

نحو مفهوم عملي لطبيعة الشركة العائلية وفق بيئة الأعمال المصرية

عمرو علاء الدين زيدان

جامعة الزقازيق

جمهورية مصر العربية

الملخص

سعت هذه الدراسة الاستكشافية للتوصل إلى مفهوم للشركة العائلية في ظل المتغيرات الحاكمة لبيئة الأعمال المصرية. وفي سبيل ذلك، قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة التي تصدت لتعريف الشركة العائلية في البيئات الغربية، كما قام باستعراض المعايير والمداخل المختلفة التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة للتوصل إلى التعريفات المختلفة. واعتمد الباحث في تعريفه للشركة العائلية في بيئة الأعمال المصرية على مدخل "عناصر المشاركة العائلية"، حيث تمركز هذا التعريف حول "نمط الملكية" و "نمط الإدارة" السائد في عائلات الأعمال المصرية، معتمداً على ثمانية معايير هي: النسبة الفعلية (والمتوقعة) لملكية العائلة في رأس مال الشركة، والمشاركة الفعلية (والمتوقعة) للعائلة في إدارة الشركة، والعمر التنظيمي للشركات العائلية المصرية، والأجيال المالكة والمديرة لهذه الشركات، والأشكال القانونية الحالية وعند التأسيس للشركات العائلية المصرية. واستخدم الباحث قائمة استقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة من عينة مكونة من ١٣٧ شركة عائلية مصرية تنتمي لشركات القطاع الخاص المصري. وقد توصل الباحث إلى تعريف عملي (ميداني) للشركة العائلية المصرية. واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، كما قدم الباحث المجالات البحثية التي تتطلب مزيداً من الدراسة في هذا المجال.

مصطلحات علمية

الشركات العائلية، تعريف الشركة العائلية، عائلات الأعمال، معايير تعريف الشركة العائلية، مداخل تعريف الشركة العائلية، القطاع الخاص المصري.

غير العائلية؟ ما المتغيرات والعوامل التي يمكن استخدامها في تعريف الشركة العائلية؟ تعبر الأسئلة السابقة عما يدور في أذهان الباحثين المنتمين لمجال الشركات

ماذا نقصد بالشركة العائلية؟ متى نصف إحدى الشركات بالشركة العائلية؟ ما المعايير التي يمكن استخدامها في التفرقة بين الشركات العائلية والشركات

قرر Astrachan Klein and Smyrniotis (2002) أن هذا التحدي لا يزال قائماً. وشهد مجال الشركات العائلية - بوصفه مجالاً بحثياً- اختلافاً ملحوظاً بين الباحثين في تعريف الشركة العائلية (e.g.: Astrachan *et al.*, 2002; Chua, Chrisman and Sharma, 1999; Litz, 1995; Hoy and Verser, 1994; Handler, 1989). فمنهم من استخدم تعريفاً ضيقاً للشركة العائلية، ومنهم من استخدم تعريفاً واسعاً. ومنهم من عدّ الشركة عائلية إذا تأثر أكثر من فرد من أفراد العائلة بقرارات الشركة، ومنهم من ارتضى مشاركة فرد أو فردين من أفراد العائلة المالكة في إدارة الشركة، ومنهم من أصر على أن تعكس هذه المشاركة نسبة ملكية العائلة في الشركة، وأن تزيد هذه النسبة عن ٥١٪ من أسهمها، ومنهم من عدّ مشاركة أكثر من جيل من أجيال العائلة في ملكية الشركة وإدارتها شرطاً لوصفها بالعائلية، ومنهم من اشترط وجود خليفة Successor لمؤسس الشركة حتى تنعت الشركة بالعائلية، وهكذا (Brockhaus, 2004).

وترتب على ذلك أن شهد مجال الشركات العائلية كثيراً من المحاولات لصياغة تعريفات مفاهيمية Conceptual (أي تعريفات تستند إلى إطار نظري معروف مثل: نظرية الوكالة Agency Theory ونظرية رأس المال الاجتماعي Social Capital Theory، ونظرية موارد المنظمة Resource Based View) وتعريفات عملية Operational (أي تعريفات تستند

العائلية وريادة الأعمال خلال العقود الثلاثة الأخيرة من أفكار تتعلق بضرورة التوصل إلى تعريف محدد يصف الشركة العائلية ويعبر عن خصائصها المميزة. فقد قام Lansberg *et al.*, (1988) بطرح هذه الأسئلة في العدد الأول من دورية Family Business Review الشهيرة بهدف إبراز الأهمية الكبيرة لضرورة وضع تعريف للوحدة التنظيمية الرئيسة في هذا المجال الدراسي الجديد. ومن خلال ملاحظتهم للعدد الكبير والمتنوع لتعريفات الشركة العائلية التي استخدمها الباحثون في ذلك الوقت، حذر هؤلاء الباحثون من الأثر العميق الذي ستركه اختيار تعريف معين للشركة العائلية على هذا المجال الدراسي الواعد. وتكررت الملاحظات نفسها كثيراً على مدار السنوات الأخيرة في المقالات التي تصدت لمراجعة الدراسات السابقة، حيث استمر الغموض التعريفي Definitional Ambiguity، واستمر كذلك قلق الباحثين وتخوفهم من عدم قدرة مجال الشركات العائلية على بناء قاعدة معرفية موضوعية يمكن استخدامها في إجراء الدراسات الميدانية المستقبلية (Sharma *et al.*, 2012; Zahra & Sharma, 2004; Wortman, 1994; Handler, 1989).

لقد واجه الباحثون في مجال الشركات العائلية تحدياً تعريفيًا منذ ما يزيد على الثلاثين عاماً (Lansberg *et al.*, 1988). وعلى الرغم من أن Handler (1989) عبرت عن هذا التحدي بقولها "إن تعريف الشركة العائلية يعد أول وأهم تحد يواجه الباحثين في مجال الشركات العائلية"، فقد

التعريفات الإجرائية التي زخرت بها الدراسات السابقة في مجال الشركات العائلية من ناحية، كما انعكس أيضا على اختلاف تقدير معدل انتشار الشركات العائلية في الدولة الواحدة طبقا للأسلوب والمعايير والمتغيرات المستخدمة في تعريف الشركة العائلية في هذه الدولة، من ناحية أخرى.

بناء على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة للتوصل إلى تعريف عملي (ميداني) للشركة العائلية في بيئة الأعمال المصرية، وتحديد العوامل المؤثرة في طبيعة هذا النوع من الشركات، ومقارنة تعريف الشركة العائلية في البيئات الغربية بالتعريف الذي ستسفر عنه الدراسة الحالية. ولتحقيق هذه الأهداف تبدأ الدراسة باستعراض المداخل المختلفة المستخدمة في تعريف الشركة العائلية في البيئات الغربية، ثم مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال، ثم تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها ومبرراتها، ثم تحليل بيانات الدراسة. وتختتم الدراسة بمناقشة نتائجها ودلالاتها، واقتراح الدراسات المستقبلية، وذكر حدود الدراسة.

مداخل تعريف الشركة العائلية

أسفرت الجهود العلمية التي قام بها الباحثون لتعريف الشركة العائلية، عن رصد عدد من المداخل التي استخدمها الباحثون في تعريف الشركة العائلية وفي التمييز بينها وبين غيرها من الشركات غير العائلية. وقد أشار Chua et al. (1999) إلى

إلى البيانات المتاحة للباحث (Lau, 2010; Sharma, 2004). فذهب Chua et al. (1999) إلى ضرورة أن يهتم مجال الشركات العائلية بصياغة تعريف نظري Theoretical قبل أن تتم صياغة تعريف عملي. وقرروا أيضا ضرورة أن يؤسس التعريف النظري على جوهر التأثير العائلي أكثر من اعتماده على عناصر المشاركة العائلية؛ نظرا لأن السلوكيات (التصرفات) التنظيمية للشركات تعد هي الأساس في التفرقة بين الشركة العائلية وغير العائلية. وذهب Henssen et al., (2011) إلى أكثر من ذلك عندما أشاروا إلى ضرورة التفرقة بين الملكية الفعلية والملكية النفسية Psychological Ownership عند تحديد مدى المشاركة العائلية في إدارة الشركة، بمعنى ضرورة التركيز على إحساس أفراد العائلة بملكية الشركة، وعدوا تصرفاتهم الناتجة عن هذا الإحساس مؤشرا رئيسا للمشاركة العائلية. وقام Lau(2010) بمحاولة لصياغة تعريف للشركة العائلية يجمع ما بين هاتين الصفتين (النظرية والعملية)، فتوصل إلى تعريف عملي، مستخدما افتراضات نظرية الوكالة وبالتطبيق على الشركات العائلية المساهمة المسجلة في بورصة الأوراق المالية.

ومن الطبيعي أن تؤدي هذه الاختلافات إلى تباين نتائج الدراسات السابقة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة التوصل إلى استنتاجات عامة ذات معنى يمكن الاعتماد عليها في تطوير حقل المعرفة. وقد انعكس هذا الخلاف على تعدد

القوة داخل العائلة"، و معيار " مشاركة أكثر من جيل من أجيال العائلة في إدارة الشركة". بعبارة أخرى، فإن هذا المدخل يقوم- ضمنيا - على الاعتقاد بأن المشاركة العائلية تعد معيارا "ضروريا" و"كافيا" لاعتبار الشركة عائلية (Chrisman, *et al.*, 2005). ويطلق (2001) Hulshoff على هذا المدخل اسم: المدخل الساكن Static Approach نظرا لاعتماده على الأبعاد الهيكلية في التفرقة بين الشركات ممثلة في بعدي نمط الملكية ونمط الإدارة.

ونظرا لما يتمتع به مدخل عناصر المشاركة العائلية من بساطة ووضوح وسهولة في التطبيق، فقد أصبح الاختيار الرئيس للباحثين لتعريف الشركة العائلية في دراساتهم الميدانية. ويلخص الجدول (١) هذه العناصر حسب ترتيب أهميتها، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي استخدمت هذا المدخل.

مدخل جوهر المشاركة العائلية في إدارة الشركة (المدخل الديناميكي):

يركز مدخل جوهر المشاركة العائلية في إدارة الشركة على عاملين أساسيين في تعريف الشركة العائلية هما: الطموحات العائلية والمشاركة العائلية، حيث يؤدي تلاقي هذين العاملين إلى النتائج السلوكية والتنظيمية (الأداء التنظيمي) التي تحققها الشركة. ويطلق (2001) Hulshoff على هذا المدخل اسم: المدخل الديناميكي Dynamic Approach

وجود مدخلين مختلفين لتعريف الشركة العائلية هما:

- مدخل عناصر المشاركة العائلية في الشركة Components - of - involvement approach

- مدخل جوهر المشاركة العائلية في الشركة Essence - of - involvement approach

في حين أضافت (2009) Hofmann مدخلا ثالثا لتعريف الشركة العائلية هو:

- مدخل المقياس المتصل لتعريف الشركة العائلية Continuous definitions approach

ونقدم في السطور الآتية نبذة عن طبيعة كل مدخل من هذه المداخل.

