

تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري

عمر يحيى الحسين

إشراف

أيمن حسن متولي

رئيس قسم التسويق والأعمال الدولية بكلية الإدارة

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

الملخص:

الغرض - أجريت الدراسة في الشركات العائلية في القطاع الخاص المصري ، للتغلب على مخاطر استمرارية المؤسسات العائلية في وقتنا الحالي الملئ بالتحديات ، تزداد الحاجة إلى الخلفاء المهنيين الذين يتمتعون بسمات "ريادة الأعمال" أكثر من أي وقت مضى.

منهج الدراسة - يقدم الباحث مجموعة من الأساليب المستخدمة لإجراء الدراسة كالمقارنات والتقييمات وشرح النظريات السابقة للوصول إلى نتائج واضحة وذات مغزى وتقديم استفسارات البحث من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة سبب. دراسة تطبيقية عن القطاع الخاص المصري

نتائج الدراسة - توضح تحليلات هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين فعالية تخطيط التعاقب القيادي واستمرارية الشركات العائلية.

حدود الدراسة - هناك العديد من الحدود التي نحتاج إلى الإشارة إليها في الدراسة:

الحدود الزمنية - تمت الدراسة في الفترة ما بين عامي ٢٠٢١ و ٢٠٢٢

الحدود البشرية - تمت الدراسة على العاملين في إحدى الشركات المصرية العاملة في مجال صناعة الدواء

الحدود المكانية - تمت الدراسة في مكان عمل واحد وهو إحدى الشركات المصرية الخاصة العاملة في مجال صناعة الدواء

الحدود العلمية - تم استخدام الوصف والتحليل والإستبيان ودراسة الحالات لعمل تحليل تعاقب القيادات داخل الشركات في القطاع الخاص المصري ومع ذلك، فإن الفشل أو النجاح في إحداث التغيير في التعاقب القيادي داخل الشركات العائلية لا يزال مفتوحاً. وبناءً عليه يجب أن تركز الأبحاث المستقبلية على الدراسات الممتدة زمنياً ، حيث يرافق الباحثون الشركات العائلية على مدى فترة أطول لتقييم أنماط الاتصال الخاصة بهم أثناء عملية الانتقال.

لهذا السبب ، يجب أن تستخدم الأبحاث المستقبلية أيضاً الأساليب المصاحبة ، مثل مجموعات التركيز أو المقابلات الفردية. ثالثاً ، نظراً لتركيزنا على سياق الضيافة ، قد لا يتم تعميم النتائج على عائلات الأعمال الأخرى لأن السياق قد يكون مختلفاً. وبالتالي ، سيكون من المفيد للبحوث المستقبلية تطبيق الدراسة في الصناعات المختلفة لمعرفة كيفية تكرار هذه النتائج وتعميمها في سياقات أخرى.

الآثار العملية - الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو اكتساب رؤى أعمق في بناء نموذج حول كيفية إنشاء تعاقب قيادي فعال داخل الشركات العائلية. يجب أن تتبع الدراسة منهج بحث عملي نوعي يعتمد على أحد الخيارين التاليين أو كليهما:

دراسات الحالة الواقعية ، يتم الدعوة إلى بحث دراسة الحالة كاستراتيجية بحث صالحة ، على سبيل المثال في التسويق (بونوما ، ١٩٨٥) ، إدارة العمليات (ماكوتشون وميريديث ، ١٩٩٣) ، نظم المعلومات الإدارية (بن باسات وآخرون ، ١٩٨٧) ، والاستراتيجية (مينتزيبرج ، ١٩٧٩ ؛ أيزنهاردت ، ١٩٨٩ ؛ لارسون ، ١٩٩٣).

كما ساعدنا النهج الكيفي على التقاط أوصاف واضحة لتجارب الشركات العائلية الناجحة في مصر وفهم المعاني الحقيقية المرتبطة بتجاربهم. **الكلمات المفتاحية** الشركات العائلية ، المؤسسات العائلية ، تخطيط تعاقب القيادي، الموارد البشرية ، استمرارية الأعمال.

نوع الورق ورقة بحثية

Abstract:

Purpose – The study is conducted in the Egyptian private sector family business, to overcome the current challenging era and the clear business continuity risks, the need for the successors with “entrepreneurial” traits is rising more than ever.

Design/methodology/approach – The author presents the methods used to carry out the study, comparison, explanation, and assessment to reach meaningful generalizations and furnish the research's queries by analyzing collected data by SPSS. An Applied Study on the Egyptian Private Sector

Findings – This paper’s analysis reveals that There is a significant positive relationship between the effectiveness of Succession Planning and Business Continuity in Family Business.

Research limitations/implications – There are several limitations that we need to point out. In our case Time Limitation - Studied between 2021 and 2022. Human Limitation - The study was conducted on workers in one of the Egyptian companies working in the pharmaceutical industry. Location Limitation - The study was conducted in one workplace, which is one of the Egyptian private companies working in the field of pharmaceutical industry. Scientific limitation - Description, analysis, questionnaire, and case studies were used to conduct a succession analysis within companies in the Egyptian private

sector However, failure or success in bringing about change in leadership succession within family businesses remains open.

Thus, future research should focus on longitudinal studies, where the researchers accompany a family business over a longer period to evaluate their communication patterns during the transition process.

Second, there might be an ethical dilemma since, as investigators in an action research setting characterized by an integral involvement, we might have been a bit subjective over the period working with the family business.

Because of this, future research should also make use of accompanying methods, such as focus groups or individual interviews. Third, given our focus on the hospitality context, the results might not generalize to other business families since the context might be different. Thus, it would be useful for future research to explore our ideas in different industries to see how these results replicate and generalize into other contexts.

Practical implications – The main goal of this study is to gain deeper insights into building a model on how family businesses create leadership succession. The study shall follow a qualitative action research approach based on one or both of the following options:

Real-life case studies, case study research is advocated as a valid research strategy, e.g., in marketing (Bonoma, 1985), operations management (McCutcheon and Meredith, 1993), management

information systems (Benbasat et al., 1987), and strategy (Mintzberg, 1979; Eisenhardt, 1989; Larsson, 1993).

A qualitative approach also helped us to capture thick descriptions of the experiences of successful family businesses in Egypt and to understand the true meanings attached to their experiences.

Keywords Family business, Family Enterprises, HR Succession Planning, Business Continuity,

مقدمة:

أثبت التاريخ أن رواد الأعمال العائلية أحدثوا فرقا عبر العصور، بدءاً من هنري فورد وسام والتون حتى لطفي منصور وأنسي ساويراس. وقد أدى إنجاز مؤسسي وأصحاب الأعمال هؤلاء إلى تعزيز حياة الناس وكذلك الاقتصاد المحلي والعالمي. وبدأت تظهر أهمية عملية التعاقب القيادي كواحدة من أهم جوانب الأعمال العائلية (بروكهاوس ، ٢٠٠٤). يشار إلى الأنشطة والفعاليات التي تساهم في تغيير القيادة من فرد إلى آخر باسم التعاقب القيادي (شارما وآخرون، ٢٠٠١).

وفقاً للمؤشرات التاريخية المبكرة ، فإن "ما يقرب من ٣٠ ٪ فقط من الشركات العائلية تستمر في الجيل الثاني ، و ١٠-١٥ ٪ تستمر في الجيل الثالث ، وحوالي ٣ ٪ فقط تعيش في الجيل الرابع أو ما بعده ، (بيكاردا وداير ، ١٩٨٣ ، ١٩٨٧ ؛ وارد ، ١٩٨٧)" لسوء الحظ ، معاهد الإحصاء للشركات العائلية لم تنذر بهذه النسبة المقلقة من الفشل مما دفع الباحثين الميدانيين إلى البحث بشكل أعمق في عملية التعاقب بحثاً عن إجابات.

هنري فورد واحد من أشهر رجال الأعمال في العالم ، هو مؤسس شركة فورد الذي ساهم تقديمه لسيارة فورد موديل تي إلى تغيير مفهوم النقل والصناعة الأمريكية. حيث أصبح واحداً من أغنى وأشهر الناس في العالم كمالك لشركة فورد للسيارات.

ينسب إليه الفضل في " الفوردية " ، أو الإنتاج الضخم واقتصاديات الحجم للسلع منخفضة التكلفة مع أجور العمال المرتفعة.

يمكن قول الشيء نفسه عن مجموعة منصور ، التي تم تشكيلها في عام ١٩٥٢ من قبل لطفي منصور وهي قصة نجاح أخرى لشركة عائلية بدأت كشركة قطن وتطورت إلى مجموعة شركات . تم تأميمها في عام ١٩٦٥ ولكن عندما عادت مصر إلى اقتصاد السوق في عام ١٩٧٥ ، تمكنت عائلة منصور من مواصلة العمل. الغرض من هذه الدراسة هو وضع دليل واضح على استمرارية "الشركات العائلية" الريادية التي تنحدر من المؤسسين وأسباب الفشل ، لتصل إلى أداة واضحة للتعاقب القيادي التي تضمن استمرارية الأعمال في منظمات الأعمال العائلية في مصر.

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

تعد الشركات العائلية من اهم العناصر المؤثرة في الاقتصاد العالمي، وينطبق هذا بشكل خاص على اقتصادات السوق الراسخة ، حيث يتم تشجيع مبادرة تنظيم المشاريع بقوة. على الرغم من عدم وجود دراسة إحصائية متاحة لتوضيح خريطة للتواجد العالمي للشركات العائلية ، فقد أكدت العديد من الدراسات التي أجريت في دول مختلفة أهمية هذه الشركات في الاقتصادات الوطنية. (أستراشان وشانكر ، ٢٠٠٣ ؛ إيفيرا ، ٢٠٠٣ ؛ مورك ويونغ ، ٢٠٠٤).

لا يوجد تعريف موحد ل "الشركات العائلية" ، لا في الاقتصادات السوقية القائمة ولا في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية (إيفيرا ، ٢٠٠٣ ؛ شارما ، ٢٠٠٤ ؛ سونفيلد وآخرون ، ٢٠٠٥). وكانت هناك محاولات عديدة لتوضيح التعريفات التشغيلية للشركات العائلية. (على سبيل المثال: هاندلر ، ١٩٨٩ ؛ ويستهد وكولينج ، ١٩٩٨ ؛ تشوا وآخرون ، ١٩٩٩ ؛ أستراشان وألين وسبينيلي ، ٢٠٠٢ ؛ أستراشان وشانكر ، ٢٠٠٣). وقد كشفت البحوث التجريبية أن المؤسسات الأسرية تختلف من حيث درجة مشاركة الأسرة (ويستهد وكولينج ، ١٩٩٨ ؛ شارما ، ٢٠٠٤). تم بذل محاولات عدة

للتوصل الى مدى مشاركة افراد من الشركات العائلية في الاعمال التجارية وتم التوصل الى ثلاثة اتجاهات أساسية (شارما ، ٢٠٠٤):

(١) صياغة تعاريف تشغيلية متعددة للمؤسسات العائلية (على سبيل المثال: ويستهد وكولينج ، ١٩٩٨ ؛ أستراشان وشانكر ، ٢٠٠٣).

(٢) تطوير نماذج الشركات العائلية (على سبيل المثال: شارما ، ٢٠٠٢) ؛

(٣) تطوير المقاييس لالتقاط أنواع مختلفة من مشاركة الأسرة (على سبيل المثال: أستراشان وألين وسبينيلي ، ٢٠٠٢)

وتم عمل اطروحات للوصول الى تعريف الشركات العائلية للتمكن من دراسة المكونات المختلفة للمؤسسات العائلية. في الجزء التجريبي من بحثنا ، قام الباحث بتحليل التعريفات المختلفة للشركات العائلية للوقوف على التعريف المناسب الذي يغطي الخصائص المحددة للشركات العائلية في الاقتصاديات الناشئة.

تعريف الشركات العائلية:

تعرف بأنها "هي تلك الشركات التي يشارك فيها عدة أفراد من نفس العائلة كمالكين أو مديرين رئيسيين ، إما معاصرين أو مؤسسين سابقين" واحدة من أهم المشاكل الرئيسية التي تواجهها الشركات العائلية هي نقل الملكية والتتابع او التعاقب الإداري إلى الأجيال القادمة.

على الرغم من أن البيانات تكشف أن غالبية الرؤساء التنفيذيين للشركات العائلية يفضلون الحفاظ على سيطرة الأسرة بعد فترة ولايتهم، يعتبر التعاقب القيادي داخل الأسرة مجرد واحد من العديد من الخيارات. (دونكيلز ولامبريخت ، ١٩٩٩ ؛ أستراشان ، ألين وسبينيلي ، ٢٠٠٢ ؛ أستراشان ، كلاين وسميرنيوس ، ٢٠٠٢). تم تكريس جهود بحثية كبيرة لموضوع الخلافة في الشركات العائلية في اقتصادات السوق الراسخة (هاندر ، ١٩٩٤ ؛ ميلر وآخرون ، ٢٠٠٣ ؛ شارما وآخرون ، ٢٠٠٣).

وفقا لمعظم الباحثين ، فإن **التعاقب القيادي** هو عملية معقدة أكثر من كونها حدثا يتم فيه نقل الملكية وسلطة الإدارة إلى قائد جديد. على الرغم من حقيقة أن العديد من المؤلفين (موريس وآخرون، ١٩٩٧ ؛ شارما وآخرون، ٢٠٠٣) نعتقد أنه من المتوقع أن يساعد تخطيط التعاقب في تحسين احتمالية نجاح عملية التعاقب ، تظهر نتائج البحث أن التعاقب لا يتم التخطيط له في كثير من الأحيان في الوقت المناسب (بيوغيرين وسند ، ٢٠٠١. شارما وآخرون، ٢٠٠٣).

