

إدارة الأعمال العائلية - تحديات الانتقال بين الأجيال

إعداد الطالب /

هشام عبدالرحمن سالم السريحي

الرقم الأكاديمي/

242001152

إشراف :

د. فايز علي جراد

د. الفیصل عبدالحمید محمد

العام الجامعي

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والدي الذين رباني وشجعاني على مواصلة دراستي ورفعاً أيديهما بالدعاء لي.
وحفظهما الله ورعاهما وألبسهما ثوب الصحة والعافية.

إلى جميع أفراد أسرتي

إلى كل من شجعني لمواصلة دراستي

إلى كل من ساهم معي بمجهود أو فكر أو رأي .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

قال تعالى في محكم كتابه (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُلُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَأَشْكُرُوا لِلَّهِ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ).. [البقرة: 172].

فأشكر الله سبحانه وتعالى الذي من على بتيسيره وتوفيقه في إنجاز هذا العمل واثني عليه راجيا من الله العلي القدير أن يرشدني إلى سواء السبيل ، بعلم ينتفع به ، وعمل صالح يرفع إليه ، وان يجعل هذا العلم خالصا لوجهه الكريم .

ثم أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى أستاذي الفاضل سعادة الدكتور :/ الفیصل عبدالحمید محمد وسعادة الدكتور :/ فايز علي جراد إلى ما أولوه إلي من جهد واهتمام ، وما قدموه من نصح وتوجيه وإرشاد خلال مراحل هذه الدراسة ، فقد كان لتوجيههم السديد الأثر الكبير في إظهار هذه الدراسة المتواضعة إلى حيز الوجود .أرجو لها دوام التوفيق والسداد .

واخص بالشكر الجزيل والذي حفظهما الله ورعاهما ،وأشقائي على صبرهم واهتمامهم ودوام متابعتهم لسير دراستي .وأكرر شكري وتقديري لكل من ساهم وساعد بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاح هذا الجهد .

أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ، وان يمدنا بعونه وتوفيقه ويجعل ما تعلمناه عوناً لنا على أفضل الأداء ، إنه ولي ذلك والقادر عليه .

والله الموفق ،،،

الباحث

موجز البحث

تُعد الشركات العائلية من القطاعات الاقتصادية الأساسية في العديد من الدول حول العالم، حيث تساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي، بما يصل إلى 70% أو 80% في العديد من الدول النامية والمتقدمة على حد سواء. إلى جانب ذلك، تساهم هذه الشركات في توفير فرص العمل وتعزيز التنمية المستدامة. تتميز الشركات العائلية بقدرتها على الابتكار واستثمارها في المجتمع المحلي، وهو ما يعكس رؤية العائلات المالكة التي تهدف إلى ضمان استدامة الأعمال للأجيال القادمة.

ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات كبيرة، خاصة في ما يتعلق بعملية الانتقال بين الأجيال. يعد التداخل بين العلاقات الشخصية والعلاقات التجارية أحد العوامل التي قد تشكل قوة دافعة في بعض الحالات، ولكنها قد تؤدي أيضًا إلى صراعات تؤثر سلبًا على استمرارية الشركة. تُعتبر عملية الانتقال بين الأجيال من أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية، حيث تشكل العامل الحاسم في ضمان استمراريته ونجاحها على المدى الطويل.

يهدف هذا البحث إلى تحليل التحديات التي تواجه الشركات العائلية أثناء عملية الانتقال بين الأجيال، ودراسة الدور الحيوي الذي تلعبه الحوكمة العائلية في تسهيل هذه العملية وضمان استدامة الشركات. كما يسعى البحث إلى تقديم استراتيجيات وتوصيات تساعد في تحسين آليات الانتقال بين الأجيال والحفاظ على استمرارية الشركات العائلية في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المستمرة.

أهم النتائج:

1. التحديات الرئيسية في عملية الانتقال بين الأجيال:

- **الصراعات الأسرية :**
أظهرت النتائج أن الصراعات الأسرية تعد من التحديات الكبرى التي تواجه الشركات العائلية عند انتقال القيادة بين الأجيال. هذه الصراعات تنشأ غالبًا بسبب اختلاف الرؤى حول كيفية إدارة الأعمال أو تحديد المسؤوليات بين الأفراد داخل العائلة، ما يعرقل استمرارية الشركة ويؤثر سلبًا على استقرارها.
- **اختلاف القيم والأولويات بين الأجيال :**
تباين الأولويات بين الجيل القديم، الذي يتمسك بالتقاليد والقيم العائلية الراسخة، وبين الجيل الأصغر الذي يميل إلى التحديث والابتكار، مما يؤدي إلى توترات قد تعيق التكيف مع التغيرات السوقية والاقتصادية.
- **ضعف الحوكمة العائلية :**
أظهرت البيانات أن العديد من الشركات العائلية تقتصر على حوكمة عائلية منظمة ومؤسسية، مما يؤدي إلى غياب الهيكلية المؤسسية الواضحة التي تنظم العلاقة بين الأسرة والعمل، ويشكل تهديدًا لاستمرار الهوية المؤسسية للشركة.

2. دور الحوكمة العائلية في تسهيل عملية الانتقال:

- تعزيز التنظيم الداخلي :
تم التوصل إلى أن الشركات العائلية التي تطبق حوكمة عائلية فعالة تتمكن من تحسين تنظيم العلاقة بين الأسرة والإدارة، مما يساهم في تحديد الأدوار بوضوح وتسهيل عملية الانتقال بين الأجيال.
- الآليات القانونية والمهنية :
النتائج أظهرت أن وضع أسس قانونية ومؤسسية واضحة يُعد من العوامل الأساسية التي تساهم في ضمان سير عملية الانتقال بسلاسة. توفر هذه الآليات حماية للهوية المؤسسية ويساعد في التقليل من النزاعات المحتملة بين أفراد العائلة.

3. استراتيجيات فعالة لضمان استدامة الشركات العائلية:

- التدريب والتأهيل للجيل المقبل :
أظهرت الدراسة أن الشركات التي تولي اهتمامًا بتدريب الأجيال الجديدة وتوفير الفرص لتطوير مهارات القيادة والإدارة لديها قدرة أكبر على تسهيل عملية الانتقال بين الأجيال وضمان استدامة الأعمال.
- إعداد خطط انتقال واضحة
تبين أن الشركات التي تتج في وضع خطط انتقال واضحة ومنظمة، تشمل تحديد القادة الجدد وإعدادهم مسبقًا، تستطيع أن تضمن استمرارية القيادة بطريقة سلسة ومستدامة.
- دمج الابتكار مع التقاليد :
أظهرت النتائج أن الشركات العائلية التي تتمكن من موازنة الابتكار مع الحفاظ على التقاليد والهوية العائلية تجد نفسها أكثر قدرة على النجاح في السوق وتحقيق النمو المستدام.

