المجلة العربية للعلوم الإدارية
مجلد ١٩، عدد ٣، سبتمبر ٢٠١٢، ٣٥٩ – ٣٩٣

الشركات العائلية المصرية (II): دراسة ميدانية للقضايا الرئيسة في حياة الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية

عمرو علاء الدين زيدان
جامعة الزقازيق
جمهورية مصر العربية

مصطلحات علمية

الشركات العائلية، قضايا الشركات العائلية، عائلات الأعمال، القطاع الخاص المصري.

الملخص

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف القضايا الرئيسة في حياة الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية، والتعرف إلى أهم العوامل المؤثرة في أولوية هذه القضايا لدى إدارة هذه الشركات وعائلات الأعمال. واعتمدت الدراسة على القيام بصياغة واختبار لستة فروض رئيسة، كما استخدمت قائمة استقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة من عينة مكونة من ١٣٧ شركة عائلية مصرية، تنتمي لشركات القطاع الخاص المصرى. وتم استخدام عدة أساليب تحليل إحصائية متعددة المتغيرات في اختبار فروض الدراسة. وقد أوضحت نتائج الدراسة اهتمام المسؤولين عن الشركات العائلة المصرية بأربع قضايا رئيسة هي: قضية مدى السيطرة العائلية على إدارة الشركة، وقضية ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة، وقضية إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة، وقضية الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري. وأوضحت الدراسة أيضا اختلاف أهمية هذه القضايا باختلاف أحجام شركات الدراسة، واختلاف القطاع الذي تنتمي إليه شركات الدراسة، واختلاف الشكل القانوني الذي تتخذه شركات الدراسة، واختلاف الأجيال المالكة لهذه الشركات. أما متغيرا العمر التنظيمي لشركات الدراسة والأجيال المديرة لهذه الشركات فلم يكن لهما تأثير جوهري على أهمية هذه القضايا لدى المسؤولين عن الشركات العائلية المصرية. واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، كما اقترح الباحث المجالات البحثية التي تتطلب مزيدا من الدراسة في هذا المجال.

تم تسلم البحث في ديسمبر ٢٠١١، وأجيز للنشر في أبريل ٢٠١٢.

يتفق الباحثون التنظيميون (e.g.: Collins and O'Regan, 2011; Zachary, 2011; Ibrahim *et al.*, 2009) على أن الشركات العائلية تتمتع بتاريخ طويل في المجتمعات الإنسانية على اختلاف توجهاتها الاقتصادية، كما يتمتع هذا النوع من الشركات بانتشار كبير في هذه المجتمعات. ويجمع هؤلاء الباحثون أيضا على الدور المتصاعد للشركات العائلية في تحقيق الاستقرار والازدهار في ظل النظام الاقتصادي العالمى الجديد، وفي الإسهام في تحقيق التنافسية والإنجازات الاقتصادية والاجتماعية في الدول التي تنتمي لها. فالشركات العائلية تعد العمود الفقرى لمعظم اقتصادات العالم. وعلى الرغم من أن الشركات العائلية – بوصفها أداة من أدوات التجارة – تسبق معظم أنواع وأشكال الهياكل السوقية المعروفة حاليا، إلا أن الشركات العائلية – بوصفها مجالاً دراسياً وبحثاً أكاديمياً – مازالت من المجالات العلمية الحديثة والناشئة. فقد تنبه الباحثون منذ سنوات قليلة (حوالى ثلاثين عاما) إلى أهمية الشركات العائلية وإلى علاقتها بريادة الأعمال، وبدأوا في توثيق كل ما يتعلق بها باعتبارها النموذج التنظيمي الأكثر انتشارا بين جميع النماذج التنظيمية في جميع انحاء العالم.

وعلى الرغم من هذا التاريخ القصير للاهتمام بدراسات الشركات العائلية وأبحاثها، فإن الدراسات الحديثة (e.g.: Collins and O'Regan, 2011; Sharma *et al.*, 1996) تشير إلى ارتفاع معدلات نشر دراسات الشركات العائلية في الدوريات العلمية المتخصصة من عام إلى آخر بشكل يساعد على الإسهام في التطور الفكري Paradigmatic Development لمجال الشركات العائلية. فقد أوضح المؤشر الأمريكي American Business Index-Global أن عدد المقالات التي تناولت الشركات العائلية ارتفع من ١٨٨ مقالا خلال الفترة ١٩٧١ – ١٩٨٥، إلى ٦٨٠ مقالا خلال الفترة ١٩٨٦ – ١٩٩٥؛ أي أن مجال الشركات العائلية – باعتباره مجالا بحثيا واعدا – قد اكتسب قوة دافعة أدت إلى نمو مجتمع دراسات الشركات العائلية، وإلى تزايد اهتمام الباحثين الرياديين بالدراسة والتحليل للقضايا والتحديات الملحة التي تواجه الشركات العائلية.

فالشركات العائلية في جميع أنحاء العالم تواجه – مع بداية القرن الواحد والعشرين- تحديات حقيقية وفرصاً واعدة في آن واحد. ويتوقف بقاء الشركات العائلية واستمراريتها ونموها على قدرتها على التعامل مع هذه التحديات، وعلى تعزيز نقاط قوتها، واستثمار الفرص التي تظهر أمامها. ويرى Davis *et al.* (2000) أن التحدي والتوتر يؤثران على جميع أنواع منظمات الأعمال، بما فيها الشركات العائلية، وأن التحديات التي تواجه الشركات العائلية الآن تتمثل في ما يأتي:

- التحديات المتعلقة بقدرة الشركات العائلية على المنافسة،
- التحديات المتعلقة برغبة عائلات

الأعمال في استمرارية ملكيتها لشركاتها،

- التحديات المتعلقة بالقدرة على التعامل مع العلاقات العائلية المتشابكة والمعقدة،
- التحديات المتعلقة برغبة مؤسسي الشركات العائلية في استمرار سيطرتهم على ملكية شركاتهم وإدارتها.

وقد ازدادت هذه الصعوبات والتحديات في السنوات الأخيرة نتيجة لعوامل كثيرة مثل: مراحل النضج التي تمر بها الشركات، والتغيرات التي لحقت بالأسواق وبالأساليب التكنولوجية المستخدمة، وحاجة المستهلكين لسلع وخدمات جديدة تحل محل كثير من السلع والخدمات التي اعتادوا استخدامها في الفترات السابقة. وترتب على ذلك تغييرقواعد المنافسة في الأسواق، واللجوء إلى إستراتيجيات تنافسية جديدة. ولاشك أن كل عامل من هذه العوامل يمكن أن يفاجئ أية شركة من الشركات، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض مبيعاتها وأرباحها، ويهدد استمرارها في الأسواق.

فمنذ ما يقرب من عشرين عاماً، وجدت الشركات العائلية نفسها تتنافس في بيئة أكثر اضطراباً من ذي قبل، وتسيطرعليها القيم الاجتماعية الجماعية، والمنافسة الشرسة، ونظام الاقتصاد العالمي الجديد، والسياسات والإجراءات السياسية المتغيرة. كذلك، لم تكن الشركات العائلية تتوقع هذا الظهور والاستخدام المكثف للإنترنت، ونظم الاتصالات الرقمية، والاهتمام بتحقيق التوازن بين احتياجات العائلة وأهداف الشركة، والدور المتنامي للمرأة في إدارة الشركات، والتأثير الملاحظ للاقتصادات الآسيوية والاتحاد الأوربي على الأسواق العالمية.

على الجانب الآخر، ومما يزيد من صعوبة استمرارية الشركات العائلية أن الشركات العائلية تعد "**عائلات الأعمال**" حجر عثرة في سبيل استمرارها. وقد ينشأ هذا الاعتقاد نتيجة لكثير من الأسباب مثل: عدم القدرة على حل الصراعات الشخصية في نطاق العائلة، أو غياب عامل الثقة بين أفرادها، أو توتر العلاقات العائلية، أو زيادة اعتماد العائلة على الشركة في توفير احتياجاتها وتحقيق رغباتها. كذلك، يؤدى عمل أفراد العائلة معاً إلى زيادة حدة الاحتكاكات العائلية، كما قد يؤدى أيضا إلى تفاقم المشكلات العائلية مثل: الصراع والمنافسة بين الأبناء والمنافسة بين أجيال العائلة (Carlock and Ward, 2001: 3; Davis *et al.*, 2000).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعكس المقدمة السابقة التطور الذي طرأ على مجال الشركات العائلية وواقعها من الناحيتين العملية والعلمية في الدراسات الغربية. وعلى الرغم من انتشار الشركات العائلية في العالم العربي منذ مئات السنين، وتعاظم تأثيرها على اقتصاديات الدول العربية على اختلاف نظمها الاقتصادية، فإن هذا النوع المتميز والمؤثر من

الشركات لم يحظ بالدراسة والتحليل المتوقعين في الواقع العربي. من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى رصد وتحليل لأهم القضايا والموضوعات الملحة لدى القادة والمسؤولين عن الشركات العائلية المصرية وعائلات الأعمال المالكة والمديرة لهذه الشركات، وتصنيف هذه القضايا طبقا لأهميتها لدى هؤلاء المسؤولين.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تتناول مقارنة ترتيب أهمية هذه القضايا في البيئات الغربية (على النحو الذي تبينه مراجعة الدراسات الغربية السابقة) بالترتيب الذي سيسفر عنه تحليل واقع الشركات العائلية في البيئة العربية. ويمكن إلقاء الضوء على أهم القضايا والتحديات التي تواجه الشركات العائلية المصرية، ومقارنتها بمثيلاتها في الشركات العائلية في المناطق الأخرى من العالم من خلال الإجابة عن التساؤلات البحثية الآتية:

- ما أهم القضايا والمشكلات التي تحتل أولوية لدى الشركات العائلية المصرية؟
- هل تختلف القضايا التي تهم قادة الشركات العائلية الغربية والتي أثارت اهتمام الباحثين الغربيين عن تلك التي تهم قادة الشركات العائلية المصرية؟
- هل تختلف القضايا الملحة لدى الشركات العائلية المصرية باختلاف مراحل نمو هذه الشركات واختلاف أعمارها التنظيمية؟

أهداف الدراسة

في ضوء التساؤلات السابقة، أمكن التعبير عن أهداف الدراسة على النحو الآتي:

١ – استكشاف أهم المشكلات والقضايا التي تشغل بال القائمين على ملكية الشركات العائلية المصرية وإدارتها.

٢ – مقارنة القضايا التي اهتم بدراستها الباحثون الغربيون بتلك التي يرى المسؤولون عن الشركات العائلية المصرية أنها الأهم من وجهة نظرهم.

٣ – التعرف إلى أهم العوامل المؤثرة على أولوية هذه القضايا لدى عائلات الأعمال المصرية.

مراجعة الدراسات السابقة

على الرغم من أن الدراسات التي تناولت الشركات العائلية كان ينظر إليها – في البدايات – على أنها أحد فروع مجال ريادة الأعمال، إلا أنها استطاعت خلال السنوات الأخيرة التمتع بمكانة مستقلة بين المجالات العلمية المختلفة (Yu *et al.*, 2009) وقد انعكس التراكم المعرفي الذي حدث خلال السنوات الثلاثين الماضية في مجال دراسات الشركات العائلية على تزايد اهتمام الباحثين بالرصد والتصنيف لأهم القضايا العملية والاتجاهات البحثية والمتغيرات الرئيسة التي تناولتها هذه الدراسات.

ولتحقيق هذا الهدف، حفل مجال دراسات الشركات العائلية بكثير من المراجعات Literature Reviews والدراسات التوثيقية لأهم الموضوعات والقضايا التي تصدى لها الباحثون (e.g.: Collins and O'Regan, 2011; Zachary, 2011; Chrisman *et al.,* 2010; Debicki *et al.,* 2009; Yu *et al.*, 2009; Heck *et al.,* 2008; Zahra and Sharma, 2004; Sharma, 2004; Jaffe and Lane, 2004; Chrisman *et al.,* 2003; Chua *et al.,* 2003; Westhead *et al.,* 2002; Westhead *et al.,* 2001; Dyer, Jr. and Sanchez, 1998; Sharma *et al.,* 1996, 1997; Goffee, 1996; Beckhard and Dyer, Jr.., 1983; Kepner, 1983)، وذلك على الرغم من قصر تاريخ هذا المجال.