وتبين البحوث التي أجراها سونفيلد ولوسير (٢٠٠٤) أن الجيل الأول "المؤسسين" من الشركات العائلية كان أقل تخطيطا للتعاقب من الشركات العائلية من الجيلين الثاني والثالث ، وهناك ثلاثة أنواع من المشاكل ترتبط عموما بإعداد عمليات نقل الأعمال (المفوضية الأوروبية ، ٢٠٠٢).

النوع الأول هو المشاكل النفسية والعاطفية (كينتس دي فريس ، ١٩٩٣ ؛ موريس وآخرون، ١٩٩٧ ؛ بيوغيرين وسوند ، ٢٠٠١ ؛ شارما وآخرون، ٢٠٠١ ؛ ديك وآخرون، ٢٠٠٢).

النوع الثاني مرتبط بتعقيد عملية التعاقب او الخلافة وحقيقة أن المالك أو المدير ليس لديه خبرة المطلوبة (أو محدودة) في التعامل مع هذا الموقف أو معرفته به (موريس وآخرون، ١٩٩٧ ؛ ديك وآخرون، ٢٠٠٢ ؛ مالينين ، ٢٠٠٤). وينبع النوع الثالث من المشاكل من التشريعات المحلية، ولا سيما قانون الشركات والضرائب والإجراءات الإدارية (بيوغيرين وسند ، ٢٠٠١).

وفقا لرأي الخبراء ، لا يتم تداول موضوع التعاقب والخلافة في كثير من الأحيان إلا بعد صدور قرار بتقاعد المالك أو المدير ، ويعتبر هذا هو السبب الأكثر أهمية للتعاقب والخلافة.

وقد يكون هناك أسباب أخرى للتعاقب المبكر تكون في الاغلب أسباب شخصية على سبيل المثال (التقاعد المبكر ، أو تغيير المهنة ، أو تغيير في الاهتمامات ، أو التغيير في وضع الأسرة ، وما إلى ذلك.) ، ويضاف إليها أيضاً العمل في بيئة تنافسية متغيرة (الأسواق المتغيرة ، المنتجات الجديدة ، إلخ.) ، أو الحوادث (الطلاق ،

المرض ، الوفاة إلخ) ، والتي تلعب أيضا دورا مهما (المفوضية الأوروبية (٢٠٠٢) ؛ بيوغرين وسوند (٢٠٠١) ومراجعهما المذكورة). وهناك حاجة ماسة في البلدان التي تمر بمراحل اقتصادية انتقالية إلى تحديد الشركات العائلية وقضايا التعاقب والخلافة. وقد تم الاعتراف بقطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية باعتباره محركا للانتعاش الاقتصادي من خلال خلق فرص العمل وتعزيز تنمية تنظيم ريادة الأعمال. وقد إزداد عدد المؤسسات الخاصة الصغيرة زيادة كبيرة في هذه البلدان. وتعتبر هذه الزيادة من عناصر النمو القطاع الخاص، كان من الضروري (ولا يزال) دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم الجديدة للتغلب على مجموعة من قيود النمو الداخلي والخارجي/البيئي (بوتزيوريس وآخرون، ١٩٩٧؛ فوغل وزابالسكا، ٢٠٠١ ؛ فوغل ، ٢٠٠١ ؛ ماكميلان وودروف ، ٢٠٠٢). وجدت العديد من الدراسات أن الشركات العائلية توفر الموارد الحيوية والدعم للمؤسسات الناشئة حديثا في هذه البلدان (بوتزيوريس وآخرون، ١٩٩٧ ؛ دوه ، ٢٠٠٣ ؛ داير وبانيشيفا مورتنسن ، ٢٠٠٥). على الرغم من إجراء أبحاث مهمة حول ريادة الأعمال في الاقتصادات النامية في وسط وشرق أوروبا ، إلا أنه لا يعرف الكثير عن الشركات العائلية ، وعلى وجه الخصوص ، مسألة التعاقب القيادي والخلافة في هذه الدول. واستنادا إلى استعراض لبعض الدراسات الحديثة (أكسينتيفيتش وبوغوفيتش ، ٢٠٠١ ؛ غاليتيك ، ٢٠٠٢ ؛ هيرش وفولوب ، ١٩٩٧ ؛ كادوكسا ، ٢٠٠٣ ؛ كادوكسا وسوتو ، ٢٠٠٤ ؛ سافين ، ٢٠٠٢ ؛ ويرويكا ، ٢٠٠٣ ؛ زابونوف ، ٢٠٠٣) ، يمكننا أن نستنتج أن العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية هي صغيرة نسبيا ويمكن وصف العديد منها بأنها مشاريع عائلية. الغالبية مملوكة للجيل المؤسس ولا تواجه مشكلة الخلافة حتى الآن ، على الرغم من أن بعض الباحثين الذين تم الاستشهاد بهم يلفتون الانتباه إلى هذه المشكلة.

ما هو تخطيط التعاقب

تم استخدام مصطلح تخطيط التعاقب لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تنطوي على التخطيط لانتقال القيادة داخل الشركات. يعرف روثويل (٢٠٠١) تخطيط التعاقب بأنه جهد متعمد ومنهجي من قبل الشركات لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية ، والاحتفاظ برأس المال الفكري والمعرفي وتطويره للمستقبل، وتشجيع التقدم الفردي.

كانت ممارسة تخطيط التعاقب موجودة منذ بداية التاريخ المسجل بشكل أو بآخر. يظهر التاريخ الموثق أن تخطيط التعاقب تم استخدامه في انتقال السلطة داخل الشبكات العائلية ، على سبيل المثال ، داخل العائلات المالكة وإمبراطوريات الأعمال المملوكة للعائلة (جارمان وجلوي ، ٢٠٠٤). صرح جراي، " يمكن تحديد تخطيط التعاقب على أنه عملية لتحديد وتطوير القادة الرئيسيين داخل الشركات. الغرض الأساسي هو خلق زيادة المشاركة والاحتفاظ من خلال توفير سلم وظيفي" (جراي ، ٢٠١٤ ، ص ٣٥).

يقدم ريديمان تعريفاً إضافياً وشاملاً: يتكون تخطيط تعاقب القيادة من تقييم وتخطيط احتياجات القيادة المستقبلية في الشركات على إنها استراتيجية عمل طويلة الأجل تتطلب كلا من التفكير الاستراتيجي والعمل لضمان توقع احتياجات القيادة في الشركات وبناءً عليه سيتم تطوير الجدارات القيادية بشكل كاف في أولئك الذين لديهم إمكانات لتولي الأدوار القيادية في المستقبل. (ريتشارد دبليو ريديمان ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٩٢)

الغرض من تخطيط التعاقب الوظيفي ليس اختيار مرشح لشغل وظيفة شاغرة معينة ، ولكن تحديد المرشحين ذوي التدريب الإداري القوي والمعرفة والمهارات والمواقف للوظائف الشاغرة في القيادة المستقبلية (كوين ، ٢٠٠٢). ينظر إلى تخطيط التعاقب على أنه عملية لتحديد الخلفاء المحتملين لشاغل الوظيفة وإعدادهم لتولي دور جديد (جارمان وجلوي ، ٢٠٠٤).

كما أن الحاجة إلى تخطيط التعاقب أمر بالغ الأهمية في الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. تمتلك الشركات الكبرى مجموعة واسعة من

الخلفاء المحتملين للأدوار التنفيذية والقيادية ، في حين أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لديها هياكل تنظيمية مسطحة إلى حد ما ، كما أن المخاطر الشخصية لرجل الأعمال أكثر بكثير.

الشركات العائلية

الشركات المملوكة للعائلة هي شكل من أشكال الأعمال المقبولة على نطاق واسع في العالم. نظرا لوجود عدد كبير من الشركات العائلية ، فإن البحث عن الشركات العائلية له ما يبرره ويعترف بالإعلان عن العدد الكبير من الشركات العائلية (جينغ يي ، ٢٠١٣). هناك ما يقرب من ٧٠ ٪ من الشركات في مصر هي شركات عائلية مملوكة مباشرة للعائلات وحوالي ٧٠-٩٠ ٪ من نمو الناتج المحلي الإجمالي تقوم به هذه الشركات العائلية في مصر والعالم أيضا (طيبة وأفغان ٢٠٠٧).

هناك عدد كبير من الشركات العائلية والمساهمة في الاقتصادات العالمية ، وكان هناك طلب متزايد على البحث حول هذه القضايا التجارية العائلية ، وفهم الخصائص الثقافية التي لها تأثير على نمو وأداء هذه الشركات العائلية (غوبتا وآخرون. آل. ٢٠١٠ ، تونغ ، ٢٠٠٩ ، هاريس ، ٢٠٠٩). هذا النوع من الشركات الصغيرة والمتوسطة وحتى بعض الشركات الكبيرة هو مجموعة مهيمنة في عالم الأعمال حيث يكون أفراد الأسرة جزءا من الأعمال ، بشكل مباشر أو غير مباشر في إدارة الأعمال أو في الملكية ، كموظف عامل أو كعضو مجلس ادارة ، الأعضاء الذين يساهمون في نمو الأعمال العائلية والتنمية وتجعل من الممكن لنقل السلطة للحيل القادم (وارد ، ١٩٨٧ ، وايتسايد ، وارد وآخرون. آل. ١٩٩٣ ، إيفانز وآخرون. آل. ١٩٩٤ ، جينغ يي ، ٢٠١٣).

ستتعامل جميع الشركات في نهاية المطاف مع التعاقب القيادي ولكن يتم تنفيذ الخلافة بشكل مختلف في كلا النوعين من الأعمال ، في السابق كان يتم التعاقب على أنه تعاقب إداري بحت حينما يشغل أحد الموظفين مكان الآخر حيث قد لا يكون العمل قد تأثر.

بينما في السابق داخل الشركات العائلية ، تنتقل السلطة إلى أحد أفراد الأسرة ويؤثر على اتخاذ القرار التجاري ويمكن أن يؤثر على أهداف العمل (بروندين ، فلورين سامويلسون ، وميلين ، ٢٠٠٨).

علاوة على ذلك وبعيدا عن عملية التعاقب الإداري يعتبر الجزء الأصيل من استمرارية ونجاح الشركات العائلية بشكل مباشر هو صحة الاختيار القيادي داخل المؤسسات العائلية (فهد سريح وجندوريان ، ٢٠٠٦) ، والذي يصيغ ميثاق نقل السلطة من الجيل السابق إلى الجيل اللاحق الذي يضمن استمرارية الشركة (أرونوف وآخرون. آل. ، ١٩٩٢). هناك أدلة واضحة على أن النزاعات والخلافات العائلية الخاصة ستؤثر على إدارة اعمال الشركات العائلية بشكل مباشر وعلى إدارة الشركات ونقل الملكية وعلى وجه الخصوص اختيار القائد القادم للشركة (أرونوف ، مكلور ، وارد ، ٢٠١٠).

الشركات العائلية هي نوع خاص من وحدات الأعمال التي تختلف اختلافا كبيرا عن الشركات غير العائلية من خلال مكوناتها ومتطلباتها المحددة (هن أوشتيك ٢٠١٣). تقدم هذه المؤسسات غير المتجانسة والمعقدة مجموعة صعبة من القضايا للدراسة (شارما ، كريسمان وآخرون. ٢٠١٢).

تعريف الشركة العائلية

لا يتنازل البحث عن الشركات العائلية عن تعريف واحد محدد للشركات العائلية (Handler ، ٢٠٠٤)؛ لقد قدموا تعريفات عديدة (Venter and Farrington ، ٢٠٠٩). وصف شارما وكريسمان وتشوا (١٩٩٧) ٣٤ تعريفاً مميزاً للشركات العائلية في البحث حول الأعمال المملوكة للعائلة. لا يوجد تعريف واحد يمكن أن يستلزم كل جانب من جوانب الأعمال التجارية المملوكة للعائلة (شارما وآخرون ، ١٩٩٩ ، ليتز ، ١٩٩٥ ، شانكر وآخرون ، ١٩٩٦).

ختاماً بالتعريف ، لا ترتبط الشركات العائلية فقط بمشاركة أفراد العائلة في الشركة العائلية ، ولكنها تشمل أيضاً مكانة مالك العائلة في الشركة المملوكة للعائلة ،

ويتم إدارة الشركة العائلية وتملكها من قبل فرد من المجموعة الاجتماعية من عائلة معينة عبر الأجيال ، في هذا الصدد ، وصف الباحثون ، مثل Chua و Steier و Chrisman ، ما يهم هو "القوة من جانب أصحاب الرؤية لوضعها موضع التنفيذ" (٢٠٠٣ ، ص ٢٦).

تعرف الشركة العائلية على أنها "الشركات العائلية هي تلك التي يشارك فيها العديد من أفراد العائلة نفسها كمالكين أو مديرين رئيسيين ، إما بشكل متزامن أو مع مرور الوقت"

(Miller، 2007، Le Breton-Miller et al.) ، ومع ذلك ، هناك العديد من التعريفات المتعلقة بالشركات العائلية ولا يوجد تعريف مناسب يمكن المطالبة به. من المسلم به أن الشركات العائلية هي النوع الغالب من الأعمال في العالم (شارما ، كريسمان وآخرون ٢٠١٢).

