

إشكالية الخلافة في الشركات العائلية بين الاستدامة والانهيـار – قراءة سوسيو إقتصادية-
The problematic succession in the companies family between the continuity and the collapse Reading socio economic

أ.سيفون فريال*، مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمت، الجزائر.

feriel.seifoune@univ-alger2.dz

د. حرايرية عتيقة، مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمت، الجزائر.

dr.atikaherairia@gmail.com

تاريخ التسليم: (2020/04/01)، تاريخ المراجعة: (2020/04/30)، تاريخ القبول: (2020/06/15)

Abstract :

ملخص :

Aims the searching to study raved the problematic succession in the companies family, which the big challenges consider from which faced the kind from the companies raved threatening her stay and her continuity in the collapse. The searching empowers also on the family companies as social builder complicated course in inheriting of royal intergenerational yields for. Clarifies that the scientist raved the kind from the companies essential one the formed for the economic regime in most of vines. Arrival of the searching to importance of presence plan the strategic tall extension to the coming succession for the generations moved, with status the automatic corollary for the moving in the succession intergenerational with specification valuable and the occupational principles for the company and understandable necessity of adoption aalHwkm for her continuity and her protection from the collapse.

Keywords : The family companies, the succession, the family values, the continuity, the strategic stay.

يهدف هذا البحث إلى دراسة إشكالية الخلافة في الشركات العائلية، التي تعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه هذا النوع من الشركات مهددة بقائها بالانهيار. ويسلط البحث أيضا على الشركات العائلية كبناء اجتماعي يخضع لمسار معقد في توارث الملكية بين الأجيال. ويوضح أن هذا النوع من الشركات أحد المكونات الأساسية للنظام الاقتصادي في معظم دول العالم. وتوصل البحث إلى أهمية وجود تخطيط استراتيجي طويل المدى لنقل الخلافة للأجيال القادمة، مع وضع الآليات اللازمة للانتقال في الخلافة بين الأجيال مع تحديد القيم والمبادئ المهنية للشركة وضرورة تبني مفهوم الحوكمة لاستدامتها وحمايتها من الانهيار. **الكلمات المفتاحية:** الشركات العائلية، الخلافة، القيم العائلية، الاستدامة، استراتيجية البقاء.

مقدمة:

تعتبر الشركات العائلية جزءا مهما من الاقتصاد العالمي، إذ تلعب دورا مهما وحيويا في اقتصاديات الدول التي تعتمد على قوانين السوق الحر، سواء كانت هذه المؤسسات في شكل خدماتية أو صناعية أو تجارية، وسواء كانت مؤسسات صغيرة محدودة أو مؤسسات متوسطة. ومع تزايد هذا الدور وبمعظم في بعض المجتمعات إلى درجة قد توحى بأن هذه الشركات العائلية تمثل العمود الفقري لمقومات التنمية الشاملة لهذه المجتمعات.

كذلك أدى وضوح التواجد المتواصل للشركات العائلية إلى اعتبارها من صنع المبادرة الفردية التي تنمو حولها النشاطات وتتطرق بفعلها الأفعال والابداعات، وتتكون بأثرها الاعمال الجماعية، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمد السوق بكميات كبيرة من المنتجات وتستوعب قدرا كبيرا من المدخرات الوطنية، إضافة إلى أنها تسهم بجانب كبير من التجارة الخارجية، " حيث تشكل المؤسسات العائلية 85% من عدد المؤسسات المسجلة عالميا، وتمثل كذلك 35% ضمن أكبر 500 مؤسسة عالمية. وبالرغم من أهمية الشركات العائلية إلا أنه من المعروف أن العمر التجاري لمعظم الشركات العائلية يصبح قصيرا جدا بعد مرور مرحلة مؤسسها، وأن حوالي 95% من هذه الشركات لا تستمر بعد الجيل الثالث من مالكيها، وينتج هذا غالبا عن عدم تهيئة الأجيال التالية وإعدادهم للتعامل مع متطلبات النمو في هذه الشركات ومع تزايد عدد أفراد العائلة، من هذا المدخل يجعلنا نتطرق إلى معالجة الموضوع من طرح التساؤل التالي:

- كيف يمكن للشركات العائلية أن تضمن استدامتها عبر الأجيال وتجاوز انهيارها؟

- أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- إلقاء الضوء على أهمية الشركات العائلية في التنمية الاقتصادية في المجتمع.
- التطرق لإشكالية الخلافة في الشركات العائلية والتعرف على آليات نقل الملكية للأجيال القادمة بنجاح.

- التعرف على العلاقة بين استدامة الشركات العائلية والخلافة بين الأجيال في العائلة المالكة.

