

عمرو علاء الدين زيدان

جامعة الزقازيق

جمهورية مصر العربية

## الشركات العائلية المصرية (I): دراسة ميدانية للخصائص المميزة والدلالات الإستراتيجية

### الملخص

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الخصائص المميزة للشركات العائلية المصرية، والمتغيرات المؤثرة في تكوين هذه الخصائص وفي تطورها عبر دورة الحياة التنظيمية والعائلية لهذه الشركات. واعتمد تصميم الدراسة على نموذج الدوائر الثلاث للشركة العائلية (Gersick, Davis, Hampton and Lansberg, 1997) بوصفه إطاراً لتحليل بيانات الدراسة وتفسير نتائجها. واعتمدت الدراسة على صياغة واختبار لتسعة فروض رئيسية، كما استخدمت قائمة استقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة من عينة مكونة من ١٣٧ شركة عائلية مصرية تنتمي لشركات القطاع الخاص المصري. وتم استخدام عدة أساليب تحليل إحصائية متعددة المتغيرات في اختبار فروض الدراسة. وقد أوضحت نتائج الدراسة انتماء الشركات العائلية المصرية إلى الشركات العائلية التقليدية، أو ما يطلق عليه في المجتمعات الغربية (شركة الوالدين). وهي الشركات التي تتصف بطول البقاء عبر الأجيال، وبانخفاض تكلفة الوكالة، وبمحاباة الأقارب في العمل، والاعتماد على الأصول العائلية في تحقيق الكفاءة في الأداء التنظيمي. إلا أن الكفاءة التي تتحقق عن طريق انخفاض تكلفة الوكالة، عادة ما يتم إجهاضها بعدم تطوير الأصول العائلية، وإكساب المديرين الذين ينتمون للعائلة المهارات اللازمة لإدارة الشركة بكفاءة وفعالية. وعادة ما تتصف هذه الشركات بالتوجه الداخلي أكثر من توجهها الخارجي في تحقيق أهدافها وفعاليتها التنظيمية. واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها.

### مصطلحات علمية

الشركات العائلية، نموذج الدوائر الثلاث، نظام الشركة، نظام العائلة، نظام نمط الملكية، الخصائص المميزة، حوكمة الشركات العائلية، نظرية الوكالة، القطاع الخاص المصري.

تم تسلم البحث في مايو ٢٠١١، وأجيز للنشر في أغسطس ٢٠١١.

## شهدت

العقود الأخيرة من القرن العشرين نمواً ملحوظاً في مجالات المعرفة المتعلقة بالشركات العائلية Family Business، خصوصاً في الاقتصادات الرأسمالية التي تعمل طبقاً لقوانين السوق وآلياته. فقد أسهمت الشركات العائلية إسهاماً فعالاً في تطور الرأسمالية الصناعية الحديثة ونموها، حيث يعد هذا النوع من شركات الأعمال الأكثر انتشاراً وتأثيراً في جميع أنحاء العالم. فتتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين ٦٥٪ إلى ٩٠٪ من الشركات المسجلة في الدول المختلفة. وتقرر الإحصائيات العالمية التفصيلية أن ٨٥٪ على الأقل من الشركات المسجلة في الولايات المتحدة الأمريكية تنتمي إلى قطاع الشركات العائلية، كما يمثل هذا النوع من الشركات ما يزيد على ٩٥٪ من الشركات الإيطالية والسويدية، وكذلك الشركات المسجلة في منطقة الشرق الأوسط، كما تمثل ما يزيد على ٨٥٪ من الشركات السويسرية، وحوالي ٨٠٪ من الشركات الأسبانية، و٧٥٪ من الشركات الإنجليزية، و٧٠٪ من الشركات البرتغالية (Chirico, 2007; Colli, 2003; Yu, 2001; Nuebauer and Lank, 1998; Goffee, 1996).

من ناحية أخرى، تقوم الشركات العائلية بدور رئيس في نمو اقتصادات الدول المختلفة لما لها من دور في تقديم كثير من السلع والخدمات، وتوفير فرص العمل، والقدرة على الابتكار. فالشركات العائلية تُعد المصدر الرئيس للنتاج المحلي الإجمالي GDP لمعظم الاقتصادات

العالمية، والممول الحقيقي للوظائف المتاحة أمام قوة العمل في مختلف الدول. فقد أسهمت الشركات العائلية الأمريكية، على سبيل المثال، في تحقيق ما بين ٤٠٪ إلى ٦٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وتوفير حوالي ٨٠٪ من الوظائف خلال العقدين الأخيرين. وبلغت مبيعات الشركات العائلية الكندية ١٥٠ مليار دولار. و توفر الشركات العائلية الأسترالية حوالي ٥٠٪ من الوظائف (Poza, 2004: 1, Gilding, 2000; Beckhard and Dyer, 1983; Davis, 1983). لذلك، يتفق الباحثون المتخصصون في دراسة هذا النوع من المنظمات على أن الشركات العائلية هي المحركات الاقتصادية التي تحرك وتدفع جميع الاقتصادات التي تنتمي إلى آليات السوق، والأساس الذي تبني عليه ثروة الأمم (Kelly et al., 2000; Morris et al., 1997).

وقد بدأ الاهتمام بدراسة الجوانب المختلفة للشركات العائلية في حقبة الستينيات من القرن العشرين. فاهتمت المعاهد والمؤسسات المتخصصة في المجتمعات الغربية بإبراز الخصائص المميزة للشركات العائلية، وبالتفرقة بينها وبين غيرها من منظمات الأعمال. وقامت الجامعات، والشركات العائلية الكبيرة، والمتخصصون في مجال الشركات العائلية، والمؤسسات المالية، بدور رئيس في هذه التطورات. واتفق الباحثون على أن احتفاظ العائلة بملكية الشركة وإدارتها، وبخاصة عندما تصل الشركة إلى حجم معين، كان أحد المحددات والمعوقات التي

فالشركات العائلية تبرز البعد الإنساني في إدارة الشركات، كما أنها تقدم نموذجاً إنتاجياً جديداً يعتمد على المزيد من الابتكار وعلى الانصهار مع عوامل أخرى مثل الصداقة وصلات القرب والنسب وصلة الرحم (Colli, 2003: 22-23).

وشهدت هذه الفترة أيضاً تأسيس مراكز البحوث وظهور الدوريات العلمية المتخصصة في مجال الشركات العائلية. وازداد عدد الاستشاريين المتخصصين في هذا المجال. وانعكس ارتباط الشركات العائلية بتكوين ثروات الأمم على زيادة عدد برامج الماجستير في مدارس إدارة الأعمال الأوروبية والأمريكية، والتي تتناول الجوانب المختلفة لإدارة الشركات العائلية (Colli, 2000: 1-3; Gilding, 2000). وأسست المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية أول وحدة للشركات العائلية في الوطن العربي في عام 2001، لتقوم بدور التثقيف والتوعية لأصحاب الشركات العائلية وأفراد عائلات الأعمال العربية. واهتم الباحثون بدراسة التجارب العائلية في منطقة الخليج العربي (e.g.: Davis et al., 2000)، وفي الشركات العائلية الصينية، حيث يقرر كثير من الباحثين (e.g.: Yu, 2001) أن الآليات التي تقوم عليها اقتصادات منطقة جنوب شرقي آسيا قد تأسست على تجربة الشركات العائلية الصينية.

إن الرصد السابق للتطور الملاحظ في مجال إدارة الشركات العائلية وتنميتها يفرض على الباحثين العرب القيام بجهد مماثل في البيئة العربية. فانتشار عائلات

تقف أمام نمو الشركة العائلية وتمتعها بميزة تنافسية تمكنها من الصمود أمام منافسيها، وبخاصة عندما تثور داخل العائلة مشكلة انتقال السلطة من جيل إلى جيل. وشهدت هذه الفترة أيضاً اهتمام الأكاديميين وعلماء النفس (من خلال خبراتهم الاستشارية مع الشركات العائلية) بتطبيق ما توصلوا إليه من نماذج وأطر مفاهيمية على الشركات العائلية، وهو الأمر الذي أتاح النظر إلى المشكلات التي تواجه الشركات العائلية والتعامل معها من خلال مداخل وأطر أكثر اتساعاً ورحابة (Gersick et al., 1997).

ومع بداية الثمانينيات من القرن العشرين، تغيرت النظرة إلى الشركات العائلية، واستمر هذا الاتجاه خلال فترة التسعينيات. فقد أدت عمليات إعادة الهيكلة التي تبنتها الشركات الكبيرة، والاتجاه نحو تفكيك الشركات المملوكة للدولة، خصوصاً في أوروبا، مع النجاح غير المسبوق للنموذج الياباني "العائلي" Familialistic Japanese model إلى إعادة النظر في هياكل الشركات العائلية وآلياتها. وبدأ الباحثون في النظر إلى هذا النموذج باعتباره يتيح ميزة قابلة للتحقيق في الفترات التي تتسم بعدم التأكد وبحالات الفشل التي تواجهها الشركات في أسواق منتجاتها. وفي بعض الحالات، تم النظر إلى هذا التطور في التعامل مع الشركات العائلية باعتباره تطوراً أيولوجياً، ولاسيما في ظل الصعوبات التي واجهتها الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات، والتي عدت مؤشراً على تردي الرأسمالية.

- ما الأشكال القانونية الأكثر شيوعاً وانتشاراً بين الشركات العائلية المصرية؟ وما مدى تطور الأشكال القانونية للشركات العائلية المصرية مع مراحل نمو هذه الشركات؟
- ما مدى استعانة عائلات الأعمال المصرية بمجالس إدارة محترفة لإدارة شركاتها العائلية؟
- وفي ضوء التساؤلات السابقة، يتحدد الهدف الرئيس والأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:
- الرصد والاستكشاف لأهم السمات والخصائص المميزة للشركات العائلية المصرية ولعائلات الأعمال المالكة لهذه الشركات من خلال:**
- التعرف إلى طبيعة أنشطة الشركات العائلية المصرية، ومدى تطورها مع العمر والحجم التنظيمي لها
- تحديد الأجيال المسيطرة على إدارة وملكية الشركات العائلية المصرية.
- التعرف إلى مدى توجه عائلات الأعمال المصرية نحو الاستعانة بأفرادها في إدارة شركاتها.
- التعرف إلى الأساليب الشائعة بين عائلات الأعمال المصرية في إدارة الصراع العائلي.
- التعرف إلى الأشكال القانونية السائدة بين الشركات العائلية المصرية، ومدى تطور هذه الأشكال مع العمر والحجم التنظيمي للشركة، وتأثيرها على استمرارية ونمو هذه الشركات.
- الأعمال وشركاتها العائلية في جميع أنحاء العالم العربي وتأثيرها في اقتصادياته منذ عشرات السنين يؤكد ضرورة النظر في واقع الشركات العائلية العربية ومستقبلها بالكثير من الموضوعية والواقعية من أجل استكشاف قدراتها التنافسية التي تمكنها من الصمود أمام المنافسة العالمية الحالية والمتوقعة في كل من الأسواق المحلية، والإقليمية، والعالمية. لذلك، فإن هذه الدراسة تسعى إلى استكشاف الجوانب المميزة للشركات العائلية المصرية، والتوصل إلى خصائصها، مقارنة بغيرها من الشركات العائلية في المناطق الأخرى من العالم من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:
- هل تتأثر خصائص الشركات العائلية المصرية باختلاف الأعمار والأحجام التنظيمية لهذه الشركات؟
- هل تسعى الشركات العائلية المصرية إلى استثمار نجاحها في إنشاء شركات جديدة متكاملة مع الشركة الأم؟ وما نمط النمو والتوسع السائد في الشركات العائلية المصرية؟
- ما الأجيال المسيطرة على ملكية الشركات العائلية المصرية وإدارتها حالياً؟ وما مدى حرص عائلات الأعمال المصرية على الاستعانة بأبنائها في إدارة شركاتها؟
- ما الأساليب التي تستخدمها عائلات الأعمال المصرية - عادة - في إدارة الصراع العائلي؟

أيضاً أن كلاً من هذين النظامين يتمتع بالمبادئ، ومنظومة القيم، وشروط العضوية، والهياكل التنظيمية، والقيادة الخاصة به. وأن المشكلات التي تعاني منها الشركة العائلية تنشأ نتيجة لأن نفس الفرد الواحد يجب أن يضطلع بالتزاماته تجاه كل من هاتين الدائرتين. ومنذ البداية، كان من الواضح أن العثور على الإستراتيجيات التي تتواءم مع احتياجات هذين النظامين، هو التحدي الرئيس الذي يواجه الشركة العائلية.

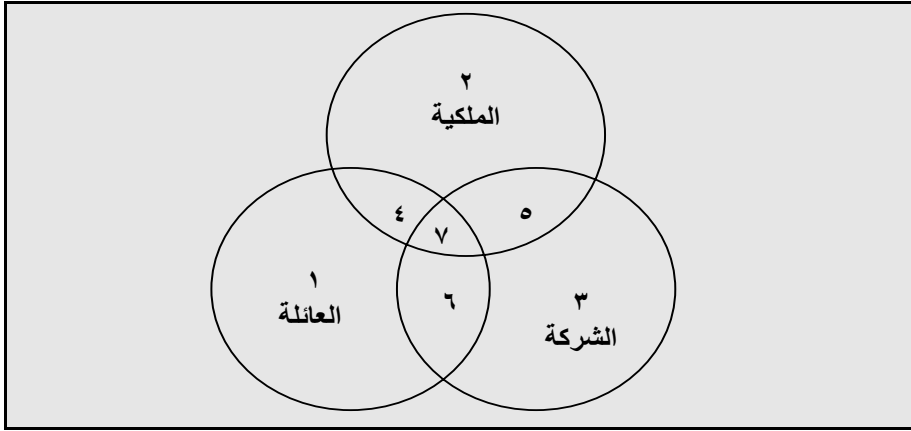
ومع بداية الثمانينيات، قام كل من Tagiuri and Davis (1982) بتطوير النموذج ثنائي النظم Two-System Model من خلال الدراسات التي قاما بها في جامعة هارفارد. وقررا أن التعبير الأكثر دقة عن طبيعة الشركة العائلية ينبغي أن يتضمن تفرقة أساسية بين نظام الملكية ونظام الإدارة اللذين تتضمنهما "دائرة الشركة"، بمعنى ضرورة التفرقة بين أفراد العائلة الذين يشتركون في الملكية، إلا أنهم لا يشاركون في إدارة الشركة، وبين غيرهم من أفراد العائلة الذين يعملون مديرين في مواقع مختلفة داخل الشركة، إلا أنهم لا يسيطرون على ملكيتها. ونتيجة لذلك، تم التوصل إلى نموذج الدوائر الثلاث Three-Circle Model المبين في الشكل (١) (مذكور في: Gersick, et al, 1997, 3-7).

ويصف نموذج الدوائر الثلاث نظام الشركة العائلية باعتباره نظاماً مكوناً من ثلاث نظم فرعية مستقلة، ومتداخلة في آن واحد، وهي: الشركة، ونمط الملكية، والعائلة. وعلى ذلك، فإن أي فرد في الشركة العائلية يمكن أن يوجد في أحد القطاعات

- رصد اتجاهات عائلات الأعمال المصرية نحو الاستعانة بمجالس إدارة محترفة لإدارة شركاتها.

## مراجعة الدراسات السابقة وصياغة الفروض:

بدأ الاهتمام بدراسة الشركات العائلية بعدد محدود من المقالات المتفرقة ودراسات الحالة التي قدمها الاستشاريون للشركات العائلية التي تعاملوا معها خلال عقدي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين. وقد ركزت هذه المقالات الكلاسيكية على مشكلات بعينها كان يعتقد أنها تؤدي إلى إعاقة نمو الشركات العائلية واستقرارها مثل: محاباة الأقارب والمنافسة بين الأبناء، والصراع بين الأجيال، والإدارة غير المحترفة للشركات العائلية. وقام علماء التنظيم - بصفة خاصة - بدراسة إستراتيجيات الشركات العائلية وهياكلها، في محاولة لتحليل نقاط قوتها ومواطن ضعفها. واهتم علماء النفس والاجتماع والاقتصاد وغيرهم من الباحثين والممارسين بتطبيق نماذجهم وأطرهم المرجعية على الشركات العائلية، وهو ما ساعد على بلورة كل هذه الإسهامات في صورة نماذج فكرية تعبر عن واقع الشركات العائلية، وتنظر إليها باعتبارها نظم عمل Systems. وافترضت هذه النماذج الفكرية أن الشركة العائلية تتكون - واقعياً - من نظامين فرعيين متداخلين هما: نظام العائلة Family Subsystem، ونظام الشركة Business Subsystem (e.g.: Davis, 1983). وافترضت



شكل (١)  
النموذج الثلاثي للشركة العائلية

المصدر: Gersick, et al., 1997.