أهداف الشركات العائلية

فيما يتعلق بجميع الأشكال أو الأعمال التجارية ، فإن الهدف الرئيسي هو تحقيق الأهداف المحددة التي تم وضعها. ومع ذلك ، في هذا الصدد بالنسبة للشركات العائلية ، ركز الباحث على عامل أداء الشركة العائلية (Reeb et. al. ، ٢٠٠٣ ، Westhead et. al. ، ٢٠٠٦ ، Dyer ، ٢٠٠٦). علاوة على ذلك ، قد تعطي الشركة العائلية التي مارست جوانب وسمات مختلفة تقريباً نوعاً مختلفاً من الأهداف فيما يتعلق بأسرتها والتي لا تمثل فقط الهدف نحو وحدة مربحة ولكنها أيضاً مساهمة في تقدم الأسرة (Hedberg and Yu et. آل ، ٢٠٠٩). في هذا الصدد ، وصف Jing Ye (٢٠١٣) هذا الشيء بأنه "حدود العائلة والعمل قابلة للاختراق" ، ويتشكل مدى الاختلاف في جانب العائلة وجانب العمل من خلال الأهداف المتغيرة (Tracey ، ٢٠٠١).

القيم التي طورها المؤسس في شركة عائلية والتي ترشد الشركات العائلية إلى القيم السائدة ، وكيف يتم أخذ السلوكيات والأحكام والتقييمات المحددة من خلال نظام القيم هذا للتدابير الموضوعية التي تم وضعها (Altinay ، ٢٠٠٨).

أهداف اقتصادية

الغرض الأساسي لأي عمل تجاري وخاصة الشركة العائلية هو المنفعة الاقتصادية لعائلاتهم لتكون أكثر استقلالية في كسبها وهذا هو الشاغل الأساسي الذي يتم تحقيقه في الشركة. يدور العمل المملوك للعائلة ، ومنظور النمو والاستمرارية في الشركة العائلية ، حول قدرة المالك على كيفية تقييم الموارد المالية وكيفية استخدام هذه الموارد الاقتصادية واستخدامها (Le Breton Miller et. al. ، ٢٠٠٦).

أهداف غير اقتصادية

يعتبر الأداء المالي أو الفوائد الموضوعية من الأعمال التجارية هي الاهتمامات الأساسية لأي عمل تجاري إلى جانب أن الفوائد غير الاقتصادية هي أيضاً مصدر قلق ضروري للشركات العائلية التي ما إذا كانت العائلة قد أنشأت شركة معينة بالتعاون مع أسرتها وللعائلة (تريسي) ، (٢٠٠١). وهذا في المقابل يمنحهم الاستقلال لقضاء المزيد من الوقت في العمل ، مع أسرهم حيث أن جميع الأمور موجهة نحو مساهمة الأسرة من قبل مالك العائلة (Andersson ، Carlsen and Getz ، ٢٠٠٢).

لا تُقاس الشركة العائلية بالمزايا الموضوعية فحسب ، بل تُقاس أيضاً بمدى تقدم الشركة بمرور الوقت وعبر الأجيال من خلال دمج القيم العائلية الفريدة في الشركة العائلية بما في ذلك مشاركة أفراد العائلة في العمل (Gómez-Mejía و Moyano- Fuentes وآخرون ، ٢٠٠٧) ، تعتمد هذه الدوافع والإنجازات على الاعتراف المستقبلي بقيم الأسرة وأهدافها (Aronoff ، ٢٠٠٤ ، Steier and Le Breton ، Miller et. al. ، ٢٠٠٦). تعتمد القيم غير الاقتصادية على نظام القيم العائلية الذي من خلاله يتصرف أفراد الأسرة ويتفاعلون مع الموقف الذي تتعاون فيه العائلة

والعمل مع بعضهما البعض من أجل متابعة وإدراك الأهداف الاقتصادية وغير الاقتصادية الأعلى لعائلاتهم الخاصة (ستانلي ، ٢٠١٠).

تأثير الأسرة على الشركات العائلية

يميل الباحثون الأوائل إلى التمييز بين العائلة والعمل باعتبارهما الوحدتين المميزتين (Dyer، ١٩٨٩، Watson، ١٩٩٥، Cliff et. al.، ٢٠٠٣) ، لكن الباحثين اللاحقين حددوا مصطلحًا للعمل التفاعلي والعائلة التي من خلالها العائلة والشركة تعمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة ، وصف جينغ يي ، ٢٠١٣ ، أن الشركة والأسرة عبارة عن تفاعل "نتاج الاستدامة من التقاء نجاح العائلة ونجاح الأعمال والاستجابات المناسبة للاضطرابات ... [و] يتطلب أيضا النظر في قدرة العائلة والشركة على التعاون في الاستجابة للاضطرابات بطريقة لا تعرقل نجاح كل منهما" (ستافورد وآخرون ، ١٩٩٩ ص ٢٠٥). تعطي النظرة القائمة على الموارد بعض الأسس الإستراتيجية التي من خلالها تتفاعل عائلة إيه والعمل (MacMillan and Habbershon et. al.، ٢٠٠٣، Chrisman، ٢٠٠٣، Chua and Litz، ٢٠٠٣). تم استخدام هذا النموذج لاستكشاف العائلة والعمل في السياق الاجتماعي (ستافورد وآخرون ، ١٩٩٩ ، أولسون وآخرون ، ٢٠٠٣).

دورة حياة الأعمال العائلية

على وجه الخصوص ، فإن الشركة المملوكة للعائلة هي عملية تتكون من عائلة وعمل تجاري وسيطرة تتطور بمرور الوقت (Gersick et al.، ١٩٩٧) ، وتتطور الأعمال المملوكة للعائلة من البداية إلى النمو ومن أفراد العائلة إلى العائلة أعضاء يشكلون نفس العائلة التي تنمو من خلالها الشركة العائلية والعائلة مع مرور الوقت (Jing Ye، ٢٠١٣). إن التغيير التطوري الذي يحدث في دورة حياة الشركة واضح أنه يبدأ في النمو والتوسع وانتقال إلى الجيل التالي والخروج في بعض الوقت أو يستمر مع مرور الوقت (كراسنيكي ، ٢٠٠٩). تم تطوير أهداف المؤسس من خلال

التحديات البيئية الداخلية والخارجية بمرور الوقت (Ensley and Pearson ، ٢٠٠٥). يتم تخصيص موارد مستوى الشركة من خلال أهداف المؤسس التي تزدهر وتمتد بمرور الوقت (Cope ، Jack and Rose ، ٢٠٠٧). غالبًا ما يعمل أفراد العائلة في نظام الشركة العائلية الذي يعد حيلة للشركة (Hitt et. al. ، ٢٠٠٣) ، وغالبًا ما يتم نقل هذا النوع من العلاقات العائلية غير الرسمية في الشركة العائلية (Bontis et. al. ، ٢٠١٠).

القيم العائلية والتفضيلات

هناك ظاهرة متزايدة تتمثل في تأثير ثقافة الأسرة على أفراد الأسرة ، مما يؤدي بدوره إلى تغيير المشاركة في الشركة العائلية (Vallejo ، ٢٠٠٨) ، مما يؤثر بدوره على أداء الشركة (Altinay ، ٢٠٠٨). قد تؤثر القيم العائلية على اتخاذ القرار وتخصيص الموارد وتعبئة الموارد في الشركة العائلية (فانج وآخرون ، ٢٠٠٦ ، جيوستا وآخرون ، ٢٠٠٧). تعتبر الأسرة أحد العناصر المؤلمة في الأعمال التجارية المملوكة للعائلة. إنها ليست مجموعة من الأفراد فحسب ، بل مجموعة تتفاعل مع بعضها البعض لتأسيس الجوانب المستقبلية للشركة العائلية وتطوير نظام عائلي فريد ونظام قيم (Zahra et al. ، ٢٠٠٨). تم تحديد الالتزام في الشركات العائلية على أنه الجودة الرئيسية لأطروحات الشركات العائلية من نوع الالتزامات في الشركة العائلية متأثرة بالنظام العائلي الفريد (فاليجو ، ٢٠٠٨).

التعاقب القيادي في الشركات العائلية

تعتبر الخلافة عاملاً حاسماً وصعباً تواجهه الشركة العائلية وهو أمر حتمي وكبير بالنسبة لطول عمر الشركات العائلية (Jing Ye ، ٢٠١٣). تمثل عوامل التعاقب العوامل المرتبطة بالشركة العائلية والتي ترتبط بالعوامل الفردية والعلائقية والسياقية والمالية بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بالعملية (De Massis et. al. ، ٢٠٠٨ ، p. ١٨٥) وتتضمن علاوة على ذلك التوزيع وتخصيص الموارد لأفراد الأسرة مع مرور

الوقت. إنه يعيد توجيه الشركات العائلية إلى المستقبل المخطط حيث يمكن للشركات العائلية أن تكون أكثر قدرة على المنافسة في المستقبل وتتعامل مع المواقف المعقدة ، والتي قد تؤثر على صحة وجدوى الشركة العائلية وتنقلها (جاكوبس وآخرون ، ٢٠٠٦).

نتائج التعاقب القيادي

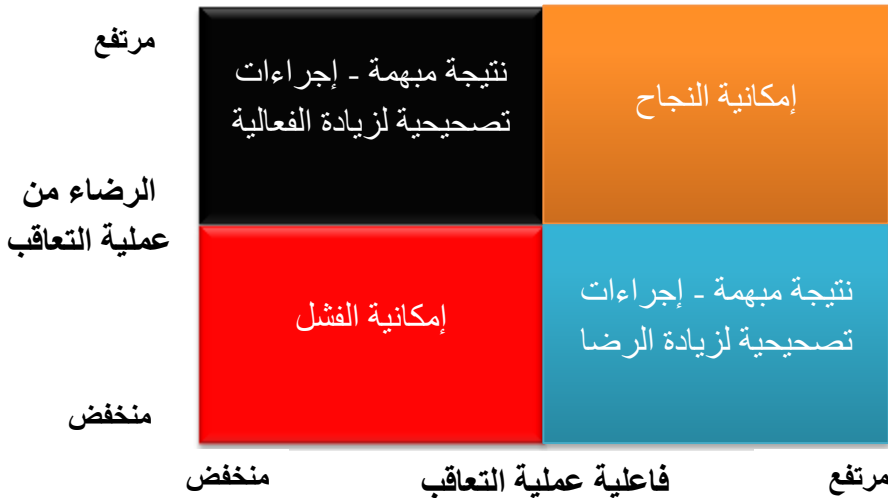
تعتمد نتيجة التعاقب القيادي على القدرات الداخلية للعائلة المحددة والمؤسس. يمكن قياس تأثير الأسرة في تحريك اتجاه الشركة العائلية والذي يؤثر على اتخاذ القرار من خلال - السلطة والخبرة والتأثير الثقافي (مقياس F-PEC) (سميرنيوس وآخرون ، ٢٠٠٥). تساعد هذه الأبعاد الثلاثة المميزة والحصرية المتبادلة في شرح عملية الخلافة ونتائج العملية ، واستعداد أفراد العائلة واهتمامهم بالانخراط في الأعمال المملوكة للعائلة ، والقدرة على التحكم في الأعمال المملوكة للعائلة في التتابع. من جيل إلى جيل وما إلى ذلك (Cliff and Devereaux، ٢٠٠٥ ، p. ٣٤٤).

التعاقب الناجح في الشركات للعائلة

يعد تخطيط التعاقب أمراً أساسياً لاستمرارية وطول عمر الشركات المملوكة للعائلة. على الرغم من أن الكثير من الأدبيات تركز على قضايا الخلافة ، فقد تم إلقاء القليل من الاهتمام لتخطيط الخلافة وتحديد العوامل التي تؤثر على النجاح (Barbara Alberto Ivo &، ٢٠٠٩). تبدأ عملية الخلافة الناجحة قبل سنوات عديدة من تولي فرد العائلة المختار منصب الرئيس التنفيذي لشركة العائلة (Barach & Ganitsky ، ١٩٩٥). التخطيط للتعاقب هو أطول عملية تخطيط استراتيجي تقوم بها شركة عائلية ، وقد تم تصميم هذه العملية بحيث يمكن للمدير التنفيذي القديم أن يساعد الجديد على التطور كقائد ويفهم العمليات الإجمالية للشركة. من الأهمية بمكان للشركات المملوكة للعائلة تحديد أفراد العائلة المؤهلين القادرين على توفير القيادة داخل الشركة.

بدون قيادة مؤهلة من الجيل التالي ، لا يمكن للشركة البقاء على قيد الحياة ، ناهيك عن الحفاظ على طابعها التجاري العائلي الفريد (Barach & Ganitsky ، ١٩٩٥). حددت باربرا بيغلياردي وألبرتو إيفو دورميو (٢٠٠٩) عدة معايير ومؤشرات ذات صلة لتعاقب ناجح. بالنسبة لمعيارهم الأول ، "المعايير الموضوعية للنتائج" ، فإنهم يسردون حجم المبيعات والأرباح والمؤشرات المالية وحصة السوق كمؤشرات (Cabrera-Suarez ، ٢٠٠٥ ؛ Dyer ، ١٩٨٦ ؛ Handler ، ١٩٩١)

شكل (١.٢) الرضا والفعالية والتعاقب الناجح



المصدر: (Pyromalis ، ٢٠٠٦ ، p. ٤٣٠)

بعد إجراء مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالخلافة في الشركات المملوكة للعائلة ، اقترح Le Breton-Miller و Miller و Steier أن التدابير التالية هي من بين الإجراءات الأكثر أهمية للخلافة الناجحة (٢٠٠٤):

- الأداء الإيجابي اللاحق للشركة والجدوى النهائية للأعمال

• رضا أصحاب المصلحة عن عملية الخلافة (Cabrerera-Suarez et al.، ٢٠٠١؛ Dyer، ١٩٨٦؛ Handler، ١٩٩٠؛ Morris et al.، ١٩٩٧؛ Sharma et al.، ٢٠٠١)

تشمل المؤشرات الأخرى للخلافة الناجحة المحددة في الأدبيات التجارية المملوكة للعائلة كلاً من القياسات الموضوعية والذاتية. تشمل القياسات الموضوعية حجم المبيعات والأرباح والمؤشرات المالية وحصة السوق، في حين تشمل القياسات الأكثر ذاتية التزام الورثة وأفراد الشركة العائلية، والصراع بين أفراد الشركة العائلية، وتراجع العلاقات مع العملاء أو الموردين (باربرا وألبرتو إيفو، ٢٠٠٩).

