

نحو منهج للتقييم الإستراتيجي للشركات العائلية
بمصر

**Towards a Methodology for Strategic
Assessment of Family Businesses in
Egypt**

د/ حسن محمود حسن خليل

قائمة المحتويات

٣	١ - مقدمة
٥	٢ - الهدف من الدراسة
٥	٣ - تساؤلات الدراسة
٥	٤ - فرضية الدراسة
٦	٥ - مساهمة الشركات العائلية بالاقتصاد المصري
٦	٦ - الخلفية النظرية للشركات العائلية
٧	٧ - تحديات الخلافة الإدارية في الشركات العائلية
١١	٨ - دورة حياة الشركات العائلية
١٣	٩ - تحليل الوضع الإستراتيجي للشركات العائلية المصرية
٣٢	١٠ - النتائج
٣٤	١١ - قائمة المراجع

مقدمة :

خلال السنوات الأخيرة أثير كثيراً من الجدل في أوساط الأعمال حول الشركات الكبرى وطرق إدارتها، وإمكانية تفشي بعض الظواهر السلبية في ممارسات مجالس إدارتها وإدارتها التنفيذية . وتمثلت أبرز أوجه ذلك الجدل في ظهور شركات بأغراض متعددة مثل الشركات التي تتخصص في مجالات متنوعة ومختلفة كالصناعة والزراعة والسياحة والمقاولات، بحيث لا يستطيع المراقب لنشاطه التعرف على هويتها الحقيقية . فضلاً عن تدني واضطراب أرباح العديد من هذه الشركات حتى تضاءلت وأصبحت من الصغر أشبه بالمؤسسات الفردية أكثر من كونها شركات يفترض أن تشكل كيانات ضخمة، وحتى الشركات التي تحرز أرباحاً فكثير منها لا تتجاوز معدلات ضئيلة . كما نقشت ظاهرة المبالغة في مكافآت كبار المديرين في العديد من الشركات الكبرى .

وأخطر أنواع هذه الشركات التي تلك الشركات التي يمتلكها فرد بشكل شخصي أو تمتلكها عائلة وتتحكم فيها وفي مبيعاتها وأصولها، هذا الفرد المؤسس قد يرغب في الاستمرار أو التصفية أو ربما عندما يستشعر أنه يستحوذ على الصناعة أو التخصص أو النشاط التي تعمل فيه الشركة يتولد لديه شعور بالقدرة على المساومة للدولة أو الحكومة أو وزارة معينة، لدرجة غالباً ما نلاحظ ظهور تلويحات بالتصفية أو المغادرة أو التسييل .

ومن أبرز نقاط الضعف والمشكلات التي تواجه الشركات العائلية

ما يلي :

- الرخاء والتبذير في الإنفاق لدى أفراد الجيل الثاني .

- عدم وجود معايير أو نهج موضوعي لنجاح الشركة واتخاذ القرارات .
- إخفاء الصراعات والتعارضات وعدم مواجهتها .
- الدور السلبي للمديرين التنفيذيين في زيادة الصراعات .
- سيطرة مصالح أفراد العائلة .
- تعدد الورثة .
- عدم التفرقة بين أسلوب إدارة الشركة في بداية النشأة وفي تطورها .
- استخدام أساليب غير مشروعة في التنافس بين الشركات العائلية .
- مشكلة انتقال الخلافة العائلية أو انتقال السلطة العليا في الشركة العائلية .
- تأثير الاعتبارات الشخصية في اتخاذ القرارات .
- عدم تناسب المراكز الوظيفية لأعضاء العائلة مع خبراتهم الوظيفية .
- عدم تناسب النفوذ الإداري لعضو العائلة مع وضعه الوظيفي .
- انعكاس المشكلات العائلية على العمل بالشركة .
- شيوع افتراض الأمانة والإخلاص بين القيادات العائلية .
- الخلاف بين الأجيال أو ما يعرف بالصراع بين الأجيال .
- إعطاء وزن كبير لعلاقات العائلة مع غيرها من العائلات الأخرى .
- عدم تناسب المخصصات الممنوحة لأبناء العائلة من العاملين وبعض الشركاء أو أبنائهم العاملين مقابل عملهم بالشركة .
- عدم الكفاءة الإدارية والقيادية لدى أفراد العائلة الذين يديرون الشركة .
- اتخاذ الشراكة صفة الإجماع .

وقد برزت النتيجة الحتمية لكل هذه السلبيات في تقشي ظاهرة اضطراب أو ربما إفلاس العديد من الشركات الكبرى عند دخولها في الجيل الثاني . وربما مرض الخليفة المؤسس يؤثر سلباً لعدم رغبته في التوسع والنمو . وتسببت هذه الإفلاسات في ظهور أزمات حادة في اقتصاديات دولها .

وحتى زمن قريب لم يكن هناك اهتمام كبير بهذه الانهيارات التي كانت تعد من قبيل الحالات الخاصة، وخاصة في ظل الاعتقاد بأن هذه الانهيارات سترك تداعياتها على عدد محدود من المساهمين فيها أو بالأحرى ستؤثر فقط على بعضة آلاف من أصحاب المصالح فيها . إلا أن الأمر خلال العشر سنوات الأخيرة ظهر أنه يتجاوز ذلك بكثير، حيث ظهرت إفلاسات لشركات كبرى تركت تأثيراتها على اقتصاديات لدولها بالكامل، بل تجاوزت ذلك إلى التأثير السلبي على اقتصاديات الدول الأخرى في المحيط الإقليمي، بشكل يمكن القول معه بأن تداعياتها وصلت إلى التأثير على النظام الاقتصادي العالمي ككل، حتى وصل الأمر إلى تحول هذه التداعيات إلى أزمة عالمية، بدأت في الاقتصاد الأمريكي كرهن عقاري، ثم تحولت لتؤثر على الاقتصاد العالمي ككل .

من هنا، توجد حاجة ملحة للتقييم الإستراتيجي للشركات العائلية بمصر' ومدى قدرتها على الحفاظ على الثروة والقيمة المضافة التي تمتلكها الشركات العائلية، وخاصة الشركات التي تأخذ شكل الخليفة المؤسس، فهذه الشركات تضخمت رؤوس أموالها وأصبحت ركناً أصيلاً من الاقتصاد المصري، ولا يعقل أن تترك لهوى أو رغبات المالك المؤسس، تلك الرغبات التي يمكن أن تحيد عن مسارها الطبيعي حال ظهرت رغبات

لدى المؤسسين تصفية هذه الشركات أو بيعها أو ربما تسهيلها لأي سبب طارئ قدر يعبر عن رغبة شخصية .

بالتحديد، تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الشركات العائلية بمصر، تمهيداً لظهور أبحاث جديدة تضع وتصمم المنهج الأمثل لحوكمة هذه الشركات للحفاظ على مساهمتها الحيوية في الاقتصاد المصري .

٢ - الهدف من الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى تقييم الأوضاع الإستراتيجية للشركات العائلية بمصر، للتعرف على نقاط القوة - الضعف - الفرص - التهديدات التي تواجهها بحيث يكون بالإمكان تحديد المنهج الأمثل لضمان الاستمرار والبقاء ودفع عمليات النمو وتدعيم دورها في النشاط التجاري والاقتصادي، بما يضمن الاستقرار للاقتصاد المصري .وينطلق هذا المنهج من تحليل الموقف الإستراتيجي SWOT Analysis لتلك الشركات، من خلال تحليل ودراسة نقاط القوة والضعف التي تتسم بها البيئة الداخلية، وكذلك الفرص والتهديدات التي تفرزها عوامل البيئة الخارجية المحيطة بتلك الشركات .

كما تسعى هذه الدراسة لتحقيق هدف آخر بعيد المدى، يتمثل في زيادة الوعي والإدراك بمدى الدور الذي تلعبه تلك الشركات العائلية في دعم النشاط التجاري والاقتصادي في مصر . ومن ثم، تعظيم الاهتمام من جانب الجهات الرسمية وغير الرسمية بالسعي لتهيئة البيئة الاقتصادية والقانونية في الاقتصاد المصري لخدمة هدف الحفاظ على دعم واستمرارية

تلك الكيانات، سواء في شكلها العائلي أم في الأشكال القانونية الأخرى المقترحة في هذه الدراسة .

٣- تساؤلات الدراسة :

بالتحديد، تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية :

- ١- ما هي مدى مساهمة الشركات العائلية في تنمية الاقتصاد المصري ؟
- ٢- ما هي نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات في الشركات العائلية المصرية ؟
- ٣- ما هو المنهج الأمثل الذي يمكن أن تتبناه الشركات العائلية بمصر للبقاء ودفع عملية النمو ومواجهة التنافسية في البيئة الراهنة ؟

٤- فرضية الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لاختبار مدى صحة الفرضية التالية :

" أن حجم النجاح الذي يمكن أن تحققه الشركات العائلية بمصر في تطويرها وإعادة تنظيمها خلال السنوات العشر القادمة، يعتبر محدداً رئيسياً لمعدل النمو الاقتصادي للقطاع الخاص المصري " .

٥- مساهمة الشركات العائلية بالاقتصاد المصري :

تشير بعض التقارير المنشورة إلى أنه يوجد بمصر حالياً نحو ١٢٠٠ شركة عائلية، إلا أن التقرير نفسه يؤكد على أن هذا الرقم غير دقيق تماماً وإنما أداء بناء على مؤشرات أخرى مرتبطة بحجم هذه الشركات بالنسبة لرأس المال أو عدد العمالة أو النشاط، ويشير التقرير إلى أن هذا التقدير هو اجتهاد من أحد أبناء الجيل الثاني للشركات العائلية في مصر .

ويشير التقرير إلى أن الشركات العائلية في مصر تمثل نحو من ٦٠% إلى ٧٠% من الناتج المحلي الإجمالي بدون قناة السويس والبتروول . كذلك فإن نحو ٩٠% من الشركات في مصر شركات عائلية بنسبة ٩٥% من القطاع الخاص المصري الذي يمثل ٧٠% من الناتج المحلي الإجمالي.

