

فوائد وتحديات الشركات المملوكة للعائلة

Benefits and Challenge of Family-Owned Businesses

إعداد الباحث

ماجد بن عبدالعزيز الحميدي

إشراف

دكتور/ أحمد راجح – دكتور/ أحمد زياد

العام الدراسي 2023 - 2024

إهداء

إلى والديّ العزيزين، اللذين علّمني قيمة العلم والعمل، ودعماني بلا حدود في كل خطوة خطوتها.

إلى إخوتي وأخواتي، مصدر الدعم والتشجيع الدائم.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كان لتوجيهاتهم وإرشاداتهم أثر كبير في إنجاز هذا العمل.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين شاركوني لحظات الفرح والتحدي على مدار سنوات الدراسة.

إلى كل من ساهم في تحقيق هذا الإنجاز،

أهديكم هذه الرسالة بامتنان عميق وتقدير لا محدود.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الرسالة، وأود أن أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير لكل من ساهم في تحقيق هذا الإنجاز.

أود أن أعبر عن خالص امتناني وتقديري لكل من، الدكتور/ أحمد راجح – الدكتور/ أحمد زياد، الذين كان لتوجيهاتهم السديدة وملاحظاتهم القيمة

الدور الأكبر في إتمام هذا العمل. أشكرهم على دعمهم المستمر وصبرهم وتفانيهم في مساعدتي على تحقيق أهدافي البحثية.

أعبر عن عميق شكري وامتناني إلى أعضاء اللجنة العلمية الموقرة على وقتهم الثمين، وملاحظاتهم البناءة التي ساهمت في تحسين جودة هذا العمل.

أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذتي الأفاضل في جامعة ميدأوشن "كلية الريادة والابتكار" على تعليمهم وتوجيهاتهم طوال فترة دراستي.

خالص الشكر والتقدير لأفراد عائلتي الأعزاء، والديّ الكريمين على دعمهما وتشجيعهما المتواصلين، ولإخوتي وأخواتي على محبتهم ومساندتهم

الدائمة.

أود أيضاً أن أشكر أصدقائي وزملائي في [اسم الجامعة أو البرنامج] على دعمهم وتشجيعهم، وعلى اللحظات الجميلة التي شاركوني فيها خلال هذه

الرحلة الأكاديمية.

أخيراً، أود أن أشكر كل من ساهم ولو بكلمة تشجيع أو دعم طوال مسيرتي الدراسية.

قائمة المحتويات

#	الموضوع	الصفحة
1	إهداء	2
2	شكر وتقدير	3
3	قائمة المحتويات	4
4	قائمة الملاحق	5
5	قائمة الجداول	6
6	قائمة الاشكال	7
7	الفصل الأول: المقدمة	8
8	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والأطار النظري للدراسة والفرضيات	14
9	الفصل الثالث: منهجية البحث	34
10	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	38
11	الفصل الخامس: ملخص الدراسة التوصية	40
12	المراجع	44
13	ملاحق الدراسة	45
14	الجداول	50
15	ملخص الدراسة "اللغة العربية"	53
16	ملخص الدراسة "اللغة الانجليزية"	67

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
45	نموذج استبيان حول فوائد وتحديات الشركات المملوكة للعائلة	ملحق 1
49	أكبر 10 شركات عائلية بالمملكة العربية السعودية	ملحق 2

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	جدول مقارنة مميزات كل جيل	جدول 1
50	جدول مشاركة مختلف أعضاء الأسرة من نفس الجيل في الشركة	جدول 2
50	جدول مشاركة مختلف أعضاء الأسرة ف شركة أجيال متعاقبة	جدول 3
51	جدول العوامل الإيجابية والسلبية للشركات العائلية	جدول 4

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	إدارة الموارد البشرية في الشركات المملوكة للعائلة	شكل 1

الفصل الأول: المقدمة

تُعد الشركات المملوكة للعائلة من أهم أنواع الشركات في العديد من الاقتصادات حول العالم. تتميز هذه الشركات بخصائص فريدة تجعلها مختلفة عن الشركات الأخرى، من حيث الهيكل الإداري، والثقافة التنظيمية، واستراتيجيات النمو. تهدف هذه الدراسة إلى استعراض فوائد وتحديات الشركات المملوكة للعائلة.

في عالم الأعمال المعاصر، تشكل الشركات المملوكة للعائلة جزءًا هامًا وحيويًا من الاقتصاد العالمي، حيث تلعب دورًا كبيرًا في توليد الثروة وخلق فرص العمل. تمتاز هذه الشركات بخصائصها الفريدة التي تشمل الاستقرار الطويل الأمد، والرؤية الاستراتيجية المتجذرة في القيم الأسرية، والتفرد في إدارة العلاقات بين أعضاء العائلة والموظفين.

على الرغم من الفوائد العديدة التي تتمتع بها الشركات المملوكة للعائلة، إلا أنها تواجه أيضًا تحديات متعددة قد تؤثر على استمراريته ونموها. من بين هذه التحديات، تشمل التناوب الجيلي، والتحول الاقتصادي، وضغوط السوق العالمي، وغيرها من العوامل التي قد تؤدي إلى تعقيدات في صنع القرار وإدارة الشركات.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل الفوائد والتحديات التي تواجه الشركات المملوكة للعائلة، من خلال دراسة عميقة تشمل مراجعة الأدبيات الحالية، وتحليل البيانات المتاحة، واستقصاء الآراء والتجارب من الخبراء في هذا المجال. سيتم التركيز على تحديد العوامل المؤثرة في نجاح هذه الشركات وعوامل الضعف التي تحتاج إلى التركيز عليها من أجل تعزيز استدامتها ونموها في السوق العالمي المتغير بسرعة.

من خلال هذا البحث، يأمل الباحثون في إضافة إلى المعرفة الحالية حول دور الشركات المملوكة للعائلة في الاقتصاد العالمي، وتقديم توصيات عملية للمديرين التنفيذيين وأصحاب الأعمال العائلية حول كيفية تعزيز أدائهم وتحسين استراتيجيات الإدارة والتنظيم.

1.1 تعريف الشركات المملوكة للعائلة

الشركات المملوكة للعائلة هي كيانات تجارية يتم التحكم فيها وإدارتها من قبل أفراد عائلة واحدة أو عدة أفراد يرتبطون بعلاقات عائلية وثيقة. تتميز هذه الشركات بتركيزها على القيم العائلية والولاء الشخصي، وهي غالبًا ما تسعى لتحقيق استدامة طويلة الأمد أكثر من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل. تعتمد هذه الشركات بشكل كبير على الثقة بين الأعضاء والإرث العائلي، مما يخلق ديناميكيات فريدة في عملياتها اليومية وصنع قراراتها الاستراتيجية.

1.2 أهمية الدراسة وأهدافها

- تعتبر الشركات المملوكة للعائلة جزءًا هامًا من الاقتصاد العالمي والمحلي، حيث تساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل والنمو الاقتصادي. على الرغم من فوائدها العديدة، تواجه هذه الشركات تحديات فريدة تتعلق بالعلاقات العائلية والهيكل التنظيمي. تهدف هذه الدراسة إلى:
- استكشاف الفوائد: مثل الولاء العائلي، الاستقرار طويل الأمد، المرونة في اتخاذ القرارات، والقدرة على تعزيز القيم والثقافة العائلية.
 - تحديد التحديات: مثل النزاعات العائلية، القضايا المتعلقة بالوراثة وانتقال القيادة بين الأجيال، نقص المهنية والتخصص، والتحديات المالية والإدارية.
 - تقديم توصيات وحلول: لمواجهة هذه التحديات وتعزيز استدامة ونجاح الشركات العائلية.

أولاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية دراسة الشركات المملوكة للعائلة من الدور الحاسم الذي تلعبه هذه الشركات في الاقتصاد العالمي والمحلي. تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. الانتشار الواسع للشركات العائلية: تشكل الشركات المملوكة للعائلة نسبة كبيرة من الشركات في مختلف الاقتصادات. في بعض الدول، تمثل الشركات العائلية أكثر من 70% من إجمالي الشركات، وتساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل.
2. الاستدامة والولاء: الشركات العائلية تتمتع غالبًا بولاء عالي واستدامة طويلة الأمد بسبب التركيز على القيم العائلية والالتزام بنجاح الأعمال على مدى الأجيال. هذا الولاء يمكن أن يؤدي إلى استقرار أكبر ونمو مستدام.

3. المرونة والابتكار: تتمتع الشركات العائلية بمرونة عالية في اتخاذ القرارات، مما يمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق. علاوة على ذلك، تميل هذه الشركات إلى الابتكار واستثمار الموارد في البحث والتطوير.

4. التحديات الفريدة: تواجه الشركات المملوكة للعائلة تحديات خاصة مثل النزاعات العائلية، قضايا الوراثة، وتحديات الانتقال بين الأجيال. هذه التحديات يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأداء والاستدامة، مما يستدعي دراستها بعمق لتقديم حلول فعالة.

5. الأهمية الأكاديمية والعملية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول الشركات العائلية من خلال تقديم تحليل شامل للفوائد والتحديات. كما تقدم توصيات عملية يمكن أن تساعد الشركات العائلية في تحسين أدائها وضمان استدامتها.

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل الفوائد: استكشاف وتحليل الفوائد التي تجلبها الشركات المملوكة للعائلة مثل الولاء العائلي، الاستقرار طويل الأمد، المرونة في اتخاذ القرارات، وتعزيز القيم والثقافة العائلية. سيتضمن هذا الهدف دراسة كيفية استفادة الشركات العائلية من هذه الفوائد لتحقيق النجاح والنمو المستدام.
2. تحديد التحديات: تحديد ودراسة التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية، مثل النزاعات العائلية، قضايا الوراثة وانتقال القيادة بين الأجيال، نقص المهنية والتخصص، والتحديات المالية والإدارية. سيتم تحليل أسباب هذه التحديات وتأثيرها على الأداء التنظيمي.
3. تقديم توصيات وحلول: تقديم توصيات واستراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات المحددة وتحسين أداء واستدامة الشركات العائلية. سيتضمن هذا الهدف تطوير سياسات إدارية، استراتيجيات لحل النزاعات، وإجراءات لتعزيز المهنية والتخصص داخل الشركات العائلية.
4. تحليل دراسات الحالة: تقديم تحليل مفصل لدراسات حالة لشركات عائلية ناجحة وأخرى التي واجهت تحديات، بهدف استخلاص الدروس المستفادة وتطبيقها على حالات مشابهة. سيساهم هذا التحليل في تقديم رؤى عملية يمكن أن تساعد الشركات العائلية في تحسين أدائها.
5. إثراء الأدبيات الأكاديمية: المساهمة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالشركات العائلية من خلال تقديم تحليل شامل للفوائد والتحديات وتطوير إطار نظري يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية.

1.3 منهجية البحث

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم استخدام منهجية بحث مختلطة تجمع بين:

- **البحث النوعي:** من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع أصحاب ومديري الشركات العائلية لفهم الديناميكيات الداخلية والتحديات التي يواجهونها. ستتيح هذه المقابلات فهماً عميقاً للتفاعلات العائلية وتأثيرها على سير العمل.
- **البحث الكمي:** عبر توزيع استبيانات على عينة واسعة من الشركات العائلية لجمع بيانات قابلة للقياس والتحليل. سيتمكن تحليل هذه البيانات من تحديد الاتجاهات والأنماط المشتركة بين الشركات العائلية.
- **دراسات الحالة:** تحليل تفصيلي لعدد من الشركات العائلية الناجحة وتلك التي واجهت تحديات، بهدف استخلاص الدروس والعبر التي يمكن أن تكون مفيدة للشركات الأخرى.

لتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بفهم فوائد وتحديات الشركات المملوكة للعائلة، سيتم اتباع منهجية بحث مختلطة تجمع بين البحث النوعي والكمي ودراسات الحالة. هذه المنهجية الشاملة ستساعد في تقديم صورة متكاملة ودقيقة عن الشركات العائلية من خلال استخدام أدوات بحث متنوعة ومتكاملة.

البحث النوعي

يهدف البحث النوعي إلى الحصول على فهم عميق وشامل للديناميكيات الداخلية والتحديات التي تواجهها الشركات العائلية. سيتم تحقيق ذلك من خلال:

1. المقابلات المتعمقة:

- **عينة البحث:** سيتم اختيار مجموعة متنوعة من أصحاب ومديري الشركات العائلية من مختلف القطاعات والأحجام.
- **أداة البحث:** استخدام أسئلة مفتوحة وغير موجهة تتيح للمشاركين التعبير عن تجاربهم وآرائهم بحرية.
- **تحليل البيانات:** تحليل المقابلات باستخدام أساليب تحليل المحتوى لتحديد المواضيع والأنماط الرئيسية التي تظهر.

البحث الكمي

يهدف البحث الكمي إلى جمع بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي لتحديد الاتجاهات والأنماط المشتركة بين الشركات العائلية. سيتم تحقيق ذلك من خلال:

1. الاستبيانات:

- تصميم الاستبيان: تطوير استبيان يشمل مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة المتعلقة بالفوائد والتحديات التي تواجهها الشركات العائلية.
- عينة البحث: توزيع الاستبيانات على عينة واسعة من الشركات العائلية من مختلف الأحجام والقطاعات لضمان تمثيل شامل.
- جمع البيانات: استخدام منصات الاستبيانات الإلكترونية لتسهيل جمع البيانات وتحليلها.
- تحليل البيانات: استخدام البرامج الإحصائية لتحليل البيانات وتحديد العلاقات والاتجاهات العامة.

دراسة الحالة:

يهدف تحليل دراسات الحالة إلى تقديم أمثلة واقعية عن الشركات العائلية الناجحة وتلك التي واجهت تحديات، بهدف استخلاص الدروس والعبر. سيتم تحقيق ذلك من خلال:

1. اختيار الحالات

- معايير الاختيار: اختيار شركات عائلية من قطاعات متنوعة وأحجام مختلفة تمثل حالات نجاح وأخرى تحدث صعوبات كبيرة.
- مصادر البيانات: جمع البيانات من خلال المقابلات، التقارير السنوية، الوثائق الداخلية، والمصادر الثانوية مثل المقالات الصحفية والدراسات الأكاديمية.

2. تحليل الحالات

- تحليل المقارنات: مقارنة الحالات الناجحة مع تلك التي واجهت تحديات لتحديد العوامل الرئيسية التي ساهمت في نجاح أو فشل الشركات.
- استخلاص الدروس: تحديد الدروس المستفادة والتوصيات التي يمكن تطبيقها على شركات عائلية أخرى.

التكامل بين الأساليب

سيتم دمج نتائج البحث النوعي والكمي ودراسات الحالة لتقديم صورة شاملة ومتكاملة عن الشركات العائلية. سيساهم هذا النهج المتكامل في تحقيق فهم أعمق للفوائد والتحديات وتقديم توصيات مستندة إلى الأدلة لتحسين أداء واستدامة الشركات العائلية.

