

العوامل المؤثرة على الخلافة الإدارية في الشركات العائلية في مصر

د. طارق رشدي عبدالحليم جبة *
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنوفية

(*) د. طارق رشدي عبدالحليم جبة : مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية. معار
لكلية إدارة الأعمال جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا - الإمارات العربية المتحدة - تخصص إدارة أعمال (
التنظيم) - له اهتمامات بحثية في تأثير الخصخصة على أداء المشروعات - تأثير الخصخصة على العمالة
بالشركات كيف تستجيب الشركات للعولمة - الأبداع في الصناعات والشركات - معوقات اندماج الشركات في
الأسواق الدولية التخطيط الاستراتيجي الاختلاف بين الجنسين في القيادة.

الخلاصة " Abstract "

يمكن تقسيم العوامل الداخلية التي تؤثر على الخلافة الإدارية أو إنتقال مسؤولية الإدارة من جيل لآخر في الشركات العائلية إلى ثلاث مجموعات: مستوى إعداد الورثة أو أعضاء العائلة لتولى المسؤولية، والعلاقات العائلية، وأنشطة التخطيط المعنية بعملية الخلافة الإدارية ونقل السلطة من جيل لآخر. ولتقييم أثر كل مجموعة من تلك العوامل على تسهيل عملية التحول الإداري وإنتقال من جيل لآخر في الشركات العائلية وكذلك على أداء تلك الشركات، تم تصميم وتوجيه قائمة إستقصاء للمديرين/الملاك من الجيل الثاني والثالث في الشركات العائلية في مصر، وكذلك تم إجراء مقابلات شخصية مع هؤلاء الملاك لتدعيم نتائج الإستقصاء والتعرف على آرائهم واتجاهاتهم بشأن نموذج مقترح من قبل الباحث لفهم طبيعة وتسهيل عملية الخلافة الإدارية في الشركات العائلية. ومن أهم نتائج هذا البحث: أن التحول الإداري الناجح من جيل لآخر في الشركات العائلية يتطلب إعداد الورثة بشكل جيد أو معقول لإدارة هذه الشركات، ووجود أو بناء علاقات إيجابية بين أفراد العائلة، ووجود أنشطة تعنى بالتخطيط لعملية الخلافة الإدارية أو التحول الإداري من جيل لآخر في هذه الشركات حتى وإن كانت غير رسمية. ومن المجموعات الثلاث السابقة يبدو أن العوامل المتعلقة بالعلاقات العائلية، مثل: الثقة، والإحترام، والتعاون، والإتصال بين أفراد العائلة هي من أكثر العوامل تأثيراً على عملية التحول الإداري أو الإنتقال من جيل لآخر في الشركات العائلية. وبناء على نتائج الدراسة الإستطلاعية، والدراسات السابقة، والإستقصاء والمقابلات الشخصية، تقدم هذه الدراسة نموذج مقترح لإكساب الملاك من الجيل الثاني والثالث في الشركات العائلية مهارات تفيد في تعلم وفهم طبيعة وخصائص عملية الخلافة الإدارية، وتفيد كذلك في تسهيل عملية التحول والإنتقال من جيل لآخر في هذه الشركات.

ملحوظة: مصطلح *الخلافة الإدارية* يعنى إنتقال مسؤولية إدارة الشركة العائلية من جيل لآخر من الملاك أو أعضاء العائلة. قد يكون من الجيل الأول (المؤسس وهو الأب أو العم) إلى الجيل الثاني أو الثالث (الأخ أو الإبن أو ابن الأخ أو ابن الأخت، إلخ). وقد يستخدم في البحث مصطلح *التحول الإداري* كمرادف لمصطلح *الخلافة الإدارية*.

Abstract:

To analyze and examine how internal factors influencing family business transitions and its managerial performance into three groups: preparation level of the heirs, family relationships, and planning activities of family management succession. More specifically, the main aim of this research is to assess the impact of each of the group of factors on the case of management succession of family businesses in Egypt. A survey was directed at owners/ managers of second- and third-generation family businesses. Suggests that, in successful transitions, heirs are reasonably well-prepared, family relationships tend to be positive, and succession planning activities are relatively informal. Of these three, co-operation, respectation, trust and communication in family relationships appears to have the most significant impact on transitions.

This research provides set of suggestions, including a proposed model that could help owners/managers of second-and third generation family businesses in learning and understanding and therefore easing management succession in family businesses. This model is considered to be beneficial for family business leaderships, as it is based on the outcomes of the pilot study, literature review, questionnaire and opinions and attitudes of second- and third-generation family businesses.

مقدمة " Introduction "

يمثل قطاع الشركات العائلية مقوم أو عنصر أساسي في الإقتصاد الدولي. حيث أن ما يقرب من ٩٠% من الشركات الأمريكية هي شركات عائلية. تتراوح في الحجم ما بين شركات صغيرة ومتوسطة إلى شركات كبيرة، مثل ثالث شركة من أكبر ٥٠٠ شركة في العالم (Fortune 500 Firms). كما ينتج قطاع الشركات العائلية في الولايات المتحدة ما يقرب من نصف الناتج القومي الإجمالي، ويوفر نصف فرص العمل المتاحة. ويعتمد الإقتصاد الأمريكي بشكل كبير أو كثيف على استمرار ونجاح الشركات العائلية. ومن سوء الحظ، أن معدل بقاء أو استمرار قطاع الشركات العائلية والذي يمثل عنصر أساسي لأي إقتصاد سواء كان متقدم أو نامي، يعتبر منخفض جدا. حيث أن ثلث الشركات العائلية فقط تستمر وتتحوّل من الجيل الأول إلى الجيل الثاني من الملاك. ومن هذه الشركات التي تستمر حتى الجيل الثاني، يستمر نصفها فقط ويتحوّل للجيل الثالث (Akasha, 2006).

في عصر المعلومات، تواجه منظمات الأعمال خاصة صغيرة ومتوسطة الحجم (Small and Medium-Sized Enterprises "SMEs") تحديا رئيسيا يتمثل في المنافسة للبقاء في ظل بيئة تتسم بسرعة التغيير بسبب عولمة الأسواق، وإنتشار تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإنترنت، وتغير أو تطور الهياكل الإدارية (Fortune, 1993). وهذا يعكس الحاجة لتغيير أسلوب عمل المنظمة لتكون قادرة على المنافسة مستقبلا. وبالإضافة إلى ذلك، يواجه ملاك الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة الحجم مشكلة في إيجاد أفكار جديدة لإبتكار وتطوير عمليات جديدة من أجل التكيف والبقاء في عصر المعلومات. كما يدرك الملاك حقيقة أن الشركة يمكن في النهاية أن تخرج من السوق أو تستولى عليها إدارة جديدة، إلا إذا تمكنوا من التغلب على معوقات التحول الإداري من جيل إلى جيل آخر أو إلى خلافة إدارية جديدة. ويعتقد بأن التحول أو الخلافة الإدارية الناجحة لا تتطلب فقط تحول الملكية والرقابة، بل تتطلب تغييرات في أسلوب العمل الحالي لتسهيل المنافسة في عصر المعلومات.

ويعتقد أن معظم ملاك الشركات العائلية من الجيل الثاني والثالث قد تلقوا تعليما جيدا، ربما قد تعلموا كيفية إدارة التغييرات التي تهب على الشركات من مصادر عديدة، مثل كيفية التعامل مع المنافسة، والتكنولوجيا الجديدة، والأسواق الجديدة والعملاء الجدد، إلخ. إلا أن ما تعلمه هؤلاء الملاك من الجيل الثاني والثالث في الجامعات هو معرفة عامة، وليس معرفة دقيقة متخصصة تفيد في التعامل مع التغييرات الديناميكية في السوق. إن ما تقدمه الجامعات لهم يعتبر تعليما عاما و أساسيا. ربما يفكر هؤلاء الملاك بناء على ذلك أنهم يعرفون العمل، ولكنهم لا يفهمون الأدوار التي ينبغي لعبها من أجل زيادة نمو المنظمة (Chung and Yuen, 2003).

لقد عرف (Carsrud, 1994) الشركة العائلية بأنها الشركة التي يهيمن فيها أفراد عائلة معينة على كل من الملكية وصنع السياسة. *a family business can be defined as one in which both ownership and policy making are dominated by members of an "emotional kinship group"*. وعلى ذلك فإن الشركات العائلية لا تلتزم بواحد من أهم مبادئ أو أسس التنظيم المعاصر، وهو الفصل بين الملكية والإدارة (Berle and Means, 1932; Daily and Dollinger, 1991). وعدم الإلتزام هذا بالفصل بين الملكية والإدارة يقود إلى مجموعة من الاختلافات العملية أو التشغيلية بين

الشركات العائلية والشركات الأخرى غير العائلية. ومن أهم هذه الاختلافات، طريقة معالجة الخلافة الإدارية أو التحول الإداري من جيل لأخر. وتؤكد الكثير من الإحصاءات كما أشرنا سابقاً أن ٣٠% فقط من الشركات العائلية تبقى أو تستمر حتى الجيل الثاني من الملاك، وأن ١٥% تستمر للجيل الثالث (Kets de Vries, 1993; Ward, 1987). وهذا ينتج عنه تفكك وإخفاء للكثير من الشركات العائلية. وعلى الرغم من أن الكثير من الدراسات قد تناولت الحاجة للتخطيط لعملية التحول الإداري في الشركات العائلية وكذلك الحاجة لإعداد الورثة الإعداد الجيد، إلا أن القليل من الدراسات قد تناول العوامل التي تقود إلى التحول الإداري الناجح في الشركات العائلية. الغرض من هذا البحث هو تقييم طبيعة عملية الخلافة الإدارية أو التحول الإداري من جيل لأخر في الشركات العائلية، والتعرف على نتائج الأداء النابعة من التحول الإداري الناجح في الشركات العائلية. ولقد تم تصميم وتوجيه قائمة إستقصاء للمديرين الملاك من الجيل الثاني والثالث في الشركات العائلية العاملة بوسط الدلتا، بجمهورية مصر العربية. وبناء على تحليل النتائج تم الوصول إلى مجموعة من التوصيات على المستويين النظري والإداري، وكذلك مجموعة من المقترحات لأبحاث أخرى.

الدراسة الإستطلاعية (Pilot Study)

أهداف الدراسة الإستطلاعية

ركزت الدراسة الإستطلاعية على تحليل وتقييم طبيعة عمليات الخلافة الإدارية في الشركات العائلية في مصر، وتحديد كل من متطلبات ونتائج عملية التحول الإداري أو إنتقال السلطة من جيل لأخر داخل هذه الشركات. وبصورة أكثر تحديداً، سعت الدراسة لإستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- توصيف وتحليل أهم التحديات أو المشاكل التي تواجه الشركات العائلية في مصر.
- ٢- تحليل التحديات المتعلقة بتحول أو إنتقال الإدارة أو السلطة من جيل لأخر داخل الشركات العائلية أو مايسمى بتحديات الخلافة الإدارية.
- ٣- تحديد دور الملاك من الجيل الثاني والثالث في تطوير الشركات العائلية والإستجابة للمتغيرات في البيئة المحيطة.

مشكلة الدراسة الإستطلاعية

وتمحورت مشكلة الدراسة الإستطلاعية في تحديد أو التعرف على تحديات التحول الإداري أو إنتقال الشركات العائلية المصرية من جيل إلى جيل، والمصاعب التي تواجهها في ظل المتغيرات العالمية الإقتصادية وإرتباطها بقضايا الإقتصاد القومي، خاصة بعد ظهور الإتجاه العالمي في الإدارة نحو حوكمة الشركات (Governance) والتي تعني ببساطة الإدارة المؤسسية الرشيدة للنشاط الإقتصادي، أو طبقاً لتعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC, 2004) " القواعد واللوائح التنظيمية والأعراف والممارسات التي تمكن من إيجاد قيمة طويلة الأجل للمساهمين مع إحترامها في الوقت نفسه للقيم والأعراف الإجتماعية وجذب رأس المال البشري والمادي". وبصورة أكثر تحديداً سعت الدراسة الإستطلاعية إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ماهي التحديات التي تواجه الشركات العائلية في مصر فيمعل يتعلق بالخلافة الإدارية أو عند تحولها من جيل إلى جيل آخر من الملاك؟

٢- كيف يتعامل الملاك من الجيل الثاني والثالث بالشركات العائلية في مصر مع التغييرات في البيئة المحيطة وكيف تطور هؤلاء الملاك أساليب العمل بتلك الشركات؟ حاولت هذه الدراسة الإستطلاعية التعرف على أو تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها ملاك الشركات العائلية في مصر بشأن الخلافة الإدارية. حيث يعنقد الملاك من الجيل الثاني والثالث (The Second and Third Generation Owners) أنهم يفهمون طبيعة العمل، مع أنهم طوال الوقت ينظرون إلى العمل أو يفكرون فيه من منظور واحد فقط وهو منظور العاملين. يجب أن يتخذ هؤلاء الملاك من الجيل الثاني والثالث القرارات ويقوموا بالأفعال ويتحولوا من أداء دور العامل إلى أداء دور المدير ثم يتحولوا إلى أداء دور المالك أو المساهم الذي ينبغي أن يحافظ ويعظم مصالح الملاك. (Morris et al, 1996). في المقابلات الشخصية التي تم إجرائها خلال هذه الدراسة الإستطلاعية مع ٢٤ من من الملاك من الجيل الثاني والثالث في الشركات العائلية الكبيرة مثل "توشيبا العربي" و"بشاي للحديد والصلب"، وغيرها من الشركات العائلية الموجودة بوسط الدلتا (المنطقة الصناعية في السادات والمنطقة الصناعية في قويسنا)، تم مناقشة الاسئلة أو القضايا التالية:

- ماهي الطبيعة الأساسية للعمل؟
- ماهي أهم التحديات التي تواجه شركاتهم العائلية بصفة عامة، والتحديات المتعلقة بالخلافة الإدارية أو التحول الإداري من جيل إلى جيل آخر من الملاك بصفة خاصة؟
- كيف يستطيع الملاك من الجيل الثاني والثالث أن يساهموا في شركات الاعمال العائلية؟
- كيف يستطيع أن يضيف الملاك من الجيل الثاني والثالث قيمة العاملين في الشركات العائلية؟

هذه الاسئلة وأسئلة أخرى يمكن ان تمثل أساسا للتعرف على أهم التحديات التي تواجه الشركات العائلية، خاصة عند تحول قيادتها من جيل لآخر من أعضاء العائلة. كما تقدم أساسا للملاك من الجيل الثاني والثالث بشأن ماينبغي عليهم دراسته وفهمه لكي يكونوا قادرين على إجراء تحويلات في شركاتهم العائلية لزيادة قدرتها التنافسية في المستقبل.

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الإستطلاعية

شارك في هذا البحث ٢٤ شركة عائلية تم اختيارها بطريقة تحكيمية لتتضمن أكبر عدد من الملاك من الجيل الثاني والثالث. وتم إجراء مقابلات شخصية مع ٧ من الملاك من الجيل الأول، و ١٢ من الملاك من الجيل الثاني، و ٥ من الملاك من الجيل الثالث). وأظهرت المعلومات عن خلفية المستقصى منهم أو المستجيبين أن ما يقرب من نصف الملاك من الجيل الثاني اجبرطوا في العمل في الشركات العائلية لفرات ما بين سنة واحدة وخمس سنوات. وأظهرت النتائج أن معظم الملاك من الجيل الثاني والثالث حصلوا على تعليم جامعي. والغالبية من الملاك من الجيل الثاني والثالث هم الملاك والمديرون في نفس الوقت. ولقد توصلت الدراسة الإستطلاعية إلى أن النمط الإداري أو القيادي الذي يؤمن به وبطبيعة الملاك من الجيل الأول يختلف عن ذلك النمط الذي يؤمن به وبطبيعة الملاك/المديرين من الجيل الثاني والثالث. وبالتالي تختلف رؤية الجيل الأول عن رؤية الجيلين الثاني والثالث فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه الشركات العائلية، خاصة عند التحول من جيل لآخر. ومن أهم هذه الاختلافات:

- ١- في الغالب يخلق الجيل الاول من الملاك نظام أو تنظيم أبوى لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم. يضع المالك الاول (الأب أو العم) الهياكل ويحفظ العاملين لتحقيق رؤية.
- ٢- يعتبر المالك من الجيل الأول هو صاحب السلطة الحقيقية والمهيمن في الشركة العائلية. حيث يصنع معظم القرارات الرئيسية الخاصة بالعمل ويتوقع من العاملين أن يطيعوه ويتبعوا خطواته.
- ٣- يعتقد الجيل الثاني والثالث من الملاك بالشركات العائلية أنهم ينبغي عليهم أن يحافظوا على أنشطة الاعمال القديمة، ولكنهم لا يدركون أهمية خلق أنشطة جديدة للمحافظة على تنافسية الشركة في السوق.
- ٤- يقتصر مجلس الادارة في معظم الشركات العائلية المصرية على أعضاء العائلة ويستند على تحقيق المصالح المتبادلة لأفراد الاسرة.

وقبل تقديم نتائج الدراسة الاستطلاعية بشأن التحديات التي تواجه الشركات العائلية عند انتقالها أو تحولها من جيل لآخر من الملاك. يمكن أو لا استعراض نتائج هذه الدراسة بخصوص التحديات أو المشكلات العامة التي تواجه هذه الشركات في بيئة العمل المصرية، والتي يمكن أن تشكل معوقات أو قيود أمام تطور ونمو هذه الشركات. وتتمثل أهم هذه التحديات في:

- ندرة الموارد المالية في الأجل الطويل.
 - الإفتقاد إلى الخبرة الإدارية، والمالية، والتسويقية، والفنية.
 - زيادة حدة المنافسة والتي تأتي من انخفاض مستوى التعاون فيما بين الشركات.
 - الإفتقاد إلى التدريب بصفة عامة، وخاصة مايتعلق بتنمية وتطوير الشركة العائلية.
 - وجود ممارسات إبتكارية لبعض الشركات العائلية.
 - تعثر وهروب بعض رواد الشركات العائلية مع ما ترتب على ذلك من مشكلات مع الجهاز المصرفي.
 - تنامي دور القطاع الخاص ورموزة في الحياة السياسية والنيابية في مصر في الأونة الأخيرة.
 - كما أن الشركات العائلية أيضا عرضة للفساد والممارسات غير القانونية والغش والخداع خاصة في ظل غياب نظم دقيقة للرقابة الداخلية.
 - وجود مخاطر أخرى تواجه الشركات العائلية في مصر، أهمها خطر الإستحواز عليها من قبل الشركات العالمية الكبيرة.
 - وهناك أيضا سلبيات غياب القواعد والإجراءات لإتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات والأرباح في الشركات العائلية.
- ويمكن تلخيص نتائج المقابلات مع المسؤولين (الملاك/المديرين) بالشركات العائلية الخاضعة للدراسة الاستطلاعية، بشأن أرائهم و إتجاهاتهم عن الإهتمامات والمشاكل والتحديات التي تواجه شركاتهم العائلية عند تحولها من جيل أو إدارة لجيل أو إدارة أخرى في الجدول رقم (١). أما عن إهتمامات الملاك أنفسهم، فكما عبر عنها الملاك من الجيل الثاني والثالث، يمكن تلخيصها فيما يلي:
- ماذا أتوقع أن أحصل عليه من المشاركة في الشركة العائلية؟
 - ماذا يمكن أن أضيف للشركة العائلية؟

- ما هو دورى فى الشركة العائلية؟
- هل تتوفر عندى المهارات المطلوبة لإدارة شركة عائلية ناجحة؟

الجدول رقم (١)

مشاكل وإهتمامات الشركات العائلية من منظور الملاك من الجيل الثانى والثالث

العينة (العدد = ٢٤)	المشاكل والإهتمامات
٤	١- استبدال المالك فى ادارة للشركة العائلية
٢	٢- تكوين مجلس الادارة أو الادارة من افراد العائلة فقط
٣	٣- تفضيل تعيين افراد العائلة بدلا من المتخصصين
٢	٤- عدم وجود الخبرة الملائمة فى هذا المجال من مجالات الصناعة
١	٥- نقص المعرفة المطلوبة لادارة العمل
٤	٦- عدم القدرة على ممارسة السلطة وفرض النظام على الاقارب
٣	٧- عدالة أو عدم عدالة المكافآت والحوافز بين أعضاء العائلة
٥	٨- مشكلة الاتصال بين أفراد العائلة
١	٩- عدم وجود الكفاءة أو القدرة على ادارة العمل
١	١٠- فقدان الرغبة فى الانخراط فى ادارة العمل العائلى
٢	١١- عدم الحصول على التدريب المناسب لادارة العمل بالشركات العائلية
٤	١٢- معاملة الرجال للسيدات بطريقة أفضل من معاملتهم للرجال
٢	١٣- التردد فى اعطاء أو تفويض السلطة والرقابة للاخرين من غير أفراد العائلة
٤	١٤- القدرة على تطوير المهارات والامكانيات
٣	١٥- توقعات الأب عن نتائج الأعمال تختلف عن توقعات الابن
٢	١٦- نمط العمل للأب يختلف عن نمط العمل للابن
٣	١٧- القدرة على المشاركة فى الرؤية والأهداف مع مالك العمل
٤	١٨- الثقة بين أفراد العائلة
٢	١٩- وجود أفراد الناصح المخلص فى ادارة العمل العائلى
	٢٠- صنع القرار بواسطة أفراد العائلة فقط

المصدر: نتائج الدراسة الإستطلاعية

ويتضح من نتائج الدراسة الإستطلاعية أن من أهم التحديات التى تواجه الشركات العائلية فى مصر، قضية تواصل الأجيال..إن الكثير من الشركات العائلية فى مصر تواجه مشكلات عديدة فى عملية الخلافة الإدارية وتحويل الإدارة أو السلطة من جيل المؤسسين أو الجيل الأول للجيل الثانى والثالث. كما أن القليل من هذه الشركات تستمر فى الأداء بنجاح عند إنتقالها من الجيل الثانى إلى الجيل الثالث.