ويذكر أن الشركات العائلية تمثل ٧٦% من الشركات العاملة بالمملكة المتحدة و ٨٠% من الشركات المتوسطة والصغيرة في إيطاليا ولكنها في الشرق الأوسط تمثل ٩٥% من الشركات العاملة (أي أن اقتصاد الشرق الأوسط الذي يضم معظم الدول العربية اقتصاد عائلي)، كذلك تسهم الشركات العائلية بنسبة ٥٠% في الناتج القومي الأمريكي وهي المسؤولة عن توظيف ٥٠% من الأيدي العاملة الأمريكية .

من هنا تأتي أهمية الحفاظ على نجاح واستمرار الشركات العائلية وتحولها للأخذ بنظم الإدارة الحديثة وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات عليها من شفافية وعدل ومسئولية .

٦ - الخلفية النظرية للشركات العائلية :

الشركة العائلية هي شركة تنتسب دائماً إلى اسم عائلة وتأخذ سمعتها من الشركة نفسها أو بالعكس، لكنها تاريخياً تنتسب إلى شخص واحد هو المؤسس أو عميد العائلة . وحيث أن هذه الشركات هي شركات مغلقة في غالب الأحيان على أصحابها، فإنها تصنف قانونياً كشركة ذات مسؤولية محدودة أو تضامنية أو توصية بسيطة أو توصية بالأسهم، بحيث يقتصر الانتفاع منها على أبناء العائلة وحدهم، ويعطيهم السلطة المطلقة في إدارتها .

كما تتميز الشركة العائلية بأنها هي شركة تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية، ويركز على أهمية لقرارات الإستراتيجية بالشركة ومن يتخذها، مثل تعيين المدير التنفيذي الجديد والتوجيهات لعامة للشركة ودور العائلة بها وليس بالأمور اليومية .

وتتفق العديد من الدراسات على تعريف موحد للشركات العائلية . فقد توصل (Sharma, et. Al., 1669)⁽¹⁾ إلى تعريف نموذجي موحد لما يعرف بشركة عائلية، حيث تعرف بأنها هي الشركة التي يعمل فيها ويمتلكها شخصان أو أكثر بينما صلة قرابة، أو بشكل أكثر تحديداً هي الشركة التي تكون مملوكة بالكامل لعائلة واحدة . ويعد هذا الشكل العائلي للشركات هو أصل وتاريخ ميلاد معظم الشركات المساهمة على المستوى العالمي، فيكفي النظر إلى كم الشركات التي يكتب في نهاية اسمها " وأولاده " و " إخوانه "، للتعرف على حجم هذه الشركات في قطاع الأعمال .

وتصنف الشركات العائلية على أنها تمثل دلالة على تماسك العائلة الاجتماعي ومظهر من مظاهر التقارب والتآلف والولاء الموجود في العائلة، إضافة إلى أنها وسيلة لبناء وحضور لاسم العائلة في مجتمع يعطى لاسم القبيلة والأسرة مكانة وتقدير .

وغالباً ما يميز الشركات العائلية أنها تعتبر شركات تحكمها الاعتبارات العاطفية والقرارات غير الاقتصادية، وتلعب فيها مصادر القوة والنفوذ، وأحياناً منطق المجاملة والتساهل دوراً في صناعة القرارات وطريقة سير العمل .

(1) Shama, P. and et. Al, (1996), **A review and Annotated Bibliography of family business Studies**, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.

٧- تحديات الخلافة الإدارية في الشركات العائلية :

تعتبر قضية ذهاب المؤسس الأول أو موته من أخطر المشاكل التي تواجه الشركات العائلية، حيث أن عدم الاستعداد لهذه القضية قد يؤدي إلى تدمير مستقبل الشركة وتمزيق العلاقات العائلية بين الأقارب المالكين لهذه الشركة . ويشير الواقع إلى أن أهم أسباب الصراعات التي تقع داخل الشركات العائلية والتي لا يمكن حسمها بشكل نهائي هو إهمال أصحاب الشركات العائلية القيام بالخطوات اللازمة لمواجهة الأحداث المستقبلية المؤكدة من فناء المؤسس بسبب الموت أو العجز .

كثيراً ما يعتقد الخليفة المؤسس أنه سيعيش إلى الأبد، وبالتالي فإنه يترك مسألة الخلافة وتوزيع الأدوار والمناصب بين أفراد العائلة للحوار اللاحق، دونما السعي بجدية لوضع إطار أو سياسات تحدد طبيعة وطريقة العمل في تلك الشركات عند اختفاؤه . لذلك، عند موت المؤسس وكبير العائلة، يبدأ الصراع والنزاع بين الإخوة والأقارب، فهذا يريد أن يحصل على منصب لا يستحقه بسبب أنه الأكبر بعام أو عامين، وآخر ما أن يدخل إلى الشركة حتى يحدد لنفسه المركز الذي يريدون اعتباره للذين يعملون في الشركة منذ طفولتهم .

ويمكن لهذه الدراسة توصيف أبعاد أي شركة عائلية إلى بعدين رئيسيين، هما العائلة والشركة . عندما يوضع هذان البعدان معاً بجانب مجموعات الأفراد في الشركة، تتكون مصفوفة رباعية كما يتضح من الشكل رقم (١) :

الشكل رقم (١)

أبعاد المصفوفة الرعاية للشركة العائلية

البند	نظام العائلة	نظام الشركة
مجموعة الأفراد داخل الشركة العائلية	الأعضاء العائليون الذين يعملون في الشركة	الأعضاء غير العائليون الموظفون في الشركة العائلية
مجموعة الأفراد خارج الشركة العائلية	الأعضاء العائليون غير العاملين في النشاط اليومي	الممثلين للعملاء والموردين والمحاسبين والبنوك والمستشارين

يوضح الشكل رقم (١) فهماً للعلاقات في الشركة العائلية ومدى دور الثقة في سياق العلاقات الاجتماعية، خلال عملية الخلافة، حيث تتشكل تلك العلاقات في إطار متداخل كارتباط بين مجموعتين من الأفراد ونظامين، يتمثلان في الشركة والعائلة .

بالتحديد، اتجهت العديد من الدراسات^(١) إلى تعريف الخلافة الإدارية **Managerial Succession** بأنه مفهوماً يشمل العملية الإستراتيجية والتصرفات التي تهدف إلى التأكد من

(1) Wallum, P. (1993), "**Broader view of succession Planning**", **Personnel Management Journal**, 25, September.

- Sund, L.G., L. Melin and K. Hag, 2015. "Intergenerational ownership succession. Shifting the focus from outcome measurement to preparatory requirements", *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), PP. 166-177.

- Zellweger, T.M., F. W. Kelleman, J.J. Chrisman and J. Chua, 2012. "Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for Tran generational control", *Organization Science*, 23(3), PP. 851-868.

وجود مصدر مناسب للحصول على موظفين مناسبين لشغل الوظائف العليا الرئيسية، وكذلك القيام بالواجبات المستقبلية . وبناء على ذلك، فتتضمن إدارة الخلافة ضرورة استيعاب قوة الدفع الإستراتيجية للشركة، وتحديد الموارد البشرية المطلوبة، والتأكد من أن الأفراد المؤهلين متوافرون عند الحاجة إليهم، وتعتبر إدارة الخلافة -خصوصاً فيما يتعلق بشغل وظيفة رئيس مجلس الإدارة -أحد الجوانب المتعلقة بالتغيير الإستراتيجي . فهناك أدوار جديدة سوف تخلق من أجل مواجهة التحديات الجديدة . وسوف يتم تعيين أفراد جدد من أجل تحقيق التوائم والابتكار اللازم للقيام بالحوّل من دور تنظيمي معين إلى دور آخر بنجاح .

ولما كانت الشركة العائلية تعتبر بمثابة وحدة اقتصادية واجتماعية، وبالتالي فلا بد لها أن تستجيب لبيئة الأعمال التي تتميز بالتغير المستمر . كما أنه لما كانت هذه البيئة تتسم خلال السنوات الأخيرة بنموً غير عادياً في مجالات المعرفة والتكنولوجيا، وأيضاً بنمو في الطلب على المنتجات، فإنه بلا شك أن التحرك بعيداً عن العرف السائد والمتمثل في إنتاج منتجات منخفضة التكلفة والسعي للتركيز على مفاهيم الجودة والمرونة والابتكار، يصبح محركاً رئيسياً لإدارة وإعادة هيكلة تلك الشركات العائلية .

من هنا، فإنه ينبغي على أصحاب ومالكي هذه الشركات الاستجابة لتلك الضغوط البيئية من خلال إحداث السعي لإحداث تغييرات جوهرية في الدور الذي يجب أن يقوم به المؤسسون في إدارة شركاتهم . فقد أصبح من الضروري جداً أن يتمتع هؤلاء المؤسسون بمهارات تكنولوجية وتسويقية وإدارية جديدة ومتطورة، بحيث تمكنهم من قيادة شركاتهم وتدعيم قدرتها على الصمود في مواجهة التحديات الجديدة . بل ربما يكون من الضروري في بعض الأحيان أن يقوموا بتفويض سلطاتهم

أن جزء منها لمديرين محترفين، حيث أنهم قد لا يكون كافياً الاعتماد فقط على الخبرات والمهارات الحالية لهؤلاء المؤسسون في مواجهة تلك التحديات .

وعلى المستوى الفردي، قد يفضل الأبناء التغيير كرد فعل لصراعاتهم المستمرة مع آبائهم . فالمؤسسون الذين قاموا باستثمار قدر كبير من أوقاتهم وأموالهم وقدراتهم في شركاتهم، يرفضون الجلوس في المقاعد الخلفية . وفي نفس الوقت لا يمتلك الأبناء الصبر والقدرة على الانتظار، حيث أنهم يرغبون في مواكبة التغييرات ومسايرة الابتكارات الحديثة . وتزداد حدة هذه الصراعات في الشركات التي تضم أكثر من ابن، بحيث تنتسج حدة المنافسات بين الأبناء . وربما تشعر البنات في بعض الحالات بنفس الشعور، إلا أنهم نظراً لطبيعة التقاليد في المجتمعات العربية والإسلامية، فقد يكون أقل توتراً من الأولاد . ومن ثم، يستطعن تخفيض مقدار التوتر الذي قد ينشأ نتيجة لموضوع الخلافة .

