

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم المحاسبة

مشكلات تقييم الشركات العائلية عند تحويلها
لشركات مساهمة
دراسة تطبيقية

***The Valuation Problems of Transforming
Family Companies into Corporation
(Case Practical study)***

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة

إعداد

رنده ديب الدبل

إشراف

الأستاذ الدكتور خالد شحادة الخطيب

الدكتور حسن شرف الدين

١٤٣١ هـ - ٢٠١٠ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا
أَوْفَيْنَاهُمْ
مِنْ

الْعِلْمِ
إِلَّا
قَلِيلًا

صدق الله العظيم

سورة البقرة - آية رقم ١٠

شكر وتقدير

قال تعالى: «**شُكْرُكُمْ لِلَّهِ**» صدق الله العظيم- سورة إبراهيم آية ٧
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «**من لا يشكر الناس لا يشكر الله**»

بعد هذا العمل والجهد المتواضع وعرفانا بالجميل لا يسعني إلا إن أقدم بعضي شكري وامتناني،
ووافر تقديري، للجامعة دمشق نبراس العلم والعطاء، بمثابة برئاستها، وإلى كلية الاقتصاد الصرح العلمي
المتير، بمثابة بعمادتها وهيئتها التدريسية والإدارية والشكر موصول لأساتذتي في قسم المحاسبة، كما
أقدم بشكري وتقديري إلى أستاذي الفاضل **الأستاذ الدكتور/خالد شحاده الخطيب** الذي تفضل
بالإشراف على هذه الأطروحة ووجهني وأرشدني وساعدني ولم يبخل علي بوقته وجهده، فكان له
الفضل الكبير والبصمة الواضحة بالعلم الوفير، كما اشكر أعضاء لجنة الحكم على تفضلهم بقبول
مناقشة هذه الأطروحة، وعلى ماسيقدموه من ملاحظات علمية ستسهم في اغناء هذه الأطروحة،
كما كان لرعاية **الدكتور حسن شرف الدين** وما أفادتني مشاركته في الإشراف من إثراء الدراسة
بمعلومات قيمة، إضافة إلى ما حظيت به من تعاون لا محدود، فله من الله الجزاء الأوفى ومني
الشكر الأسمى.

كما أقدم شكري وامتناني إلى **الدكتور بسام حنا** الذي زادني قوة وإصرارا على مواصلة
مشواري العلمي، والشكر موصولاً إلى كل من وقف إلى جوارتي وشد من عزميتي إخواني وأخواتي
وأصدقائي الأوفياء، أقدم لهم شكري وامتناني.

والشكر والتقدير لكل من له فضل علي ولو بكلمة نطقها أو حرف خطه أو خطوة سارها، أو
مال أنفقه، سائلاً الله أن يجازي كل من ساندني بخير في هذا العمل ولو بمنقال ذرة بعشرة أمثال خيره،
انه سميع مجيب.

(الباحثة)

الإهداء



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- ❖ ما أجمل أن يعلم الإنسان ما لم يعلم .
- ❖ و ما أروع أن يدرك كيف تعلم .
- ❖ كعودة الأرض من آخر الشمس لأولها .
- ❖ ويستعد ليتعلم ما كان قد تعلم .
- ❖ لكنهم خرجوا عن مساراتهم سكارى , يُحلقون إلى غير عودة ,
- مستصغرين عودتهم إلى الجوهر .
- ❖ هكذا أدركوا ما أدركوا , ولكنهم لن يدركوا الحقيقة .

العالم كمال داوود سعود
مكمن علوم الكون

الإهداء

❖ إلى روح والدي العزيز

❖ أسأل الله العليّ القدير أن يسكنه فسيح جناته

❖ تصديقاً لقول الله تعالى :

((واخفض لهما جناح الذل من الرحمة

وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً))

سورة البقرة - الآية رقم ٢٤

❖ لأشعة الحب التي اخترقت روحي

❖ لحبي الأزلي

❖ للملاك الذي فتح أمامي أبواب العالم

❖ بنظرة ثقة نزع من دربي أشواك العالم زارعة مكانها نخلة الكبرياء

أمي الغالية

❖ إلى من أشد بهم أزرني أخواني وأخواتي الأوفياء

❖ حياتي تكتمل بحياتكم

❖ وابتسامتي تكتمل بابتسامتكم

أخواني وأخواتي

❖ إلى أشقاء روحي ورفاق دربي الذين فازوا بجبي واحترامي

❖ لكم يا من قضيت أجمل أيام حياتي بقرّبكم

❖ يا من شاركوني فرحة الزمان وأحزانه

❖ وكانوا دائماً ساعدي الأيمن

أصدقائي الأحباء

❖ إلى تلك الأيادي البيضاء التي أخذت بيدنا

❖ إلى من ساروا الدرب معنا خطوة بخطوة

أساتذتي الموقرين

إِلَى مَنْ جَلَسَتَا الْعِزَّةُ وَالْكَرَامَةُ قَبْلَ أَنْ تَتَعْلَمَ الْكُلَّةُ

سُورِيَا بِلَدِي

لِكُلِّ قَلْبٍ مَحَبٍّ وَنَفْسٍ نَقِيَّةٍ وَحَقْلٍ مَفْكُرٍ

إِلَى كُلِّ مَنْ أَحْبَبَ

أعضاء لجنة الحكم

مشرفاً

الأستاذ الدكتور خالد الخطيب
الأستاذ في قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد
في جامعة دمشق

مشرفاً مشاركاً

الدكتور حسن شرف الدين
الأستاذ المساعد في قسم المحاسبة
في الجامعة اللبنانية

عضواً

الدكتور عبد الناصر حميدان
الأستاذ في جامعة حلب - كلية الاقتصاد - قسم المحاسبة

عضواً

الدكتور مأمون حمدان
الأستاذ في جامعة دمشق - كلية الاقتصاد - قسم المحاسبة

عضواً

الدكتور محمد وهبه
الأستاذ المساعد في الجامعة اللبنانية - كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية

عضواً

الدكتورة أحلام الشيخ
المدرسة في قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة
دمشق

قائمة المصطلحات الرئيسية

Family – Owned Business	الشركات العائلية
Traditional Family Firms	الشركات العائلية التقليدية
Conflictful Family Firms	الشركات العائلية الصراعية
Entrepreneurial Family Firms	الشركات العائلية الريادية
Wonder Period	فترة الشك
Blunder Period	فترة الاضطراب
Thunder Period	فترة الصواعق
Business Life Cycle	دورة حياة الأعمال
Organizational Life Cycle	دورة حياة المنظمة
Business Owner's Life Cycle	دورة حياة مالك الشركة
Regeneration	توالد الأجيال
Cousins Confederation	اتحاد أبناء العم
Controlling Owner	المالك المسيطر
Sibling Partnership	مشاركة الأبناء
Maturity	النضج
Accounting System	النظام المحاسبي
Input	مدخلات النظام
Output	مخرجات النظام
Documents	مستندات
Media	وسائط
Processing Means	وسائل المعالجة
Recording	التسجيل
Classifying	التبويب أو التصنيف
Summarizing	التلخيص
Analyzing	تحليل النتائج

Reporting	التقرير
Income Statement	قائمة الدخل
Balance Sheet	الميزانية العمومية
Share Holder Equity	حقوق المساهمين
Depreciation	الاهتلاك
Taxes	الضرائب
Agency Theory	نظرية الوكالة
Entrepreneurial Change	التغيير الريادي
Family Agreements	الاتفاقيات العائلية
Family Business Succession	انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركة العائلية
Family Commitment	الالتزام العائلي
Family Council	مجلس العائلة
Family Institutions	التنظيمات العائلية
Family's Board	مجلس إدارة العائلة
Governance Structure	هيكل الحوكمة
Non – Family Business	شركة غير عائلية
Ownership Transfer	نقل الملكية
Shared Future Vision	الرؤية المستقبلية المشتركة
Parallel Planning Process	عملية التخطيط الموازي
Strategic Alliances	التحالفات الإستراتيجية
Strategic Planning	التخطيط الاستراتيجي
Strategic Thinking	التفكير الاستراتيجي
Succession Planning	التخطيط لانتقال السلطة
Succession Process	عملية انتقال السلطة
Successor	ال خليفة

Corporate Governance	حوكمة الشركات
Controlling	السيطرة
Effectiveness	الفاعلية
Governance Principles	مبادئ الحوكمة
Competence	الكفاءة
Compliance	الالتزام
Restructuring	إعادة هيكلة
Historical Cost	التكلفة التاريخية
General Price – Level Adjusted Historical Cost	التكلفة التاريخية المعدلة
Replacement Cost	التكلفة الاستبدالية
Adjusted Replacement Cost	التكلفة الاستبدالية المعدلة
Payback Period	فترة الاسترداد
Discounted Cash Flow	التدفقات النقدية المخصومة
Discipline	الانضباط
Transparency	الشفافية
Fairness	العدالة
Board Of Director	مجلس الإدارة
Management	الإدارة
Stakeholders	أصحاب المصالح
Instruction Sheet	صحيفة التعليمات
Transformation Of Companies	تحويل الشركات
Acceptance	قبول
Rejection	رفض
Investment	الاستثمار
Identifiability	القابلية للتمييز
Manner Of Acquisitions	أسلوب تملك الأصل

Initial Recognition	الاعتراف المبدئي
Good Will	شهرة المحل
Master Valuation	طريقة التقويم الشامل
Revaluation Model	نموذج إعادة التقييم
Disclosure	الإفصاح
Land and Land Improvements	الأراضي والتحسينات عليها
Organization For Economic Co-operation and Development	OECD

قائمة المحتويات

الرقم	المحتوى	رقم الصفحة
	عنوان الدراسة	
	الإهداء	
	الشكر والتقدير	
أ	مقدمة الدراسة	
د	مشكلة الدراسة	
هـ	أهمية الدراسة	
و	هدف الدراسة	
ز	دراسات سابقة	
ط	فروض الدراسة	
١	الباب الأول : مفهوم الشركات العائلية	
	الفصل الأول : تكوين الشركات العائلية	
٢	تمهيد	
٤	المبحث الأول : تعريف الشركات العائلية وطبيعتها وأنواعها	
١٣	المبحث الثاني : إيجابيات الشركات العائلية وسلبياتها	
١٩	المبحث الثالث : المراحل التي تمر بها الشركات العائلية	
	الفصل الثاني : إدارة الشركات العائلية	
٢٨	المبحث الأول : العلاقة بين مراحل الشركة العائلية (الأجيال) والممارسات الإدارية في إدارة الشركة	
٣١	المبحث الثاني: العلاقة بين عمر الشركة العائلية وقيمة أعمالها وسياسات التوظيف بالشركات العائلية	
٣٤	المبحث الثالث: التمييز ما بين الشركات العائلية والشركات غير العائلية	
	الفصل الثالث: مراحل نمو الشركات العائلية	
٣٨	المبحث الأول: إستراتيجية البقاء في الشركات العائلية	
٥٧	المبحث الثاني: الإطار العام لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات العائلية	

٧٢	الباب الثاني : أثر الحوكمة على تحويل الشركات العائلية إلى مساهمة
	الفصل الأول : مفهوم حوكمة الشركات
٧٣	المبحث الأول : مفهوم حوكمة الشركات وتعريفها
٨٣	المبحث الثاني : الأطراف المؤثرة في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات
٨٤	المبحث الثالث : مبادئ حوكمة الشركات
	الفصل الثاني : حوكمة الشركات العائلية وتأسيس المسؤولية
	تمهيد
٩٥	المبحث الأول : أهمية حوكمة الشركات العائلية
٩٩	المبحث الثاني : أدوات ونماذج حوكمة الشركات العائلية
١١١	المبحث الثالث : تأسيس المسؤولية في الشركات العائلية
	الفصل الثالث : القرار الاستراتيجي في الشركات العائلية
١٢٤	المبحث الأول : مجلس إدارة الشركات العائلية
١٢٩	المبحث الثاني : الإشراف على عملية صنع القرار الاستراتيجي
١٣٧	الباب الثالث : تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة
١٣٨	تمهيد
	الفصل الأول : مفهوم تحويل الشركات
١٣٩	المبحث الأول : مفهوم تحويل الشركات
١٤٩	المبحث الثاني : الأحكام المنظمة لتحويل الشركات
١٥٤	المبحث الثالث : الشروط الواجب توافرها لتحويل الشركات العائلية
	الفصل الثاني : الأشكال القانونية لتحويل الشركات
١٥٨	مقدمة
١٥٩	المبحث الأول : أشكال تحويل الشركات
١٧٧	المبحث الثاني : تحويل الشركات في القوانين العربية الأخرى
	الفصل الثالث : مزايا وآثار التحويل
١٨٥	المبحث الأول : مزايا تحويل الشركات
١٨٧	المبحث الثاني : آثار تحويل الشركات

١٩٢	الباب الرابع : تقييم الشركات العائلية عند تحويلها إلى شركات مساهمة	
	الفصل الأول : مفهوم وطرق تقييم الشركات	
١٩٣	المبحث الأول : مفهوم تقييم الشركة	
١٩٨	المبحث الثاني : طرق تقييم الشركات	
٢٢٦	المبحث الثالث: تقييم الشركة في ظل معايير المحاسبة والتقييم الدولية	
٢٥٩	الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لعملية تحويل شركة محدودة المسؤولية في لبنان إلى شركة مساهمة	
٢٩٣-٢٩٢	النتائج والتوصيات	
٢٩٥	مراجع الدراسة	
	ملاحق الدراسة	

الباب الأول : مفهوم الشركات العائلية

الفصل الأول : تكوين الشركات العائلية

تمهيد

المبحث الأول :تعريف الشركات العائلية وطبيعتها وأنواعها

المبحث الثاني : إيجابيات الشركات العائلية وسلبياتها

المبحث الثالث : المراحل التي تمر بها الشركات العائلية

الفصل الثاني : إدارة الشركات العائلية

المبحث الأول :العلاقة بين مراحل الشركة العائلية (الأجيال) والممارسات

الإدارية

في إدارة الشركة .

المبحث الثاني : العلاقة بين عمر الشركة العائلية وقيمة أعمالها وسياسات

التوظيف

بالشركات العائلية .

المبحث الثالث : التمييز بين الشركات العائلية وغير العائلية .

الفصل الثالث : مراحل نمو الشركات العائلية

المبحث الأول : إستراتيجية البقاء في الشركات العائلية

المبحث الثاني : الإطار العام لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات العائلية

الفصل الأول: تكوين الشركات العائلية

تمهيد

على الرغم من أن مصطلح الشركات العائلية **Family - Owned Business** قد يثير في الأذهان الصورة التقليدية لبعض المنشآت التجارية التي تقوم بالأعمال التجارية المعتادة, إلا أن الشركات العائلية تعتبر في حقيقة الأمر جزءاً مهماً من الاقتصاد العالمي , كذلك فإنها تمثل نسبة كبيرة من الشركات العاملة في الاقتصاديات التي تعتمد على قوانين السوق الحر .

ففي أمريكا الشمالية على سبيل المثال , تتراوح الشركات العائلية ما بين ٢٠٪ إلى ٩٢٪ من شركات الأعمال, وتتوقف هذه النسبة على طريقة تعريف هذه الشركات , كما وتساهم هذه الشركات بنسبة تتراوح بين ٢٠٪ و ٤٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي , ويتراوح الأفراد الذين يعملون بها ما بين ٢٠ مليون و ٧٧ مليون فرد , كما وفرت هذه الشركات ما بين ١٩٪ و ٧٨٪ من الوظائف الجديدة خلال الفترة من ١٩٧٦ و ١٩٩٠ .

أما في أوروبا , فتبين الدراسات الدولية أن التأثير الاجتماعي والاقتصادي لهذا النوع الخاص من المنظمات يماثل تأثيرها الكبير في أمريكا الشمالية , ففي اسبانيا والمملكة المتحدة , على سبيل المثال , تسهم الشركات العائلية بما يزيد عن ٧٠٪ من الناتج القومي الإجمالي , محققة بذلك مساهمة جوهرية في الاقتصاد وتراكم الثروات , وقد توصلت إحدى الدراسات التي أجريت في المملكة المتحدة إلى أن الشركات العائلية تمثل ٧٦٪ على الأقل من الشركات العاملة بالمملكة المتحدة, وفي إيطاليا , تقدر الشركات العائلية بنسبة ٨٠٪ من الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم.

وفي أمريكا اللاتينية , تمثل الشركات العائلية ما بين ٨٠٪ إلى ٩٨٪ من الشركات الخاصة, أما في آسيا فإننا لا نمتلك أية تقديرات عن عدد الشركات العائلية في جمهورية الصين الشعبية , فعلى سبيل المثال, تعتبر الشركات العائلية

في الصين هي الشكل الغالب والمسيطر على التجارة والصناعة الصينية.^١
ويوضح الجدول التالي الأهمية النسبية للشركات العائلية من مجموع
الشركات المسجلة في بعض دول العالم :

الدولة	%
ايطاليا	< ٩٥ %
السويد	< ٩٠ %
سويسرا	٨٥ %
اسبانيا	٨٠ %
المملكة المتحدة	٧٥ %
البرتغال	٧٠ %

وعلى الرغم من ذلك , فان الغالبية العظمى من الشركات العائلية تعتبر
شركات صغيرة ومتوسطة الحجم , والشركات متوسطة الحجم هي التي تخلق
الوظائف الجديدة وليست الشركات الكبيرة , سواء كانت الشركات المتوسطة تدار
بواسطة العائلة / أو تمتلكها , أما الشركات الأكبر حجماً فقد أصبحت مرادفاً
لمفهوم تقليص الحجم أو بتعبير أدق الوصول إلى الحجم المناسب.^٢

١ - زيدان، عمرو علاء الدين، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية , المنظمة العربية للتنمية
الإدارية , القاهرة , ٢٠٠٥ , ص ٢٠٩

2- Neubauer , F, and A.G Lank , The Family Business , : its Governance for
Sustainability , Routledge , G.B. (2000) , pp 8-9

المبحث الأول : تعريف الشركات العائلية وطبيعتها وأنواعها أولاً : طبيعة الشركات العائلية

تعتبر الشركات العائلية أحد الأشكال المميزة للشركات التي غالباً ما تكون صغيرة الحجم, فمنذ أن كانت الصناعات الحرفية والمزارع تمثل الشركات المتعارف عليها تقريباً في العالم كان من الطبيعي أن تخضع هذه الشركات لإدارة عدة أجيال تنتمي لنفس العائلة , أما الآن فمن المقبول إلى حد كبير أن تسهم الشركات الصغيرة مساهمة كبيرة في العديد من الاقتصاديات , رغم عدم إدراك الكثيرين بأن أغلبية الشركات الصغيرة تعتبر شركات عائلية.^١

وتشير الشركة العائلية إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة , ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة , ولأنها شركات مغلقة في أغلب الأحيان على أصحابها , فان تصنيفها القانوني ينحصر في عدة مسميات , فهي إما ذات مسؤولية محدودة أو تضامنية أو توصية بسيطة أو توصية بالأسهم يقتصر الانتفاع منها على أبناء العائلة وحدهم , ولهم السلطة المطلقة في إدارتها , وعلى ذلك فان الشركات العائلية هي مشروعات يلعب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة .

إن هذا الوضع الخاص للشركات العائلية قد ينبئ بوجود مناخ عائلي دائم ومسيطر , وسيادة روح الجماعة داخل الشركة , الأمر الذي غالباً ما يشجع على وجود الترابط بين العاملين , وكذلك بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف التي تتعامل مع الشركة, ولا شك أن هذه السمات تساعد على تمتع الشركة بسمعة جيدة في تقديم خدمات ممتازة , إلا أنه من ناحية أخرى , قد تتعرض الشركات العائلية لمشاكل من نوع خاص , فمن الممكن أن يحدث تناقض بين العلاقات العائلية والأهداف العائلية , الأمر الذي قد يؤثر تأثيراً كبيراً على أعمال الشركة , كما قد يؤدي هذا التناقض إلى العديد من المشاكل الإدارية.

١ - خالد, يحيى, الشركات العائلية في دولة الإمارات , غرفة تجارة وصناعة دبي , إدارة البيانات والأبحاث , ٢٠٠٧ , ص ٢

ومن الممكن أن يتمتع العاملون في الشركات العائلية بروح الانتماء للعائلة وبالتزام القوى بأهداف المنظمة في آن واحد , فعندما تكون العائلة المالكة فخورة بشركتها , فان حماسها والتزامها يمكن أن ينتقل إلى العاملين من غير أعضاء العائلة, إن مثل هذه الروح الجماعية تعتبر من بين الأصول الفعالة للشركة حيث تؤدي إلى تركيز طاقات الجميع من أجل خدمة العملاء . ويمكن لهذا الالتزام أن يؤدي إلى المرونة في ممارسة العمل , وفي ساعات العمل , وفي أجور ومكافآت العاملين , ويرجع ذلك إلى أن الواجبات والمراكز الوظيفية تكون غير محددة بشكل منظم في الشركة العائلية , كما أن العديد من أعضاء العائلة يرفضون تقاضي أموال من الشركة نظير ما يقومون به من أعمال , وتتسحب بعض هذه المرونة على العاملين من غير أعضاء العائلة , ويؤدي ذلك إلى وجود فرصة لأن تستجيب الشركة العائلية بشكل سريع للتغيرات التكنولوجية , والظروف الاجتماعية والاقتصادية , ولا شك أن هذه الخاصية تعتبر ميزة هائلة في ظل الظروف المضطربة التي تواجه الشركات في الوقت الراهن ¹.

من ناحية أخرى , فان الشركات العائلية بطبيعتها تعتبر بعيدة عن ضغوط أسواق رأس المال , والتي تتمثل في ضرورة تحقيق الشركة لنتائج سريعة , وذلك نظراً لأنها لا تنتمي لهذه الأسواق , كما لا يوجد لديها حملة أسهم , وبناء على ذلك , فان الشركة العائلية تستطيع أن تتمتع بالنظرة طويلة الأمد , كذلك , فان هذه الشركات لا تتعرض للتقلبات , ويمكنها إتباع استراتيجيات مستقرة في الأمد الطويل , ويمكن تدعيم هذه النظرة طويلة الأمد من خلال الطبيعة الدائمة والمستمرة لفرق إدارة هذه الشركات , فالمدير الذي يظل في موقعه لفترة طويلة يتيح الفرصة لظهور المبادئ السلوكية في العمل , ويسمح كذلك بوجود أساليب متميزة لأداء الأعمال.

ويتصف نمط صناعة القرارات في الشركات العائلية بالمركزية وذلك نظراً لأن القرارات الهامة تكون حكراً على أعضاء العائلة فقط في أغلب الأحوال , وتؤدي هذه المركزية إلى سرعة اتخاذ القرارات , ومن الممكن أن تصبح هذه الخاصية ميزة

1- Beeson .I. And C. Davis (2000) . Emergence and Accomplishment in Organizational Change , Journal of Organizational Change Management , Vol , 13, No .2.

رائعة عندما يتعلق الأمر باستثمار الفرص السوقية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمضطربة .

وتؤدي الرقابة العائلية , ومركزية صنع القرارات , واستمرارية فرق الإدارة , إلى جمود الفكر التنظيمي في الشركات العائلية , ويؤدي ذلك بدوره إلى ضعف احتمالات ظهور الأفكار الجديدة اللازمة لتحقيق التطوير في الأمد الطويل, خصوصاً أن الشركات العائلية غالباً ما ترفض الاستعانة بالمستشارين الخارجيين مفضلة على ذلك اجتماع مجلس العائلة لمناقشة أمور وأعمال العائلة .

ثانياً : تعريف الشركات العائلية

هناك مجموعة من الدراسات التي عرفت الشركات العائلية نذكر منها على سبيل المثال الدراستين التاليتين :

أولاً : دراسة ويستهد وكاولينغ (٢٠٠٠) لتعريف الشركة العائلية في المملكة المتحدة حيث وضع عدة تعريفات من الممكن تطبيقها على دول أخرى^١:

١- الشركة التي ينظر إليها رئيسها التنفيذي ومديرها ورئيسها على أنها شركة عائلية .

٢- أكثر من ٥٠٪ من أسهم التصويت العادية مملوكة لأفراد أكبر مجموعة عائلية تربطها علاقات الدم أو الزواج .

٣- أن ينحدر واحد أو أكثر من فريق الإدارة من أكبر مجموعة عائلية تملك الشركة .

٤- وأن ينحدر ٥١٪ أو أكثر من فريق الإدارة من أكبر مجموعة عائلية تملك الشركة .

٥- أن تكون الشركة مملوكة للجيل الثاني من أفراد العائلة .

وفي دراسة أخرى لهالشوف أجريت حول الشركات العائلية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هولندا تم التوصل إلى تعريفين نظرياً وثبت

1- Westhead ,P.and Cowling , M . (2000) . Family Firms Research : The need for Methodological Rethink , Entrepreneurship Vol 23 , No . 1 , pp 31-56

تطبيقهما عملياً , أحدهما واسع والآخر ضيق واختيرت ملكية العائلة وإدارة العائلة كمعايير أساسية , وعرفت العائلة بأنها العائلة الممتدة والتي تشمل الأخوال والأعمام والخالات والعمات , أبناء الأخوان والأخوات وبنات الأخوان والأخوات والأقرباء الآخرين المرتبطين بروابط الدم أو الزواج.¹

تعريف واسع (لا يتم اعتبار الأجيال في الشركة)
تعتبر الشركة عائلية إذا كانت :

- ١- أكثر من ٥٠٪ من أسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة .
- ٢- أكثر من ٥٠٪ من (فريق) الإدارة ينحدر من العائلة التي تملك الشركة .

تعريف ضيق (فقط شركات الجيل الثاني أو ما بعده)
تعتبر الشركة عائلية إذا كانت :

- ١- أكثر من ٥٠٪ من أسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة .
- ٢- أكثر من ٥٠٪ من (فريق) الإدارة ينحدر من العائلة التي تملك الشركة .

٣- الشركة مملوكة للجيل الثاني أو ما بعده من أعضاء العائلة .

من هذه الدراسات وغيرها من الدراسات الأخرى التي لم نتطرق لها نستطيع أن نعرف بأن الشركة العائلية هي الشركة التي يمتلكها أفراد عائلة واحدة أو أكثر , ويتحمل أفراد العائلة العبء الأكبر من الإدارة , وتنشأ عادة من خلال رب العائلة ويطلق عليه " مؤسس الشركة العائلية " وغالباً ما تبدأ الشركة العائلية بممارسة المؤسس لمهنة أو نشاط أو خدمة أو حرفة معينة يتفرغ لها ويتقنها ثم يتوسع فيها رأسياً و أفقياً مستعيناً بأفراد أسرته وعائلته , بدرجة أساسية وذلك من خلال توظيف ما لديه من مزايا وإيجابيات تمثل نقاط قوة بالنسبة له , وكذلك من خلال استثمار فرص تتاح أمامه ويعمل على الاستفادة منها .

ومن هذا التعريف أو التوصيف للشركة العائلية يظهر أن الشركات العائلية

1- Hulshoff , H. (2001) . Strategic study : Family Business in the Dutch SME Sector , Definitions and Characteristics . EIM , Zoetermeer .

ترتبط بمجموعة من العناصر منها مايلي :^١

- ١- تبدأ بمعرفة " مؤسس " أو " رب العائلة "
- ٢- عادة ما يكون " المؤسس " حرفياً أو مهنيّاً يمارس الحرفة أو المهنة بيده بصورة متواصلة .
- ٣- تنمو الشركة العائلية نمواً طبيعياً متدرجاً سواء كان نمواً رأسياً بتكبير حجم النشاط , أو نمواً أفقياً بتنوع النشاط ليشتمل على أنشطة مترابطة أو متجانسة .
- ٤- تقتصر الملكية أو الجزء الأكبر منها , على أفراد العائلة من أجيال مختلفة متتابة .
- ٥- يشغل أفراد العائلة معظم المراكز القيادية والوظائف الإدارية أو الإشرافية في الشركة العائلية .
- ٦- ليس بالضرورة أن يكون كل أفراد العائلة من العاملين في الشركة العائلية .
- ٧- قوة الارتباط بين أهداف الشركة العائلية ومصالح أو منافع أفراد العائلة, ويتعذر صياغة أي منهما بمعزل عن تأثير الآخر .
- ٨- تؤثر أهداف وخصائص العائلة على فلسفة إعداد السياسات والأنظمة والاستراتيجيات للشركات العائلية .
- ٩- تؤثر أهداف العائلة وطموحاتها على نمط القيادة والإدارة في الشركة العائلية من حيث أسلوب اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعامل مع الأزمات .
- ١٠- تؤثر مبادئ وقيم العائلة على ثقافة وقيم العمل في الشركة العائلية , ومن ثم يوجد نطاق واسع ومنطقة تبادل وتأثير مشترك بين المناخ العام للعائلة والمناخ

١ - لمزيد من المعلومات يمكن النظر إلى :

- Levinson , H. (2002) " Conflicts that plague Family Business " *Harvard Business Review* , March , pp 90-98
- Kepner , E. (2001) , " The Family and the Firm : A Coevoluti perspective , " *Family Business Review* " pp 445-461
- Danckels , R, and Frohlich , E , (2000) " Are Family Business Really Different ? European Experience From Stratos . " *Family Business Review* " , Summer , pp 149-160
- Family Business , Wikipedia , The Free Encyclopedia , 2008

العام في الشركة العائلية .

إذاً هناك أطراف مهمة في الشركات العائلية هي :

أ- العائلة بكل أفرادها .

ب- العمل العائلي نفسه الذي يجمعهم .

ت- أفراد العائلة العاملون في الشركة أنفسهم .

وبالتالي فإن التنسيق والتناوب بين هذه الأطراف ضروري جداً لأعمال التنمية في أي بلد على العموم والتوسع في أعمال هذه العائلات التجارية واستمراريتها في البقاء .

ثالثاً : أنواع الشركات العائلية^١

من البديهي أن نقرر أنه مثلما لا يوجد في عالمنا فردان متماثلان في الشخصية والطباع , كذلك لا يوجد في عالم المنظمات منظمتان متماثلتان , وتطبق هذه الحقيقة , بصفة خاصة , على الشركات العائلية , فلا توجد شركتان عائليتان متماثلتان , ويرجع ذلك إلى العديد من القوى والاتجاهات والعوامل التي تؤثر في كل شركة عائلية .

وتقسم الشركات العائلية إلى ثلاثة أقسام :

١_ الشركات العائلية التقليدية Traditional Family Firms

٢_ الشركات العائلية الصراعية Conflictful Family Firms

٣_ الشركات العائلية الريادية Entrepreneurial Family Firms

١ - الشركات العائلية التقليدية Traditional Family Firms

يتمتع هذا النوع من الشركات العائلية بطول البقاء , وعادة ما تتمتع هذه الشركات أيضاً بسمعة طيبة لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها , وتتصف هذه الشركات أيضاً بقدرتها على التخطيط لاستمراريتها لفترات طويلة , ويرجع ذلك إلى ثقتها في أن الأبناء سيتبعون الأسلوب أو الفكر نفسه الذي بدأ به الأب (المؤسس)

١ - زيدان، عمرو علاء الدين ، إدارة الشركات العائلية ، قضايا إستراتيجية معاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٠-٢٥

حياة الشركة , وتتوقع مثل هذه الشركات أن تستمر في مجال الأعمال نفسه الذي اختاره المؤسس لشركته منذ البداية , ومن المعتاد في مثل هذه الشركات ألا تخضع للضغوط الخاصة بضرورة تحقيقها لنمو سريع , ولكنها تسعى إلى تحقيق نمو بطيء ولكن بمعدلات مطردة , معتمدة في ذلك على سمعتها التي تتمتع بها في الأسواق, وبالتالي فإن النمو يأتي من داخل الشركة بالدرجة الأولى أكثر من اعتماده على العوامل الخارجية.

من ناحية أخرى , فإن هذا النوع من الشركات العائلية يتميز بالهدوء , فليس من المعتاد أن يتحدث عنها الكثيرون أو أن يتناقل أخبارها المراقبون , وتميل هذه الشركات إلى أن تكون أبوية في توجيهها , وعلى ذلك , فإن المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها من وقت إلى آخر هي المشكلات المتعلقة بانتقال الشركة من جيل إلى آخر , ويتم التعامل معها بنوع من الرقابة الذاتية , وقد تتم الاستعانة بأحد المديرين المحترفين إلى جانب الأب وأبنائه إذا كانت الفجوة العمرية بينه وبينهم كبيرة جداً , وهنا قد تواجه الشركة مشكلة رئيسية تتعلق بمصير ومستقبل مثل هؤلاء المديرين في الشركة , فهناك العديد من الحالات التي يجد رئيس مجلس الإدارة نفسه فيها مضطراً إلى الانتظار لسنوات عديدة حتى يتقاعد فيها والده وتتاح له الفرصة بالتالي للقيام بدوره .

ويتمتع أفراد العائلة , عادة بتأثير بارز على مجتمعاتهم المحيطة بهم , وذلك لأن معظم هذه المنظمات تميل إلى أن تنتمي إلى مجتمعات محدودة نسبياً , لذلك, من المعتاد أن تختفي مثل هذه الشركات باندماجها في شركات أكبر حجماً , وبالتالي فإن العمل الاستشاري في مثل هذا النوع من الشركات العائلية عادة ما يتضمن التعامل مع الاختلافات الجيلية المكبوتة , خاصة الجهود التي يبذلها أفراد العائلة الصاعدون لإحداث تغيير في الممارسات الإدارية للشركة , وعادة ما تكون مشكلات انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركة مشكلات واضحة, وذلك لأن الأبناء يكونون في وضع الاستعداد لتولي أدوارهم في شركة العائلة, وفي بعض الأحيان , يكون هناك دور لأفراد آخرين في العائلة , الأبناء غير المنتمين للعائلة , والذين يطمحون أيضاً في أن يكون لهم مكان في الشركة.

٢ - الشركات العائلية الصراعية Conflictful Family Firms

ينبع النوع الثاني من الشركات العائلية من النوع الأول الذي تحدثنا عنه سابقاً , فمع الحفاظ على التماسك العائلي والجهود المبذولة للحفاظ على التقاليد العائلية , يمكن أن تطل الصراعات برأسها , وقد يرجع ذلك إلى الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة مستقبلاً , فحتى مع احتمال تعرض الشركة لمواجهة مشكلات تقادم منتجاتها , وتدهور مبيعاتها , نجد أن الأفراد الأكبر سناً والأكثر تأثيراً في الشركة , يرغبون في تكثيف جهودهم للاستمرار في الاتجاه نفسه , وفي الوقت نفسه , نجد أن هناك أفراد آخرين في الشركة أو العائلة يرون الأمور من منظار آخر , وبالتالي لا يستطيعون أن يشاركوا الأفراد الأكبر سناً وتأثيراً اهتماماتهم أو التزامهم , ويرغبون في ممارسة أسلوب آخر في إدارة الشركة, إن التصدع الذي يصيب العائلة يحدث عادة نتيجة الشد والجذب الذي يقود الشركة واحد أو أكثر من الأخوة الذين يختلفون في توجهاتهم, وينتمي كل منهم إلى خط فكري مختلف في إدارة الشركة , بل ويدعم ابنه فيما يرمي إليه.

وعادة ما يفشل العمل الاستشاري في مثل هذه الشركات لأن هذا التصدع يكون كبيراً , ولأن كل موقف يكون قائماً على مجموعات مختلفة من الثوابت والافتراضات التي لا تقبل المناقشة لذلك من المتوقع بدرجة كبيرة أن تكون نتيجة مثل هذا النوع من الصراعات هي بيع الشركة, ^١ أو تصفيتها أو قيام أحد الملاك بشراء باقي الحصص أو تحولها من شكل قانوني إلى شكل آخر .

٣ - الشركات العائلية الريادية Entrepreneurial Family Firms

أما النوع الثالث من الشركات العائلية , فهو أصعب الأنواع , وترجع الصعوبة التي تواجه الشركات العائلية الريادية إلى أن رائد الأعمال الذي قام بتأسيس الشركة يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه في قيادتها واحد أو أكثر من أبنائه , والذين قد يكونون أقل كفاءة أو قيادة من أبيهم , وفي مثل هذه المواقف, من المتوقع أن تطفو العداوات العائلية بشكل كبير , ومن المتوقع أن تتولد الصراعات العائلية وتستمر لفترة طويلة , وبعد أن يترك الأب القيادة , تتفاقم المشكلات في هذه الشركات , كلما ازداد عدد الأبناء والأحفاد المتطلعين إلى

1-Shuping chen,xiachean and qiang cheng , Do family firms provide more or less voluntary disclosure , Journal of accounting research , vo146,no3,June , 2008, U.S.A.pp505-506

الالتحاق بشركة العائلة, أو الذين يرغبون في الحصول على حقوقهم (ميراثهم) في صورة نقدية.

لذلك تعتبر الشركة العائلية الريادية أصعب الشركات التي يمكن التعامل معها من بين جميع أنواع الشركات العائلية , سواء أكان التعامل معها أحد العاملين فيها , أو أحد أفراد العائلة أو حتى أحد المستشارين المتخصصين في الشركات العائلية , وترجع الصعوبة إلى سببين رئيسيين أولهما الجوانب النفسية الخاصة التي يتمتع بها المؤسس الريادي , وثانيهما استمرار الصراعات العائلية التاريخية لفترات طويلة داخل الشركة العائلية. بالإضافة إلى أن هناك مشكلة رئيسية تبرز بشكل كبير في هذا النوع من الشركات ألا وهي اختلاف كفاءة الأبناء (وكذلك اختلاف كفاءة أفراد العائلة), فمن الأمور التي تميز الشركة العائلية عن غيرها من الشركات ضرورة توفير فرص عمل ومراكز وظيفية لجميع أفراد العائلة , كما يجب ألا يعاملوا أو يقيموا طبقاً لمعيار الكفاءة , وإنما طبقاً لموقعهم كأقارب ينتمون إلى العائلة المالكة لهذه الشركة, كذلك فإن أفراد العائلة الذين لا يتمتعون بكفاءة كبيرة في العمل داخل الشركة يصعب الإشراف عليهم إشرافاً مناسباً من قبل من أهم أكثر منهم كفاءة, وذلك لأنهم أقارب متساوون في الحقوق والواجبات, ولا يمكن أيضاً فصلهم من عملهم في الشركة.¹

1-James R.Macrate,Mal,Cre,Asa,and James B, McEvory, CPA,Family limited Partnership,corporation , and valuation issues, The Appraisal Journal , July , 2000, pp241

المبحث الثاني : ايجابيات الشركات العائلية وسلبياتها أولاً : ايجابيات الشركات العائلية

تبدو ايجابيات الشركات العائلية بالنسبة للعديد من الأشخاص بأنها مرتبطة بأمور كالثقة , والضبط , وتحفيز الموظفين, ففي بحث أخير نشر , يذكر **Gregg** **roth** وهو مالك شركة من الجيل الثاني بأن الجانب الايجابي بالنسبة له في الشركة العائلية يتمثل في وجود علاقات شخصية بين الموظفين والموردين التي تشجع على وجود الثقة والتعاون ,^١ حيث يبدو بأن الروابط والقيم العائلية تشكل هوية اقتصادية قوية ومستوى مرتفع من التقارب الداخلي الذي قد يتجه نحو الأداء الأفضل للشركة بالنظر لمصطلحات مثل الثقة الداخلية والإدارة .^٢ وبالتالي فإننا نتوقع بأن الشركات التي تتمتع بتوجه عائلي قوي أن تسجل نسباً أعلى من الثقة , الإدارة والتحفيز أكثر من الشركات التي تعتبر ضعيفة في هذا التوجه , وبالتالي نرى أن الحصول على جو تعاوني جيد ايجابية هامة للشركة , حيث أن المحيط النفسي داخل الشركة يعكس توجهات المدراء واختيارات الشركة , ويمكن أن نشير إلى أن المحيط العام يمكن أن يكون أكثر ايجابية كلما زاد الوضوح في توجه الشركة ,^٣ فعلى سبيل المثال يفترض غالباً أن الحصول على الأرباح لدى الشركات العائلية شبه مثالية لأن الهدف الأساسي هو الحفاظ على سعادة العائلة أكثر من التركيز على القيمة والربح , وبإمكان ذلك أن يهيأ جو من التعاون الجيد في حال كانت السيطرة العائلية مقبولة في الشركة ,^٤ وبالعكس , في حال علم أعضاء الشركة بأن المهام يتم تقييمها على أساس معايير مالية , يمكن أن يكون الجو العام جيداً أيضاً , وبالتالي , فإننا نتوقع أن يظهر نوع من الاتساق فيما يتعلق بالتوجه

1- katuska Cabreraa , Suarez, Leadership transfer and the successor's development in the family firm , The leadership Quarterly 16 (2005) , 71-72

2- Fielder , E , Corporate family matters , business forms , labels and systems 37(13) , 2000 , pp8

3- Baines,S, and Wheelock , Working for each other gender , The household and micro- business survival and growth , International small business journal 17(1) , 16-20

4- Hudson , K,M , Transforming a conservative company one laugh at a time , Harvard business review 79(7), 45-48

الهام للشركة , وبذلك من المحتمل أن تتمتع الشركات ذات التوجه العائلي القوي ولكن ضعيف بمنشأ الأعمال والشركات ذات التوجه العائلي الضعيف ولكن قوي تجارياً بإيجابية كبيرة في تهيئة جو تعاوني مناسب .

ثانياً : سلبيات الشركات العائلية

إن العمل المالي والمحاسبي يقوم به فرد من العائلة أو أحد الأصدقاء المقربين , وتعتبر البيانات المحاسبية سر مغلق , ومن ثم فإن أسلوب حساب المؤشرات المالية يخضع أساساً لميول ورغبات أصحاب الشركة وأهدافهم الخاصة غير المعلنة والتي قد تتعارض مع الأسس العلمية وتتسم هذه النظم المالية في بعض الشركات بعدم التطوير ويعتمد في تصميمها على رغبات أصحاب الشركة وعدم دقة الدراسات المستقبلية لتطوير الشركة وعدم دقة أساليب الشركات العائلية من حيث القدرة المستقبلية على تحقيق الربح ومن ثم القدرة المستقبلية على المنافسة مع الشركات الأخرى والقيام بتوسعات غير مدروسة في الطاقة الإنتاجية , وهناك شركات ظلت محتقظة بأوضاع مالية لا بأس بها , وفجأة بدأ الموقف المالي بالتدهور من فترة إلى أخرى وذلك لأسباب إغفال الاهتمام بالجودة أو رضا العاملين أو العاملين من ذوي الكفاءة وأحياناً ظهور شركات عالمية منافسة استطاعت في فترة معينة من الزمن أن تسيطر على الحصة الأكبر من السوق , ومن واقع التجربة في الشركة العائلية يحظى هذا العنصر بأهمية فعلاً لكن الوسائل المستخدمة تفقد هذا العنصر فعالتيه , بل وأهميته من خلال التعرف على السوق والعملاء والاتصال الشخصي بهم , وغالباً ما يركز على مجموعة من العملاء , ولا يسعى إلى جذب عملاء جدد ويتم التعرف على العملاء بواسطة أفراد من العائلة المقربين ويعتبر الإنفاق على بحوث التسويق أو إجراء دراسات وأبحاث تسويقية بالشركات العائلية في حده الأدنى , وقد يتم مرة واحدة عند بداية النشاط أو التوسيع في النشاط على أكثر تقدير وقليل ما يتم الاهتمام بخدمة ما بعد البيع , فالهدف هو توزيع أكبر كمية ممكنة , ولا توجد المفاهيم التي ترى أن خدمة ما بعد البيع هي دعاية وترويج يساعد الشركة على زيادة مبيعاتها في الأجل , وكذلك قلة

المبالغ المخصصة لتدريب القائمين على البيع , والتركيز على نقل الخبرات الشخصية لأفراد العائلة من فرد إلى آخر, ومن السهل جداً التعرف على النمط التسويقي للشركة العائلية, مما يساعد المنافسين على وضع الاستراتيجيات المضادة لهذه الأنماط , وتطوير العمليات الداخلية يحتاج إلى دراسات ومن ثم يعتبره البعض وفي الشركات العائلية بأنه عنصر تكلفة قد تقلل العائد على رأس المال المستثمر , ومن ثم يكون التأجيل من فترة إلى أخرى بحجة أن استخدام الأموال في الإنتاج وزيادته يكون أفضل من الإنفاق على الدراسات والبحوث في بعض الحالات , يكون جيل الشباب مهتماً بهذه العملية ولكن القرارات التنفيذية دائماً في يد السلطة الأعلى التي قد تعارض التطوير بحجة زيادة النفقات . فضلاً عن ذلك العمر الافتراضي للشركات العائلية والذي لا يتعدى ٢٤ سنة , وأن واحدة من ثلاث شركات عائلية تستطيع الاستمرار إلى الجيل الثاني , ونحو واحدة من كل عشر شركات تستطيع الاستمرار إلى الجيل الثالث , بل إن تلك النسبة تصل إلى ١٪ عند الجيل الرابع والخامس, ففي عام ١٩٩٦ قدر المختصون الأوروبيين المختصون بمراقبة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بأن أكثر من ٥ ملايين شركة في الاتحاد الأوروبي والتي تمثل نسبة ٣٠٪ من مجموع الشركات الأوروبية ستستمر في نقل قيادة الشركة وأن نسبة ٣٠٪ من هذه الشركات أي ١.٥ مليون شركة سوف تختفي بسبب نقص التحضير اللازم لتلك المرحلة , ووفقاً لتقرير مجموعة خبراء المشاريع الأفضل الذي نشر في حزيران ٢٠٠٢ والذي مثل ثلث شركات الاتحاد الأوروبي أظهر بأن هذه الشركات سوف تعتبر نقل القيادة لديها على مدى عشر سنوات (من ٢٥-٤٠٪ معتمدة على حجم الشركة) , هذا التقرير افترض بأن معدل ما يقارب ٦١٠٠٠٠ شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم سوف تعتبر نقل الخلافة سنوياً يؤثر سلباً على ٢.٤ مليون وظيفة وعليه يعتبر موضوع الخلافة أحد أكثر المواضيع أهمية في ميزان الشركات العائلية , وبالرغم من ذلك فإن ذلك يعود بالدرجة الأولى لمؤسس الشركة الذي يعتبر بمثابة الجزء الأساسي للشركة ولثقافتها , كما يعتبر أحياناً العقبة الرئيسية التي تقف في وجه تطور العملية الخلافة . وكذلك ضعف المنهج الإداري والفكر التنظيمي الذي قامت عليه تلك الشركات , فالمنهج الذي استخدمته بنجاح وكفاءة في مراحلها

الأولى وبداية سنوات التأسيس سيصبح قيماً وعبئاً عليها في المراحل المتقدمة لتطورها ونموها . وعامل التبعية وعدم الاندماج مع شركات أخرى وبناء تحالفات إستراتيجية مع شركات عائلية كلها أسباب تؤدي بالتالي إلى سرعة تآكل وانقضاء تلك الشركات .

وبعد التعرف على سلبيات وإيجابيات الشركات العائلية لا بد من توضيح نقاط القوة والضعف في الشركات العائلية , فعلى الرغم من الخصائص الملزمة للشركات العائلية الناجحة أو تلك المصاحبة للشركات العائلية الفاشلة , فإننا لا نستطيع أن نصنف معظم الشركات العائلية على أنها شركات ناجحة تماماً أو فاشلة تماماً , فكل فئة تتمتع بنقاط قوة معينة وتعاني في الوقت نفسه من مواطن ضعف معينة , وفي الواقع , يمكننا التعرف على الخصوصية التي تميز الشركات العائلية , إذ لاحظنا أن نقاط القوة التي تتمتع بها ومواطن الضعف التي تعاني منها ما هي إلا وجهان لعملة واحدة .

ويمكن تصنيف الأبعاد المختلفة للشركات العائلية على أنها نقاط قوة أو مواطن ضعف طبقاً لثلاثة عوامل :

- ١- درجة وضوح الفواصل بين الشركة والعائلة .
 - ٢- مدى نجاح كل نظام من النظامين (الشركة والعائلة) .
 - ٣- درجة تشجيع أو منع الاتجاهات نحو التكيف والتعلم في المناطق المشتركة بين الشركة والعائلة .
- ويتضمن الجدول التالي الأبعاد الخاصة بالشركة العائلية ونقاط القوة فيها ومواطن الضعف المرتبطة بها .

جدول يبين نقاط القوة ومواطن الضعف في الشركات العائلية^١

1- Hillburt-Davis,J,andW.G.Dyer,Jr.(2003).Consulting to Family Business.Jossey-Bass/Pfeiffer.San Francisco,pp.23

الأبعاد	نقاط القوة	مواطن الضعف
البنية الأساسية	انخفاض درجة الرسمية المرونة الطبيعة الريادية الابتكار	عدم الوضوح الغموض والتناقض المشكلات الحدودية (بين الشركة والعائلة) التردد وعدم الحسم مقاومة التغيير الحاجة إلى التطوير الإداري عدم وجود خرائط تنظيمية
الأدوار	القيام بأكثر من دور في الوقت نفسه المرونة العلاقات المزدوجة سرعة صناعة القرارات	غموض الأدوار عدم أداء الوظائف المطلوبة محابة الأقارب تعارض الأدوار المزدوجة مع الحاجة إلى التعلم والموضوعية الحقوق المترتبة على الانتماء للعائلة قد تؤدي إلى تعيين أفراد غير مؤهلين في الوظائف
نمط القيادة	إبداعي - طموح - الاعتماد على السلطة غير الرسمية - الصبغة الريادية	ديكتاتوري - مقاوم للهياكل والنظم والخطط - تجنب الحديث عن التقاعد
الانتماء للعائلة	التزام العاملين - الولاء - القيم والمعتقدات المشتركة - اسم العائلة - الروح العائلية - الحلم العائلي - الإحساس القوي برؤية ورسالة العائلة	عدم القدرة على الفصل بين مشكلات الشركة ومشكلات العائلة - عدم القدرة على تحقيق التوازن بين احتياجات كل من الشركة والعائلة للسيولة النقدية - الحاجة إلى مزيد من الموضوعية - النظرة الداخلية للأمور - التوجه العاطفي

		لصناعة القرارات - عدم الفصل بين الشركة والعائلة - المنافسات والصراعات العائلية
الزمن	النظرة طويلة الأجل - الالتزام - القدرة على الصمود والمثابرة - الولاء - الروابط والصلات العميقة - بناء جسور الثقة بشكل مستمر	صعوبة التغيير - الارتباط بالتقاليد - تأثير تاريخ العائلة على قرارات الشركة - تأثير درجة الثقة السائدة بالاحباطات السابقة
الخلافة (انتقال السلطة من جيل إلى جيل)	إمكانية تدريب أفراد العائلة في مراحل مبكرة - إمكانية اختيار توقيت التقاعد	وقوف المشكلات العائلية في طريق انتقال السلطة - عدم الرغبة في التقاعد - القدرة على اختيار الخليفة
الملكية	الملكية محدودة بعدد قليل من الأفراد - ملكية العائلة للشركة - الرقابة الصارمة - المكاسب المادية هي المحرك والدافع إلى استمرارية الشركة	إمكانية التضحية بالنمو في مقابل تحقيق الرقابة - عدم الالتزام بالرد على استفسارات الملاك - عدم الاستعانة بمجلس إدارة خارجي محترف - ارتفاع درجة خصوصية شؤون الشركة
الثقافة	الابتكارية - عدم الرسمية - المرونة - الإبداع - القدرة على التكيف - اللغة المشتركة - الاتصالات الفعالة	دور المؤسس يعيق الابتكار - انعدام الكفاءة - ارتفاع درجة المشاعر والعاطفة - مقاومة التغيير - الاعتماد على رد الفعل - ارتفاع درجة المخاطر المترتبة على الصراعات
درجة التعقد	يمكن أن تدعم القدرة على الإبداع - ثراء في الأدوار والأهداف	يجب أن تدار بطريقة تساعد على تجنب الغموض - يمكن أن تؤدي إلى فقدان الموارد والطاقة

المبحث الثالث : المراحل التي تمر بها الشركات العائلية

تمر الشركات العائلية بأربع مراحل أو فترات **Periods** خلال دورة حياتها،

وهي :^١

The Wonder Period ١- المرحلة الأولى : فترة الشك (الدهشة)

The Blunder Period ٢- المرحلة الثانية : فترة الاضطراب

The Thunder Period ٣- المرحلة الثالثة : فترة الصواعق

Plunder The Sunder or Period ٤- المرحلة الرابعة : فترة الانفصال أو السلب والنهب

وقد يقصد بالمرحلة الأخيرة (وغالباً ما يحدث ذلك) موت الشركة , ولكن ليس بالضرورة أن يحدث ذلك, وقد أضيف لتلك المرحلة مرحلة جديدة وهي مرحلة الربية الجديدة.

ومع ذلك , فهناك بديل ثالث , بمعنى أن هناك احتمال قيام المالك المؤسس باستثمار خلفائه من خلال فكره المتعلق بالشك والريبة , وذلك بإشراكهم معه في لعبة المخاطرة وبناء الشركة بهدف قيامهم بإمداد الشركة بالقيادة التي تحتاج إليها من أجل استمرارها في النمو , دون أن يكرروا كل الأخطاء التي صاحبت الجيل الأول , وهذا ما يسمى بمرحلة إعادة ميلاد الشك (الريبة) , وهو الحل الواقعي لاستمرارية الشركة التي يديرها مالكاها .

ويستخدم **McGivern**^٢ نموذج دورة الحياة الذي قدمه **Kroeger** كأساس لدراسة كيفية إدارة عملية خلافة رئيس مجلس الإدارة في الشركات العائلية الصغيرة , وبالتالي الربط بين نموذج دورة حياة المنظمة وبين كيفية إدارة عملية خلافة رئيس مجلس الإدارة في الشركات العائلية الصغيرة , حيث يجمع بين المراحل الخمس لدورة الحياة (الميلاد , التطور , النمو , النضج , الانحدار) , وبين الأدوار الإدارية المفترضة والمطلوب توافرها في هذه المراحل.

وتقتض هذه التوليفة بقوة أن اختيار الخليفة يجب أن يحدث في ضوء

1- McGivern (2000) Successful and Unsuccessful Phases of The Corporate Life Cycle " In Reading In Organization Decline Frameworks , Research , And Prescription , (k.S) Comeron , R.I.Sutton and D.A .Whetten , pp 225-239

2 McGivern (2000) Successful and Unsuccessful Phases of The Corporate Life Cycle , Prior reference

المهارات المطلوبة لممارسة دور إداري معين يقوم به رئيس مجلس الإدارة الجديد في مرحلة النمو التي سيتولى فيها الأمر , وبالتالي فإنه تعامل مع خمسة متغيرات موقفية:

١- مرحلة تطور الشركة

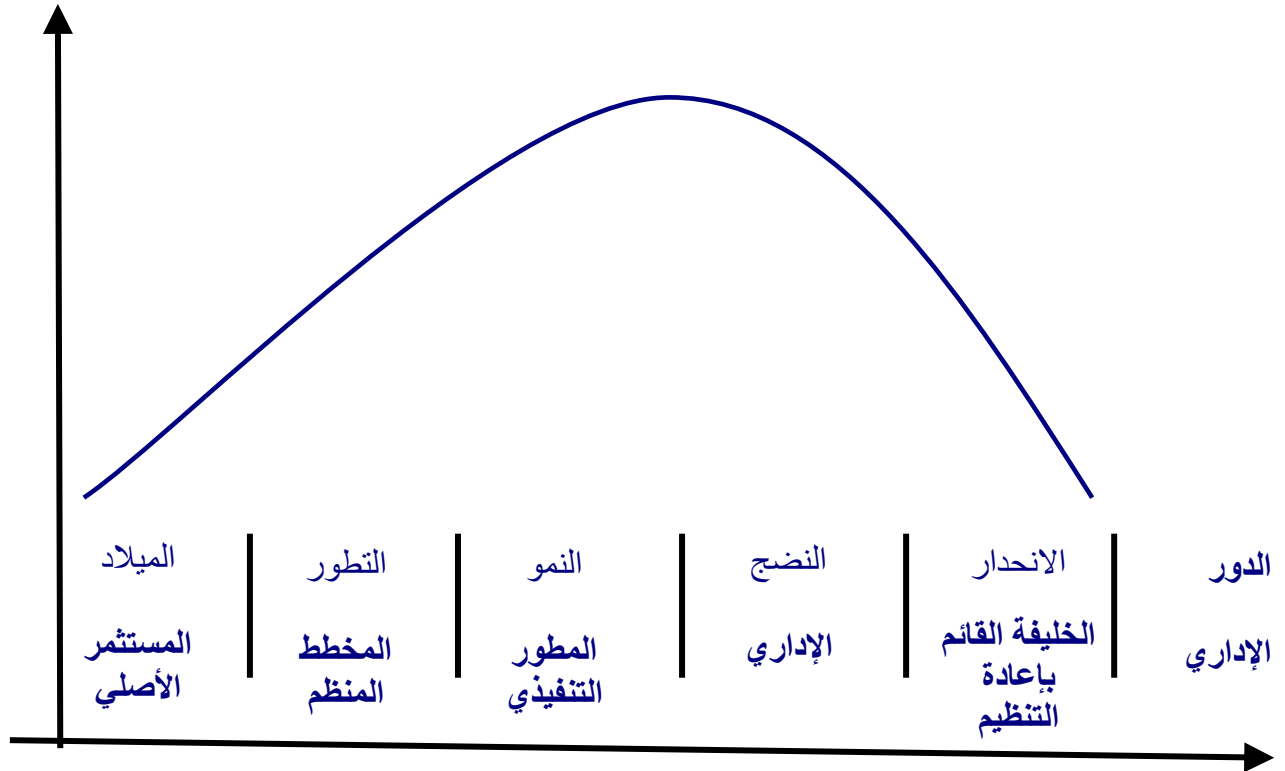
٢- دافعية المالك - المدير

٣- مدى سيطرة العائلة على الشركة

٤- المناخ التنظيمي

٥- بيئة الأعمال

مراحل دورة الحياة



التطور الإداري عبر دورة حياة الشركات الصغيرة^١

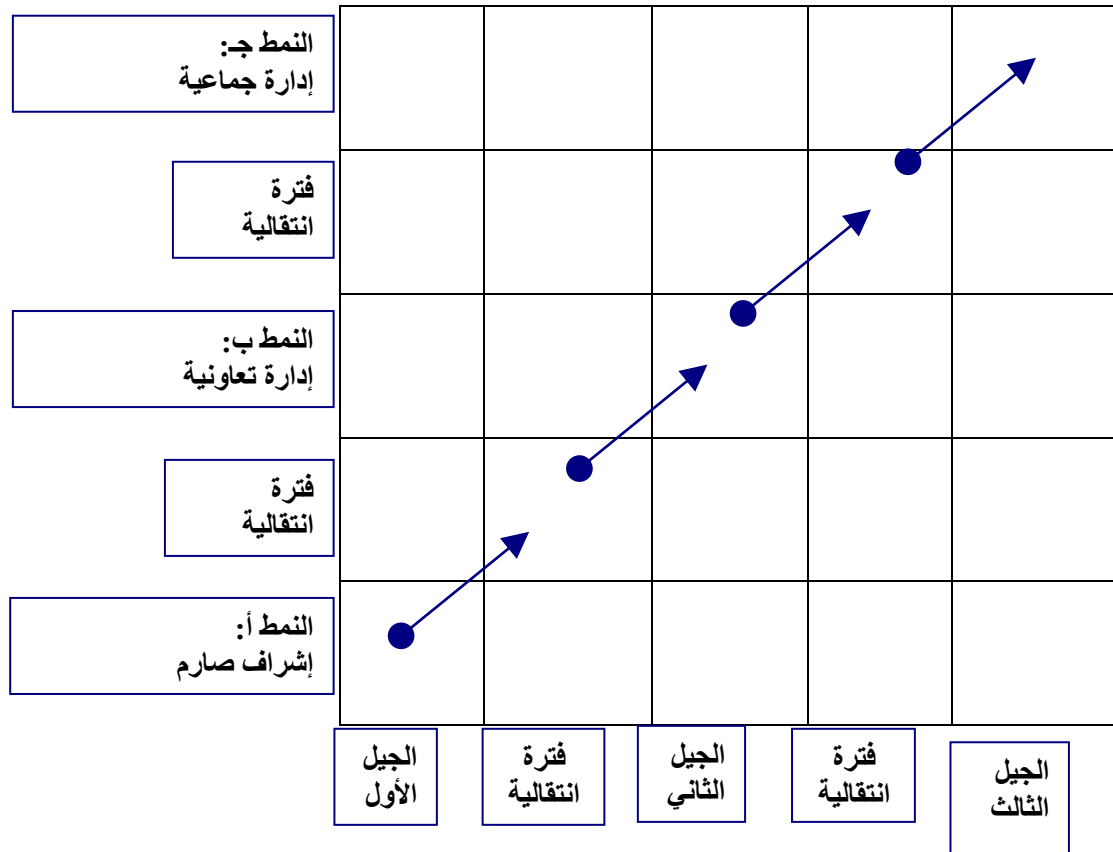
وابتكر **Hershon** شكلاً بيانياً ذي بعدين يربط بوضوح بين تقدم العائلة خلال ثلاثة أجيال (الخلافة الإدارية أو المحور السيني) , وبين الأنماط الإدارية

1- Greiner (2000) , Evolution and Revolution as Organization Grow , Harvard Business Review , July August , pp 37-46

المناسبة (تطور المنظمة أو المحور الصادي) لكل مرحلة من مراحل الشركة العائلية .

ويلاحظ أن الانتقادات التي تحدث عبر دورة الحياة تحدث بين كل جيل من الأجيال وبين كل نمط من أنماط الإدارة , ويعتبر **Hershon** من أوائل الرواد الذين تبنا وجهة نظر تعدد الأجيال بدلاً من محور التركيز على ما يحدث أثناء مرحلة نضج مؤسس الشركة أو المالك - المدير

التطور التنظيمي



الأنماط الناجحة للخلافة الإدارية¹

وهذا الشكل يدعى الأنماط الناجحة للخلافة الإدارية.

1- Hershon , and L. K . Collins (2000) . A Descriptive and Analytical Model of Organizational transformation , International Journal Quality and Reliability Management . Vol 17, No 9

أما النموذجان الآخران فقد قدمهما John Ward , وقد جاء تصوره نتيجة
لرأيه الخاص بالحفاظ على نجاح الشركة العائلية **Keeping the Family
Business Healthy**

وبناء على ذلك , قام Ward بتحديد ثلاث دورات حياة المنظمة هي :

1. دورة حياة الأعمال **Business Life Cycle**

2. دورة حياة المنظمة **Organizational Life Cycle**

3. دورة حياة مالك الشركة **Business Owner's Life Cycle**

ويعتقد Ward أيضاً أن هناك قوى مختلفة تؤثر في مسار الشركة العائلية من
خلال وجود أنماط مختلفة للنمو والتغيير يمكن التنبؤ بها , ويأتي بين هذه القوى
مايلي :¹

- طبيعة مجال الأعمال (نوع المنتجات - المرحلة التي تمر بها المنتجات
في دورة حياتها - الظروف التنافسية والسوقية - وغير ذلك من العوامل) .
 - شخصية المنظمة الحجم - درجة التعقيد - سرعة التغيير (
 - درجة الدافعية التي يتمتع بها المالك - المدير (تركيزه الرئيسي)
 - التوقعات المالية للعائلة (تطور احتياجات العائلة)
 - أهداف العائلة (تركيزها الرئيسي)
- وقد تكون نموذجه من ثلاث مراحل لدورة حياة الشركة العائلية - وأطلق على
هذه المراحل المسميات التالية:

1- John Ward (2000) , **Keeping The Family Business Healthy : How to Plan For
Continuing Growth , Profitability , Leadership , SanFrancisco , Galif : jossey -
Bass , pp 200-225**

المرحلة الأولى : مبكر

المرحلة الثانية : وسط

المرحلة الثالثة : متأخر

وقد تضمن هذا النموذج أجزاء من دورات حياة الآباء أو الأجيال المالكة وأطفالهم , وبذلك كان سابقاً إلى إضافة إطار الملكية , وهو ما حل محل التركيز الكبير على الإطار الجيلي **Generational** , فعلى الرغم من أن **Ward** يزعم أن منهجه يتضمن كلا من الشركات العائلية الريادية والناضجة , فإن الإطار المشار إليه يعتبر أكثر قابلية للتطبيق على الشركات التي يملكها ويديرها مؤسسوها , فإذا استطاعت الأجيال المتعاقبة تحقيق توالد الأجيال "**Regeneration**" , فمن السهل أن نتصور أن النموذج يمكن أن يعيد نفسه عدة مرات في العائلات متعددة الأجيال **Dynastic Families** .

ونظراً لتنوع التحديات الخاصة بكل مرحلة من المراحل , ولصعوبة فترات الانتقال , فإن الشركات العائلية الفردية (شركة الشخص الواحد) سوف تظل لفترات طويلة في كل مرحلة من هذه المراحل , كما أن العديد منها لن يستمر في الوجود عبر المراحل الثلاث , ولذلك يجب أن تتغير الأنماط والاستراتيجيات الإدارية, وغيرها من الأشياء الأخرى , مع الوقت إذا أرادت الشركة أن تستمر وتزدهر .

مراحل تطور الشركات العائلية^١

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	البيان
صفر - ٥ سنوات	١٠ - ٢٠ سنة	٢٠ - ٣٠ سنة	عمر الشركة (أو تجديد الشركة (
٢٥ - ٣٥ سنة	٤٠ - ٥٠ سنة	٥٥ - ٧٠ سنة	عمر الآباء
صفر - ١٠ سنوات	١٥ - ٢٥ سنة	٣٠ - ٤٥ سنة	عمر الأطفال
نمو سريع وحاجة إلى الوقت والأموال	النضج	الحاجة إلى توليد الأجيال وإعادة الاستثمار بشكل استراتيجي	التحديات طبيعية مجال الأعمال
صغيرة وديناميكية	أكبر وأكثر تعقيدا	جامدة Stagnant	شخصية المنظمة
الاتزام بنجاح الشركة	الرغبة في الرقابة والاستقرار	البحث عن اهتمامات جديدة ، أو يتقاعد نصف تقاعد ، والجيل الثاني يبحث عن النمو والتغيير	دافعية المالك - المدير
مقصورة على الاحتياجات الأساسية	المزيد من الاحتياجات ، وتتضمن الرفاهية والتعليم	احتياجات أكبر ، وتتضمن الأمان وتحقيق الوفرة والرخاء Generosity	التوقعات المالية للعائلة
نجاح الشركة	نمو وتنمية الأطفال	توافق ووحدة العائلة	أهداف العائلة

١ - John Ward و مرجع سابق ص ٢٣٠

وقد تم التعرض لهذا النموذج من خلال وجهتي نظر الملكية والإدارة
أما القضايا المتعلقة بالملكية في مراحل نمو الشركات العائلية فتظهر كمايلي:^١

مراحل الملكية	القضايا الرئيسية لحملة الأسهم
المرحلة الأولى : المؤسس (المؤسسون)	تغيير القيادة - الخلافة - التأمين على الزوجة _ التخطيط للممتلكات
المرحلة الثانية: مشاركة الأبناء	الحفاظ على التآلف وروح الفريق تدعيم ملكية العائلة الخلافة
المرحلة الثالثة : سلالة العائلة (ويطلق عليها أيضاً اتحاد أبناء العم) Cousins Confederation	تخصيص رأسمال الشركة : توزيعات الأرباح ومستويات الأرباح السيولة المتاحة لحملة الأسهم تقاليد وثقافة العائلة _ حل الصراعات العائلية _ مشاركة العائلة ودورها _ رؤية ورسالة العائلة _ ربط العائلة بالشركة

ويلاحظ من هذا الجدول أن هناك ثلاث مراحل وأنه قد تم إلقاء الضوء على مدخل خطوات التطور المعروفة , ومن هذا المنطلق تم تقديم نموذج متعدد الأجيال يمكن من خلاله التنبؤ بالشركات العائلية طويلة العمر , وقد قدم هذا النموذج القضايا الرئيسية التي تشغل بال حملة الأسهم في كل مرحلة , ولم يفترض هذا النموذج أي تطور تلقائي عبر المراحل , فبغض النظر عن خطر تعرض الشركة للفشل أو للبيع لطرف آخر لا ينتمي إلى العائلة المؤسسة , قد يرث أكبر طفل جميع الأسهم ويتصرف كما لو كان مؤسس الشركة و قد ترجع الشركة التي في

١ - John Ward و مرجع سابق ص ٢٣١

المرحلة الثانية لتصبح إحدى شركات المرحلة الأولى , عندما يشتري أحد الأبناء شركة أخرى , وفي هذه الحالة تبدأ القضايا الرئيسية لحملة الأسهم في التشابه مع المشاكل التي تواجه مرحلة مؤسس الشركة , وبالمثل , يمكن للشركات التي تمر بالمرحلة الثالثة أن ترجع إلى المرحلة الثانية , أو المرحلة الأولى , وهكذا نجد أن هناك إمكانية لحدوث العديد من التوليفات والتعديلات على هيكل الملكية على مدار حياة الشركة العائلية .

ويبين هذا الشكل دورة حياة الشركة العائلية من خلال منظور مختلف , وهو تطوير مراحل الإدارة .

القضايا الإدارية في مراحل دورة حياة الشركات العائلية

مراحل الإدارة	القضايا الإدارية الرئيسية
المرحلة الأولى : الريادة	البقاء النمو
المرحلة الثانية : الاحتراف	وضع نظم إدارية محترفة إستراتيجية إعادة الحيوية والنشاط
المرحلة الثالثة : التخصص	تخصيص الموارد التركيز على تنويع الاستثمارات الثقافة التنظيمية - الخلافة والقيادة الأداء الاستثماري - الإستراتيجية العلاقات السائدة بين حملة الأسهم

وأخيراً فقد قدم Gersick , et ' أكثر الدراسات حداثة وتعقيداً في مجال دورة حياة الشركات العائلية , فقد اعتمد النموذج على الدوائر الثلاث (العائلة , الملكية , الشركة) وقسموا كل منها إلى دورات حياة مستقلة , وقد نتج عن ذلك مصفوفة

1- Gersick , K.E.etal (2001) , Generation and Generation : Light Cycle Of The Family Business , Harvard School Press , U.S.A

ذات ثلاثة أبعاد , أطلقوا عليها نموذج تطور الشركات العائلية .

ويتضمن محور العائلة أربع مراحل وهي :

عائلة أعمال صغيرة	(الجيل الأقدم في العمل)
دخول مجال الأعمال	(توظيف الجيل التالي للعمل في الشركة)
العمل معاً	(للجيلين)
تسليم الراية	(الخلافة)

وقد تأثرت وجهات النظر السابقة بما قدمه **Levinson** وغيره من الأشخاص الذين تناولوا دورة حياة الأفراد والعائلات , أما محور الملكية فقد تم استنتاجه من العمل الذي قام به **Ward** وقد أطلق على المراحل الثلاث لمحور الملكية المسميات التالية :

المالك المسيطر **Controlling Owner**

مشاركة الأبناء **Sibling Partnership**

تحالف أبناء العم **Cousin Consortium**

أما المحور الثالث فهو محور الشركة **The Business** وهو مكون من ثلاث مراحل :

البداية **Start -up**

التوسع / الرسمية **Expansion / Formalization**

النضج **Maturity**

إن هذا النموذج يعطي صورة تقريبية للعديد من نماذج دورة حياة الشركات, وتكمن نقطة القوة في هذا النموذج التطوري في أنه يجمع ثلاثة من أكبر روافد الدراسات السابقة في العدد الكبير من التوليفات المحتملة والناجمة من المصفوفة ٤*٣*٣ , وبالإضافة إلى ذلك فمن الممكن أن تقع شركة عائلية معينة (خصوصاً الشركات الأكبر حجماً والأكبر عمراً) في أكثر من مرحلة على أي محور من المحاور , وعلى ذلك اضطر **Gersick,et** إلى التركيز على فترات على نماذج بدائية مثل المالك المسيطر وعائلات الأعمال الصغيرة , والشركات التي تمر بمرحلة البداية .

الفصل الثاني : إدارة الشركات العائلية

المبحث الأول : العلاقة بين مراحل الشركة العائلية (الأجيال)
والممارسات الإدارية في إدارة الشركة :^١

قام عدة باحثين بإجراء بحث استكشافي حول معرفة ما إذا كانت الشركة العائلية تبقى بين يدي العائلة ولأجيال لاحقة , وما هي مدى العلاقة بين الممارسات الإدارية في الشركة وتعاقب الأجيال , وقد شمل البحث دراسات مسحية أرسلت بالبريد للمدراء من الجيل الأول والثاني والثالث , وكان الاستبيان مطولاً بعض الشيء وقد ركز الخبراء على الخلفية الثقافية للمشاركين بالإضافة إلى تقييم مدى تحضير الفرد قبل شغله لأي منصب إداري هام , وركزت الأسئلة على جوانب مختلفة خاصة بالعملية التعليمية للمشاركين والخبرة العملية داخل وخارج الشركة العائلية والسبب وراء الالتحاق بالشركة ومدى تحضير الوريث لخلافة ذلك المنصب.

وجمعت البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام دراسات مسحية متعددة الأقسام من عينتين فرعيتين وطلب من مدراء الشركات العائلية التي شهدت عمليات انتقالية بين الأجيال المشاركة في ذلك , وأرسل مغلف يحتوي رسالة تغطية , وتعريف ذاتي , ومغلفات مختومة لهؤلاء الأفراد , وتمثلت العينة الفرعية الأولى في إرسال الدراسة المسحية بريدياً إلى ٥٠٠ من الشركات التي ترأسها الأجيال الثانية والثالثة من العائلة والمنتمين للمجلس التنفيذي , ثم أرسلت الدراسات المسحية لرئيس الشركة الذي يفترض بأن يكون أحد أفراد العائلة ممثل الجيل الأول , بينما اشتملت العينة الفرعية الثانية على اختبار خمس مدن عشوائية في انديانا وخاصة تلك التي تحوي أعداداً سكانية تصل ما بين ٥٠٠٠٠-١٥٠٠٠٠ , كما أجريت اتصالات مع غرفة التجارة في كل مدينة منها وطلب منهم تزويدنا بنسخ عن الدليل التجاري مع الإشارة لأسماء الشركات العائلية التي تطورت في أدائها لتصل للجيل الثاني والثالث .

١ - أبو بكر، مصطفى محمود، تنظيم وإدارة الشركات العائلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ ،

وننتج عن ذلك تقديم إطار عمل يحوي ٢٩٨ شركة , وبالإضافة لذلك , أرسلت الدراسة المسحية لجميع الشركات المذكورة في الدليل وطلب من مدير كل شركة منها استكمال بيانات الدراسة المسحية , وبالنسبة للعينة الأولى الخاصة بالمجلس التنفيذي , أعيدت ١٠٢ دراسة مسحية , حيث بلغت نسبة التجاوب ٢٠٪ , أما العينة الثانية , أعيدت ١٠٧ دراسة مسحية وبلغت نسبة التجاوب ٣٦٪ , وعموماً تم استلام ٢٠٩ استبياناً , ووصلت نسبة التجاوب إلى ٢٦٪ , وتم الحصول على بيانات كاملة من ١٧٧ مشاركاً (٢٢٪), ويكمن السبب وراء وجود استبيانات ناقصة في عدم قدرة المشاركين على إجابة الأسئلة المتعلقة بالأنشطة التخطيطية والإدارية , وبالتالي تم نتيجة هذه الدراسة التوصل إلى بعض المؤشرات العامة التالية :^١

أولاً : يرتبط الجيل الأول من مراحل الشركة العائلية بمايلي :

أ- الحرص الشديد على زيادة قيمة أعمال الشركة كأداة لتدعيم مركز الشركة وقدرتها للبقاء والنمو .

ب- مركزية اتخاذ القرارات دون التفويض للصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى.

ت- تدني مستوى الصراع التنظيمي والوظيفي في المرحلة الأولى للشركة العائلية .

ث- الاتجاه والحرص على صياغة رؤية إستراتيجية لمستقبل الشركة .

ثانياً : يرتبط الجيل الثاني من مراحل الشركة العائلية بمايلي :

أ- الحرص على زيادة قيمة الأعمال.

ب- الاتجاه إلى تضيق سياسة مركزية اتخاذ القرارات والحرص على تطبيق سياسة التفويض لإتباع سياسة لا مركزية اتخاذ القرارات .

ت- تزايد الاهتمام بسياسة التطوير والابتكار والإبداع .

1-Michael . H. Morris , Royo , Williams , Correlates of Success in Family Business transition, Journal of business venturing 12, Elsevier Science Inc , 2000 , pp 385-400

ثالثاً : يرتبط الجيل الثالث من مراحل الشركة العائلية بمايلي :

- أ- تضيق قيمة الأعمال .
- ب- الرجوع إلى سياسة مركزية اتخاذ القرارات .
- ج- ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي والوظيفي .
- د- الاتجاه إلى فتح مجالات عمل وفرص توظيف جديدة من خلال إنشاء شركات أو فروع أو أنشطة جديدة .
- هـ - توجيه الجهود لإيجاد تنظيم إداري متكامل للشركة .
- و- مراجعة وتطوير الرؤية الإستراتيجية للشركة .

رابعاً : مع تزايد أو تقدم عمر الشركة (الجيل الثاني أو الثالث):

يتزايد الاتجاه إلى التطوير وتشجيع الابتكار والتحديث , حيث يبدأ هذا الاتجاه بوضوح في نهاية الجيل الأول (مع تقدم العمر والتخوف من انهيار الشركة) أو مع بدء الجيل الثاني أو الثالث وظهور الحاجة إلى وجود وظائف جديدة وتقسيم المهام بين أفراد العائلة وتجنب أسباب النزاع أو الصراع الوظيفي بينهم .

خامساً : مع تزايد متوسط قيمة الأعمال التي تحققها الشركة فانه يلاحظ مايلي :

- أ- تزايد الاتجاه إلى سياسة لا مركزية اتخاذ القرارات .
- ب- يرتفع مستوى الصراع التنظيمي .
- ت - يتزايد الاتجاه إلى الاهتمام بعملية التطوير الإداري وتنمية مهارات الإبداع والابتكار .
- ث- يتزايد اتجاه الشركات العائلية إلى التأكيد على ضرورة صياغة رؤية إستراتيجية للشركة ^١ .

١ - أبو بكر، مصطفى محمود، تنظيم وإدارة الشركات العائلية , الدار الجامعية , الإسكندرية , ٢٠٠٥ ,

لذلك فانه من الضروري أن يتم وضع خطة إستراتيجية لنمو الشركات العائلية في الجيل الأول ، مما يوفر مقومات وضوابط النمو الطبيعي المتدرج للشركة العائلية ولضبط الرغبة القوية لدى المؤسس الأول لتوسيع مجالات وحجم أعمال الشركة بقفزات عالية عادة ما ينتج عنها مخاطر وعواقب سيئة . ولا بد من معرفة أهمية وضع آلية لتطوير البناء التنظيمي والإداري للشركة العائلية مع الانتقال من جيل إلى آخر ومراعاة أن يركز هذا التطوير على :

١- نظام اتخاذ القرارات .

٢- نظام الصلاحيات والسلطات .

٣- سياسة المركزية واللامركزية في إدارة الأنشطة .

٤- ضوابط وحوافز التطوير وتشجيع الابتكار والإبداع والتحديث .

وذلك لتأثير هذه الجوانب التنظيمية والإدارية على مناخ العمل ومن ثم على أسباب واحتمالات الصراع والنزاع التنظيمي والوظيفي في الشركات العائلية.

المبحث الثاني : العلاقة بين عمر الشركة العائلية وقيمة أعمالها وسياسات التوظيف بالشركات العائلية

قامت بعض الدراسات بدراسة العلاقة بين تركيبة الملكية وأداء الشركة في أوروبا بالاعتماد على بيانات محصلة من ٦٧٥ شركة موزعة على ١١ بلداً، فبالرغم من أن الشركات العائلية تفرق بين حقوق الإدارة والتدفق المالي بشكل واضح فهي بذلك لا تعيق عمل الشركة حيث يصل التقييم وأداء الشركة لمستوى أعلى لدى الشركات التي يديرها المؤسس والشركات التي تديرها سلالة المؤسس الذي يشغل منصباً هاماً في مجلس الإدارة كمدير تنفيذي مثلاً كما أن الشركات العائلية لا تختلف عن باقي الشركات فيما يتعلق بالتقييم والأداء ، حيث تمت دراسة العلاقة ما بين عمر الشركة وقيمة أعمالها ، فالشركة العائلية التي تدار من خلال المؤسسين يحرز أثراً فوق المعدل عادة ، بينما لا يمكن افتراض نفس النتيجة عندما يقوم الورثة بإدارة الشركة وعلاوة على ذلك ، يمكن افتراض بأنه من الممكن أن

يكون للرئيس التنفيذي للشركة والذي يعتبر بمثابة المدير لها أن يترك أثراً سلبياً على الأداء وبالتالي لا بد من أن يتم الاستعانة بمستشار تنفيذي للشركة من أجل تقديم النصح والخبرات المفيدة للشركة . وكان من نتائج هذه الدراسة مايلي :¹

أولاً : مع تزايد عمر الشركة وقيمة أعمالها يتناقص اتجاه الشركات العائلية إلى مايلي :

- ١- الاستعانة بالاستشاري الدائم المقيم بالشركة والمتفرغ نسبياً لها .
- ٢- توسع مجالات تعيين الأبناء في وظائف قيادية وإدارية .
- ٣- إتاحة فرص عمل لأفراد المصاهرة في وظائف تنفيذية .

ثانياً : مع تزايد عمر الشركة وقيمة أعمالها يتزايد اتجاه الشركات العائلية إلى مايلي :

- ١- توسيع فرص تعيين الأبناء في وظائف تنفيذية .
- ٢- إتاحة فرص عمل لأفراد المصاهرة في وظائف إدارية وقيادية .

ثالثاً : تتجه الشركات العائلية إلى الاهتمام بأعمال التطوير والتحسين الإداري وتنمية مهارات الابتكار والإبداع في الحالات التالية :

- ١- تزايد عمر الشركة العائلية وقيمة أعمالها .
- ٢- الاستعانة بالاستشاري الدائم المقيم .
- ٣- تعيين أبناء العائلة في وظائف تنفيذية .
- ٤- تعيين أفراد المصاهرة في وظائف إدارية وقيادية .

رابعاً : ينخفض مستوى الصراع التنظيمي في الشركات العائلية في الحالات التالية :

- ١- الاستعانة بالاستشاري المقيم الدائم .
- ٢- تعيين أبناء العاملين من أفراد العائلة في وظائف تنفيذية .