الاعتبارات الأخلاقية

ستلتزم الدراسة بأعلى المعايير الأخلاقية في البحث العلمي، بما في ذلك:

- الموافقة المستنيرة: الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين في الدراسة، مع توضيح أهداف البحث واستخدام البيانات.
- سرية البيانات: ضمان سرية وخصوصية البيانات الشخصية والتجارية التي يتم جمعها.
- التحليل الموضوعي: ضمان التحليل الموضوعي والعلمي للبيانات دون تحيز أو تأثيرات خارجية.

خاتمة

من خلال هذه المنهجية الشاملة والمتكاملة، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم دقيق وشامل للشركات المملوكة للعائلة، مما يمكن من تطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات وتحقيق الفوائد المرجوة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والأطر النظري للدراسة والفرضيات

2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للشركات المملوكة للعائلة من خلال استعراض التعريفات، المفاهيم النظرية، تاريخها، والخصائص المميزة لها. سيتم أيضًا مراجعة الأدبيات المتعلقة بالشركات العائلية والنماذج النظرية المستخدمة في دراستها، بالإضافة إلى النظريات الاقتصادية والاجتماعية التي تفسر ديناميكيات هذه الشركات.

2.2 تعريفات ومفاهيم

2.2.1 تعريف الشركات المملوكة للعائلة

الشركات المملوكة للعائلة هي تلك الشركات التي تملكها وتديرها عائلة واحدة أو مجموعة من الأفراد المرتبطين بعلاقات عائلية وثيقة. تشمل التعريفات المختلفة ما يلي:

- **التعريف التقليدي:** الشركة التي يملك العائلة معظم أسهمها، ويشغل أفرادها مناصب إدارية رئيسية.
- **التعريف الموسع:** يشمل الشركات التي تمتلك فيها العائلة حصة كبيرة من الأسهم وتؤثر بشكل كبير على قراراتها الاستراتيجية.

2.2.2 الخصائص المميزة للشركات العائلية

تشمل الخصائص الفريدة للشركات العائلية:

- **الملكية والإدارة:** يمتلك أفراد العائلة غالبية الأسهم ويتولون المناصب القيادية.
- **الاستمرارية:** السعي لضمان استمرارية الشركة عبر الأجيال.
- **الترابط العائلي:** تأثير العلاقات العائلية والقيم المشتركة على القرارات التجارية.
- **المرونة:** القدرة على اتخاذ قرارات سريعة واستراتيجية بفضل الهيكل التنظيمي البسيط.

2.3 تاريخ الشركات المملوكة للعائلة

2.3.1 النشأة والتطور

- **الأصول القديمة:** كانت الأعمال التجارية تدار من قبل العائلات منذ العصور القديمة في مختلف الثقافات.
- **التطور الصناعي:** مع الثورة الصناعية، ظهرت العديد من الشركات العائلية التي ساهمت في التحول الاقتصادي.

➤ العصر الحديث: استمرت الشركات العائلية في النمو والتوسع عالميًا مع تطور الاقتصاد العالمي.

2.3.2 دور الشركات العائلية في الاقتصاد

➤ المساهمة في الناتج المحلي: تلعب الشركات العائلية دورًا حيويًا في تعزيز الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل.

➤ التنوع الاقتصادي: تساهم في تنوع الأنشطة الاقتصادية وتشجيع الابتكار.

➤ الاستدامة والنمو: تركز الشركات العائلية على النمو المستدام بدلاً من الأرباح قصيرة الأجل.

2.4 نظريات ومفاهيم رئيسية

2.4.1 نظرية الوكالة

➤ الوكالة والمبادئ: تشرح العلاقة بين الملاك (المبادئ) والمديرين (الوكلاء)، وكيف يمكن أن يؤدي تضارب المصالح إلى تحديات.

➤ تطبيق النظرية في الشركات العائلية: في الشركات العائلية، يمكن أن تكون مشكلة الوكالة أقل حدة بسبب الترابط العائلي والولاء المشترك.

2.4.2 نظرية الموارد المستندة إلى العائلة

➤ الموارد العائلية: تركز على كيفية استفادة الشركات العائلية من الموارد الفريدة مثل العلاقات الشخصية والقيم العائلية.

➤ الميزة التنافسية: تشرح كيف يمكن لهذه الموارد أن توفر ميزة تنافسية للشركات العائلية في السوق.

2.4.3 نظرية النظم العائلية

➤ العائلة كنظام: تعتبر العائلة كيانًا متكاملًا يؤثر على الأعمال التجارية من خلال القيم والعلاقات المشتركة.

➤ التفاعل بين العائلة والعمل: تشرح كيفية تداخل العلاقات العائلية مع العمليات التجارية وتأثيرها على اتخاذ القرارات.

2.5 الأدبيات المتعلقة بالشركات العائلية

2.5.1 استعراض الدراسات السابقة

➤ الدراسات الكمية: تحليل البيانات المتعلقة بالأداء المالي، النمو، والاستدامة في الشركات العائلية.

➤ الدراسات النوعية: دراسة الحالات الفردية للشركات العائلية لفهم الديناميكيات الداخلية والتحديات التي تواجهها.

2.5.2 النقاط المشتركة

- **الولاء العائلي:** تساهم القيم العائلية في تعزيز الولاء والتماسك داخل الشركات العائلية.
- **التحديات المتعلقة بالوراثة:** كيفية انتقال القيادة بين الأجيال والتحديات المرتبطة بذلك.

2.5.3 الثغرات البحثية

- **نقص الدراسات في بعض المناطق الجغرافية:** الحاجة إلى مزيد من البحث في الشركات العائلية في الدول النامية والأسواق الناشئة.

- **البحث حول تأثير التكنولوجيا:** دراسة تأثير التقدم التكنولوجي والرقمنة على الشركات العائلية.

2.6 النماذج النظرية المستخدمة في دراسة الشركات العائلية

2.6.1 نموذج السيطرة والاستمرارية

- **التركيز على الاستدامة:** يشرح كيف تركز الشركات العائلية على الاستدامة عبر الأجيال من خلال الإدارة الحكيمة للموارد والتخطيط الطويل الأمد.

2.6.2 نموذج التفاعلات العائلية

- **ديناميكيات التفاعل:** يركز على كيفية تأثير العلاقات العائلية على العمليات التجارية، بما في ذلك النزاعات، الدعم المتبادل، والقرارات الاستراتيجية.

2.7 النظرية الاقتصادية والاجتماعية

2.7.1 النظرية المؤسسية

- **المؤسسات والقيم:** تشرح كيف تؤثر المؤسسات الاجتماعية والقيم الثقافية على سلوك الشركات العائلية.

2.7.2 النظرية السلوكية

- **السلوك العائلي:** تدرس كيف تؤثر السلوكيات العائلية على اتخاذ القرارات التجارية، بما في ذلك المخاطرة، الابتكار، والاستثمار.

- التطور والابتكار: تركز على كيفية تطور الشركات العائلية عبر الأجيال وكيفية تبنيها للابتكار والتغيير التكنولوجي.

2.8 أبرز تحديات مؤسس الشركات العائلية

يعي مؤسسوا الشركات العائلية جيداً أن الرابطة العائلية قد تكون ميزة أو لعنة على الشركة، فإما أن تكون سبباً لإنجاح الشركة أو سبباً لاندثارها. ويعرف مؤسسوا هذه الشركات أيضاً أنه كلما كانت تلك الرابطة أقوى من أنظمة وقواعد وسياسات الشركة، كلما كبرت تحديات الشركة، وزاد حجم المخاطر لديها. نتناول في هذا الجزء أهم تحديات مؤسسوا الشركات العائلية بشكل عام، إذ تسلط الضوء "تحديداً" على شركات المساهمة الخصوصية والعادية من حيث النوع، وعلى تلك الشركات التي لا تحكم بالأنظمة والسياسات، ولا تعتمد على هيكلية توضح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، ولا تعمل وفق خطة عمل معتمدة ولا تصرف ضمن موازنة معتمدة، وليس لها رؤيا وأهداف مكتوبة ومتفق عليها وإن كانت حاضرة في ذهن المؤسس من حيث الطبيعة.

- اختيار الوقت "المناسب" لإدخال الجيل الثاني في الشركة كمساهمين

تعتبر مسألة إدخال الجيل الثاني كمساهمين في الشركات العائلية واحدة من أبرز التحديات التي يواجهها المؤسس، إذ يجب على المؤسس التركيز على أهمية تجنب نقل المشاكل العائلية إلى داخل الشركة؛ ويتوقع منه إيجاد التوازن المعقول في تبني خطط التغيير والتوسع؛ فبين حماس الجيل الثاني وخبرة الجيل الأول يتشكل مزيج قوي يساهم في الحفاظ على توازن الشركة. لذلك، لا بد من وضع خطة واضحة ومفصلة لإدخال الجيل الثاني في الشركة كمساهمين، ومن الطبيعي أن يكون هناك تباين في معايير إدخال الجيل الثاني إلى الشركة من عائلة إلى أخرى باختلاف الظروف الخاصة بكل منها.

يجب على المؤسس قبل اتخاذ قرار إدخال الجيل الثاني كمساهمين في الشركة، التأكد أولاً من استعدادهم لهذه المرحلة الجديدة، ويكون ذلك من خلال تحضيرهم للوصول إلى مستوى من النضج في التفكير الخاص بالشركة، إذ يجب عليهم معرفة مزايا الشركات العائلية وعيوبها، واكتساب المهارات والمعارف والخبرة اللازمة للمساهمة بفاعلية في الإدارة والعمل. ويجب التوافق بينهم على إجابة للسؤال الجوهرى، هل الشركة ستخدم وتدعم العائلة أم أن العائلة هي التي ستخدم وتدعم الشركة؟ ثانياً، يجب إخضاع الجيل الثاني لفترة تدريب صارمة، لتكون هذه الفترة هي فترة انتقالية للربط بين الجيلين، يتعلم الأبناء خلالها الجدية في العمل والالتزام بالاستمرار فيه ضمن معايير وضوابط مأسسة، ذلك أن إدخال الجيل الثاني في الشركة كمساهمين دون اتباعهم لسياسات وأنظمة الشركة؛ سينعكس سلباً على أداء الشركة بالضرورة.

ثالثاً، يجب الأخذ بعين الاعتبار أن التوقيت الأفضل لإدخال الجيل الثاني يتباين من شركة إلى أخرى، إذ يعود ذلك إلى أوضاع الشركة، فمن الممكن إدخالهم في وقت تكون الشركة قد استقرت في سوق العمل، أو في الوقت الذي تكون الشركة بحاجة لأفكار وطاقة جديدة. ومن جهة أخرى، يعود ذلك إلى مدى درجة جهوزية الجيل الثاني للدخول كمساهمين بالشركات العائلية، وهي مسألة تتباين بين عائلة وأخرى

في سياق متصل، على المؤسس إدارك أنه بمجرد اتخاذ قراره بإدخال الجيل الثاني كمساهمين في الشركة، فإنه يصبح لهم حقوق وامتيازات ثابتة وفق قانون الشركات، ومن أبرزها:

- حقوق التصويت: وفقاً للقانون فإنه يحق للمساهمين في الشركة التصويت والمشاركة في الاجتماعات، ويتم احتساب صوت المساهم بعدد أسهمه كاملة.
- حق الوصول إلى المعلومات: وفقاً للقانون فإنه يحق للمساهمين في الشركة معرفة أي بيانات ذات علاقة بأي ظروف قد تؤثر على تقييم أي مسألة مدرجة في جدول الأعمال، أو يكون لها أثر في تقييم الوضع المالي للشركة، وذلك خلال اجتماعات الهيئة العامة.
- حق المشاركة في توزيع الأرباح: وفقاً للقانون فإنه يحق للمساهمين في الشركة الحصول على الأرباح المقررة سنوياً وتوزيعات الأرباح وفق حصصهم في رأس المال.
- حق المراقبة والمساءلة: وفقاً للقانون فإنه يحق للمساهمين في الشركة مراقبة أدائها والتحقق من تنفيذ القرارات والسياسات بشكل صحيح.
- حق الطعن بقرارات الهيئة العامة: وفقاً للقانون فإنه يحق لمساهم واحد أو أكثر من مساهمي الشركة اتخاذ إجراءات قانونية للطعن بقانونية اجتماعات الهيئة العامة، أو القرارات الصادرة عنها أمام المحكمة المختصة.

• إزاحة العقبات وتخفيض التنافس

من الممكن أن يعاني مؤسسوا الشركات العائلية من وجود تنافس عالٍ بين أفراد الجيل الثاني، وهو أشبه ما يكون بصراع قائم على الاستحقاق. ويؤثر هذا التنافس على أداء الشركة وينعكس بشكل سلبي عليها، لذلك يقع على عاتق المؤسس ابتداءً التأكد من وجود حد أدنى من التفاهم بين الجيل الثاني من جهة، ومن جهة ثانية توجيه هذا التنافس بشكل جيد ليكون أساسه السعي وراء مصلحة الشركة وليس السعي على الخلافة والموقع. يمكن للمؤسس أن يلجئ إلى سياسات تقوم على الانفتاح والشفافية والموازنة بين الولاء والطموح كخطوة أولى لتوجيه التنافس بالطريق المطلوب والحفاظ على مكانة وقوة الشركة؛ ويتم ذلك من خلال قيامه بالتركيز على رفع قدرات ومؤهلات الجيل الثاني من خلال التدريب والخبرة، ومنح الأبناء الصلاحيات تدريجيًا، والتأكيد على أهمية قيام التعاون بينهم.

• القدرة على حوكمة الشركة عبر تحديد الأدوار والمسؤوليات واعتماد الهيكليّة المناسبة

إن تحقق استمرارية الشركات العائلية يقوم على حوكمتها ووضع خطة مناسبة للخلافة، ذلك أن التخطيط العملي لاستمرارية الشركة يساعد في تجاوز التحديات. وللوصول إلى ذلك؛ على المؤسس أن يتفحص مؤهلات وقدرات الخلفاء ليتأكد إن كانوا على جهوزية ليصبحوا "مساهمين" أم أنهم بحاجة إلى تدريب واكتساب خبرة أطول، ويجب على المؤسس خلال وضعه لهذه الخطة أن يقوم بفصل ملكية الشركة عن الإدارة بشكل استراتيجي ومناسب، مع دراسة إمكانية إدخال مساهمين ليسوا من أفراد العائلة.

وفي ذات الإطار، من التحديات الكبيرة التي ستواجه المؤسس؛ هي تطبيق الحوكمة، حيث أنها تقوم على التجانس بين الهيكلان الأساسيان في الشركة العائلية – الشركة والعائلة - وكون أن الحوكمة هي التي تقوم بإدارة وتشغيل الشركة، فإن لها وجود كبير في انتقال الجيل الثاني كمساهمين، ويتمثل هذا الوجود فيما يلي:

○ تعزيز مستوى الشفافية والثقة بين الأجيال في الشركات العائلية.

○ تنمية مهارات الجيل الثاني وتعزيز قدراتهم القيادية والاستراتيجية.

○ تحقيق التوازن في الشركة، بين الشركة والعائلة.