ويرجع اهتمام الباحثين في مجال الشركات العائلية بمثل هذه المراجعات إلى استفادتهم من تاريخ المجالات العلمية الأخرى التي أهملت تسجيل بداياتها الأولى باعتبارها مجالات بحثية وأكاديمية واعدة. فقد أشار (Dyer and Sanchez ,1998) إلى حدوث حالة من "**قصر النظر التاريخي**" في بعض المجالات العلمية الأخرى مثل: الثقافة التنظيمية، أدت إلى التجاهل أو عدم الوعى من جانب الباحثين المنتمين لهذه المجالات البحثية بالكتابات والأبحاث الكلاسيكية الأولى في هذه المجالات. ويرى Heck *et al.,* (2008) أن الهدف من مثل هذه الجهود هو تأسيس مجال بحثى يعبر عن خصوصية الشركات العائلية، و يوفر أطر عمل فكرية، ونماذج ونظريات مفيدة، وأساليب بحث مبتكرة تلائم هذه الخصوصية، وهو الأمر الذي يؤدى إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية وواقعية.

ويرجع الفضل في نشأة مجال دراسات الشركات العائلية إلى الجهود المبكرة التي قام بها الممارسون والاستشاريون والباحثون ممن كانوا قريبين من التحديات التي يواجهها المديرون في الشركات العائلية، والتي ركزت – كالمعتاد – على أوراق العمل التطبيقية و دراسات الحالة. وقد أشار إلى ذلك كل من Donnelley (1964) و Barnes and Hershon (1976) في دراستيهما. وأدرك هؤلاء الباحثون بخبراتهم الاستشارية أن قضية الخلافة Succession Issue هي التحدي الرئيس الذي يواجه المديرين في الشركات العائلية، وهو ما جعل الغالبية العظمى من الكتابات خلال هذه الفترة تركز على هذا الموضوع. ونجحت هذه الكتابات (e.g.: Beckhard and Dyer, 1983; Kepner, 1983) في التعبيرعن مدى تعقد القضايا والمشكلات التي يواجهها المؤسسون والمديرون والأفراد في العائلات المالكة للشركات العائلية. وقدم Rosenblatt *et al.* (1985) دراستهم التحليلية التي اكتشفوا من خلالها وجود نظام للعائلة ونظام للشركة، كما أشاروا إلى كثير من القضايا المهمة في حياة الشركات العائلية، والتي مازالت تدرس حتى الآن مثل: التداخل بين نظام الشركة ونظام العائلة، والصراع، وتداخل الأدوار، والمكافآت العادلة لأفراد العائلة، وإدارة الشركة العائلية، والعمل مع الأقارب،

والخلافة، والميراث، مذكور في:Heck,) 2008; Zahra and Sharma, 2004).

تلخيصا لما سبق، يمكن القول إن مجال دراسات الشركات العائلية ظل حتى منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، أسيرا لكتابات مجموعة محدودة من الكتاب. وسيطرت قضايا الخلافة على هذه الكتابات. واتسمت هذه الكتابات بالضحالة، سواء من حيث أساليب التحليل المستخدمة أو من حيث الدقة والموضوعية التي ينبغي أن تتحلى بها الدراسات العلمية.

وتأسيسا على هذه الخطوات الرائدة، شهدت أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن العشرين زيادة مطردة في أعداد الباحثين القادمين من مجالات علمية مختلفة. وأدت خلفياتهم العلمية وتأهيلهم إلى بحث مجموعة أكبر من القضايا وأساليب البحث (Wortman, 1994; Marshack, 1993; Friedman, 1991; Hollander & Elman, 1989; Handler & Kram, 1988). إلا أن هذه المراجعات تناولت موضوعات بعينها، ولم تسع إلى تصنيف القضايا التي تهم الشركات العائلية. وظلت قضية الخلافة مسيطرة على مجال دراسات الشركات العائلية، مذكور في: (Zahra and Sharma, 2004; Sharma *et al.*, 1996, 1997).

وتعد الدراسة التي قدمتها Sharma *et al.* (1996) من أوائل الدراسات التي سعت إلى القيام بتصنيف وتبويب للقضايا والموضوعات التي أثارت اهتمام الباحثين في مجال الشركات العائلية. فقد اعتمدت هذه الدراسة على مراجعة ٢٢٦ مقالا منشورا في ٣٢ دورية علمية كبرى. وقام الباحثون بتقسيم الدراسات السابقة إلى أربعة مجالات رئيسة:

- القضايا المتعلقة بتعريف الشركات العائلية.
- القضايا المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية في الشركات العائلية (الأهداف طويلة وقصيرة الأجل – تصميم وتطبيق الإستراتيجية – التقييم الإستراتيجي ومتابعة الأداء – الإدارة العامة والملكية – التطور والتغيير الإستراتيجي).
- القضايا المتعلقة بتأثير عائلات الأعمال على إدارة الشركات العائلية (مشاركة العائلة في إدارة الشركة – ذاتية الشركة العائلية).
- قضايا أخرى (العرقية – النصائح الاستشارية المتخصصة – القضايا المتعلقة بأساليب البحث).

وقدمت Sharma *et al.* (1997) مراجعة لأهم القضايا والاتجاهات التي تناولتها دراسات الشركات العائلية، ولكن هذه المرة من وجهة نظر مدخل الإدارة الإستراتيجية (صياغة الأهداف – صياغة الإستراتيجية – تطبيق الإستراتيجية – تقييم تطبيق الإستراتيجية ومتابعة الأداء). وقد تناولت هذه المراجعة ٢٠٤ دراسة سابقة منشورة في ٣٢ دورية علمية خلال الفترة ١٩٨٠– ١٩٩٤. وكان الهدف من هذه الدراسة هو التنبيه إلى الحاجة إلى إضفاء المزيد من التركيز على جانب الشركة في ثنائية الشركة العائلية، وأن الباحثين يمكن أن يحققوا تقدما ملاحظا في

هذا الاتجاه إذا استخدموا مفاهيم الإدارة الإستراتيجية. وانتهى الباحثون إلى أن دراسات الشركات العائلية تميل إلى الصبغة الوصفية Descriptive أكثر من ميلها إلى الصبغة التشخيصية العلاجية Prescriptive. وانصب تركيز هذه الدراسات على القضايا المؤثرة على العلاقات العائلية، دون اهتمام مماثل بالقضايا المؤثرة على أداء الشركة. ونجحت هذه الدراسات في حصر مشكلات عائلات الأعمال وتشخيصها وتحديد مصادرها، إلا أنها لم تحدد كيفية تأثير هذه المشكلات وحلولها على عمليات الإدارة الإستراتيجية للشركات العائلية أوعلى أدائها الاقتصادي أو على تحقيقها لأهدافها طويلة وقصيرة الأجل. فقد نجحت هذه الدراسات في توصيف تأثير عائلات الأعمال على تطبيق الإستراتيجية، إلا أنها لم توضح كيف يمكن للآليات العائلية أن تساعد أو تمنع الشركة من تحقيق أهدافها طويلة أو قصيرة الأجل. وأن هناك كثيرا من الدراسات التي لم تتفق مع إطار عمل الإدارة الإستراتيجية؛ نظرا لتركيزها واهتمامها الملاحظ على جانب العائلة.

من ناحية أخرى، قام كل من Dyer, Jr. and Sanchez (1998) بمراجعة وتصنيف ١٨٦ دراسة منشورة في المجلدات العشرة الأولى من Family Business Review خلال الفترة ١٩٨٨– ١٩٩٧. وقد قدمت هذه الدراسة صورة واضحة عن الاتجاهات الحديثة في مجال دراسات وأبحاث الشركات العائلية. وتوصل الباحثان إلى ترتيب تنازلي لأهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات المنشورة خلال تلك الفترة على النحو الآتي: آليات العلاقات العائلية، والخلافة، وآليات العلاقات التنظيمية، والآداء التنظيمي للشركة ومعدل نموه، والأعمال الاستشارية في الشركة العائلية، وقضايا المرأة والقضايا العرقية، والقضايا القانونية والمادية، والقضايا المتعلقة بممتلكات العائلة، كما اكتشف الباحثان ارتفاع نسبة الدراسات الكمية التحليلية مقارنة بالدراسات الوصفية (Sonfield and Lussier, 2004).

وبصفة عامة، يمكن القول إن الفترة من الثمانينيات إلى منتصف التسعينيات من القرن العشرين شهدت نقلة نوعية في مجال دراسات الشركات العائلية. فقد اتصفت هذه الفترة بزيادة عدد الموضوعات والباحثين واستخدام أساليب بحثية متنوعة. وبدأت الدراسات العملية (التطبيقية) التحليلية الدقيقة أيضاً في الظهور.

واستمرهذا الاتجاه مع بداية القرن الواحد والعشرين؛ فقام Chrisman *et al.* (2003) بمراجعة ١٩٠ مقالا منشورا خلال الفترة ١٩٩٦– ٢٠٠٣. وعلى الرغم من استمرار سيطرة قضية الخلافة على هذه المجموعة من الدراسات أيضا؛ إذ تناول ٢٢٪ من هذه الدراسات موضوع الخلافة باعتباره الموضوع الرئيس لها، وتناول ٨٪ منها هذا الموضوع باعتباره موضوعا ثانويا، إلا أن هناك نسبة مؤثرة من هذه الدراسات تناولت موضوعات أخرى هي: الأداء الاقتصادي للشركات العائلية

(١٥٪)، وحوكمة الشركات العائلية (١٠٪)، وموارد الشركة العائلية/ مزاياها التنافسية، والصراع (٦٪ لكل منها)، وريادة الأعمال/ الابتكار، والثقافة، وصياغة الأهداف/ صياغة الإستراتيجيات (٥٪ لكل منها)، واتجاه الشركات العائلية إلى العالمية(٣٪)، وتوجه الشركات العائلية إلى الاحتراف الإداري (٢٪).

وقام Debicki *et al.* (2009) بمقارنة ما توصل إليه Chrisman *et al.* (2003) بما انتهت إليه مراجعتهم التي تناولت ٢٩١ مقالا منشورا في ٣٠ دورية علمية خلال الفترة ٢٠٠١– ٢٠٠٧. ومن خلال إجراء تحليل مضمون Content Analysis لهذه المقالات تبين للباحثين أن معظم اهتمام هذه المقالات انصب على قضايا حوكمة الشركات، والتي تعد جزءا من مرحلة تطبيق الإستراتيجية ومتابعتها في نموذج الإدارة الإستراتيجية؛ حيث استحوذت هذه القضية على (١٩,٢٪) من دراسات الشركات العائلية المنشورة في القرن الواحد والعشرين. في حين استحوذت قضايا الخلافة والقيادة والملكية على نسبة جوهرية من دراسات الشركات العائلية التي أجريت خلال فترة المراجعة، إذ تناول الباحثون هذه القضايا باعتبارها قضايا وموضوعات رئيسة في ما يزيد على (١٥٪) من هذه الدراسات. ويرى Debicki *et al.* (2009) أن المقارنة بين القضايا والموضوعات التي تناولتها الدراسات الحديثة في مجال الشركات العائلية بتلك التي تناولتها الدراسات المبكرة توضح زيادة الاهتمام النسبى بقضايا: الحوكمة، والقيادة والملكية، وموارد الشركة العائلية ومزاياها التنافسية، وانخفاض الاهتمام النسبى بقضايا: حوكمة الشركات العائلية، وصياغة أهدافها. بالإضافة إلى ذلك، فعلى الرغم من أن الدراسات الحديثة تشير إلى نوع من الاهتمام بقضايا: الإستراتيجية، والاحتراف الإداري، والأطراف ذات المصلحة، والأخلاقيات، والمسؤولية الاجتماعية، فإن هذا الاهتمام يعد اهتماما غير جوهري.