ومن أجل الإجابة على التساؤل قسمنا البحث إلى المحاور الرئيسية التالية:

المحور الأول: قراءة في ماهية الشركات العائلية

المحور الثاني: تعاقب الأجيال في الشركات العائلية: الصراع على التاج وإشكالية الخلافة

المحور الثالث: نحو استدامة الشركات العائلية وتجاوز الانهيار: استراتيجية البقاء

المحور الأول: قراءة في ماهية الشركات العائلية:

- مفهوم الشركات العائلية:

بصفة عامة لا يوجد تصنيف قانوني للشركات العائلية في أي من دول العالم، حيث أن كافة التصنيفات لأنواع الشركات ومنظمات الأعمال لا تتضمن مصطلح يسمى الشركات العائلية فهي تأخذ

نفس الصيغ القانونية المحددة للشركات العادية، ونجد البعد العائلي هو الإضافة فيها على غيرها من الشركات العادية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لا يوجد تعريف موحد للشركات العائلية، لهذا وضع الباحثون ثلاثة مداخل لتعريف الشركة العائلية وهي كما يلي (غلاب وآخرون، 2019، ص250):

المدخل الأول: قائم على ملكية المشروع: فحسب هذا المدخل تعتبر الشركة عائلية إذا كانت عائلة واحدة تمتلك أكثر من 50% من أسهم الشركة.

المدخل الثاني: قائم على إدراك مجموعة الأقارب عاطفياً بأن الشركة عائلية.

المدخل الثالث: قائم على إدارة الشركة من قبل أعضاء العائلة.

ظهرت العديد من التعاريف لتحديد المقصود بها، ومن أهم هذه التعاريف نذكر منها:

اعتمد **الاتحاد الأوروبي** على عدد من الحالات التي في حال توافر أي منها تعتبر الشركة بمثابة

شركة عائلية، وهذه الحالات هي (غلاب وآخرون، 2019، ص251):

- أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفراد أسرته أو أي شخص قام بالاستحواذ عليها.

- ألا تقل ملكية العائلة عن 25% من أسهم الشركة، في حال كانت الشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية.

- تحكم العائلة في اتخاذ القرارات في الشركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

- وجود أحد أفراد العائلة (على الأقل) في مجلس إدارة الشركة.

تعرف أيضاً الشركة العائلية على المنشأة التي يعمل فيها اثنان أو أكثر وينتمون لعائلة واحدة ويملكها أحدهما أو كلاهما (سليمان، 2017، ص15).

وهناك من عرف الشركة العائلية بأنها اشتراك أكثر من فرد من عائلة واحدة في ملكية رأس المال الخاص بالشركة، مع وضع الضوابط التي تساعد على بقاء الشركة في الممارسة والسيطرة عبر الأجيال (سليمان، 2017، ص15).

تشير الشركة العائلية إلى شركة يكون فيها غالبية التصويت تحت سيطرة العائلة، ويشمل ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل ملكية الشركة إلى أحفاده (بروبة وسعودي، 2019، ص103).

أما **Sceacia and Mazzoler** يعرفان الشركات العائلية على أنها تلك الشركات التي تسيطر فيها عائلة ما على الأعمال من خلال المشاركة في الملكية والإدارة، ويتم قياس مشاركة الأسرة في الملكية (FIO) ومشاركة الأسرة في الإدارة (FIM) كنسبة الأسهم التي يمتلكها أفراد العائلة والنسبة المئوية لمديري الشركة الذين هم أفراد من العائلة (حواس وآخرون، 2018).

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن هناك اتفاق بين الباحثين على أن الشركات العائلية هي التي يشترك أفراد العائلة الواحدة في معظم الأسهم التي يمتلكونها أو التي الاشتراك في رأس المال الخاص بالشركة.

وفي إطار موضوعنا الخلافة في الشركات العائلية يمكن تعريفها بأنها الشركات التي تملكها عائلة واحدة تشارك في تسييرها والتي تضمن بقائها واستمراريتها عبر انتقال الملكية من جيل إلى جيل بالخلافة.

1. الشركات العائلية قوة دافعة نحو التنمية الاقتصادية:

تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمد السوق بكميات كبيرة من المنتجات، وتستوعب قدرا كبيرا من الادخارات الوطنية إضافة إلى أنها تساهم بجانب كبير في التجارة الخارجية، وتشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالميا وتمثل كذلك 35% ضمن أكبر 500 شركة عالمية (سليمان، 2017، ص16).