وقد ساعد هذا الأساس النظري المتميز لنموذج الدوائر الثلاث على استخدامه بوصفه أداة مفيدة في تبسيط العلاقات المتشابكة والمعقدة في الشركة العائلية والتعرف إلى أسباب حدوثها من ناحية، وعلى توفير أساس قوي لتصنيف الشركات العائلية، من ناحية أخرى (Rutherford et al., 2006). بالإضافة إلى ذلك، فإن فائدة هذا النموذج تزداد وتصبح أكثر فعالية إذا استطاع التنبؤ بالمواقف والظروف المتوقع أن تمر بها النظم الفرعية الثلاثة المكونة له. ذلك أن كثيراً من المعضلات والمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية لا تظهر للعيان إلا مع مرور الزمن، ومع تطور مراحل نمو ومسار الشركة العائلية. فعمليات الالتحاق بالعائلة أو الانفصال عنها تؤدي إلى تغيير تكوين العائلة بشكل مستمر. ويمكن ملاحظة السيناريو نفسه في الشركة أيضاً كلما

السبعة الناتجة عن الدوائر المتداخلة الممثلة للنظم الفرعية المشار إليها. وقد أثارت هذه النظم الثلاثة المكونة للشركة العائلية، والمميزة لها عن غيرها من الشركات، اهتمام العديد من الباحثين. فتصدى الكثيرون منهم (Gersick et al., 1999; Gersick et al., 1997; Ibrahim and Ellis, 1994; Churchill and Hatten, 1987; Beckhard and Dyer, 1983; Davis, 1983). لمحاولة فهم واستيعاب وتفسير طبيعة كل نظام من هذه النظم، وآليات عمل كل منها، وأسلوب التفاعل بينها، وما ينتج عنه من مناطق وحدود مشتركة. وتوصل هؤلاء الباحثون إلى أنه على الرغم من التنوع الملاحظ الذي تتمتع به الشركات العائلية، فإنها تشترك جميعها في حقيقة لا تقبل الجدل تتمثل في أنها تقام على الحدود المشتركة لكيانين اجتماعيين مختلفين تمام الاختلاف هما، العائلة والشركة (Lansberg, 1983).

حياتها التنظيمية، وتأثير انتقالها من مرحلة نمو إلى أخرى على أسلوب إدارتها وعلى تغيير وتعدد الأنشطة الإدارية التي تقوم بها، وكذلك على مدى انتقالها من الإدارة الريادية Entrepreneurial Management إلى الإدارة المحترفة (e.g.: Treuinyo-Rodriguez, 2009; Lussier and Sonfield, 1999; Gersick, et al, 2006). وأدى التنوع الملاحظ الذي تتمتع به الشركات العائلية إلى تطرق عدد من الباحثين إلى محاولة تصنيف الشركات العائلية (Dyer, 2006; Birely, 2001; Reid et al., 1999; Lansberg, 1999; Gersick et al., 1997; Levinson, 1983). واستخدم هؤلاء الباحثون كثيراً من المعايير والأبعاد للتوصل إلى هذه الأطر التصنيفية يأتي في مقدمتها: معيار الملكية، ومعيار مدى مشاركة العائلة في إدارة شركتها، ومعيار تكلفة الوكالة Agency Cost، ومعيار مدى ريادة أو تقليدية الشركة، ومعيار الأولويات العائلية (العائلة أولاً أم الشركة أولاً). بناء على ما تقدم، أمكن صياغة الفروض الآتية:

ف١: من المتوقع أن توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توجه الشركات العائلية المصرية إلى تغيير طبيعة نشاطها وبين كل من:

- (أ) تطور أحجام هذه الشركات (مقدراً بعدد العاملين).
- (ب) ارتفاع الأعمار التنظيمية لهذه الشركات.

التحق المديرون بالشركة أو تركوا العمل بها، وكلما تحمل ملاك جدد مسئولية ملكية الشركة، وتخلى الملاك القدامى عنها. ويمكن أيضاً ملاحظة كيفية حدوث التغيير في الشركة العائلية بشكل إجمالي كلما انتقل الأفراد عبر الحدود المشتركة للنظم الفرعية المكونة لها. إن النتيجة النهائية لمثل هذه التطورات التي تطرأ على الدوائر الثلاث للنموذج هي الحصول على نموذج ثلاثي الأبعاد لتطور الشركة العائلية Three dimensional development model. فكل نظام فرعي من النظم الثلاثة للنموذج يتضمن بعداً تطورياً منفصلاً (Gersick, et al., 1997, 15-17). من هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة تعتمد اعتماداً رئيساً على اختبار تأثير متغيري العمر والحجم التنظيمي للشركة العائلية - بين عدد آخر من المتغيرات المستقلة - على تغير وتطور الخصائص والسمات الرئيسية لكل دائرة من هذه الدوائر الثلاث. وتتناول الأقسام التالية توضيح كيفية استخدام الباحثين لهذا النموذج في دراسة الجوانب المختلفة للشركات العائلية وذلك على النحو الآتي:

#### ١ - دراسات على مستوى دائرة الشركة:

برزت موضوعات مهمة مثل: المقارنة بين الشركات العائلية والشركات غير العائلية من حيث التحديات والخصائص المميزة لكل منها (e.g.: Lema and Durendez, 2007; Smith, 2007; Chua et al., 2004; Westhead et al., 2001; Littunen and Hyrsky, 2000). وتتبع النمط التطوري للشركات العائلية عبر دورة

جيل إلى جيل عبر دورة حياتها. وانتقال السلطة لا يعبر عن حدث منفرد يمكن أن يحدث عندما يقرر مؤسس الشركة أو قائدها اعتزال العمل وتسليم الشعلة إلى قائد جديد، ولكن يعبر عن عملية مستمرة تبدأ في مرحلة مبكرة جدا من مراحل حياة عائلات الأعمال، وتستمر عبر مراحل نضج الأجيال المتعاقبة في العائلة. ولذلك، فإن انتقال السلطة يستغرق وقتا ليس بالقصير.

واهتم الباحثون أيضا (e.g.: Tokarczyk *et al.*, 2007; Dyer, Jr., 2006, 2003) بدراسة تأثير مفهوم "العائلية" Construct "Faminess" على الأداء التنظيمي للشركات العائلية، وعلى التوجه السوقي لهذه الشركات. وما إذا كان للقدرة العائلية أن تتحول إلى مزايا تنافسية تتمتع بها الشركات العائلية في أسواق منتجاتها. وقد بدأ الاهتمام بدراسة هذه العلاقات منذ أن أشار Dyer (2003) إلى العائلة باعتبارها المتغير الغائب في الدراسات التنظيمية، وإلى أسباب فشل معظم الدراسات في تحديد "تأثير العائلة" على الأداء التنظيمي.

وسعت مجموعة أخرى من الباحثين إلى اختبار تأثير مفهوم القيادة والإدارة العائلية على الأداء التنظيمي للشركة العائلية (Cisneros and Genin, 2010; Sorenson, 2000). وتم اختبار تأثير القيادة العائلية للشركات العائلية على تحقيق هذه الشركات للنجاح والنجاحات التنظيمية المرغوبة من خلال استعراض الأنماط القيادية المختلفة. وتم إلقاء الضوء

ف٢: من المتوقع أن توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاه الشركات العائلية المصرية إلى إنشاء شركات جديدة، وبين كل من:

(أ) تطور أحجام هذه الشركات (مقدرا بعدد العاملين).

(ب) ارتفاع الأعمار التنظيمية لهذه الشركات.

ف٣: من المتوقع أن توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاه الشركات العائلية المصرية إلى تحقيق التكامل بين شركاتها، وبين كل من:

(أ) تطور أحجام هذه الشركات (مقدرا بعدد العاملين).

(ب) ارتفاع الأعمار التنظيمية لهذه الشركات.

## ٢ - دراسات على مستوى دائرة العائلة :

أثار الباحثون مجموعة مختلفة من الموضوعات، جاء في مقدمتها قضية انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركات العائلية Family Business Succession. فلم تحظ قضية باهتمام كثير من الباحثين والكتاب والممارسين وأفراد عائلات الأعمال، مثلما حظيت به هذه القضية. (e.g.: Fitzgerald *et al.*, 2009; Chua, Chrisman and Sharma, 2003; Garcia-Alvarez *et al.*, 2002; Bjuggren and Sund, 2001; Westhead *et al.*, 2001; Zanzi and Dumas, 1999; Chrisman *et al.*, 1998; Handler, 1991). فعملية انتقال السلطة تعد الاختبار الأخير لنجاح الشركة العائلية في الاستمرارية من

هذه الشركات على حل الصراعات السائدة بين أفراد عائلات الأعمال المالكة لها. وقد يرجع ذلك إلى أن ملاك هذه الشركات يبذلون النزر اليسير من الجهد في التخطيط لإحلال السلام العائلي، وتجنب الصراعات، والتأكيد على الانتقال السلس للملكية والسلطة من جيل إلى آخر (Friedman, 1998: 1-2). لذلك اهتم الباحثون (e.g.: Sorenson, 1999; Neubauer and Lank, 1998) باكتشاف عدد من الإستراتيجيات التي يمكن للشركات العائلية استخدامها في إدارة الصراع والتعامل معه بطريقة تناسب طبيعتها وتحقق نتائج تفيد كل من الشركة والعائلة في الحفاظ على العلاقات السائدة بين أفراد العائلة، وتحقيق التوازن بين اهتمامات كلا منهما. بناء على ما تقدم، أمكن صياغة الفروض الآتية:

**ف٥:** من المتوقع أن تختلف أساليب إدارة الصراع المستخدمة في الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية اختلافاً معنوياً، مع كل من:

- (أ) تطور أحجام هذه الشركات (مقدراً بعدد العاملين).
- (ب) ارتفاع أعمارها التنظيمية.

**ف٦:** من المتوقع أن تختلف أساليب إدارة الصراع المستخدمة في الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية اختلافاً معنوياً، باختلاف كل من:

- (أ) الأجيال المالكة لهذه الشركات.
- (ب) الأجيال المديرة لهذه الشركات.

على مدى تعقد الأنماط الإدارية لقادة الشركات العائلية من خلال نموذج يختبر هذه الأنماط في الشركات العائلية الصغيرة، اعتماداً على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البعد الاقتصادي، والبعد العائلي، والسلطة المتاحة لهؤلاء القادة. بناء على ما تقدم، أمكن صياغة الفروض الآتية:

**ف٤:** من المتوقع أن توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاه عائلات الأعمال المصرية إلى توظيف أفرادها في شركاتها (حالياً ومستقبلاً)، وبين كل من:

- (أ) تطور أحجام هذه الشركات مقدراً بعدد العاملين.
- (ب) ارتفاع الأعمار التنظيمية لهذه الشركات.

من ناحية أخرى، اتفق كثير من الباحثين (e.g.: Kellermanns and Eddleston, 2004; Fletcher, 2002; Carlock and Ward, 2001; Friedman, 1998) على أن الصراع Conflict يعد صفة مميزة لمعظم الشركات العائلية. وأن التواءمة السائدة بين العائلة والشركة في الشركات العائلية هي السبب الرئيس في زيادة حدة الصراع في الشركات العائلية مقارنة بغيرها من الأشكال التنظيمية المعروفة.

ويعزو الكثير من الكتاب والباحثين فشل كثير من الشركات العائلية في الانتقال من جيل إلى جيل عبر دورة حياتها، ومن ثم عدم قدرتها على الاستمرار لفترات طويلة إلى عدم قدرة المسؤولين عن

### ٣ - دراسات على مستوى دائرة نمط الملكية:

ارتبطت دائرة نمط الملكية بالقضية الوحيدة التي تستطيع منافسة قضية انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركات العائلية، ألا وهي قضية الحوكمة Governance. فوجود متغير العائلة، وتعدد الأجيال عبر مراحل دورات حياة الشركات العائلية وعائلات الأعمال يجعل قضية الحوكمة في هذه الشركات أكثر أهمية عنها في الشركات غير العائلية.

وإذا أخذنا في الاعتبار الطبيعة الثنائية للأهداف الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تسعى الشركة العائلية إلى تحقيقها، وكذلك مدى التعقد الذي يميز هياكل أصحاب المصالح، نتبين أن الشركات العائلية تحتاج إلى هيكل حوكمة يحقق الترابط بين هذه الهياكل المعقدة. فبالإضافة إلى الإشراف والرقابة الإدارية، فإن الشركات العائلية تحتاج إلى تصميم هياكل حوكمة تتيح توافر الترابط والرؤية المشتركة داخل العائلة، وتقلل - في الوقت نفسه - من الصراعات المدمرة. وقد يتحقق الهدف الأول من خلال استخدام

أساليب رقابية رسمية تعمل على تدنية الانتهازية Opportunism واستغلال الفرص، ومتابعة الحقوق والواجبات المترتبة على تطبيق نظرية الوكالة<sup>(١)</sup> Agency Theory. أما الهدف الثاني فيتطلب تطبيق الرقابة الاجتماعية Social Control التي تعمل على الترويج للعلاقات الاجتماعية وصياغة الرؤية المشتركة بين كثير من الأطراف أصحاب المصالح في الشركة العائلية (Mustakallis et al., 2002)؛ أي أن الشركات العائلية تتطلب وجود هياكل للحوكمة في كل من الشركة والعائلة على حد سواء. فكلما نمت العائلة وامتدت فروعها، وكلما توزعت ملكية الشركة على عدد أكبر من أفراد العائلة، تبرز الحاجة المتزايدة للتخطيط لوجود هياكل حوكمة رسمية في كل من النظامين (الشركة والعائلة). وعادة ما يتكون "هيكل الحوكمة الإدارية" في الشركات العائلية من العائلة نفسها "وتنظيماتها أو مؤسساتها العائلية" Family Institutions، بالإضافة إلى مجلس الإدارة، والإدارة العليا للشركة (Neubauer and Lank, 1998, p.66).

من هذا المنطلق، اهتم الباحثون بدراسة الجوانب المتعددة التي تتضمنها

(١) نشأت نظرية الوكالة نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة في شركات الأعمال. ويتمحور الافتراض الرئيس للنظرية حول تمتع الوكلاء (المديرين) بقيم وأهداف تختلف اختلافاً كبيراً عن قيم وأهداف ملاك الشركة. ويؤدى هذا الاختلاف في الأهداف إلى اختلاف في أولويات كل من المديرين والملاك. وعلى الرغم من أن النظرية تفترض أن الهدف الرئيس للمديرين يتمثل في إدارة الشركة بطريقة تؤدي إلى تعظيم ثروة الملاك، إلا أن الواقع يقرر أن المديرين - باعتبارهم وكلاء لحملة الأسهم - يمكن أن يتخذوا من القرارات والتصرفات ما يتعارض مع تحقيق هذا الهدف، بمعنى عدم العمل على تعظيم ثروة الملاك، ومن هنا تنشأ مشكلة الوكالة. وتعد الشركة العائلية شكلاً تنظيمياً مثالياً تتوافق فيه أهداف أصحاب الشركة مع أهداف الشركة (Daily, Dalton and Rajagopalan, 2003).

ف٧: من المتوقع أن يؤثر كل من: العمر التنظيمي للشركات العائلية المصرية، وأحجام هذه الشركات، وتغيير طبيعة نشاطها، وتأسيس أصحابها لشركات جديدة، والأجيال المالكة والمديرة لهذه الشركات، تأثيراً معنوياً على الأشكال القانونية المفضلة (شركات أشخاص - شركات أموال) لدى هذه الشركات، مأخوذة بصورة إجمالية، ولكل متغير منها على حدة.

ف٨: من المتوقع أن تتجه الشركات العائلية المصرية اتجاهها معنوياً إلى تغيير أشكالها القانونية مع ارتفاع أعمارها التنظيمية، وزيادة أحجامها (مقدرة بأعداد العاملين)، وتغيير طبيعة نشاطها، وتأسيسها لشركات جديدة، ومع انتقال ملكيتها وإدارتها إلى أجيال تالية.

ف٩: من المتوقع أن توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ظهور مجالس الإدارة المحترفة في الشركات العائلية المصرية، وبين كل من:

(أ) تطور أحجام هذه الشركات (مقدراً بعدد العاملين).

(ب) ارتفاع الأعمار التنظيمية لهذه الشركات.

