

مساهمة المؤسسات العائلية في تدعيم التوجه المقاوالاتي

The contribution of family enterprises in strengthening the entrepreneurial orientation

بوزيداوي محمد

المركز الجامعي تيبازة (الجزائر)، البريد الإلكتروني: [bouzidmed76@gmail.com](mailto:bouzidmed76@gmail.com)

تاريخ النشر: 2019/10/15

تاريخ القبول: 2019/07/13

تاريخ الارسال: 2019/02/22

الملخص:

تضطلع المؤسسة العائلية بمكانة فريدة نظراً لميزاتها الايجابية، وتعتبر المؤسسة عائلية عندما تكون مملوكة من قبل عائلة، وتتميز المؤسسة العائلية بالثقة ونقل الخبرة المتميزة والقدرة على التعامل مع الأزمات، غير أنها تواجه تحدي الانتقال بين الأجيال الذي يعتبر مرحلة انتقالية استثنائية حرجة، كما أن المؤسسة العائلية تتميز بثقافة تسييرية متنوعة تتراوح بين الثقافة الأبوية الى الثقافة التساهمية، ونظراً لطبيعتها العائلية تواجه المؤسسة العائلية كثير من العقبات كالنزاع الداخلي والخلافة في الملكية والقيادة، وللتغلب على هذه العقبات تلجأ الى ميثاق العائلة الذي يؤسس لرؤية مشتركة وتوقعات متقاربة، كما يفرض التزاماً أخلاقياً يساهم بفعالية في استقرار المؤسسة، والعائلة المقولة تلعب دوراً هاماً في الاقتصاد، فسياسات المقاوالاتية تدعم مبادرات المقاولين وتضمن روح المبادرة كمشجع للتنمية الاقتصادية الوطنية، ودافع للنهوض بالقطاع الصناعي وتأهيله.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسة العائلية، العائلة، المقاوالاتية، المقولة، القطاع الصناعي.

**Abstract :**

Family enterprise has a unique position due to his positive advantages, and the enterprise considered familial when she is owned by the family, the family business is characterized by trust and the transfer of expertise outstanding and the ability to deal with the crisis, but they face the challenge of the transition between the generations, which is a phase transition exceptional critical, and that the family enterprise characterized by a culture of managerial variety ranging from patriarchal culture to covalent culture, and because of family nature of the family institution is facing many obstacles as internal conflict and succession in ownership and leadership, and to overcome these challenges resort to the institution that is based on the family charter, And family entrepreneurship plays an important role in the economy, policies that support entrepreneurial initiatives and Contractors values entrepreneurship as a fan for national economic development, and the motive for the advancement of the industrial sector and rehabilitation.

**Keywords:** family enterprise, family, entrepreneurship, entrepreneur, industrial sector.

يعد النهوض بقطاع الصناعة أحد اصعب التحديات التي تواجه الاقتصاديات النامية، من حيث تبني الاستراتيجية المناسبة، ومن الجدير بالذكر أن الجزائر وكثير من الدول النامية قد انتهجت عادة الاستقلال سياسة صناعية تعتمد على الصناعات الثقيلة والمجمعات الصناعية، ومعلوم انها تتطلب تمويل كبير أدى للاقتراض ومن ثم المديونية والتبعية، كما تتطلب معرفة وخبرة دقيقة غير موجودة لدى الدول النامية، وهو ما أدى في الأخير إلى فشل هذه السياسة، وبات محتما إيجاد البديل، وقد تمثل هذا البديل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي من ابرز اشكالها المؤسسة العائلية، والتي تقوم على تعاون افراد العائلة وتأزرهم، وتنمية الحس المقاولاتي، وهو ما يمثل نواة لبناء اقتصاد قوي وصناعة متقدمة، وهو ما يطرح التساؤل الآتي: كيف يمكن أن تساهم المؤسسة العائلية في تنمية قطاع المقاولات بالجزائر وتدعيم عملية التنمية؟

## 1- مفهوم المؤسسة العائلية

### 1-1. تعريف المؤسسة العائلية

حيث تعتبر الشركة مؤسسة عائلية إذا كانت (Philip Aminoff,2006,p10):

- أغلبية الأصوات هي في حوزة الشخص الطبيعي الذي أسس الشركة، أو اكتسب رأس مال الشركة أو هو في حوزة أزواجهم، أو الآباء والأمهات والأطفال أو ورثته مباشرة.
- أغلبية الأصوات قد يكون غير مباشر أو مباشر.
- ويشترك ممثل واحد على الأقل من العائلة أو الأقارب في إدارة للشركة.