مدخل عناصر المشاركة العائلية في إدارة الشركة (المدخل الساكن):

يركز مدخل عناصر المشاركة العائلية في إدارة الشركة على عاملين أساسيين في تعريف الشركة العائلية هما: طبيعة ونطاق المشاركة العائلية. ويعبر هذا المدخل عن طريقة بالغة التقليدية في تعريف الشركة العائلية. فقد استخدم الباحثون الذين اتبعوا هذا المدخل مجموعة من المؤشرات أو المعايير المتعلقة بتأثير العائلة في الشركة العائلية. ويأتي في مقدمة هذه المعايير أو المؤشرات من حيث الأهمية معيار " نسبة الملكية المسيطرة على الشركة"، ومعيار "درجة مشاركة العائلة في إدارة الشركة"، ومعيار "انتقال السلطة من جيل إلى جيل وتغيير مركز

جدول ١

عناصر المشاركة العائلية في إدارة الشركة

العناصر الرئيسية للمشاركة العائلية	الدراسات السابقة
١- نسبة الملكية المسيطرة على الشركة	Donckels & Frohlich (1991); Cromie <i>et al.</i> (1995)
٢- درجة مشاركة العائلة في إدارة الشركة	Daily & Dollinger (1992); Bechhard & Dyer (1983)
٣- انتقال السلطة و مركز القوة داخل العائلة	Churchill & Hatten (1987); Gasson <i>et al.</i> , (1988)
٤- مشاركة أكثر من جيل في إدارة الشركة	Shanker & Astrachan (1996)

المصدر: Hofmann, 2009: 23

العائلة بتعيين أفرادها في المناصب الإدارية الرئيسية في الشركة. فإذا قرر مؤسس الشركة تعيين أبنائه أو خلفائه في الشركة، فإن هذا يعني ارتفاع احتمال بقاء الشركة في حوزة العائلة.

من هذا المنطلق، أكد Chua *et al.* (1999) الحاجة إلى صياغة تعريف يعبر عن جوهر الشركة العائلية، ويساعد على التفرقة بينها وبين غيرها من الشركات غير العائلية سواء من الناحية النظرية، أو في الدراسات الميدانية، أو في الواقع العملي. وأكدوا أيضاً ضرورة أن يعبر مثل هذا التعريف عن "الذاتية" التي تتمتع بها الشركة العائلية، بمعنى أن يؤثر نمط الملكية، ونظم الحوكمة، ونمط الإدارة، ونمط انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركة العائلية على رؤية الشركة وأهدافها وإستراتيجياتها وهياكلها، وعلى الطريقة التي يتم من خلالها صياغة وتصميم وتطبيق كل جانب من هذه الجوانب. فعلى سبيل المثال، قد تسيطر مجموعة من الأقارب أو أفراد العائلة على ملكية شركة معينة في مرحلة زمنية معينة، وهو ما يعد شرطاً مناسباً، طبقاً لمدخل عناصر

نظراً لتركيزه على الطموحات التنظيمية في تعريف الشركة العائلية، وهي عوامل غير هيكلية. فهذا المدخل يقوم على اختيار الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الشركة العائلية. وهنا يقوم الدور المتوقع لأفراد العائلة و القدرات المستقبلية التي تتمتع بها العائلة بدور محوري في تعريف الشركة العائلية. ويفترض مؤيدو هذا المدخل أن تعريف الشركة العائلية باستخدام عناصر المشاركة العائلية (نمط الملكية - نمط الإدارة) فقط لا يعبر عن جوهرها، ولذلك فإنهم لا يعدون الشركة عائلية ويفرقون بينها وبين غيرها من الشركات غير العائلية إلا في حالة واحدة فقط وهي حالة توافر نوايا ورؤى وسلوكيات (تصرفات) عائلية معينة تصدر عن العائلة المالكة للشركة لتؤكد حرصها على الاحتفاظ بالشركة في حوزة العائلة على مر الأجيال. لذلك، اتفق كل من (Chua *et al.*, 1999; Litz, 1995) على أن النوايا العائلية تعد عاملاً حاكماً في تعريف الشركة العائلية. ويرى Lau (2010) إمكانية قياس النوايا العائلية تجاه استمرار السيطرة العائلية على الشركة بمدى قيام

- ٢ - وجود موارد و قدرات ذاتية راسخة
 نابعة من المشاركة العائلية
 والتفاعل العائلي
- ٣ - وجود رؤية عائلية تعكس التوجه
 الإستراتيجي للشركة
- ٤ - قيام العائلة بالتطبيق الفعلي لهذه
 الأجندة الإستراتيجية
- ويقدم الجدول (٢) ملخصاً للعوامل
 السابقة وبعض الأمثلة على الدراسات
 السابقة التي استخدمت كلا منها.

وقد قام Litz (1995) بمحاولة
 لتعريف الشركة العائلية طبقاً للمدخل
 الساكن (معيار الملكية ومعيار الإدارة
 العائلية) والمدخل الديناميكي (معيار النوايا
 العائلية) معاً، حيث توصل إلى مصفوفة
 ٣×٣ أو إلى (٩) أنواع من الشركات بناءً
 على معايير: نمط الملكية، ونمط الإدارة،
 ونية العائلة لنقل الملكية من جيل إلى آخر
 داخل العائلة. وقرر أنه يمكن عدّ (٤) من
 هذه الأنواع التسعة شركات عائلية أو
 يتوقع أن تصبح شركات عائلة في
 المستقبل. وعلى الرغم من أن الإطار

المشاركة العائلية لتصنيف هذه الشركة
 كشركة عائلية. أما طبقاً لمدخل جوهر
 الشركة العائلة، فإن هذا التعريف يفشل في
 تحديد ما إذا كانت هذه العائلة تمتلك بالفعل
 الأجندة الإستراتيجية طويلة الأجل التي
 تشكل جوهر الشركة العائلية، أم أنها تعبر
 عن مجرد محفظة استثمارات مالية
 مستترة.

بناءً على ذلك، فإن مدخل جوهر
 المشاركة العائلية في إدارة الشركة يفترض
 أن عناصر المشاركة العائلية في إدارة
 الشركة العائلية قد تكون من العوامل
 الضرورية في تعريف الشركة العائلية، إلا
 أنها تعد غير كافية بمفردها لتعريف
 الشركة العائلية. ولتحديد السلوكيات
 (التصرفات) والنوايا العائلية، أشار
 Chrisman *et al.* (2005, 2003) إلى العوامل
 الآتية:

- ١ - توافر النوايا العائلية لاستمرار
 السيطرة على الشركة

جدول ٢

شروط تطبيق مدخل جوهر العائلة على الشركة العائلية

معايير جوهر الشركة العائلية	الدراسات السابقة
١- توافر النية لاستمرار السيطرة العائلية على الشركة	Litz (1995)
٢- وجود موارد "عائلية" ذاتية متميزة	Habbershon <i>et al.</i> (2003)
٣- توافر رؤية عائلية تعكس التوجه الإستراتيجي للشركة	Donnelley (1964); Handler (1989)
٤- التأثير العائلي على التوجه الإستراتيجي للشركة	Chrisman <i>et al.</i> (2003); Habbershon <i>et al.</i> (2003)

بين شركات عائلية وشركات غير عائلية. وقد تمت أولى المحاولات للتوجه نحو التعريف المتدرج للشركات العائلية على يد كل من Shanker & Astrachan (1996). ومن خلال نموذج "عين الثور" "Bull's Eye" Approach الذي اقترحاه، قاما بتصنيف الشركات طبقاً للتعريفات الواسعة Broad والمتوسطة Middle والضيقة Narrow للشركة العائلية. ويتمثل التعريف شديد الاتساع للشركة العائلية في استيفاء معيار "السيطرة على التوجه الإستراتيجي للشركة من خلال الرقابة القانونية على التصويت". أما التعريفات المتوسطة للشركة العائلية فتتطلب بالإضافة إلى ذلك المشاركة العائلية المباشرة في العمليات اليومية للشركة. وتتطلب التعريفات الضيقة للشركة العائلية إضافة معيار "مشاركة أكثر من جيل من أجيال العائلة في إدارة الشركة" إلى المعايير السابقة. وتعد التعريفات الضيقة للشركة العائلية أكثر هذه التعريفات إحكاماً. ويلخص الجدول (٣)

النظري الذي قدمه Litz (1995) يساعد على صياغة المزيد من التعريفات للشركة العائلية، فإنه لم يقدم طريقة يمكن من خلالها اختبار هذه التعريفات، حيث لم يخضع هذه التعريفات للدراسة الميدانية.

من ناحية أخرى، أشار Chrisman *et al.* (2005) إلى اعتقادهم بأن هناك اتجاهاً إلى تقارب مدخل "عناصر المشاركة العائلية" ومدخل "جوهر الشركة العائلية" نتيجة للتطور الذي لحق بالدراسات التي تنتمي لمجال الشركات العائلية في السنوات الأخيرة، وعلى وجه التحديد، استعانتها بمدخل الإدارة الإستراتيجية في دراسة هذه الشركات، وهو الأمر الذي جعله يقترب كثيراً من التعبير عن جوهر الشركة العائلية.

مدخل المقياس المتصل لتعريف الشركة العائلية:

يختلف هذا المدخل عن غيره من مداخل تعريف الشركة العائلية في ابتعاده عن التصنيفات النوعية الثنائية للشركات ما

جدول ٣

تعريفات الشركة العائلية طبقاً لدرجة المشاركة العائلية (المقياس المتدرج المتصل)

التعريفات الواسعة	التعريفات المتوسطة	التعريفات الضيقة
- السيطرة الفعالة على التوجه - خضوع الشركة لإدارة المؤسس - مشاركة عائلية مباشرة في الملكية الإستراتيجي للشركة وخلفائه	- توافر النية لبقاء الشركة في إطار - الرقابة القانونية على التصويت - مشاركة أكثر من جيل ملكية العائلة	- مسؤولية أكثر من فرد من أفراد العائلة عن إدارة الشركة
انخفاض درجة المشاركة العائلية المباشرة	درجة أكبر من المشاركة العائلية	درجة كبيرة من المشاركة العائلية

المصدر: Shanker & Astrachan, 1996

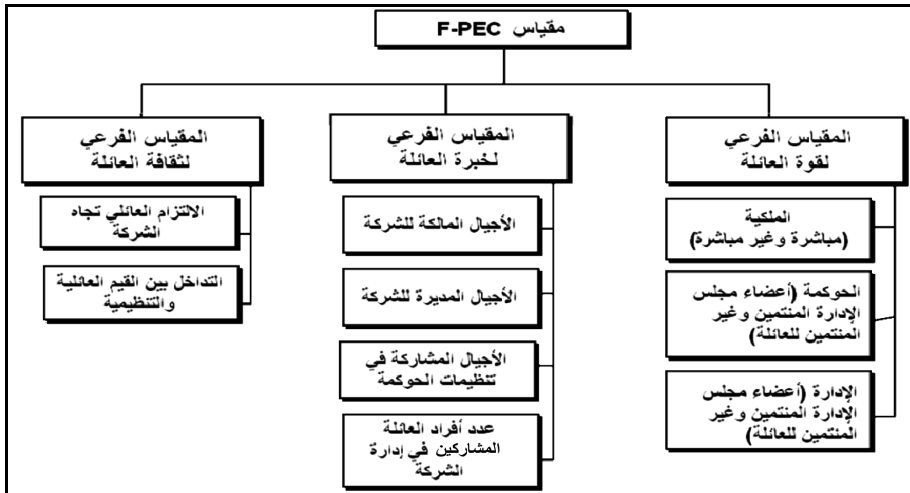
الشركة. ويعبر المقياس الفرعي للخبرة عن استمرارية التأثير العائلي وطول فترة هذا التأثير على عدد من الأفراد الرئيسيين في الشركة، وعلى الجيل الذي ينتمون إليه. أما المقياس الفرعي للثقافة فيبحث عن مدى تداخل القيم العائلية والتنظيمية ودرجة التزام العائلة تجاه الشركة. ويتم تجميع النتائج الفردية لهذه المقاييس الفرعية بعد ذلك لتكون مقياس F- PEC Index كما يتضح من الشكل (١).

