

## أثر تغيرات بيئة الأعمال على نشاط الشركات العائلية

دراسة تحليلية لمقياس الأعمال السنوي للشركات العائلية الأوروبية 2017.

**The impact of the business environment on activity of family business-Analytical Study of the annual barometer of European family business 2017-.**د. هيري آسية<sup>1</sup>Herbri Assia<sup>1</sup><sup>1</sup> جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، assiahebri@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/03/15

تاريخ القبول: 2019/12/07

تاريخ الاستلام: 2019/09/11

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الكبير الذي تحدثه التفاعلات العامة والخاصة للشركات العائلية مهما كان حجمها ونشاطها مع مناخ الأعمال السائد في موقعها الجغرافي و تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية ومسؤوليتها اتجاه الأطراف أصحاب المصلحة .

أكد الاستبيان السنوي لعام 2017 من إعداد الفدرالية الأوروبية للشركات العائلية EBF ومجموعة مستشاري شركة مرافقة الأعمال العائلية KPMG، بعد أن حقق نسبة أكثر من 1100 إجابة من مالكي الشركات العائلية في كل مكان في أوروبا لسنة 2017، على قوة روابط الشركات العائلية الأوروبية على الرغم من التحديات التي تواجهها يوميا وإعادة استثمار أرباحهم والبحث عن الجديد و الفرص التطويرية التي تسمح لهم بخلق ظروف ملائمة للنمو المستدام لشركاتهم .

**الكلمات المفتاحية:** مناخ الأعمال، الشركات العائلية الأوروبية، النجاح، البارومتر السنوي 2017، الإبداع والتطوير.

**تصنيفات JEL:** J24, L25.

**Abstract:**

The purpose of this study is to analyze the significant impact of public and private interactions on family businesses, regardless of their size and activity, with the prevailing business climate in their geographic location, their interaction with their internal and external environment and their responsibility towards stakeholders. The 2017 annual survey , of the European Family Business Federation (EBF) and the KPMG Group of Counselors, after more than 1100 answers from family business owners everywhere in Europe in 2017, confirmed the strength of European family business links despite challenges, Which they face daily and reinvest their profits within their companies, and look for new and development opportunities that allow them to create favorable conditions for the sustainable growth of their companies.

**Key word:** Business Climate; European Family Business; Efficiency; Annual Barometer 2017; Innovation and development.

**Codes of classification JEL :** J24, L25.

الشركات العائلية هي القوة الدافعة للاقتصاد الأوروبي ، فهي تشكل أكثر من 14 مليون وحدة تمثل أكثر من 60 مليون وظيفة في القطاع الخاص الأوروبي . و بذلك لا يمكن الاستهانة بأهميتها الاقتصادية في بعض البلدان بحيث تشكل هذه الشركات من 55 إلى 90 ٪ من مجموع الشركات\* . نظرا لهذا الدور الهام لها في الاقتصاد الأوروبي، تستخدم هذه الشركات قوتها الجماعية لضمان أن يكون صوتها مسموعا في المنطقة ،و كأنها تجر الحكومات على مساعدتها على العمل، الاستمرار، الفعالية و النجاح. أكدت نتائج الاستبيانات المماثلة منذ سنة 2013 ، وجود مستوى من الثقة في مناخ العمل الأوربي يتقدم كل سنة مع استمرار أوروبا في الابتعاد عن آثارا لأزمة المالية لعام 2008 وإرسال علامات الانتعاش الاقتصادي، أصبح مستوى التفاؤل المعبر عنه من طرف أصحاب الشركات العائلية مستقرا، فقد بين هذا الاستطلاع أن 71 ٪ من الشركات العائلية المدروسة تخطط بطريقة واثقة للفترة المقبلة<sup>1</sup> .

إن التأثير المشترك لزيادة المنافسة وانخفاض الربحية و ضرورة الحفاظ على شروط البيئة ، أصبح أكثر أهمية لهذا فإن الشركات العائلية تتفاعل مع هذه الوضعية بالتخطيط المستقبلي لتطوير منتجاتها وخدمات جديدة كذلك ابتكار تقنيات بيع جديدة لتحقيق أكبر فائدة على المدى الطويل. إضافة إلى حرب المواهب والكفاءات البشرية التي تواجهها هذه الشركات، لا تزال تمثل التحدي الأكبر والأكثر أهمية بالنسبة للشركات العائلية إذ يجب أن تعمل على جذب المهارات البشرية اللازمة التي تحتاجها. في هذا الصدد ، فإن كمية صغيرة من العمالة الماهرة المتاحة في السوق يمكن أن تؤدي إلى ممارسة الضغط على الحكومات لإتباع إجراءات مرنة في تنظيم سوق العمل الأوربي. أكدت نتائج مقياس الأعمال الأوربي 2016، إن الفترة ما بين 2013-2016 كانت جيدة للكثير منها فقد أكدت نسبة 57 ٪ من المستطلعين ارتفاع رقم أعمالهم مقابل 13 ٪ منها أكدت عكس ذلك (Jesus Casado, 2017, p05). إن مستوى ثقة الشركات العائلية الأوروبية في مناخ أعمالها تجسد في مستوى نمو اقتصادي إيجابي و بيئة سياسية مستقرة نسبيا وهي العوامل التي ساهمت في الحفاظ على هذا الشعور<sup>2</sup> .