4. التوازن بين الابتكار والتقاليد:

- التفاهم المتبادل بين الأجيال :
أظهرت النتائج أن الشركات العائلية التي استطاعت تحقيق توازن بين الابتكار والتقاليد فعلت ذلك من خلال تعزيز التفاهم بين الأجيال. حيث تم توفير مساحة للجيل الجديد للتعبير عن أفكارهم الإبداعية، في حين تم الحفاظ على القيم التقليدية التي شكلت هوية الشركة.
- المرونة في اتخاذ القرارات :
تم التأكيد على أن الشركات التي تتمتع بمرونة في اتخاذ القرارات، مع مراعاة القيم العائلية، قادرة على التكيف مع التحديات الاقتصادية والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

5. الآليات المناسبة لدعم التوريث:

- إنشاء هيكل تنظيمي مرن :
توصل البحث إلى أن الشركات العائلية التي تتبنى هيكلًا تنظيميًا مرناً واحترافياً، يمكن أن تساهم في تسهيل عملية التوريث وتجنب الإشكاليات الناتجة عن احتكار السلطة العائلية.
- المشاركة العائلية الفعالة :
الشركات التي تضمن مشاركة فعالة من جميع أفراد العائلة في عملية اتخاذ القرار، تكون أكثر قدرة على إدارة تحديات الانتقال بسلاسة.

محتويات البحث
أولا : فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات	الفصل
ج - د	ملخص الدراسة	
هـ	الاهداء.....	
و	شكر وتقدير	
ز - ح	فهرس المحتويات	
	فهرس الجداول	
	فهرس الأشكال	
	فهرس الملاحق.....	
4 - 1	الاطار العام للدراسة	
2	المقدمة.....	
2	خلفية البحث.....	
3-2	أهداف البحث.....	
3	أسئلة البحث.....	
3	أهمية البحث.....	
4	منهجية البحث.....	
4	حدود البحث.....	
8 -5	الإطار النظري.....	
6	مفهوم الأعمال العائلية.....	
6	خصائص الأعمال العائلية.....	
7	أهمية الأعمال العائلية في الاقتصاد.....	
7	التحديات العامة للأعمال العائلية.....	
8-7	نظريات انتقال الأعمال بين الأجيال.....	
8	دور الحوكمة العائلية في الانتقال بين الأجيال.....	
8	دور الشركات العائلية في المجتمعات المحلية.....	
12 - 9	تحديات الانتقال بين الأجيال	

11-10	التحديات الإدارية.....	الفصل الثالث
11	التحديات الثقافية والقيمية.....	
11	التحديات المالية.....	
12	التحديات القانونية.....	
12	التحديات النفسية والاجتماعية.....	
16 - 13	الطريقة والإجراءات	الفصل الرابع
14	منهجية البحث	
14	تصميم البحث.....	
15- 14	طريقة جمع البيانات.....	
15	عينة البحث.....	
16- 15	تحليل البيانات.....	
16	تقييم النتائج.....	
16	التحقق من المصادقية.....	
17	دراسات حالة :	الفصل الخامس
18	حالة دراسة 1: شركة الأصيل للأغذية.....	
19	حالة دراسة 2: مصنع النور للأثاث.....	
20- 19	حالة دراسة 3: شركة التقنية الحديثة.....	
20	تحليل النتائج من دراسات الحالة.....	
25- 21	التوصيات والحلول :	الفصل السادس
22	تحسين الحوكمة العائلية.....	
23	تطوير خطط انتقال فعالة.....	
24- 23	تعزيز التواصل بين الأجيال.....	
24	التدريب والتأهيل للجيل القادم.....	
25 - 24	دور التكنولوجيا في تسهيل الانتقال.....	
28 - 27	الخاتمة.....	الفصل السابع
27	ملخص النتائج.....	
28	توصيات للبحوث المستقبلية.....	

ثانياً: فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية	1
33	أنظمة توزيع الادوار	2
35	اليات التواصل المستخدمة بين الاجيال	3
36	انواع البرامج التدريبية	4
37	أنواع التكنولوجيا المستخدمة	5
40	أنواع الحوكمة العائلية المطبقة	6

ثالثاً: فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية	1
34	أنظمة توزيع الادوار	2
35	اليات التواصل المستخدمة بين الاجيال	3
36	انواع البرامج التدريبية	4
37	أنواع التكنولوجيا المستخدمة	5
41	أنواع الحوكمة العائلية المطبقة	6

رابعاً: فهرس الملاحق

الصفحة	موضوع الملحق	رقم الملحق
44	الاستبانة	1

الفصل الأول

المقدمة

1.1 خلفية البحث

1.2 أهداف البحث

1.3 أسئلة البحث

1.4 أهمية البحث

1.5 منهجية البحث

1.6. حدود البحث

المقدمة:

1.1. خلفية البحث

الشركات العائلية تعد من أكبر القطاعات الاقتصادية في العديد من دول العالم. وتشير الأبحاث إلى أن الشركات العائلية تسهم بنحو 70% إلى 80% من الاقتصاد في العديد من الدول النامية والمتقدمة على حد سواء. فهي تلعب دورًا محوريًا في الاقتصاد العالمي، ليس فقط من خلال المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي ولكن أيضًا من خلال دورها الفعال في خلق الوظائف و التنمية المستدامة. علاوة على ذلك، الابتكار و الاستثمار في المجتمع المحلي يعدان من السمات المميزة لهذه الشركات، حيث أن العائلات المالكة غالبًا ما تولي أهمية كبيرة لمستقبل الأعمال. من المعروف أن الشركات العائلية تتميز بوجود تداخل وثيق بين العلاقات الشخصية و الأعمال التجارية. هذا التداخل قد يكون مصدرًا للقوة عندما يساهم الترابط العائلي في تعزيز العلاقات داخل العمل، ولكنه في نفس الوقت قد يؤدي إلى صراعات عائلية قد تهدد استمرارية الأعمال. لذلك، فإن عملية الانتقال بين الأجيال تُعد من أكبر التحديات التي تواجه الشركات العائلية، حيث تمثل المحور الرئيسي في ضمان استدامة هذه الشركات على المدى البعيد.