أما Chua *et al.* (2003) فقد قاموا باستخدام التصنيف الذي توصل إليه كل من Sharma *et al.* (1996) للتوصل إلى تصنيف عملي Taxonomy لقضايا الشركات العائلية طبقا لأهميتها لدى ٤٦٧ من مديرى الشركات العائلية الكندية. وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أن القضية المسيطرة على قادة الشركات العائلية هي قضية الخلافة، يليها قضية علاقة الشركة العائلية بالمديرين الذين لاينتمون للعائلات المالكة لهذه الشركات. وقد قدمت هذه الدراسة أساسا عمليا لقضية الخلافة باعتبارها قضية مسيطرة على مجال دراسات الشركات العائلية، كما أشارت أيضا إلى توجه بحثي جديد مهم في هذا المجال.

وفي الاتجاه نفسه، قام yu *et al.* (2009) بمراجعة المتغيرات التابعة التي تم استخدامها في ٢١٢ دراسة علمية منشورة عن الشركات العائلية في ٩ دوريات رئيسة على مدار عشر سنوات (١٩٩٨– ٢٠٠٧)

بهدف التوصل إلى تصنيف عملي لهذه المتغيرات التابعة باستخدام طريقة دلفي. وقد توصل الباحثون إلى استخدام ٢٥٩ متغيراً مختلفاً. واستطاعوا تحديد ٧ مجالات اهتمام رئيسة لدى الباحثين في مجال الشركات العائلية هي: الأداء المالي/ نموالشركات العائلية، ومفهوم الإستراتيجية في الشركات العائلية، وبيئة الشركات العائلية، والحوكمة، والخلافة، وأدوار افراد العائلات المالكة للشركات العائلية، وتأثير العائلات المالكة للشركات العائلية.

وقدمت Sharma (2004) مدخلاً بديلاً لمراجعة أدبيات الشركات العائلية. فلم تتبع هذه المرة مدخل الإدارة الإستراتيجية في تصنيف مجالات قضايا الشركات العائلية مثلما حدث للمرة الأولى في دراسة Sharma *et al.* (1997)، وتكرر بعد ذلك في دراسة Chrisman *et al.* (2003)، وإنما قامت بتنظيم هذه المراجعة طبقا للمستويات (الوحدات) الأربعة المعتادة للتحليل التنظيمي. فقد قامت بتصنيف الدراسات السابقة طبقا لمستوى الأفراد في الشركات العائلية (المؤسسون – أفراد الأجيال التالية للجيل الأول – المرأة – المديرون الذين لا ينتمون للعائلة)، والمستوى الجماعي/ مستوى العلاقات الشخصية (طبيعة وأنواع العلاقات التعاقدية في الشركة العائلية – مصادر الصراع في عائلات الأعمال وإستراتيجيات التعامل معه – التحولات الجيلية في الشركات العائلية)، والمستوى التنظيمي (تحديد وإدارة موارد الشركة العائلية – العمليات الإستراتيجية)، والمستوى الاجتماعي (دور الشركات العائلية في المجتمع). وشملت المراجعة ٢١٧ دراسة محكمة في مجال الشركات العائلية. وكانت نقطة البدء فيها المحاولات السابقة التي قام بها (Sharma *et al.*, 1996, 1997).

وقد توصلت هذه المراجعة إلى أن غالبية الدراسات التي تنتمي إلى مجال الشركات العائلية خلال فترة الدراسة كانت مركزة في اتجاه مستوى التحليل الفردى (حيث لقى المؤسسون وأفراد الأجيال التالية للجيل الأول معظم اهتمام الدراسات السابقة مقارنة بالاهتمام بالمرأة والمديرين الذين لا ينتمون للعائلة)، أومستوى التحليل الجماعي (حيث سيطرت نظرية الوكالة على الدراسات التي تناولت العلاقة بين ملاك الشركة والعاملين فيها، وتم الكشف عن الجانب المظلم لمفهوم الإيثار في عائلات الأعمال، وكذلك الأنواع المختلفة للصراع ومدى فعالية آليات التعامل معه، وتمت صياغة نماذج شاملة لعملية الخلافة في الشركات العائلية وما زالت تنتظر اختبارها عمليا)، مع اهتمام ضئيل بمستوى التحليل التنظيمي. أما دراسة تأثير الشركات العائلية على المستوى الاجتماعي فقد تم تجاهله تماما، باستثناء توثيق الأعداد الكبيرة من الشركات العائلية في مختلف الدول. وبعيدا عن هذا التصنيف، فقد قدمت هذه الدراسة إسهاما جيدا بالكشف عن الفجوات البحثية السائدة في هذا المجال (مثل: الدراسات المتعلقة بالمرأة والموظفين الذين لا ينتمون

للعائلة في الشركات العائلية)، كما أشارت إلى الإستراتيجيات التي يمكن اتباعها في هذا الصدد.

تلخيصا لما سبق، يمكن القول إن أواخر القرن العشرين وبدايات القرن الحادى والعشرين شهدت نقلة نوعية أخرى في مجال دراسات الشركات العائلية. فقد تميزت هذه الفترة ببداية الاهتمام بالتصنيفات العملية لقضايا وموضوعات الشركات العائلية. وكان الهدف من ذلك هو تلافي نواحى القصور في التصنيفات النظرية من ناحية، ومحاولة التعرف إلى ما إذا كانت القضايا والموضوعات التي تجذب انتباه الباحثين تتفق مع التحديات والقضايا التي تؤرق المسؤولين والمديرين في الشركات العائلية، من ناحية أخرى. كذلك، اتسمت هذه الفترة بارتفاع أعداد الباحثين المهتمين بهذا المجال. وعلى الرغم من أن قضية الخلافة ظلت مهيمنة على هذا المجال، فإن هناك كثيرا من القضايا الأخرى حازت اهتمام الباحثين. ويرى Zahra and Sharma (2004) أنه على الرغم من تطور مجال دراسات الشركات العائلية، فإنه مازال أسيرا لنفس القضايا المحدودة التي هيمنت عليه على مدار العشرين سنة الأخيرة وهي: الخلافة، والأداء، وحوكمة الشركات العائلية. وأن تركيز الدراسات السابقة على قضية الخلافة يعكس الاهتمام الرئيس لدى المديرين والمسؤولين عن الشركات العائلية.

وإذا كانت الدراسات التي تناولت قضايا الشركات العائلية في المجتمعات الغربية قد مرت بنقلات ومراحل نوعية شهدت تطورا ملحوظا في أساليب البحث والاهتمامات البحثية خلال الثلاثين عاما الماضية، فإن الدراسات المماثلة في المجتمعات العربية لم تظهر على السطح إلا مع السنوات الأولى من القرن الحادى والعشرين (زيدان، ٢٠١١؛ Mousa, 2006; Saleh, 2009). وقد حاولت هذه الدراسات استكشاف واقع الشركات العائلية المصرية دون الالتزام بتوجه بحثي معين. فحاولت Mousa (2006) التعرف إلى العوامل المؤثرة في عملية انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركات العائلية المصرية. واهتم Saleh (2009) بالتوصل إلى مراحل دورة حياة الشركات العائلية المصرية. وتناول (زيدان) ٢٠١١ الخصائص المميزة للشركات العائلية المصرية، والعوامل المؤثرة في وجود هذه الخصائص. ومن الملاحظ ندرة الدراسات العربية في هذا المجال ومحدودية العوامل التي تناولت دراستها، وهو ما يجعل من غير الممكن التحقق من المصداقية الخارجية لهذه الدراسات. وسنقوم بتناول أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات في القسم الخاص بفرضيات الدراسة.

فرضيات الدراسة

بناء على الخلفية الفكرية ومراجعة الدراسات السابقة في مجال توجهات

الشركات العائلية وقضاياها، سعت الدراسة إلى اختبار ستة فرضيات. واعتمد تكوين هذه الفرضيات على ربط قضايا الشركات العائلية بستة متغيرات مستقلة تنتمي إلى نموذج الدوائر الثلاث للشركة العائلية The Three - Circle Model. ويتناول هذا النموذج الشركة العائلية باعتبارها نظاما مكونا من ثلاثة نظم فرعية مستقلة ومتداخلة في آن واحد، وهي: نظام الشركة، ونظام نمط الملكية، ونظام العائلة (Gersick *et al.*, 1997).

وعلى ذلك، تم تصنيف فرضيات الدراسة طبقا للمتغيرات الحاكمة لكل نظام من هذه النظم. فعلى مستوى نظام الشركة، أثبتت الدراسات السابقة (زيدان،٢٠٠٠؛ Saleh, 2009) أن متغير العمر التنظيمي لم يكن له تأثير معنوي على مرور الشركات العائلية المصرية بمراحل نمو معينة. فهناك شركات عائلية مصرية تبلغ من العمر ٣٠ عاما ومازالت في مرحلة الميلاد. ويأتى ذلك على عكس ما توصلت إليه الدراسات الغربية (e.g.: Hanks *et al.*, 1993). أما متغير حجم الشركة، فقد أثبت معنوية ملحوظة في علاقته بالتطورالتنظيمي للشركات العائلية المصرية. فقد خلصت إحدى الدراسات السابقة (زيدان، ٢٠١١) إلى ميل الشركات العائلية المصرية متوسطة الحجم إلى تغيير طبيعة نشاطها، وإلى إنشاء شركات جديدة، وإلى تحقيق التكامل بين هذه الشركات، مقارنة بغيرها من الشركات صغيرة وكبيرة الحجم، كما أشارت إلى اتجاه عائلات الأعمال المصرية إلى التخصص في مجالات أعمال معينة (صناعية – تجارية – خدمية)، وعدم ميلهم إلى تنوع مجالات أعمالهم واستثماراتهم. بناء على ما تقدم، تمت صياغة الفرضيات الثلاث الأولى للدراسة على النحو الآتي:

ف١: من المتوقع أن تختلف أهمية القضايا التنظيمية والعائلية الملحة في الشركات العائلية المصرية باختلاف فئات العمر التنظيمي التي تنتمي إليها هذه الشركات.

ف٢: من المتوقع أن تختلف أهمية القضايا التنظيمية والعائلية الملحة في الشركات العائلية المصرية باختلاف أحجام هذه الشركات (مقدرا بأعداد العاملين).

ف٣: من المتوقع أن تختلف أهمية القضايا التنظيمية والعائلية الملحة في الشركات العائلية المصرية باختلاف القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه هذه الشركات.

وعلى مستوى نظام الملكية، أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية دورنظم الحوكمة الإدارية في نجاح أو فشل عملية انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركات العائلية المصرية (Mousa, 2006). وأشارت أيضاً إلى غياب نظم الحوكمة الإدارية عن غالبية هذه الشركات وتمتعها بقدر ملحوظ من مركزية الإدارة (Saleh, 2009). وأن الأشكال القانونية المفضلة لدى مؤسسي هذه الشركات وأصحابها هي أشكال شركات الأشخاص (زيدان، ٢٠١١).

وعلى ذلك، تمت صياغة الفرضية الرابعة للدراسة على النحو الآتي:

ف٤: من المتوقع أن تختلف أهمية القضايا التنظيمية والعائلية الملحة في الشركات العائلية المصرية باختلاف الأشكال القانونية التي تتخذها هذه الشركات.

أما على مستوى نظام العائلة، فقد أوضحت الدراسات السابقة أن رغبة أبناء عائلات الأعمال المصرية في الالتحاق بشركات عائلاتهم، واهتمام مؤسسي هذه الشركات بإعداد خلفاء لهم في ملكية هذه الشركات وإدارتها تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح عملية انتقال السلطة (Mousa,2006). وأشارت إلى إصرار عائلات الأعمال المصرية على الاحتفاظ بنسبة ١٠٠٪ من الملكية وإلى السيطرة العائلية على الإدارة، وأنها لا تمتلك خططا لانتقال السلطة من جيل إلى جيل، برغم أن أعمارالمديرين في هذه الشركات تتراوح ما بين الستين والسبعين عاما(Saleh,2009)، وأن الأجيال الأولى والثانية في عائلات الأعمال المصرية تسيطر على ملكية هذه الشركات وعلى إدارتها، كما تبرز في هذه الشركات ظاهرة الأجيال المشتركة في الملكية والإدارة (زيدان،٢٠١١). وعلى ذلك، تمت صياغة الفرضيتين الخامسة والسادسة للدراسة على النحو الآتي:

ف٥: من المتوقع أن تختلف أهمية القضايا التنظيمية والعائلية الملحة في الشركات العائلية المصرية باختلاف الأجيال المالكة لهذه الشركات.