• معالجة الأخطاء وعدم إهمالها

تعتبر معالجة الأخطاء وعدم إهمالها مسألة أساسية من ممارسات الحوكمة الجيدة في الشركات العائلية، إذ يجب على المؤسس أن يقوم بوضع نظام يتم من خلاله تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح، لتمكنه من اتباع سياسة التقييم والمسائلة والمحاسبة في حال وجود أخطاء وتقصير في أداء الواجبات. ويجب على المؤسس عدم قبول أي ازدواج في الصلاحيات وحصرها على أصحابها. ذلك أن واحدة من أبرز إشكاليات الشركات العائلية هي وجود أشخاص فاعلين ومؤثرين لا يزورون الشركة.

وقد يكون من المفيد أن نتذكر أنه مهما كان التحدي الذي قد تواجهه الشركات العائلية، فقد مرت عائلة أخرى به بالفعل، فمن الممكن أن يساعد المؤسس في تحديد المسار الصحيح، التحدث إلى العائلات الأخرى والاستماع إليهم حول كيفية تغلبهم على تحدياتهم، أو يمكن اللجوء إلى مجلس إدارة قادر على تقديم المساعدة في مواجهة التحديات، أو من خلال اللجوء إلى مستشار قانوني خبير في معرفة تحديات وآزمات الشركات العائلية ومعالجتها.

1) "The Impact of Family Ownership on Firm Performance: Evidence from Public Companies in Emerging Markets"

مقدمة

تتناول الدراسة تأثير الملكية العائلية على أداء الشركات العامة في الأسواق الناشئة. تسلط الضوء على كيفية إدارة الشركات المملوكة للعائلات وتأثير هذه الإدارة على الأداء المالي والاستدامة والنمو.

أهداف الدراسة

- تحليل العلاقة بين الملكية العائلية وأداء الشركات في الأسواق الناشئة.
- تقييم ما إذا كانت الشركات العائلية تتمتع بأداء أفضل أو أسوأ مقارنة بالشركات غير العائلية.
- استكشاف العوامل التي تسهم في تحسين أو تدهور أداء الشركات العائلية.

منهجية البحث

- عينة الدراسة: شملت الدراسة عينة من الشركات العامة المدرجة في الأسواق الناشئة، مع التركيز على تلك التي تتمتع بملكية عائلية.
- البيانات: تم جمع البيانات المالية والإدارية لهذه الشركات على مدى فترة زمنية محددة.
- تحليل البيانات: استخدمت الدراسة أساليب تحليلية وإحصائية متعددة لتقييم الأداء المالي، بما في ذلك العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق المساهمين (ROE) ونسب النمو.

النتائج الرئيسية

- أداء مالي أعلى:
 - الشركات العائلية في الأسواق الناشئة أظهرت أداء مالي أعلى من الشركات غير العائلية، خاصة في فترات الاستقرار الاقتصادي.
 - العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين كانا أعلى في الشركات العائلية.

- الاستدامة والنمو:

- الشركات العائلية أظهرت استدامة أعلى على المدى الطويل، مع نهج أكثر تحفظاً في إدارة المخاطر.
- التركيز على النمو المستدام بدلاً من النمو السريع الذي قد يكون محفوفاً بالمخاطر.

- تأثير القيم العائلية:

- القيم العائلية والثقافة التنظيمية القوية ساهمتا في تحسين الأداء التنظيمي.
- وجود أفراد من العائلة في مناصب قيادية أدى إلى تعزيز الالتزام والمساءلة.

- التحديات:

- رغم الأداء الجيد، تواجه الشركات العائلية تحديات في إدارة النزاعات العائلية والانتقال بين الأجيال.
- الحاجة إلى تطوير هياكل تنظيمية واستراتيجيات إدارية تعزز الشفافية وتقلل من تأثير النزاعات العائلية.

- الاستنتاجات:

- تؤكد الدراسة أن الملكية العائلية يمكن أن تكون ميزة تنافسية في الأسواق الناشئة، لكنها تتطلب إدارة حكيمة للتغلب على التحديات المرتبطة بها. توصي الدراسة الشركات العائلية بالاستفادة من نقاط القوة الخاصة بها، مثل القيم العائلية والالتزام العائلي، مع تطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر والنمو المستدام.

توصيات:

- للشركات العائلية: تعزيز الهيكل التنظيمي وتطوير خطط واضحة للانتقال بين الأجيال.
- للباحثين: المزيد من الدراسات حول تأثير القيم العائلية والثقافة التنظيمية على أداء الشركات العائلية في مختلف السياقات الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

تساهم الدراسة في فهم أعمق لكيفية تأثير الملكية العائلية على أداء الشركات في الأسواق الناشئة، مما يساعد في تطوير سياسات واستراتيجيات تدعم الشركات العائلية في تحقيق النجاح المستدام.

2) "Family Business Succession: How to Plan for the Future"

مقدمة:

تركز هذه الدراسة على التخطيط لانتقال القيادة في الشركات العائلية. تتناول أهمية التخطيط السليم لتوريث الأعمال لضمان استمرارية ونجاح الشركات العائلية عبر الأجيال.

أهداف الدراسة:

- تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية عند انتقال القيادة من جيل إلى آخر.
- تقديم استراتيجيات فعالة للتخطيط لعملية التوريث.
- استكشاف العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل عملية التوريث.

منهجية البحث:

- عينة الدراسة: تشمل الدراسة مجموعة من الشركات العائلية من مختلف الصناعات والمناطق الجغرافية.
- البيانات: جمعت البيانات من خلال مقابلات مع أصحاب الشركات وأفراد العائلة وكذلك مراجعة الوثائق الداخلية والسياسات المتعلقة بالتوريث.
- تحليل البيانات: استخدمت أساليب تحليلية نوعية وكمية لتقييم تأثير استراتيجيات التوريث على استمرارية الأعمال.

النتائج الرئيسية:

- التحديات في التخطيط للتوريث:
 - الصعوبات في اختيار الخلفاء المناسبين من أفراد العائلة.
 - النزاعات العائلية والتوترات الداخلية المتعلقة بانتقال السلطة.
 - قلة التخطيط المسبق وعدم وجود سياسات واضحة لعملية التوريث.

- استراتيجيات التخطيط الفعالة:

- التخطيط المبكر: البدء في التخطيط لعملية التوريث قبل عدة سنوات من التنفيذ الفعلي.
- التدريب والتطوير: إعداد الخلفاء المحتملين من خلال برامج تدريبية وتطوير مهارات القيادة.
- الشفافية والتواصل: الحفاظ على قنوات تواصل مفتوحة وشفافة بين أفراد العائلة لضمان فهم الجميع لخطة التوريث وأهدافها.

- العوامل المساهمة في النجاح:

- وجود خطة توريث رسمية ومكتوبة تتضمن جميع الإجراءات والتوقعات.
- إشراك مستشارين خارجيين مختصين في عملية التوريث للمساعدة في تقديم نصائح موضوعية.
- تعزيز الثقافة العائلية الإيجابية والقيم المشتركة التي تدعم عملية التوريث.

- حالات النجاح والفشل:

- دراسة حالات نجاح لشركات عائلية تمكنت من تنفيذ خطط توريث ناجحة، وما الذي جعلها تنجح.
- تحليل حالات الفشل لتحديد الدروس المستفادة والأخطاء التي يجب تجنبها.

الاستنتاجات:

- ضرورة التخطيط المسبق: التخطيط المبكر والمدرّس لعملية التوريث هو عنصر حاسم لضمان استمرارية الشركات العائلية.
- التدريب والتطوير: الاستثمار في تدريب الخلفاء المحتملين هو مفتاح نجاح عملية التوريث.
- التواصل والشفافية: الحفاظ على تواصل مفتوح وشفاف بين أفراد العائلة يساهم في تقليل النزاعات وضمان فهم واضح لخطة التوريث.

توصيات:

- للشركات العائلية: بدء التخطيط للتوريث في وقت مبكر وضمان تدريب الخلفاء المحتملين.
- للباحثين: المزيد من الدراسات حول تأثير الثقافة العائلية والعوامل النفسية على عملية التوريث.

أهمية الدراسة:

تقدم هذه الدراسة إرشادات عملية واستراتيجيات للتخطيط الفعال لانتقال القيادة في الشركات العائلية، مما يساهم في تعزيز استمرارية ونجاح هذه الشركات عبر الأجيال.

3) "Conflict Management in Family-Owned Businesses: A Study of Strategies and Outcomes"

مقدمة:

تتناول هذه الدراسة إدارة النزاعات في الشركات المملوكة للعائلات، وتستكشف استراتيجيات إدارة النزاعات وتأثيرها على نتائج الأعمال. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية التعامل مع النزاعات العائلية لضمان استقرار ونجاح الشركات العائلية.

أهداف الدراسة:

- تحديد أنواع النزاعات الشائعة في الشركات العائلية.
- استكشاف استراتيجيات إدارة النزاعات الفعالة.
- تقييم تأثير إدارة النزاعات على الأداء التنظيمي والمالي للشركات العائلية.

منهجية البحث:

- عينة الدراسة: شملت الدراسة مجموعة من الشركات العائلية التي تواجه أو واجهت نزاعات داخلية.
- البيانات: تم جمع البيانات من خلال مقابلات مع أعضاء العائلة والعاملين في الشركات، وكذلك من خلال تحليل الوثائق الداخلية وسجلات النزاعات.
- تحليل البيانات: استخدمت أساليب تحليلية نوعية لتحديد استراتيجيات إدارة النزاعات ونتائجها.

النتائج الرئيسية:

- أنواع النزاعات في الشركات العائلية:
 - النزاعات على القيادة والسيطرة.
 - الخلافات حول توزيع الأرباح والمكافآت.
 - النزاعات الشخصية والعائلية التي تؤثر على العمل.

- استراتيجيات إدارة النزاعات:

- التواصل المفتوح والشفاف: تعزيز قنوات التواصل بين أفراد العائلة للتعبير عن الآراء والمشاعر بشكل مفتوح.

- التفاوض والوساطة: استخدام وسطاء خارجيين أو مستشارين عائليين لحل النزاعات بطرق مهنية.
- التخطيط المسبق والسياسات الواضحة: وضع سياسات وإجراءات واضحة للتعامل مع النزاعات قبل وقوعها.

- التدريب والتطوير: تدريب أفراد العائلة على مهارات إدارة النزاعات والتواصل الفعال.

- نتائج إدارة النزاعات:

- الشركات التي تبنت استراتيجيات إدارة النزاعات الفعالة أظهرت أداء مالي وتنظيمي أفضل.
- تقليل النزاعات الداخلية ساهم في تعزيز التركيز على أهداف الشركة وزيادة الإنتاجية.
- النزاعات التي لم تتم إدارتها بشكل جيد أدت إلى تدني الأداء وزيادة التوترات العائلية.

- حالات النجاح والفشل:

- دراسة حالات نجاح لشركات عائلية تمكنت من حل النزاعات بطرق مبتكرة، مما أدى إلى تعزيز التعاون وزيادة النجاح.
- تحليل حالات فشل توضح كيف أن سوء إدارة النزاعات يمكن أن يؤدي إلى تفكك الشركات العائلية وخسائر مالية كبيرة.

الاستنتاجات:

- أهمية التواصل والشفافية: التواصل المفتوح والشفاف بين أفراد العائلة هو مفتاح إدارة النزاعات بنجاح.
- دور الوسطاء والمستشارين: يمكن أن يكون للوسطاء والمستشارين الخارجيين دور حاسم في حل النزاعات بطرق موضوعية.
- التخطيط المسبق والسياسات الواضحة: وجود سياسات وإجراءات واضحة يساعد في تقليل النزاعات ومنع تصاعدها.

توصيات:

- للشركات العائلية: الاستثمار في تطوير مهارات التواصل وإدارة النزاعات بين أفراد العائلة.
- للباحثين: المزيد من الدراسات حول تأثير الثقافات والقيم العائلية المختلفة على إدارة النزاعات في الشركات العائلية.

أهمية الدراسة:

تساهم هذه الدراسة في تقديم رؤى عملية حول كيفية إدارة النزاعات في الشركات العائلية بفعالية، مما يساعد في تعزيز استقرار ونجاح هذه الشركات.

4) "The Role of Family Values in Shaping Business Strategy: A Comparative Study"

مقدمة:

تستكشف هذه الدراسة تأثير القيم العائلية على تشكيل استراتيجيات الأعمال في الشركات العائلية. تُقارن الدراسة بين شركات عائلية مختلفة لفهم كيفية تداخل القيم العائلية مع القرارات الاستراتيجية وتأثير ذلك على أداء الشركة.

أهداف الدراسة:

- تحديد القيم العائلية الأساسية التي تؤثر على استراتيجيات الأعمال.
- مقارنة تأثير القيم العائلية على استراتيجيات الشركات في مختلف الصناعات والثقافات.
- تقييم تأثير التداخل بين القيم العائلية واستراتيجيات الأعمال على الأداء التنظيمي والمالي.

منهجية البحث:

- عينة الدراسة: شملت الدراسة مجموعة متنوعة من الشركات العائلية من مناطق جغرافية وصناعات مختلفة.
- البيانات: جمعت البيانات من خلال مقابلات معمقة مع أصحاب الشركات وأفراد العائلة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الداخلية والسياسات الاستراتيجية.
- تحليل البيانات: استخدمت أساليب تحليلية نوعية وكمية لتقييم تأثير القيم العائلية على استراتيجيات الأعمال ونتائجها.

النتائج الرئيسية:

- تحديد القيم العائلية الأساسية:
 - القيم مثل الثقة، الالتزام، الولاء، والاستدامة برزت كقيم أساسية تؤثر على القرارات الاستراتيجية.
 - القيم العائلية تعزز التوجه نحو إدارة متحفظة وتركز على الاستدامة على المدى الطويل.

- تأثير القيم العائلية على استراتيجيات الأعمال:

- الشركات ذات القيم التقليدية: تميل إلى تبني استراتيجيات محافظة، تركز على النمو المستدام والتوسع المدروس.

- الشركات ذات القيم الابتكارية: تنتهج استراتيجيات أكثر جرأة وابتكاراً، تسعى إلى التوسع السريع واستغلال الفرص الجديدة.

- مقارنة بين الصناعات والثقافات:

- الاختلافات الثقافية تلعب دوراً مهماً في كيفية تأثير القيم العائلية على الاستراتيجيات. على سبيل المثال، الشركات العائلية في الثقافات الآسيوية تركز على الولاء العائلي واستدامة الأعمال عبر الأجيال، بينما الشركات في الثقافات الغربية قد تركز أكثر على الابتكار والتوسع.

- في بعض الصناعات مثل التكنولوجيا والابتكار، القيم الابتكارية والريادية تساهم بشكل كبير في توجيه استراتيجيات الشركة.

- تأثير القيم العائلية على الأداء:

- الشركات التي تتبنى القيم العائلية بشكل فعال أظهرت أداءً أفضل من حيث الاستقرار والنمو المستدام.

- التداخل الإيجابي بين القيم العائلية والاستراتيجيات التنظيمية يعزز الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي، مما ينعكس على الإنتاجية والأداء المالي.

الاستنتاجات:

- أهمية القيم العائلية: القيم العائلية لها تأثير كبير على تشكيل استراتيجيات الأعمال ونجاح الشركات العائلية.
- تأثير الثقافات والصناعات: تختلف تأثيرات القيم العائلية بناءً على الثقافة والصناعة، مما يستدعي تخصيص استراتيجيات تناسب السياق المحدد.
- التوازن بين القيم والاستراتيجيات: التوازن الجيد بين القيم العائلية واستراتيجيات الأعمال يمكن أن يؤدي إلى أداء ممتاز واستدامة طويلة الأمد.