1- Roberto Barontini, The effect of family control on firm value and performance , Evidence from continental Europe , European financial management , vol , 12,No5, 2006, 689-695

خامساً : يرتفع مستوى الصراع التنظيمي في الشركات العائلية في الحالات التالية :

- ١- تعيين أبناء العائلة في وظائف إدارية وقيادية .
 - ٢- عند تعيين أفراد المصاهرة في وظائف إدارية وقيادية .
 - ٣- حالات الاستعانة بالاستشاري بصورة غير منتظمة .
- ## سادساً : تتجه الشركات العائلية إلى توسيع مجالات التعاون مع الاستشاري الدائم المقيم في المجالات التالية :

- ١- تزايد عمر الشركة .
 - ٢- تعيين أبناء العاملين من أفراد العائلة في وظائف تنفيذية .
 - ٣- وجود حالات الصراع الوظيفي .
- ## سابعاً : يضعف الاتجاه إلى الاستعانة بالاستشاري الدائم المقيم في الحالات التالية :

- ١- تعيين أبناء العاملين من أفراد العائلة في وظائف إدارية وقيادية .
 - ٢- تعيين أفراد المصاهرة في الوظائف التنفيذية .
- نجد انه من الضروري أن تبدأ العائلة العمل في وظائف تنفيذية أو إشرافية مع بدء التحاقهم للعمل في الشركات العائلية , ولا يكون بدء العمل في وظائف إدارية أو قيادية إلا في حالات استثنائية عند الضرورة القصوى , مع اتخاذ الترتيبات والتهيئة التنظيمية والإدارية والفنية والسلوكية , كذلك فانه من الضروري وضع رؤية إستراتيجية وضوابط مهنية لالتحاق أفراد العائلة من غير الملاك وكذلك المصاهرة بالوظائف في الشركات العائلية , على أن تتضمن هذه الرؤية والخطة الإستراتيجية الوظائف المخطط شغلها وتوقيت شغلها , والاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف , وذلك لتأثير هذا الأمر بوضوح على أسباب الصراع والنزاع الوظيفي بين أفراد العائلة داخل العائلة وخارجها .

كذلك لا بد من معرفة أهمية تنظيم الاستعانة بالخبراء والاستشاريين المهنيين في تنظيم وإدارة الشركات العائلية , على أن يراعى في ذلك مايلي :

أ- أن يكون الخبير أو الاستشاري متخصصاً وصاحب خبرة مهنية في مجال عمله بجانب معارف متنوعة في أنشطة وخصائص الشركة العائلية .

ب- أن يكون شبه متفرغ أو مقيم في الشركة العائلية وخاصة إذا كانت أعباء مهامه تستوعب إمكانياته

المبحث الثالث : التمييز ما بين الشركات العائلية و الشركات غير العائلية

تمثل الشركات العائلية نسبة ضخمة من القطاع الخاص عموماً. حيث تعتبر هذه الشركات متناغمة من ناحية الحجم، العمر والمنتجات و/ أو الخدمات التي تبيعها والأسواق التي تخدمها. وسيتم التمييز بين (١) الشركات ذات الملكية والإدارة العائلية، (٢) الشركات ذات الملكية العائلية والتي تتم إدارتها من خلال أفراد خارج نطاق العائلة و (٣) الشركات الخاصة التي لا تخضع إدارتها لعائلة واحدة أو لقلة من العائلات. ويتمثل التركيز هنا على المجموعة السابقة التي تضم شركات صغيرة أو متوسطة الحجم.^١

ويُعرف Carsrud^٢ الشركة العائلية بأنها المكان الذي تكون فيه مواضيع الملكية و الإدارة بين يدي أفرادها. وبصياغة أخرى ، تعتبر الشركات العائلية كغيرها من الشركات مع اختلافات بسيطة تظهر من خلال حقيقة أن النماذج المعاصرة للشركات تفصل وبشكل واضح بين الملكية والإدارة. وضمن تلك الظروف، تُصبح الإدارة متخصصة أي أنه يتم تعيين اختصاصيين مَهرة يتمتعون بخبرة وتدريب نسبي للقيام بالأدوار، المسؤوليات والمهام الإدارية المختلفة. ويعمل هؤلاء المدراء وفقاً لعقد رسمي يكونون مسئولين فيه عن المساهمين في الشركة.

ويعرض الجدول التالي مجموعة من الاختلافات بين الشركات العائلية وغيرها من الشركات حيث يمكن العثور على استثناءات لتلك المفاهيم ولكن مع ذلك تبقى

1- Michael . H. Morris and Roy o. Williams , Correlates of Success IN Family Business Transition , Journal of Business Venturing 12, 2000, Elsevier Science Inc , pp 387

2- Garsrud , A.L. 2000 , Meanderings of a resurrected psychologist , or lessons learned in creating a family business program. Entrepreneurship Theory and Practice 19 (1) , pp 39-48

الاختلافات هي الجانب المهيمن عليها. وبذلك، من المتوقع أن يعتمد المدير الخبير لدى أي شركة غير عائلية على آفاق زمنية أقصر وأقل تأثراً بالإخفاق التجاري، وعلى درجة أكبر من التحفيز المهني والمكافآت الشخصية التقليدية حيث تكون درجة الأمن الوظيفي أقل مما هو بالنسبة لأفراد العائلة.

وتتميز الشركات العائلية بعملية صنع القرار المركزي وبنظم إدارة أقل تناعماً بالرغم من ظهور تباينات فيها بمرور الأجيال. وتميل الخلافات بين الموظفين من أفراد العائلة لإحكام السيطرة بمرور الوقت من خلال سياق متلاحق من التفاعلات ضمن العائلة في الشركة وخارجها. وهكذا، يمكن أن يؤثر أي صراع عائلي على القرار التجاري الأساسي الذي يقدم مصادر جديدة بدوره من خلال الاختلافات الموجودة ضمن العائلة. وبالإضافة لذلك، ستختلط القضايا العائلية الشخصية مع قضايا الشركة بشكلٍ يؤثر على عمليات صنع القرار. وأخيراً، حتى عند التخطيط لعملية الخلافة جيداً تميل هذه الشركات لإحداث الكثير من المشاكل مقارنة بالشركات الغير عائلية.

الجدول التالي يوضح الاختلافات الظاهرة بين الشركات التي تكون ملكيتها وإدارتها عائلية وغيرها :^١

الشركات غير العائلية	الشركات العائلية
• تكون مصلحة المدير محدودة وبحسب عقد التوظيف. • نادرا ما يبقى المدراء في شركة واحدة. • يملك المدراء أفقا زمنيا أقصر. • يترك الإخفاق في الشركة أثرا شخصيا أقل على المدير. • ارتفاع احتمالية أن يتم إنهاء فترة عمل أحد المدراء. • وجود العديد من المكاسب الشخصية مثل التدرج الوظيفي، الترقية والتعويض الجيد. • يميل الأداء الوظيفي ليكون أقل تلازما بما يكسبه المدراء فعليا. • تكون عملية صنع القرار أكثر تشاركا وعلى مستوى الفريق. • تميل النظم الداخلية لتكون أكثر رسمية.	• يشغل أفراد العائلة مناصب إدارية هامة على طول فترة بقاء الشركة إلى جانب امتلاكهم لحصص شخصية ضخمة. • يشغل أفراد العائلة مناصب إدارية هامة من خلال تأديتهم لمهن كاملة. • يملك أفراد العائلة أفقا زمنيا غير محدد. • يرجع جانب الإخفاق في الشركة لأسباب مهنية وشخصية لدى أفراد العائلة الذين يشغلون مناصب حساسة في الإدارة العليا. • تكون احتمالية إنهاء فترة عمل أحد أفراد العائلة لمنصب إداري معين منخفضة. • المكسب الشخصي الناتج عن الشعور بالفخر لنمو الشركة، النجاح، الوجود الوظيفي والثروة العائلية. • يميل الأداء التنظيمي للتلازم مع المنافسة الإدارية.

١ - لمزيد من المعلومات يمكن مراجعة :

- Daily , C.M. and Dollinger , m.j. 2001 , Family Business are Different , Review of Business 13 (1) , pp 3-5
- Kepner .E. 2001 , The Family and The Firm : A coevolutionary perspective . Organizational Dynamics (12) , pp 57-70
- Adizes , I, 2002 , Organizational passages : Diagnosing and treating Life – Cycle Problems of Organizations . Organizational Dynamics (7), pp 2-8

• يمكن أن تضم عملية نقل قيادة الشركات صراعا وتنافساً، ولكن سيراقب المساهمون هذه العملية في محاولة لضمان أن يتم إنجازها بأسلوب دقيق زمنياً وترتيبياً. • يعتبر المدراء مسؤولين عن حاملي الأسهم. • تميل الصراعات لتأخذ شكلاً تلازمياً بحيث تكون آثارها أكثر تتبعاً وانعزالاً بمرور الزمن. • يملك الموظفون فرصة أكبر لتساوي الفرص فيما يختص بتدرجهم الوظيفي والمشاركة في عملية صنع القرار حيث يخلق ذلك المزيد من المنافسة الداخلية. • بينما تؤثر الحياة الشخصية للموظفين على أدائهم الوظيفي، يميل هذا الأثر للتفاقم على الفرد أكثر من الشركة.	• تميل عملية صنع القرار لتكون أكثر تركيزاً بالرغم من انحصارها بمرور الأجيال. • تميل نظم الإدارة الداخلية لتكون غير رسمية بحد كبير. • تكون عملية نقل قيادة الشركة لأحد الورثة أكثر افتعلاً للمشاكل والخلافات حتى وإن تم التخطيط لها مسبقاً. حيث تظهر الصراعات بين أفراد العائلة في حين تظهر الخلافات بين رئيس الشركة والورثة. • يعتبر المدراء من أفراد العائلة مسؤولين عن العائلة وأنفسهم. • تميل الصراعات لتأخذ شكلاً دورانياً حيث يؤثر الخلاف العائلي على قرارات الشركة التي يتم اتخاذها في مرحلة متأخرة جداً ليؤثر على مستقبل العمل العائلي. • قد يشعر الموظفون خارج النطاق العائلي بحرية مقيدة وبفرص شخصية قليلة في الشركة. • يمكن للعلاقات العائلية أن تؤثر على العلاقات في الشركة وبشكل مباشر والعكس بالعكس.
---	---

الفصل الثالث : مراحل نمو الشركات العائلية

المبحث الأول : إستراتيجية البقاء في الشركات العائلية

عندما تنشأ الشركة أو العمل لأول مرة فنادر ما يتم التفكير فيها كعمل أو كشركة عائلية , ذلك أنها تكون تعبيراً عن رغبة صاحبها في الاستقلال , والذي ينظر إليها باعتبارها " شركته " أو " عمله " وتكون العائلة في ذلك الوقت في "الخلفية " بالرغم من كونها مصدراً للدعم وللموظفين , وبمرور الوقت يبدأ صاحب العمل في التفكير في ترك عمله أو شركته لأبنائه كتركة أو ارث , ويبدأ هذا الحلم في التحول إلى حقيقة مع بداية دخول الأبناء في مرحلة الشباب وسؤالهم عن الأعمال , بل وبداية عملهم فيها لبعض الوقت , ومع تقدم صاحب العمل في العمر يدخل هذا الحلم في إطار أكثر واقعية , ولكن قد يكون هناك صعوبة لبلوغه , وبالتالي لا بد من التساؤل عن السر وراء رغبة أصحاب العمل في نقل أعمالهم العائلية إلى أولادهم , وللإجابة على ذلك نجد أن الأعمال العائلية ذات فائدة كبيرة للعائلة , فأصحاب الأعمال يشعرون أنه بدخول أبنائهم إلى العمل فان بإمكانهم الاستمتاع بفرصة أكبر من الحرية والنمو , أو ينظرون إلى العمل العائلي باعتباره طريقاً لضمان استمرارية تقاليد العائلة وارث العمل .^١

وتتميز الأعمال العائلية بالصفات التالية :^٢

- ١ - الإحساس بكيان وكبرياء العائلة .
- ٢ - أن يكون هناك تفاعل واهتمامات مشتركة للعائلة .

١ - توفيق، عبد الرحمن ، الشركات العائلية الازدهار والانهيـار ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبـك، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٧-٣٨

٢ - لمزيد من المعلومات يمكن مراجعة :

- John L. Teall , Family Limited Partnerships and control discounts , Financial Services Review (16) , 2007 , pp 155-157

- Roberto Barontini , The Effect of Family Control on Firm Value and Performance : Evidence from Continental Europe , European Financial Management , Vol 12 , No . 5. 2006 , 689-690

- ٣- إتاحة الفرصة لتنمية قيادات عائلية في المستقبل .
- ٤- ترك آثار واضحة عن قوة العائلة عندما تعمل سوياً .
- ٥- ضمان الحصول على فرص في مجالات أخرى .
- ٦- فرصة لتعميق العلاقات الإنسانية .
- ٧- وجود مبرر لبدء تطوير خطط وأهداف العمل .
- ٨- إتاحة فرصة تعليمية عظيمة للعائلة للتلاقي والعمل مع نوعيات مختلفة من البشر .
- ٩- إتاحة الفرصة للتأكيد على قيمة التضحية والادخار والاستثمار والمخاطرة .

وبالتالي فإن للشركات العائلية دوراً هاماً و بارز في النشاط الاقتصادي العالمي , نتيجة للمزايا العديدة التي تتمتع بها الشركات العديدة :

- ١- قدرة أكبر على التصرف الإداري .
 - ٢- سرعة اتخاذ القرار والتحرر من الكثير من الشكليات والتعقيدات التي تنطوي عليها الأنظمة واللوائح.
 - ٣- حصر العائدات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوي من مركزهم المالي.
 - ٤- وجود حافز خاص والذي يتمثل في البقاء واستمرار العائلة .
 - ٥- الوضع الاجتماعي المميز التي توفره هذه الشركات لأصحابها .
- وبالنظر إلى هذه المميزات وبعض المميزات الأخرى : مثل تحقيق هذه الشركات لأرباح مرتفعة مع ارتفاع نمو الأصول والعائد على رأس المال , نجد أن أصحاب رؤوس الأموال أكثر حرصاً على استمراريتها لما تحققه لهم من مكاسب .

وبالمقابل هناك عدد من التحديات الكبيرة التي تواجه الشركات العائلية , حيث إن العديد من الأعمال العائلية هي أعمال خاصة وصغيرة تفتقر إلى القدرات المالية أو مهارات فريق العمل في الاهتمامات الكبيرة حيث تفتقر الشركات العائلية إلى الاعتمادات الضرورية وخبرات السوق بالإضافة إلى افتقار العمق الإداري ومما يزيد من حدة المشكلات العائلية تنافس الأقارب أو صراع الأجيال , ويمكن إجمال

هذه التحديات في ثلاثة مجموعات رئيسية محفزة :^١

أ_ تحديات داخلية وهي :

أولاً : مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس وما يرافقها من التقسيم لتركبة المؤسس وتغيير نمط الملكية العائلية والصراع على السلطة والإدارة وقضية الخلافة الإدارية

ما يكاد الموت يغيب المؤسس حتى يسارع جيل الورثة إلى تقسيم الشركة أو حتى توزيع التركة وإلغاء الشركة وذلك بسبب خلافات فيما بينهم أو ربما وجود عدم الثقة , وكل ذلك يعود من وجهة نظر البعض إلى أن المؤسسين اهتموا بإنجاح الشركات دون الاهتمام بتنشئة جيل القيادة التالي وذلك يعني عدم العناية بالإدارة وبنائها وجعلها في مستوى تنظيمي قوي يستطيع أن يقف أمام الانهيارات والتيارات السلبية وهذه فرصة لأن يكون اهتمام بأمر هام جداً وهو العمل على إيجاد تنظيم إداري داخلي تركز عليه تلك الشركات بحيث لا تتأثر بالخلافات الشخصية عند انتقال الملكية إلى الجيل التالي .^٢

إن الهدف الأساسي للشركات العائلية يتمثل في إدراك أن سلوك هذه الشركات مبني على التفاعل بين نظامين فرعيين هما العائلة والشركة وأثرهما على الموجودين في نظمهما , فقد تثير هذه العلاقات المتبادلة التوتر والاضطراب نظراً لأن العائلة والشركة كليهما نظامان فريدان يتسمان بتضارب الأهداف والحاجات , وبالتالي نجد أن أعضاء العائلة الموجودين ضمن ملكية أو إدارة الشركة يتصرفون عادة بطريقة تختلف عن الأساليب العامة للسلوك التنظيمي ويرتكز الجدل هنا حول أن العلاقة العائلية القوية بين الموظفين تؤثر على طريقة صياغة القرار الخاص بالشركة , كما يحفز ظهور الصراعات المرتبطة بقوة العائلة وانعدام الخبرة والمهارة

1- Henry Wai – Chung Yeung , Limits to the Growth of Family – Owned Business? The Case of Chinese Transitional Corporations from Hong Kong , Family business Review , Vol XIII , no 1, March , 2000, Family Firm Institute , Inc, pp 55

٢ - فرايس، مانفريد كيتس دي , الشركات العائلية من منظور نفسي , الدار العربية للعلوم , بيروت ,

وبالتالي تتمثل أحد المشاكل الرئيسية للشركات العائلية في ارتباطها مع خلافة قيادة الشركة , وإيجاد الخلفاء المؤهلين لذلك اعتبرت خلافة قيادة الشركة متغيراً هاماً لاستيعاب العمليات التنظيمية باعتبار أن الخلافة تتبعها العديد من التغيرات داخل الشركة , حيث أن نسب نجاح وفشل المدير التنفيذي ترتبط بمن في الشركة عادة^١.

تعتبر الخلافة في الشركات العائلية عملية متعددة المراحل تبدأ بدخول الورثة للشركة مقدمين تأثيرات ستمتد لأبعد من اللحظة التي ينمو فيها الخلفاء القياديون للشركة وبالتالي هناك ثلاثة أوجه هامة في هذه العملية:

أولاً : العملية التشاركية التي يخضع لها الخلفاء في العائلة والتي يحضرون لتولي القيادة من خلالها^٢.

ثانياً : الواقع البيولوجي للأباء وسلالتهم التي تتباين بحسب العمر والخبرة العملية ولكنها توجد بروابط الدم وبالتجربة العائلية المشتركة^٣.

ثالثاً : دور التكيف المشترك بين مؤسس الشركة والجيل القادم من أعضاء العائلة وعليه فإن التطور المستمر لكلا الجيلين يعتبر مفتاحاً لفهم عملية الخلافة , وتبدو بالتالي قيادة الشركة على أنها علاقة تفاعلية بين رئيس الشركة والبيئة التنظيمية والاجتماعية المحيطة به , حيث أنه من الممكن حل المشكلات الخاصة بالمؤسسة من خلال تطوير مهارات رؤساء الشركات وتطبيق فعال لهذه المهارات بحيث تستند على المعرفة^٤ وأما فيما يتعلق بحل المشكلات الخاصة بقيادة الشركة ينبغي توفر معرفة كافية للنواحي التالية^٥:

1- Katiuska Cabrera – Suarez , Leadership transfer and the Successor's development in the family firm , The Leadership Quarterly , 2004 Elsevier Inc . pp 72-74

2- Longenecker ,J,G& Schoen , J.E. (2000) , Management Succession in the Family Business . Journal of small Business Management , 16 (3) , pp 1-6

3- Churcholl, N.C, &, Hatten ,2002, Non market – based transfer of wealth and power : A research framework for Family Business > American Journal of small Business , 12 , pp 54-66

4- Handler , W.C(2003) , Managing the Family Firm Succession process : The next – generation family member's experience . UMI , Dissertation Services

1- Holt – Larsen , H (2000), In search of management development in Europe :

أ- موضوع المهمة الموجودة بين أيدينا .

ب- المؤسسة .

ت- طبيعة الناس الذين يتم التعامل معهم .

وتظهر قضية الحصول على معرفة معينة خلال عمليات التعامل الغير رسمية داخل وخارج المؤسسة إلى جانب التعاون الاجتماعي في العمليات الإستراتيجية الرسمية وهكذا يركز جميع الخبراء على أهمية تدريب الناس من منظور خبرة عملية فالمعرفة والمهارات تتطور من خلال الخبرة وقد تظهر أنواع معينة من الخبرات العملية فائدة معينة تتضمن ¹ :

١- المهام الوظيفية التي تعرض الشخص لحل مشاكل وتحديات جديدة من نوعها .

٢- الإشراف.

٣- التدريب المناسب .

٤- الاطلاع على الخبرات المرتبطة بحل المشاكل .

وبالتالي فان الخبرات التدريبية التي يتلقاها الوريث , إلى جانب العملية التعليمية سوف تؤثر على درجة تطوره ليصبح رئيساً للشركة وعلى نجاح تلك العملية , وفي الحقيقة يمكن اعتبار هذه العوامل بأنها مؤثرات هامة على الخبرة التدريبية وبالتالي سيكون التدريب الأكاديمي أداة معينة لتوفير مجموعة من الخبرات النظامية لتحفيز الحصول على معرفة معينة ومهارات لحل المشاكل وأخرى متعلقة بالنظم داخل الشركة , كما ينصح الورثة ضمن العائلة بالحصول على الخبرة العملية المطلوبة خارج نطاق الشركة العائلية قبل شغل منصب رئيس الشركة بحيث تقيم القدرات المتوفرة لدى الوريث بموضوعية أكبر كما أن وجود الأمور المتعلقة بالتطور الشخصي مثل الثقة بالنفس وتحقيق النجاح خارج نطاق الشركة يجعل من الوريث مسؤولاً تنفيذياً منافساً يملك نظرة أعمق للأمور . بالإضافة لذلك يعتبر

From self – fulfilling prophecies to organizational competence , International Journal of Human Resource Management , 7(3), 657-676

2- Mumford ,M,D, Zaccaro,S,J, Hardings, F.D,Jacobs ,T.O , & Fleishman .E.A. (2000) . Leadership skills for a Changing world : Solving complex social problems: The Leadership Quarterly , 11(1) , 11-35

الجانب المتعلق بشغل وظائف صغيرة خلال الصيف بمثابة خبرة قيمة تشجع الوريث على الحصول على معرفة أولية للشركة وبذلك يصبح مطلعاً على طبيعة عمل الشركة وموظفيها بشكل أكبر إلى جانب تنامي القدرة لديه لتطوير قدرات معينة تعتبر ضرورية للشركة .^١

وتتمثل الخطوة الأولى في عملية تطوير مهارات قيادة الشركة بالحصول على التعليم الكافي ودرجة من المشاركة الكافية لتمكين القادة الجدد للشركة من إحكام القبضة على النماذج والقوانين والرؤية الهادفة لدى الشركة وفي هذا السياق من الممكن أن تختلف عملية تطوير الوريث الموجود لدى الشركات العائلية ولتطوير القدرات القيادية , ومن الضروري بالنسبة للورثة أن يحصلوا على التدريب اللازم قبل الانضمام للشركة إلى جانب الاستمرار في هذا التدريب داخل شركتهم ولذلك تحفز عملية تطور تولي مسؤولية الشركة والتي يتم من خلالها القيام بمهام تتميز بمشاكل وتحديات جديدة لإدارة الوظيفة والعمل مع أصحاب العلاقة التنظيميين وتطوير المهارات القيادية أيضاً .

وبالتالي تستلزم عملية تطوير القيادة في المؤسسات تعيين قادة متحمسين لحل المشاكل التي قد يستطيعون حلها الآن والحصول على المساعدة من الأفراد الذين يملكون تركيبة إدراكية متطورة . ففي الشركة العائلية يتحدد دور الورثة من خلال تشكيل بنية تساعد على اكتساب الخبرة .^٢

وبالتالي فإن تكلفة تجنب الصراع غالية جداً لما ينتج عنه من فقدان الثقة وتجنب للصراحة ورفع لمستوى التوترات , لذلك على العائلة أن تعي أن العمل لأجل مستقبل العائلة والمؤسسة يفرض القيام بتغييرات والوقوع في أخطاء ومواجهات غير مرغوبة , ولكن من السهل الالتفاف حول المشاكل على أساس أن المستقبل كفيف بلها ولكن ليس هناك ما يضمن هذا الأمر , ونورد عاقبة

١- Mumford ,M,D, Marks , M, Connelly , M.S, Zaccaro,S.J,&Reiter- Palmon , R. (2000) . Development of Leadership skills : Experience and Timing . The Leadership Quarterly , 11(1) , 87-114

2- Barash,J.a,Ganitsky, J.B, Carson, J.a. &Doochin,B,A. (2003), Entry of the next generation : Strategic Challenge for Family Business , Journal of Small Business Management , 26, pp 49-56

الصراعات الدائرة كما يراها مانفرد فرييس : (عادة ما يفترق الأخوة ويختار كل منهم طريقاً له في الحياة , فتخدم الحزازات والأحقاد إلا في حالة الانضمام للعمل في المؤسسة العائلية حيث يؤدي الاحتكاك المستمر إلى الإبقاء على النار مستعرة وخاصة بوجود الآباء فيها فيدور أفراد العائلة في دائرة الصراعات .

يعمل تطوير الاتفاقات العائلية , وسياسات المؤسسة , والمهن ونظم التوريث على تفادي الصراعات , حين تشتد المنافسة العائلية وتؤدي إلى استبعاد الفرد من المؤسسة أو تقسيم المؤسسة أو حتى بيعها وبالتالي يأتي دور كبار السن في العائلة في حل النزاعات , وإلا فتستمر النزاعات وتفقد الأجيال القادمة الرغبة في المؤسسة^١.

ثانياً : تعاقب الأجيال :

إن تفهم تأثير دورة الحياة العائلية على المهن في المؤسسة العائلية أمر ضروري لسببين :

السبب الأول : لتقييم تأثير قوى الحياة على كل ما يتعلق بالمهن في المؤسسة العائلية , فولادة طفل تعني موظفاً محتملاً بينما يشكل تقدم السن مؤشراً للتقاعد والوفاة وبالتالي لخلافة الإدارية .

السبب الثاني : لمعرفة ما تعانيه العائلات من صعوبة في طرح ومناقشة الخلافة , لأنه حينما يعجز الأب والابن عن حل خلافتهم الناتجة عن مرور الابن بمرحلة المراهقة فإن هذه الخلافات تنتقل معهما إلى المؤسسة العائلية^٢ .

إن أحد التحديات التي تواجهها جميع العائلات هي التخطيط الإداري للخلافة, حيث يواجه الجيل الأكبر من مرحلة التقاعد بينما يمر الأبناء بمرحلة منتصف العمر والأحفاد , حيث يبدؤون في مرحلة البلوغ , تتصارع الأجيال الثلاثة وفي الأذهان سؤال واحد ؟ من أنا وماذا تعني المؤسسة العائلية في حياتي؟ يزيد احتمال قيام الصراعات عند بقاء أفراد العائلة لمدة طويلة في مناصبهم كإداريين, ومساهمين

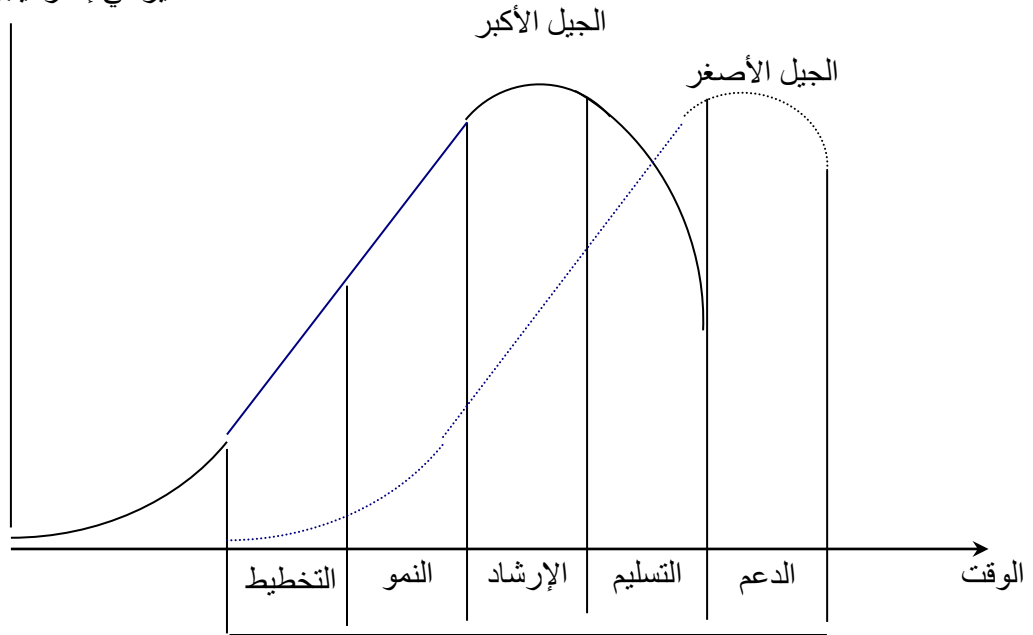
١- M . F. R. Kets de vries. Family business, op.cit, pp 44

2- Combrinck _ Graham , The developmental Model of Family Systems , Family Process , June , 2000 M . F. R. Kets de vries. Family business, op.cit, pp 44

وأعضاء مجلس إدارة تجارية .^١

أما الشكل التالي فإنه يوضح تقاطع دورة حياة جيلين في مؤسسة عائلية وانتقال الجيل الأكبر عبر المراحل التالية : تخطيط الإستراتيجية وتنمية المؤسسة, والاهتمام بالخلافة , وتسليم ودعم انتقال السلطة , تحمل كل مرحلة من المراحل إمكانية لتفجر الصراعات إذا أراد أحد الجيلين وقفها أو تأخيرها .^٢

تأثير في إستراتيجية المؤسسة



^١ - راندل كورك وجون ارد, ترجمة العسلي, دعد , التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية , الدار العربية للعلوم , لبنان , ٢٠٠٤ , ص ٩٥-٩٦

^٢ - ترجمة العسلي, دعد , مرجع سابق , ص ٩٧

إن طريقة الجيل الإداري الجديد في قيادة المؤسسة سوف تختلف عن طريقة الجيل الحالي ، لأن المهارات الإدارية تصبح غير صالحة بمرور الوقت نظراً للمتطلبات الجديدة التي نتجت عن وصول المؤسسة إلى مراحل النمو النهائية وعوامل السوق الديناميكية ، ونمو العائلة ، وتغيرات الأسواق العائلية ، وقيم الموظفين الجديدة ، والتغيرات التكنولوجية واحتدام المنافسة .

عادة ما يضطر المدير العام في المؤسسة العائلية إلى التعامل مع تأثيرات العائلة ، وبالتالي عند التخطيط للخلافة يجب تفهم مسؤوليات الجيل الأكبر من مدراء وقادة بطريقة موضوعية ، وكذلك تفهم التغيرات التي ستطرأ على هذه المسؤوليات مستقبلاً .

وبالتالي تعمل خطة المؤسسة العائلية على تحديد المهام الإدارية التي ستحتاج إليها في المستقبل . يصف فتزبرغ الأدوار الثلاثة الأساسية التي تقوم بها الإدارة العليا التعامل مع الأفراد ، توصيل معلومات واتخاذ القرار حيث يطبق هيكلية فتزبرغ للمؤسسات الكبيرة على المؤسسة العائلية لتوضيح المهام الإدارية المحتملة للجيل القادم ، ومما يجدر بالملاحظة أنه يجب تدريب جميع أفراد الفريق الذين يتحملون المسؤولية الإدارية¹ .

1- H. Mintzberg , HBR classics , The Manager's job : Folklore and Fact , Harvard business Review , April , pp 63

أنشطة إدارة وقيادة المؤسسة العائلية	
التعامل مع الأفراد	سياق المؤسسة العائلية
الرئيس	رئيس الشرف في المؤسسة والعائلة
قائد	تنظيم وتوظيف الإداريين - تشجيع الموظفين المنتمين وغير المنتمين للعائلة - العمل مع مجلس العائلة والإدارة
صلة الوصل	بناء الالتزام العائلي نحو المؤسسة _ العمل داخل المؤسسة _ صلة الوصل بين التجمعات داخل العائلة _ بناء العلاقات مع العملاء
أدوار توصيل المعلومات	
المراقبة	مراقبة المحيط الخارجي _ الحفاظ على التواصل بين أفراد العائلة _ مراقبة الموظفين
توصيل المعلومات	توصيل معلومات متعلقة بالعمل _ توضيح معلومات العائلة _ تعزيز قيم ورؤيا العائلة _ تمثيل المؤسسة أمام العائلة وبالعكس

الأدوار المرتبطة باتخاذ القرارات	
واضع الخطط للمؤسسة	التفكير الاستراتيجي ووضع الصيغ _ عملية إحياء المؤسسة أثناء انتقال الأجيال
كيفية التعامل مع المشاكل	التعامل مع النزاعات والمشاكل في المؤسسة _ إعادة صياغة خطط المؤسسة
تخصيص الموارد	تخصيص الموارد والاهتمام بالتعويضات والأرباح والاستثمارات
دور المفاوض	القيام بالتفاوض حول الإجماع العائلي _ حل النزاعات المتعلقة بالعائلة والمؤسسة

١

يعتبر الاهتمام بتطوير القدرات والمهارات الإدارية المطلوبة في المستقبل بمشاركة من أفراد الجيل الجديد أمراً هاماً ، وذلك لأن الجيل الجديد يعمل على إحداث خطة تطوير شخصية واقعية لا تكون مجرد نسخة عن ممارسات الإدارة الحالية .

ثالثاً : الفصل بين أدوار الإدارة والملكية

يؤدي تزايد عدد المالكين إلى احتمال بأن عدداً كبيراً منهم لن يعمل في المؤسسة ، ويؤدي الفصل بين أدوار الإدارة والملكية إلى تغيير جذري في اتخاذ القرارات في المؤسسة ، مما يحتم بالضرورة إيجاد صورة رسمية للنقاشات الإدارية واتخاذ القرارات ، لأن ما يراه الإداري والمالك من نتيجة ايجابية للاستثمار على مهنته وملكيته ، لن يسر لها ابن عمه الذي لا يعمل بالمؤسسة والذي ستقتطع

١ - كارلوك، راندل و وارد، جون، مرجع سابق ، ص ٩٩

أرباحه لمدة سنتين لأجل تنمية المؤسسة , يتزامن مرور العائلة في مراحل دورة الحياة مع تزايد عدد أفرادها والفصل بين أدوار الملكية والإدارة, وبالتالي تشكل هذه الأمور المتعلقة بالملكية والتحديات التي تواجه المؤسسة وبالتالي البرامج التي تحتاج المؤسسة إلى تطويرها .^١

وتتغير صفات مجموعة المالكين من أفراد العائلة بطرق متعددة :^٢

- بتغير مستوى تبادل المعلومات .
- بتغير نسبة أفراد العائلة العاملين بالمؤسسة .
- بتغير مستوى خبرة العائلة فيما يتعلق بالمؤسسة .
- بتغير الصلات بين أفراد العائلة .
- بتغير علاقة أفراد العائلة بالمؤسس .
- بتغير درجة تركيز الثروة .
- بتغير تركيز الملكية .
- تعتبر الموصفات السابقة قليلة الأهمية بالنسبة للتشكيليين : إدارة المالك والشراكة العائلية , وبالتالي تكون علاقة الإدارة والملكية وثيقة في عدة تشكيلات وقد تصل إلى حد التطابق , وتحتاج العائلة إلى أنظمة متوقعة للملكية لمعالجة أمور مثل نقص المعلومات الدقيقة لدى أفرادها ولحل النزاعات بينهم .
- يوضح الجدول التالي موصفات الملكية والحاجة المتغيرة إلى نظم الملكية, كما يوضح الحاجة إلى نظم الملكية لدى التشكيلات بعد مرحلة إدارة المالك , وينتج عن قوى الملكية الثلاث خليط من الأشخاص والمشاكل التي تحتاج إلى الخطط والأنظمة , وفيما يلي أربع خطط أو أنظمة أساسية :

١- التعليم المتعلق بالملكية .

٢- اتفاقات الملكية .

1- James J. Chrisman , Pramodita Sharma , Family influences on Firms : An Introduction , Journal of Business Research , 60 (2007) , 1006-1010

2- www.sciencedirect.com

٣- الخطط المتعلقة بجميع الموجودات والديون .

٤- التصميم العام للتحكم .

ويوضح الشكل التالي التحديات والأنظمة والمواضيع التقليدية التي تتعلق بالملكية في تشكيلاتها المختلفة .

مواضيع تتعلق بالملكية	ن	ت	ش أ	ش ع	أم	تحديات الملكية	أنظمة الملكية
مستوى مشاركة المعلومات						عدم دقة المعلومات	شبكة العائلة / التحكم
الفصل بين الملكية والإدارة						نسبة أفراد العائلة الموظفين في المؤسسة	اتفاقات العائلة / التحكم
مستوى خبرة العائلة في عمل المؤسسة						درجة التعقيد لدى العائلة والمؤسسة	تعليم العائلة
الاتصالات على مستوى العائلة المؤسسة						التركيز المتزايد على الزواج / العائلة / الأصهار	أنشطة العائلة الاجتماعية
العلاقة مع المؤسس						التزام ضعيف نحو قيم المؤسسة	دراسة ثقافة المؤسسة
تركيز الثروة						ضعف التزام المالكين	خطة لاستعادة الأسهم
تركيز الملكية						توزيع المالكين	خطط عقارية

المصدر^١

1- M.H . Morris , R.o. Williams , J.a .Allen and R.a. Avila , correlates of success in

مفتاح الجدول : الحاجة إلى نظم الملكية

منخفض	متوسط	عادل
-------	-------	------

تشكيلات الملكية

أم = إدارة المالك

ش ع = شراكة عائلية

ش أ = شراكة أخوية

ت = تعاون

ن = نقابة عائلية

إن نظم تعليم الملكية ولقاءات مجلس الإدارة أو العائلة تشكل إطاراً للتواصل حول المواضيع الحساسة لبناء ثقافة عائلية , وتشجع مفاهيم التخطيط المتوازي على التواصل لأنه يؤدي إلى خطة إستراتيجية تدمج القيم والآمال العائلية . وبالتالي نجد أنه لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية .^١

١- كيف نخطط لعملية انتقال السلطة أو الإدارة من جيل إلى جيل , بدلاً من توجيه الاهتمام والجهد للبحث عن بناء أو إعداد الخليفة الوحيد أو الوريث الرئيسي للمرحلة التالية ؟

٢- كيف نقلل من احتمالات الصدام والنزاع ويخفف من أسباب خلق ونمو القلق والتوتر في مناخ العمل في الشركات العائلية مع اقتراب انتقال السلطة أو الإدارة من جيل إلى جيل آخر في الشركات العائلية وبعد انتقالها .

٣- كيف يصبح نقل السلطة أو الإدارة في الشركات العائلية من جيل إلى جيل عملية طبيعية تتم بصورة إنسانية دون تأثيرات وتوابع سلبية على العلاقات بين أفراد العائلة سواء على محيط العائلة أو داخل الشركة العائلية .

رابعاً : ضعف التخطيط الاستراتيجي

تصل جميع الشركات العائلية إلى مفترق الطرق عندما تظهر إلى الوجود

القرارات الرئيسية المتعلقة بمستقبل الشركة ، أو بثروات الملاك ، أو بعملية نقل السلطة من جيل إلى آخر في العائلة ، أو بدور العائلة في إدارة شركتها ، لذلك ينبغي أن تحظى هذه القضايا بالتخطيط المتقن من قبل العائلة ، فأفراد العائلة لا يستطيعون استكمال خطط التمويل الشخصي لهم بمعزل عن التخطيط لمستقبل الشركة ، ومن الصعب القيام بالتخطيط الاستراتيجي للشركة دون معرفة الفرد الذي سيقود الشركة في الجيل التالي ، وبدون معرفة الاحتياجات الحالية لملاك الشركة ، ولا يمكن اختيار الخليفة (القائد) القادم للشركة دون التعرف على الإستراتيجية المستقبلية للشركة ، ودون التعرف على خطط القائد الحالي للشركة بخصوص المستقبل ، والأهم من ذلك كله هو أن الخطط المتعلقة بهذه القضايا لا يمكن الاتفاق عليها دون وجود نوع من النوايا الحسنة والالتزام العائلي تجاه الشركة ، ويدرك العديد من أصحاب الشركات العائلية حاجتهم إلى وجود مثل هذه الخطط المتشابهة عندما يقتربون من مرحلة التقاعد ، فعند هذه المرحلة يبدؤون في التساؤل : ما الذي يجب أن أفعله لشركة العائلة ؟ هل يجب أن نضخ المزيد من الأموال من أجل تأمين مستقبل الشركة ؟ هل يجب أن نفكر في بيع الشركة أو اندماجها مع شركة أخرى ؟ مالذي يريده أبنائنا ؟ ما درجة التزام الجيل التالي وحرصه على بقاء الشركة في حوزة العائلة ؟ وما درجة استيعابهم وإدراكهم لمعنى استمرار الشركة في حوزة العائلة مستقبلاً ؟

عند هذه المرحلة يقوم معظم الآباء بدعوة الجيل التالي للاشتراك في عملية التخطيط ؟ وقد يؤدي ذلك إلى بدء سلسلة من الاجتماعات العائلية التي تنتج التغيير الذي طرأ على حاجات ومتطلبات العائلة . وكلما بادرت العائلة بالتخطيط للمستقبل ، انخفضت احتمالات تعرضها أو اضطرابها للبيع المفاجئ للشركة أو تصفيتها أو لحدوث تغيير مربك وغير مخطط في قيادة الشركة .^١

وبالتالي فانه من الضروري أن تقوم الشركات العائلية بالتحضير لاجتماعات مجلس العائلة حيث تقوم بدور تنظيمي وتخطيطي في العائلة ، الأمر الذي يتطلب

١ - زيدان، عمرو علاء الدين ، اجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ٤٤ - ٤٥

ضرورة الحصول على بيانات عن الجوانب المالية والفنية للشركات العائلية , وتتيح اجتماعات مجلس العائلة أيضاً تلاقي أفراد العائلة لبحث ومناقشة القيم , والسياسات , والاتجاهات المستقبلية للعائلة , بالإضافة إلى ذلك , فإن الاجتماعات المنتظمة لمجلس العائلة تسهم في بناء شخصية العائلة , والقواعد , والأدوار العائلية المختلفة , ذلك أن وجود نظام للمعتقدات المشتركة لأفراد العائلة

(من نحن ؟ وماذا نعمل ؟) تؤدي إلى خلق الروابط العائلية التي تحافظ على وحدة العائلة في الأزمات والصراعات , ومراحل التغيير , ولاشك أن كلا من الملتقيات واجتماعات المجالس العائلية تساعد على تحسين هذه الروابط العائلية .^١

وبالتالي فإن من أهم مزايا تنظيم المجالس العائلية ما يلي :^٢

١ - استيعاب قيم وتقاليد العائلة المؤسسة للشركة ولالتزام العائلة تجاه الشركة عبر الأجيال المتعاقبة من الملاك .

٢ - الاحترام العميق لتاريخ العائلة ودورها في تأسيس الشركة وفي الحفاظ على الاستراتيجيات التنافسية الناجحة التي تمارسها على مدار السنين .

٣ - تفهم خطط نقل ملكية الشركة وخطة توزيع الميراث الشرعي للعائلة ومدى الحاجة إلى السيطرة والمرونة التنظيمية .

٤ - التعريف المستمر بطبيعة مشاركة أفراد العائلة في الشركة , وهذا يعد من الأمور التي تحمل أهمية خاصة لأفراد الجيل التالي , والذين لا يرغبون في العمل الدائم بالشركة ويكتفون بالإسهام في هذا العمل بطريقة أو بأخرى , لذلك قد يكون من المناسب أن يمنحوا فرصة المشاركة في الأعمال الخيرية للعائلة وخدمة المجتمع , وتوضيح ما لهذه الأعمال من قيمة للشركة ولتدعيم مركز العائلة في المجتمع .

٥ - تقديم العون لأفراد العائلة حيث يمكن للمجلس أن يكون مرجعاً رئيسياً لهم .

٦ - تقديم آليات وأساليب حل المشكلات والصراعات العائلية بصورة مستمرة ,

1- Hilburt – Davis , J. and W.G.Dyer,jr.Consulting to Family Business : A Practical guide to contracting , Assessment , And Implementation , San Franscico , Jossey – Bass,2003, pp 115-116

2-Poza , E. family business , Ohio , South – Western , Managerial practices that support entrepreneurship and Continued growth , 2004 , pp 339-345

وكذلك صياغة خطة واضحة لنقل السلطة من جيل إلى جيل في العائلة ووضع خطة لاستمرارية الشركة .

٧- مراجعة وتقييم العائد على استثمارات العائلة في الشركة , وإضفاء الشرعية على أية ملاحظات يبديها حملة الأسهم عن أسلوب إدارة الشركة .

٨- وضع الأولويات الخاصة بأفراد العائلة أمام مجلس إدارة الشركة , والذي يتحمل مسؤولية التوفيق بين أولويات ورغبات العائلة وبين الأهداف الإستراتيجية للشركة .

ب_ تحديات البيئة المحلية وأهمها ^١:

- انخفاض حجم الإنفاق الحكومي وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص في تحقيق التنمية

- تطبيق الأنظمة الاقتصادية الجديدة والانتقال إلى اقتصاد السوق في بعض الدول العربية .

مع الإشارة إلى أن هذه التحديات تختلف من دولة إلى أخرى حسب طبيعة النظام الاقتصادي القائم والدور الملقى على عاتق القطاع الخاص حيث يزداد هذا العبء بشكل كبير في الدول التي تنتقل حالياً من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق , وبالتالي تقوم بتخفيض الإنفاق الاستثماري في الموازنة العامة الذي كان يوجه للقطاع الاقتصادي والاكتفاء بتمويل مشاريع البنية التحتية فقط .

١ - الشركات العائلية ومقومات استمرارها , دراسة مقدمة من شركة دبلي وجي تاول ش.م.م , مؤتمر الحفاظ على ثروة الشركات العائلية , مسقط , سلطنة عمان , ٢٠٠٦ , ص ٤

ج- تحديات عصر العولمة وتضم :^١

- نظام اقتصادي عالمي جديد تزول من خلاله كافة صور الحماية والدعم والاحتكار ويتم الانتقال إلى الأسواق المفتوحة وحرية التجارة بفعل اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية وسيادة اقتصاد السوق.

- قيام الكيانات الكبرى القائمة على المصالح المشتركة , بدلاً من المصالح السياسية أو الأيدلوجية المشتركة . حيث أن الشركات العائلية ستتأثر ببعض المخاطر الخارجية التي تهدد مستقبل الشركات العائلية وغير العائلية بما يشهده العالم من زحف هائل من قبل الشركات دولية النشاط وتكتل الشركات المحلية في العديد من دول العالم والعمل على إزاحتها بالكامل من طريقها وهذه الشركات العملاقة والمدعومة بقوة المال والسياسة أصبحت قادرة لأنها تمتلك العديد من المقومات وعلى رأسها التكنولوجيات المتطورة والاستناد إلى الإدارة العلمية وضخامة رؤوس الأموال وامتلاك القدرات الهائلة في الدعاية والتسويق .

وأمام هذه التحديات هل سيبقى للشركات العائلية وغيرها من مكانة أمام هذه التحديات الكبيرة في المحافظة على الوجود ومن ثم الازدهار .

وللإجابة على ذلك لا بد من أن تسعى الشركات العائلية إلى ضرورة التكتل والاندماج والتطوير فيما بينها وكذلك الدخول في شراكة إستراتيجية مع الشركات التي تمثلها , وأن تساهم في تطوير منتجاتها أو فتح أسواق جديدة , كما يجب عليها أن تبدأ بتطوير منتجات ذات علامات تجارية خاصة بها , مع العلم بأن عملية التطوير ليست بالأمر السهل , لأنها تحتاج إلى تمويل وكفاءات بشرية ودوائر خاصة للبحث العلمي وهذا أمر لم تقدم عليه تلك الشركات طوال مدة عملها .

إذا فان الخيارات المتاحة أمام الشركات العائلية هي :

١- إعادة هيكلة الشركة : تتطلب عملية إعادة هيكلة الشركة مايلي :

١ - الجفري، يحيى عبد الله , قانون البركة وتطبيقاته في الشركات العائلية , ورقة عمل مقدمة للملتقى

الثالث للشركات العائلية في العالم العربي - الكويت , ٢٠٠٥ , ص٧-٨

- العمل على رسم الإدارة الإستراتيجية التي تتكون من : البناء المؤسسي -
- التخطيط - التكامل الأفقي - التركيز على البيئة الخارجية ومتطلبات العميل -
- التركيز على خفض التكاليف - الاعتماد على التقنية الحديثة .
- إعادة النظر في التنظيم الداخلي للشركة بحيث يراعى في هذا التنظيم مايلي :

- الفصل بين الملكية والإدارة - رسم الأهداف العامة والخطط الإستراتيجية للشركة - تنمية مهارات القائمين بالعائلة واستقطاب الكفاءات المهنية - تشجيع العمل الجماعي - إدخال أعضاء من خارج العائلة في مجلس الإدارة أو مجلس المديرين - وضع نظام رقابة داخلية يعتمد على الفصل بين المسؤوليات ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية .

- الاهتمام بالشفافية وإيجاد أطر قانونية وإدارية ومالية متينة لضمان سلامة الأداء وإعطاء الأولوية للتخطيط طويل الأجل .

- انتقاء القيادات الشابة من بين أفراد عائلات الأعمال طبقاً لمعايير الكفاءة الإدارية.

٢- الاندماج مع الشركات المحلية : هذا الخيار عبارة عن توجه عالمي بين الشركات المتنافسة ويفضل تطبيقه في الشركات العائلية متوسطة الحجم , حيث يحقق الاندماج العديد من المزايا أهمها : إنشاء كيان أكبر قادر على المنافسة - تنويع القاعدة الإنتاجية - الاستفادة من الأسواق المالية والتجارية العالمية - تطبيق قواعد الإدارة الحديثة - التطور التقني - تحقيق الميزة التنافسية بالاستفادة من اقتصاد الحجم الكبير - تخفيض التكاليف نتيجة للاندماج.

٣- التحالفات الإستراتيجية : ويقصد بالتحالفات الإستراتيجية عقد اتفاق بين شركتين أو أكثر لتحقيق أهداف معينة واضحة لمصلحة الشركات المتحالفة على الأجلين الطويل والقصير الأجل , وعادة ما يتم هذا التحالف مع شركة دولية يتم من خلاله تحقيق مكاسب متعددة منها فتح أسواق دولية للمنتجات المحلية بدون تحمل تكاليف تكوين فروع , كما يساهم في تعزيز قدرة الشركة المحلية إدارياً وتقنياً ومن أهم صيغ التحالف : المشروع المشترك - التعاقد من الباطن - التحالف التسويقي - التحالف التكنولوجي .

أما الاقتراح الأخير لمواجهة هذه الظروف والتحديات العالمية , وهو ضرورة تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة إذا كانت رغبة في الاستمرار ومواجهة تلك التحديات بالإضافة إلى التحديات التقليدية المتصلة بتجارب تفكك الشركات العائلية لأسباب تتصل بخلافات الورثة مع اعتبار أن التحول صار حتمياً في المرحلة الراهنة لحماية الشركات العائلية الكبرى من الانهيار.

المبحث الثاني : الإطار العام لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات العائلية

تبدأ الشركات العائلية في مراحلها الأولى وفق رؤية إستراتيجية بمعدلات نمو محسوبة ومتدرجة تحت الإشراف شبه الكامل لمؤسس الشركة العائلية . إلا أن غالبية هذه الشركات العائلية عندما تصل إلى مرحلة ما يمكن أن نطلق عليها بالاستقرار أو الريادة , وعادة ما تتجه إلى إحداث قفزات واسعة في أكثر من اتجاه وبغرض زيادة التنويع أو التوسع أو السيطرة وذلك من خلال معدلات نمو مرتفعة أو غير عادلة , والتي بسببها تواجه الشركات العائلية العديد من المشاكل التي تنذر بمخاطر وتهديدات عميقة ومتنوعة ولذلك فإن الحل الأمثل لضبط عملية النمو في الشركات العائلية يتمثل في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الإستراتيجية , حيث يعتمد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات العائلية على معرفة مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية وعلى كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية وهذا ما يوضحه كل من الشكل والجدول التاليين :

(د. مصطفى محمود أبو بكر , مرجع سابق , ص ٣٦٣-٣٦٨)

يبين الشكل التالي ما هي مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية وإعداد الخطة

الإستراتيجية ؟

(١)

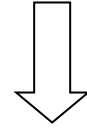
- مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية وضرورة التخطيط الإستراتيجي .
- مدى وعي أعضاء الشركة العائلية بأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي.
- مدى استعداد وقدره أعضاء الشركة العائلية للقيام بواجباتهم في إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها .

هل الشركات
العائلية مهيأة
لممارسة الإدارة
الإستراتيجية
وإعداد خطة
إستراتيجية ؟

نعم

نحن مقتنعون بأهمية وضرورة ممارسة الإدارة الإستراتيجية
وإعداد خطة إستراتيجية

(٢)



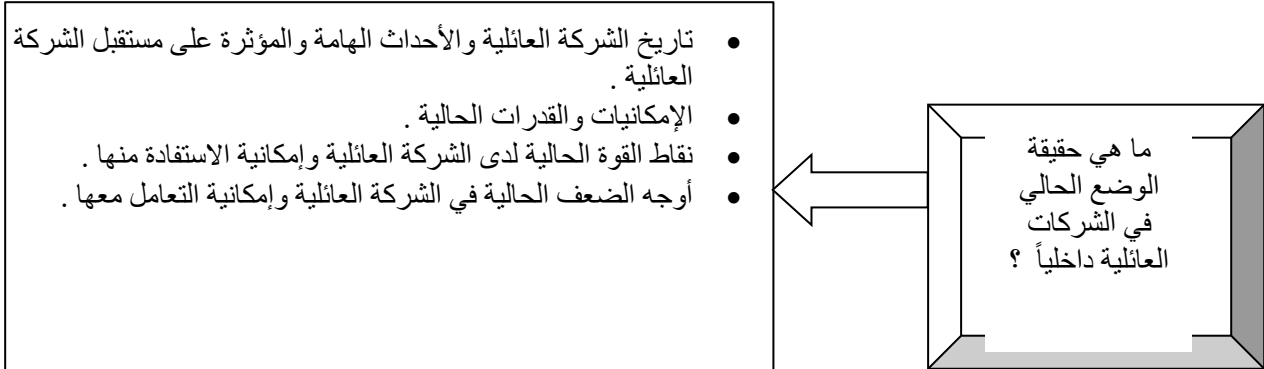
- رصيد الممارسة الحقيقية للعملية الإدارية في الشركة العائلية .
- رصيد معرفة ومهارات المديرين في وظيفة التخطيط .
- مخزون البيانات والمعلومات المتوفرة عن الأداء السابق للشركة العائلية .
- الأساليب والأدوات التي تستخدمها الشركة العائلية في التخطيط .

هل لدى الشركات
العائلية معرفة
وممارسة سابقة في
الإدارة الإستراتيجية
والتخطيط
الإستراتيجي ؟

نعم

نحن نعرف مدى حاجتنا لممارسة الإدارة الإستراتيجية وإعداد
خطة إستراتيجية

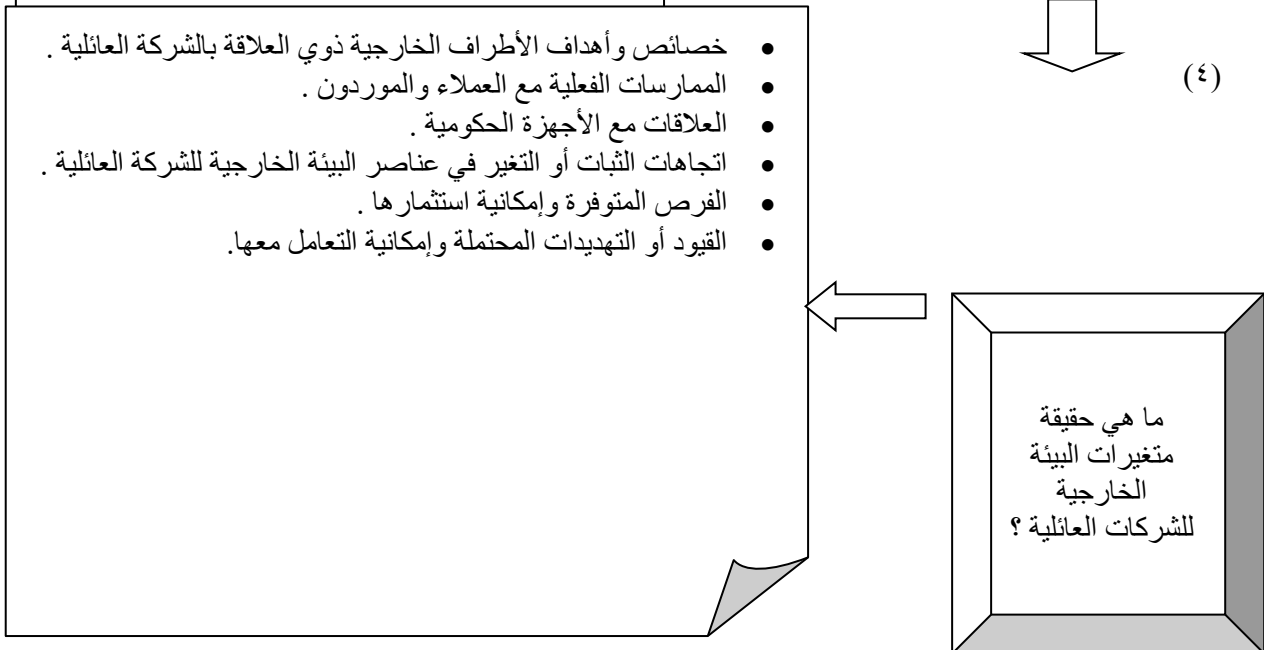
(٣)



نحن على علم دقيق بحقيقة موقفنا حالياً

نعم

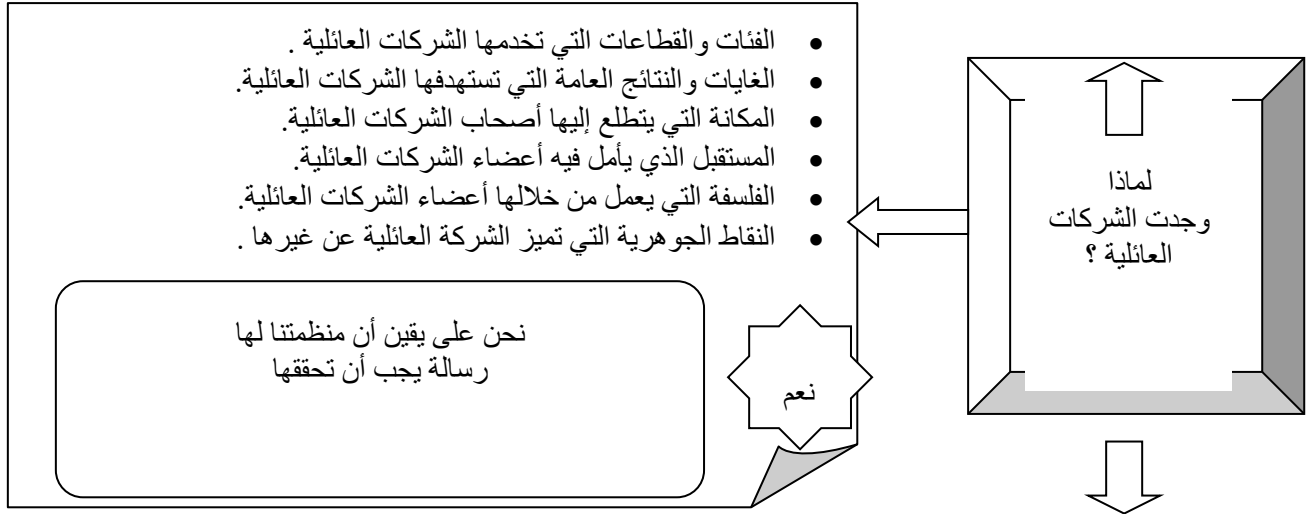
(٤)



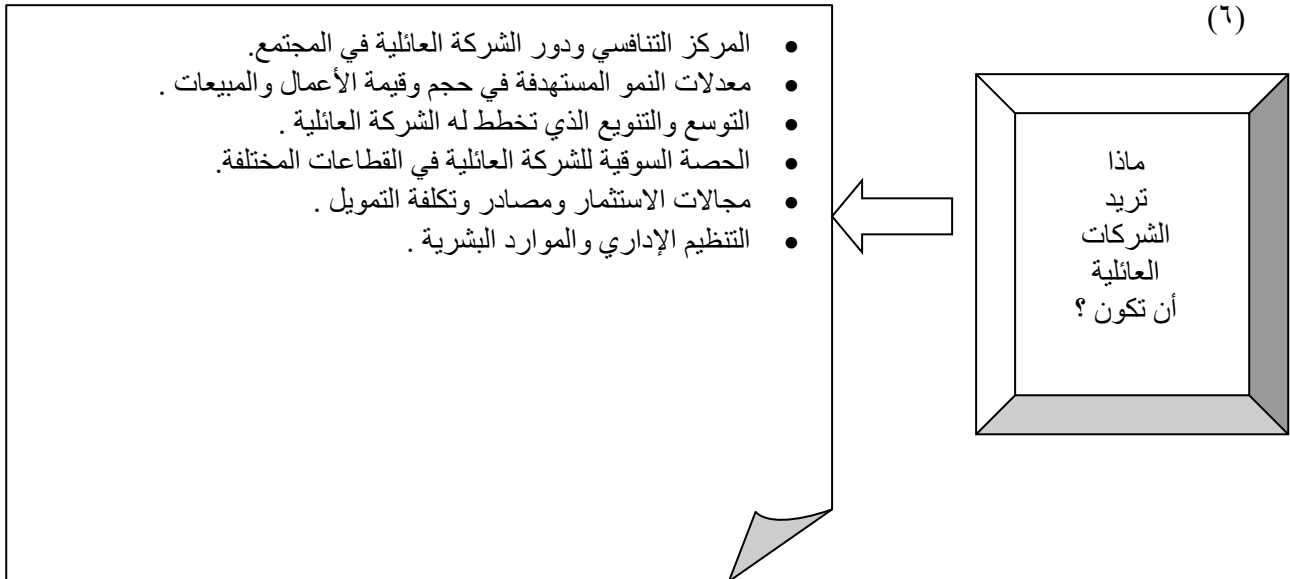
نحن على معرفة واضحة بواقع واتجاهات عناصر البيئة الخارجية للشركات العائلية

نعم

(٥)



(٦)



(٧)

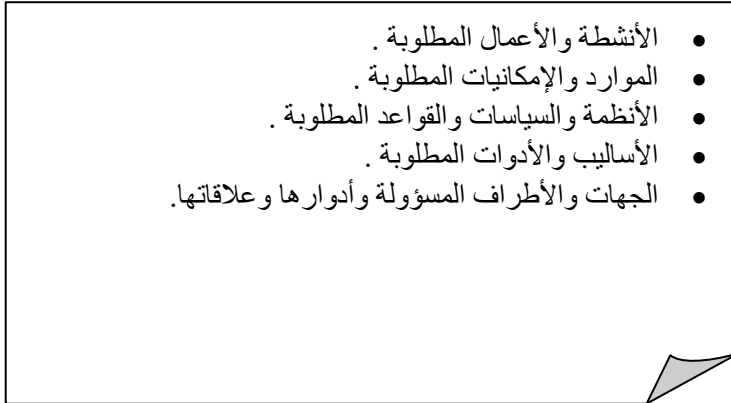
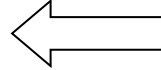
ما هي اتجاهات
تحرك
الشركات
العائلية إلى
الأمام ؟

- التفكير الإستراتيجي لقيادات ومديري الشركة العائلية .
- التصورات والمفاهيم والقيم لدى أعضاء الشركة العائلية.
- المسارات الرئيسية العامة لتحرك الشركة العائلية في النشاطات والوظائف المختلفة .
- البدائل الملائمة الممكنة أمام الشركة العائلية .
- المزايا والمآخذ المرتبطة بالتحركات المتاحة أمام الشركة العائلية .

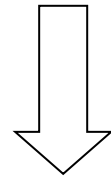
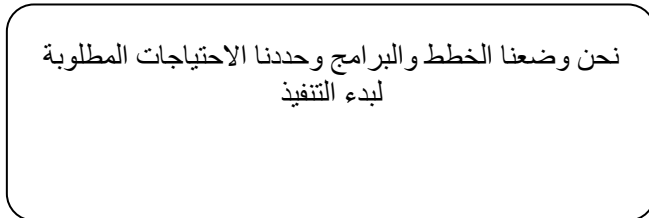
نحن لدينا الآن تصور متكامل واضح عن توجهاتنا العامة وكيف نتحرك
خلال المرحلة القادمة

نعم

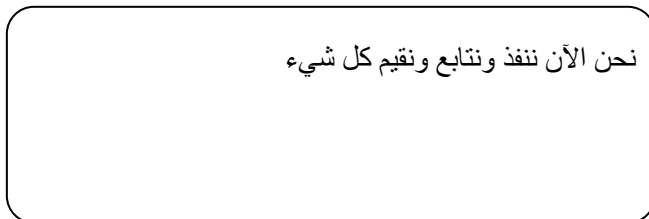
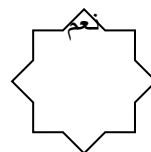
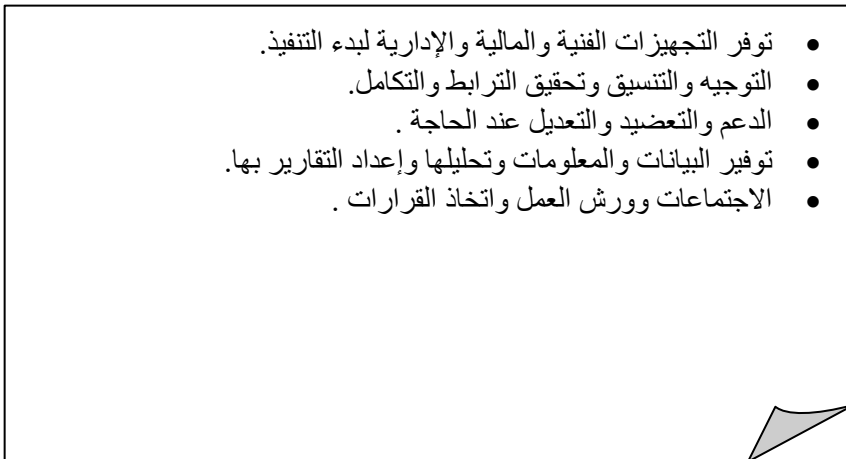
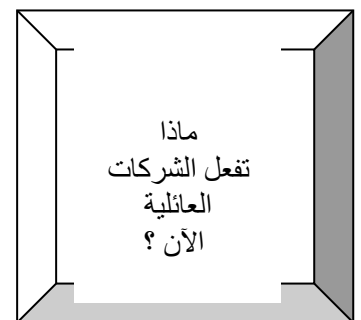
(٨)



٩)

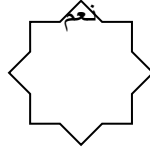
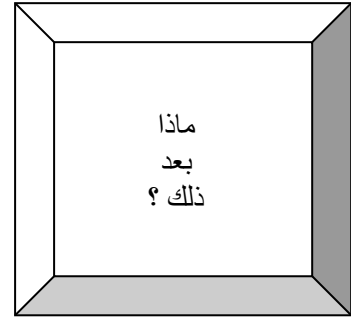
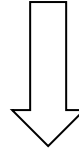
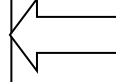


٩



(١٠)

- كيف تصرفنا ؟
- ماذا حدث ؟
- ماذا أنجزنا ؟
- ماذا حققنا ؟
- ما هي الأسباب ؟
- ماذا نفعل ؟



نحن على بيئة واضحة بأسباب ما حدث وما تحقق ولدينا
رؤية متكاملة
عن ماذا يجب أن نفعله الآن لكي نحصل على أفضل النتائج
وبأفضل الشروط

(د. مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص ٣٦٩-٣٧٢)

يبين الجدول التالي ملخص عناصر الإدارة الإستراتيجية

عناصر الإدارة الإستراتيجية	المفهوم
١- البيئة الداخلية	تشتمل على كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للشركات العائلية ، وتتحدد بناء على قرارات تتم داخل الشركات العائلية وتتفرد إدارة الشركات العائلية بتحديد مثل التنظيم الإداري ونظم وسياسات وقواعد العمل والإمكانات الفنية والمالية والبشرية التي تدخل تحت ملكية الشركات العائلية.
١/١- نقاط القوة	تتمثل في النواحي الايجابية الداعمة للشركات العائلية وتميزها عن غيرها ويمكن للشركات العائلية عند حسن استغلالها أن تحقق مكاسب معينة (مثال كفاءة البحوث والدراسات ، وبراءات الاختراع والموارد البشرية المتميزة وحداثة المعدات والقدرة على ضبط التكلفة وغيرها)
٢/١- نقاط الضعف	تتمثل في النواحي السلبية التي تقلل قدرة الشركات العائلية للاستجابة إلى احتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة وغيرها من الجوانب التي يتطلب الأمر معالجتها لدعم القدرة التنافسية للشركات العائلية وعدم توفر السيولة وتقدم الأنظمة الإدارية وسوء مناخ العمل وغيرها
٢- البيئة الخارجية	تشتمل على كافة العناصر أو الأطراف خارج حدود الشركات العائلية ولا تخضع كلية لسيطرة الشركات العائلية وتؤثر على قدرة الشركات العائلية في أداء مهامها وتحقيق أهدافها وإن كان للشركات العائلية فرصة أن تؤثر فيها وتشارك في تحدي خصائصها وعادة ما يتم تصنيف البيئة الخارجية إلى مستويات ثلاث (تشغيلية خاصة بالنشاط وكلية مع النشاطات ذات العلاقة وعامة مع كافة

	النشاطات الأخرى)
١/٢ - الفرص	تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة الشركات العائلية وأهدافها وخططها وبرامجها وذلك عند قدرة الشركات العائلية على استثمارها لصالحها (مثال: خروج منافس قوى من السوق - فرص جديدة للتصدير - سياسات الإعفاء الجمركي - مزايا العمل بالمدن الجديدة..... وغيرها)
٢/٢ - القيود والتهديدات	تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرة الشركات العائلية في تحقيق أهدافها أو تعوق تحرك الشركات العائلية وتقلل من قدرتها على توظيف ما لديها من إمكانيات (مثال : دخول منافس جديد قوي ، تشريع قانوني يقيد الاستيراد لمستلزمات الإنتاج، فرض ضرائب جديدة على النشاط وغيرها).
٣ - الرسالة	هي السبب الأساسي لوجود الشركات العائلية والتي توفر مبرر بقائها ونموها وقبولها من الأطراف ذوي العلاقة والتي على ضوءها تتحدد الأهداف وتوضع الخطط والبرامج وتوضع السياسات والقواعد والأنظمة.
٤ - الغايات	تشير إلى المنافع والمكاسب التي تقصد الشركات العائلية إلى تحقيقها لصالح الأطراف ذوي العلاقة من ملاك ومديرين وأفراد.
٥ - الأهداف	تمثل محطات وصول مستهدف لتحقيق نتائج مخططة قابلة للقياس الكمي أو الرقمي من خلال تحقيقها تتحقق غايات الشركات العائلية ورسالتها.
٦ - الاستراتيجيات	تمثل البدائل التي يتم اختيارها لتحديد التوجهات أو المسارات

	التي تتحرك عليها الشركات العائلية لتحقيق أهدافها.
٧- السياسات	تتكون من الضوابط العامة والقواعد والأسس التي يتم صياغتها والالتزام بها لتوفير مقومات نجاح الإستراتيجية أي أن السياسات توفر قدر من الحماية لتنفيذ الاستراتيجيات والالتزام بها والحرص على سلامة تطبيقها.
٨- الخطط	تتمثل في مراحل أو مكونات التحرك تجاه الأهداف وما يرتبط بها من علاقات وأزمنة وتخصيص الإمكانيات والموارد على الأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف الشركات العائلية ورسالتها.
٩- البرامج	يتم وضعها من خلال تجزئة الخطط إلى فترات زمنية أقل من فترة الخطة مع ترجمة رقمية للأهداف والإمكانيات ترتبط بأزمنة وعلاقات معينة.
١٠- الموازنات	يتم إعدادها من خلال الترجمة المالية للبرامج وما يرتبط بها من أوجه الإنفاق والمصروفات ومصادر الإيرادات ونتائج الأعمال.

خامساً : قصر العمر الاستراتيجي للشركات العائلية , حيث أثبتت الدراسات أن العمر التقريبي للشركات العائلية ٢٤ عاماً .

وبالنظر إلى التحديات الداخلية التي تواجه الشركات العائلية نجد أنها يمكن التغلب عليها من خلال وجود ضوابط قانونية وإدارية واضحة ومحددة فيما يتعلق بنقل الملكية والتخطيط السليم , وتعيين هيئة إدارية من المتخصصين من خارج العائلة , مع الاحتفاظ لأفراد العائلة بدور إشرافي وتوجيهي , وتلعب الشفافية الإدارية دوراً كبيراً في تخطي التحديات الداخلية من خلال اطلاع جميع أفراد العائلة على أنشطة الشركة وعملياتها الأساسية , وهنا لا بد من التنويه أنه يجب على أفراد العائلة عدم استخدام الصلاحيات التي يتيحها لهم وضعها العائلي كملاك

للشركة لفرض قراراتهم على اللجان المالية والإدارية المتخصصة .

ومن أهم الأمور التي يتوجب مراعاتها من أجل استمرار الشركات العائلية هو إتاحة فرص العلم والتدريب للشباب من أفراد العائلة وإشراكهم تدريجياً في إدارة شؤون الشركات لإكسابهم المهارات الإدارية اللازمة لإدارة هذه الشركات في المستقبل . وقد اقترح العديد من الباحثين مجموعة من الخطط من أجل التغلب على هذه العقبات التي تواجه الشركات العائلية وهي ^١:

١ - خطة لمشاركة العائلة في الأعمال

- تعليم العائلة ماهية الأعمال وأهميتها.
- المحافظة على قيم الادخار والمخاطرة والتأكيد على أهمية النجاح للعائلة.
- الترحيب باهتمام العائلة بالأعمال في المستقبل .
- تنمية القادة القادمين في العائلة .
- نقل القيادة من جيل إلى آخر .

١ - الخطة الإستراتيجية للأعمال

- الاهتمام بجودة الأداء في العمل ومستقبله وكيفية الوصول إلى هذا المستقبل .
- تحديد الاعتبارات الأساسية للعمل وذلك لمناقشتها ومتابعتها .
- تحديد القيم الرئيسية للمالكين الرئيسيين و / أو المديرين والتي تؤثر في اتجاه الأعمال .

٢ - الخطة الإستراتيجية للعائلة

- توضيح ارتباط العائلة بأن تظل الأعمال في أيدي الجيل القادم .
- تطوير رؤية شاملة عن كيفية سير العائلة جنباً إلى جنب مع العمل .
- عرض وسائل لتشجيع القيادة والتعاون داخل العائلة .
- تحديد الأهداف اللازمة لعمل خطة العمل .

٣ - خطة الملكية

١ - توفيق، عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ٣٠-٣١

- ضمان لصاحب العمل وزوجته تأمين مدى الحياة
- حل مشكلة من سيشترك في ملكية الأعمال والنمو المالي .
- تقديم تحديات وفرص مستمرة لمن يتقاعدون .

٤- خطة لتطوير قيادات الجيل القادم

- إعداد الوريث أو الفريق الأصغر من مديري العائلة لقيادة الأعمال .
- التأكيد على قدرة الوريث على تنفيذ وإتباع إستراتيجية العمل بكفاءة .
- إعطاء الوريث الفرصة لتقديم المساعدات والحصول على التقدير اللازم لذلك
- تقييم الوريث .

قد يبدو أن هذه الخطط قد تتطلب قدراً كبيراً من العمل ، ومع ذلك فالكثير من العائلات متعددة الأجيال تؤكد على أهمية الخطط ، فهم لا يرون أي تعقيد في إعداد هذه الخطط ، بالعكس فهم يرون هذه الخطط كجزء أساسي لعملية الإدارة ، حيث عن طريق هذا التخطيط المنتظم تستطيع العديد من العائلات الاستمرار إلى أجيال متعاقبة .

واقع الشركات العائلية في سورية

تعاني الشركات العائلية في سوريا من نفس التحديات التي تعاني منها الشركات العائلية في معظم الدول ولاسيما الدول النامية والتي كانت تعتمد على نظام الاقتصاد الموجه والاعتماد على القطاع العام كمصدر رئيسي لتمويل الإنفاق الاستثماري .

وقد مرت الشركات العائلية في سوريا بثلاث مراحل ، الأولى وهي مرحلة التخطيط الاشتراكي وقد استمرت لغاية ١٩٧٠ ، ثم المرحلة الثانية وهي التعددية الاقتصادية وإشراك القطاع الخاص والتعاوني في عملية التنمية بالإضافة إلى القطاع العام والذي احتفظ بالدور القيادي في هذا المجال .

وأخيراً جاءت المرحلة الثالثة والتي نعيشها الآن وهي مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص بشكل أكبر في عملية التنمية الاقتصادية حيث وصلت مساهمة هذا القطاع في مجمل تكوين رأس المال الثابت

إلى ٥٥٪ وتزداد هذه المساهمة تدريجياً مع انخفاض مساهمة الدولة في الإنفاق الاستثماري في المجال الاقتصادي^١.

وقد ازدادت التحديات التي تواجهها الشركات العائلية والقطاع الخاص عموماً حدة مع توجه الاقتصاد السوري نحو الانفتاح وتقليص الحماية والدعم ودخول منطقة التجارة الحرة العربية في مرحلة التحرير الكامل في بداية عام ٢٠٠٥ وزيادة المنافسة , وسوف تزداد هذه الضغوط مع تطبيق اتفاقية التجارة الحرة مع تركيا واتفاقية الشراكة السورية الأوروبية .

ولمعالجة هذه التحديات أصدرت الحكومة العديد من التشريعات الاقتصادية اللازمة لعملية الانتقال إلى اقتصاد السوق ويأتي في مقدمتها السماح بإحداث المصارف الخاصة بما في ذلك المصارف الإسلامية لتساهم بشكل فعال في تمويل عملية التنمية من خلال عملية الإقراض والتسليف والتسهيلات الائتمانية غير المباشرة وكذلك تعديل قانون الضريبة على الدخل لتشجيع المستثمرين على إقامة مشاريع جديدة وتطوير القائم منها , وقد تم تخفيض معدلات الضريبة إلى الحدود الدنيا ولاسيما للشركات المساهمة .

كما أصدرت التشريعات المتعلقة بإقامة سوق للأوراق المالية للتداول بالأسهم والسندات بهدف تعبئة المدخرات المحلية وإدخالها في عملية الاستثمار وتوسيع قاعدة المستثمرين وإفساح المجال لدخول رؤوس الأموال الأجنبية لردم الهوة بين الادخار المحلي المتدني والاستثمارات المطلوبة لتحقيق معدلات النمو المخططة في الخطة الخمسية العاشرة .

لكن ذلك يجب أن يترافق مع معالجة بقية التحديات التي ماتزال تشكل عائقاً كبيراً أمام تطوير مساهمة القطاع الخاص في عملية التنمية وزيادة معدلات النمو , وبخاصة التحديات الداخلية المتعلقة بخصائص الشركات العائلية والتي سبق الإشارة إليها من ضعف في الإدارة وغياب التخطيط وعدم فصل الملكية عن الإدارة وغياب البناء المؤسسي في توجيهه وقيادة العمل الإداري وعدم التركيز على تنمية

١ - الجليلاتي، محمد , دليل تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة , المركز الثقافي بالمزة ,

الموارد البشرية وتأهيلها وعدم كفاية الثقافة وغياب أنظمة المعلومات والأتمتة مع معظم الشركات العائلية .

بالإضافة إلى ضعف التمويل وعدم كفايته لتمويل التوسعات وزيادة الطاقات الإنتاجية والعمل على التوجه التصديري , وبالإضافة إلى ذلك كله غياب دراسات الجدوى الاقتصادية الدقيقة والنظرة المستقبلية لواقع الشركات بسبب اعتمادها في الماضي على سياسة الإحلال مكان المستوردات واعتمادها في تسويق منتجاتها على السوق الداخلية .

ومن أهم الخيارات المطروحة لمعالجة التحديات أمام الشركات العائلية في سورية هو تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة .

وتشير إحصاءات وزارة الاقتصاد والتجارة إلى أن عدد الشركات المساهمة القائمة حالياً لعام ٢٠٠٨ بحدود ٣٦٥/ شركة منها ٣٠٠/ شركة مساهمة مغلقة, ٦٥/ مساهمة عامة , كما بلغ عدد الشركات المحدودة المسؤولة ١٤٩٢/ شركة, ووصلت رؤوس الأموال الاسمية لهذه الشركات مجتمعة قرابة ٤٨٢ / مليار ليرة سورية .

أما العدد الفعلي للشركات العائلية (المؤسسات والشركات) فيصعب الوقوف عليه بدقة حيث يوجد في سورية عدد من المحددات السلبية التي تؤثر عمل هذه الشركات وتجعلها أكثر حاجة إلى تغيير شكلها القانوني إلى مساهمة كضالة رؤوس أموالها , وضعف أو غياب الرقابة الداخلية , وعدم وجود هياكل تنظيمية متطورة وعدم فصل الملكية عن الإدارة وغياب الكفاءات المالية والفنية عنها , وعدم دقة بياناتها المالية نتيجة التهرب من الضريبة , محدودية التوسع فيها بسبب قلة فرص التمويل , وهذه المحددات تضعف من قابلية الشركات المقرضة والمصارف لتقديم القروض والتمويل اللازم لها , لأنها لا تثق أصلاً بالبيانات المالية المقدمة من هذه الشركات , وهذا مرتبط بعدم نشر هذه البيانات بما يعكس المركز المالي الحقيقي للشركة , وضمن محتوى وتاريخ محددين , فضلاً عن عدم استقلالية مفتش الحسابات وعدم مراعاتها لمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية , ويترتب على ذلك كله عدم رغبة أصحاب هذه الشركات بتحويلها إلى مساهمة عامة بالرغم من وجود الحوافز والفوائد الاقتصادية العديدة, إلى جانب الأثر السلبي الذي تركته الأزمة المالية العالمية الأخيرة على

بطء أو تأجيل هذا التحول . ومثلما هو الخل بالنسبة للشركات المحدودة المسؤولية والمساهمة المغفلة هو أيضاً بالنسبة للشركات المساهمة القائمة حالياً , وان اختلفت درجة هذا الخل , حيث ينتظر من هذه الشركات , كما هو معروف , تكييف أوضاعها لتدرج أسهمها في سوق دمشق للأوراق المالية , لكنها مازالت تعاني من ضالة رؤوس أموالها قياساً مع متطلبات وشروط الإدراج , ومازالت أيضاً لا تبدي ميلاً كبيراً لتطبيق مبادئ الحوكمة والإصلاح والشفافية , وتغييب معايير المحاسبة والمراجعة الدولية عنها , وهذا يجعل قوائمها وبياناتها المالية محل شك وريبة , خاصة مع غياب أنظمة الرقابة الداخلية , ما يؤدي إلى خروج بيانات تصب في مصلحة كبار المساهمين على حساب الصغار منهم , والأهم من ذلك كله أن نتائج أعمال هذه الشركات مازالت متواضعة ودون المستوى المتوقع منها .