ويمكن توضيح مكانة الشركات العائلية في اقتصاديات الكثير من دول العالم، بغض النظر عن تنوع نهج هذه الدول الاقتصادي ومكانتها على خريطة الاقتصاد العالي من خلال الإحصائيات التالية:

الجدول 1: الأهمية النسبية للشركات العائلية

الدولة	عدد الشركات العائلية
الشرق الأوسط	أكثر من 95%
إيطاليا	أكثر من 95%
السويد	أكثر من 90%
سويسرا	85%
اسبانيا	80%
المملكة العربية	75%
البرتغال	70%

(المصدر: (علاء الدين، 2005، ص.211)

من هذه الاحصائيات يتضح لنا أهمية الدور الذي تقوم به هذه الشركات، ومدى تأثيرها في تحقيق التنمية الاقتصادية الوطنية للبلدان التي تنتمي إليها، ولم يقل هذا الدور حتى في الدول المتقدمة صناعيا، ذات الشركات الضخمة، فلم يكن هناك تعارض بين الشركات الكبيرة ذات رؤوس الأموال الضخمة والشركات العائلية، بل على العكس من ذلك لم تستطع تلك الشركات الكبيرة أن تلغي أو تهمش دور

الشركات العائلية، وإنما عملت على التعاون معها والاستفادة منها، وذلك بتوفير احتياجاتها الصغيرة والمتكررة الطلب عن طريق الشركات العائلية (عيسى، 2007).

2. الشركات العائلية بين المزايا والعيوب:

هناك العديد من المزايا التي تتفرد بها الشركات العائلية عن مثيلتها من الشركات المساهمة نظرا لما تتفرد به تلك الشركات من طبيعة خاصة ومن أهم هذه المزايا (التميمي، 2018، ص ص 22-23):

- الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة تكون أكثر منها مع الناس الآخرين، وهذا يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل وإلى ارتفاع مستوى الأداء في المنشأة، كما يؤدي إلى زيادة ثقة الوسط التجاري في المنشأة العائلية وخاصة إذا كانت العائلة التي تمتلك المنشأة تتمتع بسمعة طيبة.
- تمويل أفراد العائلة صاحب الفكرة (المؤسس) ودعمه ماديا ومعنويا، لأنهم أكثر الناس ثقة به وبقدراته وقناعاته بفكرته، وغالبا ما تكون هذه الشركة هي رأس مل العائلة ومصدر رزقها، فيشاركون فيها بكل ما يملكون من جهد ومال سعيا في إنجاحها وتحقيق أهدافهم وأحلامهم.
- قضاء أفراد العائلة أكثر وقت ممكن في مكان العمل وهذه التسمية لها ميزة اجتماعية حيث تزيد من قوة الروابط العائلية والتي تنعكس إيجابيا على النشاط الاقتصادي للشركة، خاصة عندما يملك الشركاء القدرة والمسؤولية التي تجعل كل منهم يكمل الآخر، وهذا يعني الجمع بين حافز الربح والأبعاد الاجتماعية، حيث تسهم الشركة العائلية في تقوية أواصر العلاقة والترابط في العائلة بسبب اتحاد مصالح أفرادها من خلال المنشأة.
- احترام كبير العائلة وهذه الميزة تظهر بوضوح في المجتمعات العربية والإسلامية والتي تتسم بالثقة في قراراته علاوة على خلق مناخ من الترابط والالتفاف حول المصلحة العليا للجميع.
- الخبرة الموروثة من أصحاب هذه المنشآت أو المؤسسين. فعلى الرغم من قلة حظ عدد كبير منهم من التعليم فإن الكثير منهم يجيد فنون الإدارة ويتميز بالرؤية الثاقبة، وهذا يؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العاملين بالمنشأة وتوارث الخبرات وهم في معظمهم من نفس العائلة.
- المرونة والجرأة والسرعة في عملية اتخاذ القرار والاستعداد الأكبر للمخاطرة، لأن المالك هو المدير.
- حرص الإدارة على تنمية المنشأة، وهو ما قد يشجع الإدارة على الدخول في مشاريع طويلة الأجل، تلك المنشآت التي إن لم تكن سريعة في تحقيق الربح، إلا أنها توفر هياكل استثمارية راسخة داخل الشركة وتنمي من أصولها الاستثمارية.
- ولكن رغم المزايا التي ذكرت سابقا، إلا أن الشركات العائلية لا تخلو من عيوب قد تنعكس على العملية الإدارية فيها، ومن أهم عيوب الشركات العائلية ما يلي (سليمان، 2017، ص ص 18-19):

