

## إمكانية تحويل الشركات العائلية إلى شركة مساهمة

### بالتطبيق على شركة جود

#### الملخص

تمثل الشركات العائلية الشكل الأقدم من الشركات التجارية، ويمتاز هذا النوع من الشركات ببساطة تأسيسه، وترتبط استمراريته بوجود أشخاص قادرين على تحقيق نجاح اقتصادي ينسب لهم، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم.

وتأتي أهمية الشركات العائلية من كونها تلعب دوراً هاماً في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي، وتوفير فرص عمل لا يستهان بها، بالإضافة إلى مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.

إلا أنه في ظل الاقتصاد العالمي الجديد - عصر العولمة- اتسعت الأسواق ولم تعد تعترف بالحدود، وأخذت طابع العالمية، مما أدى إلى زيادة التحديات التي تواجه الشركات العائلية، وبات من الضروري على هذه الشركات أن تعيد النظر في هيكلتها حتى تتمكن من الصمود بوجه التطورات الاقتصادية والأزمات التي تعصف بالعالم، لأن الأخطاء الصغيرة قد يكون ثمنها الثروة بالإضافة إلى كوارث في الاقتصاد الوطني. وسعى الباحث إلى تحقيق أهدافه وفرضياته من خلال استبيان تم توزيعه على إحدى الشركات العائلية في سورية.

الكلمات المفتاحية: الشركات، العائلية، المساهمة العامة، جود.

## مقدمة:

يغلب على قطاع الأعمال الخاص السوري الطابع العائلي، و تلعب هذه الشركات سواء العائلية منها أم الفردية دوراً هاماً في الاقتصاد، إلا أن نسبة قليلة من هذه الشركات تنتقل إلى الجيل الثاني أو الثالث، مما يعرض مستقبل هذه الشركة والعاملين فيها إلى الخطر، وإن انهيار مثل هذه الشركات سيؤدي إلى أزمات حقيقية في الاقتصاد ككل.

## مشكلة البحث:

يمكن التعرف على مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- ما هي التحديات التي تواجه الشركات العائلية؟
- ما هي مزايا تحويل الشركات العائلية إلى مساهمة؟
- ما هي الخيارات المتاحة أمام الشركات العائلية حتى تتمكن من الاستمرارية؟
- ما مدى الوعي لدى مالكي الشركات العائلية بضرورة إعادة النظر في هيكلية الشركة؟

## أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث من الأهمية التي تحتلها الشركات العائلية في الاقتصاد العالمي عموماً والاقتصاد السوري خصوصاً، حيث تساهم بشكل إيجابي وفاعل في مختلف النواحي الاقتصادية والتجارية والصناعية والخدمية للبلدان المتواجدة فيها، ويتمحور الهدف من هذا البحث في:

- التعرف على التحديات التي تواجه الشركات العائلية والخيارات المتاحة أمامها.
- التعرف على مدى وعي العاملين في الشركة بأهمية تحويل الشركة إلى مساهمة للحفاظ على استمراريته.

#### فرضية البحث:

- إن تحويل الشركة العائلية إلى شركة مساهمة يضمن لها الاستمرارية ويزيد من قدرتها التنافسية وثقة العاملين فيها ويضمن لهم حقوقهم.

#### طريقة البحث:

- تعتمد الباحثة على منهج دراسة المضمون من خلال دراسة بعض المراجع والمصادر المتعلقة بالشركات المساهمة، وتم الاعتماد على أسلوبين:
- المقابلة: مع بعض القائمين على أعمال شركة جود (مندرين لصناعة الغازية) للحصول على بعض البيانات والمعلومات.
  - الاستبيان: للتعرف على آراء العاملين في شركة جود لصناعة المياه الغازية في تحويل الشركة إلى شركة مساهمة عامة.

