٣- الإطار القانوني للحكومة في عمل الشركات العادية العامة

١-٣ تكون مسؤولية الشركاء عن جميع ديون الشركة مسؤولية شخصية وتضامنية. وهذا يعني بأنه يحق لدائن الشركة العودة على جميع الشركاء، مجتمعين أو منفردين، للمطالبة بديونه المترصدة في ذمة الشركة والتي عجزت الشركة عن سدادها.

٢-٣ لا يجوز العودة على الشركاء لمطالبتهم بديون الشركة قبل مطالبة الشركة وتجريدها من أموالها والتأكد من أنها لم تكن كافية لسداد ديونها.

- ٣-٣ يحق للشريك الذي يقوم بتسديد ديون الشركة للآخرين الرجوع على الشركاء الآخرين بنسبة ما دفعه عن كل منهم، وإن كان أحد الشركاء معسراً يتحمل الباقيون نصيبه بقدر حصة كل منهم في الشركة.
- ٤-٣ حيث أن الحكم الصادر بحق الشركة العادية العامة يكون حجة أيضاً على الشركاء فيها بشأن ما قرره من إلزام الشركة بالدين ومقداره ، فإنه سيكون للشركاء مصلحة وحق في التدخل في الدعوى المرفوعة على الشركة بهدف المعارضة في صفة الدين ومقداره أو في مدى ثبوته.
- ٥-٣ في حالة وفاة الشريك المتضامن في شركة التضامن يصبح ورثته من بعده مسؤولين بالتضامن عن ديون الشركة في حدود تركة مورثهم.
- ٦-٣ كل شرط يرد في عقد تأسيس الشركة يقضي بإعفاء الشركاء من مسؤوليتهم التضامنية في مواجهة الغير يعد باطلاً.
- ٧-٣ يبقى الشريك الذي ينسحب من الشركة مسؤولاً عن الديون التي ترتبت في ذمة الشركة قبل خروجه، ما لم يوجد اتفاق بين الشريك المنسحب والشريك الذي تنازل له والدائنين على أن يحل الشريك الجديد مكانه في المسؤولية عن الديون السابقة على الإنسحاب.
- ٨-٣ يكون الشريك الجديد مسؤولاً فقط عن ديون الشركة التي تحققت عليها بعد انضمامه لها، ما لم يوجد اتفاق صريح على خلاف ذلك.
- ٩-٣ إن مسؤولية الشركاء في شركة التضامن بشأن ديون الغير تبقى قائمة، حتى وإن تم فسخ عقد الشركة وتمت تصفيتها، فيسكون من حق الدائنين العودة على الشركاء بشأن جزء الدين الذي لم تسدده الشركة، وستكون مسؤوليتهم تضامنية وتخضع للتقادم التجاري.
- ١٠-٣ حصص الشركاء في الشركة العادية العامة غير قابلة للتداول بالطرق التجارية، وبالتالي لا يجوز للشريك في شركة عادية عامة التنازل عن حصته في الشركة لشخص من الغير إلا بموافقة جميع الشركاء على ذلك التنازل.
- ١١-٣ يجوز للشركاء النص في عقد التأسيس على مخالفة الحكم أعلاه واشتراط أن التنازل لشخص من الغير يتم بموافقة أكثرية الشركاء، ويوصى بإيراد هذا النص في عقد الشركة بدلاً عن اشتراط موافقة جميع الشركاء وذلك لتجنب تعسف أحد الشركاء في الموافقة على بيع حصة شريك آخر لشخص من الغير.
- ١٢-٣ إذا كان المتنازل إليه أحد الشركاء في الشركة أصلاً فإن التنازل لصالحه لا يحتاج لموافقة باقي الشركاء.

٣-١٣ يجوز لدائني أحد الشركاء أن يتوجه إلى المحكمة بطلب إيقاع الحجز على حصة الشريك (المدين) في الشركة تأميناً لدفع دينه، كما يجوز الحجز على نصيب الشريك المدين من موجودات الشركة عند تصفيتها.

٣-١٤ يكتسب الشريك صفة التاجر بمجرد دخوله في الشركة. ويترتب على ذلك عدة نتائج، منها أن وفاة أحد الشركاء أو إفلاسه يؤدي إلى حل الشركة، ما لم يكن الشركاء قد اتفقوا على خلاف ذلك.

٤- الإطار القانوني للحكومة في عمل الشركات العادية المحدودة

الشركة العادية المحدودة هي التي تشمل نوعين من الشركاء، بعضهم مسؤول بصفة شخصية وبالتكافل والتضامن عن ديون الشركة والتزاماتها، والبعض الآخر مسؤول بحدود رأسمالهم الذي دفعوه بالشركة. وهناك انعكاسات قانونية تترتب على ذلك.

٤-١ لا يلتزم الشريك محدود المسؤولية أمام الشركة وأمام دائئبها إلا بتقديم حصته، فإن هو تخلف عن تقديم هذه الحصة في الموعد المناسب، كان من حق الشركة أن تطالبه بأدائها لأنه يعتبر مديناً للشركة بمبلغها.

٤-٢ لا تقتضي الشركة سبب وفاة أحد الشركاء ذوي المسؤولية المحدودة فيها، وينصرف ذات الحكم على حالة إفلاسه أو الحجر عليه أو رغبته في عدم الإستمرار في الشركة.

٤-٣ لا يجوز أن تكون حصة الشريك محدود المسؤولية عبارة عن عمل، إنما يجوز أن تكون حصة نقدية أو عينية.

٤-٤ لا يحق للشريك المحدود المسؤولية أن يشترك في إدارة شؤون الشركة، وإلا فإنه سيكون مسؤولاً عن جميع الديون والالتزامات التي تحملتها الشركة أثناء اشتراكه في إدارتها.

٤-٥ يحق للشريك المحدود المسؤولية الاطلاع على دفاتر الشركة والاستيضاح عن أحوالها وأمورها، وأن يقوم بتداول تلك الشؤون مع الشركاء الآخرين في الشركة.

٤-٦ يتم تنازل الشريك محدود المسؤولية عن حصته أو إدخال شركاء جدد للشركة بموافقة الشركاء المتضامنين أو أكثريتهم (إذا أجاز عقد الشركة ذلك)، وبدون اشتراط موافقة الشركاء محدودي المسؤولية.

٥- الإطار القانوني للحكومة في الشركات المساهمة الخصوصية المحدودة

الشركة المساهمة الخصوصية هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم لا تطرح للاكتتاب العام، وتكون مسؤولية المساهمين فيها محدودة بمقدار مساهمة كل منهم في رأسمال الشركة.

٥-١ يجب أن يتضمن عقد التأسيس ونظام الشركة المساهمة الخصوصية الأمور التالية:

- تحديد عدد أعضائها بحيث لا يقل عن شخصين ولا يزيد عن ٥٠ شخصاً.

- تقييد حق نقل أسهمها.
 - منع دعوة الجمهور للاكتتاب في أسهم الشركة.
- ٢-٥ إن رأسمال الشركة المساهمة الخصوصية هو الضمان الوحيد لدائنيها، وهذا يعني بأن مسؤولية الشركاء فيها محدودة بمقدار مساهمتهم في رأسمال الشركة فقط.
- ٣-٥ لا يحق لمراقب الشركات إتمام إجراءات تسجيل الشركة إلا بعد التثبت من أن الشركاء قد دفعوا فعلاً ما لا يقل عن ٢٥% من رأسمال الشركة.
- ٤-٥ لا يجوز تأسيس شركة مساهمة خصوصية أو زيادة رأسمالها عن طريق الاكتتاب العام، ولا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول بالطرق التجارية.
- ٥-٥ يجوز الاحتياط لإمكانية نزول عدد الشركاء إلى أقل من الحد المطلوب من خلال إضافة النص التالي للنظام الداخلي وعقد التأسيس:
- "إذا قل عدد الشركاء في الشركة عن الحد الأدنى المسموح به فإن على الشريك المتبقي أن يتدارك الخلل خلال مدة أقصاها شهر من تاريخ حدوث النقص، وإلا اعتبرت الشركة منحلة بحكم القانون".
- ٦-٥ لمعالجة احتمال حدوث زيادة في عدد الشركاء عن الحد الأقصى المسموح به بالقانون فإنه ينصح إضافة النص التالي إلى النظام الداخلي للشركة:
- "إذا توفى أحد الشركاء في الشركة وأدى انتقال حصته للورثة إلى تجاوز عدد الشركاء للحد الأقصى المسموح به، فإنه يتوجب على الورثة عندئذ أن يوفقوا أوضاعهم مع أحكام القانون وأن يختاروا من بينهم لمن ستؤول أسهم مورثهم، وذلك لضمان المحافظة على عدد الشركاء ضمن النصاب القانوني".
- ٧-٥ يقسم رأسمال الشركة إلى أسهم متساوية القيمة، وتكون هذه الأسهم غير قابلة للتداول بالطرق التجارية، بل وفق القيود المحددة في النظام الداخلي للشركة.
- ٨-٥ لا يتطلب تداول الأسهم من شريك لآخر في نفس الشركة موافقة من أحد، ما لم يرد نص في عقد الشركة يحدد كيفية التنازل بما يحقق التوازن بين الشركاء. ولكن يفترض من الناحية الأخرى تحديد القيود المفروضة على انتقال الأسهم لشخص من غير الشركاء.
- ٩-٥ لا يتم حل الشركة عند وفاة أحد الشركاء أو إفلاسه، حيث أن الذمة المالية للشركة مستقلة عن الذمة المالية للشركاء فيها.

