

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري

د. مبروك عطية مبروك توفيق

مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة وإدارة الأعمال
جامعة حلوان
جمهورية مصر العربية

الملخص

لاقي موضوع الحوكمة أو الإدارة الرشيدة اهتمامًا كبيرًا في الآونة الأخيرة في العديد من الشركات والمؤسسات، وتمثل الشركات العائلية نموذجًا لأقدم هذه المؤسسات وأكثرها شيوعًا على مستوى العالم وفي العديد من البلدان وتمثل الشركات العائلية أكثر من 70% من مجموع الشركات في البلدان المختلفة، حيث تلعب دورًا أساسيًا في النمو الاقتصادي وتوظيف القوى العاملة وتتراوح الشركات العائلية بين الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى التكتلات الكبيرة التي تعمل في مجال وبلدان متعددة، ومن ثم تسعى هذه الشركات إلى تبني وجود ممارسات وأساليب إدارية حديثة مثل الحوكمة والإدارة الرشيدة لتحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات لديها.

ومن ثم هدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية العاملة في السوق المصري، وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من 430 شركة من الشركات العائلية في إقليم القاهرة الكبرى (محافظات القاهرة والجيزة والقليوبية)، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستقصاء كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليل هذه البيانات من خلال حزمة البرامج الإحصائية المستخدمة في العلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات (الأداء التنافسي للعمليات - الأداء التشغيلي للعمليات - الأداء المالي للعمليات) في الشركات العائلية العاملة محل الدراسة والبحث.

وأوصت الدراسة الشركات محل الدراسة والبحث من خلال مدخل Action Plan إلى ضرورة تبني مفاهيم الحوكمة الرشيدة من أجل تطوير وتحقيق نجاعة الأداء الاستراتيجي للعمليات لديها وضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي واختيار مجالس الإدارات الكفؤة التي تسعى إلى تطوير أداء العمليات نظرًا لأن ذلك يدعم الثقة والشفافية في الأداء من جانب العاملين والمتعاملين على المدى البعيد.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة، الإدارة الرشيدة، الشركات العائلية، الأداء الاستراتيجي للعمليات، الأداء التنافسي للعمليات، الأداء التشغيلي للعمليات، الأداء المالي للعمليات.

المقدمة

نشأت ظاهرة حوكمة الشركات وتعاضم الاهتمام بهذا المفهوم في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من أقطاب الشركات العالمية الأمريكية خلال عام 2002، والتي أدت إلى حدوث حالات الانهيار المالي والافلاس والعسر المالي لمجموعة من كبرى شركات الاقتصاد الأمريكي والتي تضرر من جرائها آلاف



المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال مثل شركة «إنرون للطاقة»، وشركة «ورلدكم» وغيرها، ومن ثم تطرق العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء إلى مدى تأثير أهمية مفهوم الحوكمة في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة إلى صالح الافراد والمؤسسات والمجتمع ككل، بما يعمل على سلامة الاقتصاديات وتحقيق تنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والنامية على السواء (شعاع، 1988: 22).

وتلعب الشركات العالمية دورًا مهمًا وحيويًا في اقتصاديات الدول على مر العصور، وتشير الشركة العائلية إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون لعائلة معينة ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، ويلعب فيها الكيان العائلي دورًا إداريًا وماليًا ورقابيًا مؤثرًا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة.

وللبساطة تأسيس هذه الشركات فهي لن تندثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم، فإن مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم، وظاهرة الشركات العائلية ليست ظاهرة غريبة أو جديدة على الحياة الاقتصادية، بل يمكننا القول بأنها النواة التي بدأت منها كل الشركات، فتلك الشركات على أقل تقدير تحتل ما بين 65-80% من عدد الشركات في العالم كما أنها تمثل 200 شركة من أقوى 500 شركة عالمية تبعاً لقائمة فورتشن (شعاع، 1988: 21). وللشركات العائلية الضخمة في الدول دور كبير في التنمية الاقتصادية، ولم تستطع الشركات الكبيرة تهميش دورها، بل العكس وجدت أنه في الشركات العائلية حلولاً لكثير من احتياجاتها صغيرة الحجم والمتكررة الطلب. ومن ناحية أخرى فإن الشركات العائلية بطبيعتها تعتبر بعيدة عن ضغوط أسواق المال، والتي تتمثل في ضرورة تحقيق الشركات لنتائج سريعة وذلك لأنها لا تنتمي لهذه الأسواق كما لا يوجد لديها حملة أسهم، وتعتبر ظاهرة الشركات العائلية من أشد الظواهر مراوغة، وستبقى مشكلاتها الداخلية أشد وطأة حيث تستمر هذه المشكلات وتتصاعد خطورتها دون أن يتم التعامل معها بحزم ودون الاعتراف بوجودها. وما حدث في الآونة الأخيرة من انهيارات للشركات أدت إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من المبادئ والاعراف والمبادئ الاخلاقية والمهنية لتحقيق الثقة والمصدقية، حيث أن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي لها أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات. فمفهوم الحوكمة هو المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل السلبات التي حدثت في السنوات الاخيرة للشركات العائلية في انتقال الإدارة من جيل إلى آخر. وتطبيق الحوكمة وعيًا ومفهومًا ممارس في الشركات العالمية يقدم قيمة إضافية وحقيقية لها وتكون داعياً لاستمرارها بما يخدم مصلحة الملاك والعاملين على اختلاف مستوياتهم والاقتصاديات بشكل عام وكانت بتلك الشركات أحد الدعائم الأساسية والقوية التي تؤدي إلى رخاء وازدهار الاقتصاد.

الدراسة النظرية

مفهوم ونشأة الحوكمة

تعد الحوكمة من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية وقد تعاضم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة خلال السنوات الماضية، خاصة بعد سلسلة من الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق اسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي، والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة وافتقارها للرقابة والخبرة، بالإضافة إلى نقص الشفافية، مما أدى إلى خروج مفهوم الحوكمة الذي يتلخص في وضع الضوابط والوسائل الرقابية التي تضمن حسن إدارة المنظمات وتحد من التصرفات غير السليمة للمدراء. ونحن الآن احوج ما نكون في وقت مضى لزيادة الاهتمام ونشر ثقافة أفضل حول موضوع الحوكمة خاصة في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية التي تشهدها الاقتصاديات الدولية. لذلك بات من الضروري التعاطي بجديّة ووعي مع مفهوم الحوكمة وخلق الإطار المناسب لوضعه في حيز التطبيق لكونه أحد الوسائل المهمة في مواجهة التحديات التي وضعتها العولمة والاختلال الكبيرة والمتراكمة في الاقتصاديات بشكل يرقى بالشركات إلى مستوى التحدي الداخلي والخارجي الذي تواجهه بهدف دعم القدرة التنافسية لتنظيمات الأعمال. وليس هناك تعريف محدد للحوكمة، ولا يوجد نموذج متعارف عليه دولياً إنما هناك مجموعة من النماذج والتعاريف المتبناة والمطبقة في العالم، وحوكمة الشركات هي ترجمة لكلمة انجليزية هي Corporate Governance (كريم، 2000: 15) وكلمة Corporate معناها شركة وكلمة Governance معناها حاكمة من الاحكام والحاكمية، وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والحث تحت لفظ (حكم) نجد أن العرب تقول

حكمت وأحكمت وحكمت بمعنى: منعت ورددت، ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم، لأنه يمنع الظالم من الظلم، ومن المعاني لكلمة (حكم) حكم الشيء واحكمه كلاهما منعه من الفساد (ابن منظور 11/95: 95).

ورغم أن لفظ حوكمة لم ترد في القواميس العربية على هذا الوزن، إلا أن المعنى العام لها من مادة لفظ حكم الذي يعني كما سبق القول المنع من الظلم والفساد، وهو المتفق عليه اصطلاحاً لكلمة الحوكمة التي تهدف إلى منع الظلم والفساد - كما سيأتي بعد- ولقد حاول البعض ترجمتها إلى الحاكمية أو الضوابط المؤسسية الحاكمة، إلا أن المصطلح الشائع هو الحوكمة الذي لقي استحساناً من رئيس مجمع اللغة العربية، وأقره عام 2002. وتعود جذور حوكمة الشركات إلى القرن التاسع عشر حيث تناولتها بعض نظريات التنظيم والإدارة، وبالتحديد نظرية الوكالة التي يعود ظهورها إلى الأمريكيين Means & Berle في عام 1932، حيث كانا أول من تناول فصل الملكية عن الإدارة وأهمية آليات حوكمة الشركات في سد الفجوة التي تحدث بين المدراء ومالكي الشركة نتيجة الممارسات السلبية التي تضر بالشركة وباقتصاد الدولة ككل، وطرحت أيضاً مشكلة الوكالة في عام 1979 من قبل Jensen. وفي عام 1980 من قبل Fama حيث أشار إلى أن فصل ملكية عن الإدارة سيؤدي حتماً إلى صراع بالشركة.

وفي هذا الصدد أكد Mitchell & Monks عام 1996 و Minow عام 2001 على أن التطبيق السليم لقواعد وحوكمة الشركات في حل مشكلة الوكالة. كما عرفها كاثرين هيلينج وجون سيليفان بأنها: مجموعة «قواعد اللعب»، التي يتم بموجبها إدارة الشركة داخلياً، كما يتم وفقاً لها إشراف الإدارة على الشركة بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين الذين يكونون على بعد آلاف الميال من الشركة، وبعيدين جداً عن إدارة الشركة (كاثرين، 2003: 2). وتطبق الحوكمة على الشركات المساهمة الخاصة وعلى شركات القطاع العام وعلى الوحدات الحكومية وغير الحكومية ولقد تعددت الآراء في تعريف مفهوم الحوكمة من زوايا متعددة يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- تعرفها لجنة كادبري البريطانية عام 1992 بأنها «النظام الذي يتيح للمساهمين توجيه وإدارة ومراقبة شركتهم عن طريق تعيين أعضاء مجلس الإدارة واختيار المراقب الخارجي، كما تشمل الحوكمة تنظيم الحقوق والمسؤوليات المناطة بالأطراف ذات العلاقة بالشركة، وتقديم الآلية التي تحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للشركة من جهة وبين الأهداف الفردية والأهداف المشتركة من جهة أخرى» (Cadbury Committee, 1992: 5).
- 2- تعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) عام 1999 بأنها تتضمن «مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة وبين مجلس إدارتها وبين المساهمين وأصحاب المصالح»، وهي بذلك توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ومتابعة الأداء (1: 5-OECD, Jan, 2004).
- 3- تعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC عام 1999: بأنها «النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها».
- 4- يعرفها معهد المراجعين الداخليين الأمريكي IIA عام 2003: بأنها عبارة عن «مجموعة من الأنشطة والاجراءات التي يقوم بها أصحاب المصالح بغرض الرقابة على المخاطر وضمان قيام الإدارة بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية لمواجهة هذه المخاطر».
- 5- يعرفها البنك الدولي World Bank: بأنها «الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بهدف التنمية».

وتتمثل العوامل البيئية لظهور حوكمة الشركات (عمر، 2005: 12) ما يأتي:

- 1- التغيرات في وضع المساهمين من مستثمرين محليين الى مستثمرين دوليين.
- 2- الانفتاح في مجال الأسواق المالية المحلية والدولية.
- 3- سيطرة المديرين التنفيذيين على مقدرات الشركة (آدم سميث، 1937: 180).
- 4- الصورة في مراجعة الحسابات وتواطؤ مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية لإخفاء انحرافاتهما بالتلاعب في الحسابات.
- 5- شراسة المنافسة بين الشركات.
- 6- الفساد الاقتصادي والمالي الذي أدى الى العديد من الانهيارات وحالات الإفلاس العديدة لكبريات الشركات والمؤسسات في العالم.

أهداف حوكمة الشركات

- تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق ما يلي (عودة، 2017: 20):
- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الاداء مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركة.
 - ايجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الاهداف ومتابعة الأداء.
 - متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات المالية، بحيث تتحول مسئولية الرقابة إلى كلا الطرفين، وهما: مجلس إدارة المؤسسة والمساهمون متمثلون في الجمعية العمومية للمنشأة.
 - تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
 - إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركة.
 - تجنب حدوث مشكلات محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المنشأة العاملة بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو اسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
 - تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركة مما يساهم في ضبط الفساد المالي.
 - المساهمة في تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين والأجانب.
 - تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركة وقيمة أسهمها وتحسين أداء الشركة.
 - تحسين الممارسات المحاسبية والمالية في المنظمة، والعمل على تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الشركات وعملياتها.

أهمية حوكمة الشركات

- تمكن أهمية الحوكمة في كونها عملية ضرورية لضمان تحقيق الشركات لأهدافها خاصة فيما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العامة لحملة الأسهم للاضطلاع بمسؤولياتهم، وممارسة دورهم الرقابي على أداء الشركات، وعلى أداء مجلس الادارة وعلى المديرين التنفيذيين في هذه الشركات، بما يؤدي إلى حماية أصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة. (سالم، 2009: 18). وتستمد الحوكمة أهميتها من اختصاصها بالجوانب التالية:
- تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين بالشركات سواء على مستوى مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين أو العاملين بها.
 - تقليل الاخطاء إلى أدنى قدر ممكن والاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء، ومن ثم تحاشي تكاليف حدوثها.
 - ضمان الاستفادة القصوى من نظم الرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بالضبط الداخلي وخفض الانفاق.
 - التأكد من مثالية مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة عالية من الحياد والاستقلال، وضمان عدم تأثرهم بأي ضغوط من جانب مجلس إدارة الشركة أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين بها.

محددات الحوكمة

لقد أصاب العالم الفرع من حالات الانهيارات المالية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من الدول في أسواق المال والشركات والبنوك، والتي كان من أهم اسبابها عدم الافصاح الكامل وانعدام الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المحاسبية والمالية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تواطؤ بعض المسؤولين في الشركات مع أطراف ذات مصلحة واستغلال مناصبهم لتحقيق مآربهم (صافي، 2018: 3). ومن الطبيعي أن يستتبع ذلك شيوع الاهمال والتفريط بشكل او بآخر في شئون الشركات في مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي بتواطؤ مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية لإخفاء انحرافاتهما واختلاساتهما بالتلاعب في الحسابات (عبد العال، 2002: 56). وهناك مجموعة من المحددات يتوقف عليها مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين:

1- المحددات الخارجية

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة وتشتمل هذه المجموعة على ما يلي:

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة، مثل القوانين والتشريعات المنظمة لسوق العمل والشركات.
- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والافلاس.
- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات، وكفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات.
- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم، مثل: الجمعيات المهنية، والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.
- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة، مثل: مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى وجودها ضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تهتم بحسن سير المؤسسات وتقلل من التعارض والنزاعات بين اصحاب المصالح من جهة وبين العائد الاجتماعي والعائد الخاص للمؤسسة من جهة أخرى.

2- المحددات الداخلية وتمثل في:

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيض تعارض المصالح بين هذه الأطراف.
- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.

خصائص حوكمة الشركات

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بشكل أساسي بسلوك الفئات المختلفة ذات الصلة بالشركات لذا فهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم، فهذه الخصائص تشكل الدعائم الأساسية لحوكمة الشركات وهي كالتالي (صاف، 2018: 60):

- 1- الشفافية: أي تقديم صور واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث بما يضمن تحقيق الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة كما يضمن الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة.
- 2- المساءلة: هي قاعدة تقضي بمحاسبة متخذي القرارات في الشركة أو الذين ينفذون الأعمال عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه الشركة والمساهمين وإيجاد آلية لتحقيقها.
- 3- المسؤولية: يقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرارات عن مسؤولياتهم تجاه الشركة والمساهمين.
- 4- الوضوح: يقصد به ان تتسم القوائم والتقارير المالية بالوضوح والشفافية والعدالة عن إعدادها، ولتحقيق ذلك على الإدارة، وعن طريق لجنة التدقيق أن تتحرى الفهم العام للقوائم المالية.
- 5- الاستقلالية: هي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح، حيث تبدأ هذه الآلية من تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مراجع خارجي مستقل وكفاء ومؤهّل يقوم بممارسة عمله بما تفضيه العناية والأصول المهنية.
- 6- العدالة: بمعنى ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة.

مبادئ حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات بمثابة مجموعة من القواعد التي تحكم وتوجه وتسيطر على الإدارة، بما يعود بالفائدة على جميع الأطراف، وتستند تلك المبادئ إلى تجارب الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي OECD، حيث قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل متخصص لوضع تلك المبادئ كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول

غير الأعضاء وكذا اسهامات البنك الدولي. وفيما يلي مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن الجهات والمؤسسات العالمية (اتحاد الشركات الاستثمارية، 2011:15):

- توافر الأسس اللازمة لفاعلية إطار حوكمة الشركات.
- حماية حقوق المساهمين.
- المعاملة المتساوية للمساهمين.
- حقوق أصحاب المصالح.
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات (سليمان، 2006:17):

- تساهم في تطبيق حوكمة الشركات أربعة أطراف رئيسية، تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لها، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيقها، وهم:
- المساهمون: مجموعة من المستثمرين هدفهم استثمار أموالهم في نشاطات الشركة ما بغية الحصول على عوائد نقدية، ولهم الحق في اختيار مجلس الادارة المناسبين لحماية حقوقهم.
 - مجلس الإدارة: هو مجلس ينوب ويمثل المساهمين والأطراف الأخرى المتمثلة في اصحاب المصالح، مهمته اختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم مهمة الإدارة اليومية لإعمال الشركة.
 - الإدارة: هي الطرف المسؤول عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء لمجلس الادارة فهي عبارة عن حلقة الوصل بين مجلس الادارة وبقية الاطراف.
 - أصحاب المصالح: هي مجموعة من الأطراف لهم مصالح مع الشركة قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.

معوقات تطبيق حوكمة الشركات في الدول النامية

ما زال هناك تحديات تواجه تطبيق مفهوم الحوكمة، وتتمثل في الاتي:

- حاجة تطبيق مبادئ الحوكمة للانتقال إلى عصر المعرفة والتحول الرقمي وبناء قواعد معلومات دقيقة قادرة على مساندة كافة أطراف الإدارة بهدف اتخاذ قرارات سليمة.
- معظم الشركات الرئيسية في الدول النامية وخاصة العربية تدار من خلال شركات عائلية، ولا تزال هذه الشركات تحت سيطرة المؤسس.
- ضعف مجال الإدارة، وذلك لسيطرة كبار المالكين على مجالس الإدارة من خلال تعيين أقاربهم دون النظر إلى الكفاءة الإدارية أو محاباة للأفراد العائلة من خلال تكليفهم ببعض مهام، مما يمزج العمل بالعلاقات العائلية.
- ضعف المنافسة حيث يحتكر الاسواق في الدول النامية مجموعة قليلة من المنظمات والأفراد إلى درجة أن سلوك واحد منهم يؤثر على أسعار السلع في السوق.
- انخفاض عدد منظمات المدرجة في سوق الاوراق المالية، بالتالي أن عدد كبير من الشركات بعيد عن الرقابة ومتطلبات هيئة سوق المال.