- تطغى علاقة القرابة على الإدارة المهنية، حيث تلعب درجة القرابة دورا في عملية التوظيف بغض النظر عن الكفاءة الإدارية المهنية للموظف المرشح، حيث يتبوأ المناصب الحساسة الأبناء أو الأقارب المقربين لأصحاب المشروع بغض النظر عن الخبرة أو الكفاءة.
- المجاملة في تحمل الأخطاء والتغاضي عن بعض أو كل التجاوزات عند ارتكابها من قبل أحد أفراد العائلة العاملين في الشركة.
- عدم إخضاع أداء العاملين في المشاريع وسلوكهم للتقييم، وذلك بسبب الجمع بين الإدارة والملكية، وعدم اللجوء إلى تغيير الإدارة إذا كان أداؤها غير مرض.
- المجاملة في تقسيم المزايا والمنافع، ففي الكثير من المشاريع العائلية تتساوى المزايا والمنافع للعاملين من أفراد العائلة دون النظر للأداء أو المسمى الوظيفي.
- عدم الموضوعية في تحمل الأعباء والتكاليف، ويحدث هذا لعدم وجود نظام للرواتب والإجازات والمصاريف، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء بسبب غيرة أعضاء الإدارة من العائلة من بعضهم البعض حتى وإن كان الأداء للأفراد غير متساوي.
- صعوبة التوفيق بين متطلبات العائلة والمتطلبات التجارية والاستثمارية للمنشأة. وهذا راجع لأن الإدارة في الشركات العائلية هي المالكة لرأس المال، ففي بعض الأحيان تكون تلبية الالتزامات العائلية مثل بناء البيوت أو تعليم أبناء الشركاء أو حتى زواجهم في حالة غياب نظام مالي يحكم هذا الإنفاق والذي قد يتعارض مع الاحتياجات التجارية والاستثمارية، مما يؤدي إلى قصور في التطور والتنمية اللازمة للمنشأة لكي تحافظ على وجودها.
- على الرغم من هذه المآخذ سابقة الذكر للشركات العائلية إلا أن هناك شركات عائلية قامت بالفصل بين الملكية والإدارة، من خلال تبنيها المناهج الحديثة والسليمة مثل مفهوم الحوكمة في إدارة المشاريع الكبيرة والاستعانة بخبراء خارجيين.

المحور الثاني: تعاقب الأجيال في الشركات العائلية: الصراع على التاج وإشكالية الخلافة

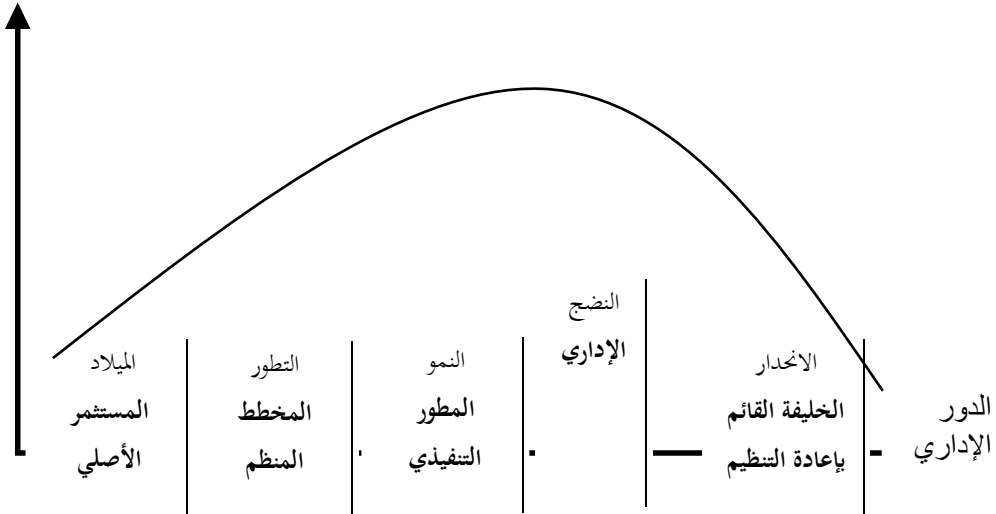
تشكل موضوعات الميراث أحد الأسباب الرئيسية لحدوث النزاع داخل الشركات العائلية، وذلك فيما يتعلق باختبار الوارث (الخلافة) أو فيما يتعلق بوجود الخطط الوارثية، حيث أن الفشل في إعداد الوارث هو العامل الأكبر في فشل الشركات العائلية.