وجهة نظر الباحث

يرى الباحث أن الشركات العائلية تمثل أحد العوامل الرئيسية والأركان المحورية في الاقتصاد العالمي في وقتنا الراهن , بل أن دورها يتزايد في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد , وتتوقف قدرة الشركات العائلية على النمو والاستمرار على إمكانية التعامل مع هذه التحديات , وتعزيز نقاط قوتها , واستثمار الفرص , وترجع التحديات التي واجهتها الشركات العائلية في الدول العربية إلى الظروف التي مرت بها المنطقة خلال الربع الأخير من القرن العشرين , وأمام هذه التحديات فإنه أمام الشركات العائلية إما أن تسعى إلى الدخول في شراكة إستراتيجية مع الشركات التي تمثلها , وأن تساهم في تطوير منتجاتها أو فتح أسواق جديدة , كما يجب عليها أن تبدأ بتطوير منتجات ذات علامة تجارية خاصة بها , أو تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة إذا كانت راغبة في الاستمرار ومواجهة تلك التحديات بالإضافة إلى التحديات التقليدية المتصلة بتجارب تفكك الشركات العائلية لأسباب تتصل بخلافات الورثة حيث أصبح التحول أمراً حتمياً في المرحلة الراهنة لحماية الشركات العائلية الكبرى من الانهيار .

الباب الثاني : أثر الحوكمة على تحويل

الشركات العائلية إلى مساهمة

الفصل الأول : مفهوم حوكمة الشركات

المبحث الأول : مفهوم حوكمة الشركات وتعريفها

المبحث الثاني : الأطراف المؤثرة في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات

المبحث الثالث : مبادئ حوكمة الشركات

الفصل الثاني : حوكمة الشركات العائلية وتأسيس المسؤولية

تمهيد

المبحث الأول : أهمية حوكمة الشركات العائلية

المبحث الثاني : أدوات ونماذج حوكمة الشركات العائلية

المبحث الثالث : تأسيس المسؤولية في الشركات العائلية

الفصل الثالث : القرار الاستراتيجي في الشركات العائلية

- مقدمة

المبحث الأول : مجلس إدارة الشركات العائلية

المبحث الثاني : الإشراف على عملية صنع القرار الاستراتيجي

الفصل الأول : مفهوم حوكمة الشركات

المبحث الأول : مفهوم حوكمة الشركات وتعريفها

حوكمة الشركات **Corporate Governance** مصطلح حديث نسبيا في الأدبيات الاقتصادية والمالية، إلا أن مضمونه قديم ويرجع إلى القرن التاسع عشر، حيث تناولت الكتابات المتعلقة باقتصاديات المشروع حقوق المساهمين والقواعد والتنظيمات القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي تحكم إدارة الشركة في أداء عملها.^١

وفي سنة ١٩٣٢ تناول **Berle & Means** فصل الملكية عن الإدارة، وتهدف آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة.^٢

ولا يوجد لمفهوم الحوكمة تعريف قاطع ، فيمكن النظر إلى الحوكمة من الناحية الاقتصادية باعتبارها الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل. ويمكن النظر إلى الحوكمة من الناحية السياسية على أنها مؤشر على ديمقراطية الإدارة والمشاركة في صياغة السياسة الرشيدة. ويمكن النظر إلى الحوكمة من الناحية القانونية على أنها تشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية والمديرين من ناحية أخرى، كما يمكن النظر إلى الحوكمة من الناحية الاجتماعية والأخلاقية بالتركيز على المسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة وحماية

١ لفظ الحوكمة ترجمة للكلمة في أصلها الانجليزي "Governance" والذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة، حيث تم استخدام مضامين أخرى مثل الإدارة الرشيدة والحاكمية. لذا يطلق على اصطلاح "Corporate Governance" لفظ حوكمة الشركات.

٢ - أبو العطا، نرمين، حوكمة الشركات .. سبيل التقدم، مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، ٢٠٠٣.

ويقصد بحوكمة الشركات مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط **Discipline** والشفافية **Transparency** والعدالة **Fairness** وبالتالي تهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل .

وتسعى حوكمة الشركات بذلك نحو منع التلاعب والتحريف والخداع وتخفيض الأثر السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات من خلال آليات لتحقيق إحكام الرقابة والسيطرة على كافة الوحدات الاقتصادية وتحقيق مصالح كافة الأطراف , ويتحقق ذلك من خلال قدرتها على تحسين الإطار القانوني والنظامي الملائم لتوجيه حركة النشاط الاقتصادي بكل من المجتمع المحلي والمجتمع الدولي , وبطبيعة الحال يتطلب تحقيق تلك الأهداف ضرورة تحسين فعالية واستقلال مراقب الحسابات .

وتؤدي الحوكمة إلى ترشيد ممارسات المديرين ومجلس إدارة الشركة , وترشيد ممارسات المحاسبين العاملين بالشركات ومراقبي الحسابات وما يقومون به من أعمال لإظهار المراكز المالية للشركات , وكذلك ترشيد ممارسات المستثمرين وما قد يقومون به من تأثير على قرارات الاستثمار داخل الشركة , ويؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق الحوكمة لأهدافها والتي تتمثل في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي , وزيادة ثقة المستثمرين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للشركة .

ومن ناحية أخرى تعرف الحوكمة بأنها حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركة , كما تعد حوكمة الشركات بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها .

١ - زين الدين، صلاح, دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة البورصة المصرية , المؤتمر العلمي الأول , جامعة دمشق , ٢٠٠٨

وتتم الحوكمة من خلال مجموعة من القواعد والنظم القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية , وأيضاً من خلال التعليمات والتوجيهات التي تصدرها الإدارة لتنفيذ أداء العمل في كافة الأنشطة داخل الشركة بصورة سليمة مما يؤدي إلى حصول المنشأة على كافة حقوقها وسداد التزاماتها مع التزام مجلس الإدارة والعاملين في قطاعات المحاسبة والمراجعة والرقابة والتفتيش الداخلي , وما يتصل بمراقبي الحسابات الخارجيين بتلك القواعد الحوكمية , وما يجب عمله نحو إيضاح نتائج أعمال الشركة ومركزها المالي بصورة صادقة وعادلة لمستخدمي القوائم المالية خاصة المتعاملين في سوق الأوراق المالية.^١

تعريف حوكمة الشركات

يشير مصطلح حوكمة الشركات **Corporate governance** إلى الخصائص التالية:^٢

- ١- الانضباط : أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح .
- ٢- الشفافية : أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث .
- ٣- الاستقلالية : أي لا يوجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل .
- ٤- المساءلة : أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .
- ٥- المسؤولية : أي مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة .
- ٦- العدالة : أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة .

٧- المسؤولية الاجتماعية أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد .
ولا يوجد تعريف موحد على المستوى العالمي متفق عليه بين كافة

١ - نصر علي، عبد الوهاب، شحاته، السيد شحاته ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ ،

٢ - حماد، طارق عبد العال ، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات - شركات قطاع عام وخاص ومصارف) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ ، ص ٤

الاختصاصيين والقانونيين والمحللين والأكاديميين لمفهوم حوكمة الشركات **Corporate Governance** ، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل ، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:^١

- هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها .

- هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم .

- هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمها على المدى البعيد لصالح المساهمين .^٢

- هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية ، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات - العمال - الدائنين - المواطنين من ناحية أخرى).

ويمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها : النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية .

وتعرف أيضاً بأنها الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة (مثل المساهمين) لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة .

١ - سليمان، محمد مصطفى ، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ ، ص ١٥

٢ - عبد الشهيد، شهيرة، قواعد إدارة الشركات ، منشورات بورصتي القاهرة والإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠١

كما يصف تقرير Cadbury عام ١٩٩٢ حوكمة الشركات كما يلي :^١

(يعتمد اقتصاد دولة على زيادة وكفاءة الشركات , وهكذا فان الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة , وهذا جوهر أي نظام لحوكمة الشركات . وتوصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم إلى جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كمايلي : (حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب)

Corporate is the system by which companies are directed and controlled

كما يلاحظ أن لفظ الحوكمة مشابه لكلمة الرقابة (السيطرة) **controlling**, وان عولمة عملية الحوكمة تجعل العالم أقرب من حيث استخدام مصطلحات شائعة ويبدأ بيد مع معايير المحاسبة الدولية تقترب من عهد مقارنة أقرب في كل من الدول المتقدمة والنامية على السواء , والإشارة إلى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ومبادئها لحوكمة الشركات لأن لها مضموناً عالمياً , فالمبادئ تقوم على أساس فلسفة أن المواثيق تكون موجزة ومفهومة وسهلة التطبيق , والهدف هو المساعدة في تحسين الإطار القانوني والمؤسسي والنظامي لتوجيه البورصات والشركات والمستثمرين فهي ترى حوكمة الشركات على أنها مجموعة علاقات لإدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة ووضع أهداف ورصد ومتابعة الأداء في مضمون أن هناك انفصال بين الملكية والإدارة , كما أنها تركز على أن أخلاقيات الشركة ومصالح المجتمع يمكن أن تؤثر في سمعة الشركة وتؤثر على نجاحها في الأجل الطويل في جذب المستثمرين ورأس المال طويل الأجل من خلال أحكام واضحة ومفهومة وتُعترف منظمة (OECD) بعدم وجود نموذج معزز جيد لحوكمة الشركات .^٢

1- Cadbury A, Cadbury Report ' Committee on the financial Aspects of Corporate Governance ' London Stock Exchange, 1992

٢ - حماد، طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف , الدار الجامعية , الإسكندرية , ٢٠٠٥ , ص ٩

وترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز هي ^١:

١- المدخل الأخلاقي أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية عند عرض المعلومات المالية .

٢- المدخل القانوني والذي يتعلق بتنفيذ أدوار أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة .

٣- المدخل المعرفي أي إدارة المخاطر والإفصاح والرقابة .

أهمية حوكمة الشركات ^٢

تزداد أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية . ولاشك أن احتمالات تعرض الشركات التي لا تطبق قواعد ومبادئ الحوكمة للأزمات والفضائح المالية تزيد بدرجة كبيرة عن الشركات التي تطبق مبادئ وقواعد الحوكمة ، وهذا ما حدث فعلاً خلال الأزمة المالية التي هزت العالم في العام ٢٠٠٨ وأدت إلى انهيارات كبيرة في قطاع التأمين والبنوك . ومن ناحية أخرى فإن عولمة أسواق المال وتحرير التجارة والخدمات والتطور في تكنولوجيا المعلومات وكبر حجم المشروعات وزيادة عدد المستثمرين أدت إلى ضرورة تطبيق قواعد وأساليب الحوكمة لمساعدة الشركات على جذب الاستثمارات وزيادة قدرتها التنافسية ، خاصة، وأن معظم المستثمرين في ظل عولمة أسواق المال وسهولة تدفق الاستثمار بين دول العالم يسعون إلى الاستثمار في الشركات التي تطبق فيها أساليب وقواعد سليمة للحوكمة حيث يترتب على ذلك وجود إفصاح وشفافية ودقة في المعلومات الواردة في القوائم المالية التي تعدها وتنشرها إدارة الشركة والتي تمكن المستثمرين

١ - حماد، طارق عبد العال ، مرجع سابق ، ص ٩ - ١٠

٢ - أهمية حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الأمريكية ، ٢٠٠٣

من الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة.

وتعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لأداء أي شركة لوظائفها بأكمل وجه ، وتأكيد نزاهة مجلس الإدارة فيها وكذلك ضمان وفاء الشركة بالتزاماتها وضمان تحقيق الشركة لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم .

وتظهر أهمية الحوكمة في محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده والقضاء عليه نهائياً ، وضمان تحقيق النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركة ، من مجلس الإدارة والمدير التنفيذي حتى أدنى العاملين فيها ، وتفادي وجود أية أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومحاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها ، والعمل على تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء ، وتحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق أعلى درجة من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين وتحقيق أعلى درجة من الاستقلالية والفهم ، وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين .^١

وتعتبر حوكمة الشركات أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين ، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالشركات، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم .^٢

وتعمل نظم حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات لأي شركة من الشركات التي تحقق الحوكمة بالتالي زيادة الاستثمارات في المجتمع وزيادة معدلات النمو وتحقيق قيمة مضافة وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والقضاء على الضياع

١ - السعدني، مصطفى ، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة ، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، ٢٠٠٥

٢ - الرحيلي، عوض ، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات ، حالة السعودية ، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، ٢٠٠٥

والفاقد الاقتصادي في المشروع وعدم السماح بأي إهدار للموارد أو الإنتاج غير المطابق للمواصفات بما يرفع من اقتصاديات التكلفة حيث تقل التكاليف بنسبة كبيرة ، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية العناصر الخاصة بالمشروع حيث تعمل الحوكمة على رفع الطاقات التشغيلية بشكل ملموس وما يتبع ذلك من زيادة ملموسة في الإنتاج وما يعنيه ذلك من وجود اقتصاديات أفضل للمشروع وما يحققه من تأثير في الأسواق نتيجة امتلاك مزايا تنافسية ملموسة ، وبالتالي تحقيق أرباح معقولة ومناسبة على رأس المال المستثمر في المشروع يتحقق من انخفاض التكاليف وزيادة قدرة المشروع على تخفيض أسعار منتجاته أو تسعيرها بشكل مناسب ، ومن ثم زيادة القدرة التسويقية لهذه المنتجات .^١

أي أن الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات وتشغيل وتوظيف الموارد ويزيد من كفاءة استخدامها . وتضمن الحوكمة عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة استخدام سلطاته في الإضرار بمصالح المساهمين أو أي من الأطراف المرتبطة بالشركة كالموردين وحملة السندات والمقرضين والدائنين والمستهلكين، كما تعمل الحوكمة على ألا تسيء الإدارة استغلال أموال المساهمين . وكذلك تعمل على تحقيق عدم التمييز بين أصحاب المصالح في الشركة مع المحافظة على حقوق المساهمين القانونية في نقل ملكية الأسهم وفي اختيار أعضاء مجلس الإدارة وفي الحصول على كافة المعلومات عن الشركة التي تؤثر على قراراتهم. ومن ناحية أخرى ترتبط الشركة بمجموعة من الأطراف التي لها مصلحة بالشركة مثل الموردين والعاملين والبنوك المقرضة وحملة السندات التي أصدرتها الشركة والدائنين وكذلك العملاء والمستهلكين وجميعهم تربطهم مع الشركة علاقات والتزامات قوية فضلاً عن حاجتهم لضمان استمرار الحصول عليها ، وبالتالي لا بد من الإفصاح عن كافة المعلومات الملائمة والمناسبة لهم في الوقت المناسب بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة وحماية مصالحهم بصورة عادلة ومتساوية .

ويمكن القول إن زيادة أهمية قواعد الإدارة الحاكمة أو حوكمة الشركات في

١ - نصر علي، عبد الوهاب، شحاته السيد شحاته ، مرجع سابق ، ص ٢٣- ٢٤

الفترة الحالية يرجع للأسباب التالية :^١

١- لقيت قواعد حوكمة الشركات العاملة بالأسواق الناشئة اهتماماً بالغاً من المستثمرين نتيجة العولمة وزيادة حجم استثمارات المؤسسات الأجنبية في تلك الأسواق , لذلك فإن قرار الاستثمار من قبل المؤسسات الأجنبية في شركة ما لا يقتصر فقط على تواجد إدارة كفاء للشركة بل يهتم المستثمرون أيضاً بمدى تطبيق قواعد الحوكمة من قبل إدارة الشركة . إذن فالإدارة الكفاء هي التي تقوم باستغلال موارد الشركة المالية والبشرية على أكمل وجه , وضماناً لذلك تختص الإدارة الحاكمة للشركة بوضع إطار تنظيمي يتضمن بوضوح المبادئ التي تتبعها الشركة في معاملاتها الداخلية والخارجية. وتهدف قواعد الحوكمة إلى التأكد من مراعاة مصالح المستثمرين في كل القرارات المتخذة من إدارة الشركة وليس فقط تعظيم العائد على الاستثمار بل أيضاً التأكد من عدم تورط الشركة في ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية قد تعود على الشركة بالضرر في المستقبل .

٢- حظيت قواعد الحوكمة باهتمام بالغ نتيجة لانهيار بعض الشركات الكبرى في العالم والتي لم تؤثر فقط على من لهم صلة مباشرة بالشركات مثل المديرين والمساهمين والمحاسبين بل أيضاً أثرت على الموظفين والعملاء والموردين والسوق ككل , ومن أهم الأمثلة الواضحة لعدم التزام الشركات بتطبيق قواعد الإدارة الحاكمة هو انهيار وإفلاس شركة انرون للطاقة التي كانت من كبرى شركات الطاقة بالولايات المتحدة الأمريكية . فقد ضللت شركة انرون للطاقة المساهمين وكل الجهات العاملة بسوق الأوراق المالية , حيث تم بعلم مديريها الاتفاق مع مراقب الحسابات بالتلاعب في التقارير المالية لإخفاء الخسائر وتضخيم الأرباح مما أدى إلى ارتفاع أسعار أسهمها في البورصة , بالإضافة إلى ذلك فقد استغل مديروها

١. لمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على مايلي :

- نبذة عن حوكمة الشركات , بورصتي القاهرة والإسكندرية , ٢٠٠٦ , www.Egyptse.com

- سليمان، محمد مصطفى , مرجع سابق , ص ٧-٨

- كورتل، فريد , حوكمة الشركات , منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي , المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق , ٢٠٠٨

المعلومات الداخلية المتوفرة لديهم وقاموا ببيع حصتهم بالشركة لتحقيق أرباح شخصية وذلك قبل أن يدرك باقي المساهمين والعاملين بالشركة الموقف المالي الحقيقي للشركة والأرباح المتضخمة الوهمية .

وتعد شركة انرون مثلاً واضحاً للإخلال بقواعد الحوكمة نتيجة لعدم الالتزام بالشفافية تجاه المستثمرين في اتخاذ القرار , فضلاً عن عدم تحمل المسؤولية من قبل المديرين واستغلالهم لنفوذهم ومناصبهم لتحقيق منافع شخصية وذلك من خلال التلاعب في التقارير المالية وإهدار حماية صغار المساهمين .

٣- دفعت الخصخصة الحكومات والشركات إلى تلبية مطالب المساهمين ومن ضمنها الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة

٤- يساهم تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين سبل إدارة الشركات من خلال:

- وضع إستراتيجية الشركة .

- تحديد أهداف الشركة وكيفية تحقيقها .

- التأكد من أن الاندماج أو الاستحواذ يتم لزيادة كفاءة الشركة .

٥- إن التزام الشركات بتطبيق قواعد الحوكمة يساعدها على رفع كفاءة الإدارة وزيادة فاعلية استغلال الموارد البشرية والمادية على أكمل وجه لتقديم خدمات ومنتجات جديدة بأسعار مناسبة مما يساهم في تنمية الاقتصاد وزيادة معدل النمو الاقتصادي للشركة .

المبحث الثاني : الأطراف المؤثرة في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات^١

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهي :

١- **المساهمون Shareholders** : وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم , وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل , وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .

٢- **مجلس الإدارة Board of directors** : وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح , ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة , بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم , كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

٣- **الإدارة Management** : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة , وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

٤- **أصحاب المصالح stakeholders** : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين , ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان , فالدائنون على سبيل المثال , يهتمون بمقدرة الشركة على السداد , في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار .

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين

الأطراف في نظام الحوكمة , وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة .

كذلك فإن الحوكمة تؤدي إلى زيادة الجودة في المعلومات المحاسبية , ومن خلالها يمكن تحديد ومعالجة الانهيارات المالية التي أصابت بعض الشركات ومنع حدوثها مرة أخرى ومعرفة نقاط الضعف التي تؤدي إلى تقليل كفاءة الإدارة والمحللين الماليين . ومن ناحية أخرى فإن غياب الحوكمة قد يعرض الشركة للعديد من المصاعب والمخاطر المالية نتيجة لخطر الغش والتلاعب .

المبحث الثالث : مبادئ الحوكمة المؤسسية

عادة تتواجد مبادئ حوكمة الشركات في القوانين والتشريعات واللوائح التي تطبقها الدول وبالتالي قد تختلف هذه المبادئ من دولة إلى أخرى حسب القانون الذي تتبعه , ونتيجة لأنه قد تخلو القوانين المطبقة في بعض الدول من هذه المبادئ فإن الهيئات الرقابية الأخرى العاملة في بعض الدول مثل هيئات الأسواق المالية والبورصات تسعى إلى وضع مبادئ لحوكمة الشركات التي يجب أن تتبعها الشركات المقيدة بها أو التي ترغب في القيد وذلك لضمان توفير الحماية لحملة الأسهم , وهذا يعني أنه ليس هناك نظام موحد لحوكمة الشركات التي يمكن أن تطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج , بل أن هناك مبادئ عامة لحوكمة الشركات , تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد والبنك الدوليين , ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)

(OECD

Organization for Economic co-operation and Development

ويقصد بهذه المبادئ أن تكون عوناً لحكومات الدول في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات في دولهم وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة

للشركات . وتتلخص هذه المبادئ في :^١

المبدأ العام الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحاكمة المؤسسية ينبغي أن يشجع إطار الحاكمة المؤسسية على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الأول:

أ. ينبغي أن يتم وضع إطار الحاكمة المؤسسية بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

ب. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات الحاكمة المؤسسية في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.

ج. ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محدداً بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

د. ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية. فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

١ - يمكن الرجوع إلى :

- سليمان، محمد مصطفى ، مرجع سابق ، ص ١٩

- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ، القاهرة ، ٢٠٠٤

- قدي، عبد المجيد، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية ، المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق ، ٢٠٠٨

المبدأ العام الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينبغي أن يوفر إطار الحاكمية المؤسسية الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثاني^١:

أ. ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

(١) طرق مضمونة لتسجيل الملكية.

(٢) إرسال أو تحويل الأسهم.

(٣) الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

(٤) المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.

(٥) انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

(٦) نصيب من أرباح الشركة.

ب. ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في أن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

(١) تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.

(٢) الترخيص بإصدار أسهم إضافية.

(٣) العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.

ج. ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.

١ - المؤتمر السنوي الدولي الثاني لحوكمة الشركات ، دور مجلس الإدارة وإستراتيجية الأعمال ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٨

(١) ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجري اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

(٢) ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات، في نطاق حدود معقولة.

(٣) ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بالحاكمة المؤسسية مثل ترشيح وانتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي التقيد بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة . كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.

(٤) ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أم غيابيا، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أم غيابيا.

د. ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

هـ. ينبغي السماح لأسواق المال السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

(١) ينبغي أن يتم بوضوح الإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حياة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهرية من أصول الشركة، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم . وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقا لطبقاتهم.

(٢) ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

و. ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون.

(١) ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الحاكمية المؤسسية الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.

(٢) ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

ز. ينبغي السماح للمساهمين، بما فيهم المستثمرون المؤسسون، أن يتشاوروا مع بعضهم فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقا للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

المبدأ العام الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين (Shareholders)

ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب. وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثالث: ١

أ. ينبغي معاملة كافة حملة المساهمين معاملة متساوية.

(١) في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق. وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء. وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلبا نتيجة للتغيير.

(٢) ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها، أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير

مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

٣) ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.

٤) ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

٥) ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية. وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

ب. ينبغي منع التداول بين الداخلين والتداول الصوري والشخصي.

ج. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

المبدأ العام الرابع: دور أصحاب المصالح (Stakeholders) في الحاكمية المؤسسية

ينبغي أن يعترف إطار الحاكمية المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، والاستدامة المالية للمنشآت.

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الرابع: ١

أ. يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

ب. عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

١ - حلقة نقاشية حول التطبيقات العالمية لمبادئ الحوكمة والتحديات التي تواجه القطاع المصرفي في

ظل المتغيرات الحديثة ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٦

- ج. ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- د. عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- هـ. ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.
- و. ينبغي أن يستكمل إطار الحاكمية المؤسسية بإطار فعال وكفء للإعصار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.
- المبدأ العام الخامس: الإفصاح والشفافية
- ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية القيام بالإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، والحاكمة المؤسسية.
- المبادئ الفرعية للمبدأ العام الخامس: ^١**
- أ. ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على، المعلومات التالية:
- (١) النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- (٢) أهداف الشركة.
- (٣) الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- (٤) سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
- (٥) العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.

١ - القواعد المنظمة لحوكمة الشركات في مصر من منظور الأجهزة الرقابية ، ورشة عمل ، القاهرة،

٦) عوامل المخاطرة المتوقعة.

٧) الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

٨) هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

ب. ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

ج. ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفاء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

د. ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

هـ. ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

و. ينبغي استكمال إطار الحاكمية المؤسسية بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسة، وكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

المبدأ العام السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

المبادئ الفرعية للمبدأ العام السادس:^١

أ. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

ب. إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

ج. ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية. وينبغي أيضًا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.

د. ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:

(١) استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.

(٢) الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

(٣) اختيار وتحديد مكافآت ومرتببات الموظفين، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم، إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

(٤) مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

(٥) ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.

(٦) رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك عمليات الأطراف ذات العلاقة.

(٧) ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك

١ - المنتدى الإقليمي ، مبادرات القطاع الخاص في مجال حوكمة الشركات ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥

المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

٨) الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات.

و- ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرًا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة.

١) ينبغي أن تنتظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها وأمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية هي: ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات العلاقة، ترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

٢) عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد، وأن يفصح عن، صلاحياتها، تشكيلها وإجراءات عملها.

٣) ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.

هـ- حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤولياتهم، فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

الفصل الثاني : حوكمة الشركات العائلية وتأسيس المسؤولية

تمهيد

تختلف حوكمة الشركات العائلية بصورة جوهرية عن حوكمة الشركات العامة التي يملكها عدد كبير من المساهمين , فامتلاك عائلة ما لشركة يركز السلطة في يدها فيسهل اتخاذ القرارات , الأمر الذي يخفض التكاليف الإدارية كما يسمح باتخاذ قرارات غير تقليدية ولكنها مواتية استراتيجياً .

ويساعد نظام الشركة الناجح على بناء الثقة داخل العائلة , في حين تصبح الحيوية العائلية بدورها مصدر قوة للمؤسسة لأنها تسمح لكل قسم منفصل من أقسام الحوكمة بالعمل بصورة أفضل , وإضافة قيمة أكبر مع البقاء متناغماً مع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة , ويمكن لقواعد الحوكمة هذه أن تعود بفوائد اقتصادية أكبر .

غير أن الأعمال التجارية المتنامية تصبح معقدة أكثر فأكثر وتخلق متطلباتها الخاصة بشأن إيجاد هيكلية تنظيمية رسمية أكثر مطابقة للأنظمة والقواعد , ويتعين على مديري الشركات العائلية تكييف ممارساتهم الإدارية بحيث تتماشى مع ذلك , والحقيقة هي أن النجاح يدفع الحاجة إلى التكيف والتغيير , وجميع الشركات العائلية تواجه في نهاية المطاف نفس هذا الواقع .

المبحث الأول : أهمية حوكمة الشركات العائلية

تنبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة للشركات للفصل بين الملكية والإدارة ففي المنشآت العائلية نجد انه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية بمعنى أن أصحاب الشركة هم مجلس الإدارة , وكذلك الإدارة مما يتسبب في خلق النزاعات ومدى تأثيرها على مسيرة الشركة ومن ناحية أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة وهذا واضح جدا في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات الصغيرة فنجد أن معظمها تملكها عائلات ومن هنا نجد أن حوكمة الشركات كأنها نظمت لكي تكون أساسية في تلك الشركات , ولكن نجد أن معظم الشركات العائلية لا تميل بالاعتراف إلى أهمية تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة وذلك لعدة أسباب ومنها ^١:

- ١ - كشف بياناتها وموضعها وخططها بالنسبة للشركات المنافسة .
- ٢ - معرفة المساهم الصغير الذي يمتلك عدة أسهم قليلة على حقيقة الوضع في الشركة.
- ٣ - في بعض الشركات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة الشركات .
- ٤ - عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي .

ومن هنا كان لا بد من أن تواجه حوكمة الشركات صعوبات ومقاومة في التطبيق , ومن ناحية أخرى نجد أن حوكمة الشركات أصبحت صناعة تنمو في ازدياد وذلك نتيجة أن الحوكمة هي الباب الأساسي لدخول الشركات إلى الأسواق العالمية وأيضاً إلى أسواق الأوراق المالية لذلك تتطلع الحوكمة إلى عمل المؤتمرات

١ - لمزيد من المعلومات يمكن العودة إلى :

سليمان، محمد مصطفى , حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري , الدار الجامعية , الإسكندرية , ٢٠٠٧ , ص ٢٤٩-٢٥٠

ودعوة الشركات العائلية لحضورها وذلك لمعرفة ما هي الحوكمة وما مدى تأثيرها على الشركات عند تطبيقها , لأنه من خلال هذه المؤتمرات تقوم الحوكمة بتعريف نفسها أو تقديم نفسها وذلك عن طريق عرض مبادئها ومدى الاستفادة من هذه المبادئ في كيفية الفصل بين الملكية والإدارة ومجلس الإدارة وبين وظائف كل واحد على حده وبالتالي تقلل من النزاعات التي توجد داخل الشركات العائلية لأن في الشركات العائلية تختلط الأمور العائلية مع الأمور التي تخص الشركة , وبالتالي سوف يكون لهذا تأثير على نشاط وازدهار الشركة , كما أكد تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)^١ والذي تعلق بحوكمة الشركات في الشركات العائلية أيضاً على ممارسة حوكمة الشركات التي من شأنها تحسين أداء الشركة ومساعدة المديرين ومجالس الإدارات على تطوير إستراتيجية الشركات وضمان اتخاذ قراراتهم بناء على أسس سليمة و أهم ممارسات الحوكمة هو تقليل المخاطر وتشجيع الأداء وتحسين فرص الوصول إلى أسواق المال والقدرة على خلق الشفافية والقبالية للمحاسبة .

كيف تختلف الحوكمة في الشركات العائلية^٢

إن أنظمة حوكمة الشركات العائلية تتناسب بشكل أكثر مع إتباع الاستراتيجيات غير التقليدية . فالشركات العائلية هذه قادرة أكثر على تجاوز نموذج الخصمين (بين الإدارة وأصحاب الأسهم) للإدارة التقليدية لشركات الأعمال , وبإمكان أصحاب الملكية فيها التأثير والاهتمام على مستويات متعددة , مما يجعل العائلة وسيلة اتخاذ قرارات أكثر فعالية في الإدارة وفي مجلس الإدارة وبين المالكين , وبدلاً من العمل كنظام مكلف من الرقابة , تعمل حوكمة الشركات العائلية أحياناً

١ - CIPE يسمى مركز المشروعات الدولية الخاصة ويشجع على الإصلاحات الاقتصادية الموجهة للاقتصاد نحو تبني مبدأ السوق الحرة من خلال العمل مباشرة مع القطاع الخاص في الأسواق النامية والناشئة, وتقوم الطريقة المؤسسية التي ينتهجها مركز المشروعات الدولية الخاصة بإزاء الحوكمة الشركاتية على الجمع بين الخبرات الدولية والمعارف المحلية لأجل التوصل إلى وضع الآليات لتحسين الحوكمة الذاتية في الشركات .

٢ - جون ل. وورد , حوكمة الشركات العائلية , تعزيز التنمية من خلال الحوكمة الشركاتية ,

كوسيلة لتسهيل الشفافية والشراكة عبر النظام ، ويمكن لهذا ، بدوره أن يسهل إتباع استراتيجيات يحتمل أن تكون أكثر إنتاجية على المدى البعيد على الرغم من التكاليف أو المخاطر على المدى القصير .

وتركز الحوكمة التقليدية للأعمال التجارية أحياناً كثيرة على إقامة الحدود وعلى تحديد الفصل بين سلطات صنع القرار ، وعلى العكس من ذلك ، تركز حوكمة الشركات العائلية ، أحياناً كثيرة ، على إقامة انخراط إنتاجي وإجرائي عبر النظام ، وتسمح الممارسات التي تؤمن استشارات بين المالكين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء في وقت واحد بتدفق أكثر حرية للأفكار وبتخاذ القرارات بصورة أسرع ، وتساهم أيضاً في تحقيق تناغم متواصل بين المصالح والأهداف عبر فترة طويلة .

وتشكل مشاركة المالكين النشطة مفتاح الحوكمة الفعالة للشركات العائلية ، فالملكية العائلية تحدد قيم ورؤية وأهداف الشركة ، كما تبين الأهداف المالية وتوقعات الأداء التي ترشد قرارات مجلس الإدارة والإدارة ، ويقدم المالكون أيضاً رؤية شاملة تحدد بشكل عام إستراتيجية الشركة ، وهذا يوضح ويركز الأهداف عبر النظام ويساعد في وضع الضوابط الإستراتيجية المناسبة على قرارات مجلس الإدارة والإدارة .

غير أن إيجاد فهم واضح ومتفق عليه يشارك فيه الجميع للوظائف المنفصلة للملكية ومجلس الإدارة والإدارة هو أيضاً حيوي بالنسبة للحوكمة الفعالة للشركات العائلية ، على الأخص لأن أفراد العائلة يلعبون أحياناً كثيرة أدواراً متعددة ، فهم يؤدون دور المالك وعضو مجلس الإدارة والمدير .

وفي حين الاشتراك المباشر للعائلة على مستويات متعددة يعقد النظام ، إلا أنه يؤمن أيضاً حلقة وصل مهمة تربط بين مختلف مجالات الحوكمة ، ويمكن لحلقة الوصل هذه المتأصلة في الشركات العائلية ، بالإضافة إلى التطور الايجابي للروابط والعلاقات العائلية ، أن تحدث تغييراً أساسياً في ديناميكية الثقة التي تعم نظام الحوكمة ، ويساعد النظام الذي يؤدي مهمته بنجاح في بناء الثقة بين أفراد العائلة ، وتصبح العلاقات الجيدة بينهم ، بدورها ، مصدر قوة بالنسبة للشركة لأنها تتيح لكل قسم منفصل من الإدارة العمل بصورة أفضل وإضافة مزيد من القيمة

للشركة مع البقاء متناغماً مع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة .

أثر التنوع الإقليمي في ممارسات حوكمة الشركات بالشركات العائلية

حوكمة الشركات تكشف عن نفسها بأشكال عديدة من مكان إلى آخر ، وبسبب التنوع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي فانه من غير الممكن تحديد مسار موحد ومعايير معينة لتطبيق الحوكمة وتعميمها على الشركات الخاصة وبالذات الشركات العائلية وهكذا يتعين على كل منطقة جغرافية أن تأخذ زمام المبادرة وتقوم بتحديد المعايير والمسارات التي توافق وضعها الاقتصادي وتجعل تطبيق مفهوم الحوكمة ملائماً لها وفاعلاً في سياق إصلاح وتطوير القطاع الخاص ويتوجب على كل من القطاعين العام والخاص في كل دولة دراسة القوانين والأنظمة التي تحدد عمل مؤسسات القطاع الخاص وخاصة الشركات العائلية وبحث أوضاعها الراهنة ومن ثم الدعوة إلى حوار حول رسم نظم وقوانين تحدد عمل القطاع الخاص والشركات العائلية والنظم التي يجب أن تركز عليها والتي من شأنها أن تسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وذلك عبر تعزيز قدرات الشركات للمنافسة في الأسواق العالمية والانخراط فيها من خلال معرفة متغيراتها وإدراك إدارة القطاع الخاص والعائلي لأهمية الشفافية والمصداقية والمسؤولية التي تتوجب عليهم كصانعي قرار في الشركات .¹

تطور حوكمة الشركات العائلية

مع نمو الشركة ، تصبح أكثر تعقيداً وتخلق متطلباتها الخاصة في إيجاد هيكلية تنظيمية رسمية أكثر وفي حين أن تكييف ممارسات الحوكمة مع الحاجات الناشئة للعائلة والشركة أثناء نموها عملية معقدة جداً وصعبة ، إلا أنها أيضاً عملية لا مفر منها مع مرور الزمن . فالنجاح يدفع إلى ضرورة التكيف والتغيير . وفي نهاية المطاف تواجه جميع الشركات العائلية هذا الواقع .

ونظراً لكون دورات حياة العائلات والأعمال التجارية تتحدى أحياناً كثيرة فعالية ممارسات الحوكمة القائمة ، نجد أن الشركات العائلية تولي عناية كبيرة لتكييف ممارساتها مع مرور الوقت . فمع كل جيل يتوارث الشركة أو تغيير في حجم العمل

1- www.cipe-egypt.org

التجاري , تواجه الشركات العائلية أحياناً كثيرة الحاجة إلى خلق نظام جديد لحوكمتها . ويمكن أن تقود دورات حياة الشركات العائلية إلى تغييرات جوهرية في أدوار ووظائف وممارسات نظام الحوكمة . وتعتمد العائلات في كثير من الأحيان إلى دراسة أفضل ممارسات إدارة الأعمال الحالية لدى مواجهتها معضلة التغيير . غير أن العائلات تميل , بدلاً من الاكتفاء بتبني أفضل الممارسات المحددة للقواعد , إلى تكييف هذه الممارسات مع ثقافتها التاريخية للأعمال التجارية, مجددة بذلك , فعالية وسيلة حوكمتها مع مرور الوقت .

المبحث الثاني : أدوات ونماذج حوكمة الشركات العائلية أولاً : أدوات حوكمة الشركات العائلية

يوجد سبع أدوات رئيسية لحوكمة الشركات , تقوم مؤسسات التمويل الدولية باستخدامها لتحليل حوكمة الشركات بالشركات العائلية وهي :^١

١- **صحيفة التعليمات (Instruction sheet)** : الغرض هنا من صحيفة التعليمات هو وصف وتوضيح كل أداة من الأدوات الرئيسية لحوكمة الشركات وكيفية استخدامها ومن الذي ينبغي إجراء مقابلة معه في خلال عملية استعراض ومراجعة حوكمة الشركات وفي هذه الصحيفة يوجد وصف كامل لكل خطوة من الخطوات المتعلقة بالحوكمة من أول رئيس مجلس الإدارة والإدارة بجميع أعضائها وكذلك رؤساء الأقسام أي إن الصحيفة تمسك من أول رأس الهرم حتى تصل إلى قاعدة الهرم وتحلل وظائف الإدارة بما عليها وبما لها في كل خطوة .

٢- **لماذا حوكمة الشركات** : من خلال هذه المذكرة يتم توضيح كافة الجوانب المتعلقة بحوكمة الشركات وما هي المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة وما هو تأثيرها على الشركة وما تأثيرها بعد ذلك بالنسبة لوضع الشركة في السوق التنافسية

١ - لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى :

- سليمان، محمد مصطفى ، مرجع سابق ، ٢٠٠٢-٢٠٠٥

- www.hawkama.com

- Monks R.A. and N. Minow . 2000. Corporate Governance . Blackwell

وما هي النظم والقوانين التي لا بد أن تأخذ بها عند استخدامها لحوكمة الشركات وما مدى مساعدتها في الفصل بين الإدارة والملكية وبين وظائف كل منها على حده وتوضيح أثر ذلك على هياكل الإدارات الداخلية وذلك من خلال تحديد وظائف كل فرد من أفراد المنشأة.

٣- منظومة تطور الأداء للشركات العائلية غير المقيدة بالبورصة

تربط منظومة تطور الأداء مابين النواحي الأربع للحوكمة وهي :

أ- الالتزام بالحوكمة الجيدة للشركات

ب- مجلس الإدارة

ج - الشفافية

د - حقوق المساهمين

ويؤكد استخدام إطار المنظومة على أهمية التحسينات الجارية في ممارسات الحوكمة لدى عملائها وذلك بدلاً من تطبيق معايير متخصصة جامدة ونجد أن منظومة تطور الأداء تسمح بصفة خاصة للعملاء أن يقوموا بتقييم الحوكمة في شركاتهم الخاصة في إطار بسيط .

٤- قائمة طلب المعلومات للشركات غير المقيدة بالبورصة :^١

تشكل هذه الأسئلة الأساس في عملية استعراض ومراجعة حوكمة الشركات لدى عميل مؤسسة التمويل الدولية IFC ويتم تنظيم هذه القائمة وفقاً لنفس تنظيم النواحي الأربعة للحوكمة في منظومة تطور الأداء وينبغي أن تقدم قوائم طلب المعلومات إلى الشركة مقدماً بمدة ثلاثة أسابيع على الأقل قبل القيام باستعراض ومراجعة حوكمة الشركات في موقع الشركة كما ينبغي على الشركة أن تحدد موظفاً واحداً يكون مسؤولاً عن الإجابة على المعلومات المطلوبة في القائمة وذلك عن كل سؤال من هذه الأسئلة وأن يقدمها إلى مؤسسة التمويل الدولية قبل استعراض ومراجعة حوكمة الشركات في الموقع ويتم تقسيم هذه الأسئلة إلى ثلاثة موضوعات وهي :

١ - ورشة عمل حول حوكمة الشركات العائلية , تونس , ٢٠٠٧

أ- الالتزام بحوكمة جيدة

ب- هيكل مجلس الإدارة للشركات وعمله

ج- الشفافية والإفصاح

٥- التعريف النموذجي لاستقلال عضو مجلس الإدارة

أهم التوصيات التي قامت بها الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية هي زيادة استقلال مجلس الإدارة عن كل من الإدارة والمساهمين من العائلة المسيطرة وهنا تهتم مبادئ الحوكمة في الفصل بين مسئوليات والتزامات كل إدارة على حده , كذلك الفصل بين أدوار كل من مجلس الإدارة وكذلك الإدارة فيما عليها وما لها فان تحقيق استقلال حقيقي لمجلس الإدارة يقتضي بالضرورة التزام الدقة في تعريف ما الذي يعنيه الاستقلال بالنسبة لعضو مجلس الإدارة وغالباً ما يستخدم هذا التعريف النموذجي لعضو مجلس الإدارة المستقل في أثناء المناقشات والبحث مع العميل وذلك لتوضيح تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمجلس الإدارة .

٦- عينة برامج تحسين حوكمة الشركات بالشركات العائلية غير المقيدة بالبورصة:١

يجري تفصيل برامج تحسين حوكمة الشركات وذلك وفقاً للظروف والأولويات الخاصة بكل شركة على حده ونجد أن تلك العينات لبرامج تحسين حوكمة الشركات تعطي فكرة جيدة عما أمكن التفاوض بشأنه مع العملاء في الماضي فلذلك يمكن استخدامه كنقاط مرجعية عند وضع البرامج وتنقسم تلك البرامج إلى مرحلتين :

المرحلة الأولى : الإجراءات قصيرة الأجل :

أ- تقوم الشركة بالإفصاح والإعلان عن السياسة الخاصة بحوكمة الشركات بالنسبة للشركة مكتوبة وهذه السياسة لا بد أن تغطي جميع النواحي الآتية وهي هيكل مجلس الإدارة ودور أعضائه وكذلك المكافآت الخاصة بهم بالإضافة إلى إنشاء مجلس إدارة استشاري ولا بد من توضيح ما هي الاتصالات التي تمت مع مساهمي الأقلية ومعاملتهم ونظام المحاسبة والإفصاح ومعاملة المساهمين الآخرين وكذلك دور المحاسب الحاصل على الزمالة وتعيين مراجعين مستقلين بالإضافة

١ - المنتدى الإقليمي الثاني لحوكمة الشركات وتحسين الإفصاح والشفافية , بيروت , ٢٠٠٤

إلى نشر جدول زمني بما سوف يحدث في الشركة في الزمن القريب.

ب- إن إدارة المجلس الاستشاري يتكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء في خلال عام واحد والغرض من إنشاء هذا المجلس هو :

١- المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل وبناء على معلومات بالنسبة للنواحي الرئيسية في إستراتيجية الشركة وعملياتها .

٢- تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين وذلك للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين.

ج- تقوم الشركة بتوفير سكرتير عام للشركة لكي يكون مسئولاً عن إعداد وتنفيذ اجتماعات مجلس الإدارة والاجتماعات السنوية للمساهمين واجتماعات مجلس الإدارة الاستشاري .

د- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب (مدير تنفيذي رئيسي) من بين الخبراء الموجودين في السوق .

هـ- تقوم الشركة بالإفصاح والإعلان عن تلك السياسة المتبعة تجاه السياسة البيئية وكذلك السياسة الاجتماعية للشركة تجاه المواطنين .

و- تؤكد تلك الوثائق الأساسية للشركة على ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية بما في ذلك اللوائح والنظام الأساسي .

المرحلة الثانية : الإجراءات متوسطة الأجل:

_ أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات وكذلك السياسة البيئية والاجتماعية للشركة تجاه المواطنين .

- أن تقوم سياسة الشركة على تكوين مجلس إدارة استشاري في خلال عام واحد ويقوم هذا المجلس بأربعة اجتماعات على الأقل سنوياً .

- أن تعمل سياسة حوكمة الشركات على حصول كافة أعضاء مجلس إدارة الشركة على تدريب دوري عن دور ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة وفي هذه

النقطة تقوم مؤسسة التمويل الدولية بالمساعدة في تحديد المواد وكذلك البرامج التي تساعد في تدريب أعضاء مجلس الإدارة .

- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بالميثاق القومي لأفضل ممارسات حوكمة الشركات مع تقديم تفسير عن أي انحرافات تقوم داخل الشركة .

- سياسة حوكمة الشركات تنص على تعيين عضو مجلس إدارة مستقل وغير موظف في خلال سنة واحدة وكذلك تعيين عضو مجلس إدارة ثان مستقل غير موظف في خلال عامين (ويمكن أن يكون أيضاً عضو بمجلس الإدارة الاستشاري) .

٧- قائمة المراجعة الإشرافية^١

هي عبارة عن الموضوعات الرئيسية التي ينبغي النظر فيها من جانب موظفي الاستثمار وذلك عند قيامهم بالإشراف على الشركات التي تقوم مؤسسة التمويل الدولية بالاستثمار فيها وبصفة خاصة تلك الشركات التي تقوم بتنفيذ برامج تحسين حوكمة الشركات وذلك لمعرفة موقع هذه الشركة بالنسبة للشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

ما هو مدى تفاعل نظام الحوكمة فيها وما هي نواحي القصور في تلك الشركة ؟
الأشخاص الذين تجري مقابلتهم بشأن حوكمة الشركات

لاستعراض حوكمة الشركات بطريقة متقنة يحتاج موظفو مؤسسة التمويل الدولية إلى القيام بمناقشات مباشرة مع الأشخاص الذين يلعبون أدواراً متعددة للحوكمة في الشركة وبالتالي يوجد عدد معين من الأشخاص الذين يتم عادة إجراء مقابلات معهم مع الأخذ في الاعتبار اختلاف شركة عن شركة في المسميات وفي تقسيم المستويات :

- المساهمون من أعضاء العائلة من غير العاملين في الشركة

- أصحاب الشركة من العائلة المالكة للشركة وكبار المديرين من العائلة

١ - مؤتمر الإطار المحاسبي والإفصاح لهيكل حوكمة الشركات في مصر ، ورشة عمل ، القاهرة ، مصر

- رئيس وأعضاء مجلس الإدارة
- كبار موظفي الإدارة من المتخصصين والمهنيين ومن غير أعضاء العائلة
- عضو مجلس الإدارة المنتدب أي الموظف التنفيذي الرئيسي
- رئيس الإدارة المالية
- رئيس الإدارة القانونية للشركة
- المراجعون الخارجيون
- وإذا لزم الأمر ينبغي أيضاً مقابلة :
- سكرتير عام للشركة
- رئيس المراجعة الداخلية
- المستشارون الرسميون أو غير الرسميين لأصحاب الشركة وكذلك مديرو الشركة

- رؤساء و أعضاء لجان المراجعة ولجان مجالس الإدارة الأخرى
- المساهمون ذوو الملكيات الكبيرة من الأسهم

ثانياً : نماذج الحوكمة في الشركات العائلية

تتبلور حوكمة الشركات في أنماط العمل المالية، القانونية والثقافية للعديد من البلدان، فقد انبثق عنها نموذجين من حوكمة الشركات : السوق والهيمنة. ويشيع نموذج السوق الخاص بحوكمة الشركات في البلدان التي تكون فيها الأسواق الرأسمالية عالية السيولة وقاعدة المساهمين مشتتة كما هو الحال في الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وإيرلندا. ويضم هذا النموذج شريحة ضخمة من المستثمرين المشتتين ودون أن يحتوي روابط مسبقة للشركات المدرجة في الأسواق المالية العامة¹، كما يكون التركيز على الإصلاح الحوكمي للشركات في البلدان التي تطبق هذا النموذج ضمن ممارسات وهياكل مجالس الإدارة التي تضمن بأن يكون مجلس الإدارة هيئة مميزة، يتمتع بالموضوعية وقادر على التعرف وبشكلٍ

1- Coombes & Watson ,2001, Corporate Reform in The Developing World , Mckinsey Quarterly , 4, pp 89-92

منفصل على السياسة الإدارية للشركة^١. كما يُركز أيضا على مجالس الإدارة والمطالب المستقلة على مستوى عالٍ من الإفصاح المالي والتجاري. وتتضمن الأمثلة على الشركات التي تطبق نموذج السوق أكثر الشركات شهرةً في الولايات المتحدة مثل شركة جنرال إلكتريك و AT&T . ويتمثل أحد جوانب الصعوبة في هذا النموذج بتركيزه على المهمة المستحيلة للحد من كافة الصراعات الحالية والمستقبلية للمنفعة.

أولاً : نموذج الإدارة

يلقى نموذج إدارة حوكمة الشركات رواجاً في آسيا، وأمريكا اللاتينية، ومعظم أنحاء أوروبا حيث لا تكون حقوق الإدارة منفصلة عن الملكية بالكامل. وينظر هذا النموذج إلى صراعات المنفعة بأنها هي المهيمنة ويسعى لتأسيسها جيداً ولضمان سيطرة العائلة أو المؤسسة على الأمور. ولا يكمن هدف الاستثمار بالنسبة لهؤلاء المساهمين في تحقيق مكاسب على المدى القصير كما هو الحال لدى معظم المؤسسات في السوق، وخاصة للشركات العائلية ، بل في الحفاظ على توجه بعيد المدى بالنسبة لاستثمارات المساهمين التي تُفيد الجيل الحالي والأجيال المستقبلية أيضاً^٢. وكمثال على نموذج الإدارة نجده لدى شركة فيات SA FIAT وهي ثالث أضخم شركة إيطالية، حيث تملك عائلة Agnelli أكثر من ٢٥٪ من ملكيتها ويشكل أفراد العائلة أعضاء مجلس إدارة الشركة كما يُعتبرون جزءاً من الفرق الإدارية لديها. أما بالنسبة للأمثلة الأمريكية على هذا النموذج نجده لدى عائلة فورد Ford حيث تملك ٤٠٪ من الشركة، وكذلك عائلة Sulzberger المالكة لجريدة نيويورك تايمز حيث يعود ١٨٪ من ملكيتها لها إلى جانب أنهم يُشكلون معظم أعضاء مجلس الإدارة. وبالنسبة للشركات التي تحوي نموذجاً معيناً للإدارة، يكون

١-Gregory & Simmelkjaer, 2002 , Comparative Study of Corporate Governance codes relevant to the European union and its member states on behalf of the European Commission , New York , weil Gotshal & Manges LLP

٢- Shleifer & Vishny , 2000 , A Survey of Corporate Governance , Journal of Finance 52 (2) , pp 737-740

من الطبيعي بالنسبة للمالكين أن يُشكلوا أعضاء مجلس الإدارة .^١

^١- Fama , E , and , M , Jensen , 2000 , Separation of Ownership and Control , Journal of Law and Economics , pp 301-310

هذا الجدول يمثل : السمات المميزة لنماذج الإدارة والسوق^١

نموذج السوق	نموذج الإدارة
- يلقى رواجاً في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة - يعتمد على الأسواق العامة - درجة عالية من الملكية النقدية - المساهمون هم مستثمرون غير معروفون وليسوا مدراء - قاعدة مشتتة من المساهمين - يملك المساهمون روابط مالية مع الشركة <u>عناصر الحوكمة</u> - مستوى مرتفع من الإفصاح المالي - التركيز على إستراتيجية قصيرة المدى - أعضاء إدارة مستقلون - يُعتبر المساهمون الشركة بأنها إحدى الأصول - تعتبر الملكية والإدارة متباعدتان	- يلقى رواجاً في أنحاء أوروبا، آسيا وأمريكا اللاتينية - يعتمد على رأس المال الخاص - ملكية غير نقدية - قاعدة مركزة من المساهمين - ينظر المساهمون إلى الشركة على أنها أكثر من جزء من الموجودات ويركزون على العوائد المالية وغيرها <u>عناصر الحوكمة</u> - السرية - التركيز على الإستراتيجية البعيدة المدى - يملك المساهمون حقوقاً بالنسبة للتدفق المالي - يملك المساهمون روابط مع الشركة أكثر من روابط مالية - أعضاء مجلس الإدارة مطلعون على كل شيء - تتشابك الإدارة والملكية بشكل واضح

وبالمثل، يُعتبر المساهمون في الشركات ذات النموذج الإداري مدراء في نفس الوقت، مما يعني أنهم يمتلكون حقوقاً خاصة بالتدفق النقدي. ويُعتبر هذا التركيز الذي تتميز الملكية به سهل التعريف حيث يُسهل وجود إصلاح حوكمي للشركات

^١ - L.A.A.Van den Berghe and Steven Carchon , Corporate Governance Practices in Flemish Family Business ,Journal of Flemish Family Business , 2002 , pp : 225-230

- Gregory & Simmelkaer , 2002, prior reference,

يركز على المعاملة العادلة للمساهمين .

ثانياً : نموذج السوق

ربما بسبب التركيز الإعلامي على الحالات المفاجئة للحوكمة السيئة في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، وللسهولة الموجودة في الحفاظ على المعلومات الخاصة بالشركات العامة، وللكم الهائل من حجم الثروة الموجود لدى الأسواق ذات الملكية العامة، وللتوصيات الخاصة بحوكمة الشركات والمنتشرة حول العالم، تأسس "الانحياز في نموذج السوق" للحصول على أفضل الممارسات التي تحقق شفافية وإفصاحاً مالياً بدرجة عالية خارج مجالس الإدارة المستقلة التي تسعى لأن تكون موضوعية.

وبالرغم من أنها مرغوبة، يعتبر هذا الميل لأفضل الممارسات الخاصة بنموذج السوق ناقصاً بسبب الاعتماد المفرط على مفاهيم نظرية المنظمة. وبانتشارها الواسع، تعتمد نظرية الملكية على المشاكل التي تظهر في الشركات العامة عندما يكون هناك فصل للملكية عن الإدارة.¹ وتؤكد نظرية المنظمة على أن الإدارة والملكية تسعى وراء أنواع مختلفة من المصالح، في حين قد يهتم المدراء الذين يشغلون مقاما عالياً في الشركة بثروتهم الخاصة أكثر من المساهمين.² ويُعتبر المدراء هم أكثر أشخاص ينبغي مراقبتهم عن قرب للتأكد من عدم خرقهم للقوانين أو الالتزامات التعاقدية. وبسبب تركيزها على الانتهازية الإدارية، تتبنى نظرية المنظمة توجهها رقابياً حيث ينحسر دور مجلس الإدارة في مراقبة إدارة الشركة وقيمة التحفيز الخارجي الذي يتمتع بالأهمية القصوى³. وكنتيجة للحاجة لوجود انضباط بالنسبة لمشاعر انعدام الثقة في الإدارة استغلت الجوانب الداعمة لنموذج السوق المفاهيم في نظرية المنظمة لحماية مجالس الإدارة المستقلة والخارجية، وازدواجية

1- BERLE AND Means (2000) , The Modern Corporation and The Private Property , New York , Harcourt Brace

2- Jenssen and Mecking (2000) , Theory of The Firm , Managerial Behavior , Agency costs and ownership structure , Journal of Financial Economics , 3, pp 305-310

3- Hillman & Dalziel , 2003 , Boards of Directors and Firm Performance : Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives , Academy of Management (3) , pp 383-386

الرئيس التنفيذي إضافة إلى التعويض من خلال الأسهم. وبالرغم من أن مراقبة الإدارة والتحفيز الخارجي يعتبران في غاية الأهمية ينبغي أن يتوسع تركيز حوكمة الشركات ليذهب لأبعد من هذين المفهومين وتحديدًا بسبب انعدام التوازن في المخاطر، العواقب والمكافآت التي يتم تشاركتها^١.

وبالنتيجة، تفتقد ممارسات نموذج السوق إلى الجوانب الرئيسية التالية :

أولاً: لا تناقش ممارسات نموذج السوق قدرة مجلس الإدارة على مراقبة الإدارة العليا الذي يجلب "مفهوما تكميليا" لنظرية الإشراف. وتركز المقومات الإشرافية للنظرية على التعمق في وجهات النظر الاجتماعية والنفسية الخاصة بتعزيز التعاون وصنع القرار بين مجلس الإدارة والإدارة العليا للشركة من خلال منح القيادة للمدراء^٢. ويتناقض هذا الجانب بعض الشيء بالنسبة لنظرية المنظمة حيث تركز نظرية الإشراف على القدرة الاستشارية لمجلس الإدارة وتعمل على أساس فرضية تشير إلى أن المدراء قادرون على تعريف أنفسهم شخصيا داخل الشركة والسيطرة على مهمتها وتحقيق درجة من الرضا خاصة بالتحفيز الخارجي^٣.

وبعكس النظرة الغير متعمقة بالنسبة لنظرية المنظمة في نموذج السوق، يمكن الربط بين مفهومي المنظمة والإشراف لتشجيع وجود الثقة في القدرات وعدم التركيز على الحدود الإنسانية والصراع المرتكز على المهام وليس على الأفراد لإدارة نسبة متكاملة من الإشراف والتعاون إلى جانب ظهور نوع من التوازن بين الإشراف والتعاون وعوامل الحوكمة لتحقيق نظام فعال لها^٤.

ثانياً: تتجاهل ممارسات نموذج السوق الهويات المتنوعة لأنواع المستثمرين كالعائلات التي تملك مصالح مختلفة إلى جانب الآفاق الزمنية والإستراتيجيات

1-Daily & Dalton & Canella , 2003 , Corporate Governance : Decades of Dialogue and Data Academy of Management review 28 (3) , pp 371-376

2- Davis , Schoorman & Donaldson , 2000 , Towards a Stewardship Theory of Management Academy of Management review 22 , pp 20-25

3- Sundaramurthy & Lewis , 2003 , Control and Collaboration : Paradoxes of Governance , Academy of Management review 28 (3) , pp 397- 400

4- Demb & Nebaer , 2000 , The Corporate Board , Confronting the Paradoxes : New York : Oxford University Press

بالنسبة للمستثمرين في الشركات العامة^١. وبينما يتم التركيز على القاعدة المشتتة والغير فعالة الخاصة بالمساهمين في الشركة العامة، تُخفق مقومات نموذج السوق في التعامل مع مصالح الشركات ذات الملكية الخاصة حيث تنظر هذه المقومات لحوكمة الشركات العائلية على أنها تفتقد للموضوعية في امتلاك العائلات تأثير قوي عادة على إدارة الشركة ومجلس الإدارة. ومع ذلك، لطالما كانت الشركات العائلية وبغض النظر عن إطار العمل القانوني، المالي والثقافي الذي تعتمد عليه ناجحة في العمل ضمن نموذج الإدارة الخاص بحوكمة الشركات. فعلى سبيل المثال، حتى في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة حيث يسود نموذج السوق، لطالما كانت الشركات العائلية ناجحة عندما يتعلق الأمر بالمالكين الذين يعملون كمدرء وكأعضاء في مجلس الإدارة. ويرجع نجاح الشركات العائلية وتلك التي تتبنى نمودجا إداريا عموما بسبب تقييم المستثمرين للعوائد الغير مالية وللسلامة البعيدة المدى للشركة. مع استمرار المساهمين في المشاركة في المنافع والقيم المشتركة المتمثلة في مجلس الإدارة، يميل هؤلاء المساهمون لعدم طلب عوائد عالية مرتفعة على ملكيتهم. ويعتقد المستثمرون في الشركات العائلية بإمكانية استمرار الشركة لتستفيد الأجيال القادمة منها، ففلسفة الاستثمار البعيد المدى للشركات العائلية هي مايشكل المزايا التنافسية لديها^٢.

وبالنسبة لأي شركة عائلية مثالية، قد يكون نموذج الإدارة فعالا عندما يتعلق الأمر بحوكمة الشركات ولكن لكي تحقق هذه الشركات درجة من النجاح، ينبغي التركيز على المسؤولية. فبالرغم من كل شيء، يشمل موضوع الحوكمة الجيدة القدرة على التعاون و تمتع القادة لديها بمسؤولية ضبط التزاماتهم مع الحفاظ على جو من الثقة والتعاون .

1- Aguilera & Jackson , 2003 , The Cross- National Diversity of Corporate Governance : Dimensions and Determinants , Academy of Management review 28 (3) , 447-450

2- Habbershon & Williams , 2000 , Resource based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Business review , 12 (1) , 1-5

المبحث الثالث : تأسيس المسؤولية في الشركات العائلية

تمهيد

تعتبر مسؤولية مجلس الإدارة عن نشاطات الشركة دورا أساسيا لنماذج حوكمة الشركات حول العالم. وتعتمد كيفية التعبير عن المسؤولية وتباين توجهاتها على كيفية عرض الهدف الأساسي للشركة. وتُحدد مبادئ حوكمة الشركات بأنه ينبغي على مجلس الإدارة تحفيز مصالح الشركة والمساهمين أو كلاهما معا. وبالرغم من تركيز نماذج الإدارة في معظم البلدان على تحفيز مصالح الشركة، يكون تركيز نموذج السوق بالنسبة للشركات الأنجلو أمريكية على تحفيز الفائدة المباشرة للمساهمين. وعموما ، تركز فوائد الشركات العائلية على وجود هوية قوية وتوجه مميز للوحدة بحيث يُمكنهم من الاستمرارية على المدى البعيد. وفي المقابل، يؤدي تعامل العائلة مع أساليب كالمحسوبية ومقاومة التغير والنمو إلى تدمير المصالح الاقتصادية للمساهمين مما يسبب إخفاق الشركة. وتتمثل المسؤولية لدى الشركات العائلية في صنع قرارات لا تُضحي بالسلامة البعيدة المدى من أجل كسب شخصي قصير المدى ، وترسم الخطوط الإرشادية التالية أساليب مثالية للشركات العائلية ضمن نموذج الإدارة الذي يُحفز المسؤولية^١. وترتكز هذه المسؤوليات في توفر مايلي :

١_ المؤهلات

- انحياز نموذج السوق : تعتبر القدرات الإستراتيجية للشركة وتنوع مهاراتها ومرجعيتها بمثابة مؤهلات كافية لمجلس الإدارة.
- الخطوط الإرشادية لنموذج إدارة الشركات العائلية : تعتبر القدرات الإستراتيجية للشركة وتنوع مهاراتها ومرجعيتها بأنها هامة ولكنها غير كافية، وتتمثل إحدى المؤهلات الحساسة في امتلاك القدرة بالنسبة لمسؤولية الشركة والانضباط لعدم التدخل في عمليات الشركة.

١-Mobius, M. (2001). Good governance is a global challenge . Corporate Board , 22(131),pp 1-4

ويتشابه الكثير من السياق الخاص بالحوكمة بالنسبة للشركات العامة الضخمة مع الشركات العائلية من حيث تركيزها على القدرات الإستراتيجية وتنوع المهارات والأسس عند مناقشة مؤهلات مجلس الإدارة. ويعتقد العديد من النقاد في مجال حوكمة الشركات بأن الحجم المثالي لمجلس الإدارة يتضمن رؤساء تنفيذيين فاعلين أو متقاعدين وغيرهم من الخبراء المختصين في مجالات مثل التمويل، التسويق، العمليات، التكنولوجيا، القانون والسياسة العامة.¹ وبالإضافة لذلك، يشير السياق المعروف والظاهر في نماذج حوكمة الشركات عالمياً إلى أن جودة، خبرة واستقلالية مجلس الإدارة تؤثر على قدرته في أداء واجباته.

وبالرغم من أن هذه المؤهلات تعتبر هامة ومرغوبة، لا تزال غير كافية للشركات العائلية وخاصة بالنسبة للمثالية منها حيث تصطدم الممارسات العائلية حول ما يجب أن تكون عليه ثقافة التواصل والرأي المعارض. وتتسبب الخلافات عادة بسبب الأدوار التي يلعبها أعضاء مجلس الإدارة في العائلة التي يمكن أن تتضارب مع الدور الموضوعي الذي يقومون به داخل الشركة. وبالتالي، تعتبر الطريقة التي يتفاعل ويتواصل بها أعضاء مجلس الإدارة مع بعضهم البعض ومع الإدارة عموماً محدداً رئيسياً لنجاح أو فشل الإدارة. كما ينبغي أن يمتلك مجلس الإدارة في الشركة العائلية المثالية القدرات الكافية لضمان الإرشاد الإستراتيجي للشركة والمراقبة الفعالة للإدارة وبأن يكون مسؤولاً عن الشركة والمساهمين. ويشير هذا المفهوم المرتكز على قدرة مجلس الإدارة، إلى أنه كلما طالت المدة التي يعقد فيها مجلس الإدارة اتصالات مفتوحة ويعتمد سياسة الاستماع لآراء المتنوعة سيؤدي دوره بفاعلية ويكون مسؤولاً عن أفعاله عندها.²

1- Moore, M.T. (2002). Corporate governance : An experienced model . Director's Monthly, 26(3), pp1-5

2- Sonnenfeld, J.A. (2002). What makes great boards great. Harvard Business Review, 80(9), pp106-110

٢- الحجم

- انحياز نموذج السوق : تعتبر المجالس الإدارية الصغيرة سهلة الإدارة.
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية: يحفز وجود مجلس إدارة متوسط الحجم على تحمل درجة أعظم من المسؤولية. وينقسم سياق حوكمة الشركات وفقاً لحجم مجلس الإدارة. ويضمن العديد من أخصائي حوكمة الشركات أن تتخبط المسؤولية الفردية في المجموعات الضخمة حيث تعتبر المجالس الإدارية الصغيرة هي المفضلة لدى الشركات العائلية^١. فالعديد من هذه السلطات توصي بأن يتراوح عدد أفراد مجلس الإدارة بين خمس وتسعة مدراء في حين يُصر آخرون على أن مجالس الإدارة الضخمة جداً تصطدم مع مشاكل في التنسيق والصعوبة في تطوير فريق عمل وتواصل فعال^٢.

ومع ذلك، يعتقد الخبراء الآخرون أن النطاق العددي الذي يضم من ٩ إلى ١٥ مديراً يعتبر مؤثراً للغاية. فعلى سبيل المثال، في العديد من دول الاتحاد الأوروبي، يبلغ معدل حجم مجلس الإدارة ١٢ أو ١٣ فرداً^٣. وإلى جانب ذلك، يعتقد العديد من الخبراء بأن المجالس الإدارية الأصغر حجماً قد لا تملك درجة اتساع كافية كما أنها تعرقل عزل المدير عن الواجبات الخاصة باللجنة. وفي الحقيقة، يشير وجود مجلس إداري ضخم لدرجة عالية من المسؤولية مادام أن كل فرد في مجلس الإدارة يملك المؤهلات الضرورية لإطلاق أحكام جيدة وبأن يتم تقييم أي حكم يصدره من قِبل زملائه ومن ثم يكون مسؤولاً عن أفعاله. وعدا عن ذلك، يشير أي وجود لعدد إضافي من الأعضاء في مجلس الإدارة للقدرة العالية على ملاحظة المشاكل لضمان تطبيق المسؤولية. ويتكون أكثر مجالس إداري فعال لدى أي شركة عائلية من ٧ إلى ١٢ فرداً بناءً على الثغرات الموجودة في مستويات الانضباط التي يُفصح عنها عند المستوى الفردي أو الجماعي في المجلس. وبالرغم من أن وجود مجالس الإدارة الضخمة يعني تصويب إداري أكبر ومشاركة أضخم، لا ينبغي أن تكون المجالس الإدارية

-
- 1- Neubauer,F., & Lank, A.G.(2000). The Family Business: Its governance for Sustainability. New York: Routledge
 - 2- Newell,R., & Wilson G. (2002). A premium for good governance. Mckinsey Quarterly, 3, pp 20-23
 - 3- Gregory,H., & Simmelkjaer, R.t. (2002) , Prior Reference

ضخمة جدا بحيث تعرقل المشاركة والتواصل.

٣_ المساهمون المستقلون خارج نطاق الشركة

• انحياز نموذج السوق : على مجالس الإدارة تخفيض وتفعيل شريحة المساهمين المستقلين خارج نطاق الشركة.

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية: لا يرتبط الوضع الاستقلالي بتحقيق المسؤولية المطلوبة وتظهر فائدة مجلس المالكين هنا.

وتعتبر القدرة على تقديم حكم موضوعي حول أداء الإدارة أمرا حساسا لقدرة المجلس. وأظهر وجود إجماع للرأي على مقومات نموذج السوق حول مواضيع مثل تركيبة مجلس الإدارة بأنه على شريحة المساهمين أن تضم أفرادا من خارج نطاق الشركة. وتخصص نماذج حوكمة الشركات في الدول التي تعتمد نموذج السوق كالولايات المتحدة مثلا اهتماما ملحوظا على وجود خليط مناسب من الأعضاء داخل وخارج نطاق الشركة لضمان أن مجلس الإدارة متميز جدا للعب دور إشرافي ولتحفيز تنوع الآراء لمناقشة المواضيع التي تتعرض لها الشركة. وبالإضافة لذلك، يُجمع معظم المؤيدين لنموذج السوق لحوكمة الشركات أنه لغرض تعزيز التفاني لديهم ينبغي أن تضم المجالس الإدارية نسبة عالية من المدراء المستقلين الذين يتمتعون بالحرية من أي روابط شخصية أو تجارية قد تعيقهم عن مواجهة المشاكل.^١

وتقترح العديد من مقومات نموذج السوق بأن على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين لعب دور هام في النطاقات حيث تكون مصالح الإدارة، الشركة والمساهمون متباعدة مثل التعويض التنفيذي، التخطيط للعملية الخلفية، التغيرات في إدارة الشركة، أخذ الاحتياطات اللازمة والمكتسبات الضخمة ووظيفة التدقيق^٢. وبالرغم من أن العديد من المُعلقين يجادلون حول ضرورة أن يتكون مجلس الإدارة من نصف المساهمين خارج نطاق الشركة، يذكر البعض الآخر أن المجلس

1- Felton, R., & Watson, M.(2002). Change across the board. Mckinsey Quarterly, 4, pp31-35

2- OECD, 1999, Organisation for Economic Co-operation and Development . Principles of Corporate Governance, SG/CG(99)5

الإداري المثالي ينبغي أن يتكون من المدراء المستقلين فقط إلى جانب الرئيس التنفيذي ورئيس الشركة.

ومع ذلك، إنتقدت الشركات العائلية لتباطؤها في تبني مفهوم المساهمين خارج نطاق الشركة. حيث تشير الدراسة الخاصة بالشركات العائلية الأمريكية إلى أن أفراد العائلة لا يزالون يشكلون غالبية أعضاء مجلس الإدارة . ولطالما قاوم المتعهدون بالشركات العائلية إحضار المساهمين المستقلين خارج نطاق الشركة لكونهم لا يرغبون لأي شخص أن يُقيم أفعالهم أو أن يكشف الأسرار العائلية لديهم^١. كما نلاحظ المزيد من التردد عند تشكيل مجلس الإدارة بسبب الرغبة في تجنب المسؤولية، ولكن بغض النظر عن حقيقة أن الشركات تحتاج غالبا لتوجه خلاق وحيوي حيث أنه بإمكان الشركات العائلية تحقيق المزيد من النتائج من خلال الرأي المستند على القدرة وتشكيل المجالس الإدارية الخاصة بهم بعد ذلك^٢.

وبما أن التأثير على المساهمين المستقلين خارج نطاق الشركة يكون سهلا من خلال التعويض، والتقدير، والاهتمام والإمكانية، إضافة إلى المعاملات الفعلية للشركة، فإننا نجد أن مجلس الإدارة الذي يهيمن على أعضائه المساهمين المستقلين من خارج نطاق الشركة يفقد إلى الموضوعية. حيث أن مجلس الإدارة الذي يتكون وبشكلٍ أساسي من المساهمين داخل نطاق الشركة أو من مدراء سابقين أو من مساهمين مستقلين خارج نطاق الشركة الذين يمتلكون علاقات تجارية مع الشركة أو مع العائلة أو روابط اجتماعية مع الرئيس التنفيذي يعتبر فعالا عند مراقبة الآخرين. وتحديدًا، يعتبر المساهمون داخل نطاق الشركة قادرين على توفير معرفة غنية والتزام قوي للشركة. ونعتقد بأن العضو الذي يملك القدرة على تقديم رأي لا يعترض عليه الأعضاء الآخرون داخل مجلس الإدارة هو أكثر أهمية من التركيز عما إذا كان الفرد يعمل داخل الشركة أم لا. ولتحفيز الموضوعية والمسؤولية ينبغي أن يتكون مجلس الإدارة من أفراد ممن يبنون قراراتهم على أساس

1- Mckinsey & Company . (2002). American Family Business Survey, US Directors Survey

2- Aronoff, C.E., & Ward, J .L.(2002), Outside directors: How they can help you. In C.E. Astrachan, J.H& Shanker, M.C. (2003). Family Business Contributions to the U.S. economy: A closer look. Family Business Review, 15(3), 211-215

مميزاته أكثر من الاعتبارات أو المميزات الخارجية مثل العلاقات الشخصية أو المكتسبات الشخصية أو المالية.^١

٤_ عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة

• انحياز نموذج السوق: يتمثل التركيز على ما إذا كان عدد اجتماعات مجلس الإدارة كافياً.

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : تتمثل جوانب التركيز على اجتماعات مجلس الإدارة في التواصل وحل الخلاف والمسؤولية. ولتحقيق ذلك، فإننا نوصي بأن لا يزيد عدد الاجتماعات عن ستة وأن لا يقل عن ثلاثة اجتماعات سنوياً.

وتقترح التوصيات الخاصة بحوكمة الشركات العائلية عدة خيارات خاصة بذلك. حيث يعتبر خبراء الحوكمة في الولايات المتحدة بأن ستة اجتماعات هو توازن جيد لمعظم الشركات على أن يكمل ذلك باجتماعات خاصة. ويتمثل المعدل الأوروبي للاجتماعات الخاصة بمجلس الإدارة بثمانى اجتماعات سنوياً، فقد أُشير في سياق الشركة العائلية بأن مجالس الإدارة تجتمع رسمياً أربع مرات سنوياً على الأقل، تتبعها اجتماعات اللجنة التنفيذية الشهرية التي يحضرها المدراء ورئيس المجلس والمدير التنفيذي إلى جانب الإدارة العليا.^٢

ومع ذلك، أخفق العديد من خبراء الحوكمة في إيجاد السبب وراء تحديد معدل الاجتماعات لكونها تُنظم بهدف تقديم نطاق خاص بإجراء الاتصالات دورياً، ولضمان تطبيق المسؤولية وحل الخلاف. وللتأكد من تحقيق ذلك، قد يحتاج مجلس الإدارة في أي شركة عائلية تقليدية للاجتماع في أي مكان بمعدل ثلاث إلى ستة مرات سنوياً للحفاظ على سير الاتصالات ولتبقى الاتصالات مفتوحة بين مجلس الإدارة والإدارة العليا والمساهمين. فخلال اجتماعات مجلس الإدارة، يطلب أعضاء المجلس الحصول على معلومات حول الشركة لتحليلها في حين يطلب المساهمون

1- Lynall, M. D., Golden, B.R., & Hillman,A.J. (2003). Board Composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. Academy of Management Review , 28(3), pp416-420

2- Moore ,M .T.(2002), prior reference, pp5-7

من مجلس الإدارة أن يقدم لهم معلومات وأسباب خاصة بها أو معلومات حول كيفية تحسين أداء الشركة إلا أنه، وعند حدوث أمور استثنائية داخل الشركة ستزيد المسؤولية الملقاة على عاتق مجلس الإدارة وعندها ستظهر الحاجة لترتيب عدد كبير من الاجتماعات. وبالرغم من أن على مجلس الإدارة أن يعي دوره في موضوع الحوكمة كاملاً بحيث يكون فعالاً، لا يجب تأجيل دور الإدارة العليا. وبالتالي، ستبلغ عدد اجتماعات مجلس الإدارة ستة مرات سنوياً فمجلس الإدارة يعمل بطريقة إدارية ولا يُحفز المسؤولية بعكس عما سيكون عليه الأمر لو كان عدد الاجتماعات ثلاث مرات سنوياً.¹

٥_طريقة إدارة محتوى اجتماعات مجلس الإدارة

• انحياز نموذج السوق : ينبغي أن يتألف محتوى اجتماعات مجلس الإدارة من كافة المواضيع الهامة المقدمة من التنفيذيين الأعلى مقاماً في حين يتم اتخاذ القرار بالإجماع.

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي أن تتألف اجتماعات مجلس الإدارة من كافة المواضيع المقدمة من التنفيذيين في حين تتم عملية اتخاذ القرار بالإجماع حيث يصوت الجميع لتحقيق جانب كبير من المسؤولية. وبالإضافة لذلك، ينبغي إدراج كافة المعلومات الوثيقة الصلة في الدليل الإرشادي الخاص بمجلس الإدارة.

وتقترح معظم التوصيات المعاصرة لحوكمة الشركات بأن تُناقش اجتماعات مجلس الإدارة المواضيع الهامة المقدمة من المدير التنفيذي الرئيسي وغيره من التنفيذيين الآخرين الهامين في مجلس الإدارة كنتائج الاجتماعات مثلاً، الحالة المالية والخطط الاستراتيجية، الصفقات المقترحة أو المرفوضة، الوضع المالي الحالي والمؤشرات الأولية للتوجهات المتغيرة، البيئة التنافسية والاقتصادية، ومواضيع السياسة العامة، مواضيع المساهمين وأي مقترحات أخرى تستلزم الحصول على موافقة مجلس الإدارة. ومع ذلك، عندما يرتبط الأمر بالعملية التي

1- Ward , J.L. (2000). Creating effective boards for private enterprises . San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers

يتخذ من خلالها مجلس الإدارة قراراته ، تتداعى العديد من التوصيات الحالية عندما تقترح بأن على أعضاء مجلس الإدارة اتخاذ قراراتهم من خلال إجماع الرأي بدلا من اتخاذ إجراء رسمي فقط. ففي هذه الحالات يميل إجماع الرأي لعرض قرار يوافق عليه معظم الأعضاء بدلا من شخص واحد تدعمه الأغلبية وبذلك، يتيح إيجاد عملية تصويت رسمية من قبل أغلبية بسيطة حيث يتم مناقشة القضايا إلى جانب آراء الأعضاء وبالتالي يتم إنجاز جانب أكبر من المسؤولية.

وللحصول على كافة المعلومات المرتبطة بالمواضيع الهامة المقدمة للإدارة إلى جانب القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة، ينبغي أن يمتلك كل مجلس إدارة دليلا إرشاديا خاصا به بحيث يتضمن معلومات هامة خاصة بالشركة إلى جانب أهداف مجلس الإدارة ونظام التقييم لديه. فلن يساهم الدليل الإرشادي في تنظيم محتوى وعملية اتخاذ القرار فحسب بل سيساعد في عملية التقييم أيضا.¹

٦- اختيار أعضاء مجلس الإدارة

• انحياز نموذج السوق : ينبغي تشكيل لجنة للمساعدة في عملية اختيار مجلس الإدارة.

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي أن تكون اللجنة الترشيحية مسئولة عن استتباط المُدخلات المتوفرة لدى أعضاء مجلس الإدارة في عمليات الاختيار لديه. ويشجع الخبراء في مجال حوكمة الشركات على تشكيل لجنة ترشيحية للمساعدة في اختيار أعضاء مجلس الإدارة. وتتضمن مهام لجنة الترشيح تحديد أهداف المجلس واللجنة التنفيذية وترشيح المدراء والأعضاء في اللجنة إلى جانب المؤهلات والوقت اللازم لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تركيبة مجلس الإدارة والعمليات.

ومع ذلك، نعتقد أن دور اللجنة الترشيحية في الشركات العائلية يتمثل في بناء وحدة بين أعضاء مجلس الإدارة إلى جانب انتقاء الآراء من أعضاء مجلس الإدارة ومشاركة الأفكار حول حاجات ومعايير مجلس الإدارة إلى جانب صياغة اتفاق حول مرشحين مقترحين بناء على ما يقدمه أعضاء مجلس الإدارة. كما نظن بأنه

1- Moore ,M. T.(2002), prior reference, pp7-9

ينبغي تشكيل اللجنة الترشيحية مع إشراك أعضاء مجلس الإدارة وغيرهم حيث سيكون مسؤولاً عن إدارة عملية اختيار المجلس.^١

٧- التزام مجلس الإدارة

• انحياز نموذج السوق : تعتبر المشاركة الاسمية مناسبة لمعظم مجالس الإدارة.

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : تعتبر المشاركة الفعالة ضرورية للشركات العائلية حيث ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة تخصيص الوقت الكافي لمتابعة مسؤولياتهم وللمساهمة في أداء الشركة بنشاط. وفيما يتعلق بالشركات العائلية، تشير الدراسة المسحية التي أجراها معهد ريموند حول الشركات العائلية^٢ . إلى وجود نسبة ضخمة من المتجاوبين مع الشركات العائلية الذين أشاروا لضعف في أداء مجلس الإدارة. كما تشير النتائج إلى أن ١٥٪ من المتجاوبين مع الجانب المتعلق بإسهامات مجلس الإدارة ذكروا درجة "متعادلة"، في حين أشار ٢٪ إلى "سيء" و ٢٥٪ منهم لعدم وجود أي نوع من الإسهامات التي يقدمها مجلس الإدارة بسبب غياب المشاركة المناسبة والإيجابية. وتتباين درجات شمولية مجلس الإدارة في الشركة ، حيث تتراوح بين منخفضة إلى مرتفعة .

وهناك جانب آخر يتمثل في أن الخدمة لدى العديد من المجالس الإدارية تتداخل مع أداء أعضاء مجلس الإدارة، ولأن المجالس الإدارية تجد صعوبة في تقييم أداء الشركات والمدراء، يعتقد العديد من المدراء بأن عليهم تخصيص المزيد من الوقت في الإدارة.^٣

وقلصت بعض الشركات عدد المناصب في مجلس الإدارة لتشجيع أعضائه على الالتزام بعملهم وقد يساعد ذلك على ضمان بأن أعضاء مجلس الإدارة

1- Atkinson, A., & Salterio, S. (2002). Shaping good conduct .Management, 49 (1), pp18

2- Mass Mutual Financial Group / Raymond Institute. (2002). American Family Business Survey (No. DMD9500R)

3- OECD, (1999), prior reference

يتمتعون بالشرعية والثقة وبالمسؤولية أيضا.