ومن هنا ظهرت فكرة هذا البحث، والتي تتمحور حول التحديات التي تواجه الشركات العائلية في مصر (خاصة في منطقة وسط الدلتا التي أجريت فيها الدراسة الإستطلاعية، لسهولة الوصول إلى الملاك أو المسؤولين بهذه الشركات بعد تأسيس علاقات معهم أثناء إجراء الدراسة الإستطلاعية، والأهم من ذلك وجود شركات عائلية كبيرة في كل من المنطقة الصناعية بقويسنا والمنطقة الصناعية بالسادات) عند تحولها من جيل لآخر ومحددات الخلافة الإدارية الناجحة أو التحول الإداري الناجح من جيل لآخر من الملاك في هذه الشركات. كما أن الدراسات السابقة التي سيتم استعراضها في الصفحات التالية تدعم نفس نتائج الدراسة الإستطلاعية، وتؤكد على أهمية فكرة أو موضوع الخلافة الإدارية في الشركات العائلية.

الدراسات السابقة "Literature Review"

الدراسات السابقة التي أجريت عن الشركات العائلية يمكن تصنيفها إلى ست مجموعات: المجموعة الأولى تركز على المقالات النظرية ومفهوم قطاع الأعمال العائلي أو الشركات العائلية، والمزايا التي تحققها لأعضاء العائلة. والمجموعة الثانية تغطي مجموعة من الدراسات التي تتمحور حول التأكيد على أهمية قطاع الشركات العائلية. والمجموعة الثالثة تركز على نمو وتطور الشركات العائلية. أما المجموعة الرابعة فتتضمن مجموعة من الدراسات عن دور السيدات في إدارة الشركات العائلية. والمجموعة الخامسة من الدراسات تركز على طبيعة ومحددات وصعوبات الخلافة الإدارية. وأخيرا تركز المجموعة السادسة من الدراسات السابقة على الشركات العائلية في مصر.

ما هي الشركات العائلية؟

ينظر لقطاع الأعمال العائلي على أنه العمود الفقري لنظام المشروع الحر وقاطرة النمو الإقتصادي. وأحد التعاريف تنظر للشركات العائلية على أنها "المشروعات التي يديرها الملاك ويمارس أعضاء العائلة قدر كبير من الرقابة المالية والإدارية على أعمال أو أنشطة الشركة" (Ward and Aronoff, 1990). ومن المنظور الأبوي، يمكن أن تتنظر نسبة كبيرة من الشركات الخاصة إلى نفسها على أنها تعمل كشركات عائلية، طالما أن الجانب الكبير من دخل الأسرة يأتي من الشركة (Poutziouris and Chittenden, 1996).

ومن التعاريف الأخرى للشركة العائلية، أنها "أي شركة أغلبية الملكية أو الإدارة فيها تقع في أيدي العائلة، وفيها اثنين أو أكثر من أفراد العائلة ينخرطون في العمل بشكل مباشر" (a family business is any business in which a majority of the ownership or control lies within a family, and in which two or more family members are directly involved) (Poutziouris and Chittenden, 1996). رغم بساطة التعريف، إلا أن الشركة العائلية هي شركة معقدة، فهي عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العائلة والشركة، فأفراد العائلة الذين ينخرطون في العمل هم جزء من نظام الشركة (العمل) وفي نفس الوقت جزء من العائلة. ومن هنا يمكن أن يظهر أو يحدث الصراع لأن كل نظام له قواعد، وأدوار، ومتطلبات. على سبيل المثال نظام العائلة هو نظام عاطفي، يركز أو يؤكد على العلاقات وبكافئ على الولاء مع الحب والعناية. والعضوية في العائلة هي دائمة وتتم تلقائيا بالولادة. إن الدور الذي تلعبه في العائلة (الزوج/الأب، والزوجة/الأم، والولد/الأخ والأخت) يحمل معه مسؤوليات وتوقعات معينة. بالإضافة لذلك، فإن العائلات لديها أنماط خاصة

أو متفردة في الإتصال وحل المشكلات، والتي قضت سنوات عديدة في الوصول إليها. وربما تكون هذه الأنماط أو الطرق في الإتصال وحل المشكلات مناسبة للعائلة، ولكن قد تكون غير مناسبة للتعامل مع أو حل الصراعات التي قد تحدث في الشركات العائلية. على نحو مخالف، فإن نظام الشركة هو نظام غير عاطفي يقوم على المصالح أو المنافع المتبادلة. والدخول في هذا النظام يتوقف على الخبرة، والمعرفة المحتملة. وعضوية هذا النظام مشروطة بالأداء، والأداء يكافئ ماديا. ومثل النظام العائلي، فإن الأدوار في العمل أو الشركة (مثل الرئيس، والمدير العامل، والمالك) تحمل مسؤوليات وتوقعات معينة أو محددة (Belaid et al, 2005; Akasha, 2006).

وتواجه معظم الشركات العائلية القضايا أو التحديات التالية (كما أبرزت الدراسة الإستطلاعية):

- المشاركة- من يشارك بالعمل في الشركة العائلية وتحت أية ظروف.
- القيادة والملكية- كيف يتم إعداد الجيل القادم لتحمل مسؤولية إدارة العمل بالشركة.
- التخلي عن السلطة- كيف يتم مساعدة المؤسس أو الجيل الأول من الملاك أن يتخلى عن قيادة أو إدارة الشركة العائلية في وقت معين.
- جذب واختيار والحفاظ على المديرين من خارج العائلة.
- نظم الأجور والحوافز لأفراد العائلة العاملين في الشركة.
- الخلفاء- من يملك حق اختيار الخليفة أو القيادة القادمة للشركة وماهي معايير الاختيار من بين أفراد العائلة.
- أهمية تقوية وتدعيم الإنسجام العائلي.

كل هذه القضايا وقضايا أخرى يكمن أن تتسبب في صراع عائلي وضغوط عائلية. إلا أنه هناك وسائل يمكن أن تساعدك في إدارة الصراع والضغوط العائلية في الشركات العائلية، مثل: تحديد القضايا التي يمكن أن تتسبب في الضغوط والصراع بين أفراد العائلة، ومناقشة هذه القضايا مع أفراد العائلة، وأخيرا إقترح السياسات المناسبة للتعامل مع هذه الضغوط ومصادر الصراع. ولقد طبق الباحثين معايير عديدة من أجل توضيح حدود قطاع الأعمال العائلي أو الشركات العائلية، مثل:

- الشركة التي تقع فيها النسبة الكبيرة من الملكية (غالبية الأسهم) أو الرقابة في أيدي عائلة واحدة، والتي ينخرط في العمل بها وبشكل مباشر اثنين أو أكثر من أفراد العائلة (Rosenblatt et al., 1985).
- الشركة التي يدير عملياتها المالك وينخرط أفراد الأسرة أو أعضاء العائلة بشكل مهيم أو كبير في إدارتها، وفي عملياتها وتقرير مصيرها أو مستقبلها (Poutziouris and Chittenden, 1997).
- تعتبر الشركة منظمة عائلية عندما يكون ٢٥% من حصص التصويت في أيدي العائلة (Leach, 1994).

وأخيرا يمكن تعريف الشركات العائلية أيضا بأنها "الوحدات أو المنظمات التي ينخرط في تملكها وإدارتها أعضاء العائلة، والتي يتوافر فيها النية أو التصميم لزيادة أو الحفاظ على الإنخراط العائلي داخل المنظمة" (Litz, 1997). هذه الإهتمامات تخلق إختلافات بين

الشركات العائلية وغير العائلية (Daily and Dollinger, 1993; Cromie et al., 1995). فى الأساس هناك نوع ما من الخلط بين العمل والشئون العائلية والذى يمكن أن يكون مفيدا لكل من الشركة وللعائلة (Kets de Vries, 1993).

وعلى الرغم من كثرة الدراسات السابقة عن الشركات العائلية، وخاصة المقالات النظرية والدراسات الكيفية. إلا أنه لا يوجد حتى الآن تعريف واضح وشامل للشركة العائلية (مع الاعتراف بوجود أوجه شبة بين معظم التعاريف للشركات العائلية) بسبب قواعد ونظم الملكية المختلفة والتي قد تختلف من دولة لأخرى. ويمكن الاستفادة من التعاريف السابقة من أجل الوصول إلى تعريف للشركة العائلية يأخذ فى الاعتبار بيئة العمل فى مصر. إن أى تعريف عملى للشركة العائلية لابد أن يأخذ فى الاعتبار الملكية والإدارة. وعلى ذلك فإن التعريف الذى قدمه (Ward and Aronoff, 1990)، والذى يرى أن الشركة العائلية هى الشركة التى يديرها الملاك، ويمارس أعضاء العائلة قدر كبير من الرقابة المالية والإدارية على أعمالها أو أنشطتها. يمكن أن يكون مفيدا لبيئة العمل فى مصر. وإن كان السؤال الذى يطرح نفسه والذى يمكن أن يحمل إجابات تختلف من بلد أو ثقافة لبلد أو ثقافة أخرى، هو ما تعريف العائلة؟

هل ينبغي أن يقتصر تعريف العائلة على الأسرة فقط؟ أم ينبغي أن يتضمن أباء الزوج، وإخوته وأخواته وأولادهم؟ أم ينبغي أن يمتد تعريف العائلة إلى أعمام وعمات الزوج وأولادهم؟ للتبسيط، يشار إلى الزوج على أنه عميد الأسرة. خاصة أن الأسرة هى تعريف ضيق جدا للعائلة على اعتبار أنه يستبعد أباء الزوج، وإخوته الذكور وأخواته الإناث والذين لهم حقوق فى الميراث. على الجانب الأخرى، العائلة الممتدة هى تعريف واسع جدا للعائلة، لأنه على الرغم من أن أعمام وعمات وأحوال وخالات الزوج وأولادهم قد يكون لهم حقوق الإرث، إلا أن السيطرة أو الرقابة على الشركة العائلية تذهب إلى الأقارب أكثر للزوج مثل أولاده وإخوته. وعلى ذلك، فإن التعريف الأكثر مناسبة أو ملائمة للعائلة فى بيئة العمل العربية وأيضاً المصرية هو تعريف الأسرة، والذى يشمل بالإضافة للزوج كل من أبائه، وإخوته وأخواته وأولادهم (Belaid et al 2005; Akasha, 2006).

وفيما يتعلق بالوظائف أو المهن التى توفرها الشركات العائلية لأعضاء العائلة وللأفراد من خارج نطاق العائلة. تناولت العديد من الدراسات السابقة هذه القضية وأكدت على أهمية العمل على اعتبار أنه من الإهتمامات المركزية أو الأساسية لكثير من الأفراد، كما أن النجاح فى العمل يدعم احترام الذات للفرد، بالإضافة لذلك يهتم الكثير من الأفراد بتطوير أنفسهم من خلال التطور المستمر فى العمل أو فى المنظمات. ويقوم الأفراد بالاختيار فى ضوء الفرص المتاحة (Watson, 1994). ونجاح الأفراد يمكن أن يتأثر بعوامل مهمة مثل الخبرة الوظيفية السابقة، والمؤهلات الأكاديمية، والتوفيق، والتخطيط وشبكة العلاقات الاجتماعية (Nicholson and West, 1988). وبرغم ذلك، يبدو أنه فى الشركات العائلية هناك عوامل أخرى تؤثر على التقدم الوظيفى للفرد. فالفرد الذى ينتمى للعائلة التى تملك الشركة أو المنظمة العائلية سوف يكون فى وضع أفضل مقارنة مع الأفراد الآخرين الذين يأتون من خارج العائلة، وهذا بالطبع يمكن أن يسهل من التقدم الوظيفى لأعضاء العائلة فى الشركة العائلية.

وهناك أسباب كثيرة يمكن أن تفسر سهولة التقدم فى العمل والترقى الوظيفى لأعضاء العائلة داخل الشركات العائلية. إن الخطوة الأولى فى التقدم الوظيفى هو الحصول على عمل أو وظيفة فى منظمة ما، وبالطبع فإن إرتباط عضو العائلة مع الشركة العائلية منذ الطفولة يسهل له

دخول الشركة (Leach, 1994). علاوة على ذلك، يرى (Kets de Vries, 1993) أنه من خلال المناقشات بين أفراد العائلة حول الشركة العائلية عبر السنين فإنه يمكن للفرد منذ الصغر أن يتكون لديه فهم عميق للشركة. هذه الخبرة يمكن أن تتطور في شكل مهارات ويمكن أيضا أن تتبلور وتتطور في شكل فهم أكبر والتزام أعمق بثقافة المنظمة. وبما أن الكثير من المنظمات تهتم أو تعنى بتوظيف الأفراد الذين يعتقدون ثقافتها. ومن هنا فإن الهوية المشتركة والفهم المشترك لثقافة المنظمة يمكن أن تكون ميزة لأفراد العائلة ويمكن أن تمكن أفراد العائلة من الوصول إلى مصادر النفوذ والقوة وشبكة الاتصالات العائلية.

إن التقييم والمكافآت تعتبر من الجوانب المهمة أو الأساسية في التطور الوظيفي للفرد، والنحس يرى أن معايير التقييم لأفراد العائلة تعتبر أقل صرامة من تلك التي تطبق على الأفراد من خارج العائلة (Kets de Vries, 1993; Leach, 1994). كما أن أفراد العائلة غالبا ما يحصلون على مكافآت أعلى من نظرائهم من خارج العائلة، إما بسبب إبتنائهم للعائلة، أو بسبب أن ذلك يمكن أن يساعد في تخفيض قيمة المطلوبات الرأسمالية عند تقاعد أفراد العائلة (Walter and Shuffain, 1995). وأخيرا، بينما يتردد المستثمرين في تدريب وتطوير المديرين بشركاتهم، إلا أنه يبدو منطقيا أن الشركات العائلية تكون أكثر إهتماما بتطوير وتقديم فرص إدارية لأفراد العائلة (Goffee and Scase, 1995).

ما سبق يؤكد أن أفراد العائلة لديهم مزايا كثيرة تتعلق بالحصول على فرص وظيفية وبإمكانية الترقى والتقدم في المشروعات أو الشركات العائلية أسرع من غيرهم ممن هم من خارج العائلة. ومع ذلك، قد يواجه أفراد العائلة جوانب أو نفاط ضعف عديدة أيضا، تتمثل في أن أفراد العائلة يمكن أن يحصلون على مكافآت أقل مما يستحقون، كما أن العداوات بين أفراد العائلة يمكن أن تتسبب في صراعات عنيفة بين الأخوة والأقارب، بالإضافة إلى أن أي خلاف أو صراع بين قيم العمل وقيم الأسرة يمكن أن يسبب مشاكل للشركة وللعائلة معا (Dyer, 1994; Leach, 1994).

أهمية الشركات العائلية

تقوم الشركات العائلية بدور ملموس في النشاط الإقتصادي على المستوى الكلي. حيث تقدر مساهمة الشركات العائلية بـ "٨٥%" على الأقل من إجمالي إسهامات الشركات الأوربية (Goizen, 1993). كما تشير التقديرات بشأن حجم أنشطة الشركات العائلية في الإقتصاديات المتقدمة، بأنه في المتوسط هناك ثلاث شركات عائلية من كل أربع شركات، ويمثل حجم العمالة في هذه الشركات ما يقرب من "٥٠%" من إجمالي حجم العمالة، كما أن "٥٠%" من الناتج القومي الإجمالي على الأقل يتولد أو يأتي من هذه الشركات العائلية (Harvey, 1994). وتمثل الشركات العائلية "٧٦%" من الشركات العاملة بالمملكة المتحدة، و"٨٠%" من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في إيطاليا، و"٩٥%" من الشركات العاملة في منطقة الشرق الأوسط، كذلك تسهم الشركات العائلية بنسبة "٥٠%" في الناتج القومي في الولايات المتحدة الأمريكية وهي المسؤولة عن توظيف "٥٠%" من الأيدي العاملة في الولايات المتحدة. وتؤكد الأرقام أيضا أن "٣٠%" فقط من الشركات العائلية هي التي تستمر للجيل الثاني و"١٥%" فقط يستمر للجيل الثالث في حين أن "٣%" فقط يستمر للجيل الرابع (ندوة الشركات العائلية، الاسكندرية، ٢١-٢٢ أكتوبر، ٢٠٠٤). ومن هنا تأتي أهمية الحفاظ على الشركات العائلية

العامل. ويمكن أن تبقى الشركة في هذه المرحلة في حالة من النمو البطيء وعلى ذلك فإن العوائد أو المكاسب الإدارية التي تتحقق من الاستثمارات يمكن أن تكون الوحيدة المتاحة أو الممكنة، من خلال العرض أو البيع على نطاق واسع للعائلة وللأسواق المحلية.

● **المرحلة الثالثة: مرحلة الدعم أو التشجيع.** يستثمر المؤسس أو المؤسسين في هذه المرحلة نتائج النمو المبكر لتدعيم الشركة، ووضع الأسس للنمو والتوسع في المستقبل، والتوجه نحو أنشطة أو مجالات أخرى. وفي هذه المرحلة ربما تظهر عناصر التخصص الوظيفي في الهيكل التنظيمي للشركة عندما تصبح النظم المالية، ونظم الإنتاج والتسويق أكثر رسمية، وربما يصبح تفويض السلطة أمر طبيعي ومألوف أيضا، وعندها يصبح النمط الإداري أكثر تعاونًا. وفي هذه المرحلة أيضا تستطيع الشركات الناجحة تحقيق مستويات عالية من الربحية، وتوجيه قدر من الاستثمارات للتكنولوجيا الجديدة.

● **المرحلة الرابعة: مرحلة النمو.** ينبغي تدعيم والرقابة على النمو بواسطة هياكل وعمليات الشركة. وهذا يمكن أن يأخذ أشكال كثيرة مثل: إستغلال إقتصاديات الحجم من خلال توسيع المصنع، وتحديث التكنولوجيا، والتنويع، والإندماج مع شركات أخرى أو الأندماج من خلال نماذج التحالفات الإستراتيجية. في الغالب، فإن إدراك الحاجة إلى الخبرة المهنية الخارجية سوف يهدد النمو على اعتبار أن الشركة تتحرك أبعد من الثقافة الموجهة تقليديًا بالعائلة.

وتقدم إحدى الدراسات نموزج آخر لتطور المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم في الصين بما فيها الشركات العائلية. وتبرز نتائج هذه الدراسة أن التطور الصناعي لهذه الشركات يركز على الكفاءة التشغيلية، والمرونة الفنية، والأنشطة التسويقية الموجهة بالتصدير، ونمو ثقافة الشركات العائلية (Poutziouris et al. 2002).

● **الكفاءة التشغيلية أو العملية.** إنة شيء أساسي أن يوجه التركيز و الإهتمام الكبير في الصين إلى التطوير في حجم عمليات الشركات، وفي المعرفة التكنولوجية، وفي التخصص في المنتج أو في الإنتاج. وهذا الإتجاه يتم تدعيمه من خلال الحوافز الضريبية التي تقدم للشركات الصغيرة وذلك لتمكينها من تحقيق أو إنجاز أهداف الإستثمار في الأنشطة التي تساعد في تطوير الصناعة. ولوضع الإطار العام لذلك، فإنه من الضروري وجود إطار قانوني للمراجعة جنبًا إلى جنب مع نظام ضريبي مشجع للشركات.

● **المرونة الفنية.** ينبغي دعم وتشجيع الإستثمار في التكنولوجيا الجديدة. حيث أن المهارات الإستثمارية والفنية تعتبر محورية لتطوير الطاقة الإبداعية للشركات الصغيرة، وعلى ذلك يمكن أن يتوافر لهذه الشركات بعض المرونة في إنتاج منتجات وخدمات ذات قيمة عالية والتي يمكن أن تشبع أو ترضى الحاجات المتغيرة لقطاعات الأسواق المحلية وفي القريب العاجل الأسواق الخارجية (إقتصاديات النطاق).

● **التركيز على أسواق صغيرة محددة والبدء في التصدير.** السعي نحو إشباع قطاعات سوقية صغيرة محددة والسعي نحو إستراتيجيات التسويق التصديرية يتطلب التحديد والتطوير للأسواق المستهدفة على أساس تخطيط إستراتيجي قطاعي. ولتحقيق ذلك، فإن هناك مجموعة من السياسات الإضافية ينبغي أن توجه إلى تدعيم الصناعات الصغيرة، من أجل تمكين الشركات الصغيرة من التغلب على مصاعب الإنتقال من مرحلة خدمة وإشباع قطاعات صغيرة محلية

إلى التوجه نحو التصدير وحاليا تعمل الأجهزة أو المؤسسات المانحة والحكومة على تحقيق هذه النهاية أو هذا الهدف.