ومن المؤكد أن تلك الخلافات يمكن أن تخلق حواجز بين أفراد العائلة فيما بعد، وبالتالي، فإذا أسندت إليهم أعمال الشركة، فمن الممكن أن تنشأ المنافسات بينهم . فقد يبدأ المتنافسون في البحث عن استقلاليتهم من خلال السعي لخلق وحدات تنظيمية جديدة مستقلة لأنفسهم، وأيضاً من أجل استثمار بعض الفرص الجديدة التي يرونها سانحة . أكثر من ذلك، فقد يتنافسون على وظيفة مؤسس الشركة من أجل تدعيم مراكزهم وأفضليتهم . ويصبح الموقف أكثر تعقيداً عندما يضاف إليه احتياجات الزوجات وعلاقات النسب والمصاهرة . فقد يرغب العديد من الأطراف في التخلف من المؤسس من أجل إحكام سيطرتهم على الشركة .

من ناحية أخرى، كثيراً ما تقوم الشركات العائلية بتعيين مديري تنفيذيين من خارج أعضاء العائلة، وفي الغالب ما يشعر هؤلاء المديرين بكثير من الإحباط نتيجة عدم إتاحة الفرصة لهم للتقدم لمناصب إدارية عليا في الشركة، لحجزها واقتصارها على أفراد العائلة فقط . الأمر الذي يدفع في العادة أولئك المديرين للدخول في تحالفات مع بعض أفراد العائلة ضد البعض الآخر . ومن ثم، فقد يلعبون دوراً خطيراً في زيادة حدة تلك الخلافات وإدارتها لما يحقق مصلحتهم الشخصية .

إن حالة عدم الرضا التي تظهر نتيجة لتلك الخلافات يمكن أن تشكل قوة دفع رئيسية لعملية تغيير تنظيمي في الشركة . وبالتالي، فإن إدارة الخلافة قد تقدم حلاً جذرياً لتلك الخلافات وتحرز تقدماً سريعاً . وتشير دراسة (Lewin, 1951)⁽¹⁾ إلى أن القوى التنظيمية الدافعة والمحفزة للتغيير تتصارع مع قوة مضادة لها . وفي هذا الاتجاه توصلت دراسة (Leach, 1994)⁽²⁾ إلى أن مقاومة إدارة الخلافة تنبع من مؤسس الشركة ومن العائلة ومن العاملين وكذلك من البيئة المحيطة .

وتلخص دراسة (Deakins, and et. Al., 1997)⁽³⁾ القوى

المضادة والمؤيدة للخلافة الإدارية كما يتضح من الشكل التالي :

-
- (1) Lewin. A. and J. Minton (1986), "**Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research**", **Management Science**, 32 (5), PP. 514-538.
 - (2) Leach P. (1994), **The Stay Hayward guide to the family business**, Kogan Page London.
 - (3) Deakins, and et. Al., (eds) (1997), **Small Firms: entrepreneurship in the nineties**, ISBA/Paud Chapman, London.

جدول رقم (٢)

أبعاد المصنوفة الرعاية للشركة العائلية

المصدر	القوى المؤيدة	القوى المضادة
المصادر الفردية	<ul style="list-style-type: none"> - القوى البيئية - التكنولوجيا الجديدة - الطلب على السلع الاستهلاكية - وسلع الجودة - التحيزات والنزاعات العائلية - سعياً وراء السلطة 	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التمويلي للعائلة والشركة - علاقات العمل الحالية مع المديرين من خارج العائلة والموردين والعملاء وغيرهم - عدم الثقة في الخلفاء
المصادر التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> - بحث المؤسس عن الفرص الجديدة - رغبة بنات المؤسس في تعظيم ثرواتهم - رغبة أبناء المؤسس في إثبات كفاءاتهم أمام المؤسس ومنافسيهم - دخول المديرين من خارج العائلة في تحالفات من أجل إقصاء المؤسس 	<ul style="list-style-type: none"> - مقاومة المؤسس حتى لا يفقد هيئته - فقدان السلطة والملكية - فشل المؤسسين في الاعتراف بضرورة الانسحاب من الحياة العملية - صعوبة الاختيار بين الخلفاء - أزمة التقاعد - شعور الأبناء بالذنب عند تصور ومناقشة وفاة آبائهم

وعلى الرغم من مدة خطورة هذه المسألة للشركات العائلية، إلا أنه غالباً ما تفشل عمليات إدارة الخلافة فيها، أو أحياناً لا يقبل التفكير فيها من أساسه . ويرجع ذلك إلى أنه رغم تأييد كافة الباحثين المتبنين للمناهج الرشيدة والسلوكية لعملية التغيير التي يجب أن تحدث في الشركات العائلية، إلا أن الواقع يقرر أن الاهتمامات الفردية والشخصية واهتمامات الإدارات والأقسام، بالإضافة إلى الانفعالات العاطفية التي تنشأ عن الصراع في العديد من الشركات، تمنع الأفراد من التخطي ومناقشة قضية الخلافة بصراحة .

مما سبق يتضح أن مسألة الخلافة من أكبر التهديدات التي تواجه الشركات العائلية، والتي إن لم يخطط لها المؤسس جيداً في حياته، فإنها قد تعصف بالشركة في وقت مبكر جداً.

٨- دورة حياة الشركات العائلية :

تتميز الشركات العائلية عن سائر أشكال الشركات الأخرى بأن عمرها الافتراضي في الغالب يكون قصير، وهو لا يتعدى ثلاثة أجيال من أجيال العائلة، . يصنع الجيل الأول المؤسسة بجده وعرقه وتعبه، في حين يقوم الجيل الثاني بإنفاق ما جمعه الجيل الأول، ثم يتولى الجيل الثالث القيام بدفن هذه الشركات في مقابر الإفلاس والخسارة والمديونية .

وتشير دراسة (خالد كانو، ١٩٩٥)^(١) إلى أن الشركة العائلة عادة تمر بدورة حياة، تنقسم إلى ثلاثة مراحل . تبدأ بمرحلة النشأة والازدهار، حيث يقوم المؤسس بأداء الدور الرئيسي ليسيير بالشركة نحو التقدم والتوسع، وتبدأ المرحلة الثانية بوفاة المؤسس أو خروجه عن الأهلية وتنازله عن السلطة، الأمر الذي يستلزم انتقال أولي للسلطة، تعرف بالخلافة العائلية، بحيث يجري العمل على انتقال السلطة للعضو الثاني في العائلة بعد المؤسس .وعادة ما تعرف هذه المرحلة بمرحلة بداية الضعف والوهن للشركة، نتيجة سيادة وسيطرة أفكار جديدة على الشركة، مثل شراكة الأبناء، والتي تبدأ معها ظهور مرحلة تعدد الآراء وتعارضها، وأخيراً، تمر

١- خالد محمد كانو، (١٩٩٥)، الشركات العائلية والطريق إلى البقاء، بحث مقدم لبرنامج الندوة الاقتصادية بعنوان : تحويل الشركات الخاصة إلى شركات مساهمة، الغرفة التجارية والصناعية بالمنطقة الشرقية، مارس .

الشركة بمرحلة الانحدار، والتي تبدأ بمرحلة انتقال السلطة للجيل الثالث، حيث تسيطر على الشركة الخلافات والتفكك وتضعف القوة الدافعة للتقدم واستمرارية الشركة .

أما دراسة (Danco, 1975)⁽¹⁾، فقد قدمت نموذجاً غريباً ومثيراً لدورة حياة الشركات العائلية، ركز فيه على المالك المؤسس - المدير . بالتحديد تشير الدراسة إلى أن هناك أربع دورات تمر بها الشركة العائلية في حياتها، تتمثل فيما يلي :

The Wonder	الدورة الأولى : فترة الشك Period
The Blunder	الدورة الثانية : فترة الاضطراب Period
The Thunder	الدورة الثالثة : فترة الصواعق Period
The Sunder or Plunder	الدورة الرابعة : فترة الانفصال أو السلب والنهب Period

وتشير الدراسة إلى أن المرحلة الأخيرة هي مرحلة موت وفناء الشركة، ولكنها تركت الباب مفتوحاً لإضافة فترة أخرى خامسة، تعرف بالريبة الجديدة . والتي تقوم على احتمال قيام المؤسس باستثمار خلفائه من خلال بعض الأفكار التي تنشأ لديه من الشك والريبة . وبالتالي يسعى لإشراكهم في المخاطرة وبناء الشركة بهدف قيامهم بإمداد الشركة بالقيادة التي تحتاج إليها من أجل استمراريتها في النمو . لذلك تعرف هذه المرحلة الأخيرة بأنها مرحلة

1- Danco, L. (1975), **Beyond Survival**, Center for Family Business, Cleveland, OH.

إعادة ميلاد الشك والتي قد تشكل الحل الواقعي لاستمرارية وبقاء الشركة التي يديرها ويسطر عليها ومؤسسها .

ومن ناحية أخرى، فقد أثبتت إحدى الدراسات أن العمر التقريبي للشركات العائلية حوالي ٢٤ سنة، وأن نحو شركة واحدة من بين كل ثلاثة شركات عائلية هي التي تستطيع البقاء حتى الجيل الثاني ونحو شركة من بين كل عشرة شركات عائلية هي التي تستطيع البقاء والتواصل حتى الجيل الثالث . وتشير نتائج دراسة أخرى إلى أن نسبة الشركات العائلية التي تبقى حتى الجيل الثاني تصل إلى نحو ٣٠%، في حين أن الشركات التي تبقى حتى الجيل الثالث، فلا تتجاوز نحو ١٢%، و فقط نحو ٣% من هذه الشركات هي التي تتمكن من البقاء حتى الجيل الرابع .

وفي دراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية ظهر أن ٣٠% من الشركات العائلية يستمر إلى الجيل الثاني لتتخفض هذه النسبة إلى ١٢.٥% للجيل الثالث ثم ٤% إلى الجيل الرابع وأقل من ١% يصل إلى الجيل الخامس .

كما تشير الإحصاءات العالمية إلى أن ما يقارب ٧٠% من الشركات العائلية تفشل قبل أن يتسلمها الجيل الثاني من العائلة و ٨٨% منها تفشل قبل الجيل الثالث في حين أن أقل من ٣% من كل الشركات العائلية يستمر للجيل الرابع فما بعده .