ف٦: من المتوقع أن تختلف أهمية القضايا التنظيمية والعائلية الملحة في الشركات العائلية المصرية باختلاف الأجيال المديرة لهذه الشركات.

تصميم الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

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 قدرا من التنوع فيما يتعلق بنوع النشاط والعمر التنظيمي وحجم شركات العينة، مع مراعاة أن تكون مملوكة و/أو مدارة بواسطة عائلة أعمال مصرية.

وقد تم تكوين إطار المعاينة اعتماداً على المصادر الثانوية الآتية: 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 طبقًا 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.

متغيرات الدراسة

المتغيرات التابعة: تمثلت المتغيرات التابعة للدراسة في: القضايا الرئيسة الملحة لدى الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية.

المتغيرات المستقلة: تمثلت المتغيرات المستقلة للدراسة في المتغيرات الآتية:

١ – العمر التنظيمي للشركات العائلية المصرية.

٢ – أحجام الشركات العائلية المصرية (مقدرة بأعداد العاملين).

٣ – القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه الشركات العائلية المصرية.

٤ – الأشكال القانونية للشركات العائلية المصرية.

٥ – الأجيال المالكة للشركات العائلية المصرية.

٦ – الأجيال المديرة للشركات العائلية المصرية.

جدول ١
توزيع شركات الدراسة طبقًا للعمر التنظيمي والحجم في عام ٢٠١٠

العمر* / الحجم**	١ – ٢٠		٢١ – ٢٨		٢٩ – ٤٦		٤٧ – ١٤٠		المجموع	
	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪	عدد	٪
متناهي الصغر	٢١	١٥٪	٩	٧٪	٩	٧٪	٥	٤٪	٤٤	٣٣٪
صغير	١٧	١٢,٥٪	٧	٥٪	١٠	٧٪	٧	٥٪	٤١	٣٠٪
متوسط	٦	٤,٥٪	٦	٤٪	١١	٨٪	١٤	١٠٪	٣٧	٢٧٪
كبير	١	١٪	٣	٢٪	٦	٤٪	٥	٤٪	١٥	١١٪
المجموع	٤٥	٣٣٪	٢٥	١٨٪	٣٦	٢٦٪	٣١	٢٣٪	١٣٧	١٠٠٪

* نظراً للتشتت الكبير في العمر التنظيمي لشركات عينة الدراسة تم تقسيم العمر التنظيمي إلى أربع مجموعات ربيعية Quartiles

** يتراوح حجم الشركات متناهية الصغربين (١ – ٩) أفراد، والشركات الصغيرة بين (١٠– ٥٠) فرد، والشركات المتوسطة بين (٥١ – ٣٠٠) فرد، والشركات كبيرة الحجم من (٣٠١ فأكثر) فرد

بيانات الدراسة

اعتمدت الدراسة – بصفة أساسية – على البيانات الأولية التي تم جمعها من أصحاب ومؤسسي وأفراد عائلات الأعمال المصرية. وتمثلت البيانات الأولية التي اعتمدت عليها هذه الدراسة في ستة أنواع رئيسة تتعلق بالمتغيرات المذكورة في القسم السابق.

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. وتضمنت قائمة الاستقصاء (١٥) سؤالاً متعددة 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 – سؤال يستخدم مقياس ليكرت المكون من (٥) نقاط لقياس مدى أهمية مجموعة القضايا التي تواجه الشركات العائلية لدى المستقصى منهم، وتراوحت الإجابات عن هذا المقياس بين "مهمة جدًا (٥)" و"غير مهمة على الإطلاق (١)".

٢ – أسئلة مغلقة ذات إجابة واحدة (نعم – لا) للتعرف إلى مدى قيام عائلات الأعمال محل الدراسة بإنشاء شركات متعددة، ومدى التكامل بين هذه الشركات، وكذلك مدى استعانة عائلات الأعمال بمجالس إدارة محترفة حالياً أو مستقبلاً.

٣ – أسئلة مغلقة متعددة الإجابات للتعرف إلى الأشكال القانونية للشركات العائلية، والتعرف إلى مدى تغيير طبيعة نشاط الشركات محل الدراسة، والأجيال التي تملك وتدير الشركات العائلية حالياً. والتطور الذي طرأ على عدد أفراد العائلة العاملين في الشركة، والتعرف إلى أسلوب التنسيق بين وجهتي نظر الشركة والعائلة.

٤ – 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.

وقد قام الباحث بعرض قائمة الاستقصاء – بعد الانتهاء من إعدادها – على بعض أساتذة إدارة الأعمال بالإضافة إلى الاستعانة بآراء مجموعة من رجال الأعمال وأصحاب الشركات العائلية المصرية في مضمون الأسئلة وطريقة صياغتها قبل استخدام قائمة الاستقصاء في جمع البيانات. وقد تم الأخذ ببعض المقترحات التي وردت منهم في هذا الشأن.

واعتمد الباحث على أكثر من أسلوب لجمع بيانات الدراسة؛ وذلك رغبة في رفع معدل الاستجابة، وهي: طريقة المقابلات الشخصية، وإرسال قوائم الاستقصاء بالفاكس، وإرسال قوائم الاستقصاء بالبريد الإلكتروني. وقام الباحث باستكمال بعض ردود المستقصى منهم وإجاباتهم بالهاتف.

تكوين متغيرات الدراسة وإعداد البيانات للتحليل

قام الباحث بترميز قوائم الاستقصاء المستوفاة من المستقصى منهم. وتلا ذلك إدخال البيانات في الحاسب الآلي الشخصي باستخدام برنامج SPSS والذي يتضمن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة. وقام الباحث بإعادة ترميز Recodingبعض متغيرات الدراسة لتحويل قيم هذه المتغيرات من قيم مطلقة إلى قيم فئوية تتفق مع أغراض تحليل البيانات. فتم تقسيم العمر التنظيمي إلى أربع مجموعات ربيعية Quartiles. وتم الرمز لشركات الأشخاص بالرقم (١) ولشركات الأموال بالرقم (٢). وتم تقسيم شركات الدراسة طبقا لأعداد العاملين إلى شركات متناهية الصغر(١) وشركات صغيرة (٢) وشركات متوسطة (٣) وشركات كبيرة (٤). وتم الرمز للشركات الصناعية بالرقم (١) وللشركات التجارية بالرقم (٢) وللشركات الصناعية/ التجارية بالرقم (٣) وللشركات الخدمية بالرقم (٤). وتم الرمز للجيل الأول في عائلات الأعمال بالرقم (١)، وللجيل الثاني بالرقم (٢)، وللأجيال الثالث والرابع وما يليهما بالرقم (٣)، وللأجيال المشتركة بالرقم (٥).

أساليب تحليل البيانات

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

١ – أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis.

٢ – أسلوب تحليل التباين البسيط أحادي الاتجاه One- way ANOVA.

٣ – اختبار مان ويتني لتحديد مصادر معنوية الفروق Mann- Whitney (Z).

التكوين العاملي لقضايا الشركات العائلية المصرية

تم استخدام أسلوب تحليل العوامل Factor Analysis للتعرف إلى الأبعاد الرئيسة التي تتضمنها القضايا الرئيسة التي تشغل بال مؤسسي إدارة الشركات العائلية المصرية وأصحابها والمسؤولين عنها، والتي تعد متغيرات متعددة العناصر Multiple Items.

وقد تمثلت مدخلات أسلوب تحليل العوامل في إجابات المستقصى منهم على السؤال الخامس عشر في قائمة الاستقصاء والذي تضمن (٢٧) عبارة تقيس مدى أهمية القضايا الرئيسة التي

تحيط بالشركات العائلية لدى المستقصى منهم (Chua, *et al.*, 2003). وتم تطبيق أسلوب تحليل العوامل من خلال تشغيل بيانات المدخلات باستخدام "أسلوب تحليل المكونات الرئيسة" Principal Component Analysis وباتباع طريقة Promax لتدوير البيانات. وقد ترتب على تشغيل النموذج للمرة الأولى – دون تدخل من الباحث في تحديد عدد العوامل – الحصول على (٨) عوامل مستقلة تفسر حوالي (٦٢,٢٠٪) من التباين الموجود في البيانات الأصلية، حيث يتحدد عدد هذه العوامل بتلك التي تحمل قيمة Eigen Value مساوية للواحد الصحيح على الأقل. وبعد عدة محاولات لتنقية العوامل واستبعاد عشرعبارات نظرا لضعف معامل تحميلها ولتحميلها على أكثر من عامل في وقت واحد، توصل الباحث إلى أن أفضل تجميع ممكن للعناصر محل الدراسة قد تم على (٤) عوامل مستقلة فقط، يتجمع تحت كل منها مجموعة متجانسة من العناصر أو العبارات الهيكلية محل الدراسة، وتفسر (٥٠,١٪) من التباين الموجود في البيانات الأصلية. وقد تم إطلاق الأسماء الآتية علي العوامل الأربعة المشار إليها، طبقاً لما هو مبين في الجدول (٢):

العامل الأول: ولاء المديرين الذين لا ينتمون للعائلة ودورهم (٥ عبارات)، ويفسر ٢٠,٢٤٪ من التباين:

(مشاركة المديرين في صناعة القرارات– التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل– الاستعانة بالاستشاريين لحل مشكلات الشركة– ولاء المديرين الذين لاينتمون للعائلة– العلاقة بين الرئيس القادم والمديرين الذين لاينتمون للعائلة).

العامل الثاني: مدى السيطرة العائلية على إدارة الشركة (٤ عبارات)، ويفسر ١٢,٦٨٪ من التباين:

(توظيف أفراد العائلة في الشركة – المؤسسة العائلية – السيطرة على ملكية الشركة – دور المؤسس بعد التقاعد)

العامل الثالث: إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة (٤ عبارات)، ويفسر ٩,٥٤٪ من التباين:

(توزيع الملكية على أفراد العائلة – شراء حصص أفراد العائلة – من تركيز السلطة إلى المشاركة في السلطة – دور مجلس الإدارة)

العامل الرابع: الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري (٤ عبارات)، ويفسر ٧,٦٢٪ من التباين:

(اختيار الرئيس القادم – أفراد العائلة في مجلس الإدارة – من الإدارة العائلية إلى الإدارة المحترفة – الاستعانة بالاستشاريين في حل مشكلات العائلة)

وقد تلا ذلك التحقق من وجود درجة مناسبة من الاتساق الداخلي Internal Consistency في المتغيرات محل الدراسة، أي لأي مدى تحقق العبارات المتماثلة إجابات متماثلة أيضاً، من خلال تحليل الاعتمادية Reliability Analysis. فتم حساب معامل الارتباط كرونباخ ألفا للمتغيرات متعددة العناصر. وقد اتضح من التحليل أن

جدول ٢
نتائج تطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات المعبرة عن القضايا الرئيسة للشركات العائلية المصرية