الانتقال بين الأجيال وتحدياته

• دور الحوكمة العائلية:

أحد الأسباب الرئيسية للفشل في التوريث هو غياب حوكمة عائلية جيدة. إذا لم يتم وضع أسس قانونية ومؤسسية واضحة لتنظيم العلاقة بين الأسرة والعمل، فقد تتعرض الشركة لمخاطر فقدان الهوية المؤسسية أو حتى إغلاقها.

• الصراعات العائلية:

قد تنشأ الخلافات بين أفراد العائلة بسبب الاختلاف في الرؤى حول كيفية إدارة الشركة. من هنا، تظهر الحاجة إلى آليات فعالة لحل هذه الصراعات وضمان التوافق بين الأجيال.

• اختلافات القيم والأولويات:

مع تقدم الزمن، يمكن أن تتغير القيم الثقافية والأولويات بين الأجيال. الجيل الأكبر قد يميل إلى المحافظة على التقليد والعادات، بينما الجيل الأصغر قد يكون أكثر ميلاً للابتكار والتحديث.

1.2. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية في عملية الانتقال بين الأجيال، بالإضافة إلى تقديم حلول استراتيجية لضمان استمراريته. ودور الحوكمة العائلية في تسهيل هذه العملية. تحديد الأسباب الرئيسية للفشل يساعد في توجيه الشركات نحو حلول عملية وواقعية لضمان استمراريته. لذلك، يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

1. تحليل التحديات التي تواجه الشركات العائلية عند انتقالها بين الأجيال.

2. دراسة العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل انتقال القيادة.
3. اقتراح حلول واستراتيجيات لتسهيل عملية الانتقال وضمان استدامة الشركات العائلية.
4. استكشاف دور الحكومة العائلية في تحسين التوريث بين الأجيال.

1.3. أسئلة البحث:

من خلال دراسة الشركات العائلية في المرحلة الانتقالية، يطرح هذا البحث مجموعة من الأسئلة التي ستساعد في توجيه التحليل والنقاش:

1. ما هي أبرز التحديات التي تواجه الشركات العائلية عند انتقالها بين الأجيال؟
2. كيف تؤثر الصراعات الأسرية على استقرار الشركة؟
3. هل يمكن أن تؤثر الثقافة العائلية على اتخاذ القرارات التجارية؟
4. كيف يمكن للحكومة العائلية أن تساهم في تسهيل عملية الانتقال؟
5. ما هي آليات الحوكمة المناسبة لدعم التوريث؟
6. ما هي الاستراتيجيات الفعالة التي تضمن نجاح الانتقال بين الأجيال؟
7. ما هي العوامل التي تساعد في تحقيق التوازن بين الابتكار والتقاليد؟

1.4. أهمية البحث

1. دور الشركات العائلية في الاقتصاد:

تعتبر الشركات العائلية من الركائز الأساسية للنمو الاقتصادي في العديد من البلدان. وعليه، فإن الحفاظ على استدامتها يُعد أمراً بالغ الأهمية لضمان استقرار الاقتصادات المحلية والعالمية.

2. أهمية الدراسة في السياق العربي:

في الدول العربية، تُعتبر الشركات العائلية أحد الأجزاء الأساسية للاقتصاد المحلي. ففي بعض البلدان، تُمثل الشركات العائلية أكثر من 70% من الأعمال التجارية. لهذا السبب، فإن فشل انتقال القيادة بين الأجيال قد يتسبب في تقلبات كبيرة على مستوى الاقتصاد الكلي.

3. الإضافة للمعرفة الأكاديمية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالشركات العائلية في المنطقة العربية، حيث يمكن أن تملأ هذه الدراسة الفجوة المعرفية بين النظريات العالمية والتحديات المحلية التي قد تواجهها الشركات العائلية في الدول العربية.

1.5. منهجية البحث

سيتمتع هذا البحث بالمنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة بشكل شامل. سيتم استخدام المنهج المختلط الذي يجمع بين التحليل الكمي والنوعي لتقديم صورة دقيقة عن التحديات التي تواجه الشركات العائلية في المرحلة الانتقالية.

سيتم التركيز على جمع البيانات من خلال المقابلات مع أصحاب الشركات العائلية في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا، بالإضافة إلى استبيانات يتم توزيعها على أفراد العائلة والموظفين في الشركات العائلية.

- **المنهج الوصفي :**

سيعتمد على جمع وتحليل البيانات المتعلقة بممارسات الحوكمة في الشركات العائلية، ودراسة التحديات الإدارية، المالية و الثقافية التي تواجه عملية الانتقال بين الأجيال.

- **المنهج التحليلي:**

سيشمل تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل النوعي (مقابلات) والإحصائي (استبيانات) من أجل الحصول على نتائج دقيقة حول أسباب الفشل أو النجاح في عمليات التوريث.

1.6. حدود البحث

- **الجغرافيا:**

يقتصر البحث على الشركات العائلية في المنطقة العربية، وهي منطقة تضم تنوعًا كبيرًا في الثقافات والأسواق.

- **القطاعات:**

يركز البحث على الشركات العائلية في قطاعات متنوعة مثل الصناعات الغذائية، الأثاث، والتكنولوجيا. هذا يمكن من توفير نتائج قابلة للمقارنة بين الشركات في قطاعات مختلفة.

- **الفترة الزمنية:**

سيتم تحليل الشركات العائلية التي مرّت بتجربة الانتقال بين الأجيال في العشر سنوات الأخيرة. وذلك للاستفادة من الدروس المستفادة من تلك التجارب.

الفصل الثاني

الإطار النظري

- 2.1 مفهوم الأعمال العائلية
- 2.2 خصائص الأعمال العائلية
- 2.3 أهمية الأعمال العائلية في الاقتصاد
- 2.4 التحديات العامة للأعمال العائلية
- 2.5 نظريات انتقال الأعمال بين الأجيال
- 2.6 دور الحوكمة العائلية في الانتقال بين الأجيال
- 2.7 دور الشركات العائلية في المجتمعات المحلية

الفصل الثاني

الإطار النظري:

2.1. مفهوم الأعمال العائلية:

- **تعريف الشركات العائلية:**

الشركات العائلية هي الشركات التي تملكها وتديرها عائلة أو مجموعة من الأفراد المرتبطين بأسرة واحدة. يُعرف أيضًا أن تلك الشركات تظل تحت سيطرة أفراد العائلة بشكل كامل أو جزئي، ويشمل ذلك الشركات التي تحتفظ بها العائلة عبر الأجيال. قد تشمل الشركات العائلية الشركات الصغيرة والمتوسطة وكذلك الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات التي تسيطر عليها أسرة واحدة.