**مفهوم الشركات العائلية وأنواعها:** تعتبر الشركات العائلية ركناً أساسياً من أركان الاقتصاد، ويقصد بالشركات العائلية: الشركات التي تملكها وتديرها عائلة اكتسبت شهرتها من الشركة نفسها أو بالعكس، وتنتسب في النأصيل التاريخي إلى شخص واحد هو مؤسسها (الجيلاتي، ٢٠٠٧)، وتتخذ الشركة العائلية عادة أحد الأشكال القانونية الشائعة مثل: شركة تضامن، شركة توصية، شركة محدودة

---

---

المسؤولية، شركة مساهمة مغلقة. وتختلف التسميات من دولة إلى أخرى وفقاً للقوانين النافذة.

أنواع الشركات العائلية: تقسم الشركات العائلية إلى ثلاثة أقسام ( زيدان، ٢٠٠٩):

#### ١- الشركات العائلية التقليدية: Traditional Family Firms

يتمتع هذا النوع من الشركات العائلية بطول البقاء، وعادةً ما تتمتع هذه الشركات أيضاً بسمعة طيبة لدى عملائها نتيجةً لجودة خدماتها، وتتصف هذه الشركات أيضاً بقدرتها على التخطيط لاستمراريتها لفترات طويلة، ويرجع ذلك إلى تقنها بأن الأبناء سيتبعون الأسلوب أو الفكر نفسه الذي بدأ به الأب (المؤسس) حياة الشركة، وتتوقع مثل هذه الشركات أن تستمر في مجال الأعمال نفسه الذي اختاره المؤسس لشركته منذ البداية، وتتميز بالهدوء فليس من المعتاد أن يتحدث عنها الكثيرون أو أن يتناقل أخبارها المراقبون، وتميل إلى أن تكون أبويةً في توجيهها وبالتالي فإن المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها من وقت إلى آخر هي المشكلات المتعلقة بانتقال الشركة إلى 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.

#### ٢- الشركات العائلية الصراعية: Conflictful Family Firms

ينبع هذا النوع من الشركات من النوع الأول (الشركات العائلية التقليدية)، فمع الحفاظ على التماسك العائلي والجهود المبذولة للحفاظ على التقاليد العائلية يمكن أن تطل الصراعات برأسها، أو قد يرجع ذلك إلى الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجيه الشركة مستقبلاً، فحتى مع احتمال تعرض الشركة لمواجهة

مشكلات تقادم منتجاتها وتدهور مبيعاتها، نجد أن الأفراد الأكبر سناً والأكثر تأثراً في الشركة يرغبون في تكثيف جهودهم للاستمرار في الاتجاه نفسه، وفي الوقت نفسه، غير أن هناك أفراد آخرين في الشركة أو العائلة يرون الأمور من منظور آخر، وبالتالي لا يستطيعون أن يشاركوا الأفراد الأكبر سناً وتأثيراً اهتماماتهم أو التزاماتهم ويرغبون في ممارسة أسلوب آخر في إدارة الشركة، وعادة ما يفضل العمل الاستشاري في مثل هذه الشركات، لأن هذا التصديق يكون كبيراً. ويكون من المتوقع أن تكون نتيجة مثل هذا النوع من الصراعات هي بيع الشركة أو تصفيتها أو قيام أحد الملاك بشراء الحصص أو تحويلها من شكل قانوني إلى آخر.

### ٣- الشركات العائلية الريادية: Entrepreneurial Family

#### Firms

يعتبر هذا النوع من 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 ريادة 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 هي هذه الشركات، وكلما ازداد الأبناء والأحفاد والمتطلعين إلى الالتحاق بشركة العائلة أو الذي يرغبون في الحصول على حقوقهم ( ميراثهم) في صورة نقدية.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الأمور التي تميز الشركة العائلية عن غيرها من الشركات ضرورة توفير فرص عمل ومراكز وظيفية لجميع أفراد العائلة، كما يجب ألا يعاملوا ويقيموا طبقاً لمعيار الكفاءة، وإنما طبقاً لموقعهم كأقارب ينتمون إلى العائلة المالكة لهذه الشركة، كما يصعب الإشراف على أفراد العائلة الذين لا

---

---

يتمتعون بكفاءة كبيرة إشرافاً مناسباً من قبل من هم أكثر منهم كفاءة وذلك لأنهم أقارب متساوون في الحقوق والواجبات، ولا يمكن فصلهم من عملهم في الشركة (James, and James,2000).