العوامل	العبارات حسب أرقامها في قائمة الاستقصاء	معامل التحميل	نسبة التباين المفسر
العامل الأول: ولاء ودور المديرين الذين لاينتمون للعائلة	١١- مشاركة المديرين الذين لا ينتمون للعائلة في صناعة القرارات الإستراتيجية للشركة.	٠,٦٧١	٪٢٠,٢٤
	١٢- تحقق التوازن بين القرارات قصيرة الأجل وطويلة الأجل في الشركة.	٠,٦٧٨	
	١٤- الاستعانة بأطراف خارجية (استشاريين) لحل مشكلات الشركة.	٠,٥٤٩	
	١٩- أستمرار ولاء المديرين الذين لا ينتمون للعائلة للعمل في الشركة.	٠,٧٥٥	
	٢٠- إقامة علاقات جيدة بين الرئيس (القائد) القادم للشركة وبين المديرين الذين لا ينتمون للعائلة.	٠,٥٥٢	
العامل الثاني: مدى السيطرة العائلية على إدارة الشركة	٤- اختيار أفراد من العائلة لشغل مناصب معينة في الشركة	٠,٥٥١	٪١٢,٦٨
	٦- إقامة مؤسسة عائلية تتمتع بسمعة جيدة في السوق	٠,٧١٩	
	٧- استمرار سيطرة العائلة على ملكية الشركة	٠,٧٢٨	
	١٠- استمرار دور مؤسس الشركة في إدارتها بعد تقاعده	٠,٥٠٨	
العامل الثالث: إعادة توزيع الملكية والسلطة على أفراد العائلة	٨- توزيع ملكية الشركة على أفراد العائلة	٠,٦٥٨	٪٩,٥٤
	١٦- شراء حصص أفراد العائلة الذين لا يشاركون في إدارتها	٠,٧٢٧	
	٢٣- التحول من تركيز السلطة في يد رئيس الشركة إلى مشاركة السلطة مع المديرين الآخرين	٠,٦٣٧	
	٢٥- تحديد الدور الذى يجب أن يقوم به مجلس إدارة الشركة	٠,٥٥٦	
العامل الرابع: الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري	١- اختيار رئيس أو خلف لكم في إدارة الشركة.	٠,٦٣٠	٪٧,٦٢
	٣- انضمام أفراد لا ينتمون للعائلة في مجلس إدارة الشركة.	٠,٦٠٣	
	١٣- التحول من الإدارة العائلية إلى الإدارة المحترفة.	٠,٥٥٥	
	١٥- الاستعانة بأطراف خارجية لحل مشكلات العائلة.	٠,٥٦٦	
العبارات المستبعدة من التحليل	٢- تحقيق التوازن بين اهتمامات العائلة واهتمامات الشركة		
	٥- إعداد وتدريب الرئيس (القائد) القادم للشركة		
	٩- الاضطرار للتعامل مع أفراد العائلة الذين يشاركون في إدارة الشركة بالرغم من عدم تمتعهم بالكفاءة المطلوبة		
	١٧- تقييم أصول الشركة		
	١٨- أسلوب مكافأة أفراد العائلة الذين يشاركون في إدارة الشركة		
	٢١- العثور على مشتر للشركة من خارج العائلة		
	٢٢- التعامل مع المنافسة المشتعلة بين الرؤساء (القادة) المتوقعين للشركة من بين أفراد العائلة		
	٢٤- التغلب على الصراعات والخلافات الموجودة بين أفراد العائلة		
	٢٦- العمل على تسجيل الشركة في بورصة الأوراق المالية		
	٢٧- فتح ملكية الشركة أمام المساهمين من خارج العائلة		

معاملات الاعتمادية ألفا تراوحت ما بين (٠,٧١) و(٠,٥٠) وهو مدى مناسب لمثل هذا النوع من الأبحاث. ويلاحظ أيضاً أن معامل الاعتمادية ألفا للعامل الأول "ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة" يعد أعلى معامل بين العوامل الثلاثة (٠,٧١) يليه العامل الثالث "إعادة توزيع الملكية والسلطة" (٠,٥٨) ثم العامل الثانى "مدى السيطرة العائلية على الشركة" (٠,٥٤) ثم العامل الرابع " الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري" (٠,٥٠).

وعلى الرغم من أنه من المفترض أن ترتيب العوامل يعكس قدرتها على تفسير أكبر قدر من التباين الموجود في بيانات الدراسة، فإن كلاً من Chua *et al.* (2003) يرون أن ذلك لا يقتضي بالضرورة أن يعكس هذا الترتيب أولوية أو أهمية القضايا التي تعبر عنها هذه العوامل لدى الشركات العائلية محل الدراسة. لذلك، اقترح هؤلاء الباحثون تكوين مجموعة من "المعدلات الضمنية" "Latent rating" لاختبار مدى أهمية القضايا التي يعبر عنها كل عامل من العوامل الأربعة التي أسفر عنها تحليل العوامل، وذلك بحساب متوسط العناصر التي يتكون منها كل عامل من هذه العوامل.

وقد قام الباحث باتباع هذا المنهج للتعرف إلى ترتيب القضايا التي تهم أصحاب الشركات العائلية المصرية ومؤسسيها وأفراد عائلات الأعمال المالكة لهذه الشركات والمشاركة في إدارتها. وقد أسفر حساب "المعدلات الضمنية" للعوامل التي أسفر عنها تحليل العوامل عن الترتيب الآتي لهذه القضايا:

١ – مدى السيطرة العائلية على إدارة الشركة (متوسط = ٤,٢٧).

٢ – ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة (متوسط = ٣,٧٩).

٣ – إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة (متوسط = ٣,٣٥).

٤ – الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري (متوسط = ٢,٩٨).

اختبار فرضيات الدراسة

وقد تلا رصد الأبعاد الرئيسة الممثلة للقضايا الملحة في حياة الشركات العائلية المصرية وعائلات الأعمال المالكة لهذه الشركات، التعرف إلى واقع الشركات العائلية المصرية بشكل أكثر عمقاً. فقام الباحث بإجراء سلسلة من تحليل التباين البسيط One-way ANOVA لاختبار مدى الاختلاف الجوهري لأهمية القضايا التي تشغل مؤسسي الشركات العائلية محل الدراسة وأصحابها طبقاً للمتغيرات الستة المستقلة للدراسة كل على حدة. وقد تمثلت مدخلات أسلوب تحليل التباين البسيط في ما يأتي:

– المتغيرات المستقلة: العمر التنظيمي لشركات الدراسة، وأحجام شركات الدراسة (مقدرة بأعداد العاملين)، والقطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها هذه الشركات، والأجيال المالكة للشركات العائلية، والأجيال المديرة

للشركات العائلية، والأشكال القانونية للشركات العائلية.

- المتغيرات التابعة: العوامل الأربعة التي أسفر عنها تحليل العوامل، والتي تعبر عن القضايا الرئيسة التي تشغل مؤسسي الشركات العائلية وأصحابها.

وقد أسفرت نتائج تحليل التباين البسيط عن النتائج الآتية[١]:

١ - عدم اختلاف أهمية القضايا والأولويات التي تشغل مؤسسي شركات الدراسة وأصحابها باختلاف المرحلة العمرية التي تنتمي إليها هذه الشركات. وعلى ذلك تم رفض الفرضية الأولى للدراسة.

٢ - تختلف أهمية القضايا والأولويات التي تشغل مؤسسي شركات الدراسة وأصحابها اختلافاً جوهرياً باختلاف أحجام هذه الشركات (مقدرة بأعداد العاملين)، مثلما يتضح من الجدول (٣). فقد اختلفت أهمية قضية "السيطرة العائلية على إدارة الشركة" في اتجاه الشركات الأقل حجماً، مقارنة بالشركات الأكبر حجماً ($F = 8.58, P < 0.001$)، حيث ارتفعت متوسطات أهمية هذه القضية في اتجاه الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر، مقارنة بالشركات كبيرة الحجم. وعلى العكس من ذلك، اختلفت أهمية قضية "ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة" في اتجاه الشركات الأكبر حجماً مقارنة بالشركات الأقل حجماً ($F = 8.43, P < 0.001$).

فقد ارتفعت متوسطات أهمية هذه القضية في اتجاه الشركات كبيرة الحجم، مقارنة بالشركات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر. وتباينت أيضاً أهمية قضية "إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة" في اتجاه الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم وبدرجة أقل بين الشركات كبيرة الحجم ($F = 4.70, P < 0.01$). أما قضية "الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري" فقد اختلفت أيضا باختلاف حجم شركات الدراسة ولكن بدرجة أقل ($F = 2.13, P < 0.1$). وعلى ذلك، تم قبول الفرضية الثانية للدراسة.

٣ - تختلف القضايا التي تشغل مؤسسي شركات الدراسة وأصحابها اختلافاً جوهرياً باختلاف القطاع الاقتصادي (الصناعي - التجاري - الصناعي/ التجاري - الخدمات) الذي تنتمي إليه. فقد اختلفت أهمية قضية "السيطرة

(١) نظراً للطبيعة الاستكشافية لهذه الدراسة والتي يسعى من خلالها الباحث إلى اكتشاف التوجهات التي تسيطر على القادة والمسؤولين عن الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية، لم يتوقف مستوى المعنوية الإحصائية عند مستوى ($P < 0.05$) المتعارف عليه، وإنما تم الاستدلال بمستوى ($P < 0.1$) في إثبات المعنوية الإحصائية لبعض العلاقات لتوضيح توجهات النتائج القريبة من المستوى المعنوي.

جدول ٣
نتائج تحليل التباين البسيط ANOVA لتأثير حجم الشركة على قضايا الشركات العائلية المصرية

قضايا الشركات العائلية	متناهية الصغر ن = ٤٤		صغيرة ن = ٤١		متوسطة ن = ٣٧		كبيرة ن = ١٥		ANOVA
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	قيم F
١ – السيطرة العائلية على إدارة الشركة	١٧,٦٤	١,٥٩	١٧,٢٩	٢,٧٢	١٧,٤١	٢,٠٦	١٤,٠٧	٤,٢٠	٨,٥٨****
٢ – ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة	١٧,٠٧	٤,٥٥	١٨,٤٦	٤,٥٥	٢٠,٤٣	٣,١١	٢٢,٢٠	٢,١٤	٨,٤٣****
٣ – إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة	١٢,١١	٣,٧٤	١٣,٢٧	٣,٥٦	١٥,٠٥	٣,٣٠	١٣,٥٣	٣,٣١	٤,٧٠*
٤ – الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري	١٠,٩٥	٢,٨٦	١٢,٠٠	٣,٧٧	١٢,٧٠	٣,٤١	١٢,٧٣	٣,٧٥	٢,١٣*

* مستوى معنوية إحصائية < ٠,١ **** مستوى معنوية إحصائية < ٠,٠٠١

العائلية على إدارة الشركة" في اتجاه شركات قطاع الخدمات والقطاع التجاري، وبدرجة أقل بين شركات القطاع الصناعي/ التجاري مقارنة بالشركات التي تنتمي للقطاع الصناعي ($F = 4.19$. $P < 0.01$). وارتفعت أهمية قضية "ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة" في اتجاه شركات القطاع الصناعي/ التجاري، وقطاع الخدمات، والقطاع الصناعي، مقارنة بأهميتها لدى شركات القطاع التجاري ($F = 5.83$, $P < 0.001$). وارتفعت أهمية قضية "إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة" في اتجاه شركات القطاع الصناعي/ التجاري، والقطاع الصناعي وقطاع الخدمات، مقارنة بأهميتها لدى شركات القطاع التجاري ($F = 5.86$, $P < 0.001$). إلا أن التحليل لم يثبت اختلاف أهمية قضية "الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري" باختلاف انتماء شركات الدراسة لأى من هذه القطاعات الاقتصادية ($F = 0.42$, $P < 0.737$). وعلى ذلك، تم قبول الفرضية الثالثة للدراسة جزئيا.

٤ – اختلاف أهمية القضايا والأولويات التي تشغل مؤسسي شركات الدراسة وأصحابها – جزئياً – باختلاف الأشكال القانونية التي تتخذها هذه الشركات، كما يتضح من الجدول(٤). فقد ارتفعت أهمية قضية "السيطرة العائلية على إدارة الشركة" في اتجاه شركات

جدول ٤
نتائج تحليل التباين البسيط ANOVA لتأثير الشكل القانوني على قضايا الشركات العائلية المصرية

قضايا الشركات العائلية	شركات أشخاص ن = ٩٨		شركات أموال ن = ٣٩		ANOVA
	المتوسط	الانحراف المعيارى	المتوسط	الانحراف المعيارى	قيمة F
١- السيطرة العائلية على إدارة الشركة	١٧,٤٢	٢,٢٥	١٦,٢٣	٣,٣٧	٥,٧٧**
٢- ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة	١٨,٣٣	٤,٤٥	٢٠,٥٤	٣,٥٥	٧,٦٧***
٣- إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة	١٣,٢٢	٣,٧٦	١٣,٨٧	٣,٤٢	٠,٨٧
٤- الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري	١١,٧٢	٣,٣٢	١٢,٤٦	٣,٧٣	١,٢٨

** مستوى معنوية إحصائية < ٠,٠٥ *** مستوى معنوية إحصائية < ٠,٠١ .

الأشخاص، مقارنة بشركات الأموال ($F = 5.77,\ P < 0.05$). وارتفعت أهمية قضية "ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة " في اتجاه شركات الأموال، مقارنة بشركات الأشخاص ($F = 7.67,\ P < 0.01$). إلا أن التحليل لم يثبت اختلاف أهمية قضية "إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة" ($F = 0.87,\ P < 0.35$) وقضية "الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري" ($F = 1.28,\ P < 0.26$) باختلاف الشكل القانوني لشركات الدراسة. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة للدراسة جزئياً.