مراجعة الدراسات السابقة

يتفق الباحثون التنظيميون (De Massis et al., 2008; Hoy and Verser, 1994) على أن تعريف المصطلحات في مجال العلوم السلوكية والعلوم التنظيمية يمثل مشكلة مستمرة. وأن التعقد والتنوع

شروط تطبيق هذه الأنواع الثلاثة من التعريفات.

وقد قام Astrachan et al. (2002) بتنقيح فكرة التعريفات المتدرجة واقتروا قياس التأثير العائلي على مقياس متصل Continuous Scale نظرا لاعتقادهم بأن قضية تعريف الشركة العائلية ترتبط بمدى المشاركة العائلية وبأسلوب هذه المشاركة أكثر من كونها مجرد طريقة لتصنيف الشركة ما بين شركة عائلية وأخرى غير عائلية. وطبقا لهذا المقياس يتم تقييم التأثير العائلي باستخدام ثلاثة أبعاد منفصلة هي: القوة Power، والخبرة Experience، والثقافة Culture. وتشير " قوة العائلة " إلى سيطرة العائلة على الملكية أو على آليات الحوكمة وعلى المناصب الإدارية (بخاصة العليا منها) في



شكل (١)
مقياس F- PEC للتأثير العائلي

المصدر: Astrachan et al., 2002

الباحثين استخدموا ما يزيد على (٤٤) تعريفاً للشركة العائلية ما بين عامي ١٩٨٩ و ١٩٩٩. وتوصل Chua et al.(1999)، نتيجة مراجعة (٢٥٠) دراسة تصدت لتعريف الشركة العائلية، إلى (٢١) تعريفاً مختلفاً لهذه الشركات. وأوضح تقرير الاتحاد الأوروبي عن الشركات العائلية وجود أكثر من (٩٠) تعريفاً للشركة العائلية، كما بين استخدام أكثر من تعريف للشركة العائلية في الدولة الواحدة (Collins and O'Regan, 2011).

وترى Hofmann (2009) أن الطبيعة المتنوعة للشركات العائلية وتعدد الخصائص التي تميزها عن غيرها من الشركات أدى إلى تصدي الباحثين لهذا التحدي ومحاولاتهم المستمرة للتوصل إلى تعريف بسيط وغير غامض لمصطلح الشركة العائلية على مدار السنوات الثلاثين الماضية. في حين يرى Astrachan et al. (2002) أن السبب في وفرة التعريفات التي تتناول مفهوم الشركة العائلية وتعددتها يرجع إلى أن الدراسات السابقة اعتمدت على ثلاث طرق رئيسة لصياغة هذه التعريفات هي: مضمون الدراسة Content، والغرض من الدراسة Purpose، وشكل الدراسة Form (إحصائية - دراسة حالة). لقد ركزت معظم التعريفات والتصنيفات التي تناولت الشركات العائلية على المضمون، حيث ركزت الدراسات السابقة في البداية على نمط الملكية في الشركات العائلية، ثم على نمط الملكية ودرجة مشاركة العائلة المالكة في إدارة الشركة،

والتطور الذي يميز السلوك الإنساني أدى إلى عدم تمتع كثير من المصطلحات والمفاهيم العلمية باتفاق وقبول واسع بين الباحثين في الدراسات السلوكية السابقة. وهذه الإشكالية لا تعد إشكالية جديدة، ولاسيما في المجالات الأكاديمية المتعلقة بالإستراتيجية، والعلوم السلوكية، وريادة الأعمال، ولعلها تبرز بشكل ملحوظ في مجال الشركات العائلية.

فعلى الرغم من أن تاريخ الدراسات التي تناولت الشركات العائلية يمتد إلى ما يربو على الثلاثين عاماً، فإن مراجعة الدراسات السابقة في مجال الشركات العائلية يشير إلى أن الباحثين في هذا المجال (e.g.: Lau, 2010; Chittoor and Das, 2007; Chrisman et al., 2005; Astrachan et al., 2002; Litz, 1995) لم يستطيعوا حتى الآن الاتفاق على تعريف يتمتع بالقبول العام والواسع لمفهوم الشركة العائلية. وحتى يتحاشى الباحثون التعرض لهذه المعضلة، لجأوا إلى صياغة كثير من التعريفات الإجرائية التي تتناسب مع الأهداف البحثية التي يسعون إلى تحقيقها. وتؤيد مراجعة الدراسات السابقة هذه الحقيقة. فقد استطاع Wortman (1995) حصر أكثر من (٢٠) تعريفاً للشركة العائلية، ولاحظ الطبيعة المؤقتة Ad hoc والفردية لكثير من هذه التعريفات. ووجد Sharma et al., (1996) (٣٤) تعريفاً للشركة العائلية عند مراجعتهم (٢٢٦) دراسة منشورة في (٣٢) دورية علمية. ووجد Habbershon & Williams (1999) أن

اختيار عينة للشركات العائلية من بين مجتمع الشركات تؤدي إلى الحد من قدرة هذه الدراسات على اكتشاف العلاقة المعقدة بين العائلة والشركة بصفة عامة، والتداخل الواضح بين الشركة والعائلة بصفة خاصة. أخيراً، يرى (Lau 2010) أن تنوع تعريفات الشركة العائلية في الدراسات السابقة يعد قضية خطيرة قد تؤدي إلى إضعاف ثبات النتائج العملية لهذه الدراسات ومصدقيتها، وأن السبب في تحول التعريفات المتنوعة للشركة العائلية إلى مشكلة مزمنة يتمثل في صعوبة مقارنة نتائج الدراسات العملية (الميدانية) التي توصلت إلى هذه التعريفات، وعدم قدرة هذه التعريفات على التفرقة الفعالة بين الشركة العائلية والشركة غير العائلية.

بناءً على استعراض الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الغربية، يمكن تلخيص أوجه القصور في مجال تعريف الشركة العائلية في النقاط الآتية:

- عدم الاتفاق على تعريف موحد يتمتع بالقبول الواسع للشركة العائلية
- تعدد التعريفات الإجرائية لمفهوم الشركة العائلية
- تباين أطر المعايير للدراسات الميدانية التي توصلت لتعريف للشركة العائلية
- صعوبة مقارنة نتائج الدراسات الميدانية التي توصلت لتعريف للشركة العائلية
- أن معظم هذه التعريفات لم تستطع

وأخيراً على انتقال السلطة من جيل إلى جيل. وعلى العكس من ذلك، ركزت التعريفات الأحدث على بيئة الشركة العائلية. كذلك استخدم تعريف الشركة العائلية أحياناً في تحقيق هدف بحثي محدد، و في المساعدة على التمييز بين الشركة العائلية والشركة غير العائلية، وأحياناً أخرى في تقسيم عينة الدراسة إلى عينات فرعية، وفي تحقيق بعض الأهداف الاستكشافية مثل التعرف إلى نمط تطور الشركة العائلية من مرحلة المالك المدير إلى مرحلة مشاركة الأبناء في ملكية وإدارة الشركة. أخيراً، تجنبت بعض الدراسات استخدام تعريف واضح محدد للشركة العائلية بدعوى أن تصنيف الشركات العائلية يتم طبقاً لكل حالة على حدة. وقد يعزى عدم وضوح تعريف الشركة العائلية إلى الصعوبات المصاحبة للتمييز، والتفرقة بين الشركات العائلية والشركات غير العائلية.

ويرى (Heck and Trent 1999) أن معظم الدراسات التي تصدت لتعريف الشركة العائلية كانت دراسات ذات طبيعة مفاهيمية Conceptual، لا تتوافر لها الأدلة العملية التي تدعم اختيار أو استخدام تعريف بعينه للشركة العائلية. وأن معظم أطر المعايير التي اعتمدت عليها الدراسات العملية قد تم اختيارها اعتماداً على نوع وحجم الشركات الخاضعة للدراسة. وأن مثل هذه الظروف تؤدي إلى وقوع الدراسات في شرك التحيز وإلى عدم دقة ما تتوصل إليه من نتائج. وفوق ذلك أن طريقة

العائلية، وعدّ Wortman (1994) تعريف الشركة العائلية أحد المفاهيم النظرية في دراسات الشركات العائلية، وأشارت Sharma (2004) إلى أن التوصل إلى تعريفات واضحة للشركة العائلية يعدّ أمراً لا يمكن تجاهله، نظراً لما تسهم به هذه التعريفات من تحقيق التراكم المعرفي في هذا المجال. وقرر Chrisman et al. (2005) أن على جميع الباحثين - من الناحية المثالية - استخدام تعريف موحد للشركة العائلية في دراساتهم. وذهب بعض إلى أنه ليس من المتوقع الاتفاق على تعريف موحد للشركة العائلية في المستقبل القريب، ولذلك، فمن المهم أن يلجأ الباحثون في مجال الشركات العائلية إلى التوصيف الشامل لمجموعات الشركات العائلية التي يقومون بدراستها (Brockhaus, 2004).

ولم يتوقف الخلاف عند تعريف الشركة العائلية فحسب، وإنما امتد ليشمل المعايير (العوامل) المستخدمة في تعريف هذه الشركات. فلم يتفق الباحثون حتى الآن على أكثر هذه المعايير أهمية في تعريف الشركة العائلية. فقد استخدم الباحثون عدداً كبيراً من المعايير في تعريف الشركة العائلية يأتي في مقدمتها: نسبة ملكية العائلة في الشركة، ومدى سيطرة العائلة على عملية التصويت، والسيطرة الإستراتيجية على الشركة، والتأثير العائلي على التوجه الإستراتيجي للشركة، وانتقال ملكية الشركة من جيل إلى آخر في العائلة، ومشاركة أكثر من جيل في إدارة الشركة، والمشاركة الفاعلة من أفراد العائلة في

التفرقة بين الشركة العائلية والشركة غير العائلية

- أن معظم هذه التعريفات تعد تعريفات مفاهيمية لم تتوافر لها الأدلة العملية
- تعدد وتنوع المعايير التي اعتمدت عليها هذه الدراسات في تعريف الشركة العائلية

مشكلة الدراسة

من الناحية التاريخية، ومنذ مائة عام فقط، كان مصطلح "الشركة" Business يعد مرادفاً لمصطلح "الشركة العائلية" Family Business، ومن ثم لم تكن هناك حاجة للتفرقة بين المصطلحين. إلا أن تنوع وتعدد أنواع الشركات وتباينها الشديد، بخاصة مع ظهور الشركات المساهمة وغيرها من الأشكال القانونية المتطورة، وكذلك تعدد تعريفات الشركة العائلية خلال السنوات الأخيرة، وكذلك استبدال تعريف بتعريف آخر كلما تصدى الباحثون لمراجعة التعريفات السابقة، أدى إلى ظهور معضلة تعريف الشركة العائلية على السطح (Woodfield, 2008).