العلاقة بين مراحل الشركة العائلية (الأجيال) والممارسات الإدارية في إدارة الشركة (Michael& Morris,2000):

أولاً: يرتبط الجيل الأول من مراحل الشركة العائلية بما يلي:

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.

ج- تنني مستوى الصراع التنظيمي والوظيفي في المرحلة الأولى للشركة العائلية.

د- الاتجاه والحرص على صياغة رؤية إستراتيجية لمستقبل الشركة.

ثانياً: يرتبط الجيل الثاني من مراحل الشركة العائلية بما يلي:

أ- الحرص على زيادة قيمة الأعمال.

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

ج- تزايد الاهتمام بسياسة التطوير والابتكار والإبداع.

ثالثاً: يرتبط الجيل الثالث من مراحل الشركة العائلية بما يلي:

- 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 الاستراتيجية للشركة (Michael & Williams, 2000)

#### التحديات التي تواجه الشركات العائلية:

يمكن تقسيم هذه التحديات إلى ثلاثة مجموعات كما يأتي ( الجليلاتي، ٢٠٠٧):

- ١- تحديات داخلية وأهمها: مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس و ما يرافقها لتركة المؤسس و تغير نمط الملكية العائلية و الصراع على السلطة و الإدارة- الرئاسة بعد وفاة المؤسس و ما يرافقها من التقسيم لتركة المؤسس و تغير نمط الملكية العائلية و الصراع على السلطة و الإدارة- تعاقب الأجيال حيث لا يزيد عدد الشركات العائلية التي تنتقل إلى الجيل الثاني عن ٣٠% بالإضافة إلى أن متوسط العمر الزمني للشركة العائلية لا يزيد عم ٢٥ سنة بأحسن الأحوال- ضعف التخطيط الاستراتيجي، وغياب البناء المؤسسي في توجيه وقيادة العمل الإداري

---

---

سمة أساسية من سمات الشركات العائلية، وهذا لا يتلاءم مع الإدارة السليمة للشركات ولا يضمن نموها واستقرارها.

٢- تحديات البيئة المحلية و أهمها: انخفاض حجم الإنفاق الحكومي وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص في تحقيق التنمية- تطبيق الأنظمة الاقتصادية الجديدة والانتقال إلى اقتصاد السوق في بعض الدول العربية.

٣- تحديات عصر العولمة و تضم: نظام اقتصادي عالمي جديد تزول من خلاله كافة صور الحماية والدعم والاحتكار ويتم الانتقال إلى الأسواق المفتوحة وظهور المنافسة الشرسة- ثورة المعلومات والاتصالات- التكتلات الاقتصادية الدولية- التغيير والتحديث والتجديد والسرعة والشفافية- الاستثمارات الأجنبية.

### واقع الشركات العائلية في سورية:

مرت الشركات العائلية في سورية بثلاث مراحل: المرحلة الأولى هي مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وقد استمرت لغاية ١٩٧٠، ثم المرحلة الثانية وهي التعددية الاقتصادية وإشراك القطاع الخاص والتعاوني في عملية التنمية 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 مساهمة الدولة في الإنفاق الاستثماري في المجال الاقتصادي (الجيلاتي، ٢٠٠٢).

ويورد (حمدان، ٢٠٠٩) أهم متطلبات التحويل إلى شركة مساهمة ومحفزات التحول و منها: الإسراع في دراسة التحول للاستفادة من صلاحية المرسوم ٦١ - إعادة تقويم أصول الشركة من قبل متخصصين معتمدين- إجراء



الدراسات الإدارية والتمويلية و الإستراتيجية من قبل بيوت خبرة مؤهلة- الموافقة على قرار التحويل من قبل المالكين- حل جميع المشكلات المرتبطة مع حقوق الملكية للشركة الراغبة بالتحويل.