- **الملكية والإدارة:**

تتمثل إحدى الخصائص الرئيسية للشركات العائلية في العلاقة الوثيقة بين الملكية والإدارة. ففي كثير من الحالات، المالكون هم أنفسهم المدبرون، مما يخلق توازنًا دقيقًا بين العوامل الشخصية والعوامل التجارية. وقد يؤدي ذلك إلى وجود مزج بين الحياة الشخصية والعمل داخل الشركة، مما يمكن أن يكون قوة دافعة ولكن أيضًا قد يصبح مصدرًا للتوتر والصراعات إذا لم يتم إدارة العلاقة بين الجوانب العائلية والعملية بشكل جيد.

2.2. خصائص الأعمال العائلية:

الشركات العائلية تتمتع بعدد من الخصائص التي تميزها عن الشركات غير العائلية، مثل:

- **المرونة في اتخاذ القرارات:**

تتميز الشركات العائلية بقدرتها على اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة. غالبًا ما يتم اتخاذ القرارات في الشركات العائلية على مستوى صغير، حيث يمكن لأفراد العائلة اتخاذ قرارات سريعة دون الحاجة إلى إجراءات معقدة من التنسيق بين فرق متعددة.

- **التركيز على الاستدامة:**

نظرًا لأن الشركات العائلية تعتمد بشكل كبير على قيم العائلة وسمعتها، فإنها غالبًا ما تضع الاستدامة على رأس أولوياتها. عادةً ما تكون هذه الشركات أقل ميلًا إلى المخاطرة وتفضل التخطيط طويل الأجل لضمان استمرارية الأعمال عبر الأجيال.

- **الترباط بين العمل والعائلة:**

الحدود بين الحياة العائلية والعمل في الشركات العائلية غالبًا ما تكون غير واضحة، حيث تتداخل الأدوار الأسرية مع الأدوار التجارية. هذا التداخل يمكن أن يعزز من قيمة الشركة، حيث أن التفاهم العائلي يعزز من التعاون، ولكنه في بعض الأحيان قد يؤدي إلى صراعات إذا كانت التوقعات بين الأفراد غير متوافقة.

2.3. أهمية الأعمال العائلية في الاقتصاد:

الشركات العائلية تعد جزءًا أساسيًا في الاقتصاد المحلي والعالمي، وتشمل أهميتها في:

- **مساهمتها في الاقتصاد المحلي والعالمي:**

تسهم الشركات العائلية بنحو 70% إلى 80% من الناتج المحلي الإجمالي في بعض البلدان، خاصة في الأسواق النامية. هذه الشركات تهيمن على القطاعات الكبرى مثل التجزئة، التصنيع، العقارات، والصناعات الثقيلة، بالإضافة إلى القطاعات الحديثة مثل التكنولوجيا.

- **خلق فرص العمل:**

تلعب الشركات العائلية دورًا كبيرًا في توفير فرص العمل. تمثل هذه الشركات المصدر الأساسي للوظائف في بعض المناطق. وتتمثل أهمية ذلك في أنها تساهم في تقليل معدلات البطالة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي.

- **دعم الابتكار وريادة الأعمال:**

غالبًا ما تكون الشركات العائلية مراكز للابتكار، حيث أن العائلة المالكة عادة ما تكون متحمسة لتطوير منتجات وخدمات جديدة تواكب العصر. يُشجع القيم العائلية على التطوير المستمر، مما يعزز من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.

2.4. التحديات العامة للأعمال العائلية:

الشركات العائلية تواجه العديد من التحديات التي قد تؤثر على استمراريتها، ومن أبرز هذه التحديات:

- **المشاكل المتعلقة بالأسرة:**

النزاعات العائلية قد تؤثر على استقرار العمل. فعندما يكون هناك أكثر من فرد في العائلة يعملون في الشركة، قد تظهر صراعات حول السلطة أو اختلافات في الرؤية حول كيفية إدارة الأعمال.

- **إدارة التعاقب:**

واحدة من أكبر التحديات التي تواجهها الشركات العائلية هي إدارة التعاقب، وهي عملية انتقال القيادة من جيل إلى جيل. بعض الشركات العائلية قد تواجه صعوبة في إعداد الجيل التالي للقيادة بسبب نقص الخبرة أو اختلاف الرؤى بين الأجيال.

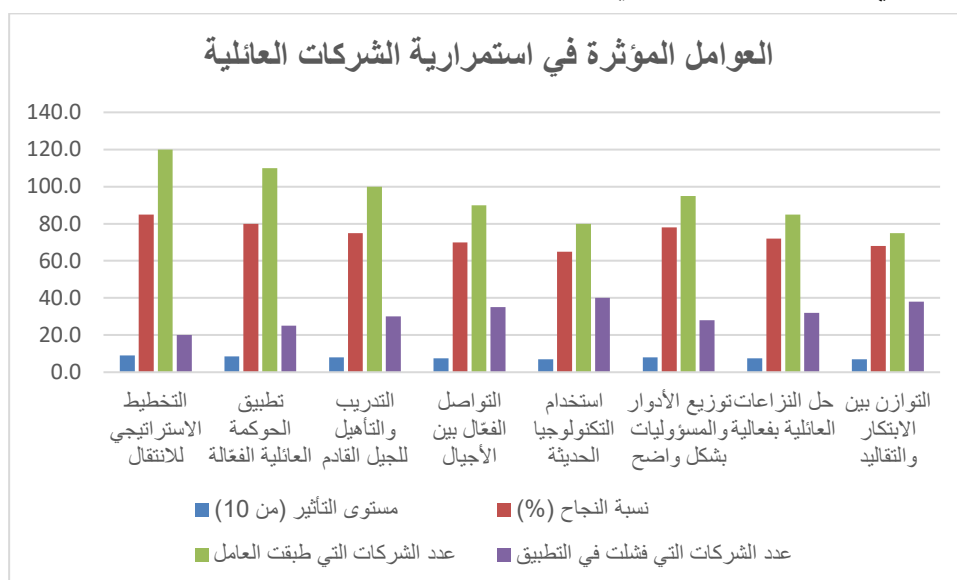
- **تحديات التوسع والتحديث:**

قد تجد بعض الشركات العائلية صعوبة في التوسع إلى أسواق جديدة أو التحديث التكنولوجي بسبب التركيز الشديد على القيم العائلية والتقاليد، مما يجعلها أقل مرونة في التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