٤ - دراسات تتعلق بتلاقي وتداخل الدوائر الثلاث:

اتفق الباحثون على أن مسؤولية معظم المشكلات التي تتعرض لها الشركات

قضية الحوكمة في الشركات العائلية. فتناول كل من (Jaffe and Lane 2004; Poza, 2003; Hilburt-Davis and Dyer, 2003; Gilding, 2000; Friedman, 1998; Neubauer and Lank, 1998; Gersick *et al*, 1997; Aronoff *et al*, 1996) الهياكل والتنظيمات والمواثيق العائلية اللازمة لتحويل عائلات الأعمال إلى وحدات تنظيمية تتمتع بدرجة مقبولة من المؤسسية، وبخاصة كلما انتقلت هذه الشركات من جيل إلى جيل. واهتم عدد آخر من الباحثين بمفهوم الوكالة Agency Concept وتكلفتها في الشركات العائلية مقارنة بالشركات غير العائلية: (e.g. Zahra, 2005; Schulze, Lubatkin and Dino, 2003; Mustakallio *et al*, 2002; Gomez-Mejia and Nunez- Nickel, 2001). وحظي مفهوم وطبيعة وأدوار مجالس الإدارة وتشكيلاتها في الشركات العائلية باهتمام كبير بوصفها مؤشراً على بدء دخول الشركات العائلية لمرحلة الاحتراف الإداري وتخليها عن السمات والخصائص الريادية الشخصية التي غالباً ما تصاحب نشأتها (e.g. Charan, 2009; Bowen, 2008; Tio and Kleiner 2005; Brunninge and Nordqvist, 2004; Corbetta and Salvato, 2004; Vilaseca, 2002; Daily and Dalton, 1992). بناء على ما تقدم أمكن صياغة الفروض الآتية:

التنظيمي للشركات العائلية بدلا من التركيز التقليدي على تحسين العلاقات العائلية. وقدموا إطار عمل يضم العوامل التي ينبغي أن تؤثر في أداء الشركة العائلية. وقد أسفر هذا التوجه عن تقديم كل من Carlock and Ward (2001) لمفهوم جديد يساعد الشركات العائلية، لا على الحفاظ على كيانها فقط، ولكن على الازدهار والنمو في ظل المتغيرات الجديدة للقرن الواحد والعشرين. وقد أطلق الكاتبان على هذا الإطار الجديد اسم "عملية التخطيط المتوازي" Parallel Planning Process (PPP) في الشركات العائلية. وهو إطار يجمع بين الأولويات الشخصية والمالية والإستراتيجية لكل من الشركة والعائلة، ووضعها في إستراتيجية متكاملة تخدم الشركة والعائلة. أما على مستوى العمليات الإستراتيجية، فقد قدم Kreiser et al., (2006) التطور التاريخي لإستراتيجيات النمو في أربع شركات عائلية تنتمي لثقافات متباينة. وتوصلوا إلى أن الشركات العائلية تميل إلى تطبيق إستراتيجيات محافظة في المراحل المبكرة من دورة حياتها، وتميل إلى استخدام إستراتيجيات مالية محافظة مع التركيز على إحكام الرقابة على عملية صناعة القرارات في مراحل النمو. وأن الضغوط التنافسية التي تتعرض لها الشركات العائلية على مدار الزمن غالبا ما تدفعها إلى تبني المزيد من الإستراتيجيات الريادية في المراحل المتأخرة من دورة حياتها.

العائلية تقع على عاتق التداخل الحادث بين النظام الاجتماعي (العائلة) Social System، ونظام الشركة Business System، نظراً لاحتفاظ كل منهما بمشكلاته الخاصة. وطبقا لمدخل النظم، فإن هذا التداخل يؤدي إلى تكوين نظام أعلى Metasystem يؤثر فيه سلوك كل نظام فرعي على الأجزاء الأخرى في النظام ويتأثر بها. ويؤدي التداخل بين الحدود المشتركة لهذه النظم الفرعية إلى احتمال فشل النظام الأعلى إجمالاً (Ibrahim and Ellis, 1994: 109-110). ويؤكد نموذج الدوائر الثلاث - بهذا المفهوم - على أن وجهة نظر الفرد يمكن أن تتحدد وتتلون طبقاً للدور التنظيمي الذي يقوم به، وأن الصراعات الشخصية ليست هي التفسير الوحيد لاختلاف وجهات النظر بين الأطراف المتعددة التي تشارك في صنع القرارات داخل الشركة العائلية.

لذلك، قرر كل من Hoy and Verser (1994) أن الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي في الشركة العائلية تنشأ عند تلاقي وتقاطع الدوائر الثلاث. ويؤكد خبراء الشركات العائلية ضرورة اللجوء إلى التخطيط طويل الأجل عند تقاطع هذه الدوائر الثلاث، إذا أرادت الشركة أن تحقق انتقالاتاً هادئة من مرحلة إلى أخرى خلال مراحل نموها، وأن تستمر إلى ما بعد حياة مؤسسها. وقد دعا هذا التوجه كلا من Sharma, Chrisman and Chua (1997) إلى تبني وجهة النظر الإستراتيجية في تناول القضايا المختلفة للشركات العائلية، والدعوة إلى الاهتمام بكيفية تحسين الأداء

## تصميم الدراسة:

### ١ - مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات العائلية المسجلة والعاملة في جمهورية مصر العربية. ونظراً لعدم وجود إطار رسمي يضم الشركات العائلية المسجلة في جمهورية مصر العربية، حيث يتم تصنيف الشركات المسجلة (عادة) طبقاً لشكلها القانوني أو إلى شركات خاصة وشركات عامة دون النظر إلى طبيعتها العائلية، فقد استهدف الباحث عينة من بين هذه الشركات تحقق قدراً من التنوع فيما يتعلق بنوع النشاط والعمر التنظيمي وحجم شركات العينة، مع مراعاة أن تكون مملوكة و/أو مدارة بواسطة عائلة أعمال مصرية.

وتم تكوين إطار المعاينة اعتماداً على المصادر الثانوية التالية: الاتحاد العام

للغرف التجارية، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات التابع لمجلس الوزراء، وجمعية المستثمرين بمدينة السادس من أكتوبر، ودليل جمعية المستثمرين بمدينة العاشر من رمضان، ٢٠٠٩، وكومباس مصر (مجلدان) ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩، وقاعدة بيانات الشركات العائلية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩.

وبلغ عدد شركات العينة ١٣٧ شركة تمثل القطاع الصناعي (١٩٪) والقطاع التجاري (٤٦٪) والقطاع الصناعي/التجاري (٢٣٪) وقطاع الخدمات (١٢٪). ويبين الجدول (١) توزيع شركات العينة طبقاً لكل من: أحجامها (مقدرة بأعداد العاملين) وأعمارها التنظيمية في عام ٢٠١٠. وتمثلت وحدة المعاينة في أصحاب ومؤسسي الشركات العائلية المصرية، وأفراد عائلات الأعمال الذين يشاركون في إدارة هذه الشركات.

### جدول ١

توزيع شركات الدراسة طبقاً للعمر التنظيمي والحجم في عام ٢٠١٠

| العمر*<br>الحجم** | ٢٠ - ٢١ |       | ٢٨ - ٢٩ |     | ٤٦ - ٤٧ |     | المجموع |      |
|-------------------|---------|-------|---------|-----|---------|-----|---------|------|
|                   | عدد     | %     | عدد     | %   | عدد     | %   | عدد     | %    |
| متناهي الصغر      | ٢١      | ١٥٪   | ٩       | ٧٪  | ٥       | ٤٪  | ٤٤      | ٣٣٪  |
| صغير              | ١٧      | ١٢,٥٪ | ٧       | ٥٪  | ٧       | ٥٪  | ٤١      | ٣٠٪  |
| متوسط             | ٦       | ٤,٥٪  | ٦       | ٤٪  | ١٤      | ١٠٪ | ٣٧      | ٢٧٪  |
| كبير              | ١       | ١٪    | ٣       | ٢٪  | ٥       | ٤٪  | ١٥      | ١١٪  |
| المجموع           | ٤٥      | ٣٣٪   | ٢٥      | ١٨٪ | ٣٦      | ٢٦٪ | ١٣٧     | ١٠٠٪ |

\* نظراً للتشتت الكبير في العمر التنظيمي لشركات عينة الدراسة تم تقسيم العمر التنظيمي إلى أربع مجموعات ربعية Quantiles باستخدام برنامج SPSS على الحاسب الآلي.

\*\* يتراوح حجم الشركات متناهية الصغر بين (١ - ٩) أفراد، والشركات الصغيرة بين (١٠ - ٥٠) فرداً، والشركات المتوسطة بين (٥١ - ٣٠٠) فرداً، والشركات كبيرة الحجم من (٣٠١ فأكثر) فرداً.

## ٢ - متغيرات الدراسة:

**المتغيرات التابعة:** تمثلت المتغيرات التابعة في الخصائص والسمات المميزة للشركات العائلية المصرية وهي: الميل إلى تغيير طبيعة النشاط - الاتجاه إلى إنشاء شركات جديدة - الاتجاه إلى تحقيق التكامل بين الشركة الأم والشركات الجديدة - الميل إلى توظيف أفراد العائلة في الشركة - أساليب إدارة الصراع في عائلات الأعمال - الأشكال القانونية المفضلة لدى الشركات العائلية - الاتجاه إلى تغيير الشكل القانوني - الاتجاه إلى الاستعانة بمجالس إدارة محترفة.

**المتغيرات المستقلة:** تمثلت المتغيرات المستقلة في: الأعمار التنظيمية للشركات العائلية - أحجام الشركات العائلية (مقدرة بأعداد العاملين) - الأجيال المالكة للشركات العائلية - الأجيال المديرة للشركات العائلية.

## ٣ - أسلوب جمع بيانات الدراسة:

اعتمدت الدراسة - بصفة أساسية - على البيانات الأولية المعبرة عن متغيرات الدراسة والتي تم جمعها من أصحاب ومؤسسي وأفراد عائلات الأعمال المصرية. وقد تم تصميم واستخدام قائمة استقصاء تتضمن مجموعة من الأسئلة المعبرة عن البيانات المطلوبة، وذلك بهدف توحيد نوع وطريقة الأسئلة الموجهة للمستقصى منهم في عينة الدراسة. وقد تضمنت قائمة الاستقصاء (١٤) سؤالاً متعدد الأنواع بالإضافة إلى مقدمة

الاستقصاء التي تضمنت التعريف بطبيعة وأهداف الدراسة وبنوعية المستقصى منهم، وطلب التعاون لاستيفاء الأسئلة التي تضمنها الاستقصاء، والبيانات العامة للشركات محل الدراسة. وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على الأنواع الآتية من الأسئلة:

١ - أسئلة مغلقة ذات إجابة واحدة (نعم - لا) للتعرف إلى توجه شركات الدراسة لإنشاء شركات جديدة، ومدى التكامل بين هذه الشركات، ومدى استعانة عائلات الأعمال بمجالس إدارة محترفة حالياً أو مستقبلاً.

٢ - أسئلة مغلقة متعددة الإجابات للتعرف إلى الأشكال القانونية لشركات الدراسة، ومدى تغيير طبيعة نشاطها، والأجيال المالكة والمديرة لهذه الشركات حالياً، والتطور الذي طرأ على عدد أفراد العائلة العاملين في الشركة، والتعرف إلى أساليب إدارة الصراع والتنسيق بين وجهتي نظر الشركة والعائلة.

٣ - أسئلة مفتوحة للتعرف إلى السنة التي بدأت فيها الشركة نشاطها، والشكل القانوني الذي اتخذته عند التأسيس، والأسباب التي دعت الشركة إلى الاستعانة بمجلس إدارة محترف، والأسباب التي تدعو الشركة إلى التفكير في الاستعانة بمجلس إدارة محترف مستقبلاً.

### نتائج تحليل بيانات الدراسة:

نظرا لأن تحليل بيانات الدراسة تناول جوانب كثيرة ومتنوعة للشركات العائلية محل الدراسة، فقد قام الباحث بتصنيف نتائج تحليل بيانات الدراسة على النحو الآتي:

#### أولا : النتائج المتعلقة بالسّمات المميزة للشركات العائلية المصرية:

بدأت إجراءات تحليل بيانات الدراسة بإجراء تحليل الارتباط بين المتغيرات الخاصة بالسّمات والخصائص المميزة للشركات العائلية المصرية والمتغيرات المستقلة في الدراسة، وذلك للتعرف إلى نمط العلاقات السائدة بين هذه المتغيرات، طبقاً لما هو مبين في الجدول (٢). ويبين الجدول أن معظم معاملات الارتباط جاءت ضعيفة أو متوسطة القوة على أفضل تقدير على الرغم من المعنوية الملحوظة لهذه المعاملات. ويُستثنى من هذه العلاقات الارتباط بين متغير "تأسيس عائلات الأعمال المصرية لشركات جديدة" ومتغير "التكامل بين الشركات الجديدة والشركة الأم"، حيث كانت هذه العلاقة الأقوى بين جميع متغيرات الدراسة ( $r = 0.90, P < 0.001$ ). وهي علاقة منطقية تبين اتجاه عائلات الأعمال المصرية إلى التخصص في مجالات أعمال معينة (صناعية - تجارية - خدمات)، وعدم ميلهم إلى تنويع مجالات أعمالهم واستثماراتهم.

واعتمد الباحث على أكثر من طريقة لجمع بيانات الدراسة رغبة في رفع معدل الاستجابة، وهي: طريقة المقابلات الشخصية، وإرسال قوائم الاستقصاء بالفاكس وبالبريد الإلكتروني. وقد استغرقت عملية جمع البيانات سنتين اعتباراً من بداية عام ٢٠٠٨ وحتى نهاية عام ٢٠٠٩.

وقام الباحث بترميز قوائم الاستقصاء التي تم استيفائها من قبل المستقصي منهم قبل إدخال بياناتها على الحاسب الآلي الشخصي باستخدام برنامج SPSS. وبعد استكمال إدخال البيانات قام الباحث بإعادة ترميز Recoding بعض المتغيرات مثل: متغير العمر التنظيمي، ومتغير أعداد العمالة، ومتغير الأشكال القانونية لشركات الدراسة، وذلك لتحويل قيم هذه المتغيرات من قيم مطلقة إلى قيم فئوية تناسب أهداف تحليل البيانات.

#### أساليب تحليل البيانات:

اعتمد تحليل بيانات الدراسة على استخدام عدة أساليب إحصائية تنتمي إلى أساليب التحليل متعددة المتغيرات Multivariate Analysis Techniques وهي:

- ١ - اختبار  $\chi^2$  لاختبار معنوية الفروق.
- ٢ - اختبار كروسكال- والس أحادي الاتجاه لتحليل التباين - Kruskal - Wallis One - way Analysis of Variance.
- ٣ - أسلوب تحليل التباين المتعدد .MANOVA

جدول ٢  
معاملات الارتباط والمتوسط والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

| الانحراف المعياري | المتوسط | القطاع الاقتصادي | حجم الشركات | مجالس الإدارة مستقبل | مجالس الإدارة حاليا | أساليب إدارة الصراع | الأجبال للميزة للشركات | الملائكة للشركات | التكامل بين الشركات | تأسيس شركات جديدة | تغيير طبيعة النشاط | تغيير الإشكال القانونية | الإشكال القانونية | العمر التنظيمي | المتغيرات                             |
|-------------------|---------|------------------|-------------|----------------------|---------------------|---------------------|------------------------|------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|----------------|---------------------------------------|
| ١,١٦              | ٢,٣٩    |                  |             |                      |                     |                     |                        |                  |                     |                   |                    |                         |                   | ١              | العمر التنظيمي                        |
| ٠,٤٥              | ١,٢٨    |                  |             |                      |                     |                     |                        |                  |                     |                   |                    |                         | ١                 | ٠,١٧           | الإشكال القانونية                     |
| ٨٢                | ٠,٧٠    |                  |             |                      |                     |                     |                        |                  |                     |                   |                    | ١                       | ٠,٧١              | ٠,٣٥           | تغيير أشكال القانونية                 |
| ٠,٤٦              | ٠,٢٩    |                  |             |                      |                     |                     |                        |                  |                     |                   | ١                  | ٠,٣٠                    | ٠,٢٠              | ٠,٢٧           | تغيير طبيعة النشاط                    |
| ٠,٥٠              | ٠,٤٤    |                  |             |                      |                     |                     |                        |                  |                     | ١                 | ٠,٢٧               | ٠,٢٨                    | ٠,٣٢              | ٠,٢٤           | تأسيس شركات جديدة                     |
| الأجبال الملائكة  | ٠,٤٩    | ٠,٤٠             |             |                      |                     |                     |                        |                  | ١                   | ٠,٩٠              | ٠,٢٦               | ٠,٣١                    | ٠,٢٨              | ٠,٢٤           | التكامل بين الشركات                   |
| ١,٥٨              | ٢,٣٢    |                  |             |                      |                     |                     | ١                      | ٠,٣٦             | ٠,١٧                | ٠,٢٣              | ٠,١٧               | ٠,٢٤                    | ٠,٣٥              | ٠,٣٢           | للشركات                               |
| ١,٥٥              | ٢,٣٧    |                  |             |                      |                     |                     | ١                      | ٠,٥٨             | ٠,٣٣                | ٠,٢٦              | ٠,٢٠               | ٠,٢٨                    | ٠,٢٣              | ٠,٣٤           | الأجبال للميزة للشركات                |
| ٢,٠٠              | ٤,٣١    |                  |             |                      |                     | ١                   | ٠,١١                   | ٠,٠٩             | ٠,٠٨                | ٠,٠٧              | ٠,٠٢-              | ٠,٠٤                    | ٠,٠٧              | ٠,٠٦-          | أساليب إدارة الصراع                   |
| ٠,١٧              | ٠,٠٣    |                  |             |                      | ١                   | ٠,٠٣-               | ٠,٠٢                   | ٠,٠٢             | ٠,٠٤                | ٠,١١              | ٠,٠٨               | ٠,٢٨                    | ٠,٢٨              | ٠,١٣           | الاستعانة بمجالس إدارة                |
| ٠,٤٤              | ٠,٢٦    |                  | ١           | ٠,١٠-                | ٠,١٦                | ٠,١٥                | ٠,٢١                   | ٠,١٢             | ٠,١٤                | ٠,٢٠              | ٠,١٤               | ٠,١٨                    | ٠,١٦              | ٠,١٦           | محترقة حاليا                          |
| ١,٠١              | ٢,١٦    |                  | ١           | ٠,٢٨                 | ٠,٢٣                | ٠,١٧                | ٠,٣٧                   | ٠,٣١             | ٠,٣٩                | ٠,٤٠              | ٠,٣٠               | ٠,٥٤                    | ٠,٥٣              | ٠,٢٦           | الاستعانة بمجالس إدارة محترقة مستقبلا |
| ٠,٩١              | ٢,٢٨    | ١                | ٠,١٠        | ٠,٠٧-                | ٠,١٤                | ٠,٠٦-               | ٠,٠٢-                  | ٠,٠٢-            | ٠,٠٦                | ٠,٠٤              | ٠,١٨               | ٠,٠٥                    | ٠,٠٦              | ٠,٠٢           | حجم الشركات (عدد العاملين)            |
|                   |         |                  |             |                      |                     |                     |                        |                  |                     |                   |                    |                         |                   |                | القطاع الاقتصادي                      |