**ومن المحفزات للتحويل إلى شركة مساهمة: الإعفاء من ضرائب إعادة التقويم وفق المرسوم ٦١- تخفيض الضرائب على الدخل إلى ١٤%- إمكانية دخول سوق الأوراق المالية- سهولة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات- إمكانية الاعتراف بالأصول المعنوية.**

### **مزايا تحويل الشركة العائلية إلى مساهمة:**

يغلب على القطاع الخاص السوري الطابع العائلي، ويرى المرسوم رقم ٦١ لعام ٢٠٠٧ أن تحويل الشركات العائلية إلى أشكال جديدة قانونية مثل تحويلها إلى شركات مساهمة يسهم في جعلها قادرة على تجاوز الكثير من الصعوبات والمشكلات التي تقع تحت وطأتها المؤسسات الفردية والعائلية، إلا أن خيار التحويل إلى مساهمة ليس الخيار الوحيد المتاح أمام الشركات العائلية، حيث أن أمامها حلول أخرى مثل إعادة هيكلة الشركة والاندماج مع الشركات المحلية والتحالفات الإستراتيجية، إلا أننا نشجع على خيار التحويل إلى شركات مساهمة للمحافظة على استمراريتها وللاستفادة من عدة مزايا يمكن تصنيفها على الشكل التالي (الدبل، ٢٠١٠):

### **أولاً- مزايا التحويل إلى شركات مساهمة بالنسبة للشركة العائلية:**

١- تجنب الانهيار عند غياب الجيل الأول من المؤسسين وانتقال الملكية إلى الورثة.

---

---

٢- 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.

٣- تعزيز القدرة على مواجهة المصاعب والأزمات الاقتصادية الطارئة نتيجة توافر الخبرات والكفاءات الإدارية وتوزيع المسؤوليات.

٤- الاستفادة من الدعم الحكومي وخاصة في المجال الضريبي.

٥- زيادة فعالية الهيئات العامة للمساهمين في اجتماعاتها السنوية لمحاسبة وتقييم أداء إدارة الشركة عن العام الماضي وسهولة إدخال مبادئ الحوكمة للشركة.

٦- إنشاء كيان أكبر قادر على المنافسة وتويع 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- 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- زيادة عمق واتساع سوق الأوراق المالية بزيادة عرض الأوراق المالية وتنوعها بهدف خلق الطلب عليها.

مبررات عدم تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة (مجني، ٢٠٠٩):

١- عدم الرغبة في الخضوع للرقابة، حيث أن الشركة المساهمة تخضع بشكل كامل للرقابة الحكومية من قبل وزارة الاقتصاد والتجارة وهيئة الأوراق والأسواق المالية أو من الرقابة الخارجية المستقلة كمفتش الحسابات.

٢- عدم الرغبة في القيام بعملية الإفصاح أو الكشف عن حسابات وأسرار الشركة، فمن المعروف أن هيئة الأوراق والأسواق المالية تلزم الشركات المساهمة بالإفصاح الكامل عن بياناتها المالية بشكل دوري، وكذلك الإفصاح عن المعلومات الجوهرية والأحداث الطارئة التي تتعرض لها والتي يتوقع أن يكون لها تأثير كبير في أسعار الأسهم وفي قرارات المستثمرين.

٣- الإجراءات القانونية الإضافية التي تخضع لها الشركات المساهمة عند التأسيس أو عند زيادة رأس المال مقارنة بتأسيس الأنواع الأخرى من الشركات، وما يترتب على ذلك من وقت وجهد وتكاليف تستنفذها هذه الإجراءات.