٦ - الأحكام الناظمة لتأسيس شركة المساهمة الخصوصية المحدودة

إن لتسجيل الشركة كشركة مساهمة خصوصية محدودة المسؤولية مزايا كثيرة، والتي ترتبط إلى حد كبير بكون مسؤولية الشركاء عن ديون الشركة محدودة بمقدار مساهمتهم في رأس المال، وكذلك مرتبطة بفصل الإدارة

عن الملكية ولو بشكل محدود، حيث أن ذلك يتيح إدخال تحسينات كثيرة في مستوى حوكمتها، ويعزز من إمكانيات نموها ويرفع من قدراتها التنافسية. ولكن بالإضافة لهذه المزايا فإن التحول من شكل الشركة العادية لشركة مساهمة خصوصية يمكن أن يفرضه الواقع الناجم عن الزيادة المضطردة في عدد الشركاء نتيجة للوفاة وانتقال الحصص لعدد متزايد من الورثة.

١-٦ يوجب قانون الشركات رقم ١٢ لسنة ١٩٦٤ وتعديلاته بأن لا يقل رأسمال الشركة المساهمة الخصوصية عن عشرة آلاف دينار أردني أو ما يعادلها. ونظراً إلى أن القيمة الحقيقية لهذا المبلغ قد تراجعت كثيراً في الوقت الحاضر فإنه ينصح بأن يشترط مراقب الشركات حداً أدنى من رأس المال يزيد كثيراً عن هذا المبلغ، وذلك بحسب المتطلبات الفعلية اللازمة لعمل الشركة. وعلى العموم فإن باستطاعة مراقب الشركات التأكد من أن رأس المال المسجل في عقد الشركة كافياً لتحقيق غرضها، وإلا جاز له رفض طلب تسجيلها.

٢-٦ يتم تسديد رأس المال بحسب أحكام القانون بمعدل ٢٥% كحد أدنى عند التسجيل، على أن يتم دفع الباقي خلال أربع سنوات كحد أقصى.

٣-٦ يفترض أن يمارس مراقب الشركات حقه في مراقبة حركة السحوبات من حساب الشركة في البنك للتأكد من عدم قيام إدارة الشركة بسحب رأسمالها المودع عند التأسيس خلال أيام قليلة بعد بدء المباشرة بالعمل، ذلك أن غياب هذه الرقابة قد يسمح بوجود شركة مسجلة فعلاً من غير ضمانات فعلية لصالح دائئتها.

٤-٦ يحق لمراقب الشركات فحص نمط توزيع الأسهم بين الشركاء للتأكد من عدم سيطرة شريك واحد على مقدرات الشركة بسبب أن حصص المشاركين الآخرين هي قليلة جداً ولا تمنحهم أي دور فعلي في إدارة الشركة، حيث أن ذلك يشكل مخالفة جوهرية لمبادئ الحوكمة. وحتى لا تكون الشركة وسيلة لاختفاء مشروع فردي تحت ستار شركة وهمية بهدف الاستفادة من تحديد المسؤولية والاحتماء بالخصبة الاعتبارية للشركة.

٥-٦ يطلق على شركة المساهمة الخصوصية اسماً يدل على غايتها، ويشترط أن تضاف عبارة "المساهمة الخصوصية المحدودة" إلى آخر الاسم، وذلك لتبنيه الغير لطبيعة مسؤولية الشركاء فيما يتعلق بديون الشركة.

٦-٦ يتضمن عقد تأسيس الشركة المساهمة الخصوصية البيانات التالية:

- اسم الشركة وغاياتها
- مسؤولية الشركاء محدودة
- مقدار رأس المال الاسمي بحيث يقسم إلى أسهم متساوية القيمة، لا تقل قيمة كل منها عن دينار ولا تزيد عن ١٠ دنانير.

- تحديد عدد الشركاء من ٢ - ٥٠ شخصاً
- تقييد حق نقل الأسهم
- مدة الشركة (إذا كانت محددة المدة)
- مركزها الرئيسي
- طريقة دفع الأقساط في حال الأسهم المقسمة قيمتها إلى أقساط
- طريقة توزيع الأرباح
- عدد الأسهم التي تؤهل صاحبها للترشح لعضوية مجلس الإدارة
- جنسية الشركة
- منع دعوة الجمهور للإكتتاب في أسهم الشركة
- أية بيانات أخرى تعزز من الحوكمة والشفافية

٦-٧ تمر عملية تسجيل الشركة المساهمة الخصوصية بالمراحل التالية:

٦-٧-١ تقديم طلب لمراقب الشركات مرفقاً به عقد تأسيس الشركة ونظامها. وينبغي أن يكون النظام وعقد التأسيس موقعين من المؤسسين أمام المحامي، أما الطلب فيوقع أمام مراقب الشركات أو الكاتب العدل.

٦-٧-٢ تقديم ما يثبت إيداع النسبة المطلوبة من الحصص النقدية في رأسمال الشركة لدى أحد البنوك في فلسطين، وتقدير قيمة الحصص العينية وثبيتها في عقد ونظام الشركة. ولا تعطى الأسهم العينية للمساهم إلا بعد تسليم المقدمات العينية التي تقابلها بالكامل للشركة، أي قبل صدور شهادة التسجيل للشركة.

٦-٧-٣ يلتزم مراقب الشركات عند تقديم أحد الشركاء لحصة عينية في رأسمال الشركة أن يعين خبيراً أو أكثر على نفقة الشركة لتخمين قيمة الأموال العينية المقدمة.

٦-٧-٤ يقوم المراقب بدراسة الطلب ورفع توصيته بخصوصه إلى الوزير.

٦-٧-٥ يحق لوزير الاقتصاد قبل الموافقة على تسجيل الشركة أن يطلب من المؤسسين إدخال التعديلات التي يراها لازمة على عقد التأسيس والنظام الداخلي للشركة.

٦-٧-٦ يصدر وزير الاقتصاد قراره بخصوص طلب التسجيل خلال شهرين من تقديمه، وإلا اعتبر الطلب مرفوضاً. ويحق للمؤسسين مراجعة مجلس الوزراء أو اللجوء لمحكمة العدل العليا في حالة رفض الطلب.

٦-٧-٧ يتم نشر اسم الشركة المسجلة في الجريدة الرسمية بحيث يتضمن الإعلان جميع البيانات الرئيسية التي يشتمل عليها عقد التأسيس.

٧- المزايا النسبية لأنواع الشركات المختلفة

يتميز كل نوع من الأشكال القانونية للشركات بمزايا محددة قد تجعلها هي الأنسب للشركاء الراغبين في الدخول بالشركة. وبشكل عام فإنه يفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار الملاحظات التالية عند اختيار الشكل القانوني للشركة في مرحلة التأسيس.

١-٧ إن المخاطر المرتبطة بشركات التضامن (أي الشركات العادية العامة) هي الأعلى ما بين جميع أنواع الشركات، بسبب كون المسؤولية فيها تضامنية وغير محدودة بمقدار مساهمة الشركاء. ولكن من الناحية الأخرى فإن هذه الخصائص بالتحديد هي التي تمنح هذا النوع من الشركات الثقة المميزة في السوق وبين التجار وعند تعاملها مع البنوك.

٢-٧ تتيح الشركات العادية المحدودة المجال لوجود شركاء متضامنين بشكل شخصي، مما يعزز مصداقية الشركة لدى الجهات الأخرى ذات العلاقة، ولكنها تسمح كذلك بوجود شركاء بمسؤولية محدودة بمقدار مساهمتهم في رأسمال الشركة. وبالتالي فإن هذا النوع من الشركات يمتلك قدرة أكبر على استقطاب الاستثمارات، وبتيح في نفس الوقت للشركاء المتضامنين استمرار سيطرتهم على إدارة الشركة.

٣-٧ تتميز الشركات المساهمة الخصوصية المحدودة بأن مسؤولية الشركاء فيها محدودة بمقدار مساهمتهم في رأسمالها، دون أن يترتب على ذلك أي انقاص من حقهم في المشاركة في إدارتها. كما أن إنشاء هذا النوع من الشركات لا يستلزم المرور بإجراءات معقدة كتلك الخاصة بالشركات المساهمة العامة. وبالمقابل فإن المسؤولية المحدودة للشركاء قد تحد من مقدار الثقة بالشركة وتقلل من قدراتها الائتمانية، خاصة وأن الحد الأدنى لرأس المال المطلوب لها (وقدره عشرة آلاف دينار أو ما يعادلها بالعملة المتداولة قانوناً) منخفض نسبياً بالمقارنة مع الشركات المساهمة العامة (والبالغ مائتين وخمسين ألف دينار أردني أو ما يعادلها بالعملة المتداولة قانوناً)، وهذا ينعكس على مقدار الثقة التي يشعر بها المتعاملون إزائها.