جدول (1) العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية

العامل	مستوى التأثير (من 10)	نسبة النجاح (%)	عدد الشركات التي طبقت العامل	عدد الشركات التي فشلت في التطبيق
التخطيط الاستراتيجي للانتقال	9.0	85.00	120	20
تطبيق الحوكمة العائلية الفعالة	8.5	80.00	110	25
التدريب والتأهيل للجيل القادم	8.0	75.00	100	30
التواصل الفعال بين الأجيال	7.5	70.00	90	35
استخدام التكنولوجيا الحديثة	7.0	65.00	80	40
توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح	8.0	78.00	95	28
حل النزاعات العائلية بفعالية	7.5	72.00	85	32
التوازن بين الابتكار والتقاليد	7.0	68.00	75	38

رسم بياني (1) العوامل المؤثرة في استمرارية الشركات العائلية



2.5. نظريات انتقال الأعمال بين الأجيال:

عدة نظريات تناولت مفهوم انتقال الأعمال العائلية، ومن أبرز هذه النظريات:

• نظرية الأنظمة (Systems Theory):

تعتبر الشركات العائلية نظامًا معقدًا يتكون من عناصر متعددة تعمل معًا لضمان النجاح والاستدامة. هذه النظرية ترى أن الانتقال بين الأجيال يجب أن يُنظر إليه على أنه جزء من نظام أكبر يشمل الأسرة، العمل، والبيئة الخارجية.

- **نظرية الموارد (Resource-Based Theory):**

تركز هذه النظرية على كيفية استخدام الموارد المتاحة في الشركة العائلية لضمان استدامتها. تشير إلى أن رأس المال العائلي، سواء كان ماديًا أو معنويًا، يعد موارد حيوية تساهم في نجاح الأعمال العائلية على المدى الطويل.

- **نظرية رأس المال العائلي (Family Capital Theory):**

تركز هذه النظرية على القيمة الاستراتيجية لرأس المال العائلي الذي يشمل الموارد المالية، الخبرات، العلاقات الاجتماعية، والقيم العائلية. رأس المال العائلي يعد مكونًا أساسيًا يساهم في استدامة الشركات العائلية في أوقات الأزمات والتحديات.

2.6. دور الحوكمة العائلية في الانتقال بين الأجيال:

- **الحوكمة العائلية:**

الحوكمة العائلية تُشير إلى الأنظمة والهياكل التي تُستخدم لتنظيم العلاقة بين أفراد العائلة وبين العمل. الهدف من الحوكمة العائلية هو ضمان أن الشركة تظل تعمل بشكل فعال حتى في حالة وجود صراعات عائلية. يتمثل دور الحوكمة العائلية في تحديد كيفية اتخاذ القرارات الهامة، مثل قرارات التوريث و التوسع.

- **أهمية الحوكمة العائلية في التحديات:**

الحوكمة العائلية السليمة تساعد في التغلب على العديد من التحديات التي تواجه الشركات العائلية، مثل حل النزاعات، تحديد دور كل فرد من أفراد العائلة، وضمان الاستدامة المؤسسية. تلعب الحوكمة دورًا رئيسيًا في الانتقال السلس للسلطة بين الأجيال.

2.7. دور الشركات العائلية في المجتمعات المحلية

- **دعم المسؤولية الاجتماعية:**

تميل الشركات العائلية إلى أن تكون مسؤولة اجتماعيًا، حيث تدعم المجتمعات المحلية عن طريق الاستثمار في الأنشطة الاجتماعية والبيئية. يعتقد أفراد العائلة أن الأعمال التجارية يجب أن تكون مفيدة للمجتمع من خلال المشاركة في المبادرات الخيرية و الاستثمار في رفاهية المجتمع.

- **التأثير في التنمية المستدامة:**

غالبًا ما تركز الشركات العائلية على تعزيز التنمية المستدامة من خلال تطبيق سياسات أخلاقية و بيئية في طريقة إدارة أعمالهم. ذلك يمكن أن يضمن أن الشركات تساهم في بناء اقتصادات محلية قوية ومجتمعات مستدامة.

الفصل الثالث

تحديات الانتقال بين الأجيال

3.1 التحديات الإدارية

3.2 التحديات الثقافية والقيمية

3.3 التحديات المالية

3.4 التحديات القانونية

3.5 التحديات النفسية والاجتماعية

الفصل الثالث

تحديات الانتقال بين الأجيال:

الانتقال بين الأجيال في الشركات العائلية يعد واحدًا من أصعب المراحل التي يمكن أن تمر بها الشركة. تعد عملية انتقال القيادة من جيل إلى آخر من التحديات الكبيرة التي تواجه الشركات العائلية، ويعود ذلك إلى عدة عوامل معقدة تتراوح بين التحديات الإدارية، الثقافية، المالية، القانونية، والنفسية.

3.1. التحديات الإدارية:

ضعف تأهيل الجيل الجديد للإدارة: واحدة من أبرز التحديات الإدارية التي تواجه الشركات العائلية هي عدم قدرة الجيل الجديد على إدارة الشركة بكفاءة. ففي كثير من الحالات، يواجه أفراد الجيل التالي صعوبة في شغل المناصب القيادية بسبب نقص التدريب والخبرة العملية. يتم نقل ملكية الشركة غالبًا إلى الجيل الجديد دون أن يحصل على التدريب الكافي لتولي المسؤوليات الإدارية.

• التخطيط للانتقال الإداري:

كثير من الشركات العائلية لا تضع خططًا واضحة لإعداد الجيل التالي بشكل احترافي، الأمر الذي يؤدي إلى أن يتولى أفراد غير مؤهلين قيادة الشركة، مما يعرضها للخطر.

• الاحتفاظ بالوظائف العائلية:

قد يفضل أفراد العائلة الحفاظ على وظائف معينة داخل الشركة لأسباب عاطفية بدلاً من اختيار الأشخاص الأنسب بناءً على الكفاءة، مما يعوق الإدارة الفعالة ويؤثر سلبيًا على استمرارية الشركة.