نبذة عن مجموعة جود الاقتصادية:

تأسست شركة جود عام ١٩٣٣ على يد الوالد المؤسس المرحوم محمد ديب جود، وتعمل في مجالات صناعية وتجارية وخدمية مختلفة في سورية، ففي مجال الصناعة لديها صناعة المياه الغازية، والعصير، وصناعة الأدوات المنزلية الكهربائية، وصناعة الحديد وتلبيس ألواح الخشب المستعمل في صناعة الأثاث والمطابخ والأرضيات، بالإضافة إلى مشاريع أخرى في مجال الطحين ومجال إنتاج الحديد المصهور بالمشاركة مع مجموعات صناعية أخرى، وتعمل في مجال السلع والمواد الغذائية والاستهلاكية، وتجارة الأخشاب و مواد البناء والحديد والمواد الكهربائية والالكترونية، بالإضافة إلى عملها في مجال التوزيع والنقل البري والخدمات البحرية وفي مجال الصيانة ما بعد البيع، وتنتشر فروع ومستودعات ومنازل بيع الشركة في جميع المدن السورية، وتحتل شركة جود مكانة اقتصادية مرموقة في الاقتصاد الوطني السوري فهي تساهم في النهضة الاقتصادية للبلد، وتساهم في امتصاص البطالة من خلال توظيف الآلاف من العمال والخريجين من الاختصاصات الجامعية المختلفة، وتعتبر مجموعة شركات جود أول من حصل على شهادات الجودة الدولية في سورية ( الأيزو ٩٠٠١، الأيزو ٩٠٠٢).

وانطلاقاً من الأهمية الاقتصادية لهذه المجموعة من الشركات أردنا لفت نظر القارئ عليها حول إمكانية تحويل بعض أو كل هذه الشركات إلى شركات مساهمة، بغية المحافظة على مكانتها واستمراريتها حتى الأجيال القادمة، ونظراً لضخامة شركات جود اقتصرنا دراستنا على شركة مندرين للمياه الغازية وهي شركة تضامن.

### النتائج والمناقشة

تتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والماليين والملاك في شركة جود لصناعة المياه الغازية، وتم توزيع ١٠٠ استبانة واسترداد ٨٥ أي

النسبة هي ٨٥% وهي نسبة جيدة ومقبولة، وتم استخدام برنامج SPSS النسخة ١٤ (Statistical Packages For Social Sciences) لمعرفة الخصائص المميزة لهذا المجتمع، واختبار فرضية الدراسة.

#### تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً- الوصف الديموغرافي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

حيث يبين الجدول رقم (١) أن ما نسبته ٢٨% من أفراد العينة حاصلين على الشهادة الثانوية. و٦٨% حاصلين على الإجازة الجامعية (يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة). و٤% حاصلين على الماجستير، مما يجعل أفراد العينة أكثر تفهماً لأسئلة الاستبيان.

الجدول رقم (١) يبين وصف أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	لتكرارات	الإجابات
28	24	ثانوي
68	58	جامعي
4	3	ماجستير
100	85	المجموع

ثانياً- الوصف الديموغرافي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية:

يبين الجدول رقم (٢) أن ٢٧% من أفراد العينة مدة خدمتهم أقل من خمس سنوات. و٢٧% مدة خدمتهم بين الخمس والعشر سنوات. و٩% مدة خدمتهم بين العشر والخمسة عشر عاماً. و٣٦% مدة خدمتهم خمسة عشر عاماً فأكثر. (يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة).

الجدول رقم (٢) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
27	23	أقل من خمس سنوات
27	23	بين الخمسة و العشر سنوات
9	8	بين العشر و الخمسة عشر عاماً
36	31	خمس عشر عاماً فأكثر
100	85	المجموع

القسم الثاني: النسب الخاصة لأسئلة التحليل

الجدول رقم (٣) يبين النسب المئوية للإجابات

رقم السؤال	السؤال	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	معدومة
١	إن تحويل الشركة العائلية إلى شركة مساهمة يزيد من قدرتها التنافسية في السوق.	41	28	21	7	2
٢	إن تحويل الشركة العائلية إلى مساهمة عامة يزيد من ثقة العاملين بالشركة ويضمن حقوقهم.	47	22	25	5	1
٣	يؤدي انعدام الرسمية في الشركات العائلية إلى عدم تجانس السياسات	45	25	25	4	2

والإجراءات.					
4	5	16	25	51	٤ يحرر تحويل الشركة العائلية إلى مساهمة الشركة من الخضوع إلى الرأي الفردي.
6	5	28	28	33	٥ يضمن تحويل الشركة العائلية إلى مساهمة الاستمرارية في العمل.
1	4	16	38	41	٦ يضيف وجود مجلس إدارة منتخب في الشركات المساهمة جو من الثقة.
1	5	25	29	40	٧ لاسم العائلة المالكة للشركة نور مهم في ترويج منتجاتها.
5	7	29	27	32	٨ توفر لك الشركة التي تعمل بها جو تعاوني جيد يعكس النفسية الإيجابية لملاك الشركة.
4	5	47	22	22	٩ إن ملاك الشركة من الجيل الجديد يولدون الثقة لديكم.