٥ - يوجد ميل نحو اختلاف أهمية القضايا والأولويات التي تشغل مؤسسي شركات الدراسة وأصحابها - جزئياً - باختلاف الأجيال المالكة لهذه الشركات، مثلما يتضح من الجدول (٥). فارتفعت أهمية قضية "ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة" في اتجاه الأجيال الأولى والأجيال المشتركة في الملكية ($F = 2.54,\ P < 0.1$). واختلفت أهمية قضية "السيطرة العائلية على إدارة الشركة" في اتجاه الشركات التي يمتلكها الجيل الأول والأجيال الثالث والرابع ومايليها، مقارنة بالشركات التي يمتلكها الجيل الثاني أو التي يشترك في ملكيتها أكثر من جيل ($F = 2.70, P < 0.05$). وارتفعت أهمية قضية "إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة" في

جدول ٥
نتائج تحليل التباين البسيط ANOVA لتأثير الأجيال المالكة على قضايا الشركات العائلية المصرية

قضايا الشركات العائلية	الجيل الأول ن = ٦٢		الجيل الثاني ن = ٣١		الأجيال الثالث والرابع+ ن = ١٤		الأجيال المشتركة ن = ٣٠		ANOVA
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	يالانحراف المعياري	قيم F
١- السيطرة العائلية على إدارة الشركة	١٧,٧٦	٢,٣٦	١٦,٤٨	٢,٨٠	١٦,٩٣	٢,٤٦	١٦,٣٧	٢,٩٤	٢,٧٠**
٢- ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة	١٨,٨٥	٣,٩٣	١٨,١٦	٤,٧٢	١٧,٥٠	٦,٢٨	٢٠,٦٧	٣,٠٩	٢,٥٤*
٣- إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة	١٢,٤٨	٣,٥٧	١٢,٨١	٣,٥٠	١٥,٥٧	٤,٧٣	١٤,٩٣	٢,٦٠	٥,٤٣****
٤- الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري	١٢,٠٣	٣,٣٥	١١,٥٨	٣,٢٣	١١,٥٠	٤,٠١	١٢,٣٠	٣,٦٩	٠,٣١

* مستوى معنوية إحصائية < ٠,١ ** مستوى معنوية إحصائية < ٠,٠٥,
**** مستوى معنوية إحصائية < ٠,٠٠١

اتجاه الشركات التي يمتلكها الأجيال الثالث والرابع وما يليها والشركات التي يشترك في ملكيتها أكثر من جيل، مقارنة بالشركات التي يمتلكها الجيل الأول أو الجيل الثاني ($F = 5.43, P < 0.001$). إلا أن التحليل لم يثبت اختلاف أهمية قضية "الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري" ($F = 0.31, P < 0.82$) باختلاف ملكية شركات الدراسة لأي من هذه الأجيال. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة للدراسة جزئياً.

٦ - يوجد توجه نحو اختلاف أهمية القضايا والأوليات التي تشغل مؤسسي شركات الدراسة وأصحابها - جزئيا - باختلاف الأجيال المديرة لهذه الشركات. فقد ارتفعت أهمية قضية "السيطرة العائلة على إدارة الشركة" في اتجاه الأجيال الأولى ($F = 2.39, P < 0.1$). وارتفعت أهمية قضية "إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة" في اتجاه الأجيال الثالثة والرابعة ومايليها، والأجيال المشتركة في إدارة هذه الشركات ($F = 2.66, P < 0.1$). في حين لم يثبت التحليل الاختلاف المعنوي لقضية "ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة" وقضية "الخلافة والتوجه نحو الاحتراف

الإداري" باختلاف الأجيال المديرة للشركات العائلية المصرية. وبذلك تم قبول الفرضية السادسة للدراسة جزئياً.

ونظراً لأن متغيرات: حجم الشركة، والقطاع الاقتصادي، والأجيال المالكة والمديرة للشركات العائلية، تعد من المتغيرات متعددة الفئات، فقد تطلب الأمر مزيداً من التحليل لاختبار وتحديد مصادرمعنوية الفروق بين المتوسطات بالنسبة لهذه المتغيرات، والتعرف إلى الفئات التي أسهمت في تحقيق معنوية الفروق. وتطلب ذلك إجراء مقارنات بين كل زوجين من هذه الفئات باستخدام اختبار Mann-Whiteny (U). ويتطلب إجراؤه توافر مقياس ترتيب Ordinal واحد على الأقل، حيث يقوم هذا الاختبار باستخدام ترتيب الحالات محل الدراسة لحساب قيمة (U) (إدريس، ٢٠٠٣).

ونظراً لأن العينات المستخدمة في هذه الدراسة تعد من العينات الكبيرة (> ٢٠ مفردة)، بالإضافة إلى أنها عينات غير متساوية، ففي هذه الحالة يتم التحول من حساب (U) إلى حساب (Z) لتفسير الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة. وقد أسفرت هذه الاختبارات عما يأتي:

- أن المعنوية الإحصائية التي تتمتع بها قضية "مدى السيطرة العائلية على إدارة الشركة" مع متغير حجم الشركة ترجع إلى وجود اختلاف معنوي لهذه القضية بين الشركات كبيرة الحجم والشركات متناهية الصغر ($Z = -4.1, P < 0.01$)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات صغيرة الحجم، وبين الشركات كبيرة الحجم والشركات المتوسطة الحجم ($Z = -2.98, P < 0.01$)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات المتوسطة الحجم.
- أن المعنوية الإحصائية التي تتمتع بها قضية "ولاء دور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة" مع متغير حجم الشركة ترجع إلى وجود اختلاف معنوي لهذه القضية بين الشركات متناهية الصغر والشركات متوسطة الحجم ($Z = -3.65, P < 0.001$)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات المتوسطة الحجم، وبين الشركات متناهية الصغر والشركات كبيرة الحجم ($Z = -4.10, P < 0.001$)، حيث ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات كبيرة الحجم، وبين الشركات صغيرة الحجم والشركات كبيرة الحجم ($Z = -2.95, P < 0.01$)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات كبيرة الحجم.
- أن المعنوية الإحصائية التي تتمتع بها قضية "إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة" مع متغير حجم الشركة ترجع إلى وجود اختلاف معنوي بين الشركات متناهية الصغر والشركات متوسطة الحجم ($Z = -3.44, P < 0.001$)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات متوسطة الحجم.
- أن المعنوية الإحصائية التي تتمتع بها

قضية "الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري" مع متغير حجم الشركة ترجع إلى وجود اختلاف معنوي بين الشركات متناهية الصغر والشركات متوسطة الحجم (Z = -2.45, P < 0.05)، حيث ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات متوسطة الحجم، وبين الشركات متناهية الصغر والشركات كبيرة الحجم (Z = -2.02, P < 0.05)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات كبيرة الحجم.

- أن المعنوية الإحصائية التي تتمتع بها قضية "مدى السيطرة العائلية على إدارة الشركة" مع متغير القطاع الاقتصادي ترجع إلى وجود اختلاف معنوي بين شركات القطاع التجاري والشركات الصناعية/ التجارية (Z = -2.23, P < 0.05)، حيث ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات التجارية.
- أن المعنوية الإحصائية التي تتمتع بها قضية "ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة" مع متغير القطاع الاقتصادي ترجع إلى وجود اختلاف معنوي بين الشركات الصناعية والشركات التجارية (Z = -1.97, P < 0.05)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات الصناعية، وبين الشركات التجارية والشركات الصناعية/ التجارية (Z = -4.0, P < 0.001)، حيث ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات الصناعية/ التجارية، وبين الشركات التجارية وشركات الخدمات (Z = -2.93, P < 0.01)، حيث ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات التجارية.
- أن المعنوية الإحصائية التي تتمتع بها قضية "إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة" مع متغير القطاع الاقتصادي ترجع إلى وجود اختلاف معنوي بين الشركات الصناعية والشركات التجارية (Z = -2.85, P < 0. 01)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات الصناعية، وبين الشركات التجارية والشركات الصناعية/ التجارية (Z = -3.16, P < 0.01)، حيث ارتفعت المتوسطات في اتجاه الشركات الصناعية/ التجارية، وبين الشركات التجارية وشركات الخدمات (Z = -2.24, P < 0.05)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه شركات الخدمات.
- أن المعنوية الإحصائية التي تتمتع بها قضية "ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة" مع متغير "الأجيال المالكة للشركة" ترجع إلى وجود اختلاف معنوي لهذه القضية بين الأجيال الأولى والأجيال المشتركة المالكة لهذه الشركات (Z = -2.04, P < 0.05)، حيث ارتفعت المتوسطات في اتجاه الأجيال المشتركة، وبين الأجيال الثانية والأجيال المشتركة المالكة لهذه الشركات (Z = -2.11, P < 0.05)، حيث ارتفعت المتوسطات أيضا في اتجاه الأجيال المشتركة.
- أن المعنوية الإحصائية التي تتمتع بها قضية "مدى السيطرة العائلية على

إدارة الشركة" مع متغير"الأجيال المالكة للشركة" ترجع إلى وجود اختلاف معنوي لهذه القضية بين الأجيال الأولى والأجيال الثانية المالكة لهذه الشركات (Z = -2.59, P < 0.01)، حيث ارتفعت المتوسطات في اتجاه الأجيال الأولى، وبين الأجيال الأولى والأجيال المشتركة المالكة لهذه الشركات (Z = -2.62, P < 0.01)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه الأجيال الأولى أيضاً.

- أن المعنوية الإحصائية التي تتمتع بها قضية "إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة" مع متغير "الأجيال المالكة للشركة" ترجع إلى وجود اختلاف معنوي بين الأجيال الأولى والأجيال الثالثة والرابعة والتي تليها المالكة لهذه الشركات (Z = -2.74, P < 0. 01)، حيث ارتفعت المتوسطات في اتجاه الأجيال الثالثة والرابعة والتي تليها، وبين الأجيال الأولى والأجيال المشتركة (Z = -3.30, P < 0.001)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه الأجيال المشتركة في ملكية هذه الشركات، وبين الأجيال الثانية والأجيال الثالثة والرابعة والتي تليها (Z = -2.48, P < 0.05)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه الأجيال الثالثة والرابعة والتي تليها، وبين الأجيال الثانية والأجيال المشتركة في ملكية هذه الشركات (Z= -2.38, P< 0.05)، حيث ارتفعت المتوسطات في اتجاه الأجيال المشتركة.
- أن المعنوية الإحصائية التي تتمتع بها قضية "مدى السيطرة العائلية على إدارة الشركة" مع متغير"الأجيال المديرة للشركة" ترجع إلى وجود اختلاف معنوي لهذه القضية بين الأجيال الأولى والأجيال الثانية المالكة لهذه الشركات (Z = -2.41, P < 0.05)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه الأجيال الأولى، وبين الأجيال الأولى والأجيال المشتركة المالكة لهذه الشركات (Z = -2.45, P < 0.05)، حيث ارتفعت المتوسطات في اتجاه الأجيال الأولى أيضا.
- أن المعنوية الإحصائية التي تتمتع بها قضية "إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة" مع متغير الأجيال المديرة للشركة ترجع إلى وجود اختلاف معنوي بين الأجيال الأولى والأجيال الثالثة والرابعة والتي تليها المديرة لهذه الشركات (Z = -2.48, P < 0. 05)، إذ ارتفعت المتوسطات في اتجاه الأجيال الثالثة والرابعة والتي تليها، وبين الأجيال الأولى والأجيال المشتركة (Z = -2.06, P < 0.05)، حيث ارتفعت المتوسطات في اتجاه الأجيال المشتركة في إدارة هذه الشركات، وبين الأجيال الثانية والأجيال الثالثة والرابعة والتي تليها (Z = -2.28, P < 0.05)، حيث ارتفعت المتوسطات في اتجاه الأجيال الثالثة والرابعة والتي تليها.