\*\*\* مستوى معنوية إحصائية > ٠,٠٠١

\*\*\* مستوى معنوية إحصائية > ٠,٠١

\*\*\* مستوى معنوية إحصائية > ٠,٠٥

وجاءت علاقات الارتباط بين متغير "العمر التنظيمي للشركات العائلية" ومتغيرات الدراسة علاقات ضعيفة - كما هو متوقع - على الرغم من معنويتها. وتدل هذه العلاقات الضعيفة نسبياً على عدم تأثير هذا المتغير المهم على تطور هذه الشركات ونموها. ويعزى ذلك أيضاً للأسلوب الفردي والأوتوقراطي الذي يتبعه مؤسسو وأصحاب الشركات العائلية المصرية، والذي يجعلهم لا يعطون لعامل الزمن وما ينطوي عليه من ضرورة التغيير في أسلوب الإدارة وتوفير المتطلبات التنظيمية لنمو شركاتهم، الاهتمام بل والإدراك الكافي. أما معاملات الارتباط بين متغير "القطاع الاقتصادي لشركات الدراسة"، وبقية متغيرات الدراسة، فقد جاءت ضعيفة وغير معنوية في آن واحد.

وبعد التعرف إلى العلاقات المبدئية بين متغيرات الدراسة، قام الباحث باستخدام نموذج الدوائر الثلاث بوصفه إطار عمل لتقديم بروفيل للشركات العائلية المصرية الخاضعة للدراسة من ناحية، واختبار فروض الدراسة المرتبطة بكل دائرة من دوائر النموذج، من ناحية أخرى.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بدائرة الشركة (المستوى التنظيمي):

تناول هذا القسم اختبار ثلاثة فروض تتعلق بتوجه الشركات العائلية المصرية لتغيير طبيعة نشاطها، وإنشاء شركات جديدة كلما تطورت أحجامها وارتفعت أعمارها التنظيمية. وقد أسفر

يلي ذلك العلاقة بين متغير "الأشكال القانونية للشركات العائلية" ومتغير "التغيير في الأشكال القانونية للشركات العائلية" ( $r = 0.71$ ,  $P < 0.001$ ). وترجع قوة هذه العلاقة إلى ميل الشركات العائلية المصرية إلى تفضيل أشكال شركات الأشخاص، وعندما يحدث تغيير في هذه الأشكال بمرور الزمن ينتقل معظم هذه الشركات إلى أشكال أخرى من (شركات الأشخاص)، وسيوضح هذا الواقع في الأقسام التالية من الدراسة.

من ناحية أخرى، جاءت العلاقة بين متغير "الأجيال المالكة للشركات العائلية المصرية" ومتغير "الأجيال المديرة للشركات العائلية المصرية" في مقدمة العلاقات متوسطة القوة ( $r = 0.58$ ,  $P < 0.001$ ). وتشير هذه العلاقة إلى الميل إلى عدم الفصل بين الملكية والإدارة في هذه الشركات، وعدم الاتجاه إلى الأخذ بأساليب الاحتراف الإداري في إدارة وحوكمة هذا النوع من الشركات.

ويعد متغير "حجم الشركات العائلية" (مقدراً بعدد العاملين) من أكثر المتغيرات التي ارتبطت ارتباطاً معنوياً متوسطاً بغيره من المتغيرات. فقد بلغ ارتباطه بمتغير "التغيير في الأشكال القانونية" ( $r = 0.54$ ,  $P < 0.001$ )، وبمتغير "الأشكال القانونية" ( $r = 0.53$ ,  $P < 0.001$ )، وبمتغير "تأسيس شركات جديدة" ( $r = 0.40$ ,  $P < 0.001$ ). وبمتغير "التكامل بين الشركات الجديدة والشركة الأم" ( $r = 0.40$ ,  $P < 0.001$ ).

غالبية الشركات التي قامت بتغيير نشاطها تنتمي إلى الشركات متوسطة الحجم (٤٠٪)، يليها الشركات كبيرة الحجم (٢٢,٥٪). وقد أثبت تحليل البيانات معنوية العلاقة بين حجم الشركات العائلية المصرية وميلها إلى عدم تغيير نشاطها (الفرض ١).

وتكررت هذه الظاهرة بشكل أكثر وضوحاً مع متغير العمر التنظيمي لشركات الدراسة (الفرض ١ب)، حيث تركزت ظاهرة الاحتفاظ بالأنشطة الأصلية بين الشركات الناشئة (٤٢٪) خصوصاً في فئة العمر التنظيمي (١-٢٠). وتركزت غالبية الشركات التي قامت بتغيير نشاطها (٣٧,٥٪) في فئة العمر (٢٩-٤٦)، يليها الشركات التي تنتمي إلى فئة العمر (٤٧-١٤٠) وبلغت نسبتها (٣٠٪). وقد ثبتت

تحليل بيانات الدراسة عن أن غالبية شركات الدراسة (٦٢٪) تنتمي - من حيث الحجم - إلى قطاع المشروعات الصغيرة<sup>(٢)</sup> Small Business (٣٠٪)، والمشروعات متناهية الصغر<sup>(٣)</sup> Micro Business (٣٢٪)، في حين ينتمي (٢٧٪) من شركات الدراسة لقطاع الشركات متوسطة الحجم، ويقع (١١٪) فقط من هذه الشركات في نطاق الشركات كبيرة الحجم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الجدول (٣) يبين أن (٧١٪) من شركات الدراسة لم تغير نشاطها منذ تأسيسها، وأن غالبية هذه الشركات (التي لم تغير نشاطها) تنتمي إلى المشروعات العائلية متناهية الصغر (٣٧٪)، والمشروعات العائلية الصغيرة (٣٥٪). من ناحية أخرى، فإن

### جدول ٣

توزيع شركات الدراسة طبقاً للحجم ولتغيير طبيعة النشاط

| حجم الشركة<br>(عدد العاملين) | شركات لم تغير النشاط |     | شركات غيرت النشاط |       | المجموع |      |
|------------------------------|----------------------|-----|-------------------|-------|---------|------|
|                              | عدد                  | %   | عدد               | %     | عدد     | %    |
| متناهي الصغر                 | ٣٦                   | ٣٧٪ | ٨                 | ٢٠٪   | ٤٤      | ٣٢٪  |
| صغير                         | ٣٤                   | ٣٥٪ | ٧                 | ١٧,٥٪ | ٤١      | ٣٠٪  |
| متوسط                        | ٢١                   | ٢٢٪ | ١٦                | ٤٠٪   | ٣٧      | ٢٧٪  |
| كبير                         | ٦                    | ٦٪  | ٩                 | ٢٢,٥٪ | ١٥      | ١١٪  |
| المجموع                      | ٩٧                   | ٧١٪ | ٤٠                | ٢٩٪   | ١٣٧     | ١٠٠٪ |

(Chi<sup>2</sup> = 15.91, P < 0.001)

(٢) يعرف القانون المصري المشروع الصغير بأنه: كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً لا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يجاوز مليون جنيه، ولا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملاً.

(٣) يعرف القانون المصري المشروع متناهي الصغر بأنه: كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً ويقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه.

أيضاً معنوية هذه العلاقة ( $\chi^2 = 13.60$ ,  $P < 0.01$ ).

وبذلك يتم قبول الفرض الأول للدراسة بشقيه، حيث تأثر توجه الشركات العائلية المصرية إلى تغيير طبيعة نشاطها بكل من: تطور أحجام هذه الشركات (تزايد الاتجاه إلى تغيير طبيعة النشاط بين الشركات متوسطة الحجم مقارنة بالأحجام الأصغر والأكبر حجماً)، وتطور الأعمار التنظيمية لهذه الشركات (تزايد الاتجاه نحو تغيير طبيعة النشاط بين الشركات متوسطة العمر مقارنة بالأعمار الأصغر والأكبر عمراً).

أما فيما يتعلق باتجاه شركات الدراسة إلى إنشاء شركات جديدة استثماراً لنجاح الشركة الأم (الفرض ١٢ - الفرض ٢ب)، فقد بلغت نسبة الشركات التي قامت بتأسيس شركات جديدة (٤٤٪)، مقابل (٥٦٪) للشركات التي لم تؤسس مثل هذه

الشركات. ويتضح من الجدول (٤) أن الاتجاه لتأسيس شركات جديدة برز بشكل ملحوظ بين الشركات العائلية متوسطة الحجم (٣٥٪)، يليها الشركات العائلية صغيرة الحجم (٣٢٪). وفي المقابل، انخفض هذا الاتجاه - بطبيعة الحال - انخفاضاً ملحوظاً بين الشركات العائلية متناهية الصغر (٤٧٪). وقد ثبتت معنوية هذه العلاقة ( $\chi^2 = 22.4$ ,  $P < 0.001$ ).

أما عن علاقة ظاهرة اتجاه الشركات العائلية المصرية لإنشاء شركات جديدة بمتغير العمر التنظيمي لهذه الشركات، فقد ثبت تأثر هذه الظاهرة بارتفاع أعمار هذه الشركات بشكل معنوي ( $\chi^2 = 8.67$ ,  $P < 0.05$ ). فقد ازداد هذا الاتجاه بين الشركات متقدمة العمر والشركات متوسطة العمر (٣٠٪) على السواء، وانخفض بوضوح بين الشركات الناشئة (٤٣٪). وبذلك يتم قبول الفرض الثاني للدراسة

جدول ٤  
اتجاه الشركات العائلية لتأسيس شركات جديدة

| حجم الشركة<br>(عدد العاملين) | شركات أسست شركات جديدة |     | شركات لم تؤسس شركات جديدة |     | المجموع |      |
|------------------------------|------------------------|-----|---------------------------|-----|---------|------|
|                              | عدد                    | %   | عدد                       | %   | عدد     | %    |
| متناهي الصغر                 | ٨                      | ١٣٪ | ٣٦                        | ٤٧٪ | ٤٤      | ٣٢٪  |
| صغير                         | ١٩                     | ٣٢٪ | ٢٢                        | ٢٨٪ | ٤١      | ٣٠٪  |
| متوسط                        | ٢١                     | ٣٥٪ | ١٦                        | ٢١٪ | ٣٧      | ٢٧٪  |
| كبير                         | ١٢                     | ٢٠٪ | ٣                         | ٤٪  | ١٥      | ١١٪  |
| المجموع                      | ٦٠                     | ٤٤٪ | ٧٧                        | ٥٦٪ | ١٣٧     | ١٠٠٪ |

( $\chi^2 = 22.4$ ,  $P < 0.001$ )

ازداد هذا الاتجاه بين الشركات العائلية متقدمة العمر (٣٣٪) ومتوسطة العمر (٢٩٪)، في حين انخفض بين الشركات العائلية الناشئة، حيث ساد هذا الاتجاه بين (٢٢٪) من شركات فئة العمر (٢٠-١) عاماً، وبين (١٦٪) من شركات فئة العمر (٢١-٢٨) عاماً.

وبذلك يتم قبول الفرض الثالث للدراسة بشقيه، حيث تأثر توجه الشركات العائلية المصرية إلى تحقق التكامل بينها وبين شركاتها الجديدة بكل من: تطور أحجام هذه الشركات (تزايد الاتجاه إلى التكامل بين الشركات متوسطة وصغيرة الحجم مقارنة بالشركات متناهية الصغر)، وتطور الأعمار التنظيمية لهذه الشركات (تزايد الاتجاه نحو إنشاء شركات جديدة بين الشركات متقدمة العمر ومتوسطة العمر مقارنة بالشركات الناشئة).

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بدائرة العائلة :

تناول هذا القسم اختبار ثلاثة فروض تتعلق بمدى استعانة عائلات الأعمال المصرية بأبنائها في إدارة شركاتها، ومدى تأثر هذا الاتجاه بتطور الأحجام والأعمار التنظيمية لهذه الشركات. وتتعلق أيضاً باختلاف أساليب إدارة الصراع العائلي، ومدى تطور هذه الأساليب بتطور أحجام هذه الشركات وارتفاع أعمارها التنظيمية واختلاف الأجيال المالكة والمديرة لها.

وقد أوضحت بيانات الدراسة سيطرة الجيل الأول والجيل الثاني في

بشقيه، حيث تأثر ميل الشركات العائلية المصرية إلى إنشاء شركات جديدة بكل من: تطور أحجام هذه الشركات (تزايد الاتجاه إلى إنشاء شركات جديدة بين الشركات متوسطة وصغيرة الحجم، مقارنة بالشركات متناهية الصغر وكبيرة الحجم)، وتطور الأعمار التنظيمية لهذه الشركات (تزايد الاتجاه نحو إنشاء شركات جديدة بين الشركات متقدمة العمر ومتوسطة العمر مقارنة بالشركات الناشئة).

وعلى الرغم من الارتباط المعنوي القوى بين اتجاه الشركات العائلية موضوع الدراسة لإنشاء شركات جديدة وبين اتجاهها إلى ضرورة التكامل بين هذه الشركات والشركة العائلية الأم، ( $r = 0.90$ ,  $P < 0.001$ ) (الفرض ١أ - الفرض ٣ب)،

إلا أن نسبة الشركات التي حرصت على تحقيق مثل هذا التكامل (٤٠٪) جاءت أقل نسبياً - من تلك الشركات التي لم تحرص على ذلك (٦٠٪). وازداد هذا الاتجاه بين الشركات العائلية متوسطة الحجم (٢٦٪)، يليها الشركات العائلية صغيرة الحجم (٣١٪)، وانخفض بين الشركات العائلية متناهية الصغر (١٣٪)، يليها الشركات العائلية كبيرة الحجم (٢٠٪). وقد ثبتت أيضاً معنوية هذه العلاقة ( $\chi^2 = 20.64$ ,  $P < 0.001$ ). من ناحية أخرى، فقد ثبتت أيضاً معنوية العلاقة بين توجه الشركات العائلية المصرية إلى تحقيق التكامل بين شركتها الأم وما تقوم بإنشائه من شركات جديدة كلما تقدمت عمراً ( $\chi^2 = 8$ ,  $P < 0.05$ ). فقد

لهذه الشركات انخفاضاً ملحوظاً مع ارتفاع العمر التنظيمي لشركات الدراسة. وانخفضت الأجيال (الثالث والرابع وما يليه) المالكة والمديرة (على حد سواء) من فئات العمر التنظيمي (٢٠-١) و(٢١-٤٦) سنة تماماً، ولم تظهر بقوة إلا في فترات العمر التنظيمي المتقدمة جداً في حياة هذه الشركات (٨٦٪). وتكشف هذه الأرقام عن طول الفترات التي يمكثها أفراد الجيل الأول والجيل الثاني في عائلات الأعمال المصرية في ملكية وإدارة شركاتهم، دون التفكير في التنازل عن سلطاتهم أو نقل ملكية شركاتهم للأجيال الصاعدة بسهولة وقد ثبتت معنوية هذه العلاقة بين الأجيال المالكة ( $\chi^2 = 66.34, P < 0.001$ )، والأجيال المديرة ( $\chi^2 = 57.96, P < 0.001$ ) على حد سواء.