١٠	إن الشركة التي تعمل بها تؤيد تفعيل دور المرأة في العائلة في المشاركة بإدارة الشركة.	9	42	28	9	11
١١	يتم انتقاء القيادات الشابة من أفراد العائلة التي تعملون بها طبقاً لمعيار الكفاءة الإدارية.	21	25	33	14	7
١٢	إن تحويل الشركة العائلية إلى مساهمة يعني إنشاء كيان أكبر قادر على المنافسة والصمود.	46	32	16	4	2
١٣	إن لصق دستور العائلة على الحائط ليراه الجميع ينعكس إيجاباً على الزوج المعنوية للعاملين	٤٤	١٩	١١	١٢	١٥

- حيث يشير الجدول رقم (٣) أن النسبة المنوية للموافقة ( عالية جداً و عالية) للسؤال الأول كانت ٦٩%، و ٢١% من أفراد العينة يؤيدون بشكل متوسط، و ٧% من أفراد العينة يؤيدون بشكل ضعيف، و ٢% من أفراد العينة تأييدهم معدومة، وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من العينة تؤيد تحويل الشركة إلى شركة مساهمة عامة. أما السؤال الثاني فكانت النسبة المنوية للموافقة (عالية جداً و عالية) ٦٩%، و ٢٥% من أفراد العينة يؤيدون بشكل متوسط، و ٥% من أفراد العينة يؤيدون بشكل ضعيف، و ١% من أفراد العينة تأييدهم معدوم، وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من العينة تؤيد أن تحويل الشركة على مساهمة



يزيد من ثقة العاملين فيها ويضمن حقوقهم. أما السؤال الثالث فكانت النسبة المئوية للموافقة 70% و 25% من أفراد العينة يؤيدون بشكل متوسط، 4% من أفراد العينة يؤيدون بشكل ضعيف و 2% من أفراد العينة تأييدهم معدوم. وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من العينة تؤيد أن انعدام الرسمية في الشركات العائلية يؤدي إلى عدم تجانس السياسات والإجراءات. أما السؤال الرابع فكانت النسبة المئوية للموافقة 76% ( عالية جداً وعالية)، و 16% من أفراد العينة يؤيدون بشكل متوسط، 5% من أفراد العينة يؤيدون بشكل ضعيف، و 4% من أفراد العينة تأييدهم معدوم. وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من العينة توافق على أن تحويل الشركة العائلية إلى مساهمة يحرر الشركة من الخضوع إلى الرأي الفردي. أما السؤال الخامس فكانت النسبة المئوية للموافقة 61%، و 28% من أفراد العينة يؤيدون بشكل متوسط، 5% من أفراد العينة يؤيدون بشكل ضعيف، و 6% من أفراد العينة تأييدهم معدوم. وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من العينة توافق على أن تحويل الشركة العائلية إلى مساهمة يضمن لها الاستمرارية في العمل. أما السؤال السادس فكانت النسبة المئوية للموافقة 79% (عالية جداً وعالية)، و 16% من أفراد العينة يؤيدون بشكل متوسط، 4% من أفراد العينة يؤيدون بشكل ضعيف، و 1% من أفراد العينة تأييدهم معدوم. وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من العينة تؤيد أن وجود مجلس إدارة منتخب في الشركات المساهمة يضمن جو من الثقة. أما السؤال السابع فبلغت النسبة المئوية للموافقة ( عالية جداً وعالية) 69%، و 25% من أفراد العينة يؤيدون بشكل متوسط، 5% من أفراد العينة يؤيدون بشكل ضعيف، و 1% من أفراد العينة تأييدهم معدوم. وهذا يدل على أن هناك تأييد من قبل أفراد العينة على أن لاسم العائلة (جود) دور مهم في ترويج منتجاتها وهذا يدل على الثقة الكبيرة التي اكتسبها اسم العائلة في السوق. أما السؤال الثامن فبلغت النسبة المئوية للموافقة (عالية جداً وعالية) 59%، و 29% من أفراد العينة يؤيدون بشكل