- الخلافة في الشركات العائلية من جيل إلى جيل: تسليم الراية

وتعرف الخلافة أي عملية نقل القيادة من مؤسسي الشركة (المالك) إلى أحد أفراد الأسرة أو فرد من خارج الأسرة. حيث قد ينشأ الصراع من مقارنة الخلف بالسلف، هذا وقد يحدث النزاع والاضطراب في العمل وعلى صعيد الأسرة، وخاصة إذا كان صاحب الشركة نفسه مترددا في التنازل عن منصبه كرئيس للشركة والأسرة وقد يرجع السبب في ذلك إلى (توفيق، 2001، ص.69):

- شعورهم بعدم الأمان من الناحية المالية وتخوفهم من الاعتماد على عمل تجاري لا يخضع لسيطرتهم.
- شعورهم بأن العمل التجاري تحقيق لذاتهم، وعندما يفقدون السلطة في العمل التجاري يخشون أن لا أحد يطلب رأيهم أو يضع لهم اعتبار أو يطلب منهم تولي مناصب قيادية في المجتمع، ويخشون كذلك ألا يتلاشى الاحترام والاعتراف بهم مع زوال السلطة.
- يشعرون أن السيطرة على العمل تعطيهم تحكما أكبر على أفراد الأسرة وسلوكياتهم، أي عندما تكون إدارة العمل بأيديهم يمكنهم مساندة أعضاء الأسرة في مشاركتهم واحتياجاتهم ويمكنهم أيضا الحث على زيادة روح الوفاق بالتحفيز أو العقاب لأعضاء الأسرة ممن هم يسيئون السلوك.
- وعدم وجود الخطط الميراثية قد تكون سببا مشاركا في حدوث النزاع في الشركات العائلية وفي انهيار الشركة، ونجد أنه إذا لم يكن لأعضاء الأسرة الثقة الكاملة في الوارث فقد تنشأ التحالفات، والتي قد تتطور كثيرا ويزداد الصراع الداخلي بين أعضاء الأسرة والتخطيط المناسب والإعداد لمرحلة الميراث بطريقة تتطوي على الخبرة العملية والعلمية، ويتوصل أفراد الأسرة إلى إقناعهم بالوارث وإمكانياته وقدراته، هذا وتساعد برامج التدريب المتطور والتعليم الوارث في اكتساب التجارب والخبرات على كافة المستويات، هذا بالإضافة إلى ضرورة أن يشارك الوارث في مراكز صنع القرار للمساعدة في تحقيق انتقال الصلاحيات من جيل إلى جيل (توفيق، 2001، ص.70).
- ومن زاوية أخرى تمر الشركات العائلية بمراحل أو فترات خلال دورة حياتها، ويستخدم McGivern نموذج دورة الحياة الذي قدمه Kroeger كأساس لدراسة كيفية إدارة عملية خلافة رئيس مجلس الإدارة في الشركات العائلية الصغيرة، وبالتالي الربط بين نموذج دورة حياة المنظمة وبين كيفية إدارة عملية خلافة رئيس مجلس الإدارة في الشركات العائلية الصغيرة،
- حيث يجمع بين المراحل الخمس لدورة الحياة (الميلاد، التطور، النمو، النضج، الانحدار)، وبين الأدوات الإدارية المفترضة والمطلوب توافرها في هذه المراحل.
- وتفترض هذه التوليفة بقوة أن اختيار الخليفة يجب أن يحدث في ضوء المهارات المطلوبة لممارسة دور إداري معين يقوم به رئيس مجلس الإدارة الجديد في مرحلة النمو التي سيتولى فيها الأمر، وبالتالي فإنه تعامل مع خمسة متغيرات موقفية: (مرحلة تطور الشركة، دافعية المالك _ المدير، مدى سيطرة العائلة على الشركة، المناخ التنظيمي، بيئة الأعمال)، والتي سنوضحها في المنحنى التالي:

الشكل 1: التطور الإداري عبر دورة حياة الشركات العائلية الصغيرة



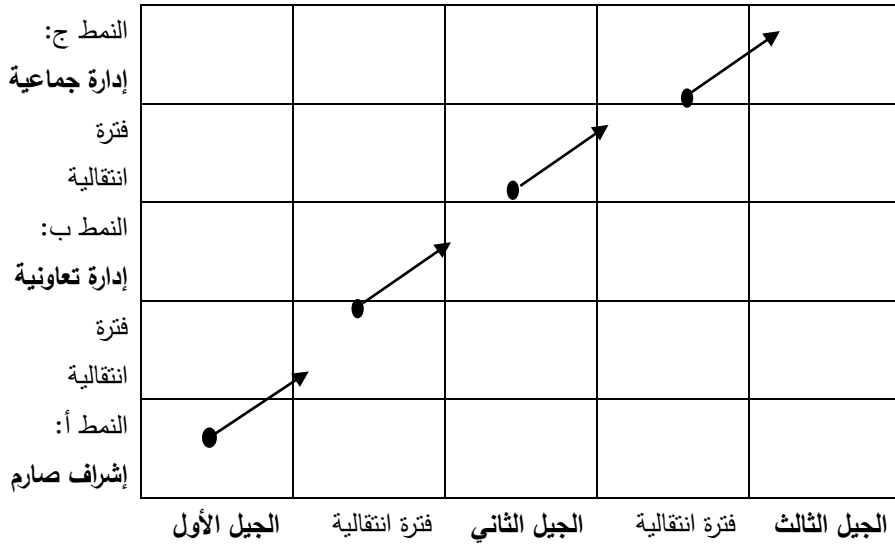
المصدر: الدبل، 2019، ص34.