كما يعرف البعض الشركات العائلية بأنها الشركات المملوكة لأشخاص طبيعيين ينتسبون لعائلة واحدة وتربطهم صفة القرابة، بحيث تتمتع هذه العائلة بملكية رئيسية ومشاركة كبيرة في الإدارة مع انتقال وتوارث الإدارة والقيادة بين أجيال العائلة الواحدة (مركز الدراسات والبحوث ، 2012 ، ص04):

وتعتبر العائلة نواة المؤسسة العائلية ومنها تستمد قوتها، وفي بحث شمل 3000 عائلة أجراه الباحثان DeFrain&Stinnett في 1985، تم تلخيص خمسة أبعاد أساسية تتميز بها "العائلات القوية"

(W. Gibb Dyer, Jr. Wendy Handler, 1994,p74):

- الالتزام العالي في العائلة؛
- الاعراب عن التقدير داخل العائلة؛
- التواصل الفعال.
- الشعور بالراحة النفسية لأن الالتزام عالي داخل العائلة لتحقيق بعض الأغراض؛
- القدرة على التعامل مع الأزمات.

وتتميز المؤسسة العائلية في المقام الأول بصغر حجمها، وعادة ما توظف ما يصل الى عشرة أشخاص، ولكن هناك أيضا استثناءات.

## 1-2. أهمية المؤسسة العائلية

لعدة قرون، كانت الشركات الأسرة المسؤولين عن الرفاه الاجتماعي والاقتصادي رغم عدم وجود تعريف واضح للمؤسسة الأسرة، وقد حاول الباحثون للتحقيق في الأهمية الاجتماعية للشركات العائلية.

وبصورة عامة المؤسسات العائلية تمثل أكثر من ثلثي المؤسسات الاقتصادية في الدول الصناعية، إضافة إلى أنها تساهم في خلق الثروة وتوفير مناصب الشغل، إضافة إلى مساهمتها في خلق روح المنافسة.

وحسب تصنيف مجلة Fortune فإنه من بين الـ 500 مؤسسة الأولى عالميا، تمثل المؤسسات التي تخضع لتأثير المجموعات العائلية ما نسبته 33% منها (ضيف ياسين ، 2011 ، ص25).

## 2- خصائص العائلة المقاوله

وتتميز المؤسسة العائلية بخصائص فريدة فرضتها طبيعة العائلة ويمكن تلخيصها كالتالي (Philip Aminoff,2006,p31)

أ- هناك معضلة في المشاريع الأسرية هو الفرق بين متطلبات الحياة الأسرية والحياة التجارية، اصطدام بين الأسرة والعمل تحدث على سبيل المثال في اتخاذ قرار لتوظيف أحد أفراد الأسرة،

لمكافأة أفراد الأسرة، لتمويل التوسع في الأعمال التجارية أو لتعيين خليفة لرجال الأعمال، ومع ذلك، وأصحاب الناجح للشركات العائلية يدركون هذه التحديات والسعي للتغلب عليها.

ب- العائلة تتقاسم تاريخا مشتركا والهوية التي غالبا ما تعزز قاعدة لأنشطة الأعمال، أفراد الأسرة، بطريقة التحدث، وتنمو لتشكيل كيان مع رجال الأعمال وهذا يعطي لهم فرص أفضل للحصول على معلومات الصامتة على الأعمال التجارية.

ج- مجموعة من قيم أفراد الأسرة لديها تأثير كبير على تشكيل ثقافة الأعمال في المؤسسة العائلية، فتقافة ريادة الأعمال العائلية تحدد بقوة نجاح مؤسسة الأسرة، جيلا بعد جيل.