متوسط، ٧% من أفراد العينة يؤيدون بشكل ضعيف، و ٥% من أفراد العينة تأييدهم معدوم. وهذا يدل على هناك تأييد من قبل العاملين في الشركة على أن القائمين على أعمال الشركة من أفراد العائلة يعملون بروح تعاونية. أما السؤال التاسع فبلغت النسبة المئوية للموافقة (عالية جداً و عالية) ٤٤%، ٤٧% من أفراد العينة يؤيدون بشكل متوسط، ٥% من أفراد العينة يؤيدون بشكل ضعيف، ٤% من أفراد العينة تأييدهم معدوم. وهذا يدل على أن ثقة أفراد العينة بالجيل الجديد من ملاك الشركة متوسطة. أما السؤال العاشر فبلغت النسبة المئوية للموافقة (عالية جداً و عالية) ٥١%، و ٢٨% من أفراد العينة يؤيدون بشكل متوسط، ٩% من أفراد العينة يؤيدون بشكل ضعيف، و ١١% من أفراد العينة تأييدهم معدوم. وهذا يدل على أن ملاك الشركة لا يمانعون مشاركة المرأة من العائلة في إدارة الشركة. أما السؤال الحادي عشر فبلغت النسبة المئوية للموافقة (عالية جداً و عالية) ٤٦%، و ٣٣% من أفراد العينة يؤيدون بشكل متوسط، ١٤% من أفراد العينة يؤيدون بشكل ضعيف، ٧% من أفراد العينة تأييدهم معدوم. وهذا يدل على أن هناك تأييد متوسط من قبل أفراد العينة على أن القيادات الشابة من أفراد العائلة تم انتقائها طبقاً لمعيار الكفاءة الإدارية. أما السؤال الثاني عشر فبلغت النسبة المئوية للموافقة (عالية جداً و عالية) ٧٨%، و ١٦% من أفراد العينة يؤيدون بشكل متوسط، ٤% من أفراد العينة يؤيدون بشكل ضعيف، و ٢% من أفراد العينة تأييدهم معدوم. وهذا يدل على أن هناك تأييد من قبل أفراد العينة على أن تحويل الشركة العائلية إلى مساهمة يعني إنشاء كيان أكبر قادر على المنافسة والصمود. أما السؤال الثالث عشر فبلغت النسبة المئوية للموافقة (عالية جداً و عالية) ٦٣% و ١١% يؤيدون بشكل متوسط و ١٢% يؤيدون بشكل ضعيف و ١٥% تأييدهم معدوم، وهذا يدل على

أن هناك تأكيد من قبل أفراد العينة على أن لصق دستور العائلة على الحائط  
ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية للعاملين.

اختبار الفرضية: تم إعطاء قيم رمزية للإجابات كما يلي:

عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	معدومة
١	٢	٣	٤	٥

ثم تم اختبار الأسئلة المتعلقة بالفرضية بواسطة إحصائية الاختبار t لعينة واحدة عند مستوى دلالة 0.05 أي بمجال ثقة قدره 0.95 و قد كانت النتائج كما يلي:

- فرض العدم: إن تحويل الشركة العائلية إلى شركة مساهمة عامة لا يضمن لها الاستمرارية ولا يزيد من قدرتها التنافسية و ثقة العاملين فيها ولا يضمن حقوقهم.