● **ثقافة الشركة العائلية.** إن هناك ضرورة لتفهم الحاجة إلى إدخال المهنية والإحتراف فى أداء أنشطة الشركات العائلية وفى نفس الوقت الحفاظ على مصالح وإهتمامات أفراد العائلة. وهناك محددات كثيرة تؤثر فى تطور وإستمرار هذه الشركات، ومن أهمها المهنية والإحتراف فى إدارة الشركات العائلية، وتقسيم الأداء، والتدريب، وإدارة عملية الخلافة لإدارية أو التحول الإدارى من جيل لأخر فى الشركات أو المشروعات العائلية (Churchill and Hatten, 1987).

ولقد تجاهلت نظريات التنظيم المعاصرة التى تركز على الفصل بين الملكية والإدارة قضية الخلافة الإدارية فى الشركات العائلية، وفشلت فى أن تأخذ فى الإعتبار الإختلافات الدقيقة والمهمة المتأصلة فى الشركات التى تملكها وتديرها العائلات. وعند النظر إلى الشركة العائلية من منظور كلى، يمكن القول أنها تتكون من عدد أو مجموعة من النظم الفرعية، التى تشمل الشركة كوحدة أو نظام، والعائلة كوحدة أو نظام، ومؤسس الشركة كوحدة أو نظام (Dyer and Handler, 1994). كل نظام فرعى يتكون من وحدات وثقافات مميزة، وكل نظام فرعى ينحرك أو يمر خلال دورة حياة خاصة به، وكل نظام فرعى يتكون من نظم فرعية أصغر خاصة به. علاوة على ذلك، فإن هذه النظم الفرعية تعتبر مستقلة إلى حد كبير. ومن هنا، فإن هناك احتمالات كبيرة لحدوث منافسة أو صراع بين النظم الفرعية الثلاثة، أو على نحو آخر لحدوث تعاون وتكامل بين هذه النظم. وكنتيجة لذلك، أشار (Kepner, 1983) إلى النمو أو التطور المختلط أو المشترك "Co-evolution" للعائلة والشركة معا عند مناقشة كيف يؤثر ويتأثر كل واحد بالآخر.

وتعتبر الشركات العائلية نظم مستقرة لفترات طويلة نسبيا طالما أن مؤسس الشركة يستمر فى مكانة. ولكن لاحقا هذه الشركات يمكن أن تصبح غير مستقرة بفعل أحد الأحداث المهمة. عنى سبيل المثال: إتخاذ قرار بأن يتواء أحد أفراد العائلة منصب رفيع بالشركة، أو إتخاذ قرار من جانب مؤسس الشركة بالنقاعد أو الإنفصال عن الشركة. النتيجة يمكن أن تكون الغموض والإرتباك والصراع بين أفراد العائلة وبين المتخصصين العاملين بالشركة. والنتائج المترتبة على ذلك يمكن أن تكون سوء الإدارة وإنعدام التنسيق والتكامل. وبشير كل من (Beckhard and Dyer, 1983) إلى أن النكيف الناجح بعد إخفاء المؤسس أو المؤسسين يتأثر بكل من الظروف داخل الشركة (حالة النضوج، والمركز المالى والتنافسى للشركة) والقوى المحركة للعائلة (نقارب أفراد العائلة، والتفاعل المتبادل بين أفراد العائلة، والتنافس أو العداوة بين أفراد العائلة، والظروف المالية لأفراد العائلة).

وترى (Kepner, 1983) فى دراستها وتحليلها للتفاعل المتبادل بين دورة حياة العائلة، ودورة حياة الشركة العائلية، أن الضغوط تتعاظم عندما تتزامن التحولات فى العائلة مع التحولات فى الشركة. وترى أن كل وحدة أو نظام يهتم بالحفاظ على نفسه ويصبح أكثر مقاومة للتغيير والفصل. والنتيجة يمكن أن تكون ظهور أعراض الفشل فى العلاقات العائلية على أنشطة وأداء الشركة.

ويمكن أن يكون هناك فصل بين التحولات التشغيلية أو العملياتية فى الشركة نفسها وبين التحولات فى الإدارة العائلية. حيث تنشأ وتتطور الشركة نفسها من خلال أنواع مختلفة من

الهيكل التنظيمية، ونظم المكافآت، والتوزيع في المنتجات والخدمات، وما شابه، بينما يتطور فريق الإدارة العائلي في شكل تطورات مثل وفاة زوجة المالك، وتعيين أو تصعيد ابن زوجته، ونفور أو مغادرة الإبن المفضل. ويفترض كل من (Barnes and Hershon, 1976) أن أفضل النتائج تحدث عندما تتفق وتتسجم التحولات في الإدارة العائلية مع التحولات في الشركة، والعكس بالعكس، على اعتبار أن هذه التحولات تتضمن عمليات تكيف أو تعديل مشتركة بين العائلة كنظام فرعي والشركة كنظام فرعي آخر.

دور السيدات في إدارة الشركات العائلية

من الواضح أن الأفراد الذين ينتمون للعائلة يتمتعون بمزايا أكبر أو أفضل من الآخرين من خارج العائلة في تحقيق تقدم وظيفي في الشركات العائلية، وهذا يمكن أن ينطبق أيضا على المديرين من السيدات المنتميات للعائلة التي تملك الشركة العائلية. إن الارتباط الطويل بين أفراد العائلة وبين الشركة يمكن أن يسمح لأفراد العائلة بتطوير المهارات المناسبة للعمل، كما أن الإتصال والارتباط بين أفراد العائلة وبين الملاك وكبار المديرين يمكن أن يمنح لأفراد العائلة مزايا عديدة فيما يتعلق بفرص التدريب، والحصول على الخبرة، وتكوين شبكة علاقات شخصية واجتماعية، والتعرض لنظم تقييم أقل صرامة مقارنة بالآخرين من خارج العائلة. بالإضافة إلى أنه من المتوقع أن يسود الشركة ثقافة العائلة بدلا من ثقافة الرجال (أو العنصر الرجولي). والسيدات من أفراد العائلة يمكن أن يتقهن ويؤثرن على ثقافة المنظمة أو الشركة العائلية بما يحقق مصالحهن. فهن يمكن أن تقتنع الآخرين بأن العلاقات الحميمة بين أفراد العائلة يمكن أن تساهم أو تشارك في زيادة فعالية الإدارة في الشركات العائلية (Frishkoff and Brown, 1993)، وتستخدم ذلك في الحصول على مزايا مقارنة بالآخرين من خارج العائلة.

هذه مزايا محتملة، ولكن هل من الممكن تحويلها إلى منافع حقيقية في شكل وضع مميز ومتفرد ومكاسب لأفراد العائلة أم لا، هذا يتوقف إلى حد ما على دور أفراد العائلة في الشركات العائلية. ويعتقد كل من (Frishkoff and Brown, 1993) أنه في العصور الماضية سادت الشركات العائلية تقسيمات أسمنتية بين الفريق الذي ينتمي للزوجة والفريق الذي ينتمي للزوج. ولكن في العصور الحالية تحصل الزوجات ويحصل الأزواج في الشركات العائلية على مسؤوليات إدارية تتفق مع المهارات الفردية التي يتمتع بها كل فريق، وتعامل البنات معاملة متساوية مع الأبناء في تملك وإدارة الشركات، وتشارك بعض الأمهات في العمل مع عائلاتهن وتواجه متطلبات العمل بخبرة ليست قليلة مقارنة مع نظرائهن الذين يأتين من خارج العائلة. باختصار، وكما أوضح كل من (Goffee and Scase, 1995). أنه في حالة الشركات المملوكة لسيدات أعمال، بعض أعضاء العائلة من السيدات في الشركات العائلية سوف يعطين الأولوية الأولى لتقدمهن الوظيفي ويحاولن كسب أو تحقيق المزايا من خلال الروابط العائلية، والبعض الآخر سوف يعتبر أن إدارة العمل هي فرصة مميزة أو عظيمة للتوفيق بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة، كما أن البعض منهن سوف يخترن لعب دور محدود في الشركة ويركزن على شؤون الأسرة والبعض الآخر سوف يكون مضطرا للأخذ بالبديل الأخير (Cromie and O'Sullivan, 1999).

ولقد أبرزت نتائج إحدى الدراسات التي ركزت على المقارنة بين الخبرات الوظيفية أو المهنية للمديرين من السيدات العضوات في العائلة التي تملك المنظمة وبين المديرين من السيدات من خارج العائلة. أن المديرين من السيدات الاتي ينتمين للعائلة يتمتعون بوضع وظيفي وأمان وظيفي

ومرونة أكثر. ويستغل الكثير منهن ميزة المرونة في التوفيق بين متطلبات الوظيفة وبين متطلبات المنزل أو الأسرة. بينما يرى المديرين من السيدات من خارج العائلة أنفسهن أكثر استقلالية وأكثر تنافسية أو قدرة على المنافسة، حيث يتمتعن بمؤهلات علمية أفضل والغالبية ليست متزوجات وليس لديهن أطفال. ورغم ذلك، فقد وجد أن المجموعتين من المديرين من السيدات (من العائلة- ومن خارج العائلة) غير متحمسات للتدريب، ولا للاتصالات الشخصية ويعتقدن أن التقدم الوظيفي يعتبر أسهل للرجال مقارنة مع السيدات. بصفة عامة، يشعر كل المديرين من السيدات بأنهن يفقدن السلطة أو القوة والفرص اللازمة لتحقيق تقدم وظيفي (Cromie and O'Sullivan, 1999).

طبيعة الخلافة الإدارية في الشركات العائلية

تتضمن الخلافة الإدارية في الشركات العائلية القوى المحركة التي تسبق وتؤدي إلى التحول الفعلي، ويؤثر التحول الإداري من جيل لآخر في الشركات العائلية على أطراف عديدة. هذه الأطراف يمكن أن تشمل أفراد العائلة سواء الذين يعملون في الشركة أو الذين يعملون خارج الشركة، والمالك أو المؤسس، والعملاء، والموردين وآخرين. وتتم عملية التحول بثلاثة مراحل محددة (Handler, 1991) وهي: التسمية الشخصية للوريث المنتظر قبل الالتحاق للعمل بالشركة، ثم إنخراط الوريث في العمل بالشركة، وأخيرا الخلافة في القيادة. وتتميز التحولات الفردية ليس فقط بطول كل مرحلة، ولكن تتميز أيضا بكيفية التخطيط الجيد لكل مرحلة من المراحل الثلاثة، وبالصرعات التي يمكن أن تحدث بين المدير أو المسؤول الحالي وبين الوريث المنتظر بمرور الوقت، وبالصرعات التي يمكن أن تحدث داخل العائلة وكذلك مع الأفراد من خارج العائلة، وتتميز كذلك بالتغيرات التي يمكن أن تظهر في الأدوار الإدارية، وأخيرا بمدى سهولة حدوث عملية التحول.

ونرى (Handler, 1990) أن أفراد العائلة يشغلون مواقع معينة أو يقومون بأدوار محددة خلال عملية الخلافة الإدارية، وأن هذه الأدوار تتغير بمرور الوقت خلال مراحل التحول. ونرى أيضا أن التحولات الإدارية الفاجحة تتطلب عملية تكيف أو تعديل مشترك لهذه الأدوار. وعلى ذلك، فإن قائد أو رئيس الجيل الحالي يمكن أن يتحرك من دور لآخر، فيمكن أن يتحرك من "الرأس الوحيد" إلى "المالك" إلى "المراقب/المفوض" إلى "المشارك". وفي نفس الوقت عضو العائلة المنتظر أن يقود الجيل القادم يمكن أن يتحرك من دور لآخر، حيث يمكن أن يتحرك من "مساعد" إلى "مساعد" إلى "مدير" إلى "قائد" إلى "رئيس" أو "صانع قرار". حيث أن أدوار عضو العائلة من الجيل القادم المنتظر أن يقود الشركة في المستقبل تتشكل بواسطة الدور الذي يقوم به سابقا. وعلى ذلك، فإنه يمكن أن يكون هناك ارتباط على سبيل المثال بين الرئيس الحالي والذي يقوم بدور المالك/المدير وبين القائد المنتظر للجيل القادم والذي يقوم بدور المساعد.

في تقييم عمية الخلافة الإدارية، فإنه من الضروري التمييز بين "جودة الخبرة" و"فعالية عملية التحول الإداري أو الخلافة" (Handler, 1990, Kets de Vries, 1993). وتعكس جودة الخبرة كيف يدرك أو يمارس أفراد العائلة بصفة شخصية عملية التحول الإداري. وتهتم جودة الخبرة بقضايا مثل الصراع، وإنعدام الثقة، والمنافسة، والإستياء أو السخط والضغط. وترتبط فعالية الخلافة الإدارية بصورة أكبر بالسؤال التالي: كيف ينظر أو يحكم الآخرين على نتيجة عملية التحول. وتشتمل فعالية الخلافة على قضايا مثل مؤشرات الأداء التنظيمي ومستويات

الرضا لدى المديرين من الجيل القادم. بالإضافة إلى ذلك، فإنة من المنطقي أن تتكامل جودة الخبرة وفعالية الخلافة. على سبيل المثال، هناك بعض الدلائل التي تقترح أن درجة ما أو مستوى معين من الصراع والمنافسة يمكن أن يساهم في زيادة فعالية عملية التحول من ناحية النتائج (Kepner, 1983).

محددات وصعوبات الخلافة الإدارية في الشركات العائلية

نتجة الأبحاث التي تناولت الخلافة الإدارية في الشركات العائلية إلى التركيز على الجانب النظري أو تناول بعض الحالات العملية (Case Studies)، والتركيز على الجانب المعيارى. في حين أن الدراسات التي إنطوت على محاولات منظمة وشاملة لتحديد وتصنيف العوامل التي تؤثر على التحول الإدارى الفعال فى الشركات العائلية كانت محدودة. وعلى الرغم من ذلك، فإن مراجعة الدراسات السابقة يقدم مجموعة من العوامل التي ترتبط أو تؤثر على التحول الإدارى أو الخلافة الإدارية فى الشركات العائلية. ويمكن تصنيف هذه العوامل النابعة من الدراسات السابقة فى ثلاث مجموعات عامة كما يلي:

١- أنشطة التخطيط للخلافة الإدارية. وتشمل هذه الأنشطة: التخطيط لعملية الخلافة الإدارية، والتخطيط لإستقطاب وإستخدام أعضاء فى مجلس الإدارة من الخارج، وإستخدام مستشارين فى الشركات العائلية، وإنشاء مجلس للعائلة).

٢- العلاقات بين أعضاء العائلة والشركة، وتتضمن الإتصالات، والثقة، والإلتزام، والولاء، والإضطراب العائلى، والمنافسة بين أعضاء العائلة، والغيرة والإستياء بين أفراد العائلة، والصراع، والقيم والعادات المشتركة.

٣- مستوى الإعداد للوريث أو الورثة لتولى مسؤولية إدارة الشركة، من خلال التعلیم الرسمي، والتدريب، والخبرة فى العمل خارج الشركة، وموقع الوريث داخل الشركة العائلية، وسنوات العمل داخل الشركة أو الصناعة، والتحفيز للمشاركة فى الشركة، والإدراك الذاتى للإعداد.

المجموعة الأولى والتي ربما تحظى بإهتمام عظيم، تهتم بأنشطة التخطيط لعملية الخلافة الإدارية. ويحظى هذا الموضوع بصفة خاصة بتركيز كبير فى الدراسات السابقة (Kets de Vries, 1993; Ward and Aronoff, 1992; Williams, 1990). وتشمل الموضوعات التي تم تغطيتها: هيكل خطط الخلافة الإدارية ومراجعة هذه الخطط، ومن يجب عليه أن يشارك فى إعداد الخطط، ومتى يجب إعداد هذه الخطط والقضايا الموقفية فى التخطيط. ومن القضايا الأخرى التي نتناولها هذه المجموعة: هيكله الوصايا، وتحديد دور مجلس الإدارة، والأدوار المتوقعة للمستشارين فى الشركات العائلية، وتأسيس مجلس للعائلة (Handler, 1992; Ward and Aronoff, 1993).

وتهتم المجموعة الثانية بالعلاقات الداخلية بين أفراد العائلة، وبالعلاقات بين أفراد العائلة والعاملين فى الشركة من خارج العائلة. والقضية الرئيسية هنا هى التي تهتم بالثقة والإتصالات بين أفراد العائلة (e.g. Barnes and Hershon, 1976; Kepner, 1983; Kets de Vries, 1993; Ward and Aronoff, 1992; Williams, 1990). كما تم إلقاء الضوء على النتائج السلبية للمنافسة بين أعضاء العائلة والفشل فى تهدئة الأوضاع بين الأفراد المتصارعين داخل العائلة (e.g. Barnes and Hershon, 1976; Handler, 1991; Kepner, 1983; Kets de Vries, 1993). وموضوعات أخرى مثل رفض رئيس الشركة العائلية أن ينقل السلطة لغيره أو على الأقل أن يشارك الآخرين فى السلطة والإدارة،

وكذلك مدى إستياء الرئيس الحالي للشركة من الوريث أو القائد المنتظر للشركة من الجيل القادم (e.g. Handler, 1990, 1991; Keogh and Forbes, 1991; Kepner, 1983). بالإضافة إلى مجموعة أخرى من القضايا تم التركيز عليها في الدراسات السابقة مثل أهمية القيم المشتركة، والعادات المشتركة بين الأجيال المتعاقبة للعائلة (e.g. Dyer and Handler, 1994; Nelton, 1991

وركزت المجموعة الأخيرة على مستوى إعداد الورثة لتولي إدارة الشركات. وتضمنت هذه المجموعة موضوعات مثل: إلى أي مدى يتمتع الورثة بالمهارات المطلوبة للعمل، وبالقدرات الإدارية، وبالمعرفة بعمليات الشركة، وبالرغبة في العمل وفي الإشتراك في إدارة الشركة العائلية (e.g. Doescher, 1993; Fenn, 1994; Hyatt, 1992; Osborne, 1991). ومن الموضوعات التي حظيت باهتمام أكبر تحت هذه المجموعة، مستوى التعليم الرسمي والتدريب الذي حصل عليه الوريث، وعدد سنوات الخبرة في الشركة أو في شركات أخرى سواء داخل وخارج الصناعة، والمركز الوظيفي للعضو عند دخول الشركة، وعدد المراكز الوظيفية التي تقلدها العضو داخل الشركة العائلية (في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات وظيفية مختلفة)، وعدد سنوات العمل بالشركة العائلية، والحافز للعمل بالشركة العائلية، والإدراك الذاتي لمستوى إعداد الفرد عند تسلمة الفعلي لمسئولية إدارة الشركة.

من الواضح أن المجموعات الثلاثة تغطي المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على التحول الإداري في الشركات العائلية وتستطيع العائلة أن تسيطر عليها أو تراقبها. وبالطبع هناك مجموعة من العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر على الخلافة الإدارية في الشركات العائلية، مثل ظروف أو حالات الطلب، حالة الإقتصاد، والضغط المالية من جانب المقرضين وبعض الموردين الآخرين. وأيضاً ينبغي ملاحظة التداخلات المحتملة بين المجموعات الثلاثة المقترحة. على سبيل المثال، وجود خطة جيدة للخلافة الإدارية يمكن أن يقود إلى إعداد جيد للورثة لتولي الخلافة الإدارية.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة ورغبة القيادات الحالية للشركات العائلية في الإقدام على إجراء الخلافة الإدارية في منظماتهم. العامل الأول يتمحور حول التغيير في بيئة المنظمة وانخفاض قيمة السلع أو الخدمات التي تقدمها الشركة للسوق. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تمسك وإلتزام ملاك الجيل الأول للمشروعات برسالته (Dyer, 1986). ويصبح هؤلاء الملاك أكثر تردداً عند إجراء أية تغييرات ويرون هذه التغييرات على أنها ليست مفيدة بل معوقة. إن الملاك من الجيل الأول يعتقدون أنهم قد بنوا شركة عظيمة ويرون أن هذه الشركة يمكن أن تموت وتخرج من السوق في حالة أخذ المخاطرة وإجراء التغيير. ولكن هذه وجهة النظر قصيرة الأجل ويمكن أن تقود الشركة في النهاية إلى كارثة خاصة في ظروف معينة مثل الاندماج أو انخفاض حجم الطلب. لقد أكدنا كل من (Tichy and Sherman, 1994) أن العادات والأساليب الإدارية القديمة والمتمثلة في فرض الأفكار على العاملين، قد حولت المفاهيم السليمة قواعداً عمل. لقد غير العاملين سلوكياتهم ولكن لم يغيروا عقولهم. هذا النمط الإداري قد عود العاملين على تتنح خطي أو طريق أو إتجاه ملاك الجيل الأول. وبلا شك، فإن هذا يمكن أن يسزد من الصعوبات أمام الملاك من الجيل الثاني، خاصة فيما يتعلق بالإستجابة للتغييرات في البيئة الخارجية للشركة.