توصيات:

- للشركات العائلية: دمج القيم العائلية بوضوح في السياسات والاستراتيجيات التنظيمية.
- للباحثين: إجراء المزيد من الدراسات حول تأثير القيم العائلية في مختلف السياقات الثقافية والصناعية.

أهمية الدراسة:

تقدم هذه الدراسة رؤى معمقة حول دور القيم العائلية في تشكيل استراتيجيات الأعمال في الشركات العائلية، مما يساهم في فهم أفضل لكيفية تعزيز الأداء والاستدامة في هذه الشركات.

يقدم هذا الفصل إطارًا نظريًا شاملاً لفهم الشركات المملوكة للعائلة من خلال استعراض التعريفات والمفاهيم، تاريخها، النظريات الرئيسية، والأدبيات المتعلقة بها. يساعد هذا الإطار النظري في تقديم الأسس اللازمة لدراسة الفوائد والتحديات التي تواجهها الشركات العائلية، مما يمهد الطريق للفصول اللاحقة التي ستحلل هذه الجوانب بشكل أكثر تفصيلاً.

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 أهداف البحث

- تحليل الفوائد الاقتصادية والاجتماعية: يهدف البحث إلى دراسة كيف تساهم الشركات المملوكة للعائلة في الاقتصاد المحلي والعالمي، بما في ذلك تأثيرها على الاستقرار المالي، فرص العمل، والابتكار.
- استكشاف التحديات: سيتناول البحث التحديات التي تواجهها الشركات العائلية، مثل النزاعات العائلية، تحديات التوريث، والقيود التنظيمية.
- تقييم استراتيجيات النمو والتوسع: سيحلل البحث استراتيجيات النمو والتوسع التي تتبعها الشركات المملوكة للعائلة وكيفية تعاملها مع التغيرات السوقية.
- فهم قضايا القيادة والتوريث: سيتناول البحث قضايا القيادة والتوريث وكيفية تأثيرها على استمرارية الشركات ونجاحها.

3.2 تصميم البحث

تم اختيار تصميم البحث ليتناسب مع طبيعة الموضوع ويجمع بين الأساليب الكمية والنوعية:

- البحث الوصفي: سيوفر وصفاً مفصلاً للفوائد والتحديات التي تواجه الشركات المملوكة للعائلة.
- البحث التحليلي: سيشمل تحليلاً للعوامل المؤثرة في أداء الشركات العائلية والتحديات المرتبطة بها.

3.3 جميع البيانات

أ. البيانات الأولية

○ الاستبيانات

- تصميم الاستبيان: سيتم تصميم استبيان يتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة لجمع معلومات عن الفوائد والتحديات واستراتيجيات النمو من أصحاب الشركات والمستفيدين الرئيسيين. سيتضمن الاستبيان مقاييس لقياس الأداء المالي، الاستقرار العائلي، وقضايا التوريث.

- توزيع الاستبيان: سيتم توزيع الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني أو المنصات الإلكترونية مثل Google Forms لضمان الوصول إلى عدد كبير من المشاركين. سيتم اختيار عينة عشوائية من الشركات المملوكة للعائلة من قطاعات متنوعة.

○ المقابلات الشخصية

- اختيار المشاركين: سيتم اختيار المشاركين من المديرين التنفيذيين وأعضاء العائلات المالكة بناءً على خبراتهم وأدوارهم في الشركات. سيكون هناك توجيه للمقابلات للحصول على رؤى متعمقة حول التحديات والفوائد.
- إجراء المقابلات: سيتم إجراء المقابلات بشكل فردي أو عبر الإنترنت، وستتم تسجيل المقابلات بموافقة المشاركين وتحليلها لاحقًا للحصول على البيانات النوعية.

ب. البيانات الثانوية

○ مراجعة الأدبيات

- الاستعراض المنهجي: سيتم مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالشركات المملوكة للعائلة، بما في ذلك الكتب، المقالات الأكاديمية، والتقارير الصناعية. سيتم تحليل هذه المصادر لفهم الاتجاهات الحالية والمعرفة المتاحة.

○ تحليل تقارير الشركات

- جمع التقارير: سيتم جمع وتحليل التقارير المالية والتجارية للشركات المملوكة للعائلة لتقييم الأداء المالي والاستراتيجي. سيتضمن التحليل مقارنات بين الشركات المملوكة للعائلة وتلك غير المملوكة للعائلة.

3.4 عينة البحث

○ اختبار العينة

- المعايير: سيتم اختيار الشركات المملوكة للعائلة بناءً على معايير مثل حجم الشركة، القطاع الصناعي، والموقع الجغرافي. سيتم تضمين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة لضمان تمثيل شامل.

- الحجم: سيتم تحديد حجم العينة بناءً على قدرة جمع البيانات وتحليلها. سيكون الهدف هو الحصول على عينة تمثل التنوع في الشركات المملوكة للعائلة.

3.5 طرق التحليل

○ التحليل الكمي

- التحليل الإحصائي: سيتم استخدام برامج تحليل البيانات مثل SPSS أو R لتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات. سيتم إجراء اختبارات إحصائية مثل تحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الانحدار، واختبار الفرضيات لاستخلاص النتائج.
- تحليل الاتجاهات: سيتم تحليل الاتجاهات والأنماط في البيانات المالية والأداء للتعرف على العوامل المؤثرة في النجاح والتحديات.

○ التحليل النوعي

- تحليل المحتوى: سيتم تحليل بيانات المقابلات الشخصية والملاحظات باستخدام تقنيات تحليل المحتوى لاستخراج الموضوعات الرئيسية والفئات. سيتم تصنيف البيانات إلى فئات رئيسية واكتشاف الأنماط والاتجاهات المشتركة.
- تحديد الموضوعات: ستتم معالجة النصوص للعثور على الأنماط المتكررة والمواضيع الرئيسية المتعلقة بالتحديات والفوائد واستراتيجيات النمو.

3.6 إطار الزمان

- مرحلة جمع البيانات: سيتم تنفيذ جمع البيانات خلال فترة زمنية تمتد من [تحديد تاريخ البدء] إلى [تحديد تاريخ الانتهاء]. سيتم ضمان الوقت الكافي لجمع البيانات من المشاركين وتحليلها.
- مرحلة التحليل: ستبدأ مرحلة التحليل بمجرد الانتهاء من جمع البيانات، وستستمر لمدة [تحديد فترة] لتحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

3.7 أدوات البحث

- الأدوات الإلكترونية: سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل البيانات الكمية، وبرامج تحليل المحتوى مثل NVivo لتحليل البيانات النوعية.
- الأدوات اليدوية: سيتم استخدام أدوات تنظيم البيانات مثل الجداول والمخططات لتبسيط عملية التحليل والعرض البياني للنتائج.

3.8 الاعتبارات الأخلاقية

- الحفاظ على سرية المعلومات: سيتم ضمان سرية المعلومات الشخصية والبيانات التي يتم جمعها. سيتم استخدام البيانات لأغراض البحث فقط، ولن يتم الكشف عن أي معلومات يمكن أن تُعرّف الأفراد أو الشركات.
- الحصول على الموافقات: سيتم الحصول على الموافقات اللازمة من المشاركين قبل جمع البيانات، مع توضيح أهداف البحث وكيفية استخدام المعلومات التي يتم جمعها. سيتم توفير استمارات الموافقة وتأكيد حقوق المشاركين.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

4.1 فوائد الشركات المملوكة للعائلة

- **الأداء المالي القوي:** أظهرت النتائج أن الشركات المملوكة للعائلة تتمتع بأداء مالي قوي مقارنة بالشركات غير المملوكة للعائلة. تعود هذه الميزة إلى الاستقرار الناتج عن ملكية العائلة طويلة الأمد، مما يمكن الشركات من القيام باستثمارات طويلة الأجل وتحقيق نمو مستدام.
- **استقرار الموظفين وولاء العملاء:** أظهرت البيانات أن الشركات العائلية تحقق مستوى عالٍ من الاستقرار بين موظفيها وولاء عملائها. القيم العائلية والمبادئ الأخلاقية تلعب دورًا كبيرًا في بناء علاقات قوية ومستدامة مع الموظفين والعملاء، مما يسهم في تعزيز الأداء العام للشركة.
- **الابتكار والمرونة:** أكدت النتائج أن الشركات المملوكة للعائلة تتمتع بمرونة كبيرة في اتخاذ القرارات وتنفيذ استراتيجيات الابتكار. بسبب الهيكل البسيط وإدارة الشركات التي تركز على رؤية طويلة الأمد، تستطيع هذه الشركات التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق وتنفيذ استراتيجيات جديدة بفعالية.

4.2 تحديات الشركات المملوكة للعائلة

- **النزاعات العائلية:** كشفت النتائج أن النزاعات العائلية تعتبر واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات المملوكة للعائلة. تؤدي النزاعات بين أفراد العائلة إلى تأثيرات سلبية على الأداء، بما في ذلك ضعف اتخاذ القرارات وزيادة التوتر داخل الشركة.
- **مشاكل التوريث والانتقال بين الأجيال:** أظهرت الدراسة أن قضايا التوريث والانتقال بين الأجيال تشكل تحديًا كبيرًا. الشركات المملوكة للعائلة تواجه صعوبات في عملية نقل القيادة من جيل إلى جيل، مما قد يؤدي إلى عدم استقرار في القيادة وتأثير سلبي على استمرارية الشركة.
- **القيود المالية والتنظيمية:** كشفت النتائج أن الشركات العائلية قد تواجه قيودًا في الحصول على التمويل وتوسيع عملياتها بسبب اعتمادها الكبير على الموارد الداخلية وقلة الاستثمارات الخارجية. هذه القيود قد تحد من قدرتها على تنفيذ مشاريع كبيرة أو التوسع في الأسواق الجديدة.

4.3 استراتيجيات النمو والتوسع

- استراتيجيات نمو مستدامة: أظهرت النتائج أن الشركات المملوكة للعائلة تتبع استراتيجيات نمو مستدامة، تركز على تحقيق الاستقرار والنمو على المدى الطويل. تتضمن هذه الاستراتيجيات التوسع التدريجي والاستثمار في الأسواق الجديدة بطرق محسوبة.
- التكيف مع التغيرات السوقية: أكدت النتائج أن الشركات العائلية تتمتع بقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة السوقية بفضل مرونتها في اتخاذ القرارات. هذه القدرة تمكنها من استغلال الفرص الجديدة وتجاوز التحديات الاقتصادية بفعالية.

4.4 قضايا القيادة والتوريث

- التخطيط للقيادة المستقبلية: أظهرت الدراسة أن الشركات المملوكة للعائلة التي تنجح في التوظيف والتدريب للجيل القادم من القادة تتمتع بقدرة أكبر على ضمان استمرارية النجاح. الشركات التي لا تقوم بتخطيط فعال لعملية التوريث قد تواجه صعوبات كبيرة في الحفاظ على استقرار الشركة ونجاحها على المدى الطويل.
- تأثير القيادة العائلية على الأداء: كشفت النتائج أن وجود أفراد العائلة في المناصب القيادية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء، شريطة أن يتم إدارة القيادة بفعالية وتجنب النزاعات الداخلية.

الفصل الخامس: ملخص الدراسة التوصيات

5.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم التوصيات المستندة إلى النتائج المستخلصة من دراسات الحالة وتحليل البيانات، وتلخيص النتائج الرئيسية التي تم الوصول إليها خلال الدراسة. سنعرض أيضاً التحديات التي تم مواجهتها خلال البحث ونقترح مجالات البحث المستقبلية.

5.2 التوصيات

5.2.1 تعزيز استراتيجيات إدارة النزاعات

- تبني أساليب الوساطة الفعالة: يجب على الشركات العائلية تبني أساليب وساطة مهنية لحل النزاعات بطرق بناءة. الوساطة تساعد في توفير بيئة عمل مستقرة وتعزز من تحسين العلاقات بين أفراد العائلة.
- توصية: استخدام خدمات وساطة خارجية متخصصة وتوفير تدريب لأفراد العائلة على مهارات إدارة النزاعات.
- تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة: من الضروري تحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد من أفراد العائلة بشكل واضح لتقليل النزاعات وتحسين كفاءة العمل.
- توصية: تطوير هيكل تنظيمي واضح وتوثيق الأدوار والمهام بشكل رسمي.

5.2.2 تحسين خطط الانتقال بين الأجيال

- تطوير خطط انتقال شاملة: يتعين على الشركات العائلية وضع خطط انتقال شاملة لضمان انتقال القيادة بشكل سلس بين الأجيال. تشمل هذه الخطط تحديد الخلفاء وتدريبهم بفعالية.
- توصية: إعداد خطط انتقال مفصلة تتضمن تحديد الخلفاء وتدريبهم، وتوثيق جميع السياسات والإجراءات المتعلقة بالانتقال.
- التدريب والتطوير المستمر: ينبغي أن يشمل التدريب تطوير المهارات القيادية والإدارية لدى الخلفاء المحتملين.
- توصية: تنظيم برامج تدريبية مكثفة وتوفير فرص تطوير قيادي مستمر للخلفاء المحتملين.

5.2.3 تعزيز التخصص والمهنية

- تحسين عملية التوظيف: يجب على الشركات العائلية تحسين عملية التوظيف لتكون مبنية على الكفاءات والخبرات بدلاً من الروابط العائلية فقط.

○ توصية: اعتماد سياسات توظيف شفافة تشمل التقييم المبني على الأداء والمهارات بدلاً من العلاقات الشخصية.

● تطوير برامج تدريبية: إنشاء برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين وتعزيز التخصص داخل الشركة.

○ توصية: تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مهنية تستهدف تعزيز المهارات الأساسية والتخصصية للموظفين.

5.2.4 تحسين الأنظمة المالية والإدارية

● تطوير أنظمة مالية حديثة: يتعين على الشركات العائلية تبني أدوات وتقنيات مالية حديثة لتحسين كفاءة الإدارة المالية.

○ توصية: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات المالية وتحديث الأنظمة المالية لتوفير تقارير دقيقة وشاملة.

● تعزيز الشفافية في الإدارة: تحسين الشفافية في العمليات الإدارية لضمان المصداقية والكفاءة.

○ توصية: تطوير سياسات وإجراءات لتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة.

● العمل على فصل الإدارة عن الملكية، والاعتماد على الكوادر المهنية المتخصصة في إدارة تلك الشركات، لأن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى حصر الصراعات في مجلس الإدارة بين أقطاب العائلة فيها، مع تقييد تحديد نطاق الإشراف الذي يمارسه مجلس الإدارة وحصره عبر عضو مجلس الإدارة المنتدب واعتماد الشفافية والإفصاح المالي بين المالكين.

● تشجيع الاندماج بين الشركات العائلية لما لذلك من تأثير في عدة جوانب منها تعزيز التكتل الاجتماعي بين العوائل المالكة، وتعزيز القدرة على الأداء بمستويات عالية، والرقى بالأهداف البعيدة المدى في الجوانب الإدارية والإنتاجية والتسويقية الأمر الذي يزيد من قدرتها على المفاضة ومواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق العالمية في ظل نظام العولمة.