• غياب التخطيط الاستراتيجي للانتقال:

التخطيط الاستراتيجي لعملية الانتقال بين الأجيال يعد أمرًا حاسمًا لنجاح هذا الانتقال. تشير العديد من الدراسات إلى أن العديد من الشركات العائلية لا تخضع لعملية تخطيط استراتيجية جيدة، حيث يفضل المالكون الحاليون تأجيل التفكير في مستقبل الشركة في المستقبل. وهذا يؤدي إلى غياب الخطط المستقبلية التي تساهم في إرساء معالم الاستمرارية والنجاح.

• التخطيط طويل الأجل:

الشركات العائلية تحتاج إلى وضع خطط مدروسة للانتقال تتضمن تحديد الأدوار المستقبلية للجيل التالي، واختيار الأفراد الأنسب لتولي المسؤوليات الرئيسية، وضمان استمرارية الأعمال بعد التقاعد أو الوفاة.

• مقاومة التغيير:

يعتبر التغيير من أكبر التحديات التي تواجهها الشركات العائلية أثناء عملية الانتقال. يواجه أفراد الجيل المؤسس مقاومة شديدة من قبل الجيل التالي للتغيير في أساليب العمل، وقد يفضل الجيل القديم الاحتفاظ بالتقاليد أو الطرق القديمة، مما يعيق التطوير والتحديث الذي يقتضيه الوضع السوقي الجديد.

- التمسك بالطرق التقليدية:

بعض مؤسسي الشركات العائلية قد لا يتقبلون فكرة إدخال التكنولوجيا الحديثة أو تغيير الأنظمة، مما يبطئ من وتيرة الابتكار و النمو للشركة.

3.2. التحديات الثقافية والقيمية:

- اختلاف القيم بين الأجيال:

قد يواجه الانتقال بين الأجيال صعوبة بسبب اختلاف القيم الثقافية بين الجيل المؤسس والجيل الجديد. بينما قد يكون الجيل المؤسس قد نشأ في بيئة اقتصادية وتقليدية تسلط الضوء على العمل الجماعي والقيم الأسرية التقليدية، قد يكون الجيل الجديد أكثر ميلاً للابتكار والتغيير في أساليب العمل.

- اختلاف الرؤى والهدف:

قد يكون هناك فجوة كبيرة بين أهداف الجيلين. الجيل المؤسس قد يركز على الحفاظ على الاستقرار و استدامة العمل بينما يسعى الجيل الجديد إلى التوسع السريع و تحقيق الأرباح على المدى القصير .

- الهوية العائلية:

مع زيادة العولمة، قد يصبح من الصعب على الشركات العائلية الحفاظ على الهوية العائلية التي شكلت أساس نجاح الشركة في الأجيال السابقة. قد يختار الجيل الجديد الانفتاح على أسواق عالمية قد تؤدي إلى تقليل ارتباطهم بالقيم العائلية.

- تأثير العولمة:

العولمة فرضت تحديات ثقافية جديدة على الشركات العائلية، حيث أنها تجلب تغييرات في كيفية التواصل والتعامل مع الأسواق العالمية. في بعض الحالات، قد يعارض الجيل المؤسس هذه التغييرات الثقافية بسبب الاختلافات في الرؤى حول الهوية العائلية.

3.3. التحديات المالية:

- توزيع الأرباح بين أفراد العائلة:

تعد مسألة توزيع الأرباح واحدة من أكبر التحديات المالية في الشركات العائلية. حيث يمكن أن يؤدي الاختلاف بين أفراد العائلة حول كيفية توزيع الأرباح إلى توترات وصراعات تؤثر على استقرار الشركة.

- قضايا الوراثة والملكية:

قد يؤدي النزاع بين أفراد العائلة حول الملكية أو الميراث إلى مشاكل قانونية قد تؤثر على استمرارية الشركة العائلية.

- صعوبة تأمين التمويل اللازم:

في بعض الأحيان، قد يواجه الجيل الجديد صعوبة في الحصول على التمويل اللازم لتوسيع الشركة أو لمواكبة التحديات التكنولوجية. الشركات العائلية غالباً ما تفضل تمويل نفسها ذاتياً مما قد يحد من قدرتها على التوسع أو التعامل مع التحديات الاقتصادية غير المتوقعة.

3.4. التحديات القانونية:

- قوانين الميراث وتأثيرها على ملكية الشركات:
قد تكون قوانين الميراث في بعض الدول معقدة، مما يسبب مشاكل كبيرة في توزيع الأسهم بين أفراد العائلة. في حال لم يتم تحديد الوصية بشكل دقيق، قد تنشأ نزاعات قانونية تؤثر على إدارة الشركة.
- التوزيع العادل للأصول:
إذا لم يتم تنظيم عملية الميراث بشكل دقيق، قد يحدث نزاع حول كيفية توزيع الملكية في الشركة، مما قد يعرض الشركة لتحديات كبيرة تؤثر على استقرارها المالي والإداري.
- تعقيدات الضرائب والتنظيمات الحكومية:
الشركات العائلية غالبًا ما تواجه صعوبة في التعامل مع الأنظمة الضريبية في الدول المختلفة، وقد يكون الأمر أكثر تعقيدًا إذا كانت الشركة تعمل في أسواق متعددة مع أنظمة ضريبية وتنظيمية مختلفة.

التحديات النفسية والاجتماعية:

- مقاومة الجيل المؤسس لفكرة التقاعد:
الجيل المؤسس قد يواجه صعوبة نفسية في التقاعد أو التخلي عن منصب القيادة بسبب الارتباط العاطفي الشديد بالشركة التي أسسها. هذه المقاومة يمكن أن تؤخر عملية الانتقال إلى الجيل الجديد.
- التعلق بالهوية الشخصية:
في بعض الأحيان، يرى أفراد الجيل المؤسس أن الهوية الشخصية مرتبطة بشكل وثيق مع هوية الشركة، مما يجعلهم يرفضون فكرة الانتقال الإداري والتمسك بالدور القيادي.
- تأثير العلاقات الشخصية على قرارات العمل:
العلاقة العائلية قد تؤثر في بعض الأحيان على قرارات إدارة الشركة، حيث يمكن أن تتدخل العلاقات الشخصية في اتخاذ قرارات تجارية هامة، مثل اختيار الموظفين أو اتخاذ قرارات استراتيجية.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

منهجية البحث

4.1. تصميم البحث

4.2. طريقة جمع البيانات

4.3. عينة البحث

4.4. تحليل البيانات

4.5. تقييم النتائج

4.6. التحقق من المصادقية

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

منهجية البحث :

في هذا الفصل، سنقوم بتوضيح منهجية البحث التي سيتم اتباعها في دراسة "التحديات التي تواجه الشركات العائلية عند انتقالها بين الأجيال". منهجية البحث هي الأساس الذي سيساعد في جمع وتحليل البيانات بشكل علمي وموضوعي، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. في هذا السياق، سنتناول الأساليب المتبعة لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تفاصيل العينة المستخدمة وأدوات البحث الميدانية.