## ➤ إشكالية الدراسة :

توجد العديد من التعريفات العامة للشركات العائلية في أوروبا، تعتمد هذه الدراسة التعريف الذي تقدمه المفوضية الأوروبية و الذي يحدد مجالها في أنها الشركات التي تسيطر عليها الأغلبية من عائلة واحدة أو أكثر ويشارك أحد أعضاء العائلة في الإدارة . - تشكل الأعمال العائلية قوة للاقتصاد، فهي تمثل 83 ٪ من الشركات في فرنسا وأكثر من 60 ٪ في أوروبا إضافة إلى ذلك وحسب العديد الدراسات تدار هذه الشركات بأساليب مميزة عن باقي الشركات من نظيراتها في نفس ميدان النشاط و يظهر ذلك في التحسن الدائم في أدائها والنتائج السنوية التي تحققها . تتميز الشركات العائلية بكونها مشروعا متعلقا مباشرة بأموال وكيان و اسم العائلة و هذا

\*Avec cette sixième édition du baromètre des entreprises familiales européennes, l'European Family Businesses (EFB) et KPMG Entreprise ont une nouvelle fois uni leurs efforts en vue de comprendre la nature et la composition des niveaux de confiance affichés par le secteur des entreprises familiales, les défis que ces dernières doivent relever au quotidien dans leurs différentes activités, ainsi que les solutions et le mode opératoire commun qu'elles doivent adopter pour assurer une croissance durable..

\*إتحاد الشركات العائلية الأوروبية (EFB): هو الفدرالية التي تجمع الجمعيات الوطنية التي تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة ذات رأس المال العائلي . تم إنشاء المنظمة في عام 1997 ، رقم أعمالها لعام 2017 يمثل 1 مليار أورو ، أي 9 ٪ من الناتج المحلي الإجمالي الأوروبي. مهمة EFB هي دراسة و تقييم سياسات العمل لزيادة الوزن الأساسي للشركات العائلية في الاقتصاد الأوروبي وتقديم الفرص الاستثمارية المناسبة لها .

<sup>2</sup> KPMG مركز التميز الخاص بالشركات العائلية : مجموعة من المستشارين في إدارة الأعمال للشركات العائلية ، يعمل على تقديم خدمات الاستشارة و الدعم لاحتياجات الشركات العائلية ، يعمل بالتنسيق مع شبكة عالمية من الشركات و المستشارين لأعضاء مهمتها الإبلاغ وتقديم المشورة للشركات ذات رأس المال العائلي في كل أنحاء العالم .

هو محركها الأساسي ، فهي شركات تضع العامل البشري في العمل محل ارتكاز لنشاطاتها و محل اهتمامها الأول ويهدف ذلك إلى التأسيس لقيم ثابتة وأخلاقيات عمل مميزة ، فهي تولي أهمية كبرى لانتقال ملكية و إدارة الشركة من جيل إلى آخر، وهو ما يتعلق أساسا بمناخ أعمالها ومدى تفاعلها معه داخليا وخارجيا.

-إذن كيف يمكن أن يؤثر مناخ الأعمال العام على طموحات الشركات العائلية الأوروبية ؟ و كيف تستخدم هذه الأخيرة مميزاتها العائلية في الدفاع عن مصالحها و الحفاظ على موقعها وتنافسيتها في بيئة أعمال معقدة ومتغيرة ؟

#### ➤ أهمية الدراسة :

1- التحليل الشامل لمختلف جوانب بيئة الشركات العائلية الأوروبية و مدى تأثيره على نشاطها من خلال الاستبيان السنوي للشركات الأوروبية الذي يتميز بثقة كبيرة لدى رجال الأعمال الأوروبيين مما يساعد الباحث في الاقتراب من حقيقة شروط عمل هذه الشركات في مختلف قطاعات الأعمال و هو ما يؤكد عدد المحييين الذي بلغ 1122 إجابة كاملة على أسئلة الاستبيان.

2- تحليل أسباب مستوى ثقة رجال الأعمال الأوروبيين بمناخ الأعمال السائد سياسيا و اقتصاديا.

3- تحديد أسباب تميز أداء الشركات العائلية و تخطيطها لمشاكلها اليومية مع الأطراف أصحاب المصلحة داخليا وخارجيا.

#### ➤ أهداف الدراسة :

يمكن من خلال هذه الدراسة تحديد الأهداف التالية :

1- تحديد العوامل الأساسية لنجاح هذه الشركات و تشخيص نقاط القوة والضعف في أدائها .

2- دراسة مناخ الأعمال الأوروبي في تأثيره على نشاط الشركات العائلية وتحديد مخاوفها و نقاط الثقة التي تنطلق منها لمواصلة عملها.

#### ➤ فرضيات الدراسة :

يمكن في هذا المجال افتراض ما يلي :

● الفرضية الأولى : لدى الشركات العائلية الأوروبية روح المبادرة والسعي الدائم نحو تحقيق أهدافها بواسطة ارتكازها على عامل

الإبداع البشري في العمل و قيم العائلة الثابتة في مناخ أعمال يتصف بالتغير المنافسة وعدم اليقين .