تتميز الشركات العائلية بمجموعة من الخصائص التي قد تساهم بشكل مباشر في تعويق عملية نقل أو تحويل الإدارة إلى الأجيال التالية (Barach et al, 1988). من منظور (Savatore, 1998) فإن الملاك من الأجيال التالية يمكن أن يحصلوا على مراكز في الشركات العائلية فقط من خلال التعليم والخبرة. وعلاوة على ذلك، فإن الجيل الثالث من الملاك في الشركات العائلية ينبغي أن يتمتع بالقدرات الفكرية، والتعليم والخبرة التي تمكنه من صنع أفضل القرارات لصالح العمل (Barach et al, 1988). كذلك فإن العمل في صناعات مختلفة يمكن أن يكسب الفرد الرؤية الشاملة والأفق الواسع الذي يفيد عندما يعود للعمل في الشركة العائلية (Dunn, 1999). ومع أن الخبرة الخارجية يمكن أن تكون وسيلة جيدة لتدريب الجيل الجديد، فإنها في بعض الأحيان يمكن أن لا تتفق مع قيم العمل العائلي. حيث أنه من الصعوبة بمكان أن يحصل الجيل الجديد على كل من التدريب الداخلي والخارجي معا في الشركات العائلية، لأن كل شخص لديه أعمال وأعباء كثيرة في العمل. ومن هنا فإن حصول الجيل الجديد من الملاك على كل من الخبرات الداخلية والخارجية صعب التحقيق في الشركات العائلية. في الأوقات التي تواجه الشركات العائلية قضية الخلافة الإدارية. يحاول المؤسسون أن يتخذوا قرارات بشأن شركاتهم: ومع ذلك فإن الخيارات أمامهم محدودة، ومن هذه الخيارات: غلق الأبواب، أو البيع لمستثمر خارجي أو لأحد العاملين، أو الحفاظ على الملكية مع تعيين إدارة خارجية، وأخيرا الحفاظ على ملكية العائلة والإدارة في نفس الوقت. ولكي تبقى وتستمر الشركة العائلية مع تحول أو نقل الملكية فإن الأمر يتطلب فهما جيدا للشركة وللعائلة. وهناك أربعة أسباب تفسر لماذا تفشل الشركات العائلية في التحول الإداري أو نقل السلطة من جيل لآخر بنجاح (Bowman, 1987):

- فقدان الشركة العائلية للقابلية للحياة.
- عدم وجود تخطيط لنقل السلطة أو للتحول الإداري.
- وجود رغبة محدودة لدى المالك أو المؤسس لنقل السلطة.
- تردد الورثة أو أعضاء العائلة في الإنخراط في العمل بالشركة العائلية.
- هذه العوامل منفردة أو مجتمعة تجعل من عملية نقل السلطة أو تحول الشركة العائلية عملية صعبة، إن لم تكن مستحيلة. مع ذلك، فالسبب الرئيسي قد يكون غياب التخطيط لتحول الشركة العائلية. في معظم الحالات، فإن تطبيق الخطط الصحيحة في الوقت المناسب يجعل الشركة تبقى أو تستمر ناجحة وصحية.
- تم أحد الكتاب في مقالة نظرية توصيف لأربعة خطط يمكن أن تقود إلى التحول الإداري بنجاح أو نقل السلطة من جيل لآخر بنجاح في الشركة العائلية في إطار الهيكل العائلي (Akasha, 2006). وفيما يلي وصف مختصر لكل خطة من الخطط الأربعة.

* الخطة الإستراتيجية

سوف تقدم الخطة الإستراتيجية الفرصة لكل جيل من الأجيال لكي يساهم في رسم الخطط للشركة العائلية. إن وضع أهداف للشركة من جانب العائلة سوف يضمن أن كل فرد من أفراد العائلة لديه صورة واضحة لمستقبل الشركة العائلية.

* الخطة الإستراتيجية العائلية

الخطة الإستراتيجية العائلية مطلوبة للحفاظ على شركة عائلية صحية وقابلة للحياة. تضع هذه الخطة السياسات لدور العائلة في الشركة أو العمل. على سبيل المثال، قد تتضمن هذه الخطة سياسة الإلتحاق بالعمل أو ترك العمل بالشركة، والتي تتمحور حول معايير العمل في الشركة العائلية. كما يمكن أن تتضمن هذه الخطة رسالة المنظمة أو الشركة والتي تبرز أو تتمحور حول قيم العائلة والسياسات الأساسية للعمل. وتطبيق هذه الخطة، يمكن تجنب الصراعات فيما بعد بشأن الأجور والحوافز، المنافسة بين أفراد العائلة، الرقابة أو السيطرة على الملكية والإدارة.

* خطة للخلافة الإدارية أو نقل السلطة

سوف تسهل هذه الخطة عملية التحول أو نقل السلطة من جيل لأخر في الشركة العائلية. وتتضمن هذه الخطة كيف سيحدث التحول أو نقل السلطة وكيف نعرف أن الخليفة أو الوارث جاهز لتحمل مسؤولية إدارة الشركة. يخشى الكثير من المؤسسين من عملية نقل السلطة أو الخلافة الإدارية لأسباب منها: عدم إعداد الخلفاء أو الورثة بشكل جيد لتحمل المسؤولية، أو يخشون من عدم وجود وظائف لهم في الشركات بعد تخليهم عن السلطة. وعادة يشعر الورثة بهذا التردد ويضعون خطط لمسار وظيفي بديل. ومع ذلك، لو برى الخلفاء أن خطة نقل السلطة أو الخلافة الإدارية تطبق في الواقع العملي، فإنهم يكونوا أكثر قابلية أو ميلا للإستمرار في العمل بالشركة العائلية.

* خطة التعامل مع أصول وممتلكات الشركة

هذه الخطة أساسية لكل من الشركة العائلية والعائلة. بدون هذه الخطة سوف يكون من الصعب إدارة أصول وممتلكات الشركة بكفاءة وفعالية.

بالنسبة للمؤسسين الذين يعطون إهتمام محدود أو ضعيف لأنشطة التخطيط المتعلقة بالخلافة الإدارية، فإن فكرة إعداد أربع خطط ربما تكون فكرة ثقيلة. ومع ذلك فالإلتزام من جانب أعضاء العائلة خلال عملية التخطيط هو العنصر الرئيسي لنجاح وإستمرار الشركة العائلية. تقاعدة الأولى لعملية الخلافة الإدارية الناجحة هي: المشاركة وتبادل المعلومات بين أفراد العائلة، ولو تم ذلك سوف يتم تجنب المشكلات التي تظهر أثناء صنع وتنفيذ القرارات بدون علم أو التشاور مع أفراد العائلة.

تطور الشركات العائلية في مصر

فمن نظرة تاريخية سريعة للشركات العائلية في مصر، يلاحظ أن من أهم الشركات العائلية في التاريخ المصري: عائلة "عبود باشا" والتي كانت تمتلك وتدير شركات النيل للتأمينات، والبنك المصري لتوظيف الأموال، والشركة المصرية للأسمدة والصناعات الكيماوية، وفنادق الوجه القبلي، وشركة بواخر البوستة الخديوية. وعائلة "علي أمين يحيى" والتي كانت تمتلك وتدير شركات الأسكندرية للتأمين، ومكابس الأسكندرية، والأسكندرية التجارية، والأسكندرية للتأمين.

على الحياة، وشركة النصر لصناعة الأقماع . وأيضا عائلة "دوس باشا" والتي كانت تمتلك وتدير شركات الغزل والنسيج والتريكو، والتأمين الأهلية المصرية، وشركة شبرد للفنادق المصرية. وأجيرا عائلة "محمد أحمد العبد" والتي كانت تمتلك وتدير شركات المساهمة المصرية للمقاولات، والنيل العامة لأتوبيس القنال وجنوب الدلتا، والأسكندرية التجارية، وشركة التبادل التجاري (ندوة الشركات العائلية، الأسكندرية، ٢١-٢٢ أكتوبر، ٢٠٠٤).

ولقد إختفت هذه الشركات بعد تأميمات الستينات من القرن الماضي وتحديد دور القطاع الخاص فى الإنتاج، وتجميد دور القطاع الخاص عند الحدود الذى كانت عليه عند مطلع الستينات. ثم تغير الموقف مع سياسة الإنفتاح الإقتصادى فى مطلع السبعينات من القرن الماضي.

ومع تطور دور القطاع الخاص منذ الإنفتاح الإقتصادى مرورا بتطبيق برنامج الإصلاح الإقتصادى والنتيجة نحو سياسة الخصخصة فى بداية التسعينات فى القرن الماضي. مع هذه التغيرات تطورت الشركات العائلية فى مصر وأصبحت تمثل حجما كبيرا من النشاط الإقتصادى، وفى الناتج المحلى الإجمالى، وحجم التشغيل وفرص العمل. وبالتالي فإن نجاح هذه الشركات وإستمرارها هو نجاح للإقتصاد القومى، وزيادة نموها وتوسعها هو زيادة فى معدل النمو للإقتصاد القومى. وعلى الرغم من وجود مشكلة فى دقة الإحصاءات عن حجم وعدد ورؤوس أموال الشركات العائلية ونسبة مساهمتها الفعلية فى النشاط الإقتصادى فى مصر. إلا أن البعض يجتهد ويقدم الإحصاءات التالية عن الشركات العائلية فى مصر: يوجد فى مصر نحو "١٢٠٠" شركة عائلية، وأن الشركات العائلية فى مصر تمثل ما يقرب من "٦٠ إلى ٧٠ % من الناتج المحلى الإجمالى بدون قناة السويس والبتترول، كذلك فإن نحو "٩٠ % من الشركات فى مصر شركات عائلية بنسبة "٩٥ % من حجم القطاع الخاص الذى يمثل ما يقرب من "٧٠ % من الناتج المحلى الإجمالى (ندوة الشركات العائلية، الأسكندرية، ٢١-٢٢ أكتوبر، ٢٠٠٤).

ومن التحديات التى تواجه الشركات العائلية فى مصر وجود ممارسات إحتكارية لبعض الشركات العائلية، وتعثر وهروب بعض قيادات الشركات العائلية مع ما ترتب على ذلك من مشكلات مع الجهاز المصرفى. أيضا قضية تواصل الأجيال والخلافة الإدارية، فعلى الرغم من وجود أجيال جديدة تنتمى للشركات العائلية، فإن هذه الأجيال تواجه مشاكل وتحديات فى الإختصار ما بين إستخدام الأساليب العائلية القديمة والتى تمرست عليها الشركات العائلية، وبين إستخدام نظم الإدارة الحديثة. إن الشركات العائلية فى مصر تواجه الكثير من المشكلات فى عملية تواصل الأجيال ونقل السلطة أو الإدارة من جيل المؤسسين للجيل الثانى والثالث. كما أنه ولسوء الحظ وكما أكدت الدراسات السابقة، فإن القليل من الشركات العائلية هى التى تستمر وتتحول بنجاح من الجيل الأول من الملاك إلى الجيل الثانى (٣٠% من الشركات)، ثم إلى الجيل الثالث (١٥% فقط من الشركات). و هنا وبناء على مراجعة الدراسات السابقة، يقدم هذا البحث تجربة مفيدة فى تحديد كيف تدير الشركات العائلية هذه المتغيرات التى تؤثر على عملية الخلافة الإدارية أو التحول الإدارى من جيل لآخر، وتحديد وتقييم أهم العوامل الداخلية التى تسهل من عملية التحول الإدارى من جيل لآخر فى الشركات العائلية فى مصر.

أهمية البحث " Significance of Research "

على المستوى الدولى، تأتى أهمية هذا البحث من المساهمة الكبيرة للشركات العائلية فى الإقتصاد العالمى. فهذه الشركات العائلية تمثل "٧٦ % من الشركات العاملة بالمملكة المتحدة،

و" ٨٠% من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في إيطاليا، و" ٩٥% من الشركات العاملة في منطقة الشرق الأوسط، وكذلك تسهم الشركات العائلية بنسبة " ٥٠% في الناتج القومي في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي المسؤولة عن توظيف " ٥٠% من الأيدي العاملة في الولايات المتحدة. وتؤكد الأرقام أيضا أن " ٣٠% فقط من الشركات العائلية هي التي تستمر للجيل الثاني و " ١٥% فقط يستمر للجيل الثالث في حين أن " ٣% فقط يستمر للجيل الرابع (ندوة الشركات العائلية، الأسكندرية، أكتوبر، ٢٠٠٤; Golzen, 1993; Harvey, 1994). وتقدم هذه الشركات العائلية مساهمة مهمة للنشاط الاقتصادي على المستوى الكلي، في بعض الأحيان تقدر بـ ٨٥% على الأقل من إجمالي عمليات الشركات الأوروبية (Golzen, 1993). كما أن التقديرات بشأن حجم أنشطة الشركات العائلية في الاقتصاديات المتقدمة تقول بأنه في المتوسط هناك ثلاث شركات عائلية من كل أربع شركات، ويمثل حجم العمالة في هذه الشركات ما يقرب من ٥٠% من إجمالي حجم العمالة، كما أن ٥٠% من الناتج القومي الإجمالي يتولد أو يأتي من هذه الشركات العائلية (Harvey, 1994). ومن هنا تأتي أهمية الحفاظ على الشركات العائلية وتحولها للأخذ بنظم الإدارة الحديثة وتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة (Govenance) في هذه الشركات.

أما على المستوى المحلي أو على مستوى مصر، تتبع أهمية هذا البحث أيضا من الدور الكبير الذي تلعبه الشركات العائلية للاقتصاد الوطني. فالشركات العائلية في مصر صارت تمثل حجما كبيرا من النشاط الاقتصادي، وتساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي، وحجم التشغيل وفرص العمل. وبالتالي فإن نجاح هذه الشركات وإستمرارها هو نجاح للاقتصاد القومي وزيادة نموها وتوسعها هو زيادة في معدل النمو للاقتصاد القومي. فكما ذكرت الدراسات السابقة، ومع الإعتراف بندرة وعدم دقة الإحصاءات المتاحة عن الشركات العائلية، يوجد في مصر نحو " ١٢٠٠ شركة عائلية، وتمثل هذه الشركات نحو ما يقرب من " ٦٠ إلى ٧٠% من الناتج القومي الإجمالي بدون قناة السويس والبتروول، كذلك فإن نحو " ٩٠% من الشركات في مصر شركات عائلية بنسبة " ٩٥% من حجم القطاع الخاص، الذي يمثل ما يقرب من " ٧٠% من الناتج القومي الإجمالي (ندوة الشركات العائلية في مصر، الأسكندرية، أكتوبر، ٢٠٠٤).

ومن المنظور الأكاديمي، فإن أهمية هذه الدراسة تأتي بصفة عامة من قلة الدراسات التي تتناول تحديات التحول الإداري من جيل لآخر من الملاك، ومحددات الخلافة الإدارية الناجحة في الشركات العائلية، وبصفة خاصة من ندرة الدراسات الكمية (Quantitative) التي تتناول تحديد وتقييم العوامل المؤثرة على سهولة عملية الخلافة الإدارية أو التحول الإداري الناجح من جيل لآخر في الشركات العائلية. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من ندرة الدراسات العربية التي تتناول هذا الموضوع، وعلى حد علم الباحث تعتبر هذه الدراسة من المحاولات الأولى المقدمة للمكتبة العربية. وبالتالي تساهم في سد هذه الفجوة الأكاديمية المتعلقة بندرة الدراسات التي تتناول التحديات التي تواجه الشركات العائلية، وخاصة عند تحولها من جيل لآخر. كما تساهم هذه الدراسة في إثراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم.

ومن المنظور العملي، يمكن أن تلتفت هذه الدراسة نظر صنّاع القرار على مستوى الدولة لأهمية الشركات العائلية للاقتصاد القومي، وبالتالي أهمية توفير إحصاءات ومعلومات كافية ودقيقة وحديثة عن عدد ونمو هذه الشركات، ومساهمتها في النشاط الاقتصادي، والتحديات التي تواجهها، وأجيال الملاك المسؤولين عن إدارة هذه الشركات، إلخ. الأمر الذي يمكن أن يساعد

المخططين على المستوى القومي، والباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالشركات العائلية، والمديرين في الشركات العائلية للتخطيط لشركاتهم والإستفادة من حالات التحول الناجح من جيل لأخر في الشركات الأخرى. كما يمكن أن تفيد هذه الدراسة المديرين في الشركات العائلية بوجه خاص في التخطيط للتحول الإداري الناجح في شركاتهم من خلال التعرف على العوامل أو المحددات التي تسهل من إجراء عملية الخلافة الإدارية أو التحول الإداري الناجح من جيل لأخر في الشركات العائلية. ويمكن أن تفيد هذه الدراسة أيضا (خاصة النموذج المقترح لتسهيل عملية الخلافة الإدارية، الذي يقدمه هذا البحث) في تطوير أو تحسين قدرات الملاك من الجيل الثاني والثالث وإكسابهم الاحتراف أو المهنية التي تمكنهم من إكتساب الأفكار وتطويرها وتطبيقها في الواقع العملي، وكذلك تمكنهم من إستخدام الأساليب أو الطرق المناسبة التي تفيد في تحسين الاداء في المشروعات العائلية، وفي النهاية تمكنهم من أن يصبحوا قادة في مجالات الاعمال المختلفة. هذه التجارب والممارسات العملية يمكن ان تفيد في بناء نظرية مناسبة لنمو الشركات العائلية.

مشكلة البحث "Research Questions"

تتجسد مشكلة البحث بصورة رئيسية في الكشف عن وتحليل المحددات أو العوامل الداخلية المؤثرة على الخلافة الإدارية أو التحول الإداري الناجح من جيل لأخر في الشركات العائلية في مصر، وذلك من وجهة نظر الملاك/المديرين من الجيل الثاني والثالث في هذه الشركات. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بشكل أكثر تفصيلا من خلال الأسئلة التالية:

- ١- ما هو تأثير مستوى إعداد الورثة لتولى مسؤولية إدارة الشركة على سهولة عملية الخلافة الإدارية أو التحول الإداري من جيل لأخر في الشركة العائلية؟
- ٢- ما هو تأثير العلاقات العائلية على سهولة عملية الخلافة الإدارية أو التحول الإداري من جيل لأخر في الشركة العائلية؟
- ٣- ما هو تأثير أنشطة التخطيط للخلافة الإدارية على سهولة عملية التحول الإداري من جيل لأخر في الشركة العائلية؟

أهداف البحث "Research Objectives"

بصفة عامة يهدف هذا البحث إلى إسنتلاع آراء وإتجاهات المديرين/ الملاك من الجيل الثاني والثالث في الشركات العائلية بشأن المحددات أو العوامل الداخلية التي يمكن أن تساهم في تسهيل عملية الخلافة الإدارية أو التحول الإداري من جيل لأخر في الشركات العائلية في مصر . وبصورة أكثر تحديدا يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التوصل إلى دليل وصفى دقيق لأهم التحديات التي تواجه الشركات العائلية، وخاصة عند تحولها من جيل لأخر أو إنتقال السلطة من إدارة لإدارة أخرى.
- ٢- الكشف عن وتحليل آراء وإتجاهات المديرين/الملاك من الجيل الثاني والثالث في الشركات العائلية بشأن المحددات أو العوامل الداخلية (مستوى إعداد الورثة لتولى مسؤولية إدارة الشركة، والعلاقات العائلية، والتخطيط للخلافة الإدارية) المؤثرة على تسهيل عملية الخلافة الإدارية أو التحول الإداري من جيل لأخر.

٣- تقديم نموذج مقترح للقيادات بالشركات العائلية، خاصة من الجيل الثاني والثالث، بناء على تحليل نتائج الدراسة الإستطلاعية، والدراسات السابقة، والدراسة الميدانية (الإستقصاء والمقابلات الشخصية). ويتضمن هذا النموذج مجموعة من المحاور أو المتغيرات التي يمكن أن تساهم في التحول الأمن لهذه الشركات من جيل لأخر، وبدون تعرضها للتفكك أو التصفية.

منهجية الدراسة

في مراجعة للأبحاث عن الشركات العائلية (الدراسات السابقة)، لوحظ أن معظم الأبحاث عن الشركات العائلية يسود فيها التصميم غير المناسب للبحث، بالإضافة إلى القيود المتعلقة بالتحليل الإحصائي. في الواقع، فإن معظم الأبحاث عن الخلافة الإدارية في الشركات العائلية تركز على أسلوب دراسة الحالة (Case-Study) والأسلوب الكيفي (Qualitative). وقد يرجع ذلك إلى عوامل كثيرة منها: أن انتقال الإدارة من جيل لأخر في الشركات العائلية أو ما يسمى بالخلافة الإدارية هي عملية تأخذ فترة طويلة من الوقت، وتؤثر عليها عوامل كثيرة ومعقدة، كما أن المعلومات عن العلاقات العائلية هي معلومات حساسة جدا. كما أن المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الاعيين الرئيسيين المؤثرين على أداء الشركات العائلية قد تكون محدودة لضيق وقتهم وعدم إمكانية مقابلتهم بسهولة، وأخيرا فإن إمكانية الحصول على عينات ممثلة للشركات العائلية التي تمر بتحول إداري من جيل لأخر ليست متوفرة أو سهلة (Brockhaus, 1994).

ومع كل تلك القيود، حاولت هذه الدراسة استخدام الأسلوب الكمي (Quantitative) لتحليل وفحص العوامل المؤثرة على الخلافة الإدارية في الشركات العائلية في مصر. وتستخدم هذه الدراسة مداخل متعدد من أجل تحقيق أهدافها، ويتضمن هذا المدخل كل من الأسلوب التحليلي والدراسة الميدانية. وتتمثل أهم مصادر البيانات فيما يلي:

● الإطلاع على المصادر المختلفة مثل الكتب والمقالات والتقارير والمستندات ومصادر المكتبة الأخرى.