مجال الثقة	درجات الحرية		المعنوية	قيمة الاختبار
	الحد الأدنى	الحد الأعلى		
	-1.1948	-0.8476	.000	-11.699

بما أن قيمة المعنوية  $> 0.05$  فإننا نرفض فرض العدم الذي ينص على أن هناك فروقات جوهرية بين العاملين في الشركة حول أن تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة يضمن لها الاستمرارية ويزيد من قدرتها التنافسية، أي قبول الفرض البديل القائل بأن تحويل الشركات العائلية إلى مساهمة يضمن لها الاستمرارية و يزيد من قدرتها التنافسية و ثقة العاملين فيها و يضمن لهم حقوقهم

النتائج:

- 
- 
- ١- إن تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة يضمن لها الإستمرارية ويزيد من قدرتها التنافسية.
  - ٢- إن تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة يزيد من ثقة العاملين فيها ويضمن استمراريتهم بالعمل.
  - ٣- هناك وعي لدى العاملين بشركة مندرين بضرورة تحويل الشركة إلى مساهمة لضمان استمراريتها في الأجيال القادمة.
  - ٤- هناك قلق من قبل العاملين في شركة جود تجاه القيادات الشابة من الملاك.

#### التوصيات:

- ١- تحويل شركة مندرين للمياه الغازية إلى شركة مساهمة لضمان استمراريتها وحتى تتمكن من الصمود بوجه المنافسة الداخلية والخارجية.
- ٢- قيام الدولة بتقديم المزيد من المحفزات لتحويل الشركات العائلية إلى مساهمة.
- ٣- ليس بالضرورة أن تتحول كافة شركات جود إلى شركات مساهمة عامة، حيث إن خيار التحول هو أحد الخيارات الممكنة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية وليس الحل الوحيد.

#### المراجع العربية:

- ١- الجليلاتي، محمد، ٢٠٠٧- دليل تحويل الشركات العائلية إلى مساهمة. المركز الثقافي بالمزرة، دمشق، ص٢-٤-٥-١١.

- ٢- الدبل، رنده ديب، ٢٠١٠- مشكلات تقييم الشركات العائلية عند تحويلها لشركات مساهمة (دراسة تطبيقية). أطروحة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة، جامعة دمشق، قسم المحاسبة، ص ١٨٥-١٨٦.
- ٣- حمدان، مأمون، ٢٠٠٩- مزايا تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة، مؤتمر الشركات العائلية دمشق، ص ١١-٢٠-٢١.
- ٤- زيدان، عمرو علاء الدين، ٢٠٠٩- إدارة الشركات العائلية قضايا إستراتيجية معاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٢٠-٢٥.
- ٥- مجني، محمد زهدي، ٢٠٠٩- مرجعية تحويل الشركات بالقوانين النافذة ومعايير المحاسبة الدولية، مؤتمر الشركات العائلية، دمشق، ص ٦-٧.

#### المراجع الأجنبية

- 1-MICHAEL.H.Morris, Royo, Williams, 2000- **Correlates of Success in Family Business Transition**, *journal of business venturing* 12, Elsevier Science Inc, pp 385-395.
- 2- JAMES. R. Macrate, Mal, Cre, Asa, and James B,McEvory,2000- ) **CPA, Family limited partnership, corporation, and valuation issues**, *The Appraisal journal*, July, pp241.)

---

---

**Possibility of transforming the family businesses into joint stock companies, applying on Joud company.**

**Abstract**

Family businesses represent the oldest form of commercial companies, and the advantage of this type of companies simply found and linked to the existence of persons able to achieve economic success is attributed to them, and move hereditary for their children and grandchildren.

The importance of being a family businesses play an important role in achieving a high level of economic growth and providing opportunities for employment. However, in the new global economy, the markets have widened up and no longer recognize the borders and became international market, and the international economic blocs and foreign investment has started. So it become very important for the family businesses to develop to keep pace with ongoing changes developments affecting the world. So it can continue grow and enhance its competitive along side the other firms because small errors may cost expensive price of wealth in addition to the disasters in the national economy.

It fought to achieve its aims and supposals through a questionnaire which was distributed for one of the family businesses in Syria.

Key words: family businesses, general, company, Joud.