● الفرضية الثانية : تستعمل الشركات العائلية أشكالاً من المساومة الجماعية للضغط على الحكومات لتوفير ظروف عمل أحسن

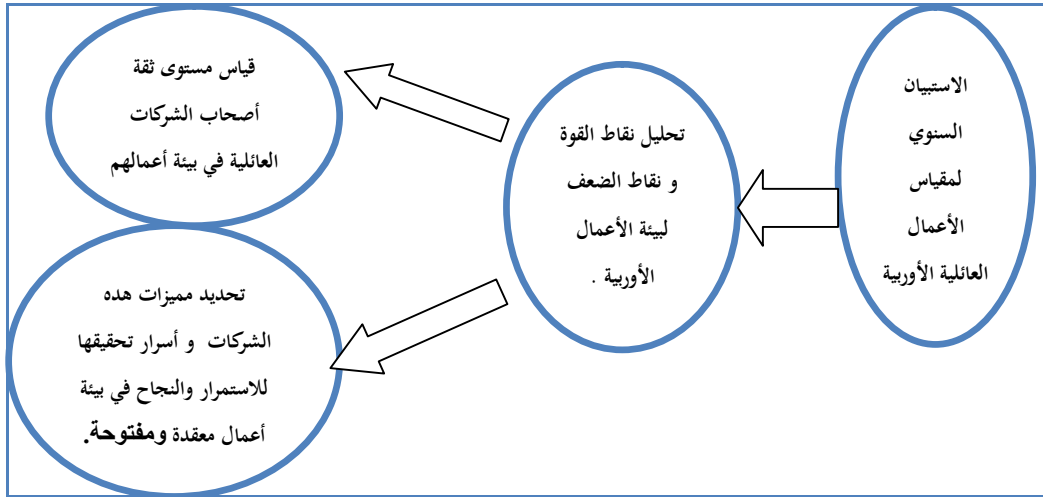
و أكثر مرونة، لأنها تشخص جيدا العقبات التي تعترض عملها و تحدد بدقة المسؤول عنها داخليا وخارجيا وهو ما يساعدها

على تخطيطها .

#### ➤ نموذج الدراسة :

تقوم الدراسة على تحليل بيئة الأعمال الأوروبية بالنسبة للشركات العائلية حسب النموذج التالي :

أثر تغيرات بيئة الأعمال على نشاط الشركات العائلية  
- دراسة تحليلية لمقياس الأعمال السنوي للشركات العائلية الأوروبية 2017 -



حدود الدراسة :

يركز الباحث في هذا المجال على الحدود التالية :

- **الحدود المكانية :** الإحصائيات المالية تخص بعض الشركات العائلية العاملة في الدول التالية : ألمانيا، النمسا، بلجيكا، بلغاريا، قبرص، كرواتيا، الدنمارك، إسبانيا، إستونيا، فنلندا، فرنسا، اليونان، أيرلندا، إيطاليا، لوكسمبورغ، مالطا، هولندا، بولندا، البرتغال، جمهورية التشيك، رومانيا، المملكة المتحدة، صربيا، سلوفاكيا، سويسرا، تركيا.

- **الحدود الزمنية :** المسح الإحصائي المدروس شمل سنة 2017 من نشاط الشركات المستجوبة .

**الجدول رقم 01 :** عينة الدراسة : الشركات المعنية كانت من الشركات ذات الخصائص التالية :

العيز الجغرافي	ألمانيا - النمسا - بلجيكا - بلغاريا - قبرص - كرواتيا - الدنمارك - اسبانيا - استونيا - فنلندا - فرنسا - اليونان - أيرلندا - إيطاليا - لوكسمبورغ - مالطا - هولندا - بولندا - البرتغال - جمهورية التشيك - رومانيا - المملكة المتحدة - صربيا سلوفاكيا - سويسرا - تركيا.
الجيل	الجيل الأول بنسبة 45% . الجيلين الثاني و الثالث بنسبة 40 % . الجيل الرابع بنسبة 01% .
الحكومة	حكومة للجيل الأول بنسبة 40% و من الجيل الثاني و الثالث بنسبة 42 % و من الجيل الرابع بنسبة 11% .
الملكية العائلية	75 % ذات رأسمال عائلي ..... 100% .
لرأسمال	04 % ذات رأسمال عائلي بنسبة 25%-49 . أقل من 25% رأسمال عائلي بنسبة 01% . 19% رأسمالها العائلي ما بين 55-99% .
الأفراد	84% أ أفراد العائلة .
المستجوبين	16 % خارج العائلة .
عدد سنوات	من 20 عاما بنسبة 19 % . - من 20-50 عاما بنسبة 45% . - أكثر من 50 عاما بنسبة



- ثالثاً : دراسة مقياس الأعمال السنوي الخاص بالشركات العائلية KPMG، بالتعاون مع إتحاد \* الشركات العائلية الأوروبية (EFB) لسنة (2014)، بعنوان : تمويل الشركات العائلية ذات الحجم المتوسط ، بتحليل لإجابات أكثر من 125 شركة عائلية و 125 مستثمر خاص من أكثر من 29 دولة في العالم.

بهدف تحليل فرص تمويل هذه الشركات، وجدت الدراسة أنه و من خلال طرق تمويل هذه الشركات يتحمل المستثمرون الخواص مهمة زيادة نسب نمو مشروعاتهم لتكون طرق تمويلهم المستقبلية داخلية و خاصة بدل الإعتماد على المصادر الخارجية الأخرى و هي تساهم في إنتاج أكثر من 82.4 % من الناتج المحلي الإجمالي العالمي .

#### ➤ محاور الدراسة :

- يمكن تقسيم الدراسة التالية إلى ما يلي :
- المحور الأول : شرح مكونات مناخ الأعمال المشترك بين الشركات العائلية الأوروبية من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة في مختلف جوانب إشكاليات النشاط المطروحة داخليا و خارجيا.
- المحور الثاني : تحليل نقاط قوة الشركات العائلية الأوروبية من خلال إجابات الاستبيان من خلال تشخيص التوجهات المستقبلية لها و قياس مدى ثقتها بمناخ الأعمال الذي تعمل فيه.
- المحور الثالث : التحليل العام للناتج و اختبار الفرضيات .