مكونات خطة التعاقب

تشير الأدبيات إلى أن الأعمال التجارية ستنكسب قيمة هائلة من خطة التعاقب المكتوبة الرسمية التي تنقل نهجاً تدريجياً لإدارة الجوانب العملية والنفسية لعملية الانتقال. يجب أن تتضمن المفاهيم الأساسية لخطة التعاقب المكتوبة الإجراءات والأحداث والآليات التي يتم من خلالها نقل القيادة والملكية إلى الجيل التالي (Van der Merwe et al.، ٢٠٠٩). تتعامل المكونات الأكثر شيوعاً التي تمت مناقشتها في المقالات مع القضايا الفنية مثل الضرائب والتمويل والجوانب القانونية للمعاملة. يرجع هذا التركيز إلى حد كبير إلى حقيقة أن الشركات عادة ما تلجأ إلى المستشارين الموثوق بهم مثل المحاسبين القانونيين والمحامين للحصول على المشورة بشأن تخطيط التعاقب. وبالتالي، غالباً ما يتم التغاضي عن القضايا الناعمة مثل الأهداف الشخصية والعائلية طويلة المدى، والرؤية المشتركة والتواصل مع الموظفين وأصحاب المصلحة، وتطوير الخليفة، والقائمة المتوقعة من شاغل الوظيفة بعد الخلافة وتظل غير مخططة (Bruce & Picard، ٢٠٠٦).

تتطلب الخلافة داخل شركة مملوكة للعائلة المكونات الثلاثة التالية: قائد على استعداد لنقل الدور القيادي، وخليفة على استعداد لتولي الدور، وآلية يتم من خلالها الانتقال [خطة التعاقب] (شارما وآخرون، ٢٠٠١). طوّر ميلر، وستير، وبريتون

ميلر النموذج التكاملي لتسلسلات FOB الناجحة بعد مراجعة أكثر من ٤٠ مقالة وسبعة كتب ، بما في ذلك المقالات التجريبية والنظرية والقولية القائمة على تجارب التعاقب الإيجابية. ركز الباحثون على مكونين للنموذج: القواعد الأساسية والخطوات الأولى ورعاية / تطوير الخلف (الخلفاء). القواعد الأساسية والخطوات الأولى

دعم النظريات

إن عملية إدارة التعاقب الشاملة هي مسألة إستراتيجية تستغرق وقتاً طويلاً (Breton - Miller ، Miller et al. ٢٠٠٤) والتي تحتاج إلى نهج وقيادة ماهرين لمنع أي رفض أوامر وتنفيذ العملية بالطريقة الصحيحة. في البداية تم العثور على نظريتين لدعم هذه الدراسة البحثية وفقاً للقضية ، الأولى هي نظرية هدف المسار والثانية هي نظرية اللعبة ، كل من النظريتين لها رؤى في القيادة والإدارة يمكن أن تكون داعمة فيما يتعلق بإدارة التعاقب والاستراتيجيات مثل حسناً. ومع ذلك ، فإن نظرية اللعبة في هذه الدراسة البحثية تبرر السياق بطريقة جيدة ، لذا فإن نظرية اللعبة هي النظرية الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة وفي بعض الحالات يتم استخدام نظرية هدف المسار أيضاً باعتبارها بعض الجوانب المبررة جيداً من قبل هذا وتستخدم باعتبارها النظرية الداعمة.

إدارة استمرارية العمل

في السنوات الأخيرة ، شهدت استمرارية الأعمال تحولاً. حل مصطلح الإدارة محل التخطيط حيث يمكن تعريف "الإدارة" على أنها عملية التخطيط والتنظيم والتحكم في موارد وأنشطة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الأكثر فعالية من حيث التكلفة. (K. ، Vogt ، ١٩٩٩) إدارة استمرارية الأعمال (BCM) هي عملية مستمرة لتقييم وإدارة المخاطر بهدف ضمان استمرار العمل في حالة حدوث المخاطر. (الطاقة ، ص ، ٢٠٠١)

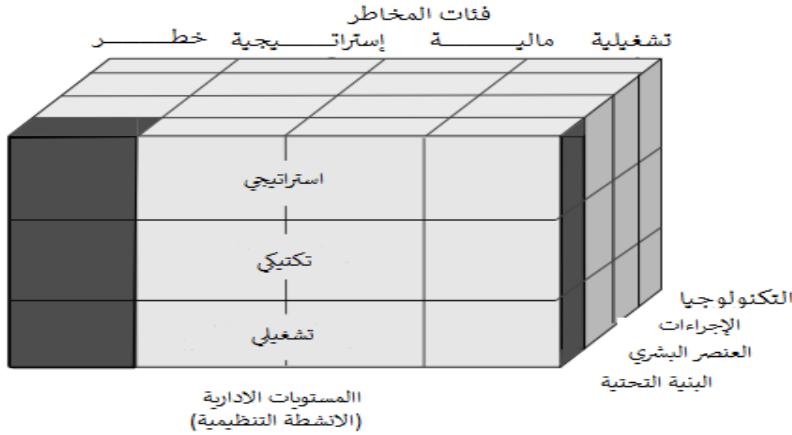
قد تكون هذه المخاطر خارجية (على سبيل المثال ، أعمال الإرهاب ، والاحتياط على الكمبيوتر ، والاختطاف ، والكوارث الطبيعية ، والفشل داخل سلسلة التوريد أو

المنظمات التابعة وما إلى ذلك) أو داخلية للمؤسسة ، مثل الضرر المتعمد أو العرضي للأنظمة أو انتهاكات السلامة والأمن في البحث والتطوير أو التصنيع. ضمن هذا السياق ، يمكن اعتبار إدارة استمرارية الأعمال على أنها وظيفة حية وديناميكية وشاملة ومتكاملة على مستوى المؤسسة مما يؤدي إلى قدرة المؤسسة على التصرف بشكل استباقي وتفاعل مع `` الأحداث غير المخطط لها " ، سواء كانت داخلية أو خارجية ، أو الاقتصادية. (شركة مارش ، ٢٠٠١)

لمساعدة المنظمات في معالجة هذه المخاوف ، طور المؤلفون نموذجًا مفاهيميًا للمؤسسة من أجل BCM ، والذي يساعد في موازنة إدارة المخاطر مع التخطيط في جميع أنحاء المؤسسة (مقتبس من النماذج التي أنشأها Jensen ، (C.J. ٢٠٠١) and (Brown ، B.A. ٢٠٠١) على الرغم من ارتباطها الوثيق بإدارة المخاطر ، BCM لا يميز بين المخاطر القابلة للتأمين وغير القابلة للتأمين. (P. ، Power ، ٢٠٠١) يتمثل عرض القيمة الرئيسي في نموذج BCM في أنه يدمج بشكل متزامن هيكل مخاطر المؤسسة في جهود الاستمرارية مع كل منطقة مؤسسة ، بما في ذلك البنية التحتية. تكشف رؤية المؤسسة المتكاملة لإدارة استمرارية الأعمال عن الترابط بين مجالات المؤسسة الأربعة (الأشخاص والعملية والتكنولوجيا والبنية التحتية) ، ومستويات الإدارة أو الأنشطة التنظيمية (الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية) ، وفئات المخاطر الأربع (الاستراتيجية والمالية والتشغيلية و خطر). يمكن تشريح كل فئة من فئات المخاطر باستخدام إطار عمل لإدارة مخاطر المؤسسة حيث تعمل جميع المكونات الفرعية معًا.

من المهم أن نتذكر أن جميع الشركات تعمل في مجال المخاطرة وأن هذه المخاطر مرتبطة ويجب إدارتها. (Brown ، B. A. ، ٢٠٠١) يمكن استخدام نموذج BCM للمؤسسة المتكاملة (انظر الشكل ٢.٢) لتقييم وتنسيق وإدارة هذه المخاطر المحتملة من حيث صلتها باستمرارية الأعمال.

شكل (٢.٢) نموذج إدارة استمرارية الأعمال للمؤسسات المتكاملة



يستخدم هذا النموذج لتوضيح ما تعنيه BCM للمؤسسة وكذلك لتوفير إطار عمل لعقارات الشركة في إدارة عدم اليقين. في الشكل ٢.٢ ، تضم CRE جزءًا كبيرًا من منطقة مؤسسة البنية التحتية. تركز إدارة استمرارية الأعمال عادةً على فئة مخاطر المخاطر لجهود التخطيط والإدارة على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية. يجب أن تتعامل CRE مع جهود استمرارية الأعمال بنفس الطريقة. من وجهة نظر الأولوية ، تكون الجهود التشغيلية مثل إدارة الأمن والتخطيط عالية لأنها متكررة ومرئية. ومع ذلك ، يجب أيضًا معالجة الجهود التكتيكية ، مثل التأهب للطوارئ ، بشكل منهجي ، لأنها قد تكون كارثية. في تطور CRE من عقلية "السوق" إلى العقلية "الإستراتيجية" ، يجب على CRE أيضًا تركيز الجهود على المستوى الاستراتيجي بالنظر إلى استراتيجيات مثل توزيع المحفظة وموقع الموقع فيما يتعلق بالمخاطر المحتملة.

كما توضح حالة Morgan Stanley ، يسلط نموذج BCM الضوء على الحاجة إلى التخطيط على المستوى الاستراتيجي على مستوى البنية التحتية. يتطلب التحليل على المستوى الاستراتيجي لفئة مخاطر المخاطر إجراء تقييم دقيق لفوائد استراتيجية

توزيع المحفظة السابقة. بالإضافة إلى ذلك ، على المستوى التشغيلي ، فإن ضمان التشغيل التجاري المستمر مع مرافق الشركة التجارية والنسخ الاحتياطي المركزة في مبنيين داخل كتلة مدينة واحدة يعتمدان على نفس البنية التحتية للنقل والطاقة من شأنه أن يقترح أيضاً إعادة تقييم استراتيجية توزيع المحفظة.

استمرارية الأعمال للشركات المملوكة للعائلة

تم تقديم أحد الإحصاءات الأكثر شيوعاً حول استمرارية الأعمال وطول عمر الشركات المملوكة للعائلة في دراسة جون وارد (١٩٨٧) الأساسية ، والتي تنص على أن ٣٠٪ من الشركات تعيش خلال الجيل الثاني ، و ١٣٪ تنجو من الجيل الثالث ، و فقط ٣٪ بقوا على قيد الحياة بعد ذلك (Zellweger et al. ، ٢٠١٢). متوسط العمر الافتراضي لهذه الأنواع من الأعمال هو ٢٥ عاماً (سكوت ، ٢٠٠٠). تؤثر العديد من العوامل على استمرارية وطول عمر الشركات المملوكة للعائلة ، بما في ذلك تعليم المالك ، وهيكل رأس المال ، وعمر المالك ، والفعالية التشغيلية ، والإدارة المختلة ، والعلاقة الأسرية. بالإضافة إلى ذلك ، تلعب العديد من العوامل الخارجية دوراً ، مثل تراجع السوق ، والاستقرار السياسي في البلاد ، والوضع الاقتصادي العام (Monk ، ٢٠٠٠ ؛ Williams & Jones ، ٢٠١٠). يضع الباحثون غياب تخطيط الخلافة من بين الأسباب الرئيسية لفشل الخلافة (Long & Chrisman ، ٢٠١٣). كملف ودولة الأمير:

الدراسات السابقة

كما ذكرنا سابقاً ، الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تحديد تأثير تخطيط تعاقب الموارد البشرية على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية. As Motwani et al. (٢٠٠٦) يؤكد ، داخل المنظمات المملوكة للعائلات ، ظهور مجموعات فريدة من القضايا. وذلك لأن وجود بُعد "العائلة" بالإضافة إلى بُعد "العمل" للمؤسسة يعني أنه يجب أخذ عوامل إضافية في الاعتبار لفهم عمليات تخطيط التعاقب التنظيمي. توفر

الأقسام الفرعية التالية مراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة بعملية الخلافة في الشركات المملوكة للعائلة (FOBS) واستمرارية الأعمال في الشركات العائلية.