٤-٧ للشركات العادية مزايا ضريبية بحسب القانون، إذ يستطيع كل شريك أن يستفيد من الإعفاء الشخصي بمقدار ٣٠ ألف شيكل.

٨- الاستعداد لإمكانيات التحول في الإطار القانوني للشركة العائلية

تتعرض غالبية الشركات العائلية في مراحل لاحقة من عملها لتغيرات معقدة بالنسبة لهيكل الملكية والإدارة مما قد يستوجب التفكير في إجراء تحولات مناسبة في الشكل القانوني للشركة، وذلك بهدف تعزيز القدرة التنافسية للشركة أو للتوسع في طاقتها الإنتاجية. لذا ينصح بأن تتخذ إدارة الشركة الإجراءات اللازمة لمواجهة متطلبات التحول بالشكل الذي يحقق مصلحة المساهمين. وفيما يلي بعض الأفكار الموضوعية بهذا الخصوص:

١-٨ هنالك أسباب ودوافع قوية تستوجب التفكير في التحول من منشأة فردية إلى شركة عادية يساهم فيها أناس آخرون، قد يكون بعضهم من أفراد العائلة وقد يكون بعضهم الآخر من خارج العائلة. لذا فإن أحد أهم مرتكزات الحوكمة عندئذ هي أن يرافق عملية التحول هذه وضع نظام داخلي للشركة ينسجم مع الإرشادات المذكورة سابقاً في هذا الدليل، وتبعاً لنوع الشركة الذي يتم اختياره: عادية عامة أو عادية محدودة.

٢-٨ كذلك فإنه قد يكون هنالك مصلحة كبيرة لأن تتحول الشركة العادية إلى شركة مساهمة خصوصية. ولكن هنالك محاذير هامة ناجمة عن احتمال حصول زيادة كبيرة في عدد المساهمين نتيجة لانتقال الحصص إلى الورثة عند وفاة أي من المالكين، إذ من المحتمل أن يصل عدد الشركاء في هذه الحالة إلى أكثر من (٥٠) شريكاً، مما يشكل مخالفة واضحة للقانون. ويمكن في هذه الحالة اللجوء للوسائل والآليات المذكورة في هذا الدليل للتعامل مع هذه المشكلة.

٣-٨ قد يكون التحول إلى شركة مساهمة عامة هو أحد الخيارات الأفضل بالنسبة لبعض الشركات العائلية، وذلك بالطبع يفترض توفر الشروط المطلوبة بحسب أحكام القانون. ويجب التنويه هنا إلى أن التحول إلى شركة مساهمة عامة لا يفترض بالضرورة إلغاء الطابع العائلي للشركة، كما هو واضح من التجربة العملية في كثير من الأقطار.

٩- قواعد الحوكمة المرتبطة بالجوانب الإدارية

ربما تكون الأخطاء التي ترتكبها الإدارة العليا في الشركات العائلية فيما يتعلق بتعيين الموظفين وترقيتهم ومراقبة أدائهم هي العامل الأهم في تعثر هذه الشركات. ويكمن الخطأ الأهم في اللجوء المفرط لاعتبارات القرابة كالمعيار الأساس في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، خاصة بالنسبة للتعيين وتحديد الراتب والمكافآت المالية الأخرى. ومما يزيد من خطورة هذه الظاهرة هو أن الإدارة العليا في الشركة لا تبدي في كثير من الأحيان اهتماماً جدياً بالرقابة والتقييم لأداء الموظفين من أبناء العائلة، بل أنها قد تبدي تساهلاً إزاء تهاونهم في العمل، أو عند مخالفتهم للأنظمة والتعليمات المطبقة على باقي الموظفين. ولتلافي القصورات السالفة الذكر فإن على إدارة الشركة أن تبدي التزاماً واضحاً بالمبادئ والأحكام التالية:

١-٩ إن مصلحة الشركة العائلية تقتضي بأن يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية وتنافسية موضوعية. وينطبق ذلك على المناصب الإدارية العليا في الشركة.

٢-٩ من المهم جداً أن يلتزم جميع الشركاء بمبدأ تحديد الرواتب والزيادات السنوية للموظفين على أساس المستويات الدارجة في السوق وليس بهدف تلبية احتياجاتهم المالية أو بسبب انتماءاتهم العائلية الوثيقة مع كبار المسؤولين في الشركة.

٣-٩ يجب أن يخضع جميع العاملين في الشركة للمساءلة عند الإهمال أو التقصير أو التعدي على موجودات ومصالح الشركة. وينصح بأن يتم تبليغ المسؤول الأول عن جميع هذه الحالات، وإعلام الموظفين بالإجراءات المتخذة بحق المخالفين، بمن فيهم أبناء العائلة.

١٠- الهيئة العامة للشركات العادية (مجموع الشركاء)

ينص قانون الشركات على أن الهيئة العامة للشركة هي مصدر السلطة للمؤسسات الإدارية التابعة لها، خاصة مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه. ومع أن قانون الشركات ومدونة حوكمة الشركات الفلسطينية لا تتحدث عن هيئة عامة للشركات العادية (عامة (التضامن) أو محدودة)، إلا أن التجربة العملية تثبت بأن وجود هيئة عامة في جميع أنواع الشركات هو خطوة هامة جداً بالنسبة لتحقيق استقرارها الإداري وتعميق التزامها بمبادئ الحوكمة الرشيدة. وتزداد أهمية هذا الدور على خلفية التزايد في عدد الشركاء (عن طريق التوريث)، بحيث يصبح من المتعذر التوصل إلى توافق حول القرارات الرئيسية في الشركة. لذا تنصح الإدارة العليا للشركة باتخاذ الإجراءات الاحتياطية التالية:

١-١٠ ينصح بأن يتضمن النظام الداخلي للشركة العائلية، بغض النظر عن شكلها القانوني، تفاصيل كافية بخصوص شروط ومؤهلات العضوية وآليات الدعوة لاجتماعات الهيئة العامة والصلاحيات التي تتمتع بها وتحديد آليات التصويت. ويمكن الاستعانة بما جاء في قانون الشركات ومدونة الحوكمة لهذا الغرض.

٢-١٠ إن أحد القضايا المركزية المتعلقة بإدارة اجتماعات الهيئة العامة هي معالجة النتائج التي تترتب على التفاوت المحتمل بين حصص الشركاء في المنشأة. وانسجاماً مع أحكام القانون، فإنه يفترض أن يتناسب عدد الأصوات التي يتمتع بها المساهم مع عدد أسهمه (حصصه) في الشركة. ويفترض أن ينطبق هذا المبدأ بشكل خاص على حقوق التصويت بالنسبة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة.

١١- مجلس إدارة الشركة العادية

إن أحد أهم مرتكزات تحديث الحوكمة في الشركات على اختلاف أنواعها هو تفعيل دور مجلس الإدارة في الشركة، والحد قدر المستطاع من تغلب الطابع الفردي على إدارتها. ويلاحظ بأن قانون الشركات الحالي لا يتطلب بالضرورة وجود مجلس إدارة إلا في الشركات المساهمة العامة والشركات المساهمة الخصوصية التي يزيد عدد الشركاء فيها عن ٢٠ شريك. ولكنه مع ذلك لا يحول دون تشكيل مجالس إدارة في الشركات العادية. ويفترض أن يعالج النظام الداخلي للمنشأة عدداً من القضايا الأساسية المتعلقة بمجلس الإدارة، أهمها ما يلي:

١-١١ عدد أعضاء المجلس

ينصح بأن لا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة مهما كان حجم الشركة صغيراً، ولكن من الأفضل أن يصل عددهم إلى حوالي خمس أعضاء في الشركات العادية العائلية الكبيرة.

٢-١١ كيفية الحصول على العضوية

إن الطريقة الأفضل هي أن يتم ذلك من خلال الانتخابات في اجتماعات الهيئة العامة التي تعقدها الشركة، والتي يفترض أن يشارك فيها كافة الشركاء، بغض النظر عن حجم حصصهم أو طبيعة انتمائهم العائلي. وبالطبع فإنه من المفهوم بأن تتم عملية الانتخاب "بالتزكية" في المراحل الأولى من عمر الشركة، على الأغلب بسبب أن عدد المشاركين فيها قليل ولا يسمح بانتخابات حقيقية. ولكن مع ذلك فإنه من الأفضل أن يتضمن النظام الداخلي للشركة نصاً واضحاً يكرّس مبدأ الديمقراطية في انتخابات أعضاء مجلس الإدارة.