٩- تحليل الوضع الإستراتيجي للشركات العائلية المصرية:

يعتمد تحليل الوضع الإستراتيجي للشركات العائلية المصرية على استخدام أسلوب SWOT Analysis في تحليل العوامل الداخلية المشكلة

لنقاط القوة والضعف في هذه الشركات، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية المحيطة بها .

١/٩ - نقاط القوة للشركات العائلية المصرية :

مجال القوة هو مورد أو مهارة أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعزم خدمتها . ويطلق على نواحي القوة البارزة مفهوم "القدرة المميزة " .

وبناء على مراجعة العديد من الدراسات والأدبيات السابقة، يمكن تحديد أهم مجالات القوة في الشركات العائلية بمصر فيما يلي^(١) :

١- لمزيد من التفاصيل يرجع مراجعة :

- Sund, L. G., L. Melin and K. Haag, 2015. "Intergenerational ownership succession. Shifting the focus from outcome measurement to preparatory requirements", *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), PP. 166-177.
- Mussolino, D. and A. Clalarò, 2014. "Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession"?, *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), PP. 197-210.
- Sharma, P., J.J. Chrisman and K.E. Gersick, 2012. "25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspective for the future", *Family Business Review*, 25(1), PP. 5-15.
- Zellweger, T.M., F.W. Kellermanns, J.J. Chrisman and J. Chua, 2012. "Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for Tran generational control", *Organization Science*, 23(3), PP. 851-868.

١- العمل بروح العائلة الواحدة : في الغالب ما تمتلك الشركة العائلية عائلة واحدة، في كثير من الأحيان يسيطر مؤسس وحيد وله خلفاء على الشركة، وبالتالي يظهر جلياً مدى التعاون بينهم، في أحيان أخرى قد تسود داخل روح الطاعة للمؤسس على الأقل، الأمر الذي يبرز معه جلياً انتشار وسيادة روح العمل التآلفي . بل حتى عندما يمتلك الشركة الواحدة العديد من الشركاء سواء من عائلة واحدة أو أكثر، فغالباً ما يكون هناك سمة مشتركة تجمعهم، تقود في النهاية إلى انتشار روح العمل الجماعي بينهم .

٢- السيطرة على القيادة : غالباً ما تغرق المراكب التي يقودها أكثر من ربان، وبالتالي، فإن للسيطرة على القيادة العديد من المزايا التي تزيد من حوكمة الشركة وتفعيل عمليات الرقابة عليها .

٣- الجمع بين الحافز الاجتماعي وحافز الربح : فأصحاب الشركة العائلية لا يسعون فقط لتحقيق الربح، بل يرون فيها أساس لمكانتهم الاجتماعية ويحرصون على إنجازها وتأكيد صورتها الإيجابية في السوق والمجتمع .

٤- الالتزام : لما كانت الشركة العائلية تشمل شكلاً من أشكال الملكية الخاصة، بل شكلاً للملكية له دوافع تفوق دوافع الربحية المحضة، فلطالما وجد الالتزام حتى بين الأب وبين ابنه في المواعيد والارتباطات وغيرها .

٥- الارتباط العاطفي بين المالكين والشركة : لما كانت الشركة تمثل شكل للارتباط العائلي ونمطاً محدداً لهيئة العائلة ومكانتها بين العائلات

والقبائل الأخرى، تنشأ علاقة حميمة بين العائلة والشركة، تركز على
الحرص على نمو وتوسع الشركة على الدوام .

٦- **المرونة والتكيف** : تتسم هياكل الإدارة في الشركات العائلية بسمة
المرونة، والتي تعتبر إحدى النتائج المترتبة على سرعة وسهولة اتخاذ
القرارات حتى الإستراتيجية والمصيرية منها.

٧- **الولاء** : غالباً ما يسعى المؤسسون للشركات العائلية لخلق روح الولاء
سواء من قبل الأبناء والشركاء في الملكية أو لدى العاملين . وبلا شك
أن هناك ولاءً مؤكداً من قبل الأبناء والشركاء الذين يستفيدون من
الشركة . أما بالنسبة للعاملين، فمن السهل تحقيق وزيادة درجة ولائهم
من خلال تفعيل برامج الحوافز والمكافآت وغيرها .

٨- **سرعة اتخاذ القرار** : من أكبر المزايا والنقاط المشككة لنقاط القوة في
الشركات العائلية السرعة الكبيرة التي يحققها هذا النوع من الشركات
في اتخاذ القرارات، حتى وإن كانت قرارات إستراتيجية، فلا يشك أحد
في نية متخذ القرار هل يحقق مصلحته الشخصية أم مصلحة الشركة،
أولا يستطيع أياً كان أن يقول بأنه تم اتخاذ القرار بدون دراسة وأنه قد
يضيف إلى هلاك الشركة . فمتخذ القرار هو صاحب أو مؤسس أو
شريك رئيسي في الشركة، ولا يمكن أن يتخذ قرار إلا وفيه مصلحة
الشركة . ومن ثم، توجد سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات، ولا توجد أية
حاجة لانتظار انعقاد مجلس الإدارة أو الدخول في إجراءات معقدة .

٩- **فرص أوسع لانتشار حماس وفكر المؤسس " روح المنظم "** : وذلك
في مختلف مستويات الشركة، وبما يؤثر على دراسة المشروعات

وتقييم جدواها والتفكير في الجديد وتشجيع روح المبادرة والابتكار،
وجميعها عوامل إيجابية تدعم الأداء المرتفع وتسهل التغيير.

١٠- سهولة إجراءات العمل وفرص أقل للبيروقراطية : نتيجة بساطة
هيكلة اتخاذ القرارات وقصره . وأيضاً نتيجة عدم الحاجة الملحة
للضوابط والإجراءات الرقابية .

١١- استقرار الإدارة وتوارث الخبرة : حيث يستمر العمل في الشركات
العائلية في المجال الذي أنشئت له على أيدي الآباء . ومن ثم، تنتقل
الخبرة إلى الأبناء ويستمررون في العمل وتنميته وتطويره .

١٢- توافر الثقة المتبادلة بين الجمعية العمومية والإدارة التنفيذية :
وذلك لأن أحد أعضاء العائلة التي تمتلك الشركة هو في العادة ما
يتولى الإدارة التنفيذية .

١٣- ارتفاع ثقة السوق في الشركة : وذلك نتيجة ما تتمتع به العائلة
المالكة من سمعة طيبة، الأمر الذي يوفر لها شروطاً أفضل في
عمليات البيع والشراء، وكذلك في توفير التمويل والائتمان الذي تحتاجه
الشركة لتنفيذ مشروعاتها وأعمالها .

١٤- حرص الإدارة على تنمية الشركة : لما كانت الشركة في النهاية
ستؤول على الأبناء، فدائماً ما يوجد الحافز لدى الإدارة للدخول في
مشاريع طويلة الأجل . ورغم أن تلك المشاريع في الغالب لا تكون
سريعة في تحقيق العائد، إلا أنها بالتأكيد توجد هياكل استثمارية راسخة
داخل الشركة .

١٥ - أيضاً يوجد هناك العديد من نقاط القوة التي ترتبط بسمات الشركة العائلية، والتي من أبرزها توافر عنصر الأمانة لدى العاملين من أفراد العائلة، وسرية العمل وعدم تسرب المعلومات إلى المنافسين، وتوفر عنصر الرقابة المباشرة على الأعمال .

١٦ - كما تسعى هذه الدراسة للأخذ بالعديد من نقاط القوة، والتي توصلت إليها دراسة (BDO Center for Family Business, 2003)^(١)، والتي تتضح من الشكل التالي :

1- DBO Center for Family Business, (2003), "*Culture and change in UK Family Firms*", **Leadership Research Report 2003.**

جدول رقم (٣)

نقاط القوة في للشركة العائلية

نقاط مرتبطة بالأداء وطول العمر	نقاط مرتبطة بالثقافة والقيم	نقاط مرتبطة بالعائلة
١- الجودة ٢- التنظيم ٣- الاستقرار والتواصل ٤- المرونة والتكيف ٥- الدوافع والمهارات	١- المعتقدات والقيم ٢- الانفتاح والاستثمارات ٣- الممتلكات ٤- النمط الشخصي ٥- التأثير بالإدارة	١- العمل بروح الفريق ٢- الالتزام ٣- الارتباط العاطفي ٤- الحكمة
	نقاط مرتبطة بالإدارة والسلطة	نقاط مرتبطة بمالكي حصص الملكية
	١- هياكل إدارية قصيرة ٢- حوكمة فعالة ٣- سرعة اتخاذ القرارات ٤- السيطرة على القيادة ٥- الاستخدام الجيد لغير العائليين	١- السمعة ٢- الاهتمام والتواصل مع العميل ٣- الولاء ٤- المشاركة في الأرباح ٥- تدريب وتوظيف العاملين

٢/٩ - نقاط الضعف في الشركات العائلية المصرية :

مجال الضعف هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر . كما قد تشير نقاط الضعف إلى وجود قصور أو خلل في العوامل المشكلة للبيئة الداخلية في الشركات العائلية، مما يؤثر سلبياً على أدائها ومدى فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة منها . وتشتمل هذه النقاط في الشركات

بمصر على ما يلي^(١) :

١- **تعدد الورثة** : تزداد مدى أهمية وثقل هذه المشكلة عندما يتعدد الأبناء من أمهات مختلفة، الأمر الذي يؤثر جوهرياً على مدى ظهور القيادة الرائدة في الأجيال القادمة، نتيجة تنافس الورثة وتفتيت الحصص بالإرث . الأمر الذي قد يهوى بمستقبل الشركة إلى الفناء .

