

# جمهورية مصر العربية



## معهد التخطيط القومي

### سلسلة مذكرات خارجية

مذكرة خارجية رقم (١٦٤٥)

تطوير الشركات العائلية

لتفعيل دورها التنموي بيئة

الأعمال المصرية

أحرره

أ.د/ إيمان أحمد الشربيني

بمركز دراسات الإستثمار

وتخطيط وإدارة المشروعات

سبتمبر ٢٠١٠

جمهورية مصر العربية - طريق صلاح سالم - مدينة نصر - القاهرة - مكتب بريد رقم ١١٧٦٥

A.R.E Salah Salem St. Nasr City, Cairo P.O. Box:11765

تطوير الشركات العائلية  
لتفعيل دورها التئموى فى بيئة  
الأعمال المصرية  
"دراسة حالات"

إعداد

أ.د إيمان أحمد الشربىنى

مركز : دراسات الإستثمار وتخطيط

وإدارة المشروعات

عام

2010

## مستخلص الدراسة

تلعب الشركات العائلية دورا كبيرا فى دفع عجلة التنمية ، فهذه الشركات تساهم بشكل إيجابى وفاعل فى مختلف النواحي الإقتصادية والتجارية والصناعية والخدمية وغيرها من المجالات الأخرى .

وبالرغم من ذلك فإن تحقيق مستقبل أفضل للشركات العائلية مرهون بقدرتها على مواجهة العديد من التحديات الداخلية، بالإضافة الى إحتياجها للعمل فى بيئة خارجية مواتية .

لهذا يتطلب الأمر أن تبدأ الشركات العائلية بنفسها وأن تتسم البيانات الخاصة بها بالمصداقية والإفصاح والشفافية ، وأن تكون هذه البيانات معبرة عن حقيقة أوضاع هذه الشركات ، أيضا يتطلب الأمر الأخذ بعين الإعتبار مدى ما يمكن أن تحققه هذه الشركات من مكاسب الحوكمة اذا تم تطبيقها من خلال إستخدام كل الأساليب المتاحة لتحقيق إنضباط أفضل لمن يوجهون ويملكون ويديرون هذه الشركات .

ولتحقيق أهداف هذا البحث فلقد تم إختيار مجموعة من الحالات لشركات عائلية عاملة فى المجتمع المصرى ، وتم عمل إستمارة إستقصاء لتغطية كافة جوانب الدراسة ومن خلالها توصلت الباحثة للعديد من النتائج والتي تم على أساسها إستنتاجالعديد من التوصيات .

## Abstract

**Family businesses plays a very big role in development, as it shares positively and effectively in different aspects as economics, commerce, industry, services and social fields .**

**Inspite of what we said before, family businesses future related with facing different internal challenges. In addition to its need for working in a good outdoor environment.**

**Then the Family businesses should begin by it self, so it should produce a true data to show its real situation of their businesses, and also its need to applicant corporate governance to remedy its corporation's problems.**

**For achieving the aims of this research, the researcher chooses a sample group of family businesses works in Egypt to applicants the research on it , the researcher reached to many results and depending on its results she put many recommendations .**

## محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
1	أولاً : مقدمة .....
2	ثانياً : أهمية الدراسة .....
2	ثالثاً : أهداف الدراسة .....
3	رابعاً : منهج الدراسة .....
3	خامساً : خطة الدراسة .....
3	سادساً : مصطلحات الدراسة .....
7	سابعاً : الدراسات السابقة .....
8	الجزء الأول : التعريف بالشركات العائلية .....
8	1: مفهوم الشركات العائلية .....
8	2: الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية .....
9	الجزء الثاني : تجارب عملية في العالم عن الشركات العائلية .....
9	1 : تجربة تايلاند .....
9	2 : تجربة باكستان .....
9	3 : تجربة الهند .....
10	4: تجربة البحرين .....
10	5 : تجربة السعودية .....
10	6 : تجربة قطر .....
11	7 : تجربة السورية .....
11	8 : التجربة المصرية .....
12	الجزء الثالث : مراحل نمو وتطور الشركات العائلية في مصر .....