٣-١١ اللجان المتخصصة المنبثقة عن مجلس الإدارة

لا يوجد من الناحية الفعلية لجان متخصصة منبثقة عن مجالس الإدارة في الغالبية الساحقة من الشركات العائلية. ولكن نظراً للدور الحساس الذي يمكن أن تلعبه لجان كهذه فإنه يقترح أن يصبح وجودها أحد متطلبات تحديث الحوكمة في الشركات العائلية. وينصح بشكل خاص تشكيل لجنة تدقيق منبثقة عن مجلس إدارة ويناظر بها مسؤولية الإشراف على نشاطات المدقق الخارجي والداخلي.

٤-١١ توثيق اجتماعات مجلس الإدارة ولجانه

إن إعطاء طابع جدي لاجتماعات مجلس الإدارة ولجانه، حتى في الشركات العائلية، يتطلب اتباع الإجراءات المعتمدة بالنسبة لبعض المؤشرات الرئيسية المتعلقة بعمل المجلس، خاصة بالنسبة لما يلي:

- إعداد جدول أعمال للاجتماع بشكل مسبق وبعد التوافق مع الأعضاء الآخرين.
- توجيه الدعوات بالوقت المناسب وبالطريقة التي تضمن وصول الدعوات لأصحابها.
- إدارة الاجتماع بشكل ديمقراطي يضمن حرية تبادل الرأي لجميع الأعضاء.
- إعداد محضر عن الاجتماع يتضمن القضايا التي طرحت والقرارات المتخذة بشأنها، وتوزيع نسخ من المحضر على الأعضاء.

٥-١١ عدد اجتماعات مجلس الإدارة

يجب أن لا يقل عدد اجتماعات مجلس الإدارة عن أربع اجتماعات في العام.

١٢ - اللجنة الاستشارية للشركة العائلية

إن وجود لجنة استشارية للشركة العائلية (سواء كانت عادية (عامة أو محدودة) أو مساهمة خصوصية) هو أحد العناصر الهامة في هيكل الحوكمة. ولكن يتطلب فعالية هذه اللجنة وقيامها بالواجبات الملقاة عليها مراعاة العوامل التالية:

١-١٢ أن تتكون اللجنة من أشخاص يتمتعون بالكفاءة المميزة في مجالات ذات علاقة، وأن يحوزوا على ثقة مجلس إدارة الشركة.

١٢-٢ يفترض أن يتم الاستعانة باللجنة الاستشارية قبل اتخاذ القرارات بالمواضيع المطروحة عليها، وبعد توفير المعطيات الكافية لأعضاء اللجنة.

١٣- الإدارة التنفيذية للشركة العادية

يمكن في الأحوال التي يكون فيها عدد الشركاء قليل (اثنين أو ثلاثة) أن يشاركوا جميعاً في إدارتها، وبحسب ترتيبات متفق عليها في نظام الشركة الداخلي وتحمل الشركة وجميع الشركاء المسؤولية عن تصرفات كل واحد منهم. ولكن عندما يكون عدد الشركاء أكثر من ثلاثة فإن الشركاء ينصحون بأن يعهدوا بإدارة الشركة إلى شخص واحد، والذي قد يكون من بين الشركاء أو من خارجهم.

إن وجود مدير للشركة من ذوي الكفاءة والخبرة والنزاهة هو من أهم عوامل نجاح الشركة، سواءً كانت عائلية أم غير عائلية. لذا فإن آلية تعيين المدير ونجاحه في ممارسة المهام الموكلة به يتطلب الالتزام بالأحكام التالية:

١٣-١ يتم تعيين المدير بقرار من أكثرية الشركاء في الشركة وعلى أساس اعتبارات مهنية تتعلق بكفاءته ونزاهته، ويمكن أن يكون للقرابة وزن في عملية الاختيار ولكن ليس على حساب الاعتبارات المهنية.

١٣-٢ يفترض أن يتضمن قرار التعيين تحديداً لصلاحيات ومهام المدير وراتبه ومكافأته.

١٣-٣ إذا تم تعيين المدير بموجب عقد تأسيس الشركة فإنه لا يعزل إلا وفق قواعد تعديل هذا العقد، ما لم يرد نص في العقد ينص على نصاب معين يلزم وجوده لصحة عزل المدير.

١٣-٤ يتم عزل المدير الذي يعين لاحقاً بموجب اتفاق منفصل بقرار صادر عن أكثرية الشركاء في الشركة، ما لم ينص عقد الشركة على خلاف ذلك.

١٣-٥ إذا عزلت الشركة المدير في وقتٍ غير مناسب وبغير عذرٍ مقبول فسيكون من حقه المطالبة بالتعويض عن الضرر بسبب ذلك العزل، وإن هو استقال من إدارة الشركة في وقتٍ غير مناسب وبغير عذرٍ مقبول فسيكون من حق الشركة المطالبة بالتعويض عن الضرر بسبب تلك الاستقالة.

١٣-٦ يفترض أن يحدد عقد الشركة سلطات المدير وما هي الأعمال التي يستطيع القيام بها ووفق أي ضوابط وأحكام، وهو في هذه الحالة ملزم بالتقيد ببند العقد.

١٣-٧ لا يجوز للمدير أن ينيب غيره في القيام بمهامه إلا إذا كان مأذوناً بذلك.

١٣-٨ إذا تعدد المديرون المكلفون بإدارة الشركة فإن عقد الشركة يجب أن يوضح كيفية عملهم وإصدار قراراتهم، وأن يحدد سلطة كل واحد منهم.

٩-١٣ لا يجوز للمدير تقاضي أجرًا عن عمله في إدارة الشركة إذا كان شريكاً فيها إلا بموافقة باقي الشركاء، أما إذا كان المدير من غير الشركاء فلا يفترض أنه يعمل بالمجان إلا إذا ورد نص على ذلك صراحة في العقد الذي بينه وبين الشركة.

١٠-١٣ إضافة إلى الحق بالأجرة، فإن من حق المدير أن تعوضه الشركة عن الأضرار التي تلحق به بسبب إدارته للشركة، طالما أنها قد لحقت به أثناء إدارته لها وضمن عناية الرجل المعتاد وبسبب فعل مشروع. كذلك من حق المدير أن ترد له الشركة جميع المصاريف التي ينفقها أثناء أعمال الإدارة طالما أنها مصاريف مشروعة ولم يكن هناك مجال لتفاديها.

١١-١٣ إن مدير الشركة ملزم بأن يتجنب كل ما يمكن أن يؤدي لاحتمال تضارب المصالح بينه وبين الشركة، مثل عقد تعهدات مع الشركة لحسابه الخاص، أو تعاظمي أعمالاً مشابهة أو منافسة لنشاط الشركة، إلا بناءً على موافقة الشركاء الخطية على ذلك.

١٢-١٣ يحق للشركة مقاضاة المدير جزائياً إذا قدم للشركاء ميزانية غير مطابقة للواقع، أو أخفى عنهم معلومات تتعلق بحالة الشركة المالية أو غيرها.

١٣-١٣ تتحمل الشركة المسؤولية عن أعمال المدير، سواءً أكان شريكاً أم لم يكن، طالما أنها تمت في حدود اختصاصاته وسلطاته وبما لا يتعارض مع غايات الشركة، وإذا ما تمت باسمها ولحسابها.

١٤-١٣ يقوم الشركاء في الشركة بتقييم أداء المدير والمسؤولين البارزين سنوياً، ويؤخذ ذلك بالحسبان عند تجديد العمل لهم وإقرار رواتبهم ومكافأاتهم.

١٤ - إدارة الشركة المساهمة الخصوصية

١-١٤ إذا قل عدد المساهمين بالشركة المساهمة الخصوصية عن عشرين شخصاً فتكون إدارتها بالشكل الذي يتفق عليه الشركاء، شأنها في ذلك شأن الشركة العادية.

٢-١٤ إذا زاد عدد المساهمين بالشركة المساهمة الخصوصية عن عشرين شخصاً فيتولى إدارتها مجلس إدارة لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن خمسة.

٣-١٤ يتم انتخاب أعضاء مجلس إدارة الشركة المساهمة الخصوصية من خلال الانتخابات التي تجري في الاجتماع السنوي العادي للهيئة العامة للشركة.

٤-١٤ توجه الدعوة لاجتماع الهيئة العامة العادي لجميع المساهمين بغض النظر عن عدد الأسهم التي يملكونها.

٥-١٤ يتم توجيه الدعوة بالبريد المسجل قبل موعد الاجتماع بـ ١٤ يوماً على الأقل ومن خلال الإعلان في صحيفة يومية قبل انعقاد الجلسة بأسبوع على الأقل.