#### 2- التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة :

#### 2-1- التعريف العام للشركات العائلية حسب المفوضية الأوروبية :

لدى الشركة العائلية تعريف رسمي ودقيق للغاية، وضعته المفوضية الأوروبية في عام 2009 الذي يسلب الضوء على أربعة أساسيات:

- يحتفظ المؤسس أو نسله و / أو زوجاتهم بأغلبية الأصوات.
- يمكن أن تكون غالبية الأصوات مباشرة أو غير مباشرة.
- يشارك ممثل عائلة واحدة على الأقل في إدارة الشركة أو إدارتها.

تمتلك العائلة أو أحفادها ما لا يقل عن 26٪ من حقوق التصويت في الشركة ، يعتبر نقل واستدامة الأعمال العائلية أمراً أساسياً وجميع ورشات العمل والمؤتمرات والندوات وتبادل أفضل الممارسات بين الأعضاء تدور حول هذه القضايا. إضافة إلى ذلك، يجب أن تكون الشركة قد انتقلت أو في طور الانتقال إلى الجيل الثاني (Antoine Raymond, 2011, p 05).

2-2- إتحاد الشركات العائلية الأوروبية (EFB): هو فدرالية تجمع الجمعيات الوطنية التي تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة ذات رأس المال العائلي. تم إنشاء المنظمة عام 1997 رقم أعمالها لعام 2017 يمثل 1 مليار أورو، أي 9 ٪ من الناتج المحلي الإجمالي الأوروبي. مهمة EFB هي دراسة وتقويم سياسات العمل لزيادة الوزن الأساسي للشركات العائلية في الاقتصاد الأوروبي وتقديم الفرص الاستثمارية المناسبة لها .

2-3- شركة KPMG لإستشارات الشركات العائلية : مركز التميز الخاص بالشركات العائلية : مجموعة من المستشارين في إدارة الأعمال للشركات العائلية، يعمل على تقديم خدمات الاستشارة و الدعم لاحتياجات للشركات العائلية، يعمل بالتنسيق مع شبكة عالمية من الشركات و المستشارين الأعضاء مهمتها التدريب وتقديم المشورة لأصحاب الشركات ذات رأس المال العائلي في كل أنحاء العالم .

- 2-4- **بيئة الأعمال** : بيئة المنظمة هي ما يحيط بالمنظمة بشكل عام ويؤثر في حركة وعمل وأداء المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، فالبيئة تحدد اتجاهات عمل المنظمة وأطرها وكونها المصدر للعديد من الأشياء التي تحتاجها المنظمة كالاتي :
- **البيئة مصدر المعلومات للمنظمة** : أهم عنصر من عناصر المدخلات الذي تعمل بموجبه المنظمة هو المعلومات، والتي تشمل الخاصة بعمل المنظمة وتحقيق أهدافها مثل المعلومات عن الأسواق معلومات عن المواد الأولية، معلومات عن التشريعات والقوانين، معلومات علمية معلومات عن المفاهيم الاجتماعية والعادات، معلومات عن المستهلكين، معلومات عن المنافسين... الخ.
  - **البيئة مصدر التنوع الأدائي في المنظمة** : البيئة تفرض على المنظمة متطلبات وتأثيرات معينة ومختلفة، مما يتطلب الاستجابة لها، ووفقا لذلك فان عمليات التنوع والاختلاف والتغير في المنظمة مصدرها البيئة، وعلى المنظمة أن تستجيب للمتغيرات البيئية وبأشكال مختلفة أيضا.
- إن البيئة تعتمد على أشياء مختلفة ولها وظائف ومهام وحاجات مختلفة، وبالتالي تفرض على المنظمة إجراءات وقواعد مختلفة لوجهتها والاستجابة لها .
- **البيئة مصدر المواد الأولية** : البيئة هي مصدر مدخلات المنظمة والمواد الأولية، كونها تمثل المخزن الخارجي لمستلزمات إنتاج السلع والخدمات حيث أنها توفر جميع المواد ومستلزماتها المادية والبشرية والمالية، المعلوماتية... الخ.
- 2-5- **التفاعلات العامة بين المنظمة و بيئة الأعمال** : إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار البيئة.
- أ- إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه .
- ب- إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها .
- ج- إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل إدارة تختلف من تنظيم لآخر.
- د- يمكن النظر لبيئة الأعمال من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات.
- 3- **المحور الأول** : شرح مكونات مناخ الأعمال المشترك بين الشركات العائلية الأوروبية من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة في مختلف جوانب إشكاليات النشاط المطروحة داخليا و خارجيا.
- 3-1- نتائج استبيان مقياس الأعمال العائلية 2017 :
- يشكل عامل الثقة بيئة الأعمال جزءا هاما من أجزاء العمل لدى الشركات العائلية ، فتحقيق النتائج المطلوبة يعتمد على التفاعل الإيجابي للشركة مع بيئتها الاقتصادية والاجتماعية ، السياسية و الثقافية و يعتبر قياس مستوى هذه الثقة من أصعب المتغيرات عند دراسة بيئة أعمال الشركات نظرا لارتباطه بمتغيرات داخلية وخارجية تتحكم في درجة ارتفاعه أو العكس.
- 3-2- **مستوى الثقة في مناخ الأعمال** :
- عبرت الفئة المستجوبة عن ثقة كبيرة في مناخ أعمالها بنسبة 71 % كما تشير إليه النتائج التالية:
- نلاحظ مستوى ثقة في النجاح بمناخ الأعمال العائلية الأوربي، إذ يستمر أصحاب الشركات العائلية في البلدان المدروسة في التعبير عن صلابة الشعور بالثقة في المستقبل.