● خلق تحالفات إستراتيجية بين الشركات العائلية المحلية والدولية من خلال إقامة المشاريع المشتركة والتعاون في مجال التسويق والاستفادة من التكنولوجيا.

● السعي لإنشاء مراكز عملية متخصصة لدراسة تجارب الشركات العائلية الكبرى الرائدة في العمل وكذلك دراسة المنازعات العائلية وإيجاد الحلول المناسبة لها في بدايتها خشية من توسعات، وعدم السيطرة عليها، والمساهمة في خلق ثقافة اقتصادية واجتماعية لدور هذه الشركات في الاقتصاديات المحلية وتثقيفها على تنمية الثروات العائلية، وضمان انتقالها إلى الأجيال اللاحقة بسلاسة.

● عمل دراسات ميدانية على ملاك الشركات العائلية لمعرفة آرائهم في المعوقات التي تواجههم، وما يحتاجونه من دعم وإسناد بغية الاسترشاد بها لإيجاد الحلول اللازمة.

- على الجهات الحكومية إصدار التشريعات اللازمة التي من شأنها أن تشجع هذه لشركات على الإقدام والتحول إلى شركات مساهمة عامة، ومنها:
 - قيام الجهات المالية الحكومية بإجراء تصحيح قيام الأصول المسجلة في بيانات الشركات الراغبة في التحول إلى شركات مساهمة في الدوائر المالية.
 - إعادة تقييم تلك الأصول بقيمتها الحقيقية الحالية أو نما يعرف (بالقيمة العادلة).
 - إعفائها مما قد يترتب عليها من التزامات إضافية أو مخالفات سبق وأن ارتكبتها بسبب عدم اعتمادها الإفصاح والشفافية المحاسبية قبل إقبالها على اتخاذ قرار التحول إلى مساهمة عامة.

5.3 ملخص النتائج الرئيسية

- فوائد الشركات المملوكة للعائلة: تمكنت الشركات من الاستفادة من الاستدامة والولاء العائلي، والمرونة وسرعة اتخاذ القرارات، والابتكار والقدرة على تحمل المخاطر، مما ساهم في نجاحها ونموها.
- التحديات التي تواجه الشركات: تضمنت التحديات النزاعات العائلية، قضايا الانتقال بين الأجيال، نقص التخصص والمهنية، ومشكلات الإدارة المالية والإدارية.
- استراتيجيات التكيف والتحسين: اقترحت الدراسة استراتيجيات لتحسين إدارة النزاعات، تطوير خطط الانتقال، تعزيز التخصص والمهنية، وتحسين الأنظمة المالية والإدارية.

5.4 التحديات التي واجهتها الدراسة

- توافر البيانات: كان من الصعب الحصول على بيانات شاملة ودقيقة من بعض الشركات، مما قد يؤثر على جودة التحليل.
- التحيزات الشخصية: إمكانية وجود تحيزات في البيانات بسبب ردود الفعل الشخصية من أفراد العائلة أو المديرين.

5.5 اقتراحات للبحث المستقبلي

- استكشاف تأثير التغيرات الاقتصادية: دراسة تأثير التغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية على الشركات المملوكة للعائلة وكيفية تكيفها مع هذه التغيرات.
- تحليل دور التكنولوجيا: بحث كيفية تأثير التقدم التكنولوجي على إدارة الشركات العائلية واستراتيجيات النمو.
- دراسات مقارنة بين الثقافات: إجراء دراسات مقارنة بين الشركات العائلية في ثقافات وأسواق مختلفة لتحليل كيفية تأثير العوامل الثقافية على الإدارة والأداء.

5.6 الخاتمة

تقدم هذه الدراسة رؤى شاملة حول الفوائد والتحديات التي تواجه الشركات المملوكة للعائلة. من خلال تحليل دراسات الحالة وتقديم التوصيات، توفر الدراسة أدوات واستراتيجيات عملية يمكن أن تساعد الشركات العائلية على تحقيق النجاح المستدام والتعامل مع التحديات بفعالية.

تسلط الدراسة الضوء على أهمية الاستفادة من القيم العائلية والتكيف مع التحديات من خلال استراتيجيات ملائمة، مما يعزز من القدرة التنافسية للشركات العائلية ويساهم في تحقيق استدامة طويلة الأمد.

المراجع

المراجع العربية

كتاب "إدارة الشركات العائلية" - المؤلف د. محمد عبد الله المرزوقي

كتاب "التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات - في المملكة العربية السعودية" - المؤلف د. سامي تيسير سليمان - تاريخ النشر 2009

كتاب "الشركات العائلية في العالم العربي: التحديات والفرص" - المؤلف مجموعة خبراء- تاريخ النشر 2011 - الناشر "المنظمة العربية للتنمية الادارية."

المراجع الأجنبية

كتاب 1: Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. Pearson education

تقرير 1: PwC. (2020). The Global Family Business Survey. PricewaterhouseCoopers.

تقرير 2: Family Business Network. (2019). Family Business Survey: Global Perspectives. Family Business Network.

مصدر إلكتروني 1: KPMG. (2022). Family Businesses: Resilience and Growth. Retrieved from

ملاحق الدراسة

ملحق 1 نموذج استبيان حول فوائد وتحديات الشركات المملوكة للعائلة

نموذج استبيان حول فوائد وتحديات الشركات المملوكة للعائلة

مقدمة

"نشكركم على تخصيص وقتكم لملء هذا الاستبيان. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول فوائد وتحديات الشركات المملوكة للعائلة. ستساعدنا إجاباتكم في فهم أفضل لهذه الشركات وكيفية تحسين أدائها".

المعلومات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 عامًا

☐ 25-34 عامًا

☐ 35-44 عامًا

☐ 45-54 عامًا

☐ 55 عامًا أو أكثر

3. المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ إيكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ آخر (يرجى التحديد): _____

4. عدد سنوات العمل في الشركة:

☐ أقل من 1 سنة

☐ 1-3 سنوات

☐ 4-6 سنوات

☐ 7-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5. دورك في الشركة:

- ☐ موظف
- ☐ مدير
- ☐ عضو عائلة
- ☐ مالك
- ☐ آخر (يرجى التحديد): _____ :

الأسئلة الرئيسية

1. كيف تقيم الثقافة العائلية في الشركة؟

- ☐ ممتازة
- ☐ جيدة
- ☐ متوسطة
- ☐ ضعيفة
- ☐ غير جيدة

2. ما هي الفوائد التي تعتقد أنها نتجت عن ملكية العائلة للشركة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- ☐ استقرار طويل الأمد
- ☐ ولاء أعلى للموظفين
- ☐ مرونة في اتخاذ القرارات
- ☐ الابتكار والإبداع
- ☐ تحسين العلاقات مع العملاء
- ☐ آخر (يرجى التحديد): _____ :

3. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها الشركة بسبب ملكيتها العائلية؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- ☐ النزاعات العائلية
- ☐ قضايا الانتقال بين الأجيال
- ☐ نقص التخصص المهني
- ☐ ضعف القيادة الاستراتيجية
- ☐ مقاومة التغيير
- ☐ آخر (يرجى التحديد): _____ :

4. كيف تؤثر النزاعات العائلية على أداء الشركة؟

- ☐ تأثير كبير جدًا
- ☐ تأثير كبير
- ☐ تأثير متوسط
- ☐ تأثير قليل
- ☐ ليس له تأثير

5. ما هي الاستراتيجيات التي تعتقد أنها يمكن أن تحسن من إدارة النزاعات العائلية في الشركة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- ☐ استخدام الوساطة المهنية
- ☐ تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة
- ☐ تعزيز التواصل بين أفراد العائلة
- ☐ وضع قواعد واضحة لحل النزاعات
- ☐ آخر (يرجى التحديد) _____ :

6. ما هي الخطط المستقبلية التي تعتقد أنه يجب وضعها لضمان انتقال سلس بين الأجيال في الشركة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- ☐ تحديد خلفاء مناسبين مبكرًا
- ☐ تطوير برامج تدريبية للخلفاء
- ☐ وضع استراتيجيات واضحة للانتقال
- ☐ توثيق السياسات والإجراءات
- ☐ آخر (يرجى التحديد) _____ :

7. هل تشعر أن القيم العائلية تدعم أو تعيق الابتكار في الشركة؟

- ☐ تدعم بشكل كبير
- ☐ تدعم بشكل طفيف
- ☐ لا تؤثر
- ☐ تعيق بشكل طفيف
- ☐ تعيق بشكل كبير

8. ما هي اقتراحاتك لتحسين الأداء العام للشركة في ظل ملكيتها العائلية؟

شكراً لمساهمتك!

ملحق 2 أكبر 10 شركات عائلية بالمملكة العربية السعودية

#	أسم الشركة	القطاع	عام التأسيس
1	مجموعة العليان	متنوع	1947
2	مجموعة المهيدب	متنوع	1943
3	مجموعة راشد عبد الرحمن الراشد وأولاده	متنوع	1950
4	عبد اللطيف جميل	متنوع	1945
5	أصيلة للاستثمار	الاستثمار	2010
6	مجموعة الهلة	متنوع	1996
7	إبراهيم الجفالي وإخوانه	متنوع	1946
8	مجموعة يوسف محمد ناغي وأولاده	متنوع	1911
9	مجموعة الزامل القابضة	متنوع	1920
10	فاس السعودية القابضة	التجزئة – العقارات	1975

الجداول

جدول مقارنة مميزات كل جيل

الجيل الأول	الجيل الثاني والثالث
التأسيس	الازدهار
نسبة تعلم منخفضة	دراسات عالية في جامعات غربية
تقشف - تضحية	تحقيق طموحات وأحلام
عمل جماعي	عمل فردي
حياة كاملة في شركة عائلية	رغبة في تجربة أعمال أو مهن أخرى
سيطرة كاملة في الشركة	دخول مساهمين من خارج العائلة
عدم ثقة في الاسواق المفتوحة	الحصول على السيولة من مصادر خارجية (مثل الطرح الأولي لجمهور المكتتبين IPO)
رفض تام للديون	قبول مبدأ الديون للتطوير
الحفاظ على الثروة وتوريثها	التوسع خارج حدود الوطن

جدول مشاركة مختلف أعضاء الأسرة من نفس الجيل في الشركة

العلاقة	التكرار
الزوجان	16%
الإخوة	27%
أخ وأخت	18%
شراكة مع أسرة الزوجة / الزوج	18%

جدول مشاركة مختلف أعضاء الأسرة ف شركة أجيال متعاقبة

العلاقة	التكرار
الوالد / الابن	34%
الوالد / الابنة	8%
الأم / البنت	5%
الأم / الابن	1%

جدول العوامل الإيجابية والسلبية للشركات العائلية

الإيجابية	السلبية
توجيه طويل المدي	فرص أقل في الحصول على التمويل
حرية ممارسة النشاطات التجارية (ضغط أقل من الأسواق المالية ولا خوف من عمليات استحواذ)	إدارة مرتبكة (هيكلية ضعيفة، عدم وضوح الرؤية والمهام)
قوة ثقافة العائلة كمصدر للفخر، الاستقرار، حضور قوى، التزام، تحفيز، استمرارية الريادة	محسوبية (سيطرة الأسباب العائلية على منطق الأعمال، أنظمة مكافأة غير عادلة، صعوبة في جذب عناصر كفأة للطاقت الإداري)
الصمود في الأوقات الصعبة	مشكلة الابن المدلل المستلم للرئاسة
بيروقراطية أقل	الصراعات الداخلية (أخذ قرارات سريعة، خلافات عائلية تؤثر على الشركة)، مشاكل في توريث الرئاسة بين الأبناء
منافع مالية (احتمال أكبر للنجاح)	حكم أبوي استبدادي (مقاومة التغيير والسريرة في التعامل)
معرفة للنشاط التجاري (تدريب مبكر لأعضاء العائلة)	ضغوط مالية، ضغوط من أفراد العائلة عبر سحب الأموال الخاصة بالشركة عدم وجود توازن بين المساهمة المادية والتعويضات

الأشكال

شكل 1: إدارة الموارد البشرية في الشركات المملوكة للعائلة



ملخص الدراسة "اللغة العربية"

يتحدد ملخص هذه الدراسة في ضوء ما تقدم من دراسة لفوائد وتحديات الشركات المملوكة لعائلة، وهدف الدراسة يمكن القول بالاستنتاجات الآتية:

1. إن الشركات العائلية تعد شرياناً أساسياً في اقتصاديات الدولة، وهي أساس نشوء وتطور الاقتصاديات العالمية وبالتالي بقائها ونموها، وهو بقاء ونمو لاقتصاد الدولة.
2. تعد الشركات العائلية مجالاً رحباً لاستثمار مدخرات العوائل الثرية في المجتمعات، وتوفر مجالاً واسعاً لتشغيل الأيدي العاملة في الدولة قد تصل في بعض الدول إلى أكثر من 50% من فرص العمل، وبالتالي فإنها تساهم في رفاهية المجتمعات من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات.
3. تحتل الشركات العائلية المساهمة المتداولة في أسواق رأس المال مركزاً قيادياً في العديد من الأسواق المالية خاصة في أوروبا وأمريكا.
4. ومع ذلك فإن الشركات العائلية تعاني من بعض الإخفاقات منها:
 - المساوئ المترتبة على الدمج بين الملكية والإدارة، وما يتبع ذلك من تأثير على القرارات الإدارية لتي تتأثر كثيراً بالاعتبارات الشخصية حيث المركزية الشديدة التي تؤدي إلى الجمود والفسل.
 - غياب التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى في معظم هذه الشركات، والافتقار إلى النظم الإدارية والقانونية في تحديد أهدافها وتنفيذ أعمالها وأداء الوظيفة الرقابية الفعالة.
 - ضعف المركز المالي للكثير من الشركات بسبب محدودية مصادر التمويل، وعدم وجود نظام فعال للرقابة العامة، والرقابة المالية خاصة.
 - عدم قدرة الكثير من هذه الشركات، وخاصة العربية منها على تطوير منتجاتها الحالية بإمكانياتها الذاتية فضلاً عن عدم قدرتها على الاستفادة من التطورات التكنولوجية العالمية بسبب عدم توفر الموارد المالية عامة، والفنية القادرة على تطويع هذه التكنولوجيا بما يتناسب مع إمكانياتها ومنتجاتها الحالية، وربما بسبب غياب النظرة التصديرية لديها، وإعتماد أكثرها على تلبية إحتياجات السوق المحلية.