تابع محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
	الجزء الرابع : الهياكل القانونية والإدارية والتنظيمية للشركات العائلية
15	..... فى مصر
15	1 : الهياكل القانونية للشركات العائلية فى مصر.....
19	2 : الهياكل الإدارية والتنظيمية للشركات العائلية فى مصر .....
	الجزء الخامس: التحديات التى تواجه الشركات العائلية فى مصر
21	والخيارات المتاحة لمواجهة هذه التحديات.....
21	1 : التحديات التى تواجه الشركات العائلية فى مصر.....
22	2 : الخيارات المتاحة لمواجهة هذه التحديات .....
	الجزء السادس : الأطر الحالية لربط الضرائب فى الشركات العائلية
23	فى مصر والإطار المقترح لها .....
23	1 : الأطر الحالية لربط الضرائب فى الشركات العائلية فى مصر...
26	2 : الإطار المقترح لربط الضرائب فى الشركات العائلية فى مصر..
	الجزء السابع : أهمية إعداد القوائم المالية للشركات العائلية فى
27	مصر طبقاً لمعايير المحاسبة المصرية .....
	الجزء الثامن : أهمية تحول الشركات العائلية فى مصر الى
31	شركات مساهمة عامة .....
	1: الأسباب التى تحد من تحول الشركات العائلية الناجحة الى
31	شركات مساهمة عامة .....
32	2: آلية تحول الشركات العائلية الى شركات مساهمة عامة .....
32	3: متطلبات تحول الشركات العائلية الى شركات مساهمة عامة....
35	الجزء التاسع : حوكمة الشركات العائلية فى مصر .....

## تابع محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
35	1: نطاق تطبيق قواعد حوكمة الشركات فى مصر .....
37	2: أهمية حوكمة الشركات فى مصر .....
38	3: مفهوم حوكمة الشركات .....
39	4: مبادئ حوكمة الشركات .....
39	5: النموذج الذى تركز عليه حوكمة الشركات .....
39	6: التحديات التى تواجه حوكمة الشركات فى مصر .....
	7: دور الحوكمة الجيدة للشركات العائلية فى مساعدة الشركات
40	المصرية على النمو والإستمرار والبقاء .....
	8 : تقييم الوضع الحالى للشركات العائلية فى مجال الحوكمة
40	فى مصر .....
	عاشراً : تحقيق الدور التنموى للشركات العائلية فى بيئة
42	الأعمال المصرية .....
44	* نتائج الدراسة الميدانية .....
54	* النتائج والتوصيات .....
54	أولاً : النتائج .....
54	ثانياً : التوصيات .....
56	* هوامش الدراسة .....
58	* مراجع الدراسة .....
60	* ملاحق الدراسة .....
	* إستمارة الإستقصاء

## أولاً : مقدمة

إن الشركات العائلية لها دور كبير فى التنمية الإقتصادية ، ولهذا لم تستطيع الشركات الكبيرة تهميش دورها أو تحجيمه بل بالعكس وجدت هذه الشركات إن فى الشركات العائلية حلاً لكثير من إحتياجاتها الصغيرة الحجم والمتكررة الطلب .

هذا وقد أثبتت الدراسات أن العمر التقريبي للشركة العائلية حوالى (40) سنة ، ولكن نجد أن واحداً من ثلاثة أنشطة عائلية يعيش حتى الجيل الثانى ونحو واحد من عشرة يستطيع المواصلة حتى الجيل الثالث .

ويشهد لهذه الشركات وأصحابها أنها ساهمت ولا تزال تساهم بشكل إيجابى وفاعل فى مختلف النواحي الإقتصادية والتجارية والصناعية والخدمية ، وكان العديد منها ولا يزال حجر الزاوية لتحقيق النمو الإقتصادى والإجتماعى ومواكبة التطورات الهائلة فى عالم التكنولوجيا الحديثة وعالم التطورات على صعيد الإدارة والإتجاهات الحديثة .

وبالرغم من ذلك فإن مستقبل الشركات العائلية محفوف بالمخاطر والتحديات والصعوبات التى تجعلها مهددة بالإنتهيار أكثر من أى وقت مضى ، حيث تعد بعض هذه المخاطر موضوع داخلى من حيث التنافس العائلى والسيطرة المطلقة للرأى الأبوى فى الإدارة ومن حيث القدرة على التجديد والتحديث والتطوير الذى يحتاج فى أغلب الحالات الى إدخال أموال وتحويلات قد لا تتوافر لدى العائلة وبالتالي الإلتجاء إلى الإستدانة والتمويل الخارجى .