تجربة مصر في تطبيق وتفعيل الحوكمة

عندما بدأ الحديث عن الحوكمة في مصر، لم يكن على مستوى الشركات إنما بدأ في المجتمع المدني، وكان الحديث كيف يمكن للدولة أن تدير النشاط الاقتصادي إدارة رشيدة في ضوء المتغيرات والأحداث، إضافة إلى استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة، ومنها اصدار قانون سوق المال المعدل، وقانون الشركات الموحد، وقانون مزاوله مهنة المحاسبة والمراجعة، وقانون الإفلاس.

وقد بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأت مصر منذ أوائل التسعينيات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر، وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات (Fawzy, 2003: 54)، وقد أعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين، أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر وكان من أهم نتائج التقييم:

- إن القواعد المنظمة لإدارة الشركات والمطبقة في مصر، تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ حيث تنص القوانين الحاكمة للشركات وعلى صناعة الأوراق المالية على ذات المبادئ، كما أن تطبيقاتها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء، ومن أهم القوانين في هذا الصدد: قانون الشركات 159 لسنة 1981، قانون قطاع الأعمال العام 23 لسنة 1991، قانون سوق رأس المال 95 لسنة 1992، قانون الاستثمار 8 لسنة 1997، قانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي 93 لسنة 2000 (سامي، 2009: 18).
- لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل عملي وقد يرجع ذلك إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارات الشركات بتلك المعايير.

وتشير المعايير التي منحها التقرير لحكومة الشركات في مصر إلى وجود العديد من الممارسات الإيجابية، ولكن من ناحية أخرى، فهناك عدد من البنود التي تحتاج على تطوير لدرء بعض الممارسات السلبية، بالنسبة للممارسات الإيجابية في مصر، نجد أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح، والتصويت في الجمعيات العمومية، والاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة. ويحمي القانون المصري حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والمقرضين والعمال، كما ان معايير المحاسبة والمراجعة المصرية تنسق مع المعايير الدولية، أما الممارسات السلبية فهي ترتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة، ومكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية (مثل: عوامل المخاطر المحتملة) كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة. ومن الأمور الهامة تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات، وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة، وتعد مصر أول دولة في الشرق الأوسط التي تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة، ويؤدي تطبيق الحوكمة إلى تحقيق الشفافية، مما يساعد على جذب استثمارات جديدة سواء كانت محلية أو أجنبية، كما يؤدي إلى تراجع الفساد. وزاد اهتمام الحكومة المصرية بتطبيق الحوكمة من خلال وزارة الاستثمار ومركز المديرين والهيئة العامة لسوق المال بتفعيل قواعد ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة للمؤسسات في جمهورية مصر، حيث أصدر وزير الاستثمار في أغسطس 2005 بصفته رئيس مجلس أمناء مركز المديرين - دليل ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية والذي عدل في 2011.

وقد وافق مجلس إدارة الهيئة العامة للرقابة المالية بتاريخ 2016/7/26 على اصدار تحديث للدليل المصري لحوكمة الشركات وقد أضيف الدليل صفة العمومية والشمولية على النسخة الأخيرة منه مستوعباً في ذلك أحدث ما توصل إليه العالم على المستويين الدولي والإقليمي في مجال الحوكمة ومخاطباً كافة أنواع الشركات في مصر كل منها بحسب طبيعتها وحجمها، وبطريقة تسمح لنا جميعاً بتطبيق ما يتناسب معها من قواعد الحوكمة، وكذلك بشكل يمكنها من وضع خط مستقبلية لاستيعاب ما ينقصها من الواقع على المستوى المتوسط والطويل لاستكمال تطبيقها مع معدلات نمو حجمها.

مفهوم الشركات العائلية

تمثل الشركات العائلية نموذجاً لأقدم المؤسسات التجارية وأكثرها شيوعاً على مستوى العالم وفي العديد من البلدان وتمثل الشركات العائلية أكثر من 70% من مجموع الشركات، حيث تلعب دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي وتوظيف القوى العاملة ففي إسبانيا - مثلاً - حوالي 75% من الشركات هي شركات تملكها العائلات وتساهم بنسبة 65% من الناتج المحلي الإجمالي في المتوسط وبالمثل، تساهم الشركات العائلية بنسبة 60% من مجموع الناتج المحلي الإجمالي في أمريكا اللاتينية. وتتراوح الشركات العائلية بين الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى التكتلات الكبيرة التي تعمل في مجال وبلدان متعددة، ومن بين الشركات العائلية المعروفة عالمياً ما يلي Fiat Group- Benetton- Savatoreferragamo في إيطاليا، و LVMH - Michelin - Carrefour Group - L'Oreal في فرنسا، و Samsung - LG Group - Hyundai Motor في كوريا الجنوبية، و BMW - Siemens في ألمانيا، و Ito - Yokado - Kikkoman في اليابان، وأخيراً في الولايات المتحدة نجد Ford Motors - Wal-Mart Stores.

ولا يوجد تصنيف قانوني للشركات العائلية في أي من دول العالم، حيث أن كافة أنواع الشركات المذكور على سبيل الحصر في القوانين المنظمة لأعمال الشركات لا تتضمن مصطلح يسمى الشركات العائلية، وإنما تتخذ الشركات صيغاً قانونية محددة منها: المشروع الفردي، وشركات المساهمة العامة، وشركات المساهمة المقفلة، والمشروع ذات المسؤولية المحدودة، وشركة التوصية بالأسهم، وشركة التوصية البسيطة، وشركة التضامن، وغيرها. (محمود، 2002: 21).

ووصف (محمود، 2002) المشروعات العائلية بأنها: المشروعات المملوكة بالكامل لعائلة واحدة أو تلك التي تسيطر عليها عائلة واحدة على القوة التصويتية. ويرى البعض الآخر: أنها: «تلك الشركات التي يكون إصدار القرار فيها حكراً على أفراد العائلة التي تمتلك أسهم أو حصص هذا المشروع». ويُعرف عبد (المجيد، 2002) المشروعات العائلية بأنها: «المشروعات التي يعمل فيها اثنان أو أكثر بينهما صلة عائلية، ويملكها أحدهما أو كلاهما» (عبد الله، 2002: 19).

وصنف هاندلر (Handler, 1989) هذه التعريفات بطريقة منهجية في أربع فئات من حيث 1- درجة الملكية والإدارة العائلية. 2- درجة اشتراك العائلة في الشركة. 3- انتقال المشروع بين الأجيال. 4- أو عدة شروط يفترض توافرها. وقد يرجع السبب في هذا المدى الواسع من التعريفات إلى أن الشركات العائلية لا تقتصر على شكل المشروع الصغير، بل قد تصل إلى شركة عملاقة أو متعددة الجنسيات، وقد تتخذ أشكالاً قانونية مختلفة من المشروع الفردي إلى الشركة المساهمة، وهي بذلك تتداخل خصائصها مع أنواع مختلفة مع مشروعات الأعمال. وتُعرف هاندلر المشروع العائلي بأنه: «المنظمة التي تتأثر قراراتها التشغيلية الهامة وخططها لتتبع القيادة (الخلافة) بأعضاء العائلة الذين يقومون بإدارتها أو يشاركون في مجلس إدارتها (Handler, W.C., 1989: 56).

أما لیتز (Litz, 1995) فقد حدد منهجين لاستخدامهما في توضيح تعريف مصطلح المشروع العائلي، هما:

- المنهج المبني على الهيكل (Structure- Based Approach) - المنهج المبني على النية (Intention Based Approach).

وباستخدام المنهجين معاً عرف المشروع العائلي بأنه: «المشروع الذي تتمركز ملكيته وإدارته داخل وحدة العائلة، أو الذي يكافح أفرادها في الوصول إليه والمحافظة على علاقات تنظيمية أساسها العائلة» (Litz, 1995: 81).

ولقد وضع الباحثون ثلاثة مداخل لتعريف المشروعات العائلية اعتمد عليها الباحثان في تعريفهما للشركات العائلية (Handler, 1989 & Cowing, 1996): المدخل الأول: إذا كانت عائلة واحدة تمتلك أكثر من 50% من أسهم المشروع. والمدخل الثاني: إذا أدرك مجموعة الأقارب عاطفياً بأن المشرع عائلي. والمدخل الثالث: إذا كانت الشركة تدار من قبل أعضاء العائلة.

وبناء على المداخل السابقة عرف (Handler, 1989 & Cowing, 1996) المشروعات العائلية بأنها «تلك المشروعات التي تكون 50% من أسهمها مملوكة لمجموعة تربط بينهم علاقة قرابة أو نسب، وأن هذه المجموعة تدرك بأن هذا العمل ملك للعائلة، ويكون 51% من مجلس الإدارة مكون من العائلة التي تملك أكثر من 50% من الأسهم. وبشكل عام مما سبق نستنتج أن العمل العائلي أو المشروعات العائلية هي المشروعات التي تكون ملكيتها أو الجزء الأكبر من أسهمها مملوكة لمجموعة أشخاص تربطهم علاقة قرابة، وفي الغالب تكون السيطرة الإدارية للمالكين من أفراد العائلة. والجدول التالي يوضح مراحل تطور الشركات العائلية:

جدول رقم (1)

مراحل تطور الشركات العائلية

المرحلة الأولى المؤسس (الجيل الأول)	المرحلة الثانية الجيل الثاني (الجيل الثاني)	المرحلة الثالثة العائلة الممتدة (الجيل الثالث)	بيان
يمتلك المشروع ويديره المؤسس (رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي). يتخذ المؤسس القرارات بشكل عام. هيكل حوكمة بسيط وغير رسمي. مساهمون قليلون. يتكون المجلس من أفراد العائلة.	تنقل الإدارة والملكية إي أبناء المؤسس. تصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيداً بأكبر حجم الشركة.	يتدخل عدد أكبر من أفراد الأسرة من الأبناء والأخوة، وأبناء العم والأناساب. تحمل صراعات.	الخصائص الشائعة
انتقال القيادة تعاقب الأجيال في الإدارة. تخطيط الأملاك.	الحفاظ على عمل الفريق. الانسجام حفظ ملكية الأسرة. انتقال القيادة. تعاقب الأجيال في الإدارة. وضع السياسات والإجراءات. العمل في إطار رسمي. وضع أساليب تواصل فعال.	تخصيص رأس مال الشركة. توزيعات الأرباح، الدين، مستويات الربح، حقوق المساهمين، توظيف أفراد العائلة. السيولة المالية للمساهمين. تسوية النزاعات العائلية. مشاركة العائلة ومهمتها. رؤية ومهمة العائلة، صحة الشركة بالعمل.	نماذج من مشكلات المساهمين

المصدر: مركز المشروعات الدولية الخاصة «تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، تجاوب وحلول، منتدى لحوكمة الشركات»، فبراير 2011: 75

جوانب القوة والضعف في الشركات العائلية

1- جوانب القوة:

أثبتت عدة دراسات أن الشركات المملوكة لعائلة تتفوق على مثيلاتها غير المملوكة لعائلة فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح ومعايير النمو الأخرى. فقد قامت شركة Financial Thomson في دراسة لها بمجلة Newsweek بمقارنة الشركات العائلية بالمنافسين وفقاً للمؤشرات الستة الرئيسية في أوروبا، وقد أثبتت أن الشركات العائلية قد تفوقت على منافسيها عبر جميع هذه المؤشرات من مؤشر FTSE بلندن إلى IBEX بمدريد فقد قامت شركة Financial Thomson بإنشاء مؤشر فريد لكل من الشركات العائلية وغير العائلية في كل دولة. وقد قامت بتتبعها على أكثر من 10 سنوات منذ ديسمبر 2003، وفي ألمانيا ارتفع مؤشر الشركات العائلية بنسبة 206% بينما ارتفعت أسهم الشركات غير العائلية بنسبة 47% فقط، أما في فرنسا ارتفع مؤشر الشركات العائلية إلى 203% بينما ارتفع مؤشر مثيلاتها بنسبة 76% فقط، كما تفوقت الشركات العائلية على مثيلاتها في سويسرا وإسبانيا وبريطانيا وإيطاليا. (مؤسسة التمويل الدولية، 2009: 16). وكان هذا الأداء العائلي نتيجة لنقاط قوة الشركات العائلية المتأصلة فيها مقارنة بمثيلاتها وتشمل بعض نقاط القوة هذه (Adrian Cadbury, 2002: 56):

أ- الالتزام: تثبت العائلة بصفتها مالكة للشركة أعلى مستوى من التفاني في مراقبة نمو أعمالها وازدهارها وبالتالي تنتقل إلى الأجيال التالية. نتيجة لذلك، يرتبط الكثير من أفراد العائلة بالشركة، وعادة ما يعتزمون العمل بجدية وإعادة استثمار أرباحهم في الشركة للعمل على نموها على المدى البعيد وعند التعامل مع عملاء الشركات العائلية، نجد أن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) تقدر بشدة وجود مجموعة من حملة الأسهم الملتزمين في قلب الشركة.

ب- استمرارية المعرفة: تجعل الشركات العائلية من مهمة نقل معرفتها التراكمية وخبرتها ومهاراته إلى الأجيال التالية من أولى أولوياتها، حيث ينغمس الكثير ممن أفراد العائلة في شركتهم العائلية منذ نعومة أظفارهم، ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى التزامهم، ويوفر لهم الأدوات اللازمة لإدارة شركتهم العائلية.

ج- الموثوقية والكبرياء: نظراً لأسم وسمعة الشركات العائلية المصاحب لمنتجاتها وخدماتها، فهي تجتهد لزيادة جودة مخرجاتها والحفاظ على علاقة طيبة مع شركائها (العملاء، الموردين، الموظفين، المجتمع، وغير ذلك).

2- نقاط الضعف

قد تكون أكثر خاصية يمكن ذكرها في الشركات العائلية هي أن الكثير منها يفشل في البقاء على المدى البعيد، وفي الواقع ينهار ما يقرب من ثلثي أو ثلاثة أرباع الشركات العائلية أو يتم بيعها من قبل المؤسس (المؤسسين) أثناء فترة ولايتهم، ويستمر فقط من 5 إلى 15% إلى الجيل الثالث المنحدر من سلالة المؤسس (المؤسسين). وهذا المعدل المرتفع من الفشل بين الشركات العائلية يرجع إلى أسباب متعددة بعض هذه الأسباب هي نفسها التي يمكن أن تؤدي إلى فشل شركات أخرى، مثل: الإدارة الضعيفة، وعدم وجود مبالغ نقدية كافية لتمويل التنمية، والتحكم غير الملائم في التكاليف، والصناعة، وغيرها. وتشمل بعض نقاط الضعف هذه:

أ- التعقيد: عادة ما تكون الشركات العائلية أكثر تعقيداً فيما يتعلق بالقواعد الحاكمة عن مثيلاتها نظراً لإضافة متغيرات جديدة كالعائلة، حيث تؤدي إضافة العواطف والأمور العائلية إلى الشركة إلى زيادة تعقيد المشكلات التي يجب أن تتعامل معها هذه الشركات على من أنواع الشركات الأخرى، وأيضاً يلعب أفراد العائلة أدوار مختلفة داخل شركتهم.

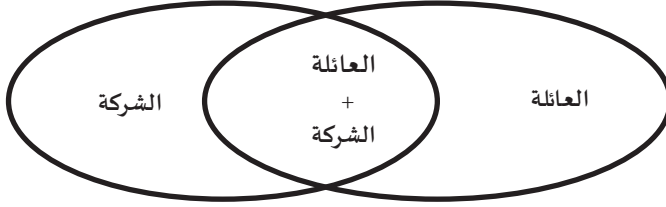
ب- عدم التمسك بالرسميات: نظراً لأن معظم العائلات تقوم بإدارة شركاتها بأنفسها (خلال الجيل الأول، والثاني على الأقل) عادة ما يكون الاهتمام بوضع ممارسات وإجراءات محددة خاصة بالعمل قليل جداً، وكلما ازدادت العائلة والشركة في النمو، كلما قد يؤدي هذا الوضع إلى ظهور العديد من أوجه القصور والنزاعات الداخلية التي قد تهدد استمرارية الشركة.

ج- قلة الانضباط: لا تنتبه الكثير من الشركات العائلية إلى المجالات الاستراتيجية بشكل كافٍ مثل خطط توريث منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسة الأخرى، توظيف أفراد العائلة في الشركة، وجذب المدراء الخارجيين ذوي المهارات والحفاظ عليهم، إن تأخير أو تجاهل مثل هذه القرارات الاستراتيجية الهامة قد يؤدي إلى فشل الأعمال في أية شركة عائلية.

نموذج للعلاقات بين الشركة والعائلة

حيث إن الشركات العائلية ما هي إلا منظمات تخضع لتوجهاتها وسياساتها لتأثير ملاحظ من قبل واحد أو أكثر من أفراد العائلة، وينشأ هذا التأثير من خلال نمط ملكية الشركة العائلية، وأحياناً من خلال مشاركة أفراد العائلة في إدارة الشركة، وعلى ذلك فإن هذا التأثير ما هو إلا نتاج تفاعل بين نوعين من التنظيمات هما: العائلة والشركة والذي يؤدي بدوره إلى تكوين الشخصية الرئيسية للشركة العائلية، ويحدد خصوصيتها وذاتيتها وتشارك العائلة مع الشركة في إنتاج نظام مشترك يعمل طبقاً لقواعد نابعة من احتياجات كل تنظيم من التنظيمين، ولكنه يعمل لمصلحة النظام ككل، مما يتضح معه وجود نموذجين للعلاقة بين الشركة والعائلة.

1- نموذج الثنائي



شكل رقم (1) النموذج الثنائي النظم للشركة العائلية

ركزت المحاولات الأولى لدراسة شركات العائلة على مشاكل الشركات العائلية، مثل: (الصراع بين الأجيال - محاباة الأقارب - التنافس على السلطة) وافترض النموذج أن الشركات العائلية من نظامين فرعيين متداخلين، هما: نظام العائلة، ونظام الشركة (علاء الدين، 2009: 41).

حيث تمثل الدائرة الأولى العمل بينما تمثل الدائر الثانية العائلة وفي دائرة العمل يحاول المدير التمسك بالاعتبارات الاقتصادية والعملية داخل الشركة العائلية أما في الدائرة الثانية فيقع الشخص فريسة للاعتبارات العائلية بهذا يتكون الصراع بين الاعتبارات الاقتصادية للشركة والاعتبارات العائلية وتصبح المشكلة الرئيسية هي الموازنة بين تلك الاعتبارات.