وتكررت الظاهرة السابقة مع تطور حجم شركات الدراسة (مقدراً بعدد العاملين)، حيث انخفضت نسبة الجيل الأول المالك والمدير لهذه الشركات (٤٥٪)

عائلات الأعمال المصرية على ملكية وإدارة (٦٨٪) من شركات الدراسة، في حين تسيطر الأجيال: الثالث والرابع وما يليه على ملكية وإدارة (١٠٪) من هذه الشركات. وأوضحت البيانات أيضاً ظاهرة اشتراك أكثر من جيل في ملكية و/أو إدارة هذه الشركات، حيث بلغت نسبة هذه الأجيال المشتركة، سواء في الملكية أو الإدارة (٢٢٪) من شركات الدراسة كما يتضح من الجدول (٥). وأسفر التحليل المتعمق لظاهرة الأجيال المشتركة عن سيطرة الجيل الأول والثاني (أيضاً) على هذه الظاهرة، حيث بلغت نسبة مشاركة هذين الجيلين في ملكية أو إدارة هذه الشركات ما بين (١٩٪ - ٢٠٪).

من ناحية أخرى، أظهرت بيانات الدراسة علاقة عكسية منطقية بين الأجيال المالكة والمديرة للشركات العائلية المصرية وبين ارتفاع العمر التنظيمي لهذه الشركات. فقد انخفضت (على سبيل المثال) نسبة الجيل الأول المالك (٥٣٪) والمدير (٥٥٪)

## جدول ٥

الأجيال المالكة والمديرة للشركات العائلية المصرية في عام ٢٠١٠

| الأجيال                       | الأجيال المالكة |      | الأجيال المديرة |      |
|-------------------------------|-----------------|------|-----------------|------|
|                               | عدد             | ٪    | عدد             | ٪    |
| الجيل الأول                   | ٦٢              | ٤٥٪  | ٥٦              | ٤١٪  |
| الجيل الثاني                  | ٣١              | ٢٣٪  | ٣٧              | ٢٧٪  |
| الجيل الثالث والرابع وما يليه | ١٤              | ١٠٪  | ١٤              | ١٠٪  |
| الأجيال المشتركة              | ٣٠              | ٢٢٪  | ٣٠              | ٢٢٪  |
| المجموع                       | ١٣٧             | ١٠٠٪ | ١٣٧             | ١٠٠٪ |

( $\chi^2 = 35.29, P < 0.001$ ;  $\chi^2 = 26.53, P < 0.001$ )

(٣٠٪) في كل من الشركات العائلية المتوسطة وكبيرة الحجم.

أما من حيث تطور مشاركة أفراد عائلات الأعمال في إدارة شركاتهم العائلية (الفرض ٤أ - الفرض ٤ب)، فقد أوضحت إجابات المستقصى منهم الثبات النسبي لهذه المشاركة في (٤٢٪) من شركات الدراسة، في حين ارتفعت هذه المشاركة بدرجة ضئيلة في (٣٣٪) من الشركات، وارتفعت بدرجة ملحوظة في (١٧,٥٪) من الشركات. وتسعى عائلات الأعمال المصرية إلى الحفاظ على هذا النمط مستقبلاً أيضاً. فقد أوضح (٥٤٪) من المستقصى منهم رغبتهم في زيادة أفراد العائلة المشاركين في إدارة شركتها، في حين أوضح (٤٢٪) من المستقصى منهم رغبتهم في الحفاظ على العدد الحالي من أفراد العائلة المشاركين في إدارة شركتها.

وعلى الرغم من حرص عائلات الأعمال المصرية على توظيف أبنائها في الشركات التي تمتلكها، فإن الدراسة أثبتت عدم معنوية العلاقة بين هذا الاتجاه وبين تطور أحجام هذه الشركات. وحدث ذلك سواء على مستوى المشاركة الحالية لأفراد عائلات الأعمال ( $\chi^2 = 6.55, P < 0.886$ ) أو فيما يتعلق بالخطط المستقبلية لتوظيفهم ( $\chi^2 = 9.58, P < 0.144$ ). وأثبتت الدراسة أيضاً عدم معنوية العلاقة بين هذا الاتجاه وبين ارتفاع الأعمار التنظيمية لهذه الشركات. وحدث ذلك (أيضاً) سواء على مستوى المشاركة الحالية لأفراد عائلات الأعمال ( $\chi^2 = 15.69, P < 0.206$ ) أو فيما

انخفاضاً ملاحظاً مع زيادة حجم هذه الشركات. إلا أن هذه الظاهرة لم تتكرر مع الجيل الثاني المالك والمدير لهذه الشركات. فقد ظلت نسبة ملكية وإدارة الجيل الثاني لهذه الشركات ثابتة نسبياً في الشركات العائلية متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، ولم تنخفض بشكل ملاحظ إلا في الشركات كبيرة الحجم (١٣٪ - ١١٪). وتكررت الظاهرة نفسها مع الأجيال: الثالث والرابع وما يليه (٢١٪) في المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، إلا أنها ارتفعت بشكل ملاحظ في الشركات متوسطة الحجم (٥٧٪)، في حين اختفت تماماً في الشركات كبيرة الحجم. وقد ثبتت أيضاً معنوية هذه العلاقة بين الأجيال المالكة ( $\chi^2 = 29.12, P < 0.001$ )، والأجيال المديرة ( $\chi^2 = 7.44, P < 0.001$ ) لهذه الشركات.

وتتأكد النتائج السابقة أيضاً من الثبات النسبي لظاهرة "الأجيال المشتركة" في الملكية والإدارة مع تطور حجم هذه الشركات. فقد تطورت نسبة "الأجيال المشتركة في الملكية" من (١٣٪) في المشروعات متناهية الصغر إلى (٤٠٪) في المشروعات العائلية الصغيرة، ثم انخفضت إلى (٢٠٪) في الشركات متوسطة الحجم، ثم ارتفعت إلى (٢٧٪) في الشركات كبيرة الحجم. وتطورت نسبة "الأجيال المشتركة في الإدارة" من (١٣٪) في المشروعات متناهية الصغر إلى (٢٧٪) في المشروعات العائلية الصغيرة، ثم إلى

و "الاجتماعات والمشاورات العائلية الطارئة - حسب الحاجة"، و "الاجتماعات العائلية الدورية المخططة" في مقدمة الأساليب المشتركة الأكثر استخداماً في عائلات الأعمال لإدارة الصراع.

وباختبار مدى تطور استخدام أساليب إدارة الصراع مع تطور حجم شركات الدراسة (مقدراً بعدد العاملين)، اتضح من التحليل انتشار أسلوب "المفاوضات التي يقوم بها كبير العائلة"، وأسلوب "يفرض رئيس العائلة رأيه على الجميع" بين المشروعات العائلية متناهية الصغر بنسبة (٥٠٪) و (٥٢٪) على الترتيب، وأن نسبة استخدام هذين الأسلوبين تنخفض بشكل ملاحظ مع كبر حجم الشركة. أما أسلوب "الاجتماعات العائلية الدورية المخططة"، فيأتي في مقدمة أساليب إدارة الصراع المستخدمة في الشركات العائلية متوسطة الحجم (٥٠٪)، مقارنة بالشركات العائلية الصغيرة (١٩٪) والشركات العائلية الكبيرة (١٩٪). وجاء أسلوب "ما يشبه مجلس العائلة" في مقدمة الأساليب المستخدمة في الشركات العائلية متناهية الصغر بنسبة (٥٠٪)، يليها الشركات العائلية الكبيرة بنسبة (٢٥٪). أخيراً، برز أسلوب "الاستعانة بالأصدقاء المشتركين لأفراد العائلة" في كل من المشروعات العائلية الصغيرة (٦٠٪)، والمشروعات العائلية متناهية الصغر (٤٠٪)، في حين اختفى تماماً من الشركات العائلية متوسطة وكبيرة الحجم.

يتعلق بالخطط المستقبلية لتوظيفهم ( $\chi^2 = 2.69, P < 0.847$ ). وبذلك يتم رفض الفرض الرابع للدراسة بشقيه، نتيجة لعدم ارتباط استعانة عائلات الأعمال المصرية بأبنائها في شركاتها (حالياً ومستقبلاً) ارتباطاً جوهرياً بكل من: تطور الأحجام والأعمار التنظيمية لهذه الشركات.

أما فيما يتعلق بأساليب إدارة الصراع في الشركات العائلية المصرية، سواء كانت هذه النزاعات والصراعات على مستوى العائلة أو على مستوى العائلة والشركة معاً، فقد أوضحت بيانات الدراسة تصدر "المفاوضات التي يقوم بها كبير العائلة" قائمة الأساليب التي تستخدمها (عادة) عائلات الأعمال المالكة لشركات الدراسة في إدارة الصراع والتنسيق بين وجهتي نظر العائلة والشركة (٢٥٪)، يليها "يفرض رئيس العائلة رأيه على الجميع" بنسبة (١٧٪)، ثم "الاجتماعات والمشاورات العائلية الطارئة - حسب الحاجة" بنسبة (١٦٪). أما استخدام عائلات الأعمال لأسلوب "الاجتماعات العائلية الدورية المخططة" أو "لما يشبه مجلس العائلة"، فقد جاء في مرتبة متأخرة عن ذلك بنسب تقترب من (١٢٪) و (٦٪) على الترتيب. وجاء "الاستعانة بالأصدقاء المشتركين لأفراد العائلة" في ذيل القائمة بنسبة تقترب من (٤٪). وبلغت نسبة عائلات الأعمال التي تستخدم أكثر من أسلوب في إدارة الصراعات على مستوى العائلة والشركة (٢١٪). وتأتي "المفاوضات التي يقوم بها كبير العائلة"

وبذلك يتم رفض الفرض الخامس للدراسة بشقيه، نتيجة لعدم اختلاف أساليب إدارة الصراع المستخدمة في الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية اختلافا جوهريا مع تطور الأحجام والأعمار التنظيمية لهذه الشركات.

من ناحية أخرى، وباختبار اختلاف أساليب إدارة الصراع باختلاف الأجيال المالكة والمديرة للشركات العائلية المصرية (الفرض ٦أ - الفرض ٦ب)، أسفر اختبار كروسكال- والس عن الاختلاف المعنوي لأساليب إدارة الصراع في الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية كلما انتقلت ملكيتها من جيل إلى جيل ( $\chi^2 = 30.75, P < 0.05$ )، وكلما انتقلت إدارتها من جيل إلى جيل ( $\chi^2 = 31.20, P < 0.05$ ).

وبذلك يتم قبول الفرض السادس للدراسة بشقيه، حيث كانت الأساليب غير الرسمية لإدارة الصراع هي الأكثر استخداما بشكل معنوي خلال الجيل الأول (المالك و المدير)، واختفت تماما أو إلى حد كبير خلال الأجيال التالية. وأن الأساليب الأكثر رسمية كانت الأكثر انتشارا بين الأجيال المشتركة (المالكة والمديرة).

رابعاً: النتائج المتعلقة بدائرة نمط الملكية (حوكمة الشركات العائلية):

تناول هذا القسم اختبار ثلاثة فروض تتعلق بجانبين رئيسيين هما: الأشكال القانونية السائدة بين الشركات

وفيما يتعلق بتطور استخدام أساليب إدارة الصراع مع تطور أعمار الشركات العائلية المصرية، أوضح تحليل البيانات تركيز استخدام أسلوب "الاستعانة بالأصدقاء المشتركين لأفراد العائلة" بين الشركات العائلية الناشئة (١٠٠٪)، في حين اختفى تماما في الشركات العائلية الأكبر عمراً. وجاء أسلوب "ما يشبه مجلس العائلة" في المرتبة التالية (٥٠٪)، ثم أسلوب "يفرض رئيس العائلة رأيه على الجميع" (٤٨٪). وفيما عدا ذلك، لم يكن هناك نمط تطوري لاستخدام أساليب إدارة الصراع بين فئات العمر التنظيمي لشركات الدراسة.

وللتأكد من معنوية اختلاف أساليب إدارة الصراع، سواء مع نمو حجم شركات الدراسة أو مع ارتفاع أعمارها التنظيمية (الفرض ٥أ - الفرض ٥ب)، تم استخدام اختبار كروسكال - والس لتحليل التباين أحادي الاتجاه Kruskal - Wallis One-way Analysis of Variance. وهو من الاختبارات الإحصائية غير المعلمية Non-parametric الذي يناسب متغيرات الدراسة التي تتضمن عدداً من العينات المستقلة وتحتوي على بيانات ذات طبيعة ترتيبية Ordinal Data. وقد أسفر تطبيق اختبار كروسكال- والس عن عدم معنوية اختلاف أساليب إدارة الصراع في الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية مع نمو حجم هذه الشركات ( $\chi^2 = 7.59, P < 0.055$ )، وكذلك مع ارتفاع الأعمار التنظيمية لهذه الشركات ( $\chi^2 = 0.51, P < 0.917$ ).

الأشخاص (٩٥٪) من شركات الدراسة، مقابل (٥٪) لشركات الأموال، وانخفضت هذه الظاهرة مع نمو هذه الشركات وتطور حجم أعمالها لتصل نسبة شركات الأشخاص إلى (٧١,٥٪) مقابل (٢٨,٥٪) لشركات الأموال. والنظرة العابرة على الجدول (٦) تبين أن الانخفاض الملحوظ في نسبة الشركات الفردية (من ٤١,٥٪ إلى ١٤,٥٪) صاحبه زيادة ملحوظة في نسبة الشركات المساهمة المغلقة (من ٣٪ إلى ٢٢٪)، وفي نسبة شركات التوصية البسيطة (من ١٨٪ - إلى ٢٨,٥٪). بالإضافة إلى ذلك، فقد ظهرت الشركات المساهمة المفتوحة في عام ٢٠١٠ بالرغم من عدم وجودها عند التأسيس.

وتلا رصد الأشكال القانونية السائدة في قطاع الشركات العائلية المصرية، اختبار مدى اختلاف هذه

العائلية المصرية ومدى تغير هذه الأشكال مع تطور الأحجام والأشكال التنظيمية لهذه الشركات، واستعانة الشركات العائلية المصرية بمجالس إدارة محترفة، وتأثر ذلك الاتجاه بتطور أحجام هذه الشركات وارتفاع أعمارها التنظيمية واختلاف الأجيال المالكة والمديرة لهذه الشركات. وقد أسفر تحليل البيانات الخاصة بالجانب الأول عن اكتشاف ميل مؤسسي وأصحاب الشركات العائلية المصرية إلى تفضيل الأشكال القانونية لشركات الأشخاص (فردية - تضامن - توصية بسيطة)، مقارنة بأشكال شركات الأموال (ذات مسئولية محدودة - توصية بالأسهم - مساهمة مغلقة - مساهمة مفتوحة). ويوضح الجدول (٦) هذه النتيجة.

ويزداد هذا الاتجاه عند تأسيس هذه الشركات، حيث مثلت شركات

جدول ٦  
الأشكال القانونية لشركات الدراسة

| الشكل القانوني          | عند التأسيس |       | في عام ٢٠١٠ |       |
|-------------------------|-------------|-------|-------------|-------|
|                         | عدد         | %     | عدد         | %     |
| شركة فردية              | ٥٧          | ٤١,٥٪ | ٢٠          | ١٤,٥٪ |
| شركة تضامن              | ٤٨          | ٣٥٪   | ٣٩          | ٢٨,٥٪ |
| شركة توصية بسيطة        | ٢٥          | ١٨٪   | ٣٩          | ٢٨,٥٪ |
| شركة ذات مسئولية محدودة | ٢           | ١,٥٪  | ٤           | ٣٪    |
| شركة توصية بالأسهم      | ١           | ١٪    | ٣           | ٢٪    |
| شركة مساهمة مغلقة       | ٤           | ٣٪    | ٣٠          | ٢٢٪   |
| شركة مساهمة مفتوحة      | -           | -     | ٣           | ١,٥٪  |
| المجموع                 | ١٣٧         | ١٠٠٪  | ١٣٧         | ١٠٠٪  |

(Chi<sup>2</sup> = 25.41, P < 0.001; Chi<sup>2</sup> = 110.43, P < 0.001)

وعلى ذلك، يتم قبول الفرض السابع لهذه الدراسة في صورته الإجمالية. من ناحية أخرى، تم استخدام اختبار كروسكال- والس لتحليل التباين أحادي الاتجاه بين الأشكال القانونية للشركات العائلية المصرية وبين المتغيرات الستة المذكورة (كل على حدة). وقد أسفر الاختبار عن تأثر الأشكال القانونية للشركات العائلية موضوع الدراسة بكل من: تغيير طبيعة نشاط هذه الشركات من:  $(\text{Chi}^2 = 5.42, P < 0.05)$ ، وباتجاه أصحاب هذه الشركات إلى إنشاء شركات جديدة  $(\text{Chi}^2 = 14.23, P < 0.001)$ ، وبتطور أحجام هذه الشركات  $(\text{Chi}^2 = 45.78, P < 0.001)$ ، وبانتقال الملكية بين الأجيال المختلفة في عائلات الأعمال المصرية  $(\text{Chi}^2 = 16.34, P < 0.001)$ . فقد ارتفعت المتوسطات في اتجاه انتقال ملكية هذه الشركات من الجيل الأول إلى الجيل الثاني، ومن الجيل الثالث إلى الجيل الرابع وما يليه، كما ازدادت هذه الظاهرة وضوحاً كلما اشترك أكثر من جيل في ملكية الشركة. وعلى العكس من ذلك، لم تتأثر الأشكال القانونية للشركات العائلية موضوع الدراسة بتطور العمر التنظيمي لهذه الشركات  $(\text{Chi}^2 = 4.33, P < 0.228)$ ، أو بانتقال السلطة (الإدارة) من جيل إلى

الأشكال القانونية باختلاف كل من: العمر التنظيمي لهذه الشركات، وأحجامها (مقدرة بعدد العاملين)، وتغيير طبيعة نشاطها، وتأسيس أصحابها لشركات جديدة<sup>(٤)</sup>، والأجيال المالكة والمديرة لهذه الشركات.

ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام أسلوب تحليل التباين المتعدد MANOVA لاختبار مدى تساوي متجهات متوسطات المتغيرات التابعة بين مجموعتي الأشكال القانونية (الأشخاص- الأموال) للشركات العائلية. وتم تطبيق أسلوب تحليل التباين المتعدد MANOVA بإدخال متغير "الأشكال القانونية للشركات العائلية" في قائمة المتغيرات المستقلة، وذلك بإعطاء "أشكال شركات الأشخاص" الرقم (١)، وإعطاء أشكال شركات الأموال الرقم (٢)، وإدخال المتغيرات المؤثرة على متغير "الأشكال القانونية للشركات العائلية" في قائمة المتغيرات التابعة (معاً). وقد أسفر تحليل التباين المتعدد عن معنوية العلاقة بين متغير "الأشكال القانونية للشركات العائلية" وبين المتغيرات الستة  $(F = 10.75, P < 0.001)$ . بمعنى أن متوسطي مجموعتي الأشكال القانونية للشركات العائلية محل الدراسة يختلفان اختلافاً جوهرياً طبقاً للمتغيرات الستة المذكورة معاً.

(٤) تم استخدام متغير "تغيير طبيعة النشاط" ومتغير "تأسيس الشركات الجديدة" بوصفها متغيرات مستقلة في هذا التحليل نظراً للتأثير المتوقع لقدرتهما التنبؤية على اختلاف الأشكال القانونية بين الشركات العائلية محل الدراسة. فمن المتوقع أن يتأثر اختيار أصحاب الشركات العائلية للشكل القانوني المناسب لشركاتهم طبقاً لطبيعة نشاط شركاتهم وطبقاً لرغبتهم في تأسيس شركات جديدة استثماراً لنجاح الشركة الأم.

آخر في العائلات المالكة لهذه الشركات  
( $\text{Chi}^2 = 7.01, P < 0.072$ ).

بناءً على ما تقدم، تم قبول الفرض السابع لهذه الدراسة في صورته التفصيلية (جزئياً)، ورفضه بالنسبة لمتغيري "العمر التنظيمي" و "الأجيال المديرة" في شركات الدراسة، نظراً لعدم تحقيقهما للمعنوية المطلوبة في علاقتهما بالمتغير التابع "الأشكال القانونية للشركات العائلية".

ونظراً لأن توزيع الشركات العائلية محل الدراسة طبقاً للأشكال القانونية قد اختلف ما بين سنوات تأسيس هذه الشركات وعام ٢٠١٠، حيث قام ما يقرب من (٤٨٪) من هذه الشركات بتغيير أشكالها القانونية، كما يتضح من الجدول (٧)، فسنبقوم في السطور الآتية بتحليل هذا المتغير للتعرف إلى تأثيره على بقية متغيرات الدراسة.

ويؤكد الجدول الآتي على ما سبق أن أوضحناه من تفضيل مؤسسي وأصحاب الشركات العائلية المصرية لأشكال شركات الأشخاص مقارنة بتفضيلهم لأشكال شركات الأموال. فقد

ارتفعت- إلى حد ما- نسبة الشركات التي تحولت إلى شكل آخر من شركات الأشخاص (٢٤,٨٪) مقارنة بنسبة الشركات التي تحولت من شركات أشخاص إلى شركات أموال (٢٢,٦٪).

وللتعرف إلى تأثير بعض متغيرات الدراسة على رغبة أصحاب هذه الشركات في تغيير الأشكال القانونية لشركاتهم، قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال- والس أحادي الاتجاه لتحليل التباين بين متغير "تغيير الأشكال القانونية للشركات العائلية" وبين هذه المتغيرات. وقد أثبت التحليل وجود علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية، حيث ازداد الاتجاه إلى تغيير الأشكال القانونية لهذه الشركات مع ارتفاع أعمارها التنظيمية ( $\text{Chi}^2 = 19.95, P < 0.001$ )، ومع زيادة أحجامها ( $\text{Chi}^2 = 41.57, P < 0.001$ )، ومع تغيير طبيعة نشاطها ( $\text{Chi}^2 = 11.47, P < 0.001$ )، وكلما أسست شركات جديدة ( $\text{Chi}^2 = 19.14, P < 0.001$ )، وكلما انتقلت ملكيتها من جيل إلى آخر ( $\text{Chi}^2 = 21.36, P < 0.001$ )، وانتقلت السلطة والإدارة من جيل إلى آخر في العائلة ( $\text{Chi}^2 = 13.0, P < 0.05$ ). بناءً

#### جدول ٧

#### التغير في الأشكال القانونية للشركات العائلية المصرية في عام ٢٠١٠

| البيان                                       | العدد | %     |
|----------------------------------------------|-------|-------|
| - شركات لم تغير شكلها القانوني               | ٧٢    | ٥٢,٦٪ |
| - شركات تحولت إلى شكل آخر من شركات الأشخاص.  | ٣٤    | ٢٤,٨٪ |
| - شركات تحولت من شركات أشخاص إلى شركات أموال | ٣١    | ٢٢,٦٪ |
| المجموع                                      | ١٣٧   | ١٠٠٪  |

## مناقشة نتائج ودلالات الدراسة:

نظرا لأن تحليل بيانات الدراسة اعتمد على نموذج الدوائر الثلاث (Gersick, et al., 1997) للشركة العائلية. لذلك، سيتم استخدام الإطار نفسه لمناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث. فعلى المستوى التنظيمي (دائرة الشركة)، أوضحت نتائج الدراسة انتماء غالبية الشركات العائلية المصرية إلى قطاع المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر (٦٢٪). وأن الشركات العائلية متوسطة الحجم تمثل (٢٧٪) من هذه الشركات، في حين تمثل الشركات العائلية كبيرة الحجم (١١٪) فقط من هذه الشركات. ويقترب النمط العام لهذه النسب إلى حد كبير من توزيع الشركات العائلية في الدول الغربية. فقد أوضح تقرير حديث عن معهد الشركات العائلية بالمملكة المتحدة أن نسبة الشركات العائلية في قطاع المشروعات متناهية الصغر (٩-١) عاملا، تبلغ (٦٧٪). وتنخفض هذه النسبة إلى (٥٨٪) في قطاع المشروعات الصغيرة (١٠-٤٩) عاملا، في حين تنخفض إلى (٤٥٪) في قطاع الشركات متوسطة الحجم (٥٠-٢٤٩) عاملا. وأشار التقرير نفسه أن نسبة الشركات العائلية كبيرة الحجم (٢٥٠+) عاملين تبلغ (١٩٪) من الشركات

على ما تقدم، تم قبول الفرض الثامن لهذه الدراسة.

أما عن الجانب الثاني والمتعلق بمدى استعانة مؤسسي وأصحاب الشركات العائلية المصرية بمجالس إدارة محترفة، فقد اتضح أن نسبة الشركات العائلية التي تستعين بهذه المجالس المحترفة حالياً تبلغ (٣٪) من شركات الدراسة، في حين قرر (٢٦٪) من هذه الشركات إمكانية التفكير في الاستعانة بمثل هذه المجالس المحترفة مستقبلاً. وباختبار تأثير تطور الحجم والعمر التنظيمي للشركات العائلية المصرية على اتجاهها للاستعانة بمجالس إدارة محترفة (الفرض ٩أ- الفرض ٩ب)، أوضحت نتائج الدراسة معنوية العلاقة بين هذا الاتجاه وبين متغير حجم الشركة، ( $\chi^2 = 17.91$ ,  $P < 0.001$ ) إلا أنه لم تثبت معنوية تأثير متغير العمر التنظيمي على توجه الشركات العائلية المصرية للاستعانة بمجالس إدارة محترفة ( $\chi^2 = 2.82$ ,  $P < 0.420$ ). وبذلك تم قبول (الفرض ٩أ)، ورفض (الفرض ٩ب).

ويخلص الجدول (٨) نتائج اختبار فروض الدراسة من حيث قبولها أو رفضها إحصائياً.

## جدول ٨

### نتائج اختبار فروض الدراسة إحصائياً

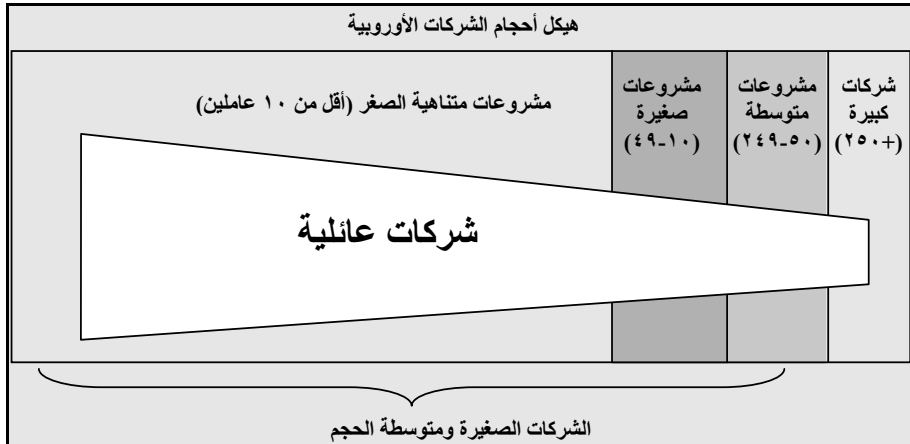
| فروض الدراسة    | الأول | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس | السادس | السابع     | الثامن | التاسع |
|-----------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|--------|--------|
| مقبولة إحصائياً | ✓     | ✓      | ✓      |        | ✓      | ✓      | ✓ إجمالياً | ✓      | ✓ (أ)  |
| مرفوضة إحصائياً |       |        |        | ✓      | ✓      |        | ✓ جزئياً   |        | ✓ (ب)  |

إلى ذلك، فإن (٣٧٪) من قائمة الشركات الخمسمائة الكبرى التي تصدرها مجلة Fortune الأمريكية الشهيرة تنتمي إلى قطاع الشركات العائلية. وبصفة عامة، فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة تهيمن على الشركات العائلية في دول الاتحاد الأوروبي، لاسيما المشروعات متناهية الصغر التي توظف أقل من ١٠ عاملين.

تلخيصاً لما سبق، نستطيع القول إن غالبية المشروعات الأوروبية الصغيرة والمتوسطة، والتي تعد العمود الفقري للاقتصاد الأوروبي، تنتمي لقطاع الشركات العائلية. وأن هذه الحقيقة لم تمنع وجود شركات عائلية كبيرة الحجم تتصف بالعالمية، مثلما يتضح من الشكل (٢). وأن هذا الواقع ينطبق أيضاً على الشركات العائلية المصرية. ويرتبط بانتماء غالبية الشركات العائلية المصرية لقطاع الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر، اتجاه هذه

الكبرى العاملة في المملكة المتحدة (Institute for Family Business, 2008).

من ناحية أخرى، أوضح تقرير حديث للاتحاد الأوروبي (Austrian Institute for SME Research, 2008, p. 48-50) أن المقارنة بين الشركات العائلية في دول الاتحاد الأوروبي تظهر تبايناً واضحاً في أحجام هذه الشركات. ففي حين تتراوح نسبة الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة في سلوينيا ما بين (٤٦٪ - ٥٨٪)، فإن هذه النسبة تبلغ (٧٠٪) في المملكة المتحدة، وترتفع إلى ما بين (٨٠٪ - ٩٥٪) في جمهورية التشيك وتركيا. وفي الوقت نفسه، تظهر هذه البيانات أيضاً انتماء بعض الشركات الأوروبية الكبيرة لقطاع الشركات العائلية. ففي كل من لوكسمبورج، والنرويج، والسويد، على سبيل المثال، ينتمي (٣٠٪) من الشركات الكبرى لقطاع الشركات العائلية. بالإضافة



شكل (٢) - هيكل الاقتصاد الأوروبي وقطاع الشركات العائلية الأوروبية طبقاً للحجم

المصدر: Austrian Institute for SME Research, 2008.

الترتيب، وتكرر بين الشركات كبيرة ومتوسطة العمر على الترتيب.

أما على مستوى دائرة العائلة، فقد جاءت نتائج الدراسة لتتوافق مع نتائج الدراسات السابقة في المجتمعات الغربية من أن الغالبية العظمى من الشركات العائلية تنتمي إلى الجيل الأول (Westhead, *et al.*, 2002; Westhead and Cowling, 1998). وأن معظم الشركات العائلية تتعرض للفشل بعد جيل واحد. وأن الشركات العائلية التي تنجح في الاستمرار تنجح قبل ذلك في تنحية التأثير العائلي القوي على أعمالها (Goffee, 1996). وأن (٣٠٪) فقط من الشركات العائلية الأمريكية يمكنها الاستمرار إلى الجيل الثاني، وأن (١٣٪) من هذه الشركات يستطيع الاستمرار إلى الجيل الثالث (Bridge, O'Neill and Cromie, 1998).

فقد أظهرت نتائج الدراسة سيطرة الجيل الأول والجيل الثاني على ملكية الشركات العائلية المصرية وإدارتها بنسبة (٦٨٪) في حين تسيطر الأجيال الثالث والرابع وما يليه على ملكية وإدارة (١٠٪) من هذه الشركات. وأوضحت نتائج الدراسة أيضاً ظاهرة اشتراك أكثر من جيل في ملكية و/أو إدارة الشركات العائلية المصرية (٢٢٪). وأن سيطرة الجيل الأول والثاني امتدت أيضاً إلى الاشتراك في ملكية وإدارة هذه الشركات (١٩٪ -

الشركات إلى الاحتفاظ بالنشاط نفسه (٧١٪) منذ تأسيسها. وأن ميل الشركات العائلية المصرية إلى تغيير نشاطها (على سبيل المثال: من نشاط تجاري إلى نشاط صناعي أو نشاط صناعي/تجاري)، تأثر معنوياً بالحجم والعمر التنظيمي لهذه الشركات، حيث كانت الشركات العائلية متوسطة الحجم والعمر هي الأكثر ميلاً إلى تغيير نشاطها مقارنة بالشركات الأصغر والأكبر حجماً على السواء.

وأثر انتماء معظم الشركات العائلية المصرية لقطاع الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر - أيضاً - على اتجاه هذه الشركات إلى تأسيس شركات جديدة استثماراً لنجاح الشركات الأم. فقد انخفض هذا الاتجاه - بصفة عامة - بين الشركات العائلية المصرية (٤٤٪)، إلا أنه انتشر بشكل ملاحظ بين الشركات متوسطة وصغيرة الحجم على الترتيب. وتكرر الاتجاه نفسه بين الشركات كبيرة ومتوسطة العمر، في حين انخفض بشكل ملاحظ بين الشركات الناشئة (صغيرة السن).

من ناحية أخرى، فقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين اتجاه الشركات العائلية المصرية إلى إنشاء شركات جديدة وبين التكامل بين هذه الشركات الجديدة والشركة الأم. إلا أن هذا الاتجاه لم يتوافر إلا في (٤٠٪) من الشركات. وازداد الاتجاه إلى التكامل بين الشركات متوسطة وصغيرة الحجم على

بأفراد لا ينتمون للعائلة في إدارة شركاتها إلا في القليل النادر وعند الضرورات القصوى، خصوصاً على مستوى الإدارة العليا للشركة. وسيظهر تأثير هذا الاتجاه على الرؤى التي تتمتع بها عائلات الأعمال المصرية والمتعلقة بمدى توجهها للاستعانة بنظم محترفة لحوكمة شركاتها، خصوصاً فيما يتعلق بتشكيل مجالس إدارتها وتكوينها.

أما فيما يتعلق بأساليب إدارة الصراع المستخدمة في الشركات العائلية المصرية أو بين عائلات الأعمال المصرية، فقد جاءت نتائج الدراسة متسقة مع الإطار المفاهيمي المفترض لأساليب إدارة الصراع في الدراسات الغربية (Neubauer and Lank, 1998; Gersick, et al., 1997; Aronoff and Ward, 1992). فعادة ما تنتشر الأساليب غير الرسمية لإدارة الصراع في بدايات حياة الشركات العائلية وعائلات الأعمال. وتبدأ الأساليب الأكثر رسمية وتنظيماً ومنهجية في الظهور عندما تصل التجمعات العائلية إلى أحجام كبيرة يصعب أن يسيطر على سلوكياتها فرد واحد أو عدة أفراد، حتى لو كان هذا الفرد هو مؤسس الشركة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى انتشار الأساليب غير الرسمية لإدارة الصراع (المفاوضات التي يقوم بها كبير العائلة - يفرض كبير العائلة رأيه على الجميع - الاجتماعات والمشاورات العائلية الطارئة) في بداية الحياة التنظيمية

٢٠٪)، مقارنة بالأجيال التالية والتي لم تتعد مشاركتها في الملكية والإدارة (٣٪).