وتوضح المراجعة السابقة لأدبيات الشركات العائلية عدم وجود اتفاق عام بين الباحثين على تعريف مقبول للشركة العائلية، كما تبين أيضاً أن قضية تعريف الشركة العائلية احتلت مكانة بارزة في النقاش المستمر بين الباحثين في هذه الأدبيات حتى الآن. فقد وضعت Handler (1989) تعريف الشركة العائلية بين أهم خمس قضايا بحثية في مجال الشركات

الشركات العائلية العاملة في بيئة الأعمال المصرية؟

- ما أوجه الاختلاف الرئيسة بين مفهوم الشركة العائلية المصرية والشركة العائلية الغربية؟

أهداف الدراسة

- في ضوء التساؤلات السابقة، أمكن صياغة أهداف الدراسة على النحو الآتي:
- استكشاف أهم العوامل (المعايير) المؤثرة في تعريف الشركة العائلية في بيئة الأعمال المصرية.
- التوصل إلى تعريف للشركات العائلية المصرية يعكس طبيعة هذه الشركات و يبين العوامل المؤثرة فيها.
- المقارنة بين مفهوم الشركة العائلية في بيئة الأعمال المصرية وبين مفهومها في غيرها من بيئات الأعمال الغربية.
- المقارنة بين العوامل المؤثرة في تعريف الشركة العائلية المصرية وبين تلك المؤثرة في تعريف الشركة العائلية في غيرها من بيئات الأعمال الغربية.

مبررات الدراسة

- تتمثل مبررات الدراسة في المبررات العلمية المتعلقة بالتراكم المعرفي الذي يمكن أن تضيفه إلى مجال الشركات العائلية، باعتباره مجالاً بحثياً واعداً، والمبررات العملية المرتبطة ببيئة الأعمال المصرية وتأثيرها على الشركات العائلية المصرية، على النحو الآتي:

إدارة الشركة، وعدّ الشركة مصدراً رئيساً من مصادر دخل العائلة (Collins & O'Regan, 2011; Shanker & Astrachan, 1996).

وأخيراً، قرر Collins & O'Regan (2011) أن الغالبية العظمى من تعريفات الشركة العائلية تعد تعريفات غير عملية (غير ميدانية)، وهو الأمر الذي يحد من فائدتها إلى حد بعيد، ولا سيما فيما يتعلق بتحقيق أهداف البحث العلمي، وبإمكانية المقارنة الموضوعية بين نتائج هذه الدراسات، وبتحقيق التراكم المعرفي في مجال الشركات العائلية.

بناءً على ما تقدم، فإن مشكلة البحث تتمثل في محاولة التوصل إلى تعريف عملي (ميداني) مقبول للشركة العائلية، يعكس واقع بيئة الأعمال المصرية، ويقوم على معايير تتناسب مع المتغيرات الحاكمة لعمل هذه الشركات من ناحية، وتتناسب مع علاقة عائلات الأعمال المصرية بشركاتها العائلية، من ناحية أخرى. ويمكن التعبير عن هذه المشكلة في التساؤلات الآتية:

- ما أهم المعايير التي يمكن استخدامها في تعريف الشركات العائلية المصرية؟
- هل تختلف المعايير المستخدمة في تعريف الشركات العائلية الغربية عن تلك المستخدمة في تعريف الشركات العائلية المصرية؟
- ما أكثر التعريفات ملائمة لمفهوم

في المقام الأول، إذ تتمتع فيه الشركات العائلية المصرية بتاريخ طويل ومؤثر، وتحملت عائلات الأعمال المصرية أعباءه منذ أن أسس محمد علي الدولة المصرية الحديثة في أوائل القرن التاسع عشر. وعلى الرغم من أن الاقتصاد المصري مر خلال المئتي سنة الأخيرة بكثير من التغيرات (من الاقتصاد الإقطاعي إلى الاقتصاد الريعي إلى الرأسمالية الوطنية إلى الاشتراكية إلى الانفتاح الاقتصادي إلى الاقتصاد المختلط الذي يحمل سمات الرأسمالية والاشتراكية في آن واحد)، فإن الشركات العائلية المصرية لم تختف من المشهد المصري، واستطاعت أن تتواءم مع هذه التغيرات وتحافظ على بقائها (مع اختلاف خصائصها) في مجتمع الأعمال المصري. أخذاً في الاعتبار أن التغيرات الجذرية التي حدثت في الاقتصاد المصري مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين أضرت كثيراً بهذه الشركات. فقد نتج عن تحجيم دور القطاع الخاص وتقلص دوره في عملية التنمية على مدى عقدين من الزمان (من منتصف الخمسينيات وحتى منتصف السبعينيات)، اختفاء كثير من عائلات الأعمال المصرية العريقة واختفاء شركاتها، وانكماش فئة أصحاب المهن الحرة ورواد الأعمال. إلا أن تبني الحكومة المصرية لإستراتيجية الانفتاح الاقتصادي

- على الرغم من أن مجال الشركات العائلية - من حيث هو مجال بحثي ودراسي - قطع خطوات واسعة في المجتمعات الغربية في طريق التعرف إلى نطاقه وأبعاده وجوانبه العلمية المختلفة، فإن هذا المجال مازال يخطو خطواته الأولى في المجتمعات العربية، إذ لا يزال الباحثون العرب في حاجة إلى القيام بجهد مماثل، سواء للتوصل إلى إطار علمي لمجتمع الشركات العائلية العربية، أو لوضع مقررات أسس ومبادئ إدارة الشركات العائلية ضمن المقررات الدراسية لإدارة الأعمال.

- تمثل الشركات العائلية المصرية (والعربية) ما يزيد على (٩٥٪) من الشركات المسجلة والعاملة في الوطن العربي (Neubauer and Lank, 1998: 10). لذلك، فمن المفيد، بل من الضروري للباحثين والممارسين وصانعي القرارات وواضعي السياسات في الدول العربية المختلفة أن يكون هناك تعريف واضح ومحدد للشركة العائلية العربية. ولا يخفى ما لهذا التعريف من أثر إيجابي في تحديد أطر البحث في مجال الشركات العائلية العربية، ومساعدة واضعي السياسات على حصر وتصنيف الشركات العائلية في الدول العربية المختلفة، وتوجيه المشرعين المنوطين بسن التشريعات والقوانين المنظمة لهذا النوع من الشركات.

- يعد الاقتصاد المصري اقتصاداً عائلياً

بيانات الشركات العائلية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١١.

بناءً على التحليل السابق لمجتمع البحث، اعتمدت الدراسة على عينة من الشركات العائلية المصرية. وقام الباحث باستخدام الصيغة الرياضية الآتية لتحديد حجم عينة البحث:

$$N = \frac{E^2 \times \delta^2}{X^2}$$

حيث: N = حجم عينة الدراسة

E = حدود الخطأ المعياري المقابلة لدرجة الثقة في نتائج البحث

δ = الانحراف المعياري لمجتمع البحث

X = مقدار الخطأ المسموح به في عينة البحث عند التقدير الإحصائي

ونظراً لأنه عادة ما يكون الانحراف المعياري لمجتمع البحث غير معروف، فيمكن الاستعاضة عنه في هذه الحالة بالانحراف المعياري المحسوب من العينة (إدريس، ٢٠٠٣: ٥٠٠-٥٠٣). لذلك، قام الباحث بتحديد حجم العينة على مرحلتين؛ حيث تم حساب الانحراف المعياري للعينة من خلال دراسة عدد محدود من المفردات (٣٠ مفردة) بالنسبة لأحد الأسئلة الأساسية في قائمة الاستقصاء والتي توقع الباحث وجود تباين واضح في الإجابة عنها. وقد تم لهذا الغرض اختيار السؤال الخاص بتحديد عدد الأجيال المالكة لشركات الدراسة في عائلات الأعمال المصرية. ويتضمن الملحق (١) خطوات حساب الوسط الحسابي والتباين

والاعتماد - مرة أخرى - على رأس المال الخاص في قيادة عملية التنمية، أتاح بيئة مواتية لرجوع بعض عائلات الأعمال التقليدية وظهور عائلات أعمال جديدة واعدة تسهم في عملية التنمية جنباً إلى جنب مع ما تبقى من شركات القطاع العام حتى وقتنا الراهن.

تصميم الدراسة

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.

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، ٢٠١١، و كومباس مصر (مجلدين) ٢٠٠٩ - ٢٠١٠، وقاعدة

وتم استبعاد ثلاث عشرة قائمة استقصاء بسبب عدم استيفائها من المستقصى منهم. وبذلك بلغ عدد شركات العينة (١٣٧) شركات بمعدل استجابة يبلغ (٦٣٪).

وتمثل شركات العينة القطاع الصناعي (١٩٪) والقطاع التجاري (٤٦٪) والقطاع الصناعي / التجاري (٢٣٪) وقطاع الخدمات (١٢٪). ويبين الجدول رقم (٤) توزيع شركات العينة طبقاً لكل من: أحجامها (مقدرة بأعداد العاملين) وأعمارها التنظيمية في عام ٢٠١٢. وتمثلت وحدة المعاينة في أصحاب ومؤسسي الشركات العائلية المصرية، وأفراد عائلات الأعمال الذين يشاركون في ملكية وإدارة هذه الشركات.

والانحراف المعياري للعينة، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (١٥,١). واعتمد الباحث على درجة ثقة تبلغ ٩٥٪ في نتائج العينة. وبفرض أن مقدار الخطأ المسموح به في عينة البحث يبلغ (٢) طبقاً للاعتبارات العملية المتعلقة بإجراءات جمع البيانات، فقد تحدد الحجم النهائي للعينة على النحو الآتي:

$$= \frac{{}^2(١٥,١) \times {}^2(١,٩٦)}{{}^2(٢)}$$

$$= \frac{٢٢٧,٣٦ \times ٣,٨٤}{٤} = ٢١٨ \text{ مفردة}$$

هذا وقد قام الباحث بالاتصال بالشركات العائلية المصرية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، واستطاع إجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين في (١٥٠) شركة،

جدول ٤

توزيع شركات الدراسة طبقاً للعمر التنظيمي والحجم في عام ٢٠١٢

الحجم**	العمر*		٢٢-١		٣٠-٢٣		٤٨-٣١		١٤٠-٤٩		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
متناهي الصغر	٢١	١٥,٣	٩	٦,٦	٩	٦,٦	٥	٣,٦	٤٤	٣٢,١		
صغير	١٧	١٢,٤	٧	٥,١	١٠	٧,٣	٧	٥,١	٤١	٢٩,٩		
متوسط	٦	٤,٤	٦	٤,٤	١١	٨	١٤	١٠,٢	٣٧	٢٧		
كبير	١	٠,٧	٣	٢,٢	٦	٤,٤	٥	٣,٦	١٥	١٠,٩		
المجموع	٤٥	٣٢,٨	٢٥	١٨,٣	٣٦	٢٦,٣	٣١	٢٢,٦	١٣٧	١٠٠		

* نظراً للتشتت الكبير في العمر التنظيمي لشركات عينة الدراسة تم تقسيم العمر التنظيمي إلى أربع مجموعات ربعية Quartiles 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) فرد، والشركات كبيرة الحجم من (٣٠١ فأكثر).