د- في المشاريع الأسرية غالبا ما تكون أنظمة صنع القرار غير الرسمية والهيكل التنظيمية أقل رسمية والتي تمكن ممارسات إدارة أكثر مرونة وتحسين كفاءة وسرعة اتخاذ القرار. ه- الالتزام هو عادة قوي في المشاريع الأسرية، وعادة ما ينظر الملكية في الشركات العائلية بأنه "هدية من الجيل السابق وكقرض من الأجيال القادمة" هدف لصاحب العمل الأسرة هو نقل الأعمال التجارية للعائلة إلى الجيل التالي في شكل أفضل من التي حصلت من الجيل السابق. وتبلغ قيمة التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل في الشركات العائلية أكثر من الاستجابة للأرقام في التقرير المؤقت يؤثر التخطيط على المدى الطويل أيضا نتائج الأعمال.

و- الميزانيات العمومية عادة ما تكون صلبة في المشاريع الأسرية، وقد لوحظ ذلك في المسح على أكبر 100 شركة عائلية قامت به مجلة Talouselämä في عام 2002.

ز- ثقافة ريادة الأعمال العائلية عادة ما تنطوي على قلق كبير لجماعات المصالح والمجتمع المحيط، فأنها تحمل مسؤولية قوية للموظفين والعملاء والمقاولين من الباطن.

### 3-عيوب المشاريع العائلية:

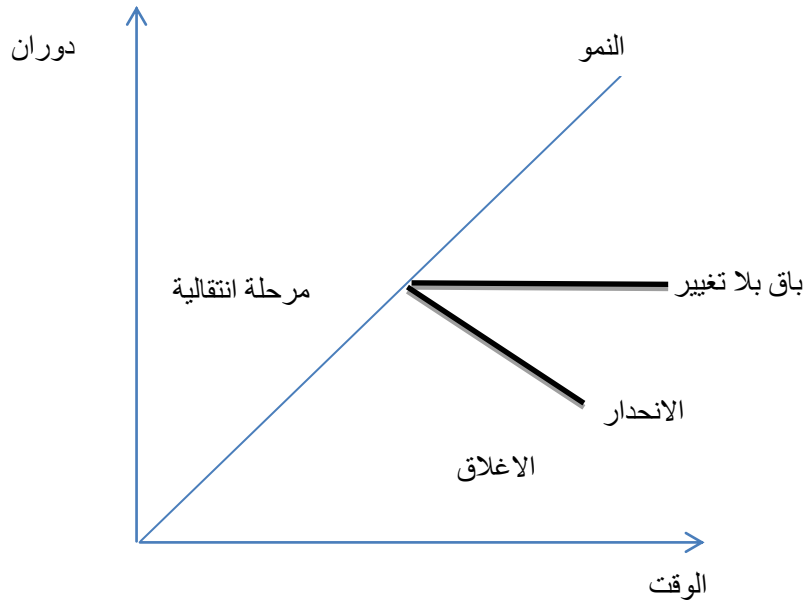
كما أن المؤسسات العائلية تتميز بخصائص إيجابية فإن لها بعض السلبيات والتي يمكن التغلب عليها أو على الأقل تحجيمها، ويمكن إجمال العيوب في التالي(ماجد محمد الفراء ، 2005 ، ص 10):

- تطغى علاقة القربى على الإدارة المهنية، حيث تلعب درجة القرابة دوراً 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 غير أعضاء الإدارة من العائلة من بعضهم البعض حتى وإن كان الأداء للأفراد غير متساو.