استمرارية الأعمال

عرف Argenti (١٩٧٤) في دراسات سابقة حول استمرارية الأعمال والتي تأثرت بعصر الحرب الباردة ، استمرارية العمل على أنها قدرة منظمة أو نظام على الاستمرار في العمل على مستوى فعال على الرغم من الأضرار الجسيمة التي لحقت به. تأثرت وجهة نظر أرجنتي (١٩٧٤) بشكل كبير بعصر الحرب الباردة عندما كان احتمال حدوث دمار شامل يمثل خطرًا حقيقيًا وقائمًا. إليوت وآخرون. (١٩٩٥) أكثر تأثرًا في تعريفها بقطاع تكنولوجيا المعلومات المزدهر في ذلك الوقت وتأثيره على القطاع المالي في المملكة المتحدة. إنهم يرون استمرارية الأعمال كنظم إدارة مطبقة لضمان استمرار البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في العمل في حالة وقوع كارثة. رأي إليوت آل. (١٩٩٥) على أساس حقيقة أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت مكونًا حاسمًا في معظم الأعمال.

اختيار الوريث

باستخدام نهج نفسي لفهم الخلافة بين الشركات التي يديرها المالك من خلال استعارة مفاهيم يونغ الأصلية عن الانبساط والانطوائية ، اقترح ستافرو (٢٠٠٣) أن الشركات المملوكة للعائلة (FOBS) تظهر موقفًا منفتحًا أثناء الخلافة. بعبارة أخرى ، تدعي ستافرو أنه عندما يتعلق الأمر بتعاقب القيادة ، فإن الشركة (الموضوع) تضع أهمية أساسية على قيم ومعتقدات المصدر الخارجي ، أي الأسرة (الشيء) على احتياجاتها الخاصة.

العلاقات بين الوريث والسلف

إن الضعف التدريجي للارتباط بين السلف والشركة هو جوهر إدارة الخلافة على الرغم من أنها الخطوة الأكثر صعوبة حيث من المحتمل أن تكون علاقة الاعتماد

المتبادل بين المالك والشركة قد بُنيت على مدى فترة طويلة من الزمن. بالنسبة لمعظم FOBs ، لا يرغب أسلافهم في التفكير في الخلافة لأنهم يخشون فقدان السلطة والمكانة (فوكس وآخرون ، ١٩٩٦).

يؤكد Handler (١٩٩٠) أن عملية الخلافة تتضمن تعديل دور متبادل بين السلف والخلف. ضمن هذه العملية ، يتبنى السلف بالتسلسل أدوار المشغل الوحيد والملك والمفوض والمستشار في النهاية. من ناحية أخرى ، ينتقل الخلف من منصب بلا دور إلى مناصب المساعد والمدير وأخيراً القائد / صانع القرار الرئيسي.

يجادل Handler (١٩٩٠) بأن المرحلتين الأخيرتين من هذا الدور يبدو أنهما الأكثر أهمية للتعاقب الفعال. خلال هذه المراحل المحورية يصبح تحضير الجيل القادم أكثر وضوحاً. في كثير من الأحيان لا يمكن أن يرتفع مستوى التحدي والمسؤولية وتعقيد المهام للخلف حتى يتقدم السلف إلى دور المفوض. يبدو أن هذا انتقال حساس للغاية ، ويعتمد على قدرة المالك على الثقة والمشاركة والتفويض.

علاقات الوريث وأفراد الأسرة / أصحاب المصلحة

قد تكون العلاقات بين أفراد العائلة حاسمة في الحفاظ على انسجام الأعمال وكذلك تحقيق انتقال ناجح (Bachkaniwala ، ٢٠٠١). بل إنهم قد يلعبون دوراً أكبر من المهارات أو التعليم في تحديد تكوين الإدارة (فرانسييس ، ١٩٩٣). كما لاحظ مارتين (٢٠٠١: ٢٢٣) ، تم تحديد الحاجة إلى "الحفاظ على الشركة في العائلة" كمحفز رئيسي للشركات التي تديرها عائلة على مستوى العالم.

وجد Janjuha-Jivraj and Woods (٢٠٠٢) أن أفراد العائلة الذين لم يكونوا نشطين في العمل كان لهم تأثير كبير خلال الخلافة ، ولا سيما والدة الخلف التي عملت كـ "حاجز صامت" بين الأجيال.

وجد Janjuha-Jivraj and Woods (٢٠٠٢) أيضاً أن التواصل الأكبر عبر الأجيال أدى إلى تطابق الهدف بين السلف والخلف والتزام بالاستراتيجية طويلة المدى من قبل الخلف.

وجد Handler (1991) أن العامل الرئيسي للخلافة هو مستوى الاحترام المتبادل والتفاهم بين أفراد الأسرة الحاليين والجيل القادم. تم تعريف ذلك على أنه الدرجة التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد بعلاقة عمل جيدة تضمنت الثقة والدعم والتواصل والتغذية الراجعة والتعلم المتبادل.

أكد هاندلر أن تطوير الاحترام المتبادل والتفاهم كان عملية تطويرية بدأت في المنزل قبل مشاركة أفراد الأسرة من الجيل التالي في الشركة العائلية. يمكن أن يتراكم الاحترام المتبادل بين أفراد الأسرة من الجيل التالي والمؤسس أو المالك بمرور الوقت مع تقدم علاقة العمل.

Table (1.1) ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	التركيز	النتائج الرئيسية
Alsalman's (2018)	استمرارية الأعمال	تعريف استمرارية الأعمال كإطار إداري مصمم لضمان استجابات فعالة للمخاطر بهدف حماية مصالح مساهمي الشركة
Matthys (2010)	استمرارية الأعمال	تشير استمرارية الأعمال إلى الأنظمة التي وضعتها الشركات لحماية الأصول الهامة وضمان عمل المكونات الحيوية للأعمال في حالة حدوث انقطاع غير متوقع في عملية الأعمال
Reuvid (2007)	استمرارية الأعمال	النظر إلى استمرارية الأعمال على أنها تلك الاستجابات الفعالة التي تضمن وتحمي المصالح التجارية الحرجة للشركة من التهديدات الحقيقية والمتصورة
Elliott et al. (1995)	استمرارية الأعمال	انظر إلى استمرارية الأعمال كأنظمة إدارة موضوعة لضمان استمرار عمل البنية التحتية الحيوية لتكنولوجيا المعلومات في حالة وقوع كارثة.

الدراسة	التركيز	النتائج الرئيسية
Argenti (1974)	استمرارية الأعمال	تعريف استمرارية الأعمال على أنها قدرة منظمة أو نظام على الاستمرار في العمل بمستوى فعال على الرغم من الأضرار الجسيمة التي لحقت به.
Stavrou (2003)	إختيار القائد	استخدام النهج النفسي لفهم الخلافة بين الشركات التي يديرها المالك من خلال استعارة مفاهيم يونغ الأصلية للانبساط والانطواء.
Kuratko et al., (1993)	إختيار القائد	تتفاقم صعوبة الخلافة في قرارات الشركات العائلية بسبب تعقيدات ديناميكيات العائلة غير الموجودة في الشركات غير المملوكة للعائلة.
Brown and Coverley, (1999)	إختيار القائد	لا تقتصر مشكلة العثر على خليفة على الشخص الذي يتمتع بسجل وقدرات أنسب ، على سبيل المثال ، ولكن لها تعقيدات إضافية تتمثل في عضوية الأسرة والتوقعات.
Fox et al., (1996)	إختيار القائد	أصحاب الأعمال الصغيرة وريث اختيار للخلافة أكبر الذكور ، على الرغم من الاهتمام مؤخرًا بناتهن.
Kuratko et al. (1993)	إختيار القائد	أراد معظم أصحاب الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة وكوريا أن يتولى الابن الأكبر قيادة الشركة.
Brown and Coverley (1999)	إختيار القائد	أظهرت قائمة من المتطلبات للمرشحين الخلفاء المحتملين الخبرة في العمل على أنها ضرورية ، والخبرة في عمل مماثل في مكان آخر على أنها مرغوبة ، وتعليم جيد

الدراسة	التركيز	النتائج الرئيسية
		في مجال الأعمال التجارية اختياري.
Handler (1990)	علاقات القادة الحاليين مع قادة المستقبل	يؤكد أن عملية الخلافة تنطوي على تعديل متبادل للدور بين السلف والخلف. حيث يتبنى السلف بالتتابع أدوار المشغل الوحيد والملك والمندوب وأخيرا المستشار. من ناحية أخرى ، ينتقل الخلف من منصب بدون دور إلى مناصب المساعد والمدير.
Sharma et al., (2000)	علاقات القادة الحاليين مع قادة المستقبل	وجدت علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تصورات السلف حول مدى تخطيط التعاقب ومتغيرات استعداد السلف للتتحي ووجود خلف كفاء.
Jivraj and Woods (2002)	علاقات القادة الحاليين مع قادة المستقبل	وجدت أنه بالنسبة لمعظم شركات العينة ، مع الانتقال من الجيل الثاني إلى الجيل الثالث ، بدأت الشركات في العمل على خطة تعاقب رسمية تشمل كلا الجيلين.
Janjuha-Jivraj and Woods (2002)	علاقات الخلف وأفراد الأسرة / المنتفعون	أن أفراد الأسرة الذين لم يكونوا نشطين في العمل كان لهم تأثير كبير أثناء الخلافة ، ولا سيما والدة الخلف التي عملت بمثابة "حاجز صامت" بين الأجيال. كما أدت زيادة التواصل عبر الأجيال إلى تطابق الأهداف بين السلف والخلف والالتزام بالاستراتيجية طويلة الأجل من قبل الخلف.
Handler (1991)	علاقات الخلف وأفراد الأسرة / المنتفعون	أن أحد العوامل الرئيسية للخلافة هو مستوى الاحترام المتبادل والتفاهم بين أفراد الأسرة الحاليين والجيل التالي.

الدراسة	التركيز	النتائج الرئيسية
Sozen and Shaw (2002)	علاقات الخلف وأفراد الأسرة / المنتفعون	يجادل بأن الميول الخاضعة والأبوية ، وتجنب البدء والابتكار مستمدة من نظام أسري أبوي وخير ومتماسك ونظام تعليمي استبدادي قائم على التعلم عن ظهر قلب.

للإجابة على سؤال البحث وهو "ما هو تأثير تخطيط تعاقب الموارد البشرية على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية؟" للقيام بذلك ، تم إجراء استبيان مع الموظفين في الموظفين العاملين في شركة القطاع الخاص العاملة في صناعة الأدوية. يتم توضيح محتوى الاستطلاع بناء على مراجعات الأدبيات التي تمت مناقشتها سابقا. (انظر الملحق ١)

كانت المصادر المستخدمة لهذه الأقسام مزيجا من:

- مقالات صحفية وتقارير استشارية
- المنشورات الأكاديمية،
- العروض التقديمية والكتب ،

وضع هذا البحث الإطار النظري لهذه الأطروحة وكان حيويا في خلق أسئلة لأدلة المسح المستخدمة لجمع بيانات شركة الأدوية المختارة في مصر.

طريقة تحليل البيانات:

ولكي تكون الدراسة دقيقة وموضوعية في تحقيق أهداف الدراسة وتتماشى مع خصوصياتها، فقد تم اعتماد دراسة الحالة للدراسة التفصيلية حالة الدراسة المتعمقة من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات المفيدة في تشخيص الوضع الراهن ومعالجة المشاكل والثغرات.

حيث أن الاستبيان من أهم التقنيات التي يستخدمها البحث العلمي لخدمة مثل هذه الدراسات. واعتمد الباحث عليها في جمع البيانات من عينة الدراسة كوسيلة تسمح لنا

بالإجابة على الأسئلة المطروحة للتعرف على الواقع القريب واتجاهات المبحوثين حول معايير البحث. تم إعداد الاستبيان بطريقة تنطبق على الجزء النظري من الدراسة في محاولة لاختبار الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي.

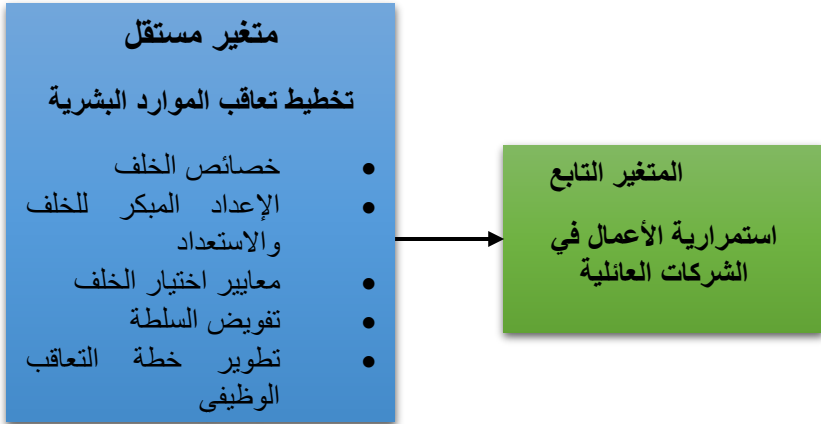
مجتمع البحث والعينة

تألف مجتمع الدراسة من موظفين يعملون في شركة أدوية في مصر. واستخدم الباحث عينة بسيطة بأكبر حجم ممكن من خلال توزيع الاستبيانات على الفئة المستهدفة. في حين كان حجم المجتمع ٨٠٠٠ موظف ، استخدم الباحث المعادلة التالية كما هو موضح أدناه ، لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة المناسب.

وبناء على المعادلة السابقة، كان حجم العينة المناسب ٣٦٦ مستجيباً، وزع الباحث ٣٨٠ استبانة بعد ذلك، تلقى الباحث ٣٦٦ استبانة استبانة .