ومما يؤكد سيطرة الأجيال المؤسسة على الشركات العائلية المصرية أن الأجيال (الثالث والرابع وما يليه) لم تظهر إلا في فترات العمر المتقدمة جداً في حياة هذه الشركات (أكثر من ٥٠ سنة)، وفي الشركات متوسطة الحجم. أي بعد اختفاء الأجيال المؤسسة من الصورة بسبب التقاعد أو الوفاة.

وجاء حرص المسؤولين عن إدارة الشركات العائلية المصرية على مشاركة أفراد العائلات المالكة لهذه الشركات متسقاً مع النتائج السابقة المتعلقة بالأجيال المالكة والمديرة لهذه الشركات. فقد أظهر أصحاب هذه الشركات ومؤسسوها حرصهم على الحفاظ على أعداد أفراد عائلات الأعمال العاملة في الشركات العائلية المصرية والعمل على زيادة هذه الأعداد طبقاً لحاجة هذه الشركات. أما فيما يتعلق بالخطط المستقبلية، فإن غالبية عائلات الأعمال المصرية تسعى إلى زيادة أعداد أفراد العائلة المشاركين في إدارة شركاتها.

ولاشك أن النتائج السابقة توضح بجلاء اتجاه عائلات الأعمال المصرية إلى فرض سيطرتها العائلية على إدارة أعمال وأنشطة شركاتها حالياً ومستقبلاً على حد سواء. ويعكس هذا الاتجاه (ضمنياً) أيضاً اتجاه هذه العائلات إلى عدم الاستعانة

الشركات العائلية التي تتخذ شكل شركات الأشخاص في المملكة المتحدة - على سبيل المثال - (٧٤,٦٪) من الشركات المسجلة، مقابل (٢٥,٤٪) للشركات العائلية التي تتخذ شكل شركات الأموال (Institute for Family Business, 2008, p. 9).

ولا يقتصر هذا التفضيل على مرحلة تأسيس هذه الشركات فحسب، وإنما امتد أيضا إلى المراحل التالية في دورة حياة هذه الشركات، والتي قد يرغب أو يضطر فيها أصحابها أو مؤسسوها إلى تغيير أشكالها القانونية. فمن الظواهر المثيرة في هذا الصدد قيام أصحاب ومؤسسي الشركات العائلية المصرية بتغيير أحد أشكال شركات الأشخاص إلى شكل آخر من شركات الأشخاص، كأن يقوم أحد أصحاب هذه الشركات بالتحول من منشأة فردية إلى شركة تضامن أو توصية بسيطة. فقد ارتفعت - إلى حد ما - نسبة الشركات التي تحولت إلى شكل آخر من شركات الأشخاص (٢٤,٨٪)، مقارنة بنسبة الشركات التي تحولت من شركات أشخاص إلى شركات أموال (٢٢,٦٪).

ومن المفترض - نظريا - أن تغيير الأشكال القانونية للشركات ينبع من رؤية موضوعية لصاحب الشركة أو المسؤول عن إدارتها (كأن يرتبط هذا التغيير بالتوجه نحو النمو والتوسع، على سبيل المثال)، بمعنى أن يؤدي التغيير في الشكل القانوني إلى قيمة مضافة للشركة باعتبارها وحدة

للشركات العائلية المصرية، في حين ظهرت أساليب إدارة الصراع الأكثر منهجية وموضوعية (الاجتماعات العائلية الدورية المخططة - مجلس العائلة) مع نمو وتطور وكبر حجم هذه الشركات والعائلات التي تمتلكها. وعلى الرغم من أن نتائج الدراسة أثبتت عدم معنوية العلاقة بين تطور أساليب إدارة الصراع في الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية، وبين تطور أحجام وأعمار هذه الشركات (والعائلات)، فإنها أثبتت معنوية هذه العلاقة مع انتقال ملكية وإدارة هذه الشركات من جيل إلى جيل.

وبالانتقال إلى دائرة نمط الملكية (حوكمة الشركات العائلية)، فقد ظهر بوضوح تفضيل مؤسسي وأصحاب الشركات العائلية المصرية للأشكال القانونية لشركات الأشخاص (فردية - تضامن - توصية بسيطة)، مقارنة بتفضيلهم لأشكال شركات الأموال (ذات مسئولية محدودة - توصية بالأسهم - مساهمة مغلقة - مساهمة مفتوحة). وعلى الرغم من أن توزيع الشركات العائلية المصرية طبقاً للأشكال القانونية المفضلة لدى مؤسسيها وأصحابها عند التأسيس يبين بجلاء ارتفاع نسبة شركات الأشخاص، فإن التوزيع الحالي لهذه الشركات طبقاً للأشكال القانونية يتفق إلى حد بعيد مع توزيع الشركات العائلية في المجتمعات الغربية. فقد بلغت نسبة

الرغبة في تغيير الهيكل التمويلي للشركة - الرغبة في التوسع وزيادة حجم أعمال الشركة - الاستفادة من مزايا شركات الأموال - الاستفادة من الوفر الضريبي للشركات المساهمة المغلقة - التوسع ودخول شركاء جدد - الشراكة مع إحدى الشركات الأجنبية - النظام وسهولة التعامل مع البنوك - تداول أسهم الشركة في البورصة - الاستعداد لانضمام أحد الأجيال الصاعدة في العائلة - الحرص على استمرارية الشركة - سهولة دخول وخروج الشركاء.

بالإضافة إلى ذلك، فقد أثبتت نتائج الدراسة أن توجه الشركات العائلية المصرية إلى تغيير أشكالها القانونية - سواء إلى أشكال أشخاص أو أموال - يزداد مع تطور ونمو الجوانب المختلفة في هذه الشركات، ومع مرورها بمراحل أكثر نضجاً في دورات حياتها التنظيمية والعائلية وتلك المتعلقة بنمط ملكيتها.

من ناحية أخرى، بينت نتائج الدراسة التوجه الريادي الفردي Entrepreneurial Orientation الواضح المسيطر على الشركات العائلية المصرية. وظهر ذلك جلياً من الانخفاض الملاحظ لنسبة الشركات العائلية المصرية التي تستعين حالياً بمجالس إدارة محترفة (أو شبه محترفة) (٢٠٪). وتؤكد هذا التوجه أيضاً من انخفاض احتمالات استعانة هذه الشركات بمثل هذه المجالس مستقبلاً (٢٦٪). وعلى الرغم من أن عدم توجه

اقتصادية تهدف إلى الربح، وهو الأمر الذي يمكنها من زيادة مواردها المالية والمادية تحقيقاً للمتطلبات الإستراتيجية للنمو، ويؤدى إلى تثبيت جذورها في أسواق منتجاتها، وتدعيم مركزها التنافسي. وهنا يكون الاختيار بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، لا بين شركات الأشخاص وشركات الأشخاص. وهو الأمر الذي يدل على أن تغيير الأشكال القانونية للشركات العائلية المصرية قد يرجع إلى أسباب غير اقتصادية وغير فنية.

ويمكن القول إن الأسباب الواقعية لتحول الشركات العائلية المصرية إلى شكل آخر من أشكال شركات الأشخاص هي أسباب عائلية في المقام الأول، وهي أسباب عاطفية بطبيعتها (ليست عقلانية بالضرورة)، وقد يفرضها الأمر الواقع. وقد أورد بعض المستقصى منهم بعض هذه الأسباب على النحو الآتي:

وفاة الأب المؤسس - وفاة أحد الشركاء - كبر سن الأبناء وبدء اشتراكهم في العمل - وجود أبناء قصر - انفصال أحد الشركاء - تغيير أنصبة الشركاء في رأس المال - عمل أحد الإخوة الشركاء في وظيفة حكومية - المسؤولية العائلية عن الإخوة - إدخال أحد الإخوة شريكاً، بدلاً من عمله في وظيفة حكومية، وهكذا.

وعلى العكس من ذلك، جاءت أسباب التحول إلى أحد أشكال شركات الأموال أكثر موضوعية وعقلانية على النحو الآتي:

إن البروفيل الذي استطاعت هذه الدراسة تقديمه للشركات العائلية المصرية يعكس تصورا طالما أشارت إليه الدراسات الغربية. فقد قدمت هذه الدراسات كثير من التصنيفات للشركات العائلية في مجتمعاتها. وكان من بين الأنواع المتكررة للشركات العائلية في هذه التصنيفات **الشركات العائلية التقليدية** (Dyer, 1983; Levinson, 2006).

فيقرر (Levinson 1983) أن هذا النوع من الشركات عادة ما يتمتع بطول البقاء، ويستمر بقاؤها على مدار عدة أجيال عائلية، وعادة ما تتمتع 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) 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. وهنا نقرر أن النمو يأتي من داخل الشركة في المقام الأول أكثر من اعتماده على العوامل الخارجية.

الشركات العائلية المصرية للاستعانة بالإدارة المحترفة يرتبط بما ذكرناه سابقاً من الارتباط الوثيق والمعنوي بين الأجيال المالكة والمديرة في عائلات الأعمال المصرية من ناحية، وبحرص هذه العائلات على زيادة أعداد أفرادها المشاركين في إدارة شركاتها، من ناحية أخرى، إلا أن أسباب ومبررات التوجه المستقبلي لاستعانة هذه الشركات بمجالس إدارة محترفة جاءت شديدة الموضوعية والمنطقية والواقعية على النحو والترتيب الآتي:

التوسع الذي تمر به الشركة - الاستفادة من الكفاءات التي لا تتوافر في العائلة - البحث عن إدارة أكثر كفاءة لإدارة الشركة - الاستفادة من الكفاءات التي تتطلبها ظروف المنافسة والتطور التكنولوجي - ضرورة فصل الملكية عن الإدارة - الحرص على استمرارية الشركة - تقوية وتطوير أداء الشركة والإدارة - عدم القدرة على إدارة كل أمور الشركة خصوصا في حالة التوسع - القضاء على مشاكل الإدارة - تقوية المركز التنافسي للشركة في السوق - مصلحة الشركة والشركاء والعاملين والعائلة - البعد عن القرارات العاطفية الناتجة عن صلة القرابة بين الشركاء - تحقيق قيمة مضافة للشركة - التحول إلى شركة مساهمة - تفضيل أهل الخبرة على أهل الثقة - دعم الأجيال المقبلة.

وقد تعمل القيم العائلية على تشجيع محابة الأقارب. ولذلك، فقد لا يحصل المديرون المنتمون للعائلة على التدريب الكافي أو الخبرات اللازمة لتحقيق التطوير والنمو اللازم للشركة، وقد لا تستغل الأصول المالية والمادية للعائلة بكفاءة تحقق المنفعة المرجوة للشركة. لذلك، فعلى الرغم من أن هذا النوع من الشركات العائلية يستمد كفاءته من انخفاض تكلفة الوكالة التي يتحملها لإدارة عملياته، فإن الالتزامات العائلية قد تجهض أداءه التنظيمي ونموه المستهدف.

### الدلالات الإستراتيجية للدراسة

استكمالا للمناقشة السابقة لنتائج ودلالات الدراسة، يتناول هذا القسم الأبعاد الإستراتيجية لهذه النتائج. وسيتم استعراض هذه الأبعاد طبقاً لنموذج الدوائر الثلاث للشركة العائلية، والذي اعتمد عليه الباحث في تحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها ودلالاتها. فعلى مستوى دائرة الشركة، وعلى الرغم من معنوية العلاقات بين المتغيرات التابعة للدراسة (الميل إلى تغيير طبيعة النشاط - الاتجاه إلى إنشاء شركات جديدة - الاتجاه إلى تحقيق التكامل بين الشركة الأم والشركات الجديدة)، وبين المتغيرين المستقلين: الحجم والعمر التنظيمي للشركات العائلية المصرية، إلا أن التحليل المتعمق لهذه العلاقات يبين أنها لا تعد علاقات خطية على إطلاقها. وإنما تميل إلى أن تتخذ شكل

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 شركات أبوية Paternalistic في توجهها. وعلى ذلك، فإن المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها من وقت إلى آخر هي المشكلات المتعلقة بانتقال الشركة من جيل إلى جيل، 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 رئيسة تتعلق بمصير ومستقبل مثل هؤلاء المديرين في الشركة. فهناك كثير من الحالات التي يجد رئيس مجلس الإدارة - إن وجد - نفسه فيها مضطراً إلى الانتظار لسنوات عدة حتى يتقاعد فيها والده وتتاح له الفرصة من ثم للقيام بدوره.

من ناحية أخرى، يشير Dyer, Jr., (2006) إلى هذا النوع من الشركات بتعبير "شركة الوالدين" The Mom & Pop Family Firm. وهي الشركات التي تتمتع بتكلفة وكالة منخفضة، وبعدم تعارض أهداف أفراد العائلة المالكة للشركة، وبتوجيه سلوكيات أفراد العائلة والتحكم فيها من خلال الروابط العائلية القوية. وغالباً ما تفشل العائلات لهذا النوع من الشركات في تطوير أصولها العائلية.

(والعربي)، وما إذا كان من الأفضل أن تعمل الجهات المختصة في الدول العربية على نشر ثقافة تنمية الشركات العائلية متوسطة الحجم، وأن يتجه مجتمع الأعمال المصري (والعربي) نحو إنشاء شركات عملاقة Giant Corporations تتمتع بقدر أكبر من المؤسسية والفعالية التنظيمية، وتتخصص في تقديم منتجات (سلع - خدمات) تتمتع بمزايا تنافسية في الأسواق العالمية، وتسهم في تحسين الصورة الذهنية للمجتمع المصري (والعربي) بصفة عامة، وللاقتصاد المصري (والعربي) بصفة خاصة.

أما على مستوى دائرة العائلة، فقد اتضح الفرق بين أسلوب إدارة الشركات العائلية وأسلوب إدارة والتعامل مع عائلات الأعمال المالكة لهذه الشركات. ففي الوقت الذي تسيطر فيه الموضوعية على أسلوب إدارة هذه الشركات، تسيطر النواحي العاطفية على أسلوب التعامل مع أفراد العائلات المالكة لها. وفي الوقت الذي يؤثر فيه متغيرا الحجم والعمر التنظيمي على قرارات الشركات العائلية، فإن المؤثر الرئيس في تطور الجوانب المختلفة في عائلات الأعمال هو التغيرات الجيلية Generational Development. لذلك ليس من المستغرب أن تتم التصرفات والقرارات العائلية بمعزل عن مراحل نمو وتقديم الشركات العائلية. فعائلات الأعمال - باعتبارها وحدات تنظيمية مستقلة - تتمتع

المنحنى Curvilinear، حيث ترجع معنوية هذه العلاقات إلى استجابة الشركات العائلية متوسطة العمر والحجم للتغيير مقارنة باستجابة الشركات العائلية كبيرة الحجم والعمر ومتناهية الصغر.

ولا شك أن النتيجة السابقة يمكن أن تسهم بدرجة كبيرة في مساعدة واضعي السياسات على توجيه سياساتهم وقراراتهم التنموية تجاه الشركات والمشروعات المتوسطة (حجماً وعمرًا). فالنتيجة السابقة تشير -ضمنًا- إلى توافر الدوافع والحوافز التنموية لدى هذا النوع من الشركات العائلية مقارنة بغيرها من الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر (التي قد تسيطر عليها دوافع أخرى مثل تثبيت أقدامها في أسواق منتجاتها)، والكبيرة (التي قد تقع أسيرة لما حققته من نجاحات سابقة أو محاولات نمو وتوسع فاشلة).

بالإضافة إلى ذلك، فإن الاتجاه إلى تحقيق التكامل بين الشركة الأم والشركات الجديدة في الشركات العائلية متوسطة العمر والحجم يمكن أن يفسر رغبة رجال الأعمال وعائلات الأعمال المصرية (والعربية) المتزايدة في أن يكونوا من أصحاب (مجموعة الشركات). وهي الظاهرة التي بدأت تنتشر في مجتمع الأعمال المصري اعتباراً من ثمانينيات القرن العشرين. وتطرح هذه النتيجة تساؤلاً إستراتيجياً يتعلق بمدى فائدة مجموعات الشركات للاقتصاد المصري

وتطوير هياكل الحوكمة المناسبة لطبيعتها من أجل إخراج هذه الشركات من عباءة العائلة الضيقة.