٨_ مدة رئاسة مجلس الإدارة وإعادة تنظيمه

- انحياز نموذج السوق : يحدد المدراء مدة رئاسة مجلس الإدارة مسبقا أو لا .
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : يتم مراجعة المدراء وبشكل دوري وإبقاؤهم في مناصبهم في حال كان أدائهم جيدا، أو قد يتم توجيه الشكر لهم والاستغناء عنهم في حال لم يكونوا قادرين على تحمل المسؤولية. وأثبتت الدراسات التي أجراها Shen و Cannella (٢٠٠٢) ^١، بأن فاعلية أعضاء مجلس الإدارة تتضاءل بعد ١٤ سنة مما يشير أنه لغرض الإبقاء على مدير معين لفترة زمنية طويلة ينبغي أن يقدم هو أو هي إسهامات مميزة في الشركة. وهذا السبب الذي يقف وراء تأييد العديد من الموجودين في قطاع السوق لمدة رئاسة معينة للمدراء فقد أوصى بعض الخبراء بأن تتراوح مدة رئاسة المجلس من سنتين إلى ثلاث سنوات مع سن تقاعد إلزامي وهو بين ٦٢ أو ٦٥ عاما.^٢
- ومع ذلك، يتمثل السبب وراء قيام العديد من الشركات بتحديد مدة رئاسة مجلس الإدارة في كونه سياسيا ويرتبط بمسؤولية الأعضاء وبشكل كبير. وعليه، فإننا نعتقد بأن مدة عمل أي عضو في مجلس الإدارة ينبغي أن تكون محدودة زمنيا. وبالرغم من أن العديد من المجالس الإدارية لدى شركات كثيرة تمتلئ بأفراد يُعتبرون أصدقاء للعائلة، لا تمنع هذه العلاقة الوطيدة حقيقة أن أعضاء مجلس الإدارة ينبغي أن يعملوا لمدة محدودة زمنيا. فأعضاء مجلس الإدارة ممن يعملون لمدة زمنية غير محددة يصبحون متحكمين في الشركة ويخسرون قدرتهم في أن يكونوا موضوعين. وبالنتيجة، قد يكون الحد الأدنى من النطاق الزمني المُحفز للمسؤولية هو ثلاث سنين وبعدها يتم إجراء مراجعة مكثفة حول ما تم إنجازه خلالها. كما يجب أن تكون هناك عملية تقييمية لمدى مساهمة المدير في تطوير

1- Shen, W., & Cannella , C. (2002). Revisiting : The performance consequences of CEO succession : The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover , and departing CEO tenure . Academy of Management Journal, 45(4), pp717-720

2- ward, J. L. (2000). Prior Reference

الشركة إلى جانب معايير خاصة بصنع قرار "الإبقاء على المدير أو إقالته".

٩_ عملية تقييم مجلس الإدارة

• انحياز نموذج السوق : تعتبر مجموعة تقييمات مجلس الإدارة إما أن تكون كافية أو تعاني بمجملها.

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : يعتبر تقييم التكتلات ومستوى اللجنة وأداء المجلس الإداري ضروري لتعزيز المسؤولية.

يمكن أن تكون تقييمات مجلس الإدارة أدوات قوية لدعم وتطوير الأداء العالي لأعضاء مجلس الإدارة. وينبغي تقييم المجالس الإدارية وأداء المدير التنفيذي وغيره من المدراء الهامين بشكل دوري ورسمي بالنظر لأهداف ومعايير الأداء ولتقديرات مجلس الإدارة ولجانه حيث يتوجب على مجلس الإدارة إجراء عدة مراجعات خاصة حول العمليات السنوية وتحديد التغيرات اللازمة لها إلى جانب إشراك أطراف ثالثة مستقلة في عمليات المراجعة.

وبالرغم من أن تقييم أداء مجلس الإدارة يعتبر ضروريا لكنه ليس كافيا. ولتحفيز المسؤولية لدى مجلس الإدارة ينبغي تقييم أعضاء مجلس الإدارة بشكل دوري. فالعديد من المدراء لا يرغبون في اللجوء للتقييمات الفردية لكونهم يشعرون بأن عليهم مشاركة المسؤولية . وليكون المدراء أكثر مسؤولية تجاه التشكيل والحفاظ على الأداء العالي لمجلس الإدارة، عليهم أن يكونوا قادرين على التمييز بين الإسهامات الجيدة والسلبية والأكثر من ذلك ضمان بأن جميع المدراء يؤدون أدوارهم بفاعلية.¹

١٠_ القيادة : دور رئيس المجلس والمدير التنفيذي

• انحياز نموذج السوق : تعتبر ازدواجية رئيس المجلس والمدير التنفيذي موضع جدل محتدم.

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : يمكن أن

1- Felton, R., F. & Watson, M.(2002). Prior reference

تتربط أدوار رئيس المجلس والمدير التنفيذي في حال اعتبر شخص واحد فقط هو الأفضل للقيام بوظيفتين معا.

يلعب رئيس المجلس دورا مركزيا في عملية ضمان وجود حوكمة فعالة للشركة حيث يؤدي دور البرلمان في الاجتماع ويكون مسئولا عن وضع جدول الأعمال وإدارة النقاش حول جوانبه كما أصبح موضوع فصل دور رئيس المجلس عن دور المدير التنفيذي موضع جدل آخر حيث تشير نتائج الدراسة المسحية التي أجريت حول المدراء الأمريكيين (٢٠٠٢)^١، إلى أن ٧٥٪ من ٥٠٠ شركة موجودة حاليا تعين شخصا واحدا ليكون هو رئيس المجلس والمدير التنفيذي أيضا. ويعتقد العديد من خبراء حوكمة الشركات بأن ثقافة الشركة في الولايات المتحدة تميل لتعيين المدير التنفيذي ليكون هو رئيس المجلس أيضا للتركيز على قيادة الشركة بشكل أكبر.

وبالإضافة لذلك، يدعي مؤيدون آخرون لإدماج دور الرئيس التنفيذي ورئيس المجلس مع بعضهم بأن المخاطر التي تتعرض لها الشركة تضيف انقساما من خلال فصل دور رئيس المجلس ودور الرئيس التنفيذي عن بعضهم بحيث يُقلل حرية الرئيس التنفيذي. ومع ذلك، يعتقد العديد من الباحثين وفي المملكة المتحدة تحديدا بأن الفصل بين أدوار رئيس مجلس الإدارة و دور الرئيس التنفيذي تضمن تحقيق توازن في القوة. وأظهر العديد من المعلقين نقصا في الفصل بين الدورين حتى أن البعض يشير إلى أنه لو كان رئيس الجهاز الرقابي هو نفسه رئيس الجهاز الإداري عندها سيواجه هو أو هي صراعا قويا على المنفعة.

ونعتقد بوجوب دمج دور رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي عندما يكون في مقدور الشخص ذاته القيام بدورين مختلفين وبفاعلية. وبما أن دور رئيس المجلس يتمثل في توجيه عمليات المجلس، وترتيب الاجتماعات وضمان بأن المجلس يكمل جميع مهامه في وقتها وبأسلوب فعال إلى جانب استشارة الرئيس التنفيذي بدلا من توجيهه لزيادة في مسؤولياته لتولي مهام رئيس المجلس حيث تعتبر جميعها بسيطة . وفي حال كان الرئيس التنفيذي هو أفضل شخص للقيام

١- Mckinsey & Company .(2002). US Directors Survey

بهذه الوظيفة الإضافية وبفاعلية عندها يستطيع أداء الدورين دون إحداث عدم توازن في القوة^١.

وعندما يصبح لدينا دور منفصل للرئيس التنفيذي، يظهر لدينا تساؤل وهو من سيقوم بتقييمه؟ وننصح هنا بأن يقوم مجلس الإدارة بتقييمه حيث يتم تجميع آراء المدراء ووضعها في تقرير ليقدم لمجلس الإدارة حيث ستتم مناقشته مع الرئيس التنفيذي بشكلٍ منفرد فأيا كان من يرأس اللجنة سيكون هو المسئول عن هذه العملية. ويتمثل الجزء الآخر من النزاع الحاصل حول قيادة مجلس الإدارة على ما إذا كان يتوجب على الرئيس التنفيذي المتقاعد البقاء في مجلس الإدارة ليكون هو الرئيس وكجزء من عملية وراثة قيادة الشركة. وفي العديد من الحالات، لا يتنازل الرئيس التنفيذي عن سلطته أو سلطتها عند بقاءه كرئيس للمجلس، فبمجرد أن يظهر أي نوع من الخلاف سرعان ماسيتدخل الرئيس التنفيذي لإنقاذ المؤسسة من جديد. ومع ذلك، طالما أن من سيخلف رئيس المجلس يكون قادرا على تحقيق تغير ملموس وفرض سيطرته أو سيطرتها، وطالما استمر نقل المعرفة من المدير القديم إلى الجديد، إذاً نعتقد أنه بإمكان الرئيس التنفيذي السابق البقاء ليشغل منصب رئيس المجلس دون تحديد سلطة القائد الجديد. ونقترح بأن تُراقب اللجان هذا الوضع وأن تتحرك لحل أي مشاكل في حال سعى المدير التنفيذي السابق ليحد من سلطة الجديد.

1- Gregory , H., & Simmelkjaer, R.T. (2002), Prior reference

الفصل الثالث : القرار الاستراتيجي في الشركات العائلية

المبحث الأول : مجلس إدارة الشركات العائلية

يتم مناقشة الأمور التالية في الشركات العائلية وهي :

١- تعويضات مجلس الإدارة

• انحياز نموذج السوق : ينبغي تعويض أفراد مجلس الإدارة وفقا لما يفرضه السوق.

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي تعويض أفراد مجلس الإدارة غير العاملين في الشركة بنفس طريقة تعويض المدير التنفيذي.

وبالرغم من أن الدراسة المسحية التي أجريت على الشركات العائلية الأمريكية (٢٠٠٢).^١ استنتجت بأن أقل من ٦١٪ من الشركات العائلية تعوض أفراد مجلس إدارتها حيث يعتبر التعويض طريقة للحفاظ على أكثر أفراد مجلس الإدارة ممن يتمتعون بالجدارة والمسؤولية. ويصبح الجانب المتعلق بكيفية تعويض أفراد مجلس الإدارة موضع جدل في نطاق حوكمة الشركات بسبب الانهيار الحالي لثقة المستثمر في أداء الشركات. وعموماً، تعوض الشركات العاملة ضمن نموذج السوق أعضاء مجلس إدارتها وفقاً لنماذج السوق. ويشير العديد من الخبراء بأن الفوز بثقة المستثمر تتطلب تعويضاً أساسه الأداء بدلاً من الراتب أو الإكراميات.^٢ فعلى سبيل المثال، يعتبر إصدار أسهم مقيدة بدلاً من عرض خيارات التي قد تساعد على تلبية مطلب المستثمرين في أن يكون المدراء مسئولين عن تصرفاتهم. وحتى بالنسبة للشركات الغير عائلية نعتقد أن هذا السلوك قليل الحصافة حيث أنه يحفز استغلال الميزانية بدلاً من ضبطها.

وقد يحد تعويض المدراء بالأسهم السلبيات الأخرى الخاصة بالشركات العائلية حيث يفرض ربط قرار المدراء الخاص بسعر السهم بأن الأجل المتوسط لقيمة السهم هو الهدف، وقد لا تظهر الحالة بهذا الشكل دائماً لأن الشركات العائلية تقدم

١-Mckinsey & Company. (2002). US Directors Survey

2- Felton, R, F, Watson(2002). Prior Reference

لأفراد العائلة عوائد غير مالية عدا عن ذلك يُكافئ هذا السلوك الخاص بالمدراء على الأداء الصناعي بدلا من الأداء الموضوعي للشركة. وبالإضافة لذلك، يتميز أفراد العائلة عادة بانحيازهم نحو الأسهم بالنسبة للأفراد خارج نطاق العائلة.

ولكي نبين بأن مجلس الإدارة هام بقدر أهمية الرئيس التنفيذي نفسه، فإننا نوصي بأن يُدفع للمدراء مقابل الوقت الذي يمضونه من خلال تقسيم المدفوع السنوي للرئيس التنفيذي على ٢٥٠ يوما ومن ثم يدفع لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة الناتج الحاصل عن تلك العملية الحسابية لكل يوم يعمل في قضايا تتعلق بمجلس الإدارة. وبالإضافة للتعويض المالي، تتوفر فرص إيجابية أخرى وهي التعلم، النمو والمساهمة من بين العديد من الفوائد الأخرى المرتبطة بأي منصب قوي وفعال في مجلس الإدارة.^١

٢- ينبغي أن تكون مجالس الإدارة العائلية هي المسؤولة عن المساهمين

وبغض النظر عن نموذج الإدارة أو السوق الذي يتم تطبيقه، تشير القوانين الخاصة بالمساهمين في حوكمة الشركات إلى عدة حقوق خاصة بهم : الحق في مشاركة الأرباح والتدفق النقدي الخاص بالشركة، الحق في التأثير على الشركة من خلال مشاركة المساهمين في الاجتماعات العامة والتصويت، الحق في التأثير على إدارة الشركة والحصول على معلومات عن الشركة.

فمن خلال هذه الحقوق، سيتمكن المساهمون من التأثير على أداء مجلس الإدارة وعلى قوته في أن يكون مسئولا عن مهامه.^٢

وحتى عند تشجيع المساهمين للمشاركة والتأثير على الشركة بإيجابية وخاصة لدى المؤسسة العائلية، ينبغي ألا يسعى المساهمون للتأثير وإدارة مجلس الإدارة بطريقة غير مناسبة. فبمعكس الشركات التي تعمل في نموذج السوق لحوكمة الشركات، لا يشعر المساهمون بالنفور من المشاركة في حوكمة الشركات. وبينما تتألف أنماط نموذج السوق من الأفراد والمؤسسات التي تتباين في المصالح، الأهداف، والآفاق الاستثمارية والقدرات، تتمثل القاعدة الأساسية للمساهمين في

١- ward, J. L. (2000). Prior Referen

2- OECD, (1999), Prior Reference

ضبط التعامل الغير مناسب مع جانب المساهمين في الشركة. ويظهر ذلك الجانب لأن الحصص تكون أكثر من مجرد مؤثرة على المساهمين من أفراد العائلة لكونهم يملكون حصة أكثر من كونها مالية.

وبعكس المساهمين ضمن نموذج السوق، يعتبر المساهمون في الشركات العائلية غير قادرين على الفصل بين واجباتهم الخاصة بالملكية عن المهام الإدارية أو الواجبات الأبوية حيث يُقحمون في الشركة لدرجة أعمق من ذلك. وقد يُضعف هذا المستوى من نشاط عملية صنع القرار بسبب تقليل المسؤولية نتيجة لزيادة الاضطراب وزيادة خطر وجود إدارة سلبية أو لكونها تؤدي في النهاية لبيع الشركة. ويسلط هذا الجزء الضوء على آليات العمل التي يتسنى للمساهمين في الشركات العائلية الاستفادة منها للتأثير على الشركة، تشجيع المسؤولية وحماية مصالحهم وتحفيز الوحدة العائلية وألا يصبحوا فضوليين حول أمور الشركة وبشكل متزايد. ومرة أخرى، ما ينتج عن الموازنة المناسبة بين مراقبة آليات العمل والمساهمة هو ما يقدم أفضل نموذج من المسؤولية للشركات العائلية.

٣- أثر تركيبة مجلس الإدارة

• انحياز نموذج السوق : ينتفع المساهمون من التصويت المتزايد وسيولة السوق لحماية مصالح الأقلية.

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي أن يستفيد المساهمون في الشركات العائلية من التصويت المتراكم وموافقة المساهمين لحماية مصالحهم والمشاركة في المسؤولية. وبإمكان المساهمين الموجودين ضمن النماذج الإدارية والسوق المساعدة على تحفيز مصالحهم في الشركة بالتأثير على تركيبة مجلس الإدارة. وبذلك، يتمثل حق المساهمين في التأثير على صناع القرار وهم مجلس الإدارة بتمكينهم من اختيار أعضائه والموافقة على التحولات الهائلة التي ستساعد في النهاية على زيادة الوعي بالمسؤولية. وبالرغم من أن الشركات العاملة ضمن نموذج السوق شجعت مساهميتها على تبني آليات عمل لضمان إيجاد تركيبة مناسبة من مجلس الإدارة لتمثيل المساهمين، ضمن هذه الشركات والشركات العائلية في استخدامها لأساليب غير تقليدية عند تحديد تركيبة مجلس

وتتمثل إحدى طرق التأثير على اختيار تركيبة مجلس الإدارة في التصويت التراكمي نظرا لكونه من الإجراءات المستخدمة عند اختيار المدراء في حين يملك المساهمون الأقلية فرصة أكبر لتأمين درجة مقبولة من تمثيل مصالحهم في مجلس الإدارة لكونهم يستطيعون تقديم صوته لمرشح معين. وعند غياب هذا النوع من التصويت، بإمكان المساهم أو مجموعة من المساهمين الذين يملكون ٥٠٪ من حصص الشركة اختيار مجلس الإدارة بأكمله مع فرضية أن لكل حصة صوت واحد.

وبالإضافة لذلك، يتسنى للمساهم في هذا التصويت مضاعفة عدد الحصص التي يمتلكها أو تمتلكها بحسب عدد المدراء الذين سيتم اقتراعهم للحصول على عدد كلي من الأصوات التي يمكن استخدامها. ويتيح قانون الشركات في الولايات المتحدة للمساهمين توزيع أصواتهم بشكل متساوٍ على مجموعة كاملة من المدراء أو تقديمها لمدير واحد فقط. وبالرغم من أننا نعتقد بأن التصويت التراكمي يعتبر أداة هامة لضمان تفعيل المسؤولية ينبغي أن يكون آخر آلية يتم اللجوء إليها إلا في حال انفصال العائلة أو وجود أداء سيء في الشركة، كما نعتقد بأن اللجنة الترشيحية هي التي تعمل بانسياب تام مع ضمان أن مجلس الإدارة يتم إدارته بشكل مثالي حيث تكون طريقة لضمان وحماية وتحفيز المصالح.

وتتمثل الطريقة الأخرى للتأثير على تركيبة مجلس الإدارة من خلال اتفاقيات المساهمين حيث يمكنها تنظيم القضايا مثل كيفية اختيار مجلس الإدارة أو رئيس لمجلس الإدارة، قضايا التخطيط لوراثة قيادة الشركة وآليات الخلاف. ويوصي بعض الباحثين بأنه بغية ضمان أن مصالح المساهمين تعرض على مجلس الإدارة، ينبغي أن تتضمن اتفاقيات المساهمين أحكاما تقيد بأن المساهمين من أفراد العائلة بإمكانهم الحصول على حق تعاقدى لاختيار أي عدد معين من المدراء. وبالرغم من أن الشركات العائلية لا تؤيد هذه الآليات مخافة الانقسام فإننا نعتقد بأن

1- Suzanne Lane , Joseph Astrachan, (2006), Guidelines for Family Business Boards of Directors , Family Business Review, Vol.XIX.No,2,June, Family Business Institute Inc

عليهم تشجيع المساهمين لحماية مصالحهم بحيث يتسنى لهم المشاركة في المسؤولية وترسيخ الأهداف العائلية.^١

٤ _ إيجاد قنوات حوارية

• انحياز نموذج السوق : يعتبر وجود حد أدنى من التواصل بين المساهمين الأغلبية والأقلية أمرا ضروريا بما في ذلك الميزانيات الفصلية والسنوية.

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : يعتبر التواصل بين أغلبية وأقلية المساهمين أمرا ضروريا لترسيخ الرؤية العائلية وللحصول على معلومات أساسية إضافة إلى التقارير المالية. كما تعتبر الخطط الإستراتيجية الأساسية، القيم والصناعة ومعلومات الزبائن ضرورية إلى جانب الدراسات المسحية والاستبيانات والاجتماعات مع المساهمين حيث تكون لازمة لمعرفة آرائهم.^٢

وينبغي أن تطور الشركات أفضل القنوات للتواصل مع المساهمين للتأثير على ضبط عملية صنع القرار في الشركة. ويشجع العديد من مؤيدي نموذج السوق على تفعيل التواصل لإزالة الحواجز أمام المشاركة التي تعتبر راجعة من خلال السيطرة على المساهمين الأقلية مثل تحصيل الرسوم على التصويت أو لزوم الحضور شخصيا في كافة اجتماعات المساهمين للتصويت.

ومع ذلك، لم يتطرق مؤيدو نموذج السوق لدور معين ينبغي على مجلس الإدارة القيام به لتحقيق درجة أكبر من التواصل. وفي الشركات العائلية تحديدا، يعتبر التواصل أمرا حساسا بين الإدارة والمساهمين من أفراد العائلة. ويتوجب على مجلس الإدارة أن يعي حاجات المساهمين من أفراد العائلة التي يمثلها . وبالإضافة لذلك، يتعامل مجلس الإدارة مع العائلة التي تملك ثقافة تختص بحاجات جماعية كوحدة العائلة مثلا التي ينبغي على مجلس الإدارة فهمها حيث يعتبر المساهمون بحاجة للحصول على تأكيد من مجلس الإدارة لمتابعة تلك الحاجات. ولتسهيل هذا النوع من التواصل، ينبغي وضع آليات مناسبة لضمان بأن صوت هؤلاء

١- Murdock, C.W. (2001), Illinois practice : Business organization (vol.7). ST.Paul, MN: West Publishing Co

2- OECD, (1999), Prior Reference

المساهمين مسموع.

وتعتبر الرسائل العادية الموجهة لمجلس الإدارة والاجتماعات العائلية أو مناسبات العشاء مع مجلس الإدارة والمجالس العائلية وسائل يمكن استخدامها لتعزيز التواصل الذي يصبح متناغما ومتوازنا وأساسيا للحصول على تركيز لمسؤولية مجلس الإدارة فيما يتعلق بأمور المالكين.^١

المبحث الثاني : الإشراف على عملية صنع القرار الاستراتيجي

١- الانضمام لعملية صنع القرار الاستراتيجي

• انحياز نموذج السوق : يترك المساهمون مهمة صنع القرار لمجلس الإدارة وللإدارة العليا أيضا.

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي إطلاع المساهمين من أفراد العائلة على كافة المحادثات والقرارات الإستراتيجية وأن ينظر مجلس الإدارة إلى أهداف ورغبات العائلة بعين الاعتبار.

ويميل المساهمون في نموذج السوق لترك عملية صنع القرار الإستراتيجي بكاملها لمجلس الإدارة وللإدارة العليا. وبالعكس، يميل المساهمون في الشركات العائلية لتوجيه الإدارة العليا وصنع القرارات الخاصة بهم. ويُضعف نموذج صنع القرار من قوة مجلس الإدارة والإدارة العليا على حد سواء حيث يؤدي لتقسيم شكل المساهمة في الشركة كليا. ونعتقد بأن الدور المناسب للمساهمين في عملية صنع القرار قد يستلزم تأسيس القيم والرؤية والأهداف الخاصة بالشركة بالإضافة إلى تمثيل دور "الشريك" في الإستراتيجية.^٢ ويعني ذلك مساعدة الإدارة العليا ومجلس الإدارة على فهم أهداف المالك لتكون قاعدة لتطوير إستراتيجية الشركة ثم تبني ودعم الإستراتيجية المقترحة من الإدارة والمعتمدة من مجلس الإدارة. ويتيح هذا الجانب من المشاركة في عملية صنع القرار للمساهمين، لمجلس الإدارة والإدارة العليا في أن تصبح موحدة في قرارها لإضافة المزيد من القوة والتنوع على سياق

١- Gregory & Simmelkjaer (2002), Prior Reference

1- Aronoff , C.E., & Ward , (2002), Prior Reference

عملها.

٢_ ينبغي أن تُشكّل مجالس الإدارة العائلية إدارة مسؤولة عن مهامهم

يتمثل دور إدارة الشركات العائلية في تطوير وتطبيق إستراتيجية الشركة لتلبية توقعات مجلس الإدارة والمالكين من خلال قيادتها للشركة. وبالمثل، يكون دور مجلس الإدارة في الإشراف على الإدارة العليا ومراقبة مهامها. وتشير الدراسة المسحية للمدراء الأمريكيين بأن معظمهم لم يكونوا راضين عن الطريقة التي يشرفون على الإدارة فيها، كما تشير الدراسة المسحية إلى أن العديد من المدراء لا يملكون الوقت الكافي للتعرف بالمدراء ذوي المناصب العالية إلى جانب الرئيس التنفيذي. وبالمقابل، قد يسيطر الخلاف على أفراد العائلة وبالتالي تكون المجالس الإدارية في الشركات العائلية بحاجة لامتلاك القدرة وآليات العمل ووضعها في مكان فعال لمراقبة أداء الإدارة وتوجيهه خلاف^١.

٣ _ الإشراف على عملية التنفيذ الإستراتيجية

• انحياز نموذج السوق : تترك المجالس الإدارية عملية صنع القرار الإستراتيجي للإدارة

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي أن تعتمد المجالس الإدارية على الخطط الإستراتيجية للإدارة ومراقبتها دوريا.

وتتمثل إحدى الطرق الفعالة للإشراف على الإدارة في اعتماد الخطط الإستراتيجية للإدارة. وبالرغم من أن المجالس الإدارية في الشركات المدرجة ضمن نموذج السوق تعتمد على المقترحات المقدمة من الإدارة تميل هذه المجالس للانخراط في عملية صنع القرار وبشدة.

وبالرغم من أنه بإمكان أعضاء مجلس الإدارة أن يصبحوا خبراء في المجالات التي يعملون فيها، ينبغي ألا يصيغوا إستراتيجية الشركة بل أن يطبقوا الإستراتيجية التي تقدمها الإدارة. وبالتالي، إذا كانت الخطة الإستراتيجية للإدارة غير مناسبة إذا ينبغي على مجلس الإدارة تعديلها. وعدا عن ذلك، ينبغي على مجلس الإدارة

2- Mckinsey & Company. (2002). US Directors Survey

التحقق مع التنفيذيين طوال الوقت وبشكلٍ دوري للتأكد من تطبيق الخطط إضافة إلى تميز النتائج ذات المؤشرات البعيدة المدى كالحصة السوقية مثل، الموازنات والهوامش. ومن خلال الاستمرار في هذه الوظيفة الإشرافية سيتمكن أعضاء مجلس الإدارة من تحديد العوائق وطرق تجنبها عند وقوعها في وجه الأداء.

٤- التعويض الإداري

• انحياز نموذج السوق : ينبغي أن تتمتع عملية التعويض بالشفافية حيث يربط ذلك المجالس الإدارية بأداء الأسهم.

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي أن تتمتع عملية التعويض بالشفافية بين أفراد العائلة وأن تربط المجالس الإدارية هذه العملية بمهمة المؤسسة والأداء التجاري السنوي وبالنتائج المالية البعيدة المدى .

وبسبب التقارير المتزايدة والمستمرة حول التعويض الإداري وخاصة بين الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، نجد هناك نداء مستمر لتصميم التعويض الإداري بين المجالس الإدارية في نموذج السوق كالمتواجدة في المملكة المتحدة. ومع أن الشركات العائلية غير مضطرة للإعلان عن التعويض الإداري، ينبغي أن تُهيئ الشركات العائلية جوا من الثقة والشفافية بين أفراد العائلة لدى الشركة. ويشعر العديد من مالكي الشركات العائلية براحة كبيرة حيال عدم الإفصاح عن التعويض الإداري الذي يتم دفعه. ومع ذلك، لا تمنع عملية عدم الإفصاح أفراد العائلة من تشكيل عواطف قوية واستنتاجات ومعتقدات حول تعويض أحد ما. وبالتالي، فإننا نعتقد بأن المعلومات المرتبطة بعملية التعويض ينبغي توفيرها للمساهمين الذين يعتبرون أعضاء في العائلة ومراجعتها من خلال مجلس الإدارة سنويا للحفاظ على جو من المسؤولية¹ وبالإضافة لذلك، لطالما دار الكثير من الجدل على أفضل طريقة لتعويض التنفيذيين. وتعرف العديد من المؤسسات ضمن نموذج السوق الأداء وفقا للأسهم ويميل هذا التركيز على أداء الأسهم لتحفيز المشاعر القوية والجشع خاصة عند سير الأمور بطريقة أكثر من جيدة وتخفي مع هبوط السوق. وعدا عن ذلك، يعتبر الأداء التجاري مكونا في أداء الأسهم التي تشمل الأداء

1- Gregory, H., & Simmelkjaer, R.T.(2002). Prior Reference

الاقتصادي، الصناعي والحصول على إحتتماليات وغيرها من العناصر الأخرى.^١

وبالنسبة للشركات في نموذج السوق، يُنصح بأن تعيد الشركات موازنة عناصر التعويض الإداري وربطه بمهمة الشركة بشكل مقرب وبالأداء السنوي للشركة وبالنتائج المالية البعيدة المدى التي ستقدم قيمة حقيقية للمساهم مع الوقت. ويهتم المساهمون في الشركات العائلية في الأداء البعيد المدى وبشكل كبير ويتمشى ذلك مع مهمة النتائج المثالية البعيدة المدى، كما ننصح بأن تُربط عملية التعويض بأداء الإجراءات غير المالية التي تركز على قيم العائلة المالكة. وقد يتضمن ذلك فرصا للعائلة، سمعة الشركة، رضا الموظف، القدرة على توفير المعلومات، فرصا تعليمية عائلية وأنشطة جماعية وخيرية. وينصح بعض الخبراء بإيجاد فلسفة تعويض تساعد الشركات العائلية على صنع قرارات صعبة مثل هل يتم الدفع لأفراد العائلة الموجودين في الشركة بشكل متساوي أو بحسب قيمة السوق. ويضمن وجود سياسة تعويض خطية متفقة على فلسفة العائلة للتعويض بأن نظام قيمة العائلة وترقيتها يتوازن على طول طريق عمل الشركة.

٥- تقييم المسؤولين في الشركة

- انحياز نموذج السوق : ينبغي تنحية العواطف جانبا عند إجراء أي تقييم.
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي توضيح توقعات الإداريين للحصول على عملية تقييم موضوعية ولتحفيز درجة المسؤولية.

وتتمثل إحدى الطرق الأخرى في تحفيز مسؤولية الإدارة لدى المجالس الإدارية في ضمان بأن تقييمات المدراء الأعلى منصبا في الشركة تتماشى مع معايير

2- Elson ,C., Roiter,E., Clapman,P., Bachelder,J., England, J., Lau, G., et al. (2003). What's wrong with executive compensation ? Harvard Business Review, 81(1), pp68-72

الأداء. وتُجري معظم الشركات في نموذج السوق التقييمات مع ترك العواطف والظلم جانبا. ومع ذلك، لا يمكن تجنب المشاعر بالنسبة للشركات العائلية حيث يغدو تقييم الأداء هو وضع القرارات الصعبة حول المحفزات الأكثر صعوبة عندما يكون المدراء هم أنفسهم أفراد العائلة. وتستخدم العديد من العائلات قيمها الشخصية عند تشغيل الشركة كترقية أفراد العائلة بناء على ترتيبهم في العائلة أو بحسب الجنس بدلا من النظر لمهاراتهم.¹

وتسبب المشاكل الناتجة عن تقييم أفراد العائلة عادة في انغلاق وانحصار نظم إدارة الأداء على الموظفين من غير أفراد العائلة. ومع نمو العائلة والشركة يمكن أن يكون لهذه القرارات أثر سلبي على نمو الشركة وعلى الصحة العاطفية لأفراد العائلة.

وكننتيجة لإمكانية حدوث خلاف نعتقد أن إدارة الأداء بالنسبة للشركات العائلية هو نظام وليس حدث سنوي. وبذلك، ينبغي أن يتميز أي نظام فعال للأداء الذي يطبقه مجلس الإدارة بامتلاكه لمعايير أداء واضحة وتبعات خاصة بالأداء، وشرح خاص بالمناصب داخل الشركة لأفراد العائلة ولغيرهم، وتوثيق نجاحات الأداء والمواضيع والنتائج. ولا ينبغي أن تُهمل معايير الأداء البعد العائلي في الشركة بل ينبغي تنظيمها ومراقبتها. وبالإضافة لذلك، تكون مجالس الإدارة بحاجة لضمان بأن الإدارة تملك خطة لبناء احتياطي للقادة الجدد وبأن الخطة يتم تطبيقها فعليا.²

وجهة نظر الباحث

يرى الباحث أن حوكمة الشركات تعد من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال ويرجع الاهتمام المكثف بمفهوم الحوكمة في الآونة الأخيرة إلى الفشل الذريع الذي تعرضت له عدد من كبريات الشركات في أنحاء عديدة من العالم ، ويؤدي إتباع مبادئ حوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة ، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ، ويتكون هيكل الحوكمة

1- Loeb, M.E.(2001). Employee evaluations and promotions in the Family firm. In B. Spector(Ed), Family business compensation handbook , pp59-60 , Philadelphia, PA: Family Business Publishing Company

1- Drisoll,M., & Korman, M. (2001). Achieving competitive advantage through performance management . In B. Spector(Ed), Family business compensation handbook ,pp61-63, Philadelphia, PA: Family Business Publishing Company

الإدارية في الشركات العائلية من العائلة وتنظيماتها العائلية ومجلس إدارة الشركة والإدارة العليا للشركة ، ويتطلب التطبيق الناجح لنظم الحوكمة في الشركات العائلية ضرورة توافر عائلات أعمال قوية ومتماسكة .

ولا بد من الإشارة إلى موضوع أساسي تم التطرق له وهو المسؤولية ، حيث يعتبر مجلس الإدارة هو المُسير للشركة العائلية حيث يقف بين المالكين للشركة وطريقة قيادتهم لها. وبالرغم من أن المالكين يعتبرون مسؤولين عن التوجه الإستراتيجي للشركة ، ينبغي أن يضمن مجلس الإدارة بأن الإستراتيجية المفصلة من جانب الإدارة العليا يتم تطبيقها بناء على رغبات المالكين من أفراد العائلة وبأن قادة الشركة ينفذون هذه الإستراتيجية بأسلوب متناسق ومتكامل. ولتطبيق هذا الجانب الخاص بالمسؤولية وبالشكل الذي نوقش هنا، تكون هناك حاجة لتشكيل مجلس إدارة خاص بالضبط يركز على الموازنة بين مستوى الإشراف والتعاون اللازم للشركة العائلية المثالية في نموذج الضبط.

وسببت الأدوار المنقادة عاطفيا والمتشابكة والمختلفة عن السياق التجاري في إثارة الشكوك لدى خبراء حوكمة الشركات ضمن نموذج السوق وحول قدرة الشركات العائلية على تحمل المسؤولية. ومع ذلك، طالما أن العائلة تبدو ناضجة نفسيا ومتوحدة نوعا ما وطالما أن مجلس الإدارة يقوم بمهمته في التأكد من أن أفراد الشركة العائلية يتحملون المسؤولية ضمن معايير واضحة وتوقعات مفهومة جيدا تصبح المسؤولية عندها جانبا مشتركا. ومع ابتعاد الشركات العائلية عن النموذج النمطي للضبط الذي يظهر عندما يقل عدد أفراد العائلة الفاعلين ، تبدأ في التقرب من نموذج السوق وضمان إيجاد مستوى مناسب من المسؤولية.

وتحتاج الشركات العائلية التي تعمل بما يشبه نموذج السوق لآليات ضبط كالأستقلالية مثلا، الانضباط والموضوعية للحفاظ على الشركة. وينبغي أن تضمن هذه الروابط بأن مهام الإدارة المستقلة تتماشى مع أفضل مصالح المالكين. وعدا عن ذلك قد لا تحتاج الشركات العائلية التي تعمل ضمن نموذج السوق لوجود مميزات إستراتيجية خاصة بها تتميز بقدرتها على ربط مصالح الإدارة بالملكية لإيجاد هدف مشترك لكليهما. وتظهر طريقتان إضافيتان بالنسبة لنموذج ضبط

الحوكمة لدى الشركات العائلية. الأولى، عندما تصبح العائلة أقل نشاطا في الإدارة بسبب التقاعد أو لتناقص الرغبة لدى الأجيال اللاحقة. ففي هذه الحالة يبقى المساهمون من العائلة محافظين على حصصهم في الشركة ولكن يصبحون مستثمرين سلبيين لرؤيتهم الشركة لتعاملهم مع الشركة بأنها حقبة استثمارية. ويتمثل أحد جوانب الخطر هنا عندما لا يصبح المساهمون في نموذج الحقيبة الاستثمارية مهتمين أبدا، ويشعرون بالضغط المتزايد لتصفية حصصهم لدرجة أنهم قد يرفعون دعوى قضائية بهذا الخصوص. فمع ابتعادهم عن نموذج الإدارة تخسر الشركة بعض المميزات التنافسية التي تتمتع بها الشركات العائلية.

أما الثانية، وهي أن الشركة العائلية تبتعد عن نموذج الإدارة كثيرا عندما تبقى العائلة نشطة إداريا أو عندما يتحرك مجلس الإدارة ليمتد لأجيال أخرى، ولكن تتوسع العائلة وتصبح متفككة نتيجة للضغوطات المعاكسة. ويمكن تمييز هذا الوضع من خلال تعدد العائلات أو الفروع العائلية داخل الشركة مع اختلاف الأفكار حول كيفية إدارة الشركة. ويعتبر هذا النموذج الذي يتبع السلالة الحاكمة والخاص بحوكمة الشركات غير مستقر حيث يؤدي نقص الوحدة بين أعضاء العائلة إلى بيع حصص الشركة أو قد تتعرض الشركة لخطر الإفلاس.

لذا فإن الحوكمة بحاجة لتركيز نفسها على وحدة العائلة وضمان انتشارها بين المساهمين من أفراد العائلة. ويمكن أن ينظر أحدهم للسياق المختصر ويلحظ بأنه لا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات يمكن أن يتناسب مع العديد من التباينات لدى العائلة والمساهمين والظروف التي تمر بها الشركة. وما ذكر هنا هو عبارة عن خطوط إرشادية تتناسب مع الشركة العائلية حين تظهر فرص لتفسير لماذا تتناسب كل ناحية إرشادية مع وضع العائلة، والمساهمين ودور العائلة في الشركة، ويمكن تشكيل هذا التحليل البسيط والحذر الخاص بالعائلة والملكيات وسمات الشركة وهذه الخطوط الإرشادية لتتناسب مع أفضل الأوضاع لدى الشركات العائلية.

الباب الثالث : تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة

تمهيد

الفصل الأول : مفهوم تحويل الشركات

المبحث الأول: مفهوم تحويل الشركات

المبحث الثاني : الأحكام المنظمة لتحويل الشركات .

المبحث الثالث : الشروط الواجب توافرها لتحويل الشركات العائلية .

الفصل الثاني : الأشكال القانونية لتحويل الشركات

المبحث الأول : أشكال تحويل الشركات .

المبحث الثاني : تحويل الشركات في القوانين العربية الأخرى

الفصل الثالث : مزايا وآثار التحويل

المبحث الأول : مزايا تحويل الشركات

المبحث الثاني : آثار تحويل الشركات

تمهيد

قد تطرأ ظروف اقتصادية أو قانونية على الشركة تدفعها إما إلى تغيير شكلها واتخاذ شكل آخر من أشكال الشركات أو تدفعها إلى الاندماج مع غيرها من الشركات , أو قد تقهرها هذه الظروف وتجبرها على إنهاء حياتها وتصفية موجوداتها .

فمن جهة أولى قد تكون هذه الظروف ايجابية حيث يتضح لأعضاء الشركة أن شركتهم آخذة في النمو والازدهار وأن إيرادات الشركة في زيادة مطردة ومستمرة مما يدفعهم إلى التفكير في توسيع حجم الشركة وزيادة أرباحها وذلك باتخاذ شكل آخر من أشكال الشركات الأكثر تطوراً والذي يحتاج رأسمال أكبر من أجل تشغيله فيقوم أعضاء الشركة بتحويل شركتهم إلى هذا الشكل ليتناسب مع نشاط شركتهم

الاقتصادي المتنامي دون أن يضطر أعضاء الشركة إلى حل الشركة وتصفيتها .
وقد يصل تطور الشركة إلى الحد الذي تتمكن به من أن تكون شركة دامجة
لغيرها من الشركات محققة بذلك كياناً اقتصادياً ضخماً ومتكاملاً .

أما من جهة أخرى , فقد تكون هذه الظروف سلبية حيث يثبت لأعضاء
الشركة أن رأسمال شركتهم يتناقص فيلجأ أعضاء الشركة إلى أفضل الطرق
القانونية لمحاولة الإبقاء والمحافظة عليها وذلك بتحويلها إلى شكل آخر من أشكال
الشركات الذي لا يحتاج حداً أدنى من رأس المال .

أو قد يضطر الأعضاء لمشاركة مجموعة من الأشخاص من أجل الإسهام في
رأس مال الشركة .

وإما أن تلجأ الشركة إلى الاندماج مع شركة كبرى قائمة أو الاندماج مع
شركة أخرى وخلق شركة جديدة . أو قد لا يكون هناك فائدة من استمرار الشركة
فيلجأ الأعضاء إلى حل الشركة وتصفيتها .

إلى جانب ذلك , قد تقع أسباب انحلال قانونية عامة أو خاصة تؤدي إلى
الحل الإجباري للشركة وإخضاعها للتصفية القضائية , فلا يكون أمام الشركاء إلا
الخضوع لإنهاء حياة الشركة وانقضائها .

الفصل الأول : مفهوم تحويل الشركات

المبحث الأول : مفهوم تحويل الشركات

يعتبر تحويل الشركات من الأساليب التي تتبعها التشريعات لمواجهة التغيرات
في الظروف الاقتصادية للشركة بعد تأسيسها ومزاولة نشاطها , مما يقتضي تغيير
شكلها القانوني ليتلاءم مع هذه الظروف .

فتحويل الشركات (Transformation of Companies) يقصد به تغيير
شكل الشركة القانوني التي هي عليه إلى شكل آخر من أشكال الشركات القانونية,
بما يناسب إرادة الشركاء ويحقق أهدافهم , دون أن يترتب على هذا التحويل نشوء
شخص اعتباري جديد , بل تبقى للشركة شخصيتها الاعتبارية السابقة .^١

١ - طه، مصطفى كمال، الشركات التجارية (الأحكام العامة في الشركات - شركات الأشخاص والأموال

وتكمن الأهمية الاقتصادية لهذه العملية في أنها تمكن الشركة في حال تطورها وازدياد حجم نشاطها من الاستمرار بالعمل تحت شكل من أشكال الشركات الأكثر تطوراً دون حاجة إلى حل الشركة وتصفيته وما يصاحب ذلك من تكاليف باهظة، إلى جانب ذلك فإن الشريك قد يلجأ إلى تحويل شركته بهدف الاستفادة من المزايا المالية والضريبية التي تتمتع بها بعض أشكال الشركات.^١

إذا هذا الأسلوب القانوني الذي نصت عليه التشريعات لتحويل الشركات، يمكن الشركاء من تحقيق أهدافهم من تغيير شكل شركتهم، من دون اللجوء إلى حل شركتهم القائمة وتصفيته لتأسيس شركة جديدة، بكل ما يستتبعه هذا الحل والتأسيس، من وقت فيه هدر للجهد والمال.^٢

فمثلاً المشرع الأردني، لتفادي هذه النتيجة نص على إجراءات ألزم الشركاء بإتباعها إذا أرادوا تغيير الشكل القانوني لشركتهم إلى شكل آخر، دون أن يترتب على هذا التغيير نشوء شخص اعتباري جديد، بل تبقى للشركة شخصيتها الاعتبارية السابقة، عملاً بأحكام المادة ٢٢١ من قانون التجارة الأردني التي تنص بقولها:

" لا يترتب على تحويل أية شركة إلى شركة أخرى نشوء شخص اعتباري جديد بل تبقى للشركة شخصيتها الاعتبارية السابقة وتحتفظ بجميع حقوقها وتكون مسئولة عن التزاماتها السابقة على التحويل، وتبقى مسؤولية الشريك المتضامن بأمواله الشخصية عن ديون الشركة والتزاماتها على تاريخ التحويل قائمة " .^٣

إذا التحويل لا يقع إلا من شركة تتمتع بشخصية معنوية وذمة مالية مستقلة، وفي وضع يسمح لها باتخاذ مثل هذا القرار، ذلك أن التحويل يعني اتخاذ الشركة لشكل قانوني آخر يساعدها على تطوير نشاطها التجاري وفقاً لما يقتضيه شكلها

دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٣٤٣

١ - عمرو، فيروز سامي، شركة الشخص الواحد، رسالة دكتوراه، الجامعة اللبنانية، ١٩٩٦، ص ١٩١

٢ - العكلي، عزيز، الوسيط في الشركات التجارية، دار الثقافة، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٥١٣

٣ - ياملكي، أكرم، القانون التجاري الشركات دراسة مقارنة، دار الثقافة، الأردن، ٢٠٠٨، ص

الجديد , أو تلافياً لما يحيط بها من أسباب الانقضاء لأنه في حال تصفية الشركة لا يجوز لها التحويل إلى شكل آخر حيث أن التصفية تعني القيام بكل ما من شأنه إنهاء الشركة وإزالتها من الوجود , وهذا يعني اختلاف هدف التصفية عن هدف التحويل , ذلك أن التحول من التصرفات القانونية التي تتطلب الموافقة الجماعية للشركاء باعتباره تصرفاً يمس جوهر الشركة , وهذا من الأعمال غير الجائز ممارستها أثناء تصفية الشركة , وذلك لمنافاته للمفهوم القانوني للتصفية , حيث أصبحت السلطة قانوناً في يد المصفي وهو لا يملك مثل هذا الحق .

إذا فالقاعدة , هي امتناع تغيير الشكل القانوني للشركة خلال مرحلة التصفية, باعتبار هذا عملاً قانونياً يتمتع عليها القيام به خلال هذه المرحلة , لأن مركز الشركة القانوني أثناء التصفية لا يسمح لها بالعودة إلى الحياة مرة أخرى.^١

وكمبدأ عام فإن تحويل الشركة يكون اختياريّاً يرجع إلى رغبة الشريك , إلا أن غالبية التشريعات الأخرى تعتبره إجبارياً في بعض الحالات لتوافر أسباب قانونية معينة كانهخفاض رأسمال الشركة عن الحد الأدنى الذي يتطلبه القانون حيث تلتزم الشركة بالتحويل إلى نوع آخر من الشركات لا يتطلب مثل هذا الحد الأدنى وإلا تعرضت للبطلان .

(المادة ١٩/٤ من قانون الشركات الألماني لسنة ١٩٨٠ التي اشترطت استمرار الحد الأدنى لرأسمال الشركة وإلا يتوجب عليها التحويل إلى نوع آخر من الشركات لا يشترط مثل هذا الحد) , هذا , وبجدر التمييز بين فكرة تحويل الشركة وبين فكرة التعديل , وذلك لوجود مجال للخلط بينهما .^٢

فالتحويل يتميز بترك الشركة لشكلها الذي نظمت على أساسه واتخاذ شكل قانوني جديد يؤدي إلى تغيير تصنيفها أو نوعها مما يستتبع معه تغيير نظامها التأسيسي للتكيف مع شكلها الجديد والتلاؤم مع الأحكام التي تنظمه .

١ - شمسان، حمود محمد محمد , تصفية شركات الأشخاص التجارية (دراسة مقارنة) , دار النهضة المصرية , القاهرة , ٢٠٠٠ , ص ٢٣٠

٢ - سعودي، محمد توفيق , تغيير الشكل القانوني للشركات ذات المسؤولية المحدودة , رسالة دكتوراه, جامعة القاهرة , ١٩٨٨ , ص ١٣١

أما التعديل فيقصد به التغيير في أحد العناصر المكونة للشركة كتعدد الشركاء فيها أو مقدار رأسمالها أو مدتها دون التغيير في الأحكام التي تنظمها ذلك أنها لم تغير شكلها إلى شكل آخر من الشركات .

ولذلك فلا يعد من قبيل التحويل انتقال ملكية شخص ضمن شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى عدد من الشركاء في الانتقال من الحالة الفردية إلى حالة التعدد , وذلك بالتصرف في بعض الحصص أو الأسهم التي تثبت بالكتابة العرفية أو الرسمية والتي يجب التأشير بشأنها في سجل الشركات .^١

ومثال ذلك توزيع حصص الشركة أو أسهمها بين الورثة في حالة وفاة مؤسسها الشريك المنفرد أو نقل الحصص إلى الغير في حالة توسع للشركة أو بالعكس في حال مواجهتها لبعض المصاعب .^٢

حيث يعد انتقال حصص أو أسهم الشركة الفردية ذات المسؤولية المحدودة أو ما يقابلها من قبيل التعديل في عنصر التعدد في الشركة دون التغيير في الأحكام التي تخضع لها .

ولما كان التحويل في الشكل لا يتم إلا للشركات التي تملك الشخصية المعنوية المستقلة (وهو ما أخذت به غالبية التشريعات المقارنة حيث يتبين لنا أن الشركات التي لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة لا يحق لها أن تتحول إلى شكل آخر لأن التحويل أساساً يقوم على استمرار شخصية الشركة المنشأة في الأصل إلا أن تصنيفها هو الذي يتغير) , لتتمكن من خلال هذه الشخصية أن تتحول إلى نوع آخر من الشركات .

التمييز بين عملية تغيير الشكل والعمليات المشابهة ويتضمن :

أولاً : الفرق بين التغيير أو التحويل والتعديل

بما أن أغلبية التشريعات تسمح بتحويل شكل الشركة بما يتناسب مع القوانين

2- Emile Bullet, L'Entreprise unipersonnelle@Responsabilités limitées

Le .U.R.L.opcit, P, 61,77, Georges Ribert Rene Roblot Traité de Droit Commercial. opcit no 1995)

٣-Dominique Raudoux , Une société très spécifique L.E.U.R.L , op.cit ,p.365 , no 49.

الخاصة بكل دولة ، ونظراً لما قد يحيط بفكرة تغيير شكل هذه الشركة بمفهومها الحديث ، ولكون هذه العملية لها أهميتها من الناحية العملية ، فهل يعتبر ذلك تحولاً أو تغييراً للشكل القانوني للشركة ؟ أم يعتبر مجرد تعديل في لوائح الشركة؟ وللإجابة على هذا السؤال ، يتعين علينا أن نوضح أولاً المقصود بالتعديل ، وهل هناك فارق بينه وبين تغيير الشكل ؟

المقصود بالتعديل هو التغيير في أحد العناصر المكونة للشركة (مثل عدد الشركاء - مقدار رأس المال - مدة الشركة) وهو تغيير لا يمس في الواقع الأحكام التي تخضع لها في حياتها كشخص معنوي ، وإنما هو تعديل في نظام الشركة لبعض عناصرها يشملها التصرف المنشئ للشركة ليعلم بها الغير ، ولا يعد من الأحكام التي تنظم الشكل القانوني للشركة .^١

أما تحول الشركة وتغيير شكلها ، فيستوجب ترك الشكل الذي اتخذته إلى شكل جديد ، يترتب عليه تغيير في الأحكام التي تحكم الشركة أثناء حياتها أي تغيير في الهيكل القانوني للشخص المعنوي .

ويتضح مما سبق أن هناك اختلافاً جوهرياً بين فكرة التعديل وفكرة التحول، وخاصة فيما يتعلق بالشروط والآثار المترتبة على إجراء كل منهما ، ولكن السؤال الذي يثار هنا هو لماذا يختلط الأمر بين فكرة التعديل وفكرة التحول ؟ بمعنى هل هناك أوجه شبه بين فكرة التعديل وفكرة التحول تؤدي إلى هذا الخلط؟

والإجابة هي أن هناك بالفعل أسباباً تؤدي إلى هذا الخلط وهي كالاتي :^٢

١ - ساوى المشرع الفرنسي بين من يناط به قرار التعديل وبين من له سلطة اتخاذ قرار تغيير شكل الشركة وذلك بنص الفقرة الثانية من المادة ٦٩ من قانون الشركات لسنة ١٩٦٦ إذ تقرر هذه المادة أن قرار تحول الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى شركة مساهمة يتم بالأغلبية اللازمة للتعديل ، كما تنص الفقرة الثانية من المادة ٢٣٨ في شأن تحول الشركة المساهمة إلى شركة توصية على أنها تتم

1-P.Didier" Droit commercial',I,Themis, Paris,p301ets

٢ - عبد القادر، ناريمان، الأحكام العامة للشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة الشخص الواحد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٨٠-٢٨١

في الأصل بنفس الشروط المنصوص عليها لتعديل النظام .

٢- يقع كل من التحول والتعديل على محل واحد هو (شركة واحدة قائمة) وذلك على عكس حالة الاندماج التي تتطلب وجود شركتين على الأقل .
وجهة نظر الباحث

يرى الباحث انه بالرغم من أن آثار عملية التعديل وعملية التحول واحدة وهي استمرار الشخصية المعنوية للشركة وكذا محل كل منهما واحد وهو (الشركة) إلا أنه بالنظر إلى التحول كفكرة قائمة بذاتها ولها تنظيمها الخاص , ومهما قرب التحول من التعديل فإن هناك اختلافاً من حيث الجوهر , لأن التحويل هو تغيير في الكيان الخارجي للشركة (المظهر) أي في مجموعة القواعد القانونية التي تحكم الشخص المعنوي وتمتد آثار ذلك إلى علاقة الشخص المعنوي بالغير , فالأمر لا يقتصر على مجرد تعديل النظام كتعديل في عدد الشركاء , أو في مدة الشركة , أو في غرضها , وخاصة أن التحول أصبح الآن جائزاً قانوناً بالنسبة لجميع الشركات , فضلاً عن أن تحول الشركة يستهدف الحالات التي يقرر فيها الشركاء تغييراً جذرياً في بناء الشركة بإعطائها شكلاً آخر غير الذي كانت تعمل في ظله حتى لحظة التغيير , إذن المقصود من التحول أكثر من مجرد تغيير في اللوائح (تعديل) مع احتفاظ الشركة بالشخصية المعنوية وتمكينها من البقاء تحت شكل آخر أكثر ملائمة بالنسبة لهم .

ثانياً : الفرق بين تغيير الشكل والاندماج

يقصد بالاندماج , إدماج شركة في شركة أخرى سواء أكان ذلك المشروع موجوداً من قبل أو أنشئ لمتابعة نشاط الشركة المندمجة مع ضم أصولها إليه .
والاندماج تنقضي به الشركات وذلك بعد موافقة الشركاء وله صورتان :
الصورة الأولى : الاندماج بطريق الضم :

وبمقتضاه يتم اتفاق بين شركتين أو أكثر قائمتين على أن تنضم إحداها إلى الأخرى , فتنقضي الشركة المندمجة وتنقل أصولها إلى الشركة الدامجة , وتظل الشركة الدامجة هي التي تتعامل مع الغير وتسأل عن كل الالتزامات سواء التي تخصها أو التي تخص الشركة المندمجة قبل الاندماج , لأنه من تاريخ الضم تنتقل

الشركة المندمجة بكافة حقوقها والتزاماتها إلى الشركة الدامجة بمعنى أن الشركة الدامجة ضامنة لجميع الديون , كما تصبح هي صاحبة الحق في التقاضي.

وقد يحصل الاندماج بالضم أيضاً بطريق شراء شركة لأسهم شركة أخرى جملة أو على أجزاء متتابعة , وفي الحالة الأخيرة لا يتم الاندماج إلا بانتقال ملكية آخر سهم إلى الشركة الدامجة مما يترتب عليه انحلال الشركة المندمجة^١.

أما الصورة الثانية : الاندماج بطريق المزج

ويتم بطريق خلق شركة جديدة تغنى فيها الشركتان المندمجتان , وتكون أصول كل منهما حصة في الشركة الجديدة , ويقتضي ذلك أن انحلال الشركتين المندمجتين سابق على نشأة الشركة الجديدة (الدامجة) التي قامت على أنقاضهما .

وفي هذه الصورة نجد أن هناك شخصية معنوية جديدة قد نشأت تختلف تماماً عن شخصية كل شركة من الشركات المندمجة قبل الاندماج , وهنا يظهر أوجه الاختلاف بين الاندماج بطريق الضم حيث تستمر شخصية الشركة الدامجة كما كانت قبل انضمام الشركة المندمجة إليها , في حين أن الاندماج بطريق المزج ينشئ شخصية معنوية جديدة مسئولة عن جميع ديون والتزامات الشركة المندمجة^٢.

وجهة نظر الباحث

مما سبق يتضح للباحث مدى الاختلاف بين تغيير الشكل القانوني والاندماج, فعملية تغيير الشكل القانوني أو التحول , تتطلب وجود شركة واحدة تظل محتقظة بوجودها بعد تغيير الشكل القانوني , ولذا يقال عنها أنها إجراء ذاتي لطرف واحد .

أما الاندماج , فانه يتطلب وجود شركتين على الأقل , واتفاق بينهما على قيام شركة بينهما بنقل لدمتها المالية إلى الأخرى أو تكوين شركة جديدة برأسمال يتكون من ذمتها المالية ويلزم والحال كذلك حل الشركة أو الشركات المندمجة . بمعنى أن

١ - الشرقاوي، محمود سمير ، القانون التجاري ، ج ١ ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٢١٧

٢ - عبد العال، أحمد رجب، محاسبة الشركات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ ، ص ٤٩١

الاندماج سواء أكان بالاستيعاب أو بالمزج ، فهي عملية متعددة الأطراف .

وإذا نظرنا إلى عملية تغيير الشكل القانوني نجد أنها بحسب الأصل تهدف إلى عدم انقضاء الشركة المحولة بل إلى استمرارها بذات الشخصية المعنوية ، أما الاندماج بين شركتين فبالضرورة يستتبع انقضاء أحدهما على الأقل وهي الشركة المندمجة ، وقد يؤدي أيضاً إلى انقضاء الشركتين وإنشاء شخص معنوي جديد وهذا في حالة الاندماج بالمزج ، فالاندماج يعتبر من أسباب انقضاء الشركة أما تغيير الشركة فليس كذلك .

ثالثاً : الفرق بين تغيير الشكل القانوني والتأميم

التأميم هو إجراء يقصد به نقل ملكية لمشروع أو مجموعة من المشروعات الخاصة من ملكية الأفراد أو الشركات إلى ملكية الأمة حتى تكون ملكاً للجماعة، وتتأى عن الإدارة الرأسمالية بقصد تحقيق مصلحة الجماعة أو الأمة وذلك مقابل تعويض أصحاب هذه المشروعات عن الحقوق المستولى عليها .^١

وقد رأى بعض الفقهاء أن الذي يميز التأميم بالمعنى المنضبط هو نقل ملكية المشروع الخاص المؤمم إلى ملكية الجماعة ممثلة في الدولة ولا يستتبع ذلك ضرورة استغلالها للمشروع .

ورأى البعض الآخر أنه يكفي توافر عنصر الاستغلال لمصلحة الجماعة دون أن يشترط نقل ملكية المشروع إلى جانب الدولة ، ورأى آخرون أن التأميم إجراء تتحول بموجبه الملكية الخاصة إلى ملكية جماعية فلا يمكن اعتباره إجراء ناقل للملكية من شخص قانوني معين وهو المالك الخاص إلى شخص قانوني آخر هو الدولة أو الجماعة ، وهذا التحول يستلزم بالطبع انتقال الملكية ولكنه في حقيقته تنظيم تشريعي تكتسب به الجماعة الملكية بصفة أصلية لا استخفافاً عن المالك السابق .

ويرى الباحث بأن التأميم ليس مجرد تحول في طبيعة المشروع المؤمم وإنما

١ - الطماوي، سليمان ، مبادئ القانون الإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص ٥ ، ٢٠٠٠ ، ص

هو يتضمن تصرفاً من أعمال السيادة من شأنه نقل ملكية المشروع الخاص إلى ملكية الدولة بكافة عناصره المؤممة بما في ذلك الشخصية الاعتبارية ، ومن ثم كان ما يميز التأميم هو نقل ملكية المشروع المؤم للجماعة .

وبالتالي يتضح أن التأميم يتميز عن غيره من النظم الأخرى مثل التحويل بمايلي :

- ١ - في التأميم تنتقل ملكية المشروع المؤم من الملكية الخاصة إلى الملكية العامة .
- ٢ - التأميم ينصب على مشروع أو مجموعة من المشروعات .
- ٣ - التأميم يكون لمصلحة الجماعة أو الأمة .
- ٤ - التأميم يبعد المشروع المؤم عن الإدارة الرأسمالية .

أوجه الاختلاف بين التأميم وتغيير الشكل :

١ - اختلاف الغرض بين التأميم وعملية التحويل أو تغيير الشكل . فالتأميم هو هيمنة الدولة على اقتصادياتها وذلك بنقل ملكية المشروع المؤم إلى الدولة لتديره وتحقق بذلك مصلحة عامة وهذا العمل من صميم أعمال السيادة .^١ وتلجأ الدولة إلى ذلك لضرورات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية . أما تغيير شكل الشركة فالهدف منه قد يكون تقادياً لعملية انقضائها التي قد تتعرض لها في حياتها ويكون هو السبيل لتقاديته كما لو توفي أحد الشركاء في شركة تضامن مثلاً عن ورثة قصر ، وأريد بقاء الشركة ، فلا سبيل إلى ذلك ولو كان متفقاً على استمرار الشركة مع الورثة إلا بتحويلها إلى شكل آخر يسمح بدخول القصر في الشركة كشركة التوصية . وكذلك فقد يتسع نشاط المشروع التي تقوم به الشركة وينمو بحيث تصبح بشكلها الحالي عاجزة عن سد حاجته إلى التنظيم ، وهنا يظهر جلياً مدى أهمية تغيير الشكل لمواجهة التوسع الاقتصادي بدلاً من إنشاء شركة جديدة ، كما أن تغيير الشكل يستخدم عند استحداث شكل جديد لتشجيع الانتقال إليه ، هذا بالإضافة إلى أن الهدف من تغيير الشكل يختلف باختلاف الظروف التي ترمي

١ - رضوان، أبو زيد ، شركات المساهمة والقطاع العام ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠١ ،

إلى تحقيقها من وراء العملية .

٢- التأميم يترتب عليه انتقال ملكية المشروع المؤمم إلى الدولة , وهذا ما لم يحدث في تغيير الشكل حيث تظل الشركة مملوكة للشركاء حتى ولو تغير شكلها , كما أنه إذا اتخذ المشروع المؤمم شكل الشركة فترتب على التأميم زوال صفة الشركاء أو المساهمين وانتقال كافة الحصص أو الأسهم إلى الدولة , نظير تعويض يحدده القانون , وعلى النقيض من ذلك فإن تغيير الشكل يستوجب استمرار صفة الشركاء أو المساهمين في الشكل الجديد المحول إليه لأن الشركة المحولة لا تنقضي بل تستمر بشخصيتها المعنوية وتغيير الشكل لا يمس إلا الشكل الخارجي لها .

٣- إن تغيير الشكل عملية إرادية تتم بموافقة الشركاء , وهذا على خلاف التأميم الذي يلزم له قانون فهو عمل من أعمال السيادة تختص بإجرائه السلطة التشريعية وحدها , ولعل هذا ما يبرر استبعاد التأميم كعمل تشريعي من نطاق فكرة التحول^١ , وذلك لأن تعيين المشروع المؤمم وتحديد العناصر التي ينصب عليها يرجع فيه إلى القانون مباشرة .

أسباب تغيير الشكل القانوني للشركة ويتضمن :

أولاً : أسباب داخلية

عندما تقوم الشركات التجارية بتغيير شكلها إلى شكل آخر , ليس هذا حياً في التغيير , إنما تلجأ إلى هذا لأسباب جدية , فقد يتم تكوينها منذ البداية بإمكانات معينة ولههدف محدد وفي ظروف معينة, ثم بعد ذلك تحدث أثناء حياة الشركة ظروف داخلية تقتضي تغيير هذا الشكل الذي قامت عليه لعدم ملاءمته لها في ظل هذه الظروف الطارئة , فقد يحدث تغيير في الظروف الاقتصادية للشركة , واتساع لحجم النشاط وزيادة عدد فروعها وكل هذه أمور تقتضي أن تقوم الشركة بتغيير شكلها القانوني ليتلاءم مع هذه الظروف^٢.

١ - بربري، محمود مختار , الشخصية المعنوية للشركة التجارية , دراسة مقارنة القانون المصري,

الفرنسي , الانجليزي , دار النهضة العربية , القاهرة , ٢٠٠٠ , ص ٣

٢ - شحادة، وليد , تكوين سمعة الشركة الهوية والصورة والأداء , مكتبة العبيكان , السعودية , ٢٠٠٣ ,

ثانياً : أسباب خارجية

أيضاً هناك افتراضات طارئة خارجة عن إرادة الشركة , تضطرها إلى تغيير شكلها , مثل ذلك : أن تطرأ قوانين استثنائية تفرض على شكل معين أو طراز معين من الشركات قرارات أو تعديلات لو كانت موجودة أمام الشركاء عند اختيار شكل الشركة منذ البداية لتجنبوا وابتعدوا عن هذا الشكل الذي اتخذوه لشركتهم , وعلى عكس ذلك فقد يحدث أن قانوناً ما من القوانين يصدر بعد تأسيس الشركة واتخاذها لشكل معين , ويضيف شكلاً جديداً أو نوعاً من أنواع الشركات تكون خواصه أكثر ملائمة للشركاء من خواص الشركة التي جمعتهم عند التأسيس , وهذا النوع الجديد نشأ تحت ضغط الضرورات العملية وتكون الرغبة شديدة لاتخاذ هذا الشكل الجديد , وإن كان حدوث مثل هذه الافتراضات قليلة جداً ولكنها قد تحدث , ومثال ذلك ما حدث في فرنسا حيث أصدر المشرع الفرنسي قانون ٧ آذار سنة ١٩٢٥ واستحدث نوعاً من الشركات في ذلك الوقت وهو الشركات ذات المسؤولية المحدودة , وقد تحولت إلى هذا الشكل العديد من الشركات في ذلك الوقت نظراً لما استحدثته من مميزات كثيرة جعلت الكثير من أصحاب رؤوس الأموال يتجهون إليه , برغم أن أول ظهور هذا الشكل كان في ألمانيا بالقانون الصادر في ٢٠ نيسان سنة ١٨٩٢ ثم انتقل إلى إنجلترا سنة ١٩٠٠^١.

ثالثاً : أسباب أخرى

وهناك أسباب أخرى قانونية ضرائبية قد تؤدي إلى تغيير الشركاء لشكل شركتهم واختيار قانوني آخر لها , فمثلاً قد يكون هناك زيادات ضرائبية مستمرة تفرض على نوع معين من الشركات , قد تؤدي هذه الزيادات المستمرة إلى اللجوء لتغيير شكل الشركة للتهرب من هذه الأعباء الضريبية التي يرى هؤلاء الأشخاص المكونون للشركة أنها باهظة بالنسبة لهم .

ص ٣٨٠

١ - عبد الرحيم، علي، الشركة ذات المسؤولية المحدودة ومدى خضوعها للضريبة على الإيرادات في مصر , دراسة مقارنة , ط ١ , القاهرة , ٢٠٠٠ , ص ١٧

المبحث الثاني :الأحكام المنظمة لتحويل الشركات

لما كانت غالبية التشريعات الأوروبية المقارنة التي أجازت التأسيس المباشر للشركة كالقانون الألماني والقانون الفرنسي والقانون الانجليزي لم تتضمن قواعد صريحة تنظم عملية تحويل الشركة , ولما كانت هذه التشريعات قد نظمت الشركة الفردية باعتبارها شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة مساهمة خصوصية ولكن بشريك واحد وأحالت في تنظيمها ما لم يرد به نص خاص إلى القواعد المنظمة لهذه النوعية من الشركات , فان الشركة المساهمة الخصوصية في هذه التشريعات تخضع لكافة الأحكام المنظمة لتحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة سواء من حيث الأشكال التي يجوز لها التحويل إليها أو الشروط اللازم توافرها ليكون هذا التحويل صحيحاً.

ويحكم تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة في القانون الألماني كلا من المادة (٣٨٩) وما يليها من القانون المنظم للشركة المساهمة العامة لسنة ١٩٦٥ وقانون التحويل الألماني لسنة ١٩٦٩ .^١

أما بالنسبة للقانون الأمريكي , فان النموذج المنظم للشركات التجارية لم يتطرق إلى موضوع التحويل في الشكل , ذلك أنه جاء بقواعد تنظم الشركة التجارية بشكل عام مهما كان حجمها أو شكلها ولم يميز في تنظيمه بين شركات مساهمة أو شركات مغلقة , ولذلك فلا مجال للبحث من خلاله في تغيير الشركة لشكلها . إلا أن تشريعات الولايات المتحدة وخاصة التي تفرد تشريعاً خاصاً لتنظيم الشركات المغلقة تجيز تحويل هذه الشركة إلى شركة مساهمة عامة , وفي هذه الحالة فان الشركة المغلقة تفقد ميزة معاملتها من ناحية ضريبية لنظام **Corporation** وتخضع لنظام **C corporation** .

وقد عالجت المادة ١٦٢ من قانون الضرائب المحلي لسنة ١٩٨٦

(**Internal revenue code**) آثار هذا التحويل من الناحية الضريبية .

1- H.Wuradinger ,German Company Law .op.cit ,p .237 . Norbert Horn .
L'entreprise Personnelle a responsabil Limitee.L'experience All emande , op.cit , p .
(7)

دواعي تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة

تؤثر الشركات العائلية وخاصة الكبيرة بشكل كبير في مسار الاقتصاد الوطني , وذلك من خلال ما تقوم به من دور مهم في مجالات عدة , وبالتالي فان استمراريته وتطويرها يعتبر في المقام الأول مصلحة وطنية , فأى خلل فيها لا يؤثر في حركة الاقتصاد فقط , بل وفي العاملين والموظفين والمستفيدين من خدمات تلك الشركات .

إن من أحد أسباب التحول هو استخدام الأموال المحصلة من بيع الأسهم لتوسيع نشاط الشركة وهذه يمكن أن تكون مدعومة بعدة مبررات من أهمها :

أولاً : صعوبة تمويل المشاريع الحالية والمتوقعة بسبب قلة عدد البنوك , التكلفة العالية للاقتراض , صعوبة تلبية متطلبات الاقتراض , وبسبب هذا الوضع تضطر بعض الشركات للبحث عن مصادر تمويل خارجية توفر لها الدعم اللازم لإتمام مشاريعها , ومن أهم هذه المصادر هو تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة والاحتمالية العالية لانضمام سورية إلى منظمة التجارة العالمية قريباً , هذا الإجراء سيجلب عليه الكثير من التحولات المهمة والجذرية التي من أهمها فتح أسواق سوريا للشركات العائلية العملاقة ذات الخبرة وكذلك خلق أسواق جديدة للمنتجات السورية .

وللوقوف أمام هذا التغير تحتاج الشركات السورية للعمل على اتخاذ قرارات حيوية وجوهرية تساعد على مواجهة هذا الوضع الجديد ومن ضمن هذه القرارات: توسيع رساميلها كي تصبح شركات عملاقة قوية قادرة على مواجهة الشركات العالمية , إعادة هيكلة تنظيماتها الإدارية حتى تدار بطريقة علمية مؤسسية حديثة , عدم رغبة الكثير من رجال الأعمال على التعامل بالفوائد الربوية مما يجعلهم مجبرين على البحث عن مصادر مالية أخرى عن طريق تحويل شركاتهم إلى مساهمة مما يضمن لهم استمرارية أعمالهم وبطريقة شرعية .

ثانياً : الاستمرارية والبقاء حيث أنه من خلال دراسة أوضاع الشركات العائلية في العديد من دول الخليج , نجد أن رجال الأعمال متخوفين من استمرارية أعمالهم حتى الجيل الثالث .

ثالثاً : إن هناك ضرورة لتأهيل بعض الشركات العائلية الناجحة بالسوق المحلي للتحويل إلى شركات مساهمة تطرح أسهمها للاكتتاب وذلك لمواكبة التطورات الاقتصادية العالمية والإقليمية والمحلية والتي تدفع باتجاه تكوين كيانات اقتصادية قادرة على المنافسة في السوق العالمي خصوصاً بعد سريان اتفاقات منظمة التجارة العالمية والتي تسعى لإزالة الحواجز بين الأسواق وبالتالي تهيئة الفرصة للشركات متعددة الجنسيات بالدخول إلى الأسواق المحلية والإقليمية دون شروط أو قيود , ولابد للشركات العائلية من أن تختار الوقت المناسب لتوفيق أوضاعها مع المتغيرات الاقتصادية الدولية حتى لا تجبرها الموجة القادمة على التخلي عن مواقعها وأسواقها وكذلك تحتاج من أصحاب الوكالات المحلية المملوكة للعائلات إلى تغيير أسلوب إدارة الأعمال وبهدف القيام بذلك تحتاج الوكالات إلى إدخال تغييرات على إستراتيجيتها ونظم الإدارة الدولية والعالمية .

الأسباب التي تحد من تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة

تواجه الشركات العائلية صعوبات كثيرة عند اتخاذ قرار التحويل وذلك لأسباب عديدة :

١- إن مؤسسي الشركات العائلية رغم اقتراب البعض منهم من مرحلة الشيخوخة إلا أن غالبيتهم مازالوا ممسكين بمقاليذ الأمور في شركاتهم , ومن مات منهم فلم يتسبب موته في تفكك الشركة , لأن الصراعات بين الأبناء لا تكون بذات الوطأة في الجيل الأول التي تكون بها في الأجيال اللاحقة , وبالتالي فانه من الصعب على ملاك الشركات العائلية التفريط في اسم وتاريخ عائلاتهم. كما أن بقاء المؤسسين أو أبنائهم على قيد الحياة يضاعف تلك المخاوف من رفض الشركات أن تكون شركات مساهمة , من منطلق أن ما حققته من نجاحات كان بفضل جهود ذاتية مضيئة يصعب التفريط فيها بسهولة وتقديمها هبة إلى الآخرين .

٢- إن تحول هذه الشركات إلى شركات مساهمة سيضطر أصحابها إلى كشف حجم ثرواتهم وأسرار أعمالهم أمام الناس , وتوضيح مراكزهم المالية الحقيقية أمام السلطات الحكومية وهي أمور يخشاها الكثير من أصحاب الشركات العائلية .

كذلك الخوف من تبعات الكشف عن مراكزهم المالية إذا ما اتخذت الحكومة قراراً لفرض ضرائب على رؤوس الأموال أو الأرباح . كما أن هناك هاجساً يعايشه أصحاب تلك الشركات , وهو أن تلك الشركات يملكها أناس مكنتهم مكانتهم العائلية والاقتصادية من الحصول على ميزات احتكارية لا يمكن التفريط فيها بسهولة لأناس ليست لهم نفس تلك المكانة .

٣- عدم قدرة الكثير من الشركات على تطوير نظام فعال يضمن التحول للسلطة إلى الورثة في حالة وفاة المؤسس أو في حالة فقدان القدرة على الإدارة واختلاف الطبقية التعليمية للأجيال الصغرى , لذلك وحتى تضمن هذه الشركات بقاءها واستمراريتها في السوق وعدم تفككها إلى شتات , ولكي تحافظ على مكانتها وحجمها السوقي وحتى لا يخسر الاقتصاد من هذا الاندثار , تستطيع أن تقوم بتغيير شكلها القانوني لتصبح شركة مساهمة حيث يحميها هذا التغير من أي مشاكل قد تنشأ بين المؤسسين أو بين الورثة .

٤- حرص الجيل الثاني من أبناء العائلة على إدارة دفعة الشركة لوحدهم .

٥- اعتماد بعض الشركات العائلية على أن خبرتهم وتجاربهم كافية باستمرار نشاط الشركة وتطورها .

٦- عدم الرغبة في الخضوع للرقابة , حيث أن الشركة المساهمة تخضع بشكل كامل للرقابة من قبل هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية .

٧- الإجراءات القانونية الإضافية التي تخضع لها شركات المساهمة العامة عند التأسيس أو عند العمل على زيادة رأس المال مقارنة بالأنواع الأخرى من الشركات , وما يترتب على ذلك من الوقت والجهد والتكاليف التي تستنزفها هذه الإجراءات .

٨- زيادة حجم الأعباء والتكاليف التي تتحملها الشركات المساهمة والنتيجة عن الالتزام بالمتطلبات القانونية للجهات الرقابية الخاضعة لها , وذلك نظراً لكونها باتت تخضع لقوانين ولوائح جديدة أكثر تفصيلاً وتدقيقاً من تلك المطبقة على الشركات غير المساهمة.

٩- المسؤوليات القانونية الجسيمة المترتبة على أعضاء مجلس إدارة الشركة

تجاه مساهمي الشركة الآخرين ، الأمر الذي يترتب عليه التزام الأعضاء بمعرفة وإدراك وفهم البيئة التشريعية والقانونية التي تعمل في إطارها الشركة .

١٠- توفر مصادر التمويل بالإضافة إلى التسهيلات البنكية المغربية التي تحصل عليها الشركات العائلية من البنوك المحلية . بالإضافة إلى سهولة الحصول على القرض ، حيث يعتمد البنك على قوة الشركة ومدى نجاحها بالإضافة إلى اسم العائلة الذي تحمله .

١١- عدم رغبة أصحاب الشركات العائلية في تقاسم السلطة أو الأرباح مع شركات أخرى .

١٢- إغفال تقييم الموجودات المعنوية (الاسم التجاري - الفروع (الخلو)- العلامة التجارية المسجلة) سيؤدي حتماً إلى إعطاء تقييم غير دقيق للشركة المراد إعادة تقييمها وذلك بسبب الارتفاع الكبير في قيم الفروع الخاصة ، والعلامات التجارية والتي تشكل جزءاً كبيراً من رأسمال الشركة . لذلك فإن عدم إجازة تقييم الموجودات المعنوية والفروع بشكل خاص منها يؤدي إلى إحجام أصحاب الشركات عن إجراء عملية التقييم لشعورهم بالغبن الكبير الذي يلحق بهم جراء إخراج جزء كبير من رأسمالهم من التقييم وبالتالي إلى عدم إمكان تحويل شركاتهم إلى شركات مساهمة وهذا الأمر جعل أصحاب الشركات وأصحاب رؤوس الأموال فعلياً حذرين بتقبل فكرة التحويل .

١٣- الكشف قد يفرض التزامات مادية واجتماعية كالمشاريع المجتمعية والخيرية حيث يرون أنفسهم في غنى عن القيام بها أو يقوم بها بعضهم وفق جداول وأجندة اقتصادية واجتماعية خاصة بهم .

المبحث الثالث : الشروط الواجب توافرها لتحويل الشركات

إن كانت غالبية القوانين الأوروبية والأمريكية المقارنة تجيز للشركة التحويل إلى أي نوع من أنواع الشركات التجارية ، إلا أن هذا التحويل مشروط بعدد من الشروط الموضوعية والشكلية التي يجب توافرها لضمان صحته وعدم الطعن فيه بالبطان وسوف نورد هذه الشروط في النقاط التالية :

١ - إصدار قرار بتحويل الشركة

تقضي القواعد العامة المتعلقة بتحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو ما يقابلها إلى أي نوع آخر من الشركات التجارية صدور قرار غير عادي من الجمعية العمومية بالموافقة على عملية التحويل بالأغلبية التي يتطلبها القانون .

(تشترط المادة ٥٧ من قانون الشركات الألماني لسنة ١٩٨٠ أن قرار التحويل يجب أن يتخذ من قبل الجمعية العمومية بأغلبية ٧٥٪ . كما أن المادة (١/٦٩) من قانون الشركات الفرنسي لسنة ١٩٦٦ تشترط موافقة جميع الشركاء في حالة تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى شركة تضامن أو شركة توصية بسيطة أو توصية بالأسهم . واشترطت هذه المادة في فقرتها الثانية موافقة أغلبية ثلاثة أرباع الشركاء إذا تحولت إلى شركة مساهمة عامة . كما اشترطت المادة (١/٣٦٢ / د) من قانون الضرائب المحلي الأمريكي IRC لسنة ١٩٨٦ توافر أغلبية أصوات حاملي الأسهم . كما اشترطت المادة (١/٤٣) من قانون الشركات الانجليزي لسنة ١٩٨٥ بأن قرار تحويل الشركة المساهمة الخصوصية إلى شركة مساهمة عامة يجب أن يصدر بالأغلبية اللازمة لاتخاذ القرارات غير العادية . أما بالنسبة لتغيير الشركة المساهمة الخصوصية إلى شركة غير محدودة المسؤولية فتشترط المادة (١/٨/٤٩) من القانون موافقة كل الشركاء) .

حيث يصدر قرار التحويل الذي يعد قراراً غير عادي من جانب الشريك الذي يملك سلطة الجمعية العمومية في اتخاذ هذا القرار . على أن يستوفي في اتخاذ هذا القرار كافة الشروط القانونية اللازمة في اتخاذ القرارات في الشركة المراد التحويل إليها والتي تقوم على الكتابة والتوثيق إضافة إلى إرفاق هذا القرار بتقرير يبين مركز الشركة المالي وكافة أصولها وخصومها والقيمة التقريبية لهذه الأصول .

٢ - إمكانية ممارسة الشركة المحول إليها نشاط الشركة

يشترط في المقام الأول عند تحويل الشركة إلى أي نوع آخر من الشركات مراعاة أن يكون النشاط الذي تمارسه هذه الشركة يمكن أن تقوم به أيضاً في ظل الشكل الجديد الذي ستتحول له ، ^١

1- p. Roquet et J .de Faultier . E.U.R.L. L Entreprise Unipersonnelle @

فالتحويل يجب أن لا يرتبط بتغيرات جذرية كبيرة كتغيير محلها ونشاطها , وإذا حدثت مثل هذه التحويلات الأساسية فإن العملية تعتبر انحلالاً متبوعاً بإنشاء شركة جديدة مما يترتب عليه مصاريف وضرائب باهظة .

٣- مراعاة القواعد القانونية المنظمة للشركة المتحول إليها

يشترط أن تراعي الشركة عند تحويلها إلى أحد أشكال الشركات التجارية كافة الشروط الموضوعية والشكلية التي يتطلبها القانون في هذا النوع من الشركات المتحول إليها .

فيجب أن تستوفي الحد الأدنى لعدد الشركاء الذي يتطلبه القانون في الشركة المتحول إليها وكذلك مراعاة الحد الأدنى لرأس المال الذي يتطلبه القانون في الشركة المتحول إليها حيث يختلف الحد الأدنى لرأس المال من شركة إلى أخرى فقد يرتفع في الشركة المساهمة العامة بشكل كبير عن الحد الأدنى المطلوب من الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو ما يقابلها .

كما يجب مراعاة تشكيل الأجهزة الإدارية والرقابية والمحاسبية في الشركة بما يتناسب مع الشكل الجديد للشركة المتحول إليها , فالقوانين الأوروبية لم تجز بعد أن يتكون مجلس الإدارة من شخص واحد إلا في حالة الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو ما يقابلها . كما أنها لم تتخل عن شرط التعدد لانعقاد الاجتماعات في الشركة إلا بخصوص الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو ما يقابلها ^١.

ولذلك فإنه يشترط في حالة تحويل الشركة إلى شركة مساهمة عامة مراعاة الحد الأدنى المطلوب لمجلس الإدارة ولانعقاد الاجتماعات في هذه الشركة , وهذا بخلاف الحال في القانون الأمريكي حيث أجاز النموذج المنظم للشركات التجارية كقاعدة عامة أن يتكون مجلس الإدارة في الشركات التجارية سواء أكانت مغلقة أو مساهمة عامة ولذلك فإن تحويل الشركة المسؤولية المحدودة إلى شركة مساهمة عامة لا يستلزم التعدد في مجلس الإدارة وإن كان يستلزم شروطاً أخرى فيما يتعلق بالرقابة المالية والمحاسبية في الشركة .