2- نموذج الدوائر الثلاث:



شكل رقم (2) نموذج الدوائر الثلاث لنظم الشركة العائلية

قام كل من Tagiuri And Davis 1982 بتطوير النموذج ثنائي النظم من خلال الدراسات التي قاما بها بجامعة هارفارد في بداية الثمانينات من القرن العشرين، بحيث يظهر نموذج الدوائر الثلاث لنظام الشركات العائلية ثلاث مجموعات مترابطة ومتداخلة: العائلة، والملكية، والأعمال، باعتباره نظاماً مكوناً من ثلاث نظم فرعية مستقلة ومتداخلة في آن واحد (Davis, 2018: 65).

ويتميز هذا النموذج بأن لكل شخص فيه موقعاً واحداً فقط من بين سبعة مواقع مختلفة، وهذه المواقع هي التالية:

- 1- من ينتمون إلى العائلة ولكنهم لا يعملون بها ولا يملكون رأس مال فيها.
 - 2- مالك رأس المال فقط ولكنهم لا يعملون داخل الشركة ولا ينتمون إلى نفس العائلة.
 - 3- من يعملون داخل الشركة لكنهم لا ينتمون إلى نفس العائلة ولا يملكون رأس مال فيها حيث تتقاطع دائرتا العائلة رأس المال.
 - 4- من يعملون في الشركة ويمتلكون قدرًا منها، ولكنهم لا ينتمون إلى نفس العائلة، حيث تتقاطع دائرتا الملكية والعمل بالشركة.
 - 5- من ينتمون إلى العائلة ويعملون في الشركة، ولكنهم لا يمتلكون جزءًا منها، حيث تتقاطع دائرتا العائلة والعمل بالشركة.
 - 6- من ينتمون للعائلة ويعملون في الشركة ويمتلكون قدرًا من رأس مالها، وهي الحالة التي تتقاطع فيها الدوائر الثلاث. حيث يوضح النموذج بعض المشكلات كالتالي:
- فمثلاً إذا أخذنا رأي شخص في القطاع رقم 4 (تحد أفراد العائلة - مالك - لا يعمل بالشركة) فإنه سيبري أنه لا بد من زيادة الأرباح الموزعة.

- يرى شخص من القطاع 6 (عضو من العائلة - عامل بالشركة - لا يمتلك رأس المال) أنه لا بد من تقليل الأرباح الموزعة على أصحاب رأس المال والعمل على تدوير الأرباح مرة أخرى لزيادة الاستثمارات بالشركة وبالتالي زيادة الراتب والكفاءات له.
- فكل من مجموعات المصالح السبع التي حددها النموذج لها وجهات نظرها وأهدافها، واهتماماتها وديناميكيتها، ويذكرنا النموذج بأن وجهات نظر كل قطاع مشروعه وتستحق الاحترام ولا توجد وجهة نظر واحدة أكثر شرعية من أخرى، ولكن يجب دمج وجهات النظر المختلفة من أجل تحديد الاتجاه المستقبلي لنظام الشركات العائلية.

النموذج الزمني لمحاور الشركة العائلية



شكل رقم (3) النموذج الزمني لمحاور الشركة العائلية

تلاحظ أنه يغيب عن نموذج الدوائر الثلاث البعد الزمني منها، ويأتي النموذج ليتيح لنا رؤية الشركة العائلية خلال مراحل حياتها المختلفة، حيث أن الشخصيات المتضمنة داخل الشركات العائلية ستختلف أفعالها واستجاباتها طبقاً لمراحل الحياة التي يمرون بها.

1- محور العائلة

هو يصف تطور العائل عبر الزمن بما يواكبه من تغير العلاقات وأنماط الاتصال بين الشخصيات واعتبارات المصاهرة والخلافة، ففي

مرحلة العائلة الخام تكون المشاكل قليلة لانشغال الجيل الأول بالعمل بالشركة ثم تأتي مرحلة الصراعات بين افراد الجيل الثاني الشباب، حيث منهم من كان يعمل بالشركة من صغره، ومنهم من يحصل على الأرباح فقط للترفيه، فإما أن تكون تلك الصراعات إيجابية تدفع الجميع إلى مزيد من العمل والمنافسة أو سلبية فتعرض حياة الشركة للخطر.

2- محور ملكية رأس المال

يهتم بتطوير أنماط الملكية ومساهمة الشخصيات في رأس مال الشركة تبعاً لتقدم العمر، فمثلاً في بداية معظم الشركات العائلية يكون نمط المالك المسيطر وتتميز هذه المرحلة بدكتاتورية المالك وإحكامه السيطرة على الأمور، حيث تكون حجم الشركة صغير، ثم تأتي مرحلة زيادة رأس المال المستثمر بين الأخوة الشركاء، ودخول أبناء كل أخ، واقتسام الأنصبة وتفتتها، وتعدد السلطات وهنا تبدأ مرحلة الصراعات الخفية التي قد تؤدي بحياة الشركة.

3- محور الشركة

ويصف هذا المحور تطور الشركة طوال حياتها، وتنقسم إلى مرحلة التأسيس، وببذل المؤسسون الجهد لإنشاء الشركة، ويكون هيكل الشركة ضئيلاً وغير واضح ويتميز بالمركزية ومن ثم تأتي مرحلة النمو وتتميز هذه المرحلة بالسرعة والحماس وتعتمد الشركة الاستعانة ببعض الاستشاريين من خارج العائلة للنجاح في السوق عن طريق خدمة حديدة أو طرح منتج جديد، وفي النهاية تأتي مرحلة النضوج، وهنا تبدأ معدلات النمو في التباطؤ، وتقل درجة مخاطرة الأعمال، وتصبح الأعمال روتينية بحيث تدفع الأشخاص لمغادرة الشركة ولكن لا تعيش الشركات في هذه المرحلة طويلاً.

معضلة الشركات العائلية (علاء الدين، 2009: 35)

إن الطبيعة المتميزة للشركة العائلية والتي تحمل بين طياتها العديد من المعضلات والصعوبات المزمناة لكلمن يتعامل مع هذه الشركات من مديريين وعاملين واستشاريين. فغني عن البيان أن الاحتكاكات التي من المتوقع أن تحدث



شكل رقم (4) معضلة الشركات العائلية

بين أفراد العائلة واهتمامات القائمين على أمر الشركة هو أهم ما يميز الشركة العائلية عن غيرها من الشركات، ذلك أن عائلة الأعمال في هذه الحالة تتميز بجذور شخصية عميقة، سواء من خلال الأجيال المتعاقبة للعائلة أو ممن خلال تاريخها في مجال الأعمال ومن هنا تنشأ معضلة الشركة العائلية بمعنى الحاجة الدائمة إلى تحقيق التوازن بين احتياجات العائلة وبين متطلبات نجاح الشركة كما يتضح من الشكل التالي:

المحفزات الداعية لحوكمة العائلات

- 1- الخلافة في الملكية: هل يرغب الجيل القادم في أن يكون المالك المستقبلي للمؤسسة؟ وكيف يتم إعدادهم ليكونوا ملاكاً مسؤولين؟ قد لا يعترف أفراد الجيل القادم بعدم معرفتهم لكيفية أن يصبحوا مساهمين أو للحقوق والمسؤوليات التي يستتبعها هذا الامتياز.
- 2- الخلافة في القيادة: من الذي ينبغي عليه قيادة المؤسسة عائلياً؟ وهل من الواجب دائماً أن يكون القائد أحد أفراد العائلة؟ غالباً ما يكون الجيل التالي من أفراد العائلة على غير دراية بكيفية اكتساب مواقعهم في الشركة.
- 3- توظيف أفراد العائلة. 4- تعيين المدراء من خارج العائلة. 5- النزاعات العائلية. 6- التعقيد المتنامي.

مراحل حوكمة الشركات العائلية

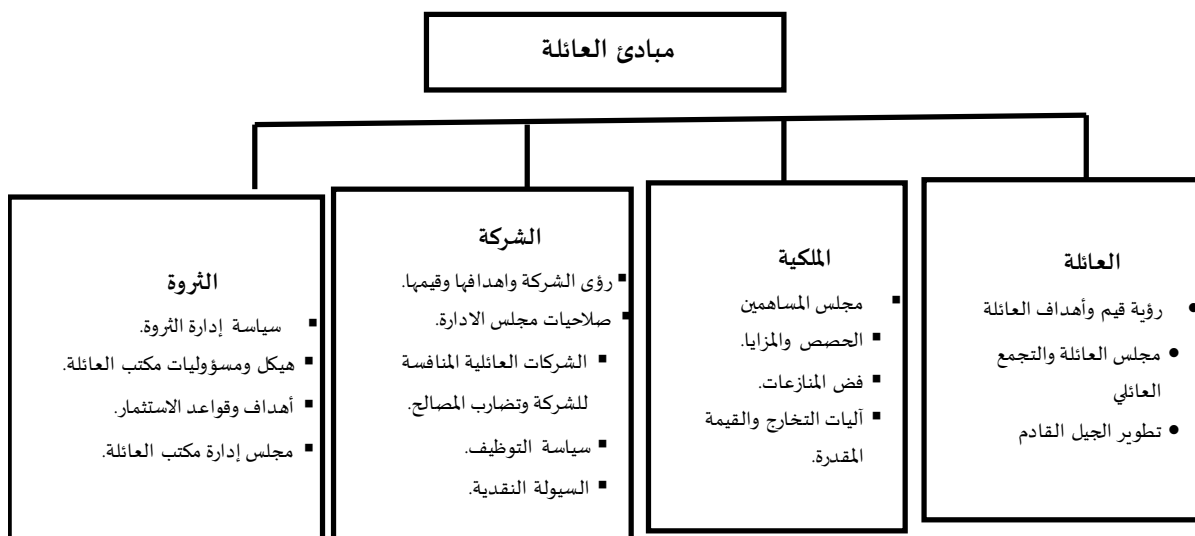
يمكن أن يؤدي تأسيس ممارسات الحوكمة في المشروعات العائلية في الوقت المناسب من حياة المشروع إلى تقوية العلاقات العائلية، وجلب الاستقرار في عمليات المشروع، والمساعدة في توظيف مواهب الإدارة، كما يوفر إدارة أكثر فاعلية، وتوفر ممارسات الحوكمة هذه مقراً للتواصل المفتوح، مما يسمح للعائلة بمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، وتوفر لأفراد العائلة فرصة للاتصال، وسوف يساعد ذلك في تكوين هيكل الحوكمة الفعال في معالجة القضايا التي تحدث في حياة المشروع مثل: توظيف أفراد العائلة، والنزاعات، وملكية الأسهم. ومن الأركان الرئيسية الفعالة في الحوكمة في الشركات العائلية وضع إجراءات مكتوبة يمكن أن يُرجع إليها بشكل دوري، مثل: دستور العائلة، وسياسة حمل الأسهم، وتعزز السياسات الفعالة، وتساعد في نمو المشروع، وسيكون لكل شركة هيكل حوكمة فريد من نوعه، ومن المهم أن يتم إبلاغ أفراد العائلة بغرضه ووظيفته حتى يتم التوصل إلى الاتفاق والمساندة (Davis, 2018: 68)، وتمثل المكونات الأساسية في هيكل الحوكمة العائلية في عاملين هما:

- 1- دستور العائلة الذي ينص على رؤية العائل ورسالتها وقيمها، وسياستها التي تنظم علاقة أفراد العائلة بالشركة.
- 2- مؤسسات العائلة، التي قد يكون لها أشكال وأغراض مختلفة على سبيل المثال، جمعية العائل، ومجلس العائلة، ولجان العائلة الأخرى.

1- دستور ميثاق العائلة:

وهو يُعرف أيضاً باسم «بروتوكول العائلة»، وهو بمثابة وثيقة مكتملة توضح المبادئ والسياسات التي يتبناها المشروع العائلي، ويتضمن القيم الجوهرية، ومهمة العائلة ورؤيتها، كما يصف الأدوار والوظائف الخاصة بكل من كيانات الحوكمة بما فيها المالك، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، والإدارة، والعاملين والكيفية التي تمكن أفراد العائلة من المشاركة في المشروع. (دليل حوكمة الشركات العائلية، 2016: 56).

وهذه الإجراءات المكتوبة يمكن أن تتوقع أو تمنع وقوع سوء التفاهم ويمكن أن تساعد على تحقيق رؤية العائلة وقيمها لأجيال لاحقة. وتوضح التجربة أنه من الأفضل أن يوضع دستور العائلة في الوقت الذي تكون أوضاع المشروع مستقرة، وقبل وقوع أي مشكلات، حتى يمكن التعامل مع القضايا المحتملة بشكل خال من العواطف، وفي المراحل المبكرة تضع عائلات عديدة مجموعة غير رسمية من القواعد والعادات التي تواجه العلاقة بين أفراد العائلة والمشروع فيما يتعلق بالحقوق، والالتزامات وتوقعات أفراد العائلة.



شكل رقم (5) دستور ميثاق العائلة

وبتوسع العائلة والمشروع من المهم أن توضع السياسات في إطار رسمي ووثيقة مكتوبة يعترف بها جميع أفراد العائلة، ووضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة المشروع من العناصر الرئيسية أيضاً في دستور العائلة، ويؤدي إلى الحد من الخلافات المحتملة التي قد تحدث بتولي الأجيال اللاحقة، كما أنه يوفر سياسات عامة لأقارب الدرجة الأولى والعائلة الممتدة، وتلزم غالبية المشروعات العائلية التي وضعت دستوراً للعائلة أفراد العائلة بأن يعملوا خارج المشروع لفترة معينة من الزمن، ومن المعتقد أنهم سيحرزون تقدماً أفضل، وسوف يطورون مجموعة قيمة من المهارات التي يدخلونها إلى الشركة.

2- مؤسسات حوكمة العائلة (غالب وآخرون، 2019: 249):

حيث تساعد مؤسسات حوكمة العائلة على زيادة الانسجام وتقوية العلاقة بين العائلة وشركتها، وبالسماح لأفراد العائلة بالتجمع ضمن هيكل واحد منظم أو أكثر، فإن مؤسسات العائلة تزيد من روابط التواصل بين العائلة وشركتها، كما توفر الفرص لأفراد العائلة للتواصل ومناقشة الأمور ذات الصلة بالشركة أو بالعائلة، وتساعد هذه الأنشطة المنظمة على زيادة التفاهم واتفاق الآراء بين أفراد العائلة. ويجب أن يكون أفراد العائلة على اطلاع جيد بغرض وأنشطة أي مؤسسة يتم تكوينها لحوكمة العائلة ومن الأمور شديدة الأهمية أيضاً ضمان تفرقة أفراد العائلة بين دور هذه المؤسسات والهيكل الإدارية للشركة، مثل مجلس الإدارة والإدارة العليا، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعداد إجراءات مكتوبة لهذه المؤسسات ومشاركتها مع جميع أفراد العائلة، مثل:

أ- اجتماع العائلة

في المرحلة المبكرة التي تخلو من الرسمية، وحيث تتركز السلطة في يد المؤسس أو المؤسسين، يقوم المؤسس بالدعوة إلى اجتماعات العائلة ويديرها وهو في الغالب الشخص الذي يدير العمل بأسلوب أحادي الجانب، وتؤدي الاجتماعات كطريقة غير رسمية للمشاركة في المعلومات والتوصل إلى اتفاق وتوليد أفكار جديدة. وتتمثل وظائف اجتماع العائلة في:

- مراجعة التغييرات في أنشطة العمل الجارية والاتجاه المستقبلي.
- تطوير مهمة ورؤية الشركة على أساس قيم العائلة المتفق عليها.
- البدء في تحديد ووضع سياسات تتعلق بالتوظيف وملكية الأسهم، ومناقشة ووضع أفكار للنمو.
- البدء في إعداد وتحضير الجيل التالي من قادة الشركة.

ب- جمعية العائلة

عندما ينشط الجيل الثاني من العائلة في العمل يصبح وجود عملية أكثر رسمية لتوصيل المعلومات ضرورياً في الغالب، وتجتمع العائلة بشكل أكثر رسمية مرة أو مرتين كل عام، وفي هذا الوقت تناقش أية موضوعات تتعلق بالعمل،

مع إعطاء أفراد العائلة الفرصة في تبادل الآراء المتعلقة بتطوير الشركة، وتجدر الإشارة إلى أنه في هذه المرحلة إذا لم توضع سياسات رسمية فقد تنشأ النزاعات. وتتمثل وظائف جمعية العائلة في:

- مراجعة التغيرات في قيم العائلة ورؤيتها. - إبلاغ أفراد العائلة بحقوقهم ومسؤولياتهم.
- مراجعة سياسات التوظيف. - انتخاب أفراد مجلس العائلة.
- انتخاب أفراد لجنة العائلة للتعامل مع قضايا مثل: التدريب، والتعليم، أو الأعمال الخيرية.

ج- مجلس العائلة

حيث يتوسع الجيل الثاني ليضم الأنساب وأبناء العم، ليصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع مناسباً للمساعدة في صنع القرار، وينتخب أفراد العائلة في المجلس، ويجتمعون في الغالب من مرتين إلى ست مرات في العام، ويتناول المجلس أية مشاكل قد تنشأ ويقوم بتعريف بقية العائلة بهذه المشاكل وأنشطة الشركة. وتتمثل وظائف مجلس العائلة في العمل كنقطة اتصال رئيسية بين العائلة المجلس والإدارة العليا، واقتراح المرشحين للعمل في المجلس، وكذلك مراجعة وتعديل أية أمور متعلقة بالرؤية والمهمة وقيم العمل، وأيضاً مراجعة وتعديل أية سياسات متعلقة بالتوظيف والأجور وحملة الأسهم.

الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات (المفهوم – الأهمية – المجالات)

ارتبط موضوع الأداء الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة، حيث كان ولا يزال أحد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام، كما أنه يُعد عنصرًا محوريًا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البُعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه.

1- مفهوم الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات

في إطار تحديد مفهوم للأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات ، فإنه على الرغم من كثافة التراكم المعرفي في مجال الأداء، إلا أنه من الصعب حصر تعريف محدد للأداء الاستراتيجي لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات، إذ يعرف الأداء الاستراتيجية بصفة عامة على أنه «جوهر الإدارة الاستراتيجية ويرتبط بالأهداف بعيدة المدى ويمثل مخرجات الأنشطة والوحدات داخل المنظمة» (Robbins & Wiersema, 2009: 287)، ومن ثم فإن الأداء الاستراتيجي يمثل أحد المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة على ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها للمتغيرات البيئية ، وهناك من ينظر إلى الأداء الاستراتيجي على أنه منظور واسع يشمل مؤشرات أداء مالية وتشغيلية وبيئية أو تنافسية.