أخيرا، وعلى مستوى دائرة نمط الملكية، يرتبط اعتماد الشركات العائلية المصرية على الهواية والخبرة وريادة الأعمال الفردية Entrepreneurship في إدارة شركاتها، وتجاهلها للإدارة المحترفة التي تعتمد على معيار الكفاءة الإدارية، إلى التأثير العائلي الذي يعد العامل الفارق والمؤثر في رؤى وأنشطة وعمليات الشركات العائلية في كافة أنحاء العالم. ويسهم صغر حجم الشركات وضعف توجهها نحو النمو والتوسع في تقوية هذا الاتجاه. إلا أن الباحث يرجع هذا التوجه أيضا إلى عامل خارجي عن الشركة العائلية وهو غياب القوانين المنظمة لتأسيس وإدارة شركات القطاع الخاص العربي، بصفة عامة، وللشركات العائلية العربية، بصفة خاصة، بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو هذه الشركات لفترات زمنية طويلة. فما زالت القوانين المنظمة لشركات القطاع الخاص في الدول العربية لا تلزم هذه الشركات بتشكيل مجالس إدارة قانونية، ناهيك عن إلزامها بالاستعانة بمجالس إدارة محترفة من خارج أفراد عائلات الأعمال المالكة لهذه الشركات.

بدورات حياة تناسب تكوينها وهياكلها ومنظومة قيمها.

من هذا المنطلق، ينبغي أن تستقر هذه الفروق الإستراتيجية في أذهان ووعي الاستشاريين والخبراء الذين يتعاملون مع الشركات العائلية، والتي تحتم ضرورة الربط بين ما يحدث في الشركات العائلية وما يحدث في عائلات الأعمال المالكة لها عند اتخاذ القرارات المصيرية في حياة هذه الشركات.

من ناحية أخرى، فإن زيادة اتجاه أصحاب ومؤسسي الشركات العائلية المصرية إلى التمسك بملكية وإدارة شركاتهم وعدم إعطاء الفرصة للأجيال الصاعدة للمشاركة في الملكية والإدارة إلا بشكل اضطراري أو حسب ما يفرضه الأمر الواقع، والثبات النسبي لظاهرة "الأجيال المشتركة" في الملكية والإدارة، يوضح أن الاستمرار العائلي في الشركات العائلية المصرية (والعربية) لا يدوم إلى أجل طويل ممتد، وإنما غالبا ما ينقطع بمعدلات متسارعة لأسباب متعددة بعد انتهاء الجيلين الأول والثاني. وهذا أمر قد يكون له دلالاته بالنسبة لمنظومة القوانين المنظمة لهذا النوع من الشركات. وقد يوحى أيضا بضرورة البحث عن السبل القانونية والاقتصادية التي قد تدفع الشركات العائلية للاستمرار والنمو بشكل طبيعي عبر الأجيال اللاحقة، بما في ذلك إجبارها على تغيير أشكالها القانونية

## الدراسات المستقبلية

تمثل الطبيعة الاستكشافية لهذه الدراسة وما توصلت إليه من نتائج ومؤشرات، أساساً جيداً لدراسة الجوانب المختلفة للشركات العائلية العربية بصورة أكثر عمقا وتفصيلاً. فعلى مستوى دائرة العائلة، ينبغي أن توجه الدراسات إلى دراسة قضية انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركات العائلية العربية. ودراسة ظاهرة الصراع العائلي وأساليب التعامل معه في المراحل المختلفة لنمو عائلات الأعمال. ويمكن أيضاً دراسة الشركات العائلية طبقاً للأجيال المسيطرة على ملكيتها وإدارتها، كما يجب أن تحظى قضية حوكمة عائلات الأعمال باهتمام خاص. وعلى مستوى دائرة نمط الملكية، يجب أن تحظى قضية الحوكمة، بصفة عامة، ومجالس الإدارة ومفهوم الوكالة في الشركات العائلية، بصفة خاصة، بدراسة مستفيضة، خصوصاً في ظل بيئة الأعمال العربية التي تركز الإدارة الفردية ولا تعترف بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة إلا في النزر اليسير من الحالات. وعلى مستوى دائرة الشركة، يجب الاهتمام بوضع تعريف واقعي للشركة العائلية المصرية يعكس المتغيرات الثقافية والبيئية والاجتماعية

المؤثرة في هذا النوع من الشركات. وينبغي أن تعد الدراسات المقارنة بين الشركات العائلية وغير العائلية للوقوف على الخصائص المميزة لكل منهما، والتفرقة ما بين طبيعة النمو والتوسع والتخطيط الإستراتيجي في كلا النوعين من الشركات.

## محددات الدراسة

يتمثل المحدد الرئيس للدراسة في اعتمادها على عينة غير عشوائية، نظراً لعدم اهتمام الجهات الحكومية بتصنيف الشركات المسجلة في المجتمعات العربية إلى شركات عائلية وغير عائلية، وهو الأمر الذي يترتب عليه عدم وجود إطار مرجعي لهذه الشركات. ويمثل هذا الواقع أحد المعوقات الرئيسة أمام قيام الباحثين العرب بدراسة الشركات العائلية العربية دراسة مستفيضة ومتعمقة. فهناك نقص واضح في قواعد البيانات العربية التي تتضمن بيانات تفصيلية عن الشركات العائلية العربية. بناءً على ذلك، يجب على كل من يستعين بنتائج الدراسة أن يتوخى الحذر في تفسير نتائجها وفي تعميم هذه النتائج على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة.

- Aronoff, C. E. and J. L. Ward. 1992. Family Meetings: How to build a stronger Family and a stronger Business, Georgia, Business Owner Resources.
- Aronoff, C. E., J. H. Astrachan, and J. L. Ward. 1996. Family Business Sourcebook II, Business Owner Resources, Georgia, U. S. A.
- Austrian Institute for SME Research. 2008. Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Vienna.
- Beckhard, R. and W. G. Dyer, Jr. 1983. Managing Continuity in the Family-Owned Business, *Organizational Dynamics*, 12(1): 5-12.
- Birely, S. 2001. Owner- Manager Attitudes to Family Business Issues: A 16 Country Study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2) 63- 76.
- Bjuggren, P. and L. Sund. 2001. Strategic Decision Making In Inter-generational Successions of Small - and Medium - Size Family - Owned Business, *Family Business Review*, 14 (1): 11-24.
- Bowen, W. G. 2008. The Board Book: An insider's Guide for Directors and Trustees, N. Y., W. W. Norton & Company Inc.
- Brunninge, O. and M. Nordqvist. 2004. Ownership Structure, Board Composition and Entrepreneurship: Evidence from family firms and venture- capital-backed firms, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 10 (1/2): 85 - 105.
- Carlock, R.S. and J.L. Ward. 2001. Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business, Palgrave, New York.
- Charan, R. 2009. Owing up: The Questions Every Board Member Needs to Ask, San Fransisco, Jossey-Bass, [www.Josseybass.com](http://www.Josseybass.com) < <http://www.Josseybass.com> > .
- Chirico. (2007).Improving the Long-run Survival of Family Firms: Knowledge-Management and Resource-Shedding Processes, PhD dissertation, University of Lugano, Switzerland
- Chrisman, J.J., J.H. Chua, and P. Sharma. 1998. Important Attributes of Successors in Family Business: An Exploratory Study, *Family Business Review*, 11 (1): 19-29.
- Chua, J. H., J. J. Chrisman, E. P. C. Chang. 2004. Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation, *Family Business Review*, 17 (1): 37-54.

- Churchill, M. C. and K. J. Hatten. 1987. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses, *American Journal of Small Business*, 11(3): 51-64.
- Cisneros, L. F. and E. Genin. 2010. A Tridimensional Model to Analyze Management Style of Small Family Business Founders, *Electronic Journal of Family Business Studies*, 4 (1): 51-71.
- Colli, A. 2003. The History of Family Business, 1850-2000, Cambridge University Press, Cambridge, U. K.
- Corbetta, G. and C.A. Salvato. 2004. The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All, *Family Business Review*, 17(2): 119 - 134.
- Daily, C.M. and D.R. Dalton and N. Rajagopalan. 2003. Governance through Ownership: Centuries of Practice, Decades of Research, *Academy of Management Journal*, 46 (2): 151-158.
- Daily, C.M. and D.R. Dalton. 1992. The Relationship between Governance Structure and Corporate Performance in Entrepreneurial Firms, *Journal of Business Venturing*, 7 (5): 375- 386.
- Davis, J. A., E. L. Pitts, and K. Cormier. 2000. Challenges Facing Family Companies in the Golf Region, *Family Business Review*, 13 (3): 217-238.
- Davis, P. 1983. Realizing the potential of the Family Business, *Organizational dynamics*, 12(1): 47-56.
- Davis, P. S. and P. D. Harveston. 1999. In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm, *Family Business Review*, 12 (4): 311-323.
- Dyer, Jr., W. G. 2003. The Family: The Missing Variable in Organizational Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 401-416.
- Dyer, Jr., W. G. 2006. Examining the "Family Effect" on Firm Performance, *Family Business Review*, 19 (4): 253-273.
- Fitzgerald, P., R. G. Blunden and J. Chamard. 2009. The Impact of Life Stage-Fit between the Incumbent and the Successor in Effective Inter-generation Successions: Three Case Studies, *Electronic Journal of Family Business Studies*, 3 (2): 82-96.
- Friedman, S. E. 1998. The Successful Family Business, Upstart Publishing Company, Chicago, USA.
- Garcia-Alvarez, E., J. López-Sintas and P. S. Gonzalvo. 2002. Socialization Patterns of Successors in First-to Second-Generation Family Business, *Family Business Review*, 15 (3): 189-203.
- Gersick, K. E., I. Lansberg, M. Desjardins, and B. Dunn. 1999. Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business, *Family Business Review*, 12 (4): 287-297.

- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. M. Hampton, and I. Lansberg. 1997. Generation to Generation: life cycles of the family business, Harvard Business school Press, Boston, Massachusetts.
- Gilding, M. 2000. Family Business and Family Change: Individual Autonomy, Democratization, and the New Family Business Institutions, *Family Business Review*, 13 (3): 239-250.
- Goffee, R. 1996. Understanding Family Business: Issue for Further Research, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2 (1): 36-48.
- Gómez, G. 2002. Typologies of Family Business: "A Conceptual Framework Based on Trust and Strategic Management", F.B.N.13th Annual World Conference, Research Forum, Helsinki.
- Gomez- Mejia, L.R. and M. Nunez- Nickel. 2001. The Role of Family Ties in Agency Contracts, *Academy of Management Journal*, 44 (1): 81- 95.
- Handler, W. C. 1991. Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms, *Journal of Small Business Management*, 29 (3): 21-32.
- Hillburt-Davis, J. and W. G. Dyer, Jr. 2003. Consulting to Family Business, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Hoy, F. and T.G. Verser. 1994. Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and The Family Firm, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1): 9-23.
- Ibrahim, A. B. and W. H. Ellis. 1994. Family Business Management Concepts and Practice, Kendall/Hunt Publishing Company, U. S. A.
- Institute for Family Business. 2008. The UK Family Business Sector: An Institute for Family Business Report by Capital Economics, [www.ifb.org.uk](http://www.ifb.org.uk) < <http://www.ifb.org.uk> > .
- Jaffe, D. T. and S. Lane. 2004. Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business-and Investment-Owning Families, *Family Business Review*, 17 (1): 81-98.
- Kellermanns F.W. and K.A. Eddleston. 2004. Feuding families: When Conflict Does a Family Good, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3):209 - 228.
- Kelly, L. M., N. Athanassiou, and W. F. Crittenden. 2000. "Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2): 27-42.
- Kreiser, P. M., J. Ojala, J. A.Lamberg, and A. Melander. 2006. A Historical Investigation of the Strategic Process within Family Firms, *Journal of Management History*, 12 (1): 100-114.

- Lansberg, I. 1983. Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap, *Organizational Dynamics*, 12 (1): 39-46.
- Lansberg, I. 1988. The Succession Conspiracy, *Family Business Review*, 1 (2): 119-143.
- Lansberg, I. 1999. Succeeding Generations: Realizing the Dreams of Families in Business, Harvard University Press, Boston, MA.
- Lema, D. G. P. and A. Duréndez. 2007. Managerial Behaviour of Small and Medium-sized Family Business: an empirical Study, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13 (3): 151-172.
- Levinson, H. 1983. Consulting with Family Business: what to look for, what to look out for, *Organizational Dynamics*, 12(1): 71-80.
- Littunen, H. and K. Hyrsky. 2000. The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms, *Family Business Review*, 13 (1): 41- 54.
- Lussier, R. N. and M. C. Sonfield. 2006. The effects of family business size as firms grow: a USA-France Comparison, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (3): 314-325.
- Morris, M. H., R. O. Williams, J. A. A. Allen, and R.A. Avila. 1997. Correlates of Success in Family Business Transitions, *Journal of Business Venturing*, 12(5): 385-401.
- Morris, M. H., R. W. Williams, and D. Nel. 1996. Factors Influencing Family Business Succession, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2 (3): 68-81.
- Mustakallis, M., E. Autio, S. A. Zahra. 2002. Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making, *Family Business Review*, 15 (3): 205-222.
- Neubauer, F. and A.G. Lank. 1998. The Family Business: It's Governance for Sustainability, Routledge, New York.
- Poza, E. J. 2004. Family Business, South-Western, Mason, Ohio.
- Reid, R., B. Bunn, S. Cromie and J. Adams. 1999. Family Orientation in Family Firms: A model and some empirical evidence, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (1): 55-67.
- Rutherford, M.W., L. A. Muse and S. L. Oswald. 2006. A New Perspective on the Developmental Model for Family Business, *Family Business Review*, 19 (4): 317-333.
- Schulze, W.S. and M.H. Lubatkin and R.N. Dino. 2003. Exploring The Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms,

- Academy of Management Journal*, 46 (2): 179- 194
- Sharma, P., J.J.Chrisman and J.H. Chua. 1997. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, *Family Business Review*, 10 (1): 1- 35.
- Smith, M. 2007. "Real" managerial differences between family and non-family firms, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13 (5): 278-295.
- Sorenson, R. L. 2000. The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success, *Family Business Review*, 13 (3): 183-200.
- Sorenson, R.L. 1999. Conflict Management Strategies used by Successful Family Businesses, *Family Business Review*, 12 (4):325 -339.
- Stavrou, E. T. and P. M. Swiercz. 1998. Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2): 19-39.
- Tio, J. and B.H. Kleiner. 2005. How to be an Effective Chief Executive Officer of a Family Owned Business, *Management Research News*, 28 (11/12): 142- 153.
- Tokarczyk, J., E. Hansen, M. Green and J. Down. 2007. A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of "Familianness" in Family Business Success, *Family Business Review*, 20 (1): 17-31.
- Trevinyo-Rodriguez, R. N. 2009. From a Family-owned to a family Controlled business: Applying Chandler's insights to explain family business traditional stages, *Journal of Management History*, 15 (3): 284-298.
- Vilaseca, A.. 2002. The Shareholder Role in the Family Business: Conflict of Interests and Objectives between Nonemployed Shareholders and Top Management Teams, *Family Business Review*, 15 (4): 299-320.
- Westhead, P., M. Cowling and C. Howorth. 2001. The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives, *Family Business Review*, 14 (4): 369-386.
- Yu, T. F-L. 2001. The Chinese Family Business as a Strategic System: and Evolutionary Perspective, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 7 (1): 22-40.
- Zahra, S.A. 2005. Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms, *Family Business Review*, 18 (1): 23-40.
- Zanzi, A. and C. Dumas. 1999. Succession and Governance across Generations: A Comparative Study of the United States and Italy, *New England Journal of Entrepreneurship*, 2 (2): 47-56.

ABSTRACT

**EGYPTIAN FAMILY BUSINESS (I):  
A FIELD STUDY OF DISTINGUISHED CHARACTERISTICS  
AND STRATEGIC IMPLICATIONS**

**AMR A. ZEDAN**

Zagazig University

This study attempts to explore the distinguishing characteristics of an Egyptian family business. A sample of 137 companies was selected from the Egyptian private sector. Nine hypotheses were formed, and a questionnaire was used in data collection pertaining to the variables of the study. Multivariate analysis techniques were used in data analysis. Research design and analysis depended upon the three - circle model of family business developed by Gersick, Davis, Hampton and Lansberg (1997). The results suggested that an Egyptian Family Business may be classified as *Traditional Family Business* or what is also known as "*The Mom & Pop*" Family Firms, in western cultures. These companies are long established, usually over several generations. Customarily, they are not caught up in pressure for rapid expansion, but rather anticipate slow and steady growth, usually as a product of their reputation. Growth- often- is from within. While this type of firm derives efficiencies from its low agency costs, its growth and performance may be stymied by family liabilities. A discussion of the results and their implications were presented along with suggestions for further research.

عمرو علاء الدين زيدان (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، ٢٠٠٠)، مدرس إدارة أعمال، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، له اهتمامات بحثية في مجال ريادة الأعمال، وإدارة وتنمية الشركات العائلية، وريادة الأعمال النسائية، وإدارة وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وحوكمة الشركات، خصوصاً ما يتعلق بحوكمة الشركات العائلية وعائلات الأعمال العربية، وتكوين مجالس الإدارة المحترفة، في الشركات المساهمة العربية.