أصحاب ومؤسسي وأفراد عائلات الأعمال المصرية. وتمثلت البيانات الأولية التي اعتمدت عليها هذه الدراسة في عشرة أنواع رئيسة تتعلق بالمتغيرات المذكورة في القسم السابق.

وتم 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 (١١) سؤالاً متعدد الأنواع، بالإضافة إلى البيانات العامة للشركات محل الدراسة ومقدمة الاستقصاء التي تضمنت التعريف بطبيعة وأهداف الدراسة وبنوعية المستقصى منهم وطلب التعاون لاستيفاء الأسئلة التي تضمنها الاستقصاء. واشتملت قائمة الاستقصاء على الأنواع الآتية من الأسئلة:

- ١ - سؤال مغلق متعدد الإجابات يبين النسبة الفعلية التي تمتلكها عائلة الأعمال في الشركة حالياً.
- ٢ - سؤال مغلق متعدد الإجابات يبين درجة المشاركة الفعلية لعائلة الأعمال في إدارة الشركة حالياً.
- ٣ - سؤال مفتوح يبين أراء المستقصى منهم في النسبة التي يجب أن تمتلكها عائلة الأعمال في الشركة لكي توصف بالشركة العائلية.
- ٤ - سؤال مغلق متعدد الإجابات يبين أراء المستقصى منهم في الدور الإداري الذي يجب أن تقوم به

الأبعاد المستخدمة في التوصل لمفهوم الشركة العائلية

تبين من مراجعة الدراسات السابقة (e. g.: Hofmann, 2009; Chrisman *et al.*, 2005; Astrachan *et al.*, 2002; Shanker & Astrachan, 1996)، اعتماد تلك الدراسات على مجموعة من الأبعاد (المعايير) للتوصل إلى مفهوم الشركات العائلية في بيئات الأعمال الغربية. ونظراً لأن الباحث يهدف إلى التوصل إلى تعريف عملي (ميداني) للشركة العائلية في بيئة الأعمال المصرية، فقد اعتمد على مجموعة مماثلة لتلك المعايير على النحو الآتي:

- ١ - النسب الفعلية والمتوقعة لملكية العائلة في رأس مال الشركة
- ٢ - المشاركة الفعلية والمتوقعة للعائلة في إدارة الشركة
- ٣ - الأجيال المالكة للشركات العائلية المصرية
- ٤ - الأجيال المديرة للشركات العائلية المصرية
- ٥ - ميل العائلة إلى توظيف أفرادها في الشركة
- ٦ - الأشكال القانونية الحالية للشركات العائلية المصرية
- ٧ - الأشكال القانونية للشركات العائلية المصرية عند التأسيس

بيانات الدراسة

- اعتمدت الدراسة - اعتماداً أساسياً - على البيانات الأولية التي تم جمعها من

ترميز 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 Recoding بعض متغيرات الدراسة لتحويل قيم هذه المتغيرات من قيم مطلقة إلى قيم فئوية تتفق مع أغراض تحليل البيانات. فتم تقسيم العمر التنظيمي إلى أربع مجموعات ربعية Quartiles. وتم الرمز لملكية العائلة أقل من ٥٠٪ من رأس مال الشركة بالرمز (١)، ولملكية من ٥٠٪ إلى أقل من ١٠٠٪ بالرمز (٢)، وللملكية الكاملة للشركة (١٠٠٪) بالرمز (٣). وتم الرمز للإدارة العائلية الكاملة للشركة بالرمز (١)، والإدارة العائلية الجزئية للشركة بالرمز (٢)، ولالإدارة المحترفة للشركة بالرمز (٣). وتم الرمز لشركات الأشخاص بالرقم (١)، ولشركات الأموال بالرقم (٢). وتم تقسيم شركات الدراسة طبقاً 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

عائلة الأعمال في الشركة لكي توصف بالشركة العائلية.

٥ - سؤال مفتوح يبين العام الذي بدأت فيه الشركة ممارسة نشاطها.

٦ - سؤال مغلق متعدد الإجابات يبين عدد الأجيال المالكة للشركة في عائلة الأعمال حالياً.

٧ - سؤال مغلق متعدد الإجابات يبين عدد الأجيال المدبرة للشركة في عائلة الأعمال حالياً.

٨ - سؤال مغلق متعدد الإجابات يبين التطور الذي طرأ على عدد أفراد العائلة العاملين في الشركة.

٩ - سؤال مغلق متعدد الإجابات يبين خطط الشركة تجاه زيادة أو خفض عدد أفراد العائلة العاملين فيها مستقبلاً.

١٠ - سؤال مغلق متعدد الإجابات يبين الأشكال القانونية التي تتخذها الشركات العائلية المصرية حالياً.

١١ - سؤال مفتوح يبين الأشكال القانونية التي اتخذتها الشركات العائلية المصرية عند التأسيس.

وقام الباحث بالاعتماد على أكثر من أسلوب لجمع بيانات الدراسة، وذلك رغبة في رفع معدل الاستجابة، حيث اعتمد على طريقة المقابلات الشخصية، وإرسال قوائم الاستقصاء بالفاكس وبالبريد الإلكتروني مع متابعتها هاتفياً.

يليهما بالرقم (٣)، وللأجيال المشتركة بالرقم (٥).

الأعمال التي تمتلك أقل من (٥٠٪) في شركاتها (٢,٢٪).

تحليل بيانات الدراسة

تناول تحليل البيانات تفسير المتغيرات المكونة لتعريف الشركة العائلية في البيئة المصرية. و يوضح الباحث في السطور الآتية هذه المتغيرات بناء على إجابات المستقصى منهم.

متغير النسب الفعلية لملكية عائلات الأعمال المصرية لشركاتها

يعد متغير " نسب ملكية عائلات الأعمال في شركاتها العائلية" من المتغيرات الرئيسية التي استخدمتها الدراسات الغربية السابقة في تعريف الشركة العائلية في هذه المجتمعات. لذلك، تناول هذا القسم تحليل النسب الفعلية للملكية في بيئة الأعمال المصرية. ومن الجدول (٥) يتضح أن نسبة عائلات الأعمال التي تمتلك (١٠٠٪) من حصص أو أسهم شركاتها ملكية كاملة حوالي (٨٣٪) من عائلات الأعمال التي شملتها الدراسة، في حين لم تتخط نسبة عائلات

متغير نسب الملكية المتوقعة لعائلات الأعمال المصرية

بعد التعرف إلى النسب الفعلية لملكية عائلات الأعمال المصرية لشركاتها، تم استطلاع آراء المستقصى منهم (أفراد عائلات الأعمال المصرية) فيما يتعلق بتوجههم نحو ملكية هذه الشركات. ويتضح من الجدول (٦) أن رؤية أفراد عائلات الأعمال تتفق إلى حد كبير مع النسب الفعلية لملكية الشركات العائلية في بيئة الأعمال المصرية والتي أوضناها في القسم السابق. فقد تبين أن عائلات الأعمال المصرية تميل بوضوح إلى امتلاك شركاتها امتلاكاً كاملاً دون مشاركة من أطراف خارجية (لا تنتمي للعائلة)؛ حيث أوضح حوالي (٥١٪) من المستقصى منهم أنهم يفضلون امتلاك شركاتهم بنسبة (١٠٠٪)، في حين اكتفى حوالي (٤٦٪) من المستقصى منهم بأن تستحوذ عائلات الأعمال على الأغلبية فقط في ملكية شركاتهم (٥١٪ - ١٠٠٪). أما النسبة

جدول ٥

النسب الفعلية لملكية عائلات الأعمال المصرية في الشركات العائلية في عام ٢٠١٢

النسب الفعلية	عدد	٪
> ٥٠٪	٣	٢,٢٪
من ٥٠٪ إلى أقل من ١٠٠٪	٢٠	١٤,٦٪
١٠٠٪ (ملكية عائلية كاملة)	١١٤	٨٣,٢٪
المجموع	١٣٧	١٠٠٪

ويوضح الجدول (٧) أن الغالبية العظمى (٨٦٪) من عائلات الأعمال المصرية تدير شركاتها إدارة عائلية كاملة ولا تستعين في ذلك بأي جهات خارجية أو أفراد لا ينتمون للعائلة. وأن (١٣٪) فقط من هذه العائلات يسمح بمشاركة خارجية (لا تنتمي للعائلة) في إدارة شركاتها، في حين تكاد تختفي الإدارة المحترفة (١٪) لشركاتنا العائلية.

متغير الأدوار الإدارية المتوقعة لعائلات الأعمال المصرية في شركاتها

بعد أن أوضحنا في القسم السابق طبيعة المشاركة الفعلية لأفراد عائلات

الباقية (٣٪)، فلم تجد غضاضة في إمكانية مشاركة أطراف خارجية في ملكية شركاتهم العائلية بحد أقصى (٥٠٪).

متغير المشاركة الإدارية الفعلية لعائلات الأعمال المصرية في شركاتها

يعد متغير " مدى مشاركة عائلات الأعمال في إدارة شركاتها " ثاني المتغيرات الرئيسة التي تناولتها الدراسات الغربية في التوصل إلى تعريف واقعي للشركة العائلية في هذه المجتمعات. لذلك، نتناول في هذا القسم الواقع الإداري الفعلي المسيطر على الشركات العائلية المصرية.

جدول ٦

النسب المتوقعة لملكية عائلات الأعمال المصرية في الشركات العائلية في عام ٢٠١٢

النسب المتوقعة	عدد	%
> ٥٠٪	٣	٢,٢٪
٥٠٪	١	٠,٧٪
٥١٪	٢٢	١٦,١٪
من ٥٢٪ إلى أقل من ١٠٠٪	٤١	٢٩,٩٪
١٠٠٪	٧٠	٥١,١٪
المجموع	١٣٧	١٠٠٪

جدول ٧

المشاركة الفعلية لعائلات الأعمال المصرية في إدارة الشركات العائلية في ٢٠١٢

النسب الفعلية	عدد	%
إدارة عائلية كاملة	١١٨	٨٦٪
إدارة عائلية جزئية (مشتركة)	١٨	١٣٪
إدارة محترفة بالكامل	١	١٪
المجموع	١٣٧	١٠٠٪

يكون المدير العام التنفيذي للشركة أحد أفراد العائلة " بنسبة (٨,١٪).