١. تعريفات نموذج البحث والمتغيرات

يوضح الشكل التالي النموذج (العلاقة بين المتغيرات).
شكل (١.٣): نموذج البحث



المصدر: الباحث بناء على الدراسات السابقة

- **المتغيرات:** المتغير هو أي شيء يمكن أن يأخذ قيما مختلفة أو متغيرة. يمكن أن تختلف القيم في أوقات مختلفة لنفس الكائن أو الشخص ، أو في نفس الوقت لكائنات أو أشخاص مختلفين. أمثلة على المتغيرات هي وحدات الإنتاج والتغيب والتحفيز. (مناهج البحث
- (a) للأعمال نهج بناء المهارات الطبعة ٦ ، أو ما سيكاران وروجر بوجي ، (٢٠١٣)
- **أربعة أنواع رئيسية من المتغيرات:**
 ١. المتغير التابع (المعروف أيضا باسم متغير المعيار).
 ٢. المتغير المستقل (المعروف أيضا باسم متغير التنبؤ).
 ٣. المتغير المعتدل.
 ٤. المتغير الوسيط.
- **المتغير التابع**

المتغير التابع هو المتغير الذي يهتم الباحث بشكل أساسي. هدف الباحث هو فهم ووصف المتغير التابع ، أو شرح تقلبه ، أو التنبؤ به. بمعنى آخر ، إنه المتغير الرئيسي الذي يفسح المجال للتحقيق كعامل قابل للتطبيق. من خلال تحليل المتغير التابع (أي العثور على المتغيرات التي تؤثر عليه) ، من الممكن العثور على إجابات أو حلول للمشكلة. لهذا الغرض ، سيكون الباحث مهتما بقياس وقياس المتغير التابع ، وكذلك المتغيرات الأخرى التي تؤثر على هذا المتغير.
- **المتغير التابع في بحثنا وهو استمرارية الأعمال في الشركات العائلية:**

استمرارية الأعمال هي مستوى استعداد الشركة للحفاظ على الوظائف الحيوية بعد حالة الطوارئ أو الاضطراب. يمكن أن تشمل هذه الأحداث: الخروقات الأمنية. الكوارث الطبيعية. انقطاع التيار الكهربائي. الشركة العائلية هي شركة يملكها ويديرها ويديرها اثنان أو أكثر من أفراد العائلة.
- **المتغير المستقل**

من التخمين عموماً أن المتغير المستقل هو المتغير الذي يؤثر على المتغير التابع بطريقة إيجابية أو سلبية. أي أنه عندما يكون المتغير المستقل موجوداً ، يكون المتغير التابع موجوداً أيضاً ، ومع كل وحدة زيادة في المتغير المستقل ، هناك زيادة أو نقصان في المتغير التابع. بمعنى آخر ، يتم حساب التباين في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل

● **المتغير المستقل في بحثنا وهو تخطيط تعاقب الموارد البشرية:** تخطيط التعاقب الوظيفي هو عملية تحديد المناصب الحرجة داخل المنظمة ووضع خطط عمل للأفراد لتولي تلك المناصب.

● **خصائص الخلف:** كلها سمات مهمة للخلف الجيد. سيساعد عضو الفريق الذي يأخذ هذه السمات خطوة إلى الأمام - ويمكنه النظر إلى المستقبل عند تأثرها - في تشكيل نجاح الأعمال واستدامتها على المدى الطويل.

● **الإعداد المبكر للخلف والاستعداد:** هي نتيجة للأنشطة المخطط لها: تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة والاهتمامات المهنية للفرد. تقديم الأداء والتغذية الراجعة المحتملة للأفراد. تحديد الأدوار والمهارات الرئيسية اللازمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية لجامعة كاليفورنيا.

● **معايير اختيار الخلف:** من أجل اختيار الخلف الصحيح ، يجب أن تكون موضوعياً في تقييم قدرات المرشح وموقفه واستعداده واستعداده لتولي الدور الجديد. تحديد الشخص المناسب هو عملية تتطلب تفكيراً وتخطيطاً دقيقين.

● **تفويض السلطة:** يشير إلى تقسيم العمل ومسؤولية صنع القرار للفرد الذي يقدم تقاريره إلى قائد أو مدير. إنها العملية التنظيمية للمدير الذي يقسم عمله بين جميع موظفيه.

● خطة التنمية النشطة للخلف

● **المتغير المعتدل**

هل له تأثير احتمالي قوي على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؟ أي أن وجود متغير ثالث (المتغير المعتدل) يعدل العلاقة الأصلية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

• المتغير الوسيط

المتغير الوسيط (أو المتغير المتداخل) هو المتغير الذي يظهر بين الوقت الذي تبدأ فيه المتغيرات المستقلة في العمل للتأثير على المتغير التابع والوقت الذي يتم فيه الشعور بتأثيرها عليه. وبالتالي هناك جودة زمنية أو بعد زمني للمتغير الوسيط. بمعنى آخر ، يساعدك تشغيل متغير وسيط على نمذجة العملية. يظهر المتغير الوسيط كدالة للمتغير (المتغيرات) المستقلة التي تعمل في أي موقف ويساعد على تصور وشرح تأثير المتغير (المتغيرات) المستقلة على المتغير التابع.

جمع البيانات:

استخدمت الأدوات المصادر الأولية والثانوية على النحو التالي:

- **المصادر الأولية:** من أجل الحصول على البيانات اللازمة لهذا البحث تم تصميم استبيان وتعديله وفقا لتوصيات المشرف على الرسالة ولجنة من الخبراء. كما تم إجراء مقابلات معمقة مع بعض الموظفين والرؤساء التنفيذيين للقطاع الخاص في مصر من أجل الحصول على بيانات نوعية. تم تحليل الخصائص النوعية والكمية للظواهر إحصائيا عن طريق الاختبارات الإحصائية المناسبة من أجل الوصول إلى مؤشرات الدلالة والقيمة لدعم البحث.
- **المصادر الثانوية:** استخدم البحث مصادر بيانات ثانوية لمعالجة الإطار النظري للدراسة من خلال ما يلي:
 - (a) المجلات العلمية والدوريات والكتب المدرسية والمجلات الأكاديمية.
 - (b) الرسائل والأطروحات التي يتم الوصول إليها من خلال مكتبات الجامعات.
 - (c) الأوراق البحثية والمقالات التجارية والتقارير المتعلقة بموضوع الدراسة.
 - (d) المصادر على الإنترنت والموقع الإلكتروني.

تحليل البيانات

سيقوم التحليل بترتيب كل مجموعة من المتغيرات وفقا لمتوسطها ، وستحصل العبارة ذات المتوسط الأعلى على ١. يختبر التحليل ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين المستجيبين لكل قسم .

اختبار تي

- وفقا لبيرمان (٢٠٠٧) ، هناك أربعة افتراضات لاختبار T يجب الوفاء بها قبل فحص التنويم المغناطيسي للبحث. الافتراضات الأربعة هي:
- أحد المتغيرين متصل، والمتغير الآخر ثنائي التفرع.
 - التوزيعان لهما فروق متساوية.
 - الملاحظات مستقلة.
 - يتم توزيع التوزيعين عادة.

في حالتنا تكون جميع المتغيرات مستقلة، ويكون المؤشران (تخطيط تعاقب الموارد البشرية واستمرارية الأعمال في الشركات العائلية) مستمرين، في حين أن ملاحظة كل العبارات ثنائية التفرع (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق تماما). لذلك ، يختبر التحليل الفروق المتساوية فقط باستخدام "اختبار ليفين لتساوي التباين". بالإضافة إلى ذلك ، يتم إدارة اختبار الحالة الطبيعية باستخدام اختبار Smirnov (KS-Kolmogorov) لأن حجم العينة أكثر من ٥٠ ملاحظة.

سيناقش البيان التالي نتائج مقاييس المتغيرات الفرعية لتخطيط تعاقب الموارد البشرية.

النتائج:

١. هناك علاقة إيجابية كبيرة بين فعالية تخطيط تعاقب الموارد البشرية واستمرارية الأعمال في الشركات العائلية.
٢. هناك علاقة بين الخصائص اللاحقة واستمرارية الأعمال في الشركات العائلية.

٣. هناك علاقة بين الإعداد المبكر للخلف والاستعداد واستمرارية الأعمال في الشركات العائلية.
٤. هناك علاقة بين معايير اختيار الخلف واستمرارية الأعمال في الشركات العائلية.
٥. هناك علاقة بين تفويض السلطة واستمرارية الأعمال في الشركات العائلية.
٦. هناك علاقة بين تطوير خطة التعاقب واستمرارية الأعمال في الشركات العائلية.
٧. يتكون حجم عينة الاستطلاع من ٣٦٦ مشاركا يعملون في شركة أدوية في مصر. وتكونت العينة من ٥٥ (١٥.٠٪) إناث و ٣١١ (٨٥.٠٪) ذكور؛ كما هو مبين في الجدول التالي (٥.٢).
٨. تظهر البيانات أن ١١.٧٪ من العينة كانت في النطاق ٢٥-٣٤ سنة ، و ٣.٠٪ من العينة كانت في النطاق ٣٥-٤٤ سنة ، و ٤٦.٧٪ من العينة كانت في النطاق ٤٥-٥٤ سنة ، وأخيرا ١١.٧٪ من العينة كانت في النطاق ٥٥ أو أعلى. كما هو موضح في الجدول التالي.
٩. وفقا للمستوى التعليمي ، ٦٠.٠٪ حاصلون على درجة البكالوريوس (بكالوريوس ، بكالوريوس ، بكالوريوس) ، ٣٦.٧٪ حاصلون على درجة الماجستير (ماجستير ، ماجستير ، ماجستير ، ماجستير) ، ٣.٣٪ فقط حاصلون على درجة الدكتوراه (دكتوراه) ؛ كما هو موضح في الجدول التالي. يتمتع المستجيبون بخلفية تعليمية كافية للإجابة على هذا الاستبيان وتطبيق الأساليب والاستراتيجيات الحديثة.
١٠. أما بالنسبة للخبرة: ١٠٪ كانوا في الفئة من ١٠ إلى ١٥ سنة، و ١٨.٣٪ كانوا في الفئة من ١٥ إلى ٢٠ سنة، و ٣.٠٪ كانوا في الفئة من ٢٠ إلى ٢٥ سنة، و ٦.٧٪ كانوا في الفئة من ٥ إلى ١٠ سنوات، و ١.٧٪ كانوا في فئة أقل من ٥٥ سنة، وأخيرا ٣٣.٣٪ كانوا في فئة أكثر من ٢٥ سنة من الخبرة.

١١. سئل المشاركون "في شركتك ، الشركات المملوكة للعائلة [FOB] (يشارك أفراد العائلة المالكة كمديرين) أجاب ٥٪ فقط ب "لا" ، بينما أجاب ٩٥٪ بنعم.
١٢. سئل المشاركون "لقد أكملت شركتي عملية الخلافة (حيث تولى أحد أفراد العائلة قيادة الشركة)" أجاب ٦.٧٪ فقط ب "لا" ، بينما أجاب ٩٣.٣٪ بنعم.
١٣. سئل المشاركون "تم إعداد خطة تعاقب مكتوبة قبل الخلافة" أجاب ٥١.٧٪ ب "لا" ، بينما أجاب ٤٨.٣٪ بنعم.
١٤. تراوح عدد الموظفين الدائمين بين ١٠٠-٥٠٠ موظف بنسبة ١٠٪، ونفس النسبة للفئة من ٥٠٠-١٠٠٠، و ٨٠٪ للفئة أكثر من ١٠٠١ موظف.
١٥. كان وضع الجيل الحالي ٣.٣٥ هو الجيل الأول ، و ٣٦.٧٪ كان الجيل الثاني ، و ٦٠٪ كان الجيل الثالث.
١٦. وفقا للخلف ، كان ١.٧ فقط للابنة وخارج أفراد الأسرة. في حين أن ٩٦.٦٪ كانت للابن.
١٧. تحليل تخطيط تعاقب الموارد البشرية الكلي له (٣.٧٠) متوسط و (٧٤.٠٤٪) و (٠.٦١٥) انحراف معياري ، قيمة اختبار T تساوي ٤٦.٦١ وهي ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = ٠.٠١$) ؛ مما يعني أن هناك اتفاقا مشتركا بين المستجيبين حول أهمية وتأثير تطوير متغير الخطة اللاحقة.
١٨. وجاءت معايير اختيار الخلف في المرتبة الأولى بمتوسط ٣.٩٣ ، يليه تفويض السلطة في المرتبة الثانية بمتوسط ٣.٦٤ ، يليه الإعداد المبكر للخلف والاستعداد في المرتبة الثالثة بمتوسط ٣.٦٤ ، تليها خصائص الخلف في المرتبة الرابعة بمتوسط ٣.٤٢ ، وأخيرا وضع خطة التعاقب في المرتبة الأخيرة بمتوسط ٣.٣٦.
١٩. يظهر تحليل متغيرات استمرارية الأعمال في الشركات العائلية أن عبارة "هناك هيكل تنظيمي معتمد في المؤسسة تتم مراجعته باستمرار" تحصل على أعلى متوسط (٤.٠٣) مع (٨٠.٦٨٪) و ٠.٩٠٩ انحراف

معياري. في حين أن عبارة "يشارك موظفو المنظمة في إعداد وتطوير الخطط التنظيمية" تحصل على أقل متوسط (٣.٣٧) مع (٦٧.٤٦٪) و ١.٠٤٩ انحراف معياري. يبلغ متغير استمرارية الأعمال في الشركات العائلية (٣.٧٢) متوسط و (٧٤.٤٧٪) و (٠.٦٢٩) انحراف معياري ، وقيمة اختبار T تساوي ٤٥.٤٧ وهي ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$).