- ٦-١٤ يجب أن يوفر لكل مساهم ما يلزم من الشروحات والبيانات المتعلقة بجدول الأعمال قبل مدة معقولة من موعد الاجتماع. ويشمل ذلك نسخاً من ميزانية الشركة وتقرير مدقق الحسابات. ولا يجوز الاكتفاء بدعوة المساهمين للحصول على نسخ كهذه من مركز الشركة إن هم رغبوا في ذلك.
- ٧-١٤ يجوز للمساهم أن يوكل غيره من المساهمين في تمثيله في اجتماعات الهيئة العامة بما له من حقوق وفق عدد أسهمه، إلا أنه لا يجوز أن يتوكل مساهم بعدد من الأسهم تزيد في مجموعها عن ٥% من رأس مال الشركة المدفوع.
- ٨-١٤ يكون التصويت في انتخابات مجلس الإدارة من خلال الاقتراع السري.
- ٩-١٤ في الحالات التي يراد فيها مناقشة تعديلات على عقد التأسيس أو النظام الداخلي للشركة فإنه يفترض إرفاق التعديلات المقترحة إلى المساهمين مع الدعوة إلى الاجتماع غير العادي.
- ١٠-١٤ يجب التأكيد على كتابة محاضر اجتماعات مجلس الإدارة على الوجه الصحيح، والامتناع عن تسجيل أسماء من هم غير حاضرين من أعضاء المجلس.
- ١١-١٤ لا يجوز اتخاذ القرارات بطريقة التمرير دون التشاور الفعلي بين أعضاء المجلس بحوثيات القرار.

١٥ - انتقال الملكية والإدارة العليا

إن وجود خطة مدروسة لتداول الحصص أو الأسهم والمسؤولية الإدارية في الشركة هو مطلب أساسي لضمان استمرارية ونمو الشركة، وعدم تعريضها للهزات عند انتقال الملكية من جيل لآخر. ويفترض أن تكون خطة كهذه مكتوبة وموافق عليها من مجلس الإدارة. كما يفترض أن تأخذ خطة كهذه النقاط التالية بعين الاعتبار.

- ١-١٥ عدم المحاباة بين الأبناء، لا على أساس الجنس ولا العمل.
- ٢-١٥ التعرف عن قرب على قدرات ورغبات الأبناء، وتقييم قابليتهم لتحمل المسؤوليات المرتبطة بمناصب إدارية أو فنية معينة.
- ٣-١٥ توفير التأهيل الأكاديمي المناسب للأبناء.
- ٤-١٥ توفير التدريب العملي في المجالات ذات العلاقة بالعمل، وإجراء رقابة وتقييم على أداء الأبناء فيما يتعلق بالدراسة الأكاديمية والتدريب العملي.
- ٥-١٥ تحديد الأدوار الملائمة للأبناء على أساس الإمكانيات الحقيقية لكل منهم.

١٦ - ديمومة الشركة

يمكن للجيل الأول المؤسس للشركة أن يلعب دوراً حاسماً في دعم استمرارية الشركة وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات التالية:

١٦-١ وضع هيكل إداري وتنظيمي ومالي قائم على أسس موضوعية ويستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الربح وتعزيز استقرار الشركة واستمراريتها وتطورها.

١٦-٢ تفويض الصلاحيات للمسؤولين بحسب أسس واضحة ومعروفة من الجميع.

١٦-٣ تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للشركة والتأكد من تفهم أفراد العائلة لها والتزامهم بها.

١٧- أصحاب المصالح الآخرين

ترتبط المنشأة، وبغض النظر عن حجمها أو شكلها القانوني، بعلاقات عمل مع عدد من أصحاب المصالح الآخرين، مثل الموظفين والزبائن والدائنين. ويتطلب نجاح المنشأة في إدارتها لعلاقتها مع هؤلاء مراعاة الأحكام التالية:

١٧-١ تقوم الإدارة التنفيذية بوضع نظام مالي وإداري يتم إقراره من قبل مجلس الإدارة.

١٧-٢ يخضع جميع أصحاب العلاقات للقوانين والأنظمة المرعية، كقانون العمل بالنسبة للموظفين والقانون التجاري وقانون الشركات بالنسبة للمتعاملين مع الشركة. كما تخضع العلاقات بين أصحاب المصالح الآخرين والشركة للعقود الخاصة الموقعة معهم.

١٧-٣ تضع إدارة الشركة تعليمات واضحة بخصوص تقديم حوافز للموظفين لتعميق ولائهم وانتمائهم للشركة، مثل توفير التأمين الصحي، ونظام للمكافآت، وظروف عمل مريحة وصحية.

١٧-٤ يفترض أن يتضمن النظام الإداري للشركة أيضاً العقوبات المفروضة على أنواع المخالفات المختلفة.

١٨- الحوكمة في الإدارة المالية للشركة العائلية

تحتل القضايا المتعلقة بالإدارة المالية دوراً بالغ الأهمية في نجاح المنشآت التجارية، خاصة على ضوء المستجدات المتعلقة بتزايد الانفصال بين الملكية والإدارة، مما يزيد من أهمية الشفافية والمصادقية في التقارير المالية والإدارية التي تعدها إدارة الشركة. كما أن أحد أهم مرتكزات الإدارة المالية الحديثة هو وجود نظام فعال للتدقيق وإدارة المخاطر. وبالطبع فإن هنالك كثير من التفاصيل الفنية التي تتعلق بالإدارة المالية للشركة، ولكن سيتم التركيز في هذا الفصل على متطلبات تحديث الحوكمة فيما يتعلق بهذا الموضوع.

١٩- نظام الرقابة الداخلي

١٩-١ يجب إدخال كافة العمليات المالية إلى النظام المحاسبي من قبل المحاسب المعتمد. ويفترض أن ترفق المستندات اللازمة لإثبات جميع العمليات المالية التي يتم إدخالها في النظام المحاسبي.

١٩-٢ يتم تدقيق كافة العمليات المالية دورياً من قبل المدير المالي. وتحدد مواعيد التدقيق بما يتلائم مع حجم وطبيعة العمل.

٣-١٩ يتم تدقيق دفاتر فواتير البيع النقدي والآجل وسندات القبض والصرف وكافة الدفاتر المحاسبية من قبل المدير المالي.

٤-١٩ تدقق المستندات التي مصدرها خارجي، كفاتير المشتريات والمصاريف، من قبل المحاسب قبل إدخالها إلى النظام المحاسبي. ويتم اعتماد هذه المستندات من قبل المدير المالي والمدير العام.

٥-١٩ توثق جميع الأنشطة والعمليات المالية من خلال اعتماد نظام تقارير دورية (Reporting system) ونظام مستندي سليم.

٦-١٩ ضرورة الالتزام بقوانين الضريبة والأنظمة والتعليمات المتعلقة بها.

٢٠- إدارة الموارد البشرية

إن أحد نقاط الضعف الرئيسية في حوكمة الشركات العائلية هي تلك المتعلقة بإعطاء أهمية زائدة للقرابة فيما يتعلق بقرارات التعيين والترقية أو معالجة القصور. ولهذه الممارسات نتائج سلبية بالغة. لذا يجب أن تؤخذ التوصيات التالية بجدية كبيرة، خاصة فيما يتعلق بالموظفين العاملين بالشؤون المالية.

١-٢٠ يتم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة والقدرة على القيام بالمهام المطلوبة. وذلك يقتضي التأكد من حيازتهم على المؤهلات الأكاديمية والخبرات العملية المناسبة.

٢-٢٠ يجب وضع نظام فعال للرقابة على الأداء والتقييم، وتطبيق هذا النظام على جميع الموظفين بغض النظر عن علاقاتهم العائلية.

٣-٢٠ ينصح إلزام الموظفين بأخذ إجازاتهم السنوية، وانتهاز الفرصة للحصول على معلومات وأفكار جديدة حول إمكانية رفع كفاءة الأداء في الموقع الذي يشغله الموظف المجاز.

٢١- تحديد المهام والمسؤوليات

هنالك ضرورة لوجود وضوح كاف في تحديد المهام والمسؤوليات ضمن المراكز الوظيفية. وهذا يقتضي بذل جهود حثيثة للالتزام قدر المستطاع بما يلي:

١-٢١ الفصل بين الموظف المسؤول عن مراجعة الفواتير من قبل المورد والموظف المسؤول عن توقيع الشيكات وتسليمها للموردين.

٢-٢١ فصل وظيفة التسجيل في الدفاتر و/أو الإدخال في البرنامج المحاسبي المستخدم عن وظيفة رعاية وحفظ الأصول.

٣-٢١ الفصل بين أمين الصندوق الذي يتولى رعاية وحفظ التحصيلات النقدية، وبين قسم حسابات العملاء الذي يقوم بتسجيل التحصيلات النقدية في حسابات العملاء بدفتر أستاذ العملاء الفرعي.

٢١-٤ الفصل بين قسم الأجور والمرتببات، والذي يتولى إعداد الشيكات للعاملين، عن قسم حفظ وتسجيل أوقات العمل وساعات العاملين.

٢٢- صندوق النثرية

٢٢-١ ينصح بأن لا تزيد موجودات صندوق النثرية (Petty cash) عن ١% من رأسمال الشركة المدفوع، أو عن ١٠٠٠ دولار كحد أقصى.

٢٢-٢ تتناط مسؤولية إدارة صندوق المصروفات النثرية بشخص آخر غير الشخص المسؤول عن تسجيل العمليات المالية.