جدول ٦
نتائج اختبار فرضيات الدراسة إحصائياً

فروض الدراسة	الأول	الثانى	الثالث	الرابع	الخامس	السادس
مقبولة إحصائياً		✓	✓ جزئياً (ق١، ق٢، ق٣)	✓ جزئياً (ق١، ق٢)	✓جزئياً (ق١، ق٢، ق٣)	✓ جزئياً (ق٢، ق٣)
مرفوضة إحصائياً	✓		ق٤	(ق٣، ق٤)	ق٤	(ق١، ق٤)

ويلخص الجدول (٦) نتائج اختبار فرضيات الدراسة من حيث قبولها أو رفضها إحصائياً.

مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها

سواء قيس التطور الذي لحق بمجال دراسات الشركات العائلية بعدد المقالات المنشورة، أو بعدد الدوريات العلمية المتخصصة، أو بعدد المدارس التي تقدم برامج متخصصة في الشركات العائلية، أو بالدعم المقدم للدراسات والأبحاث المتخصصة في هذا المجال، أو بحجم عضوية الشركات العائلية في المنظمات المتخصصة، فإننا أمام حقيقة ساطعة تتمثل في تعاظم الاهتمام بدراسات الشركات العائلية. وقد تبين من مراجعة الدراسات السابقة، أن الرصد والتصنيف للموضوعات والقضايا الرئيسة في حياة الشركات العائلية وحياة عائلات الأعمال المالكة لها كان من أهم جوانب الاهتمام بمجال دراسات الشركات العائلية. من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة الاستكشافية لتكشف النقاب عن واقع الشركات العائلية في الوطن العربي، ولإعطاء الباحثين العرب صورة وصفية وتحليلية عن الموضوعات والقضايا الملحة في دراسات الشركات العائلية في المجتمعات الغربية.

وعلى الرغم من أن الدراسات الغربية تؤكد أن قضية الخلافة Succession Issue هي القضية الرئيسة التي تلقى معظم اهتمام الباحثين المتخصصين في دراسات الشركات العائلية (e.g.: Chrisman *et al.*, 2003; Chua *et al.*, 2003)، فإن الدراسة الحالية أثبتت أن الواقع العربي يختلف اختلافا تاما عن الواقع الغربي. فقد بينت الدراسة أن قضية "الخلافة والاتجاه نحو الاحتراف الإداري" تأتي في مؤخرة أولويات واهتمامات القادة والمسؤولين عن الشركات العائلية المصرية. وأن هناك قضايا أخرى مغايرة تماما لهذه القضية تشغل بال هؤلاء المسؤولين واهتمامهم. ويأتى في مقدمة هذه القضايا قضية "مدى السيطرة العائلية على إدارة الشركة"، يليها قضية " ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة"، ثم قضية" إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة".

وفي رأيي أن هذا الترتيب يعد ترتيباً أكثر واقعية من الترتيب المبدئى الذي أسفر عنه أسلوب تحليل العوامل. ذلك أن عائلات الأعمال المصرية – بل العربية أيضا – مازالت تضع قضية السيطرة

الكاملة على إدارة شركاتها في مقدمة أولوياتها. ولعل هذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه الباحث في دراسة سابقة (زيدان، ٢٠١١) من عدم استعانة (٩٧,١٪) من المستقصى منهم بمجالس إدارة محترفة لإدارة شركاتهم، وكذلك من تفكير (٢٦,٣٪) فقط من المستقصى منهم في إمكانية استعانة بهذه المجالس المحترفة في إدارة شركاتهم مستقبلاً. وتتفق هذه النتيجة أيضا مع ما توصل إليه (Saleh, 2009) من تمتع هذه الشركات بقدر ملحوظ من مركزية الإدارة، وإصرار عائلات الأعمال المصرية على الاحتفاظ بنسبة ١٠٠٪ من الملكية وإلى السيطرة العائلية على الإدارة، وعدم امتلاكها لخطط معتمدة لانتقال السلطة من جيل إلى جيل، برغم أن أعمار المديرين في هذه الشركات تتراوح ما بين الستين والسبعين عاما.

من ناحية أخرى، فإن ترتيب القضايا الملحة لدى القادة والمسؤولين عن الشركات العائلية المصرية على هذا النحو يتفق مع تركيز الدراسات الغربية المبكرة على دائرة العائلة في ثنائية الشركة العائلية. فالقضايا الثلاث الأولى تنتمي بوضوح لدائرة العائلة؛ سواء من حيث تأثيرها على إدارة الشركة، أو من حيث اهتمامها بالأمور والأولويات العائلية.

ولعل مجيء قضية "ولاء ودور المديرين الذي لا ينتمون للعائلة" في المرتبة الثانية لدى مؤسسي الشركات العائلية المصرية وأصحابها يستكمل صورة النمط الإداري المسيطر على هذه الفئة من رواد الأعمال العرب. فعلى الرغم من رفض أصحاب الشركات العائلية المصرية الاستعانة بمجالس إدارة محترفة لإدارة شركاتهم، فهم يحرصون على انتقاء المختصين والمديرين التنفيذيين باعتبارهم حجر الزاوية في نجاح هذه الشركات، كما أنهم يعتبرونهم أذرعهم وأعينهم التي تمكنهم من الإحاطة بتفاصيل العمل اليومي في شركاتهم.

ويتفق أيضاً مجيء قضية "إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة" وقضية "الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري" في مؤخرة اهتمامات مؤسسي الشركات العائلية المصرية وأصحابها مع نمط تفكيرهم في مستقبل شركاتهم. فالتفكير في القائد القادم للشركة العائلية، وتوقيت تسليم عصا القيادة للأجيال القادمة، وضرورة إعداد أفراد عائلات الأعمال للحظة اختفاء مؤسس الشركة، تعد من القضايا التي لا يجب الاقتراب منها أو حتى التفكير فيها بين أفراد عائلات الأعمال. ولعل هذا الترتيب لا يعكس الواقع الاقتصادي والتنظيمي السائد في شركاتنا العربية فقط، وإنما يعكس أيضا الواقع الاجتماعي والسياسي السائد في مجتمعاتنا العربية.

ونستطيع أن نتبين الاختلاف الجذري بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات الغربية من الجدول (٧). فعلى الرغم من اختلاف أساليب البحث المستخدمة في الدراسات الغربية ما بين الدراسات الميدانية، والمراجعات

جدول ٧
أهمية وترتيب الموضوعات والقضايا الرئيسة في الشركات العائلية في الدراسات السابقة والدراسة الحالية

القضايا والموضوعات	الدراسة الحالية	Yu et al. 2009	Debicki et al. 2009	Chrisman et al. 2003	Chua et al.2003	Sharma et al. 1996
مدى السيطرة العائلية على إدارة الشركة	١	٦			٥	
ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة	٢				٢	
إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة	٣					
الخلافة والاتجاه نحو الاحتراف الإدارى	٤	٥	٣	١	١	١
حوكمة الشركة العائلية		٤	١	٣		
ما بعد التخطيط للخلافة					٣	
بيع الشركة العائلية لطرف خارجى					٤	
القيادة والملكية			٢	٤		
موارد الشركة ومزاياها التنافسية			٤	٦		
الصراع			٥	٥		
ريادة الأعمال والابتكار			٦ م	٧		
التطور والتغيير			٦ م			
الأداء الاقتصادي		١		٢		
الإستراتيجية		٢				
بيئة الشركة العائلية		٣				
تأثير العائلة		٧				
الأعمال والنصائح الاستشارية						٢
أنواع الشركات العائلية						٣
مجالس الإدارة في الشركات العائلية						٤

المصدر: من إعداد الباحث

والتصنيفات النظرية، واستطلاع آراء الخبراء، فإننا نستطيع أن نتبين بوضوح وجود مساحة من الاتفاق بين ما توصلت إليه من نتائج. فقد احتفظت قضية الخلافة بالمرتبة الأولى في معظم هذه الدراسات (Chrisman *et al.,* 2003; Chua *et al*., 2003; Sharma *et al*., 1996). وتلتها قضية حوكمة الشركات العائلية، (Debicki *et al.,* 2009; Yu *et al.,* 2009; Chrisman *et al.,* 2003)، ثم قضية الأداء الاقتصادي للشركات العائلية (Yu *et al*., 2009; Chrisman *et al.,* 2003)، وكذلك قضية القيادة والملكية (Debicki *et al.,* 2009; Chrisman *et al*., 2003). أما قضايا: موارد الشركة العائلية ومزاياها

التنافسية، والصراع، وريادة الأعمال والابتكار، فقد جاءت في مراتب متأخرة قليلا (Debicki *et al*., 2009; Chrisman *et al*., 2003).

من ناحية أخرى، نستطيع أن نتبين أن الدراسات الحديثة شهدت تحولاً واضحاً في الاهتمام بالقضايا والموضوعات المحورية في مجال الشركات العائلية. ولم يقتصر هذا التحول على تراجع قضية الخلافة وبروز قضية الحوكمة فحسب، وإنما امتد إلى الاهتمام بقضايا ترتبط بالأداء التنظيمي للشركات العائلية، وبكيفية الاستفادة من الخصائص الذاتية لهذه الشركات في انتقالها إلى الاحترافية والعالمية وبالحفاظ على الصفات والخصائص الريادية لهذه الشركات (ريادة الأعمال والابتكار– الأداء الاقتصادي – التطور والتغيير – الموارد الذاتية للشركة والعائلة – المزايا التنافسية – صياغة الإستراتيجيات – بيئة الشركات العائلية).

ويرى Zahra and Sharma (2004) أن من المثير للدهشة، أن القضايا الرئيسة المرتبطة بالفعالية الإدارية للشركات العائلية مثل: صياغة الأهداف والإستراتيجيات، والابتكار، واتجاه الشركات العائلية إلى الاحتراف، وإدارة الموارد، والثقافة، والتوجه نحو العالمية، ظلت محل تجاهل أو لم تلق الاهتمام الكافي في أفضل الحالات في دراسات الشركات العائلية.

أما فيما يتعلق باختلاف القضايا الملحة لدى القادة والمسؤولين عن الشركات العائلية المصرية باختلاف التطور الذي يطرأ على هذه الشركات أو على عائلات الأعمال المالكة لها، فقد أوضحت نتائج الدراسة عدم تأثر هذه القضايا باختلاف المراحل العمرية التي تنتمي إليها هذه الشركات. وتعد هذه النتيجة نتيجة معتادة في دراسات الشركات العائلية المصرية بصفة عامة (زيدان، ٢٠٠٠؛ زيدان، ٢٠١١). فالمسؤولون عن إدارة الشركات العائلية المصرية لا يعترفون غالبا بتأثير الزمن على مراحل النمو التنظيمي التي تمر بها شركاتهم. ويرتبط بهذه النتيجة أيضا عدم تأثر ترتيب أو أهمية قضية "إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة"، وقضية "الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري" بانتقال إدارة هذه الشركات إلى الأجيال الحديثة في عائلات الأعمال المالكة لهذه الشركات. وتدل هذه النتيجة على أن انتقال مسؤولية الإدارة إلى هذه الأجيال يعد انتقالاً صورياً. ويتضح ذلك أيضا من ارتفاع نسبة الأجيال المشتركة التي تتولى مسؤولية إدارة الشركات العائلية المصرية (زيدان، ٢٠١١). أما متغير "حجم الشركة – مقدراً بعدد العاملين"، فقد كان أكثر متغيرات الدراسة تأثيراً في اختلاف أهمية وترتيب جميع هذه القضايا مع تغير أحجام الشركات العائلية المصرية.