- يظهر الاستبيان أن 71٪ من الإجابات واثقون أو واثقون جدا بشأن ما ينتظرهم من خطط اقتصادية للأشهر الإثني عشر المقبلة. و أظهر حوالي الربع حالة الحياد بينما 02٪ يعبرون عن شعور سلبي أو سلبي للغاية للسنة القادمة. قد أظهر هذا المستوى من الثقة تقدما كبيرا ومستمرًا خلال الخمس سنوات الماضية من خلال النتائج المالية التي تعبر عن حوالي 57٪ من الإجابات التي تشير إلى زيادة في رقم الأعمال، مقارنة مع 27٪ منهم و الدين أكدوا ثبات رقم أعمالهم و 13٪ منهم أكدوا انخفاضه. هولندا (73٪)، النمسا (71٪)، والمملكة المتحدة (70٪) هي الدول التي حققت بها الشركات العائلية أكبر أرقام الأعمال خلال الفترة 2013-2017. ليس هناك شك في أن هذه المعدلات المتطورة قد تم تحقيقها بسبب ملائمة المناخ العام للاقتصادات الأوروبية فقد أكد المخبين و بنسبة 39% أن الزيادة في الطلب والبيئة التنافسية الملائمة، هي أكثر العوامل المحققة لهذا النجاح و لكن سياسات الابتكار والاستثمارات التي قدمتها الشركات العائلية عززت أيضا هذا التطور. من خلال ما يلي:
- يشكل تحسين البنية التحتية وإنشاء محطات التصنيع و الاهتمام بنشاطات التسويق والبيع أولويات في المشاريع العائلية بنسبة 47٪ من المخبين خاصة في كل من المملكة المتحدة وهولندا حسبما تم التصريح به .
- كانت نسبة 28% من الإجابات تركز على الاستثمار في جذب القوى البشرية وتدريبها. وهي النتائج المحققة في ألمانيا و تليها هولندا .

### 3-3- الاهتمامات و الانشغالات الحالية الشركات العائلية الأوروبية في مجال إدارة أعمالها:

- بعد احتدام حرب الكفاءات والمواهب تجد الشركات العائلية صعوبات في جذب المهارات التي تحتاج إليها، حتى لو كانت محظوظة في قدرتها على الاحتفاظ بها ، إذ تجد نفسها دائما في حالة من التأهب لجذب القوى العاملة، وهي الإشكالية الأولى التي يهتم لها مسيرو الشركات العائلية الأوروبية<sup>3</sup>.
- أظهرت نتائج الاستبيان أن 43٪ من الإجابات تعتبر الاستقطاب وحرب المواهب" في أوائل الاهتمامات الخاصة بمستقبل الشركة و أولى المشاكل التي تواجهها المؤسسة. و تعتبر كذلك مسألة توفر القوى العاملة، إلى جانب الزيادة في التكاليف و بنسبة 32٪ من أفراد العينة عامل ضغط إضافي على الشركات العائلية.
- و لم تتوقف هذه المخاوف و الانشغالات عن الزيادة إذ انتقلت من 33% سنة 2015 إلى 37٪ في عام 2016 و 43٪ في عام 2017.

### 3-4- موازنة مصالح العائلة بتلك الخاصة بالشركة :

- تواجه الشركات العائلية إشكالية موازنة مصالح العائلة وتلك الخاصة بالشركة. فاتخاذ قرارات حول الأهداف دون الأخذ بعين الاعتبار تأثيرها على الأسرة يمكن أن يكون مصدر صراعات و يسبب ذلك تأثيرا على تماسك الأسرة. وبالعكس يمكن للقرارات غيرا للملائمة أن تؤثر على الشركة (Ken McCracken, 2016, p09). تشكل هذه الحالة لإيجاد الحد المتوسط والمناسب للموازنة بين الاهتمامات المهنية والاهتمامات العائلية 87٪ من الإجابات الخاصة بأصحاب هذه الشركات ، فقد أكد 59٪ من المشاركين في الاستبيان على الأهمية الإستراتيجية لهذه الإشكالية.
- بعد أن حققت الشركات العائلية نتائج جيدة في الفترة ما بين 2013-2017 ، يسعى أصحاب الأعمال العائلية إلى تنفيذ الترتيبات والإجراءات والخطط لتحسين كل من كفاءة أدوات العمل الخاصة بهم وإدارة الشركة وخاصة في مجال دعم و فهم الروابط المعقدة بين العمل والعائلة.

<sup>3</sup> Jesus Casado EFB Secretary General European Family Businesses (EFB), op cit p 23.



**4- المحور الثاني : تحليل نقاط قوة الشركات العائلية الأوربية من خلال إجابات الاستبيان من خلال تشخيص التوجهات المستقبلية لها و قياس مدى ثقتها بمناخ الأعمال الذي تعمل فيه .**

**4-1- الاستعداد للانتقال التسيير للجيل المقبل للشركة العائلية.**

يشكل تسليم الإدارة للجيل الموالي للعائلة مصدر قلق ثابت للكثير من أصحاب الأعمال العائلية ففي بعض الأحيان نجد أفراد العائلة مترددين حول فكرة الانخراط في العمل العائلي خاصة اخذ المسؤوليات والسعي إلى متابعة مهنة في مكان آخر وعندما يكونون على استعداد لإدارة الشركة، فإن التحدي الذي تواجهه الإدارة وأصحاب الشركة هو تنظيم الانتقال إلى الجيل التالي. الذي يجب أن تستجيب فيه مخاوف الأسرة للضمانات الممنوحة من طرف المالكين الجدد الذين يدركون ضرورة تنظيم وتأمين مخطط لتراكم النجاحات التسييرية للشركة وحماية استمرارها (Vangelis Apostolakis Deputy Senior Partner, KPMG,2016,P19).