وابتكر Hershon شكلا بيانياً ذي بعدين يربط بوضوح بين تقدم العائلة خلال ثلاثة أجيال (الخلافة الإدارية أو المحور السيني)، وبين الأنماط الإدارية المناسبة (تطور المنظمة) لكل مرحلة من مراحل الشركة العائلية. ويلاحظ أن الانتقادات التي تحدث عبر دورة الحياة بين كل جيل من الأجيال وبين كل نمط من أنماط الإدارة، ويعتبر Hershon من أوائل الرواد الذين تبينوا وجهة نظر تعدد الأجيال بدلا من محور التركيز على ما يحدث أثناء مرحلة نضج مؤسس الشركة أو المالك _المدير، وسنوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل 2: الأنماط الناجحة للخلافة الإدارية للشركات العائلية (التطور التنظيمي)

(المصدر: (الدبل، 2019، ص. 35)

ومن خلال الشكل أعلاه نستخلص أن الجيل الأول في الشركات العائلية يرتبط بالحرص الشديد على



زيادة قيمة أعمال الشركة كأداة لتدعيم مركز الشركة وقدرتها للبقاء والنمو، وتدني مستوى الصراع التنظيمي والوظيفي في المرحلة الأولى للشركة العائلية، والحرص على صياغة رؤية استراتيجية لمستقبل الشركة، بينما نجد الجيل الثاني يتجه إلى التعاون في الأمور الإدارية الخاصة بالشركة وتطبيق سياسة التقويض لاتباع لا مركزية في اتخاذ القرارات والاهتمام بسياسة التطوير والابتكار والإبداع، أما في الجيل الثالث يتزايد الاتجاه إلى التطوير وتشجيع الابتكار والتحديث، والخوف من انهيار الشركة مما يجعل هذا الجيل يتجنب أسباب النزاع أو الصراع الوظيفي فيما بينهم.

- من ثقافة العائلة إلى الثقافة المؤسسية: في ترسيخ قيم روح العائلة

تخضع الشركات العائلية إلى ثقافة العائلة الموجهة للسلوك التنظيمي للأفراد العاملين بها من الأسرة، وتتساوى هذه الثقافة مع الثقافة التنظيمية المؤسسية للشركة العائلية من حيث دورها القيادي في مشاركة القيم بين أجيال العائلة.

وتعد البيئة السوسيو ثقافية للسياق العائلي من التجربة العملية والوسط المهني والنظام التعليمي في الشركات العائلية حقلًا للتأثير الثقافي كإطار جامع بين العائلة-محيط لترسيخ قيم روح العائلة في الفعل والمقاولاتي للأجيال المتوارثة، والذي يعد عاملاً من العوامل المفسرة لبروز وتطور القدرات والدوافع المشكلة للسلوك المؤسسي لأفراد العائلة.

يطرح العمل الذي قدمه كل من كابريرا وسواريز Cabrera-Suárez وجهة نظر عملية، يمكن القيام بها أو الفهم من خلالها لضمان عملية سلسلة لتعزيز النقل الفعال للمعرفة غير الملموسة من السلف إلى

الخلف، على أساس نموذج "سولونزكي" Szulanski (1996) الذي يحدد أربعة (4) عوامل نجاح هذه العملية (Kammerlander, 2018, p176) :

1. خصائص المعرفة من حيث أنها ملموسة أو غير ملموسة
2. خصائص مصدر المعرفة (أي السلف)
3. خصائص متلقي المعرفة (أي الخلف)
4. خصائص سياق المعرفة

ويجادل الباحثان بأن نقل المعرفة سيكون غير فعال إذا كانت المعرفة في حد ذاتها معرفة غامضة، أو غير متأصلة حول نموذج فكري، علاوة على ذلك، فإن الانتقال السلس يحتاج من السلف خلق الدافع من خلال التراجع، والتفويض، ومنح القدرة على الحكم الذاتي "المقبول"، وتقبل السلطة التقديرية الإدارية من الخلف.