هذا إلى جانب كون هذه الشركات معرضة لخطر التفكك وفرط العقد نتيجة الصراعات بين الورثة ، إلى جانب عدم رغبتها فى الإستجابة إلى الدعوات المستمرة لتحويلها من شركات عائلية إلى شركات مساهمة عامة .

ويبقى السؤال المطروح هو: هل ستستمر الشركات العائلية على حالها العائلى أم

ستسعى إلى التطوير والتحول إلى شركات مساهمة سواء بالإندماج أو بالتحالف ؟

وبالتالى يظهر جلياً أهمية أن تقوم هذه الشركات بتطوير بيئة العمل الداخلى بها ، بالإضافة إلى إحتياجها الشديد أن تعمل فى بيئة خارجية مواتيه ، وبذلك تستطيع أن تفعل دورها التنموى فى مصر .

## ثانياً : أهمية الدراسة

نظراً لما يشهده العالم فى الوقت الحاضر من العديد من التحولات وخصوصاً بعد ظهور النظام العالمى الجديد والعولمة ، مما ترتب عليه إعطاء المزيد من الأدوار للقطاع الخاص فى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بالإعتماد على آليات السوق الحرة مع التسلح بالمعلومات والمعرفة والتكنولوجيا المتقدمة فى ظل ثورة المعلومات التى قربت الحدود والمسافات بين أرجاء الوطن الواحد وجعلت العالم كله كأنه قرية واحدة .

كل ما تقدم ألقى بظلاله بالكثير من الشكوك حول مصداقية البيانات التى تصدر عن الشركات ومدى إمكانية الإعتماد عليها وبصفة خاصة عند إتخاذ أى قرار أو التمويل على المعلومات المنشورة بصفة عامة ومدى صدقها فى التعبير عن حقيقة أوضاع هذه الشركات ومدى ما تعبر عنه القوائم المالية المنشورة عن واقع العديد من الشركات العائلية ، مما أثار معه المخاوف وتصاعدت معالم أخطار وعلامات إنذار وبالتالي كان لزاماً التحرك نحو دراسة واقع هذه الشركات ومحاولة وضع الأسس التى يمكن على أساسها وضع مقومات لهذا التطوير .

## ثالثاً : أهداف الدراسة

1- عمل دراسة إستطلاعية لعينة من الشركات العائلية العاملة فى السوق المصرى وتحديد الملامح العامة لهذه الشركات وأهم العقبات التى تواجهها والعوامل التى أدت الى نجاح بعضها وإخفاق البعض الآخر .

2- تحديد مدى تأثير الشكل القانونى والإدارى والتنظيمى لعينة الدراسة على تحقيقها لأهداف النمو والتطور المستقبلى فى ظل التحديات التى تواجهها والخيارات المتاحة أمامها لمواجهة هذه التحديات .

3- إقتراح إطار مستحدث لتطبيق الضرائب على الشركات العائلية فى مصر وذلك لتوفير بيئة أعمال مواتية لأداء هذه الشركات لأعمالها بكفاءة أكبر .

4- تبيان الموقف المالى للشركات العائلية المختارة من حيث مدى إلزامها بإعداد قوائم مالية ومدى تطبيقها لمعايير المحاسبة المصرية وأهمية ذلك على النمو والتطور المستقبلى لهذه الشركات .



4- تحقيق مكاسب الحوكمة للشركات العائلية من خلال تطبيق كل الأساليب المتاحة لتحقيق انضباط أفضل لمن يوجهون ويملكون ويديرون هذه الشركات .

5- توضيح أهمية أن تقوم الدولة بتهيئة بيئة الأعمال أمام الشركات العائلية لجذب المزيد من هذه الشركات للعمل بالسوق المصرى لتحقيق التنمية .

#### رابعاً : منهج الدراسة

سوف يتم الاعتماد فى هذه الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى المستند على إستطلاع ميدانى لدراسة مجموعة من الحالات لشركات عائلية العاملة فى مصر .