التوصيات:

١. تضيف المؤسسات التي تقدم خدمات استشارية وتطوير مهني ودعم للشركات العائلية، مثل مراكز الشركات العائلية المرتبطة بالجامعات وغرف التجارة المحلية وشركات محاسبة الشركات، برامج من شأنها تنقيف أصحاب الشركات العائلية ومديرها حول أهمية تخطيط التعاقب والخطوات اللازمة لإعداد خطة تعاقب عالية الجودة.
٢. كما توصي الباحثة بأن تقوم هذه المؤسسات بتوظيف أصحاب الشركات العائلية الذين أعدوا خطة عالية الجودة ليكونوا متعاونين في تصميم وإجراء ورش العمل التعليمية.
٣. يعد تدريب الشركات العائلية على إعداد خطط تعاقب عالية الجودة أمرا مهما لطول عمر الشركات العائلية. استنادا إلى الأبحاث الحديثة حول الشركات العائلية، يعد غياب التخطيط أحد الأسباب الرئيسية لفشل الخلافة، على الرغم من أنه لا يعرف سوى القليل عن كيف أو لماذا يزيد التخطيط من النجاح.
٤. تطوير ووضع خطة للشركات العائلية في شكل موثوق. سيساعد ذلك مديري ومالكي الشركات العائلية على تحديد الاتجاه والتوقعات المستقبلية للشركة التي تديرها العائلة والغرض منها والنهج المستقبلي للإصدار.
٥. بالنسبة للمالكين أنه يجب عليهم تطوير وتحديد خطة التقاعد الخاصة بهم وتقسيم الأعمال إلى خلفاء وإشراكهم في الأعمال.
٦. على مر الوقت والتدريب ، لهم وفقا لذلك.

٧. بالنسبة لأفراد العائلة والخلفاء والمالكين ، يجب عليهم تطوير مستشار عائلي يمكن من خلاله اعتبار أفراد العائلة الآخرين جزءا من عملية اتخاذ القرارات العامة في شؤون الأعمال العائلية ، كما سيساعدهم ذلك على توصيل الأشياء بمرور الوقت حول الشركة العائلية ومستقبل الشركات العائلية.
٨. تطوير التعلم والتطوير في الشركات العائلية التي تشمل الابتكار وتوليد الأفكار والبحث والتطوير في الشركات العائلية. يوصى أيضا لمؤسس الشركات العائلية والعائلات بأنه يجب عليهم تطوير بدائل للشركات العائلية ، أي خطط التنفيذ ، وسوف يساعدهم ذلك على تحديد من سيقود بعد ذلك ، وفي حالة ما إذا كان هناك شيء يتعارض مع الأهداف ، فيجب أن تكون هناك مقترحات بديلة للمستقبل واستمرارية الشركات العائلية.

حدود الدراسة :

تخضع هذه الدراسة للحدود التالية:

- حدود الدراسة -** هناك العديد من الحدود التي نحتاج إلى الإشارة إليها في الدراسة:
- **الحدود الزمنية:** سيتم جمع البيانات الخاصة بالدراسة خلال الفترة من عام ٢٠٢١ إلى عام ٢٠٢٢. سيستخدم الباحث مستوى ثقة ٩٥٪ في اختبار الفرضيات وتعميم النتائج ، وهو المستوى الأكثر قبولا في دراسات الحالة بشكل عام. هذا يعني أن أي نتيجة إحصائية على هذا المستوى ومستويات الثقة أدناه.
 - **الحدود البشرية:** تمت الدراسة على العاملين في إحدى الشركات المصرية العاملة في مجال صناعة الدواء
 - **الحدود المكانية (العينة) -** تمت الدراسة في مكان عمل واحد وهو إحدى الشركات المصرية الخاصة العاملة في مجال صناعة الدواء
 - **الحدود العلمية:** تم استخدام الوصف والتحليل والإستبيان ودراسة الحالات لعمل تحليل تعاقب القيادات داخل الشركات في القطاع الخاص المصري ومع ذلك، فإن

الفشل أو النجاح في إحداث التغيير في التعاقب القيادي داخل الشركات العائلية لا يزال مفتوحاً.

- **الحد الذاتي:** ستقتصر الدراسة على معرفة تأثير تخطيط تعاقب الموارد البشرية على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية

توصيات للدراسات المستقبلية بشأن الموضوع

تضمنت هذه الدراسة البحثية الحالية النتائج التي خلصت إلى أن الجيل الأول يدير الأعمال ويحقق انتقالاً ناجحاً ، لاستكشاف القضايا والتحديات التي تواجهها الشركات العائلية فيما يتعلق بتعاقب الشركات العائلية.

ومع ذلك، تحدد النتائج العديد من الجوانب المتعلقة بتعاقب الشركات العائلية، ولكن لا يمكن تعميمها فيما يتعلق بالشركات العائلية الأخرى. الشركة العائلية غير متجانسة تماماً. يؤثر الموقع الجغرافي والصناعة أيضاً على الشركات العائلية ، لذلك يوصى من خلال تطبيق نفس الاستراتيجية والخطة ، يمكن للباحث المستقبلي التقدم إلى مواقع جغرافية أخرى ويمكنه زيادة حجم العينة.

القيد الثاني هو أن هذه الدراسة عبارة عن بحث استكشافي نوعي قائم على الحالة من الشركات العائلية واستكشاف ظاهرة الخلافة. يمكن للباحثين المستقبليين استخدام نتائج هذا البحث ويمكنهم إجراء دراسة كمية في هذا المجال ، وهذا سيساعدهم على فهم البحث في سياق أوسع. القيد الثالث هو أن جزءاً من المشاركين في هذه الدراسة كانوا مؤسسي الشركات العائلية.

يجب أن يشمل الباحثون المستقبليون الخلفاء وأفراد العائلة في الأعمال التجارية حتى يحصلوا على صورة أوضح فيما يتعلق بالشركات العائلية والخلافة. هذه محاولة أولية فيما يتعلق بالشركات العائلية. يمكن أن تساعد الأبحاث المستقبلية في هذا السياق في استكشاف العديد من الجوانب المتعلقة بالشركات العائلية حيث أن هذه مجموعة متنامية من المعرفة.

ومن القيود الأخرى لهذه الدراسة هي مخاوف الموثوقية والصلاحية، على الرغم من أن هذا البحث النوعي يحافظ على جودة البيانات إلا أن هناك تحيزا طبيعيا أو غير مقصود قد يحدث، إلا أن هذه الدراسة تصف التفسيرات الغنية والملاحظات ونتائج خلافة الشركات العائلية ولكن الدراسة البحثية تقتصر على سياقها ولم يتحدث المستجيبون عن القضايا العائلية، التنافس بين الأشقاء ، والصراعات في الأعمال العائلية ، والخلافة ، والقضايا في تقسيم الأعمال والإدارة. هناك دائما قيود ، ولا يمكن لدراسة واحدة الكشف عن جميع الجوانب ، لذا يوصى للباحثين في المستقبل بأن عليهم التقدم في الدراسة البحثية من خلال تطبيق هذه الدراسة.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف القضايا المتعلقة بتعاقب الشركات العائلية وكيف يضع أصحاب الشركات العائلية استراتيجيات لحل هذه القضايا. تسعى الشركات العائلية ليس فقط إلى أن تكون ناجحة قياسا على الربح ووضع السوق والمحددات الأخرى المستخدمة لقياس نجاح الشركات ، ولكنها تسعى أيضا إلى استمرارية نقل الإدارة والملكية من جيل إلى جيل. عندما تنتقل شركة عائلية من الجيل الأول إلى الجيل الثاني ، فإن ٣٠ في المائة فقط من هذه الشركات تنجح في عملية النقل.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تستخدم الدراسة منهجا تحليليا وصفيا باستخدام استبانة لجمع البيانات حيث يعتبر المنهج الأكثر شيوعا والأنسب للدراسات التجارية والاجتماعية. يعتمد هذا التصنيف على العلاقة التي تم التأكيد عليها في نموذج البحث ، والتي توضح المتغير المستقل وهو تخطيط تعاقب الموارد البشرية (خصائص الخلف - الإعداد المبكر للخلف والاستعداد - معايير اختيار الخلف - تفويض السلطة - خطة التطوير النشط للخلفاء) والمتغير التابع وهو استمرارية الأعمال في الشركات العائلية.

يعتقد أصحاب الأعمال الذين شاركوا في هذه الدراسة أن أهم العوامل لتصورهم لاستعدادهم للإعطاء على إدارة الشركة العائلية شملت مثل الدافع الذاتي ، والميراث ،

والإرث العائلي للاستمرار ، والحرص على القيام بشيء ما ، وأن يكون عصاميا ، وهذا أكثر من فائدة غير اقتصادية ارتبطت بتأسيس الشركة واستمرارها .
بعض القضايا التي وجد أنها متسقة ، أي مسألة الرغبة والاهتمام للخلفاء ، وسيطرة المؤسس / المالك على الأسرة ، ومستشار الأسرة ، والتعليم ، وعامل التعلم كانت متسقة على الشركات العائلية .
ومع ذلك، لا يمكن تحقيق أي شيء دون عقبات، أي مشكلة تفويض السلطة، والضوابط المالية، وصنع القرار والسلطة، والمسائل غير الموثقة بين الشركاء والعوامل البيئية بشكل عام التي كانت تشكل تحديا للشركات العائلية .
في نهاية المطاف، ستكون الشركة العائلية قد سلمت إلى الأجيال القادمة إما عن طريق الرغبة أو إما عن طريق الميراث، سيحدث ذلك بعد كل شيء ولكن كيف ستعمل الأمور وتستمر يعتمد على أصحاب الشركات العائلية والبيئة المرتبطة بها في الشركة العائلية التي تديرها .

المراجع:

- Afghan, N. and T. Wiqar (2007). *Succession in Family Businesses of Pakistan: Kinship Culture and Islamic Inheritance Law*, Centre for Management and Economic Research, Lahore University of Management Sciences.
- Ahmadi Zahrani, M., Nikmaram, S., & Latifi, M. (2014). Impact of family business characteristics on succession planning: A case study in Tehran industrial towns. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2), 243-257.
- Altinay, L. (2008). The relationship between an entrepreneur's culture and the entrepreneurial behaviour of the firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 111-129.
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: Moderating factors. *Family Business Review*,

- 30(4), 320-338.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
 - Avila, S. M., Avila, R. A., & Naffziger, D. W. (2003). A comparison of family-owned businesses: Succession planners and non-planners. *Journal of Financial Service Professionals*, 57(3), 85-92.
 - Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155. doi:10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x.
 - Barbara, B., & Alberto Ivo, D. (2009). Successful generational change in family business. *Measuring Business Excellence*, 13(2), 44-50.
 - Barbara, B., & Alberto Ivo, D. (2009). Successful generational change in family business. *Measuring Business Excellence*, 13(2), 44-50.
 - Baù, M., et al. (2013). "Succession in family firms." *The Landscape Of Family Business*: 167-197.
 - Baù, M., Hellerstedt, K., Nordqvist, M., & Wennberg, K. (2013). Succession in family firms. *The Landscape of Family Business*. Edgar Elgar: Cheltenham, 167-197.
 - Bell, B. G. D. (2014). "Generation to Generation: How to Save the Family Business." *Harvard Business Review*(April).
 - Bennedsen, M., et al. (2006). *Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance*, National Bureau of Economic Research.
 - Berchelman, D. K. (2005). Succession Planning. *The Journal for Quality and Participation*, 28(3), 11-12.

- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119.
- Blumentritt, T., et al. (2013). "Game theory and family business succession: An introduction." *Family Business Review* 26(1): 51-67.
- Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game theory and family business succession: An introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67.
- Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game theory and family business succession: An introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67.
- Boyd, B., Botero, I. C., & Fediuk, T. A. (2014). Incumbent decisions about succession transitions in family firms: A *conceptual model*. *International Journal of Financial Studies*, 2(4), 335-358.
- Breton-Miller, I. L., et al. (2004). "Toward an integrative model of effective *FOB* succession." *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(4): 305-328.
- Brinkerink, J. (2018). Broad Search, Deep Search, and the Absorptive Capacity Performance of Family and Nonfamily Firm R&D. *Family Business Review*, 0894486518775187.
- Brown, B. A. (2001) 'Step-by-Step Enterprise Risk Management', Risk Management, Vol. 48, No. 9.
- Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 306-309.
- Carney, M., et al. (2015). "What do we know about private family firms? A meta-analytical review." *Entrepreneurship Theory and Practice* 39(3): 513-544.

-
- Cater III, J. J. and R. T. Justis (2009). "The development of successors from followers to leaders in small family firms: An exploratory study." *Family Business Review* 22(2): 109-124.
 - Chesley, D. (2017). Succession Planning in Family-Owned Businesses.
 - Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
 - Chrisman, J. J., et al. (2014). "Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality." *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(5): 1103-1127.
 - Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1), 9 –26.
 - Chrisman, J. J., Sharma, P., Taggar, S., (2007). Family influences on firms: *An introduction. Journal of Business Research*, 60(10), 1005-1011.
 - Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-40.
 - Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing Your Leadership Pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12), 76-84.
 - Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). *Qualitative research designs: Selection and implementation*. The counseling psychologist, 35(2), 236-264.

- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Long, R. G. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*, 29(1).
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- De Massis, A., et al. (2008). "Factors preventing intra-family succession." *Family Business Review* 21(2): 183-199.
- Denison, D., et al. (2004). "Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths." *Family Business Review* 17(1): 61-70.
- DeTienne, D. R. (2010). "Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development." *Journal of Business Venturing* 25(2): 203-215.
- DeTienne, D. R., & Chirico, F. (2013). *Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance. Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1297-1318.
- Dhaliwal, S. and P. Kangis (2006). "Asians in the UK: gender, generations and enterprise." *Equal Opportunities International* 25(2): 92-108.
- Duh, M. (2012). *Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions*: INTECH.