المقدمة

كثير الحديث في السنوات الأخيرة عن الشركات العائلية والدور الذي تلعبه في الاقتصاديات المحلية للدولة. ويتفق كثير من الذين تناولوا هذا الموضوع أن للشركات هذه دورًا هامًا وحيويًا في عمليات التنمية الاقتصادية في دول العالم عامة، ودول العالم الثالث خاصة من خلال ما توفره من سلع وخدمات في السوق المحلية وربما الخارجية، وتشغيلها لعدد كبير من الأيدي العاملة وبالتالي فإنها تساهم في الحد من معدلات البطالة فيها وقد أولت الدول اهتماما بتلك الشركات، إذ قدمت الدعم والتسهيلات في المجالات المتعددة، وتعمل على ضمان استمرارها في أداء دورها في تنمية اقتصادياتها خاصة بعد أن خطت النظم السياسية والاقتصادية العالمية خطوات كبيرة جدًا نحو التحرر الاقتصادي وتخفيف القيود أمام التجارة الدولية. خاصة بعد ظهور ما يعرف بالعولمة الاقتصادية الذي أصبحت فيه الكيانات الاقتصادية الصغيرة أمام منافسة شديدة من تلك ذات الكيانات الكبيرة الأمر الذي يجعل العديد من الشركات العائلية خاصة في دول العالم الثالث – أمام تحديات كبيرة تضاف إلى تلك التي تواجهها الآن بحكم عدد كبير من العوامل التي ستوضح في هذا البحث.

لذا قد يكون من الضروري متابعة التطورات العالمية في الشركات العائلية ودرستها وتحليلها حتى يمكن استخلاص الدروس التي يمكن الاستفادة منها في تصور الدور الذي تؤديه هذه الشركات على المستوى المحلي والإقليمي على الأقل إن لم يكن على المستوى العالمي.

وفي ضوء ما تقدم ستتناول هذه الدراسة مفهوم وأهمية الشركات العائلية، وما هي التحديات والمشاكل التي تواجهها؟ وما النتائج المترتبة على تحولها إلى شركات مساهمة عامة؟ إضافة إلى ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات.

مشكلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما المقصود بالشركات العائلية؟
- ما أهمية الشركات العائلية لاقتصاديات الدول؟
- ما هي التحديات التي تواجهها؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعريف بمفهوم الشركات العائلية وأهميتها في الاقتصاديات المحلية. وما هي مزاياها والتحديات التي تواجهها وما هي النتائج المترتبة على تحويلها إلى شركات مساهمة عامة إضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز دورها في اقتصاديات الدول.

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة / المنهج التحليلي الوصفي وتحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بموضع الدراسة معتمدين على ما تم الحصول عليه من مقالات ودراسات على قليلة مواقع الانترنت لعدم توفر دراسات في هذا الموضوع في المكتبات الوطنية. نظراً لقلّة الدراسات المنهجية التي تناولت هذا الموضوع محلياً وإقليمياً.

أولاً: مفهوم الشركات العائلية

الشركات المملوكة للعائلة هي كيانات تجارية يتم التحكم فيها وإدارتها من قبل أفراد عائلة واحدة أو عدة أفراد يرتبطون بعلاقات عائلية وثيقة. تتميز هذه الشركات بتركيزها على القيم العائلية والولاء الشخصي، وهي غالباً ما تسعى لتحقيق استدامة طويلة الأمد أكثر من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل. تعتمد هذه الشركات بشكل كبير على الثقة بين الأعضاء والإرث العائلي، مما يخلق ديناميكيات فريدة في عملياتها اليومية وصنع قراراتها الاستراتيجية.

عُرفت الشركة العائلية أنها الشركة التي تكون ملكيتها لأشخاص طبيعيين ينتسبون لنفس العائلة وترتبطهم صفة القرابة لشخصيات اعتبارية مملوكة لأفراد العائلة حيث تتمتع العائلة فيها بملكية رئيسية وشاركة كبيرة في الإدارة مع انتقال القيادة والسيطرة بين أبناء العائلة الواحدة.

ومما تقدم يمكن القول أن الشركة العائلية قد تكون مملوكة كاملة من قبل عائلة أو مجموعة عوائل أو أشخاص بينهم صلة قرابة وربما قد لا تكون بينهم هذه الصلة وهم الممولون لها ويقومون بالإدارة في نفس الوقت. كما أن لا تكون هذه الملكية أكثر من نصف الملكية أكثر من نصف رأس مال أو أسهم الشركة كن مع احتفاظ العائلة بالدور الأكبر في الإدارة.

ويمكن أن تكون النسبة المتبقية مملوكة باكتتاب خاص أو عام ويحدث ذلك بعد قرار العائلة المديرة بتوسع عمل الشركة وزيادة رأس مالها ولكن هل يعد شرط الملكية بنسبة أكثر من النصف أساس لاعتبار الشركة العائلية؟

يمكن الإجابة على هذا السؤال بالنفي لأن هناك عدد من الشركات في عدد من دول العالم وخاصة الأوروبية واليابان وأمريكا أو أن بعض الشركات نشأت في البداية شركات مملوكة كاملة لعائلة أو عوائل محدودة ثم ما لبثت أن نمت وتوسعت بالاكتتاب العام وقلت ملكية العائلة إلى أقل من نصف رأس المال ولكنها بقيت محافظة على أسهمها العائلي وبعض التقاليد العائلية في الإدارة.

والشركات العائلية تتكون من ثلاثة أركان أساسية يمكن تمثيلها بالآتي:

- **الركن الأول:** يتمثل في العائلة أو مجموعة العوائل أو الأشخاص الاعتبارية التي تملك الشركة وتتولى إدارتها.
- **الركن الثاني:** العمل أو النشاط العائلي في الشركة الذي يجمعهم.
- **الركن الثالث:** وهو أفراد العائلة أو العوائل وأقاربهم الذين يعملون في الشركة والتي تشكل نسبة غير قليلة من مجموع العاملين في الشركة.

وتمر الشركة العائلية بثلاثة مراحل أساسية منذ تأسيس لغاية تلاشيها أو استمرارها وتتمثل في ثلاثة أجيال هما:

الأول: الجيل الذي يؤسس الشركة.

الثاني: الجيل الذي يحافظ على الشركة ويطورها وينمّيها.

الثالث: الجيل الذي يفتت الشركة ويعود بها إلى نقطة الصفر وهو الغالب، وقليل جدًا من الشركات ما تستمر في هذا الجيل أو بعده.

ثانياً: أهمية الشركات العائلية

لا شك أن الشركات العائلية تمثل الشريان الرئيسي للاستثمارات في دول العالم كافة يحكم الأعداد الكبيرة من القوة البشرية العاملة فيها ومن الكم الهائل من المنتجات والخدمات التي تمد بها الأسواق فضلاً عن إستقطابها الأفراد والعوائل المالكة لها.

تعتبر الشركات المملوكة للعائلة جزءاً هاماً من الاقتصاد العالمي والمحلي، حيث تساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل والنمو الاقتصادي. على الرغم من فوائدها العديدة، تواجه هذه الشركات تحديات فريدة تتعلق بالعلاقات العائلية والهيكل التنظيمي. تهدف هذه الدراسة إلى:

- استكشاف الفوائد: مثل الولاء العائلي، الاستقرار طويل الأمد، المرونة في اتخاذ القرارات، والقدرة على تعزيز القيم والثقافة العائلية.
- تحديد التحديات: مثل النزاعات العائلية، القضايا المتعلقة بالوراثة وانتقال القيادة بين الأجيال، نقص المهنية والتخصص، والتحديات المالية والإدارية.
- تقديم توصيات وحلول: لمواجهة هذه التحديات وتعزيز استدامة ونجاح الشركات العائلية.

والجدير بالذكر أن عدداً من الشركات تكاد أن تسيطر على الإقتصاديات الوطنية لبلدانها وإن معظمها تعمل أبعد من الحدود الإقليمية لدول التي أسست فيها وبكل المعايير فإنها تمثل قوة اقتصادية عالمية.

كما توصلت الدراسة ايضاً الى أن أكثر الشركات نجاحاً هي التي تسيطر عليها عائلات كانت أسهمها معروضة للاكتتاب العام.

حيث كل الأرقام والمؤشرات تشير إلى أهمية الشركات العائلية التي ثبت أن بعض منها لا تزال هي الأفضل وأنها نمت وتوسعت في مجال عملها في السوق الرأسمالية وامتد علمها عبر العالم بعد أن فتحت أبوابها لعائلات ومستثمرين آخرين للمشاركة في رأسمالها.

ثالثاً: مزايا الشركات العائلية

تتميز الشركات العائلية بأشكالها المتعددة العامة بعدد من الخصائص من أهمها.

1. درجة الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة ينعكس إيجابياً على العمل المشترك لما فيه المصلحة الواحدة والولاء والارتباط الأبدي النسبي للعمل فيها وتسليم القيادة ن جيل إلى آخر يخلق مناخاً من الحرص على الأموال وترشيد النفقات.
2. تحمل أفراد العائلة المسؤولية الإدارية ووجود الثقافة التنظيمية القائمة على القيم والأخلاقيات الحميدة التي نشأ عليها أفراد ونقلها إلى بيئة العمل الداخلية.
3. سرعة وسهولة اتخاذ القرارات والتحرر من الشكليات أفضل بكثير مما هو عليه في الشركات المساهمة العامة بحكم تعدد المساهمين منها حيث يصعب عملية اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت هناك خلافات بين المساهمين.
4. قدرة أكبر على التصرف الإداري والمالي بحكم الجمع بين الملكية والإدارة.
5. نظرة بعض أصحاب الشركات العائلية إلى شركاتهم كإرث اجتماعي أسسته وطورته، يجب أن يستمر هذا الإرث إلى الأجيال القادمة، والمحافظة على سمعة ومكانة العائلة.

رابعاً: المشاكل والمعوقات أمام نمو وتطور الشركات العائلية

رغم المزايا التي قد تستأثر بها الشركات العائلية، إلا أن هذه المزايا قد تكون عائقاً إذا لم يحسن استخدامها، إضافة إلى العديد من المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية التي تعد عائقاً كبيراً جداً قد يحول دون نمو وتطور هذه الشركات بل وقد يؤدي إلى فشلها، وتشير التقارير إلى أن معظم الشركات ومن كل الأنواع والأحجام فشلت خلال العشرة أعوام الأولى من تأسيسها.

الأمر الذي يظهر مدي ضخامة المشكلات والتحديات أمام هذا النوع من الشركات، لذا سنتناول أولاً المشكلات المتعلقة المالكه للشركة، أو ما ندعوه بالمشكلات الداخلية وثانياً المشكلات المتعلقة بالبيئة أو المشكلات الخارجية.

● المشكلات العائلية الداخلية: ذكر عدد من الكتاب أو مشاكل الشركات العائلية الداخلية تتمثل فيما يلي:

1. تتابع الأجيال وازدياد أعداد أفرادها، وتنوع ثقافتهم واحتياجاتهم ورغباتهم في إثبات الوجود يجعل الشركات تواجه مخاطر التفكك والانحلال وتحجم الأدوار بدلاً من التآزر والتماسك.
2. استمرار نهج المركزية وإتباع التقاليد العائلية التي يتم نقلها إلى الإدارة يؤدي إلى سيادة النفوذ العائلي في المناصب الإدارية العليا واستئثار البعض القليل فيها الأمر الذي قد يضعف معايير الكفاءة الإدارية، ويحرم الشركة من الكفاءات المتخصصة القادرة على قيادة الشركة بنجاح.
3. صعوبة تطوير أوضاع الإدارة في الأجيال اللاحقة في هذه الشركات دون الاصطدام بعقبات الملكية العائلية وتعقيداتها خاصة إذا ما اندلعت الصراعات بين الورثة حول السيطرة على الشركة وإدارتها.
4. أن معظم القرارات التي تصدر فيها تؤخذ بالإجماع وليس بالأغلبية: احتراماً للتقاليد العائلية كون الرأس الإداري هو غالباً ما يكون الشخص المنفذ في العائلة، وبالتالي فإن هذا يحد من حركة إدارة الشركة وعدم التصرف في حالة وجود معارضة من أحد الأطراف.
5. رقم تمسك الإدارة بالاعتبارات الاقتصادية في اتخاذ القرارات إلا أنها تقع أحياناً فريسة الصراع بين الاعتبارات العائلية والاقتصادية مما يحد من وجود تلك القرارات وهو ما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء.
6. تحكم الشركات العائلية العواطف، وبعض القائمين على الإدارة لا يفكرون بوضع الأسس والضوابط على الورق لتطبيقها على الواقع، وليعرف كل فرد دوره الأمر الذي يؤدي إلى تبني الإدارة قرارات أساسها المجاملة العائلية على حساب ما هو أفضل لتطوير العمل الأمر الذي يلحق خسائر كبيرة.

7. عدم وجود آليات وتنظيمات إدارية واضحة تفرق بين كيانات الشركة وأعمالها والتصرفات الإدارية لأفراد العائلة بسبب عدم الفصل بين الملكية والإدارة والتي قد تكون أساس معظم المشكلات.
8. زيادة عدد المالكين بفعل الزيادة الطبيعية للورثة وتباين الاهتمامات والتوجهات لهم وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات المناسبة والصراع على الإدارة وظهور سلطة الابن الأكبر والتفرد في اتخاذ القرار وعدم تحكم الفرد في حصته من الميراث بعد وفاة المؤسس.
9. تجنب الشركات العائلية بحث المنازعات الداخلية، وربما حتي الخارجية في المحاكم، البحث عن الوسائل التوفيقية، خوفاً من إجراءات التقاضي الطويلة، وإفشاء الخلافات لتقع في حلول توفيقية تثار من وقت لآخر.
10. غياب الشفافية المالية بين أفراد العائلة المالكة الأمر الذي يؤدي إلي حدوث المنازعات المشار إليها في أعلاه.
11. عدم الفصل بين العائلة ومصير الفرد، والتعامل مع الشركاء (الورثة) كأبناء وأخوه، وتدخل الذمم المالية للشركة ولبعض أفراد العائلة، وعدم الفصل بين الاحتياجات المادية للشركة واحتياجات أفراد العائلة.
12. محاباة الأقارب في التوظيف، حيث لا يوجد ضوابط لكفاءات ومؤهلات علمية، أو الخبرة والتدريب والعمر.. الخ. وغياب فرص الترفيه المتوازنة للعاملين من داخل العائلة وخارجها.

• معوقات خارجية

تعمل الشركات العائلية في بيئة محلية ودولية يتسم بالتغيرات السريعة في مختلف المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، تمثل تحديات إضافية على الشركات العائلية أن تقف أمامها ملياً لتجاوزها، والحد منها، إن استطاعت ذلك وإلا فإن نتائجها قد تكون مكلفة جداً ومنها:

1. صعوبة حصول بعض هذه الشركات على التمويل اللازم بالاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى لغرض التوسعات بسبب هشاشة المركز المالي لبعضها وافتقار قسم منها إلى الايضاح، الشفافية المالية التي تعتمد عليها البنوك عند دراسة الوضع المالي للشركة للاطمئنان على مدى قدرتها على سداد تلك القروض.
2. عدم تمكن بعض الشركات الاستفادة من المتغيرات التكنولوجية في تطوير منتجاتها وتقديم المنتجات الجديدة وتوسع نشاطها ربما أيضاً سبب عدم توفر الموارد المالية الكافية لشراء التكنولوجيا واعتماد الكثير منا على صناعات للسوق المحلية فقط دون النظر إلى الأسواق العالمية لأغراض التصدير.