من ناحية أخرى، يتطلب خلق الدافع لتولي المسؤولية، التعلم من السلف للاستعداد، فالتعلم عملية مستمرة، غالبا ما تبدأ في مرحلة مبكرة من الطفولة، ويمكن أن تحدث في المنزل، عند سماعه عن عمل الوالدين، كذا من خلال تكليفه ببعض الأعمال والوظائف في الصيف، ويؤكد الباحثان على أن هذه العملية لنقل المعرفة المؤسساتية للشركات العائلية بين السلف والخلف، ليست مستقلة عن علاقتهما، بحيث ستعزز العلاقة القائمة على الثقة عملية التعاقب السلس بصفة متميزة ومستقرة (Kammerlander, 2018, p176).

وعليه يمكن القول أن الشركات العائلية هي بناء اجتماعي يخضع لمسار معقد في توارث السلطة، لذلك فمن الضروري أن يتم وضع آلية لتطوير البناء التنظيمي والإداري للشركة العائلية مع انتقال الخلفة وتعاقبها من جيل إلى آخر دون صراعات، للحفاظ على كيانها واستمرارية وجودها من خلال إعادة إنتاج بنى العلاقات الاجتماعية الموحدة في إطار رأس المال الاجتماعي والرمزي والاقتصادي لشركة العائلة.

المحور الثالث: نحو استدامة الشركات العائلية وتجاوز الانهيار: استراتيجية البقاء

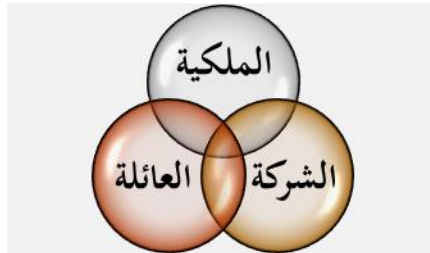
الحفاظ على استمرارية واستدامة الشركة العائلية أصعب تحدي يواجه الإدارة على الإطلاق، فإن نسبة الشركات العائلية الناجحة التي تستمر حتى الجيل الثالث لا تزيد عن 13%، وشركات العائلات كيان سريع العطب، فمعدل استمرار الشركة الأمريكية من هذا النوع هو 24 عاما وتشير الدراسات إلى أن 30% من شركات العائلات تعمر حتى الجيل الثاني، بينما لا يصل سوى أقل من 10% إلى الجيل الثالث، فما هي أسباب الفشل والانهيار لهذه الشركات؟ إن أهم أسباب الانهيار للشركات العائلية هي العائلة نفسها، وهذا راجع لضغوط العمل في الشركة مما يجعل مشكلات التنافس بين الإخوة وأبناء العم وغيرهم أشد حدة، وكذلك التنافس بين الجيل الأكبر والجيل الأصغر، وتعد العناصر التالية أيضا من أسباب فشل الشركات العائلية وهي (سليمان، 2017، ص.22):

- مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس وما يرافقها من التقسيم لتركه المؤسس وتغير نمط الملكية العائلية والصراع على السلطة والإدارة.
- ضعف التخطيط الاستراتيجي وعدم فصل الملكية عن الإدارة، وغياب البناء المؤسسي في توجيه وقادة العمل الإداري سمة أساسية من سمات الشركات العائلية، وهذا لا يتلاءم مع الإدارة السليمة للشركات ولا يضمن نموها واستقرارها واستمراريتها.
- ضعف إعداد الأجيال المتوارثة.

قدم الباحث **جي إل وارد** نموذج نمو يركز على أهمية التخطيط الاستراتيجي من أجل شركات العائلات، يقترح النموذج التخطيط على المدى الطويل لشركة العائلة بدل التركيز على المدى القصير، ويقترح النموذج أيضا أن يكون الأساس في عملية التخطيط الاستراتيجي هو قيم العائلة الأساسية وثقافتها، ويزيد النموذج أن مشاركة العائلة في الشركة يجب أن تستغل كجزء من الاستراتيجية من أجل نمو الشركة العائلية. والنقطتان الأساسيتان اللتان يرى النموذج فيهما جوانب قوة يمكن استغلالها هما: سمعة العائلة في السوق ووحدة العائلة، ومن جهة أخرى يمثل النموذج ثلاثي الدوائر النظام الذي يشمل الشركة العائلية لاستمرارية نموها على المدى الطويل وفق خطط تضمن لها البقاء في إطار الثلاثية العائلة - الشركة - الملكية وهي كما يلي:

- اجتماعات أصحاب الأسهم
- خطة العائلة
- خطة تطوير الإدارة
- الخطة الاستراتيجية
- الخطة المستمرة والخطة الاحتياطية
- خطة الإرث.