● أما المصادر الأولية للبيانات فتتمثل في البيانات التي تم تجميعها بواسطة الإستقصاء الذي تم استخدامه في هذه الدراسة. والذي يركز بصفة رئيسية على الإستقصاء الذي تم استخدامه في دراسة (Morris et al, 1996)، وإن كان قد تم إدخال العديد من التعديلات عليه ليتناسب مع بيئة الأعمال المصرية. تتضمن الإستقصاء أسئلة لقيادات الشركات العائلية من الجيل الثاني والثالث عن التحول الإداري لشركاتهم من جيل لأخر، خاصة من واقع خبرتهم كورثة. وشملت قائمة الإستقصاء أنواع كثيرة من الأسئلة، مثل أسئلة الإختيار المتعدد، وأسئلة مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط (لا أوافق على الإطلاق- لا أوافق- محايد- أوافق- أوافق تماما)، مقسمة إلى خمسة أجزاء. ويعنى الجزء الأول من الأسئلة بخلفية المستجيبين، وتقييم مستوى إعداد الأفراد قبل توليهم مسؤولية قيادة الشركات. والخلفية العلمية للفرد، وخبرة الفرد داخل وخارج الشركة العائلية، وأسباب أو دوافع الإلتحاق بالعمل في الشركة العائلية. بالإضافة إلى مناقشة مستوى الإعداد الذي حصل عليه الفرد لكي يكون مؤهلا لقيادة العمل بالشركة. وتناول الجزء الثاني من الأسئلة العلاقات بين الشركة والعائلة.

وتناول الجزء الثالث من الأسئلة عملية التحول الإداري نفسها (تحول وإنتقال الإدارة من جيل لأخر في الشركة العائلية). وتم استخدام سلسلة من الأسئلة الشبيهة بمقياس ليكرت المكون من

خمس نقاط (تصف تماما، تصف، محايد، لا تصف، لا تصف على الإطلاق) من أجل قياس إلى أى مدى كان التحول الإدارى سلس، وسهل، ومريح، أو معادى أو معقد وهكذا. وتضمن هذا الجزء أيضا أسئلة عن طول فترة التحول الإدارى، وهل استمر الرئيس أو القائد السابق للشركة منخرطاً فى العمل بالشركة بعد تخليته عن إدارة الشركة أم غادر العمل، وهل تخلى القائد السابق للشركة عن إدارة العمل عندما وعد بذلك. بينما يتناول الجزء الرابع من الأسئلة هل تمارس الشركة العائلية أنشطة تتعلق بالتخطيط للخلافة الإدارية، وهل تستخدم الشركة المجالس والهيئات. ويقس الجزء الأخير أداء الشركة بعد التحول الإدارى من جيل لآخر. حيث تم سؤال المستجيبين للتعرف على وفحص العلاقة بين سهولة الخلافة الإدارية، ومستوى أداء الشركة بعد التحول الإدارى وانتقال قيادتها إلى عضو آخر من العائلة (على سبيل المثال: المبيعات، الأرباح، التدفقات النقدية).

يتضمن المجتمع الإحصائى لهذه الدراسة جميع الشركات العائلية فى منطقة وسط الدلتا فى مصر، وبصورة أكثر تحديدا الشركات العائلية الموجودة فى كل من منطقة مبارك الصناعية بقويسنا والمنطقة الصناعية فى مدينة السادات. ولقد تم إختيار هذه المناطق الصناعية لأسباب مهمة منها وجود الشركات العائلية الكبيرة بها، مثل شركة توشيبا العربى، وشركة "عز للحديد" وشركة "بشاي للحديد والصلب"، وشركات أخرى، يتوافر فى الكثير منها أحد الشروط المهمة لتكون جزء من هذا البحث، وهو مرورها بتحول إدارى واحد على الأقل من جيل لجيل آخر. وأيضا تم إختيار هاتين المنطقتين بسبب إجراء الدراسة الإستطلاعية على الشركات العائلية العاملة بهما، وبالتالي إستثمار شبكة العلاقات مع المستثمرين والأجيال الجديدة من الملاك/المديرين فى هذه الشركات، والتي تم بنائها أثناء إجراء الدراسة الإستطلاعية فى إستكمال هذا البحث والذى يجرى لأول مرة ويحتاج مجهود كبير فى تجميع البيانات، خاصة مع الأخذ فى الإعتبار ندرة البيانات والإحصاءات عن الشركات العائلية بصفة عامة، وعن الشركات العائلية التى يديرها الملاك من الجيل الثانى والثالث بصفة خاصة.

ولقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع الشركات العائلية التى لديها خبرة فى تحول إدارى واحد على الأقل، أو بمعنى آخر الشركات العائلية التى مرت بعملية تحول من جيل لآخر (قد يكون من جيل المؤسسين للجيل الثانى أو من الجيل الثانى للجيل الثالث) العاملة فى كل من منطقة مبارك الصناعية بقويسنا والمنطقة الصناعية فى مدينة السادات. وكان عدد الشركات العائلية التى لديها خبرة فى الخلافة الإدارية هو (٦٣ شركة). وهذا العدد تم الوصول إليه من خلال الجهد الخاص بالباحث نظرا لعدم وجود إحصاءات عن الشركات العائلية التى مرت بخبرة الخلافة الإدارية، وإن كانت هناك مساعدات من بعض قيادات الشركات العائلية العاملة فى هذه المناطق، بالإضافة لمساعدة المسؤولين فى الهيئة العامة للإستثمار وهيئة التنمية الصناعية. وقد تم توجية قائمة الإستقصاء إلى الملاك/المديرين من الجيل الثانى والثالث فى تلك الشركات، على إعتبار أنهم يمثلون وحدة المعاينة لهذا البحث. وبعد محاولات متعددة لمتابعة قوائم الإستقصاء سواء بالتليفون أو بالزيارة، تم إستلام ١٠٢ قائمة إستقصاء بعد إستكمالها من جانب قيادات الشركات العائلية، بمعدل إستجابة حوالى ٦٣%، وهذا المعدل يعتبر مقبول فى مثل هذه النوعية من الدراسات.

أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

تم تحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلى بعد ترميزها، وإدخالها إلى الكمبيوتر. وفي ضوء بعض المعايير من بينها طبيعة البيانات، ومستويات القياس، وعدد المجموعات، وعدد المتغيرات، وحجم العينة، وأسئلة البحث، وأغراض التحليل، تم اختيار الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة بيانات الدراسة واختبار الفروض الخاصة بها (إدريس، ٢٠٠٣م/٢٠٠٤):

• أسلوب معامل الارتباط ألفا (Alpha Correlation Coefficient) وذلك بغرض التحقق من درجة الثبات والثقة الكلية للارتباط بين بنود المقياس. وقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي دون غيره من أساليب تحليل الثبات والثقة فى المقاييس لأنه يتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الإتساق الداخلى أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم.

• تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) وذلك بغرض معرفة مدى وجود ارتباط (قوة واتجاه العلاقة) بين كل من مستوى إعداد الورثة لتولى مسؤولية وقيادة الشركة العائلية، والعلاقات العائلية، والتخطيط للخلافة الإدارية أو التحول الإدارى فى الشركات العائلية من جيل لآخر من ناحية، وسهولة التحول الإدارى من جيل لآخر فى هذه الشركات من ناحية أخرى.

• كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: النسب المئوية، χ^2 ، والوسط الحسابى والانحراف المعياري، والتي تعتبر مناسبة فى تحليل البيانات الوصفية، وتعتبر مناسبة أيضا فى ظل صغر حجم العينة (صغر حجم العينة يرجع لإعتبارات منطقية وموضوعية ذكرت سابقا).

الفروض "Research Hypotheses"

يهدف هذا البحث إلى اختبار الفروض التالية:

- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إعداد الوريث لتولى إدارة الشركة وبين سهولة عملية الخلافة الإدارية أو التحول الإدارى من جيل لآخر فى الشركة العائلية.
- ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العائلية وسهولة عملية الخلافة الإدارية أو التحول الإدارى من جيل لآخر فى الشركة العائلية.
- ٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لعملية الخلافة الإدارية وسهولة التحول الإدارى من جيل لآخر فى الشركة العائلية.

ومن الجدير بالذكر القول بأن الباحث قد استخدم رقم (٣) على مقياس ليكرت المكون من خمس درجات لتشير إلى محايد وذلك للفصل بين المستوى المنخفض أو غير مهم (أقل من ثلاث درجات) وبين المستوى العالى أو مهم (أكثر من ثلاث درجات) بالنسبة لإجابات المستقصى منهم على استمارات الإستقصاء.

نطاق الدراسة (Scope of this Study)

إن الدراسة التفصيلية لقطاع الشركات العائلية في مجتمع يتحول من إقتصاد مخطط إلى إقتصاد السوق مثل مصر، وبتجة فية القطاع الخاص لقيادة عملية التنمية تعتبر عملية صعبة. وهناك عقبات كثيرة واجهت الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية:

١- قلة الإحصاءات الصناعية الحديثة والدقيقة عن النمو السريع للقطاع الخاص، بما فية قطاع الشركات العائلية.

٢- ندرة البيانات والإحصاءات عن الشركات العائلية بصفة عامة، وعن الشركات العائلية التي مرت بعمليات تحول إدارى من جيل لأخر بصفة خاصة.

٣- التحفظات لدى المستثمرين الجدد أو ملاك الشركات العائلية نحو المشاركة في أى دراسة ميدانية مبنية على أدوات البحث النمطية مثل الإستقصاءات أو المقابلات.

وللتغلب على هذه المشاكل المبدئية المتلازمة مع مثل هذه النوعية من الأبحاث، قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية بسيطة أفادت في الإستخدام المكثف للبيانات الثانوية وأية معلومات أخرى أينما وجدت والتي تقيد في إستكمال هذا البحث، كما مهدت الدراسة الإستطلاعية الطريق لبناء شبكة من العلاقات مع المستثمرين وملاك الشركات العائلية خاصة من الجيل الثانى والثالث، الأمر الذى ساعد كثيرا في إستكمال الدراسة الميدانية لهذا البحث. إن الدراسة الإستطلاعية والتي إعتمدت على دراسة الحالة كانت مهمة ومفيدة في المرحلة المبكرة من هذا البحث من أجل تدعيم تطبيق وتطوير النموذج المقترح الذى وضعت أو صممته الباحث.

ويركز البحث على تحليل آراء وإتجاهات المستثمرين أو الملاك من الجيل الثانى والثالث، حيث يركز على الشركات العائلية التي مارست الخلافة الإدارية أو مرت بعملية تحول إدارى من جيل لأخر ولو على الأقل مرة واحدة، حتى يتسنى تقييم عملية التحول الإدارى وأثرها على أداء الشركات العائلية. وترتكز الفروض على دراسات سابقة عن الشركات العائلية في أوروبا والولايات المتحدة (Poutziouris, 1993; Morris et al., 1996; Poutziouris et al., 1997) كما يركز هذا البحث على دراسة وتحليل تأثير المتغيرات أو العوامل الداخلية (التي تتمثل في مستوى إعداد الورثة لتولى مسؤولية قيادة الشركات، والعلاقات العائلية، ووجود أنشطة للتخطيط لعملية الخلافة الإدارية) على سهولة عملية الخلافة الإدارية أو على نجاح التحول من جيل لأخر من الملاك في الشركات العائلية.

كما إقتصر هذا البحث على الشركات العائلية الموجودة في منطقة وسط الدلتا العاملة في كل من المنطقة الصناعية بقويسنا والمنطقة الصناعية بمدينة السادات، لأسباب منطقية ومهمة كما ذكر سابقا، مثل وجود عدد كبير من الشركات العائلية الكبيرة، التي يتوافر في الكثير منها أحد الشروط المهمة لتكون جزء من الدراسة الميدانية، وهو مرورها بتحول إدارى واحد على الأقل من جيل لجيل آخر. كما تم إختيار هاتين المنطقتين للإستفادة من نتائج الدراسة الإستطلاعية التي تم إجرائها على الشركات العائلية العاملة بهما، والإستفادة من العلاقات التي تم بنائها مع المستثمرين والملاك/المديرين في هذه الشركات أثناء إجراء الدراسة الإستطلاعية، من أجل إتمام هذا البحث، والذي يجرى لأول مرة في بيئة العمل المصرية ويحتاج لمجهود كبير في إستكمال الدراسة الميدانية، نظرا لندرة البيانات والإحصاءات عن الشركات العائلية بصفة عامة، وعن الشركات العائلية التي يديرها الملاك من الجيل الثانى والثالث.

وأخيرا إقتصر البحث على ١٠٢ من المستثمرين أو الملاك من الجيل الثاني والثالث المسؤولين عن إدارة الشركات العائلية العاملين بها. وهذا يرجع إلى أن انخفاض نسبة الشركات العائلية التي تنجح في التحول والانتقال من الجيل الأول (جيل المؤسسين) إلى الجيل الثاني (٣٠% من الشركات)، كما تنخفض النسبة أكثر بالنسبة للشركات التي تنجح في التحول والانتقال إلى الجيل الثالث من الملاك (١٥% فقط من الشركات) كما أوضحت الدراسات السابقة. وبالرغم من أن الدراسة ارتكزت على المسح الشامل لجميع الشركات العائلية العاملة في المنطقتين الصناعيتين بقويسنا والسادات، إلا أن إشرط أن تشمل الدراسة الميدانية على الملاك أو المستثمرين من الجيل الثاني والثالث فقط حتى يتسنى تحليل وتقييم عملية التحول والانتقال من جيل لآخر وأثرها على أداء الشركات العائلية، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون الملاك هم المسؤولين عن إدارة الشركات قد أدى إلى صغر حجم العينة.

النتائج

النتائج الوصفية:

تم تلخيص النتائج المتعلقة بمستويات إعداد الورثة للخلافة الإدارية وتولى مسؤولية قيادة الشركات العائلية في الجدول رقم (٢). وكما هو واضح في الجدول: بصفة عامة، يبدو أن معظم المستجيبين حاصلين على مستويات علمية جيدة، حيث أن معظمهم لديهم أو حاصلين على درجات جامعية (٧٣%). كما أن معظم المستجيبين حاصلين على خبرة لسنوات محدودة خارج الشركة العائلية (٥٩%)، ولكن أكثر من نصف المستجيبين عملوا بالشركة العائلية من ٦ إلى ١٠ سنوات قبل تحملهم مسؤولية إدارة الشركة العائلية (٥٢%). الغالبية العظمى من المستجيبين قد التحقوا بالعمل كمديرين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في الشركة العائلية (٦٧%)، وفي المتوسط تقلد كل واحد منهم من ثلاث إلى أربعة وظائف أو مناصب إدارية مختلفة منذ إلتحاقهم بالعمل في الشركة العائلية. ومعظمهم حصل على تشجيع الأباء للإلتحاق بالعمل بالشركة، وفي النهاية إلتحقوا بالشركة بناء على رغبتهم. ومن الأسباب الحقيقية للإلتحاق بالعمل في الشركة العائلية وجود فرصة وظيفية جيدة وحاجة مالية للعمل. ويشعر غالبية المستجيبين بأنهم كانوا معدين بشكل جيد لتحمل مسؤولية إدارة الشركة عندما تولوا المسؤولية (٥٥%)، ومع ذلك هناك نسبة ليست بقليلة أشاروا إلى أنهم لم يتلقوا الإعداد الجيد عندما تولوا مسؤولية إدارة الشركة (٣٨%).

الجدول رقم (٢)
العوامل التي تعكس مستويات إعداد الورثة للخلافة الإدارية

المتغيرات	عدد المستجيبين	النسبة (%)
المستوى التعليمي:	خريج ثانوية أو دبلوم	١٦
	خريج جامعي	٧٤
	دراسات عليا (ماجستير-دكتوراة)	١٢
	الإجمالي	١٠٢
سنوات الخبرة خارج الشركة العائلية:	لا توجد خبرة	١٦
	من سنة ٥ سنوات	٤٤
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٢٨
	أكثر من ١٠ سنوات	١٣
الإجمالي	١٠٢	١٠٠
سنوات العمل في الشركة العائلية قبل تولي إدارة الشركة:	أقل من سنة	٨
	سنة إلى ٥ سنوات	١٨
	٦ إلى ١٠ سنوات	٥٣
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	١٣
	أكثر من ١٥ سنة	١٠
الإجمالي	١٠٢	١٠٠
المستوى الإداري الذي حصلت عليه في أول سنة تتحقق بالعمل بالشركة العائلية:	المستوى الإداري الأول	٢٥
	المستوى الإداري الأوسط	٥٣
	مدير بالمستوى الإداري الأعلى	٢٤
	الإجمالي	١٠٢
عدد المراكز التي حصلت عليها في الشركة العائلية:	مركز واحد	١٣
	إثنان	٤٤
	ثلاثة مراكز	١٧
	أربعة مراكز	١٢
	خمس مراكز	٩
	أكثر من ٥ مراكز	٧
الإجمالي	١٠٢	١٠٠
مدى حماس الأجيال للالتحاق بالعمل بالشركة العائلية:	متحمسين للعمل بالشركة	٦٩
	ليسوا متحمسين وليسوا رافضين	١٧
	غير متحمسين للعمل بالشركة	١٦
	الإجمالي	١٠٢
الدافع الرئيسي للالتحاق بالعمل بالشركة العائلية:	الخبرة	٨
	دافع شخصي	١١
	فرصة وظيفية	٤٧
	الالتزام نحو الشركة والعائلة	٢٣
	الرضا والسعادة بالعمل	١٣
الإجمالي	١٠٢	١٠٠

١١	١٠	معد إعداد جيد جدا	مستوى الإعداد عند تولي إدارة أو قيادة الشركة:
٤٣	٤٤	معد جيدا	
١٢	١٢	معد إعداد متوسط	
٢٧	٢٨	معد إعداد الحد الأدنى	
٧	٨	غير معد على الإطلاق	
١٠٠	١٠٢	الإجمالي	

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

إجمالاً، أشار المستجيبين إلى درجة متوسطة من الصراع مع القيادات السابقة للشركات العائلية قبل تقلدهم للسلطة أو تحملهم للمسؤولية، كما هو موضح في الجدول رقم (٣). الكثير من القيادات السابقة للشركات تخلوا عن السلطة في الوقت المناسب، في حين أن عدد من المستجيبين أشار إلى أن القيادات السابقة أخذت بعض الوقت قبل تخليهم عن السلطة. كما أوضحت النتائج أن العلاقات بين أعضاء العائلة كانت بصفة عامة علاقات إيجابية، وارتكزت على الثقة، والإنفتاح، والإحترام، والتعاون والحميمية، والإلتزام والولاء. ومع ذلك، كانت هناك بعض الدلائل على وجود صراع بين بعض الأفراد داخل العائلة.

الجدول رقم (٣)

طبيعة العلاقات بين العائلة والشركة العائلية

SD	Mean	المتغيرات
٠,٩	١٨	أنا شعرت أنه من الأفضل للشركة في ذلك الوقت أن لا تعمل بها
١٠	١٧	أنا لم أكن راغباً أن أكون خارج الشركة
١٥	٢٨	أنا كنت فخور بكوني جزء من الشركة العائلية
٠,٩	٤٤	أنا كنت أشعر بأنني يمكن أن أكون عنصر مهم في الشركة
١٢	٢٤	أنا لم أكن أحصل على المرتب المناسب في المكان الآخر الذي كنت أعمل به
١١	٤٥	أنا كان عندي ولاء محدود للشركة العائلية
١١	٢١	أنا وجدت أن مجموعة القيم التي لديها تتشابه مع قيم المسؤول السابق عن الشركة
١١	٣٠	أنا في الغالب كنت أشعر بأنني في موقف الدفاع
١١	٢٠	أفراد العائلة كانوا يتقنون في بعضهم البعض
١١	٢٤	أفراد العائلة كانوا متعاونين مع بعضهم البعض
١١	٢٣	الثقة بين أفراد العائلة كانت مهمة للشركة العائلية
١٢	٣٤	كان من السهولة التعبير عن المشاعر الإيجابية وليست السلبية بين أفراد العائلة
١٢	٣٦	لعب أفراد العائلة أدوار مختلفة لا تعكس شخصياتهم
١١	٢٨	كان هناك ما يسمى بالعداء الأخوي بين الورثة
١١	٣٦	إنجهد العلاقات بين أفراد العائلة إلى الرسمية
١١	٣٢	كان لدى أفراد العائلة إهتمامات متصارعة
١٢	٣٥	كانت هناك علاقات عدائية بين بعض أفراد العائلة
١١	٢٧	كان هناك خصام أو تشاحن بسيط جدا بين أفراد العائلة
١٢	٣٦	كان هناك عدد محدد أو معين من أفراد العائلة لا يحترم الآخرين
١٢	٣٣	كان هناك عدد محدد أو معين من أفراد العائلة لا يعتبر متعاون
١٣	٣٠	يعمل أفراد العائلة معا بروح الفريق الواحد
١١	٢٩	كان هناك توتر بين الأفراد الذين إعتادوا التدخل في أنشطة الشركة العائلية
١٢	٣١	كانت هناك مشاعر خفية بين أفراد العائلة والتي أدت إلى تعويق العمل
١٣	٣٢	إنخراطي في العمل بالشركة العائلية أضر بالعلاقات بيني وبين بعض أفراد العائلة
١١	٢٥	كان بعض أفراد العائلة يمثلون مشكلة لي في موقعي بالشركة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

أما فيما يتعلق بالتخطيط للخلافة الإدارية أو نقل السلطة من جيل لأخر داخل الشركة العائلية، أشار معظم المستجيبين (٦٨%) إلى أن إختيارهم لإدارة الشركة وتولى المسؤولية يرجع إلى تمتعهم بالكفاءة والمهارة والخصائص الشخصية اللازمة لإدارة الشركات العائلية. وفيما يتعلق بالمعايير الضرورية لتحويل أو لنقل السلطة من شخص أو جيل لأخر في الشركة العائلية: أشار معظم المستجيبين إلى أن حصص أو نسب الملكية، وترتيبات شراء وبيع هذه الحصص، بالإضافة إلى مركز أو موقع الفرد أو الشخص في العائلة، هي من أهم المعايير التي تمكن أحد أفراد العائلة من تولى سلطة أو قيادة الشركة العائلية من الجيل الذي قبله. أما عن دور الجيل الأول بعد تحويل عملية الرقابة وإتخاذ القرارات في الشركات العائلية إلى الجيل الثاني من الملاك، وجد أن ما يقرب من ٧٠% من الملاك من الجيل الأول لا يزال يعمل بالشركة ويساهم فى عملية صنع القرارات، ويمارس السلطة والرقابة على الرغم من أنهم أصبحوا رسمياً غير مسؤولين عن إدارة العمل بالشركات العائلية بعد تحولها أو إنتقالها إلى جيل آخر. وهذا يتفق مع بعض الدراسات السابقة التي وجدت أن ما يقرب من نصف الشركات العائلية تطبق نمط الإدارة الأبوي، خاصة في المراحل الأولى من مراحل دورة حياة الشركات العائلية (Chiu, 1998).