4.1. تصميم البحث:

يتبنى هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على وصف الظاهرة وتحليلها من خلال جمع البيانات المتعلقة بتحديات الشركات العائلية. يعتمد التصميم على دراسة الحالة ومقارنة التجارب المختلفة في الشركات العائلية التي مرت بتجربة الانتقال بين الأجيال.

نوع البحث:

هذا البحث يعتمد على منهج البحث النوعي والكمي في آن واحد:

• البحث النوعي:

يركز على التحليل العميق للظواهر والسلوكيات من خلال جمع البيانات من مقابلات أو دراسات حالة، مما يساعد في فهم العوامل النفسية والثقافية والإدارية بشكل دقيق.

• البحث الكمي:

يعتمد على جمع وتحليل البيانات الكمية باستخدام الاستبيانات والمقاييس الإحصائية مثل SPSS، مما يسمح بقياس التحديات بشكل دقيق ويزيد من مصداقية النتائج.

4.2. طريقة جمع البيانات

جمع البيانات هو الجزء الحيوي في البحث العلمي. في هذا البحث، سيتم جمع البيانات باستخدام عدة أساليب من شأنها توفير صورة واضحة ودقيقة عن التحديات التي تواجه الشركات العائلية.

1. المقابلات شبه المنظمة:

سيتم إجراء مقابلات مع أصحاب الشركات العائلية وإدارييها من مختلف القطاعات. تتميز المقابلات بأنها شبه منظمة، حيث يتم تحضير أسئلة محددة مسبقاً مع حرية في مناقشة مواضيع إضافية يطرحها المشاركون في المقابلة.

• الهدف:

الهدف من هذه المقابلات هو فهم التحديات النفسية، الثقافية، والإدارية التي تواجهها الشركات العائلية أثناء عملية الانتقال.

- **العينة:**

سيتم اختيار عينة من أصحاب الشركات العائلية من مختلف القطاعات (مثل القطاع الصناعي، التجاري، والتكنولوجي).

2. الاستبيانات:

سيتم توزيع استبيانات على أفراد العائلة الذين يشغلون مناصب قيادية في الشركات العائلية وكذلك الموظفين العاملين فيها. يهدف الاستبيان إلى جمع بيانات كمية حول التحديات الملموسة مثل التمويل، الحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي.

- **الهدف:**

جمع معلومات موثوقة حول جوانب معينة من التحديات التي قد لا تكون ظاهرة في المقابلات الشخصية.

3. الدراسات الميدانية:

سيتم زيارة عدد من الشركات العائلية التي مرت بتجربة الانتقال بين الأجيال في السنوات العشر الماضية. الهدف من الزيارات هو مراقبة العمليات اليومية وكيفية تعامل الشركات مع الانتقال بين الأجيال عن كثب.

- **الهدف:**

دراسة الواقع الفعلي للشركات وكيفية تطبيق استراتيجيات الانتقال بين الأجيال، بما في ذلك التحديات اليومية التي يواجهها أفراد العائلة.

4.3. عينة البحث:

اختيار العينة هو جزء حيوي في التصميم المنهجي لأي دراسة، حيث أن العينة يجب أن تكون تمثيلية ودقيقة لضمان صدق النتائج.

- **القطاع العائلي:**

سيتم اختيار 10 شركات عائلية من قطاعات متنوعة مثل الصناعات التقليدية (كالمنسوجات والأثاث)، التكنولوجيا الحديثة، و القطاعات التجارية. سيتم التأكد من أن هذه الشركات قد مرت بتجربة الانتقال بين الأجيال في السنوات الأخيرة.

- **الجنسيات:**

ستكون الشركات العائلية التي سيتم اختيارها من الدول العربية، مع التركيز بشكل خاص على منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث تمثل الشركات العائلية نسبة كبيرة من الاقتصاد المحلي. سيكون من المهم دراسة الاختلافات الثقافية والتأثيرات الاجتماعية الخاصة بهذه المنطقة على عملية الانتقال.

4.4. تحليل البيانات

بمجرد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل المناسبة للحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق على الشركات العائلية بشكل عام.

1. التحليل الكمي:

سيتم استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتحليل البيانات الكمية التي سيتم جمعها عبر الاستبيانات. هذا التحليل سيساعد في فحص العلاقات الإحصائية بين العوامل المؤثرة في التحديات التي تواجهها الشركات العائلية.

• الهدف:

استخلاص مؤشرات إحصائية حول تحديات الانتقال مثل الصعوبات المالية، نقص التخطيط الاستراتيجي، وتوزيع الأدوار بين الأجيال.

2. التحليل النوعي:

سيتم تحليل نتائج المقابلات من خلال تحليل المحتوى. حيث سيتم تصنيف وتحليل النصوص التي تم جمعها من المقابلات والبحث عن أنماط وعوامل مشتركة بين التحديات التي ذكرها المشاركون.

• الهدف:

فهم أعمق للجوانب النفسية والثقافية التي تلعب دورًا في انتقال القيادة بين الأجيال داخل الشركات العائلية.

4.5. تقييم النتائج:

بعد إجراء التحليل الكمي والنوعي، سيتم مقارنة النتائج مع الأدبيات السابقة حول الشركات العائلية وانتقال القيادة بين الأجيال. سيتيح هذا التقييم القدرة على تقديم إجابات موضوعية على أسئلة البحث المتعلقة بتحديات الانتقال وكيفية معالجتها.

• الهدف:

استخلاص استراتيجيات عملية لمعالجة هذه التحديات وضمان استدامة الشركات العائلية.

4.6. التحقق من المصادقية:

- سيتم التأكد من مصداقية النتائج عبر استخدام طرق مثل التحقق المتعدد (Multiple Validatin) لضمان صحة البيانات المستخلصة.
- سيتم إجراء مراجعات مستمرة للبيانات أثناء جمعها وتحليلها لضمان الانسجام بين النتائج والمصادر المستخدمة.