من ناحية أخرى، تضمنت الإجابة عن هذا السؤال إجابات مشتركة، بمعنى اختيار أكثر من إجابة لهذا السؤال. وتحليل هذه الإجابات المشتركة اتضح أن حوالي (٣١٪) من هذه الإجابات يرى ضرورة "أن يتكون أكثر من نصف مجلس الإدارة من أفراد العائلة"، و"أن يكون رئيس مجلس إدارة الشركة أحد أفراد العائلة" في الوقت نفسه. ورأى حوالي (١٢٪) من هذه الإجابات ضرورة "أن يتكون أكثر من نصف مجلس الإدارة من أفراد العائلة"، و"أن يكون رئيس مجلس إدارة الشركة أحد أفراد العائلة"، و"أن يكون المدير العام التنفيذي للشركة أحد أفراد العائلة" في آن واحد. ورأى حوالي (٨٪) من هذه الإجابات

الأعمال المصرية في إدارة شركاتهم، نسعى في هذا القسم للتعرف إلى الأدوار التي يميل أفراد عائلات الأعمال المصرية إلى ممارستها في إدارة شركاتهم العائلية. ويتضح من الجدول (٨) أن الدور الإداري الذي يشغل بال أفراد عائلات الأعمال المصرية ويعد محط اهتمامهم بصفة دائمة هو " أن يكون رئيس مجلس إدارة الشركة أحد أفراد العائلة ". فقد احتل هذا الدور مقدمة الأدوار الإدارية التي يرى أفراد عائلات الأعمال المصرية ضرورة ألا يخرج عن نطاق سيطرة العائلة (٢٥٪). وتساوى في المرتبة الثانية "أن يتكون مجلس إدارة بالكامل من أفراد العائلة"، و "أن يتكون أكثر من نصف مجلس الإدارة من أفراد العائلة"، حيث حصل كل من هذين البديلين على (١٨٪). وتلا ذلك بمسافة بعيدة " أن

جدول ٨

الدور المتوقع لمشاركة عائلات الأعمال المصرية في إدارة شركاتها العائلية في عام ٢٠١٢

الأدوار الإدارية المتوقعة	عدد *	%
أن يكون مجلس الإدارة بالكامل مكوناً من أفراد العائلة	٤٧	١٨٪
أن يكون أكثر من نصف مجلس الإدارة مكوناً من أفراد العائلة	٤٧	١٨٪
أن يكون ربع مجلس الإدارة على الأقل مكوناً من أفراد العائلة	٦	٢,٣٪
أن يكون هناك عضو واحد من العائلة على الأقل في مجلس إدارة الشركة	١١	٤,٢٪
أن يكون رئيس مجلس إدارة الشركة أحد أفراد العائلة	٦٥	٢٥٪
أن يكون المدير العام التنفيذي للشركة أحد أفراد العائلة	٢١	٨,١٪
أن يكون كل أو بعض مديري الإدارات الرئيسية في الشركة من أفراد العائلة	١٤	٥,٤٪
إجابات مشتركة (اختيار أكثر من إجابة)	٤٩	١٩٪
المجموع	٢٦٠	١٠٠٪

* مجموع التكرارات يزيد على حجم عينة الدراسة نظرا لإمكانية اختيار أكثر من إجابة عن السؤال الخاضع للتحليل

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٪) لهذه الشركات انخفاضاً ملحوظاً مع ارتفاع العمر التنظيمي لشركات الدراسة. واختفت الأجيال (الثالث والرابع وما يليهما) المالكة والمديرة (على حد سواء) من فئات العمر التنظيمي (١-٢٠) 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 يمكنها 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٪) انخفاضاً ملحوظاً مع زيادة حجم هذه

ضرورة " أن يتكون أكثر من نصف مجلس الإدارة من أفراد العائلة "، و " أن يكون المدير العام التنفيذي للشركة أحد أفراد العائلة "، و " أن يكون كل أو بعض مديري الإدارات الرئيسية في الشركة من أفراد العائلة " في الوقت نفسه.

متغير الأجيال المالكة والمديرة للشركات العائلية المصرية

تختلف الشركات العائلية عن غيرها من الشركات في أن التغيير الذي تمر به لا يتم على أساس فردي فقط (مدير مكان مدير أو مسئول مكان مسئول) ولكنه يحدث أيضاً على أساس جيلي Generational Change. بمعنى أن السلطة في الشركات العائلية تنتقل من جيل إلى آخر وليس من فرد إلى فرد فقط. لذلك، كان لابد أن نتعرض للأجيال المديرة والمالكة في الشركات العائلية عند الحديث عن مفهوم الشركة العائلية. وقد أوضحت بيانات الدراسة سيطرة الجيل الأول والجيل الثاني في عائلات الأعمال المصرية على ملكية وإدارة (٦٨٪) من شركات الدراسة، في حين تسيطر الأجيال: الثالث والرابع وما يليهما 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 (٩). وأسفر التحليل المتعمق لظاهرة الأجيال المشتركة عن

جدول ٩

الأجيال المالكة والمديرة للشركات العائلية المصرية في عام ٢٠١٢

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

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

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

متغير تطور أعداد أفراد عائلات الأعمال

المصرية في إدارة شركاتهم

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٪)

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 يليهما (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 ($\chi^2 = 27.44, P < 0.001$) 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

واتضح أيضا أن هذا الاتجاه يزداد عند تأسيس هذه الشركات، حيث مثلت شركات 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 (١٠) 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 ٢٠١٢ بالرغم من عدم وجودها عند التأسيس.

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.

متغير الأشكال القانونية للشركات العائلية المصرية

أسفر تحليل البيانات الخاصة بالأشكال القانونية المعتادة للشركات العائلية المصرية عن اكتشاف ميل مؤسسي هذه الشركات وأصحابها إلى تفضيل الأشكال القانونية لشركات الأشخاص (فردية - تضامن - توصية بسيطة) مقارنة بأشكال شركات الأموال (ذات مسئولية محدودة - توصية بالأسهم - مساهمة مغلقة - مساهمة مفتوحة). ويوضح جدول (١٠) هذه النتيجة.

جدول ١٠
الأشكال القانونية لشركات الدراسة

الشكل القانوني	عند التأسيس		في عام ٢٠١٢	
	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٪

($\chi^2 = 25.41$, $P < 0.001$; $\chi^2 = 110.43$, $P < 0.001$)

جدول ١١

أهم النتائج المرتبطة بتحليل العوامل المؤثرة في مفهوم الشركات العائلية المصرية

النتائج	العوامل
١- النسب الفعلية والمتوقعة للملكية العائلية في رأس مال الشركة	- السيطرة العائلية الكاملة على ملكية الشركة
٢- المشاركة الفعلية والمتوقعة للعائلة في إدارة الشركة	- السيطرة العائلية الكاملة على إدارة الشركة
٣- الأجيال المالكة والمديرة للشركات العائلية المصرية	- سيطرة الجيلين الأول والثاني في عائلات الأعمال المصرية على ملكية وإدارة شركاتها، بالإضافة إلى سيادة ظاهرة الأجيال المشتركة والتي تتصف أيضاً بسيطرة الجيلين الأول والثاني
٤- ميل العائلة إلى توظيف أفرادها في الشركة	- الميل إلى الزيادة المتحفظة لأعداد أفراد عائلات الأعمال المشاركة في إدارة شركاتها
٥- الأشكال القانونية للشركات العائلية المصرية حالياً وعند التأسيس	- ميل واضح لمؤسسي الشركات العائلية وأصحابها المصرية إلى تفضيل الأشكال القانونية لشركات الأشخاص، لاسيما عند التأسيس، وميل ضعيف إلى تفضيل أشكال الشركات المساهمة المغلقة

مناقشة نتائج ودلالات الدراسة

نظراً لتعدد المعايير التي خضعت للتحليل تمهيداً لصياغة مفهوم عملي (ميداني) للشركة العائلية في بيئة الأعمال المصرية، قام الباحث بتلخيص أهم النتائج المرتبطة بهذه المعايير طبقاً لما هو مبين في جدول (١١).

بناءً على النتائج الواردة في الجدول (١١)، تمكن الباحث من صياغة التعريف الآتي للشركة العائلية في بيئة الأعمال المصرية:

تعرف الشركة العائلية المصرية بأنها: تلك الشركة التي تمتلك عائلة الأعمال - عادة - (١٠٠٪) من أسهمها، ولا تقل نسبة ملكية العائلة فيها عن (٥١٪) من هذه الأسهم، وتخضع لإدارة عائلية

كاملة، تسيطر فيها العائلة على مجلس الإدارة - إن وجد - وعلى رئاسة هذا المجلس، ويشترك الجيلان الأول والثاني في ملكيتها وإدارتها، بغض النظر عن تطور حجمها، وتتوافر النوايا العائلية لاستمرار السيطرة على الشركة مستقبلاً، وتتخذ هذه الشركة - غالباً - أحد أشكال شركات الأشخاص، خصوصاً عند التأسيس.

ومن التعريف السابق للشركة العائلية المصرية يمكن التوصل إلى الاستنتاجات والدلالات الآتية:

أولاً: الاستنتاجات والدلالات العلمية

- أن هذا التعريف ينتمي إلى مدخل "عناصر المشاركة العائلية"؛ إذ يركز تركيزاً واضحاً على العنصرين اللذين اتفق الباحثون في مجال الشركات العائلية على

عليها، وتتمتع فيها العائلة بنسبة ملكية مهيمنة".

- ومن أهم جوانب الاختلاف بين تعريف (Lau, 2010)، والتعريف الذي توصلت إليه الدراسة الحالية: اعتماده على أساس مفاهيمي لتعريف الشركة العائلية، وهو " نظرية الوكالة "، وتركيزه على الشركات العائلية المساهمة المسجلة في بورصة الأوراق المالية دون غيرها من أشكال الشركات العائلية الريادية Entrepreneurial Firms التي تتخذ شكل شركات الأشخاص أو التي تخضع لسيطرة الأسر النووية (أب وأم و أبناء)، وأن سيطرة العائلة على هيكل الرقابة الإدارية تعني أن يعمل أحد أفراد العائلة عضواً منتدباً للشركة أو رئيساً لمجلس إدارتها، بالإضافة إلى وجود أحد أفراد العائلة في فريق الإدارة العليا بالشركة على الأقل، وأن سيطرة العائلة على ملكية الشركة تعني أن تكون العائلة من بين كبار المساهمين في الشركة.

- من ناحية أخرى، فإن اعتماد التعريف الذي توصلت إليه الدراسة على معيار توافر النوايا العائلية لاستمرار السيطرة على الشركة مستقبلاً، يجعله ينتمي في جزء منه إلى التعريفات النظرية. ويعدّ التعريف الذي توصل إليه Chua et al., (1999) من أشهر التعريفات النظرية، حيث عرف الشركة العائلية بأنها " تلك الشركة التي يتم توجيهها والسيطرة

أنهما يعكسان "ذاتية" الشركة العائلية وهما: نمط الملكية و نمط الإدارة، بالإضافة إلى عنصر " النوايا العائلية ".

- أن انتماء التعريف السابق إلى مدخل "عناصر المشاركة العائلية" يتضح من اعتماده على المعايير الآتية:

- معيار السيطرة العائلية على ملكية الشركة.

- معيار المشاركة العائلية في إدارة الشركة.

- معيار اشتراك أكثر من جيل في ملكية الشركة.

- معيار اشتراك أكثر من جيل في إدارة الشركة.

- أن اعتماد هذا التعريف على المعايير المبينة في النقطة السابقة يبين انتماءه أيضاً إلى التعريفات الضيقة Narrow Definitions التي اقترحها Shanker & Astrachan (2002)، والتي تتطلب المشاركة العائلية المكثفة في ملكية وإدارة الشركة. من ناحية أخرى، فإن هذا التعريف ينتمي إلى التعريفات العملية Operational Definitions التي تعتمد على البيانات الميدانية المتاحة للباحث.

- يختلف هذا التعريف عن التعريف العملي الذي قدمه (Lau, 2010)، والذي عرف الشركة العائلية بأنها " تلك الشركة التي تسيطر فيها عائلة الأعمال على هيكل الرقابة الإدارية، وتتوافر لديها النية لاستمرار السيطرة العائلية

(عنصري المشاركة العائلية) في
تعريف الشركة العائلية (Chua et al.,
1999).