وعلى النقيض من ذلك، أوضحت نتائج الدراسة تأثر ترتيب هذه القضايا وأهميتها – جزئيا – بكل من: القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه، وأشكالها

القانونية، والأجيال المالكة والمديرة لها على النحو الآتي:

- ازدادت أهمية **قضية السيطرة العائلية على إدارة الشركة** بين الشركات العائلية صغيرة ومتوسطة الحجم مقارنة بالشركات العائلية الكبيرة، وبين شركات الأشخاص مقارنة بشركات الأموال، وبين الشركات التجارية مقارنة بالشركات الصناعية/ التجارية، وبين الأجيال الأولى المالكة والمديرة لهذه الشركات مقارنة بالأجيال الأخرى المالكة والمديرة لهذه الشركات.
- ازدادت أهمية **قضية ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة** بين الشركات العائلية متوسطة وكبيرة الحجم مقارنة بالشركات العائلية الصغيرة ومتناهية الصغر، وبين شركات الأموال مقارنة بشركات الأشخاص، وبين الشركات الصناعية والتجارية مقارنة بالشركات الصناعية/ التجارية وشركات الخدمات، وبين الأجيال المشتركة المالكة لهذه الشركات مقارنة بالأجيال الأولى والثانية.
- ازدادت أهمية **قضية إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة** بين الشركات العائلية متوسطة الحجم مقارنة بالأحجام الأخرى للشركات العائلية، وبين الشركات التجارية والشركات الصناعية/ التجارية وشركات الخدمات، وبين الأجيال الثالثة والرابعة وما يليها والأجيال المشتركة المالكة والمديرة لهذه الشركات مقارنة بالأجيال الأخرى.
- ازدادت أهمية **قضية الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري** بين الشركات العائلية متوسطة وكبيرة الحجم مقارنة بالأحجام الأخرى للشركات العائلية، وبين الشركات التجارية والشركات الصناعية/ التجارية وشركات الخدمات، وبين الأجيال الثالثة والرابعة وما يليها والأجيال المشتركة المالكة لهذه الشركات مقارنة بالأجيال الأخرى.

الدراسات المستقبلية

اتضح من مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود كثير من الفجوات البحثية في مجال الشركات العائلية في البيئة العربية. ويمكن تصنيف هذه الفجوات البحثية طبقا لمجالات القضايا الأربعة التي توصلت إليها الدراسة. فلا شك أن تصدر قضية "**السيطرة العائلية على إدارة الشركة**" لقائمة القضايا والتحديات التي تجابه القادة والمسؤولين عن الشركات العائلية المصرية تنبه إلى ضرورة الدراسة المتعمقة **لثقافة الأعمال** Business Culture المسيطرة على أفراد عائلات العمال المصرية، من ناحية، والمسيطرة أيضا على عقلية رواد الأعمال المصريين، من ناحية أخرى. ويرتبط بذلك أيضا ضرورة دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال المصرية، وما يرتبط بها من أنماط صناعة القرارات، وأنماط القيادة الإدارية.

من ناحية أخرى، فإن هذه القضية تثير أيضا موضوعا مهما مازال يثير الكثير من الجدل والخلاف العلمي في الدراسات الغربية، ألا وهو **تعريف الشركة العائلية** في المجتمعات العربية. فلا بد أن تتطرق الدراسات التي ستتصدى لهذا الموضوع لبحث أنماط الملكية السائدة في الشركات العائلية العربية، وأنماط الإدارة العائلية الشائعة في هذه الشركات.

وترتبط قضية "**ولاء ودور المديرين الذين لا ينتمون للعائلة**" بضرورة دراسة العوامل المؤثرة على كفاءة هؤلاء المديرين في الشركات العائلية العربية. وترتبط هذه القضية أيضا بدراسة الأدوار التي يقومون بها في هذه الشركات، والمقارنة بين هذه الأدوار وأدوار المديرين المنتمين لعائلات الأعمال المالكة للشركات العائلية العربية.

أما قضية " **إعادة توزيع الملكية والسلطة بين أفراد العائلة** " فترتبط بدراسة أنماط الملكية السائدة في الشركات العائلية العربية، ودراسة العوامل المؤثرة على إعداد الأجيال الصاعدة في عائلات الأعمال العربية لتولى مسئولية هذه الشركات في المستقبل. وتثير هذه القضية أيضا ضرورة دراسة مدى توجه عائلات الأعمال العربية لوضع خطط لانتقال الملكية والسلطة في هذه العائلات.

أخيرا، فإن قضية "**الخلافة والتوجه نحو الاحتراف الإداري**" ترتبط بكثير من المجالات البحثية التي يجب ألا يتأخر الباحثون العرب في تناولها بعد أن شغلت الباحثين الغربيين على مدار الثلاثين عاما الماضية. ويأتى في مقدمة هذه المجالات موضوع حوكمة الشركات العائلية وحوكمة عائلات الأعمال العربية على حد سواء. فلابد من التعرف إلى توجهات القادة والمسؤولين عن هذه الشركات نحو ضرورة الأخذ بالهياكل والأدوات والأساليب التي تتيح لهذه الشركات الاستمرارية والنمو على مر السنوات. ويجب دراسة مفهوم مجلس الإدارة وتكوينه ودوره في هذه الشركات. ويجب التعرف إلى اتجاهات القادة والمسؤولين عن هذه الشركات نحو اتخاذ أشكال قانونية وتنظيمية أكثر تطورا وصلابة من الأشكال القانونية والتنظيمية الهشة التي تسهم في سرعة فشل الشركات العائلية من المجتمعات العربية واختفائها.

من ناحية أخرى، ينبغي توجيه الجهود البحثية إلى الموضوعات التي ترتبط بتحقيق الفعالية التنظيمية للشركات العائلية، وألا تقتصر هذه الجهود على دراسة القضايا التي تقع في دائرة العائلة أو تخص دائرة الشركة. لذلك، يجب الاهتمام بالقضايا المرتبطة بالمزايا التنافسية للشركات العائلية، وكيفية الاستفادة من مواردها الذاتية التي لا تتوافر للشركات غير العائلية، وكيفية التحول إلى ريادة الأعمال التنظيمية في المراحل المتقدمة من حياة الشركات العائلية بوصفها بديلا لريادة الأعمال الفردية (الشخصية) التي تميز الشركات العائلية في مراحلها المبكرة.

محددات الدراسة

يتمثل المحدد الرئيس للدراسة في اعتمادها على عينة غير عشوائية، نظرا 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. بناء 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.

المراجع

ثابت عبد الرحمن إدريس، ٢٠٠٣، **بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

عمرو علاء الدين زيدان، ٢٠١١، الشركات العائلية المصرية (I): دراسة ميدانية للخصائص المميزة والدلالات الإستراتيجية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد (١٨)، العدد (٣): ٣٩١-٤٣٤.

عمرو علاء الدين زيدان، ٢٠٠٠، **تأثير مراحل دورة حياة المنظمة على نموذج قياس الفعالية التنظيمية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

Beckhard, R. and W. G. Dyer, Jr.1983. Managing Continuity in The Family-Owned Business, *Organizational Dynamics*, 12(1): 5-12.

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.

Chrisman, J. J., F. W. Kellermanns, Chan, K. C. and K. Liano. 2010. Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles. *Family Business Review*, 23 (1): 9-26.

Chrisman, J. J., J. H. Chua and P. Sharma. 2003. *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm*, Cole Whiteman Paper Series.

Chua, J. H., J. J. Chrisman. and P. Sharma. 2003. Succession and Non Succession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Manager. *Family Business Review*, 16 (2): 89-107.

Collins, L. and N. O'Regan. 2011. Editorial: The Evolving Field of Family Business. *Journal of Family Business Management*, 1(1): 5-13.

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.

Debicki, B. J., C. F. Matherne III, F. W. Kellermanns and J. J. Chrisman. 2009. Family Business Research in the New Millennium: An overview of The Who, The Where, the what, and The Why. *Family Business Review*, 22 (2): 151-166.

Dyer, Jr., W. G. 2003. The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 401-416.

Dyer, W. G, M. Sanchez.1998.Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988-1997. *Family Business Review*: 11(4), 287-296.

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.

Goffee, R. 1996. Understanding Family Business: Issue for Further Research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2(1): 36-48.

Hanks,S.H.,C.J.Watson,E.Jansen,and G.N.Chandler.1993. Tightening The Life Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations In High-Technology Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2) : 5-29.

Heck, R. K. Z., F. Hoy, P. Z. Poutziouris and L. P. Steier. 2008. Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research. *Journal of Small Business Management*, 46 (3): 317-330.

Ibrahim, A. B., J. McGuie and K. Soufani. 2009. An Empirical Investigation of Factors Contributing to Longevity of Small Family Firms. *Global Economy & Finance Journal*, 2(2): 1-21.

Jaffe, D. T. and S. H. Lane. 2004. Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment- Owning Families. *Family Business Review*,17(1): 81-98.

Kepner, E. 1983. The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1): 57-70.

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.

Mousa,S. Y.2006. *Succession of the Egyptian Family Businesses*, Master Thesis, Maastricht School of Management and Regional IT Institute, Cairo, Egypt.

Rogoff, E. G. and R. K. Z. Heck. 2003. Editorial: Evolving Research in Entrepreneurship and Family Business: Recognizing Family as The Oxygen That Feeds the Fire of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18 (5): 559-566.

Saleh, R.A.2009. The Life - *Cycle of the Egyptian Family Business*, Master Thesis, Maastricht School of Management and Regional IT Institute, Cairo, Egypt.

Sharma, P. 2004. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17 (1): 1-36.

Sharma, P., J. J. Chrisman and J. H. Chua (Eds). 1996. *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*, Kluwer Academic Publishing, Boston.

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.

Sonfield, M. C. and R. N. Lussier. 2004. First, Second and Third Generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*, 17 (3): 189-202.

Westhead, P., C. Howorth and M. Cowling. 2002. Ownership and Management Issues in First Generation and Multi-Generation Family Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3): 247-269

Westhead, P., M. Cowling and C. Howorth. 2001. The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*, 14(4): 369-385.

Yu, A., G.T.Lumpkin, K.H. Brigham and R. L. Sorenson 2009. *A Numerical Taxonomy of Family Business Outcomes: Findings and Implications from Studying Ten Years of Dependent variables in Family Business Research* (1998- 2007), Academy of Management Annual Meeting, Chicago, Illinois.

Zachary, R. K. 2011. The Importance of the Family System in Family Business. *Journal of Family Business Management*, 1(1): 26-36.

Zahra, S. A. and P. Sharma 2004. Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review,* 17 (4): 331-346.

ABSTRACT

EGYPTIAN FAMILY BUSINESS (II): A FIELD STUDY OF ISSUES CHALLENGING FAMILY BUSINESSES AND BUSINESS FAMILIES

AMR A. ZEDAN
Zagazig University

This study attempts to explore the importance of different family business management issues within the Egyptian family business. A sample of 137 companies was selected from the Egyptian family business sector. Six 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. The results suggest that the most important issues challenging Egyptian Family Business are: the family control on the family firm management, the loyalty and role of nonfamily managers, redistribution of family ownership, authority, succession, and managerial professionalism. Company size, sector, legal status and the owner generations have significant effect on the importance of the mentioned issues, while organizational age and managing generations have not. 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 خصوصا ما يتعلق بحوكمة الشركات العائلية وعائلات الأعمال العربية وتكوين مجالس الإدارة المحترفة، في الشركات المساهمة العربية.

مجلة فصلية أكاديمية
محكّمة تعنى بنشر البحوث
والدراسات القانونية والشرعية

مجلة الحقوق

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

رئيس التحرير
الأستاذ الدكتور/ أحمد عبد الرحمن الملحم

صدر العدد الأول في
يناير ١٩٧٧

الاشتراكات

	في الكويت	في الدول العربية	في الدول الأجنبية
الأفراد	٣ دنانير	٤ دنانير	١٥ دولاراً
المؤسسات	١٥ ديناراً	١٥ ديناراً	٦٠ دولاراً

المراسلات

توجه جميع المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي:
مجلة الحقوق - جامعة الكويت ص.ب: ٦٤٩٨٥ الشويخ - ب 70460 الكويت
تلفون: ٢٤٨٣٥٧٨٩ - ٢٤٨٤٧٨١٤ فاكس: ٢٤٨٣١١٤٣
E.mail: jol@ku.edu.kw

عنوان المجلة في شبكة الإنترنت http://www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/jol

ISSN 1029 - 6069