#### خامساً : خطة الدراسة

- 1- التعريف بالشركات العائلية .
- 2- تجارب عملية فى العالم عن الشركات العائلية .
- 3- مراحل نمو وتطور الشركات العائلية فى مصر .
- 4- الهياكل القانونية الإدارية والتنظيمية للشركات العائلية فى مصر .
- 5- التحديات التى تواجه الشركات العائلية والخيارات المتاحة لمواجهة هذه التحديات .
- 6- الإطار المقترح للضرائب فى الشركات العائلية فى مصر .
- 7- أهمية إعداد القوائم المالية السليمة للشركات العائلية طبقاً لمعايير المحاسبة المصرية .
- 8- أهمية تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة .
- 9- حوكمة الشركات العائلية فى مصر .
- 10- دراسة لمجموعة من الشركات العائلية فى مصر .

#### سادساً : مصطلحات الدراسة

- 1- المشروع الفردى : هو المشروع الذى يمتلك رأس ماله فرد واحد يديره بنفسه ويشرف على كل صغيرة وكبيرة فيه ، وقد يستأجر موظفاً أو أكثر لإدارته بالنيابة عنه مكتفياً بالرقابة عليه ، أو قد يكتفى بمساعدة هؤلاء الموظفين له فى عملية الإدارة .
- 2- شركة التضامن : هى الشركة التى يعقدها إثنان أو أكثر بقصد الإتجار على وجه الشركة والعلاقة الشخصية بين الشركاء وثقة بعضهم فى البعض الآخر هى أساس هذه الشركة .

ويقتضى القانون بأن الشركاء فى شركة التضامن متضامنين لجميع تعهداتهم ، وتكوين شركة التضامن سهل لا يحتاج الى إجراءات معقدة ، وكل ما يلزم هو كتابة عقد الشركة وتسجيله فى المحكمة ، ثم نشر ملخصه فى إحدى الصحف المعدة لنشر الإعلانات القضائية وأخيراً تسجيل الشركة بالسجل التجارى .

3- شركة التوصية البسيطة : هى الشركة التى يوجد بها نوعان من الشركاء ، شريك متضامن يدير الشركة ومسئوليته غير محدودة ، وشريك موصى ومسئوليته محدودة بمقدار ما دفعه من أموال، ولا يستطيع دائنو الشركة الرجوع على أمواله الأخرى المستثمرة خارج هذه الشركة . هذا ولا يجوز للشريك الموصى التنازل عن حصته للغير إلا بموافقة الشركاء الآخرين المتضامنين على السواء إلا إذا أتفق على خلاف ذلك . وتعد إجراءات تكوين الشركة سهلة مثل إجراءات تكوين شركات التضامن ، ولا تتدخل الحكومة فى الرقابة على إدارة هذه الشركات إذ أن أساس تكوين هذه الشركات هو الثقة الشخصية بين الشركاء .

4- الشركات المساهمة : يقضى القانون رقم 159 لسنة 1981 بأن الشركة المساهمة هى شركة يؤسسها ثلاثة أشخاص على الأقل، وقد يكتتبون فى رأس مالها بالكامل وقد يعرضون جزءاً منه للإكتتاب العام بواسطة الجمهور ، ويقسم رأس المال الى حصص صغيرة متساوية كل حصة تسمى سهماً " لايجوز أن تقل قيمة السهم عن خمسة جنيهات مصرية ولا يزيد على ألف جنيه " وتستخرج شهادات الأسهم من فئة خمسة أسهم ومضاعفاتها ، ومسئولية صاحب السهم محدودة بقيمة ما دفعه فى الشركة .

وتعد معظم المشروعات التى تقوم بها الشركات المساهمة من النوع الذى له أثر فى الإقتصاد القومى ، ولذلك يجب أن يكون عقد إنشاء هذه الشركة ونظامها رسمياً أو مصدقاً على التوقيعات عليه، وأن يشتمل على البيانات المذكورة فى قانون التجارة فضلاً عن بعض البيانات الأخرى التى نص عليها قانون الشركات المساهمة ، ويجب أن ينشر عقد تأسيس الشركة ونظامها فى الوقائع المصرية ، ولا يجب إشهار عقد الشركة ونظامها فى السجل التجارى .