#### 4-تحديات المؤسسة العائلية

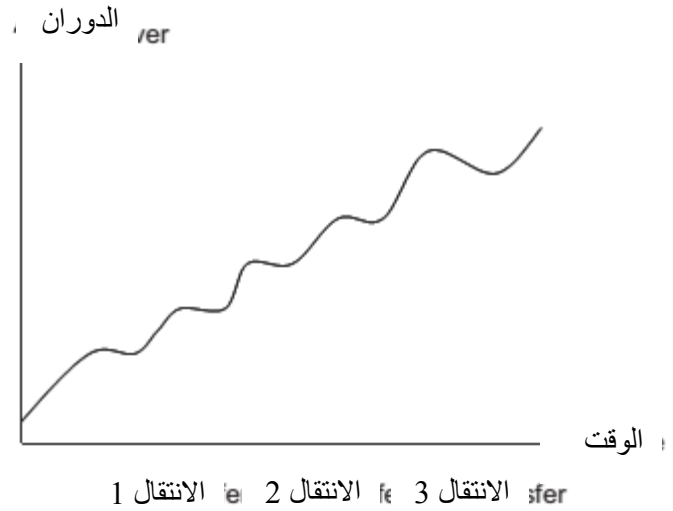
وثمة تحد معين في المشاريع الأسرية بالمقارنة مع الشركات الأخرى هو الانتقال بين الأجيال، وليس من الممكن لشركة مملوكة للقطاع الخاص تجنب الانتقال بين الأجيال، فهو أمر لا مفر منه بما يتماشى مع فترة حياة الإنسان، في حين أن الشركة المملوكة مؤسسيا هي الخالدة بهذا المعنى، والفترات الانتقالية في هيكل الملكية للمؤسسة العائلية يجب أن لا تعرض لاستمرارية الأنشطة التجارية (Philip Aminoff, 2006, p18)

الشكل 1: مرحلة حرجة للمؤسسة العائلية.



وهناك العديد من فترات ملكية الانتقال في مؤسسة الأسرة فينبغي دراسة دورة حياة الشركة، وبالتالي المشاريع الأسرية على المدى الطويل من جيل إلى آخر.

الشكل 2: عدة مراحل حاسمة متعلقة بملكية المشاريع الأسرية.



Source: Philip Aminoff & al, op cit, p18.

ويمكن تقسيم تحدي التحويل بين الأجيال إلى "الصلب" مثل التمويل والضرائب والتشريعات، و"ليننة" على سبيل المثال نقل المعرفة المتخصصة، والتخلي عن الأعمال التجارية، والضغط المستمر، علاقات العمل التعاونية، ومواقف الموظفين، ومن أجل تحقيق النجاح لا يكفي أن توجد الحلول للتحديات الصعبة فقط، فأغلب التحديات ترتبط بالعوامل الناعمة.

في كل مؤسسة عائلية الانتقال بين الأجيال هو عملية فريدة من نوعها، ويمكن تسهيل هذه العملية من خلال بدء مناقشات، والتخطيط، وإعداد والحصول على المعلومات في الوقت المناسب (Philip Aminoff, 2006, p28)

#### 5-ثقافة المؤسسة الاقتصادية العائلية:

حيث تتميز المؤسسة العائلية بثقافة فريدة نابعة من العادات والتقاليد الراسخة في ذاكرة العائلة، وفي دراسة ديبي Dyer حدد أربعة أنماط من ثقافة المؤسسة العائلية وهي (Colot Olivier, 2007 :p46)

■ **الثقافة الأبوية:** هي الثقافة الأكثر شيوعا في مجال المؤسسات العائلية (أكثر من 80% من الحالات)، فالرؤساء أو القادة غالبا ما يكونون من أفراد العائلة فهم من يمتلكون السلطة ويتخذون القرارات، فعلاقات السلطة هرمية، وأفراد العائلة ليست لديهم ثقة في الموظفين، كما أن أعضاء المؤسسة يتم تقييمهم وفق معاملات تفضيلية واختيارية، ويوجهها الرجوع إلى الماضي وفق العادات والتقاليد، كما أن هذا النمط من الثقافة المؤسساتية لا يضمن للورثة القيام بمسؤولياتهم القيادية المستقبلية بصورة جيدة.

■ **الثقافة العشوائية:** وتمثل نسبة قليلة من الحالات وهي تختلف عن الثقافة الأبوية لأن الرؤساء والذين هم من العائلة يعطون أكثر ثقة في المرؤوسين، ويمنحهم بعض المسؤوليات.