٢٢-٣ ترفق كافة المستندات اللازمة لإثبات أية عملية صرف نقدي من صندوق النثرية.

٢٢-٤ ضرورة عمل تدقيق وجرد دوري لصندوق النثرية عن طريق مقارنة الرصيد الدفترى مع الرصيد الفعلي. ويتم تحميل أمين الصندوق مسؤولية تغطية أي عجز قد يظهر في الصندوق.

٢٣- آليات الصرف

٢٣-١ توحيد آليات وإجراءات الصرف بحيث يكون الصرف مركزياً.

٢٣-٢ اكتمال كافة المستندات اللازمة قبل تنفيذ عملية الصرف، ويشمل ذلك ما يلي:

- إرفاق فواتير الموردين وتدقيقها من قبل المحاسب قبل إدخالها لمعاملة الصرف. ويفترض أن تتضمن عملية التدقيق مطابقة الإرساليات مع الفاتورة الصادرة عن المورد قبل صرفها.
- كذلك يفترض أن تُعتمد هذه الفواتير من قبل المدير المالي والمدير العام قبل صرف قيمتها.
- إرفاق كشوف حسابات الموردين بمعاملة الصرف.
- إجراء تدقيق نهائي على معاملة الصرف من قبل المحاسب والمدير المالي قبل تنفيذ عملية الصرف.

٢٣-٣ وضع نظام يحدد التواريخ المطلوبة على الشيكات المدفوعة بحسب قيمتها. ويمكن أن تتفاوت سقوف الشيكات من شركة لأخرى بحسب اعتبارات مختلفة، ولكن بشكل عام ينصح بأن تكون التواريخ المطلوبة بحسب السقوف التالية:

- شيكات لغاية ٥,٠٠٠ دولار يوقع عليها المدير المالي والمدير العام.
- شيكات بقيمة ٥,٠٠١ - ١٠,٠٠٠ دولار يوقع عليها أحد أعضاء مجلس الإدارة من المخولين بالتوقيع، بالإضافة للمدير المالي أو المدير العام.
- شيكات بقيمة أكبر من ١٠,٠٠٠ دولار يوقع عليها المدير العام ورئيس المجلس.

٢٤ - التدقيق الداخلي

يعتبر التدقيق الداخلي أحد أهم مركبات الحوكمة الحديثة. وقد توسعت مهام وصلاحيات المدقق الداخلي بحيث أصبحت تتطلب تعيين موظف مختص لهذا الغرض، أو ربما تشكيل دائرة للتدقيق الداخلي تضم أكثر من مدقق. ولكن يمكن من الناحية الأخرى أن يتم الاستعانة بمدقق داخلي من خارج الشركة.

تتضمن مبادئ الحوكمة المتعلقة بالتدقيق الداخلي ما يلي:

٢٤-١ يتم تعيين المدقق الداخلي وتحديد راتبه بقرار من مجلس الإدارة، ويتسبب من لجنة التدقيق، إذا وجدت.

٢٤-٢ يجب أن يكون المدقق الداخلي حاصلاً على شهادة البكالوريوس في المحاسبة ولديه خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في المحاسبة والتدقيق. ويجب أن يكون حاصلاً على رخصة مزولة مهنة التدقيق من مجلس المهنة.

٢٤-٣ يكون المدقق الداخلي تابعاً للمدير العام من جميع النواحي الإدارية، ولكنه من الناحية العملية يمارس مهامه بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية ويقدم تقاريره إلى مجلس الإدارة مباشرة أو من خلال لجنة التدقيق إن كان هنالك لجنة كهذه. ويفترض أن يناقش المدقق الداخلي تقاريره مع الإدارات المعنية في الشركة قبل تقديمها للمجلس.

٢٤-٤ تشمل مهام ومسؤوليات المدقق الداخلي ما يلي:

- مراقبة كفاءة العمليات الإنتاجية.
- التأكد من سلامة الأرصدة المحاسبية ومصادقية التقارير المالية بشكل عام.
- إجراء التدقيق العشوائي لسندات القبض والصرف والقيود والتأكد من مطابقتها مع المستندات وتوافقها مع قرارات الإدارة ومن صحة إدخالها على النظام المحاسبي.
- إجراء الجرد الفجائي للنقد في الصندوق الرئيسي والصناديق الفرعية بين الحين والآخر.
- منع الاختلاس والتحقق في الحالات التي يشبهه بحدوثه.
- المشاركة في أعمال الجرد السنوي.
- التأكد من سلامة حفظ الأصول الثابتة ومن إجراءات ضبط المستودعات، بما في ذلك عمل جرد فجائي لأرصدة المخزون في المستودعات.
- الاطلاع على العطاءات والاتفاقيات المعقدة مع جهات أخرى وتدقيقها.
- مراجعة النظام المستندي بشكل دوري بالتنسيق مع الدائرة المالية وتقديم الملاحظات والتوصيات على ضوء ذلك.
- مراقبة مدى الامتثال للقوانين والأنظمة المرعية والقرارات المتخذة من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

٢٤-٥ يجوز للمدقق الداخلي الحصول على أية معلومة أو الاتصال بأي موظف داخل الشركة، ويتمتع بكافة الصلاحيات التي تمكنه من أداء مهامه على النحو المطلوب.

٢٤-٦ يقدم المدقق الداخلي كل ثلاثة أشهر وبصورة دورية تقريراً يتضمن ملاحظاته وتوصياته بما يتعلق بسير العمل ونتائج عملية التدقيق. كما يقدم بعد نهاية العام تقريراً يتضمن ملاحظاته الرئيسية بخصوص عمليات التدقيق وتوصياته بهذا الخصوص. ويفترض أيضاً أن يقدم المدقق الداخلي تقريراً حول موضوع معين أو قضية محددة حالما يرى أن الضرورة تستدعي ذلك.

٢٤-٧ يحتفظ المدقق الداخلي بملف خاص لجميع صور المستندات التي تكون دليلاً للمدقق على ما تم التوصل إليه من استنتاجات، وتشكل الدعم الأساسي لتلك النتائج وما ينتج عنها من توصيات واقتراحات.

٢٤-٨ يحتفظ المدقق الداخلي بملف يحتوي على جميع السياسات والإجراءات والنماذج المستخدمة في التدقيق الداخلي وبرامج التدقيق وخططه، إضافة إلى معلومات تتعلق بأنظمة الضبط الداخلي المطبقة ونسخ من تقارير التدقيق المرفوعة للإدارة .

٢٤-٩ يأخذ المدقق الداخلي بعين الاعتبار كافة ملاحظات المدقق الخارجي حول نظام الرقابة الداخلي والنظام المحاسبي والمستندي وإجراءات الرقابة الداخلية، ويجب على المدقق الداخلي تطوير أنظمة الرقابة بناءً على تقرير المدقق الخارجي، وبالتنسيق مع المستشار القانوني للشركة (إن وجد).

٢٥- التدقيق الخارجي

٢٥-١ يتم انتخاب المدقق الخارجي للشركة وتحديد شروط عمله من قبل الهيئة العامة في اجتماعها السنوي، وبتوصية من لجنة التدقيق إن وجدت (أو مجلس الإدارة إذا لم توجد لجنة تدقيق). ويتم التعيين لسنة واحدة قابلة للتجديد لفترة لا تتجاوز خمس سنوات متواصلة.

٢٥-٢ يحافظ المدقق الخارجي على استقلاليتته، ويحظر عليه تقديم خدمات أخرى من شأنها التأثير على استقلاليتته.

٢٥-٣ ويجب على مدقق الحسابات أن يحضر إجتماعات الهيئة العامة للشركة ليبدلي برأيه بشأن كل ما يتعلق بعمله، وعليه أن يعد تقريراً خطياً يقدمه للهيئة العامة عن الأعمال التي قام بها ويتلوه في إجتماع الهيئة العامة هو أو من يندبه للقيام بذلك، وإذا لم يقدم تقرير مدقق الحسابات أو لم يقرأ في إجتماع الهيئة العامة فإن قرار هذه الهيئة بتصديق الحسابات وتوزيع الأرباح يعد باطلاً.

٢٥-٤ إذا اطلع المدقق على مخالفات للقانون أو لنظام الشركة فعليه أن يبلغ ذلك خطياً لرئيس مجلس الإدارة ولمراقب الشركات، وفي الأحوال الخطيرة عليه أن يرفع الأمر إلى الهيئة العامة.

٢٥-٥ يكون اتصال المدقق الخارجي مع مجلس الإدارة من خلال لجنة التدقيق إن وجدت، أو بشكل مباشر مع رئيس المجلس ونائبه إن لم يكن هنالك لجنة تدقيق.

٢٦- لجنة التدقيق

٢٦-١ ينصح مجلس الإدارة، وبما ينسجم مع حجم الشركة، بتشكيل لجنة تدقيق من بين أعضائه تضم ثلاث أعضاء، يكون واحداً منهم على الأقل خبيراً في الشؤون المالية والمحاسبية. وتشمل مهام لجنة التدقيق الإشراف على كل ما يتعلق بالشؤون المالية والإدارية، بما في ذلك المهام التي يقوم بها العاملون في الجهاز التنفيذي وكل من المدقق الخارجي والمدقق الداخلي.