ويمكن عرض المفاهيم المختلفة للأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2)

المفاهيم المختلفة للأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات

آراء الكُتاب والباحثين	مفهوم الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات
Zammut	المقاييس التي تساعد على تقييم نوعية تكيف إدارة العمليات من خلال أدائها وفعاليتها
Venkatraman & Ramanijan	جوهر الإدارة الاستراتيجية للعمليات وهو الميدان الذي تعكسه بحوث الإدارة الاستراتيجية ويتكون من بعدين مالي وعملياتي.
Miller & Bromiley	انعكاس لقدرة العمليات على تحقيق أهدافها طويلة الامد (البقاء، النمو، التكيف)
Robbins & Wiresemen	جوهر الإدارة الاستراتيجية للعمليات، ويرتبط بالأهداف بعيدة الأمد ويتضمن ثلاثة أبعاد: - 1. نظري من خلال اختبار الاستراتيجية خلال فترة زمنية. 2. تجريبي من خلال استخدام البحوث والدراسات في الاختبار. 3. إداري من خلال إجراء تقويم الأداء.
Wit & Meyer	مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل العمليات.
Whellen & Hunger	النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.
Glunk & wildrom	منظور واسع يشمل مؤشرات أداء مالية وغير مالية موجبة نحو المخرجات ويتضمن أداء تشغيلي وأداء مالي وتنافسي.
Dafl	الحصيلة النهائية لكل العمليات التي تقوم بها المنظمة من خلال مؤشرين هما مستوى التركيز وعلاقة المنظمة بالبيئة.
اللامبي	قدرة العمليات على ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات البيئة.
القطب	دالة لكافة أنشطة العمليات، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه.

المصدر: نقلاً عن رياض عزيز، 2009: 63.

ومن خلال تحليل آراء الباحثين حول مفهوم الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات، يتضح للباحث أن هناك منظورين للأداء:

- الأول، ويهتم بالجوانب الاقتصادية مركزاً على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي.
 - الثاني، ويهتم بالجوانب التنظيمية للعمليات مركزاً على الأساليب الاجتماعية ومدى ملاءمتها للبيئة التنظيمية.
- بينما الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات يعتمد على مجموعة من المكونات الاقتصادية (عوامل السوق) والتنظيمية (الاجتماعية والسلوكية) التي يتم السيطرة عليها وتوجيهها والاحتفاظ بها من أجل تحسين أداء المنظمة والقدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف.
- وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث أن مفهوم الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات يتمركز حول الآتي:
- الجهد الذي تبذله إدارة العمليات.
 - قدرة إدارة العمليات على تحقيق أهدافها في المدى البعيد.
 - مدى استخدام إدارة العمليات لمواردها المتاحة.
 - مخرجات أنشطة العمليات.

2- أهمية الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات

يؤكد الكاتبان Venkatraman & Nanujan على أن أهمية الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات تبرز من خلال ثلاثة أبعاد أساسية نظرية، وتجريبية، وإدارية. (Vuitton, Louis, 2007: 43)

- فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية للعمليات .
 - أما من الناحية التجريبية فإن الأداء الاستراتيجي يقوم على اختيار الاستراتيجيات المختلفة.
 - ومن الناحية الإدارية فإن الاهتمام يظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد والمتميز من قبل إدارة العمليات بالشركات والتعديلات التي تجري على الأهداف والاستراتيجيات.
- ويرى الباحث أن الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات يحقق بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى نجاح إدارة العمليات وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو كما أنه يُمكن إدارة العمليات من تخفيض تكلفة أنشطتها مقارنة بالمنافسين.

3- مجالات الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات

أشار كل من Rose و Miller & Dess و Hampel & Simonson إلى إن المجالات الأساسية للأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات تتضمن: الأداء التنافسي Competitive Performance، والأداء التشغيلي Operational Performance، والأداء المالي Financial Performance (Rose, 2004: 79).

وسوف يعتمد الباحث على هذا التصنيف لمجالات الأداء الاستراتيجي نظراً لأنه التصنيف الأكثر اتفاقاً بين الباحثين (في حدود إطلاع الباحث)، وسوف يعرض الباحث فيما يلي مفهوم كلا من الأداء التنافسي والتشغيلي والمالي لإدارة العمليات وكيفية قياس كلا «منهما».

أ- الأداء التنافسي لإدارة العمليات

وهو الأداء الذي يعكس رغبة إدارة العمليات في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي للمنظمة في الأسواق، ويمثل الأداء التنافسي المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق، وأهم المقاييس المعتمدة في قياس الأداء التنافسي لإدارة العمليات هي مقاييس الحصة السوقية والتنوع في المنتجات والعمليات والأسواق، ورضا العملاء عن السلع والخدمات المقدمة. (عبيد، 2003: 107). وتتمثل مقاييس الأداء التنافسي لإدارة العمليات في المقاييس التالية:

- مقاييس الحصة السوقية: مما لا شك فيه أن زيادة النصيب السوقي للمنظمة يعني أن المنظمة تحصل على أنصبة المنافسين وبالتالي توجه المستهلك إلى المنظمة بدلاً من المنافسين، ومن ثم حصول المنظمة على منفعة أكبر من منافسيها في السوق وبالتالي قوة أدائها التنافسي من سنة لأخرى وهو ما يعكس كفاءة العمليات لديها، والعكس صحيح في حالة انخفاض النصيب السوقي للمنظمة فإنه يؤدي إلى ضعف أدائها التنافسي في السوق. وتوجد أربعة مؤشرات أساسية لقياس الحصة السوقية: (جاد الرب، 2009: 82)

• الحصة السوقية الأساسية: ويقصد بها إجمالي مبيعات المنظمة سواء بالقيمة أو الكمية إلى إجمالي مبيعات

- الصناعة التي تعمل فيها، أو هي إجمالي عدد عملاء المنظمة إلى إجمالي عدد العملاء في الصناعة التي تعمل فيها.
- الحصة السوقية المستهدفة: ويقصد بها نسبة مبيعات المنظمة بالنسبة لمبيعات المنافسين لها في نفس الصناعة، وذلك في إطار السوق المستهدف من جانب المنظمة وليس السوق الكلي.
- الحصة السوقية مقارنة بأكبر المنافسين: ويقصد بها نسبة مبيعات المنظمة مقارنة بأكبر ثلاثة منافسين في الصناعة، ويدل هذا المؤشر على مدى سيطرة الشركة على النشاط.
- الحصة السوقية مقارنة بأكبر منافس: ويقصد بها نسبة مبيعات المنظمة مقارنة بأكبر منافس في الصناعة، ويدل هذا المؤشر على مدى تفوق الشركة على القائد في الصناعة التي تعمل بها.

وأثبتت الدراسات والأبحاث أن المقياس الأول لقياس الحصة السوقية للمنظمة هو الأكثر انتشاراً في الأوساط الأكاديمية والمهنية مقارنة بباقي المقاييس، وذلك نظراً لسهولة الحصول على بياناته المتمثلة في مبيعات المنظمة وإجمالي مبيعات الصناعة، وكذلك عدد العملاء، لذلك سوف يعتمد الباحث على هذا المقياس كأحد المقاييس المستخدمة في قياس الأداء التنافسي لإدارة العمليات.

- مقياس الرضا والولاء لدى العملاء: عرف Kotler رضا العملاء: بأنه إحساس بالسعادة أو الإحباط ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتج مع المتوقع منه، وأكد على أن رضا العميل يتمثل في نوعين، النوع الأول رضا العميل عن كل صفقة ويشير إلى رضا العميل عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها في الحال، أما النوع الثاني فهو رضا العميل المتراكم والذي يكون بناءً على المشتريات والتعاملات الكلية للعميل مع المنظمة وهو يشير إلى تعامل العميل مع المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل. ويمكن قياس مدى رضا وولاء العملاء من خلال المقاييس التالية: (Kotler, 2010: 36).
- شكاوى واقتراحات العملاء. • استقصاءات العملاء. • معدل ولاء العملاء. • نسبة المستهلكين.
- مقياس القيمة المضافة: وتشير هذه المقاييس إلى قياس ما تحققه الشركة من عوائد مقارنة بالتكاليف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات الجديدة وقيادة التقنية ومعدلات التحسين والإبداع.
- مقياس الموقع التنافسي: حيث تشير هذه المقاييس إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق أياً « كان مصدر تلك المزايا التنافسية، سواء» كان في القدرة على التكيف والبقاء أم في النمو السريع في بيئة الصناعة.

ب- الأداء التشغيلي لإدارة العمليات

أوضح كلا من Vankatman & Ramnujam بأن الأداء التشغيلي يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية، ويرى Kaplan بأن الأداء التشغيلي يقود ويوجه الأداء التنظيمي بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة (Venkatman & Ramanujam, 1996: 804).

ويتم قياس الأداء التشغيلي لإدارة العمليات من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: (David, 2012: 38)

- الإنتاجية: تعرف الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات إلى مدخلات العملية الإنتاجية، وتتمثل أهم مؤشرات قياس الإنتاجية في المؤشرات التالية:
 - إنتاجية العمل، وهي معدل المخرجات للعامل لكل ساعة عمل، وتمثل المحدد الأساس للأجور.
 - إنتاجية رأس المال، يمثل رأس المال أحد عناصر المدخلات إلى جانب الآلات والمعدات والمواد الأولية والعمل والتنظيم، وتمثل إنتاجية رأس المال، نسبة المخرجات إلى رأس المال المستثمر.
- الربحية: تُعرف الربحية على أنها العلاقة القائمة بين النتيجة التي حققها المنظمة بالنسبة لرأس المال المستثمر أو أي نشاط مالي آخر، وتقاس الربحية فيما يتعلق بالأداء التشغيلي من خلال عدة مقاييس وأشهر هذه المقاييس مقياس معدل العائد التشغيلي الذي يتم يعني نسبة العوائد التشغيلية إلى إجمالي الأصول المستثمرة.
- الكفاءة: حيث تعرف الكفاءة بأنها استخدام أقل ما يمكن من الموارد (المدخلات) من أجل الوصول إلى حجم الإنتاج المطلوب (المخرجات).

ج- الأداء المالي لإدارة العمليات

بصفة عامة يغيب عن الأذهان حتى الآن الوصول إلى مفهوم دقيق ومحدد للأداء المالي، فكل طرف من الأطراف أصحاب المصالح داخل المنشأة يفسره وفقاً لما يخدم مصالحه واتجاهاته، حيث أن المساهم يسعى إلى تعظيم منفعته وثروته، والإدارة بالمنشأة تسعى إلى البقاء والاستمرارية، والموظف يعزف على وتر رفع الأجور والحوافز، والدائنون يسعون إلى الحصول على أقصى استفادة في ضوء الهيكل المالي للمنشأة، والجهاز الحكومي يهدف إلى إنماء حصيلة الضرائب، والمجتمع يود وينتظر المزيد من النمو والرخاء الاقتصادي ورفاهية الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية، ومن ثم فإن كل طرف من الأطراف أصحاب المصلحة يفسر الأداء المالي بالشكل الذي يروق له، ويرجع التفاوت في تباين مفاهيم الأداء المالي إلى الأسباب التالية: (الحسين، 2000: 234). ويمثل الأداء المالي لإدارة العمليات وضع إدارة العمليات المالي ووصف الأساليب التي تم استخدامها في الوصول إلى هذا الوضع من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات مثل الإيرادات والمبيعات والأصول ورأس المال المستثمر في العمليات الإنتاجية وصافي الدخل... وغيرها. وعلى هذا الأساس فإن عملية تقويم الأداء المالي لإدارة العمليات تعني عملية قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً، ومن ثم معرفة مدى تحقق الأهداف الموضوعة بفاعلية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة، ومن ثم الحكم على درجة الكفاءة المالية للعمليات. وفي إطار تحقيق أهداف البحث فإن الباحث سوف يركز على المقاييس المالية المرتبطة بنشاط إدارة العمليات داخل المنظمة وهي المؤشرات التي تعكس مدى كفاءة المنظمة في استغلال واستثمار مواردها التي بحوزتها، ومن ثم تتمثل أهم المقاييس المستخدمة في قياس الأداء المالي لإدارة العمليات في: (الداوي، 2010: 220).

- معدل دوران إجمالي الأصول: و = صافي المبيعات / إجمالي الأصول.
 - معدل دوران المخزون السلي: و = إيرادات المبيعات \ المخزون.
 - معدل العائد التشغيلي إلى رأس المال المستثمر في العمليات
- حيث يمثل نسبة العائد التشغيلي (ربح العمليات) إلى رأس المال المستثمر في العمليات الإنتاجية والذي يتمثل في 80% من أصول الشركات الثابتة والمتداولة، ويتم حسابه من خلال الصيغة التالية:
- معدل العائد التشغيلي إلى رأس المال المستثمر في العمليات = (صافي التشغيل \ رأس المال المستثمر في العمليات) %.
- معدل دوران رأس المال المستثمر في العمليات: و = (إيرادات المبيعات \ رأس المال المستثمر في العمليات).
 - معدل العائد التشغيلي إلى إجمالي الأصول: حيث يمثل ربح العمليات إلى إجمالي الأصول بالشركة، ويتم حسابه من خلال الصيغة التالية: (التهامي 2010: 128). معدل العائد التشغيلي إلى إجمالي الأصول = (ربح التشغيل \ إجمالي الأصول) %.
 - متوسط تكاليف البحوث والتطوير: حيث تشير هذه التكاليف إلى مدى اهتمام الشركة بعمليات التحديث والتطوير في العمليات الإنتاجية والمنتجات والخدمات المقدمة مقارنة بالمنافسين.

علاقة الحوكمة بالأداء الاستراتيجي للعمليات

لقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي لجودة الحوكمة على مستوى أداء الشركات موضوع الحوكمة، حيث تبين أن الشركات التي تطبق الحوكمة تتميز بمستوى مرتفع في الأداء بوجه عام، ومن ثم يمكن القول إنه كلما زاد مستوى التزام الشركة بتطبيق معايير جودة الحوكمة انعكس ذلك في صورة مستوى مرتفع من الأداء بوجه عام وعلى الأداء الاستراتيجي للعمليات بوجه خاص، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: (غالب وآخرون، المرجع السابق: 250).

- 1- أن حوكمة الشركة هي انعكاس لنمط الإدارة، فالإدارة ذات مستويات الكفاءة العالية هي التي تهتم بالمراجعات والموازنات، والمحاسبة عن الأداء، ورفع مستوى الأداء التشغيلي والتنافسي.
- 2- تجنب المستثمرون التعامل في الأسواق والأسهم التي تضعف فيها حوكمة الشركات، سواء في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية وفي ظل عدم وجود ملامح جيدة للحوكمة يلجأ المستثمرون إلى مديري صناديق الاستثمار لتنويع المخاطر للتغلب على ضعف أو عدم وجود دلائل قوية للحوكمة.
- 3- احتلال الشركات الكبرى موقعاً متميزاً في ترتيب الحوكمة، مما يدفع الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم إلى الأخذ بمتطلبات الحوكمة، لجذب الاستثمارات وتحقيق الانخفاض في تكلفة رأس مالها، ولا شك أن ذلك يتطلب من بين ما يتطلب تحسين الأداء قبل تحسين أسلوب وطريقة التقرير عن هذا الأداء.

- 4- تسعى الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها فرض الرقابة الفعالة على أداء الشركات، وتدعيم مساءلة ومحاسبة الإدارة العليا، وتحسين القدرة التنافسية للشركة، وزيادة قيمتها، وتعظيم أرباحها، وزيادة ثقة المستثمرين بها.
- 5- ارتباط الحوكمة بتطبيق معايير المحاسبة الدولية، والتي تشمل على ضوابط كفيلة بضبط الأداء الفني والمالي، وكذلك ما يمكن أن يتصل بها من جوانب إدارية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين ورقابة وتطوير الأداء المالي للعمليات.

الدراسة الاستطلاعية

من خلال الاستقصاء العام للدراسة الاستطلاعية عن الوعي والاتجاهات نحو الحوكمة داخل الشركات العائلية المصرية خلال عام 2020 بهدف معرفة المشاكل التي تواجه الشركات في الانتقال للأجيال القادمة وأدائها والدور الايجابي لتفعيل مبادئ وآليات الحوكمة لحماية الشركات من الانهيار واستمراريتها، والارتقاء بإدائها لعدد 20 شرك ظهرت النتائج ما يلي:

- قلة الانضباط الإداري للشركات.
- ضعف أداء الشركات ومواجهة عثرات مالية وفنية دون وجود خطط لحل تلك الازمات.
- عدم وجود لائحة داخلية أو ميثاق عمل يلزم الجميع بتطبيقها.
- عدم وجود آليات لحل المنازعات.
- استخدام الأصول المملوكة للشركة في الأغراض الشخصية.
- التنافس العائلي بين أفراد العائلة للوصول إلى إدارة الشركة، بحجة إدخال أفكار جديدة وطرق حديثة لإدارتها، وهذا يقابل من القائمين الحاليين على الإدارة بالمقاومة بحجة توافر الخبرات العملية لديهم، مما يجعلهم أجدر بالقيام بعملية الإدارة.
- أيضاً سيطرة التعامل بالأسلوب (الأبوي) في إدارة الشركة.
- رغبة أفراد العائلة في عدم المشاركة في الشركة العائلية والحصول على أرباح تساوي أرباح أفراد العائلة الذين يقومون بالإدارة وبذل الجهد.
- لا يوجد سياسة توظيف واضحة للتعيين في تلك الشركات.
- عدم وجود صف ثانٍ من العائلة مؤهل للإدارة.

لذا فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يقدم إطاراً قيماً لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية، حيث يمكن ان تساعد إجراءات الحوكمة في تسهيل انتقال سلس للثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات وتحسين أدائها.

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت حوكمة الشركات، بحسب كل دراسة وأهدافها، وفيما يلي سرد مختصر لبعض هذه الدراسات سواء في البيئة العربية أو الأجنبية:

دراسة (شهاب 2010)، بعنوان «إطار مقترح لتأثير تطبيق حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على قطاع شركات الدواء في مصر»، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الشركات والوضع القائم على الشركات محل الدراسة وعلى المزايا التنافسية التي تمتلكها تلك الشركات والدور الذي تلعبه أبعاد حوكمة الشركات (الهيكلي- القيمي- الإنساني- الرقابي) في تحقيق التميز في الاداء التنافسي في الشركات محل الدراسة. وتم اتباع المنهج الوصفي وحجم العينة 5 شركات، بالاعتماد على حزمة البرامج الاحصائية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى؛ تأثر التميز في الأداء التنافسي لدى شركات الأدوية محل الدراسة تأثراً طردياً وإيجابياً بكل أبعاد المنظور الاستراتيجي لحوكمة الشركات (البُعد الهيكلي، القيمي، الرقابي)، وإمكانية بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في

شركات الأدوية محل الدراسة. وكذلك محاولة الاستفادة من المزايا المتعددة التي تحققها حوكمة الشركات والتوسع في تطبيقها في الوحدات الاقتصادية المصرية، مع محاولة وضع دليل خاص بمعايير حوكمة الشركات في مصر يتفق مع ظروف الاقتصادية المصرية ويحقق الاستفادة القصوى.