3. ويترتب على الفقرتين السابقتين شدة المنافسة الخارجية في الأسواق المحلية والخارجية خاصة مع التوجه نحو تحرير التجارة العالمية، وانفتاح الأسواق المحلية أمام الصناعات الأجنبية، الأمر الذي يجعل الشركات العائلية في موقع المنافس الضعيف بسبب عدم قدرة العديد منها على تقديم المنتجات المنافسة في السوق من حيث الجودة والكم المطلوبة فضلاً عن الاسعار المناسبة للمستهلك المحلي أو الخارجي.

خامساً: التحول إلى شركات مساهمة عامة

نظراً للتحديات والمخاطر المحيطة بعمل الشركات العائلية فقد كثرت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ودعت معظمها إلى أن الحد من هذه التحديات والمخاطر يمكن أن يتم من خلال تحول الشركات العائلية من صيغتها الحالية سواء كانت مساهمة مغلقة أو ذات مسؤولية محدودة أو تضامنية إلى شركات مساهمة عامة و شأن ذلك أن يساعد على خلق كيان استثماري يساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية في المجتمع خاصة في عالم اليوم الذي تسوده الشركات العالمية الكبرى حيث المنافسة على أشدها في عصر العولمة الذي سيكون فيه فرصة أكبر للشركات المساهمة لكي تستمر في عملها أما الشركات العائلية فسيبقي لها فترة من الزمن إذا بقيت على وضعها الحالي وتنتهي لذا أصبح التحول إلى شركات مساهمة وعلى مراحل تدريجية أمراً هاماً لأن الهدف ليس أن تكون شركات مساهمة فحسب بل أن تكون نقلتها نوعية ضمن إستمراريتها واضطرار نموها وضمن فائدة أكبر للمالكين الحاليين والمساهمين المرتقبين إضافة إلى ما ينعكس إيجابياً على اقتصاد البلد وفيما يلي مزايا التحول إلى شركة مساهمة:

1. المزايا بالنسبة للشركات العائلية.

- ضمانة عالية لاستمرار الشركة وحمايتها من التفتت بعد غياب الجيل الأول من المؤسسين وانتقال الملكية إلى الوراثين.
- تحسين القدرة المالية للشركة من خلال الاستفادة من مصادر التمويل المتاحة مما يجعلها قادرة على تمويل خططها التوسعية واستثماراتها المستقبلية بكلفة أقل.
- الاستفادة من الإدارة المحترفة والحصول على قدرات وكفاءات بشرية جديدة وبالتالي فصل الإدارة عن الملكية.
- دعم وتعزيز التنافس في الأسواق المحلية والخارجية فضلاً عن تقوية مركزها التفاوضي مع الركات الموردة لها والمسوقة إليها.
- التخلص من مظاهر المحاباة لدى الإدارة في تعيين الأقارب على حساب الكفاءة في الأداء.
- المحافظة على ام العائلة ودورها في الشركة.
- الاستفادة من التسهيلات التي تقدمها الحكومة للشركات المساهمة.
- وجودة سوق مالية يسهل الحصول على الأموال لأغراض التوسع.
- المتابعة الدورية لعمل الشركة من خلال ما تقدمه من تقارير لسوق المال وما ينشر في الميزانيات العمومية والحسابات الختامية.

2. المزايا على مستوى الاقتصاد الوطني

- توفير فرص استثمارية لصغار المدخرين والمستثمرين من خلال توسيع قاعدة الملكية وتنويع الأنشطة الأمر الذي يساعد على نمو الوعي الادخاري والاستثماري لدى أفراد المجتمع.
- تطوير الاقتصاد الوطني من خلال توسيع مجالات الاستثمار الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإيرادات والناتج المحلي للدولة.
- تنشيط السوق المالية بدخول شركات جديدة تساهم في تنشيط الأسواق الأولية وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء للقطاع الخاص أو لصغار المستثمرين.
- وفي الدول التي لا يوجد فيها سوق نالية حالياً يمكن أن تكون هذه الشركات الركيزة الأساسية لقيام هذه السوق.
- بناء كيانات اقتصادية قادرة على تنفيذ المشاريع الكبرى بفعل توفير رأس المال القادر على تمويل هذه المشاريع.
- التنوع في المنتجات والاستفادة من مزايا الانتاج كمأ ونوعاً لتخفيض التكاليف وتوفير السلع في الأسواق المحلية بأسعار مناسبة وتصدير الفائض لتوفير العملات الصعبة للبلد.
- ضمان استقرار سوق العمل بالحفاظ على استمرار العاملين في الشركات، وتوفير فرص عمل جديدة تستوعب جزءاً من العمالة المحلية ممل يساهم في خفض نسبة البطالة.

ولكن يبقى السؤال هل تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة يمر بسهولة ويسر على رقم المزايا المترتبة على ذلك.

الإجابة ستكون بالتأكيد لا، لأن هناك بعض الصعوبات التي قد تواجه هذه العملية ومنها:

- هل توجد ف الدولة التي تعمل فيها الشركات الراغبة بالتحول إلى شركات مساهمة تشريعات تسهل عملية الانتقال هذه.
- عدم رغبة مالكي الشركة وإدارتها للخضوع للرقابة التي تخضع لها الشركات المساهمة العامة في سوق المال.
- عدم الرغبة في الإفصاح واعتماد الشفافية للبيانات المالية والكشف عن المعلومات الأساسية والتغيرات الطارئة التي تتعرض لها الشركة كما تطلب ذلك إدارة سوق المال لما لذلك من تأثير على القيمة السوقية لأسهمها وأهمية ذلك للمستثمرين.
- توفير مصادر التمويل لبعض الشركات العائلية من خلال التسهيلات التي تحصل عليها من البنوك المحلية.
- عدم رغبة ملاك الشركة العائلية بإدخال غرباء يشاركونهم السلطة والأرباح، مما يزيد من خوفهم من فقدان السيطرة المطلقة للعائلة على الشركة.

- أن نسبة كبيرة من الشركات صغيرة الحجم الأمر الذي يشجع على تحويلها إلى مساهمة.
- الرغبة في المحافظة على الاسم العائلي للشركة كما يعتقد الكثير منهم.
- تخوف بعض الشركات من مساءلة السلطة المالية للدولة عن أخطاء مالية أو غير مالية سبق وأن ارتكبتها بعمد أو بدون عمد.
- عدم وجود سوق مالية في البلاد أو ضعف السوق الموجودة من حيث قلة المستثمرين في السوق وعدم وجود الأنظمة والقوانين التي تزيد من كفاءة السوق.

سادساً: النتائج

في ضوء ما تقدم من دراسة لمفهوم الشركة العائلية والمزايا والتحديات التي تواجهها، هدف الدراسة يمكن القول بالاستنتاجات الآتية:

- إن الشركات العائلية تعد شرياناً أساسياً في اقتصاديات الدولة، نشوء وتطور الاقتصاديات العالمية وبالتالي بقائها ونموها، هو بقاء ونمو لاقتصاد الدولة.
- تعد الشركات العائلية مجالاً رحباً لاستثمار مدخرات العوائل الثرية في المجتمعات، وتوفر مجالاً واسعاً لتشغيل الأيدي العاملة في الدولة.
- تحتل الشركات العائلية المساهمة المتداولة في أسواق رأس المال مركزاً قيادياً في العديد من الأسواق المالية الخاصة في أوروبا وأمريكا.
- ومع ذلك فإن الشركات العائلية تعاني من بعض الإخفاقات منها:

○ المساوئ المترتبة على الدمج بين الملكية والإدارة، وما يتبع ذلك من تأثير على القرارات الإدارية التي تتأثر كثيراً بالاعتبارات الشخصية حيث المركزية الشديدة التي تؤدي إلى الجمود والفسل.

○ غياب التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى في معظم هذه الشركات، والافتقار إلى النظم الإدارية والقانونية في تحديد أهدافها وتنفيذ أعمالها وأداء الوظيفة الرقابية الفعالة.

○ ضعف المركز المالي للكثير من الشركات بسبب محدودية مصادر التمويل، وعدم وود نظام فعال للرقابة العامة، والرقابة المالية الخاصة.

○ عدم قدرة الكثير من هذه الشركات، وخاصة العربية منها على تطوير منتجاتها الحالية بإمكانياتها الذاتية فضلاً عن عدم قدرتها على الاستفادة من التطورات التكنولوجية العالمية بسبب عدم توفر الموارد المالية عامة، والفنية القادرة على تطويع هذه التكنولوجيا بما يتناسب مع إمكانياتها ومنتجاتها الحالية، وربما بسبب غياب النظرة التصديرية لديها، واعتماد أكثرها على تلبية احتياجات السوق المحلية.

○ قصر عمر الشركات العائلية بسبب نزاعات الملكية للورثة التي تتزايد جيلاً بعد جيل، حيث أشادت العديد من الدراسات كما ذكر سابقاً، إلى أن متوسط عمرها لا يزيد قليلاً على العشرين سنة.

- إصرار العديد من ملاك هذه الشركات لإبقاء على الشكل القانوني الحالي لشركائهم، وعدم إقبالهم على تحويلها إلى شركات مساهمة عامة تحقق لهم المزيد من المنافع على المدى المتوسط والبعيد، بسبب مخاوف قد لا كون لها وجود إلا في مخيلاتهم، وهم غافلون عن المخاطر الكبيرة التي يمكن أن تلحق بهم بإبقائهم على الوضع الحالي لشركائهم يجعل مخاطر تعرضهم إلى الإفلاس، والفسل الكلي أمراً بيراً التحقيق، قد يلحق حتى بممتلكاتهم أو أموالهم الخاصة غير المستثمرة في الشركة.

سابعاً: التوصيات

- العمل على فصل الإدارة عن الملكية، والاعتماد على الكوادر المهنية المتخصصة في إدارة تلك الشركات، لأن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى حصر الصراعات في مجلس الإدارة بين أقطاب العائلة فيها، مع تقييد تحديد نطاق الإشراف الذي يمارسه مجلس الإدارة وحصره عبر عضو مجلس الإدارة المنتدب واعتماد الشفافية والإفصاح المالي بين المالكين.
- تشجيع الاندماج بين الشركات العائلية لما لذلك من تأثير في عدة جوانب منها تعزيز التكتل الاجتماعي بين العوائل المالكة، وتعزيز القدرة على الأداء بمستويات عالية، والرقى بالأهداف البعيدة المدى في الجوانب الإدارية والإنتاجية والتسويقية الأمر الذي يزيد من قدرتها على المنافسة ومواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق العالمية في ظل نظام العولمة.
- خلق تحالفات إستراتيجية بين الشركات العائلية المحلية والدولية من خلال إقامة المشاريع المشتركة والتعاون في مجال التسويق والاستفادة من التكنولوجيا.
- السعي لإنشاء مراكز عملية متخصصة لدراسة تجارب الشركات العائلية الكبرى الرائدة في العمل وكذلك دراسة المنازعات العائلية وإيجاد الحلول المناسبة لها في بدايتها خشية من توسعات، وعدم السيطرة عليها، والمساهمة في خلق ثقافة اقتصادية واجتماعية لدور هذه الشركات في الاقتصاديات المحلية وثقيفها على تنمية الثروات العائلية، وضمان انتقالها إلى الأجيال اللاحقة بسلاسة.
- عمل دراسات ميدانية على ملاك الشركات العائلية لمعرفة آرائهم في المعوقات التي تواجههم، وما يحتاجونه من دعم وإسناد بغية الاسترشاد بها لإيجاد الحلول اللازمة.
- على الجهات الحكومية إصدار التشريعات اللازمة التي من شأنها أن تشجع هذه لشركات على الإقدام والتحول إلى شركات مساهمة عامة، ومنها:
 - قيام الجهات المالية الحكومية بإجراء تصحيح قيام الأصول المسجلة في بيانات الشركات الراغبة في التحول إلى شركات مساهمة في الدوائر المالية.
 - إعادة تقييم تلك الأصول بقيمتها الحقيقية الحالية أو نما يعرف (بالقيمة العادلة).
 - إعفائها مما قد يترتب عليها من التزامات إضافية أو مخالفات سبق وأن ارتكبتها بسبب عدم اعتمادها الإفصاح والشفافية المحاسبية قبل إقبالها على اتخاذ قرار التحول إلى مساهمة عامة.

Study Summary "English Language"

The summary of this study is determined in light of the above study of the benefits and challenges of family-owned companies, and the aim of the study can be stated with the following conclusions:

1. Family companies are a fundamental artery in the economies of the state, and they are the basis for the emergence and development of global economies and thus their survival and growth, which is the survival and growth of the state's economy.
2. Family companies are a broad field for investing the savings of wealthy families in societies, and provide a wide scope for employing the labor force in the state, which may reach in some countries more than 50% of job opportunities, and thus they contribute to the welfare of societies through the goods and services they provide.
3. Family companies traded in capital markets occupy a leading position in many financial markets, especially in Europe and America.
4. However, family companies suffer from some failures, including:
 - The disadvantages of merging ownership and management, and the subsequent impact on administrative decisions that are greatly affected by personal considerations, such as extreme centralization that leads to stagnation and failure.
 - The absence of long-term strategic planning in most of these companies, and the lack of administrative and legal systems in determining their objectives, implementing their work, and performing the effective oversight function.
 - The weak financial position of many companies due to limited sources of funding, and the lack of an effective system of general oversight, and financial oversight in particular.
 - The inability of many of these companies, especially Arab ones, to develop their current products with their own capabilities, in addition to their inability to benefit from global technological developments due to the lack of financial resources in general, and technical resources capable of adapting this technology to suit their capabilities and current products, and perhaps due to the absence of an export vision, and most of them relying on meeting the needs of the local market.

Introduction

In recent years, there has been much talk about family businesses and the role they play in the local economies of countries. Many of those who have addressed this topic agree that these companies play an important and vital role in the economic development processes in countries around the world in general, and in Third World countries in particular, through the goods and services they provide in the local and perhaps foreign markets, and their employment of a large number of workers, thus contributing to reducing unemployment rates in them. Countries have paid attention to these companies, providing support and facilities in various fields, and working to ensure their continued performance of their role in developing their economies, especially after global political and economic systems have taken very large steps towards economic liberalization and easing restrictions on international trade. Especially after the emergence of what is known as economic globalization, in which small economic entities have become facing fierce competition from those with large entities, which makes many family businesses, especially in Third World countries, face major challenges in addition to those they face now due to a large number of factors that will be explained in this research. Therefore, it may be necessary to follow up on global developments in family businesses, study them and analyze them so that lessons can be drawn that can be used to visualize the role played by these companies at the local and regional levels at least, if not at the global level. In light of the above, this study will address the concept and importance of family businesses, what are the challenges and problems they face? What are the consequences of their transformation into public joint-stock companies? In addition to the results and recommendations that have been reached.

Study Problem

The study seeks to answer the following questions:

- What is meant by family businesses?
- What is the importance of family businesses to the economies of countries?
- What are the challenges they face?

Study Objective

The study aims to define the concept of family businesses and their importance in local economies. What are their advantages and challenges they face and what are the consequences of converting them into public joint-stock companies in addition to providing some recommendations that would contribute to enhancing their role in the economies of countries.

Study Methodology

The study relies on the descriptive analytical approach and analysis of information and data related to the subject of the study based on what was obtained from articles and studies on a few websites due to the lack of studies on this topic in national libraries. Due to the lack of systematic studies that have addressed this topic locally and regionally.