الجدول رقم (٤)

أنشطة التخطيط لعملية الخلافة الإدارية أو التحول الإدارى من جيل لأخر في الشركات العائلية

النسبة (%)	عدد المستجيبين	المتغيرات
١٥	١٦	تقاعد المسؤول السابق
١٦	١٦	توفى المسؤول السابق
٦٩	٧٠	لم يزل المسؤول السابق يعمل بالشركة
١٠٠	١٠٢	الإجمالي
٨	٩	نعم
٩٢	٩٣	لا
١٠٠	١٠٢	الإجمالي
٤٥	٤٦	مهاراتك
٢٣	٢٣	شخصيتك
١٩	٢٠	وجود الدافع لديك
١٣	١٣	الظروف هيئت ذلك
١٠٠	١٠٢	الإجمالي
١٦	١٦	نعم
٨٤	٨٦	لا
١٠٠	١٠٢	الإجمالي
٦٧	٦٨	نعم
٦٧	٦٨	مكتوبة:
٦٧	٦٨	ماهي معايير نقل السلطة من شخص أو جيل لأخر في الشركة العائلية:
٦٠	٦٨	حصص أو نسب الملكية ترتيبات شراء وبيع حصص الملكية

٦٧	٦٨	هوية أو موقع الخليفة في العائلة	
٢٠	٢٠	التدريب الذي حصل عليه الخليفة	
١٣	١٣	دور المؤسسات المقرضة	
٧	٨	ليس أي عنصر من العناصر السابقة	
٨٠	٨١	نعم	كان نقل السلطة للفرد المتوقع بناء على خطة موضوعية:
٣٥	٣٦	نعم	قبل أن تتولى المسؤولية (قبل التحول الإداري)، هل كان هناك مجلس للإدارة؟
٦٥	٦٦	لا	
١٠٠	١٠٢	الإجمالي	
٦١	٦٢	من العائلة	هل كان أعضاء مجلس الإدارة من أفراد العائلة أو من خارج العائلة؟
١٧	١٨	من خارج العائلة	
٢٢	٢٢	من العائلة ومن خارج العائلة	
١٠٠	١٠٢	الإجمالي	
٣٧	٣٨	أقل من سنتين	ما هي السنوات التي انقضت حتى انتقلت صلاحيات مجلس الإدارة إلى الخليفة الجديد؟
٥١	٥٢	من ٢ إلى ٤ سنوات	
١٢	١٢	أكثر من ٤ سنوات	
١٠٠	١٠٢	الإجمالي	
٣١	٣٢	نعم	هل كان هناك طرف ثالث أو مستشار معين ساعد في عملية نقل السلطة أو التحول الإداري في الشركة؟
٦٩	٧٠	لا	
١٠٠	١٠٢	الإجمالي	
٤٢	٤٣	نعم	هل تم الاعتماد على نصح الأعضاء من خارج العائلة في نقل السلطة بالشركة؟
٢٧	٢٨	من سنة إلى ٣ سنوات	ما هي عدد السنوات منذ نقل السلطة إليك أو منذ توليت المسؤولية؟
٢٣	٢٣	من ٤ إلى ٦ سنوات	
٧	٨	من ٧ إلى ٩ سنوات	
٤٣	٤٣	أكثر من ٩ سنوات	
١٠٠	١٠٢	الإجمالي	

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

كما أشارت نتائج بعض الدراسات الأخرى أن الملاك من الجيل الثاني يرون أنفسهم أقل درجة أو منزلة مقارنة بالملاك من الجيل الأول فيما يتعلق بالكفاءة أو المقدرة، وعلى ذلك يستمر دور الملاك من الجيل الأول رغم تحول أو انتقال قيادة الشركات إلى أجيال أخرى (Dunn, 1999). وهذا أدى إلى خلق صراع نفسي كبير للمالك من الجيل الثاني والذي يعيش دائما تحت عباءة المالك من الجيل الأول. ومع ذلك ومع مرور الوقت، أصبحت السلطة تمارس بالمشاركة بين الأب (الجيل الأول) والإبن (الجيل الثاني). وأصبحت الثقة أساس مهم للأجيال للمشاركة في إدارة الشركة العائلية (Morris et al, 1996). ويجب على المالك من الجيل الثاني لكي يتعامل مع المالك من الجيل الأول أن تتوفر لديه مهارات التعاون والمشاركة لكي يتغلب على النمط السلطوي أو الأبوي الذي يمارسه الأب أو العم في صنع القرارات.

وإتضح من الجدول رقم (٤) أيضا أن ٣٥% من الشركات العائلية لديها مجلس إدارة، وأن حجم أو عدد أفراد مجلس الإدارة في معظم الشركات يقل عن ٦ أفراد. وأوضحت النتائج أيضا أنه في أكثر من ٦٠% من الشركات العائلية، أعضاء مجلس الإدارة هم من أعضاء العائلة (مجلس إدارة غير رسمي). وفيما يتعلق بإستعانة الشركات العائلية بأعضاء أو خبراء من الخارج للمشاركة في تصميم نظام العمل وإدارة الشركات، في معظم الحالات، لم يعرف الملاك من الجيل الثاني والثالث كيفية الإستفادة من الأعضاء أو الخبراء الخارجيين في تطوير مداخل جديدة ومختلفة لضمان بقاء وإستمرار الشركات العائلية في المستقبل. ورغم الحاجة إلى الأعضاء أو الخبراء الخارجيين، والتي تتبع كما أبرزت الدراسات السابقة أيضا من الحاجة لخلق أفكار جديدة لتقديم خدمات إلى المجتمع المحيط (Morris et al, 1996). لقد وجد أن ١٧% من الشركات العائلية فقط قد إختارت نمط المشاركة في صنع القرارات بين الأعضاء من داخل العائلة والأعضاء أو الخبراء من خارج العائلة.

الخلاصة، أنه فيما يتعلق بالتخطيط للخلافة الإدارية أو نقل السلطة من جيل لأخر داخل الشركة العائلية، وجد أن الشركات التي إشتملت عليها العينة لم يكن لديها خطط مكتوبة أو رسمية تحكم أو تنظم عملية التحول الإداري أو الإنتقال من جيل لأخر في الشركات العائلية، وكما هو موضح في الجدول رقم (٤). فإن هذه الشركات لم تستخدم معايير رسمية لإختيار الورثة، كما أن المعايير الفعلية لإختيار القيادات المستقبلية من بين الورثة إختلفت بين المستجيبين. كما أن الشركات العائلية لم تعتمد على مجالس الإدارات، ولم يعينوا مستشارين من الخارج للمساعدة في عملية التحول الإداري أو الإنتقال من جيل لأخر في الشركات العائلية.

الجدول رقم (٥)

خصائص التحول الإداري أو الإنتقال من جيل لأخر داخل الشركة العائلية

SD	Mean	خصائص التحول الإداري
١٢	٢٩	نقل السلطة من جيل لأخر داخل الشركة العائلية كان مريح
١٣	٢٩	نقل السلطة من جيل لأخر داخل الشركة العائلية كان سلس
١٢	٢٨	نقل السلطة من جيل لأخر داخل الشركة العائلية كان صعب
١١	٢٧	نقل السلطة من جيل لأخر داخل الشركة العائلية كان محبط
١٤	٣٠	نقل السلطة من جيل لأخر داخل الشركة العائلية كان معقد
١١	٢٨	نقل السلطة من جيل لأخر داخل الشركة العائلية كان معاديا
١١	٣٢	نقل السلطة من جيل لأخر داخل الشركة العائلية كان منسق جيدا
١١	١٨	نقل السلطة من جيل لأخر داخل الشركة العائلية كان ممتعا

المصدر: الدراسة الميدانية

أما عن خصائص ونتائج عملية التحول الإداري نفسها، فكانت بصفة عامة مزيج من مستويات متوسطة من المشقة، والصعوبة، والإحباط والتعقيد، وهو ما أشار إليه معظم المستجيبين، كما هو واضح في الجدول رقم (٥). بينما أبرز الجدول رقم (٦) أن معظم القيادات السابقة في الشركات العائلية قد تخلت عن السلطة أو الإدارة في الوقت الذي حددوا لذلك، إلا أن ٣٠% منهم لم يسلموا الإدارة أو السلطة للجيل الجديد في الوقت المحدد لذلك سلفاً. ورغم ذلك كان هناك إختلاف بين المستجيبين فيما يتعلق بالفترة الزمنية للتحول الإداري أو الإنتقال من جيل آخر منذ أن علم الوريث أو عضو العائلة أنه سيبسلم السلطة أو الإدارة أو قيادة الشركة العائلية إلا أن تسلم المسؤولية فعليا، وقد كان متوسط هذه الفترة من ٣ إلى ٥ سنوات. ومن تاريخ نقل السلطة أو القيادة لجيل آخر جديد، لم يناقش هذا الأمر مرة أخرى.

الجدول رقم (٦)

نتائج التحول الإداري أو الإنتقال من جيل لآخر داخل الشركة العائلية

المتغيرات	عدد المستجيبين	النسبة (%)
هل تولى القائد السابق للشركة عن السلطة عندما وعد بذلك؟	نعم	٧١
	لا	٣١
	الإجمالي	١٠٢
هل هناك مجال أو نشاط جديد أطلقتها الشركة كنتيجة للتحول الإداري؟	نعم	٤٧
	لا	٥٥
	الإجمالي	١٠٢
عدد السنوات التي مرت منذ تم إختيارك لتخلف القيادة السابقة للشركة إلى أن تمت عملية التحول الإداري وتقلدت القيادة؟	أقل من ٣ سنوات	٢٤
	من ٣ إلى ٥ سنوات	٤٦
	من ٦ إلى ٨ سنوات	١٢
	من ٩ إلى ١١ سنة	٩
	١٢ سنة وأكثر	١٠
الإجمالي	١٠٢	١٠٠
توليك أو تقلدك للسلطة جاء بعد:	كفاح أو نضال كبير	١٨
	كفاح أو نضال محدود	٦٦
	جاء بالصدفة أو بحكم غياب الآخرين	١٨
	الإجمالي	١٠٢

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

النتائج التحليلية:

كانت هناك محاولة لتقييم العلاقات بين كل من مجموعات العوامل (مستوى إعداد الورثة لتولى مسؤولية إدارة الشركة، والعلاقات العائلية، والتخطيط لعملية الخلافة الإدارية)، التي يعتقد أنها تؤثر على عملية التحول الإداري أو انتقال القيادة من جيل لأخر في الشركات العائلية، والطبيعة الفعلية لعملية التحول. وللحصول على مقياس لخبرة التحول أو الانتقال من جيل لأخر، تم تجميع البنود الثمانية المقيمة لسهولة التحول الإداري في الشركات العائلية (عما إذا كان التحول مريح، سلس، أم محبط، وصعب، ومعقد، ومعادي، ومنسق بشكل جيد، وممتع) بعد أن تم تسجيل إستجابات تتسم بالثبات أو التناغم. وكان معامل ارتباط ألفا (alpha) لهذا المقياس ٠,٨٩.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإختبار أو فحص العلاقة بين المجموعات الثلاث من المتغيرات المستقلة (مستوى إعداد الورثة للخلافة الإدارية، والعلاقات العائلية، وأنشطة التخطيط للخلافة الإدارية) والمتغير التابع (سهولة التحول الإداري من جيل لأخر في الشركات العائلية). وكما هو معروف، فإن معامل ارتباط "بيرسون" يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين.

بالنسبة للمجموعة الأولى من العوامل والمتعلقة بمستوى إعداد الوريث أو عضو العائلة المتوقع لة أن يتحمل مسؤولية قيادة الشركة العائلية في المستقبل (الخليفة)، بعد تخلي القيادة الحالية عن إدارة الشركة. كان هناك ارتباط طردي معنوي بين كل من سهولة عملية التحول الإداري أو نقل السلطة من جيل لجيل آخر من ناحية وبين كل من عدد سنوات الخبرة التي قضاها الفرد أو عضو العائلة (الخليفة) في الشركة العائلية (٠,٣٤)، ومستوى الإعداد الجيد الذي حصل عليه الفرد (الخليفة) عند وقت التحول أو نقل السلط إليه من الجيل السابق (0.46) من ناحية أخرى. وبالنسبة للمجموعة الثانية من العوامل والمتعلقة بالعلاقات العائلية وتأثيرها على طبيعة الخلافة الإدارية، أبرزت النتائج وجود علاقات طردية معنوية بين كل من سهولة التحول الإداري أو نقل السلطة من جيل إلى جيل آخر في الشركة العائلية من ناحية وبين كل من تميز العلاقات العائلية بالثقة (0.42)، وتميز العلاقات العائلية بالإنفتاح (0.37)، وتميز العلاقات العائلية بالتعاون (٠,٤٧)، وتميز العلاقات العائلية بالإحترام (0.53)، وعدم وجود المواقف الدفاعية من جانب أفراد العائلة (0.35)، وعدم وجود صراع عائلي (٠,٤٢)، وعدم وجود تشاحن أو تخاصم بين أفراد العنلة (٠,٢٤) وأخيرا عدم وجود العصبية والغضب السريع من جانب أفراد العائلة (٠,٣٨).

أما فيما يتعلق بالمجموعة الثالثة من العوامل والمتعلقة بالتخطيط للخلافة الإدارية أو عملية نقل السلطة من جيل لأخر في الشركات العائلية، كانت هناك علاقة إيجابية بين سهولة عملية التحول الإداري في الشركة العائلية من ناحية وبين كل من إعداد خطة للخلافة الإدارية (chi square=5.25)، ووجود خطة لتدريب الخلفاء أو الورثة المتوقع تقلدهم لقيادة أو إدارة الشركات العائلية (chi square=3.92)، ووجود مجالس للإدارات ومستشارين يقودها أفراد من داخل الشركة العائلية (chi square=3.86). بالإضافة إلى ذلك، تم إختبار العلاقة بين سهولة نقل السلطة أو التحول من جيل لأخر داخل الشركة العائلية وأداء الشركة بعد التحول. وبينما لا توجد علاقة معنوية أو ذات دلالة إحصائية بين سهولة التحول الإداري في الشركة العائلية، وبين أداء الشركة بعد التحول، ولم يقدم عدد من مقاييس الأداء الفردية نتائج معنوية.

ومع ذلك، كانت هناك علاقة طردية بين سهولة التحول الإداري من جيل لآخر في الشركة العائلية من ناحية وبين كل صافي الربح (0.33)، ومعدل نمو المبيعات (٠,٣٩). وللجوء لهذه الطريقة في قياس أداء الشركات بعد التحول الإداري أو انتقالها من جيل لآخر من الملاك، يرجع إلى الصعوبة الكبيرة والرفض من جانب الكثير من قيادات الشركات العائلية للتحدث عن نتائج أداء الشركات بصفة عامة، وخاصة ما يتعلق بالمبيعات، والأرباح، ومعدل العائد على الاستثمار، إلخ. حيث قال بعض المستجيبين: يمكن الإجابة، هناك تحسن أو زيادة ولكن لا نستطيع أن نعطي أرقام ومؤشرات".

الجدول رقم (٧)

تأثير مستوى إعداد الورثة للخلافة الإدارية، والعلاقات العائلية، والتخطيط للخلافة الإدارية على سهولة التحول الإداري أو انتقال السلطة من جيل لآخر في الشركات العائلية

Pearson Correlation	المتغيرات
0.341**	عدد سنوات الخبرة التي قضاها الفرد أو عضو العائلة (الخليفة) في الشركة العائلية
0.462*	مستوى الإعداد الجيد الذي حصل عليه الفرد المتوقع لة أن يقود الشركة العائلية في المستقبل (الخليفة) عند وقت التحول أو نقل السلطة إليه من الجيل السابق
0.422*	تميز العلاقات بين أفراد العائلة التي تملك وتدير الشركة بالثقة.
0.367**	تميز العلاقات بين أفراد العائلة التي تملك وتدير الشركة العائلية بالإنفتاح
0.466**	تميز العلاقات بين أفراد العائلة التي تملك وتدير الشركة العائلية بالتعاون
0.528*	تميز العلاقات بين أفراد العائلة التي تملك وتدير الشركة العائلية بالإحترام
0.352*	عدم وجود المواقف الدفاعية من جانب أفراد العائلة
0.421**	عدم وجود صراع بين أفراد العائلة التي تملك وتدير الشركة
0.243*	عدم وجود تشاحن أو نخاصم بين أفراد العائلة
0.384**	عدم وجود العصبية والغضب السريع من جانب أفراد العائلة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى أقل من ٠,٠١، أما * يعني معامل الارتباط معنوي عند مستوى أقل من ٠,٠٥.

ملحوظة: يقتصر هذا الجدول على المتغيرات التي لها تأثير معنوي على سهولة عملية التحول الإداري من جيل لآخر في الشركات العائلية. وتستبعد المتغيرات الأخرى التي ليس لها تأثير معنوي من المجموعات الثلاث (إعداد الورثة لتولي مسؤولية الشركة، والعلاقات العائلية، والتخطيط للخلافة الإدارية)

مناقشة وتفسير النتائج

عندما يتم مناقشة موضوع الشركات العائلية في مصر، تظهر العديد من المشكلات والتحديات، مثل وجود ممارسات إحتكارية لبعض الشركات العائلية، وتعثّر وهروب بعض رواد الشركات العائلية مع ما ترتب على ذلك من مشكلات مع الجهاز المصرفي. ومن التحديات التي تواجه الشركات العائلية في مصر أيضا قضية تواصل الأجيال، فعلى الرغم من أن الأجيال الجديدة (الجيل الثاني والثالث) من العائلات المالكة لهذه الشركات قد تم إعدادهم علميا وعمليا بشكل جيد. إلا أن هذه الأجيال لا تزال تواجه الكثير من المشكلات والتحديات في أساليب إدارة هذه الشركات، ما بين استخدام الأساليب العائلية القديمة والتي تأسست وتمرس عليها الشركات العائلية، ولا يزال يتمسك بها الآباء أو المؤسسين (والذين مازال لهم دور في السيطرة والرقابة على الشركات، رغم نقل قيادة الشركات رسميا للأجيال الأخرى كما أوضحت النتائج) وبين استخدام نظم الإدارة الحديثة التي تعلمها الجيل الثاني والثالث في الجامعات المختلفة، وخاصة العريقة منها. كما تواجه الشركات العائلية في مصر أيضا بعض المشكلات في عملية تواصل الأجيال والتحول من الجيل الأول للجيل الثاني والثالث. كما أن القليل من هذه الشركات تستمر في الأداء بنجاح عند انتقالها إلى الجيل الثاني ثم الثالث، كما أوضحت معظم الدراسات بما فيها هذه الدراسة. ومع ذلك، فإن هناك بعض الشركات قد نجحت أو تحاول أن تتجاوز مصاعب الانتقال من جيل إلى جيل وأيضا نجحت في حسم قضية الإدارة، هل تكون عائلية أم يشارك فيها خبراء من خارج الشركة؟ هذه النماذج تحدث عنها البعض من جيل الرواد وأيضا البعض من الجيل الثاني الذي تسلم قيادة الشركات (نتائج المقابلات الشخصية).

كما تواجه الشركات العائلية في مصر تحديات أخرى كثيرة، مثل إمكانية الإستحواز عليها من قبل الشركات العالمية الكبيرة، وهناك أيضا تحديات أو مشكلات غياب القواعد والإجراءات لإتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات والمسؤوليات وتوزيع الأرباح، وغياب الدور الإقتصادي والإرتباط بأهداف السياسة الإقتصادية للدولة.