دراسة (زيدان 2011)، بعنوان «الشركات العائلية المصرية: دراسة ميدانية للخصائص المميزة والدلالات الاستراتيجية»، وهدفت الدراسة إلى استكشاف الخصائص المميزة للشركات العائلية المصرية والمتغيرات المؤثرة في تكوين هذه الخصائص في تطورها عبر دورة الحياة التنظيمية والعائلية لهذه الشركات، وتم اتباع المنهج الوصفي وحجم العينة 137 شركة بالاعتماد على حزمة البرامج الاحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى انتماء الشركات العالمية المصرية إلى الشركات العائلية التقليدية، وهي الشركات التي تتصف بطول البقاء عبر الأجيال، وبانخفاض تكلفة الوكالة، وبمحاباة الأقارب في العمل، والاعتماد على الأصول العائلية في تحقيق الكفاءة في الأداء التنظيمي، إلا أن الكفاءة التي تتحقق عن طريق انخفاض تكلفة الوكالة عادة ما يتم إجهادها بعدم تطوير الأوصال العائلية، وإكساب المديرين الذين ينتمون للعائلة المهارات اللازمة لإدارة الشركة بكفاءة وفعالية، وينبغي دراسة قضية انتقال السلطة من جيل إلى جيل في الشركات العائلية العربية، ودراسة ظاهرة الصراع العائلي وأساليب التعامل معه في مراحل نمو عائلات الأعمال، كما يجب أن تحظى قضية الحوكمة بصفة خاصة، بدراسة مستفيضة خصوصاً في ظل بيئة الأعمال العربية التي تركز الإدارة الفردية والاعتراف بمبدأ فصل الملكية عن الإدارة.

دراسة (عبد العزيز، 2013)، بعنوان «أثر تطبيق نظام حوكمة الشركات على الأداء الفعال بالتطبيق على الشركة القابضة للنقل البحري والبري والشركات التابعة لها»، وهدفت الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق نظام حوكمة الشركات وكذا دور مجلس الإدارة والمديرين على الأداء الفعال بشركات قطاع النقل البحري. وتم اتباع المنهج الوصفي وحجم العينة 384 مفردة، بالاعتماد على حزمة البرامج الاحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى إن البعد الإداري للحوكمة له الغلبة، ومع ذلك فهو أقل تناولاً بالمقارنة بالأبعاد الأخرى، فالإدارة تمثل أحد أهم الأطراف أصحاب المصالح المشتركة، كما أن غالبية المتطلبات الحوكمية هي في الأصل اختصاصات إدارية بالغة الأهمية، وبعد ذلك نقصاً ملحوظاً في الكتابات الإدارية عن حوكمة الشركات. كما لم تصل به الأعمال المصرية حتى الآن إلى درجة الوعي الكامل بتطبيق حوكمة الشركات، والأمر يحتاج إلى مزيد من التوعية والتحفيز لضمان التطبيق الفعلي لمتطلبات حوكمة الشركات. كما أن تقييم أداء الشركات من خلال التركيز على الأداء المالي فقط وإهمال الجوانب الأخرى للأداء يعد تقييماً جزئياً وغير موضوعي، ولا يعطي صورة كاملة عن الواقع الفعلي للشركات وتوجهاتها المستقبلية.

دراسة (المناصير 2013)، بعنوان «أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية»، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نظام حوكمة الشركات على أداء الشركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، بالإضافة إلى الوقوف على مدى تطبيق قواعد حوكمة الشركات عن طريق مقارنة إفصاحات شركات الخدمات الواردة في التقارير السنوية مع متطلبات الإفصاح الصادرة عن هيئة الأوراق المالية. وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وحجم العينة 153 شركة بالاعتماد على حزمة البرامج الاحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى:

- ان هناك 85% من الشركات الخدمات المساهمة العامة الاردنية تطبق قواعد حوكمة الشركات
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد حوكمة الشركات ككل على أية مؤشرات الأداء لشركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، كالعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على السهم الواحد، والقيمة السوقية إلى الدفترية، إلا أن قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين تساهم وترتبط بمتغيري العائد على الأصول، والعائد على السهم الواحد.

دراسة (النصبان 2017)، بعنوان «حوكمة الشركات العائلية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة ميدانية من وجهة نظر قيادات الشركات العائلية بالرياض»، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال التعرف على إدراك القيادات بالشركات العائلية لأبعاد التنمية المستدامة، والمعوقات التي تحد من دور حوكمة الشركات العائلية. وتم اتباع المنهج الوصفي وحجم العينة 480 مفردة بالاعتماد على مدخل رابطة التنمية الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جداً على توافر واحد من ملامح واقع تطبيق معايير حوكمة الشركات العائلية، وتتمثل في «تملك الشركة ميثاقاً عائلياً

يتضمن حقوق وواجبات كافة الأطراف». كما أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جداً على توافر واحد من ملامح إدراك قيادات الشركات العائلية لأبعاد التنمية المستدامة، وتتمثل في «تقوم الشركة بالإبلاغ عن أية مخالفات جنائية تقع في نطاق مسؤولياتها. وتوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين واقع تطبيق معايير الحوكمة وإدراك الشركات العائلية لأبعاد التنمية المستدامة.

دراسة (فطيمة 2018)، بعنوان «دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية: شركة روبية»، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الشركات، ومبادئها، وأهدافها، ومختلف العناصر المرتبطة بها، وتسليط الضوء على دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية، والوقوف على واقع حوكمة الشركات في شركة روبية عائلية. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وحجم العينة 60 مفردة، بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى:

- إن شركة روبية كانت السبابة لتبني مبدأ الحوكمة، وهذا ما سمح لها بالاستمرار والريادة في مجال نشاطها، واستغلال الفرص المتاحة في السوق وتفادي التهديدات والمخاطر وكل ذلك يعود بالفائدة على الاقتصاد الوطني، حيث حرصت الشركة على التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة.
- لا بد من تطبيق نموذج جيد للحوكمة بتكريس الإفصاح الكامل والشفافية في تقديم المعلومات واحترام حقوق أصحاب المصالح، وإعداد إجراءات الرقابة على المعلومات المحاسبية، والفصل بين الوظائف بتحديد المسؤوليات وما يترتب عليها من مساءلة.
- إن مناقشة الإدارة وتحليلاتها للعمليات عادة ما تتضمن التقارير السنوية وهو ما يرسي الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات القائمة على الشفافية في التعامل الداخلي والخارجي للشركة وتقديم المعلومات حول المخاطر المتوقعة والتهديدات المتعلقة بكافة نشاطات الشركة، يُعد عنصرًا مهمًا لممارسة الحوكمة الجيدة.
- الإلحاح في الاهتمام بموضوع الحوكمة ومدى تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الشركات العائلية، كون كل مؤسسة تختلف عن الأخرى لكنها تجتمع في السعي إلى تحقيق الأداء المتميز والأهداف الموضوعية وهو موضوع الحوكمة.

دراسة (Belkahlia, Rachid, 2005)، بعنوان Corporate Governance, Morocco، وهدفت الدراسة إلى التأكيد على أن حوكمة الشركات أهم وأفضل موضوع عمل مطلوب لاستمرار نمو والبقاء في دنيا الأعمال وأنها تتعلق بالهيكل التنظيمي والعمليات التي تسمح للشركات بتحقيق طموحاتها وإنشاء رفاهية اقتصادية ومجتمعات هادفة وقد شملت العينة الدراسة 40 شركة في قطاع البنوك هي: شركات الخدمات المالية، الصناعة، الحرف وتحصن بالمديرين التنفيذيين ومن خلال تحليل شامل للنواحي القانونية والتنظيمية، والإطار المؤسسي وجد أن دعم وتعزيز القدرة التنظيمية لها أكبر الأثر في تنفيذ:

- برنامج الخصخصة وتحديث السوق المالية المغربية.
- تطبيق الشفافية والمكاشفة.
- الحماية المتزايدة لحلة الأسهم.
- وجود مدققين خارجيين والمكاشفة الإلزامية لكل شركة مدرجة في سوق الأوراق المالية. وتوصلت الدراسة إلى:
- تقوية البيئة التنظيمية وممارسات حوكمة الشركات.
- التعريف الواضح للأدوار والمهام للمديرين.
- التركيز المستمر على السيطرة والالتزام الداخلي.
- التعريف الواضح لمهام اللجان المتمثلة في التدقيق في البيانات المالية وغير المالية.

دراسة (Aras & Crowther, 2008)، بعنوان Governance and Sustainability: an Investigation Into the Relationship between Corporate Governance and Corporate Sustainability، حيث هدفت الدراسة إلى إثبات أن الحوكمة المؤسسية تعد ضرورية بالنسبة لاستمرارية عملية أي منظمة، وبالتالي فإن على المنظمات الاهتمام بشكل أكبر في كل ما يتعلق بإجراء الحوكمة، وقد ركزت الدراسة بشكل أساسي على اختبار العلاقة بين الحوكمة المؤسسية واستمرارية المنظمة وبقائها من خلال دراسة أوضاع أكبر مائة شركة في بورصة لندن من حيث حجم رأس المال حسب

مؤشر Exchange Stoke100 Financial Times وتحليل السياسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية في هذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة معنوية بين الأطراف المعنية في هذا الصدد المتغيرين المذكورين.
- أنها أظهرت بعض نقاط القوة وكذلك نقاط الضعف في مجال الحوكمة ومناطق الضعف التي تحتاج إلى جهد أكبر للتغلب عليها.
- وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مكونات الحوكمة المؤسسية ومبادئها ونشر الوعي بين أفراد المؤسسة كافة.

دراسة (Alam & Sah, 2013)، بعنوان Corporate Governance and Impact on Firm Risk، وهدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين حوكمة الشركات وأثرها في وأثرها في مخاطر الشركة، وقد تم إجراء الدراسة على عينة بلغت 106 شركة باكستانية عملت خلال فترة زمنية لـ 6 سنوات (2005-2010). وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود تأثير سلبي لسيطرة العائلة وسيطرة البنك على مخاطر الشركة.
- وجود علاقة إيجابية بين هيكل الملكية وازدواجية رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي مع المخاطر.
- تقترح اتجاه الشركات لإيجاد مزيد من السيطرة غير العائلية على مجلس الإدارة وعدم السماح للبنوك بامتلاك حصة الاغلبية في أسهم الشركة.

دراسة (Zafar & Usmani, 2014)، بعنوان Impact of Corporate Governance in Solving Challenges Faced by Family Business Transitions: Case Study of Pakistan، حيث هدفت الدراسة إلى التركيز على التحديات التي تواجه الشركات العائلية من حيث نقلها واستدامتها في باكستان، حيث أشارت الدراسة إلى أن الشركات العائلية تتمثل بكونها صغيرة ومتوسطة الحجم وهي تشكل العمود الفقري لأي اقتصاد وتوصلت الدراسة إلى أن:

- إن مثل هذه الشركات العائلية تواجه تحديات في ظل المنافسة التي تفرضها العولمة الاقتصادية، وهذه المنافسة تحدد مدى نجاح أو فشل مثل هذه الشركات.
- وتحقيق حوكمة الشركات وأطره على الشركات العائلية يساعد في مواجهة عدد من المشكلات التي تواجه الشركات العالمية.
- تطبيق حوكمة الشركات العالمية أصبح ضرورة لهذه الشركات، كما توصي الدراسة بأن معايير التوظيف يجب ان في الشركات العالمية من حيث استقدام العاملين من خارج العائلة، والابتعاد عن مواضيع التحيز في التوظيف كأحد معايير الحوكمة.

دراسة (Yousif et al., 2014)، بعنوان Corporate Governance Mechanisms and Jordanian Companies Financial Performance، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل تأثير آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركة لعينة تتكون من الشركات الصناعية والخدمية في الأردن، وقد درست البيانات المقطعية من خلال 109 شركة (الشركات الصناعية وشركات الخدمات)، واستخدمت الدراسة التقارير المالية للسنة المالية 2011 للنشاط الأكثر نشاطاً في الأردن من أجل دراسة توقعات تأثيرات حوكمة الشركات على الأداء المالي واختبرت هذه الدراسة المقطعية جميع فرضيات الدراسة والبرامج الإحصائية المستخدمة Spss 20 لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن حجم الإدارة له علاقة سلبية مع الأداء المالي الثابت، علاوة على ذلك كشفت التحقيقات التجريبية للدراسة الحالية أن وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين في مجلس الإدارة لا يرتبط بالأداء المالي. وإن ازدواجية الرؤساء التنفيذيين ليس لها أي تأثير على الأداء المالي للشركة من وجهة نظر البلدان النامية والبلدان المتقدمة، ولقد أسهمت الورقة في الأدبيات التي تناولت حوكمة الشركات وأداء الشركة خلال تقديم متغير حصة السوق كمقياس لتمثيل الأداء المالي للشركة.

دراسة (Brown & Caylor 2014)، بعنوان Corporate Governance and Firm Performance، وهدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها، ووضعت مقاييس واسعة لحوكمة الشركات تم الحصول عليها من خدمات حملة أسهم المؤسسات، وهذه المقاييس هي محصلة قياس 51 عملاً تشتمل على ثماني فئات للحوكمة هي: المراجعة، مجلس الإدارة، القانون الداخلي، التدريب، المدير التنفيذي للتعويضات، حقوق الملكية، الممارسات المتقدمة. وتم الربط بين فئات الحوكمة الثمانية ومقاييس الأداء الستة المعتمدة من معهد جو للإدارة، وفي بداية التحليل تم الربط بين نتيجة

الحوكمة وبين كل متغير أساسي باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) و(سييرمان). ثم ترتيب نتائج الحوكمة من الأفضل إلى الأسوأ. وتوصلت الدراسة إلى ان الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبياً أكثر ربحية وأكثر قيمة وتدفع أموال أكثر لحملة الاسهم كما أن رسوم الاستشارات التي تدفع لهم، وهذا مرتبط بشكل كبير بضعف الأداء للشركات.

دراسة (Nazli Anum Mohd Ghazali, 2020)، بعنوان Governance and Ownership in Malaysia: Their Impact on Corporate Performance، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة التأثير النسبي للتأثيرات التنظيمية بحوكمة الشركات وسمات الأعمال على أداء الشركات الماليزية المدرجة. وقد تم إجراء تحليل الانحدار على جميع الشركات الرئيسية غير المالية البالغ عددها 742 شركة المدرجة في بورصة ماليزيا باستخدام بيانات من التقارير المالية لعام 2013. وتوصلت الدراسة إلى:

- إن عدد اجتماعات مجلس الإدارة يرتبط بتحسين أداء الشركات ويمكن تفسير ذلك على أنه عدد أقل من الشركات يشير إلى مشاكل أقل في الشركة، وبالتالي أداء أفضل للشركة، ويبدو أيضاً أن الفصل بين الأدوار يكون لتسهيل تقسيم المساءلة والمسؤولية مما يؤدي إلى تعزيز أداء الشركات.

- إن النتائج تقدم لنا أدلة جديدة على فاعلية قانون حوكمة الشركات الماليزية في تحسين أداء الشركة وعلى الرغم من ان القانون لا يذكر على وجه التحديد العدد الموصى به لاجتماعات مجلس الإدارة وحجم مجلس الإدارة وأهمية هذه السمات جنباً إلى جنب مع ازدواجية الدور تظهر أهمية الحوكمة الداخلية في ازدهار الأداء للشركة، لذلك يجب على الشركات تطبيق المبادئ المنصوص عليها في قانون حوكمة الشركات الماليزية لضمان الانتاج والأداء الأمثل والاستدامة، ويشير عدم أهمية متغيرات الملكية إلى أنها أقل أهمية من حوكمة الشركات في تحديد أداء الشركة، ويبدو أنه مع نمو الأعمال والاقتصاد والعلوم، قد لا تحتوي السمات التقليدية على دور مهم في ضمان ازدهار الأعمال.

دراسة (Arteage & Uman, 2020) بعنوان Managing Family Business Tensions، وهدفت الدراسة إلى دراسة هيكل حوكمة الأسرة التي تستخدمها الشركات العائلية لإدارة الأسرة للتوترات التجارية. ففي الشركات العائلية، يمكن أن تنشأ التوترات بسبب الرغبة في الحفاظ على الأمور الاجتماعية والعاطفية والثروة، ويوضح الباحثون أنه يمكن إدارة هذه التوترات باستخدام الاجتماعات العائلية غير الرسمية التي تخلق ساحة مختلطة، حيث يفصل أفراد العائلة بين القضايا العائلية والتجارية والعاطفية، وردود الفعل العقلانية وبالتالي تجنب المشاعر السلبية وخلق ثقافة التناعم داخل الأسرة. وتوصلت الدراسة إلى:

- أنه على الرغم من هذه التوترات يمكن أن تحدث في كل أنظمة العائلة وأنظمة الأعمال، إلا أنها أكثر حدوثاً في أن تنشأ بين أفراد الأسرة بسبب مواقفهم العاطفية حتى لو لم يكن من الممكن القضاء على هذه التوترات في الشركات العائلية، فهذه تحتاج المنظمات إلى التعامل معها من أجل التقليل من عواقبها السلبية.
- أنه يمكن لآليات حوكمة الأسرة أن تخفف التوترات التي تنشأ من خلال السعي وراء الثروة الاجتماعية والعاطفية في الشركة العائلية.
- إن إدارة التوترات في الشركات العائلية تنطوي على التحدي المتمثل في الموازنة بين آليات حوكمة الأسرة الرسمية وغير الرسمية، مما يخلق مجالاً مختلطاً فيه يتم تخفيف التوترات من خلال الاعتماد على العلاقات الأسرية وتعزيزها.

ويجب أن تدرك العائلات المالكة ضرورة إيجاد توازن بين إدارة الأسرة الرسمية وغير الرسمية للحد من التوترات الضارة بين أفراد الأسرة، وذلك بالإضافة إلى آليات إدارة الأسرة غير الرسمية (مثل: محادثات مائدة العشاء، والمحادثات الصغيرة)، فقد ينفذون حوكمة الأسرة الرسمية لآليات (مثل: الاجتماعات العائلية الرسمية، والمجالس العائلية، وداستير العائلية)، التي تعزز التفاعل الاجتماعي المدعوم بالشكليات والشريعة والثقة، حيث يخلق نظام حوكمة الأسرة الهجين (الرسمي، وغير الرسمي) ساحة للعديد من المناقشات الطويلة حيث يكون أفراد الأسرة قادرين على إدارة التوترات.