ويرى الباحث أن المقارنة بين
التعريف الذي توصلت إليه الدراسة وبين
التعريفات التي تنتمي لبيئة الأعمال الغربية
تنم من الوهلة الأولى عن تأثير ثقافة
الأعمال السائدة في طبيعة الشركات
العائلية ومن ثم تأثيرها في التعريفات التي
يتوصل إليها الباحثون لهذه الشركات. فهذه
التعريفات تتفق على ثلاث قضايا
(متغيرات) رئيسة شغلت الباحثين عند
تصديهم لتعريف الشركة العائلية
(Westhead and Cowling 1997):

- ما إذا كانت مجموعة عائلية معينة
تسيطر على أكثر من ٥٠٪ من أسهم
الشركة،
 - ما إذا كان أفراد "مجموعة من
الأقارب" يعدون شركتهم شركة عائلية،
 - ما إذا كانت إدارة الشركة يسيطر عليها
أفراد ينتسبون لمجموعة عائلية معينة.
- إلا أن الاختلاف بينها يدور حول
المدى الذي يعبر عنه كل متغير من هذه
المتغيرات في بيئة الأعمال التي يعبر عنها.
ففاعلات الأعمال العربية لا ترضى - في
غالب الأحوال - بأقل من ملكية مسيطرة
تكاد تكون كاملة لشركاتها. وعلى ذلك، فإن
اشتراك أكثر من عائلة في ملكية الشركة
يعد من الأمور المستبعدة. ولا شك أن
عكس ذلك تماما يحدث في بيئة الأعمال
الغربية. لذلك نجد تعريفات الشركة العائلية
تتحدث عن "مجموعات عائلات الأعمال"

عليها و/أو إدارتها في ظل توافر النية
لدى التحالف المسيطر الذي يهيمن
عليه عائلة واحدة أو عدد صغير من
العائلات لصياغة الرؤية التنظيمية
والسعي إلى تنفيذها بطريقة تسمح
باستمرارها عبر أجيال تلك العائلة أو
هذه العائلات".

- ويختلف تعريف (Chua et al., 1999) مع
التعريف الذي توصلت إليه الدراسة
الحالية في الجوانب الآتية: أنه يعد
تطبيقاً لوجهة نظر الإدارة الإستراتيجية
في الشركات العائلية، وأنه يرى أن
النوايا والرؤية التي يقوم بصياغتها
التحالف العائلي المسيطر على الشركة
وكذلك استمرارية هذه الرؤية وانتقالها
المتوقع من جيل إلى جيل، هي الأساس
النظري للفرقة بين الشركات العائلية
والشركات غير العائلية (Chrisman et
al., 2010)، وأنه يعتمد على سلوكيات
عائلات الأعمال تجاه شركاتها بدلا من
عناصر المشاركة العائلية، كما أنه يفرق
بوضوح ما بين الملكية العائلية والإدارة
العائلية و/أو الحوكمة (Chittoor and
Das, 2007). ويترتب على ذلك، إمكانية
التفرقة بين الشركة المملوكة والمدارة
عائليا، وبين الشركة المملوكة عائليا
والمدارة بشكل محترف. ويربط هذا
التعريف الملكية والإدارة العائلية
للشركة بتنفيذ الرؤية التنظيمية
للشركة. وعلى ذلك، فإنه يقدم لنا مبررا
Rationale لاعتماد الدراسات السابقة
بشكل ملحوظ على هذين العنصرين

ثانياً: الاستنتاجات والدلالات العملية

- بناء على انتماء هذا التعريف إلى مدخل " عناصر المشاركة العائلية "، فقد جاءت المؤشرات الكمية المعبرة عن معايير المشاركة العائلية على النحو الآتي:

- **معييار السيطرة العائلية الكاملة** على ملكية الشركة: حيث رأى أكثر من نصف عينة الدراسة (٥١,١٪) ضرورة أن تسيطر العائلة على (١٠٠٪) من أسهم الشركة. وأوضحت البيانات الفعلية ملكية أكثر من (٨٣٪) من عائلات الأعمال التي خضعت للدراسة لشركاتهم ملكية كاملة.

- **معييار المشاركة العائلية الكاملة في إدارة الشركة:** حيث رأى (٣٦٪) من مفردات العينة ضرورة أن يكون مجلس إدارة الشركة العائلية كاملاً أو نصفه على الأقل مكوناً من أفراد العائلة، في حين رأى (٢٥٪) من مفردات عينة الدراسة ضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أحد أفراد العائلة. وأوضحت البيانات الفعلية أن أفراد عائلات الأعمال المصرية يديرون (٨٦٪) من شركات الدراسة إدارة عائلية كاملة.

- **معييار توافر النوايا العائلية لاستمرار السيطرة على الشركة مستقبلاً:** حيث أوضحت الدراسة الثبات النسبي (٤٦٪) لأعداد أفراد عائلات الأعمال المصرية

التي تمتلك إحدى الشركات، وهو ما عبر عنه تعريف (Chua et al., 1999) بوضوح. وتكرر الظاهرة نفسها مع معيار إدارة الشركة العائلية، حيث تتمسك عائلات الأعمال العربية أيضاً بالسيطرة العائلية الكاملة على إدارة شركاتها (زيدان، ٢٠١٢). وهو ما يخالف العقيدة التنظيمية الغربية التي تكتفي - عادة - بالتوجيه عن بعد مع الاستعانة في غالب الأحوال بالإدارة المحترفة لإدارة شركاتها. وقد اتضح هذا أيضاً من تعريف (Chua et al., 1999) الذي تضمن إشارة إلى التفرقة ما بين الملكية العائلية والإدارة العائلية و/ أو الحوكمة. واكتفاء العائلة بممارسة نوع من التأثير على الإدارة وعلى قراراتها الإستراتيجية سواء من خلال ملكيتها للشركة أو من خلال آليات الحوكمة المستخدمة في الشركة.

وبصفة عامة، نستطيع القول إن التعريفات الغربية للشركة العائلية تتجه إلى التحول التدريجي من التركيز على الملكية إلى التركيز على توجيه الإدارة والأداء التنظيمي بوصفه أساساً لتحديد مفهوم الشركة العائلية في المجتمعات المتقدمة. ومن الناحية الإدارية، فإن هذه التعريفات تتجه أيضاً إلى التحول من الاعتماد على السيطرة العائلية على الإدارة إلى الاعتماد على مستوى النضج الإداري والاستعانة بالإدارة المحترفة. ولعل هذه الاتجاهات تخالف الواقع العربي للشركات العائلية بصورة واضحة.

- توضح الصورة المتكاملة التي ترسمها هذه المؤشرات أن هذا التعريف يتناسب مع ثقافة وتوجهات عائلات الأعمال المصرية (والعربية) من حيث نمط ملكيتها وإدارتها لشركاتها. فعائلات الأعمال المصرية (والعربية) لا تكتفي بالمشاركة المحدودة أو حتى المتوسطة في ملكية وإدارة شركاتها، ولكنها تحرص على الملكية العائلية الكاملة للشركة، وعلى السيطرة الكاملة على إدارتها، وعلى السيطرة القانونية على التصويت في مجلس الإدارة والجمعية العمومية.
- ولا يقتصر الأمر على بقاء ملكية وإدارة الشركة تحت سيطرة العائلة، وإنما يمتد للسيطرة الجيلية Generational Control للأجيال المؤسسة للشركة العائلية (الجيل الأول والجيل الثاني) على الملكية والإدارة. وتتضح هذه الثقافة في سيادة ظاهرة الأجيال المشتركة، سواء في ملكية أو إدارة الشركات العائلية المصرية.
- بعبارة أكثر تركيزاً، فإن هذا التعريف يعكس أهمية السيطرة الهيكلية على كل من الملكية والإدارة في الشركات العائلية المصرية. ولأشك أن هذا التوجه يقيد إلى حد كبير الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن أن تقوم به هذه الشركات في المجتمع، وهو ما يخالف التوجه الغربي في ملكية وإدارة الشركات العائلية. فالنموذج
- المشاركين في إدارة شركاتها، كما أوضحت أيضاً تطلع عائلات الأعمال المصرية (٥٤٪) لزيادة هذه الأعداد مستقبلاً.
- معيار اشتراك أكثر من جيل في ملكية الشركة: فعلى الرغم من أن الجيل الأول في عائلات الأعمال المصرية يمتلك (٤٥٪) من شركات الدراسة مقابل (٢٣٪) للجيل الثاني، فقد أوضحت الدراسة أيضاً أن الجيل الأول والثاني يشتركان في ملكية (٢٢٪) من هذه الشركات.
- معيار اشتراك أكثر من جيل في إدارة الشركة: فعلى الرغم من أن الجيل الأول في عائلات الأعمال المصرية يدير (٤١٪) من شركات الدراسة مقابل (٢٧٪) للجيل الثاني، فقد أوضحت الدراسة أيضاً أن الجيل الأول والثاني يشتركان في إدارة (٢٢٪) من هذه الشركات.
- معيار تفضيل الأشكال القانونية لشركات الأشخاص في تأسيس الشركات العائلية المصرية: حيث أوضحت الدراسة أن نسبة الشركات العائلية المصرية التي تتخذ أحد أشكال شركات الأشخاص تبلغ (٧١,٥٪) مقابل (٢٣,٥٪) للشركات التي تتخذ أحد أشكال شركات الأموال. وأن هذا الاتجاه يظهر بوضوح عند تأسيس هذه الشركات (٩٥٪).

إلى شركات أموال كانت أكثر موضوعية وعقلانية.

– وتضاف الأطر القانونية المنظمة لإنشاء وإدارة الشركات العائلية المصرية إلى أسباب تمسك عائلات الأعمال المصرية بأشكال شركات الأشخاص. ويمكن أن نتبين ذلك بوضوح من مراجعة القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ المنظم لإنشاء وإدارة الشركات المساهمة المصرية. فهذا القانون لم يأخذ في الاعتبار الصبغة العائلية للاقتصاد المصري. ومن ثم، لم يفرق بين الشركة العائلية والشركة غير العائلية. من ناحية أخرى، فإن تناول القانون لتشكيل مجلس الإدارة ودوره في إدارة الشركات المساهمة يشوبه كثير من أوجه القصور التي لا تتناسب ومفاهيم الحوكمة والإدارة المحترفة التي بدأت تغزو الإدارة المصرية. فعلى سبيل المثال، يسمح القانون لملاك الشركة المساهمة (بتعيين) أول مجلس إدارة للشركة، وبأن يستمر هذا المجلس المعين لمدة خمس سنوات قبل انتخاب مجلس جديد، وأن يتكون مجلس إدارة الشركة من ثلاثة أفراد على الأقل. ويجيز القانون لمجلس الإدارة أن يعهد إلى رئيس المجلس بأعمال العضو المنتدب. وغني عن البيان أن مثل هذه الأمور تكرر استبداد رئيس مجلس الإدارة والدور الصوري الذي يمكن أن يقوم به المجلس، وهي كلها أشياء لا

الغربي يميل إلى السيطرة الناعمة Soft Control على الشركات العائلية. بمعنى أنه يعكس مستوى أعلى من النضج المفاهيمي المستمد من مستوى النضج المجتمعي والذي يعكس في الوقت نفسه تطور الأطر القانونية والرقابية المطبقة في هذه المجتمعات، تلك التي تفتقر إليها مجتمعاتنا العربية.