Responsabilite Limitee , op. cit , P . 107.

١ - العريني، محمد فريد ، الشركات التجارية ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ ، ص ٥٥٣

(المادة (٣/٨) من النموذج المنظم للشركات التجارية الأمريكي 1984 MBCA)

كما يتوجب على الشركة أن تراعي المختصرات التي يجب أن تتبع اسمها عند تحويلها بما يتلاءم مع الشكل الجديد . فان تحولت على سبيل المثال إلى شركة مساهمة عامة فيجب عليها أن تضيف إلى اسمها وكافة وثائقها المختصر الذي يعبر عن هذه الشركة المتعارف عليه ^١.

٤ - تعديل النظام التأسيسي للشركة

لما كان تحويل الشركة في التشريعات الأوروبية المقارنة إلى أي شكل من أشكال الشركات التجارية يستوجب تحويلها إلى شركة متعددة الشركاء , لعدم اعتراف هذه التشريعات بالشركة إلا في مجال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو ما يقابلها , فانه لا بد من تغيير النظام الأساسي الصادر عن إرادة الشريك وإبرام عقد تأسيس بين الشريك وغيره من الشركاء الذين سيدخلون معه في الشكل الجديد للشركة , كما يجب تعديل النظام الأساسي بما يتناسب مع الشكل الجديد للشركة المتحول إليها من جهة ومع الانتقال من الشكل الفردي إلى الشكل الجماعي من جهة أخرى ^٢.

٥ - إتباع إجراءات الشهر والعلانية

بما أن قرار تعديل الشركة يعد قراراً غير عادي لتعلقه بتغيير جوهري في شكل الشركة ونظامها , فانه يتعين نشر هذا القرار بالإضافة إلى العقد التأسيسي المعدل وفق إجراءات الشهر المتبعة في إيداعها لدى مسجل الشركات والسجل التجاري , وإلا فانه لا يمكن الاحتجاج بهذا التحويل في مواجهة الغير دون إتباع هذه الإجراءات .

2- L.C.B. Gower and others , " Gower's Principles of Modern Company Law " .op.cit ,P .P.289

1- Georges Ribert et Rene Roblot , Traite de Droit Commercial , op.cit .p 775 . no . 995 , L.C.B. Gower and others , Gower's Principles of Modern Company Law ,op.cit ,p.289

الفصل الثاني :الأشكال القانونية لتحويل الشركات

يجوز للشركة في ظل القوانين المقارنة أن تحول شكلها وتتخذ شكلاً آخر يناسب تطورها وحاجاتها المتجددة وفقاً للأشكال التي أجازت هذه التشريعات للشركة ذات المسؤولية المحددة أو ما يقابلها أن تتحول إليها .

فيجوز للشركة ذات المسؤولية المحددة في ظل القانون الألماني التحويل في الشكل إلى شركة مساهمة عامة حيث أجازت المادة (٣٦٩) من قانون ١٩٦٥ للشركة ذات المسؤولية المحددة أن تغير شكلها وتتخذ شكل الشركة المساهمة العامة .^١

وهو الشكل الوحيد التي يجوز لها التحويل إليه مع الاحتفاظ بشخصيتها المعنوية , إذ إن اكتساب هذه الشخصية يقتصر في القانون الألماني على شركات الأموال وهي الشركة المساهمة العامة والشركة ذات المسؤولية المحدودة دون شركات الأشخاص وهي شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة , ذلك أنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة . أما التغير الذي يجوز أن يتم بأن تتحول الشركة ذات المسؤولية المحدودة سواء كانت فردية أم متعددة الشركاء إلى إحدى شركات الأشخاص يكون بتحويل موجودات هذه الشركة وفقاً لشروط وإجراءات معينة ضمن عملية قانونية يحكمها قانون التحويل الألماني الصادر في ٦ تشرين الثاني ١٩٦٩ والذي عالج في المادة (١٩) منه إمكانية تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى شركة تضامن أو شركة توصية بسيطة . على أن هذه العملية تفقد الشركة ذات المسؤولية المحدودة لشخصيتها المعنوية إذ أنه لا يجوز لها أن تتحول بشكلها إلى شركات الأشخاص مع بقاء شخصيتها المعنوية . بالإضافة إلى ذلك فقد أجاز قانون التحويل في المادة (٥٦) تحويل المشروعات الفردية إلى شركة فردية ذات مسؤولية محدودة عن طريق نقل موجوداتها إلى هذه الشركة وهذه العملية تختلف عن التحويل الذي نبحث فيه وهو تحويل شكل شركة تملك شخصية معنوية إلى شكل آخر.^٢

1- Norbert Horn , L'entreprise unipersonnelle a responsabilité Limitée .Lexperience. Allemande op.cit.pp. 6-7

2- A .sayaget et .c.Jauffret Spinosi , L'Entreprise Personnelle .I. Experience Europeennes, op.cit,p.32, no.26.H.Wardinger, German Company law .op.cit, pp. 3-4

ويتفق القانون الانجليزي مع القانون الألماني في هذا المجال ذلك أنه لا يمنح الشخصية المعنوية إلا للشركات التي تقوم على الاعتبار المالي دون المشاركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي وتبعاً لذلك فإن التحويل في الشكل في الشركة يكون ضمن شركات الأموال دون مشاركات الأشخاص حيث أجازت المادة (١/٤٢) من قانون الشركات الانجليزي لسنة ١٩٨٥ للشركات المساهمة الخصوصية أن تتحول إلى شركة مساهمة عامة , كما أجازت لها المادة (٤٩) من نفس القانون أن تتحول إلى شركة مساهمة خصوصية غير محدودة المسؤولية^١. وتبعاً لذلك فإنه يجوز للشركة المساهمة الخصوصية الفردية في ظل القانون الانجليزي أن تتحول إلى شركة مساهمة عامة أو شركة غير محدودة المسؤولية.

المبحث الأول : أشكال تحويل الشركات

هناك ثلاثة أشكال لتحويل الشركات

أولاً: تحويل شركة التضامن إلى شركة توصية بسيطة , أو بالعكس تحويل شركة توصية بسيطة إلى شركة تضامن :

حيث يكفي فيها موافقة جميع الشركاء وإتباع الإجراءات القانونية في تسجيل الشركة وتسجيل التغييرات الطارئة عليها^٢.

حيث ورد ذلك في المادة (٢١٥) من قانون الشركات الأردني , حيث يتضح من هذا النص أن المشرع يشترط لإجراء هذا التحويل في الشكل القانوني لهذه الشركات موافقة جميع الشركاء , الشركاء المتضامنون في شركة التضامن, والشركاء المتضامنون والموصون في شركة التوصية البسيطة . فالمشرع يعتبر هذا التحويل تغييرات جوهرية في عقود تأسيس هذه الشركات, لذا يلتزم الشركاء بإتباع الإجراءات المحددة في قانون الشركات لتأشير هذه التغييرات بتسجيلها في سجل مراقب الشركات .

فإذا تم تحويل شركة التضامن إلى شركة توصية بسيطة فإن المادة (١٤)

١ - عمرو، فيروز سامي , مرجع سابق , ص ٢٥٦

٢ - ياملكي، أكرم , مرجع سابق , ص ٤٤٠

من قانون الشركات تلزم الشركاء بتقديم طلب إلى مراقب الشركات لتسجيل ذلك التغيير أو التعديل في السجل الخاص بشركات التضامن , وذلك خلال (٣٠) يوم من تاريخ وقوعه أو إجرائه , وعلى أن تتبع الإجراءات ذاتها المتعلقة بالموافقة والتسجيل والنشر المقررة قانوناً لتسجيل الشركات ابتداء , مع ملاحظة أن هذه المادة تجيز لمراقب الشركات بالإضافة إلى الإجراءات السابقة أن ينشر في إحدى الصحف المحلية أي تغيير أو تعديل يطرأ على الشركة يراه ضرورياً على نفقة الشركة .

والإجراء ذاته يتبع عند تحويل شركة التوصية البسيطة إلى شركة تضامن , عملاً بنص المادة (٤٨) من قانون الشركات الأردني .

ويخالف القانون الفرنسي كلاً من القانون الألماني والقانون الانجليزي , ذلك أنه يمنح الشخصية المعنوية المستقلة لكل من شركات الأموال وشركات الأشخاص على حد سواء (فنصت المادة ٥ من قانون الشركات الفرنسي لسنة ١٩٦٦ على تمتع جميع الشركات التجارية بالشخصية المعنوية منذ قيدها في السجل التجاري إلا أن الفقه استثنى شركة المحاصة من التمتع بهذه الشخصية) . وقد أجاز كمبدأ عام في المادة (٥) من قانون ١٩٦٦ التحويل وتغيير الشكل لجميع الشركات ذات المسؤولية المحدودة التي أجاز لها من خلال تنظيم شروط تحويلها أن تغير شكلها إلى أي شكل من أشكال الشركات كالشركة المساهمة العامة وشركة التوصية بالأسهم أو شركات الأشخاص كشركة التضامن وشركة التوصية البسيطة , وتبعاً لذلك فإن شركة الأشخاص في ظل القانون الفرنسي يمكنها التحويل لكافة شركات الأشخاص والأموال شأنها في ذلك شأن الشركة ذات المسؤولية المحدودة .^١

ثانياً : تحويل الشركة إلى شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة توصية بالأسهم أو شركة مساهمة :

أجاز قانون الشركات الأردني تحويل الشركة إلى شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة توصية بالأسهم وذلك بإتباع الإجراءات التالية :

(أن يقدم جميع الشركاء طلباً خطياً إلى المراقب , أو أن يقدم قرار الهيئة

1- Francis Lefelver , La Societe Unipersonnelle , op, cit , p.13o.no.206

العامة للشركة حسب واقع الحال , بالرغبة في تحويل الشركة مع بيان أسباب التحويل ومبرراته ونوع الشركة التي سيتم التحويل إليها ويرفق بالطلب مايلي :^١

١- ميزانية الشركة لكل من السنتين الأخيرتين السابقتين لطلب التحويل , مصدقة من مدقق حسابات قانوني أو ميزانية آخر سنة مالية للشركة إذا لم يكن قد مضى على تسجيلها أكثر من سنة .

٢- بيان بتقديرات الشركاء لموجودات الشركة ومطلوباتها .

أما الفقرة (ب) المعدلة من المادة ذاتها , فحددت الشروط الواجب توافرها لتحويل الشركة إلى شركة مساهمة خاصة بقولها :

(مع مراعاة أحكام الفقرة أ من هذه المادة يشترط موافقة الشركاء أو المساهمين حسب مقتضى الحال بالإجماع على تحويل الشركة إلى شركة مساهمة خاصة) عدلت هذه الفقرة من المادة ٢١٦ بموجب المادة ٨٣ من قانون التعديل المؤقت رقم ٤٠ لسنة ٢٠٠٢ (

فإذا تم تقديم طلب تحويل الشركة إلى مراقب الشركات , فان الفقرة (ج) من المادة ذاتها المعدلة (عدلت هذه الفقرة من المادة ٢١٦ بموجب المادة ٨٣ من قانون التعديل المؤقت رقم ٤٠ لسنة ٢٠٠٢) توجب على مراقب الشركات أن يعلن عن طلب التحويل في صحيفتين على الأقل وعلى نفقة الشركة خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديم الطلب , ويبين في الإعلان ما إذا كان هناك اعتراضات من الدائنين أو الغير , ولا يتم التحويل إلا بموافقة الدائنين الذين يملكون أكثر من ثلثي الديون المترتبة على الشركة .

كما تجيز الفقرة (د) من المادة ذاتها للمراقب أن يتحقق من صحة تقديرات صافي حقوق الشركاء أو المساهمين حسب واقع الحال وبالطريقة التي يراها مناسبة , بما في ذلك تعيين خبير أو أكثر للتحقق من صحة هذه التقديرات , وتتحمل الشركة بدل أتعاب الخبراء التي يحددها المراقب .

١ - الخرايشة، سامي محمد , النظام القانوني للشركة المساهمة الخاصة , دار البشير , الأردن , ٢٠٠٥ ,

فإذا تم تقديم طلب تحويل الشركة , وفقاً لما نصت عليه الفقرات (أ) و (ب) و (ج) و (د) من المادة ٢١٦ , فإن الفقرة (هـ) من المادة ذاتها تمنح المراقب سلطة قبول التحويل أو رفضه , وقرار الرفض لا يعتبر قطعياً , وإنما يخضع لأصول الطعن المقررة , أما إذا وافق المراقب على التحويل , فعندها تستكمل إجراءات التسجيل والنشر وفقاً لأحكام القانون .^١

والمتمثلة في حق الشركاء أو المساهمين حسب مقتضى الحال الاعتراض على قرار الرفض, لدى وزير الصناعة والتجارة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغهم به , وإذا قرر الوزير رفض الاعتراض يحق للمعتضين الطعن في قراره لدى محكمة العدل العليا , أما إذا كان موقف مراقب عام الشركات من طلب التحويل السكوت , بمعنى أنه امتنع عن اتخاذ القرار بالموافقة أو بالرفض, فهنا يحق لمقدمي الطلب الطعن لدى محكمة العدل العليا , وفقاً لأحكام قانون محكمة العدل العليا .^٢

ثالثاً : تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة التوصية بالأسهم والشركة المساهمة الخاصة إلى شركة مساهمة :

يجوز للشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة التوصية بالأسهم التحويل إلى شركة مساهمة عامة وفقاً للأحكام المنصوص عليها في المادة (٢١٧) من قانون الشركات الأردني , ويقدم طلب التحويل في هذه الحالة إلى المراقب مرفقاً بما يلي :

أ- قرار الهيئة العامة للشركة بالموافقة على التحويل .

ب- أسباب ومبررات التحويل مبنية على دراسة اقتصادية ومالية عن أوضاع الشركة وما سيكون عليه بعد التحويل .

ج- الميزانية السنوية المدققة للسنتين الماليتين السابقتين على طلب التحويل

١ - أبو بكر، محمد، قانون الشركات , دار الثقافة , الأردن , ٢٠٠٥ , ص ٢٠٦ - ٢٠٨

٢ - المادة (١١) من قانون محكمة العدل العليا رقم (١٢) لسنة ١٩٩٢ المنشور في عدد الجريدة الرسمية رقم ٣٨١٣ الصادر بتاريخ ١٩٩٢/٣/٢٥

شريطة أن تكون الشركة قد حققت أرباحاً صافية خلال أي منها .

د- بيان بأن رأسمال الشركة مدفوع بالكامل .

هـ- بيان من الشركة بالتقديرات الأولية لموجوداتها ومطلوباتها .

ونصت المادة (٢١٨) المعدلة على أن " للوزير بناء على تنسيب المراقب الموافقة على تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو شركة التوصية بالأسهم أو الشركة المساهمة الخاصة إلى شركة مساهمة عامة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديم الطلب المشار إليه في المادة (٢٢٧) من هذا القانون بعد استكمال الإجراءات التالية :

أ- تقدير موجودات ومطلوبات الشركة الراغبة بالتحويل من قبل لجنة من ذوي الخبرة والاختصاص يشكلها الوزير على أن يكون من بينها مدقق حسابات قانوني ويحدد الوزير أتعاب هذه اللجنة على نفقة الشركة . وإذا كان رأس المال الناتج عن إعادة التقدير يقل عن الحد الأدنى لرأسمال الشركة المساهمة العامة فتتبع الإجراءات القانونية الخاصة برفع رأسمال الشركة المساهمة العامة .

ب- الموافقة الخطية على التحويل من الدائنين الذين يملكون أكثر من ثلثي الديون المترتبة على الشركة .

مع ملاحظة أن موافقة دائني الشركة لا داعي لها إلا بالنسبة لتحويل شركة التوصية بالأسهم - المؤلفة من فئتين من الشركاء , شركاء متضامنين يسألون في أموالهم الخاصة عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها , وشركاء مساهمين يسأل كل منهم بمقدار مساهمته في رأس مال الشركة . باعتبار أن تحويلها إلى شركة مساهمة عامة من شأنه حرمان دائنيها من الضمانة المتمثلة بمسؤولية الشركاء المتضامنين الشخصية وغير المحدودة والتضامنية تجاههم , في حين أن تحويل كل من الشركة ذات المسؤولية المحدودة والشركة المساهمة الخاصة إلى شركة مساهمة عامة لن يغير شيئاً بالنسبة لدائنيهما , لكون جميع الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة والمساهمين في الشركة المساهمة الخاصة هم محدودي المسؤولية أصلاً . ونرى أنه كان بإمكان المشرع بدلاً من استلزام موافقة دائني شركة التوصية بالأسهم على تحويلها إلى شركة مساهمة عامة , النص على

بقاء الشركاء المتضامنين فيها مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية تجاه دائنيها السابقين على تحويلها ولحين استيفاء حقوقهم بالكامل .

وفيما عدا ذلك , فقد أوجبت المادة (٢١٩) المعدلة على مراقب الشركات الإعلان عن قرار وزير الصناعة والتجارة بالموافقة على تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو شركة التوصية بالأسهم أو الشركة المساهمة الخاصة إلى شركة مساهمة عامة , في صحتين يوميتين محليتين على الأقل ولمرتتين متتاليتين على نفقة الشركة وتبلغ كل من هيئة الأوراق المالية وسوق تداول الأوراق المالية ومركز إيداع الأوراق المالية بهذا القرار . ولكل ذي مصلحة الاعتراض لدى وزير الصناعة والتجارة على قرار تحويل الشركة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ نشر آخر إعلان عن التحويل مبيناً فيه أسباب اعتراضه ومبرراته, وإذا لم تتم تسوية الاعتراضات المقدمة أو أي منها خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديم آخر اعتراض , فيحق لكل من المقترضين الطعن في قرار الوزير لدى محكمة العدل العليا خلال ثلاثين يوماً من انتهاء تلك المدة , على أن لا يوقف الطعن بإجراءات التحويل إلا إذا قررت المحكمة غير ذلك .

ونصت المادة (٢٢٠) على أنه " لا يتم تحويل الشركة إلا بعد إتمام إجراءات التسجيل والنشر المقررة بموجب هذا القرار " . وإذا كان رأس المال الناتج عن إعادة التقدير يقل عن الحد الأدنى لرأس مال الشركات المساهمة العامة المقررة بمقتضى هذا القانون نتبع الإجراءات القانونية الخاصة برفع رأس مال الشركة المساهمة العامة المنصوص عليها في هذا القانون . كما وأن عدد أعضاء الشركة بعد التحويل يجب أن يكون متفقاً مع ما نص عليه القانون بالنسبة لشكلها .^١

أما المادة ٢٢١ من قانون الشركات الأردني فقد نصت على أنه لا يترتب على تحويل أي شركة إلى شركة أخرى نشوء شخص اعتباري جديد بل تبقى للشركة شخصيتها الاعتبارية السابقة وتحفظ بجميع حقوقها وتكون مسئولة عن التزاماتها السابقة على التحويل , وتبقى مسؤولية الشريك المتضامن بأمواله الخاصة عن ديون الشركة والتزاماتها السابقة على تاريخ التحويل قائمة .

١ - ياملكي، أكرم , مرجع سابق , ص ٤٤٣-٤٤٥

أما في القانون السعودي فقد صدر قرار معالي وزير التجارة رقم (١١٥١) وتاريخ ١٤١٩/٠٩/٢٢ هـ بالضوابط المعدلة المنظمة لتحويل الشركات إلى شركة مساهمة وفقاً لمايلي :

أولاً: الشروط الواجب توافرها في الشركة المحولة .

(١) أن تكون الشركة طالبة التحول قد وصلت في السنة السابقة لطلب التحول إلى حجم وربحية ذات أهمية نسبية بحيث لا يقل صافي أصول الشركة بتاريخ التحول عن ٥٠ مليون ريال سعودي.

(٢) ألا يقل العائد على حقوق الشركاء في أي سنة من السنوات الثلاث السابقة على التحول عن ٧٪ وأن تؤكد دراسة الجدوى أن العائد المتوقع سوف لا يقل عن هذه النسبة في أي سنة من السنوات الثلاث التالية للتحول .

(٣) يجب أن تكون الشركة طالبة التحول قد مضى على إنشائها خمس سنوات على الأقل.

(٤) يجب على الشركة التي ترغب التحول إلى شركة مساهمة ذات أسهم مطروحة للاكتتاب العام أن تطرح ما لا يقل عن ٤٠٪ من أسهم الشركة المصدرة .

(٥) يجب أن يكون لدى الشركة طالبة التحول الجهاز الإداري المؤهل القادر على إدارة أعمالها بفاعلية وكفاءة وأن يكون لديها رقابة داخلية فاعلة لضمان حماية صافي أصولها ولديها القدرة على المنافسة في السوق .

ثانياً: إجراءات التحول :

١ - التقدم بطلب التحول . وللشركة التي ترغب في التحول إلى شركة مساهمة متى ما استوفت الشروط الواجب توافرها التقدم بطلب التحول إلى الإدارة العامة للشركات بوزارة التجارة ويشتمل الطلب بصفة خاصة على البيانات الآتية :

أ - اسم الشركة وعنوانها وتاريخ تأسيسها .

ب - مقدار المكافآت والأجور المدفوعة لمديري الشركة والمسؤولين التنفيذيين فيها. وأي مزايا نقدية أو عينية أخرى ينتفع بها أي منهم .

ج - ملخص البيانات المالية لكل سنة من السنوات الثلاث الأخيرة.

د - وصف لأي إجراءات قانونية أو قضايا هامة مرفوعة ضد الشركة ولم يتم الفصل فيها بعد بصفة نهائية .

هـ - بيان بخطط الإدارة لاستخدام الأموال المحصلة من التحول .

و - بيان كيفية تحديد سعر سهم الشركة المزمع تكوينها والعوامل المختلفة التي أخذت في الاعتبار في تحديد هذا السعر ووصف لطريقة تحويل الشركة سواءً كان ذلك نفس الشركاء الحاليين ورأسمال الشركة الحالي أو غير ذلك وبيان رأس المال المقترح والقدر المخصص للشركاء الحاليين والمخصص للاكتتاب إن وجد .

ز - بيان قيمة الحصص التي يملكها كل من المدراء والمسؤولين التنفيذيين في الشركة المحولة وأي أشخاص آخرين تربطهم علاقة بالشركة وما يقابل هذه الحصص من أسهم للشركة الجديدة وإيضاح أي فروقات ذات أهمية نسبية وذلك عن الثلاث سنوات السابقة لطلب التحول

ح - وصف لترتيبات ضمان الاكتتاب في حالة عدم تغطية الاكتتاب وأسماء ضامن أو ضامني الاكتتاب وعدد الأسهم التي ارتبط بضمانها كل منهم وقيمة الأتعاب التي يتقاضاها كل منهم (إن وجد) .

٢ - يرفق بالطلب المقدم من الشركة الوثائق التالية :

أ - نسخة من عقد إنشاء الشركة والتعديلات اللاحقة له .

ب - خطاب يؤكد موافقة ملاك الشركة على التحول .

ج - قوائم مالية مراجعة لثلاث سنوات سابقة لطلب التحول .

د - تقرير من مراقب حسابات الشركة عن عملية فحص محدودة لقوائم الشركة المالية طالبة التحول عن الفترة منذ تاريخ آخر قوائم مالية مراجعة إلى تاريخ إيداع طلب التحول بيدي فيه المراجع رأياً عن عدم معرفته بوجود أي حقائق تخالف ما تظهره القوائم المالية التي قام بفحصها .

هـ - دراسة تبين الجدوى الاقتصادية لأغراض الشركة يعد من أحد المكاتب المرخص لها في المملكة تتضمن تقييماً للشركة المحولة وقوائم مالية مستقبلية للشركة الجديدة للثلاث سنوات الأولى وتحديد سعر سهم الشركة المساهمة وبيان

الأساس التي تم على أساسها تحديد هذا السعر وذلك وفقاً لما تتطلبه المعايير المهنية المتعارف عليها ، كما يتعين أن تتضمن الدراسة ملخصاً وافياً عن المعلومات والبيانات التي تضمنها طلب التحول المقدم من الشركة .

٣ - دراسة طلب التحول :

أ - تتولى الإدارة العامة للشركات دراسة طلب التحول ومرفقاته ولها أن تطلب استكمال أي معلومات ترى ضرورة الحصول عليها .

ب - في ضوء ما تظهره الدراسة الأولية يتم تحديد قبول الطلب أو إبلاغ مقدم الطلب بعدم قبوله وأسباب ذلك.

ج - في حالة الموافقة المبدئية على التحول تقدم الشركة الوثائق الآتية :

(١) قراراً من الشركاء بالموافقة على التحول يصدر وفقاً للأوضاع المقررة لتعديل عقد الشركة أو نظامها .

(٢) إعداد النظام الأساسي للشركة وفقاً لنموذج نظام الشركة المساهمة الصادر بقرار وزير التجارة رقم (٥٨٣) وتاريخ ١٣٨٥/٥/١ هـ وتعديلاته على أن يتضمن النظام أحكاماً تتعلق بمايلي:

أ - تعيين أول مجلس إدارة للشركة لمدة لا تجاوز ثلاث سنوات وتسمية مراقب حسابات للسنة المالية الأولى للشركة .

ب - تحويل حصص الشركاء الموجودين عند التحول إلى أسهم وتقرير حظر تداولها قبل نشر الميزانية وحساب الأرباح والخسائر عن سنتين ماليتين كاملتين لا تقل كل منهما عن اثني عشر شهراً من تاريخ صدور قرار الموافقة على التحول .

ج - وضع حد أقصى للقوة التصويتية في الجمعيات العامة وذلك بأن لا يكون لأي مساهم بالأصالة أو بالنيابة أو بالصفتين معاً عدداً من الأصوات لا يتجاوز (٥٪ إلى ٢٠٪ حسب حالة الشركة عند التحول). وذلك بالنسبة لكافة قرارات الجمعيات العامة وفقاً لمقتضى المادة (٣٤) من نموذج الشركة المساهمة وأحكام المادة (١٠٧) من نظام الشركات .

د - يجوز للإدارة العامة للشركات أن تعين خبيراً أو أكثر ، تتحمل الشركة المحولة

أُتعبه ، مهمتهم التحقق من تقييم الشركة المحولة وتحديد القيمة العادلة للسهم في الشركة المساهمة المزمع تكوينها وفقاً للأحكام الخاصة في الحصة العينية الواردة في المادتين (٦٠-٦١) من نظام الشركات ووفقاً لمعايير المحاسبة المتعارف عليها في حالة تحول الشركة مع زيادة رأسمالها عن طريق الاكتتاب العام أو تحول الشركة بذات قيمة أصولها وطرح جزءٍ منها للاكتتاب العام ، أما في حالة تحول الشركة وثبات رأس المال والشركاء أو زيادة رأس المال عن طريق قصر الاكتتاب على الشركاء فيتم تقدير ذلك في ضوء دراسة الجدوى الاقتصادية.

ثالثاً: الترخيص للتحول

عند استكمال متطلبات التحول ، يصدر قرار بالتحول من وزير التجارة وفقاً لأحكام نظام الشركات ويراعى أن تتضمن نشرة الاكتتاب ملخصاً وإيفياً للمعلومات والبيانات التي تضمنها طلب التحول وأن يتاح لكافة المستثمرين حرية الإطلاع على طلب التحول ومرفقاته .

الدليل الإرشادي لاستمرار المؤسسات والشركات العائلية في المملكة العربية السعودية:

تساهم المؤسسات والشركات العائلية بدور فاعل في قطاع التجارة والصناعة والخدمات في المملكة وقد حقق بعضها نجاحاً كبيراً . وصدر التوجيه السامي الكريم رقم (١٨٧٤٦/ب/٧) وتاريخ ١٤٢١/٤/٤هـ بالموافقة على إصدار الدليل الإرشادي لاستمرار المؤسسات والشركات العائلية وقد صدر قرار معالي وزير التجارة رقم (١٦٧) وتاريخ ١٤٢١/٢/١٢هـ المتضمن إصدار الدليل الإرشادي المتضمن القواعد الإرشادية المتعلقة بالآتي :

- ١ - الشركة العائلية في شكل شركة تضامن .
- ٢ - الشركة العائلية في شكل شركة توصية بسيطة.
- ٣ - الشركة العائلية في شكل شركة ذات مسئولية محدودة .
- ٤ - أهمية فصل الملكية عن الإدارة في الشركات العائلية.
- ٥ - توسيع ملكية رأسمال الشركة العائلية .

٦ - إنشاء هيكل إداري وتنظيم مالي ومحاسبي .

٧ - الاهتمام بشفافية المعلومات عن الشركة .

٨ - وسيلة حل المنازعات بين الشركاء ودياً .

٩ - إعداد جيل جديد من الشركاء في الشركات العائلية .

١٠ - أهمية تحول المؤسسات والشركات إلى مساهمة

وبعد متابعة وتقييم التطبيق العملي لهذه الضوابط بعد حوالي سنة ونصف من صدورها بغرض تيسير إجراءات التحول تم تعديلها بقرار وزير التجارة رقم (١١٥١) وتاريخ ١٤١٩/٠٩/٢٢هـ بالضوابط المعدلة .^١

أما فيما ورد في قانون الشركات السوري رقم / ٣ / الصادر بتاريخ ٢٠٠٨/٣/١٣ فقد نصت المادة ٢١٢ على أنه يحق لأي شركة تضامنية أن تحول شكلها القانوني إلى شركة توصية وبالعكس ويكون التحويل بإتباع الإجراءات التالية :

- تقديم طلب من قبل جميع الشركاء إلى أمانة السجل التجاري يرفق به مايلي :

أ-صك تعديل عقد الشركة القائمة مع مراعاة إتمام إجراءات أوضاع تأسيس الشركة التي يتم التحويل إليها .

ب- تقرير من جهة محاسبية ذات خبرة أو شركة محاسبية دولية معتمدة من قبل الوزارة يتضمن تقديراً فعلياً لقيمة الشركة القائمة ، وبياناً بموجوداتها ومطالبها بتاريخ التحويل .

ج- لائحة صادرة عن محاسب الشركة تتضمن أسماء دائني الشركة ومقدار دين كل منهم . لأي شركة تضامنية أو توصية أن تغير شكلها القانوني بعد ثلاث سنوات على الأقل من شهرها بتحويلها إلى شركة محدودة المسؤولية أو شركة

١ - يمكن الرجوع إلى :

الشريف، نايف بن سلطان، القانون التجاري ، السعودية ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٢١

مساهمة بإتباع الإجراءات التالية :

١- أن يقدم جميع الشركاء طلباً إلى الوزارة للتصديق على النظام الأساسي للشركة التي سيتم التحويل إليها مع بيان أسباب التحويل ومتضمناً المعلومات التي يوجب القانون إيرادها في طلب تأسيس الشركة المطلوب التحويل إليها ويرفق بالطلب مايلي :

أ- النظام الأساسي للشركة المحدودة المسؤولية أو المساهمة المطلوب التحويل إليها , وطلباً بالتصديق عليه وفقاً للقواعد المتعلقة بطلب تأسيس الشركات المحدودة المسؤولية أو المساهمة .

ب- ميزانية الشركة طالبة التحويل لكل من الثلاث سنوات الأخيرة مصدقة من محاسب قانوني .

ج- تقرير من جهة محاسبية سورية ذات خبرة أو من شركة محاسبة دولية ومعتمدة من الوزارة يتضمن تقديراً لقيمة الشركة وبياناً بموجوداتها ومطالبها .

د- لائحة صادرة عن محاسب الشركة تتضمن أسماء دائني الشركة ومقدار دين كل منهم وعنوانه .

٢- يعتبر صافي موجودات الشركة طالبة التحويل وفقاً لتقرير التقدير , حصة عينية في رأس مال الشركة محدودة المسؤولية أو المساهمة المطلوب التحويل إليها وتخضع لأحكامها .

٣- يتم التصديق على توافيق الشركاء أمام الكاتب بالعدل أو أمام أي جهة يحددها الوزير^١.

أما فيما نصت عليه المادة / ٢١٣ / بشأن إعلان التحويل فقد جاء فيها :^٢

١- يجب على شركة التضامن أو التوصية نشر إعلان التحويل متضمناً المعلومات الواجب إيرادها في طلب التحويل مع لائحة الدائنين في صحيفتين يوميتين ولمرتتين على الأقل .

١ - قانون الشركات السوري رقم ٣/ / ١٣/٣/٢٠٠٨ , ص ١١٦-١١٧

١- قانون الشركات السوري , مرجع سابق , ص ١١٨

٢- يحق للدائنين الذين يبلغ مجموع ديونهم ما لا يقل عن ١٠٪ / من ديون الشركة وفقاً لما هو وارد في تقرير محاسب الشركة إقامة الدعوى أمام محكمة البداية المدنية في مركز الشركة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الإعلان عن التحويل في الصحف آخر مرة ، وذلك لإبطال قرار التحويل عندما يكون من شأنه الإضرار بمصالحهم ولا تسري المدة المحددة بحق الدائنين الذين لا يرد اسمهم في الإعلان .

٣- للمحكمة أن تقرر وقف تنفيذ قرار التحويل لحين البت بالدعوى .

٤- تنظر المحكمة بالدعوى على وجه السرعة ، وتعد جلساتها كل ٧٢ / ساعة على الأكثر .

٥- يكون قرار محكمة الاستئناف الذي يصدر في الدعوى مبرماً .

٦- إذا لم يتم تبليغ أمين السجل التجاري في حال كان التحويل من شركة تضامن إلى شركة توصية أو بالعكس ، أو تبليغ الوزارة عند تحويل شركة التضامن أو التوصية إلى شركة محدودة المسؤولية أو مساهمة قراراً بوقف تنفيذ قرار تحويل الشكل القانوني للشركة وفقاً لما سلف بيانه خلال خمسة وأربعين يوماً من تاريخ نشر إعلان التحويل في الصحف لآخر مرة يقوم أمين السجل بتسجيل الشكل القانوني الجديد للشركة سواء كانت شركة تضامن أو توصية ، وتقوم الوزارة بالمصادقة على النظام الأساسي للشركة المحول إليها سواء كانت شركة مساهمة أو شركة محدودة المسؤولية.

أما الأشكال التي يحق للشركة أن تتحول إليها فقد نصت المادة ٢١٤ على أنه للشركة محدودة المسؤولية أن تغير شكلها القانوني بعد ثلاث سنوات على الأقل من شهرها بتحويلها إلى شركة مساهمة بإتباع الإجراءات التالية :

١- أن تتخذ الهيئة العامة للشركة المحدودة المسؤولية قراراً بتعديل شكلها القانوني وتحويلها إلى شركة مساهمة .

٢- تقدم الشركة المحدودة المسؤولية طلباً إلى الوزارة للتصديق على النظام الأساسي للشركة التي سيتم التحويل إليها مع بيان أسباب التحويل متضمناً المعلومات التي يوجب القانون إيرادها في طلب تأسيس الشركة المساهمة وتوزيع

رأس المال في هذه الأخيرة ويرفق بالطلب مايلي :^١

أ- النظام الأساسي للشركة المساهمة وطلب التصديق عليه وفقاً للقواعد المتعلقة بطلب تأسيس الشركات المساهمة .

ب - ميزانية الشركة لكل من السنوات الثلاث السابقة لطلب التحويل , مصدقة من مفتش حسابات الشركة .

ج- تقرير من جهة محاسبية سورية ذات خبرة أو من شركة محاسبة دولية معتمدة من الوزارة يتضمن تقديراً لقيمة الشركة وبياناً بموجوداتها ومطالبها .

د- لائحة صادرة عن مفتش حسابات الشركة تتضمن أسماء دائني الشركة ومقدار دين كل منهم وعناوينهم .

٣- يعتبر صافي موجودات الشركة التي يجري تحويلها وفقاً لتقرير التقدير, حصة عينية في رأس مال الشركة المساهمة وتخضع لأحكامها .

أما المادة ٢١٥ فقد أقرت أنه للشركة المساهمة أن تغير شكلها القانوني بتحويلها إلى شركة محدودة المسؤولية بإتباع الإجراءات التالية :

١- أن تتخذ الهيئة العامة غير العادية للشركة المساهمة قراراً بتعديل شكلها القانوني وتحويلها إلى شركة محدودة المسؤولية .

٢- أن تقدم الشركة المساهمة طلباً إلى الوزارة للتصديق على النظام الأساسي للشركة التي سيتم التحويل إليها مع بيان أسباب التحويل متضمناً المعلومات التي يوجب القانون إيرادها في طلب تأسيس الشركة المحدودة المسؤولية وتوزيع رأس المال في هذه الأخيرة ويرفق بالطلب مايلي :

أ- النظام الأساسي للشركة المحدودة المسؤولية وطلب بالتصديق عليه وفقاً للقواعد المتعلقة بطلب تأسيس الشركات المحدودة المسؤولية .

ب- تقرير من جهة محاسبية سورية ذات خبرة أو من شركة محاسبة دولية معتمدة من الوزارة يتضمن تقديراً لقيمة الشركة وبياناً بموجوداتها ومطالبها .

ج- لائحة صادرة عن مفتش حسابات الشركة تتضمن أسماء دائني الشركة

١ - قانون الشركات السوري , مرجع سابق , ص ١١٨ - ١١٩

ومقدار دين كل منهم وعناوينهم .

٣- يعتبر صافي موجودات الشركة التي يجري تحويلها وفقاً لتقرير التقدير، حصة عينية في رأس مال الشركة المحدودة المسؤولية وتخضع لأحكامها .

بعد ذلك وحسب المادة ٢١٦ تصدر الوزارة قرارها بالمصادقة على النظام الأساسي للشركة المطلوب التحويل إليها وفقاً للمواعيد والإجراءات المتعلقة بطلب تأسيس الشركات المساهمة أو المحدودة المسؤولية مع مراعاة أحكام الفقرة ٢/ من المادة ٩٩/ بحسب الحال ، ويخضع الاعتراض على قرارات الوزارة برفض التحويل للإجراءات نفسها والمهل التي تطبق على رفض المصادقة على النظام الأساسي^١.

أما المرسوم التشريعي ٦١ والذي صدر بتاريخ ٢٠٠٧/١٠/١ فقد نصت المادة الأولى منه على أنه :

أ- يحق لأي مؤسسة فردية أو شركة إعادة تقويم أصولها الثابتة بما فيها العقارات وبما يتناسب مع قيمها الفعلية بتاريخ إعادة التقويم ، ومن مقتضى هذا المفهوم فإن إعادة التقويم لا تشمل الأصول المعنوية .

ولكن صدر تعديل للتعليمات التنفيذية للمرسوم التشريعي ٦١/ تاريخ ٢٠٠٧/١٠/١ حيث جاء فيه :

بناءً على أحكام المادة ٢٠/ من المرسوم التشريعي رقم ٦١/ تاريخ ٢٠٠٧/١٠/١ ، وبغية أن تكون عملية إعادة التقويم للمؤسسات الفردية والشركات شاملة لجميع الموجودات الثابتة والمعنوية يصدر مايلي :

أولاً : تعدل الفقرة ١/ من البند أولاً من التعليمات التنفيذية للمرسوم التشريعي ٦١/ لعام ٢٠٠٧ الصادرة برقم ١/١٨١٧ تاريخ ٢٣/١/٢٠٠٨ بحيث تصبح كمايلي :

١- أعطت الفقرة ١/ من المادة ١/ من المرسوم التشريعي رقم ٦١/ تاريخ ٢٠٠٧/١٠/١ الحق لأي مؤسسة فردية أو شركة بإعادة تقويم أصولها وموجوداتها (الثابتة - المعنوية) بما في ذلك العقارات من قبل المؤسسة أو الشركة بما

١ - قانون الشركات السوري ، مرجع سابق ، ص ١٢٠

يتناسب مع قيمها الفعلية بتاريخ إعادة التقويم .

ثانياً : بغية قبول إعادة تقويم الموجودات الثابتة المعنوية واستفادتها من

أحكام المرسوم التشريعي رقم /٦١/ لعام ٢٠٠٧ لا بد من توافر الشروط التالية :

١- تقديم البيانات المالية السنوية للدوائر المالية بعد إعادة تقويم كافة عناصر الموجودات الثابتة المادية ولسنتين متواليتين معدة وفق معايير المحاسبة الدولية وتظهر حقيقة المركز المالي للشركة أو المؤسسة ونتائج أعمالها الحقيقية والتي ستعتمد أساساً في التكاليف .

٢- بعد دراسة هذه البيانات من قبل الجهات المختصة المعتمدة لاعتماد عمليات إعادة التقويم يمكن عندها تقييم الأصول المعنوية وفق معايير التقييم الدولية في ضوء البيانات الفعلية والتوقعات المستقبلية لأعمال الشركة .

٣- في حال إعادة تقويم الأصول الثابتة المعنوية وظهور قيم لهذه الأصول تستفيد القيم الجديدة بعد إعادة التقويم من أحكام المرسوم التشريعي رقم /٦١/ لعام ٢٠٠٧

ب- إذا لم يترافق مع إعادة التقويم تغيير في الشكل القانوني أو اندماج للمؤسسة أو الشركة فيجب على المكلف للاستفادة من أحكام هذا المرسوم التشريعي تقديم طلب إعادة التقويم إلى الدوائر المالية مرفقاً به الميزانية الختامية المقدمة للدوائر المالية قبل إعادة التقويم وميزانية إعادة التقويم مصادق عليها من قبل جهة محاسبية ذات خبرة أو من شركة محاسبة دولية مسجلة في وزارة الاقتصاد والتجارة ومعتمدة بموجب لائحة تصدر عن وزارة المالية لهذه الغاية ويجب تسديد الرسم الواجب بموجب أحكام الفقرة أ من المادة /١٢/ من هذا المرسوم التشريعي خلال عشرة أيام من تاريخ تسجيل الطلب في الدوائر المالية وفي حال التأخر عن السداد خلال المدة المذكورة يخضع لأحكام المادة /١٠٧/ من القانون رقم /٢٤/ لعام ٢٠٠٣ ويحصل المبلغ وفق أحكام قانون جباية الأموال العامة .

وبموجب أحكام هذه الفقرة تم إلزام المؤسسة أو الشركة التي تعيد تقويم موجوداتها بتسديد رسم تسوية بمعدل ١٪ على الفرق بين القيم الواردة في ميزانيتها المقدمة للدوائر المالية عن عام ٢٠٠٦ وبين الميزانية الجديدة بعد إعادة التقويم

ويتوجب تسديد هذا الرسم سواء تم التنازل عن جزء من المؤسسة أو الشركة أو لم يتم التنازل وسواء تم تغيير الشكل القانوني للشركة أم لا كما ألزمت المؤسسة أو الشركة بتقديم طلب إعادة التقويم إلى الدوائر المالية التي تعمل ضمن نطاقها مرفقاً به الميزانية الختامية المقدمة للدوائر المالية قبل إعادة التقويم أي الميزانية المرفقة مع بيان عام ٢٠٠٦ وميزانية المؤسسة أو الشركة بعد إعادة التقويم مصادق عليها من قبل وزارة المالية ويتوجب على هذه المؤسسة أو الشركة تسديد الرسم المتوجب الذي تم تحديده بموجب أحكام البند ١/ من الفقرة أ من المادة ١٢/ والبالغ ١٪ / عن الفرق الناتج من إعادة التقويم خلال فترة عشرة أيام من تاريخ تسجيل الطلب لدى الدوائر المالية وفي حال التأخر عن التسديد أو عدم تسديد كامل المبلغ المتوجب يخضع المبلغ للغرامة المنصوص عليها في المادة ١٠٧ / من القانون / ٢٤ / لعام ٢٠٠٣ ويحصل المبلغ مع الغرامات وفق أحكام قانون جباية الأموال العامة .

ج- إذا ترافقت عملية إعادة التقويم مع عملية تحول في الشكل القانوني للمؤسسة أو الشركة خضعت للأحكام الواردة في هذا المرسوم التشريعي بحسب كيان المؤسسة أو الشركة المراد التحول إليها . ومن مقتضى ذلك يشترط للاستفادة من أحكام هذا المرسوم التشريعي في حال تعديل الشكل القانوني للمؤسسة أو الشركة أن يرافق هذا التعديل إعادة التقويم .

د- في حال الثبوت لدى القضاء بحكم مبرم عدم صحة القيم الواردة في ميزانية إعادة التقويم المصادق عليها من الجهات المذكورة في الفقرة الثانية من هذه المدة تشطب الجهة المحاسبية المسئولة التي صادقت على هذه الميزانية من اللائحة المعتمدة من قبل وزارة المالية , وتحرم من مزولة مهنة المحاسب القانوني لمدة خمس سنوات بموجب قرار يصدر عن وزير الاقتصاد والتجارة . وعلى الدوائر المالية دراسة الميزانيات المقدمة إليها بعد إعادة التقويم الأولى إذا كانت مترافقة مع عملية تنازل وملاحظة فيما إذا كانت فروقات إعادة التقويم الثانية تتطوي على مبالغ كبيرة لا تستقيم والفترة الزمنية بين إعادة التقويم في المرة الأولى والمرة الثانية , ويتوجب على الدوائر المالية في هذه الحالة تحريك دعوى قضائية بحق المؤسسة

أو الشركة والادعاء بعدم صحة ما ورد في عملية إعادة التقويم الأولى والثانية وفي هذه الحالة تلغى مفاعيل إعادة التقويم إذا صدر حكم قضائي بصحة ادعاء الدوائر المالية .

هـ- تعتبر ميزانية إعادة التقويم المعتمدة والمصادق عليها أساساً لتنفيذ أحكام هذا المرسوم التشريعي .

و- لا ترد الرسوم المستردة عن عملية إعادة التقويم بموجب الفقرة / أ / من المادة / ١٢ / في حال نكول المكلف عنها وتعتبر ميزانية إعادة التقويم المعتمدة وفق أحكام هذا المرسوم التشريعي أساساً لتكليف السنوات اللاحقة .

أما المادة الثانية من المرسوم التشريعي فقد نصت على مايلي :

أ- يجب على المؤسسة أو الشركة طالبة التحويل أو الاندماج نشر إعلان التحويل متضمناً المعلومات الواجب إيرادها في طلب التحويل أو الاندماج مع لائحة الدائنين في صحيفتين يوميتين في العاصمة ولمرتين على الأقل إضافة لنشره في لوحة إعلان غرفة التجارة والصناعة التي يقع فيها مركز العمل الرئيسي للمؤسسة الفردية أو الشركة تحت طائلة رد طلب التحويل , والمعلومات التي يتوجب أن تتضمنها هي :

- ١- اسم المؤسسة أو الشركة طالبة التحويل ونوعها .
- ٢- اسم الشركة الجديدة ونوعها ومدتها ومركزها الرئيسي والفروع إن وجدت .
- ٣- أسماء الدائنين ومقدار دين كل منهم في حال وجودهم .
- ٤- رأسمال الشركة بعد التحويل .
- ٥- أسماء الشركاء في الشركة الجديدة وتوزيع رأس المال فيما بينهم وصفة كل منهم (متضامن أو موصي) .

ب- يحق للدائنين الذين يبلغ مجموع ديونهم ما لا يقل عن / ١٠ ٪ / من ديون المؤسسة أو الشركة وفقاً لما هو وارد في تقرير محاسب الشركة إقامة الدعوى أمام محكمة النيابة المدنية في مركز المؤسسة أو الشركة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الإعلان عن التحويل في الصحف لآخر مرة , وذلك لإبطال طلب التحويل عندما

يكون من شأنه الإضرار بمصالحهم ولا تسري المدة المحددة بحق الدائنين الذين لا ترد أسماؤهم بالإعلان .

ث- في حال لم يتم تبليغ وزارة الاقتصاد والتجارة قراراً بوقف تنفيذ عملية تحويل الشكل القانوني للمؤسسة أو الشركة وفقاً لما ذكر أعلاه خلال / ٤٥ / يوماً من تاريخ نشر إعلان التحويل لآخر مرة تصدر وزارة الاقتصاد والتجارة قراراً بالمصادقة على عملية التحويل .

المبحث الثاني : تحويل الشركات في القوانين العربية الأخرى

لقد نص عدد غير قليل من القوانين العربية الأخرى قد عُنيت أيضاً بتنظيم عملية تحويل الشركات . ومنها نظام الشركات السعودي لسنة ١٩٦٥ الذي خصص لها المواد (٢١٠-٢١٢) منه لها , فأجاز تحويل الشركة إلى نوع آخر من الشركات بقرار يصدر وفقاً للأوضاع المقررة لتعديل عقد الشركة أو نظامها وبشرط استيفاء شروط التأسيس والشهر المقررة للنوع الذي حولت إليه الشركة , باستثناء الشركة " التعاونية " التي حظر تحويلها إلى نوع آخر ولكن بالعكس أجاز لأي شركة أخرى التحويل إلى شركة تعاونية (المادة ٢١٠) . كما نص على عدم براءة ذمة الشركاء المتضامنين في شركة التضامن أو شركة التوصية من مسؤوليتهم عن ديون الشركة عند تحويلها إلا إذا قبل دائنوها ذلك مع افتراضه هذا القبول إذا لم يعترض أحد من الدائنين على قرار التحويل خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إخطاره به بخطاب مسجل (المادة ٢١٢ من قانون الشركات السعودي) .

وقد نص قانون الشركات التجارية البحريني لسنة ١٩٧٥ على نفس الأحكام تقريباً في المواد (٢٤٦ - ٢٤٨) منه . مع رفعه المدة التي يعتبر دائنو الشركة قابليين بتحويلها إذا لم يعترضوا خلالها إلى (٩٠) يوماً (المادة ٢٤٨ من قانون الشركات البحريني) .

وهو نفس ما نص عليه تقريباً قانون الشركات التجارية العماني لسنة ١٩٧٤ في الفصل الثاني , مع تحديده المدة التي يعتبر دائنو الشركة قابليين بتحويلها إذا لم

يعترضوا خلالها بشهرين^١.

وجاء قانون الشركات التجارية الاتحادي الإماراتي لسنة ١٩٨٤ بأحكام مقاربة لذلك في المواد (٢٧٣-٢٧٥) منه , ولكن مع افتراضه قبول دائن الشركة بتحويلها إذا لم يعترض عليه خلال ثلاثة أشهر من تاريخ (إنذاره رسمياً بقرار التحويل وفقاً للإجراءات التي يصدر بها قرار الوزير . حيث نصت المادة (٢٧٣) منه على أنه يجوز تحويل الشركة من شكل إلى آخر , ويكون التحويل بقرار يصدر طبقاً للأوضاع المقررة لتعديل عقد الشركة أو نظامها وإتمام إجراءات التأسيس المقررة للشكل الذي تحولت إليه الشركة . ويجب أن يكون قرار التحويل مصحوباً ببيان أصول الشركة وخصومها والقيمة التقريبية لهذه الأصول والخصوم , ويجري التأشير بتحويل الشركة في السجل التجاري مع بيان بتقويمها . أما المادة (٢٧٤) فقد أكدت على أن تحتفظ الشركة بعد تحويلها بحقوقها والتزاماتها السابقة على التحويل , ولا يترتب على التحويل براءة ذمة الشركاء المتضامنين من التزامات الشركة السابقة على التحويل إلا إذا قبل الدائن ذلك , ويفترض هذا القبول إذا لم يعترض الدائن على التحويل كتابة خلال ثلاثة أشهر من تاريخ إنذاره رسمياً بقرار التحويل وفقاً للإجراءات التي يصدر بها قرار الوزير . وجاءت المادة (٢٧٥) لتؤكد على أنه يحق لكل شريك في حالة التحويل إلى شركة مساهمة أو شركة توصية بالأسهم أو شركة ذات مسؤولية محدودة عدداً من الأسهم أو الحصص يعادل قيمة حصته .

وإذا كانت حصة الشريك أقل من الحد الأدنى لقيمة الحصة في الشركة ذات المسؤولية المحدودة وجب على الشريك تكملتها^٢.

وبنفس الاتجاه الأحكام التي أوردها قانون الشركات التجارية القطري لسنة ٢٠٠٢ في المواد (٢٦٧-٢٧١) منه , إضافة إلى نصه على أنه (يجوز للشركاء أو المساهمين أو أصحاب الحصص الذين اعترضوا على قرار التحويل,

١ - ياملكي، أكرم , مرجع سابق , ص ٤٤٦

٢ - قانون الشركات التجارية لدولة الإمارات العربية المتحدة والقرارات الوزارية الصادرة لتنفيذ أحكامه , جمعية الحقوقيين , ٢٠٠٧ , ص ٨١-٨٢

طلب الخروج من الشركة (المادة ٢٧١) , وهو نفس ما نصت عليه المادة (١٣٦) من قانون الشركات المصري لسنة ١٩٨١ .

في حين لم يتطرق القانون المغربي المتعلق بشركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم والشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة المحاصة لسنة ١٩٩٧ إلى تحويل الشركة إلا ضمن الأحكام المخصصة للشركة ذات المسؤولية المحدودة . حيث نصت المادة /٨٧/ على استلزام تحويل شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة تضامن موافقة جميع الشركاء , وعلى اتخاذ قرار التحويل إلى شركة توصية بسيطة أو بالأسهم وفق النظام الأساسي للشركة ذات المسؤولية المحدودة وبموافقة جميع الشركاء الذين يقبلون أن يكونوا متضامنين , وعلى اتخاذ قرار التحويل إلى شركة مساهمة بالأغلبية المتطلبية لتعديل النظام الأساسي للشركة ذات المسؤولية المحدودة , تحت طائلة بطلان التحويل الذي يتم خرقاً للقواعد المذكورة .

وذهب قانون الشركات التجارية اليمني لسنة ١٩٩٧ في المواد (٢٦٤-٢٧٠) منه , من جانبه, إلى التفرقة بين تحويل مختلف أنواع الشركات . حيث نص أولاً على جواز تحويل شركة التضامن إلى شركة توصية بسيطة , وبالعكس تحويل شركة توصية بسيطة إلى شركة تضامن بموافقة جميع الشركاء (المادة ٢٦٤) , ثم نص على جواز تحويل كل من هاتين الشركتين إلى شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة ذات توصية بالأسهم بموافقة الوزير (المادة ٢٦٥) وبعد ذلك جواز تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة التوصية بالأسهم إلى " شركة مساهمة اكتتاب عام " بموافقة الوزير (المواد ٢٦٦-٢٦٨) , مع تأكيده على بقاء مسؤولية الشريك المتضامن بأمواله الشخصية عن ديون الشركة والتزاماتها السابقة على تاريخ تحويلها (المادة ٢٧٠) .

وهو نفس النهج الذي انتهجه قانون الشركات العراقي لسنة ١٩٨٣ في المواد (١٤٥-١٤٩) منه , حيث هدف المشرع العراقي إلى أن تكون عملية التحويل إلى كيانات اقتصادية أخرى . أكثر تطوراً وأهمية حيث أجاز في المادة (١٤٥) تحويل أي شركة من نوع إلى نوع آخر من الشركات بشرط أن لا تتحول إلى نوع

من الشركات يقل عنها من الناحية الاقتصادية والمالية . ولذلك فانه أجاز للشركة الفردية أن تتحول إلى شركة مساهمة أو تضامنية أو محدودة إلا أنه لم يجر لها أن تتحول إلى شركة بسيطة لأنها تقل عنها في إمكانياتها المالية ^١.

ومن بعده قانون الشركات لسنة ١٩٩٧ في المواد (١٥٣-١٥٧) منه , اللذين تخليا عن كل من شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم , إضافة إلى تخليهما عن شركة المحاصة عديمة الشخصية المعنوية , ولكنهما استحدثا كلا من شركة المشروع الفردي والشركة البسيطة . حيث أن هذين القانونين وان أجازا تحويل الشركة من نوع إلى نوع آخر من الأنواع التي نصا عليها , فإنهما قيدها بالاستثناءات الآتية :

١ - عدم جواز تحويل الشركة المساهمة إلى شركة محدودة أو شركة تضامنية أو إلى مشروع فردي .

٢ - عدم جواز تحويل الشركة المحدودة إلى شركة تضامنية .

٣ - عدم جواز تحويل الشركة المحدودة أو التضامنية إلى مشروع فردي إلا في حالة نقصان عدد أعضائها إلى عضو واحد .

٤ - عدم جواز تحويل الشركة المساهمة أو الشركة المحدودة أو الشركة التضامنية أو المشروع الفردي إلى شركة بسيطة (المادة ١٤٥) من قانون ١٩٨٣ والمادة (١٥٣) من قانون ١٩٩٧ .

وبالإضافة إلى ذلك , أضاف قانون الشركات لسنة ١٩٩٧ نصاً بعدم جواز التحويل إلى شركة مساهمة إلا بدخول أعضاء جدد وإصدار أسهم جديدة تطرح للاكتتاب العام (الفقرة الثالثة من المادة ١٥٤) .

وفيما عدا ذلك , فقد حرصت المادة (١٥٧) من قانون ١٩٩٧ , كالمادة (١٤٩) من قانون ١٩٨٣ , على النص على إبقاء أعضاء كل من الشركة التضامنية والمشروع الفردي عند تحويلهما إلى شركة مساهمة أو شركة محدودة مسؤولين عن التزامات الشركة قبل تحويلها , مسؤولية شخصية غير محدودة

١ - المادة (١٤٥) من قانون الشركات العراقي لسنة ١٩٨٣

وتضامنية بالنسبة لأعضاء الشركة التضامنية .

ولا بد من الإشارة إلى أنه في عملية التحويل تظل الشركة قائمة وتؤدي غرضها الذي أنشأت من أجله لكنها تتحول من نوع إلى آخر من الشركات , كأن تتحول شركة تضامنية إلى محدودة أو محدودة إلى مساهمة .

ويكون التحويل بقرار غير عادي للهيئة العامة للشركة بالتحويل . وقبل القرار يلزم أن تعد الشركة دراسة تتضمن أهداف التحويل ومسوغاته . ويرسل القرار إلى المسجل فإذا وجدته مطابقاً للقانون , يسأل الجهة القطاعية المختصة للحصول على موافقتها (المادة ١٥٥) وإذا وجدت الجهة القطاعية المختصة مضار التحويل على الاقتصاد الوطني وعلى خطة التنمية ترفض التحويل الذي يبلغ إلى المسجل الذي يبلغ به الشركة . أما إذا وافقت الجهة القطاعية المختصة . يصادق المسجل على قرار التحويل وعلى تعديل العقد , ويبلغ الشركة لتتشرها في النشرة وفي صحيفة يومية . ويعد التحويل نافذاً من تاريخ آخر نشر . وإذا تحولت الشركة التضامنية إلى محدودة أو مساهمة أي من شركة تكون مسؤولية الشركاء فيها مطلقة وتضامنية إلى شركة المسؤولية فيها محدودة بمقدار المساهمة برأس المال يظل الشركاء مسئولين عن الديون السابقة بصورة مطلقة وتضامنية (المادة ١٥٦ - ١٥٧) ويلاحظ أن بعض القوانين أعطت للدائنين حق الاعتراض , فينبغي أن تتم تسوية الاعتراض إما بوفاء الدين إن كان حالاً أو بتقديم ضمان , أو حصول خروج من الشركة من قبل الشركاء .^١

وينفرد قانون الشركات المصري لسنة ١٩٨١ , الخاص بشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة , بنصه في المادة (١٣٦) منه تحت عنوان (تغيير شكل الشركة) , على جواز تغيير الشكل القانوني لشركات التوصية بالأسهم أو الشركات ذات المسؤولية المحدودة بقرار يصدر من الجمعية غير العادية أو جماعة الشركاء بأغلبية ثلاثة أرباع رأس المال بحسب الأحوال , بعد موافقة اللجنة المشكلة بقرار من الوزير لفحص طلبات إنشاء الشركات وبمراجعة إجراءات وأوضاع تأسيس الشركة التي يتم التغيير إليها في حدود

١ - كوماتي، لطيف جبر , الشركات التجارية , دراسة مقارنة , العراق , بدون سنة نشر

ما تنظمه اللائحة التنفيذية للقانون بها الشأن , مع النص على عدم جواز ترتب أي إخلال بحقوق دائني الشركة نتيجة تغيير شكلها من جهة , وجواز طلب الشركاء أو المساهمين أو أصحاب الحصص الذين اعترضوا على قرار التغيير أو لم يحضروا الاجتماع الذي صدر فيه القرار بعذر مقبول للخروج من الشركة .^١

كما تتفرد مجلة الشركات التجارية التونسية لسنة ٢٠٠٠ , بنصها أولاً في الكتاب الثالث منها المخصص للشركات ذات المسؤولية المحدودة , تحت عنوان

" انحلال الشركة و(تغيير شكلها) " , على أنه تقرر الجلسة العامة الخارقة للعادة (أي الهيئة العامة غير العادية) تغيير شكل الشركة من شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة محدودة أو شركة مقارضة أو شركة مقارضة بسيطة أو مقارضة بالأسهم , وذلك بإجماع الشركاء , وإلا نتج عن ذلك بطلان قرار التغيير (الفصل / المادة ١٤٣) , وأنه لا يمكن اقتراح قرار تغيير شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى شركة خفية الأسهم إلا بعد مصادقة الشركاء على حساب السنتين السابقتين على الأقل , على أن يتخذ قرار التغيير من الجلسة العامة الخارقة للعادة بأغلبية الشركاء الذين يمثلون نصف رأس مال الشركة على الأقل إذا فاق رأس مالها مائة ألف دينار (الفصل / المادة ١٤٤) . ثم نصها ثانية في الكتاب الرابع منها المخصص لشركات الأسهم , تحت عنوان " تغيير شكل الشركة وانحلالها " المتفرع عن عنوان شركات المقارضة بالأسهم على أنه تقرر الجلسة العامة الخارقة للمادة تغيير شكل شركة المقارضة بالأسهم إلى شركة خفية الاسم أو شركة ذات مسؤولية محدودة بموافقة جميع الشركاء المقارضين بالعمل وبأغلبية الشركاء المقارضين بالمال , بشرط أن يكون ذلك بعد مرور سنتين على الأقل من تاريخ تكوينها إلا في حالة وفاة أحد الشركاء المقارضين بالعمل ما لم ينص العقد التأسيسي على خلاف ذلك , (الفصل / المادة ٤٠٣) . وتخصيصها بعد ذلك

١ - القانون المصري , اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ الصادر بقرار وزير شؤون الاستثمار والتعاون الدولي رقم ٩٦ لسنة ١٩٨٢ , الفصل الثاني , المادة ٢٩٩ من الباب الثالث , الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية , القاهرة , ١٩٩٤ , ص ١٧٩-١٨٠

الكتاب الخامس منها لاندماج الشركات وانقسامها وتغيير شكلها وتجمعها الذي نصت فيه , ضمن الأحكام العامة منه , على أنه يمكن للشركات أن تندمج أو أن تتجمع كما يمكن أن تغير شكلها أو أن تتفرع عن طريق الانقسام وفق الإجراءات المنصوص عليها بهذه المجلة مع مراعاة التشريعات الجاري بها العمل في هذا الخصوص (الفصل / المادة ٤٠٨). ثم نصت تحت عنوان " تغيير شكل الشركات " على أنه يمكن لكل شركة غير شركة المحاصة أن تغير شكلها باختيار أحد الأشكال المبينة بهذه المجلة .

وان كان لا يمكن للشركة خفية الاسم أن تغير شكلها باختيار أحد الأشكال المبينة بهذه المجلة , وان كان لا يمكن للشركة خفية الاسم أن تغير شكلها إلا لتصبح شركة مقارضة بالأسهم أو شركة ذات مسؤولية محدودة وإلا بعد مرور عامين على وجودها (الفصل / المادة ٤٣٣) , وعلى أن يتخذ قرار تغيير شكل الشركة من قبل الجلسة العامة الخارقة للعادة للشركاء وفق أحكام هذه المجلة وتبعاً للأحكام الخاصة بكل صنف من الشركات (الفصل / المادة ٤٣٤) . لتنص أخيراً على حكم هام وعام يقضي بعقوبة السجن لمدة تتراوح بين عام وخمسة أعوام وبخطية (غرامة) من ألف إلى عشرة آلاف دينار أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط على :

- ١- كل من يعتمد تقديم معلومات خاطئة أو مضللة كان لها تأثير على إتمام عملية الاندماج أو الانقسام (أو تغيير شكل الشركة) .
- ٢- كل من يحقق الاندماج أو الانقسام (أو تغيير شكل الشركة) لغاية الحصول على مركز مهيم بالسوق الداخلية من شأنه تعطيل أو منع السير الطبيعي لقواعد المنافسة (الفصل / المادة ٤٣٨)^١.

١ - ياملكي، أكرم , مرجع سابق , ص ٤٤٦ - ٤٥٠

الفصل الثالث : مزايا وآثار التحويل

بعد أن تم التعرف على الأشكال التي يحق للشركة أن تتحول إليها لا بد من التعرف على المزايا التي يمكن أن تحققها الشركة من خلال عملية التحويل وهي:

المبحث الأول : مزايا تحويل الشركات العائلية أولاً : مزايا التحويل إلى شركات مساهمة عامة بالنسبة للشركة العائلية

١- تجنب الانهيار عند غياب الجيل الأول من المؤسسين وانتقال الملكية إلى الورثة .

٢- تساعد على الحصول على التمويل بشروط ميسرة نسبياً تساعد على النمو من خلال القروض المصرفية وإصدار قروض سندات .

٣- الاستفادة من مزايا الشركات المساهمة وخاصة إمكانية زيادة رأس المال لزيادة الموجودات بشقيها الثابتة والمتداولة واختيار الهيكل التمويلي المناسب لطبيعة الشركة مع الاستفادة من الرفع المالي .

٤- تعزيز القدرة على مواجهة المصاعب والأزمات الاقتصادية الطارئة نتيجة توافر الخبرات والكفاءات الإدارية وتوزيع المسؤوليات .

٥- الاستفادة من الدعم الحكومي وبخاصة في المجال الضريبي .

٦- تقليل نسبة الملكية الاحتكارية سواء للأفراد أو المجموعات المرتبطة كالعائلة في رأس مال الشركة .

٧- زيادة فاعلية الهيئات العامة للمساهمين في اجتماعاتها السنوية لمحاسبة وتقييم أداء إدارة الشركة عن العام الماضي ، وسهولة إدخال مبادئ الحوكمة إلى الشركة .

٨- الارتقاء بمستوى الإفصاح والشفافية من خلال زيادة الإفصاح الدوري مما يساعد في تدعيم الوعي الاستثماري لحملة الأسهم والمستثمرين المحتملين إلى جانب الرقابة على أداء الشركات .

٩- إنشاء كيان أكبر قادر على المنافسة وتنويع القاعدة الإنتاجية وإجراء

التحالفات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية من اقتصاد الحجم الكبير وتخفيض التكاليف .

ثانياً : مزايا التحويل إلى شركات مساهمة على مستوى الاقتصاد الوطني ككل :^١

١- ضمان فرص استثمار للمستثمر الذي يريد الربح بدلاً من الفائدة المصرفية .

٢- جذب الاستثمارات الأجنبية الخاصة وما تحمله من خبرات إدارية ومعرفة فنية .

٣- استقطاب كفاءات بشرية عالية وخلق فرص عمل جديدة .

٤- توسيع القاعدة الاقتصادية بالمحافظة على استمرارية المؤسسات الاقتصادية .

٥- تعزيز البناء المؤسسي للقطاع الاقتصادي ومفهوم العمل الجماعي .

٦- تنظيم القطاع الخاص وقطاع الأعمال .

٧- دعم السوق الأولية التي تعد ركيزة نمو الأسواق المالية وتطورها .

٨- حشد موارد القطاع الخاص بما في ذلك صغار المستثمرين والمدخرين وتوظيفها في عملية التنمية .

٩- زيادة عمق واتساع سوق الأوراق المالية بزيادة عرض الأوراق المالية وتنوعها بهدف خلق الطلب عليها .

١٠- الإسهام في تفعيل وظائف سوق الأوراق المالية الاقتصادية والمالية والتي تعد أحد أدوات اقتصاد السوق .

مما تقدم يتضح أن تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة يحقق متطلبات التطوير من جهة وتعبئة الادخارات المحلية باتجاه تكوين كيانات اقتصادية كبيرة قادرة على المنافسة في السوق من جهة ثانية , ويضمن في الوقت نفسه صيغة جديدة للإدارة وتقوم على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة .

١ - دليل تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة , مرجع سابق , ص ١٧

وهناك مجموعة من الاقتراحات تساعد على التحويل (من قبل الجهات الحكومية) منها على سبيل المثال :

- ١- الإسراع في إنشاء أسواق مالية متكاملة .
 - ٢- إعداد دليل واضح يشرح الإجراءات المتعلقة بتحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة .
 - ٣- تسهيل الإجراءات المطلوبة من الشركات الراغبة في التحول إلى شركات مساهمة .
 - ٤- السماح للمستثمرين الأجانب بالمشاركة في سوق الأسهم السورية .
 - ٥- تسهيل الإجراءات المطلوبة من الأشخاص الراغبين في فتح مكاتب استشارية متخصصة
 - ٦- السماح للشركات الأجنبية ببيع أسهمها في سوق الأسهم السورية .
- كذلك فان هناك مجموعة من المقترحات متعلقة بالشركات العائلية وتتضمن:
- ١- فصل الإدارة عن الملكية .
 - ٢- تعيين أشخاص مؤهلين لقيادة شركاتهم .
 - ٣- إعادة هيكلة تنظيمات الشركات العائلية .
 - ٤- نشر معلومات كافية عن أنظمة الشركة ووضعها المالي .
 - ٥- حضور برامج تدريبية متخصصة والتي قد تساعدهم على زيادة معرفتهم بالموضوعات المتعلقة بالتحويل والاكتتاب وزيادة حجم شركاتهم .

المبحث الثاني : آثار تحويل الشركات العائلية تمهيد

تهدف عملية التحويل إلى تجنب تصفية وانقضاء الشركة , والبقاء على شخصيتها الاعتبارية السابقة للتحويل .

ويقصد بمبدأ إبقاء الشخصية الاعتبارية للشركة في حالة تحويلها إلى شكل آخر من أشكال الشركات , عدم انقضاء الشركة في مرحلة التحويل , مادام ذلك يتم

وفقاً لأحكام القانون وبإرادة الشركاء ، وقد نصت على استمرار الشخصية الاعتبارية السابقة للشركة بعد التحويل المادة ٢٢١ من قانون الشركات كما تقدم.

وقد رأى القضاء الفرنسي ، منذ وقت طويل ، استمرار الشخصية الاعتبارية بناء على اتفاق الشركاء .

ويترتب على مبدأ بقاء الشخصية الاعتبارية واستمرارها عدة نتائج منها :^١

١- استمرار الذمة المالية للشركة المحولة قائمة ، بجانبها الايجابي والسلبي ، وتستمر مالكة لأصولها وموجوداتها المنقولة والعقارية ، دون اتخاذ إجراءات نقل ملكية هذه الأصول والموجودات من ذمة الشركة قبل التحويل إلى ذمة الشركة التي تم التحويل إليها . وتظل الذمة المالية للشركة المحولة مستقلة عن ذمم الشركاء ، وتمثل كافة أموالها الضمان العام للدائنين ، ولا يجوز إجراء المقاصة بين ديون الشركة المحولة وديون الشركاء .^٢

٢- استمرار أهلية الشركة المحولة في ممارسة كافة التصرفات القانونية ، ما دامت في حدود الغرض الذي أنشئت من أجله وفي حدود ما يعنيه لها القانون من مجال عمل لا يجوز تجاوزه ، فضلاً عما يرسمه لها سند إنشائها أو النظام الخاص بها من حدود (المادة ٥١ مدني أردني) .

٣- استمرار الكيان الذاتي المستقل للشركة أثناء عملية التحويل وبعدها عن كيان الشركاء ، بكل ما يترتب عليه من نتائج ، منها الاحتفاظ بجنسيتها واسمها وموطنها ومن يمثلها قانوناً .

وتبدو أهمية استمرار الشخصية الاعتبارية السابقة للشركة بعد التحويل ، في النتائج التي تترتب على هذا الاستمرار في مواجهة دائني الشركة ، وفي مواجهة الشركة والشركاء .

١ - العكلي، عزيز ، مرجع سابق ، ص ٥٢٠

٢ - القليوني، سميحة ، الشركات التجارية (النظرية العامة للشركات وشركات الأشخاص ج ١) ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ١٠٠

آثار التحويل في مواجهة دائني الشركة

إن تحويل الشركة لا يترتب عليه أية آثار ضارة بالنسبة لدائني الشركة بسبب تغيير شكلها القانوني , إذ يظل الدائنون محتفظين بضمانهم العام على أموال الشركة قبل التغيير وبعده , وعلى ذلك إذا زادت أموال الشركة بعد التحويل , فإنها تدخل في الضمان العام للدائنين القدامى الذين نشأت ديونهم قبل التحويل , كما وتعتبر ضماناً للدائنين الجدد الذين نشأت حقوقهم بعد التحويل . كما لا يجوز للدائنين أن يطلبوا من الشركاء ضمانات إضافية , إذا ما رغبوا في تغيير الشكل القانوني للشركة , كذلك لا يعتبر تغيير شكل الشركة سبباً لانقضاء عقود الكفالة بين الشركة قبل التغيير والغير .^١

وأمام تلك المعطيات ولما كانت مصلحة الدائنين محل رعاية المشرع , فإن دائني الشركة قبل تحولها يحتفظون بكافة حقوقهم تجاه هذه الشركة , إذ تنتقل هذه الحقوق إلى الشكل الجديد الذي اتخذته هذه الشركة , ولا يؤدي التحويل إلى المساس بالحقوق والضمانات المقررة لدائني الشركة عند تحويل صفتها القانونية , كما أن العقود التي تكون الشركة قد أبرمتها مع الغير تستمر بعد التحول , فإذا كانت الشركة مستأجرة لعقار قبل التحول فإن عقد الإيجار يظل سارياً وينتقل إلى الشركة المتحول إليها دون حاجة إلى إخطار المؤجر بذلك , مع بقاء الشركة ملتزمة بكافة بنود وشروط العقد كما كان عليه الحال بالنسبة للشركة المتحولة , وبالمقابل تكون لها نفس الحقوق التي تمتعت بها تلك الشركة , كما تبقى مسؤولية الشريك المتضامن بأمواله الشخصية عن ديون الشركة والتزاماتها السابقة على تاريخ التحويل قائمة.^٢

آثار التحويل في مواجهة الشركة والشركاء

١ - العكيلي، عزيز ، مرجع سابق ، ص ٥٢١

٢ - انظر المادة (٢٢١) من قانون الشركة الأردني , والتي تنص على أنه : لا يترتب على تحويل أية شركة إلى شركة أخرى لا يترتب عليها نشوء شخص اعتباري جديد بل تبقى للشركة شخصيتها الاعتبارية السابقة وتحفظ بجميع حقوقها وتكون مسؤولة عن التزاماتها السابقة على التحويل , وتبقى مسؤولية الشريك المتضامن بأمواله الشخصية عن ديون الشركة والتزاماتها السابقة على تاريخ التحويل قائمة .

يعتبر أهم أثر من الآثار القانونية المترتبة على التحويل هو بقاء الشخصية المعنوية للشركة قبل هذه العملية , ذلك أن التحويل لا يؤدي إلى نشوء شخص معنوي جديد وإنما يعامل لجميع الغايات استمراراً للشركة الأصلية بشخصيتها المعنوية القائمة التي اكتسبتها منذ تأسيسها ^١.

ويترتب على استمرار الشخصية المعنوية الأصلية للشركة وعدم تأثر التحويل على هذه الاستمرارية , استمرار نشاطها أيضاً وعدم انقطاعه فإذا تم التحويل خلال السنة المالية , فلا حاجة إلى إغلاق حسابات الشركة والبدء من جديد في حسابات سنة مالية جديدة باسم الشركة المتحول إليها وإنما تستمر هذه الحسابات لنهاية السنة حيث تدقق الحسابات السنوية وتصادق من قبل الأعضاء المكونين للشركة المتحول إليها طبقاً للقواعد التي تحكمها .

كما تستمر الشركة بامتلاك كافة أصولها المكونة لذمتها المالية وتظل الذمة المالية للشركة المحولة مستقلة تماماً عن ذمم الشركاء المكونين لها بعد التحويل الذين يصبحون متعددين بعد هذه العملية ^٢.

وكذلك للتحويل آثار في مواجهة الشركة والشركاء , إذ لا يمس التحويل الحقوق التي اكتسبتها الشركة واكتسبها الشركاء , خلال المرحلة السابقة على التحويل , كما لا يترتب على التحويل تعديل في الالتزامات التي سبق التزام الشركة بها أو وافق الشركاء عليها , لأن تحويل الشركة إلى شكل آخر لا يعتبر تجديدًا لعقد الشركة ^٣.

فحقوق الشركاء التي يقررها القانون وعقد ونظام الشركة الأساسي في مواجهة الشركة قبل التحويل , لا تمس بعد التحويل .

وإذا كانت الشخصية الاعتبارية للشركة قبل التحويل , تظل مستمرة أثناء عملية التحويل وبعدها , فإن تحويل الشركة من شكل قانوني إلى آخر , لا بد أن

١ - الريماوي، فيروز سامي , شركة الشخص الواحد , دراسة قانونية مقارنة , دار البشير , الأردن , ط ١, ٢٠٠٠ , ص ٢١٢

٢ - قانون الشركة الفرنسي , ص ٢٥٨

٣ - العكلي، عزيز , مرجع سابق , ص ٥٢١

يترتب عليه آثار في المستقبل بعد تحويلها إلى الشكل الجديد , ذلك أن الشركة تخضع للنظام القانوني للشكل الجديد الذي تحولت إليه في جميع علاقاتها الداخلية أو الخارجية , فمثلاً لا يجوز لمدير الشركة ذات المسؤولية المحدودة التي تحولت إلى شركة مساهمة , أن يستمر في إدارة الشركة , وإنما لا بد أن تدعى الهيئة العامة العادية للشركة لانتخاب مجلس إدارة , يتولى إدارة الشركة في شكلها الجديد , كما تقضي بذلك نصوص القانون وعقد الشركة المساهمة ونظامها الأساسي .

وجهة نظر الباحث

يرى الباحث أن عملية تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في الوقت الراهن أو مستقبلاً عملية هامة جداً للاقتصاد الوطني لما لها من آثار ومزايا هامة أصبحت معروفة لدى جميع الدول , حيث تعتبر أكبر رافد لعملية توسيع قاعدة الشركات المساهمة وقاعدة المستثمرين في سوق الأوراق المالية , لذلك ينبغي إعطاؤها قدراً كبيراً من الأهمية .

ومن ناحية ثانية فإن منافع التحول لا تنحصر في استمرارية الشخصية المعنوية للشركة فقط , بل أيضاً في خضوعها إلى نظام جديد يوفر لها العديد من المزايا كتوسيع قاعدتها الرأسمالية والإدراج في سوق أو أكثر للأوراق المالية , مما يوفر لها خطوط تمويل جديدة بأقل التكاليف , بالإضافة إلى ذلك فإن التسعير العادل لأسهم الشركة والسمعة المالية الجيدة والشفافية سيسهل زيادة مقدار القروض والتسهيلات المصرفية التي تحصل عليها الشركة .

كذلك لا بد من الانتباه إلى نقطة هامة وهي ضرورة أن يكون التوقيت ملائماً لعملية التحويل بعد التأكد من الخطوات والإجراءات التي تضمن نجاح عملية التحويل في تحقيق أهدافها .

الباب الرابع : تقييم الشركات العائلية عند تحويلها إلى شركات مساهمة

الفصل الأول : مفهوم وطرق تقييم الشركات

المبحث الأول : مفهوم تقييم الشركة

المبحث الثالث : طرق تقييم الشركات

المبحث الثالث : تقييم الشركات في ظل معايير المحاسبة والتقييم الدولية

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية

(دراسة تطبيقية لعملية تحويل شركة محدودة المسؤولية في لبنان إلى شركة مساهمة)

الفصل الأول : مفهوم طرق تقييم الشركات

تمهيد

يتضمن الفكر المحاسبي مفاهيم مختلفة للتقييم سواء عند قياس الدخل السنوي للوحدة أو عند عرض مركزها المالي (الميزانية) في نهاية السنة المالية , وإذا كان التدفق العيني للسلع والخدمات لا تثير أية مشكلات , فان مشكلات التقييم ترجع أساساً إلى طريقة وأساس الترجمة المالية لحركة التدفق العيني للسلع والخدمات , وتزداد هذه المشكلات عندما تأخذ في الحسبان تغير القوة الشرائية لوحدة النقد المستخدمة في الترجمة المالية لحركة التدفق العيني ولا سيما مع اتساع الفاصل الزمني , ويمكن التمييز بين أساسين للتقييم في الفكر المحاسبي أحدهما يستند إلى أسعار (تكلفة) المدخلات , ويرتبط بمبدأ التكلفة بصيغة مختلفة (التكلفة التاريخية الجارية , تكلفة مستقبلية مخصصة , تكلفة معيارية) , وثانيهما يستند إلى أسعار المخرجات ويرتبط به أساساً مختلفة للتقويم من أهمها (القيمة الحالية للمتوصلات النقدية المستقبلية , الأسعار الجارية للمخرجات , المعادل النقدي الجاري , قيم التصفية) , ويتوقف الاختيار فيما بين هذه الأسس على المدخل الذي تتبعه الوحدة في قياس نتائج أعمالها (الدخل السنوي) وعرض مركزها المالي (الميزانية) وقد يتبع في ذلك مدخلاً هيكلياً أو تفسيرياً أو سلوكياً¹.

المبحث الأول : مفهوم تقييم الشركة

يقصد بتقييم الشركة : تحديد القيم الجارية لأصول وخصوم الشركة المراد تحويلها من شركات عائلية إلى شركات مساهمة وذلك في تاريخ معين من أجل تحديد القيمة العادلة لها , عن طريق استخدام عدة أساليب في التقييم تناسب ظروف المنشأة , من أجل الوصول إلى أعلى قيمة سوقية محتملة , القيم , هذا ويتطلب التقييم أن يتم من خلال كفاءات وخبرات عالية وأن يكونوا ملمين

1- Hendriksen, Eldon,S , Accounting Theory, Richard , D, Irwin, Inc , Homewood,ILinois, 2000, pp 256-260

بالظروف المختلفة المحيطة بكل شركة وبكافة العوامل التي يمكن أن تؤثر على نتائج عملية التقييم^١.

أغراض التقييم^٢

هناك أسباب متعددة تواجه المنشآت بعد شرائها بفترات متباعدة تستلزم إعادة تقييم هذه الأصول بقيمتها الجارية بصرف النظر عن القيمة الدفترية المسجلة بها هذه الأصول بالدفاتر , ومن أهم هذه الأسباب :

- ١- عند عرض المنشأة أو بعض أصولها للبيع .
 - ٢- عند اندماج شركتين أو أكثر .
 - ٣- عند الحصول على قروض طويلة الأجل من البنوك أو المؤسسات المالية .
 - ٤- عندما ترغب المنشأة في التأمين على بعض أصولها .
 - ٥- عند تغيير الشكل القانوني للمنشأة , فعلى سبيل المثال عند تحويل شركات الأشخاص إلى شركات أموال فيتطلب ذلك إعادة تقييم الأصول .
 - ٦- عند مساهمة البنوك في رأسمال إحدى المنشآت .
 - ٧- عند زيادة رأس المال .
- الإطار العام لإعداد دراسات التقييم^٣
- عند التحضير لإعادة تقييم أصول الشركة يتوجب توفر المعلومات التالية :
- ١- البيانات الأساسية عن الشركة محل التقييم .
 - ٢- الدراسة التسويقية.
 - ٣- الدراسة الفنية

١ - حماد، طارق عبد العال، التقييم تقدير قيمة بنك لأغراض الاندماج أو الخصخصة , الدار الجامعية, الإسكندرية ٢٠٠٠, ص ٦-٧

2- Mc Cloud B. Hodges, JR. Three approaches ? The appraisal Journal , Winter , 2007 , pp34

3- www.appraisalfoundation.org

٤- التحليل المالي ونتائج الأعمال .