٢٦-٢ تقوم لجنة التدقيق بإعداد برنامج عمل واضح يتم مناقشته واعتماده من قبل مجلس الإدارة. ويفترض أن يتضمن هذا البرنامج تحديد أهداف اللجنة وصلاحياتها ومواعيد اجتماعاتها ومكافئات أعضائها.

٢٦-٣ تعمل لجنة التدقيق كقناة اتصال بين مجلس الإدارة وكل من المدقق الخارجي والمدقق الداخلي. ولكن مسؤولية لجنة التدقيق لا تغني عن مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة فيما يتعلق بالرقابة على كفاءة نظام التدقيق الداخلي لديها.

٢٦-٤ تقوم لجنة التدقيق بمراقبة استقلالية المدقق الخارجي وتقديم تقرير للمجلس يتضمن كافة المعلومات والملاحظات حول علاقة المدقق الخارجي مع الموظفين الرئيسيين في الشركة.

٢٧- سياسة توزيع الأرباح

تعتبر الإجراءات والسياسات المتعلقة بتوزيع الأرباح والمسحوبات المالية للشركاء بشكل عام، أحد أكثر المواضيع حساسية في الشركات العائلية، والتي قد تتسبب بمضاعفات سلبية بالغة على واقع ومستقبل هذه الشركات. لذا يفترض أن ينص النظام الداخلي للشركة على جميع الأحكام الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع وذلك ضمن الاعتبارات التالية:

٢٧-١ يجب أن يتم اقتطاع ١٠% على الأقل من الأرباح الصافية يخصص لحساب الاحتياطي الإجمالي.

٢٧-٢ لا يجوز وقف هذا الإقتطاع قبل أن يبلغ مجموع المبالغ المتجمعة لهذا الحساب ما يعادل ربع رأسمال الشركة ويجوز زيادة هذه النسبة بقرار من مجلس الإدارة إلى أن تبلغ الإقتطاعات رأس المال وعندئذٍ يجب وقفها.

٢٧-٣ لا يجوز توزيع الإحتياطي الإجمالي على المساهمين، إنما يجوز إستعماله لتأمين الحد الأدنى للربح المعين في إتفاقيات إمتياز الشركات ذات الإمتياز وذلك في السنوات التي لا تسمح فيها أرباح الشركة بتأمين هذا الحد.

٢٧-٤ لا يجوز توزيع أية أرباح إلا بعد إقتطاع المبلغ المخصص لصالح الإحتياط الإجمالي.

٢٧-٥ يجوز للهيئة العامة بناء على إقتراح مجلس الإدارة أن تقرر سنوياً إقتطاع جزء من الأرباح الصافية سنوياً لصالح حساب الإحتياط الإختياري على أن لا يزيد المبلغ المقرر سنوياً عن ٢٠% من الأرباح الصافية لتلك السنة، ولا يجوز أن يتجاوز مجموع المبالغ المقطعة بإسم الإحتياط الإختياري نصف قيمة رأس مال الشركة.

٢٧-٦ يقوم مجلس الإدارة بالتوصية بنسبة الأرباح التي يراد توزيعها بعد أخذ كافة الإقتطاعات، وعلى ضوء النتائج المالية السنوية المدققة من قبل المدقق الخارجي.

٢٧-٧ يتم التوزيع النقدي للأرباح بين شهر شباط إلى نيسان من كل عام، ويتم التوزيع بشيكات صادرة عن الشركة أو عن طريق حوالات بنكية إلى حسابات الشركاء في البنوك.

٢٧-٨ يتم اتخاذ القرار النهائي بخصوص نسبة توزيع الأرباح من قبل الهيئة العامة في اجتماعها السنوي. ويحق لمجلس الإدارة التوصية للهيئة العامة باحتجاز جزء أو جميع الأرباح لأسباب مقنعة، مثل دعم السيولة في المنشأة أو لمواجهة متطلبات التوسع والتحديث، ولكن يتخذ القرار بهذا الخصوص من قبل الهيئة العامة.

٢٨- المسحوبات الشخصية

يتم تنظيم إجراءات السحب من قبل الشركاء والموظفين بحسب القواعد التالية:

٢٨-١ يجوز للشريك والموظف بنفس الوقت أن يسحب من أموال الشركة، ولكن بشرط أن لا تزيد قيمة مسحوباته الشهرية عن راتبه الشهري.

٢٨-٢ يجب أن يتم السحب ضمن آليات الصرف المحددة في النظام الداخلي أو لائحة الإجراءات المالية المعتمدة.

٢٨-٣ بالنسبة للعضو المالك وغير الموظف يجوز أن يسحب نقدياً من الشركة بشرط أن لا يزيد عن ٥% من حصته بالشركة وذلك لمرة واحدة في السنة. ويتم خصم ما تم سحبه نقدياً من الأرباح الموزعة مع نهاية كل عام.

٢٨-٤ بالنسبة للعضو المالك والموظف في الوقت ذاته فإنه يتم خصم ما سحبه من راتبه إما على شهر واحد أو على ثلاثة شهور كحد أقصى وتعامل كسلفة موظفين.

٢٩- الدورة المستندية

٢٩-١ يفترض أن يتوفر لدى النظام المالي مجموعة من المستندات التي تضبط العمليات المالية والأحداث الاقتصادية التي تحدث في مختلف جوانب عمل الشركة.

٢٩-٢ تشمل الدورة المستندية في الشركة على أنواع المستندات التالية:

-	سندات القيد	سندات الإدخال	سندات الإخراج
-	فاتورة المشتريات	مردودات المشتريات	
-	فاتورة المبيعات	مردودات المبيعات	
-	إشعار مدين	إشعار دائن	
-	سندات الصرف	سندات القبض	

٢٩-٣ بالإضافة لضرورة الالتزام بالنظام المستندي، من المهم جداً أن يتضمن النظام المحاسبي التزاماً فعلياً بالإجراءات التالية:

- تسوية صندوق النثرية بشكل شهري على الأقل.
- تسوية ومطابقة حسابات البنوك بشكل شهري على الأقل.
- تسوية ومطابقة الذمم المدينة شهرياً.
- تسوية ومطابقة الذمم الدائنة شهرياً.

٣٠- إدارة المخاطر

- ٣٠-١ يعمل مجلس الإدارة والمدقق الداخلي على تقييم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركة، وعلى وضع تصور واضح لإدارة هذه المخاطر بالشكل الذي يحقق الربحية والنمو والاستمرار للشركة.
- ٣٠-٢ يتم تقديم تقرير من المدقق الداخلي إلى إدارة الشركة عن إدارة المخاطر يوضح فيه كافة المخاطر الداخلية والخارجية التي يمكن أن تتعرض لها الشركة وكيفية إدارتها والوقاية منها.

٣١- الشفافية والإفصاح

يعد الإفصاح والالتزام بالشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية والإدارية وفقاً لأحكام القانون والنظام الداخلي للشركة أحد المرتكزات الأساسية لمدى التزام الشركة بمبادئ الحوكمة. وينصح بأن تتم هذه العملية على ضوء الإرشادات التالية:

٣١-١ يجب أن يتم الإفصاح في الوقت الملائم بما يتضمن الوصول العادل للمعلومة المفصح عنها لكافة الملاك وأصحاب المصالح ذات العلاقة. ومن الضروري ضمان المساواة في تمكين الملاك من الوصول إلى المعلومة.

٣١-٢ يجب على الشركة وبحكم القانون أن تفصح وفي الوقت الملائم عن تقييم متوازن لوضعها وتطلعاتها وعن كافة المعلومات التي قد تؤثر على قرارات الملاك وأصحاب المصالح.

٣١-٣ يجب أن تتضمن المعلومات المالية المفصح عنها على الأقل البيانات التالية:

- البيانات المالية وتقرير المدقق الخارجي.
- بيان قائمة الدخل والمركز المالي.

- بيان التغيرات في حقوق الملاك .
- بيان التدفقات النقدية.
- إيضاحات حول المركز المالي.
- بيان الدخل الشامل.

٤-٣١ يفترض الإفصاح عن المعلومات غير المالية، وبشكل خاص ما يلي:

- هيكل الملكية بحيث يتضمن الإفصاح عن الملاك الذين يمتلكون أكثر من ١٠% من الأسهم/الحصص.
- المزايا والمكافآت التي يحصل عليها كل واحد من أعضاء مجلس الإدارة.
- عدد اجتماعات مجلس الإدارة، وقائمة أسماء الحاضرين والمتغيبين عن الجلسة.
- تفاصيل القروض الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذات العلاقة.
- العوامل المتعلقة بالمخاطر الجوهرية.
- التفاصيل الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية.
- تقرير المدقق الخارجي.
- معلومات وافية عن أداء الشركة وأية مناقشات بخصوصها.
- السياسات والإجراءات المتعلقة بالأطراف ذات العلاقة.