– أما معيار تفضيل الشركات العائلية المصرية للأشكال القانونية لشركات الأشخاص، فيعكس كثيراً من الدلالات التي تتعلق بثقافة الأعمال المسيطرة على عائلات الأعمال المصرية من ناحية، وبالأطر القانونية المنظمة لإنشاء وإدارة الشركات العائلية المصرية من ناحية أخرى.

– فتفضيل عائلات الأعمال المصرية لأشكال شركات الأشخاص يتفق ورغبة هذه العائلات في إحكام سيطرتها العائلية على شركاتها. وقد أقرت الدراسات السابقة هذا الواقع (زيدان، ٢٠١١)، حيث ثبت أن أسباب تمسك عائلات الأعمال المصرية بأشكال شركات الأشخاص، بل التحول من شكل إلى آخر من هذه الأشكال، كانت أسباباً عائلية في المقام الأول، وهي أسباب عاطفية بطبعها وليست عقلانية، وقد يفرضها الأمر الواقع. وعلى العكس من ذلك، فإن أسباب تحول الشركات العائلية المصرية من شركات أشخاص

محددات الدراسة

يتمثل المحدد الرئيس للدراسة في اعتمادها على مدخل "عناصر المشاركة العائلية" في تعريف الشركة العائلية في بيئة الأعمال المصرية، دون الاعتماد على المدخلين الآخرين. فمدخل "جوهر الشركة العائلية" يستبعد - بطبيعته - عائلات الأعمال الريادية عند تعريف الشركة العائلية. ونظراً لأن مجتمع الدراسة الحالية يتضمن الشركات العائلية الريادية (الصغيرة ومتناهية الصغر)، فقد تم استبعاد هذا المدخل من تعريف الشركة العائلية المصرية. أما "المقياس المتصل لتعريف الشركة العائلية" فينطلب قدراً كبيراً من البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق المقاييس الفرعية الكثيرة التي يتكون منها، وهذا أمر لا يتوافر للدراسة الحالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا المقياس يعاني من انتقاد يتعلق بتعدد العوامل التي يعتمد عليها، وهو الأمر الذي يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد العامل المسبب للتأثير العائلي على الشركة العائلية.

من ناحية أخرى، فإن الطبيعة الاستكشافية لهذه الدراسة قد تحد من تعميم نتائجها، وهو ما يتطلب إجراء المزيد من الدراسات الميدانية في مجتمعات بحثية أخرى وباستخدام عينات مختلفة من الشركات العائلية المصرية والعربية، واختبار المناهج الأخرى التي تصدت لتعريف الشركات العائلية في المجتمعات الغربية.

تؤدي إلى تغيير جوهري في إدارة الشركة العائلية عند تغيير شكلها القانوني من أحد أشكال شركات الأشخاص إلى أحد أشكال شركات الأموال.

الدراسات المستقبلية

تتطلب الطبيعة الاستكشافية للدراسة الحالية المزيد من الدراسات الميدانية لاختبار مدى واقعية ودقة التعريف الذي توصلت إليه الدراسة للشركة العائلية المصرية مستقبلاً على النحو الآتي:

- دراسات تستخدم مداخل أخرى في تعريف الشركة العائلية المصرية، حيث يتم تطبيق مدخل "جوهر الشركة العائلية" أو مدخل "المقياس المتصل لتعريف الشركة العائلية" في إجراء هذه الدراسات.
- دراسات تعتمد على أطر مفاهيمية مستقرة مثل: نظرية الوكالة أو نظرية رأس المال الاجتماعي للشركات، وذلك للتوصل إلى تعريفات تجمع ما بين الصفتين النظرية والعملية للشركة العائلية المصرية.
- دراسات متكاملة تعبر عن الثقافات المتنوعة لبيئة الأعمال العربية - Cross-cultural studies تسعى إلى التوصل إلى مفهوم موحد للشركة العائلية العربية.

المراجع

العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١٩، العدد (٣): ٣٥٩ - ٣٩٢.

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

Astrachan, J.H., S.B. Klein and K.X. Smyrniotis. 2002. The F- PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, *Family Business Review*, 15(1): 45- 54.

Brockhaus, R. H.2004. Family Business Succession: Suggestions for Future Research, *Family Business Review*, (2): 165- 177.

Chittoor, R. and R. Das.2007. Professionalization of Management and succession Performance: A Vital Linkage, *Family Business Review*, 20 (1): 65- 79.

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. 2005. Trends and Direc-

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

عمرو علاء الدين زيدان، ٢٠١٢، الشركات العائلية المصرية (II): دراسة ميدانية للقضايا الرئيسية في حياة الشركات العائلية وعائلات الأعمال المصرية، المجلد

tions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5): 555- 575

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.1999. Defining the Family Business by Behavior, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(4): 19-39.

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

De Massis, A., J. H. Chua and J. J. Chrisman.2008. Factors Preventing Intra- Family Succession, *Family Business Review*, 21(2): 183- 199.

- Habbershon, T. G. and M. L. Williams.1999. A Resource- Based Framework for Assessing the Strategic Advantage of Family Firms, *Family Business Review*, 12(1): 1- 25.
- Handler, W. C.1989. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business, *Family Business Review*, 2(3): 257- 276.
- Heck, R. K. Z. and E. S. Trent.1999. The Prevalence of Family Business from a Household Sample, *Family Business Review*, 12(3): 209- 224.
- Henssen, B., W. Voordeckers,F. Lambrechts, M. Koiranen.2011. A Different Perspective on Defining Family Firms: The Ownership Construct Revisited. Intelligence and Courage for the Development of Family Business:Vol.11.11th *Annual World Family Business Research Conference*. Sicily, Italy, June, 28 - July,1.
- Hofmann, J. V.2009. Family Mindset as Predictor of Entrepreneurship in German Family Firms, PhD Dissertation, The University of Gallen, Germany.
- Hoy, F. and T.G. Verser.1994. Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and The Family Firm, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1): 9-23.
- Hulshoff, H.2001. Family Business in the Dutch SME Sector: Definitions and Characteristics, www.entrepreneurship-sme.eu/
- Lansberg, I. S., E. L. Perrow. and S. Rogolsky.1988. Family Business as an Emerging Field, *Family Business Review*, 1(1): 1-8.
- Lau, J.2010. Defining Listed Family Controlled Corporations - An Agency Theory Perspective, *Journal of Enterprising Culture*, 18 (4): 377- 397.
- Litz, R. A.1995. The Family Business: Toward Definitional Clarity, *Family Business Review*, 8(2): 71- 81.
- Neubauer, F. and A.G. Lank.1998. The Family Business: It's Governance for Sustainability, Routledge, New York.
- Shanker, M. C. and J. H. Astrachan.1996. Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the U S Economy- A Framework for Assessing Family Business Statistics, *Family Business Review*, 9 (7): 107- 123.
- 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. P. J. Chrisman and K. E. Gersick.2012. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspective for the Future, *Family Business Review*, 25(1): 5- 15.
- 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.
- Sharma, P., J. J. Chrisman and J. H. Chua (Eds).1996. *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*, Kluwer Academic Publishing, Boston.
- Westhead, P. and M. Cowling.1997. Performance Contrast Between Family and Non- Family Unquoted Companies in the UK, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3(1): 30- 52.
- Woodfield, P.2008. *Intergenerational Entrepreneurship In Family Business*, AGSE, 1097- 1109.
- Wortman, M. S., Jr.1995. Critical Issues in Family Business: An International Perspective of Practice and Research. *In Proceedings of the ICSB 40th World Conference* (pp. 53- 76). Sydney, Australia: Institute of Industrial Economics.
- Wortman, M. S., Jr.1994. Theoretical Foundations for Family Owned Businesses: A Conceptual and Research Based Paradigm, *Family Business Review*, 7(1): 3- 27.
- Zahra, S. A. and P. Sharma.2004. Family Business Research: A Strategic Reflection, *Family Business Review*, 17(4): 331-346.

ملحق ١

خطوات حساب الوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري للعينة

تم استخراج الوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري للعينة اعتماداً على بيانات ٣٠ شركة قام الباحث بالاتصال بها خلال مرحلة جمع البيانات. وتعتبر هذه البيانات عن إجابات المستقصى منهم على السؤال الخاص بالتعرف إلى عدد الأجيال المالكة لشركات الدراسة في عائلات الأعمال المصرية في قائمة الاستقصاء. وفيما يلي إجابات المستقصى منهم على هذا السؤال في الثلاثين شركة المذكورة :

$$٣ - ٢ - ٥ - ٣ - ١ - ٢ - ٥ - ١ - ١ - ٢ - ٢ - ٥ - ١ - ٢ - ٢ - ٢ - ١ - ١ - ٥ - ٥ - ٥ - ٥ - ١ - ٥ - ٢ - ٢ - ٥ - ٣ - ٢ - ٢ - ١ - ١ - ٥ - ٥ - ٥ - ٥ - ١ - ٥ - ٢ - ٢ - ٥ - ٣ -$$

بناءً على ذلك، تم حساب الوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري على النحو الآتي:

$$\frac{\text{مجم (س)}}{ن} = \text{الوسط الحسابي (س)} =$$

$$\frac{٨٤}{٣٠} = ٢,٨ \text{ جيل}$$

$$\frac{\text{مجم (س - س)}^2}{(ن - ١)} = \text{التباين } (s^2)$$

$$٢٢٧,٣٦ = \frac{(٨١,٢)}{٢٩} =$$

$$\text{الانحراف المعياري (س)} = \sqrt{٢٢٧,٣٦} = ١٥,١ \text{ جيل}$$

ABSTRACT

Toward an Operational Concept of Family Business in the Egyptian Business Context

Amr A. Zedan

Zagazig University

This exploratory study attempts to reach a practical understanding of the family business in the Egyptian context. The paper begins with a review of the various definitions of family business developed and adopted in the literature to date. The criteria and approaches used in developing family business definitions have been discussed. The researcher used the “Components-of-Involvement” approach to operationally define the Egyptian family business, concentrating on two dimensions: “the ownership and the management patterns” in the Egyptian business families and the family intention to maintain family control. A sample of 137 companies was selected from the Egyptian family business sector. A questionnaire was used in data collection pertaining to the variables of the study. 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، كلية التكنولوجيا
والتنمية، جامعة الزقازيق، له اهتمامات بحثية في مجال ريادة
الأعمال وإدارة وتنمية الشركات العائلية، وريادة الأعمال النسائية،
وإدارة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وحوكمة الشركات
خصوصاً ما يتعلق بحوكمة الشركات العائلية وعائلات الأعمال
العربية وتكوين مجالس الإدارة المحترفة، في الشركات المساهمة
العربية.

المجلة العربية للمعلوم الإنسانية

فصلية علمية محكمة تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

ajh بحوث باللغة العربية
ajh بحوث باللغة الإنجليزية
ajh مناقشات ونزوات
ajh عروض الكتب الجديدة



رئيسة التحرير

أ.د. نسيمه راشد الغيث

مجلس
النشر
العلمي



ص.ب. 26585 الصفاة 13126 الكويت- هاتف: (965)24817689 - (965)24815453 فاكس: (965) 24812514

P.O. Box 26585 Safat, 13126 Kuwait - Tel.: (965) 24817689 - (965) 24815453 - Fax: (965) 24812514

Email: ajh@ku.edu.kw - [http:// www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/ajh](http://www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/ajh)