٥- تقييم الأصول والنتائج .

٦- التوصيات .

١- البيانات الأساسية عن الشركة محل التقييم : وتتضمن :

- نبذة تاريخية عن الشركة - المقر الرئيسي للشركة وفروعها - نشاط الشركة -
- مجلس إدارة الشركة - مصانع أو مواقع الشركة ومنتجاتها - رأسمال الشركة -
- الشكل القانوني للشركة - الهيكل الإداري والتنظيمي للشركة .

٢- الدراسة التسويقية : وتتضمن :

- الطلب على منتجات الشركة حالياً ومستقبلاً .
- الشركات المحلية المنافسة للشركة .
- الوضع التنافسي لمنتجات الشركة الرئيسية .
- المبيعات المتوقعة وأسس التنبؤ بها .

وتوجد عدة طرق يمكن استخدامها للتنبؤ بالمبيعات ومن أهمها :^١

١- معدل المبيعات في الماضي .

٢- آراء مندوبي البيع .

٣- حصة المشروع من المبيعات الكلية للنشاط .

٤- أغلبية آراء المديرين .

٥- استخدام الأساليب الإحصائية .

١- معدل المبيعات في الماضي : تقوم طريقة معدل المبيعات في الماضي

على أساس افتراض بأن ما حدث في الماضي هو أفضل دليل على ما سيحدث في المستقبل , وتتطلب هذه الطريقة عمل تحليل لنتائج الخبرة السابقة بغرض تحديد الاتجاه العام للمبيعات المتوقعة مع أخذ العوامل الموسمية والدورية في الحسبان .

٢- آراء مندوبي البيع : تستند هذه الطريقة إلى أن أقرب الأشخاص إلى

١ - سالم، منير محمود ، المحاسبة الإدارية ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٥ ، ص ١٢٧-١٣٦

السوق هو أقدرهم على القيام بالتنبؤات الخاصة بالمبيعات حيث أن مندوب البيع يكون لديه دراية وافية بأحوال السوق في المنطقة التي يعمل فيها وتفضل هذه الطريقة عندما يكون هناك عدد محدود من المنتجات أو عدد قليل من العملاء .

٣- حصة المشروع من المبيعات الكلية للنشاط : يمكن تقدير مبيعات المشروع بنسبة نشاطه إلى النشاط المتوقع لكل المشروعات المماثلة , وتتمثل الخطوة الأولى عند استخدام هذه الطريقة في إجراء تقدير للمبيعات الكلية للنشاط النوعي الذي يعمل فيه المشروع على أساس الاتجاهات والمؤشرات التي تضعها عادة الوزارات المختصة والأجهزة المركزية , وتتمثل الخطوة التالية في عمل تقدير لمبيعات المشروع على أساس حصة محددة ومعروفة من المبيعات الكلية للنشاط النوعي , ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يقوم المشروع والمشروعات المماثلة , ببيع منتجات معينة يعلن عنها على مستوى الدولة - وذلك لأنه في كثير من الحالات لا تقوم المنافسة بين المشروعات التي تعمل في نطاق نفس النشاط النوعي ولكنها تقوم بين النشاط النوعي وباقي الأنشطة النوعية الأخرى حيث أن دخل الأفراد محدود ويسعى كل نشاط إلى الحصول على حصة متزايدة من هذا الإنفاق المحدود .

٤- أغلبية آراء المديرين : وتستخدم بعض المشروعات طريقة أغلبية آراء المديرين في الوصول إلى المبيعات المنتظرة , ويراعى المديرون عند وضع تقديرات المبيعات عدة اعتبارات من أهمها مبيعات الفترات الماضية والتغيرات في سياسة البيع وسياسة استحداث وتطوير المنتجات والظروف والأحوال الاقتصادية المتوقعة ومعدلات وأهداف التوسع المرغوب في تحقيقها , ويلاحظ أن استخدام هذه الطريقة يمكن من الوصول إلى تقديرات المبيعات بسهولة وعلى وجه السرعة , ألا أنها تتطلب أن يكون المديرون على دراية تامة بأحوال السوق , ويواجه تطبيق هذه الطريقة صعوبة تقسيم المبيعات التقديرية حسب المنتجات والفترات الزمنية - شهرية وربيع سنوية ومناطق البيع حيث أن تقديرات المبيعات توضع في صورة إجمالية .

٥- استخدام الأساليب الإحصائية : من المعروف أن سلوك أي ظاهرة في

علاقتها بالزمن يمكن أن تتأثر بالعوامل أو المؤثرات التالية :^١

- المؤثرات الاتجاهية : وهي المؤثرات التي من شأنها جعل الظاهرة ذات طبيعة صعودية أو هبوطية على مدار فترة زمنية طويلة لا تقل عن عشر سنوات.
- المؤثرات الموسمية : وهي التي يترتب عليها تغيرات روتينية بالزيادة أو بالنقص والتي تطرأ على الظاهرة على مدار المواسم المختلفة خلال العام الواحد.
- المؤثرات الدورية : وهي التي من شأنها إيجاد تقلبات في قيمة الظاهرة بفعل تتابع الدورات الاقتصادية وما يصاحبها من موجات الكساد أو الانتعاش في الحياة الاقتصادية - المؤثرات العشوائية : ويقصد بها كل المؤثرات التي تحدث ثم لا يمكن التنبؤ بها وقياس أثرها على الظاهرة وهي بهذا تختلف عن غيرها من المؤثرات الثلاثة السابق تناولها .

الدراسة الفنية : يتضمن هذا الجزء وصفاً لمواقع أو مصانع الشركة بحيث يتناول :

- ١- مكان المصانع أو المواقع وما إذا كانت ترتبط بشبكة مواصلات من عدمه أم لا.
- ٢- ما إذا كانت العمالة تقطن بالقرى والمدن المجاورة أو البعيدة عنها .
- ٣- تاريخ إنشاء كل مصنع وتجديده .
- ٤- أنواع المنتجات لكل مصنع أو موقع .
- ٥- خطوط الإنتاج المكونة لكل مصنع أو موقع .
- ٦- وصفاً فنياً لمكونات كل خط من خطوط الإنتاج والتقنية المستخدمة .
- ٧- الإنتاج الفعلي والطاقة المتاحة لكل خط من خطوط الإنتاج ومكوناته .
- ٨- نظم الصيانة المستخدمة مع تقييمها .
- ٩- مدى مناسبة عدد العمال للعملية الإنتاجية بالمقارنة بالمعدلات العالمية .
- ١٠- كفاءة استخدام الخامات .

1-Pratt, Shannon, valuating a business : The analysis and appraisal of closely held companies , McGrawhill , 2002, pp961

١١- ظروف العمل داخل كل موقع أو مصنع وهل يمكن تحسينها باستثمارات قليلة .

١٢- ما إذا كانت مساحة المصنع أو الموقع مناسبة أم غير مناسبة .

١٣- ما إذا كان لدى الشركة خطة لتطوير وإعادة تأهيل خطوط إنتاجها .

١٤- كفاءة الورش والوحدات الخدمية الإنتاجية للمصانع والمواقع .

التحليل المالي ونتائج الأعمال : يتكون هذا القسم من قسمين رئيسيين :^١

القسم الأول : تحليل أداء الشركة المالي خلال السنوات الماضية .

القسم الثاني : التوقعات المستقبلية لأداء الشركة .

المبحث الثاني : طرق تقييم الشركات

تعتمد طرق تقييم الشركة على عدة طرق متعارف عليها علمياً , ويتم الاختيار فيما بين هذه الطرق المناسبة للشركة محل التقييم , ويجب أن تعتمد دراسة التقييم على أكثر من طريقة من طرق التقييم حتى يتوافر أمام أصحاب الشركات قيم متعددة تستطيع أن تستخلص منها القيمة المناسبة للشركة أو السعر المناسب لقيمة السهم .

ومن الضروري أن يكون من بين هذه الطرق المختارة للتقييم طريقة القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية المتوقعة , فهذه الطريقة تعتبر من أهم طرق التقييم فهي تستخدم كاختبار للربحية المستقبلية للشركة محل التقييم , ومن أهم طرق التقييم الأكثر شيوعاً :

١- طريقة التكلفة التاريخية .

٢- طريقة التكلفة التاريخية المعدلة .

٣- طريقة التكلفة الاستبدالية .

٤- طريقة التكلفة الاستبدالية المعدلة .

١ - شاكر، نبيل عبد السلام , نموذج أكثر شمولاً لتحديد وتفسير وتقدير قيمة المنشأة (دراسة تطبيقية),

المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , ٢٠٠٠ , ص ٢١٧

٥- القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية المتوقعة .

٦- فترة الاسترداد ومعكوسها .

٧- تقييم الشركة على أساس مضاعف الربحية

٨- معيار صافي القيمة الحالية

وسنتناول كل طريقة من هذه الطرق بالتفصيل :

١ - طريقة التكلفة التاريخية (Historical Cost)

تمثل التكلفة التاريخية للأصل التضحيات التي بذلتها الشركة في سبيل الحصول على الأصل , وفقاً لهذا النموذج يتم تقييم عناصر القوائم المالية على أساس تكلفة الحياة , و سعر المبادلة في تاريخ الحياة , و تعتبر التكلفة التاريخية مساوية للتكلفة الاقتصادية للأصل وقت الحصول عليه, أما بعد هذا التاريخ فان التكلفة التاريخية تختلف عن التكلفة الاقتصادية للأصل بسبب التقلبات السنوية الناتجة عن التضخم أو الانكماش الاقتصادي^١.

و يهدف هذا المدخل إلى التعرف على المركز المالي للشركة من واقع المستندات والدفاتر المحاسبية طبقاً للأساس التاريخي و استخراج المؤشرات المالية التي توضح الوضع المالي و الاقتصادي للشركة و تحديد أوجه القصور والعقبات التي تعترض نشاطها. و طبقاً لهذا المدخل يتم تحديد القيمة الدفترية لصافي الموجودات بالميزانية وفقاً لقيمتها التاريخية و التي تمثل نقطة البداية أو الأساس لمدخل التقييم الأخرى^٢.

١ - أبو خشبة، عبد العال بن هشام، أهمية و دور المعلومات المحاسبية في تحقيق أهداف برنامج الخصخصة في المملكة العربية السعودية , مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية, كلية التجارة , جامعة الإسكندرية , المجلد الخامس و الثلاثون, العدد الثاني , أيلول ٢٠٠٠, ص ٤١٩

٢ - علي، ثروت محمد , الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصخصة في البلدان العربية (أساليب وطرق إعادة تقييم الأصول وآثارها المالية ,مركز دراسات الوحدة العربية , لبنان , ص ٢٣٦-٢٣٧

أسس التقييم : يستند مدخل التقييم التاريخي على مجموعة الأسس التالية :

١- التقييم الدفترى طبقاً للأساس التاريخي لعناصر أصول و خصوم الشركة, و ذلك استناداً على بيانات الحسابات الختامية و الميزانية المعدة في ذلك التاريخ, و التي تم مراجعتها و اعتمادها من قبل مراقبي الحسابات , و كذا اعتمادها من الجمعية العامة للشركة , مع مراعاة الملاحظات الواردة بتقرير مراقبي الحسابات .

٢- إتباع الأسس و الإجراءات المحاسبية السليمة المتعارف عليها و القواعد المنصوص وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية الموحد و أهمها :

أ - اقتصار الموجودات الظاهرة بالميزانية على الموجودات المملوكة للشركة بعد التحقق من الملكية بالإطلاع على المستندات المؤيدة لها , و استبعاد أية أصول يثبت أنها غير مملوكة للشركة .

ب- حصر و تحقيق أصول و خصوم الشركة من واقع المستندات و الدفاتر و السجلات المحاسبية و كشوف الجرد المعتمدة .

ج - تحديد قيمة الموجودات الثابتة طبقاً لمبدأ التكلفة التاريخية الشاملة في تاريخ الحياة (الاقتناء) أو الإنشاء و التي تشتمل على سعر الشراء (أو تكلفة الإنشاء داخل الشركة) مضافاً إليه كافة عناصر التكاليف الرأسمالية الخاصة بها حتى تصبح صالحة للاستخدام و التشغيل , و كذا الإضافات لزيادة طاقتها الإنتاجية أو عمرها الإنتاجي مع مراعاة الاستبعادات سواء بالبيع أو التخريد .

د- التأكد من حساب الإهلاك طبقاً للمعدلات المنصوص عليها بالنظام المحاسبي الموحد مع مراعاة ظروف التشغيل و عمليات الصيانة .

هـ - تحديد الموجودات التي تم إهلاكها دفترياً بالكامل و ما زالت تعمل بالإنتاج حتى يمكن تحديد قيمة لها بصدد التقييم الاقتصادي للشركة .

المزايا و الانتقادات

يتميز مدخل التقييم التاريخي بأنه يقوم على استخدام القيم الدفترية أو التاريخية لتحديد قيمة صافي الموجودات طبقاً لمبدأ التكلفة التاريخية المتعارف عليها كأحد المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً بين المحاسبين . و بناء عليه يمكن هذا المدخل من تحديد القيمة الدفترية للسهم التي تعبر عن نصيب السهم من صافي

أصول الشركة, و هي قد تزيد أو تنقص عن القيمة الاسمية للسهم حسب نتائج الأعمال و الأرباح المحتجزة في صورة احتياطات , وكذلك يتسم هذا المدخل بالموضوعية أي وجود مستند موضوعي والالتعاد عن الآراء الشخصية .

و رغم أن مدخل التقييم التاريخي يمثل حجر الزاوية لمدخل التقييم الأخرى إلا أنه يوجه إليه العديد من الانتقادات و هي أن استخدام هذا النموذج في تحديد قيمة المنشأة يؤدي إلى احتواء تلك القيم على أخطاء في القياس و خاصة التي تنتج عن تجاهل التغير في القوة الشرائية لوحدة النقد و أخطاء في التوقيت التي تنتج عن تأجيل الاعتراف بالتغيرات في القيمة حتى يتوفر الدليل الموضوعي على ذلك^١. وكذلك اعتماد هذه الطريقة على الماضي دون المستقبل ولا تأخذ بمشكلة الاستبدال .

و إغفال القياس المحاسبي القائم على التكلفة التاريخية للتغيرات في المستوى العام للأسعار يؤدي إلى احتواء وحدة القياس ذاتها على أخطاء تنعكس في شكل إنتاج قوائم مالية تحتوي على تركيبة من القيم المالية التي تتباين بشكل واضح من ناحية القوة الشرائية الكامنة في كل منها , فهي خليط غير متجانس من أرقام تتمتع بأوزان مختلفة من القوة الشرائية^٢.

٢ - طريقة التكلفة التاريخية المعدلة

General Price – Level Adjusted Historical Cost

1-Glautier,M,and B. Underown ,2001 , Accounting Theory and Practice, London: Pitman Publishing

2- Belkaoui, AR, 2002, Accounting Theory, London, Academic Press Limited

يتم تعديل البيانات المحاسبية طبقاً لهذا المدخل وفقاً للتغيرات في المستوى العام للأسعار . مما يعني تعديل وحدة القياس المحاسبي مع الاستناد على القيم التاريخية فهذا المدخل يعتمد على إحلال وحدات قياس موحدة ذات قوة شرائية متكافئة بدلاً من الوحدات النقدية الأصلية . حيث نستخدم الأرقام القياسية العامة لإجراء عملية الإحلال و التي تظهر أثر التغير في المستوى العام للأسعار من واقع جدول الأرقام القياسية و معدل النمو حيث تعدل القيم التاريخية للمركز المالي إلى ما يوازيها في تاريخ التقييم من وحدات نقد لها نفس القوة الشرائية . وذلك لإظهار أثر التغير في المستوى العام للأسعار . و هذا يعني إجراء التقييم على أساس القيم التاريخية المعدلة المحددة على أساس المستوى العام للأسعار .

و يتضمن مدخل التقييم التاريخي المعدل إعادة النظر في قيم عناصر القوائم المالية على أساس التغير في القوة الشرائية العامة و لذا قد يطلق عليه مدخل القوة الشرائية العامة و هذا لا يغير من أسس القياس المستخدمة و إن كان لا يغير من وحدة الحساب و تتم عملية إعادة التقييم باستخدام رقم قياسي مناسب يعكس آثار تغيرات المستوى العام للأسعار , مما يحافظ على القوة الشرائية العامة لحقوق الملكية .^١ أي يتم تبويب الموجودات إلى موجودات نقدية تتغير بطبيعتها مع التغير في قيمة وحدة النقد و موجودات غير نقدية و التي يتم تعديلها باستخدام رقم قياسي مناسب للتغيرات في وحدة النقد.^٢

١ - يونس، فايزة محمود حلمي ، دراسة صلاحية الأسس المحاسبية المتعارف عليها لتقويم أصول الشركات الخاضعة للقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ لأغراض الخصخصة ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، كلية التجارة، ٢٠٠١ ، ص ٢١٠

٢ - أبو طالب، أحمد محمد، أثر تعدد مداخل و إجراءات التقييم المالي على تحديد القيمة السوقية العادلة لأسهم شركات قطاع الأعمال العام دراسة تحليلية تطبيقية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٢ ، ص ١٦٣

أسس و إجراءات التقييم :

يحاول هذا المدخل تقادي و علاج بعض الانتقادات الموجهة إلى مدخل التقييم التاريخي من خلال الأخذ في الاعتبار أثر التغير في المستوى العام للأسعار و التعبير عن المركز المالي للشركة محل التقييم بوحدة قياس ذات قوة شرائية متكافئة , وذلك باتخاذ إجراءات التقييم التالية :

١- إعداد قائمة المركز المالي للشركة طبقاً لمدخل التقييم التاريخي بعد إجراء التعديلات و التسويات التي أدخلت عليها .

٢- تصنيف عناصر المركز المالي إلى مجموعتين :

أ - العناصر النقدية : و هي تلك الحقوق التي يجب تحصيلها أو سدادها في صورة وحدات نقدية جاري التعامل بها , و تظل كما هي بدون تعديل مثل النقدية بالبنوك و الأوراق التجارية (أوراق القبض و أوراق الدفع) و حسابات الذمم (المدينة و الدائنة) , و المصروفات الايرادية المؤجلة . و تظل هذه العناصر بالقيم التاريخية التي لا تختلف بما يطرأ من تغيرات على قوى السوق .

ب - العناصر غير النقدية : و هي تلك العناصر التي تتجاوب بطبيعتها مع التغير في قيمة وحدة النقود , و لذا فهي تحتاج إلى تعديلها إلى وحدات نقدية ذات قوة شرائية جارية .

و تتضمن عناصر الموجودات المادية غير النقدية مثل عناصر المخزون السلعي و الموجودات الثابتة.

٣- تحديد الرقم القياسي المناسب لتغيرات قيمة وحدة النقود التي يمكن قياسها بالتغير في النفقات اللازمة للاحتفاظ بمستوى معيشة معين من فترة لأخرى .^١

٤- تعديل العناصر غير النقدية باستخدام الرقم القياسي لأسعار المستهلكين وفقاً للمعادلة التالية :

1-The use of valuation , French,Nich, Emerald group publishing , 2005, pp93

القيمة التاريخية المعدلة للعنصر =

القيمة التاريخية للعنصر * الرقم القياسي في نهاية الفترة الحالية (تاريخ التقييم)

الرقم القياسي في تاريخ حيازة العنصر

و بالنسبة للآلات و المعدات المستوردة من الخارج فقد تم الاتفاق بأن تحدد التكلفة التاريخية المعدلة لها بإتباع الإجراءات التالية :

١- تحديد تكلفة شراء الأصل في تاريخ الحصول عليه بالعملة الأجنبية .

٢- تحديد الرقم القياسي العام في الدولة المستورد منها الأصل في سنة الشراء و السنة الحالية (تاريخ التقييم) .

٣- تحديد التكلفة التاريخية المعدلة للأصل المستورد كما يلي :

التكلفة التاريخية المعدلة للأصل المستورد =

التكلفة التاريخية للأصل بالعملة الأجنبية * الرقم القياسي في نهاية الفترة الحالية

الرقم القياسي في تاريخ شراء الأصل

و في حالة عدم توافر الرقم القياسي العام يمكن استخدام معدلات التضخم بالدولة الأجنبية المستورد منها الأصل مع مراعاة تعديل القيمة التاريخية باستخدام معدل التضخم على أساس مستوى من تاريخ الاقتناء حتى سنة التقييم لأن معدل التضخم يعبر عن تغير المستوى في أسعار المستهلكين .^١

٤- تحويل التكلفة التاريخية المعدلة للأصل المستورد بالعملة الأجنبية في تاريخ التقييم إلى ما يعادلها بالعملة المحلية و ذلك بضربها في سعر الصرف الجاري في تاريخ التقييم .

و نرى أنه رغم سلامة و دقة الإجراءات المذكورة لتحديد التكلفة التاريخية المعدلة للأصول المستوردة من الخارج إلا أن عدم توافر بيانات التكلفة التاريخية بالعملة الأجنبية لتلك الموجودات في دفاتر و سجلات الشركة حيث يتم الإثبات والتسجيل بالعملة المحلية مقومة بسعر الصرف في تاريخ الشراء قد تقف عثرة في

1- Accounting for changing Prices : The value relevance of historical cost ,Price level , and Replacement , Cost accounting in Mexico , Elizabeth and Gorden , Journal of accounting research , vol 39 , No 1 , June 2001 , U.S.A

سبيل تطبيق الإجراءات المذكورة .

٥- تحديد إجمالي القيمة التاريخية المعدلة للأصول و تحسب كما يلي :

إجمالي القيمة التاريخية للأصول النقدية + إجمالي القيمة التاريخية المعدلة للأصول غير النقدية

٦- تحديد القيمة التاريخية المعدلة لصافي الموجودات (صافي حقوق الملكية التاريخية المعدلة):

= إجمالي القيمة التاريخية المعدلة للأصول - إجمالي القيمة التاريخية للخصوم

٧- تحديد القيمة الدفترية المعدلة للسهم طبقاً لمدخل التقييم التاريخي المعدل:

= صافي حقوق الملكية التاريخية المعدلة / عدد أسهم الشركة

و يمكن تحديد القيمة التاريخية المعدلة للسهم كنسبة من قيمته الاسمية :

= القيمة الدفترية المعدلة للسهم / القيمة الاسمية للسهم .^١

المزايا و الانتقادات : يتسم مدخل التقييم التاريخي المعدل بالبساطة و الموضوعية لاعتماده على أرقام قياسية , علاوة على إمكانية استيعابه بسهولة سواء من قبل القائم بإعداد المعلومات المحاسبية أم مستخدميها , لذا يمكن الاسترشاد به في التقييم خاصة في المراحل الأولى و عند الرغبة في إنهاء التقييم بسرعة .

و رغم المزايا التي يتسم بها مدخل التقييم التاريخي المعدل مقارنة بمدخل التقييم التاريخي , إلا أن الاعتماد على نموذج التكلفة التاريخية المعدلة يعطي نتائج خالية من أخطاء القياس (فقط) دون أخطاء التوقيت نظراً لعدم أخذه في الاعتبار التغير النسبي في الأسعار .^٢

٣- طريقة التكلفة الاستبدالية (Replacement Cost)

١ - علي، ثروت محمد , مرجع سابق, ص ٢٤٠

يهدف مدخل التقييم الاستبدالي إلى التعرف على حقيقة المركز المالي للشركة على أساس القيمة الاستبدالية أو الجارية للأصول . و ما إذا كان الخل الذي تعاني منه يعد خللاً أساسياً في هيكلها الاقتصادي أم أنه ناتج عن أسباب وعوامل مؤقتة بحيث يزول بمعالجتها .

و تعرف القيمة الاستبدالية لأصل ما بأنها التكاليف التي يمكن أن تتحملها الشركة من أجل استبدال أصل ما بأصل مماثل في قدرته الإنتاجية و لا يلزم أن يكون مطابقاً له من حيث مواصفاته الفنية أو مكوناته ^١.

و بالتالي فان قيمة الأصل تتحدد بالمقدار النقدي أو ما يعادله و الذي يجب دفعه للحصول على أصل مماثل من حيث العمر الإنتاجي و الطاقة الإنتاجية وكفاءة التشغيل و يضيف أن الدراسات المحاسبية في مجال تقييم الموجودات تشير إلى وجود اتجاهين لتحديد القيمة الاستبدالية الجارية لعناصر الموجودات , الاتجاه الأول : و يعتمد على أسعار السوق , أما الاتجاه الثاني فيعتمد على الأرقام القياسية الخاصة , و في حالة عدم وجود سوق منتظمة لعناصر الموجودات محل التقييم ^٢.

أسس التقييم :

يستند هذا المدخل في التقييم على مجموعة الأسس التالية :

١- إعداد التقييم على أساس بيانات الحسابات الختامية و الميزانية في تاريخ انتهاء الفترة المالية الأخيرة و التي أعدها الشركة . و خضعت للمراجعة والاعتماد من قبل مراقبي الحسابات و الجمعية العمومية للشركة , مع تتبع التغيرات التي طرأت على عناصر الموجودات و الخصوم خلال تلك الفترة .

٢- تقدير قيمة الأراضي المملوكة للشركة بعد استبعاد الأراضي المستأجرة و المتنازع عليها على أساس أسعار المناطق الصناعية بالمدن الجديدة القريبة بالنسبة

١ - حماد، طارق عبد العال , التقييم وإعادة هيكلة الشركات (تحديد قيمة المنشأة) , الدار الجامعية, القاهرة , ٢٠٠٨ , ص ٦٥٦

٢ - بدوي، محمد عباس , نماذج تقييم أصول شركات قطاع الأعمال لأغراض الخصخصة , مجلة كلية التجارة و البحوث العلمية , جامعة الإسكندرية, المجلد السادس و الثلاثون , العدد الأول , آذار , ٢٠٠٠

للمصانع المستمرة و على أساس أسعار المثل السائدة في المناطق الملاصقة و المجاورة ووفقاً للتقديرات الواردة في الجداول التي أعدها الجهات القضائية المختصة.

٣- تقدير نسبة صلاحية المباني و الإنشاءات و المرافق المملوكة للشركة بنفس نسبة صلاحية باقي الموجودات الإنتاجية باعتبارها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بخطوط الإنتاج .

٤- تقدير القيم الاستبدالية للأصول بمعرفة مجموعة فنية و مالية من الخبراء المتخصصين على أساس تكاليف الاقتناء الجارية أو الحالية و طبقاً للمعايير الفنية و المحاسبية و الاقتصادية الثابتة .

٥- تعديل القيم الاستبدالية المقدرة للأصول وفقاً لنسب الصلاحية المقدرة لكل وحدة بحيث يراعى في تقديرها ما يلي :

أ - حالة و عمر و أداء الأصل .

ب - تحديد نسبة الصلاحية للوحدات الرئيسية و سريان هذه النسبة على الوحدات المساعدة لها .

ج - تحديد نسبة صلاحية واحدة لخط الإنتاج المتكامل كوحدة واحدة .

د - تجاهل متغيرات اقتصادية التشغيل (القدرة الإدارية للأصول) عند التقييم .

المزايا و الانتقادات :

في ظل هذا المدخل نجد أنه يلائم تقييم الشركة في ظل إستراتيجية التصفية باعتبار أن قيم الإحلال أو الاستبدال الحاضرة تعتبر أكثر قرباً من القيمة التي يمكن الحصول عليها إذا ما تم تصفية الشركة و بيع أصولها , و لكنه لا يلائم تقييم الشركة بغرض الاستمرار في النشاط أو بغرض تحويلها إلى شركة مساهمة .

و علاوة على ما سبق فإن هذا المدخل يمكن من تحديد القيمة الحقيقية أو الاقتصادية للسهم في تاريخ التقييم التي تعبر عن نصيب السهم من صافي أصول الشركة بعد إعادة تقييم الموجودات و الخصوم طبقاً للأسعار الجارية أي بعد مراعاة تقلبات أسعار العملة و ذلك بقسمة صافي الموجودات بعد إعادة التقييم على عدد

أسهم الشركة .^١

و لكن هذا النموذج في التقييم يؤدي إلى العديد من المشاكل المحاسبية تتمثل بما يلي :

١- لا يعالج أخطاء و مشاكل التوقيت التي تنشأ عن التغيرات في المستوى النسبي للأسعار عند قياس الدخل .

٢- وجود أخطاء و مشاكل في وحدة القياس الناتجة عن إهمال التوزيع لأثر التغيرات في المستوى العام للأسعار .

٣- يتطلب استخدام النموذج ضرورة وجود أصل مشابه له في المواصفات الفنية للأصل المملوك للمنشأة مع وجود سوق نشطة لتعكس القيمة الحقيقية للأصل بحالاتها الفنية المختلفة .

٤- عدم قدرة النموذج على تقييم الموجودات غير الملموسة .^٢

ويرى الباحث أن هذا المدخل يتجاهل أثر التغيرات في الأسعار النوعية لأصول الشركة محل التقييم , و كذا أثر التغير في المستوى العام للأسعار وكذلك أخطاء القياس بسبب تجاهل التغير في القوة الشرائية . و كذا أخطاء التوقيت لتجاهله الاعتراف بالتغير في القيمة لعدم توافر الدليل الموضوعي لذلك , إلا أن أخطاء التوقيت لمكاسب الحياة محدودة تلك الانتقادات التي يعالجها مدخل التقييم الاستبدالي المعدل بالأرقام القياسية .

٤ - طريقة التكلفة الاستبدالية المعدلة Adjusted Replacement Cost

يعتمد هذا المدخل على نتائج التقييم التي يتم التوصل إليها في ظل مدخل التقييم الاستبدالي كمدخلات مع تعديل هذه النتائج بالأرقام القياسية العامة . بمعنى أن هذا المدخل

1-Elizabeth A.Gordan,Accounting for changing Prices : The value relevance of historical cost , Price level and Replacement cost accounting in Mexico ,Journal of accounting research , vol 39 , no1, June 2001,U.S.A,pp180-181

٢ - رضوان , حلوة حنان , نظرية المحاسبة , دار وائل , عمان - الأردن , ٢٠٠٦ , ص ٢٢٠

يأخذ في الحسبان أثر التغيرات في الأسعار النوعية لأصول الشركة محل التقييم (فأساس القياس القيم الاستبدالية بدلاً من القيم التاريخية) , و أثر التغير في المستوى العام للأسعار (فوحدة القياس ذات قوة شرائية متكافئة بدلاً من وحدة القياس ذات القوة الشرائية الثابتة وهكذا فإن التعديل شمل كل من أساس ووحدة القياس .

و يتضح مما سبق أن المدخل الحالي يجمع بين كل من مدخل التقييم التاريخي المعدل و مدخل التقييم الاستبدالي , مما يجعله يحقق مزايا هذين المدخلين حيث يتجنب كل من أخطاء القياس نتيجة تجاهل التغير في القوة الشرائية لوحدة النقود و أخطاء التوقيت نتيجة تأجيل الاعتراف بالتغير في القيمة حتى يتوافر الدليل الموضوعي لذلك .^١

أساس التقييم :

تحدد هذه الأسس فيما يلي :

١- تقييم الموجودات غير النقدية على أساس القيم الاستبدالية لها في تاريخ التقييم أو باستخدام الأرقام القياسية النوعية لهذه الموجودات كما هو الحال في ظل مدخل التقييم الاستبدالي .

٣- تعديل القيم الاستبدالية بأثر التغير في المستوى العام للأسعار باستخدام الأرقام القياسية لأسعار المستهلكين (المستخدمة في ظل مدخل التقييم التاريخي المعدل).^٢

إجراءات التقييم :

تأخذ إجراءات التقييم أحد مسارين :

المسار الأول : استخدام بيانات القيم الدفترية أو التاريخية ثم تعديلها بأثر

١ - سالم، عبد الله، الخصخصة وتقييم الأصول والأسهم في البورصة , الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية , القاهرة , ٢٠٠٠ , ص ٩٨

2- Jose Antonio Gonzalo, Vicente Pina and Lourdes Torres , Objectives , Techniques And Valuation Of State – Owned Companies in Privatization Processes , pp. 188

التغير في المستوى العام للأسعار باستخدام الأرقام القياسية لأسعار المستهلكين للتوصل إلى القيم الدفترية المعدلة , ثم تعديل الأخيرة بأثر التغير في مستوى الأسعار الخاصة للأصول باستخدام الأرقام القياسية النوعية لهذه الموجودات للتوصل إلى القيم الاستبدالية المعدلة .

المسار الثاني : استخدام مخرجات مدخل التقييم الاستبدالي ثم تعديلها بأثر التغير في المستوى العام للأسعار باستخدام الأرقام القياسية لأسعار المستهلكين للتوصل إلى القيم الاستبدالية المعدلة .^١

المزايا و الانتقادات :

حاول هذا المدخل معالجة أهم الانتقادات الموجهة إلى مدخلي التقييم التاريخي المعدل و التقييم الاستبدالي , و الجمع بين مزاياهما , و لكن مازال يواجه بعض الانتقادات مثل تجاهل تقييم الموجودات المعدة للشركة مثل الاسم التجاري و الشهرة , و أيضاً تجاهله التقييم على أساس القيمة السوقية للأصول . على اعتبار أن السوق هو الذي يحدد القيمة المنصفة أو العادلة , هذا بالإضافة إلى تجاهله الأرباح و التدفقات النقدية المتوقعة أن تحققها الشركة محل التقييم في المستقبل . وبالتالي نجد أن هذا المدخل لا يصلح من أجل استخدامه في تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة .

٥. فترة الاسترداد و معكوسها The Payback period

و هو عبارة عن الفترة اللازمة لكي يستطيع المشروع استعادة رأس المال المستثمر فيه .

و بمعنى آخر هو عبارة عن الفترة الزمنية المطلوبة ليتساوى التدفق النقدي الداخل مع التدفق النقدي الخارج للمشروع وهو مرشد و موجه للقرار الاستثماري وفق القاعدتين :^٢

1- Jose Antonio Gonzalo, Vicente Pina and Lourdes Torres , Objectives , Techniques And Valuation Of State – Owned Companies in Privatization Processes , pp. 189

٢ - الخطيب , خالد شحاده , الحلبي , نبيل , المهاني , محمد خالد , تقويم المشروعات في المحاسبة , منشورات جامعة دمشق , كلية الاقتصاد , ٢٠٠٧ , ص ٢٥٠

الأولى : يحدد المستثمر حداً أقصى من الزمن (سنتان , ثلاث سنوات أو أكثر) يريد خلالها استرداد رأسماله المستثمر . فان تحقق ذلك يكون المشروع مقبولاً .

و يتم التعبير عن فترة الاسترداد بالسنوات و تحسب بالمعادلة التالية :

فترة الاسترداد = تكلفة الاستثمار / صافي التدفقات الداخلة سنوياً .

الثانية : في حالة وجود مشروعات بديلة و يسعى المستثمر للاختيار بينها , يكون المشروع المقبول هو الذي يسترد رأسماله خلال أقصر فترة زمنية ممكنة.

المزايا و الانتقادات :

يعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير استخداماً نظراً لسهولة و بساطة حساباته , حيث أنه سهل الفهم . فضلاً عن أنه يتسم بالاختيار الأوتوماتيكي للمشروع الأقل مخاطرة في حال وجود أكثر من بديل استثماري , إذ أن من أصعب المهام في تقييم الاستثمار التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية للمشروع .

و الميزة الأخرى لفترة الاسترداد هي أنه يحقق الأمان لإدارة المشروع , نظراً لأنه يتنبأ بالتدفقات النقدية خلال فترة حياة المشروع كلها . و حيث إن عملية التنبؤ صعبة , فان هذا المعيار لا يتنبأ بالتدفقات النقدية التي يحققها المشروع بعد السنة التي تمثل الحد الأقصى لفترة الاسترداد .

أما الانتقادات التي وجهت إليه أنه يهمل قيمة النقود عبر الزمن و أيضاً يهمل التدفقات النقدية أو المكاسب التي قد تتحقق خلال فترة الاسترداد رغم أن القيمة الفعلية للمشروع تعتمد على السنوات التي يحقق فيها المشروع عوائد وليس فقط فترة تغطية رأسماله و قد يقود هذا إلى اختيار مشاريع أقل كفاءة و بالتالي فان هذا المشروع لا يعتبر سليماً لتقييم الربحية التجارية للمشروع^١.

و نظراً لأن فترة الاسترداد لا تقدم شيئاً عن ربحية الاستثمار , فيمكن الاستعانة بطريقة معكوس فترة الاسترداد **Payback Reciprocal** لمواجهة هذا

١ - أبو عمر، واثق حمد، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية (تقييم المشروعات العامة و الخاصة) ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، ٢٠٠٣ ، ص ٩٣-٩٨

النقد فهي من أبسط الطرق لتقدير معدل العائد الداخلي للمنشأة و يحتسب معكوس فترة الاسترداد بقسمة واحد صحيح على فترة الاسترداد مضروباً في (١٠٠) . و على الرغم من أن هذا المعكوس يكون دائماً أعلى من معدل العائد الداخلي إلا أنه لا يمثل تقديراً مناسباً لهذا المعدل الداخلي خاصة إذا كانت فترة التدفقات النقدية على الأقل نصف فترة الاسترداد . أما في حالة كون فترة التدفقات النقدية أقل من نصف فترة الاسترداد فان تقدير معدل العائد الداخلي باستخدام المعكوس يكون ضعيف لا يعتد به بصورة كبيرة .

و تجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت التدفقات النقدية المتوقعة للمنشأة المعروضة للبيع غير متساوية فنستخدم المعادلة الآتية لتحديد فترة الاسترداد :

فترة الاسترداد = عدد السنوات اللازمة لاسترداد الاستثمار +

الاستثمار الأصلي - التدفق النقدي للسنوات اللازمة لاسترداد الاستثمار

التدفق النقدي للسنة التالية للسنوات اللازمة لاسترداد الاستثمار

٦- مدخل التقييم على أساس صافي التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة

Discounted Cash Flow

يستند هذا المدخل عند تقييم المنشأة إلى أحداث أو توقعات تتعلق بما ينتج عن استخدام الأصل من تدفقات نقدية في المستقبل , و هو بذلك يهتم بمنفعة الأصل كمدخل للتقييم , لهذا يمكن القول أنه يستند إلى المنظور الاقتصادي للقيمة فيستخرجها من الدخل الناتج من استخدام الأصل في المستقبل .^١

و يعتبر هذا النموذج المدخل الأمثل لمتخذ قرار الاستثمار لأنه أكثر ملائمة عند تحديد القيمة العادلة لمنشأة الأعمال المستمرة . و يقوم هذا المدخل على فكرة أساسية مؤداها أن الموجودات المملوكة للوحدة الاقتصادية محل التقييم ما هي إلا منافع سوف يتم الحصول عليها في المستقبل بعد أن يقوم المستثمر باستثمار أمواله في تلك الوحدة , وبناء على ذلك فان قيمة هذه الموجودات يجب أن تعكس قيم هذه المنافع التي يتوقع الحصول عليها , و

٢-Glautier,M,and B. Underown, 2001, Accounting Theory and Practice, London: Pitman Publishing

تقاس المنافع المتوقعة بالتدفقات النقدية الصافية التي يتوقع الحصول عليها ، وتقاس المنافع المتوقعة بالتدفقات النقدية الصافية التي يتوقع الحصول عليها في المستقبل نتيجة لاستخدام تلك الموجودات ، و تكون قيمة الموجودات هي القيمة الحالية لتلك المنافع المتوقعة ^١.

و يتم وفقاً لهذا المدخل إعادة تقييم الموجودات على أساس القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية خلال العمر الافتراضي للمنشأة محسوبة على أساس معدل خصم مناسب يعكس درجة المخاطر التي تتعرض لها المنشأة خلال العمر الافتراضي . و يعتمد تطبيق هذا المدخل على عدة خطوات تتطلب البدء بتقدير التدفقات النقدية المستقبلية الداخلة و الخارجة للوحدات المخصصة اعتماداً على الخبرات الماضية و التوقعات المستقبلية ^٢.

و تتحدد قيمة الشركة وفقاً لهذا الأسلوب على أساس القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة للشركة الحصول عليها خلال فترة زمنية مستقبلية معينة و هي عادة تتمثل في القيمة الدفترية للشركة في نهاية مدة الشركة . أو أنها تمثل القيمة الرأسمالية للتدفق النقدي المتوقع أن تحققه الشركة من عملياتها العادية في السنة العاشرة أو الأخيرة . و يتطلب تحديد صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية حصر الموجودات الموجودة لدى الشركة في تاريخ التقييم ، و تحديد الحجم الملائم والضروري من الموجودات لتحقيق الأرباح و التدفقات النقدية من خلال العمليات العادية للشركة ، وبعد تحديد الحجم الملائم و الضروري من الموجودات يتم تحديد الموجودات غير المطلوبة و التي ينبغي الاستغناء عنها وتكون نتيجة ذلك تحديد حجم الاستثمار المبدئي المطلوب للشركة و الذي يضمن نجاح الشركة و استمرارها في أعمالها بأسلوب اقتصادي يضمن تحقيق أرباح وسلامة المركز المالي .

و بعد تحديد الحجم الملائم من الموجودات التي سيستمر استخدامها ، أي تحديد الحجم الملائم للاستثمار بالشركة الذي سيستخدم كأساس لتقييم الشركة ، ويتم التوصل إلى قيمة التدفقات النقدية الواردة من العمليات العادية و من العمليات

1- Cornell , B . 2003, corporate valuation : Tools for effective appraisal decision making , IRWIN , USA

2- Copeland et al , 2000, valuation , Measuring and managing the value of companies , 2 nd ed , New York , John wiley 8 sons , Inc

المالية ، و من العمليات الرأسمالية .

و يتطلب ذلك القيام بالخطوات التالية :

- ١- تحديد مجمل الربح المتوقع سنوياً .
- ٢- تحديد صافي الربح المتوقع سنوياً قبل الضريبة .
- ٣- تحديد صافي الربح المحاسبي المتوقع سنوياً بعد الضريبة .
- ٤- توزيع صافي الربح المحاسبي المتوقع تحقيقه سنوياً بعد الضريبة .
- ٥- تحديد مصادر و استخدامات رأس المال العامل .
- ٦- تحديد إجمالي التدفقات النقدية المتوقعة من الأنشطة العادية و العمليات المالية و العمليات الرأسمالية .
- ٧- التنبؤ بالمركز النقدي للشركة (إعداد الموازنة النقدية التقديرية للشركة).
- ٨- تحديد عناصر صافي رأس المال العامل .
- ٩- التنبؤ بالمركز المالي المتوقع في نهاية كل سنة من سنوات الدراسة .
- ١٠- التحليل المالي لعمليات الشركة .
- ١١- تقييم الشركة ، وتحديد قيمة السهم باستخدام صافي التدفقات الحالية للتدفقات النقدية .

ونظراً لأهمية التحليل المالي في الشركات ودراسة كيفية تقييم الشركة لا بد من التعرض إلى كيفية التحليل المالي للشركة والنسب المالية المستخدمة :^١
التحليل المالي لعمليات الشركة

يتم تحليل النتائج المتوقعة للشركة من خلال خمس نسب:

١- نسب السيولة

٢- نسب النشاط

٣- نسب الربحية

٤- نسب الاقتراض

٥- نسب التغطية

١- نسب السيولة : تعكس هذه النسب مقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وتقاس عن طريق تحديد العلاقة بين الموجودات قصيرة الأجل والالتزامات قصيرة الأجل.

و هذه النسب هي :^٢

١- نسبة التداول : تحسب نسبة التداول بقسمة مجموع الموجودات قصيرة الأجل على مجموع الالتزامات قصيرة الأجل ، و تعتبر هذه النسبة مؤشراً على مدى مقدرة الشركة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل من الموجودات قصيرة الأجل . و يراعى عند تحديد الموجودات قصيرة الأجل ضرورة إضافة الجزء

١ - يمكن الرجوع إلى :

- نصر علي، عبد الوهاب و شحاتة السيد شحاتة ، مراجعة الحسابات في بيئة الخصخصة و أسواق المال و التجارة الالكترونية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ٣١٥-٣١٦

- Saeed Akbar and Andrew w.Stark , Deflators , Net shareholder cash flow – dividends , capital , contributions and estimated models of corporate valuation ,Journal of Business finance and accounting , Dec , 2003 , pp1211

- Kenneth , and hochel Joshua Livnat , and atul rai A free cash flow investment anomaly, Journal of accounting , auditing and Finance , winter 2000, pp 1-2

٢ - النعيمي، عدنان تائه وآخرون ، الإدارة المالية النظرية والتطبيق ، دار المسيرة ، الأردن ، ٢٠٠٨ ،

ص ١١٢-١١٤

المتوقع تحصيله خلال العام القادم من المدينين و الأرصدة المدينة الأخرى خلال سنوات الدراسة مع ضرورة إضافة الجزء المستحق خلال العام التالي من الالتزامات طويلة الأجل إلى الالتزامات قصيرة الأجل .

٤- نسبة السيولة السريعة : تعبر هذه النسبة عن قدرة الشركة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من الموجودات سريعة التحول إلى نقدية , أي أنها تعكس مقدار الحماية التي توفرها الموجودات سريعة التحول إلى نقدية إلى الالتزامات قصيرة الأجل . و يتم حساب هذه النسبة بنفس الطريقة الخاصة بنسبة التداول فيما عدا أنه يستبعد من الموجودات قصيرة الأجل قيمة المخزون على أساس أنه ليس من الموجودات سريعة التحول إلى نقدية .

٢- نسب النشاط : تعبر هذه النسب عن كفاءة الإدارة في توليد الإيرادات من الموجودات , أي أنها تقيس كفاءة الإدارة في إدارة و استغلال الموجودات , و أهم هذه النسب :^١

١- معدل دوران الموجودات قصيرة الأجل : يحسب هذا المعدل بقسمة إجمالي إيرادات النشاط على مجموع الموجودات قصيرة الأجل , و يعتبر هذا المعدل مؤشراً لمدى الكفاءة في إدارة الموجودات قصيرة الأجل و توليد الإيرادات منها .

٢- معدل دوران الموجودات طويلة الأجل : يحسب هذا المعدل بقسمة إجمالي إيرادات النشاط على صافي الموجودات طويلة الأجل , و يعكس هذا المؤشر كفاءة إدارة الشركة في تشغيل هذا النوع من الموجودات .

٣- معدل دوران مجموع الموجودات : يحسب هذا المعدل بقسمة إجمالي إيرادات النشاط على مجموع الموجودات و يقيس هذا المعدل كفاءة الإدارة في استغلال هذه الموجودات .

٤- معدل دوران العملاء : يحسب هذا المعدل عن طريق قسمة إيرادات

١ - النجار، عبد العزيز ، أساسيات الإدارة المالية ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٤٦-

النشاط على رصيد إجمالي العملاء (قبل طرح مخصص الديون المشكوك فيها)
و يمكن حساب هذا المعدل على متوسط أرصدة العملاء , بمعنى إضافة رصيد
أول المدة للعملاء إلى رصيد العملاء آخر المدة و قسمة المجموع على ٢ .

و يعتبر هذا المعدل مؤشراً عن مدى ملائمة سياسة الائتمان و سياسة
التحصيل بالشركة , فالسياسة المتساهلة في منح الائتمان و التحصيل تؤدي إلى
زيادة الأموال المستثمرة في العملاء و انخفاض معدل الدوران , و من المفروض
حساب هذا المعدل على أساس إجمالي إيرادات النشاط الآجلة , و في حالة عدم
توافر معلومات عن هذه الإيرادات الآجلة سيتم حسابه باستخدام أرقام إيرادات
النشاط الكلية .

٥- معدل دوران المخزون : يحسب هذا المعدل عن طريق قسمة تكلفة
البضاعة المباعة على متوسط المخزون , حيث أن متوسط المخزون يساوي
مجموع مخزون أول الفترة + مخزون آخر الفترة مقسوماً على ٢ . و يعتبر معدل
المخزون مؤشراً لمدى ملائمة حجم الاستثمار في المخزون السلعي .

٣- نسب الربحية : توفر نسب الربحية مؤشرات عن مدى قدرة الشركة على
توليد الأرباح من النشاط أو من الأموال المستثمرة , و تعتبر هذه النسب في منتهى
الأهمية بالنسبة للملاك , حيث أن الأرباح تؤدي إلى زيادة حقوق الملكية , و تتمثل
أهم مؤشرات الربحية في :

١- نسبة هامش الربح إلى إجمالي إيرادات النشاط : يحسب هذا المؤشر
بقسمة مجمل الربح الذي تحققه الشركة على صافي المبيعات , و تعتبر نسبة
هامش الربح إلى إيرادات النشاط مؤشراً يعكس كفاءة الإدارة في الرقابة على تكلفة
البضاعة المباعة , كما أن هذا المؤشر يعبر عن المدى الذي يمكن أن تنخفض
إليه حصة إيرادات النشاط قبل أن يتحول مجمل الربح إلى قيمة سالبة.

٢- نسبة صافي الربح إلى المبيعات : تحسب نسبة صافي ربح العمليات إلى
المبيعات بقسمة صافي ربح العمليات على إجمالي إيرادات النشاط . و تعتبر هذه
النسبة أكثر شمولاً من النسبة السابقة , ذلك لأنها تقيس الكفاءة في التعامل مع
مختلف عناصر المصروفات و ليس تكلفة النشاط فقط كما هو الحال في النسبة

السابقة . و يعنى هذا المؤشر أن إيرادات النشاط يمكن أن تنخفض بهذه النسب قبل أن يتحول صافي الربح من العمليات إلى خسارة في أي سنة من السنوات .

٣- نسبة صافي الربح بعد الضريبة إلى إجمالي إيرادات النشاط : تستبعد الضرائب من صافي الربح عند حساب هذه النسبة و تحسب هذه النسبة على أساس صافي الربح النهائي بعد الضريبة و ليس على أساس ربح العمليات نظراً لأن الفوائد تمثل نسبة من صافي الربح .

و تشير هذه النسبة إلى المدى الذي يمكن أن ينخفض إليه صافي ربح الشركة قبل أن تتعرض الشركة لخسائر فعلية .

٤- نسبة صافي الربح من العمليات إلى مجموع الموجودات : يحسب هذا المعدل بقسمة صافي الربح المحقق من عمليات الشركة العادية على مجموع الموجودات المشتركة في العمليات , و يستبعد من صافي الربح في هذه الحالة الإيرادات و المصروفات التي لا تتعلق بعمليات الشركة مثال ذلك الفوائد الدائنة.

و يعكس هذا المعدل للعائد القوة الايرادية للشركة حيث يقيس قدرة الشركة على توليد أرباح من العمليات على الأموال المستثمرة فيها و هي صافي الموجودات . و من الطبيعي أن يستبعد من صافي الربح قبل حساب هذا المعدل جميع العناصر غير المرتبطة بالعمليات .

٥- نسبة صافي الربح بعد الضريبة إلى مجموع الموجودات : و يطلق على هذه النسبة معدل العائد على الاستثمار أو على الأموال المستثمرة و يحسب بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على مجموع الموجودات .

و توضح النسبة السابقة معدل العائد على الاستثمار ذلك لأنه ينسب صافي الربح الذي تحققه الشركة إلى صافي الأموال المستثمرة في الشركة (صافي الموجودات) في نهاية كل سنة مالية. و يعتبر هذا المؤشر مقياساً جيداً لمدى ربحية هذه الموجودات , أي أنه يقيس مدى فاعلية الإدارة في توليد الأرباح من الموجودات المتاحة لها .

٦- معدل العائد على حقوق الملكية : يحسب معدل العائد على حقوق الملكية بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية , و تعكس هذه النسبة العائد

الذي تحققه الشركة على الأموال المستثمرة بواسطة الملاك .

٧- الأرباح الموزعة على الأسهم : يتم تحديد توزيعات الأرباح على حملة الأسهم و ذلك عن طريق قسمة إجمالي توزيعات الأرباح على المساهمين على عدد الأسهم لتحديد الربح السنوي للسهم .

٤- نسب الاقتراض : تحدد نسب الاقتراض المدى الذي ذهبت إليه الشركة في الاعتماد على الغير في تمويل احتياجاتها , و لهذه المجموعة من النسب تأثيران عكسيان تماماً , حيث أن زيادة معدلات المديونية يترتب عليها ميزة ضريبية حيث أن فوائد القروض تعتبر من الأعباء واجبة الخصم من وعاء الضريبة . و من ناحية أخرى فإن زيادة الاعتماد على القروض قد يترتب عليه بعض المخاطر بالنسبة للشركة , و تنجم تلك المخاطر من ضرورة تدبير الأموال اللازمة لسداد القروض و الفوائد في مواعيد محددة , و إلا ترتب على ذلك فشل الشركة , و ربما توقفها عن النشاط . و من أهم النسب :

١- نسبة القروض إلى مجموع الموجودات : تحسب هذه النسبة بقسمة مجموع القروض على مجموع الموجودات و تعكس هذه النسبة المدى الذي تعتمد فيه الشركة على القروض في تمويل احتياجاتها المالية .

٢- نسبة القروض إلى مجموع حقوق الملكية : و تحسب هذه النسبة بقسمة القروض على حقوق الملكية (رأس المال و الاحتياطيات) .

٣- نسبة التدفق النقدي إلى مجموع القروض : توضح هذه النسبة مدى كفاية التدفقات النقدية السنوية التي تحققها الشركة للوفاء بما عليها من قروض . و تحسب هذه النسبة عن طريق قسمة التدفقات النقدية على مجموع القروض .

٥- نسب التغطية : تهدف نسب التغطية إلى قياس قدرة الشركة على سداد الأعباء المالية الثابتة من الربح المتاح و من أمثلة الأعباء الثابتة فوائد القروض . أي أن هذه النسب تهدف إلى قياس قدرة الشركة على سداد الأعباء المالية الثابتة من الربح المتاح . و يتم حساب هذه المعدل بقسمة صافي الربح قبل الضرائب و الفوائد على مجموع الفوائد المستحقة , وبالتالي فإن هذا المعدل يوضح عدد المرات التي يمكن فيها تغطية الفوائد من

صافي الربح المتاح لسداد الفوائد قبل أن تفقد قدرتها على سداد تلك الفوائد.
تقييم الشركة

يتم التقييم بإتباع الإجراءات التالية :^١

أ- إيجاد التدفقات النقدية الحالية لإجمالي أصول الشركة و المتمثل في القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية المستقبلية باستخدام معدل الخصم المناسب بالإضافة إلى القيمة السوقية الجارية للأصول التي لم تساهم في تحقيق التدفقات النقدية السابقة مثل قطعة أرض فضاء خالية غير مستغلة في العملية الإنتاجية وأية أصول أخرى غير مستغلة و من المقرر الاستغناء عنها .

ب - إيجاد صافي حقوق ملكية الشركة في تاريخ التقييم , و ذلك باستبعاد التزامات الشركة (أو القيمة الحالية لهذه الالتزامات إذا كان تواريخ استحقاقها لاحقة لتاريخ التقييم) طبقاً لآخر موقف مالي من القيمة الحالية لإجمالي الموجودات .

ج - إيجاد قيمة السهم طبقاً لمدخل التقييم على أساس صافي التدفقات المستقبلية المخصومة و ذلك بقسمة صافي حقوق ملكية الشركة على عدد أسهم الشركة .

و من أهم الأمور الواجب مراعاتها ما يلي :

١- يتحدد معدل الخصم المناسب على أساس أنه يمثل المتوسط المرجح لتكلفة الأموال المستثمرة في الشركة محل التقييم تلك الأموال تتمثل في حقوق الملكية و القروض طويلة الأجل , و تتحدد تكلفتها كما يلي :

أ - تكلفة حقوق الملكية : تتحدد بمقدار العائد الخالي من المخاطر (مثل عائد شهادات الاستثمار أو أذون الخزانة المضمونة من الحكومة) المتمثل في سعر الفائدة على أذون الخزانة مستبعداً منه معدل التضخم السائد للتوصل إلى سعر الفائدة الحقيقي و مضافاً إليه معامل المخاطرة على مستوى الدولة و على الاستثمار في النشاط (معدل المخاطرة على مستوى نشاط الشركة) .

1- Kenneth S, Hackel , A Free cash flow , Investement A nomely , Journal of accounting auditing and Finance , Winter 2000,pp5-7

و بناء عليه فان :

معدل تكلفة حقوق الملكية = (سعر الفائدة على أذون الخزانة - معدل التضخم السائد) + معدل المخاطرة على مستوى الدولة + معدل المخاطرة على مستوى الشركة = سعر الفائدة الحقيقية + معامل المخاطرة

ب - معدل تكلفة الأموال المقترضة : يتحدد بضرب سعر الفائدة على القروض طويلة الأجل في (١ - سعر الضريبة) .

ج - يتحدد معدل الخصم المناسب كما يلي :

معدل الخصم المناسب = المتوسط المرجح لتكلفة الأموال المستثمرة

= (معدل تكلفة حقوق الملكية * نسبتها) + (معدل تكلفة الأموال المقترضة * نسبتها)

٢- يتحدد عدد السنوات المستقبلية المتوقع أن تستمر فيها أصول الشركة في الإنتاج بصورة اقتصادية استناداً على طبيعة هذه الموجودات و متوسط عمرها الإنتاجي المتوقع و الحصة السوقية الحالية و المتوقعة لمنتجات الشركة . ووجهة نظر الجهة القائمة بالتقييم للتوصل إلى تقييم سليم للشركة محل التقييم ^١ .

المزايا و الانتقادات

إن أساليب التدفقات النقدية المخصومة تمثل مناهج أو أيدولوجيات أكثر مرونة . إذ أنها تستند على التنبؤات بأداء المستقبل و الأرباح المتوقعة , و تأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل على نحو شامل , ففي ظل إستراتيجية طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام , يتم اتخاذ صافي قيمة الشركة كقيمة أساسية , ولكنها لا تمثل العامل المحدد حيث أن الجمهور كمستثمر يهتم أساساً بقيمة العائد على الأسهم , بالإضافة إلى المكاسب الرأسمالية . أما في حالة إستراتيجية بيع الشركة لمجموعة من المستثمرين , فان صافي قيمة الشركة قد يصبح العنصر المرجح .

و يمتاز المدخل الحالي بأنه يأخذ في الاعتبار عوامل متعددة منها قدرة الموجودات على تحقيق عوائد أو أرباح في المستقبل . و العوامل المسببة لعدم الكفاءة أو الضياع (مثل العمالة الزائدة و المعدات و الآلات العاطلة) , ومدى

1- Rappaport P , Stock Market Signals to Managers , Harvard Business Review.

استجابة السوق ، و مستوى العائد المطلوب للمستثمر ، و مدى إتاحة الموارد المالية لدى الشركة ، و سجل الأرباح الماضية و الأداء الماضي للشركة .

و كذلك يساعد هذا المدخل على التنبؤ بحالة التصفية المتوقعة ، مما يدل على قدرة البيانات المحاسبية على المساعدة في معرفة احتمال تعرض الشركة لحالة الإفلاس قبل تحققها بوقت طويل ، مما يدل على أهميته لمتخذي القرارات.

و بالإضافة إلى ذلك يعتبر التدفق النقدي أحد المعايير التي تستخدم لقياس كفاءة الإدارة و قدرتها على تحقيق تدفق نقدي في المستقبل ، كما أنه أداة هامة في اتخاذ القرارات المختلفة لعدم تأثره بحالة التضخم و التوزيعات الجزافية لتكلفة الموجودات الثابتة و بالأساليب و المبادئ المحاسبية المختلفة خلافاً لما هو عليه بالنسبة لصافي الربح المحاسبي ¹.

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب ملائم لتقييم الشركات ، باعتباره يقيس قيمتها الاقتصادية بالقيمة الحالية للمنافع الصافية المتوقعة عن طريق خصم التدفقات النقدية للأصول بمعدل تكلفة رأس المال المناسب للوصول إلى القيمة الحالية لها ثم تقدير القيمة المتبقية ، فهذا المدخل ملائم لتقييم الطاقة الإنتاجية و التسويقية المتوقع استغلالها لتحقيق المنافع الجارية بافتراض نفس الظروف و الخصائص السائدة . لكن يمكن القول أن هذا المدخل يتسم بأنه أكثر موضوعية وواقعية عن مداخل التقييم الأخرى ، حيث يعتمد مدخل التقييم على حقيقة مؤداها أن المبلغ الذي يدفعه المستثمر في شراء شركة معينة بغرض الحصول على إيراد نقدي معين مستقبلاً ما هو إلا القيمة الحالية لهذا الإيراد المتوقع الحصول عليه . و هذا المدخل يعتمد على الأسس و المعلومات المحاسبية بشكل كبير في تقدير التدفقات النقدية المخصومة ، إذ يستخدم العلاقات المحاسبية التاريخية في التنبؤ بالأرباح المستقبلية ، و التي منها تقدر التدفقات النقدية المستقبلية. فالقيم النهائية الناتجة عن التدفقات النقدية المخصومة تقدر بصفة خاصة من توقعات الأرباح المستقبلية.

و رغم المزايا المتعددة التي يتسم بها هذا المدخل ، إلا أنه ينتج عنه قيم لأسهم حقوق الملكية ذات حساسية للافتراضات التي تستند عليها التدفقات النقدية و معدل

1- Rappaport P , Stock Market Signals to Managers , Harvard Business Review.

الخصم , فهذا المدخل قد يكون مفيداً في تقدير قيمة أسهم حقوق الملكية في استخدام معين أو لمزاد علني معين . إلا أنه لا يمثل أداة موثوق فيها لإقناع المستثمرين بأن هذه القيم عادلة .

٧- تقييم الشركة على أساس مضاعف الربحية

من الطرق الشائعة و السهلة في تحديد قيمة السهم طريقة مضاعف الربحية, و في ظل هذه الطريقة يتم تحديد ربحية السهم , و يتم ضرب هذه الربحية في مضاعف معين يتم تحديده وفق ظروف السوق و ظروف العرض و الطلب الخاصة بالأوراق المالية و كلما زاد رقم مضاعف الربحية كلما زادت قيمة السهم و بالتالي زادت قيمة الشركة .

و يمكن استخدام متوسط الربح في السنوات السابقة أو استخدام متوسط الربح المتوقع للسهم في السنوات المستقبلية (سنوات التنبؤ) .

و يفترض هذا الأسلوب في تحديد قيمة السهم أن الشركة المصدرة للأسهم تعمل في سوق تنافسية كاملة , و أن الربح التاريخي يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد الموضوعة تحت تصرفها .

و من ناحية أخرى فان هذا الأسلوب في التقييم يفترض أن حجم الموجودات في الشركة موضع التقييم هو الحجم الأمثل للأصول , و أنه لا يوجد أية زيادة غير مبررة في حجم الموجودات .

و من ناحية أخرى فان معظم الشركات لم تكن حرة في الماضي في تحديد أسعار الخدمات أو المنتجات أو عناصر المدخلات , بالإضافة إلى أن كثير من الشركات تعاني من مشاكل عمالة و من تضخم غير مبرر في عنصر الأجور والمرتبات , و الإهلاك نتيجة وجود الموجودات غير الضرورية أو غير الملائمة.^١

و يترتب على وجود هذه العوامل عدم ملائمة استخدام الربحية الماضية كأساس لتحديد قيمة السهم بصفة عامة , و يمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق الاعتماد على الربحية المتوقعة التي تستبعد العناصر غير الضرورية من

١ - كويل، برايان ، ترجمة دار الفاروق ، دمج وشراء الشركات ، دار الفاروق ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ٥٩

المصروفات , و تحدد الإيرادات على أساس إمكانيات السوق و على قدرة الإدارة في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد .

أي أن متوسط الربح الذي حققته الشركة في الماضي يتحدد بطرق تقديرية حكيمية لا تعكس كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة , و نتيجة لذلك فإنه لا يمكن استخدام الربحية التاريخية كأساس لتحديد القيمة البيعية للسهم , و إنما ينبغي الاعتماد على الربحية المقدرة في ضوء إمكانيات الشركة محل التقييم , خاصة إذا كانت تلك التقديرات تتصف بالموضوعية .

أي أنه من الأفضل عند تقييم الشركة باستخدام أسلوب مضاعف الربحية استخدام متوسط الربح المتوقع أن تحققه الشركة في المستقبل .
و تتحد قيمة الشركة وفقاً لهذا الأسلوب عن طريق ضرب قيمة السهم المحددة في عدد أسهم الشركة .^١

٨- معيار صافي القيمة الحالية

يقوم هذا المعيار على مبدأ بسيط ولكنه أساسي , وهو أن الاستثمار قابل للتنفيذ إذا كانت التدفقات النقدية الخارجة مساوية على الأقل للتدفقات النقدية الداخلة , ويتم تنفيذ أي مشروع تكون القيمة الصافية لتدفقاته النقدية صفراً أو موجبة , يعني أن التدفقات النقدية الداخلة المخصومة أكثر من التدفقات النقدية الخارجة المخصومة , ويرفض المشروع إذا كانت القيمة سالبة , ولكن لا بد من تحديد فيما إذا تم الأخذ بالاعتبار القيمة الزمنية للنقود ويتم ذلك من خلال استخدام عملية الخصم .

عملية الخصم : تتضمن هذه العملية القيمة الزمنية للنقود , حيث أن أي شخص سوف يفضل الحصول على مبلغ نقدي حالي بدلاً من سنة من الآن , لأن قيمة النقود بعد سنة قد تنخفض , فضلاً عن أنه بالإمكان استثمار المبلغ مقابل فائدة معينة .

ويتم حساب ذلك وفقاً لصيغة الفائدة المركبة

١ - لطفي، أمين السيد أحمد، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة , الدار الجامعية , الإسكندرية , ٢٠٠٧, ص ١١٦-١١٧

$$A(1+r)^n$$

حيث A = المبلغ الأولي للمستثمر أو المودع

R = سعر الفائدة السنوي

N = عدد سنوات الاستثمار أو الإيداع

وطريقة صافي القيمة الحالية تستخدم فكرة القيم الحالية للتعبير عن التدفقات النقدية للمشروع بدلالة صافي القيمة الحالية لها ، حيث يتم حساب صافي القيمة الحالية لها ، ويتم حساب صافي القيمة الحالية المخصومة باستخدام سعر خصم للتعبير عن القيمة الزمنية للنقود . وتم أخذ القيمة الزمنية للنقود بالاعتبار ، عندما يتم التعبير عن كل التدفقات النقدية للمشروع بنقطة زمنية واحدة هي الوقت الحالي ، وللتأكيد على هذه النقطة لا بد من فهم أن النقود لها قيمة زمنية ، ويتبع ذلك أن النقود في نقاط زمنية مختلفة غير قابلة للمقارنة مباشرة ، ولا يمكن مقارنة ليرة سورية الآن مع ليرة سورية بعد سنة ، وبناء على ذلك فإن التدفقات النقدية للمشروع والتي تتحقق في فترات زمنية مختلفة يجب أن تتحول إلى قيمة عند نقطة زمنية واحدة ، وبوجه عام يمكن التعبير عن صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري كمجموع لصافي تدفقاته النقدية المخصومة .

$$\int_{t=0}^n \frac{At}{(1+r)^t}$$

حيث At = التدفق النقدي للمشروع في الوقت T (حيث تأخذ T قيما من السنة صفر حتى السنة N والتي تمثل النقطة الزمنية التي يصل فيها المشروع إلى نهاية حياته).

R = معدل الخصم السنوي (أو القيمة الزمنية للنقود)^١

من خلال دراسة طرق التقييم السابقة نجد أن هناك العديد من الطرق التي يتم الاعتماد عليها لتقدير قيمة الشركة ولكن لا بد بالإضافة إلى ذلك تحديد القيمة الاقتصادية للأصول وفق معايير المحاسبة الدولية .

تحديد القيمة الاقتصادية للأصول

١ _ أبو عمر، واثق حمد، مرجع سابق ، ص ١٠٥-١٠٨

يتم قياس عدد كبير من الأصول بموجب قيمتها الاقتصادية (القيمة العادلة لها) , وتقسم القيمة العادلة للأصول إلى قسمين :

١ - قيم تستند إلى السوق وهي :

- القيمة السوقية أي الأسعار المعلنة في سوق نشط .
- القيمة العادلة وهي المبلغ الذي يمكن بموجبه تبادل أصول أو تأدية مطلوبات بين جهات مطلعة وراغبة في معاملة مباشرة .

٢ - قيم لا تستند إلى السوق وهي :

القيمة من الاستعمال - القيمة القابلة للاسترداد - القيمة الاستبدالية - قيمة المنشأة المستمرة - قيمة التصفية , وفي حالة تدني قيمة الأصول يتم تخفيض مبالغ الأصول إلى قيمتها الاقتصادية , للاعتراف بهذا الانخفاض في البيانات المالية , وتحدد القيمة الاقتصادية لها إما على أساس القيمة القابلة للاسترداد أو على أساس صافي قيمة التدفقات النقدية المستقبلية المخصصة لها , هذا بجانب أن المحاسبة تعترف بالأصول غير الملموسة من شهرة , وحقوق ملكية وغيرها ضمن حالات محددة وهي أصول معنوية اقتصادية .

المبحث الثالث : تقييم الشركة في ظل معايير المحاسبة والتقييم الدولية

تمثل المعايير المحاسبية الدولية في مضمونها مجموعة من الأسس والضوابط والتوجيهات التي تستهدف معالجة موضوعات محاسبية (عامة أو خاصة) , وذلك طبقاً للمبادئ والأعراف المحاسبية المتفق عليها والمقبولة قبولاً عاماً , والتي ينبغي الأخذ بها عند إعداد وعرض البيانات المحاسبية , على أنه يجب أيضاً في هذا الخصوص مراعاة البدائل المتعارف عليها لمعالجة هذه الموضوعات , وبشكل يؤدي إلى نوع من التوحيد أو الاتساق في أسلوب قياس وتقييم وعرض عناصر القوائم المالية وذلك لزيادة منفعة هذه البيانات بصفة عامة لمستخدميها , وتسهيلاً للمقارنات بين البيانات التي تقدمها الوحدات الاقتصادية المختلفة ضمن نشاط اقتصادي معين , بصفة خاصة .

وفي مجال المحاسبة عن الأصول الثابتة ، أصدرت لجنة المعايير المحاسبية الدولية IASB عدداً من المعايير المحاسبية سوف يتم عرضها بما يخدم أغراض البحث^١.

أولاً : الأصول غير الملموسة

عرف معيار المحاسبة الدولي رقم (٣٨) الخاص بالأصول غير الملموسة بأن الأصل غير الملموس هو أصل ذو طبيعة غير نقدية قابل للتحديد ، وليس له وجود مادي يحتفظ به للاستخدام في الإنتاج أو لتوفير السلع أو الخدمات أو للتأجير للغير أو للأغراض الإدارية ويعد أصلاً عندما

- تتحكم فيه المنشأة نتيجة لأحداث سابقة مثل الشراء أو التطوير الداخلي .
- يتوقع أن تتدفق منه منافع اقتصادية مستقبلية للمنشأة .

تمتاز الأصول غير الملموسة بالآتي :

- ليس لها وجود مادي ملموس .
- أصول غير مالية ، وهي بند غير نقدي .
- يمتد عمرها الإنتاجي أو فترة الانتفاع منها بالغالب لأكثر من فترة واحدة.
- قد تنشأ داخلياً أو قد يتم شراؤها من الخارج .
- صعوبة التحقق من قيمتها ومدى الزيادة أو الانخفاض فيها في حالة عدم وجود سوق نشط لها .

ويهدف معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ (الأصول غير الملموسة) إلى تغطية الأصول غير الملموسة والتي لا تغطيها معايير محاسبية دولية أخرى من حيث :

- ١- تحديد متى يمكن أو يجب أن يتم الاعتراف بالأصول غير الملموسة .
- ٢- تحديد الأسس الواجب استخدامها لقياس الأصول غير الملموسة .

١ - عبد الرحيم، علي محمود وآخرون ، التقييم المحاسبي للأصول الثابتة في الشركات المساهمة الكويتية ومدى ملائمة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد الأول ، المجلد الخامس ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، دولة الكويت ، ٢٠٠٠

٣- توضيح كيفية معالجة الاطفاءات وخسائر التدني التي يمكن أن تطرأ على الأصول غير الملموسة .

٤- الافصاحات الواجب عرضها بخصوص الأصول غير الملموسة .

تصنيف الأصول غير الملموسة : يمكن تصنيف الأصول غير الملموسة طبقاً لمجموعة من الخصائص من أهمها :

١- **القابلية للتمييز (identifiability)**: بمعنى أن هناك أصولاً غير ملموسة قابلة للتمييز بصورة مستقلة عن المنشأة , وفي هذا الخصوص من الممكن أن يتم التمييز الواضح بين الأصل غير الملموس والشهرة إذا ما كان الأصل قابلاً للانفصال , ويعد الأصل قابلاً للانفصال إذا كانت المنشأة تستطيع أن تؤجر المنافع الاقتصادية المستقبلية الناتجة عنه أو بيعها أو تبديلها أو توزيعها بدون التضحية بالمنافع الاقتصادية المستقبلية التي تتدفق من الأصول المستخدمة في نفس نشاط اكتساب الإيراد ومن أمثلتها :^١

- براءات الاختراع .

- حقوق النشر .

- العلامات التجارية .

أسلوب تملك الأصل (Manner of acquisitions)

حيث يمكن الحصول على الأصل بمفرده أو ضمن مجموعة من الأصول الأخرى أو من خلال الاندماج مع منشأة أخرى أو قد يكون قد تم اكتشافه وتطويره داخلياً بواسطة المنشأة نفسها أيضاً في بعض الحالات من الممكن امتلاك أصل غير ملموس بمبادلتة كلياً أو جزئياً مع أصل غير ملموس وغير مشابه أو أصل آخر , ويتم قياس تكلفة هذا البند بمقدار القيمة العادلة للأصل المستلم التي هي معادلة للقيمة العادلة للأصل المستغنى عنه , معدلة بمقدار مبلغ أو معادلات نقد تم تحويلها .^٢

١ - راجع معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨

٢ - راجع معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ فقرة ٣٤

العمر التشغيلي : يمكن التمييز بين الأصول غير الملموسة من حيث عمرها الافتراضي فنجد أن بعضها يكون عمرها محدداً بواسطة القانون أو الإنفاق التجاري أو مرتبطاً بعوامل اقتصادية , وقد عرف معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ العمر التشغيلي للأصل غير الملموس بأنه :

- الفترة الزمنية التي يتوقع خلالها استعمال المنشأة للأصل .
 - عدد وحدات الإنتاج أو الوحدات المشابهة التي يتوقع أن تحصل المنشأة عليها من الأصل
- من وجهة نظر التسويق :

لقد قسم كل من (**Guilting & Pike**) الأصول غير الملموسة إلى أربع مجموعات من حيث مدى قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمنشأة وهي :

منتجات القيمة مثل (الإعلانات وتطوير المنتجات) والأصول التسويقية مثل (الماركات المسجلة والعلامات التجارية ونظم المعلومات) والقيمة مثل (الصورة - السمعة - السعر الجيد) وأخيراً الأصول التسويقية مثل (القدرات التنافسية)^١.

من وجهة النظر المالية : حيث يقترح (Mortensen & lon noo,1997) تقسيم الأصول غير الملموسة إلى خمس مجموعات هي :

تطوير رأس المال , رأس المال الفكري (أصول المعلومات) , التوازن المؤسسي والمرونة وقدرات العمل والانتماء , المقاولون المنفذون (التراخيص وحقوق الامتياز) والإعلان والبرث والزراعة والأنشطة التجارية وأخيراً رأس مال السوق (العلامات التجارية - الماركات - شهرة المحل).

الاعتراف المبدئي Initial Recognition

يتم امتلاك أو اقتناء الأصول غير الملموسة بالعديد من الطرق , فقد يتم ذلك من خلال الشراء المنفصل , أو الاقتناء كجزء من اندماج الأعمال , أو من خلال منحة حكومية أو التطوير الذاتي من قبل نفس المنشأة كالشهرة مثلاً , أو من خلال عمليات مبادلة أصول ببعضها البعض , علماً بأنه لا يمكن الاعتراف بالأصل

١ - مرعي، ليلي محمد لطفي حسن، المحاسبة عن الأصول المعنوية , دراسة ميدانية على البيئة المصرية , المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة , ص ٢٤٣

غير الملموس في شكل مستقل في حالة شرائه مع مجموعة أصول وعدم قدرة المنشأة على تحديده وعزله عن الأصول الأخرى , حيث يعالج في مثل هذه الحالة كجزء من الشهرة , وتقاس تكلفة الأصول غير الملموسة والتي يتم شراؤها مبدئياً بالتكلفة , وتشمل التكلفة مايلي :

_ سعر الشراء بما في ذلك أي رسوم استيراد وضرائب الشراء غير المستردة مطروحاً منه الخصومات والحسومات التجارية .

_ التكاليف المتعلقة بشكل مباشر لتهيئة الأصل للاستخدام المقصود مثل منافع الموظفين والرسوم المهنية وتكاليف فحص واختبار سلامة أداء الأصل .

_ وهناك تكاليف لا تعتبر جزءاً من تكلفة الأصل غير الملموس , وتعتبر مصاريف عند تكبدها وتشمل :

_ التكاليف الإضافية الناجمة عن شراء الأصل بمدفوعات آجلة وبالتالي يسجل الأصل بالسعر النقدي له أو السعر ضمن شروط الدفع العادية , وما يتم دفعه زيادة على ذلك يسجل تكاليف تمويل خلال فترة التمويل ضمن بيان الدخل.

_ مصاريف الدعاية والإعلان بما فيها الحملات الإعلانية الكبيرة .

_ تكاليف ممارسة العمل في موقع جديد أو بأساليب جديدة مثل تكاليف التدريب .

_ التكاليف الإدارية .

_ التكاليف المتكبدة في الفترة التي يكون فيها الأصل جاهز للاستخدام .

_ الخسائر التشغيلية الأولية مثل الخسائر الناجمة عن طرح مخرجات الأصل بكميات محدودة في بداية عمل الأصل .

وتشمل الأصول الثابتة غير الملموسة :

١_ **تكاليف البحث** : ويتم معالجة التكاليف المتكبدة خلال فترة البحث كمصروف ضمن بيان الدخل , لعدم قدرة المنشأة على إظهار وجود الأصل غير الملموس نظراً لعدم الوصول لمرحلة تطوير أصل غير ملموس .

٢_ **تكاليف التطوير** : يتم الاعتراف بالأصل غير الملموس المولد داخلياً

عدا الشهرة عندما يكون قابل للتمييز أو التحديد عن الأصول الأخرى مثل الاعتراف بتطوير تقنية إنتاج جديدة .

٣_ مصاريف التأسيس وما قبل التشغيل (ما قبل بدء العمل) : عند دفع نفقات لتوفير منافع اقتصادية مستقبلية للمنشأة , ولكن لا يتم امتلاك أصل غير ملموس يمكن الاعتراف به , يتم في هذه الحالة الاعتراف بتلك النفقات كمصاريف مباشرة عند تحققها وعند إعداد أول قوائم مالية بعد بدء الأعمال وتشمل :

_ مصاريف التأسيس : وتشمل التكاليف التي تدفع قبل بدء المنشأة أعمالها وتستفيد منها المنشأة على مدار حياتها , مثل دراسة الجدوى الاقتصادية , المصاريف القانونية لترخيص المنشأة .

_ مصاريف ما قبل التشغيل : وهي المصاريف الإدارية والعمومية المدفوعة قبل بدء العمل , وبالتالي فهي المصاريف التي تستفيد منها فترة ما قبل بدء المنشأة لنشاطها , مثل مصروف إصدار منتج جديد , أو مصاريف رواتب العاملين قبل بدء العمل .

_ حقوق الامتيازات والتراخيص : عقد بين طرفين , قد يكون كليهما جهة خاصة , أو قد يكون أحدهما الحكومة , والأخرى جهة خاصة , مثل عقود النظافة بين الحكومة , ممثلة بوزارة الصحة , وإحدى الشركات الخاصة , أو عقود النظافة , كذلك بين شركة فنادق من القطاع الخاص , وشركة نظافة من القطاع الخاص أيضاً , وإذا كان سداد تكلفة الحق سنوياً , فيعالج ذلك على أنه مصاريف تحمل على حساب الأرباح والخسائر , ولكن إذا كان سداد الحق مبلغ واحد للحصول على الامتياز , فإن التكلفة تطفئ على أساس العمر القانوني المحدد , أو الفترة الاقتصادية , أيهما أقصر .^١

شهرة المحل GOOD WILL

تعتبر الشهرة إحدى عناصر الأصول الثابتة غير الملموسة , والتي تم امتلاكها عند الشراء , ولا يتم قياس , أو تقييم , أو تسجيل أية قيمة للشهرة , إذا كانت ناتجة

١ - عطا، حيدر محمد علي بني , مفاهيم أساسية في قياس الأصول الثابتة , دار الحامد , الأردن ,

عن ارتفاع ، وبعبارة أخرى فإن الشهرة لا يتم اقتناؤها ، أو تداولها بدون شراء المنشأة نفسها ، وتتشأ شهرة المحل نتيجة الإدارة الفاعلة والكفاءة العالية في إدارة أعمال المنشأة ومواجهة التحديات ، وكذلك جودة الإنتاج ، والعلاقة الحميدة بين المنشأة والأطراف ذات العلاقة من موردين ، وعملاء ، وكذلك الموقع المنشأة وهذا ما يؤدي إلى زيادة الأرباح المستقبلية ، عن مستوى الأرباح العادية في الأنشطة المماثلة لها .^١

ويتم تحديد قيمة الشهرة بطريقتين :

طريقة التقييم الشامل MASTER VALUATION^١

تقاس الشهرة وفقاً لهذا المفهوم ، بمقدار الفرق بين مجموع قيم صافي الأصول التسويقية ، وسعر شراء المنشأة الاقتصادية .

طريقة الأرباح غير العادية : تقيس هذه الطريقة الشهرة على أساس قدرة المنشأة على تحقيق دخل يفوق الدخل العادي للمؤسسات الاقتصادية المشابهة لها ، وذلك من خلال دراسة وتحديد الأرباح خلال عدة سنوات سابقة ، مع افتراض تحقيق مثل هذه الأرباح بعد الشراء ، وكذلك تقدير معدل عائد للربح ، على صافي الأصول المشتراة ، باستخدام عائد ربح للوحدات الاقتصادية ، التي تعمل في القطاع الاقتصادي نفسه .