الشكل 3: نموذج ثلاثي الأبعاد لاستدامة الشركات العائلية



المصدر: (p50www.pdfactory.com)

تعي الشركات العائلية ذات الرؤية المستقبلية جيدا أن استدامة النمو عبر مختلف الأجيال لن يتحقق إلا بتحديد قيمها ووضع أهدافها الاستراتيجية، ومن شأن تكوين رؤية واضحة حول احتياجات ومتطلبات

الشركة ومساعدتها في تخطي مختلف تقلبات أسواق المال والدورات الاقتصادية، وبطبيعة الحال تتأثر الشركات العائلية كحال أي شركة أخرى ببعض العوامل والظروف الاقتصادية الخارجية، كالاضطرابات السياسية والأزمات الاقتصادية، وعليه لضمان استدامة هذا النوع من الشركات ونموها لابد من مواجهة كل التحديات التي تواجهها وهذا بضرورة الاستعداد والتحصين الإيجابي من خلال إعادة النظر في سياستها وإدارتها وكامل أوضاعها، وخاصة في ظل التطورات الاقتصادية الجديدة والتوجه نحو اقتصاد السوق الذي أفقد الشركات العائلية الكثير من المزايا التي كانت تنعم بها.

خاتمة:

من خلال هذا البحث اتضح جليا أن الشركات العائلية كانت ولا تزال أحد الأشكال الرئيسية من منظمات الأعمال وأحد المكونات الأساسية للنظام الاقتصادي، والتي تؤدي دورا واضحا مؤثرا في اقتصاديات الدول وخطط التنمية بها وخصوصا دول الشرق الأوسط. من جهة أخرى نجد الشركات العائلية تتسم بمجموعة من الخصائص التي تحمل في طياتها مقومات البقاء والنجاح وتدعيم قوتها ونموها في سوق العمل، إلا أنه في نفس الوقت تتوقف قدرتها على النمو والاستمرار في مدى إمكانية التعامل مع التحديات التي تواجهها خاصة المتعلقة بخلافات الوراثة.

تعتبر الخلافة في الشركات العائلية عملية متعددة المراحل تبدأ بدخول الورثة للشركة مقدمين تأثيرات تستمد لأبعد من اللحظة التي ينمو فيها الخلفاء القياديون للشركة ومن أجل تجاوز إشكالية الخلافة والصراع على منصب الرئيس في الشركات العائلية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ضرورة وجود عملية تشاركية يخضع فيها الخلفاء في الشركات العائلية والذين يحضرون لتولي القيادة من خلالها.

- وضع الآليات اللازمة للانتقال في الخلافة بين الأجيال.

- تحديد القيم والمبادئ المهنية التي يجب أن تسلكها شركة العائلة للأجيال القادمة.

- إجراء مرحلة الاختبار لتقييم مدى نجاح المستخلفين في قيادة الشركة ونموها.

- الاستعانة بمستشارين مختصين في حل المشاكل العائلية في خلافة الإدارة.

- تعيين أعضاء في مجلس إدارة الشركة من خارج العائلة لتجنب صراعات الملكية.

- التفريق بين مسؤوليات أفراد العائلة في مجلس الإدارة وبين مسؤولياتهم الشخصية كمالكين في الشركة.

- تبني الحوكمة في الشركات العائلية لضمان استدامتها ونموها وحمايتها من الانهيار في تعاقب الأجيال من العائلة.

- قائمة المراجع:

أولا - المراجع باللغة العربية:

- فاتح، غلاب وفيروز، زروخي والطاهر، ميمون. (2019). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي*، المجلد 03 (العدد 01) جامعة المسيلة.
 - نعيم شبانة، التميمي (2018). *الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات وسبل التطوير*. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
 - رندة، الدبل. (2019). *تقييم الشركات العائلية*. اليازوري.
 - بروب، إلهام وسعودي، عبد الصمد. (2019). دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة الشركات العائلية، *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، المجلد 08 (العدد 01).
 - عمرو علاء الدين، زيدان. (2005). *مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
 - محمد مصطفى، سليمان. (2017). *حوكمة الشركات العائلية*. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الإسكندرية، مصر.
 - رحاب كمال، توفيق. (2001) *أسباب النزاع في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
 - محمود حسن، عيسى. (2007). *الشركات العائلية ودورها في التنمية البشرية والاقتصادية*. تم استرجاعها في تاريخ 01، 03، 2020 www.alukah.net/culture/0/668/
 - أمين، حواس وصحراوي، مروان وكريمة، جلام. (2018) *الشركة العائلية وحوكمتها*. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات العائلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - www.pdfactory.com تم استرجاعها بتاريخ 2020/03/10.
- ثانيا - **المراجع باللغة الأجنبية:**

Kammerlander, Nadine and Daniel, T. Holt. (2018). Introductory comment on The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm." *Family Business Review* 31.2.