التعليق على الدراسات السابقة ومساهمة الدراسات الحالية

عرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة، وقد تناولت حوكمة الشركات في مجالات إدارية متعددة، وكذلك دراسات عن الشركات العائلية، فتطرقت هذه الدراسات إلى جوانب مختلفة عن موضوع الدراسة، فقد درست علاقة تطبيق الحوكمة بالإداء التنافسي للشركات والأداء الفعال، والأخرى كانت تركز على الشركات العائلية المصرية وضمائنها

وطبيعتها. أما الدراسات الأجنبية التي تم استعراضها فقد تناولت علاقة الحكومة بالأداء والتحديات التي واجهت الشركات العائلية في الانتقال للأجيال القادمة والمخاطر التي تواجه الشركات العائلية.

كما تبين أن الدراسات السابقة لم تتناول أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات في الشركات العائلية المصرية مما يجعل الدراسة الحالية جديدة في طرحها وتناولها للموضوع.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها شملت محورين ولم تتطرق إليهما الدراسات السابقة، حيث اهتمت بدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية على تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في هذه الشركات.

مشكلة البحث

تلعب الشركات العائلية دورًا أساسيًا ومحوريًا في الاقتصاد القومي لأي دولة، وذلك في أكثر من مجال تجاري وخدمي وزراعي وصناعي وعقاري، وتمثل تلك الشركات العصب الرئيس لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعدادًا كبيرة من العمالة وتمتد السوق بكميات كبيرة من المنتجات، وتستوعب قدرًا كبيرًا من المدخرات الوطنية، إضافة إلى أنها تساهم بشكل كبير في التجارة الخارجية، وتشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالميًا وتمثل كذلك 40% ضمن أكبر 500 شركة عالمية. غير أن معظم الشركات العائلية تستمر لفترة قصيرة جدًا بعد رحيل مؤسسها، وهناك حوالي 95% من الشركات العائلية لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك، وغالبًا ما يكون ذلك نتيجة قلة الاستعداد لدى الأجيال اللاحقة.

لذا تكون مشاكل الشركات العائلية نتيجة قلة الاستعداد لدى الأجيال اللاحقة للتعامل مع متطلبات الشركات النامية، والعائلة التي قد زاد حجمها كثيرًا فكما تنمو الشخصيات وتتضح وتشيخ وتكبر الشركات وتتوسع وتضمحل مع مرور الزمن، فقد يقرر صاحب الشركة تسليمها لأكبر أبنائه الذي يقرر بيعها للمنافسين، وكذلك الصراع بين الأخوة وأبناء العمومة على استراتيجية الإدارة والإنتاج بعد وفاة الأب، وكذلك الموارد المحدودة، والهيكل الإداري التقليدي.

وتمثل الشركات العائلية في مصر أكثر من 70% من الشركات المصرية بحسب التقديرات، حيث يكشف تقرير صادر عن هيئة سوق المال وجود 1000 منشأة عائلية تمتلك وتدير 50 من السوق في مصر، و90% من شبكات التوزيع الداخلي، و60% من وسائل النقل، و80% من الأراضي الزراعية، و65% من النشاط الصناعي، و90% من قطاع السياحة (الشريبي، 2010: 11).

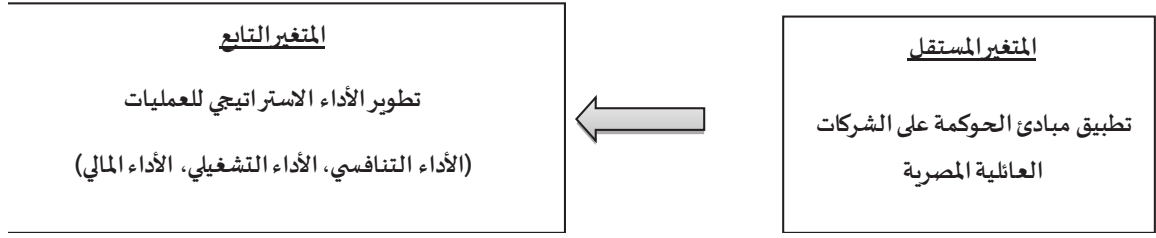
وبالرغم من قوة الشركات العائلية في مصر إلا أنه يقال عنها بأنها شركات لها منتجات ولا توجد لها علامات تجارية أو براءات اختراع خاصة، فلا يزال البعض منها يلعب دور الوسيط أو الموزع أو الوكيل في ترويج منتجات شركات عالمية. بالتالي فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يقدم إطاراً قيمياً لتطوير أدائها ومنع الفساد وتعزيز قيم المساءلة والشفافية وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العالمية، حيث يمكن أن تساعد إجراءات الحكومة في تسهيل انتقال سلس للثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات، وتعزيز مفهوم الفصل بين الملكية والإدارة التي تركز عليه الحكومة، وضمان نزاهة التقرير المالي وإدارة الأعمال بفاعلية، وتخفيض التكاليف، وتنمية الأرباح، وجذب الاستثمارات، وتعزيز الثقة، وتقوية دعائم استمرارية الشركات على المدى البعيد. ونظرًا لأهمية هذا الاصطلاح وحاجة الشركات العائلية بشكل خاص الشركات المصرية إلى تطبيقه حيث يُعد الاقتصاد المصري اقتصادًا عائليًا في المقام الأول، فقد حاول الباحث من خلال البحث الإجابة على السؤال الرئيس التالي، والذي يعبر عن مشكلة البحث:

ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية محل الدراسة وحماتها من مشاكل الانتقال للأجيال القادمة وبقائها؟ ويتفرع من هذا التساؤل العديد من التساؤلات الفرعية:

- 1- ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير الأداء التنافسي للعمليات في الشركات العائلية محل الدراسة؟
- 2- ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير الأداء التشغيلي للعمليات في الشركات العائلية محل الدراسة؟
- 3- ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير الأداء المالي للعمليات في الشركات العائلية محل الدراسة؟

نموذج متغيرات البحث

تقوم هذه الدراسة على اختبار أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية المصرية غير المقيدة بالبورصة المصرية لتحسين كفاءة أدائها والتي يمكن تمثيلها على النحو التالي:



المصدر: من إعداد الباحث.

شكل رقم (6) نموذج متغيرات البحث

صياغة فروض البحث

في ضوء المتغيرات سالفة الذكر فإن الباحث يمكن صياغة فروض البحث في الفرض الرئيسي « من المتوقع وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية محل الدراسة » ويتفرع من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية هي:

- 1- من المتوقع وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين تطوير الأداء التنافسي للعمليات في الشركات العائلية محل الدراسة.
- 2- من المتوقع وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين تطوير الأداء التشغيلي للعمليات في الشركات العائلية محل الدراسة.
- 3- من المتوقع وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين تطوير الأداء المالي للعمليات في الشركات العائلية محل الدراسة.

أهداف البحث

حيث تتمثل أهداف البحث في الهدف الرئيسي التالي:

«التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية محل الدراسة»، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية هي:

- 1- التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين تطوير الأداء التنافسي للعمليات في الشركات العائلية محل الدراسة.
- 2- التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين تطوير الأداء التشغيلي للعمليات في الشركات العائلية محل الدراسة.
- 3- التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين تطوير الأداء المالي للعمليات في الشركات العائلية محل الدراسة.

أهمية البحث

تعد الحوكمة من أحدث الأساليب الإدارية لإحكام الرقابة على إدارة الشركات لمنعها من إساءة استعمال سلطاتها وحثها على حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح والمحافظة عليها وصولاً إلى تطوير أدائها الاستراتيجي، وبالإمكان النظر إلى هذه الأهمية (العلمية والعملية) على النحو الآتي:

الأهمية على المستوى العملي

تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب العلمية الآتية:

- 1- دراسة موضوع الحوكمة ومحاولة توضيح مستوى تطبيق الشركات لمبادئها.
- 2- التفسير العملي لأثر الحوكمة على تطوير الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العالمية يمكن أن ينبه المسؤولين عنها لتطبيقها بشكل أمثل.
- 3- ندرة الدراسات المصرية التي تناولت موضوع الدراسة.
- 4- تمهد هذه الدراسة إلى إجراء بحوث علمية عميقة ومتخصصة تتناول متغيرات وظواهر أخرى لتحديد أبرز المشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية المصرية للوصول إلى طرق علاجها.
- 5- الدراسات السابقة التي شملت موضوع حوكمة الشركات العائلية المصرية لم تتطرق إلى أثر الحوكمة على أدائها الاستراتيجي (في حدود اطلاع الباحث).

الأهمية على المستوى العملي

تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب العملية الآتية:

- 1- يعد الاقتصاد المصري اقتصاداً عائلياً، فنجاح تلك الشركات يمثل دعامة للاقتصاد القومي وانهارها أو تراجع أدائها يؤثر على الاقتصاد، مما يدعو إلى ضرورة دراسة تلك الشركات ووضع الأسس والخطوات العلمية لتطوير أدائها والارتقاء بها.
- 2- التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية المصرية يمكن أن يؤدي إلى تجنب سوء الإدارة والصراعات العائلية والانهيار.
- 3- يمكن لهذه الدراسة أن تعمق وعي القائمين على الشركات العائلية بمفهوم الحوكمة وأنها ليست مجرد شيئاً أخلاقياً يمكن الاسترشاد به، بل أن الحوكمة لها نتائج إيجابية تظهر من خلال التطبيق العملي تؤدي إلى تطوير أدائها بشكل صحيح.
- 4- الشكوك حول مصداقية البيانات التي تصدر عن الشركات، ومدى إمكانية الاعتماد عليها ومدى صدقها في التعبير عن حقيقة الشركات وأدائها المالي، كان لزاماً لها تطبيق مبادئ الحوكمة.

منهج البحث وأسلوبه وأسلوب البحث

تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم دراسة الشركات دراسة مفصلة من خلال الاستعانة بالمراجع الأساسية المتعلقة بهذا، مع الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع الأساسية المتعلقة بالأزمة المالية وحوكمة الشركات، ليتم التحليل والتوصل إلى النتائج والتعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية المصرية، وأثرها على أداء تلك الشركات.

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصغيرة والمتوسطة العائلية في مصر، والتي تصل إلى 101790 شركة من إجمالي مليون شركة من إجمالي 385 مليون منشأة متوسطة وصغيرة ومتناهية الصغير (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2018: 43).

وتتمثل عينة الدراسة في الشركات العائلية في القاهرة الكبرى والتي تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم العينة عند 430 شركة وتم اختيارها بطريقة عشوائية لكل من الطبقتين الشركات المتوسطة والشركات الصغيرة مع مراعاة التوزيع الجغرافي على مستوى القاهرة والجيزة القليوبية. تم تطبيق (معامل ماسون) لتحديد عينة البحث كما يلي:

$$N = \frac{M}{\{(S^2 \times (M - 1) \div PQ\} + 1}$$

حيث أن:

- $M =$ حجم المجتمع الكلي.
- $S =$ قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 على معدل الخطأ 0.05.
- $P =$ نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
- $Q =$ النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50، وتطبيق المعادلة تبين أن العدد المطلوب للبحث هو (430) كعينة للدراسة والذين تم استطلاع آراءهم وذلك لتحقيق الهدف من الدراسة الحالية وهو التعرف على مدى تأثير تفعيل مبادئ وآليات الحوكمة وتطوير أداء الشركات العائلية المصرية محل الدراسة.

أساليب جمع البيانات

سيتم جمع البيانات من خلال أسلوب الاستقصاء، والجدول التالي يبين عدد الاستثمارات الموزعة ونسبة الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي: حيث تم استبعاد الاستثمارات غير المجاب عنها بشكل كامل أو المجاب عنها بشكل خاطئ.

جدول رقم (3)

الاستثمارات الموزعة ونسبة

الاستثمارات المستردة والصالحة

الاستثمارات	العدد	النسبة
الاستثمارات الموزعة	430	100%
الاستثمارات المستردة	403	93.7%
الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي	386	89.8%

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

أساليب التحليل الإحصائي

- حيث يتم تطبيق أساليب الإحصاء الوصفي وبعض أساليب الإحصاء الاستدلالي.
- أساليب الإحصاء الوصفي المستخدمة (التكرارات - النسب المئوية - المتوسطات المرجحة - الرتب).
- أساليب الاستدلال الإحصائي المستخدمة مثل معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient.

حدود البحث

- حيث تتمثل حدود البحث في الحدود التالية:
- علمية: حيث يتناول البحث تحليل أثر الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات في الشركات العائلية.
- عملية: حيث يتناول البحث تحليل أثر الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- جغرافية: حيث يتناول البحث تحليل أثر الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة الحجم في مصر من خلال عينة على هذه الشركات في نطاق إقليم القاهرة الكبرى (محافظة القاهرة والجيزة والقليوبية).
- زمنية: حيث يتناول البحث تحليل أثر الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي لإدارة العمليات في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة الحجم في مصر من خلال عينة على هذه الشركات في نطاق إقليم القاهرة الكبرى (محافظة القاهرة والجيزة والقليوبية) خلال فترة إعداد البحث عام 2020.

الدراسة التطبيقية

1- اختبارات الثبات والصدق

يمثل حساب كل من (الثبات - الصدق) للاستقصاء الأساس الذي يمكن من خلاله القيام بعملية التحليل الإحصائي بثقة مقبولة في النتائج الناتجة عنه، وقد قام الباحث بعمل صدق وثبات الاستمارة على النحو التالي:

- قياس مستوى الثبات: يمكن قياس مستوى الثبات في استمارة الاستقصاء من خلال معامل ألفا-كرونباخ الذي تم الحصول عليها من نتائج برنامج SPSS وذلك كما في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4)

قياس مستوى الثبات في استمارة الاستقصاء

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا - كرونباخ
المتغير المستقل: تطبيق مبادئ الحوكمة	16	0.820
المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي	18	0.830
الأداء التنافسي للعمليات	5	0.781
الأداء التشغيلي للعمليات	5	0.820
الأداء المالي للعمليات	8	0.820

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (5)

قياس مستوى الصدق على أبعاد استمارة الاستقصاء

المتغير المستقل: تطبيق مبادئ الحوكمة	عدد الفقرات	مستوى الصدق
تطبيق مبادئ الحوكمة	16	0.905
المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي		
الأداء التنافسي للعمليات	4	0,911
الأداء التشغيلي للعمليات	4	0,883
الأداء المالي للعمليات	8	0,905

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (6)

مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي الموزون	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (4): أن معاملات الثبات أعطت نتائج مرتفعة ومقبولة لأغراض البحث، حيث أنها أكبر من معدل القبول 0,7 وهو الحد الأدنى لقبول معامل ألفا-كرونباخ، ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات الداخلي.

- اختبارات الصدق على أبعاد استمارة الاستقصاء: يمكن قياس مستوى الصدق في استمارة الاستقصاء من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا-كرونباخ الذي تم الحصول عليها من نتائج برنامج SPSS وذلك كما في الجدول رقم (5).

وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة أيضاً لأغراض البحث، حيث أنها أكبر من معدل القبول 0,83 وهو الحد الأدنى لقبول معامل الصدق من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا -كرونباخ، ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالصدق الذاتي.

2- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يمثل هذا الجزء تحليلاً وصفيًا لآراء العينة على عبارات ومحاور استمارة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب الفئات التالية والتي تفسر المتوسطات الحسابية الموزونة لآراء العينة.

أ- التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل:

يمثل المحور الأول استجابات العينة حول تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركات العائلية المصرية آراء العينة كالتالي:

جدول (7)

التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى أداء الشركات العائلية المصرية)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						المحور الأول (المتغير المستقل) (تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية المصرية)
				كثيراً ما	بعض الأحيان	أحياناً قليلة	أحياناً كثيرة	بداً	كثيراً ما	
1	موافق	1.162	3.83	150	97	77	51	11	ك	إن الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يمكن الشركات العائلية من الحد من النزاعات التي تؤثر على أداء الشركة
2	موافق	1.213	3.59	118	99	74	83	12	ك	حوكمة الشركات تزيد من قدرة الشركة العائلية على التطوير والتجديد والأخذ بالأساليب والطرق الحديثة في الإدارة.
3	موافق	1.009	3.74	108	120	116	37	5	ك	تعطي الشركة العائلية أهمية لعمليات التخطيط المالي وتخطيط الانتاج والتسويق والموارد البشرية.
4	محايد	1.444	3.28	97	109	56	53	71	ك	الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يمكن الشركة العائلية من تحسين الأداء الإداري
5	موافق	1.24	3.4	102	87	95	80	21	ك	يفهم العاملين في الشركة العائلية كيفية تحسين أداءهم بشكل واضح.
6	موافق بشدة	1.399	4.41	325	6	0	0	55	ك	يفهم العاملين تماماً أدوارهم في الشركة العائلية وارتباط ذلك بخطة العمل.
7	موافق	1.161	3.61	101	141	49	86	9	ك	من أسباب ضعف أداء الشركات العائلية الدخول في مشاريع بدون دراسات اقتصادية.
8	محايد	1.380	3.25	90	95	89	48	64	ك	تعمل الإدارة في الشركة العائلية على كشف نقاط الضعف في تحقيق الأهداف لمعالجتها.
9	محايد	1.451	3.22	96	94	72	48	67	ك	تعمل الإدارة في الشركة العائلية على تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وروح الولاء والانتماء للشركة.
10	محايد	1.228	3.31	77	107	94	67	32	ك	تطبيق الحوكمة، يقلل من سيطرة أفراد العائلة الذين يتحكمون في أمور الشركة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					النسبة المئوية	المحور الأول (المتغير المستقل) (تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية المصرية)
				لا أبداً	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة		
4	موافق	1.26	3.69	120	104	91	65	6	ك	عدم فصل الملكية عن الإدارة يخلق المنافسة المستمرة والصراع بين أفراد العائلة للسيطرة على إدارة الشركة.
				31.1	26.9	23.6	16.8	1.6	%	
10	موافق	1.126	3.5	82	135	75	84	10	ك	إن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجابياً على جودة التقارير والمعلومات المالية في تلك الشركات.
				21.2	35.0	19.4	21.8	2.6	%	
9	موافق	1.171	3.57	110	101	82	86	7	ك	إن تفعيل دور إدارة المراجعة الداخلية في الشركات يساعد في تقييم أداء الإدارة المالية، إعداد التقارير والقوائم المالية.
				28.5	26.2	21.2	22.3	1.8	%	
16	محايد	1.372	2.82	48	91	90	58	99	ك	إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الإفصاح والشفافية يعزز من مصداقية البيانات المالية بالشركة.
				12.4	23.6	23.3	15	25.6	%	
7	موافق	1.213	3.60	114	105	88	57	22	ك	إن تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية يؤثر إيجابياً على إمكانية طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية.
				29.5	27.2	22.8	14.8	5.7	%	
5	موافق	1.020	3.62	77	154	97	48	10	ك	تساعد الحوكمة على إنشاء شركات عائلية مستدامة عبر رسم خطط الانتقال للأجيال التالية.
				19.9	39.9	25.1	12.4	2.6	%	
				الموافقة الاجمالية على المحور الأول						
				1.232						

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول (7) والذي يمثل التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول (المتغير المستقل) حول تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركات العائلية المصرية ومنه يتبين ما يلي:

- في الترتيب الأول من حيث الموافقة كانت على العبارة (6) والتي تنص على (يفهم العاملون تماماً أدوارهم في الشركة العائلية وارتباط ذلك بخطة العمل)، بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (1.399) وبدرجة (موافق بشدة).
- وفي الترتيب الثاني كانت عبارة رقم (1) والتي تنص على (إن الالتزام بلائحة حوكمة الشركات يمكن الشركات العائلية من الحد من النزاعات التي تؤثر على أداء الشركة) بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.62) وبدرجة موافقة (موافق).
- وفي الترتيب الثالث كانت عبارة رقم (3) والتي تنص على (تعطي الشركة العائلية أهمية لعمليات التخطيط المالي وتخطيط الانتاج والتسويق والموارد البشرية) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.009) وبدرجة موافقة (موافق).
- وفي الترتيب الرابع كانت الموافقة على عبارة رقم (11) والتي تنص على (عدم فصل الملكية عن الإدارة يخلق المنافسة المستمرة والصراع بين أفراد العائلة للسيطرة على إدارة الشركة) بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.126) وبدرجة موافقة (موافق).
- وفي الترتيب الخامس كانت الموافقة على عبارة رقم (16) والتي تنص على (تساعد الحوكمة على إنشاء شركات عائلية مستدامة عبر رسم خطط الانتقال للأجيال التالية) بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.020) وبدرجة موافقة (موافق).
- بينما جاءت بقية العبارات متأخرة حيث جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (14) والتي تنص على (إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الإفصاح والشفافية يعزز من مصداقية البيانات المالية بالشركة) بمتوسط حسابي (02.82) وانحراف معياري (1.372) وبدرجة (محايد).
- وقد بلغت الموافقة الاجمالية على عبارات المحور الأول بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.232) وبدرجة موافقة (موافق).