طرق تقييم الأصول غير الملموسة^٢ :

يتم تقييم الأصول غير الملموسة بإحدى الطرق التالية :

١_ أسلوب التكلفة والذي يسمى أحياناً باسم التكلفة لإعادة الإيجاد (ويعرف أسلوب التكلفة أيضاً باسم أسلوب الأصول المعدل) ، ويرتكز أسلوب التكلفة على مبدأ الإحلال أي أن الأصل لا يساوي أكثر من تكلفة استبدال كل الأجزاء المكونة له ، حيث أنه عند تنفيذ أسلوب التكلفة ، فإن تكلفة كل بند من بنود إيجاد (إنشاء الأصل الجديد يجب تقديرها بما في ذلك أرباح المطور باستخدام النظريات

١ - عطا، حيدر محمد علي بني ، مصدر سابق ، ص ٣٧-٤٠

٢ - راجع معايير التقييم الدولية ، الملاحظة التوجيهية رقم ٤ لمعايير التقييم الدولية ، ص ٣٢٦-٣٣١

والمعارف المتوفرة في تاريخ التقييم .

٢_ أسلوب رسملة الأرباح لتقييم مشروع الأعمال : يقدر أسلوب الأرباح قيمة الأصل غير الملموس أو حقوق ملكية الأصل غير الملموس عن طريق حساب القيمة الحالية للمنافع المستقبلية والطريقتان الأكثر شيوعاً لأسلوب الربح هما طريقة الرسملة (المباشرة للربح) وتحليل التدفقات النقدية المخصومة .

ففي طريقة الرسملة المباشرة يتم قسمة رقماً ممثلاً للربح على نسبة الرسملة، أو يتم ضرب الرقم الممثل للربح بمضروب (معامل الرسملة) لتحويل الربح إلى قيمة ، ويوزع الربح عادة على الأصول غير الملموسة المتنوعة بواسطة المقيم ، ويجب الحذر ألا تكون الأرباح الموزعة على الأصول بمجموعها أكبر من الربح المتوفر لكل هذه الأصول ، فمن ناحية نظرية قد يتضمن الربح أنواع مختلفة من الربح والتدفقات النقدية ، أما في الحياة العملية فإن مقياس الربح عادة ما يكون قبل الضريبة ، أو قد يكون بعد الضرائب ، وتستخدم طريقة الرسملة المباشرة إذا كان للأصل عمراً افتراضياً لا متناهياً أو طويلاً جداً .

أما في طريقة التدفقات النقدية المخصومة أو طريقة التوزيعات ، يتم تقدير المقبوضات النقدية لكل فترة من الفترات المستقبلية ، ثم يتم تحويل هذه التدفقات النقدية إلى قيمة بتطبيق نسبة خصم معينة وباستخدام أسلوب حساب القيمة الحالية، ويمكن استخدام عدد كبير من تعريفات التدفقات النقدية ، وتستخدم عادة طريقة الخصم هذه الأصول غير الملموسة التي لها أعمار اقتصادية غير محدودة، وعادة ما تغطي فترة الخصم هذه إما العمر النافع أو العمر القانوني أيهما أقصر، (العمر القانوني هو الفترة المحدودة التي يتمتع فيها الأصل بحماية قانونية) .

ويقاس العمر الاقتصادي بتلك الفترة التي يتوقع أن يقدم فيها الأصل عائداً اقتصادياً إلى مالكه ، وأما العمر القانوني فيقاس بطول الفترة التي يكون فيها الأصل غير الملموس محمياً قانونياً ، فمثلاً حق (براءة اختراع) له عمر قانوني محدد لحظة تسجيله وينخفض تدريجياً إلى صفر ، ويتم الحصول على نسب الرسملة أو نسب الخصم من السوق ويعبر عنها بمضروب السعر (يتم الحصول عليه من بيانات خاصة بالشركات المدرجة في السوق المالي وصفقاتها) أو نسبة

فائدة (مأخوذة من بيانات تخص استثمارات بديلة) , ثم يتم تحويل الأرباح المتوقعة أو المنافع إلى قيمة باستخدام حسابات تأخذ بعين الاعتبار النمو المتوقع وتوقيت الحصول على المنافع , المخاطر المرتبطة بسلسلة المنافع والقيمة الزمنية للنقود .

٣_ أسلوب السوق (مقارنة المبيعات) لتقييم الأصول غير الملموسة :

حيث يقارن أسلوب السوق الأصول غير الملموسة موقع التقييم مع أصول غير ملموسة أخرى أو مع حقوق ملكية هذه الأصول التي تم بيعها في السوق المفتوح . والمصادر الأكثر شيوعاً هي الأسواق التي تم فيها تبادل حقوق ملكية أصول غير ملموسة مشابهة إضافة إلى الصفقات الماضية لتبادل حقوق ملكية الأصل غير الملموس موضع التقييم , كذلك يجب توفر أسس معقولة للمقارنة والاعتماد على معلومات حول أصول غير ملموسة مشابهة عند استخدام أسلوب السوق .

هذه الأصول غير الملموسة يجب أن تكون في نفس الصناعة مثل تلك موضع التقييم أو في صناعة تتجاوب مع نفس المتغيرات الاقتصادية , ويجب أن تتم المقارنة بأسلوب ذا معنى وألا تكون مضللة , حيث أنه عند تحليلات شراء الأصول غير الملموسة , يقوم المقيم بحساب نسب التقييم والتي تكون عادة السعر مقسوماً على أحد مقاييس الدخل أو صافي الأصول , ويجب توخي الحذر عند حساب أو اختيار هذه النسب وعلى هذه النسبة أن تعطي معلومات لها معنى حول قيمة الأصول غير الملموسة والبيانات الخاصة بأصول غير ملموسة مشابهة والمستخدم للتوصل إلى هذه النسب يجب أن تكون دقيقة , كذلك يجب أن تتم كل الحسابات بنفس الطريقة للأصول المشابهة وللأصول غير الملموسة موضع التقييم .

كذلك لا بد من معرفة العمر الإنتاجي للأصل وكيفية إطفائه , حيث تقسم الأصول غير الملموسة من حيث قابليتها للإطفاء إلى فئتين هما :

١_ الأصول غير الملموسة التي يتوجب إطفائها نظراً لوجود عمر إنتاجي محدد لها أو فترة محددة للاستفادة منها واستخدامها , مثال ذلك الحصول على ترخيص استغلال علامة

تجارية لفترة محدودة حيث يتوجب تحديد العمر الإنتاجي للأصل غير الملموس التي يتوجب إطفائها حسب طبيعة الأصل ودورة حياة المنتج واستقرار الصناعة والاستخدام المتوقع من قبل المنشأة ، وفي حال اختلاف العمر الإنتاجي للأصول غير الملموسة عن عمرها القانوني فيتم اعتماد العمر الأقل لغايات احتساب قسط الإطفاء السنوي ، ويجب توزيع المبلغ القابل للاهلاك للأصول غير الملموسة ذات العمر الإنتاجي المحدد ، ويكون المبلغ القابل للإطفاء هو تكلفة الأصل (أو مبلغ آخر غير التكلفة ، مثلاً في نموذج إعادة التقييم) ، مطروحاً منه قيمته المتبقية ، ويبدأ الإطفاء عندما يكون الأصل جاهز للاستخدام .

ويتوقف عندما يتم إلغاء الاعتراف به أو يتم إعادة تصنيفه على أنه محتفظ به برسم البيع بموجب معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم (٥) ، ويتم اعتبار القيمة المتبقية للأصل غير الملموس تساوي الصفر ما لم يكن هناك تعهد من قبل طرف ثالث لشراء الأصل في نهاية عمره الإنتاجي ، أو إن كان هناك سوق نشط للأصل يمكن من خلاله تحديد القيمة المتبقية للأصل إضافة إلى احتمالية استمرار وجود سوق نشط للأصل غير الملموس حتى نهاية عمره الإنتاجي ، كذلك يتطلب المعيار المحاسبي إعادة تقييم العمر الإنتاجي والقيمة المتبقية للأصل غير الملموس سنوياً ، وكذلك مراجعة طريقة الإطفاء سنوياً ، ويتم معاملة هذه التغيرات محاسبياً كتغيرات في التقديرات المحاسبية بموجب معيار المحاسبة الدولي رقم (٨) ، ويتم معالجة مبلغ الإطفاء السنوي للأصول غير الملموسة بالاعتراف به كمصروف حيث يجعل مديناً ، أما الطرف الدائن بالقييد فيكون إما بالأصل غير الملموس أو مجمع إطفاء الأصل غير الملموس .

القياس اللاحق بعد الاعتراف

بعد الاعتراف المبدئي بالأصل غير الملموس يتطلب المعيار قياس الأصول غير الملموسة باستخدام أحد النموذجين التاليين :^١

١- نموذج التكلفة : بموجب هذا النموذج يتم تسجيل الأصل غير الملموس عند إعداد القوائم المالية بالتكلفة مطروحاً منها أي إطفاء متراكم وأي خسائر انخفاض قيمة متراكمة .

١ - راجع المعيار المحاسبي ٣٦ ، الانخفاض في قيمة الأصول

٢- نموذج إعادة التقييم : بعد الاعتراف الأولي , يتم تسجيل الأصل غير الملموس بمبلغ تم إعادة تقييمه , بحيث تكون قيمته العادلة في تاريخ إعادة التقييم مطروحاً منها أي إطفاء متراكم لاحق وأي خسائر انخفاض قيمة متراكمة لاحقة , ولغرض إعادة التقييم بموجب هذا المعيار, يتم تحديد القيمة العادلة بالرجوع إلى السوق النشط وتتم عمليات إعادة التقييم بانتظام معين بحيث لا يختلف المبلغ المسجل للأصل في نهاية فترة إعداد التقارير بشكل كبير عن قيمته العادلة .

- لا يسمح نموذج إعادة التقييم بمايلي :

- أ- إعادة تقييم الأصول غير الملموسة التي لم يتم الاعتراف بها مسبقاً على أنها أصول .

ب- الاعتراف الأولي بالأصول غير الملموسة بمبالغ أخرى غير التكلفة .

- يتم تطبيق نموذج إعادة التقييم بعد أن يتم الاعتراف الأولي بالأصل بسعر التكلفة . ولكن إذا تم الاعتراف بجزء فقط من تكلفة الأصل غير الملموس على أنه أصل لأن الأصل لم يحقق معايير الاعتراف إلا من خلال العملية , يمكن تطبيق نموذج إعادة التقييم على كامل ذلك الأصل , ويمكن كذلك تطبيق نموذج إعادة التقييم على الأصل غير الملموس الذي تم استلامه عن طريق منحة من الحكومة وتم الاعتراف به بمبلغ اسمي .

- ومن غير المؤلف وجود سوق نشط له السمات المذكورة للأصل غير الملموس , بالرغم من إمكانية حصول ذلك , على سبيل المثال , يمكن في بعض الاختصاصات وجود سوق نشط لرخص سيارات الأجرة , أو رخص صيد السمك , ولكن لا يمكن وجود سوق نشط للماركات أو العناوين الرئيسية للصحف أو حقوق نشر الموسيقى والأفلام أو براءات الاختراع , لأن كل أصل فريد بذاته , وبالرغم من بيع وشراء الأصول غير الملموسة , فإنه يتم التفاوض على العقود بين البائعين والمشتريين

المختلفين ، و لا تتكرر المعاملات بشكل كبير ، ولهذه الأسباب ، فان السعر المدفوع مقابل أصل واحد قد لا يقدم دليلاً كافياً على القيمة العادلة لأصل آخر ، وزيادة على ذلك ، لا تتوفر الأسعار عادة للجمهور .

- يعتمد تكرار عمليات إعادة التقييم على التقلب في القيم العادلة للأصول غير الملموسة التي يتم إعادة تقييمها ، وإذا اختلفت القيمة العادلة لأصل معاد تقييمه بشكل جوهري عن مبلغه المسجل ، من الضروري القيام بالمزيد من إعادة التقييم ، ويمكن أن تشهد بعض الأصول غير الملموسة تغيرات هامة ومتقلبة في القيمة العادلة ، وتستلزم بالتالي إعادة تقييم سنوي ، ولا تكون عمليات إعادة التقييم المتكررة ضرورية للأصول غير الملموسة ذات التغيرات غير الهامة في القيمة العادلة فقط .

- إذا تم إعادة تقييم الأصل غير الملموس ، فان الإطفاء المتراكم في تاريخ إعادة التقييم إما أن :

- - يتم إعادة عرضه تناسبياً مع التغير في إجمالي المبلغ المسجل للأصل بحيث يساوى المبلغ المسجل للأصل بعد إعادة التقييم بمبلغه الذي تم إعادة تقييمه ، أو يتم إعادة إلغاؤه مقابل إجمالي المبلغ المسجل للأصل ، وصافي المبلغ الذي تم إعادة عرضه إلى المبلغ الذي تم إعادة تقييمه للأصل .

- إذا كان من غير الممكن إعادة تقييم الأصل غير الملموس في فئة الأصول غير الملموسة الذي تم إعادة تقييمها لعدم وجود سوق نشط لهذا الأصل ، يتم تسجيل الأصل بسعر تكلفته مطروحاً منه أي إطفاء متراكم وخسائر انخفاض القيمة .

- إذا لم يعد من الممكن تحديد القيمة العادلة للأصل غير الملموس الذي

تم إعادة تقييمه من خلال الرجوع إلى سوق نشط , يكون المبلغ المسجل للأصل هو مبلغه الذي تم إعادة تقييمه في تاريخ آخر إعادة تقييم بالرجوع إلى السوق النشط مطروحاً منه أي إطفاء متراكم لاحق وأي خسائر انخفاض قيمة متراكمة لاحقة .

- إن حقيقة أنه لم يعد يوجد سوق نشط للأصل غير الملموس الذي تم إعادة تقييمه قد تشير إلى إمكانية انخفاض قيمة الأصل وضرورة اختباره وفقاً لمعيار المحاسبة الدولي ٣٦ .

- إذا كان من الممكن تحديد القيمة العادلة للأصل بالرجوع إلى سوق نشط في تاريخ قياس لاحق , يتم تطبيق نموذج إعادة التقييم من ذلك التاريخ .

- إذا زاد المبلغ المسجل للأصل غير الملموس نتيجة إعادة التقييم , يتم الاعتراف بها في الدخل الشامل الآخر وتجمع في حقوق الملكية تحت بند فائض إعادة التقييم , ولكن يتم الاعتراف بالزيادة في حساب الربح أو الخسارة إلى الحد الذي تعكس فيه انخفاض إعادة التقييم لنفس الأصل المعترف به سابقاً في حساب الربح والخسارة .

- إذا انخفض المبلغ المسجل للأصل غير الملموس نتيجة إعادة التقييم , يتم الاعتراف بالانخفاض في حساب الربح أو الخسارة , إلا أنه يتم الاعتراف بالانخفاض في الدخل الشامل الآخر تحت بند فائض إعادة التقييم إلى الحد الذي يبلغ فيه أي رصيد دائن في فائض إعادة التقييم فيما يتعلق بذلك الأصل . تقلل البنود المعترف بها في بيان الدخل الشامل الآخر المبلغ المتراكم في حقوق الملكية تحت بند إعادة تقييم الفائض .

- يمكن نقل فائض إعادة التقييم المشمول في حقوق الملكية مباشرة إلى الأرباح المحتجزة عند تحقيق الفائض , ويمكن تحقيق كامل الفائض

عند سحب الأصل من الخدمة أو التصرف به ، ولكن يمكن تحقيق بعض الفائض حيث يتم استخدام الأصل من قبل المنشأة ، وفي هذه الحالة ، يكون مبلغ الفائض المتحقق هو الفرق بين الإطفاء المبني على أساس المبلغ المسجل الذي تم إعادة تقييمه للأصل والإطفاء الذي كان من الممكن الاعتراف به على أساس التكلفة التاريخية للأصل ، ولا يتم النقل من فائض إعادة التقييم إلى الأرباح المحتجزة من خلال الربح أو الخسارة .

الإفصاح

يتطلب المعيار الإفصاحات التالية لكل فئة من الأصول غير الملموسة ، مع التمييز بين الأصول المولدة داخلياً والأصول غير الملموسة الأخرى :

_ تحديد ما إذا كانت الأعمار الإنتاجية غير محدودة أو محدودة المدة ، فان كانت محدودة يفصح عن الأعمار الإنتاجية أو معدلات الإطفاء المستخدمة .

_ طرق الإطفاء المستخدمة للأصول ذات العمر المحدد .

_ المبلغ المسجل الإجمالي والإطفاء المتراكم وخسائر انخفاض القيمة في بداية ونهاية الفترة .

_ بنود بيان الدخل الشامل الآخر الذي يدخل ضمن إطفاء الأصل غير الملموس .

_ مطابقة المبلغ المسجل في بداية المدة ونهايتها مبينا مايلي :

١_ الإضافات التي تظهر بشكل منفصل عن تلك الأصول المطورة داخلياً وتلك المشتراة بصورة منفصلة والمشتراة من خلال عمليات اندماج الأعمال .

٢_ الأصول المصنفة على أنها محتفظ بها برسم البيع بموجب معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم ٥ .

٣_ الزيادة أو الانخفاض خلال الفترة الناتج عن عمليات إعادة التقييم ، وخسائر انخفاض القيمة المعترف بها في حقوق الملكية والقيود العكسية لخسائر انخفاض القيمة .

- ٤_ الإطفاء المعترف به خلال الفترة .
- ٥_ صافي فروقات الصرف عند إعادة التحويل .
- ٦_ أي تغيرات أخرى خلال الفترة .
- ٧_ بالنسبة للأصول ذات العمر الإنتاجي غير المحددة يتوجب الإفصاح عن المبلغ المسجل للأصل والأسباب التي تدعم ذلك .
- ٨_ وصف أي أصل فردي غير ملموس ذي قيمة جوهرية للقوائم المالية للمنشأة ومبلغها المسجل وفترة الإطفاء المتبقية لها .
- ٩_ الأصول غير الملموسة التي يتم امتلاكها من خلال منحة حكومية , والمعترف بها بموجب القيمة العادلة .
- ١٠_ مبلغ الالتزامات التعاقدية لشراء الأصول غير الملموسة .
- أما إذا قيدت الأصول غير الملموسة بمبلغ إعادة التقييم , فيتم الإفصاح عما يلي ولكل فئة من الأصول .
- _ تاريخ إعادة التقييم .
- _ المبلغ المسجل للأصل المعاد تقييمه .
- _ المبلغ المسجل الذي سيتم الاعتراف به لو تم استخدام نموذج التكلفة .
- _ مبلغ فائض إعادة التقييم المتعلق بالأصول غير الملموسة في بداية ونهاية الفترة, مع بيان التقديرات خلال الفترة وأية قيود على توزيع الرصيد للمساهمين.
- _ الطرق والافتراضات الهامة المستخدمة في تقدير القيم العادلة .
- كما يشجع المعيار المنشآت على الإفصاح عن أي أصول غير ملموسة مطفأة بالكامل لاتزال قيد الاستخدام , وأية أصول غير ملموسة هامة تسيطر عليها المنشأة وغير معترف بها كأصول لأنها لا تستوفي شروط الاعتراف .
- الأصول الثابتة الملموسة
- تعرف الأصول الثابتة , بأنها أصول معمرة , تملكها المنشأة من أجل استخدامها في نشاطها التشغيلي , وليس لأغراض بيعها , ويزيد عمرها عن سنة, ويجب أن يتوفر ثلاثة شروط مجتمعة حتى يعتبر الأصل أصلاً ثابتاً وهي :

١- امتلاك المنشأة لهذا الأصل .

٢- أن يزيد عمرها الاقتصادي عن سنة .

٣- أن يكون الغرض من اقتنائها هو التشغيل أو الإيجار وليس إعادة بيعها.

وتجدر الإشارة إلى أن درجة الكفاءة والفاعلية في استغلال الأصول الثابتة , يؤثر على العوائد الاقتصادية للمنشأة , وبالتالي يؤثر على ربحيتها , كما أن امتلاك الأصول الثابتة , وطبيعة تلك التكاليف , والتحسينات التي تطرأ عليها , وكذلك التصليحات , تؤثر كذلك على ربحية المنشأة الاقتصادية , ومن العوامل الهامة والمؤثرة كذلك العمر المقدر لهذه الأصول , والذي يلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة , لما لهذه العوامل من تأثير على احتساب المصروفات المتعلقة بالمحافظة على تشغيل الأصول الثابتة , والتي تفرض تأثيراً على أرباح المنشأة .

تكلفة الأصول الثابتة الملموسة :

تحدد تكلفة الأصل الثابت الملموس , بجميع المبالغ النقدية العادية , والضرورية التي تنفقها الوحدة الاقتصادية على الأصل , حتى يصبح ذلك الأصل جاهزاً للاستعمال , وتشمل تكلفة الأصل الملموس , ثمن الشراء مضافاً إليه الرسوم الجمركية , ونفقات الشحن , ونفقات التأمين خلال فترة الشحن , وتكاليف التركيب , والتحميل , وتكلفة المواد اللازمة للعمل , وتكلفة العمل في حالة التجربة قبل الاستعمال , ويتم تحميل الأصل بجميع النفقات المترتبة على اقتناء الأصل , ويسجل القيد :

ح/ البنك أو النقدية أو الدائنون

من ح/ الأصل

وإذا حصل عطب , أو تلف أثناء عملية التركيب والإعداد , فلا تعتبر النفقات التي أنفقت على الأصل جزءاً من تكلفته , وإنما تعتبر مصروفاً يحمل به حساب الأرباح والخسائر , وذلك في تاريخ الاعتراف به وعندما يؤجل سداد ثمن الأصل الثابت لفترة ما فإن تكلفة هذا الأصل تحسب على أساس سعره النقدي , على أن يعالج الفرق بين السعر النقدي وإجمالي المدفوعات باعتباره تكاليف تمويلية ويتم توزيعها على فترة الائتمان ما لم يتم رسملة هذه الفوائد طبقاً للمعالجة المسموح بها

وقد يتم اقتناء بند أو أكثر من بنود الأصول الثابتة عن طريق استبداله بأصل آخر غير نقدي أو بأصول غير نقدية أو بمجموعة من أصول نقدية وغير نقدية . وتقاس تكلفة مثل هذا الأصل بالقيمة العادلة ما لم :

- تفتقد عملية التبادل للجوهر التجاري .

- يمكن قياس القيمة العادلة لكل من الأصل المقتنى والأصل المسلم بشكل موثوق فيه ,

- ويقاس البند الذي تم اقتناؤه بهذه الطريقة حتى إذا لم تعترف المنشأة بهذا الأصل المستبدل به في الحال , وأما إذا كان البند المقتنى لم يتم قياسه بالقيمة العادلة , فإن تكلفته تقاس بالقيمة الدفترية للأصل المستبدل به , كما أن المصاريف الناتجة عن الإهمال , ومصاريف أخطاء العمد في عملية التركيب , لا تعتبر جزءاً من تكلفة الأصل , وإنما مصروفاً يحمل به حساب الأرباح والخسائر أيضاً , وبينما إذا تم اقتناء أصل مستعمل , فإن تكاليف الاقتناء وإعداده للتشغيل , كمصاريف قطع الغيار , والتوصيلات , والصيانة يحمل بها حساب الأصل , كجزء من تكلفة الاقتناء , لأنها تؤدي إلى زيادة منافع وفوائد الأصل , ومما لاشك فيه أن تكلفة الأصل , لا تزيد بسبب مصاريف الفوائد الناتجة عن الدين الناشئ عن امتلاك ذلك الأصل , وإنما يعتبر مصروفاً للفترة.

الأراضي والتحسينات عليها Land and Land Improvements

تتكون تكلفة الأراضي من ثمن الشراء مضافاً إليها نفقات السمسرة , ورسوم التسجيل , وأية رسوم قانونية تترتب على امتلاك الأراضي , وكذلك يضاف إلى التكلفة المصاريف التي تدفع لإزالة المباني القديمة , والتي تزال حتى تصبح الأرض قابلة للاستخدام , مما يجعل قيمة الأرض الدفترية , بسبب ارتفاع الأسعار , أقل من قيمتها السوقية عند بيعها , ويجعل حساب الأرض مديناً بإجمالي التكلفة , مع استبعاد أية متحصلات نقدية , بسبب بيع أجزاء من الأنقاض المزالة , ومن الجدير بالذكر , أن الأراضي لا تتأثر بالاستخدام , ولذلك لا تخضع عموماً لعملية الامتلاك , مع العلم أن الأراضي الزراعية , قد تقفد من خصوبتها بالتدريج أو التلف وكذلك , قد يطرأ تحسينات على هذه الأراضي , مثل إقامة نظام للري , أو

للإنارة ، أو إقامة أسوار محيطة بها ، أو إقامة موقف سيارات عليها ، ويكون لهذه التحسينات عمر زمني محدد ، ويجب اهتلاك التحسينات التي تطرأ عليها.

المباني

تقاس تكلفة المباني ، بجميع النفقات التي تدفع حتي يصبح المبنى جاهزاً للاستعمال ، وهو يشمل ثمن الشراء بالإضافة إلى رسوم التسجيل ، والسمسرة ، وأية مبالغ أخرى ضرورية لإعداد المبنى للاستخدام المتوقع ، وإذا ما تم شراء مبنى قديم فإن جميع نفقات الترميم ، والتصليلات ، والصيانة ، وأية نفقات أخرى ، تنفق لإعداد المبنى للاستعمال ، تدخل ضمن تكلفة الاقتناء .

القياس اللاحق للأصول بعد الاعتراف الأولي

لقد سمح المعيار المحاسبي رقم (١٦) باستخدام أحد النموذجين التاليين لقياس الأصول الثابتة :

١- **أسلوب التكلفة:** بموجب هذا الأسلوب يتم تسجيل البند بالتكلفة مطروحاً منه أي استهلاك متراكم وأية خسائر متراكمة لانخفاض القيمة .

٢- **أسلوب إعادة التقييم :** بموجب هذا الأسلوب يسجل الأصل بقيمة إعادة التقييم ، والتي تمثل القيمة العادلة للأصل بتاريخ إعادة التقييم ناقصاً أي استهلاك متراكم لاحق وأية خسائر لاحقة متراكمة في انخفاض القيمة ، ويجب أن تتم إعادة التقييم على أساس منتظم بشكل كاف بحيث لا تختلف القيمة المرحلة بصورة مادية عن تلك التي يمكن أن تتحدد باستخدام القيمة العادلة في نهاية فترة إعداد التقرير .

- إن القيمة العادلة لبنود الممتلكات والمصانع والمعدات هي قيمتها السوقية المحددة بالتقييم ، وعندما لا يكون هناك دليلاً على القيمة السوقية بسبب الطبيعة المتخصصة للممتلكات والمصانع والمعدات أو لأنها نادراً ما تباع إلا كجزء من المشروع المستمر ، فإنها تقيم بالقيمة الاستبدالية بعد الاستهلاك ، إن القيمة العادلة لبنود الممتلكات والمصانع والمعدات هي عادة قيمتها السوقية التي يتم تحديدها من خلال التقييم .

- يجب أن تتم إعادة التقييم على أساس منتظم بشكل كاف لضمان عدم

اختلاف المبلغ المسجل (القيمة الدفترية الصافية) بصورة عادية عن القيمة العادلة .

- تمثل القيمة العادلة لبند الممتلكات والمصانع والمعدات القيمة السوقية لها بتاريخ إعادة التقييم والتي تكون مبنية على أدلة معتمدة على السوق وتحدد من خلال مقيم مهني محترف , وفي حالة عدم القدرة على تحديد القيمة السوقية العادلة بسبب الطبيعة المتخصصة لتلك الأصول , أو بسبب ندرة بيع تلك الأصول يتم عندها تقدير القيمة العادلة من خلال مدخل الدخل أو القيمة الاستبدالية بعد الاهتلاك .

- اذ لم يكن هناك دليل مرتكز على السوق خاص بالقيمة السوقية بسبب الطبيعة المتخصصة لبند الممتلكات والمصانع والمعدات وكان نادراً ما يتم بيع البند , باستثناء بيعه كجزء من مؤسسة عمل مستمرة قد تحتاج المنشأة الى تقدير القيمة العادلة باستخدام الدخل أو منهج تكلفة الاستبدال المستهلكة .

- تتم إعادة التقييم لبند الممتلكات والمصانع والمعدات سنوياً في حالة اختلاف جوهري أو كبير بين القيمة العادلة للأصل المعاد تقييمه وبين القيمة المرحلة , أما إذا لم يكن هذا الاختلاف بين القيمتين جوهرياً , فتتم إعادة التقييم كل ثلاث إلى خمس سنوات ويعتبر ذلك كافياً , وذلك نظراً لاستقرار أسعار ذلك الأصل .

- عندما يعاد تقييم أي بند من الممتلكات والمصانع والمعدات فإن أي استهلاك متراكم بتاريخ إعادة التقييم يجب أن :

- ١- يعاد احتسابه بما يتناسب مع التغير في القيمة المرحلة الإجمالية للأصل بحيث تصبح القيمة المرحلة للأصل بعد إعادة التقييم مساوية لمبلغه المعاد تقييمه , تستخدم هذه الطريقة غالباً عندما يتم إعادة تقييم الأصل من خلال استخدام جدول أسعار لتحديد تكلفة الاستبدال بعد الاستهلاك .

- ٢- يلغى مقابل القيمة المرحلة الإجمالية للأصل ويتم تعديل المبلغ الصافي إلى مبلغ الأصل المعاد تقييمه , على سبيل المثال , تستخدم هذه الطريقة للمباني التي تم إعادة تقييمها إلى القيمة السوقية .

- إن مبلغ التعديل الناشئ عن إعادة الاحتساب أو الإلغاء لمجمع الاستهلاك

يشكل جزءاً من الزيادة أو الفائض في المبلغ المرحل .

- عندما يعاد تقييم أحد بنود الممتلكات والمصانع والمعدات فإنه يجب إعادة تقييم كامل الصنف الذي ينتمي إليه البند المعاد تقييمه .
- يعاد تقييم بنود الممتلكات والمصانع والمعدات في صنف واحد معاً من أجل تجنب إعادة التقييم الانتقائية للأصول وإظهار مبالغ مختلطة من التكاليف والقيم بتاريخ مختلفة في البيانات المالية , ولكن يمكن أن يعاد تقييم صنف من الأصول بشكل متدرج شريطة إنهاء عملية إعادة التقييم للصنف خلال فترة قصيرة من الزمن وأن تجري إعادة التقييم باستمرار .
- عندما تزداد القيمة المرحلة للأصل نتيجة لإعادة التقييم , يجب أن يعترف بالزيادة في بيان الدخل الشامل ومتراكم حقوق الملكية تحت عنوان فائض إعادة التقييم ولكن يجب الاعتراف بزيادة إعادة التقييم كدخل في حدود ما اعترف به كمصروف سابقاً نتيجة لانخفاض في إعادة التقييم لنفس الأصل.
- عندما يتم تخفيض قيمة الأصل المرحلة نتيجة لإعادة التقييم فإنه يجب الاعتراف بالتخفيض كمصروف , ولكن يجب الاعتراف بأي تخفيض إعادة التقييم في الدخل الشامل إلى فائض إعادة التقييم المتعلقة به في الحدود التي لا يتجاوز فيها التخفيض المبلغ المحتفظ به في فائض إعادة التقييم بخصوص ذلك الأصل , يقلل الانخفاض المعترف به في بيان دخل شامل آخر المبلغ المتراكم في حقوق الملكية تحت بند إعادة تقييم الفائض.

الاهتلاك

- يجب استهلاك الممتلكات والمصانع والمعدات بشكل منتظم وبحيث يوزع الاهتلاك على العمر الإنتاجي للأصل , ويتم الاعتراف بمبلغ الاهتلاك إما كمصروف أو جزء من تكلفة أصل آخر (اهتلاك آلات التصنيع) .
- في حالة اختلاف العمر الإنتاجي لبعض أجزاء الأصل , يتم تحديد مبلغ الاهتلاك لتلك الأجزاء بشكل مستقل عن الأجزاء الأخرى .
- يتوجب مراجعة العمر الإنتاجي والقيمة المتبقية للأصل بشكل دوري , وفي حالة اكتشاف وجود تغيير في ذلك يتوجب معالجة ذلك حسب المعيار المحاسبي

رقم (٨) السياسات المحاسبية / التغيرات في التقديرات المحاسبية والأخطاء , والذي ينص على وجوب تعديل مصروف الاهتلاك للفترة الحالية والفترة اللاحقة , مع عدم إجراء أي تعديل على اهتلاك الفترات السابقة .

- يتوجب أن تعكس طريقة الاهتلاك المستخدمة النمط الذي يتوقع أن تستغل أو تستخدم المنشأة فيه المنافع الاقتصادية للأصل .

- يجب مراجعة طريقة الاهتلاك المستخدمة بشكل سنوي , وفي حالة اكتشاف وجود تغيير في نمط الاستفادة من المنافع الاقتصادية للأصل , يجب تغيير طريقة الاهتلاك للفترة الحالية والمستقبلية .

- تبدأ عملية اهتلاك الأصل عندما يصبح الأصل جاهزاً للاستعمال , بالطريقة التي تتوافق والمنافع التي يتم الحصول عليها من الأصل , ويستمر اهتلاك الأصل حتى يتم الاستغناء عنه , حيث يتوجب الاستمرار في الاستهلاك في حالة بقاء الأصل في العمل حتى لو كان عاطلاً عن العمل .

- تتحدد الحياة الإنتاجية للأصل بموجب المنفعة المتوقعة منه للمنشأة , وفي حالة كون سياسة إدارة المشروع تقوم على التخلص من الأصل بعد وقت محدد أو بعد استهلاك جزء معين من المنافع الاقتصادية المتجسدة فيه , وكانت الفترة المقدرة لاستخدام الأصل تقل عن العمر الإنتاجي فيتوجب استهلاك الأصل على العمر الأقل .

- يتم فصل قيمة الأراضي عن المباني وتستهلك المباني فقط .

- يتم احتساب اهتلاك الأصل على المنافع القابل للاهتلاك (التكلفة - قيمة الخردة المقدرة) على أساس منتظم خلال عمره الإنتاجي المتوقع , والعمر الإنتاجي المتوقع للأصل هو الفترة المستخدمة والتي تتحدد من خلال الطاقة المتوقعة للأصل أو المخرجات التي يولدها الأصل , وليس العمر الاقتصادي للأصل والتي يمكن أن تكون أطول من العمر الإنتاجي للأصل .

- يتم إيقاف احتساب الاهتلاك عند إلغاء الاعتراف بالأصل (بيعه أو التخلي عنه كخردة) أو إعادة تصنيفه على أنه محتفظ به برسم البيع أيهما أسبق وفق متطلبات المعيار الدولي لاعداد التقارير المالية رقم (٥) .

- يتم احتساب الاهتلاك على الأصل حتى لو كان هناك توقف أو انخفاض أو تراجع في استخدام الأصل حيث أن المنافع الاقتصادية المستقبلية للأصول لا تستهلك فقط من خلال الاستخدام ولكن أيضاً من خلال التقادم (باستثناء عند إتباع طريقة وحدات النشاط حيث يكون مصروف الاهتلاك صفر) عندما لا يكون هناك إنتاج , وبالتالي يجب تحديد العمر الإنتاجي بدقة على أساس الاستخدام المتوقع , وبرامج الصيانة , والفترة المتوقعة , والإنتاج المتوقع , والتقادم , والاكتشافات العينية أو التجارية , والمتطلبات القانونية .

- عند زيادة قيمة الخردة المتوقعة للأصل عن المبلغ المسجل (القيمة الدفترية) في وقت من الأوقات , يتم احتساب الاهتلاك بمبلغ صفر , حتى تقل قيمة الخردة عن القيمة المسجلة أو الدفترية للأصل .

إلغاء الاعتراف بالأصل

يتطلب المعيار المحاسبي رقم ١٦ مايلي :

- يجب إلغاء الاعتراف بالقيمة المسجلة (الدفترية) لأي من الممتلكات والمصانع والمعدات عند بيعها أو التبرع بها أو إبرام عقد إيجار تمويلي مع أحد المستأجرين , أو عندما لا يتوقع تدفق منافع مستقبلية من الأصل أو التصرف به.

- يمثل الربح أو الخسارة الناجمة عن التصرف أو بيع الأصل بالفرق بين قيمة المقبوضات المستلمة سواء كانت نقدية أو عينية بالقيمة العادلة و (القيمة الدفترية للأصل) , ولا يتم تصنيف الأرباح كإيرادات وإنما كربح .

- يتم الاعتراف بالقيمة العادلة للمقابل المستلم عند التخلص من أي بند من بنود الممتلكات والمصانع والمعدات مبدئياً بالقيمة العادلة مثل استلام كمبيالة , أو بضاعة , وإذا تم تأجيل الدفع يتم الاعتراف بالمقابل المستحق القبض بالسعر النقدي المعادل , ويتم الاعتراف بالفرق بين المبلغ الاسمي للمقابل المستلم (ورقة القبض) والسعر النقدي المعادل كإيرادات فائدة وفقاً لمعيار المحاسبة الدولي رقم (١٨) الإيراد , مما يعكس العائد الحقيقي على المبلغ المستحق القبض .

- في حالة سحب الأصل من الخدمة والاحتفاظ به لحين التخلص منها ترحل بالقيمة المرحلة في تاريخ إخراج الأصل من الخدمة الفعلية , وتقوم المنشأة باختيار قيمة الأصل مرة على الأقل في نهاية كل سنة مالية للتحقق من مدى وجود انخفاض في قيمته , حيث يجري الاعتراف بأية خسارة ناتجة عن الانخفاض .

- في حالة التوقف عن استخدام الأصل وتوقع عدم وجود منافع مستقبلية من الأصل يتم شطب الأصل والاعتراف بالخسائر الناتجة عن ذلك .
انخفاض قيمة الأصل والتعويض عن انخفاض القيمة :

- يتم تحديد فيما إذا انخفضت قيمة أي بند من بنود الممتلكات والمصانع والمعدات , ويتم تطبيق معيار المحاسبة الدولي (٣٦) , انخفاض قيمة الأصول, والذي يبين كيفية احتساب وإثبات ذلك الانخفاض إن وجد كخسارة في بيان الدخل .

- يجب تضمين التعويض من طرف ثالث (شركات التأمين) لبنود الممتلكات والمصانع والمعدات التي انخفضت قيمتها أو تم التنازل عنها في بيان الدخل عندما يصبح التعويض مستحق القبض .

الإفصاح

أ- يجب الإفصاح في البيانات المالية لكل صنف من الممتلكات والمعدات عمالي:

- أسس القياس المستخدمة في احتساب إجمالي المبلغ المرحل (القيمة الدفترية) , وعندما يستخدم أكثر من أساس فإنه يجب الإفصاح عن إجمالي المبلغ المرحل بموجب ذلك الأساس في كل تصنيف .

- طرق الاهتلاك المستخدمة .

- الأعمار الإنتاجية أو معدلات الاهتلاك المستخدمة .

- إجمالي المبلغ المرحل والاهتلاك المتراكم ورصيد حساب مجمع تدني قيمة الأصول إن وجد في بداية ونهاية المدة .

- التسوية ما بين المبلغ المرحل في أول الفترة وفي نهايتها مبيناً :

- الإضافات والاستبعادات .

- عمليات تملك شركات أخرى من خلال اندماج الأعمال .
- الزيادات أو الانخفاضات خلال الفترة الناجمة عن إعادة التقييم ومن خسائر انخفاض القيمة المعترف بها أو المعكوسة مباشرة في حقوق الملكية بموجب معيار المحاسبة الدولي رقم (٣٦) , انخفاض قيمة الموجودات (إن وجدت) .
- خسائر انخفاض القيمة (التدني) المعترف بها في بيان الدخل خلال الفترة بموجب معيار المحاسبة الدولي رقم (٣٦) إن وجدت .
- خسائر انخفاض القيمة المعكوسة في بيان الدخل خلال الفترة بموجب معيار المحاسبة الدولي رقم (٣٦) إن وجدت .
- مصروف الاهتلاك للفترة الحالية .
- صافي فروق الصرف الناشئة عن ترجمة القوائم المالية لمنشأة أجنبية .
- التغيرات الأخرى .

ب- كما يجب أن تفصح البيانات المالية أيضاً عمايلي :

- وجود قيود على ملكية المنشأة للأصول ومبالغها وكذلك الممتلكات والمصانع والمعدات المرهونة مقابل الالتزامات .
- قيمة ونوع التعهدات المتعاقد عليها مع الموردين لشراء الممتلكات والمصانع والمعدات .
- مبلغ المصاريف التي تم رسملتها على حساب الممتلكات والمصانع والمعدات أثناء الإنشاء .
- قيمة التعويض عن الأصول التي انخفضت قيمتها أو المفقودة أو التي تم التخلي عنها والتي لم يتم الإفصاح عنها بشكل منفصل في بيان الدخل .
- ج- عندما يتم إدراج بنود الممتلكات والمصانع والمعدات بمبالغ إعادة التقييم فإنه يجب الإفصاح عمايلي :
- تاريخ إجراء عملية إعادة التقييم .
- بيان فيما إذا تم إجراء عملية إعادة التقييم عن طريق مقيم مستقل .
- الأساس المستخدم لإعادة تقييم الأصول .

- مدى قياس القيم العادلة بالرجوع إلى الأسعار التي يتم مراعاتها في سوق نشط ومعاملات السوق الحديثة على أساس تجاري ، أو حيث يتم تقديرها باستخدام أساليب أخرى .
- المبلغ المسجل الذي كان سيتم الاعتراف به لو لم يتم إعادة تقييم الصنف وذلك لكل صنف من الأصول التي تم إعادة تقييمها .
- فائض إعادة التقييم مبنياً حركة الفترة وأية قيود على توزيعات الرصيد على المساهمين .

تقييم المخزون

تناول معيار المحاسبة الدولي رقم (٢) المخزون ، وصف المعالجة المحاسبية للمخزون ، وبشكل أساسي تحديد مبلغ التكلفة التي يجب أن يعترف بها كأصل تحت مسمى المخزون ، والذي سيظهر ضمن الأصول في الميزانية العمومية حتى يتم الاعتراف بالإيرادات المتعلقة بها وذلك عندما يتم بيع المخزون .

يمكن تعريف المخزون بأنه مجموع السلع التي تشتريها المنشأة بهدف بيعها أو تصنيفها في دورة النشاط العادي للمنشأة وعادة ما يتكون المخزون في المنشآت التجارية من عنصر واحد فقط هو البضاعة الجاهزة ، أما المخزون في المنشآت الصناعية فيتكون من العناصر الثلاثة التالية :

- ١- المواد الخام التي تستخدم في عملية التصنيع .
- ٢- البضاعة تحت التشغيل (أي التي لم يستكمل إنتاجها حتى انتهاء السنة المالية) .
- ٣- البضاعة تامة الصنع .

وحيث أن المخزون يمثل بضاعة معدة للبيع خلال دورة التشغيل العادية للمنشأة أي سيتحول إلى نقدية خلال فترة تقل عادة عن سنة فإنه يعد أحد المكونات الأساسية للأصول المتداولة ، كما يعتبر عنصراً أساسياً من مكونات رأس المال العامل .

ويتطلب المعيار المحاسبي رقم (٢) تحديد قيمة البضاعة بالتكلفة أو صافي القيمة القابلة للتحقق أيهما أقل و صافي القيمة القابلة للتحقق هي سعر البيع المقدّر في السياق الطبيعي أو الاعتيادي مطروحاً منه التكاليف المقدرة لإتمام تصنيع السلعة والتكاليف الضرورية المتوقعة لإكمال البيع , كذلك لا بد من تحديد تكلفة المخزون والتي تشمل جميع التكاليف المنفقة حتى يصبح المخزون جاهزاً ومعداً للبيع , وعليه فإن البنود التي تدخل في احتساب تكلفة المخزون تتضمن مايلي :

أولاً : تكاليف الشراء وتوصيل المخزون للمنشأة وتتضمن :

- ١- ثمن الشراء مطروحاً منه خصم المشتريات ومردودات المشتريات .
 - ٢- الرسوم الجمركية والضرائب غير القابلة للاسترداد .
 - ٣- مصاريف النقل والتحميل والتتزيل والتخليص وأيّة مصاريف أخرى مباشرة تعزى إلى عملية الشراء بشكل مباشر .
- وهناك تكاليف لا تدخل ضمن تكلفة المخزون وتشمل :
- ١- التلف غير الطبيعي , أما التلف العادي فيعتبر جزءاً من تكلفة المخزون.
 - ٢- تكاليف التخزين , إلا إذا تطلب الإنتاج عملية تخزين خاصة خلال مرور الإنتاج بعدة مراحل إنتاجية .
 - ٣- المصاريف الإدارية غير المرتبطة بالإنتاج .
 - ٤- تكاليف البيع والتسويق .
 - ٥- فروقات العملة الأجنبية الناتجة عن التغير في سعر الصرف المتعلق بشراء البضاعة أو المواد الخام بعملة أجنبية وتسديد قيمتها لاحقاً .
 - ٦- تكاليف الاقتراض أو التحويل في ظروف محددة, فعند شراء المخزون بشروط السداد الآجل وبحيث تكون فترة السداد أطول من الفترة العادية للسداد , بحيث يتضمن السعر زيادة عن السعر العادي للشراء , يعتبر الفرق بين سعر الشراء بموجب شروط البيع العادية والمبلغ المدفوع مصروف فائدة خلال مدة

التمويل .

تقييم المخزون :

يتم تقييم المخزون بالتكلفة أو صافي القيمة القابلة للتحقق أيهما أقل , وعند انخفاض المخزون عن مبلغ التكلفة يتم الاعتراف بالفرق كمصروف هبوط أسعار المخزون ويعترف به في قائمة الدخل .

طرق المحاسبة عن المخزون :

يختلف إثبات المشتريات والمبيعات والعمليات المتعلقة بهما باختلاف الطريقة أو النظام المتبع للمحاسبة عن المخزون , وفيما إذا كانت طريقة الجرد الدوري أو طريقة الجرد المستمر , وحيث أن هناك طريقتين أساسيتين للمحاسبة عن المخزون هما طريقة الجرد المستمر وطريقة الجرد الدوري , فإن الطريقة الأولى تتطلب ضرورة التسجيل المستمر لعمليات الإضافة والصرف من المخزون , حيث تخصص بطاقة أو صفحة لكل عنصر من عناصر البضاعة تسجل فيها البضاعة الواردة وكذلك البضاعة الصادرة والرصيد , ويثبت في كل خانة الكمية وسعر الوحدة والقيمة الإجمالية , ويتم إثبات البضاعة الواردة من واقع تقارير الاستلام وفاتورة الشراء في خانة الوارد , أما طلبات الصرف فتثبت في خانة الصادر مبيناً فيها الكمية الصادرة وسعر الوحدة والقيمة الإجمالية , وتبين خانة الرصيد الرصيد بعد كل عملية وارد أو صادر , أما المردودات فتعالج على أساس صادرات سالبة , أي تطرح من الصادرات (أو تضاف إلى الواردات).

أما طريقة الجرد الدوري فإنها لا تتطلب مثل هذا التسجيل المستمر للتغيرات في المخزون أي لا تثبت واردات وصادرات المخازن إلا كمشتريات ومبيعات أي بقيمة مالية فقط , ومن ثم فإن تكلفة البضاعة المباعة لا يمكن تحديدها إلا بعد تحديد قيمة مخزون آخر المدة .

وبموجب نظام الجرد المستمر يتم معرفة قيمة المخزون في آخر المدة عادة ما تقوم المنشأة بالجرد الفعلي لمحتويات المخازن وحصر المواد الموجودة في أول المدة مضافاً إليه المشتريات بالصافي يتم التوصل إلى تكلفة البضاعة المباعة , بمعنى أن تكلفة البضاعة المباعة تبعاً لطريقة الجرد الدوري يمكن تحديدها على النحو التالي :

قيمة المخزون في أول المدة

يضاف

تكلفة المشتريات خلال العام

يضاف : المصروفات على المشتريات

إجمالي تكلفة المشتريات

يطرح

مردودات المشتريات ومسموحاتها والخصومات

صافي المشتريات

تكلفة البضاعة المتاحة للبيع

يطرح : قيمة مخزون آخر المدة

تكلفة البضاعة المباعة

وبما أن بضاعة آخر المدة تحدد وفق طريقة الجرد الدوري في نهاية الفترة من خلال الجرد الفعلي , فإن هذه الطريقة لا تحقق رقابة فعالة على حركة رصيد المخزون .

تقييم الالتزامات

الالتزامات تتضمن كل من :^١

١- **الالتزامات طويلة الأجل** : وهي تلك الالتزامات التي لا يتوقع سدادها أو تسويتها خلال سنة من تاريخ الميزانية وإنما يمتد تاريخ استحقاقها لفترة تزيد عن ذلك .

٢- **الالتزامات قصيرة الأجل** : وهي تلك الالتزامات التي تستحق السداد عند طلب الدائنين لها أو الأجزاء من الالتزامات طويلة الأجل التي من المتوقع سدادها أو تسويتها خلال سنة من تاريخ الميزانية .

١ - لطفي، أمين السيد أحمد، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة ،
الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧، ص ٢٢٢-٢٢٤

٣- الدائون وأوراق الدفع وتشتمل :

- الأرصدة المستحقة للموردين وأوراق الدفع المتعلقة بنشاط المنشأة .
- الأرصدة المستحقة لأعضاء مجلس الإدارة أو المديرين .
- أوراق الدفع والأرصدة المستحقة للشركات القابضة أو التابعة .
- أوراق الدفع والأرصدة المستحقة للشركات الشقيقة .
- ضرائب الدخل .

٤- الالتزامات الأخرى والمخصصات : يجب الإفصاح عن البنود الهامة

من الالتزامات والمستحقات الأخرى والمخصصات كل على حده طالما كان للبند أهمية نسبية لمستخدمي القوائم المالية , ومن أمثلة هذه البنود الممثلة لحقوق الملكية بالنسبة لكل بند على حده , وتتمثل حقوق الملكية في صافي أصول المنشأة بعد تسوية وسداد كافة الالتزامات التي عليها .

٥- حقوق الملكية : يجب الإفصاح عن البنود الممثلة لحقوق الملكية

بالنسبة لكل بند على حده , وتتمثل حقوق الملكية في صافي أصول المنشأة بعد تسوية وسداد كافة الالتزامات التي عليها .

٦- حقوق الملكية الأخرى مع بيان حركتها خلال الفترة المالية وأية قيود ترد

على توزيعاتها وذلك بالنسبة لكل بند من بنود حقوق الملكية التالية :

- المدفوع بالزيادة عن القيمة الاسمية لرأس المال (في صورة علاوة إصدار الأسهم) .
- فائض إعادة تقييم الأصول الثابتة والاستثمارات وفروق إعادة تقييم أسعار العملات الأجنبية بقدر ما تسمح به المعالجات الواردة بمعايير المحاسبة .
- الاحتياطات بجميع أنواعها القانونية والنظامية وغيرها .
- الأرباح المحتجزة .

إعادة تبويب الالتزامات :

١- الالتزامات : تشير الالتزامات إلى تضحيات محتملة في المستقبل للمنافع

والفوائد الاقتصادية (الأصول) التي تنشأ عن الالتزامات المالية لمنشأة أعمال

معينة تقتضي بتحويل أصولها أو تقديم خدمات لمنشآت أعمال أخرى في المستقبل كنتيجة لمعاملات أو أحداث سابقة , ويتم تسجيل الالتزامات عندما يمكن تقديرها أو تكون محتملة , وإذا كان البند لا يمكن تقديره أو إن فرض حدوثه ممكن فقط يوصى بالإفصاح عن ذلك البند في الإيضاحات المتممة للميزانية , ويمكن تقسيم الالتزامات المستحقة على المنشأة إلى فئتين هما :

الالتزامات قصيرة الأجل والالتزامات طويلة الأجل حيث تحمل الأخيرة على رأس المال الثابت أو المستثمر .

١- الالتزامات قصيرة الأجل : وتتمثل في الالتزامات التي يجب سدادها في الأجل القصير (حيث عادة ما يتم تسويتها خلال العام القادم باستخدام أصل متداول أو بحدوث التزام متداول آخر) وعادة ما تتضمن مايلي :

- الدائنين : وتتضمن موردي السلع والمواد الأولية والخدمات وكذلك المصروفات المستحقة والغير مسددة بواسطة المنشأة في نهاية العام عن المرتبات والأجور والفوائد على المبالغ المقرضة أو الأتعاب القانونية أو المحاسبية وأقساط التأمين والبنود المتماثلة.

- القروض : فعندما تستحق مبالغ لبنك أو لمقرض آخر , عادة ما تظهر تلك المبالغ تحت عنوان قروض أو أوراق دفع , والجزء المتداول هو الجزء الذي يكون مستحق السداد خلال العام المقبل , ويتم تبويب المبلغ الباقي كالتزام طويل الأجل .

٢- التزامات متداولة أخرى : وهي تتمثل في الإيرادات المقدمة باعتبارها بمثابة أموال قبضت قبل موعدها , وكان يجب أن تدخل في إيرادات الدورة القادمة , كذلك نتيجة الفترة الربحية , وإذا ما تقرر توزيع تلك الأرباح بحيث يتقرر المبلغ الذي سيضاف إلى الاحتياطات , أو المبلغ الذي سيوزع على المساهمين , وفي حالة وجود جزء معد للتوزيع وسيسدد في خلال فترة قصيرة الأجل فسوف يعد التزاماً ويضاف للالتزامات الأخرى قصيرة الأجل .

٣- التزامات طويلة الأجل : وهي الديون التي يستحق سدادها خلال فترة زمنية تزيد عن عام مالي واحد , مثل السندات وأوراق الدفع طويلة الأجل والسلف العقارية , مع الأخذ

في الاعتبار أنه يجب استبعاد قيمة الأقساط المستحقة سنوياً لسداد تلك الديون من عناصر الأصول طويلة الأجل ، حيث أنها سيتطلب أصولاً متداولة للوفاء بها ، وعلى هذا يتم إدراج تلك الأقساط ضمن الالتزامات المتداولة ، وبوجه عام يوجد عدة أنواع من الالتزامات طويلة الأجل وهي :

- القروض طويلة الأجل المستخدمة في شراء معدات وآلات ومباني مثل السندات وأوراق الدفع طويلة الأجل .

- المستحقات الناتجة عن العمليات العادية للنشاط الاقتصادي للمنشأة مثل الديون المستحقة للمعاشات واستئجار عقارات لأجل طويل أو قيمة عقود التأجير التمويلي .

- الالتزامات المحتمل حدوثها مستقبلاً والتي قد يتطلب الوفاء بها فترة زمنية تزيد عن عام مالي مثل شهادات ضمان السلع المباعة التي تستغرق عامين ماليين^١.

رأس المال : يعبر رأس المال عن مجموع الأموال الموضوعة تحت تصرف المنشأة بشكل دائم من قبل الملاك أو المساهمين في شكل مساهمات نقدية أو عينية عند تأسيس المنشأة أو عند زيادة رأسمالها ، ولاشك أن رأس المال لن يكون في شكل أموال مجمدة في الخزينة أو البنك ، وإنما هو على شكل أصول مستثمرة في نشاط المنشأة . ويمكن تقسيم حقوق المساهمين إلى مصدرين رئيسيين هما رأس المال المدفوع وهي عبارة عن إجمالي المبالغ المقدمة من المساهمين للاستثمار في الشركة ومقابل الأسهم التي أصدرتها الشركة ، ورأس المال المكتتب وهو عبارة عن الزيادة التي طرأت على حقوق المساهمين نتيجة تحقيق أرباح وتمثل قيمة الأرباح المحجوزة ، ويتعين التمييز بين عدة اصطلاحات :

- رأس المال المصرح به : ويمثل عدد أسهم رأس المال الذي قامت للشركة بإصدارها ، وعادة ما يتم الإفصاح عن عدد الأسهم المصرح بها ضمن حقوق المساهمين في الميزانية .

- رأس المال المصدر : ويمثل عدد الأسهم المصرح بها والتي قامت المنشأة

١ - لطفي، أمين السيد أحمد ، مرجع سابق ، ص ٢٤٤-٢٤٦

بإصدارها بالفعل (وبالطبع فإن رأس المال المصدر قد يساوي أو يقل عن عدد الأسهم المصرح بها) .

- رأس المال المكتتب فيه : ويمثل أسهم رأس المال المصرح بها ولم تصدر بعد , ولكن تم الاكتتاب فيها من جانب المكتتبين لسداد قيمتها على أقساط ولم يتم تحصيل كامل القيمة بعد من المكتتبين , وتصدر الشركة تلك الأسهم (وبالتالي تعتبر أسهماً مصدرة) عندما يكتمل تحصيل ثمنها بموجب التعاقد بين الشركة والمساهمين , وعادة ما يتم إصدار جزء من رأس المال المكتتب فيه وغير المدفوع في جانب الأصول أو الخصوم بالاستبعاد باعتباره يمثل ديناً واجب التسديد على المكتتبين , ويتم الإفصاح عن القيمة الاسمية لكل نوع من أنواع الأسهم المصدرة , وعدد الأسهم المصرح بها والمصدرة لكل نوع منها بجانب رأس المال بالميزانية .

- الاحتياطات والأرباح المحتجزة :

- تعبر الاحتياطات عن جزء من الأرباح المحتجزة لمقابلة سياسة إدارية معينة (مثال ذلك تكوين احتياطي استهلاك سندات , أو احتياطي توسيعات أو تجديدات أو احتياطي استبدال أصول وقد تكون احتياطات نظامية), أو لمقابلة خسائر متوقعة ولكن لا يمكن التنبؤ بها على وجه التحديد (مثال ذلك احتياطي هبوط الأسعار العام) , واحتياطات عامة لتدعيم المركز المالي للشركة وزيادة الضمان العام للدائنين (مثال ذلك الاحتياطي القانوني) وقد يتكون الاحتياطي من علاوة الإصدار أو ناتج ترجمة العملات الأجنبية وإعادة التقييم , أما الأرباح المحتجزة فهي تمثل الأرباح المجمعة للشركة منذ بدايتها , مخصوماً منها توزيعات الأسهم المعلن عنها والمسددة والتحويلات من وإلى الاحتياطات^١.

١ - لطفي، أمين السيد أحمد، مرجع سابق ، ص ٢٤٨-٢٥٠

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية:

دراسة تطبيقية لعملية تحويل الشركة اللبنانية للتجارة والصناعة والتعهدات من شركة محدودة المسؤولية إلى شركة مساهمة
غرض الشركة :

تتعاطى الشركة عمليات الاستيراد والتصدير والشراء والبيع والمقاولات وجميع أنواع الالتزامات والأشغال وتعهدات البناء والطرق والجسور والهياكل المعدنية والأمور الهندسية وما يتفرع عنها وكل ما يمت إلى هذه المواضع بصلة بما في ذلك تملك العقارات لمستلزمات أعمالها وكافة الأعمال التجارية في جميع الميادين والمجالات التي يسمح القانون الاتجار بها .

نوع الشركة : شركة محدودة المسؤولية تأسست في ٢٠٠٢/١/٤ .

رأس مال الشركة: ١٠ مليون ليرة لبنانية مقسم إلى ١٠٠ حصة على الشكل التالي:

الشريك	عدد الحصص قبل التعديل	عدد الأصوات	قيمة رأس المال
أ	٧٥	٧٥	٧٥٠٠٠٠٠
ب	٢٤	٢٤	٢٤٠٠٠٠٠
ج	١	١	١٠٠٠٠٠
	١٠٠	١٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠

النظام القانوني للشركة :

تخضع الشركة لأحكام قانون التجارة اللبناني والقانون المنفذ بالمرسوم رقم ١١٦١٤ تاريخ ١٩٦٩/١/٤ ولأحكام النظام التي لا تخالف النصوص التشريعية المتعلقة بالنظام العام المرعية الإجراء في لبنان .

مركز الشركة :

بيروت ويجوز نقله إلى أي مكان آخر في لبنان بقرار من الجمعية العمومية غير العادية ولمجلس الإدارة كلما وجد ذلك مناسباً أن يقرر فتح فروع أو مكاتب أو وكالات في الجمهورية اللبنانية وخارجها .

تحويل شكل الشركة :

نظمت الشركة محضر اجتماع غير عادي لجمعية الشركاء في مركز الشركة وبحضور جميع الشركاء في عام ٢٠٠٧ وكان جدول الأعمال على الشكل التالي :

١- تحويل شكل الشركة من شركة محدودة المسؤولية إلى شركة مساهمة .

٢- زيادة رأسمال الشركة مبلغ عشرين مليون ليرة لبنانية عن طريق إنشاء مائتي سهم جديد قيمة السهم الواحد مئة ألف ليرة لبنانية بحيث يصبح رأسمال الشركة ٣٠ مليون ليرة لبنانية ومقسم إلى ٣٠٠ سهم . وتسدد كامل القيمة الاسمية لكل واحد من الأسهم التي يتألف منها رأسمال الشركة الأساسي في مصرف تجاري , ويكتتب الشركاء بزيادة رأس المال كل بنسبة مساهمته القديمة في رأسمال الشركة.

الشريك	عدد الأسهم بعد التعديل	عدد الأصوات	قيمة رأس المال
أ	٢٢٥	٢٢٥	٢٢٥٠٠٠٠٠
ب	٧٢	٧٢	٧٢٠٠٠٠٠
ج	٣	٣	٣٠٠٠٠٠٠
	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠٠٠٠٠٠

وقد تم إعداد نظام أساسي للشركة المساهمة الجديدة باعتبار أن الشركة المحدودة المسؤولية سيتم توقفها عن العمل وستدرس من الناحية الضريبية لإقفال سجلاتها وتسديد ما يتوجب عليها من ضرائب غير مسددة , كما سيدرس ملف الشركة لتسديد ضريبة القيمة المضافة المتوجبة وكذلك الضرائب عن المبالغ المدفوعة لأشخاص ليس لهم مكان لمزاولة المهنة في لبنان (المواد ٤١-٤٢-٤٣) من قانون ضريبة الدخل , كما سيتم تكليف الأرباح الناتجة عن إعادة تقدير الأصول بضريبة الأرباح الرأسمالية , كما سيتم دراسة الضريبة على الرواتب والأجور وعلى المبالغ المدفوعة لأعضاء مجلس الإدارة كبذل حضور جلسات الجمعية العمومية للشركاء , كما يتوجب إعطاء علم للضمان الاجتماعي لتحويل المبالغ المتوجبة على الشركة المحدودة المسؤولية وقيدها على حساب الشركة

المساهمة.

نشاط الشركة :

القيام بأعمال الالتزامات والأشغال وتعهدات البناء والأمور الهندسية , حيث تقوم الشركة بالتزام المشاريع الخاصة العائدة للأشخاص والشركات وبناءها وتجهيزها في بعض الأحيان وذلك بموجب عقود توقع بينها وبين زبائنها .

مدة الشركة :

تسع وتسعين سنة من تاريخ تأسيسها النهائي ما لم يقرر حلها قبل الأوان أو تحديد مدتها .

زيادة رأس مال الشركة وتخفيضه :

يمكن زيادة رأس مال الشركة مرة أو أكثر بقرار صادر عن الجمعية العمومية غير العادية للمساهمين بناء على اقتراح مجلس الإدارة شرط أن يكون رأسمال الشركة السابق قد دفع بكامله , وتتم هذه الزيادة بإصدار أسهم جديدة مع علاوة إصدار أو بدونها وذلك عن طريق الدعوة للاكتتاب بأسهم جديدة تدفع قيمتها نقداً أم عيناً أم عن طريق تحويل الأموال الاحتياطية قانونية أو خاصة , وبوجه عام بكافة الطرق المسموح بها قانوناً وفقاً لما تقررته الجمعية وما تضعه من شروط وفقاً لأحكام قانون التجارة اللبناني , وفي حال الاكتتاب عيناً يصار إلى إجراء التخمين المنصوص عليه في المادة ٨٦ وما يليها من قانون التجارة اللبناني , وفي حال زيادة رأس المال عن طريق إصدار أسهم جديدة يكون لحملة الأسهم القديمة الذين سددوا القيمة المترتبة على هذه الأسهم حق الأفضلية في الاكتتاب بالأسهم الجديدة بنسبة ما يملكون وعلى وجه لا يقبل النقص , ولكن الجمعية العمومية غير العادية تستطيع أن تقرر بأن حق الاكتتاب لا يحفظ للمساهمين القدامى أو أنه لا يحفظ لهم إلا جزئياً أو أنه لا يحفظ لهم إلا بنسبة الأسهم القديمة التي يملكونها , وفي هذه الحالة فإن كل تخصيص من الأسهم الجديدة من حق أفضلية المساهمين بالاكتتاب سواء أكان لأجانب عن الشركة أم لفئة من المساهمين الممتازين يكون خاضعاً للتحقق المنصوص عليه في قانون التجارة , كذلك يجوز للشركة أن تقرر تخفيض رأسمال الشركة لأي سبب كان , وبأية طريقة كانت , وعلى الأخص عن طريق إعادة الأموال إلى المساهمين أو عن طريق شراء أو إبطال الأسهم أو

استبدالها بغيرها^١.

شكل الأسهم :

تكون جميع أسهم الشركة اسمية حيث تثبت أول دفعة من قيمة الأسهم بإيصال اسمي يسلم إلى المساهم ويمكن بناء على قرار من مجلس الإدارة استبدال هذا الإيصال بسند مؤقت يكون كذلك باسم المساهم فتدون عندئذ الدفعات اللاحقة على ظهر هذا السند , أما السند النهائي فيسلم للمساهم عند الدفعة الأخيرة .

حقوق والتزامات المساهمين :

يعطي السهم لصاحبه حق قبض أنصبة الأرباح وحق التفرغ عن الأسهم وحق الاكتتاب عند زيادة رأسمال الشركة وحق اقتسام موجودات الشركة عند التصفية وحق المناقشة والتصويت في الجمعيات العمومية وحق الاستفادة من كل ما يصدر عن الجمعية العمومية غير العادية من قرارات تعطي لأصحاب الأسهم أو لفئة منهم أي امتياز وفقاً لأحكام قانون التجارة اللبناني . ولا يلتزم المساهمون إلا في حدود القيمة الاسمية لكل سهم ويحظر على الشركة مطالبتهم بأية مبالغ أخرى .

إدارة الشركة

مجلس إدارة الشركة ومدة ولايته : يقوم بإدارة الشركة مجلس إدارة مؤلف

من ثلاث أعضاء على الأقل واثنى عشر عضواً على الأكثر تنتخبهم الجمعية العمومية العادية من بين المساهمين الذين يحوزون على الحد الأدنى من الأسهم المنصوص عليها في نظام الشركة , يجب أن تكون أكثرية أعضاء مجلس الإدارة من الجنسية اللبنانية , خلافاً لما تقدم , يجوز للأشخاص المعنويين المساهمين في الشركة أن يكونوا أعضاء في مجلس إدارتها , فيتمثلوا في المجلس بواسطة شخص يفوض لهذه الغاية ولا يشترط فيه أن يكون شخصياً من المساهمين في الشركة .

مدة ولاية الأعضاء المنتخبين ثلاث سنوات على الأكثر ويفهم بالسنة المدة الواقعة بين موعد انعقاد جمعيتين عاديتين سنويتين متواليتين ويمكن تجديد انتخابهم على التوالي .

أسهم الضمان :

١ - النظام الأساسي للشركة , بيروت

يجب أن يملك كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة سهمين اسميين على الأقل طوال فترة عضويته , وتكون هذه الأسهم غير قابلة للتفرغ وتحفظ في صندوق الشركة ضماناً لمسؤولية العضو عن أعمال الإدارة ولا تعاد له في حال زوال عضويته إلا بعد اجتماع الجمعية العمومية العادية السنوية ومصادقتها على الحسابات وإعطائها براءة الذمة .

الدعوة إلى الاجتماع والنصاب :

يجتمع مجلس الإدارة في مركز الشركة أو في مكان آخر يحدده مجلس الإدارة بناء على دعوة من رئيسه كلما تطلبت أعمال الشركة ذلك حيث توجه دعوات الاجتماع مقرونة بجدول الأعمال قبل تاريخ الاجتماع بعشرين على الأقل باستثناء حالة العجلة الطارئة التي يعود للرئيس تقديرها وتكون مداولات المجلس صحيحة إذا كان نصف عدد الأعضاء على الأقل حاضرين أو ممثلين في الاجتماع ويحق لكل عضو أن يوكل أحد زملائه في تمثيله والتصويت عنه بشرط ألا يمثل العضو أكثر من عضو واحد آخر وتتخذ القرارات بالغالبية العادية من أصوات الحاضرين أو الممثلين وفي حال تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس وفي حال كان غائباً فصوت نائب الرئيس أيضاً فعضو مجلس الإدارة المنتدب ولمجلس الإدارة أوسع الصلاحيات لإنقاذ مقررات الجمعية العمومية والقيام بجميع الأعمال التي يستوجبها سير المشروع على الوجه المألوف والتي لا تعد من الأعمال العادية .

الحسابات :

٥- تبدأ السنة المالية في أول كانون الثاني وتنتهي في ٣١ كانون الأول من كل عام واستثناء من ذلك تشمل السنة المالية الأولى الفترة الواقعة بين تاريخ التأسيس النهائي للشركة و ٣١ كانون الأول من السنة نفسها .

٦- الوثائق المالية والتقرير السنوي : يضع مجلس الإدارة في نهاية ستة الأشهر الأولى من كل سنة مالية بياناً موجزاً لموجودات الشركة وديونها . وكذلك يضع كل سنة جردة أموال الشركة والميزانية وحساب الأرباح والخسائر ويبلغها إلى مفوضي المراقبة الخارجيين خلال خمسين يوماً على الأقل قبل موعد الجمعية العمومية .

وتحت طائلة بطلان قرار الجمعية العمومية الذي سيتخذ , يحق لكل مساهم وصاحب سند عند الاقتضاء , أن يطلع في مركز الشركة على جدول الجرد والميزانية وحساب الأرباح والخسائر وقائمة المساهمين وتقرير مجلس الإدارة وتقرير مفوضي المراقبة وحساب الأرباح والخسائر الموحد والميزانية الموحدة إذا وجد تقرير مفوضي المراقبة عليهما وذلك قبل خمسة عشر يوماً على الأقل قبل موعد انعقاد الجمعية العمومية . ويجوز لأصحاب الشأن أن يأخذوا على نفقتهم نسخاً عن جميع المستندات ما عدا جدول الجرد .

٧- الأرباح : يتكون صافي أرباح الشركة من النتائج المالية لنشاطها , بعد حسم جميع المصاريف العمومية وجميع الأعباء المالية والاستهلاكات والمؤونات اللازمة لمواجهة المخاطر . ويتم تخصيص هذه الأرباح بعد تسديد الضرائب المتوجبة كمايلي :

٨- ١٠٪ على الأقل من قيمة الأرباح الصافية لتكوين احتياطي قانوني إلى أن يصبح المبلغ الاحتياطي معادلاً لثلث رأس مال الشركة .

٩- المبالغ التي تقرر الجمعية العمومية بناء على اقتراح مجلس الإدارة تخصيصها , لتكوين احتياطي إضافي كاحتياطي عام أو احتياطي خاص تحدد الجمعية العمومية طبيعته والغرض منه وطرق استخدامه , وكذلك المبالغ التي تقرر الجمعية العمومية ترحيلها للسنة المالية التالية , وما تبقى بعد ذلك من أرباح , يوزع على المساهمين بنسبة مساهمتهم في رأس المال .

دفع الأرباح الموزعة :

تدفع الأرباح الموزعة بعد حسم ضريبة ١٠٪ باب ثالث وتسمى الضريبة على التوزيعات في المواعيد والمصارف التي يحددها مجلس الإدارة بقرار يتخذه بالأغلبية العادية وتستحق للشركة الأرباح التي لم يطلبها أصحابها خلال خمس سنوات من التاريخ المحدد لدفعها .

التصاريح :

الأرباح أو الخسائر المصرح عنها لدائرة ضريبة الدخل في بيروت

أ- ضريبة باب أول (ضريبة الأرباح التجارية والصناعية والمهن الحرة)

السنة	الإيرادات المصرح بها	النتائج المحاسبية المصرح بها	النتائج الضريبية المصرح بها	تاريخ التصريح	المهلة القانونية
٢٠٠٤	١٩٧٨٥٤٩٧٣	-	-	١١/٦/٢٠٠٥	٣١/٥/٢٠٠٨
٢٠٠٥	٩٤٥٢٧٦٨٥٠	٣٤٩٨١٤٩٤	٤٧٨٦٠٤٣١	٣١/٥/٢٠٠٦	٣١/٥/٢٠٠٨
٢٠٠٦	٣٣٦٨٤٤١٥٢	١٩٢٩٩٩٩٩	٥٣٤٧٩٢٤٦	٣١/٥/٢٠٠٧	٣١/٥/٢٠٠٨
٢٠٠٧	٤٠٢٤٤٣٩٧٨	٢٧٠٠٥٦٩٢	٢٧٥٠٥٨٧٦	٢٠٠٨/٤/٢	٣١/٥/٢٠٠٨

ولكن لا بد من توضيح نقطة هامة بالنسبة للمهلة القانونية : إن تاريخ التصريح للضريبة عن نتائج أعمال سنة ٢٠٠٨ يجب أن يتم ابتداء من ١/١/٢٠٠٩ ولغاية ٣١/٥/٢٠٠٩ , أما في حالتنا فقد مددت الدولة المهل القانونية للمكلفين الذين لم يصرحوا عن أعمالهم إلى ٣١/٥/٢٠٠٩ للسنوات السابقة .

كما قدمت الشركة تقارير مفوض المراقبة لسنوات الدرس ضمن المهلة القانونية أي قبل ٣١/٨ من كل سنة باستثناء سنة ٢٠٠٧ حيث لم تنته المهلة بعد

وذلك على الشكل التالي :

سنة	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧
تاريخ التصريح	٢٠٠٥/٧/٢١	٢٠٠٦/٨/٦	٢٠٠٧/٨/٢٥	

ب- ضريبة المواد ٤١ و ٤٢

١٠- المبالغ المدفوعة لأشخاص ليس لديهم مكان لمزاولة المهنة في لبنان
ولقاء التعويض عن خدمة :

السنة	المبالغ المصرح بها	الضريبة المسددة
٢٠٠٤	٣٦٩٣٣٧٥	٢٧٧.٠٠٠
٢٠٠٥	٢٣٥٦.٢٧٣	١٧٦٧.٠٠٠
٢٠٠٦	٢٢٢٣٩٥٦٦	١٦٦٨.٠٠٠
٢٠٠٧	٢١٣٥٤٢.٦٨	١٦.٣٦.٠٠٠

المبالغ المدفوعة لأشخاص ليس لديهم مكان لمزاولة المهنة بدل مواد :

السنة	المبالغ المصرح بها	الضريبة المسددة
٢٠٠٤	لا شيء	
٢٠٠٥	١٣٦٣٤٥٨٤	٣.٧.٠٠٠
٢٠٠٦	١٨٩٣٩٧٣٣	٤٢٦.٠٠٠
٢٠٠٧	لا شيء	

ت- ضريبة الباب الثاني (ضريبة الرواتب والأجور)

السنة	الرواتب والأجور	الضريبة المسددة	تاريخ التصريح
٢٠٠٤	٦٩١٨٨٦١٥	٨٧٨.٠٠٠	

٢٠٠٥	٧٣٧٦١٣٣٥	١٧٤٤٨٠٠	
٢٠٠٦	٥٠٥٠٨١١٣٤	١٣٦٥٦٩٠٥	
٢٠٠٧	٥١٥٩٣٦٨٠٤	١١٣٥٥٩٠٥	

مقارنة الإيرادات مع تصاريح الضريبة على القيمة المضافة

قبل تطبيق قانون ضريبة القيمة المضافة ابتداء من شهر شباط سنة ٢٠٠٢ , كان الكثير من المكلفين بالضريبة على الأرباح التجارية والصناعية من مؤسسات فردية وشركات أشخاص وشركات أموال يحاولون ما أمكن التهرب من الضريبة بواسطة زيادة المشتريات أو تخفيض المبيعات أو زيادة النفقات أو التلاعب ببضاعة الجرد في نهاية السنة وذلك لتخفيف الأرباح الناتجة عن العمليات التجارية وبالتالي تخفيض الضريبة ما أمكن لهؤلاء المكلفين , أما بعد تنفيذ قانون الضريبة على القيمة المضافة وهذه الضريبة يسدها المستهلك عند استيراده لبضاعة خاضعة للضريبة بواسطة الجمارك أو من مصادر الشراء الداخلية , وعندما يقوم ببيع البضاعة يتقاضى ضريبة القيمة المضافة من المشتري , فمثلاً إذا كان المكلف قد سدد ضريبة قيمة مضافة في الفصل الأول من سنة ٢٠٠٨ أي أشهر كانون الثاني - شباط - آذار , فعليه التصريح عن الضريبة المدفوعة والضريبة المقبوضة ابتداء من ١ نيسان سنة ٢٠٠٨ ولغاية ٢٠ نيسان وعليه تسديد الضريبة إذا كانت الإيرادات أكثر من النفقات , فإذا كان المكلف قد دفع خلال الثلاثة أشهر ١٥٠ مليون ليرة لبنانية ضريبة قيمة مضافة للجمارك وللمصادر المحلية وحصل خلال الفترة ١٧٥ مليون ليرة , هنا يحسم المبلغ الذي دفعه وقدره ١٥٠ مليون ليرة لبنانية ويسدد لوزارة المال الـ ٢٥ مليون ليرة لبنانية التي قبضها زيادة عما دفعه , أما إذا كان قد قبض خلال الفترة ١٢٠ مليون ليرة وسدد ١٥٠ مليون , فهنا يكون له على دائرة ضريبة القيمة المضافة ٣٠ مليون ليرة لبنانية , يحسمها من الفصل الثاني أو يطالب دائرة الضريبة بتسديد هذا المبلغ له , وعندما يقوم مراقب الضريبة بدراسة ملف المكلف من ناحية ضريبة الدخل , فانه يراجع المشتريات الخاضعة للضريبة كضريبة دخل مع المشتريات المصرح بها

لضريبة القيمة المضافة وكذلك عندما يقوم بتدقيق المبيعات الخاضعة للضريبة وغير الخاضعة فانه يقارنها مع المبيعات المصرح بها لضريبة القيمة المضافة وكذلك بالنسبة للنفقات على اختلاف أنواعها , من هنا تأتي أهمية مقارنة الإيرادات الناتجة عن ضريبة الدخل مع التصاريح الضريبية المقدمة لضريبة القيمة المضافة , وتبين بعد مراجعتي لدائرة ضريبة الدخل في لبنان ولمديرية الضريبة على القيمة المضافة أن التهرب من الضريبة قد أصبح في حده الأدنى وذلك لأن الغرامات التي يكلف بها المتهرب من ضريبة القيمة المضافة تعتبر أضعاف الضريبة التي كان عليه أن يسدها .

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	
تصاريح ضريبة الدخل				
٤٠٢٤٤٣٩٧٨٤	٣٣٦٨٤٤١٥٢٦	٩٤٥٢٧٦٨٥٠	١٩٧٨٥٤٩٧٣	
تصاريح ضريبة القيمة المضافة				
٩٥٦٥٣٣٧٦٠	٥٥٥٤٨٨٧٨٥	١٨٩٢٧٥٥٤٩	-	الفصل الأول
٣١٢٨١١٨٠٤	١٦٤٦٤٣٥٨٦١	١٩٧١٨٧٥٨٨	٦٦٠٧٧٤٦٤	الفصل الثاني
٥٧٩١٠١١٥٠	١٢٤٤٣٩٦٤٨٨	٣٦٤٩٢٥٢٨٩	٧١٨١٥٩٧٣	الفصل الثالث
٤٩٧٤٧٥٥٤٨٨	٥٦٢١٣٥٩٩٥	٦٤٧٨٢٥٣٣١	١٦٣٨٤٧٣٧٥	الفصل الرابع
٦٨٢٣٢٠٢٢٠٢	٤٠٠٨٤٥٧١٢٩	١٣٩٩٢١٣٧٥٧	٣٠١٧٤٠٨١٢	المجموع
- ٢٧٩٨٧٦٢٤١٨	٦٤٠٠١٥٦٠٣-	٤٥٣٩٣٦٩٠٧-	- ١٠٣٨٨٥٨٣٩	الفرق

وهذا الفرق الظاهر بين الإيرادات المصرح بها للضريبة على القيمة المضافة

وتلك المصرحة لدائرة ضريبة الدخل عائدة لحساب السلفات والمقبوضات على حساب طلبيات حيث قبضت الشركة ٥٠ % من القيمة الإجمالية لبعض المشاريع وذلك بتاريخ التوقيع على العقود وقد تم مراجعة بعض العقود , حيث نصت هذه العقود على أن تقبض الشركة ٥٠ % من القيمة الإجمالية بتاريخ التوقيع وذلك لقاء كفالات مصرفية , كما نص العقد على أن تقبض الشركة مبلغ / ١٨٠٠٠٠٠ / ل.ل. يضاف إليها الضريبة على القيمة المضافة ليصبح المبلغ المقبوض مقدماً / ١٩٨٠٠٠٠ / ل.ل. وذلك بتاريخ التوقيع على العقد أي بتاريخ ٢٩/١١/٢٠٠٧ . وبما أنه يتوجب على الشركة التصريح عن هذه المبالغ للضريبة على القيمة المضافة ضمن إيراداتها ودفع الضريبة المتوجبة عليها بينما لا تدخل ضمن إيراداتها في تصريح ضريبة الدخل ظهر الفرق المذكور أعلاه علماً أن هذه السلفات والمقبوضات تتوزع سنوياً:

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	
			٨٠٢٤٤٢٣	كانون الثاني
			١٠٥٥٢٥٠٠٠	أيار
		٢١٨٩٩١٨١١		حزيران
	٦٣٢٦٢٢٣٧٥			تموز
		٢٦٨٦٣٦٥٠٠		تشرين أول
٢٩٤٠٤٨٧٣٣٥				أيار
		١٠٥٦٠٠٣٧		تشرين أول
١٣٦٨٠٥٦٢٥				كانون أول
٣٠٧٧٢٩٢٩٦٠	٦٣٢٦٢٢٣٧٥	٤٩٨١٨٨٣٤٩	١١٣٥٤٩٤٢٣	المجموع

إن هذه المبالغ المقبوضة تتضمن الضريبة على القيمة المضافة كالتالي :

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	
٣٠٧٧٢٩٢٩٦٠	٦٣٢٦٢٢٣٧٥	٤٩٨١٨٨٣٤٩	١١٣٥٤٩٤٢٣	المبلغ الإجمالي
٢٧٩٧٥٣٩٠٥	٥٧٥١١١٢٥	٤٥٢٨٩٨٥٣	١٠٣٢٢٦٨٠	الضريبة على القيمة المضافة
٢٧٩٧٥٣٩٠٥٤	٥٧٥١١١٢٥٠	٤٥٢٨٩٨٤٩٦	١٠٣٢٢٦٧٤٢	الإيرادات المقبوضة مسبقاً (١٠٪ من ضريبة القيمة المضافة)

مع الأخذ بعين الاعتبار أنه خلال سنة ٢٠٠٦ تم التصريح عن بعض المبالغ المقبوضة سلفاً في بداية الدورة المالية ومن ثم تحويلها إلى الإيرادات خلال الدورة نفسها لذلك بقي بعض الفرق بين التصاريح .