■ **الثقافة التساهمية:** وتوجد بصورة قليلة في المؤسسات العائلية، حيث أن طبيعة العلاقات تكون موجهة نحو جماعة، كما أن تقييم عناصر التنظيم يكون بصورة وفق نفس القواعد، التي توجهها النظرة الآنية أو المستقبلية للمؤسسة.

■ **الثقافة المهنية:** هذا النمط من الثقافة نادرا ما يوجد في المؤسسات الاقتصادية العائلية، وهي عادة ما تنتج في حالة فقدان المؤسسة العائلية للخاصية العائلية نتيجة بيعها مثلا.

#### 6-بناء التوجه المقاولاتي:

تعد المقاولات دعامة أساسية للتنمية الاقتصادية والقطاع الصناعي، ويتميز السلوك المقاولاتي بعدة خصائص يمكن ابرازها كالتالي (Kirby Rosplock&al, p21):

أ-تحمل المخاطر: المقاول أكثر ميلا لتحمل الخطر مع حالة نقص التأكد وارتفاع العوائد، فهو يتبنى بإجراءات جريئة لتحقيق أهداف المشروع، ويفضل أن يكون سباقا إلى السوق على حالة الترقب والانتظار، فبالنسبة لهم تحمل المخاطرة هو جزء طبيعي من إنجاز الأعمال.

ب-روح الابتكار: يركز الابتكار على البحث والتطوير، واستخدام التكنولوجيا والقيادة المبتكرة لإطلاق وتقديم العديد من الأنواع الجديدة من المنتجات أو الخدمات في مقابل الترويج للمنتجات أو الخدمات مجربة وحقيقية، هي أنواع التغييرات في المنتجات والخدمات معظمهم طفيفة ومتواضعة أم أنها راديكالية وتوسعية؟ فالمقاول يميل إلى إدراك المزيد من الابتكار في الأعمال التجارية.

ج-الاستباقية: تشير الاستباقية في الأعمال التجارية للمقاول إلى الشروع في اتخاذ إجراءات في السوق، ردا على الإجراءات التي يتخذها المنافسين الآخرين في مجال عملهم، بهدف الاستفادة من العديد من أنواع جديدة من الفرص الاستثمارية في الأعمال التجارية للعائلة، فيعمل على تراجع موقف المنافس وتبحث عن بدء الاشتباكات.

د-الاستقلالية: ترجع الاستقلالية لطبيعة القيادة في الأعمال التجارية للعائلة، وما إذا كان العاملين يقومون بالاعتماد الكبير على التوجيه والإرشاد، وإدارة القيادة، أو إذا كانوا أكثر ميلا إلى التصرف بشكل مستقل أو بشكل مستقل.

هـ-الشراسة التنافسية: تشير الشراسة التنافسية إلى المستوى الذي تصله العائلة تجاه غيرها من الشركات المنافسة، وهي مطلوبة للتكيف والتغيير من أجل الاستمرار في المنافسة.

#### 7. مساهمة المؤسسات العائلية في بناء التوجه المقاولاتي:

مفاهيم المقاولاتية (ريادة الأعمال) والمؤسسات العائلية متكاملان، حيث تشير المقاولاتية إلى شيء جديد ومبتكر من حيث الكيانات والمنتجات والخدمات والأسواق والأنظمة، أما المؤسسات العائلية فهي تلك المؤسسات حيث الأفراد من أسرة واحدة يكون لهم تأثير كبير على اتجاه الشركة أو هم صاحب الوحيد للشركة.



حيث يبدأ أي عمل مع المؤسس وتستمر الرؤية الريادية للأسرة وروح المبادرة التي تلعب دورا كبيرا في جميع أنحاء تطور مؤسسة العائلة لأنها تنمو وتزدهر، وبالطبع ليس كل المؤسسات العائلية هي مقاولاتية وليس كل المبادرات الجديدة هي مؤسسات عائلية ( Pramodita Sharma, p28 ).