٢- **عدم وجود معايير أو نهج موضوعي لنجاح الشركة واتخاذ القرارات** : لا يلتزم المؤسس بوجه عام بانتهاج معايير موضوعية في ممارسة أعماله أو تقدير أفعاله أو حتى السعي لإبراز أو الاحتفاظ بمستندات تؤيد قراراته . فدائماً ما تكون ممارساته من أفكاره الحاضرة، فضلاً عن تأثر كافة القرارات الصادرة عنه بشخصيته . أكثر من ذلك، فإن العلاقات الشخصية تلعب دوراً بارزاً وربما غير معلناً أو محسوساً في

١- لمزيد من التفاصيل يرجع مراجعة :

- Sund, L. G., L. Melin and K. Haag, 2015. "Intergenerational ownership succession. Shifting the focus from outcome measurement to preparatory requirements", *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), PP. 166-177.
- Mussolino, D. and A. Clalarò, 2014. "Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession"?, *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), PP. 197-210.
- Sharma, P., J.J. Chrisman and K.E. Gersick, 2012. "25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspective for the future", *Family Business Review*, 25(1), PP. 5-15.
- Zellweger, T.M., F.W. Kellermanns, J.J. Chrisman and J. Chua, 2012. "Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for Tran generational control", *Organization Science*, 23(3), PP. 851-868.

اتخاذ قراراته . الأمر الذي ينتج عنه عدم وجود أساس موضوعي لكافة القرارات التي يتخذها المؤسس، ومن ثم، عدم وجود مرشد يدل على كيفية نجاح المؤسس، يمكن أن يستفيد منه الخلفاء في الاهتداء إلى سبيل النجاح فيما بعد .

٣- **سيطرة مصالح أفراد العائلة على الشركة:** والتي قد تؤدي إلى التغاضي عن بعض معايير الكفاءة في شغل المناصب في الشركة . وهو ما يؤدي إلى فقدان الشركة لميزة الاستقادة من الكفاءات المتخصصة، ويشيع روحاً انهزامية بين العاملين فيها من خارج العائلة، وخصوصاً إذا كانت الشركة من الشركات الكبيرة .

٤- **عدم التفرقة بين أسلوب إدارة الشركة في بداية النشأة وبعد تطورها :** عادة ما تدار الشركات العائلية في بداية نشأتها بأسلوب الإدارة الفردية . إلا أنه من الخطورة جداً أن يحاول مؤسسي هذه الشركات إدارتها بنفس الأسلوب عندما تكبر ويزداد حجمها وتتعدد مجالاتها وتتغير أساليب العمل فيها . وإذا لم يتحول أصحاب الشركات العائلية في هذه الحالة إلى أسلوب الإدارة المؤسسية وليس أسلوب الإدارة الفردية قد ينتهي الأمر بالشركة إلى نتائج غير مرضية .

٥- **الدور السلبي للمديرين التنفيذيين في زيادة الصراعات :** أحياناً يلعب المديرين التنفيذيين من خارج العائلة دوراً سلبياً في زيادة حجم الفجوة والتعارضات بين الآباء والأبناء أو بين الأبناء بعضهم البعض، رغم قدرتهم على القيام بدور فاعل في تقليل هذه الفجوة والتخفيف من حدة تلك التعارضات بما لديهم من وضع جيد في الشركة .

٦- استخدام أساليب غير مشروعة في التنافس بين الشركات العائلية، فقد يلجأ أصحاب الشركات لأسلوب الوشايات أو تشويه سمعة الآخرين، للحصول على بعض المكاسب التي قد تصل إلى قد قيام شركة أجنبية بتحويل وكالتها من شركة عائلية لأخرى .

٧- وجود فجوة بين جيل المؤسسين والأجيال التي تعقبهم : ويرجع ذلك إلى أن المؤسس نفسه عادة ما لا يقوم أو يسعى لخلق الطرق التي تمكن خلفاؤه من تطوير مهاراتهم الذاتية وتحقيق الثقة المطلوبة بالنسبة لقدراتهم . فقد ينزع المؤسس دائماً إلى التحكم في الأمور بطريقة تقليدية ومركزية تضمن نوعاً من النجاح طوال فترة حياته، وإن كان ذلك بدون أي ضمان للنجاح بعد وفاته . أكثر من ذلك، فإنه قد يرفض تماماً أي مشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة لأي مسألة مهمة، مهما كانت الفروقات بين صحة وجهة نظره ومدى أهمية وصحة وجهة نظر الآخرين .

٨- عادة ما تبدأ مشاكل الشركات العائلية من الجيل الثاني، الذي يرى نفسه من الأثرياء ذوي المستقبل الذي يسوده الرخاء والتبذير في الإنفاق، وقد لا يوجد لديه أي حافز نفسي كافي للتعامل مع الشركات الأجنبية الأخرى، بالشكل الذي يستطيع من خلاله احتواء توقعاتها . ومن ثم، فقد لا تصادف قراراته الصحة، مما يقود إلى ضعف ووهن الشركة .

٩- تأثير الاعتبارات الشخصية في اتخاذ القرارات : وبخاصة في القرارات المتعلقة بالموارد البشرية كالتعيين أو الترقية أو التحفيز أو التأديب، حيث عادة ما يكون لأعضاء العائلة بعض التمييز أو المجاملة على

حساب الاعتبارات الموضوعية . بل من الجائز أن تتدخل الاعتبارات الشخصية في قرارات الشراء والبيع والتسعير والإسناد وغيرها .

١٠- اتخاذ الشراكة صفة الإيجار، وعدم قدرة الشريك على التصرف بحصته في الشركة، مما يولد شعوراً بخيبة الأمل والضيق لدى الشركاء الطامحين إلى استثمار بعض أو كل أموالهم في مشروعات أخرى أفضل من وجهة نظرهم .

١١- ستر الصراعات والتعارضات وعدم مواجهتها : حيث تسعى هذه الشركات لستر أسرار العائلة وعدم الكشف عن المشاكل والتعارضات التي تناسب العائلة الواحدة . الأمر الذي يدفع جدياً لعدم مواجهتها وتركها، بالشكل الذي قد يستشري، ولا يمكن مجابته في المستقبل . بل أن تلك التعارضات ربما تكون الطريق السريع لانحيار الشركة بمجرد فناء المؤسس .

١٢- مشكلة انتقال الخلافة العائلية أو انتقال السلطة العليا في الشركة العائلية : غالباً ما لا يفكر أصحاب الشركات العائلية في الاهتمام بوضع تصورات لمسيرة شركاتهم عند انتقالها لورثتهم من بعدهم . فمعنى أنه نادراً ما يهتم المؤسسون بكتابة وصياتهم . بل ربما يشعر المؤسس بالفرح والنفور عندما ذكر مثل هذا الأمر أمامه، لكونه يذكره بمماته .

١٣- الخلاف بين الأجيال أو ما يعرف بالصراع بين الأجيال، بين جيل الآباء والأبناء بسبب التغير في القيم والعادات والاتجاهات . أيضاً قد يحدث الصراع بين أبناء العائلة العاملين بالشركة وغيرهم من أبنائها غير العاملين بسبب الخلاف على الرواتب والمكافآت .

١٤ - إعطاء وزن كبير لعلاقات العائلة مع غيرها من العائلات الأخرى : ويؤثر هذا الأمر بشكل كبير سواء أكانت هذه العلاقات علاقات تحالف أم علاقات تنازع . ففي كلا الحالتين يمكن أن يتأثر قرار إدارة الشركة في التعامل مع الشركات المملوكة للعائلات الأخرى بطبيعة العلاقات معها، وهو ما قد يضع الشركة في مواقف تضيع معها الفرص أو تتحمل فيه من الخسائر ما لا يمكن أو يحدث في حالة الاحتكام إلى معايير الجدوى الموضوعية .

١٥ - عدم تناسب المخصصات الممنوحة لبعض الشركاء أو أبنائهم العاملين مقابل عملهم بالشركة مع طموحاتهم في مستوى معيشي يتناسب ودرجة عطائهم وحصصهم . فضلاً عن السعي لمحاباة أبناء العائلة من العاملين على حساب صالح العميل ومعاملتهم بشكل تفضيلي بغض النظر عن كفايتهم في العمل . أيضاً عادة ما تظهر مشاكل الأصهار أو أفراد العائلة الذين لا يرغبون في العمل بالشركة ولا يهتمهم غير الحصول على أكبر قدر من المنافع .

١٦ - عدم تناسب المراكز الوظيفية لأعضاء العائلة مع خبراتهم الوظيفية : حيث عادة ما يشغل أبناء المؤسس أو أشقاؤه أو أقاربه مراكز وظيفية وقيادية كبيرة في الشركة، رغم عدم تأهيلهم لتلك الوظائف في معظم الأحيان .

١٧ - عدم تناسب النفوذ الإداري لعضو العائلة مع وضعه الوظيفي : ففي الغالب يتمتع أعضاء العائلة بتأثير كبير في سياسات وقرارات الشركة دون التقيد بأوضاعهم التنظيمية، وبل ربما يكون عضو العائلة ليس عضواً في التنظيم الرسمي . الأمر الذي يقود إلى سمة غاية في

الخطورة في إدارة الشركات العائلية، تتمثل في أن مفاتيح القرار الرئيسية لا تكون في الضرورة هي المعلنة في خرائط التنظيم الرسمية.

١٨- **انعكاس المشكلات العائلية على العمل بالشركة** : وفي غالبية الأحيان يرتبط ذلك جوهرياً بمشكلة الخلافة في الشركة، الأمر الذي ينعكس على العمل في الشركة، حيث تنتقل خلافات البيت والعائلة إلى ساحة العمل، فتزبك الأمور وتخلط الأوراق، بما يؤثر سلبياً على فاعلية وكفاءة العمل .

١٩- **شيوع افتراض الأمانة والإخلاص بين القيادات العائلية** : الأمر الذي يتسبب في سيطرتهم على القرارات المالية، وكذلك ربما ينعكس في عدم التقيد بلوائح مالية صارمة فالمال مالهم وهم أحرص الناس عليه، الأمر الذي يتسبب في تناقص أهمية المراجعة والرقابة المالية .

٢٠- كما تسعى هذه الدراسة للأخذ بنقاط الضعف، التي توصلت إليها دراسة (BDO Center for Family Business, 2003) والتي تتضح فيما يلي :

• **التفكك** : من أكبر نقاط الضعف التي ربما تصيب الشركات العائلية هي حالة ضعف التشابكات التي من المفترض أن تكون عليها العلاقة بين الشركة والعائلة . ويحدث ذلك عندما تتفكك العائلة وتتجزأ إلى العديد من الوحدات الصغيرة، التي لا ترتبط بعلاقات واضحة أو وثيقة مع الشركة .