إن أي عملية انتقال للإدارة ضمن إطار العائلة ينطوي قضيتين متميزتين: انتقال مكتسبات و إدارة الشركة مما يستدعي وجود إجراءات واضحة حتى تكون الشركة قادرة على التعامل مع كل من أجزاء هذه العملية. ففي سنة 2017، أكدت نسبة 84% من الجيبين على أهمية إعداد الجيل المقبل لإدارة الشركة . فالشركات العائلية الناجحة تخصص الموارد والوقت والطاقة اللازمة لتنظيم تعاقب الأجيال من أعضاء الأسرة ضمانا لاستدامة الشركة (Vangelis Apostolakis ,2017,P 19) وقد أكدت نسبة 50 ٪ من المستطلعين أن وجود ممثل الجيل التالي ممن يحتلون واحدة أو أكثر من وظائف الإدارة يسمح لهم بمواصلة مسار العمل العائلي المكفول بواسطة مخطط واضح للخلافة يتضمنه ميثاق العائلة .

تحتل مسألة الوضوح في ملكية رأس المال أيضا أهمية خاصة في هذا السياق، مع الحاجة إلى اتفاق يحدد بوضوح من يحق له المطالبة بالملكية أو المساهمة في الإدارة.

بحيث وجد أن 34 ٪ من الإجابات تؤكد على أهمية وضوح إجراءات الانتقال من جيل إلى آخر التي تحدد كيفية وصول احد أفراد العائلة إلى الإدارة وتحدد كيفية خروج الإداريين السابقين كذلك.

**4-2- الأهداف المستقبلية والأولويات الخاصة بالشركات المدروسة :**

تختص الشركات العائلية بالنظرة المستقبلية البعيدة وهي من أهم أولويات التسيير بها،وهذا ما يزداد أهمية سنة بعد سنة، خاصة عند التطرق لمستقبل الشركة وبناء الابتكار و الإبداع لخلق القيمة،وكما دل عليه الاستبيان كانت أهم أولويات الشركات العائلية الأوربية النقاط التالية :

- تحقيق مردودية عالية بنسبة 65% ، إدارة الزيادة في رقم الأعمال 45 %، تطوير الابتكار 37% توظيف أفراد ذوي كفاءات 32%.

- أما عن معالجة الانخفاض في الأرباح فقد اعتبر أولوية الأولويات لأغلبية هذه الشركات، مع 64 ٪ من أصحابها الذين وضعوا تحسين الربحية من قائمة أهدافهم. حتى مع مستوى عال من الثقة وجودة النتائج ستبقى الربحية العنصر المحدد لقدراتهم لضمان النجاح ونمو الشركة.

- اعتبرت نسبة 45٪ من المستجوبين أن زيادة رقم أعمال الشركة هو ثاني أولويات مسيري هذه الشركات و الشكل الموالي يوضح ذلك .

**4-3- التحسينات المطلوب إدخالها على نمط تسيير الشركات العائلية :**

أثر تغيرات بيئة الأعمال على نشاط الشركات العائلية  
- دراسة تحليلية لمقياس الأعمال السنوي للشركات العائلية الأوروبية 2017 -

تقوم الشركات العائلية بمطالبة السلطات العمومية بمساعدتها على تعزيز نشاطها، خاصة عندما يتعلق الأمر بزيادة أفاق النمو و القضايا المتعلقة بالضرائب، إضافة إلى المرونة في ما يخص عنصر العمل وتكلفته. و قد بينت نسبة 32 % من المستجوبين أن العبء الضريبي من أهم القضايا التي تشغل حيزا مهما من انشغالات الشركات العائلية أملين انخفاضه، في حين أن 27 % منهم تريد تبسيط القواعد الضريبية وهي الرغبة التي ارتفعت من 17 % من عدد المستجوبين عام 2015 إلى 21 % في عام 2016. تسهيل إدارة تدفقات المهارات، شكلت جزءا من رغبات أكثر من 39 % من المستجوبين الذين يصرون على الحاجة لتخفيف و مرونة تشريعات العمل وفضلت نسبة 27 % الحاجة إلى تخفيض تكلفة العمل خارج الأجر .

يجب على الحكومات أن تأخذ بعين الاعتبار الحواجز التي تحول دون حرية حركة الأفراد ذوي المهارات و المواهب، كما تفضل الشركات العائلية الاستمرار في التكامل الأوروبي و تبسيط السياسات الضريبية للبقاء ضمن إطار المنافسة.