ومن المهم للمؤسسات العائلية لتعزيز المقاولاتية من خلال تواجدها، إذ أنها تقدم الفرص التنموية والتشجيع لكل جيل لبناء مهاراتهم الريادية والقيادية، وتوجد الثقة في النفس للتمكن من استغلال الفرص التي توفر في البيئة الخارجية والداخلية، من خلال دورة حياة وحدات العمل والصناعات والاقتصادات المختلفة، وفي الأساس العائلات والمؤسسات تحرص على استمرار مسار المبادرة على مدى أجيال من القادة، والمنتجات ودورات الحياة الاقتصادية، وتوفير الفرص لجميع أفراد الأسرة وغير العائلية لبناء وممارسة مهارات القيادة الريادية

وتتبنى العائلة الناجحة مجموعة مبادئ تمكنها من تسطير النجاحات العظيمة من بينها ( Pramodita Sharma , p29 )

- فهم المواهب والقدرات المتأصلة في جميع أعضاء الأسرة مع احترام وعلاج التنوع باعتباره قوة وإيجاد سبل لإدماج هذه المواهب في نمو المؤسسة.
- توفير فرص تصور، بداية، إطلاق، وحصاد مشروع جديد.
- خلق الفرص للأجيال مختلفة من أفراد الأسرة للتعلم من بعضهم البعض وتأزر.

ويجب أن تكون المشاريع الأسرية مربحة للبقاء على مر الزمن في الطبيعة التنافسية، ولا يكفي فقط البراعة في استغلال الأسواق الحالية مع منتجاتها أو خدماتها، ولكنها بحاجة إلى التركيز بشكل مستمر على مبادرات التنقيب التي سوف تجني حصادها عندما تجف ثمار الأسواق الحالية، وباختصار، ينبغي للعائلات التجارية الانخراط في الابتكار المستمر.

## الخاتمة:

من خلال العرض السابق تبدو الاستراتيجية الأمثل للدول النامية هي التدرج في الصناعة انطلاقا من الصناعات الصغيرة سهلة التصنيع من ناحية المعرفة المتخصصة والتمويل، ثم عند تحقيق النجاح في هذا المجال يتم الانتقال الى المجالات الأكثر تعقيدا، ومن هنا تبرز المؤسسة العائلية التي هي أنسب لطبيعة المجتمع الجزائري القائمة على تماسك وتعاون أفراد العائلة، حيث تمثل العائلة نواة المؤسسة العائلية التي تكتسب منها ثقافتها وطريقة تسييرها ورؤيتها كما انها تكتسب منها مشاكلها كالنزاعات وانتقال الملكية وغيرها، كما تتميز المؤسسة العائلية بالتوجه الى السلوك المقاوالاتي من خلال استعدادها لتحمل المخاطر والروح الابتكارية وتقديم المبادرات الجريئة، وهي صفة إيجابية تمكن من نجاح المشروع، وبالتالي إنعاش القطاع الصناعي، وكذلك من الاستراتيجيات الناجحة التركيز على القطاعات التي تحقق نجاحا بتدعيمها أكثر، مع محاولة حل مشاكل القطاعات المتعثرة.

## قائمة المراجع :

- Philip Aminoff & al, **Family Entrepreneurship**, Ministry of Trade and Industry, Helsinki, FINLAND, 2006.
- قطاع الشؤون الاقتصادية مركز الدراسات والبحوث، دراسة تفعيل دور المرأة في الشركات العائلية السعودية، غرفة الشرقية: مركز المعلومات والدراسات، المملكة السعودية، 2012.
- W. Gibb Dyer, Jr. Wendy Handler, **Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections**, Baylor University, Blackwell Published Limited, 1994.
- ضيف ياسين، إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، 2011.
- ماجد محمد الفراء، تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل - جامعة طنطا، عدد 1، 2005.
- Colot Olivier, La transmission des PME familiales non cotées, Université de mons hainaut, faculté warocque, thèse doctorat, Belgique, 2007.
- Kirby Rosplock&al, **Sustaining the Family Enterprise: The Intersection of the Family Business & the Family Office**, Report Of Findings, GenSpring Family Offices.
- Pramodita Sharma, **The Relationship between The Relationship between Entrepreneurship & Family Business Complementary Dynamics**, Tharawat magazine Volume 19, US.