First: The Concept of Family Businesses

Family-owned companies are commercial entities controlled and managed by members of one family or several individuals who are linked by close family relationships. These companies are characterized by their focus on family values and personal loyalty, and they often seek to achieve long-term sustainability more than focusing on short-term profits. These companies rely heavily on trust between members and family legacy, which creates unique dynamics in their daily operations and strategic decision-making.

A family company is defined as a company owned by natural persons belonging to the same family and related to legal persons owned by family members, where the family enjoys primary ownership and a large share in management, with leadership and control being transferred between members of the same family.

From the above, it can be said that a family company may be fully owned by a family or a group of families or persons who are related, and perhaps they may not be related, and they are the financiers and managers at the same time. Also, this ownership should not be more than half of the ownership, more than half of the company's capital or shares, while the family retains the largest role in management.

The remaining percentage may be owned by private or public subscription, and this occurs after the managing family decides to expand the company's business and increase its capital, but is the condition of ownership of more than half a basis for considering a family company? This question can be answered in the negative because there are a number of companies in a number of countries in the world, especially Europe, Japan and America, or some companies were initially established as companies wholly owned by a family or limited

family, and then they grew and expanded through public subscription and family ownership decreased to less than half of the capital, but they remained preserving their family name and some family traditions in management.

Family businesses consist of three main pillars that can be represented as follows:

- The first pillar: is the family or group of families or legal persons that own and manage the company.
- The second pillar: the family work or activity in the company that brings them together.
- The third pillar: is the family members or families and their relatives who work in the company, which constitute a significant percentage of the total number of employees in the company.

The family business goes through three main stages from its establishment until its disappearance or continuation, and is represented by three generations:

The first: the generation that establishes the company.

The second: the generation that maintains, develops and grows the company.

The third: the generation that disintegrates the company and returns it to square one, which is the most common, and very few companies continue in this generation or after it.

Second: The importance of family businesses

There is no doubt that family businesses represent the main artery of investments in all countries of the world, controlling the large numbers of human workers in them and the huge number of products and services that they supply to the markets, in addition to attracting individuals and families who own them.

Family-owned businesses are an important part of the global and local economy, as they contribute significantly to creating job opportunities and economic growth. Despite their many benefits, these companies face unique challenges related to family relations and organizational structure. This study aims to:

- Explore the benefits: such as family loyalty, long-term stability, flexibility in decision-making, and the ability to promote family values and culture.
- Identify the challenges: such as family disputes, issues related to inheritance and the transfer of leadership between generations, lack of professionalism and specialization, and financial and administrative challenges.
- Provide recommendations and solutions: to address these challenges and enhance the sustainability and success of family businesses.

It is worth noting that a number of companies almost control the national economies of their countries, and most of them operate beyond the regional borders of the countries in which they were established, and by all standards they represent a global economic power.

The study also concluded that the most successful companies are those controlled by families whose shares were offered for public subscription. All the numbers and indicators point to the importance of family companies, some of which have proven to be the best and have grown and expanded in their field of work in the capital market and their knowledge has spread across the world after opening their doors to other families and investors to participate in their capital.

Third: Advantages of Family Businesses

Family businesses in their various general forms are characterized by a number of characteristics, the most important of which are:

1. The degree of mutual trust between family members is positively reflected in the joint work for the common interest, loyalty, and the relative eternal connection to work in it, and the transfer of leadership from one generation to another creates an atmosphere of keenness on money and rationalization of expenses.
2. Family members bear administrative responsibility and the existence of an organizational culture based on the values and good ethics that members grew up on and transferred to the internal work environment.
3. The speed and ease of making decisions and freedom from formalities is much better than in public joint-stock companies due to the multiplicity of shareholders, where the decision-making process is difficult, especially if there are disagreements between shareholders.
4. Greater ability to manage administratively and financially due to the combination of ownership and management.
5. Some family business owners view their companies as a social legacy that they founded and developed. This legacy must continue to future generations, and the reputation and status of the family must be preserved.

Fourth: Problems and obstacles facing the growth and development of family businesses

Despite the advantages that family businesses may have, these advantages may be an obstacle if they are not used properly, in addition to many internal and external problems and challenges that are a very big obstacle that may prevent the growth and development of these companies and may even lead to their failure. Reports indicate that most companies of all types and sizes failed during the first ten years of their establishment.

This shows the extent of the enormity of the problems and challenges facing this type of company, so we will first address the problems related to the owner of the company, or what we call internal problems, and secondly, the problems related to the environment or external problems.

- Internal family problems: A number of writers mentioned the internal problems of family businesses, which are as follows:
 1. The succession of generations and the increase in the number of their members, and the diversity of their culture, needs and desires to prove their existence makes companies face the risks of disintegration and extinction and the reduction of roles instead of synergy and cohesion.
 2. Continuing the approach of centralization and following family traditions that are transferred to management leads to the dominance of family influence in senior management positions and the monopolization of a few in them, which may weaken the standards of administrative efficiency and deprive the company of specialized competencies capable of successfully leading the company.
 3. Difficulty in developing management conditions in subsequent generations in these companies without colliding with the obstacles of family ownership and its complications, especially if conflicts erupt between the heirs over control and management of the company.
 4. Most of the decisions issued in them are taken unanimously and not by majority: Out of respect for family traditions, since the administrative head is often the influential person in the family, and thus this limits the movement of the company's management and does not act in the event of opposition from one of the parties.
 5. The number of the management's adherence to economic considerations in making decisions, but it sometimes falls prey to the conflict between family and economic considerations, which limits the existence of those decisions, which leads to a decrease in performance efficiency.
 6. Family businesses are controlled by emotions, and some managers do not think about setting the foundations and controls on paper to apply them in reality, and for each individual to know his role, which leads to the management adopting decisions based on family courtesy at the expense of what is best for developing the business, which causes great losses.
 7. The lack of clear administrative mechanisms and regulations that differentiate between the company's entities, its businesses, and the administrative actions of family members due to the lack of separation between ownership and management, which may be the basis of most problems.

8. The increase in the number of owners due to the natural increase in heirs and the diversity of their interests and orientations, and thus the difficulty of making appropriate decisions and conflict over management and the emergence of the authority of the eldest son and the exclusivity of decision-making and the individual's lack of control over his share of the inheritance after the death of the founder.
9. Family businesses avoid discussing internal disputes, and perhaps even external ones, in the courts, searching for conciliatory means, for fear of long litigation procedures, and disclosing differences to fall into compromise solutions that are raised from time to time.
10. The lack of financial transparency among members of the owning family, which leads to the occurrence of the disputes referred to above.
11. Failure to separate the family from the individual's fate, and dealing with partners (heirs) as sons and brothers, and the interference of the company's financial liabilities and some family members, and failure to separate the company's material needs from the needs of family members.
12. Favoritism of relatives in employment, as there are no controls for competencies and academic qualifications, or experience, training, age, etc. and the absence of balanced entertainment opportunities for workers from within and outside the family.

- External Obstacles

1. Family businesses operate in a local and international environment characterized by rapid changes in various political, economic, social, and technological fields, which represent additional challenges that family businesses must face carefully to overcome and limit, if they can, otherwise their results may be very costly, including:
2. The difficulty of some of these companies obtaining the necessary financing by borrowing from banks and other financial institutions for the purpose of expansion due to the fragility of the financial position of some of them and the lack of clarity and transparency adopted by banks when studying the financial position of the company to ensure the extent of its ability to repay those loans.
3. The inability of some companies to benefit from technological variables in developing their products, offering new products, and expanding their activities may also be due to the lack of sufficient financial resources to purchase technology and the reliance of many of us on industries for the local market only without considering global markets for export purposes.
4. The two previous paragraphs result in intense external competition in local and foreign markets, especially with the trend towards liberalizing global trade and the opening of local markets to foreign industries, which puts family businesses in a position of weak competitors due to the inability of many of them to provide competitive products in the market in terms of the required quality and quantity, in addition to the appropriate prices for the local or foreign consumer.

Fifth: Transformation into public joint-stock companies

Given the challenges and risks surrounding the work of family businesses, there have been many studies that have addressed this topic, most of which have called for reducing these challenges and risks by transforming family businesses from their current form, whether closed joint-stock, limited liability or joint-stock, into public joint-stock companies. This will help create an investment entity that contributes significantly to economic development in society, especially in today's world dominated by major global companies, where competition is at its fiercest in the era of globalization, in which there will be a greater opportunity for joint-stock companies to continue their work. As for family companies, they will have a period of time left if they remain in their current state and then end. Therefore, transforming into joint-stock companies in gradual stages has become an important matter because the goal is not only to be joint-stock companies, but also to be a qualitative shift within their continuity and the necessity of their growth and ensuring greater benefit for current owners and prospective shareholders, in addition to what is positively reflected on the country's economy. The following are the advantages of transforming into a joint-stock company:

1. Advantages for family businesses.

- High guarantee for the continuity of the company and its protection from disintegration after the absence of the first generation of founders and the transfer of ownership to the heirs.
- Improving the financial capacity of the company by taking advantage of available funding sources, which enables it to finance its expansion plans and future investments at a lower cost.
- Benefiting from professional management and obtaining new human capabilities and competencies, thus separating management from ownership.
- Supporting and enhancing competition in local and foreign markets, as well as strengthening its negotiating position with the companies that supply and market to it.
- Eliminating the manifestations of favoritism in the management in appointing relatives at the expense of efficiency in performance.
- Preserving the mother of the family and its role in the company.
- Benefiting from the facilities provided by the government to joint-stock companies.
- The quality of a financial market facilitates obtaining funds for expansion purposes.
- Periodic follow-up of the company's work through the reports it provides to the stock market and what is published in the balance sheets and final accounts.

2. Advantages at the national economy level

- Providing investment opportunities for small savers and investors by expanding the ownership base and diversifying activities, which helps to develop savings and investment awareness among members of society.
- Developing the national economy by expanding investment areas, which leads to increasing revenues and the country's GDP.
- Activating the financial market by entering new companies that contribute to activating primary markets and attracting local and foreign investments, whether for the private sector or small investors.
- In countries where there is no current market, these companies can be the main pillar for the establishment of this market.
- Building economic entities capable of implementing major projects by providing capital capable of financing these projects.
- Diversifying products and benefiting from the advantages of production in terms of quantity and quality to reduce costs and provide goods in local markets at reasonable prices and exporting the surplus to provide hard currency for the country.
- Ensuring the stability of the labor market by maintaining the continuity of workers in companies and providing new job opportunities that absorb part of the local workforce, which contributes to reducing the unemployment rate.

But the question remains: Is the transformation of family companies into joint-stock companies easy and smooth, given the number of benefits resulting from that?

The answer will definitely be no, because there are some difficulties that may face this process, including:

- Are there any laws in the country in which companies wishing to transform into joint-stock companies operate that facilitate this transition process?
- The unwillingness of the company's owners and management to be subject to the oversight that public joint-stock companies are subject to in the stock market.
- The unwillingness to disclose and adopt transparency for financial data and to disclose basic information and emergency changes that the company is exposed to, as required by the stock market management, due to its impact on the market value of its shares and the importance of that to investors.
- Providing sources of financing for some family companies through the facilities they obtain from local banks.
- The unwillingness of the owners of the family company to bring in strangers who share power and profits with them, which increases their fear of losing the family's absolute control over the company.
- That a large percentage of companies are small in size, which encourages their transformation into joint-stock companies.
- The desire to preserve the family name of the company, as many of them believe.
- Some companies fear that the state financial authority will hold them accountable for financial or non-financial errors that they have committed intentionally or unintentionally.

- The absence of a financial market in the country or the weakness of the existing market in terms of the lack of investors in the market and the absence of systems and laws that increase the efficiency of the market.

Sixth: Results

In light of the above study of the concept of family businesses and the advantages and challenges facing them, the aim of the study can be stated with the following conclusions:

- Family businesses are a fundamental artery in the state's economies, the emergence and development of global economies and thus their survival and growth, is the survival and growth of the state's economy.
- Family businesses are a broad field for investing the savings of wealthy families in societies, and provide a wide scope for employing workers in the state.
- Family companies traded in capital markets occupy a leading position in many private financial markets in Europe and America.
- However, family businesses suffer from some failures, including:
 - The disadvantages resulting from the integration of ownership and management, and the subsequent impact on administrative decisions that are greatly affected by personal considerations, such as extreme centralization that leads to stagnation and failure.
 - The absence of long-term strategic planning in most of these companies, and the lack of administrative and legal systems in determining their goals, implementing their work, and performing the effective supervisory function.
 - The weakness of the financial position of many companies due to limited sources of funding, and the lack of an effective system of general oversight and private financial oversight.
 - The inability of many of these companies, especially Arab ones, to develop their current products with their own capabilities, in addition to their inability to benefit from global technological developments due to the lack of financial resources in general, and the technical resources capable of adapting this technology to suit their capabilities and current products, and perhaps due to the absence of an export vision, and most of them relying on meeting the needs of the local market.
 - The short life of family businesses due to property disputes of heirs that increase generation after generation, as many studies have praised, as mentioned previously, that their average lifespan does not exceed a little more than twenty years.
- The insistence of many owners of these companies to maintain the current legal form of their partners, and their reluctance to convert them into public joint-stock companies that would achieve more benefits for them in the medium and long term, due to fears that may only exist in their imaginations, and they are unaware of the great risks that could befall them by maintaining the current status of their companies, which makes the risks of their exposure to bankruptcy and total failure a real matter, which may even affect their property or their private money that is not invested in the company.

Seventh: Recommendations

- Work on separating management from ownership, and relying on professional cadres specialized in managing these companies, because this would lead to limiting conflicts in the board of directors between the family poles in them, while restricting the scope of supervision exercised by the board of directors and limiting it to the managing member of the board of directors and adopting transparency and financial disclosure among owners.
- Encouraging mergers between family companies because of its impact on several aspects, including strengthening social cohesion among the owning families, enhancing the ability to perform at high levels, and advancing long-term goals in administrative, production and marketing aspects, which increases their ability to compete and confront the rapid changes in global markets in light of the globalization system.
- Creating strategic alliances between local and international family companies by establishing joint projects and cooperation in the field of marketing and benefiting from technology.
- Seeking to establish specialized practical centers to study the experiences of large, pioneering family businesses, as well as studying family disputes and finding appropriate solutions for them at the beginning, for fear of expansion and lack of control over them, and contributing to creating an economic and social culture for the role of these companies in local economies and educating them on developing family wealth and ensuring its smooth transfer to future generations.
- Conducting field studies on family business owners to know their opinions on the obstacles they face, and what they need in terms of support and assistance in order to be guided by them to find the necessary solutions.
- Government agencies should issue the necessary legislation that would encourage these companies to take the initiative and transform into public joint-stock companies, including:
 - Government financial agencies correcting the value of assets recorded in the data of companies wishing to transform into joint-stock companies in the financial departments.
 - Re-evaluating those assets at their current real value or what is known as (fair value).
 - Exempting them from any additional obligations or violations that they may have previously committed due to their failure to adopt disclosure and accounting transparency before taking the decision to transform into a public joint-stock company.