السجلات القانونية

١- **اليومية العامة** : هي عبارة عن أوراق كمبيوتر مختمة وفقاً للأصول في السجل التجاري في بيروت بتاريخ ٢٠٠٢/٢/١٣ تحت رقم معين وقد سددت الرسوم المالية ودون عليها القيود المحاسبية العائدة لسنوات ٢٠٠٤-٢٠٠٥-٢٠٠٦

وفقاً للترتيب التالي :

٢٠٠٤ من صفحة رقم ٣٠٦ ولغاية صفحة رقم ٤٧٠

٢٠٠٥ من صفحة رقم ٤٧١ ولغاية صفحة رقم ٧٢٨

٢٠٠٦ من صفحة رقم ٧٢٩ ولغاية صفحة رقم ١١٦٩

٢٠٠٧ من صفحة رقم ١١٧٠ ولغاية صفحة رقم ٢٠٠٠ وذلك من تاريخ

٢٠٠٧/١/١ ولغاية ٢٠٠٧/١٢/٤ ومن ثم على السجل اليومي التالي :

سجل يومية مختم في السجل التجاري في بيروت بتاريخ ٢٠٠٧/١٠/١ تحت

رقم معين وقد سددت الرسوم المالية ودون عليها القيود المحاسبية العائدة للفترة

الممتدة من ٢٠٠٧/١٢/٤ ولغاية ٢٠٠٧/١٢/٣١ وذلك من صفحة رقم ٣ ولغاية

٢- **دفتر الجرد :** هي عبارة عن أوراق كمبيوتر مختمة وفقاً للأصول في السجل التجاري في بيروت بتاريخ ٢٠٠٢/٢/١٣ تحت رقم معين وقد سددت الرسوم المالية ودون عليها البيانات المالية العائدة لسنوات ٢٠٠٤-٢٠٠٥-٢٠٠٦ بالإضافة إلى بيان أشغال قيد التنفيذ وفقاً للترتيب التالي :

١١- ٢٠٠٤ من صفحة رقم ١١ ولغاية صفحة رقم ١٧

١٢- ٢٠٠٥ من صفحة رقم ١٨ ولغاية صفحة رقم ٢٣

١٣- ٢٠٠٦ من صفحة رقم ٢٤ ولغاية صفحة رقم ٣٩

١٤- ٢٠٠٧ من صفحة رقم ٤٠ ولغاية صفحة رقم ٥٦

٣- **سجل الالتزامات :** هي عبارة عن أوراق كمبيوتر مختمة وفقاً للأصول في السجل التجاري في بيروت بتاريخ ٢٠٠٢/٢/١٣ تحت رقم معين وقد سددت الرسوم المالية ولم يدون عليها أي شي

٤- **تعتمد الشركة في جميع أعمالها المحاسبية على الكمبيوتر وهي تقوم** باحتساب النتيجة لكل مشروع على حدا حيث يسجل إيرادات ونفقات كل مشروع لوحده وقد تبين أن جميع المشاريع التي نفذتها الشركة كانت نتائجها ايجابية

٥- **تم تعديل النظام الأساسي للشركة ابتداء من ٢٠٠٨/١/١** حيث أصبحت شركة مساهمة بعد أن كانت شركة محدودة المسؤولية , وتم تعديل رأس المال من ١٠ مليون ليرة لبنانية إلى ٣٠ مليون ليرة لبنانية والذي يمثل الحد الأدنى لرأس مال الشركة المساهمة ودفعت الشركة المساهمة رسم الطابع المالي بمعدل ٠.٠٠٣ على الزيادة في رأس المال , وبما أن أصول الشركة تحولت إلى الشركة الجديدة بمبالغ أكبر من القيمة الدفترية فحققت الشركة المحدودة المسؤولية أرباحاً رأسمالية , ومن هذه الأرباح الرأسمالية الشهرة التجارية , وقد قدرت الشهرة بمتوسط الأرباح السنوية بعد التعديل لسنوات ٢٠٠٥-٢٠٠٦-٢٠٠٧ على الشكل التالي :

$$(٦٣٣٣١٨٨٤ + ٨٠٥٢٥٥٨٧ + ٣٣٦١٩٨٨٨٨) \% ٣ = ١٦٠٠١٨٧٨٥$$

نتيجة تدقيق حسابات الشركة ومراجعة الوثائق والسجلات تبين لنا مايلي :

باب أول : ضريبة الأرباح التجارية والصناعية

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	
٢٧٥٠٥٨٧٦٨	٥٣٤٧٩٢٤٦	٤٧٨٦٠٤٣١	(٩٥٨١٠٨١٩)	النتيجة الضريبية المصرح بها
				التعديلات
١٦٤٩٨٩٩٤	١٥٤٩٣٤٢	٢٠٨٥٥٣٤	١٦٢٠٩٤٦	مخصصات الاستهلاك
١٥٥٠٠٠٠٠	١٤٥٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠		اتصالات
١٣٦٤١١٢٦	٣٤٩٧٣٩٩	٣٣٦٧٩١٩	٥٠٤٦٨٤٢	مصاريف سفر
١٥٥٠٠٠٠٠	٧٥٠٠٠٠٠			مصاريف نقل
٦١١٤٠١٢٠	٢٧٠٤٦٧٤١	١٥٤٥٣٤٥٣	٦٦٦٧٧٨٨	مجموع التعديلات
٣٣٦١٩٨٨٨٨	٨٠٥٢٥٩٨٧	٦٣٣٣١٨٨٤	(٨٩١٤٣٠٣١)	النتيجة الضريبية بعد التعديل

مواد ٤١-٤٢-٤٣

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	مبالغ خاضعة للضريبة
١٢٢٢٢٣٨٠٠٠	٩٢٠٠٠٠٠٠	١٨٥٨٧٠٠٠	١٩٨٣٥٠٠٠	مقابل خدمات
١٢٢٢٣٨٠٠٠	٩٢٠٠٠٠٠٠	١٨٥٨٧٠٠٠	١٩٨٣٥٠٠٠	مجموع المبالغ الخاضعة

مادة ٤٥ (الأرباح الرأسمالية)

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	مبالغ خاضعة للضريبة
١٦٠٠٠٠٠٠٠				ربح التفرغ
				خلو

١٦٠٠٠٠٠٠٠				مجموع المبالغ الخاضعة
-----------	--	--	--	-----------------------

وبالرجوع إلى سجلات الأصول الثابتة بلغ حسابها سنوياً على الشكل التالي:

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	الأصول الثابتة
١٢٢١٠٤١٨٩	٤١٣٤٨٠٦٩	٣٥١٧٥٨٠٩	٣٠٦٠٨٠٨٤	القيمة الإجمالية في أول الفترة
٢٣٦٢٦٩٦١٧	٨٠٧٥٦١٢٠	٦١٧٢٢٦٠	٤٥٦٧٧٢٥	التغيير خلال الفترة
٣٥٨٣٧٣٨٠٦	١٢٢١٠٤١٨٩	٤١٣٤٨٠٦٩	٣٥١٧٥٨٠٩	القيمة الإجمالية في نهاية الفترة
٢٨٢٤٥٦٤١	١٦٤٧٩٩٣١	١٠٠٩٥٤٩٠	٤٦٢٨٩٤٣	الاستهلاكيات المجمعة في بداية الفترة
٤١٠٩٧٤١١	١١٧٦٥٧١٠	٦٣٨٤٤٤١	٥٤٦٦٥٤٨	مخصصات الاستهلاك للدورة الحالية
٦٩٣٤٣٠٥٢	٢٨٢٤٥٦٤١	١٦٤٧٩٩٣١	١٠٠٩٥٤٩٠	إجمالي الاستهلاكات في نهاية الفترة
٢٨٩٠٣٠٧٥٤	٩٣٨٥٨٥٤٨	٢٤٨٦٨١٣٨	٢٥٠٨٠٣١٩	القيمة الصافية في نهاية الفترة المالية

كما هو ظاهر فإن مجمل أصول الشركة تم شراؤها خلال سنتي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ وقد تم مراقبة العديد من فواتير شراء الأصول فلم يتبين أي خلل غير أن الشركة تطبق نسب استهلاك أعلى من النسب القانونية المعتمدة حيث تبين لنا التالي :

الأصل	النسبة المطبقة في الشركة	النسبة القانونية الواجب اعتمادها
الأجهزة الالكترونية	٥٠٪	١٥٪

السيارات	٢٠٪	١٢٪
الأثاث والمفروشات	٢٥٪	٧.٥٪

يتوجب على المكلفين بضريبة الدخل تطبيق لائحة معدل الاستهلاكات السنوية على الأصول الثابتة وغيرها , استناداً للقرارات الصادرة عن وزير المالية وإذا طبقت الشركة نسبة استهلاك أكبر من النسب المطبقة بناء على القرارات الوزارية , وجب إعادة هذه الزيادة إلى الأرباح عند تطبيق الضريبة .

وقد تم إجراء دراسة لحسابات الأصول لناحية قيمتها وتاريخ شرائها ومقارنتها مع مخصصات الاستهلاك السنوية حيث تبين لنا الفروقات التالية :

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	
٤١٠٩٧٤١١	١١٧٦٥٧١٠	٦٣٨٤٤٤٤١	٥٤٦٦٥٤٨	الاستهلاك المطبق في الشركة
٢٤٥٩٨٤١٧	١٠٢١٦٣٦٩	٤٢٩٨٩٠٧	٣٨٤٥٦٠١	الاستهلاك القانوني
١٦٤٩٨٩٩٤	١٥٤٩٣٤٢	٢٠٨٥٥٣٤	١٦٢٠٩٤٦	الفرق المقترح إعادته إلى الأرباح

١ - ح/ المخزون ومنتجات قيد الصنع

ينقسم مخزون الشركة إلى ثلاثة أقسام :

١- مخزون المواد الأولية : وقد بلغت قيمته السنوية :

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	
٤٧٠٨٧٧١٥	٢٠٣٣٨٩٥٦	٥١٤٤١٣٨٣	٣٠٦٩١١٣٠	المواد الأولية

إن مخزون الشركة هو عبارة عن مواد أولية تم شراؤها ولم تسجل بعد على حساب الورش ولم يتم محاسبة الزبائن بها .

٢ - أشغال قيد التنفيذ

2007	2006	2005	2004	
------	------	------	------	--

أشغال قيد التنفيذ	٢٧٦٨٨٥١٣	٦٢٧٠٦٣٥٤٦	٧٣٠٤٢٧٩٠٣	١٥٢٩٢٠٤٩١
-------------------	----------	-----------	-----------	-----------

الأشغال هي عبارة عن أعمال نفذتها الشركة ولم تكملها بعد , ولم تقبض ثمنها من زبائنها لذلك تم تسجيلها في هذا الحساب إلى أن يتم محاسبة الزبائن بها في السنة اللاحقة لسنة التسجيل فيتم تحويلها إلى حسابات النفقات .

٣- منتجات تامة الصنع :

	2004	2005	2006	2007
منتجات	٠	٠	٠	٢٧٦١٠٢٤٥

إن مجمل هذه المواد الأولية والأشغال قيد التنفيذ عائدة لمشاريع يمتد تنفيذها لأكثر من سنة وهذا أمر طبيعي نظراً لطبيعة نشاط الشركة .

٤- د/ مقارنة حسابات موردين الاستثمار مع ح/ مشتريات البضاعة

يتضمن حساب مشتريات البضاعة قيمة المواد المستعملة في المشاريع والتي تم محاسبة الزبائن بها , حيث تقوم الشركة بتسجيل كل مشترياتها في حسابات المخزون ومنتجات قيد الصنع وعند محاسبة الزبائن بالأجزاء المنتجة من المشروع يتم تحويل قيم المواد المستعملة من حسابات المخزون إلى حسابات المشتريات وقد توزعت حسابات الموردين والمشتريات والمخزون سنوياً كما يلي :

السنة	الحساب	مجاميع		أرصدة	
		مدين	دائن	مدين	دائن
٢٠٠٤	مشتريات	١٠٩٥٤٦٧٥٩	٤٨٩١٥١	١٠٩٠٥٧٦٠٨	
	موردون	١٨٥٣٩٠٤٧٣	٢٠١٣٩٠٩٢		١٥٦٤٨٦١٩
	المخزون	٢٢٩٤٣٣٧٨٩	١٧١٠٥٤١٤٧	٥٨٣٧٩٦٤٢	
	مشتريات	٣٧٦٢٦٣١١٠	٣١٤٤٠٨٧	٣٧٣١١٩٠٢٣	

٢٠٠٥	ت			
موردون	١٠.٦١٥.٨٢٦ ٨	١٣.٦٩١٣٥٣ ٠		٢٤٥٤.٥٢٦ ٢
المخزون	١٣٨٨٩٨٨١٨ ٢	٧١.٤٨٣٢٥٣	٦٧٨٥.٤٩٢٩	
مشتريات	١٣٥٢٣١٤٨٤ ٤	٣٣٢٧.١٧	١٣٤٨٩٨٧٨٢ ٧	
موردون	٢٦١٤٤٦٧٧٩ ٨	٣.٨٩٦٩.٧٨ ٢		٤٧٥٢٢٢٩٨ ٤
المخزون	٣٩٧٣.٧٦٢١ ٥	٣٢٢٢٣.٩٣٥ ٦	٧٥.٧٦٦٨٥٩	
مشتريات	١٢٤٦٥٨٨٢١ ٦	٢٨٤.٠.٥	١٢٤٦٣.٤٢١ ١	
موردون	١٨٩٧١١١٧٢ ٢	٢٤٨٩١٩٣٦٢ ٠		٥٩٢.٨١٨٩ ٨
المخزون	٣٥٤٣٢٧٥٣٤ ٤	٣٣١٥٦٥٦٨٩ ٣	٢٢٧٦١٨٤٥١	

كما أن حسابات المخزون تتضمن مجمل مصاريف الشركة من أجور مدفوعة و مواد مستعملة وأشغال منفذة مع ملتزمين ثانويين وليس فقط قيمة المواد الأولية .
حسابات الموردين

أثناء مراجعة حسابات بعض الموردين من خلال مقارنة كشوفاتهم مع سجلات الشركة فلم يتبين أي خلل على هذا المستوى , كما تمت مراجعة المعلومات التي وردت من فرع الالتزام لناحية المشتريات المستوردة خلال سنوات ٢٠٠٥-٢٠٠٦-٢٠٠٧ حيث وردت المعلومات التالية :

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	
١٧٠٠٠٠٠٠	١٤٤٠٠٠٠٠	٢٤٦١٩٩٩٨	استيراد
	٧٢٢٠٠٠	٢٤٤٥٠٠٩	رسوم جمركية
١٧٠٠٠٠٠٠	١٥١٢٢٠٠٠	٢٧٠٦٥٠٠٠	المجموع

وقد تم مراجعة هذه المعلومات وقد تبين لنا تسجيلها في سجلات الشركة مع الإشارة إلى أن البضاعة المستوردة سنة ٢٠٠٦ هي عبارة عن ماكينة صب شعيرة باطون للأرصفة وقد تم إدراجها ضمن أصول الشركة . أما بالنسبة لمشتريات بعض المشاريع التي نفذتها الشركة فلا يوجد أي خلل .

ح/ مشتريات من ملتزمين ثانويين

يتضمن هذا الحساب جميع الأعمال التي نفذتها الشركة بواسطة الملتزمين والمتعهدين وقد بلغت القيمة السنوية لهذا الحساب كمايلي :

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤
١١٢٨٦٥٨٨٥٩	١٠٤٥٧٢٦٥١٧	٣٠٤٩٣٧٩٥٤	٢٤٧٦٧٤٣١

تم مراجعة العديد من فواتير مشتريات الملتزمين الثانويين وقد تبين تضمنها بعض الفواتير الصادرة عن متعهدين وملتزمين غير مسجلين في وزارة المالية الذين يمارسون نشاطهم بشكل دائم لذلك سيتم إعداد إحالة بهؤلاء المتعهدين لإجراء اللازم , كما تبين لنا قيام الشركة بدفع بعض المبالغ لأشخاص نتيجة القيام بأشغال دون أن يكون هناك فواتير بها , بل إن عمليات الدفع كانت غالباً ما تتم عبر كشوفات بالأشغال المنجزة يتم إعدادها من قبل الشركة والمتعهد معاً , وكلت هذه المبالغ بضريبة المواد ٤١-٤٢ من قانون ضريبة الدخل وقد تم تفصيل المبالغ على الشكل الآتي :

١ - المبالغ التي قبضها المتعهدون والتي لم يصرح عنها

المتعهد	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧
		٣٥٩٢٩٧٥٥	٩٨٦٦٥٠٠٠	٨١٢٢٣١٢٠
				١٨٠٠٠٠٠٠

٢ - المبالغ الواجب تكليفها بضريبة المواد ٤١-٤٢ من قانون ضريبة الدخل

	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧
كانون الثاني	١٩٨٣٥٠٠٠			
أيار				٣٨١٥٠٠٠
حزيران		١٨٥٨٧٠٠٠	٧٧٤٠٠٠٠٠	٧٦٧٠٠٠٠٠
تموز				٣٨١٣٠٠٠
تشرين أول			٣٣٥٠٠٠٠	

حسابات الزبائن

تتوزع أعمال الشركة ما بين مشاريع خاصة منفذة لأفراد ومشاريع منفذة لشركات ومؤسسات وقد تم الاطلاع على بعض العقود الموقعة ما بين الشركة وزبائنها ومقارنتها مع سجلات الشركة وخاصة لناحية القيم وطريقة الدفع فلم يتبين أنه يوجد أي خلل ما بين حسابات الشركة وزبائنها وقد بلغت حسابات الزبائن سنوياً كمايلي :

السنة	الحساب	مجاميع	أرصدة	مجاميع	أرصدة
		مدين	دائن	مدين	دائن
٢٠٠٣	زبائن	رصيد أول المدة		١٠٠٣٤٧٤٧٦	
	مبيعات		١٩٧٨٥٤٩٧٣		١٩٧٨٥٤٩٧٣
٢٠٠٤	زبائن	٤٢١١٦٠٩٩٦	٣٦٠٧٧٤٨٧٣	٦٠٣٨٦١٢٣	
	مبيعات		٩٤٩١٦٨٨٦٨		٩٤٩١٦٨٨٦٨
٢٠٠٥	زبائن	١١٢٦٧٩٢٤٦١	١٠٢٠٣٣٤٩٤٨	١٠٦٤٥٧٥١٣	
	مبيعات		٣٣٩١٤٨٨٣٣٤		٣٣٩١٤٨٨٣٣٤
٢٠٠٦	زبائن	٣٨٦٥٨٠٦٢٢٦	٣٦٤٣٦٥٢٠٢٦	٢٢٢١٥٤٢٠٠	
	مبيعات		٤٠٤٤٠١٢٧٨٥		٤٠٤٤٠١٢٧٨٥
٢٠٠٧	زبائن	٤٦٧٠٥٩٠٠٣٨	٣٢٦٤٧٩٩٩٦٣	١٤٠٥٧٩٠٠٧٥	

مع الإشارة إلى أن الفرق الظاهر بين حسابي المبيعات والزبائن لسنة ٢٠٠٤ عائد لحساب مشروع , حيث لم تسجل الشركة إجمالي مقبوضات هذا الحساب ضمن إيراداتها كون العقد الموقع بين الطرفين سنة ٢٠٠٢ نص أن المشروع سينفذ على أساس احتساب الكلفة الفعلية مضافاً إليها نسبة مئوية (حددت بنسبة ١٢ %) بدل أتعاب وإدارة ومصاريف وبالتالي لم تسجل الشركة في إيراداتها إلا هذه النسبة .

وبالتالي ليس هناك أي خلل في حساب الزبائن والمبيعات
حسابات البنوك

بلغت الحسابات السنوية للبنوك كمايلي :

مصارف	مجاميع		أرصدة		رصيد السنة السابقة
السنة	مدین	دائن	مدین	دائن	٤٨٢٧٤١٣٠
٢٠٠٤	٩٧٢٠٠٦١٦٧	٩٥٨٧١١١٨٢	١٣٢٩٤٩٨٥		
٢٠٠٥	٢٥٧٨٦٥٧٨٨٩	٢٥٧٦٦٢٢٢٤٨	٢٠٣٥٦٤١		
٢٠٠٦	٥١٦٦٣٧٠٩٦٨	٥١٩١٠٥٠٩٣٢		٢٤٦٧٩٩٦٤	
٢٠٠٧	٩٧٩١٤٢٢٤٤٨	٧٧٧٥٩٩٤٨٧٧	٢٠١٥٤٢٧٥٧١		

بالرجوع إلى حساب البنوك تبين وجود العديد من عمليات التحويل بين الحسابات وذلك نتيجة طبيعة نشاط الشركة الذي يفرض تجميد بعض الكفالات ومن ثم تحويلها إلى الحسابات الجارية كما تبين لنا وجود العديد من عمليات التحويل من عملة لأخرى , كما أن المقبوضات المقدمة من الزبائن يتم إيداعها في الحسابات المصرفية ضمن حسابات مجمدة ومن ثم يتم تحويلها إلى الحسابات الجارية .

الخدمات الخارجية :

بلغت قيمة حسابات الخدمات الخارجية سنوياً كمايلي :

٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧
٨٣٣٨١٥٧٨	١٧١١١٦٧٤٤	٣٢٠٧٥٧٣٧٥	٥٨٧٩٤٢٠٠٢

وتتوزع الخدمات الخارجية على الحسابات التالية :

2007	2006	2005	2004	
١٨١٥٦٣٥٧	٢٠٢٩٨٠٧٧	١٩٠٧٠٤٥	٣٠٨٣٠٠٧	صيانة وتصليلات
٩٣٠١٩٥	١٤٢٧٧٩٣٨	١٠٩٨٤٢٥		دعاية وإعلان
٩٦٤٨٠٠	١٢٥١٢٢٥		١٣٣٦٢٩٩٠	نقلات
١٥٠٧٥٠٠	١٦٥٨٢٥٠	١٨٠٩٠٠٠	١٥٠٠٠	مصاريف تمثيل
٣٤٧٧٣١٩	٣٧٤٦١٢١	٤٣٢٩٠٠٧	١٠٠٠٥٨٥٢	مصاريف تشريفات
١٨٥٨٢٧٢٩	١٣٨٤١٣٤٠	٤٦٦٠٤٦٨	٥٠٤٦٨٤٢	مصاريف سفر
٣٩٥٤٨١٩٣٥	١٨١٩٢٩٩٤٤	١١٣٦٧٦٧٩١	٣٥٨١٣٧٥٢	أعباء مستشارين
١٦٤٤٥٢١٣	١١٥٤١٣٥٣	٤٥٩١٨٤٥	٣٩٨٧٣٣٨	تأمين
١٣٢٣٩٥٩٥٤	٧٣٢١٣١٢٧	٣٩٠٤٤١٦٣	١٢٠٦٦٧٩٧	خدمات متفرقة
٥٨٧٩٤٢٠٠٢	٣٢٠٧٥٧٢٧٤	١٧١١١٦٧٤٥	٨٣٣٨١٥٧٨	المجموع

كما هو ظاهر فان النسبة الأكبر من الخدمات الخارجية عائدة لبدلات
الأتعاب المدفوعة والتي تنقسم على الشكل التالي :

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	
٢٤٠٣٠٣٢٦٢	١٣٥٩٦١٤٢٥	٩٧١٢٩٦٥٧	٣١٨٣٣٨٧٧	أتعاب مهندسين
١٠٣٠٦٨٠٣١	٢٠١٨٥١٤٤	٩٧٧٨٣٨٣		بدل إشراف
٢٥٣٠٩٧٠٣	١٢٧٣٨٣٧٥		٢٢٦١٢٥	رسم خرائط
١٥٦٤٠٣١٢				استشارات هندسية
٦٠٣٠٠٠٠	٣٠١٥٠٠٠	٣٧٦٨٧٥٠	٧٥٣٧٥٠	أتعاب تدقيق
٤٠٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠	أتعاب محامين
	٦٠٣٠٠٠٠			مهندس ديكور
١١٣٠٦٢٥				محاسبة
٣٩٥٤٨١٩٣٥	١٨١٩٢٩٩٤٤	١١٣٦٧٦٧٩٠	٣٥٨١٣٧٥٢	المجموع

خدمات متفرقة :

بلغ مجموع هذا الحساب :

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤
١٣٢٣٩٥٩٥٤	٧٣٢١٣١٢٣	٣٩٠٤٤١٥٩	١٢٠٦٦٧٩٧

إن أبرز الحسابات المتفرقة هي التالية :

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤	
٣١٠٨٨١٨٦	٢٩١٣٩٧١٧	١٩٨٤٧٤٩١		اتصالات
٣١٠٨٣١٠٥	١٥٥٢٠٤٦٧	١٧١٢٥٠		نقل بضائع وأشخاص
١٤٧٢٩٧٨٢	٢٣٢٩٠٨٧	٣٥١١٠٩٦		أبحاث ودراسات
١٨٥٧٠٧٩١	٥٥٢٢٩٤٢	٣٣٢٣٠٩٦		مصاريف إدارية
١٦٢٥٦٥٩٣	٩٦١٠٤٣٨	٤٦٨٢٧٧٨	٩٢٥٠٥٢	إيجار سيارات ومعدات
٢٩٠٢٠٣١	٣٢٦٩٣١٨	٢٥٩٨٠١١		قرطاسيه وأدوات مكتبية
٤٤٨٢٧١٠	٢٢٧٤٠٠	١٠١٠٠	٢٨٥٠٠	خدمات صحية
١٣٩١٨١٧	٢٢٧٤٣٤٧	١٥٤٦٤٢٧		تنظيفات
٣٨٨٠٠٧٥	٢٨٧٤٠٠٧	٨٢٧٧٩٧		مصاريف كهرباء
٢٢١٦٠٢٥				بدلات إيجار
			١١١١٢١٢٥	إعلانات
٥٧٩٤٨٣٩	٢٤٤٥٤٠٠	٢٥٢٦١١٣	١١٢٠	متفرقات
١٣٢٣٩٥٩٥٤	٧٣٢١٣١٢٣	٣٩٠٤٤١٥٩	١٢٠٦٦٧٩٧	المجموع

الرواتب والأجور

السنة	عدد الموظفين	الرواتب	ملحقات الرواتب	الضريبة المسددة
٢٠٠٤	٣	٣٧٨٧.٠٠٠	٣٨٢٨.٠٠٠	١٠٧٤٠٠
٢٠٠٥	٤	٣٥٢١٤٧٥٠	٣٤٣٨.٠٠٠	٦٤٢٩٥
٢٠٠٦	٨	٥٣٠٧٣١٠٠	٥٤٨٧.٠٠٠	٥٤٣٣٤
٢٠٠٧	١١	٨٢٢٤٩٢٠٨	١٨٧١٥٩٥٦	٢٥٣٧١٨

وقد تم مراقبة هذه الرواتب مع التسويات الجردية المقدمة للضمان الاجتماعي فوجدت مطابقة .

رواتب أعضاء مجلس الإدارة

الرواتب المدفوعة	الضريبة المدفوعة	
٢٧.٠٠٠.٠٠٠	٨٨٥.٠٠٠	٢٠٠٦
٣٦.٠٠٠.٠٠٠	١١٨.٠٠٠	٢٠٠٧

وهي مدفوعة لمدير الشركة
الأجور المقطوعة

السنة	الأجور المدفوعة	الضريبة المسددة
٢٠٠٤	٢٥٦٨٣٩٠٦	٧٧.٥١٨
٢٠٠٥	٥٦.١٦٧٨٥	١٦٨.٥٠٥
٢٠٠٦	٤٢٣٩١٨٩٩٤	١٢٧١٧٥٧١
٢٠٠٧	٣٣.٠٧٣٨.٩٧	٩٩٢٢١٤٣

تحتفظ الشركة بكشوفات مفصلة بالمبالغ المدفوعة كأجور مقطوعة تتضمن اسم العامل ومدة العمل ونوعيته والمبلغ المدفوع , علماً أن المبالغ المذكورة أعلاه هي القيمة المدفوعة فعلياً خلال سنوات الدرس وليست القيمة المنزلة من الأرباح

حيث أن الشركة سجلت سنة ٢٠٠٧ في حساب الإيرادات الأخرى إيرادات بقيمة ٢٢٨٧٠٠٩٧٩ ل.ل , تحت عنوان أجور مقطوعة محولة إلى مشاريع قيد التنفيذ , وسنة ٢٠٠٦ كانت قيمة هذه الإيرادات ١٦٣١٦٧٠٠ ل.ل , وقد دفعت الشركة ضريبة الأجور المقطوعة بمعدل ٣٪ على هذه المبالغ .

الإيرادات

بلغت الإيرادات السنوية للشركة :

٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤
٤٠٢٤٤٣٩٧٨٤	٣٣٦٨٤٤١٥٢٦	٩٤٥٢٧٦٨٥٠	١٩٧٨٥٤٩٧٣

إن معظم الإيرادات ناتجة عن تنفيذ المشاريع , علماً أن أغلبية هذه المشاريع يتم تنفيذها بناء على عقود موقعة بين الشركة وزبائنها وقد تم مراجعة العديد من هذه العقود ومقارنتها مع الإيرادات المصرحة فلم نجد أي خلل وقد تبين لنا أن جميع العقود التي أطلعنا عليها مستوفاة رسم الطابع المالي .

نتائج إعادة التقييم باستخدام طريقة التكلفة التاريخية

استناداً إلى المعلومات السابقة يتبين أن صافي قيمة الشركة حسب طريقة التكلفة التاريخية هي /٢٥٦٥٠٤٩٢٥/ ل.ل

طريقة صافي القيمة الحالية

باستخدام طريقة صافي القيمة الحالية للشركة وباستخدام معامل خصم ٩٪

تبين لنا أن قيمة الشركة / ١٣٧٢٨٠١١٢.٤١ / ل.ل

القيمة الحالية للتدفقات النقدية خلال سنوات عمر مشروع تعهدات البناء (عند معدل حسم ٩٪)

سنوات عمر المشروع	تكاليف الاستثمار	العام	الأرباح السنوية	معامل الحسم ٩٪	القيمة الحالية للاستثمار	القيمة الحالية للأرباح
	209,799,284.00			1	209,799,284.00	
1		2003	1,529,622.00	0.917		1,403,322.94
2		2004	96,532,745.00-	0.842		81,249,680.16-
3		2005	34,991,494.00	0.772		27,019,853.61
4		2006	19,657,927.00	0.708		13,926,171.08
5		2007	270,056,927.00	0.650		175,518,472.94
6		2008		0.596		0.00
7		2009		0.547		0.00
8		2010		0.502		0.00
9		2011		0.460		0.00
10		2012		0.422		0.00
11		2013		0.388		0.00
12		2014		0.356		0.00
13		2015		0.326		0.00
14		2016		0.299		0.00
15		2017		0.275		0.00
16		2018		0.252		0.00
17		2019		0.231		0.00
18		2020		0.212		0.00
19		2021		0.194		0.00
20		2022		0.178		0.00
القيمة المتبقية			210,461,256.00	1.000		210,461,256.00
المجموع			438,634,859.00		209,799,284.00	347,079,396.41

أ - صافي القيمة الحالية =

القيمة الحالية للأرباح - القيمة الحالية للاستثمارات

$$137,280,112.41 = 209,799,284.00 - 347,079,396.41 =$$

القيمة الحالية للتدفقات النقدية خلال سنوات عمر مشروع تعهدات البناء (عند معدل حسم ١٠٪)

سنوات عمر المشروع	تكاليف الاستثمار	العام	الأرباح السنوية	معامل الحسم ٪٩	القيمة الحالية للاستثمار	القيمة الحالية للأرباح
	209,799,284.00			1	209,799,284.00	
1		2003	1,529,622.00	0.909		1,390,565.45
2		2004	96,532,745.00-	0.826		79,779,128.10-
3		2005	34,991,494.00	0.751		26,289,627.35
4		2006	19,657,927.00	0.683		13,426,628.65
5		2007	270,056,927.00	0.621		167,684,104.41
6		2008		0.564		0.00
7		2009		0.513		0.00
8		2010		0.467		0.00
9		2011		0.424		0.00
10		2012		0.386		0.00
11		2013		0.350		0.00
12		2014		0.319		0.00
13		2015		0.290		0.00
14		2016		0.263		0.00
15		2017		0.239		0.00
16		2018		0.218		0.00
17		2019		0.198		0.00
18		2020		0.180		0.00
19		2021		0.164		0.00
20		2022		0.149		0.00
القيمة المتبقية			210,461,256.00	1.000		210,461,256.00
المجموع			438,634,859.00		209,799,284.00	339,473,053.76

آ- صافي القيمة الحالية = القيمة الحالية للأرباح - القيمة الحالية للاستثمارات

$$129,673,769.76 = 209,799,284.00 - 339,473,053.76 =$$

النتيجة :

بالمقارنة ما بين طريقة التكلفة التاريخية وطريقة صافي القيمة الحالية نجد أنه باستخدام طريقة التكلفة التاريخية تؤدي إلى إعطاء قيمة أكبر للشركة مما لو استخدمت طريقة صافي القيمة الحالية , كذلك فإن هذه الطريقة هي أكثر عدالة وملائمة للشركاء لأنه تم إعادة تقييم كل الأصول والالتزامات , فهذه الطريقة بنظر المساهمين هي الطريقة التي أدت إلى نتائج موضوعية في ظل الظروف المحيطة , أما باستخدام طريقة صافي القيمة الحالية فإننا نجد أنه كلما زاد معدل الخصم كلما انخفضت قيمة الشركة . وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد طريقة متفق عليها لتقييم الشركة , لأن ذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة عمل الشركة , وإلى خبرة المقيم الذي يقوم بعملية التقييم . فما يناسب شركة قد لا يناسب شركة أخرى , لذلك تترك حرية اختيار الطريقة إلى المقيم وإلى الظروف المحيطة بالشركة .

تقييم الشركة باستخدام طريقة التدفقات النقدية المستقبلية المخصومة

لقد تم استخدام هذه الطريقة باستخدام معامل خصم لكل سنة على حده وتظهر نتيجة هذه الطريقة كما هو مبين في الجدول التالي:

نتيجة التقييم

باستخدام طريقة التدفقات النقدية المستقبلية المخصومة تبين أن قيمة الشركة سالبة وذلك نتيجة تحقيق الشركة لخسائر في عام ٢٠٠٤ مصرح بها وبالتالي فإن النتيجة النهائية كانت سالبة , لذلك لا يمكن قبول الفرضية التي تعتبر بأن طريقة التدفقات النقدية المستقبلية المخصومة هي الطريقة المثلى لتقييم الشركة , مع العلم أن هذه الطريقة تعتبر من أهم الطرق المستخدمة حالياً في عملية التقييم .

النتائج

من خلال البحث تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ١- لا يوجد طريقة مثالية لتقييم الشركات العائلية لغرض تحويلها إلى شركات مساهمة .
- ٢- إن طريقة التكلفة التاريخية يمكن أن تكون من أكثر الطرق ملائمة لعملية التقييم مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالشركة .
- ٣- عدم الاعتماد على طريقة التدفقات النقدية المستقبلية المخصومة ولاسيما في ظروف عدم التأكد حيث عصفت بالعالم الأزمة المالية التي ألقت بظلالها الثقيلة على مختلف بلدان العالم .
- ٤- لم تطبق الشركة موضوع الدراسة أبسط مبادئ الحوكمة ولاسيما فيما يتعلق بتطبيق المبادئ المحاسبية (قواعد الاستهلاك , تحقق الإيرادات , وغيرها).
- ٥- تتعدد المشكلات المحاسبية المتعلقة بكيفية التحديد السليم لقيمة الأصول الثابتة والتي يجب أن تلقى المزيد من الاهتمام والعناية عند معالجتها لتحديد القيمة , حيث أن التحديد غير الدقيق لقيمة صافي الأصول يؤثر على ملائمة ومصداقية التقارير المالية.
- ٦- إن المعلومات المالية التي تعكس صافي قيمة الشركة تساعد كل من المستثمرين الحاليين أو المرتقبين في اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة
- ٧- يتبين من خلال الدراسة التطبيقية للشركة أنها ستقوم بزيادة رأس مالها إلى مليار ليرة لبنانية على أن يكون هناك مساهمون جدد من خارج العائلة .

التوصيات

- ١- العمل على التوصل إلى تعريف للشركات العائلية العربية بناء على الواقع العربي ومفهوم العائلة في الثقافة العربية وضرورة الاعتماد على جانب الملكية وجانب الإدارة عند تعريف الشركات العائلية العربية .
- ٢- ضرورة اهتمام عائلات الأعمال العربية بوضع خطط لانتقال السلطة من جيل إلى آخر في الشركات العائلية العربية مع وضع آلية موضوعية محددة لاختيار القادة الجدد في الشركات العائلية من خلال اكتشاف الخصائص والسمات المميزة لرواد الأعمال الناشئين والعمل على التدريب المستمر لهم .
- ٣- مخاطبة الحكومات العربية للعمل على تطوير نظم تأسيس الشركات في الدول العربية , والعمل في نفس الوقت على زيادة الوعي المؤسسي لدى القائمين على تنفيذ هذه النظم في الإدارات الحكومية العربية .
- ٤- ضرورة أن يكون هناك دور واضح للقطاع الخاص والغرف التجارية حتى تستطيع أن تواجه المتغيرات العالمية التي تواجه العالم العربي .
- ٥- ضرورة العمل على إنشاء التكتلات الاقتصادية ودعم التعاون التجاري لتنمية القدرة التنافسية للشركات العائلية العربية ومنتجاتها وتمتعها بقوة التفاوض والتأثير في السوق العالمية .
- ٧- إن حوكمة الشركات العائلية عبر إنشاء مجالس للعائلة وفصل الملكية عن الإدارة وبناء استراتيجيات فعالة وإعادة الهيكلة والاستعانة بالموظفين الأكفاء هي مطالب ضرورية لبقاء الشركات العائلية بقوتها الراهنة .
- ٨- تؤدي الحوكمة إلى استقرار الأسواق المالية وتشجيع الاستثمارات والقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي في الأسواق الناشئة .
- ١٠- تشكل الحوكمة الخطوة الأولى في تعزيز قدرات القطاع الخاص القيادية , ليس فقط في المسائل الاقتصادية , وحسب , بل في التطور الاجتماعي والسياسي أيضاً من خلال تعلم مهارات التوصل إلى التوافق والاتصالات والدفاع عن القضايا .
- ١١- إن زيادة القدرة التنافسية للشركات يمكن أن يكون عن طريق الاستثمار

في الحوكمة الشركات التي يعتبر الأساس الضروري الذي يبعث على الثقة في الشركات بين المستثمرين والموظفين والمديرين ، والأساس الضروري للممارسات التي تقود إلى النمو الاقتصادي المستديم .

١٢- ضرورة إعطاء المزيد من العناية والاهتمام لدراسة المشكلات المتعلقة بالتحديد السليم لقيمة الأصول الثابتة في الحالات والمواقف المختلفة .

١٣- وضع ضوابط وإجراءات واضحة تنظم عملية تحول الشركات إلى شركات مساهمة ، مع مراعاة تبسيط إجراءات التحول .

١٤- إعطاء الشركات المساهمة حوافز وامتيازات وخاصة للشركات الناجحة والتي لديها فرصة للاستمرار في السوق .

١٥- القيام بحملة إعلامية تروج لفكرة تطوير الشركات العائلية وتحويلها إلى شركات مساهمة عامة ، ذات جدوى اقتصادية ، بالإضافة إلى توضيح أهمية التحول إلى اقتصاديات الحجم .

١٦- تشجيع الشركات على ضرورة التقيد بتطبيق معايير المحاسبة الدولية والتقييم الدولية.

المراجع العربية

١. أبو بكر، محمد، قانون الشركات ، دار الثقافة ، الأردن ، ٢٠٠٥
٢. أبو بكر، مصطفى محمود، تنظيم وإدارة الشركات العائلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥
٣. أبو عمر، واثق حمد، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية (تقييم المشروعات العامة والخاصة) ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، ٢٠٠٣ .
٤. أبو العطا، نرمين، حوكمة الشركات ، سبيل التقدم ، مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، القاهرة ، ٢٠٠٣
٥. أحمد، يحيى مقداد وصايب ، حنا، شكري ، النظم المحاسبية ، مطبعة الجامعة، ٢٠٠٠
٦. بربري، محمود مختار ، الشخصية المعنوية للشركة التجارية ، دراسة مقارنة، القانون المصري ، الفرنسي ، الانجليزي، دار النهضة العربية ، القاهرة، ٢٠٠٠
٧. توفيق، عبد الرحمن ، الشركات العائلية الازدهار والانهيار ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك ، القاهرة ، ٢٠٠٤
٨. حماد، طارق عبد العال ، التقييم تقدير قيمة بنك لأغراض الاندماج أو الخصخصة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠
٩. حماد، طارق عبد العال ، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات - شركات قطاع عام وخاص ومصارف) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨
١٠. حماد، طارق عبد العال، التقييم وإعادة هيكلة الشركات (تحديد قيمة المنشأة)، الدار الجامعية ، القاهرة ، ٢٠٠٨ .
١١. حنان، رضوان حلوة ، نظرية المحاسبة ، دار وائل ، عمان ، الأردن، ٢٠٠٦.
١٢. خالد، يحيى ، الشركات العائلية في دولة الإمارات ، غرفة تجارة وصناعة دبي ، إدارة البيانات والأبحاث ، ٢٠٠٧
١٣. الخرابشة، سامي محمد ، النظام القانوني للشركة المساهمة الخاصة ، دار

البشير ، الأردن ، ٢٠٠٥

١٤. الخطيب، خالد شحادة ، الحلبي، نبيل ، المهاني، محمد خالد ، تقويم المشروعات في المحاسبة ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ٢٠٠٧.

١٥. الدهراوي، كمال الدين مصطفى ، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٧

١٦. دي فرايس، مانفريد كيتس، الشركات العائلية من منظور نفسي ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، ٢٠٠٨

١٧. رتاب، بلید ، طارق أبو فخر ، الشركات العائلية في دبي (تعريفها ، بنيتها وأدائها) ، غرفة تجارة وصناعة دبي ، إدارة البيانات والأبحاث ، ٢٠٠٥

١٨. رضوان، أبو زيد ، شركات المساهمة والقطاع العام ، دار النهضة العربية، القاهرة ، ٢٠٠١

١٩. الريماوي، فيروز سامي ، شركة الشخص الواحد ، دراسة قانونية مقارنة ، دار البشير ، الأردن ، ط ١ ، ٢٠٠٠

٢٠. زنكنة، أسامة رشيد سلمان ، النظام المحاسبي في الوحدات الحكومية ومجالات تطويره ، دار دجلة ، الأردن ، ٢٠٠٨ ، ص ١٢٨

٢١. زيدان، عمرو علاء الدين ، اجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٤

٢٢. زيدان، عمرو علاء الدين ، إدارة الشركات العائلية ٥ قضايا إستراتيجية معاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٩

٢٣. زيدان، عمرو علاء الدين، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، ٢٠٠٥

٢٤. سالم، عبد الله ، الخصخصة وتقييم الأصول والأسهم في البورصة ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، القاهرة ، ٢٠٠٠.

٢٥. سالم، منير محمود ، المحاسبة الإدارية ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٥

٢٦. سليمان، محمد مصطفى ، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة

- والمديرين التنفيذيين , الدار الجامعية , الإسكندرية , ٢٠٠٨
٢٧. سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري , الدار الجامعية , الإسكندرية , ٢٠٠٧
٢٨. شحادة، وليد , تكوين سمعة الشركة الهوية والصورة والأداء , مكتبة العبيكان, السعودية , ٢٠٠٣
٢٩. الشرقاوي، محمود , القانون التجاري , ج ١ , الدار الجامعية , القاهرة, ٢٠٠٠
٣٠. الشريف، نايف سلطان , القانون التجاري , الرياض , ٢٠٠٨
٣١. شمسان، حمود محمد , تصفية شركات الأشخاص التجارية (دراسة مقارنة), دار النهضة العربية , القاهرة , ٢٠٠٠
٣٢. الشهيد، شهيرة عبد, قواعد إدارة الشركات , منشورات بورصتي القاهرة والإسكندرية , ٢٠٠١
٣٣. الشيرازي، عباس مهدي , نظرية المحاسبة , ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع , الكويت , ٢٠٠٤ .
٣٤. الصائغ، حنا رزوق , المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة ج ١ , مطبعة الزمان , بغداد , ١٩٩٩
٣٥. الطماوي، سليمان , مبادئ القانون الإداري , الدار الجامعية , الإسكندرية, ٢٠٠٠
٣٦. طه، إبراهيم وآخرون , تصميم النظم المحاسبية , جامعة القاهرة , مصر , ٢٠٠٠
٣٧. طه , مصطفى كمال , الشركات التجارية (الأحكام العامة في الشركات - شركات الأشخاص والأموال , دار الفكر الجامعي , الإسكندرية , ٢٠٠٧ .
٣٨. عبد الباري والمدهون , موسى، إبراهيم و الجزراوي , الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات , منهج علمي تحليلي ط ١ , المركز القومي للدراسات الطلابية , الأردن , ٢٠٠٠
٣٩. عبد الرحيم، علي, الشركة ذات المسؤولية المحدودة ومدى خضوعها للضريبة

- على الإيرادات في مصر ، دراسة مقارنة ، ط ١ ، القاهرة ، ٢٠٠٠
٤٠. عبد العال، أحمد رجب، محاسبة الشركات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢
٤١. عبد القادر، ناريمان، الأحكام العامة للشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركة الشخص الواحد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٠
٤٢. العريني، محمد فريد، الشركات التجارية ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢
٤٣. عطا، حيدر محمد علي بني، مفاهيم أساسية في قياس الأصول الثابتة ، دار الحامد ، الأردن ، ٢٠٠٧ .
٤٤. العكيلي، عزيز ، الوسيط في الشركات التجارية ، دار الثقافة ، الأردن، ٢٠٠٧
٤٥. علي، ثروت محمد ، الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصخصة في البلدان العربية ، (أساليب وطرق تقييم الأصول وآثارها المالية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان
٤٦. علي، عبد الوهاب نصر وشحاته، السيد شحاته ، مراجعة الحسابات في بيئة الخصخصة وأسواق المال والتجارة الالكترونية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ .
٤٧. القليوني، سميحة ، الشركات التجارية (النظرية العامة للشركات وشركات الأشخاص ج ١) ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٠
٤٨. كورك، راندل و وارد، جون، ترجمة دعد العسلي ، التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية ، الدار العربية للعلوم ، لبنان ، ٢٠٠٤
٤٩. كوماتي، لطيف جبر ، الشركات التجارية ، دراسة مقارنة ، العراق
٥٠. كويل، برايان ، دمج وشراء الشركات ، دار الفاروق ، القاهرة ، ٢٠٠٨ .
٥١. لطفي، أمين السيد أحمد ، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ .
٥٢. محمد قاسم، عبد الرزاق، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية ، دار

الثقافة , الأردن , ٢٠٠٤

٥٣. المشهداني، عطار د سعد جبر , تصميم نظام محاسبي مقترح لصناديق التعليم العالي ,كلية الإدارة والاقتصاد , دبلوم عالي في مراجعة الحسابات , جامعة بغداد , ٢٠٠٠

٥٤. مطر، محمد , النظم المحاسبي المتخصصة وتطبيقاتها العملية , دار وائل , الأردن , ٢٠٠٣

٥٥. النجار، عبد العزيز , أساسيات الإدارة المالية , المكتب العربي الحديث, القاهرة , ٢٠٠٧ .

٥٦. نصر علي، عبد الوهاب, شحاته السيد شحاته , مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات , الدار الجامعية , الإسكندرية , ٢٠٠٧

٥٧. النعيمي، عدنان تائه وآخرون , الإدارة المالية النظرية والتطبيق , دار المسيرة , الأردن , ٢٠٠٨ .

٥٨. ياملكي، أكرم , القانون التجاري الشركات دراسة مقارنة, دار الثقافة , الأردن , ٢٠٠٨

الدوريات باللغة العربية والندوات

١. أبو خشبة، عبد العال هشام, أهمية دور المعلومات المحاسبية في تحقيق أهداف برنامج الخصخصة في المملكة العربية السعودية , مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية , كلية التجارة , جامعة الإسكندرية , المجلد الخامس والثلاثون . أيلول , ٢٠٠٠

٢. أبو طالب، أحمد محمد، أثر تعدد مداخل وإجراءات التقييم المالي على تحديد القيمة السوقية العادلة لأسهم شركات قطاع الأعمال العام ، دراسة تحليلية تطبيقية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، ٢٠٠٢ .
٣. بدوي، محمد عباس، نماذج تقييم أصول شركات قطاع الأعمال لأغراض الخصخصة ، مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية، المجلد السادس والثلاثون ، العدد الأول ، ٢٠٠٠
٤. الجليلاتي، محمد ، دليل تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة، هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية ، دمشق ، ٢٠٠٧
٥. شاكر، نبيل عبد السلام ، نموذج أكثر شمولاً لتحديد وتفسير قيمة المنشأة (دراسة تطبيقية) ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
٦. عبد الرحيم، علي محمود وآخرون ، التقييم المحاسبي للأصول الثابتة في الشركات المساهمة الكويتية ومدى ملائمة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد الأول ، المجلد الخامس ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، دولة الكويت ، ٢٠٠٠ .
٧. مرعي، ليلي محمد لطفي حسن ، المحاسبة عن الأصول المعنوية ، دراسة ميدانية على البيئة المصرية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة .
٨. يونس، فايزة محمود حلمي ، دراسة صلاحية الأسس المحاسبية المتعارف عليها لتقييم أصول الشركات الخاضعة للقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩٣ ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، ٢٠٠١ .

المعايير المحاسبية

- ١- المعيار المحاسبي رقم ٣٨ الأصول غير الملموسة .
- ٢- معايير التقييم الدولية , الملاحظة التوجيهية رقم ٤ لمعايير التقييم الدولية .
- ٣- المعيار المحاسبي رقم ٢ المخزون .
- ٤- المعيار المحاسبي رقم ٣٧ المخصصات , الأصول والالتزامات المحتملة .
- ٥- المعيار المحاسبي رقم ١٦ الممتلكات والمصانع والمعدات
- ٦- المعيار المحاسبي رقم ٣٦ الانخفاض في قيمة الأصول

القوانين والتشريعات

- ١- المادة ١١ من قانون محكمة العدل العليا رقم ١٢ لسنة ١٩٩٢ المنشور في عدد الجريدة الرسمية رقم ٣٨١٣ الصادر بتاريخ ١٩٩٢/٣/٢٥ بالأردن .
- ٢- قانون الشركات السوري رقم ٣ تاريخ ٢٠٠٨/٣/١٣
- ٣- قانون الشركات الأردني
- ٤- قانون الشركة الفرنسي
- ٥- قانون الشركات التجارية لدولة الإمارات العربية المتحدة والقرارات الوزارية الصادرة لتنفيذ أحكامه , جمعية الحقوقيين , ٢٠٠٧
- ٦- المادة ١٤٥ من قانون الشركات العراقي لسنة ١٩٨٣
- ٧- القانون المصري , اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة , الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية , القاهرة , ١٩٩٤
- ٨- المرسوم التشريعي / ٦١ / تاريخ ٢٠٠٧/١٠/١
- ٩- القانون المالي الأساسي , المرسوم التشريعي رقم ٥٤ , دمشق , ٢٠٠٨

رسائل الدكتوراه

١. الدباغ، أحمد خليل ، دور مخرجات النظام المحاسبي لشركات القطاع الخاص بالعراق في تحديد الوعاء الضريبي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، ١٩٩٧
٢. سعودى، محمد توفيق ، تغيير الشكل القانوني للشركات ذات المسؤولية المحدودة ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، ١٩٨٨
٣. عمرو، فيروز سامي ، شركة الشخص الواحد ، رسالة دكتوراه ، الجامعة اللبنانية ، ١٩٩٦ ،

المؤتمرات العلمية وورشات العمل

١. الجفري، يحيى عبد الله ، قانون البركة وتطبيقاته في الشركات العائلية ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الثالث للشركات العائلية في العالم العربي - الكويت ، ٢٠٠٥
٢. حلقة نقاشية حول التطبيقات العالمية لمبادئ الحوكمة والتحديات التي تواجه القطاع المصرفي في ظل المتغيرات الحديثة ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٦
٣. الرحيلي، عوض ،لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات ، حالة السعودية ، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، ٢٠٠٥
٤. زين الدين، صلاح، دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة البورصة المصرية ، المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٨
٥. السعدني، مصطفى ، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة ، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول للتدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، ٢٠٠٥

٦. الشركات العائلية ومقومات استمرارها , دراسة مقدمة من شركة دبلي وجي
تاول ش.م.م , مؤتمر الحفاظ على ثروة الشركات العائلية , مسقط , سلطنة
عمان , ٢٠٠٦
٧. قدي، عبد المجيد , إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية , المؤتمر العلمي الدولي الأول
لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق , ٢٠٠٨
٨. القلاع، محمد غسان , تطوير القطاع الخاص (من العائلة إلى المؤسسة),
جمعية العلوم الاقتصادية السورية , دمشق , ٢٠٠٩
٩. القواعد المنظمة لحوكمة الشركات في مصر من منظور الأجهزة الرقابية,
ورشة عمل , القاهرة , مصر , ٢٠٠٣
١٠. كورتل، فريد , حوكمة الشركات , منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية
المستدامة في الوطن العربي , المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد
بجامعة دمشق , ٢٠٠٨
١١. مؤتمر الإطار المحاسبي والإفصاح لهيكل حوكمة الشركات في مصر, ورشة
عمل , القاهرة , مصر , ٢٠٠٣
١٢. المؤتمر السنوي الدولي الثاني لحوكمة الشركات , دور مجلس الإدارة
واستمرارية الأعمال , القاهرة , مصر , ٢٠٠٨
١٣. مؤتمر حوكمة الشركات , الواقع والمستقبل , صنعاء , اليمن , ٢٠٠٨
١٤. مركز المشروعات الدولية الخاصة , مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي
والتنمية بشأن حوكمة الشركات , القاهرة , ٢٠٠٤
١٥. ورشة عمل حول حوكمة الشركات العائلية , تونس , ٢٠٠٧

المراجع باللغة الفرنسية

- 1- A .sayaget et .c.Jauffret Spinosi , L Entreprise Personnelle .l. Experience Europeenes, op.cit,p.32, no.26.H.Wardinger, German Company law .op.cit, pp. 3-4
- 2- Bullet, Emile, L Enterprise unipersonnelle@Responsabilities limitee Le .U.R.L.opcit, Georges Ribert Rene Roblot Traitede Droit Commercial . opcit no 1995)
- 3- H.Wuradinger ,German Company Law .op.cit ,p .237 . Norbert Horn . Lentreprise Personnelle a responsible Limitee.Lexperience All emande ,
- 4- Horn ,Norbert, Lentreprise unipersonnelle a responsibility Limitee .Lexperience. Allemande
- 5- L.C.B. Gower and others , " Gower's Principles of Modern Company Law " .op.cit ,P .P.289
- 6- Lefelver ,Francis, La Societe Unipersonnelle , op, cit.no.206
- 7- P. Roquet et J .de Faultier . E.U.R.L. L Enterprise Unipersonnelle @ Responsabilite Limitee , op. cit
- 8- P.Didier" Droit commercial',I,Themis, Paris,p301ets
- 9- Rauddoux ,Daminique, Une societetes Specifique L.E.U.R.L , op.cit, no .49
- 10- Ribert ,Georges et Roblot, Rene, Traite de Droit Commercial , op.cit .p 775 . no . 995 , L.C.B. Gower and others , Gower's Principles of Modern Company Law ,op.cit .

المراجع باللغة الانكليزية

- 1- A.L. Garsrud , (2000) , Meanderings of a resurrected psychologist , or lessons learned in creating a family business program. Entrepreneurship Theory and Practice 19 (1)
- 2- Aguilera & Jackson , (2003) , The Cross- National Diversity of Corporate Governance : Dimensions and Determinants , Academy of Management review 28 (3)
- 3- Aronoff, C.E., &Ward, J .L.(2002), Outside directors: How they can help you. In C.E. Astrachan, J.H& Shanker, M.C. (2003). Family Business Contributions to the U.S. economy: A closer look. Family Business Review, 15(3), 211-215
- 4- Atkinson, A., & Salterio, S. (2002). Shaping good conduct .Management, 49 (1)
- 5- AR , Belkaoui , Accounting Theory , London , Academic Press Limited , 2002 .
- 6- AR , Belkaoui , Accounting Theory , London , Academic Press Limited , 2002 .
- 7- Akbar , Saeed and w. Stark ,Andrew, Deflators , Net shareholder cash flow – dividends , capital , contributions and estimated models of corporate valuation ,Journal of Business finance and accounting , Dec , 2003 .
- 8- Barash,J.a,Ganitsky, J.B, Carson, J.a. &Doochin,B,A. (2003), Entry of the next generation : Strategic Challenge for Family Business , Journal of Small Business Management , 26
- 9- Barontini, Roberto, The Effect of Family Control on Firm Value and Performance : Evidence from Continental Europe , European Financial Management , Vol 12 , No . 5. 2006
- 10- Berle and Means (2000) , The Modern Corporation and The Private Property , New York , Harcourt Brace
- 11- B, Cornell , corporate valuation : Tools for effective appraisal decision making , IRWIN , USA, 2003 .
- 12- Barontini, Roberto, The effect of family control on firm value and performance , Evidence from continental Europe , European financial management , vol , 12,No5, 2006

- 13- C.M. and Dollinger , m.j. Daily ,(2001) , Family Business are Different , Review of Business 13 (1)
- 14- Cabrera ,Katuska – Suarez , Leadership transfer and the Successor's development in the family firm , The Leadership Quarterly , 2004 Elsevier Inc
- 15- Churcholl, N.C, &, Hatten ,2002, Non market – based transfer of wealth and power : A research framework for Family Business , American Journal of small Business , 12
- 16- Cadbury A , Cadbury report Committee on the financial Aspects of Corporate Governance , London Stock Exchange , 1992
- 17- Coombes & Watson ,(2001), Corporate Reform in The Developing World , Mckinsey Quarterly
- 18- C, Elson, ,E ,Roiter ,P ,Clapman., ,J ,Bachelder., England, J, Lau, G., et al. (2003). What's wrong with executive compensation ? Harvard Business Review, 81(1)
- 19- Cabreraa ,katuska, Suarez, Leadership transfer and the successor's development in the family firm , The leadership Quarterly 16 (2005)
- 20- Copeland et al , valuation , Measuring and managing the value of companies , 2 nd ed , New York , John wiley & sons , Inc , 2000 .
- 21- Daily & Dalton & Canella , (2003) , Corporate Governance : Decades of Dialogue and Data Academy of Management review
- 22- Davis , Schoorman & Donaldson , (2000) , Towards a Stewardship Theory of Management Academy of Management review 22 -25
- 23- Sundaramurthy & Lewis , (2003) , Control and Collaboration : Paradoxes of Governance , Academy of Management review 28 (3) ,
- 24- Demb & Nebaer , (2000) , The Corporate Board , Confronting the Paradoxes : New York : Oxford University Press
- 25- E. Kepner (2001) , The Family and The Firm : A coevolutionary perspective . Organizational Dynamics (12)
- 26- E. Kepner ,. (2001) , " The Family and the Firm : A Coevoluti perspective , " Family Business Review "

- 27- E , Fielder, Corporate family matters , business forms , labels and systems 37(13) , 2000
- 28- E. Poza , family business , ohio , South – Western , Managerial practices that support entrepreneurship and Continued growth , 2004
- 29- Elizabeth and corden , Accounting for changing Prices : The value relevance of historical cost , Price level , and Replacement , Cost accounting in Mexico , Journal of accounting research , June , 2001 .
- 30- F, and A.G Lank, Neubauer, The Family Business , : its Governance for Sustainability , Routledge , G.B. (2000)
- 31- Family Business , Wikipedia , The Free Encyclopedia , 2008
- 32- Fame , E , and , M , Jensen , (2000) , Separation of Ownership and Control , Journal of Law and Economics
- 33- F, & Lank, Neubauer, A.G.(2000). The Family Business: Its governance for Sustainability. New York: Routledge
- 34- Felton, R., & Watson, M.(2002). Change across the board. Mckinsey Quarterly, 4
- 35- Greiner (2000) , Evolution and Revolution as Organization Grow , Harvard Business Review , July August
- 36- Graham ,Combrinck, The developmental Model of Family Systems , Family Process , June , 2000 M . F. R. Kets de vries. Family business, op.cit
- 37- Gregory & Simmelkjaer, (2002) , Comparative Study of Corporate Governance codes relevant to the European union and its member states on behalf of the European Commission , New York , weil Gotshal & Manges LLP
- 38- H. Hulshoff , (2001) . Strategic study : Family Business in the Dutch SME Sector , Definitions and Characteristics . EIM , Zoetermeer .
- 39- H. Levinson , (2002) " Conflicts that plague Family Business "Harvard Business Review , March
- 70- Hershon , and L. K . Collins (2000) . Descriptive and Analytical Model of Organizational transformation , International Journal Quality and Reliability Management . Vol 17, No 9
- 41- H. Morris and Roy . Williams. Michael ., Correlates of Success IN Family Business Transition , Journal of

Business Venturing 12, 2000, Elsevier Science Inc

- 42- Handler , W.C(2003) , Managing the Family Firm Succession process : The next – generation family member's experience . UMI , Dissertation Services**
- 43- H ,Larsen, Holt (2000), In search of management development in Europe : From self – fulfilling prophecies to organizational competence , International Journal of Human Resource Management , 7(3)**
- 44- H. Mintzberg , HBR classics , The Manager's job : Folklore and Fact , Harvard business Review , April**
- 45- Hillman & Dalziel , (2003) , Boards of Directors and Firm Performance : Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives , Academy of Management (3)**
- 46- Habbershon & Williams , (2000) , Resource based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Business review**
- 47- H. Michael . Royo ,Morris , Williams , Correlates of Success in Family Business transition, Journal of business venturing 12, Elsevier Science Inc , 2000**
- 48- I. And C. Davis Beeson, (2000) . Emergence and Accomplishment in Organizational Change , Journal of Organizational Change Management , Vol , 13 , No .2.**
- 49- I Adizes, (2002) , Organizational passages : Diagnosing and treating Life – Cycle Problems of Organizations . Organizational Dynamics (7),**
- 50- John Ward (2000) , Keeping The Family Business Healthy : How to Plan For Continuing Growth , Profitability , Leadership , SanFrancisco , Galif : jossey – Bass**
- 51- J, G& Schoen , J.E. ,Longenecker (2000) , Management Succession in the Family Business . Journal of small Business Management , 16 (3) ,**
- 52- James J. Chrisman , Sharma ,Pramodita, Family influences on Firms : An Introduction , Journal of Business Research , 60 (2007)**
- 53- Jenssen and Mecking (2000) , Theory of The Firm , Managerial Behavior , Agency costs and ownership structure , Journal of Financial Economics**
- 54- J.A ,Sonnenfeld. (2002). What makes great boards great. Harvard Business Review, 80(9)**

- 55- J.L ,Ward. (2000). Creating effective boards for private enterprises . San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers
- 56- J. Hilburt – Davis , and W.G.Dyer,jr.Consulting to Family Business : A Practical guide to contracting , Assessment , And Implementation , San Franscico , Jossey – Bass,2003
- 57- J, Hillburt - Davis, andW.G.Dyer,Jr.(2003).Consulting to Family Business.Jossey-Bass/Pfeiffer.San Francisco
- 58- Jose Antonio Gonzalo, Vicente Pina and Lourdes Torres , Objectives , Techniques And Valuation Of State – Owned Companies in Privatization Processes
- 59- K.E.etal Gersick , (2001) , Generation and Generation : Light Cycle Of The Family Business , Harvard School Press , U.S.A
- 60- K, M ,Hudson, Transforming a conservative company one laugh at a time , Harvard business review 79(7)
- 61- Kenneth , and hochel Livnat, Joshua, and rai ,atul A free cash flow investment anomaly, Journal of accounting , auditing and Finance , winter 2000 .
- 62- Kenneth S, Hackel , A Free cash flow , Investment A nomely , Journal of accounting auditing and Finance, Winter 2000 .
- 63- L. A.A.Van den Berghe and Carchon ,Steven, Corporate Governance Practices in Flemish Family Business ,Journal of Flemish Family Business , 2002
- 64- Lane, Suzanne, Astrachan ,Joseph, (2006), Guidelines for Family Business Boards of Directors , Family Business Review, Vol.XIX.No,2,June, Family Business Institute Inc
- 65- McGivern (2000) Successful and Unsuccessful Phases of The Corporate Life Cycle " In Reading In Organization Decline Frameworks , Research , And Prescription , (k.S) Comeron , R.I.Sutton and D.A .Whetten
- 66- M ,D ,Mumford, ,S.J, Zaccaro, Hardings, F.DJacobs ,T.O , & Fleishman .E.A. (2000) . Leadership skills for a Changing world : Solving complex social problems : The Leadership Quarterly , 11(1) ,
- 67- Mumford ,M,D, Marks , M, Connelly , M.S, Zaccaro,S.J,&Reiter- Palmon , R. (2000) . Development of Leadership skills : Experience and Timing . The Leadership Quarterly , 11(1)
- 68- M . F. R. Kets de vries. Family business, op.cit

- 69- M.H . Morris , R.o. Williams , J.a .Allen and R.a. Avila , correlates of success in Family business transition , Journal of business venturing , 2000
- 70- Mobius, M. (2001). Good governance is a global challenge . Corporate Board , 22(131)
- 71- Moore, M.T. (2002). Corporate governance : An experienced model . Director's Monthly, 26(3)
- 72- Mckinsey & Company . (2002). American Family Business Survey, US Directors Survey
- 73- M. D., Lynall,, , B.R ,Golden., &,A.J ,Hillman. (2003). Board Composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. Academyof Management Review , 28(3)
- 74- Mass Mutual Financial Group / Raymond Institute. (2002). American Family Business Survey (No. DMD9500R)
- 75- Mckinsey & Company .(2002). US Directors Survey
- 76- Murdock, C.W. (2001), Illinois practice : Business organization (vol.7). ST.Paul, MN: West Publishing Co
- 77- M. E ,Loeb.(2001). Employee evaluations and promotions in the Family firm. In B. Spector(Ed), Family business compensation handbook , Philadelphia, PA: Family Business Publishing Company
- 78- M. Drisoll, & Korman, M. (2001). Achieving competitive advantage through performance management . In B. Spector(Ed), Family business compensation handbook, Philadelphia, PA: Family Business Publishing Company.
- 79- M. F.R, Kets de vries, The dynamics of family controlled firms , organizational Dynamics
- 80- Mc Clou B , Hodges , Three approaches ? The appraisal journal , Winter , 2007 .
- 81- M , and , B ,Glautier, Underown , Accounting theory and Practise , London : Pitman publishing , 2001 .
- 82- OECD, (1999), Organization for Economic Co-operation and Development . Principles of Corporate Governance, SG/CG(99)5
- 83- P.and Cowling , M ,Westhead. (2000) . Family Firms Research : The need for Methodological Rethink , Entrepreneurship Vol 23 , No1

- 84- P , Rappaport Stock Market Signals to Managers , Harvard Business Review.
- 85- R, and Frohlich , E Danckels ,, (2000) " Are Family Business Really Different ? European Experience From Stratos . " Family Business Review " , Summer ,
- 86- R.A ,Monks. and . Minow.Corporate Governance, Blackwell 2000
- 87- R, & Wilson, Newell,G. (2002). A premium for good governance. Mckinsey Quarterly, 3
- 88- Shleifer & Vishny , (2000) , A Survey of Corporate Governance , Journal of Finance
- 89- S ,Baines, and Wheelock , Working for each other gender , The household and micro- business survival and growth , International small business journal 17(1)
- 90- S, Hendrisken , Eldon, Accounting theory , Richard , D, Irwin, Inc, Homewood , linois, 2000.
- 91- Shannon, prott, valuating a business : The analysis and appraisal of closely held companies , McGrowhell , 2002 .
- 92- Teall ,John L., Family Limited Partnerships and control discounts , Financial Services Review (16) , 2007
- 93- The use of valuation , French , Nich , Emerald group publishing , 2005 .
- 94- Wai, Henry –Yeung, Chung, Limits to the Growth of Family – Owned Business ? The Case of Chinese Transitional Corporations from Hong Kong , Family business Review , Vol XIII , no 1, March , 2000, Family Firm Institute , Inc
- 95- W ,Shen, & Cannella , C. (2002). Revisiting : The performance consequences of CEO succession : The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover , and departing CEO tenure . Academy of Management Journal, 45(4)

مواقع الانترنت

1- www.sciencedirect.com

2- www.Egyptse.com

3- www.findarticles.com

4- www.cipe-egypt.org

5- www.cipe.arabia.org

6- www.hawkama.com

7- www.appraisalfoundation.org

الملاحق

مقدمة:

كانت و لا تزال الشركات العائلية , أحد الأشكال الرئيسية من منظمات الأعمال وأحد المكونات الأساسية للنظام الاقتصادي, و التي تؤدي دوراً واضحاً مؤثراً في اقتصاديات الدول و خطط التنمية بها.

ومع وضوح التواجد المتواصل للشركات العائلية , إلا أن نطاق و تأثير دورها عادة ما يتأثر اتساعاً أو انكماشاً وفق خصائص البيئة الكلية أو الخارجية للأعمال و ما تشتمل عليه من متغيرات سياسية و اقتصادية و اجتماعية وثقافية وفكرية في المجتمع الذي تنشأ و تعمل فيه , حيث تتسم الشركات العائلية بمجموعة من الخصائص التي تحمل في طياتها مقومات نجاحها و تدعيم قوتها و بقائها و نموها , و في نفس الوقت تحمل بذور إضعافها و هدمها , و يؤكد ذلك حالات من الشركات العائلية التي تؤدي دورها بإيجابية واضحة و مساهمة لا يستهان بها و تأثيراً فعالاً و ملموساً على اقتصاديات الدول و لفترات عديدة و لأجيال متعاقبة , و يقابل ذلك عديد من الشركات العائلية التي لم يكن بإمكانها الاستمرار مع انتقالها إلى الجيل الأول الذي خلف رب العائلة أو المؤسس .

و تعرف الشركة العائلية بأنها الشركة التي يمتلكها أفراد عائلة واحدة أو أكثر , و يتحمل أفراد العائلة العبء الأكبر من الإدارة , و تنشأ عادة من خلال رب العائلة و يطلق عليه (مؤسس) الشركة العائلية , و غالباً ما تبدأ الشركة العائلية بممارسة المؤسس لمهنة أو نشاط أو خدمة أو حرفة معينة يتفرغ لها و يتقنها ثم يتوسع فيها رأسياً أو أفقياً مستعيناً بأفراد أسرته و عائلته , بدرجة أساسية و ذلك من خلال توظيف ما لديه من مزايا و إيجابيات تمثل نقاط قوة بالنسبة له, و كذلك من خلال استثمار فرص تتاح أمامه و يعمل على الاستفادة منها.

وعلى الرغم من المزايا العديدة التي تتسم بها الشركات العائلية , إلا أنه في ظل المتغيرات والمستجدات الاقتصادية الدولية و ما يقتضيه تيار العولمة من فتح الأسواق و تحرير التجارة من قيود الحماية , بالإضافة إلى انضمام الدول إلى منظمة التجارة العالمية , فإنه من الطبيعي أن تتعرض الشركات , وخاصة العائلية الصغيرة منها أو المتوسطة لمخاطر جدية تهدد كيانها واستمراريتها إن أجلاً أو عاجلاً , و لذلك أصبح من الضروري العمل على تطوير الشركات و

خاصة العائلية من خلال تحولها إلى أشكال أخرى كالشركات المساهمة العامة , نظراً لأن الشركات المساهمة لا تقوم على الاعتبار الشخصي , وإنما تقدر قوتها المالية ودرجة ملاءتها بالنسبة لرأسمالها فقط . مما يرفع من قدرتها على مواجهة التحديات الأساسية التي تنجم عن هذه المتغيرات , و كذلك حمايتها من التعثر و الانهيار .

وعلى الرغم من ذلك إلا أنه يلاحظ بأن الشركات العائلية الناجحة لا تبدي اهتماماً بذلك, و لا ترغب في التحول إلى شركات مساهمة أو أية أشكال أخرى لأسباب عديدة منها :

١- عدم الرغبة في الخضوع للرقابة , حيث إن الشركة المساهمة العامة تخضع بشكل كامل للرقابة من قبل الهيئة العامة لسوق المال , والتي تختلف تسميتها من دولة إلى أخرى .

٢- عدم الرغبة في الإفصاح أو الكشف عن أسرار الشركة , حيث تعمل الهيئة العامة على إلزام الشركات المساهمة بالإفصاح الكامل عن بياناتها المالية بشكل دوري, و كذلك الإفصاح عن المعلومات الجوهرية و الأحداث الطارئة التي تتعرض لها و التي يتوقع أن يكون لها تأثير كبير في أسعار الأسهم و في قرارات المستثمرين.

٣- الإجراءات القانونية الإضافية التي تخضع لها شركات المساهمة العامة عند التأسيس أو عند العمل على زيادة رأس المال مقارنة بالأنواع الأخرى من الشركات , و ما يترتب على ذلك من الوقت و الجهد و التكاليف التي تستنزفها هذه الإجراءات .

٤- المسؤوليات القانونية الجسيمة المترتبة على أعضاء مجلس إدارة الشركة تجاه مساهمي الشركة الآخرين , الأمر الذي يترتب عليه التزام الأعضاء بمعرفة و إدراك و فهم البيئة التشريعية و القانونية التي تعمل في إطارها الشركة.

٥- عدم رغبة أصحاب الشركات العائلية في تقاسم السلطة أو الأرباح مع أشخاص آخرين .

٦- التخوف من فقدان السيطرة التامة على الشركة من قبل العائلة .

٧- عدم الرغبة في فقدان الاسم العائلي للشركة و خاصة إذا كان مرتبطاً
باسم الجد الأكبر للعائلة , و الذي يحمل المركز الاجتماعي للعائلة .

٨- ضعف أداء الأسواق المالية

مشكلة الدراسة :

من خلال ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

تواجه الشركات العائلية التي ترغب في التحول إلى شركات مساهمة قضية أساسية هي تقييم الأصول أي تحديد قيمة المنشأة بالأسعار السائدة في السوق ومع عدم ثبات القوة الشرائية لوحدة النقد في بعض البلدان تنشأ مشكلة كيفية التوصل إلى التقييم الدقيق للمنشأة و يعد تحديد قيمة عادلة للمنشأة أمراً هاماً و لهذا لا بد أن يكون التقييم مقبولاً لدى المستثمرين حتى لا تكون هناك مبالغة تصرف المستثمرين عن قرار التحول إذ يجب إجراء التقييم بأسلوب علمي سليم ودقيق .

إذاً إن التحول من شركة عائلية إلى شركة مساهمة , يتطلب تقدير لقيمة الشركة التي سيتم تحويل شكلها القانوني , و قد نصت معظم القوانين على اعتبار صافي موجودات الشركة بعد إعادة تقديرها بمثابة حصة عينية في رأسمال الشركة .

ويجب أن يتم التقدير من قبل جهة محاسبية ذات خبرة أو شركة محاسبية دولية معتمدة من جهات حكومية معترف بها على أن يكونوا ملمين بالظروف المختلفة المحيطة بكل شركة وبكافة العوامل التي يمكن أن تؤثر على نتائج عملية التقييم, ويظهر هذا التقدير ضمن لائحة بالموجودات و المطلوبات متضمنة القيمة الدفترية قبل إعادة التقدير و القيمة الجديدة و نسبة التغيير .

وبالتالي يمكن التعرف على مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلين

التاليين:

١_ هل تؤثر طبيعة عمل المنشأة ونجاحها في اختيار الطريقة الأكثر ملائمة لعملية التقييم .

٢_ ما هي الطريقة الأكثر ملائمة لتقييم الشركة عند تحويلها من شركة عائلية إلى شركة مساهمة .

أهمية الدراسة:

إن عملية تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في الوقت الراهن أو مستقبلاً عملية هامة جداً بالنسبة للاقتصاد الوطني لما لها من آثار و مزايا هامة أصبحت معروفة لدى جميع الدول , حيث تعتبر أكبر رافد لعملية توسيع قاعدة الشركات المساهمة العامة و قاعدة المستثمرين في سوق الأوراق المالية و توسيع قاعدة الملكية.

ومن ناحية ثانية فإن منافع التحول لا تنحصر في استمرارية الشخصية المعنوية للشركة فقط بل أيضاً في خضوعها إلى نظام جديد يوفر لها العديد من المزايا كتوسيع قاعدتها وفصل الملكية عن الإدارة , ومزايا في الإنتاج الواسع , وتمركز رؤوس الأموال , ووفورات في التسويق والتكاليف , ووجود الإدارة العلمية المتخصصة , والإدراج في سوق الأوراق المالية مما يوفر لها أداة تمويل جديدة , وبالتالي يساعد على توسيع الادخار الوطني و الاستفادة من الفائض النقدي في عمليات استثمارية واسعة .

هدف الدراسة :

هناك ثلاثة أهداف رئيسية من هذه الدراسة :

- ١- إيجاد صيغة مناسبة لتقييم الأصول في الشركات العائلية التي ترغب في التحول إلى شركات مساهمة .
- ٢- تحديد فيما إذا كانت هناك علاقة مباشرة بين طبيعة أعمال الشركة والطريقة التي يتم الاعتماد عليها في تقييمها عند تحويلها إلى شركة مساهمة .
- ٣- اختيار الطريقة الملائمة لتقييم الشركة العائلية عند تحويلها إلى شركة مساهمة.

دراسات سابقة:

١- دراسة الباحثة Stavrou , eleni بعنوان :

(Downsizing and Stakeholder Orientation Among the Fortune 500: Does Family Ownership Matter ?)

منشور على صفحة الانترنت , ٢٠٠٧ , Search.epnet.com

حيث تبين الدراسة أسباب تقلص الشركات العائلية , وذلك بتطبيق البحث على ٥٠٠ شركة عائلية و مقارنتها بالشركات غير العائلية . تفترض الدراسة أن الشركات العائلية تتقلص بشكل أكبر من الشركات غير العائلية بغض النظر عن أدائها , و يعود ذلك إلى علاقة الشركات العائلية مع موظفيها المرتكزة على التزامات معيارية أكثر من ارتباطها بالأداء المالي لوحده , و تخلص الدراسة إلى أن الشركات العائلية تتقلص بصرف النظر عن الأداء المالي للشركات , والنتائج تظهر قضايا أخرى مرتبطة بالحوافز المتعلقة بالشركات متعددة الجنسيات, مما يؤدي إلى تقلص الشركات العائلية .

٢- دراسة الباحث zielinski بعنوان :

Using Non – Family Managers To Keep Business in The (Family)

منشور على صفحة الانترنت , ٢٠٠٧ , Search.epnet.com

حيث بين الباحث أن العديد من مالكي الشركات العائلية يعتبرون أن بيع الشركة هو خيارهم الوحيد و ذلك لسببين أساسيين: أولهما أن أولاد صاحب الشركة ليسوا قادرين ليأخذوا دورهم في إدارة أعمال الشركة. و السبب الثاني أنهم ليسوا مهتمين في إدارة أعمال العائلة و المحافظة عليها.

والبعض الآخر رأى أنه من الممكن تعيين مدير من خارج العائلة بحيث يملك مواصفات معينة تؤهله لإدارة الشركة والإبقاء على أعمال العائلة وميراث أجيال العائلة.

٣- دراسة الباحث Harris بعنوان

(Ownership and Control in Closely – held Family – owned Firms : An Exploration of Strategic and Operational Control)

منشور على صفحة الانترنت , ٢٠٠٧ , Search.epnet.com

حيث تبين الدراسة أن أغلب الأبحاث الموجودة لفصل الملكية عن الإدارة إما أنها تركز على النزعة لفصل وظائف القرار أو أنها تفحص بدقة المفاهيم و المقاييس أو السياسات للسيطرة المنظمة في الشركات الكبيرة , هذا البحث يؤكد أنه كلما كانت

الملكية منفصلة عن الإدارة كلما كانت السيطرة على إدارة الشركة بشكل واقعي أكبر و تكون قانونية و ممارسة من قبل مالكيها , هذه الدراسة تختبر الافتراض الذي يكشف طبيعة التحكم بالشركات العائلية المملوكة , على اعتبار أن هذا التركيز لهذه الدراسة ليست نتائج فصل الملكية عن الإدارة ولكن لاكتشاف حالات طارئة تقود إلى تطور النظرة المتعلقة بالشركات العائلية و مدى استمراريته من قبل مالكيها و ما هي خصائص الإدارة التي تساهم بهذا العمل.

٤- دراسة الباحث علي أبو الفتاح شتا , بحث بعنوان (مداخل التقييم المحاسبي للشركات العامة في ظل استراتيجيات خصخصة الملكية بين النظرية و التطبيق)

منشور في المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة , القاهرة , العدد الأول , 2003,

تناول الباحث موضوع البحث حول تعدد مداخل التقييم المحاسبي للشركات حيث قام الباحث بإجراء دراسة تحليلية لأهم مداخل التقييم المحاسبي للشركات العامة من حيث أهداف و فروض كل مدخل , والأسس التي يستند عليها بصدد التقييم , و إجراءات التقييم , مع إجراء دراسة انتقادية لكل مدخل من حيث المزايا و الانتقادات , و الاختيار و المفاضلة بين هذه المداخل. وذلك من خلال طرح مجموعة من التساؤلات حول كيفية تقييم الأصول و ما هي الطريقة الأكثر ملائمة في التقييم و ذلك من أجل التوصل إلى تحديد القيمة العادلة للشركة.

٥- دراسة الباحثة الدكتورة ليلي محمد لطفي مرعي ,

بحث بعنوان (قيمة الأصول للمنشأة : النظرية و التطبيق) , منشور في المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة (العدد الأول , 2004),

تناولت الباحثة موضوع كيفية التغلب على مشاكل تقييم الأصول وذلك بإيجاد طريقة واحدة تلقى تأييد الجهات المحاسبية في العديد من الدول , هذه الطريقة تسمى عادة بقاعدة القيمة الناقصة أو القيمة للمالك أو القيمة للمنشأة, حيث أوضحت الباحثة أن القوائم بتحديد قيمة الأصول, يجب أن يطبق المفهوم (الأسلوب) الاقتصادي, ما فرق القيمة الذي يحققه هذا الأصل؟ ويجب أن يقوم بالمقارنة بين البدائل المختلفة, وبما أن المالك قد قام بالفعل بحيارة الأصل فان الفرق, هنا لا يتعلق بمزايا الحصول على الأصل و لكن بالأضرار الناتجة عن فقده, وبالتالي فان هذا المفهوم يتضمن صورة عكسية, فهو يتعلق بالخسائر الناتجة عن الحرمان من الأصل وليس بمزايا الحصول عليه. وتتضمن قاعدة قيمة الأصول للمنشأة ثلاثة طرق للتقييم هي: القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية, قيمة التكلفة الاستبدالية وصافي القيمة التي يمكن تحقيقها من الأصل.

فروض الدراسة :

هناك فرضيتان رئيستان للدراسة هما :

- ١- لا يوجد طريقة متفق عليها لتقييم الأصول عند تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة .
- ٢- الطريقة المثلى لتقييم الشركة عند تحويلها من شركة عائلية إلى شركة مساهمة هي طريقة التدفقات النقدية المستقبلية المخصومة .