ب- التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع:

يمثل المحور الثاني استجابات العينة حول الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية وقد جاءت آراء العينة كما يلي:

- بعد الأداء التنافسي للعمليات: حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (8)
التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني بُعد الأداء التنافسي للعمليات

م	المحور الثاني (المتغير التابع) بُعد (الأداء التنافسي للعمليات)	تكرار وتنسب	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			بشدة قوية	بشدة متوسطة	متوسط	ضعف	بشدة ضعيفة				
1	تبني الشركة العائلية سياسات جديدة نحو درجة الرضا لدى العملاء.	ك %	2	21	81	106	167	4.12	0.864	موافق	3
2	تبني الشركة العائلية سياسات جديدة نحو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد.	ك %	0	8	79	159	140	4.11	0.799	موافق	4
3	تتوافر لدى الشركة العائلية آلية للتعامل مع شكاوى العملاء.	ك %	2	23	86	107	168	4.07	0.866	موافق	5
4	تبني الشركة العائلية سياسات جديدة نحو زيادة الحصة السوقية من العملاء لدى الشركة.	ك %	2	22	80	87	195	4.20	0.995	موافق بشدة	1
5	هناك تنوع في المنتجات المقدمة من جانب الشركة العائلية	ك %	2	22	80	87	195	4.10	0.991	موافق بشدة	2
الموافقة الاجمالية على بعد العميل											
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.											

من الجدول (8) والذي يمثل التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني (بُعد الأداء التنافسي للعمليات في الشركات العائلية)، ومنه يتبين ما يأتي:

- في الترتيب الأول من حيث الموافقة كانت على العبارة (4) والتي تنص على (تبني الشركة العائلية سياسات جديدة نحو زيادة الحصة السوقية من العملاء لدى الشركة)، بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.992) وبدرجة (موافق بشدة).
- كما جاء في الترتيب الثاني من حيث الموافقة كانت على العبارة (5) والتي تنص على (هناك تنوع في المنتجات المقدمة من جانب الشركة العائلية)، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.991) وبدرجة (موافق بشدة).
- وفي الترتيب الثالث كانت عبارة رقم (1) والتي تنص على (تبني الشركة العائلية سياسات جديدة نحو درجة الرضا لدى العملاء) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.864) وبدرجة موافقة (موافق).
- وفي الترتيب الرابع كانت عبارة رقم (2) والتي تنص على (تبني الشركة العائلية سياسات جديدة نحو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.799) وبدرجة موافقة (غير موافق).
- وفي الترتيب الخامس كانت الموافقة على عبارة رقم (3) والتي تنص على (تتوافر لدى الشركة العائلية آلية للتعامل مع شكاوى العملاء) بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.866) وبدرجة موافقة (موافق).
- وقد جاءت الموافقة الاجمالية على (بعد الأداء التنافسي للعمليات) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.880) وبدرجة موافقة (موافق).

- بعد الأداء التشغيلي للعمليات: حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (9)
التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني بُعد الأداء التشغيلي للعمليات

م	المحور الثاني بُعد (الأداء التشغيلي للعمليات)	تكرار وتنسب	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			بشدة قوية	بشدة متوسطة	متوسط	ضعف	بشدة ضعيفة				
6	سرعة استجابة الشركة للمتغيرات السوقية.	ك %	6	50	68	129	133	3.86	1.120	موافق	3
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.											

م	المحور الثاني (بُعد الأداء التشغيلي للعمليات)	نِسبة تكرار البيانات	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			بشدة تفوق	بشدة تفوق	بشدة تفوق	بشدة تفوق	بشدة تفوق				
7	تسعى الشركة العائلية للتطوير والتحسين المستمر لعمليات الرقابة على المواد والمخزون.	ك %	0 0	24 6.2	30 14.2	153 39.6	154 39.9	4.13	1.015	1 موافق	
8	تبني الشركة العائلية سياسات تطويرية مستمرة للعمليات التشغيلية الداخلية الخاصة بالشركة.	ك %	0 0	92 23.8	44 11.4	150 38.9	100 25.9	3.66	1.191	4 موافق	
9	تبني الشركة العائلية سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات الابتكارية والإبداعية في تصميم الخدمات المقدمة.	ك %	108 28	100 25.9	79 20.5	83 21.5	16 4.1	2.48	1.023	5 غير موافق	
10	تلتزم الشركات العائلية بجدول الإنتاج.	ك %	108 28	100 25.9	79 20.5	83 21.5	16 4.1	3.85	1.10	2 موافق	
	الموافقة الاجمالية على بعد عمليات التشغيل الداخلية							3.53	1.082	موافق	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول (9) والذي يمثل التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني، بُعد الأداء التشغيلي للعمليات في الشركات العائلية، ومنه يتبين ما يأتي:

- في الترتيب الأول من حيث الموافقة كانت على العبارة (7) والتي تنص على (تسعى الشركة العائلية للتطوير والتحسين المستمر لعمليات الرقابة على المواد والمخزون)، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.030) وبدرجة (موافق).
- في الترتيب الثاني من حيث الموافقة كانت على العبارة (10) والتي تنص على (تلتزم الشركات العائلية بجدول الإنتاج)، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة (موافق).
- وفي الترتيب الثالث كانت عبارة رقم (6) والتي تنص على (سرعة استجابة الشركة للمتغيرات السوقية) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.102) وبدرجة موافقة (موافق).
- وفي الترتيب الرابع كانت عبارة رقم (8) والتي تنص على (تبني الشركة العائلية سياسات تطويرية مستمرة للعمليات التشغيلية الداخلية الخاصة بالشركة) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.191) وبدرجة موافقة (غير موافق).
- وفي الترتيب الخامس كانت الموافقة على عبارة رقم (9) والتي تنص على (تبني الشركة العائلية سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات الابتكارية والإبداعية في تصميم الخدمات المقدمة) بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (1.023) وبدرجة موافقة (غير موافق).
- وقد جاءت الموافقة الاجمالية على (بعد الأداء التشغيلي للعمليات) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.082) وبدرجة موافقة (موافق).

- البعد المالي للعمليات: حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (10)

التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني بُعد الأداء المالي للعمليات

م	المحور الثاني (البُعد المالي للعمليات)	نِسبة تكرار البيانات	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			بشدة تفوق	بشدة تفوق	بشدة تفوق	بشدة تفوق	بشدة تفوق				
11	تبني الشركة العائلية سياسات مستمرة للخدمات والتي تستهدف تخفيض التكاليف.	ك %	0 0	3 0.8	75 194	164 42.5	144 37.3	4.16	0.757	4 موافق	
12	تبني الشركة العائلية سياسات جديدة نحو تحسين الكفاءة التشغيلية.	ك %	1 0.3	3 0.8	7 1.8	40 10.4	335 86.8	4.82	0.508	1 موافق بشدة	

م	المحور الثاني (البُعد المالي للعمليات)	تكررت وبنسب	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			لا أشده	لا أشده	لا أشده	لا أشده	لا أشده				
13	تبني الشركة العائلية سياسات تطويرية نحو تحسين الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة	ك %	0	5	108	179	94	3.93	0.756	موافق	5
14	هناك تحسين مستمر للخدمات التي تستهدف زيادة القيمة الاقتصادية المضافة.	ك %	0.3	1	15	57	109	204	0.877	موافق بشدة	3
15	تسعى الشركة للحصول على الأموال الخارجية بأقل تكلفة ممكنة.	ك %	0.3	1	0.34	102	248	4.54	0.687	موافق	2
16	تسعى الشركة العائلية إلى تشكيل أفضل مزيج تمويلي للشركة.	ك %	0	8	124	163	91	3.87	0.790	موافق	6
17	تراعي الشركة بعد الزمن والمخاطرة عند الاقدام على الاستثمارات طويلة الأجل.	ك %	8	31	111	55	72	3.06	1.223	موافق	7
18	تراعي الشركة بُعد الزمن والمخاطرة على الاستثمارات قصيرة الأجل	ك %	3.9	15	166	46	48	2.86	1.090	محايد	8
الموافقة الاجمالية على البعد المالي							3.94	0.836	موافق		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول (10) والذي يمثل التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني، بُعد الأداء المالي للعمليات في الشركات العائلية، ومنه يتبين ما يأتي:

- في الترتيب الأول من حيث الموافقة كانت على العبارة (12) والتي تنص على (تبني الشركة العائلية سياسات جديدة نحو تحسين الكفاءة التشغيلية)، بمتوسط حسابي (4.82) وانحراف معياري (0.508) وبدرجة (موافق بشدة).
- وفي الترتيب الثاني كانت عبارة رقم (15) والتي تنص على (تسعى الشركة للحصول على الأموال الخارجية بأقل تكلفة ممكنة) بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.687) وبدرجة موافقة (موافق بشدة).
- وفي الترتيب الثالث كانت عبارة رقم (14) والتي تنص على (هناك تحسين مستمر للخدمات التي تستهدف زيادة القيمة الاقتصادية المضافة) بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.877) وبدرجة موافقة (محايد).
- بينما جاءت بقية العبارات في مراتب أقل حيث جاءت في الترتيب الأخير كما هو موضح في الجدول السابق.
- وقد جاءت الموافقة الاجمالية على (الأداء المالي للعمليات) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.836) وبدرجة موافقة (موافق).
- وقد جاءت الموافقة الاجمالية عبارات المحور الثاني (الأداء الاستراتيجي للعمليات) ككل بمتوسط (3.96) وانحراف معياري (0.952) وبدرجة موافقة (موافق).

اختبار فروض الدراسة

يمثل هذا الجزء الإجابة على اسئلة الدراسة من خلال اختبار العلاقات بين المتغيرات والفروق بين آراء العينة على ما جاء في استمارة الاستبيان، وذلك من خلال فرض رئيسي وثلاثة فرعية، يتم اختيارها كما يلي:

1- اختبار الفرض الفرعي الأول

ينص الفرض الفرعي الأول من فروض الدراسة على «من المتوقع وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين الأداء التنافسي للعمليات في الشركات العائلية المصرية». ولتحليل نتائج الفرض الأول تم استخدام تحليل الارتباط من خلال معامل ارتباط «بيروسون» بين تطبيق مبادئ الحوكمة والمتمثلة في المحور الأول (×1) وبين مستوى الأداء التنافسي للعمليات في الشركات العائلية المصرية وهي المحور الثاني (×2) كما يلي:

من الجدول (11) يتبين أن معامل الارتباط بيروسون بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركات العائلية المصرية وبين الأداء التنافسي للعمليات في هذه الشركات، حيث بلغ الارتباط (0.765) بمستوى دلالة (0.008) وهي قيمة دالة مما يعني

جدول (11)

معامل ارتباط بيروسون بين تطبيق الشركات العائلية المصرية لمبادئ الحوكمة وبين الأداء التنافسي للعمليات

مدى تطبيق الشركات العائلية المصرية لمبادئ الحوكمة		الأداء التنافسي للعمليات (×2)
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.765	0.008	(×1)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (12)

معامل ارتباط بيروسون بين تطبيق الشركات العائلية المصرية لمبادئ الحوكمة وبين الأداء التشغيلي للعمليات

مدى تطبيق الشركات العائلية المصرية لمبادئ الحوكمة		الأداء التشغيلي للعمليات (×2)
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.854	0.001	(×1)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركات العائلية المصرية وبين الأداء التشغيلي للعمليات في هذه الشركات، حيث بلغ الارتباط (0.854) بمستوى دلالة (0.001) وهي قيمة دالة مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركات العائلية المصرية وبين الأداء التشغيلي للعمليات بهذه الشركات. وعليه فقد تم قبول الفرض الفرعي الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على «توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين الأداء التشغيلي للعمليات في الشركات العائلية المصرية».

3- اختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض الفرعي الثاني على «من المتوقع وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين الأداء المالي للعمليات في الشركات العائلية المصرية». ولتحليل نتائج الفرض الأول تم استخدام تحليل الارتباط من خلال معامل ارتباط «بيروسون» بين تطبيق مبادئ الحوكمة والمتمثلة في المحور الأول (×1) وبين مستوى الأداء المالي للعمليات في الشركات العائلية المصرية وهي المحور الثاني (×2) كما يلي:

جدول (13)

معامل ارتباط بيروسون بين تطبيق الشركات العائلية المصرية لمبادئ الحوكمة وبين الأداء المالي للعمليات

مدى تطبيق الشركات العائلية المصرية لمبادئ الحوكمة		الأداء المالي للعمليات (×2)
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.789	0.003	(×1)

من الجدول (13) يتبين أن معامل الارتباط بيروسون بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركات العائلية المصرية وبين الأداء التشغيلي للعمليات في هذه الشركات، حيث بلغ الارتباط (0.789) بمستوى دلالة (0.003) وهي قيمة دالة مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة بالشركات العائلية المصرية وبين الأداء التشغيلي للعمليات بهذه الشركات. وعليه فقد تم قبول الفرض الفرعي الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على «توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين الأداء المالي للعمليات في الشركات العائلية المصرية». وفي ضوء هذه النتائج يمكن قبول الفرض الرئيس للبحث بحيث «توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية المصرية»

النتائج والتوصيات

يمكن عرض نتائج وتوصيات البحث كما يلي:

يمكن تقسيم تلك النتائج إلى: النتائج الدراسية النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، وذلك كما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية

- رغم تعدد تعريفات الحوكمة واختلاف وجهات النظر حولها، إلا أن الحوكمة في جوهرها هي نظام لتفعيل مجموعة من الآليات والإجراءات التي تعمل وفق مبادئ وأسس محددة وذلك لضبط وإحكام الرقابة على الأداء الشركة، بهدف تعظيم ناتج ذلك الأداء، وضمان عدالة توزيعها بين جميع أطراف أصحاب المصالح بالشركة.
- أن حوكم الشركات العائلية عبر إنشاء مجالس للعائلة وفصل الملكية عن الإدارة وبناء استراتيجيات فعالة وإعادة الهيكلة والاستعانة بموظفين أكفاء هي مطالب ضرورية لبقاء الشركات العائلية بقوتها الراهنة.
- لا بد من العمل على تأهيل الأجيال القادمة لإدارة الشركة عبر تنمية مهاراتهم العملية والعملية بدلاً من الانغماس في كيفية إنفاق الثروة دون المحافظة عليها وتنميتها.
- لم تصل بيئة الأعمال المصرية حتى الآن إلى درجة الوعي بالكامل بتطبيق حوكمة الشركات، الأمر يحتاج إلى مزيد من التوعية والتحفيز لضمان التطبيق الفعلي لمتطلبات حوكمة الشركات.
- أن نطاق تطبيق حوكمة الشركات في مصر يقتصر فقط على الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية، حيث تشترط البورصة الالتزام بتطبيق الحوكمة كشرط للقيود بها.
- أن تطبيق حوكمة الشركات العائلية يساعد على الآتي:
 - حل المشاكل المالية المتمثلة في التمويل ورفع كفاءة الأداء المالي والإداري.
 - قدرة تلك الشركات على دخول سوق الأوراق المالية
 - تحسين عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا والوسطى.
 - القدرة على جذب مديرين ذوي كفاءة عالية والاحتفاظ بهم.
 - زيادة جودة المعلومات المحاسبية والذي يحد من الانهيار المالي للشركات.

2- نتائج الدراسة التطبيقية

- تم قبول الفرض الرئيس للبحث حيث «توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين الأداء الاستراتيجي للعمليات بالشركات العائلية المصرية».
- تم قبول الفرض الفرعي الأول من فروض الدراسة حيث «توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين الأداء التنافسي للعمليات بالشركات العائلية المصرية».
- تم قبول الفرض الفرعي الثاني من فروض الدراسة حيث «توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين الأداء التشغيلي للعمليات بالشركات العائلية المصرية».
- تم قبول الفرض الفرعي الثالث من فروض الدراسة حيث «توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين الأداء المالي للعمليات بالشركات العائلية المصرية».
- كما تبين انخفاض مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية المصرية محل الدراسة وكانت نتيجة أن الشركات العائلية يتركز اتخاذ القرار في عدد محدود من العائلة ونقص الكفاءات في اتخاذ القرار وعدم فصل الملكية عن الإدارة، مما يقلل اهتمامها بتطبيق مبادئ الحوكمة.
- يتضح أن الدراسات العملية للشركات العائلية المصرية مازالت بعيدة إلى حد كبير عن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة والتي تحتاج إلى مزيد من التعزيز ومن أهمها (ضمان قيام مجلس الإدارة بمسئولياته، وحماية الأقلية، وفصل الملكية عن الإدارة، وتعزيز الإفصاح والشفافية).
- قوة مجلس الإدارة تساهم في نمو استمرار الشركات العائلية.
- صغر عدد أعضاء مجلس الإدارة للشركات العائلية يؤدي إلى إدارتها بشكل أفضل.
- وجود مركزية في اتخاذ القرارات أحد أهم أسباب انهيار الشركات العائلية.