• **عدم الكفاءة الإدارية والقيادية لدى أفراد العائلة الذين يديرون الشركة** : حيث أن الضعف في مهارات الإدارة لدى هؤلاء الأعضاء قد يتسبب في ضعف أداء الشركة . فضلاً عن تعريضها

لخسائر فادحة، وبخاصة عندما يسيطر هؤلاء الغير مؤهلين في مرحلة معينة من مراحل تطور الشركة على القيادة فيها .

• **الحذر :** نتيجة أن هذه الشركات تمثل حالة من حالات الملكية الخاصة، وأيضاً نتيجة ارتباط هوية واسم العائلة بمدى نجاح هذه الشركة، فقد تتصف الروح الإدارية لدى أفراد العائلة المسيطرون على مناصب الإدارة العليا بالحذر الشديد، الذي قد يتسبب في ضعف الروح التنظيمية لدى القيادة .

• **عدم الرقابة:** يرى النظام على أنه هش جداً وشخصي ومفتوح وأمين وأكثر قابلية للتعارضات الشخصية أو المشاكل العائلية التي تؤثر على الشركة .

• **الاستبداد :** في كثير من الأحيان يبدو واضحاً أن هناك مبالغة كبيرة في الترتيبات التي تضعها الإدارة التي يسيطر عليها أعضاء العائلة للرقابة والتحكم في كافة الأنشطة والعمليات في الشركة . الأمر الذي قد يتسبب في حدوث حالة من الجمود والقيود على آليات العمل والنشاط، مما يضر بأداء الشركة .

٣/٩ - الفرص المتاحة أمام الشركات العائلية المصرية :

الفرصة هي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المؤسسة . وهي تتشكل من خلال عوامل تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالشركات العائلية وتتيح لها إمكانية التوقع أو التطوير أو تحقيق أهداف جديدة، ومن خلال تحليل هذه العوامل تتضح إمكانية استثمار الفرص التالية:

١- الحوافز التي تقدمها الحكومة المصرية بتوفير البنية الأساسية والخدمات الضرورية للصناعة، وإتاحتها لكافة شركات القطاع الخاص، بما فيها الشركات العائلية للاستفادة منها وبأسعار مناسبة تقل في كثير من الأحيان عن تكلفتها .

٢- الحوافز التمويلية التي تقدمها الحكومة، والتي تأخذ أشكالاً متعددة . فمنها التمويل الحكومي المباشر عن طريق الإسهام في رأس مال المشروعات الكبيرة أو تقديم القروض للمشروعات الجديدة . وأيضاً تقدم البنوك التجارية والبنوك المتخصصة العديد من القروض والتسهيلات الائتمانية والمصرفية للقطاع الخاص .

٣- الحوافز المتعلقة بتوفير القوى العاملة المؤهلة والمدربة في الميادين الفنية والإدارية، حيث بذلت الدولة جهوداً وأموالاً طائلة في مجال إعداد وتأهيل المواطنين بمختلف تخصصاتهم، بالشكل الذي يوفر للقطاع الخاص متطلباته الضرورية للانطلاق .

٤- الاستفادة من السياج الحمائي وسياسة الدعم، حيث تعتمد الدولة سياسة الحماية بأسلوبها الجمركي وغير الجمركي، بالشكل الذي يوفر الحماية للصناعات المصرية حديثة العهد بالسوق، وبخاصة في ظل تبني الدولة لسياسة السوق الحر . الأمر الذي يوفر للكثير من الشركات العائلية الفرصة للنمو وتزايد المقدرة التنافسية .

٥- الاستفادة من الإعفاءات الجمركية والضريبية، حيث تعفي الدولة المنشآت الصناعية من العدد والآلات وقطع الغيار والمواد الأولية والوسيط، ومتطلبات التعبئة والتغليف من الرسوم الجمركية بموجب

التشريعات السائدة . كما تعفى دخل المنشآت الصناعية من ضريبة الدخل وينسب مختلفة .

٦- الاستفادة من الحوافز المرتبطة بالاتفاقية الاقتصادية الموحدة بين الدول العربية والأفريقية، والحوافز المتعلقة بإنشاء المناطق الحرة، والحوافز المرتبطة بدور الاستثمار الأجنبي الخاص المباشر .

٧- إمكانيات واسعة للاستفادة مناسم وسمعة العائلة لخلق الثقة والمصادقية للشركة .

٨- إبراز الوظيفة الاجتماعية لرأس المال الخاص : عادة ما ترتبط تلك الشركات العائلة بمناطق ومدن معينة، ومن ثم، فإنها غالباً ما تسعى لخلق دور اجتماعي بارز لرأس المال الخاص . بل ربما يتطور الأمر إلى أن يصبح هناك منافسة كبيرة بين تلك الشركات العائلية لخدمة الأهداف الاجتماعية في بيئتها، وبخاصة عندما يرتبط فعل العمل الخيري في هذه الحالة باسم العائلة بجانب اسم الشركة اللذان هما في الأصل واحد .

٩- الاستفادة من إمكانيات المساهمة في حل مشكلة توظيف العمالة الوطنية : من خلال إيجاد فرص عمل في الشركة لمن لا يملكون من أفراد العائلة وأنسائها المؤهلين .

١٠- الاستفادة من ظاهرة استقرار الإدارة وفاعلية آلية اتخاذ القرار : وبخاصة في مجال تبني مشاريع التوسع والتحديث والتطوير، بما يتناسب مع معطيات العصر الذي نعيش فيه.

١١ - زيادة ثقة الأفراد والحكومات في العائلة ومن ثم في الشركة التي تمتلكها .

١٢ - زيادة ثقة البنوك في الشركات التي تأخذ الشكل العائلي . ومن ثم، إمكانية الحصول على التمويل بقروض تعتمد جوهرياً على الثقة في العائلة .

٤/٩ - التهديدات التي تواجه الشركات العائلية المصرية :

تتمثل أبرز تلك التهديدات فيما يلي :

- تأثير العولمة على مدى بقاء الشركات العائلية .
- تطبيق اتفاقيات تحرير التجارة العالمية في سياق التزامات منظمة التجارة العالمية .
- زيادة دور الشركات العائلية متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي ارتفاع معدلات نمو التجارة الدولية والاتجاه نحو الاندماج بين الشركات المتماثلة .
- انتشار ظاهرة التكتلات الاقتصادية والإقليمية .
- حرية تدفق المعلومات الاقتصادية بين دول العالم وتنامي حجم التجارة الإلكترونية .
- تحديات القيادة والملكية .
- تحديات الحوكمة الجيدة لتأهيل رأس المال البشري .
- تحديات مدى القدرة على استخدام التكنولوجيات الحديثة .
- تأثير المعتقدات والثقافات متعددة الجنسيات على ثقافات وقيم الشركات العائلية .

وبناء على ما سبق، فإنه يمكن تحديد عناصر تقييم الوضع الإستراتيجي للشركات العائلية العاملة بمصر كما يتضح من الجدول التالي:

التهديدات	الفرص	البند	القوة
* تأثير العولمة على مدى بقاء الشركات العائلية	* إمكانيات واسعة للاستفادة من اسم وسمعة العائلة	* الارتباط العاطفي بين المالكين والشركة	
* تطبيق اتفاقيات منظمة التجارة العالمية	* الاستفادة من ظاهرة استقرار الإدارة	* الالتزام * العمل بروح الفريق	
* زيادة دور الشركات العائلية متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي وارتفاع معدلات نمو التجارة الدولية والاتجاه نحو الاندماج بين الشركات المتماثلة	* وفاعلية آلية اتخاذ القرار	* المرونة * التكيف	
* انتشار ظاهرة التكتلات الاقتصادية الإقليمية	* زيادة ثقة الأفراد والحكومات والبنوك في العائلة ومن ثم في الشركة	* السيطرة على القيادة * سرعة اتخاذ القرار	
* حرية تدفق المعلومات الاقتصادية بين دول العالم وتنامي حجم التجارة الإلكترونية	* الاستفادة من حوافز توفير البنية الأساسية والخدمات الضرورية للصناعة	* الجمع بين الحافز الاجتماعي وحافز الربح	
* تحديات القيادة والملكية	* الاستفادة من الحوافز التمويلية	* استقرار الإدارة وتوارث الخبرة	
* تحديات الحوكمة الجيدة للشركة العائلية	* الاستفادة من الحوافز المتعلقة بتوفير القوى العاملة المؤهلة والمدرية	* توافر الثقة المتبادلة بين الجمعية العمومية والإدارية والتنفيذية	
* تحديات التشغيل لتأهيل رأس المال البشري	* الاستفادة من السياج الحمائي وسياسة الدعم	* ارتفاع ثقة السوق المشتركة	
* تحديات مدى القدرة على استخدام التكنولوجيات الحديثة	* الاستفادة من الإعفاءات الجمركية والضريبية	* حرص الإدارة على تنمية الشركة	
* تأثير المعتقدات	* الاستفادة من الحوافز و	* فرص أوسع لنمو روح الأسرة	
		* سهولة إجراءات العمل وفرص أقل للبيروقراطية	

<p>والتقافات متعددة الجنسيات على ثقافات وققيم الشركات العائلية</p>	<p>المرتبط بالاقتصادية الاقتصادية الموحدة</p>		
<p>إستراتيجية شراكة (اندماج أو تحالف)</p>	<p>استراتيجية البقاء بالنمو (إمكانيات للتحوّل إلى شركات قابضة)</p>		
<p>إستراتيجية تحول إلى شركات مساهمة</p>	<p>إستراتيجية شراكة (اندماج أو تحالف)</p>	<p>* وجود فجوة تفصل بين جيل المؤسسين والأجيال التي تعقبهم * الرخاء والتبذير في الإنفاق لدى الجيل الثاني * عدم وجود معايير أو نهج موضوعي لنجاح الشركة واتخاذ القرارات * ستر الصراعات والتعارضات وعدم مواجهتها * الدور السلبي للمديرين التففيذين في زيادة الصراعات * سيطرة مصالح أفراد العائلة * تعدد الورثة * عدم التفرقة بين إدارة الشركة ٣٧ وفي تطورها * استخدام أساليب غير مشروعة في التنافس بين الشركات العائلية * مشكلة انتقال الخلافة العائلية أو انتقال السلطة العليا في الشركة العائلية * تأثير الاعتبارات الشخصية في اتخاذ القرارات * عدم تناسب المراكز الوظيفية لأعضاء العائلة مع خبراتهم الوظيفية * عدم تناسب النفوذ الإداري</p>	<p>الضعف</p>