تقدم النتائج مجموعة من الخصائص المميزة لانتقال السلطة أو للتحوّل الإداري الناجح من جيل لأخر في الشركات العائلية. أولاً، يبدو أن الورثة أو الخلفاء المتوقع لهم تولى مسؤولية قيادة الشركات العائلية مستقبلاً، بعد تخلي القيادات الحالية عن إدارة هذه الشركات، قد تم إعدادهم إعداداً جيداً فيما يتعلق بكل من المستوى العلمي والخبرة في العمل. وقد يرجع ذلك بصفة عامة إلى الإهتمام الكبير الذي تولية العائلات المصرية لتعليم أفرادها أو أولادها من أجل إيجاد فرص وظيفية مستقبلاً بعد التخرج، وبصفة خاصة قد يرجع لإعتبارات الواجهة الإجتماعية والمنافسة بين الأسر المالكة للشركات العائلية.

ويبدو أن الورثة أو الخلفاء قد بدأوا العمل بالمستويات الإدارية الوسطى والعليا في الشركات العائلية، وقضوا عدد من السنوات بالعمل في الشركة وتقلد كل واحد منهم على الأقل من ثلاث إلى أربعة وظائف أو مراكز وظيفية مختلفة بالشركة. وقد يرجع ذلك، وكما أوضحت الدراسات السابقة إلى شعور أفراد العائلة بالتميز على غيرهم من العاملين من خارج العائلة (Dyer, 1994; Leach, 1994).. بالإضافة إلى سهولة التقدم في العمل والترقي الوظيفي لأعضاء العائلة داخل الشركات، وبالطبع فإن إرتباط عضو العائلة مع الشركة العائلية منذ الطفولة يسهل له دخول الشركة (Leach, 1994). علاوة على ذلك، يرى كل من (Kets

(de Vries, 1993) أنه من خلال المناقشات بين أفراد العائلة حول الشركة العائلية عبر السنين فإنه يمكن للفرد منذ الصغر أن يتكون لديه فهم عميق للشركة. هذا الفهم لتقافة المنظمة يمكن أفراد العائلة من تولى المناصب الإدارية في المستويات الوسطى والعلوية. وبصفة عامة، يبدو أن العلاقات العائلية أو العلاقات بين أفراد العائلة المالكة للشركة هي علاقات إيجابية، تتخللها مستويات محدودة من الصراع، والمنافسة والعدائية. كما تتوافر مستويات عالية من الثقة، والإحترام والقيم المشتركة بين أفراد العائلة. وهذا قد يرجع إلى القيم الدينية العديدة التي تحت أفراد المجتمع على الترابط الأسري والعائلي، وتوجه أفراد العائلات إلى الإهتمام والعناية والإحسان إلى الأقارب، مثل: "وأولوا الأرحام بعضهم أولى ببعض في كتاب الله" (سورة الأنفال - الآية ٧٥)، و"خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي" (حديث شريف)، وأن الأقربون أولى بالمعروف، الخ. وقد يرجع أيضا إلى إستمرار دور المؤسس (الأب أو العم) في المشاركة في توجية دفة الشركة، حتى بعد التحول الرسمي للسلطة أو الإدارة لأجيال أخرى من أفراد العائلة. بالإضافة إلى وعى أفراد العائلة بالنتائج السلبية للمنافسة الحادة بين أعضاء العائلة والفشل في تهدئة الأوضاع بين الأفراد المتصارعين داخل العائلة، كما أوضحت الدراسات السابقة (e.g. Barnes and Hershon, 1976; Handler, 1991; Kepner, 1983; Kets de Vries, 1993).

ثالثا، يبدو أن أنشطة التخطيط لعملية نقل السلطة من جيل لآخر في الشركات العائلية هي أنشطة غير رسمية. وعلى نحو مشابه، يوجد اعتماد أقل على كل من مجالس الإدارات والمستشارين من خارج الشركة العائلية. وحقيقة عدم وجود خطط رسمية للتحول الإداري في الشركات العائلية لا يعني بالضرورة غياب التخطيط في هذه الشركات. ربما توجد الخطط ولكن تتصف بالمرونة والسلاسة وعدم الرسمية. بالإضافة إلى ذلك، ربما تخضع تلك الخطط للتطوير والتغيير بناء على القوى الفاعلة المؤثرة على العائلة وعلى العمل بالشركة. وربما قد ينظر إلى الرسميات على أنها تقوض العلاقات العائلية أو تنقل الدافعية لدى أفراد العائلة. وفوق ذلك، تظل خطط الخلافة الإدارية أو تحول الشركات من جيل لآخر كامنة ومفصلة أكثر في ضمير وعقل الورثة أو الخلفاء المتوقع لهم قيادة هذه الشركات بعد تخطي القيادات الحالية عن الإدارة، أكثر من أعضاء آخرين في العائلة بما فيهم القيادات الحالية للشركات.

باختصار، يبدو أن المجموعات الثلاثة من العوامل: مستوى إعداد الورثة لتولي إدارة الشركات بعد إنتقال السلطة، والعلاقات العائلية، والتخطيط لعملية الخلافة الإدارية لها تأثير معنوي على طبيعة عملية التحول الإداري من جيل لآخر في الشركات العائلية. حيث يحدث التحول بشكل أكثر سلاسة في الشركات العائلية عندما يكون للورثة أو الخلفاء أكثر إعدادا، وعندما تكون العلاقات بين أفراد العائلة تعتمد على الثقة وتتصف بالإحترام والتعاون وحسن المعاملة، الخ وعندما تتخرب الشركة العائلية بصورة أكبر في أنشطة التخطيط للخلافة الإدارية أو للتحول من جيل لآخر. ومن المجموعات الثلاثة التي يعتقد أنها تؤثر على عملية الخلافة الإدارية والتحول في الشركات العائلية، فإن طبيعة العلاقات العائلية لديها إرتباط أكبر، على الأقل فيما يتعلق بعدد العلاقات التي تم تحديدها والقوة النسبية للإرتباطات. وعلى ذلك يمكن رفض الفروض الثلاثة.

على الرغم من التأكيد أو التركيز الكبير، خاصة في الدراسات السابقة التي تم عرضها، على طبيعة ومحددات وصعوبات الخلافة الإدارية، فإنه ينبغي وفقا لنتائج هذه الدراسة، أن تعطى الأولوية الأولى لبتاء الثقة والتعاون بين أفراد العائلة، والتأكيد على الإحترام المتبادل، وتشجيع

الإتصال المفتوح، وتدعيم القيم المشتركة بين أفراد العائلة أنفسهم لتسهيل عملية الخلافة الإدارية. وعلى ذلك، يجب إعطاء إهتمام كبير لكلا الجانبين النظري والعملى للعنصر الإنسانى، وللعلاقات المعقدة التى تظهر بصورة ديناميكية، وللحاجة إلى التدخلات الهادفة إلى بناء وتوسيد الترابط أو التماسك العائلى.

هناك عدد من المحددات يجب أن تؤخذ فى الإعتبار عند تفسير هذه النتائج. أن القوى المحركة لنمو وتطور الشركة العائلية تحدث على مدار أعوام وأجيال، ومن الصعب تناول أو تغطية هذا التطور فى دراسة من هذا النوع. بالإضافة لذلك، تعاني الدراسة من إعتماها على تذكر الخليفة أو السوريت و القناد الجديد للشركة وإمكانية أن يرى أو ينظر للأحداث بمنظور إيجابى أكثر مع مرور الوقت. وعلى إعتبار أن الشركة العائلية (التي إجتازت بنجاح واحدا على الأقل من التحولات الإدارية أو نقل السلطة من جيل لآخر) هى وحدة التحليل، فإن الباحث يعاني كذلك من محدودية عدد الشركات التي نجحت فى إجراء تحول إدارى واحد على الأقل من جيل لآخر من أعضاء العائلة.

تحليل وتفسير نتائج المقابلات الشخصية

قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع ما لا يقل عن ٣٠ من قيادات الشركات العائلية، معظمهم من الجيل الثانى والثالث فى ٢٤ شركة عائلية، وذلك بهدف تدعيم نتائج الدراسة الإستطلاعية والإستقصاء والتعرف على آراء وإتجاهات القيادات فى هذه الشركات بشأن نتائج التحول الإدارى أو الإنتقال من جيل لآخر على أداء الشركات، وفوق ذلك التعرف على آراء وإتجاهات هذه القيادات بشأن النموذج المقترح لتسهيل عملية الخلافة الإدارية أو التحول من جيل لآخر فى الشركات العائلية، والذى يركز بصفة أساسية على النموذج المقدم من (Poutzouris et al, 2002) بعدد إدخلات تعديلات عليية تتفق مع نتائج هذه الدراسة ومع آراء وإتجاهات قيادات الشركات العائلية المصرية وبيئة عمل هذه الشركات.

النموذج الأساسى قبل إدخل تعديلات عليية يتكون من خمسة محاور أو متغيرات، والتي يمكن أن تساهم من وجهة نظر أصحاب هذا النموذج فى إكساب الأجيال الجديدة من قيادات الشركات العائلية (الجيل الثانى والثالث) للمهارات الأساسية المطلوبة لنجاح الخلافة الإدارية، وتسهيل التحول الأمن لهذه الشركات من جيل لآخر. ويتضمن هذا النموذج المتغيرات التالية (Poutzouris et al,2002):

١- عقلية الملاك من الجيل الأول

ويضم هذا المتغير المحورين التاليين:

١,١ ضرورة دراسة وفهم نظام القيم لصاحب العمل أو المؤسس.

١,٢ التعرف على إتجاهات وأساليب تفكير وسلوكيات قيادات الشركات العائلية من الجيل الأول (المؤسسين) والتي تؤثر على أداء الملاك من الجيل الثانى والثالث.

ويتميز هذا النموذج بأنه يأخذ فى الإعتبار كيف يفكر المؤسسين أو الجيل الأول من الملاك، وتأثير آرائهم وإتجاهاتهم وسلوكياتهم على نظم العمل بالشركة وعلى أدائها وكذلك على أساليب العمل التى يتبعها الملاك من الجيل الثانى والثالث. حيث أشار الملاك من الجيل الثانى والثالث أن الجيل الأول فى الغالب هو الذى يختار القيادات الجديدة من أعضاء العائلة لقيادة الشركة وخلافتة. ومع ذلك يستمر الملاك من الجيل الأول بلعب دور أساسى فى الشركة حتى بعد

التقاعد وتحويل عملية الرقابة وإتخاذ القرارات فى الشركات العائلية إلى الجيل الثانى من الملاك (Poutzouris et al, 2002). بالإضافة إلى ذلك، وجد أن مايقرب من نصف الشركات العائلية تستمر فى تطبيق نمط الإدارة الأبوى فى المراحل الأولى من مراحل دورة حياة الشركات العائلية (Chiu, 1998). وقد يوضع الملاك من الجيل الثانى والثالث فى مقارنة دائمة مع أداء، المؤسس للشركة العائلية (Dunn, 1999). وهذا يؤدى إلى خلق صراع نفسى كبير للملاك من الجيل الثانى والثالث.

٢- هيكل السلطة

ويضم هذا المتغير المحورين التاليين:

٢,١ ضرورة مراعاة تسلسل توزيع السلطة.

٢,٢ مشاركة الجيل الثانى فى إدارة العمل بالشركة العائلية بعد تعلم أسس الإدارة وأسس العمل من المؤسس أو الجيل الأول.

من بين المستويات الثلاثة للهيكل التنظيمى فى الشركات العائلية (على سبيل المثال المستوى الأول هو المالك من الجيل الأول، المستوى الثانى هو الرجل الذى يمثل اليد اليمنى للمالك من الجيل الأول، والمستوى الثالث هو المالك من الجيل الثانى)، يرى الملاك من الجيل الثانى أن الهيكل التنظيمى للشركة العائلية مثل النقش فى الحجر. حيث أدعى الملاك من الجيل الثانى أن المالك من الجيل الأول كان الأكثر قوة بلية الرئيس التنفيذى أو العضو المنتدب (Poutzouris et al, 2002). وعندما شارك الجيل الثانى من الملاك فى إدارة العمل العائلى، لم يعد الأب أو الجيل الأول العنصر الرئيسى المسيطر على أمور الشركة العائلية. وبدأت السلطة والملكية الرسمية تمارس بالمشاركة بين الأب (الجيل الأول) والإبن (الجيل الثانى). وأصبحت الثقة أساس مهم للجيل الثانى للمشاركة فى إدارة الشركة العائلية (Morris et al, 1996). ويجب على المالك من الجيل الثانى لكى يتعامل مع المالك من الجيل الأول أن تتوافر لديه مهارات التعاون والمشاركة لكى يتعامل مع النمط السلطوى فى صنع القرارات.

٣- نظام الأجور والحوافز

ويتضمن هذا المتغير المحورين التاليين:

٣,١ ضرورة وجود نظام أو جدول للحوافز يكافىء الأداء المتميز ويفرق بين العاملين وفقاً لأدائهم.

٣,٢ أهمية تحفيز العاملين لخلق قيم عمل ايجابية وتطويرها.

تختار الشركات العائلية أن تدفع وفقاً لأداء الملاك من الجيل الثانى والثالث. أى أن هؤلاء الملاك يحصلون على مكافآت وحوافز بناء على أدائهم وليس على أساس العضوية فى العائلة. هذا النظام قد شجع الملاك من الجيل الثانى والثالث على المشاركة بقوة وإفادة الشركة العائلية لتحقيق النمو والثروة. وبرغم ذلك، غالباً ما يوضع المالك من الجيل الأول مصلحة الشركة قبل المشاركات أو المساهمات الفردية (Morris et al, 1996). وهذا يحدث عندما يحدد الأب أو المالك من الجيل الأول مكافأة متساوية لكل أبن أو إبنة. وعندما يحدث ذلك ينتفى الحافز لدى الأفراد فى الشركة العائلية لتجربة مشروعات جديدة. وعندما لا يمتلك الأفراد الدافع لتجربة مشروعات جديدة، فإن التكلفة الحقيقية للشركة العائلية سوف تكون فى خسارة الفرصة للبحث

عن مداخل جديدة لبناء وتعظيم الثروة. وعلى ذلك فإنة من المهم جدا للشركة العائلية أن تصبح واعية بأهمية العب النظيف في التعامل مع الشركاء، وتحمل المخاطر لخلق الثروة، وخلق هيكل السلطة ونظم الحوافز المناسبة لضمان النمو المضطرد في تطوير المنتجات الجديدة. (Poutzouris et al, 2002).

٤- طرق قياس القيمة المضافة

ويتضمن هذا المتغير المحاور التالية:

- ٤,١ خلق وتقديم المنافع والخدمات للعملاء.
- ٤,٢ مشاركة الجيل الثاني والثالث في خلق قيم للمنظمة.
- ٤,٣ وضع طرق منتظمة لقياس القيم المضافة للشركة العائلية ومقارنة المنظمة بالآخرين.
- ٤,٤ مشاركة الجيل الثاني للجيل الأول في النجاح.

كما يتميز هذا النموذج بتطوير مقياس للقيمة المضافة للشركة العائلية يعتمد على مزيج المقاييس المختلفة، مثل معدل نمو المبيعات، وصافي الأرباح، ومعدل العائد على الإستثمار، ومعدل تقديم منتجات أو خدمات جديدة، وإرضاء العملاء، وزيادة عدد العملاء، ودخول أسواق جديدة، إلخ (Chan, 1996; Morris et al, 1996; Poutzouris et al, 2002). ويؤكد النموذج ضرورة المشاركة بين الجيل الأول والجيل الثاني والثالث في وضع وإستخدام طرق منتظمة لقياس القيمة المضافة للشركة، وبالتالي المشاركة في النجاح. ومع ذلك لم يبرز هذا النموذج أسلوب المقارنة المرجعية مع الشركات الرائدة في السوق كمقياس للنجاح.

٥- تشكيل مجلس الإدارة

ويتضمن هذا المتغير المحاور التالية:

- ٥,١ تحديد أسس المشاركة في المنظمة.
- ٥,٢ تشكيل المجلس يعتمد على تشكيلة من أفراد العائلة وآخرين، أم المجلس يسيطر عليه أفراد العائلة.
- ٥,٣ تأثير مجلس الإدارة بنوع العمل وطبيعة الملكية وشخصية وخبرة الرئيس.
- ٥,٤ مدى فهم وتعلم الجيل الثاني لهيكل ودور مجلس الإدارة.

مع أن القليل من الشركات العائلية لديها مجلس إدارة، فإنه وفق لهذا النموذج ينبغي التعرف على أسس المشاركة بين أعضاء مجلس الإدارة سواء من العائلة أو خارج العائلة. وفيما يتعلق بإستعانة الشركات بخبراء من الخارج للمشاركة في تصميم نظام العمل، في معظم الحالات، لم يعرف الملاك من الجيل الثاني كيف يستفيدوا من الخبراء الخارجيين في تطوير أداء الشركات لضمان بقاء وإستمرار الشركات العائلية في المستقبل. ولقد وفرت الخبرة جسور فعالة بين الأجيال، وأفادت الشركات أيضا في مجال القيادة من أجل إعداد الأجيال الجديدة لتولي المسؤولية. والحاجة للخبراء تتبع أيضا من الحاجة لخلق أفكار جديدة، تفيد في تقديم منتجات وخدمات جديدة (Morris et al, 1996). وكمقياس لتشكيل مجلس الإدارة، يقترح هذا النموذج إستخدام نمط المشاركة في صنع القرارات داخل مجالس إدارات الشركات العائلية، والذي يؤثر بالطبع على عملية صنع القرارات في الشركة. ومع ذلك، فإن الكثير من الشركات العائلية

تستخدم أو تطبق نمط القيادة السلطوية أو الإستبدادية في إدارة أو قيادة العمل بالشركات العائلية (Poutzouris et al, 2002).

ولقد أدخلت العديد من التعديلات على النموذج السابق (النموذج الفكري للملاك من الجيل الثاني لتعلم المهارات الأساسية المطلوبة للخلافة الادارية وتسهيل عملية التحول في الشركات العائلية) لتلافي العديد من نقاط الضعف التي يعانى منها، ولأخذ وجهات نظر وأراء وإتجاهات القيادات فى الشركات العائلية فى الإعتبار، وكذلك لكى يتفق النموذج مع بيئة الشركات العائلية فى مصر. ومن نقاط ضعف النموذج الأساسى أنه يركز فقط على بيئة العمل الداخلية فى الشركات العائلية (عقلية الملاك من الجيل الأول، وهيكى السلطة، ونظم الأجور والحوافز، وطرق قياس القيمة المضافة للشركة العائلية، وتشكيل مجلس الإدارة)، ويتجاهل عناصر البيئة الخارجية للشركات العائلية، كما يتجاهل النموذج جانب كبير من البيئة الداخلية أيضا والمتعلق ببيئة العائلة نفسها (بيئة العلاقات العائلية. وأخيرا يتجاهل النموذج أهمية صياغة وتطبيق إستراتيجية للخلافة الإدارية أو التحول من جيل لأخر فى الشركات العائلية وإعداد القيادات الجديدة، وتقييم ومتابعة تنفيذ إستراتيجية التحول.

ويرتكز النموذج المعدل أو المقترح على المقابلات الشخصية مع القيادات فى الشركات العائلية فى مصر، خاصة من الجيل الثانى والثالث، وكذلك على كل من نتائج الدراسة الإستطلاعية، والدراسات السابقة، وأخيرا على نتائج الدراسة الميدانية والتفكير المنطقى للباحث من منظور الإدارة الإستراتيجية (جمال الدين المرسي، طارق رسدى، ٢٠٠٣). ومن أهم هذه الإضافات والتعديلات.

أولا: إدماج المحاور الخمسة للنموذج الأصيل فى متغير واحد أكبر وهو تحليل البيئة الداخلية للشركات العائلية.

ويتضمن هذا المتغير المحاور الخمسة المتضمنة فى النموذج الأصيل، وهى: عقلية الملاك من الجيل الأول، وهيكى السلطة، ونظم الأجور والحوافز، وطرق قياس القيمة المضافة للشركة العائلية، وتشكيل مجلس الإدارة. وهذا الدمج يرجع إلى أن كل المحاور الخمسة هى فى الأساس جزء من البيئة الداخلية للشركة العائلية.

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية للعائلة (تقييم العلاقات العائلية)

من المهم لتسهيل التحول الإدارى أو إنتقال السلطة من جيل لأخر بسهولة ويسر فى الشركات العائلية أن يتم تحليل وتقييم العلاقات العائلية، من ناحية مدى التعاون والإحترام والثقة والتقدير، والإلتزام، والإنتماء، إلخ بين أفراد العائلة. وكذلك مدى وجود توتر، وصراع، ومنافسة وعداء إلخ بين أفراد العائلة. وبناء هلى هذا التحليل والتقييم للعلاقات العائلية، ينبغى على قيادات الشركات العائلية تحديد وتدعيم نقاط القوة فى العلاقات العائلية، التى تقود إلى الترابط أو التماسك العائلى، مثل: التعاون والتقدير والإحترام والثقة، إلخ. وينبغى كذلك التعامل بإبفتاح وصراحة وموضوعية مع نقاط الضعف فى العلاقات العائلية، مثل التوتر والصراع والعداء، التى يمكن فى حالة إهمالها وعدم إدارتها بموضوعية أن تقود إلى تفويض أو تدهور العلاقات العائلية. وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة، والعديد من الدراسات السابقة الأخرى (e.g. Barnes and Hershon, 1976; Handler, 1991; Kepner, 1983; Kets de Vries, 1993).