- عدم وجود عدالة في الأمور المالية بين أفراد العائلة يولد صراعات تؤدي إلى سوء الإدارة وانهيار الشركة.
- إن الالتزام بلائحة حوكمة الشركات العائلية يحد من النزاعات التي تؤثر على أداء الشركة.
- عدم فصل الملكية عن الإدارة يخلق المنافسة المستمرة، والصراع بين أفراد العائلة للسيطرة على إدارة الشركة.
- تساعد الحوكمة على إنشاء شركات عائلية مستدامة عبر رسم خطط الانتقال للأجيال التالية.
- تساعد حوكمة الشركات العائلية على إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار وتحسين الرقابة الداخلية على العمليات.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يأتي:

جدول رقم (14)

توصيات للشركات العائلية محل الدراسة والبحث

التوصية	الهدف منها- أهميتها	الجهة المنوط بها التنفيذ	مقومات نجاح تنفيذ التوصية
إن التخطيط الاستراتيجي الفعال يؤدي إلى سهولة انتقال الإدارة من جيل إلى آخر، وأن الهيكل التنظيمي المناسب يحقق الانسجام بين الإدارة والملاك والمنشأة الفردية.	تساعد عملية وضع خطة استراتيجية للعائلة وهيكل تنظيمي في التعامل مع شركتها بطريقة متماسكة موحدة، لا أن يكون لكل فرد طريقته المنفردة، حيث تكون الأهداف والقواعد واضحة ويكون هناك إجماع على التمسك بها ويخفف الكثير من سوء التفاهم.	مجلس العائلة أو مجلس إدارة الشركة العائلية	تكوين فريق عمل من أعضاء مجلس العائلة ذوي الخبرة لوضع الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وتصويبها في حينه فوجود خطط استراتيجية لمجالات عمل الشركات العائلية يقلل من ضعف أدائها.
العمل على تكوين مجلس إدارة ذي كفاءة وجدارة عالية يتضمن أعضاء من داخل العائلة وأيضاً من خارجها، لأن مجالس الإدارة هي حجر الزاوية في بقاء واستمرار الشركات.	قوة مجلس الإدارة تساهم في نمو واستقرار الشركات العائلية.	أفراد عائلات الأعمال أو مجلس العائلة	قيام مجلس العائلة باقتراح اسماء المرشحين لعضوية مجلس الإدارة ومناقشتها، مع مراعاة اعتماد تشكيل مجلس الإدارة على طبيعة وحجم الشركة المعنية، وينبغي دراسة إمكانية تضمين أفراد من داخل العائلة وخارجها في هذا المجلس لضمان الفصل بين الملكية والإدارة.
بالنسبة لعدم تكوين مجالس وميثاق العائلة وانهيار الشركات العائلية فالباحث يوصي بأن تتلاقى عائلات الأعمال بقدر الإمكان لتقليل الخلافات الموجودة بين أفراد العائلة وحلها قبل أن تستفحل، واتخاذ القرارات المصيرية في الشركة من مجلس العائلة أو مجلس الإدارة.	- الحفاظ على إدارة الشركة والانسجام. - وضع عمليات وإجراءات العمل في إطار رسمي. - وضع أساليب تواصل فعال.	أفراد عائلات الأعمال	حرص الشركات العائلية على عقد اجتماعات دورية بين أفراد العائلة ومجلس الإدارة للاستماع لأرائهم ومناقشة مقترحاتهم والالتزام بميثاق العائلة من جميع أفراد والعمل على اتخاذ القرارات المصيرية بالإجماع بين أفراد العائلة.
الإعداد لتعاقب الأجيال في الإدارة عن طريق وضع خطة للتعاقب تهدف إلى اختيار أكثر الأشخاص مناسبة للمناصب الإدارية في الشركة.	- تأهيل وإعداد القادة الإداريين. - وجود آلية لتحديد العاملين الذين يتمتعون بالقدرات المناسبة، والخبرات التي تلائم مع المتطلبات المستقبلية للشركة.	مجلس العائلة أو مجلس إدارة الشركة العائلية أو لجنة التوظيف.	- وضع سياسات وإجراءات لمؤهلات الوظيفة والمتوقع منها، تحديد احتياجات التنمية الشخصية لأفراد العائلة. - تحديد الكوادر الماهرة عالية الإمكانيات والأداء. - وضع مسارات وظيفية لأفراد العائلة.
إقامة ورش عمل من أجل تعريف القائمين على الشركات العائلية سواء (ملاك أو عاملين) بالمكاسب المتحققة في أهمية الحوكمة لشركتهم لتحسين كفاءة أدائها.	تنمية وعي وإدراك القائمين على الشركات من تطبيق قواعد الحوكمة وتدريبهم على العمل بها.	الباحثين والأكاديميين والمنظمات المهنية.	المشاركة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية لما لها من دور فعال في التواصل مع الشركات الأخرى وتبادل الخبرات والآراء في مجالات التخصص.
الاهتمام بتطبيق نظام الحوكمة الرشيدة في الشركات العائلية حتى تتمكن هذه الشركات من تحسين أدائها - الاستراتيجية على مستوى العمليات.	- إعطاء إدارة الشركة مؤشر عن التطور في مستوى جودة الخدمات المقدمة. - معالجة أوجه القصور أول بأول وبالتالي عدم فقدان العملاء.	مجلس العائلة أو مجلس إدارة الشركة العائلية.	تدريب وتطوير أداء الموظفين ونقل مهاراتهم والتركيز على نقاط الضعف لرفع مستوى الجودة.

التوصية	الهدف منها- أهميتها	الجهة المنوط بها التنفيذ	مقومات نجاح تنفيذ التوصية
ضرورة تفعيل دور إدارة المراجعة في الشركات العائلية ليشتمل على أداء الإدارة المالية والإشراف على إعداد التقارير والقوائم المالية.	ضمان جودة وشفافية التقارير المالية له أثر إيجابي على توفير وسهولة فهم المعلومات لمستخدميها.	مجلس إدارة الشركة العائلية	توفر المهارات الفنية والعلمية للعاملين في إدارة المراجعة والرقابة الداخلية في الشركات العالمية مما له أثر إيجابي على كفاءة نظام المراجعة والرقابة الداخلية.
العمل على تطوير البنية التكنولوجية للشركات العائلية للعمل على مواجهة متطلبات التحول الرقمي.	الاستفادة من هذه التكنولوجيا بما يفيد تطوير الخدمات والمنتجات المقدمة من الشركات العائلية.	مجلس العائلة أو مجلس إدارة الشركة العائلية	تكوين فريق عمل يكون دوره متابعة التطورات الحديثة في الخدمات الالكترونية مع تحديثها باستمرار ووفقاً لأراء العملاء.
العمل على إيجاد مؤشر موحد لقياس كفاءة حوكمة الشركات العائلية مثل: (تركيز الملكية- العوامل التركيبية لمجلس الإدارة)، وذلك لسهولة الحصول على التسهيلات المالية والتعامل مع أصحاب المصالح.	تطوير أداء الشركات العائلية، والتغلب على مشاكلها المختلفة، وزيادة قدرتها التنافسية والتشغيلية، والمالية، والإدارية.	الباحثين والأكاديميين والمنظمات المهنية والعاملين بالشركات العائلية.	دراسة كافة أحجام تعاملات الشركات العائلية في البيئة المصرية عن طريق ورش عمل للوصول لمؤشر موحد لقياس كفاءة تلك الشركات.
أن تلتزم الشركات العائلية بالإفصاح عن كافة التقارير والبيانات المالية وغير المالية بشكل يمنحها الشفافية والثقة بينها وبين كافة الأطراف ذات العلاقة.	تزويد كافة أصحاب المصالح بالمعلومات الضرورية لقيامهم بمسؤولياتهم من خلال قنوات اتصال فعالة ولتعزيز الشفافية في التعاملات.	مجلس إدارة الشركة العائلية.	تقوم الشركات العائلية بإصدار تقارير سنوية أو نصف سنوية عن إنجازاتها المالية أو غير المالية.
سن اللوائح والقوانين أو اصدار دليل استرشادي لقواعد حوكمة الشركات العائلية يلزم الشركات العائلية في مصر بتطبيق مبادئ الحوكمة.	للارتقاء بأداء مجالس الإدارة والمديرين وحقوق المساهمين داخل الشركة العائلية.	الباحثين والأكاديميين والمنظمات المهنية والجهات الحكومية.	العمل على إعداد قانون الشركات العائلية أو دليل استرشادي لحوكمة الشركات العائلية.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- اتحاد الشركات الاستثمارية. (سبتمبر 2011). *حوكمة الشركات*. مكتبة آفاق، الكويت.
- التهامي، عبد المنعم أحمد. (2010). *أساسيات في الإدارة المالية والاستثمار*. جهاز نشر الكتاب الجامعي، جامعة حلوان .
- الحسين، فلاح حسن. (2000). *الإدارة الإستراتيجية*. دار وائل للنشر، الأردن.
- الداوي، الشيخ. (2010). «تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء»، *مجلة الباحث*، عدد 7، الجزائر.
- الدليل الإرشادي لحوكمة الشركات العائلية. (2016). *ميثاق حوكمة الشركات العائلية الخليجية*. مجلس الشركات العائلية الخليجية.
- المناصير، عمر عيسى فلاح. (2013). «أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية»، *رسالة ماجستير*، الجامعة الهاشمية، الزرقا، الأردن.
- النصبان، عبد الرحمن بن محمد. (2017). «حوكمة الشركات العائلية أو دورها في تحقيق التنمية المستدامة»، *رسالة دكتوراه*، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- جاد الرب، سيد محمد. (2009). *مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء: مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي*. المؤلف - الاسماعيلية.
- زيدان، عمرو علاء الدين. (2009). *إدارة الشركات العائلية: خمس قضايا استراتيجية معاصرة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زيدان، عمرو علاء الدين. (سبتمبر 2011). «الشركات العائلية المصرية: دراسة ميدانية للخصائص المميزة والدلالات الاستراتيجية»، *المجلة العربية للعلوم الإدارية- الكويت*، المجلد 18- العدد 3، ص 391-343.
- سامي، مجدي محمد. (2009). «دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية»، *مجلة التجارة للبحوث العلمية*، جامعة الإسكندرية، العدد 2، المجلد 46.
- سليمان، محمد مصطفى. (2006). *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة*. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- سميث، آدم. (1937). *ثروة الأمم*. طبعة كانان، المكتبة الحديثة.
- شعاع. (يونيو 1988). *إدارة الشركات العائلية جيل بعد جيل*. خلاصة كتاب المدير ورجال الاعمال، الشركة العربية للإعلام.
- شهاب، زينب اسماعيل. (2010). «إطار مقترح لتأثير تطبيق حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية على قطاع شركات الدواء في مصر»، *رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال*، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- صافي، صفيح صادق بن زيدا. (مارس 2018). «آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر»، *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي*، جامعة المسيلة، العدد 3.
- عبد العال، طارق. (2002). *حوكمة الشركات: المفاهيم - المبادئ - التجارب*. الدار الجامعية، الاسكندرية.
- عبد العزيز، أسامه محمد. (2013). «أثر تطبيق نظام حوكمة الشركات على الأداء الفعال بالتطبيق على الشركة القابضة للنقل البحري والبري والشركات التابعة لها»، *رسالة ماجستير في إدارة الأعمال*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- عبد المجيد، محمد عبد الله. (يناير 2002). «البعد التنظيمي في الشركات العائلية»، *ملتقى الشركات العائلية في الوطن العربي: الواقع و آفاق التطوير*، 15-16.
- عزيز، رياض. (2009). *عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء: دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى*، *رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة الصناعية*، جامعة الموصل.

- عمر، محمد عبد الحلیم. (إبریل 2005). «حوكمة الشركات: تعريف مع إطلالة إسلامية»، *الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون*، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي.
- عوده، ريم راسم محمود. (2017). «أثر الحوكمة وخصائص الشركات على الإفصاح الاختياري: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين»، *رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل*، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- غالب، فريوز زروخي؛ والطاهر ميمون. (2009). «إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات: دراسة تحليلية»، *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي*، جامعة المسيلة الجزائر، المجلد 3.
- فطيمة، سايج. (نوفمبر 2018). «دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية- شركة روية»، *الملتقى الوطني العلمي الرابع حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة*، جامعة غليزان، الجزائر.
- كاثرين، كوشنا هليلنج؛ وجون سوليفان. (2003). «غرس حوكمة الشركات في الاقتصاد والصاعدة الانتقالية»، في: *حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين*، ترجمة/ سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، غرفة التجارة الأمريكية، الطبعة الثالثة.
- كريم، سمير. (2000). *حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين*. مجموعة مركز بحوث، نشر المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن.
- مؤسسة التمويل الدولي. (2009). *حوكمة الشركات العائلية*. مؤسسة التمويل الدولي
- محمد، خالد. (يناير 2011). *الاستمرارية في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي*، *ملتقى الشركات العائلية في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير*، 15-16.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abdullah, Tariq Tawfeeq Yousif; Sofri Yahya & Thurasamy Ramayah. (2014). "Corporate Governance Mechanisms and Jordanian Companies Financial Performance", *Asian Social Science*, Vol. 10, No.22, Canadian Center of Science and Education.
- Alan, Syed Zulfloor & Ali Shah. (2013). "Corporate Governance and its Compact on Firm Risk", *International Journal of Management, Economics and Social, Science*, Vol. 2 (2), pp. 67-98.
- Aras, Guler & David Crowther. (2008). "Governance and Sustainability: An Investigation into the Relationship between Corporate Governance and Corporate Sustainability", *Management Decision*, 46 (3), pp. 433-448.
- Arteage, Rocio & Timur Uman. (2020). "Managing Family Business Tensions: The Narrative of Family History", *Baltic Journal of Management*, Emerald Publishing Limited, Vol. 15, No. 5, pp. 669- 686.
- Belkahia, Rachid. (2005). "Corporate Governance, Survey", *Morocco Consultative Meeting on Future Work*, Amman, Jordan, 14th February.
- Brown, Lawrence D. & Marcus L. Caylor. (2004). *Corporate Governance and Firm Performance Conference of Financial Economic and Accounting*. University of Missouri, And Penn State University.
- Cadbury Committee. (1992). *Financial Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Professional Publishing Ltd. P.5
- Cohn, Mike. (2005). "Does Your Company Put or Business First?", *The Business of Phoenix*, January
- Fareeha Zafar & Zara Usmani. (2014). "Impact of Corporate Governance in Solving Challenges Faced by Family Business Transitions: Case Study of Pakistan Innovative Scholars", *Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*.
- Fawzy, Samiha. (2003). *Assessment of Corporate Governance in Egypt*, Working Paper Number 82, Egypt, The Egyptian Center of Economic Studies.

- Ghazali, Nazli Anum Mohd. (2020). "Governance and Ownership in Malaysia: Their Impact on Corporate Performance Asian", *Journal of Accounting Research*, Emerald Publishing Limited, pp. 243- 417.
- Handler, W. C. (1989). "Methodological Issues, and Consideration in Studying Family Business", *Family Business Review*, Sharma, Permodita Et Al, A Review and A noted Bibliography of Family.
- John A. Davis. (2018). How Three Circles Changed the Way Understand Family Business. Cambridge Family Enterprise Press.
- Kotler, P. (2010). *Marketing Management*. Prentice-Hall Inc., U.S.A.
- Leora F. K. Lapper. (2003). *Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging*, Working Paper, The World Bank.
- Litz, R. A. (1995). *The Family Business: Toward Definitional Clarity*, Proceeding of The Academy of Management, 8, pp. 71- 81.
- Martin, R. W. Hiebl. (2014). "Risk Aversion in the Family Business: The Dark Side of Caution", *Journal of Business Strategy*, Vol. 35 No.5 2014, Pp. 38-42, Emerald Group Publishing Limited.
- Nacd. (2004). *The Board of Directors in a Family-Owned Business*. Director's Hand Book Series.
- Nu Htay, Sheila; Ridzwana Mohd Said and Syed Ahmed Salman. (2013). "Impact of Corporate Governance on Disclosure Quality: Empirical Evidence from Listed Banks in Malaysia", *Int. Journal of Economics and Management*, 7, (2); pp. 242-279.
- OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance, Organization for Economic Co-Operation and Development*. Jan, pp.1-5.
- Robbins, J. & Wiersema, M. (2009). "A Resource-Based Approach to the Multi Business Firm", *Journal of Strategic Management*, Vol. (16), No. (4), U.A.S.
- Rose, P. S. (2004). *Commercial Bank Management*. 4th ed., Singapore, McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
- Shahwan, Tamer Mohamed. (2015). "The Effects of Corporate Governance from Egypt", *Corporate Governance*, Vol. 15, No. 5. pp. 641-662, Emerald Group Publishing Limited.
- Venkatrman, N. & Ramanujam, V. (1996). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. (11), No. (4), U.S.A.
- Vuitton, L. (2007). *MBA Program*, School of Business Studies, Southeast University. <http://www.seuvcampus.net/all%20lectures/ MGT%20536/2.doc>.

The Impact of Applying the Principles of Good Governance on the Strategic Performance of Operations in Family Businesses: An Applied Study on A Sample of Family Businesses Operating in the Egyptian Market

Dr. Mabrouk Attia Mabrouk Tawfik

Teacher- Faculty of Commerce and Business Administration

Helwan University

Arab Republic of Egypt

ABSTRACT

The issue of good governance or good management has received great attention recently in many companies and institutions, and family businesses represent a model for the oldest and most common of these institutions in the world and in many countries. Family businesses represent more than 70% of all companies in different countries, where they play Family businesses range from small and medium-sized companies to large conglomerates that operate in multiple fields and countries, and then these companies seek to adopt modern management practices and methods such as good governance and management to improve and develop the strategic performance of their operations.

Hence, the aim of this research is to identify the relationship between the application of the principles of good governance and the development of the strategic performance of operations in family companies operating in the Egyptian market, through the application on a sample of 430 family businesses in the Greater Cairo Region (Cairo, Giza and Qalyubia governorates).

Through the descriptive analytical approach and by using the survey as a tool for collecting the necessary data for the study and analyzing this data through the statistical software package used in the social sciences SPSS. The study found a statistically significant relationship between the application of the principles of good governance and the development of the strategic performance of operations (competitive performance of operations - operational performance of operations - financial performance of operations) in family companies operating under study and research.

The study recommended the companies under study and research through the Action Plan entry to the need to adopt the concepts of good governance in order to develop the strategic performance of their operations and the need to pay attention to strategic planning processes and to select efficient boards of directors that seek to develop the performance of operations in the long run.

Keywords: *Good Governance, Good Management, Family Businesses, Strategic Performance of Operations, Competitive Performance of Operations, Operational Performance of Operations, Financial Performance of Operations.*