		<p>لعضو العائلة مع وضعه الوظيفي</p> <p>* انعكاس المشكلات العائلية على العمل بالشركة</p> <p>* شيوع افتراض الأمانة والإخلاص بين القيادات العائلية</p> <p>* الخلاف بين الأجيال أو ما يعرف بالصراع بين الأجيال</p> <p>* إعطاء وزن كبير لعلاقات العائلة مع غيرها من العائلات الأخرى</p> <p>* عدم تناسب المخصصات الممنوحة لأبناء العائلة من العاملين وبعض الشركاء أو أبناءهم العاملين مقابل عملهم بالشركة</p> <p>* عدم الكفاءة الإدارية والقيادية لدى أفراد العائلة الذين يديرون الشركة</p> <p>* عدم الشبكية *</p> <p>اتخاذ الشركة صفة الإيجار</p> <p>* الحذر * عدم الرقابة * الاستبداد</p>	
--	--	---	--

٥/٩ - تكوين الخيارات الإستراتيجية لتطوير الشركات العائلية :

بناء على تحليل الموقف الإستراتيجي في النقطة السابقة، يمكن الشروع في تكوين الخيارات الإستراتيجية بناء على منهج شبيه بالمنهج ثلاثي الأبعاد الذي استخدمته دراسة (Gerscik, et. Al., 1997)^(١)، والتي حددت مكونات الشركة العائلية في ثلاثة دوائر، هي العائلة والملكية والشركة، إلا أن هذا المنهج يطور النموذج الأصلي، من حيث السعي لتعديل البعد المرتبط بالملكية إلى ربطه بالعاملين والمجتمع، تحت اعتبار أن أي شركة عائلية هناك ثلاثة أطراف رئيسية ترتبط بها، هي العائلة والشركة، والعاملين، والمجتمع، وذلك على النحو الذي يتضح من الجدول التالي :

1- Gersick, et. Al., (1997), **Generation to generation: Life cycles of the family business.** Harvard Business School Press, Boston, MA.

- Todd Martin, (2017), (2017), Controlling life cycle of family business, 912-352- 9644 or todd@mfg-llc.com.

الجدول رقم (١)

استكشاف وتكوين الخيارات الإستراتيجية لتطوير الشركات العائلية

العنصر	مصلحة العائلة	مصلحة المؤسسة	مصلحة العاملين والمجتمع	العلاج أو التفعيل
١- الفرص				
* إمكانيات واسعة للاستفادة مناسب وسمعة العائلة	+	+		الاستفادة منه في هدف النمو
* إبراز الوظيفة الاجتماعية لرأس المال الخاص	+	+	+	الاستفادة منه في هدف النمو
* الاستفادة من ظاهرة استقرار الإدارة وفاعلية آلية اتخاذ القرار	+	+		الاستفادة منه في هدف النمو
* زيادة ثقة الأفراد والحكومات في العائلة ومن ثم في الشركة	+	+		الاستفادة منه في هدف النمو
* زيادة ثقة البنوك في الشركات التي تأخذ الشكل العائلي	+	+		الاستفادة منه في هدف النمو
* إمكانيات الاستفادة من الاندماج أو التحالف مع شركات أخرى	+	+		الاستفادة منه في هدف النمو
* تطور وثورة المعلومات في معظم الدول العربية	+	+		الاستفادة منه في هدف النمو
٢- التهديدات				
* تأثير العولمة على مدى بقاء الشركات العائلية	-	-	-	التحول إلى شركات مساهمة
* تطبيق اتفاقيات منظمة التجارة العالمية	-	-		التحول إلى شركات مساهمة
* زيادة دور الشركات العائلية متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي	-	-		التحول إلى شركات مساهمة أو الاندماج
* انتشار ظاهرة التكتلات الاقتصادية الإقليمية	-	-		الاندماج

العلاج أو التفعيل	مصلحة العاملين والمجتمع	مصلحة المؤسسة	مصلحة العائلة	العنصر
إستراتيجية التغيير التنظيمي	-	-		* حرية تدفق المعلومات الاقتصادية بين دول العالم وتنامي حجم التجارة الإلكترونية
إستراتيجية الخلافة	-	-		* تحديات القوة
إستراتيجية الحوكمة	-	-		* تحديات الحوكمة الجيدة للشركة العائلية
إستراتيجية التعلم	-	-		* تحديات التشغيل لتأهيل رأس المال البشري
إستراتيجية التعلم	-	-		* تحديات مدى القدرة على استخدام التكنولوجيات الحديثة
إستراتيجية التغيير التنظيمي	-	-		* تأثير المعتقدات والثقافات متعددة الجنسيات على ثقافات وقيم الشركات العائلية
				<u>٣- القوة</u>
إستراتيجية التغيير التنظيمي		+	+	* الارتباط العاطفي بين المالكين والشركة * الالتزام
		+	+	* العمل بروح الفريق * الولاء * المرونة والتكيف
إستراتيجية الحوكمة			+	* السيطرة على القيادة * سرعة اتخاذ القرار
	+	+		* الجمع بين الحافز الاجتماعي وحافز الربح
إستراتيجية التغيير			+	* استقرار الإدارة وتوارث الخبرة
			+	* حرص الإدارة على تنمية الشركة
			+	* فرص أوسع لنمو روح الأسرة

إستراتيجية التغيير التنظيمي			+	* فرص أوسع لانتشار روح المنظم
إستراتيجية التغيير التنظيمي		+		* سهولة إجراءات العمل وفرص أقل للبيروقراطية
				٤ - الضعف
إستراتيجية الخلافة	-	-	-	* وجود فجوة تفصل بين جيل المؤسسين والأجيال التي تعقبهم
إستراتيجية الحوكمة	-	-		* الرخاء والتبذير في الإنفاق لدى أفراد الجيل الثاني
إستراتيجية التغيير التنظيمي	-	-		* عدم وجود معايير أو نهج موضوعي لنجاح الشركة واتخاذ القرارات
إستراتيجية الخلافة	-	-		* ستر الصراعات وعدم مواجهتها
إستراتيجية التغيير التنظيمي	-		-	* الدور السلبي للمديرين التنفيذيين في زيادة الصراعات
إستراتيجية الحوكمة	-	-		* سيطرة مصالح أفراد العائلة * تعدد الورثة
إستراتيجية التغيير التنظيمي	-	-		* عدم التفرقة بين أسلوب إدارة الشركة في بداية النشأة وفي تطورها
إستراتيجية الحوكمة	-			* استخدام أساليب غير مشروعة في التنافس بين الشركات العائلية
إستراتيجية الخلافة	-	-		* مشكلة انتقال الخلافة العائلية أو انتقال السلطة العليا في الشركة العائلية
العلاج أو التفعيل	مصلحة العاملين والمجتمع	مصلحة المؤسسة	مصلحة العائلة	العنصر
إستراتيجية التغيير التنظيمي	-	-		* تأثير الاعتبارات الشخصية في اتخاذ القرارات

إستراتيجية الحوكمة	-	-		* عدم تناسب المراكز الوظيفية لأعضاء العائلة مع خبراتهم الوظيفية
إستراتيجية الحوكمة	-	-		* عدم تناسب النفوذ الإداري لعضو العائلة مع وضعه الوظيفي
إستراتيجية الحوكمة	-	-		* انعكاس المشكلات العائلية على العمل بالشركة
إستراتيجية الحوكمة	-	-		* إعطاء وزن كبير لعلاقات العائلة مع غيرها من العائلات الأخرى
إستراتيجية الحوكمة	-	-		* عدم تناسب المخصصات الممنوحة لأبناء العائلة من العاملين وبعض الشركاء أو أبنائهم العاملين مقابل عملهم بالشركة
إستراتيجية الخلافة	-	-		* عدم الكفاءة الإدارية والقيادية لدى أفراد العائلة الذين يديرون الشركة
إستراتيجية التغيير التنظيمي	-	-		* عدم الشبكية * اتخاذ الشراكة صفة الإيجاب
إستراتيجية التغيير التنظيمي	-	-		* الحذر * عدم الرقابة * الاستبداد
٢٧	٢	١١	١٤	* إجمالي (+)
٥٩	٢٩	٢٧	٣	* إجمالي (-)
(-) ٥٤	(-) ٢٧	(-) ١٦	(-) ١١	صافي تقييم الموقف الإستراتيجي للشركات المصرية

- تشير (+) إلى وجود عنصر يؤثر إيجابياً على مصالح الأطراف الثلاثة المذكورة .
- تشير (-) إلى وجود عنصر يؤثر سلبياً على مصالح الأطراف الثلاثة المذكورة .

من الجدول رقم (١) يتضح ما يلي :

١- أن كل عنصر إيجابي في مصلحة المؤسسة يحقق تلقائياً وبقوة في نفس الوقت مصلحة العائلة .

٢- لا يكون في كل الأحوال العنصر الإيجابي في مصلحة المؤسسة، عنصر إيجابياً أيضاً في مصلحة العاملين والمجتمع .

٣- أن كل عنصر سلبي ضد مصلحة المؤسسة، هو في نفس الوقت عنصراً سلبياً ضد مصلحة العاملين والمجتمع .

وتدل تلك النتائج الثلاثة على مدى أهمية الدور الذي يقع على عاتق الشركات العائلية سواء في تحقيق مصلحة العائلة، أو في تحقيق مصلحة العاملين والمجتمع . هذا، وإن كان هذا الدور لم يكن معنوياً بالقدر الكافي، على الأقل بالنسبة للجوانب الإيجابية خلال الفترة الماضية -نتيجة تبني أصحاب تلك الشركات واستغراقهم في بناء هياكل مؤسسية هدفها الأول خدمة مصالح العائلة-، فإنه قد طرأ خلال الفترة الأخيرة الكثير من التطورات في مفهوم قومية تلك المؤسسات، لكي تصبح مؤسسات ترعى مصالح المجتمع بشكل يضاهاي مصلحة العائلة والشركة.