#### 4-4- التفضيلات السياسية و الاقتصادية بالنسبة للشركات العائلية :

بهدف تطوير المقياس العام للأعمال العائلية ؛ تطرح هنا إشكالية مستقبل البقاء في الإتحاد الأوروبي نظرا لتأثير ذلك على نشاط هذه الشركات ( Baromètre des entreprises familiales européennes, 2017, 22 ) أبدت أغلبية المبحوثين بنسبة 56% رغبتها في درجة اعلي من التكامل في مقابل 29% ممن يفضلون التمسك بالمركز الحالي للتكامل الأوروبي و 15 % فقط من أجل تكامل أقل. وقد شملت النسبة الأعلى كلا من البرتغال والنمسا وألمانيا، اليونان وإيطاليا وإسبانيا. وقد أبدت نسبة 30 % من المستطلعين من المملكة المتحدة توجهها إيجابيا نحو التكامل ، مقارنة بنسبة 23 % من الذين يريدون تكاملا أقل. عن السؤال المطروح حول التكامل الاقتصادي والسياسي الأوروبي أكدت نسبة 19 % من المستجوبين حول وجود "السوق المشترك فقط"، بينما 36 % منها تطالب باتحاد سياسي أكثر قوة، مما يدل على أن أصحاب هذه الشركات على ثقة تامة بان هذا التكامل سيخدم مصالحها .

#### 4-5- التحليل العام لنقاط قوة و ضعف مناخ الشركات العائلية الأوروبية :

يمكن بعد الاستعراض السابق للمعلومات الخاصة بالشركات العائلية استنتاج ما يلي:

الجدول رقم 02: نقاط قوة و ضعف بيئة الأعمال للشركات العائلية الأوروبية.

البيئة العامة للأعمال.	نقاط القوة.	نقاط الضعف.
مستويات الطلب على السلع والخدمات.	تكامل أوروبي قادر على خلق فرص داخلية للاستثمار.	عدم التأكد الدائم المتعلق بالتغيرات التسويقية مما يتطلب البحث الدائم عن طرق مبتكرة لتصريف المنتوجات.
انفتاح و هيكل السوق و الفرص الاستثمارية.	السوق الأوروبية المشتركة و ما توفره من إمكانيات لفتح مجالات جديدة للاستثمار.	عدم التأكد المتعلق باستمرار الإتحاد الأوروبي بالشكل الحالي.
طرق و فرص التمويل	رأسمال العائلة أولا ؛ أغلبية الممولين من أفراد العائلة مما قد يحد من مخاطر رأسمال.	محدودية إمكانيات التمويل خارج القطاع البنكي.
التشريعات و القوانين الخاصة بالعمالة .	متغيرة ولكن بفضل المساومة الجماعية والضغط القائم على الحكومات وضرورة التعامل مع المهوبة والكفاءة قد يخلق فرص	ارتباط المواهب و الكفاءات بأفراد خارج العائلة و إمكانية ارتفاع الأجور الخاصة بها و بالمؤهلات العادية، إضافة إلى الأعباء

للعمالة بأجر معقول.	الاجتماعية.
متعددة و لكن حجم الشركة قادر على موازنة الأرباح والتحكم في التكاليف.	الارتباط الزائد بالتمويل العائلي قد يحد من إمكانيات التطوير والتوسع.
في تقدم مستمر نظرا لارتباطه بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي العام للدول.	قد لا يرتبط الأمر بالشركة و الحيز الجغرافي الأوربي خاصة بالنسبة للشركات الدولية.
الوعي الموجود لدى هذه الشركات حول التهرب الضريبي يخفف من مقاومتها للدفع و البحث عن مرونة أكثر للسياسة الضريبية العامة.	الضغوط الضريبي الدائم قد يؤدي إلى إعادة النظر في النشاط الموروث من طرف العائلة.
الاعتماد التام لهذه الشركات على العامل البشري يجعلها دائما في درجات متقدمة من الإبداع و التطوير.	يرتبط بالكفاءات البشرية التسييرية و نجاعتها في جلب المهارات التنفيذية اللازمة للاستمرار.

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج استبيان مقياس الأعمال الأوربي السنوي للشركات العائلية للفترة 2013-2017.

#### 5- المحور الثالث : التحليل العام للنتائج و اختبار الفرضيات .

من خلال التشخيص الإحصائي السابق لأسئلة الاستبيان ونسب الإجابات المبينة في الوصف البياني لكل سؤال، تبين أن:

1-5- نشاط الشركات العائلية الأوربية يجد في بيئة الأعمال المحيطة به عدة فرص تطويرية تتعلق بإمكانيات خلق طرق جديدة للتسويق وفتح مجالات جديدة للاستثمار عن طريق الإبداع و التطوير الداخلي، المتعلق بالكفاءات البشرية و المهارات التنفيذية، والخارجي المتعلق بطرق الإدارة و التسيير خاصة نوعية التعامل مع الأطراف أصحاب المصلحة، ما يدعم تطبيق الفرضية الأولى للدراسة .

2-5- تؤكد الإجابات السابقة وعيا تسييريا كبيرا لدى أصحاب هذه الشركات، في تشخيصهم الدقيق للمشاكل التي يواجهونها و تحديد الأطراف الداخلية و الخارجية المسؤولة عنها، مما يساعد في حلها .

3-5- إضافة إلى ذلك فإن المساومة الجماعية لهذه الشركات و تشخيصها الدائم للمشاكل الاقتصادية الكلية في تأثيرها على نشاطها و قد أثبتت ذلك في الأزمة المالية 2008 و كذا تركيزها على الفرص الإبداعية في العمل، يساهم في خروجها ناجحة من أي مشكلة نظرا لتفعيلها للتجربة و الخبرة المهنية المتعلقة بالنشاط الذي تقوم به. كل هذا يدعم صحة الفرضية الثانية للدراسة .