- Dyer, W. G. (2018). Are Family Firms Really Better? Reexamining "Examining the 'Family Effect on Firm Performance'". *Family Business Review*, 31(2), 240-248.
- Dyer, W. G., & Dyer, W. J. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22(3), 216-219.
- Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71-71.
- Efferin, S., et al. (2015). "Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study." *Journal of Accounting & Organizational Change* 11(1): 130-159.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Enterprise, T. C. f. I. P. (2008). *The Corporate Governance Guide. The Center for International Private Enterprise*, Pakistan Institute of Corporate Governance.
- Fan, J. P., et al. (2008). "*Succession: The roles of specialized assets and transfer costs.*"
- Fernandez-Araoz, C., et al. (2015). "Leadership lessons from great family businesses." *Harvard Business Review* 93(4): 82-88.
- File, K. M., & Prince, R. A. (1996). Attributions for Family Business Failure: The Heir's Perspective. *Family Business Review*, 9(2), 171-184. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00171.x.
- Frese, K. E. (2015). *A multiple case study of successful family business succession* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Frese, K. E. (2015). *A multiple case study of successful family business succession*, CAPELLA UNIVERSITY.

-
- Garman, A. N., & Glawe, J. (2004). Succession Planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 119-128.
doi:http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.56.2.119.
 - Gibb Dyer Jr, W. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family business review*, 19(4), 253-273.
 - Goel, S., et al. (2012). "Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world." *Journal of Family Business Strategy* 3(2): 54-65.
 - Graves, C. and J. Thomas (2008). "Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence." *Family Business Review* 21(2): 151-167.
 - Handler, W. C. (1994). "Succession in family business: A review of the research." *Family Business Review* 7(2): 133-157.
 - Handler, W. C. and K. E. Kram (1988). "Succession in family firms: The problem of resistance." *Family Business Review* 1(4): 361-381.
 - Hannonen, T. (2013). "*Management succession in family-owned SMEs: Learning from failure.*"
 - Harrell, E. (2016). "Succession Planning: What the Research Says." *Harvard Business Review*(December).
 - Hnátek, M. (2012). "Succession Planning and Generational Transition: The Greatest Challenges for Family-owned Businesses." *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics* 2012: 1.
 - Hnátek, M. (2013). "Succession problems in family-owned businesses: An example from the Czech Republic." *The Business & Management Review* 3(3): 33.

- Hollerbach, A. (2012). Company Succession in small and medium sized family companies, *Citeseer*.
- House, R. J. (1996). "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory." *The Leadership Quarterly* 7(3): 323-352.
- Howorth, C., et al. (2004). "Buyouts, information asymmetry and the family management dyad." *Journal of Business Venturing* 19(4): 509-534.
- Hyett, N., Kenny, A., & Dickson-Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 9(1), 23606.
- Ibrahim, A. B., et al. (2001). "A study of succession in a family firm." *Family Business Review* 14(3): 245-258.
- Ithantola, E. M., & Kihn, L. A. (2011). Threats to validity and reliability in mixed methods accounting research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(1), 39-58.
- Janjuha-Jivraj, S. and A. Woods (2002). "Successional issues within Asian family firms learning from the Kenyan experience." *International Small Business Journal* 20(1): 77-94.
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(2), 121- 139.
- Jensen, C. J. (2001) 'Upside, Downside. *Intelligent Enterprise*'. Available from: <http://www.intelligententerprise.com/cgi-bin/printable.cgi>.
- Jordan, L. (2016, January). Emerging Impact Topic: Family Businesses in the 21st Century: Preliminary Results from a Grounded Theory,

- Ethnographic Case Study in Northeastern, PA. In United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Conference Proceedings (p. BG1). United States Association for Small Business and Entrepreneurship.
- Kammerlander, N., & Holt, D. T. (2018). Introductory Comment on “The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Family Firm”. *Family Business Review*, 31(2), 176-177.
 - Kouzes, J. M. and B. Z. Posner (2006). *The leadership challenge*, John Wiley & Sons. KPMG (2015). **THE FUTURE FOR FAMILY BUSINESS:**
 - Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 - KPMG (2015). *How Boards Drive Value in Family-Owned Businesses:* 32.
 - Krishnan, R. V. (2012 May 11). SME and succession planning. *Businessline*.
 - Lansberg, I., & Gersick, K. (2015). Educating family business owners: The fundamental intervention. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 400-413.
 - Larcker, D. F., & Saslow, S. (2015). *2014 Report on Senior Executive Succession Planning and Talent Development*.
 - Le Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
 - Le Breton-Miller, Isabelle, Lloyd, D. M., & Steier, P. (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
 - Lee, Y. G., Jasper, C. R., & Goebel, K. P. (2003). A Profile of Succession Planning among Family Business Owners. *Journal of*

Financial Counseling and Planning, 14(2), 31-41.

- Lemoine, D. (2015). *Succession Planning - A Step-by-Step Guide*. Retrieved from Baton Rouge, LA:http://mysuccesslab.com/wpcontent/uploads/2021/10/Succession_Planning-A_Step-by-Step_Guide.pdf.
- Long, D. R., & Chrisman, D. J. (2013). Management Succession in Family Business. *SAGE Handbook of Family Business*, 13(1), 19.
- Long, D. R., & Chrisman, D. J. (2013). Management Succession in Family Business. *SAGE Handbook of Family Business*, 13(1), 19.
- Mandl, I. (2008). "Overview of family business relevant issues." Contract(30-CE): 0164021.
- Marsh Inc. (2001) 'The New Reality of Risk', Business Continuity, Oct. Vol. 1, No. 2.
- Mathews, T., et al. (2014). "Game Theory and Family Business Succession: an Introduction." Miles, M. B., et al. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook. Thousand Oaks, California, SAGE Publications, Inc.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., et al. (2003). "Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business." *Journal of Business Venturing* 18(4): 513-531.
- Miller, D., et al. (2007). "Are family firms really superior performers?" *Journal of Corporate Finance* 13(5): 829-858.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and

- institutional logics. *Journal of management studies*, 48(1), 1-25.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of management studies*, 45(1), 51-78.
 - Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of corporate finance*, 13(5), 829-858.
 - Monk, R. (2000). *Why small businesses fail*. *CMA Management*, 74(6), 12-13.
 - Montgomery, B. J., & Sinclair, A. M. (2000). All in the family. *Business & Economic Review*, 46(2), 3.
 - Morck, R. K., et al. (1998). Inherited wealth, corporate control and economic growth: The Canadian disease, *National Bureau of Economic Research*.
 - Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-81.
 - Morse, J. M. & Chung, S. E. (2003). Toward holism: The significance of methodological pluralism. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(3). Article 2.
 - Morse, J. M. (2008). "It's only a qualitative study!" Considering the qualitative foundations of social sciences. *Qualitative Health Research*, 18(2), 147-148. doi:10.1177/1049732307310262
 - Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 1-19.

- Nelly Trevinyo-Rodríguez, R., & Bontis, N. (2010). Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle. *Journal of Small business and enterprise development*, 17(3), 418- 436.
- Nelly Trevinyo-Rodríguez, R., & Bontis, N. (2010). Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle. *Journal of Small business and enterprise development*, 17(3), 418-436.
- Nordqvist, M. and L. Melin (2010). "Entrepreneurial families and family firms." *Entrepreneurship and Regional Development* 22(3-4): 211-239.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2018). Fly Away From the Nest? A Configurational Analysis of Family Embeddedness and Individual Attributes in the Entrepreneurial Entry Decision by Next-Generation Members. *Family Business Review*, 0894486518773867.
- Pollitt, D. (2005). Leadership succession planning "affects commercial success". *Human Resource Management International Digest*, 13(1), 36-38.
- Power, P. (2001) 'Business Continuity Management — Preventing Chaos in a Crisis, Management Best Practices Directorate of the Department of Trade and Industry'. Available at: www.dti.gov.uk/mbp
- Poza, E. J. (2010). *Family business*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Poza, E. J., Hanlon, S., & Kishida, R. (2004). Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? *Family Business Review*, 17(2), 99-118. doi: 10.1111/j.1741-6248.2004.00007.x

- Pyromalis, V. D., Vozilis, G.S., Kalkanteras, T.A., Rogdaki, M.E., & Sigalas, G.P. (2006). *An Integrated Framework for Testing the Success of the Family Business Succession Process According to Gender Specificity*. MA: Edward Elgar Publishing.
- Quinn, T. (2002). Succession planning: Start today. *Principal Leadership*, 3(2), 24-28.
- Richard, W., & Redman, P., RN. (2006). Leadership Succession Planning: An Evidence based Approach for Managing the Future. *The journal of nursing administration*, 36(6), 292-297.
- Richards, P. (2008). Succession planning: does it matter in the context of corporate leadership? *Australian Journal of Adult Learning*, 48(3), 445-464.
- Ritter, C. F.-A. S. I. J. (2015). "Why Family Firms in East Asia Struggle with Succession." *Harvard Business Review*(March): 4.
- Rothwell, W. J. (2001). *Effective succession planning: Leadership continuity and building talent from within (2nd ed.)*. New York: American Management Association.
- Royer, S., et al. (2008). "Promoting family: A contingency model of family business succession." *Family Business Review* 21(1): 15-30.
- Schein, E. (2011). Douglas McGregor: theoretician, moral philosopher or behaviorist?: An analysis of the interconnections between assumptions, values and behavior. *Journal of Management History*, 17(2), 156-164.
- Schein, E. H. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Scott, R. B., Jr. (2000). Consulting with family-owned businesses. *The*

CPA Journal, 70(5), 80-81.

- Seaman, C., et al. (2016). "*Family entrepreneurship culture, entrepreneurial intent, futures and foresight in Scottish Pakistani communities.*" *Futures* 75: 83-91.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P. (2004). "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future." *Family Business Review* 17(1): 1-36.
- Sharma, P., & Irving, P. H. (2005). *Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences.* *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 13–33.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10, 1–35. doi:10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H., (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, 16, 1-15.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in

-
- Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(3), 17.
- Sharma, P., et al. (2012). *25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future*, Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
 - Shu, X. and A. R. Villadsen (2013). "*Firm Performance, Entrepreneurship and Business Succession in Family Firms.*"
 - Shu, X., & Villadsen, A. R. (2013). *Firm Performance, Entrepreneurship and Business Succession in Family Firms.*
 - Smith, B. F. and B. Amoako-Adu (1999). "Management succession and financial performance of family controlled firms." *Journal of Corporate Finance* 5(4): 341-368.
 - Software, H. (2015). *The State of Succession Planning*: 36.
 - Sorenson, R. L., & Bierman, L. (2009). Family capital, family business, and free enterprise. *Family Business Review*, 22(3), 193-195.
 - Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. *Family Business Review*, 22(3), 239-253.
 - Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
 - Talia, J. (2016). *Exploratory multiple case studies of second-generation business owners of their preparedness to take over management of the family owned business* (Doctoral dissertation, The University of the Rockies).
 - Tauer, L. W. (2013). Life insurance funding of buy-sell arrangements in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 3(2), 108-116.
 - Toliver, Y. (2017). *Succession planning for next generation business leaders.*

-
- Turocy, T. L. (2001). Texas a&m university. Bernhard von Stengel, London School of Economics “*Game Theory*” CDAM Research Report (October 2001).
 - Vallejo, M. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. **Journal of Business Ethics**, 81(2), 261–279.
 - Van der Merwe, S., Venter, E., & Ellis, S. M. (2009). An exploratory study of some of the determinants of management succession planning in family businesses. *Management Dynamics*, 18(4), 2-17.
doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00171.x.
 - van Essen, M., Carney, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P. (2015). How does family control influence firm strategy and performance? A meta-analysis of US publicly listed firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(1), 3-24.
 - Viet, H. N. (2015). Succession decision in Vietnamese family companies. *International Journal of Business and Management*, 10(7), 208.
 - Vogt, K. (1999) ‘Business Continuity and Total Risk Management’, *Journal of Business Continuity*, April, No. 28.
 - Vozikis, G. S., Weaver, K. M., & Gibson, B. (2009). Family business succession: emphasis on the family not the business. *Indian Journal of Economics and Business*, 139.
 - Ward, J. L. (2011). **Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership**. New York: Palgrave Macmillan
 - Wennberg, K., et al. (2011). "Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences." *Strategic Entrepreneurship Journal* 5(4):

352-372.

- Ye, J., Parris, M. A., & Waddell, D. (2013). *The succession decision in Chinese–Australian family businesses: An exploratory study. Small Enterprise Research*, 20(2), 110-125.
- Yin, R. K. (2009). "*Case study research: Design and methods*. 4 uppl." Thousand Oaks, CA.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36.
- Zahra, S. A. (2005). "Entrepreneurial risk taking in family firms." *Family Business Review* 18(1): 23-40.
- Zahra, S. A. (2018). Entrepreneurial risk taking in family firms: The wellspring of the regenerative capability. *Family Business Review*, 31(2), 216-226.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 1035-1054.
- Zaki, A., Rahayu, M., & Susilowati, C. (2018). STRATEGIES FOR SUCCESSFUL FAMILYOWNED BUSINESS. *Journal Aplikasi Manajemen*, 16 (2), 215-223.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155. doi:10.1177/0894486511423531.