٥-٣١ يجب أن تعد إدارة الشركة تقارير مالية دورية مدققة وصحيحة بحسب البرنامج التالي:

- تقرير عن الربع الأول من كل عام، يتم الإفصاح عنه قبل نهاية شهر نيسان.
- تقرير عن النصف الأول من العام، ويتم الإفصاح عنه قبل نهاية شهر آب.
- تقرير عن الربع الثالث من كل عام يعكس الفترة المالية من بداية العام ولغاية شهر أيلول.
- تقرير عن العام يعكس الفترة من ١/١ ولغاية ١٢/٣١.

٦-٣١ يجب أن تعتمد جميع البيانات المنشورة في التقارير المالية من قبل المدقق الداخلي والمدقق الخارجي

للشركة قبل نشرها. كما يجب إطلاع كافة المالكين وأعضاء مجلس الإدارة على تلك القوائم.

٧-٣١ ينصح أن يتم إعداد كافة التقارير المرحلية بناءً على المعايير المحاسبية المعتمدة، وخاصة المعيار

الخاص بإعداد التقارير المرحلية رقم (٣٤).

٨-٣١ يفترض أن تقوم الشركة بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، مع التركيز بشكل خاص على الجوانب

التالية:

- صافي المساهمة الاجتماعية للشركة، والتي لا تشمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للشركة، وإنما أيضاً تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية (الاجتماعية) والتي لها تأثير على فئات المجتمع.

- تحديد ما إذا كانت استراتيجية الشركة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة ومع طموح الشركة بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى.
- الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها الشركة والتي لها آثار اجتماعية، حيث يتم توضيح أثر قرارات الشركة على صحة العاملين وعلى تلوث البيئة وعلى استهلاك الموارد. ويتطلب تحقيق هذا الهدف توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للشركة ومدى مساهمتها في تحقيق تلك الأهداف.

٩-٣١ يجب المحافظة على سرية المعلومات المالية والإدارية، إذ يحظر وتحت طائلة المسؤولية للدائرة المالية أو لدائرة التدقيق الداخلي أو المدقق الخارجي نشر أية معلومة مالية داخلية وإدارية عدا المعلومات التي ينص القانون على الإفصاح عنها.

١٠-٣١ يجب استخدام الموقع الإلكتروني وكافة وسائل التواصل المتاحة في عملية الإفصاح، بما في ذلك الصحف اليومية، وذلك لتحقيق إفصاح كامل وسريع عن المعلومات وفي الوقت المناسب.

٣٢- التقييم

إن أحد المرتكزات الرئيسية لتحديث الحوكمة في المنشآت العائلية هو تعميق القناعة لدى جميع العاملين فيها بأن الشركة هي مؤسسة تجارية تستهدف تحقيق الربح، وبالتالي فإن هناك ضرورة ملحة لإجراء تقييم موضوعي ودوري ومدى مساهمة جميع العاملين في الشركة في تحقيق هذا الهدف. ويفترض أن تستند عملية التقييم للمبادئ التالية:

١-٣٢ يجب أن يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل موظف في الشركة، أي ما يعرف بـ Key Performance Indicators. ويفترض أن تكون هذه المؤشرات واضحة ومتفق عليها بالنسبة لكل موظف.

٢-٣٢ إن مدى الالتزام بساعات الدوام يشكل أيضاً وسيلة هامة لمراقبة مدى الانضباط، خاصة بالنسبة للموظفين من أبناء العائلة.

٣-٣٢ يفترض أن يتم توثيق نتائج عملية التقييم من خلال التقارير الدورية التي يعدها الموظفون على كافة المستويات. ويتم إعداد نماذج قياسية لهذه التقارير بحيث تتضمن الإفصاح عن المعلومات والمنجزات التي يتم تحقيقها خلال فترات زمنية محددة (مثلاً: تقارير أسبوعية وشهرية ثم سنوية).

٤-٣٢ تشمل عملية التقييم جميع مستويات العاملين في الشركة، بمن فيهم الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة. وتتم هذه العملية من خلال لجان مختصة مكونة من المسؤولين في الجهاز التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة.

٣٢-٥ يتم تقييم أداء المجلس ككل وبشكل شخصي في جلسة للمجلس بمعدل لا يقل عن مرة واحدة في السنة. وينصح بأن تتم عملية التقييم للمجلس والإدارة العليا من قبل جهة خارجية مؤهلة كل سنتين أو ثلاث سنوات.

٣٣- ممارسة المساءلة

إن تطبيق المساءلة على كافة المستويات الإدارية هو أحد المبادئ الأساسية للحوكمة. ويتطلب تطبيق هذا المبدأ الالتزام بالأسس التالية:

٣٣-١ تحديد معايير كمية لقياس الأداء، على أن يتم الاتفاق على هذه المعايير وتعميمها على جميع الأشخاص ذوي العلاقة.

٣٣-٢ يتطلب تطبيق المساءلة وضع نظام موضوعي للرقابة على الإدارة. ويتم ذلك من خلال تطبيق آليات الرقابة بحسب ما هو موضح في البند رقم ٣٢-١.

٣٣-٣ إعداد وتطبيق الإجراءات المتفق عليها بالنسبة للعقوبات المفروضة على المخالفات للقوانين والأنظمة وقرارات مجلس الإدارة.

Corporate Governance Manual for Palestinian Family Firms

Prepared by a technical team commissioned by the Palestine
Governance Institute

May 2014

معهد الحوكمة الفلسطيني

Palestine Governance Institute (PGI)

PGI was established in April 2011 as an independent non-governmental organization, registered at the Palestinian Ministry of Interior. PGI's mission is aimed at promoting commitment to modern corporate governance, both in business firms and relevant public and private sector institutions. Compliance with prevailing Palestinian corporate governance codes and over-riding legal frameworks is expected to improve the investment climate, raise the competitiveness of Palestinian firms, and foster higher business ethics.

PGI does not engage in political debates, nor advocate the agendas of any political groups.

Board members (by alphabetical order)

Dr. Atef Alawneh

Dr. Akram Daoud *(Chairman)*

Mr. Hani Dajani *(Treasurer)*

Mr. Jamal Jawabreh *(Secretary-General)*

Mr. Omar Hashem

Mr. Mohammad Hassouneh

Mr. Jamal Hourani

Ms. Abla Ma'aya'a

Mr. Asma'a Masri

Mr. Rami Sabe'

Mr. Faisal Shawwa *(Deputy Chairman)*

PGI Director

Dr. Hisham Awartani

Primary contributors of material in the Manual

Dr. Gassan Khaled	Professor of Commercial Law at An-Najah National University - Nablus
Dr Sameh Al-At'out	Professor of Accounting at An-Najah National University - Nablus

Reviewers of the Manual during various phases

Dr. Amin Dawwas	Professor of Commercial Law at the Arab American University
Dr. Othman Takroui	Professor of Commercial Law at Al-Quds University
Mr. Jamal Melhim	Country Director, Talal Abu Ghazaleh Office in Palestine
Mr. Mohamad Arafat	Certified Auditor - Arab Consultants Office - Nablus
Mr. Tareq Raba'iah	Legal advisor – Companies' Supervision Dept. - Ministry of Economy
Dr. Hatem Sarhan	Director–General, Companies' Supervision, Ministry of Economy

General Coordinator

Dr. Hisham Awartani	Executive Director, Palestine Governance Institute
---------------------	--

Sponsors of this Activity

- Center for International Private Enterprise (CIPE)
- Arab Fund for Economic and Social Development

Contents

Page

1. Introduction	1
2. Governance during the registration phase of General Ordinary Companies.....	4
3. Legal framework relative to General Ordinary Companies.....	5
4. Legal framework relative to Limited Ordinary Companies.....	6
5. Legal framework relative to Private Shareholding Companies.....	7
6. Regulatory provisions relative to the establishment of Private Shareholding Companies..	8
7. The relative merits of different types of companies.....	10
8. Prospects of transformation in the legal framework.....	11
9. Governance rules associated with administrative affairs.....	12
10. The General Assembly of an Ordinary Company	13
11. The Board of Directors of an Ordinary Company.....	13
12. The advisory committee of a Family Company.....	14
13. The executive management of an Ordinary Company.....	15
14. Management of a Private Shareholding Company.....	16
15. Transfer of equity and senior management.....	17
16. Sustainability of the Company.....	17
17. Interests of other stakeholders.....	18
18. Governance in the financial management of a Family Company.....	18
19. Internal control system.....	18

20. Human resources management.....	19
21. Assignment of tasks and responsibilities.....	19
22. Petty cash.....	20
23. Disbursement mechanisms.....	20
24. Internal audit.....	21
25. External audit.....	22
26. Audit Committee.....	23
27. Profit distribution policy.....	23
28. Personal withdrawals.....	24
29. Documentation Chain	24
30. Risk management.....	25
31. Transparency and disclosure.....	25
32. Evaluation.....	27
33. Enforcing accountability.....	28