4-5- إن الخاصية العائلية التي تعطي لهذه الشركات الطابع الثابت من حيث القيم الثقافية العائلية التي تدعم ثقافة المنظمة و قيمها ورموزها، التي تدعو في كل لحظة إلى الحفاظ على الكيان العائلي و العلامة التجارية في السوق والصورة الذهنية التي حققتها الشركة في أدهان الزبائن، والمكانة السوقية التي حافظت عليها رغم منافسيها عن طريق جودة الخدمة أو المنتج و تميزه، هي إذن مجموعة القيم التي تقف دائما وراء كل نجاح تحققه في ميدان أعمالها.

#### 6- خاتمة:

تمثل الشركات العائلية نموذجا للمشروع الريادي الأكثر شيوعا في العالم، بتأثيرها العالي على معدلات النمو الاقتصادي للدول و بنسب معتبرة، نحو التأثير على الاقتصاد العالمي، إذ يتمثل الأثر الاقتصادي الكلي لهذه الشركات في المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي

العالمي بأكثر من 70٪، خالقة أكثر من 50 ٪ إلى 80 ٪ من الوظائف في أغلب دول العالم، إضافة إلى التقديرات الحديثة التي تشير إلى زيادة في عددها ب 4000 شركة، في حدود 2025 حسب دراسة مقياس الأعمال السنوي الأوروبي لسنة 2016.

الشركات العائلية هي النموذج الاقتصادي المهيمن في العالم، حوالي 83 ٪ من الشركات في فرنسا و 95 ٪ في الولايات المتحدة. وهو نموذج أثبت نفسه خاصة بعد أزمة عام 2008، حيث أثبتت التجارب العملية سرعة و فعالية تعاملها مع الأزمات. يوجد بالعالم عدد من الشركات العائلية في جميع الأحجام و القطاعات الممكنة وهي مراكز للابتكار والقيادة في العالم. و تشترك كلها في الرغبة المشتركة لخلق تاريخ ومكتسبات خاصة بها يمكن نقلها للأجيال المقبلة .

حققت الشركات العائلية الأوروبية سنة 2017 تحسنا في نتائج التسيير والإدارة المالية مما ساهم في النجاح الشامل لنشاطها عن طريق تحقيق جزء من استراتيجيات النمو الخاصة بها وأصبحت على استعداد لإطلاق منتجات جديدة و مشاريع للتوظيف ويؤكد الباحث هنا على ما يلي :

- ضرورة إتباع نماذج للحوكمة في التسيير أكثر صلابة والاستثمار في أدوات الحوكمة المالية الأكثر رسمية.
- التحسين الخاص بالتخطيط وتنظيم الانتقال والتواصل بين الأجيال.
- ضرورة إدراك مصدر ثقة هذه الشركات في المستقبل و تعزيزه و تغذيته بصفة دائمة، الذي ينبع من كونها شركات تؤمن بالعمل والنتائج الميدانية للإبداع والابتكار في كل وظائفها محققة عتبه من الأعمال تمكنها من الانخراط في الاستثمارات الإستراتيجية بواسطة رؤية موحدة والتوفيق بين مصالح العائلة و الأعمال التجارية لها مما يساهم في ثقتها في مستقبلها الاقتصادي والعائلي .

#### المراجع و المصادر :

- 1- Baromètre des entreprises familiales européennes,(2017),La confiance dans l'unité; Baromètre des entreprises familiales européennes,La confiance dans l'unité),Sixième édition,in : [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2017/12/kpmg\\_Barometre\\_Entreprises\\_familiales\\_Europeennes.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2017/12/kpmg_Barometre_Entreprises_familiales_Europeennes.pdf).
- 2- Mathieu S,(2013),Focus «Les entreprises familiales et leurs spécificités de gouvernance»,in: [https://www.google.dz/search?rlz=1C1AOHY\\_frDZ803DZ803&e](https://www.google.dz/search?rlz=1C1AOHY_frDZ803DZ803&e).
- 3- European Family businesses EFB and KPMG enterprise,(2014),Family business barometer,successful and resilient , fifth edition .In : [https://www.deutschebank.nl/nl/docs/EFB-KPMG\\_Family\\_Business\\_Barometer\\_2nd\\_Edition.pdf](https://www.deutschebank.nl/nl/docs/EFB-KPMG_Family_Business_Barometer_2nd_Edition.pdf).(consulter le 20/10/2017).
- 4- Eropéen Family businesses EFB and KPMG enterprise,(2016),Family business barometer, , successful and resilient , fifth edition in: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2016/09/european-family-business-barometer-successful-and-resilient-fifth-edition.html>, (consulter le 02/11/2017 ).
- 5- Family Business Survey,(2010),L'entreprise familiale ,un modèle durable,France in : <https://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/fbs201011fr.pdf>, (consulter le11/12/2017).
- 6- Family-Business-Barometer-2017-Confidence-in-Unity,(2017),In: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/publications/78/29/EFB-KPMG>,(consulter le11/12/2017) .
- 7- Laurence Godard,Bernard Raffournier,Alain Schatt,(2008),Quels sont les déterminants de la composition des conseils d'administration ? : Le cas des entreprises belges, françaises, et suisses, Revue Française de Gouvernance d'Entreprise N°4,2ème Semestre,France.In :<http://www.ifge-online.org/docftp/rfge4defbchapas.pdf>,(consulter le11/12/2017) .
- 8- Dominique Bessire,Céline Chatelin ,Stéphane Onnée,(2008),Normes de gouvernance et «effet d'universalisation »: Le cas de l'administrateur indépendant, Revue Française de Gouvernance d'Entreprise N°4,2ème Semestre,Laboratoire Orléanais de Gestion,France, In:<http://www.ifge-online.org/docftp/rfge4defbchapas.pdf>,(consulter le11/12/2017).