ثالثاً: تحليل البيئة الخارجية للشركات العائلية

ويتضمن هذا المتغير محورين أساسيين. الأول: تحليل وتقييم العلاقات مع البيئة الخارجية المباشرة (أصحاب المصالح Stakeholders). والثاني: تحليل وتفهم البيئة الخارجية العامة (البيئة السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية ونظام التعليم، إلخ. فكما أشار المستجيبين في المقابلات الشخصية لا يمكن فصل بيئة الشركة الداخلية عن بيئتها الخارجية، وبالتالي لا بد أن تتأثر عملية التحول الإداري من جيل لآخر في الشركات العائلية بمتغيرات البيئة الخارجية، والتي قد تمثل فرص أو تحديات أمام انتقال قيادة الشركات من جيل لآخر من أعضاء العائلة. فعلى سبيل المثال، وكما قال أحد القيادات في الشركات العائلية، "يمكن أن تكون شبكة العلاقات الواسعة والحميمية مع العملاء، والموردين، والمسؤولين الحكوميين أحد أهم المعوقات أمام تقاعد وتخلي الجيل الأول عن السلطة للجيل الثاني". وذكرت قيادات عائلية أخرى أن "سوء العلاقات بين القيادة الحالية والبنوك، والموردين، وبعض العملاء قد تعجل بعملية التحول الإداري وانتقال المسؤولية إلى عضو آخر في العائلة، المسألة ليست قاصرة على هيكل السلطة، ومجلس الإدارة".

رابعاً: صياغة وتطبيق إستراتيجية للخلافة الإدارية وإعداد القيادات الجديدة.

بناء على تحليل البيئة الداخلية للشركة العائلية، والبيئة الداخلية للعائلة، يمكن التعرف على نقاط القوة والضعف في العلاقات العائلية ومدى تأثيرها على الشركة، وبالتالي التعرف على وتدعيم نقاط القوة التي يمكن أن تسهل من عملية التحول الإداري من جيل لآخر في الشركات العائلية. وكذلك يمكن التعرف على نقاط الضعف في العلاقات العائلية والعمل على معالجتها بانفتاح وموضوعية حتى لا تؤدي إلى تعويق عملية الخلافة الإدارية. وبناء على تحليل البيئة الخارجية للشركة العائلية، والتعرف على الفرص أو التحديات التي تواجه هذه الشركات خاصة عند تحولها من جيل لآخر من القيادات. بناء على هذا التحليل، لا بد من تحديد الرؤية المستقبلية للخلافة الإدارية في الشركة، وتحديد أهداف التحول أو الانتقال من جيل لآخر في الشركات العائلية، ولتحقيق هذه الرؤية والأهداف لا بد من وضع سياسات واضحة وخطط دقيقة للخلافة الإدارية. وكما قال الكثير من القيادات العائلية خلال المقابلات الشخصية: "لا بد أن يكون لنا نظرة طويلة للمستقبل، وأهداف من عملية التحول، إن التغيير لا يتم بغرض التغيير وإنما لتحقيق أهداف التطوير والتحسين". وكما قال آخرين: "لا بد أن يكون لنا خطة من أجل تحقيق تحول سليم وأمن ويحفظ العلاقات العائلية الطيبة".

خامساً: تقييم ومتابعة تنفيذ إستراتيجية التحول

إن وجود رؤية وأهداف وسياسات وخطط للخلافة الإدارية أو التحول من جيل لآخر في الشركات العائلية ليس كافياً لإنجاح أو تسهيل عملية نقل قيادة الشركة من عضو لعضو آخر في العائلة. إن الأمر يتطلب تنفيذ خطط وبرامج الخلافة الإدارية، ومتابعة وتقييم عملية التحول ونجاحها على كل من أداء الشركة والعلاقات العائلية. وكما قال بعض القيادات في الشركات العائلية، "إن المسألة ليست وضع شخص أو مسؤول مكان آخر، ولكن المهم النتائج وإستمرار النجاح والتطوير".

من مزايا النموذج المقترح أنه يستفيد من النماذج الأخرى، ويرتكز في تطويره على مصادر عديدة، كما ذكر مثل: نتائج الدراسة الإستطلاعية، والدراسات السابقة، والدراسة الميدانية. كما

يأخذ في الاعتبار آراء وإتجاهات وخبرات القيادات في الشركات العائلية من كل الأجيال (الأول والثاني والثالث). ويتبنى الفكر الإستراتيجي خاصة في دمج بين أدبيات إدارة الشركات العائلية والإدارة الإستراتيجية. حيث يتضمن هذا النموذج المحاور المختلفة للإدارة الإستراتيجية، والتي تتمثل في التحليل البيئي (تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الإستراتيجية، وتطبيق أو تنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة الإستراتيجية). وعلى ذلك يعتبر هذا النموذج من النماذج الشاملة و المفيدة للشركات العائلية التي تساهم ب ٥٠ إلى ٧٠% من الناتج القومي الإجمالي في معظم الإقتصاديات النامية والمتقدمة (كما ذكرنا في الدراسات السابقة). وقد يساهم هذا النموذج في التحول الأمن وانتقال السلطة بسهولة من جيل لآخر أو من عضو لآخر في العائلة، وبالتالي الحفاظ على هذه الشركات العائلية من التفكك والتصفية التي قد تتعرض لها. خاصة وكما ذكر في الدراسات السابقة فإن ٣٠% فقط من هذه الشركات تنجح في التحول والإستمرار إلى الجيل الثاني، في حين أن ١٥% فقط تنجح وتستمر إلى الجيل الثالث.

الشكل رقم (١)

النموذج الفكري للملاك من الجيل الثاني والثالث لتعلم المهارات الأساسية المطلوبة للخلافة الإدارية وتسهيل عملية التحول في الشركات العائلية

المهارات الأساسية	
أولا تحليل البيئة الداخلية للشركة العائلية، والتي تشمل:	
١- عقلية الملاك من الجيل الأول	• تفهم نظام القيم لصاحب العمل أو المؤسس • التعرف على اتجاهات وطرق تفكير وسلوكيات الملاك من الجيل الأول (المالك والمؤسس) والتي تؤثر على أداء الملاك من الجيل الثاني
٢- هيكل السلطة	• تسلسل توزيع السلطة بالمنظمة • مشاركة الجيل الثاني في إدارة العمل بالمنظمة بعد تعلم أسس الإدارة وأساسيات العمل من المالك
٣- نظام الأجور والحوافز	• وجود نظم للحوافز تكافئ الأداء المتميز بالمنظمة وتفرق بين العاملين وفقا لادائهم • تحفيز العاملين لخلق وتطوير نظم جديدة للعمل
٤- طرق قياس القيمة المضافة بالمنظمة	• خلق وتقديم الخدمات والمنافع للعملاء

- مشاركة الجيل الثانى والثالث فى خلق قيم للمنظمة
- طريقة القياس المنتظمة التى تستخدم فى قياس القيم ومقارنة المنظمة بالآخرين
- مشاركة الجيل الثانى للجيل الأول فى النجاح

٥- تشكيل مجلس الإدارة

- أسس المشاركة فى المنظمة
- تشكيل المجلس يعتمد على تشكيلة من أفراد العائلة وأخرين بدلا من سيطرة أفراد العائلة على المجلس
- تأثير مجلس الإدارة بنوع العمل وطبيعة الملكية وشخصية وخبرة الرئيس
- مدى فهم وتعلم الجيل الثانى والثالث لهيكل ودور مجلس الإدارة

ثانيا: تحليل بيئة العائلة (دور العلاقات العائلية)

- تحليل العلاقات العائلية من ناحية التعاون، والإحترام، والثقة والمنافسة، والتوتر و الصراع أو العداء
- تدعيم وتطوير العلاقات العائلية التى تقود إلى التماسك العائلى
- التعامل بصراحة وموضوعية مع العلاقات العائلية السلبية والتى يمكن أن تقود إلى تقويض أو تدهور الترابط العائلى

ثالثا: تحليل البيئة الخارجية

- تحليل وتوضيد العلاقات مع البيئة الخارجية المباشرة (أصحاب المصالح Stakeholders)
- تحليل وتفهم والتكيف مع البيئة الخارجية العامة (السياسية، والإقتصادية، والإجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، إلخ)

رابعا: صياغة وتطبيق إستراتيجية للتحويل من جيل لآخر وإعداد القيادات الجديدة

- تحديد الرؤية المستقبلية للتحويل من جيل لآخر فى الشركة
- تحديد أهداف التحويل أو الإنتقال من جيل

لآخر في الشركات العائلية

- وضع إستراتيجيات واضحة للتحويل أو الخلافة الإدارية
- وضع سياسات واضحة للتحويل أو الخلافة الإدارية

خامسا: تقييم ومتابعة تنفيذ إستراتيجية التحويل

- تنفيذ برنامج التحويل أو الخلافة الإدارية
- وضع ميزانية للتحويل أو الخلافة الإدارية
- تقييم ومتابعة عملية التحويل من جيل لآخر في الشركة وتصحيح المسار

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية - والإستفادة من نموذج (Poutzouris et al, 2002).

التوصيات

تركز هذه الدراسة على التحديات التي تواجه الشركات العائلية في مصر، خاصة عند تحول مسؤولية إدارتها من جيل لآخر من الملاك أو من عضو لآخر من أعضاء العائلة. وتحلل وتقيم تأثير مستوى إعداد الورثة لتولي الخلافة الإدارية، والعلاقات العائلية، والتخطيط للخلافة الإدارية على سهولة إنتقال مسؤولية قيادة الشركات من جيل لآخر. وبناء على تحليل النتائج تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات المهمة، من أهمها تقديم نموذج مقترح، يمكن أن تتفهمه وتطبقه القيادات في الشركات العائلية عند تحول شركاتهم وإنتقالها من جيل لجيل آخر، الأمر الذي قد يساهم في تخطيط وتنفيذ عملية الخلافة الإدارية بسهولة ويسر، ونقل السلطة بشكل آمن ومنظم من جيل لآخر في هذه الشركات. ويستمد هذا النموذج أهمية من إرتكازة على مصادر عديدة (نتائج الدراسة الإستطلاعية، والدراسات السابقة، والدراسة الميدانية، بالإضافة إلى آراء وإتجاهات وخبرات القيادات في الشركات العائلية). ويستمد أهمية كذلك من نينية للفكر الإستراتيجي خاصة في دمج بين أدبيات إدارة الشركات العائلية والإدارة الإستراتيجية. حيث يتضمن هذا النموذج المحاور المختلفة للإدارة الإستراتيجية، والتي تتمثل في التحليل البيئي (تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الإستراتيجية، وتطبيق أو تنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة الإستراتيجية) (جمال الدين المرسي، طارق رشدي، ٢٠٠٣). ويعتبر هذا النموذج من النماذج المهمة والمفيدة، التي قد تساهم في الحفاظ على قطاع من القطاعات المهمة للإقتصاد القومي، من حيث المساهمة في الناتج القومي الإجمالي، وخلق فرص وظيفية للمجتمع (أنظر الدراسات السابقة). ومن هنا تأتي أهمية النموذج في مساعدة الشركات العائلية في التحويل الآمن وإنتقال السلطة بسهولة من جيل لآخر، وبالتالي الحفاظ عليها من التفتت والتصفية التي قد تتعرض لها. خاصة، أن نسبة قليلة من هذه الشركات تتجح في التحويل والإستمرار إلى الجيل الثاني (٣٠%)، والثالث (١٥%) (أنظر الدراسات السابقة).

بالإضافة إلى تطوير المناخ الإقتصادي والإستثمارى على المستويين الكلى والجزئى، فإن الباحث يقدم المقترحات التالية، والتي يمكن أن تدعم نمو وتطور الشركات العائلية فى مصر وسهولة تحول إدارتها من جيل لآخر:

● **بور الحكومة.** يرى الباحث أن على الحكومة أن تدعم بقاء ونمو قطاع الشركات العائلية على إعتبار أن قطاع الشركات العائلية هو قاطرة النمو الإقتصادي والإجتماعى، والسياسى. فهذا القطاع يساهم بما لا يقل عن ٥٠% وقد يصل إلى ٧٠% من الناتج القومى الإجمالى فى معظم الإقتصاديات النامية والمتقدمة، ويولد ما لا يقل عن ٥٠% من الفرص الوظيفية المتاحة فى معظم المجتمعات (انظر الدراسات السابقة). ولعقود طويلة تمكنت الشركات العائلية من العيش والإستمرار بنجاح لفترات أطول من من المؤسسات أو الشركات العامة والخاصة. كما أن الإرث السناجح لهذه الشركات لفترات طويلة فى خلق ثروات وفرص عمل للإقتصاد والمجتمع واضحة فى المجتمع المصرى.

● **دور الجامعات والمؤسسات البحثية.** إن الجامعات والمؤسسات البحثية فى حاجة إلى المزيد من الأبحاث لإستطلاع طبيعة أنشطة الأعمال العائلية والطبيعة الديناميكية للشركات العائلية، بإعتبار أن دعم هذه الشركات يكون مهم فى المراحل الأولى للنمو أو التطور. كما أن هناك حاجة لتقديم برامج تعليمية عن إدارة الشركات أو المشروعات العائلية. وهذه البرامج يمكن أن تصمم لمقابلة أو تحقيق طموحات موجة جديدة من المستثمرين من عائلات مختلفة. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الشركات العائلية، فإن البرامج التعليمية الداعمة يمكن أن تدار فى جامعات محلية وتصمم للإستجابة لمطالب الشركات العائلية المحلية.

● **إنشاء مجلس للشركات العائلية.** إن تأسيس حوار بين الشركات العائلية من صناعات مختلفة، وأجيال وثقافات مختلفة يمكن أن يفيد فى تصميم برامج لتطوير هذه الشركات، والذي يمكن أن يشبع الحاجة للنمو والتقدم المتأصلة لدى الشركات العائلية. وفى هذا الصدد، يمكن إنشاء مجلس للشركات العائلية، يقوم بالترويج للتعاون والتنسيق والتكامل بين الشركات العائلية ويساهم فى حل الكثير من المشاكل، خاصة الخلافة الإدارية وانتقال السلطة والإدارة من جيل لآخر فى تلك الشركات.

توصيات لأبحاث أخرى

تقدم النتائج أيضا توجة للأبحاث المستقبلية. هناك حاجة إلى المزيد من الأبحاث الميدانية أو التجريبية (empirical work) عن خصائص وتعقيدات عمليات الشركات العائلية. وهناك حاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات الكمية (Quantitative) عن الشركات العائلية لإختبار النتائج التى تم الوصول إليها من الدراسات غير الكمية (qualitative studies). أما عن الخلافة الإدارية ونقل السلطة من جيل لآخر من الملاك أو أعضاء العائلة، فإنها تحتاج إلى المزيد من الدراسات المنعمقة، نظرا لندرة الدراسات الحالية بشأن هذا الموضوع. كما أن تأثير الخلافة الإدارية الناجحة على النتائج اللاحقة لأداء الشركة العائلية، فهى الأخرى تحتاج إلى

الكثير من الدراسات وخاصة الكمية منها. هناك حاجة أيضا لدراسة العلاقات المتبادلة أو المتداخلة الممكنة بين مجموعات العوامل الثلاثة التي يعتقد أنها تؤثر على طبيعة عملية نقل السلطة من جيل لآخر في الشركات العائلية. على سبيل المثال، هل وجود نوع من التنافس بين أفراد العائلة يمكن أن يقود إلى إعداد أفضل للخليفة أو الوريث المحتمل، وهل الشركات العائلية التي تخطط بانتظام أكثر تجد أن العلاقات العائلية أكثر إيجابية؟ بالإضافة إلى قضايا مهمة أخرى تحتاج إلى الدراسة، مثل: هل هناك بعض المعايير أو القواعد التي يمكن بناء عليها أن تخرج الشركات العائلية من أيدي العائلة عند تحولها من جيل لآخر عبر الزمن؟ هل تواجه الشركات العائلية مستويات متفاوتة من النجاح مقارنة بالشركات غير العائلية في نفس الصناعة؟ وهل يختلف هذا التفاوت من جيل لآخر؟ وهل تختلف العوامل أو المتغيرات التي تؤثر على التحول الإداري الناجح من صناعة لصناعة ومن دولة لأخرى؟ وبالتالي يمكن إجراء دراسات مقارنة بين قطاع الشركات العائلية في مصر وهذا القطاع في الدول الأخرى ومنها الدول الخليجية مثلا. و أبحاث أخرى عن قضايا مثل تلك لا تساهم في تحسين فهم قطاع الشركات العائلية فقط، ولكن يمكن أن تساهم في إكتشاف مجموعة من الطرق التي من خلالها يمكن أن تنشأ وتتطور الشركات العائلية، وتتحول من جيل لآخر من القيادات بدرجة مخاطرة أقل وبشكل أيسر.

المراجع:

- ثابت عبدالرحمن إدريس (٢٠٠٣/٢٠٠٤)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- جمال الدين محمد المرسي، طارق رشدي جبة (٢٠٠٣)، الإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، مطبعة جامعة المنوفية، شبين الكوم.
- ندوة الشركات العائلية، الإسكندرية، ٢١-٢٢ أكتوبر، ٢٠٠٤.
- Akasha, K. (2004), "The legal impact of the family business on national economy", Family Business Forum, Dubai, April 24, 2006.
- Barach et al (1988), "Entry of the next generation: strategic Challenge for family business", Journal of Small Management, Vol.26, No.2.
- Barnes, L. and Hershon, S. (1976), "Transferring power in the family business", Harvard Business Review, Vol. 54, No. 4.
- Bechhard, R. and Dyer, W. (1983), "Managing continuity in the family-owned business", organizational Dynamics, Vol. 12, No. 1.
- Belaid et al (2005), "Definition, Structure and Performance", Working papers 2005 about Family Business in Dubai, Family Business Forum, Dubai, April 24, 2006.
- Chiu, C.H.C. (1998), "Small Family Business in Hong Kong - Accumulation and Accommodation", The Chinese University Press, Hong Kong.
- Chung et al (2001), "Reference site methodology for exploration research insmall medium enterprises", International Journal of Manufacturing Technology and Management, Vol.3, No.4-5.
- Churchill, N. and Lewis, V. (1983), "The five stages of small business growth", Harvard Business School, 30-50.
- Churchill et al (1987), "Non-market based transfer of wealth and power: a research framework for family businesses", American Journal of Small Business, 50-64.
- Cromie, S. and O'Sullivan. S. (1999), "Women as managers in family firms", Women in Management Review, Vol.14, No.3.
- Daily, C.M. and Dollinger, M. J. (1991), "Alternative methodologies for identifying family- versus non family- managed business", Journal of Small Business Management, Vol.13, No.1.

- Dunn, B. (1999), " The family factor: the impact of family relationship dynamics on business-owing families during transitions", Family Business Review, Vol.14, No.1.
- Dyer, W.G. (1994), "Positional contributions of organizational behavior to the study of family owned businesses", Family Business Review, Vol. 7.
- Dyer, W.G. and Handler, W. (1994), "Entrepreneurship and family business: exploring the connections", Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 19.
- Fenn, D. (1994), "Are your kids good enough to run your business", INC, August, 36-48.
- Fortune (1993), "Welcome to the revolution", Fortune, December.
- Frishkoff, P.A. and Brown, B.M. (1993), "Women on the move in family business", Business Horizons, pp. 66-71.
- Goffee, R. and Scase, R. (1995). Corporate Realities, Routledge, London.
- Goodman G.(2000), "The emerging public sector in Shanxi - entrepreneurs and enterprise as risk under reform".
- Handler, W. (1990), "Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 15, No. 37.
- Harvey, D. (1994), "You can't take it with you", Certified Accountant.
- Hyatt, J. (1992), "Fathers and sons", INC, 51-62.
- Kepner, E. (1983), "The family and firm: a coevolutionary perspective", Organizational Dynamics, Vol. 12.
- Kets de Vries M.(1993), "The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news". Organizational Dynamics, Vol. 21.
- Leach, P. (1994), The Family Business, Kogan Page, London.
- Litz, R.A. (1997), "The family firm's exclusion from business school research: explaining the void; addressing the opportunity", Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol.21, pp.
- Morris et al (1996), "Factors influencing family business succession", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol.2, No.6.

- Nelton, S. (1991), "Ten keys to success in family business", Nations Business, Vol. 79.
- Nicholson, N. and West, M.(1988), Managerial Job Change Men and Women in Transition, Cambridge University Press, Cambridge.
- Osborne, R. (1991), "Second-generation entrepreneurs: passing the baton in the privately-held company", Management decision, Vol. 29, No.1.
- Poutziouris, P. (1993), "*A growth model of small manufacturing firms in Cyprus*".
- Poutziouris, P. and Chittenden, F. (1996), Family Business or Business Families, Institute for Small Business Affairs, Leeds.
- Poutziouris, P. and Chittenden, F. (1997), "The demographic differences between family and non-family firms: evidence from the UK small-medium size enterprising sector", Manchester Business School, Manchester.
- Poutziouris et al (2002), "Chinese entrepreneurship: the development of small family firms in China", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.9, No.4.
- Rosenblatt et al (1985), The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges that Entrepreneurial Families Face, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Tichy, M. and Sherman, S. (1994), "Control your own destiny or someone else will, Harper Business, New York, NY.
- Ward, J. and Aronoff, C. (1990), "*To sell or not sell*", Nations Business, 73.
- Watson, T. (1994), In Search of Management, Routledge, London.
- Williams, R. (1990), Preparing Your Family to Manage Wealth, Jossey-Bass, San Francisco, CA.