ومن ناحية أخرى، يشير صافي تقييم الوضع الإستراتيجي للشركات العائلية المصرية إلى نتائج سلبية، ربما بشكل كبير، الأمر الذي يبرر ويدعم تبني توجهات إصلاحية، تتمثل جوهرياً في السعي لتطوير وإعادة تنظيم تلك الشركات في أطر جذرية التغيير .

أيضاً تقود تلك النتائج إلى التوصل إلى نتيجة هامة مؤداها ضرورة سعي تلك الشركات لتبني مفاهيم وإستراتيجيات تنموية تتجاوز حدود أبنية مؤسساتها .

مما سبق، ومن خلال تجميع عدد مرات تكرار الإستراتيجيات المقترحة للعلاج، يمكن أن نتوصل الدراسة إلى أنه يوجد هناك خيارين رئيسيين يحكمان عملية تطوير وإعادة تنظيم الشركات العائلية في مصر . يتمثل هذان الخياران فيما يلي :

١- خيار البقاء بالنمو ٢- خيار إعادة الهيكلة القانونية

بجانب تلك الخيارات، يوجد بعداً آخر يبدو هاماً وإستراتيجياً أيضاً لخدمة أهداف تطوير وإعادة تنظيم الشركات العائلية، وهو الدور الإستراتيجي الحكومي، والذي يعول عليه في مدى نجاح أو فشل كافة تلك الخيارات المذكورة عالياً، وبخاصة فيما يرتبط بتهيئة البيئة والمناخ الفعال لتحقيق كافة هذه الخيارات .

وبشكل أكثر تفصيلاً، وبناء على نتائج الجدول رقم (١)، فإنه يمكن تحديد إستراتيجيات وبدائل تنفيذ هذين الخيارين على النحو التالي :

أولاً : إستراتيجيات تنفيذ خيار البقاء بالنمو :

١- إستراتيجية الخلافة والانتقال الآمن للسلطة .

٢- إستراتيجية تعلم المنظمة .

٣- إستراتيجية التغيير التنظيمي .

٤- إستراتيجية الحوكمة الناجحة

ثانياً : : بدائل تنفيذ خيار إعادة الهيكلة القانونية :

١- خيار التحول إلى شركات مساهمة .

٢- خيار الشراكة من خلال الاندماج أو التحالف

٣- خيار التحول إلى شركات قابضة .

جدير بالإشارة أن إستراتيجيات الخيار الأول من المفترض أن يتم الاعتماد عليها معاً في تحقيق هدف البقاء بالنمو. أما خيارات إعادة الهيكلة، فمن المفترض أن يتم اختيار أحد تلك الخيارات، وربما في المستقبل يتم التحول لخيار آخر، وبخاصة إذا تم اختيار الشراكة أو التحول لشركات قابضة، والتي في الغالب سيتبعها التحول إلى شركات مساهمة .

١٠ - النتائج :

تشير نتائج التحليل في هذا البحث إلى أن الشركات العائلية بمصر قد بلغت من العمر ما يثير مخاوف حقيقية على استمرارها، فإذا افترضنا أن بدء دورة حياة غالبية هذه الشركات بدأت في فترة الانفتاح أو بعدها في الثمانينات، فإن متوسط أعمار المؤسسين لها تقترب من السبعينات أو الثمانينات، إن لم يكن المؤسس قد اختفى (مات) بالفعل . لذلك، فإن هذه الدراسة قد اتجهت لتقييم الوضع الإستراتيجي لهذه الشركات العائلية لتقييم نقاط القوة - الضعف - الفرص - التهديدات، بغرض التوصل إلى الإستراتيجيات المثلى لضمان استمراريتها .

ومن خلال تجميع عدد مرات تكرار الإستراتيجيات المقترحة بناء على تقييم الوضع الإستراتيجي، اتضح أنه يوجد هناك خيارين رئيسيين يحكمان عملية تطوير وإعادة تنظيم الشركات العائلية في مصر . يتمثل هذان الخياران فيما يلي :

١- خيار البقاء بالنمو ٢- خيار إعادة الهيكلة القانونية

بجانب تلك الخيارات، يوجد بعداً آخر يبدو هاماً إستراتيجياً أيضاً لخدمة أهداف تطوير وإعادة تنظيم الشركات العائلية، وهو الدور الإستراتيجي الحكومي، والذي يعول عليه في مدى نجاح أو فشل كافة تلك الخيارات المذكورة عالياً، وبخاصة فيما يرتبط بتهيئة البيئة والمناخ الفعال لتحقيق كافة هذه الخيارات .

وبناء على التحليل، أمكن تحديد إستراتيجيات وبدائل تنفيذ هذين الخيارين على النحو التالي :

أولاً: إستراتيجيات تنفيذ خيار البقاء بالنمو :

- ١- إستراتيجية الخلافة والانتقال الآمن للسلطة .
- ٢- إستراتيجية تعلم المنظمة .
- ٣- إستراتيجية التغيير التنظيمي .
- ٤- إستراتيجية الحوكمة الناجحة .

ثانياً : : بدائل تنفيذ خيار إعادة الهيكلة القانونية :

- ١- خيار التحول إلى شركات مساهمة .
- ٢- خيار الشراكة من خلال الاندماج أو التحالف
- ٣- خيار التحول إلى شركات قابضة .

جدير بالإشارة أن إستراتيجيات الخيار الأول من المفترض أن يتم الاعتماد عليها معاً في تحقيق هدف البقاء بالنمو . أما خيارات إعادة الهيكلة، فمن المفترض أن يتم اختيار أحد تلك الخيارات، وربما في المستقبل يتم التحول لخيار آخر، وبخاصة إذا تم اختيار الشراكة أو التحول لشركات قابضة، والتي في الغالب سيتبعها التحول إلى شركات مساهمة .

قائمة المراجع

- 1- DBO Center for Family Business, (2003), "***Culture and change in UK Family Firms***", **Leadership Research Report 2003.**
- 2- Danco, L. (1975), **Beyond Survival**, Center for Family Business, Cleveland, OH.
- 3- Deakins, and et. Al., (eds) (1997), **Small Firms: entrepreneurship in the nineties**, ISBA/Paud Chapman, London.
- 4- Gersick, et. Al., (1997), **Generation to generation: Life cycles of the family business.** Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 5- Leach P. (1994), **The Stoy Hayward guide the family business**, Kogan Page London.
- 6- Lewin. A. and J. Minton (1986), "***Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research***", **Management Science**, 32 (5), PP. 514-538.
- 7- Mussolino, D. and A. Clalarò, 2014. "Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession"?, *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), PP. 197-210.
- 8- Mussolino, D. and A. Clalarò, 2014. "Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession"?, *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), PP. 197-210.
- 9- Mussolino, D. and A. Clalarò, 2014. "Paternalistic leadership in family firms: types and implications for intergenerational succession"?, *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), PP. 197-210.

- 10-Sharma, P. and et. Al, (1996), **A review and Annotated Bibliography of family business Studies**, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.
- 11-Sharma, P., J.J. Chrisman and K.E. Gersick, 2012. "25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future", *Family Business Review*, 25(1), PP 5-15.
- 12-Sharma, P., J.J. Chrisman and K.E. Gersick, 2012. "25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future", *Family Business Review*, 25(1), PP 5-15.
- 13-Sharma, P., J.J. Chrisman and K.E. Gersick, 2012. "25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future", *Family Business Review*, 25(1), PP 5-15.
- 14-Steiner, L.P. and D. Miller, 2010. "Pre-and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms", *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), PP. 145-154.
- 15-Sues, J., 2014. "Family governance- Literature review and development of conceptual model", *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), PP. 138-155
- 16-Sund, L.G., L. Melin and K. Hag, 2015. "Intergenerational ownership succession. Shifting the focus from outcome measurement to preparatory requirements", *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), PP. 166-177.
- 17-Sund, L.G., L. Melin and K. Hag, 2015. "Intergenerational ownership succession. Shifting the focus from outcome measurement to

- preparatory requirements", *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), PP. 166-177.
- 18-Sund, L.G., L. Melin and K. Hag, 2015. "Intergenerational ownership succession. Shifting the focus from outcome measurement to preparatory requirements", *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), PP. 166-177.
- 19-Sund, L.G., L. Melin and K. Hag, 2015. "Intergenerational ownership succession. Shifting the focus from outcome measurement to preparatory requirements", *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), PP. 166-177.
- 20-Todd Martin, (2017), (2017), Controlling life cycle of family business, 912-352-9644 or todd@mfg-llc.com.
- 21-Wallum, P. (1993), "***Broader view of succession Planning***", **Personnel Management Journal**, 25, September.
- 22-Wallum, D.W., Zorn, T.R. Crook and J.G. Combs, 2013. "Passing the torch: Factors influencing Trans generational intent in family firms", *Family Relations*, 62(3), PP. 415-428.
- 23-Zellweger, T.,P. Sieger and F. Halter, 2011. "Should I stagy or should I go, Career coice intentions of studentswithfamily business background", *Journal of Business Venturing*, 26(5) PP. 521-536.
- 24-Zellweger, T.M., F. W. Kellemanns, J.J. Chrisman and J. Chua, 2012. "Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for Tran generational control", *Organization Science*, 23(3), PP. 851-868.

- 25-Zellweger, T.M., F. W. Kellemanns, J.J. Chrisman and J. Chua, 2012. "Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for Tran generational control", *Organization Science*, 23(3), PP. 851-868.
- 26-Zellweger, T.M., F. W. Kellemanns, J.J. Chrisman and J. Chua, 2012. "Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for Tran generational control", *Organization Science*, 23(3), PP. 851-868.
- 27-Zellweger, T.M., F. W. Kellemanns, J.J. Chrisman and J. Chua, 2012. "Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for Tran generational control", *Organization Science*, 23(3), PP. 851-868.

٢٨ - خالد محمد كانو، (١٩٩٥)، *الشركات العائلية والطريق إلى البقاء*، بحث
مقدم لبرنامج الندوة الاقتصادية بعنوان : تحويل الشركات الخاصة إلى شركات
مساهمة، الغرفة التجارية والصناعية بالمنطقة الشرقية، مارس .