الفصل الخامس

دراسات حالة:

5.1 حالة دراسة 1: شركة الأصيل للأغذية

5.2 حالة دراسة 2: مصنع النور للأثاث

5.3. حالة دراسة 3: شركة التقنية الحديثة

5.4 تحليل النتائج من دراسات الحالة

الفصل الخامس

دراسات حالة :

في هذا الفصل، نعرض عدة دراسات حالة لشركات عائلية مرّت بتجربة الانتقال بين الأجيال. الهدف من دراسات الحالة هو تقديم أمثلة واقعية حول كيفية تعامل الشركات العائلية مع تحديات الانتقال، وما هي الاستراتيجيات التي استخدموها للتغلب على هذه التحديات.

5.1. حالة دراسة 1: شركة الأصيل للأغذية:

التحديات التي واجهتها الشركة:

1. تنظيم الهيكل الإداري: واجهت شركة الأصيل تحديًا كبيرًا في إعادة تنظيم الهيكل الإداري أثناء انتقال الشركة من الجيل المؤسس إلى الجيل الثاني. كان هناك نقص في التخطيط الاستراتيجي مما أدى إلى تحديات في تحديد الأدوار والمسؤوليات داخل العائلة.
2. كما أن الجيل الجديد كان يفتقر إلى الخبرة الكافية في إدارة العمليات اليومية للأعمال.
3. توزيع الأدوار بين الأجيال: من أبرز التحديات كان تحديد الأدوار والمسؤوليات بين أفراد العائلة المتورطين في إدارة الشركة. كان هناك خلافات أسرية حول من سيتولى المسؤوليات الكبرى داخل الشركة، مما أثر على استقرار الأداء الإداري.

الاستراتيجيات المتبعة:

تطبيق الحوكمة العائلية:

1. قررت الشركة اعتماد مبادئ الحوكمة العائلية، مثل إنشاء مجلس عائلي يتكون من أفراد الجيلين الأول والثاني. هذا المجلس يضم مستشارين خارجيين للمساعدة في اتخاذ قرارات استراتيجية.
2. تم وضع قوانين واضحة بشأن توزيع المهام والمسؤوليات بين الأجيال، واتباع خطط تدريبية لتأهيل الجيل الثاني.

التدريب والتطوير:

1. استثمرت الشركة في برامج تدريبية مكثفة لأفراد الجيل الثاني لضمان تزويدهم بالمهارات الإدارية المطلوبة.
2. تم إجراء جلسات استشارية مع خبراء في إدارة الأعمال العائلية لضمان تحقيق استمرارية الأعمال.

النتائج:

1. أدى تطبيق الحوكمة العائلية إلى تحسين التنسيق بين الأجيال وتقليل الخلافات الداخلية.
2. أصبح الجيل الثاني أكثر قدرة على إدارة الشركة بفضل التدريب والتطوير المستمر، مما ساعد الشركة على الحفاظ على استقرارها المالي.

5.2. حالة دراسة 2: مصنع النور للأثاث

التحديات المالية التي واجهتها الشركة:

1. صعوبة تأمين التمويل: في مرحلة الانتقال بين الأجيال، واجه مصنع النور صعوبة في تأمين التمويل اللازم للنمو والتوسع بسبب نقص الفهم من قبل الجيل الجديد لأهمية التمويل الخارجي. كان الجيل الأول يتبع سياسات تقليدية في إدارة الموارد المالية، وهو ما جعل من الصعب الحصول على قروض مصرفية أو التعاون مع مستثمرين خارجيين.
2. توزيع الأرباح بين أفراد العائلة: تمثل توزيع الأرباح تحديًا آخر؛ حيث نشبت خلافات بين أفراد العائلة حول كيفية تقسيم الأرباح بين الأجيال المختلفة، خاصة مع زيادة الضغط على إدارة الشركة لتوسيع أعمالها.

الحلول والاستراتيجيات المتبعة:

1. تطوير استراتيجيات تمويل جديدة: بدأ الجيل الثاني في البحث عن تمويل خارجي من خلال القروض المصرفية و الشراكات مع مستثمرين. كما تم تعزيز قدرات الشركة في إدارة التدفقات النقدية من خلال برامج تدريبية للمحاسبين والمستشارين الماليين.
2. كان من ضمن الاستراتيجيات المتبعة تنويع مصادر التمويل مثل الاستثمارات الخاصة.
3. وضع خطة لتوزيع الأرباح: تم الاتفاق على وضع نظام مرن لتوزيع الأرباح يأخذ في اعتباره الاحتياجات المالية المستقبلية للشركة، بالإضافة إلى المصالح الشخصية لأفراد العائلة.

النتائج:

1. نجحت الشركة في تأمين التمويل اللازم من خلال تحالفات استراتيجية مع مستثمرين خارجيين، مما سمح لها بتوسيع أعمالها.
2. كما أدى حل مشاكل توزيع الأرباح إلى تحسين العلاقة بين أفراد العائلة وتقليل التوترات الداخلية.

5.3. حالة دراسة 3: شركة التقنية الحديثة

التحديات الثقافية:

1. اختلاف القيم بين الأجيال: واجهت شركة التقنية الحديثة تحديًا ثقافيًا كبيرًا يتعلق بمقاومة التغيير من قبل الجيل الأول الذي أسس الشركة وكان متشبثًا بالأساليب التقليدية في العمل، بينما كان الجيل الثاني يسعى إلى تحقيق الابتكار باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
2. اختلاف الرؤى: كان هناك اختلاف في الرؤى بين الأجيال حول كيفية دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل. الجيل الأول كان يفضل الاعتماد على الطرق التقليدية التي أثبتت نجاحها، بينما كان الجيل الثاني يتطلع إلى التحول الرقمي في عمليات الشركة.

الاستراتيجيات المتبعة:

1. إدخال برامج تدريبية: قامت الشركة بتطوير برامج تدريبية للجميع، بما في ذلك الجيل الأول، لتعريفهم بأحدث التقنيات في الإدارة والتسويق، واستخدام الأدوات الرقمية.
2. تعيين مستشارين تقنيين لدعم التحول الرقمي في الشركة.
3. التوازن بين الابتكار والتقاليد: تمت الموازنة بين الابتكار و التقاليد من خلال دمج بعض التقنيات الحديثة بشكل تدريجي في العمليات، مع الحفاظ على استمرارية العمليات التقليدية التي كانت تحقق نجاحًا للشركة.

النتائج:

1. ساعد التحول التدريجي في تقليل مقاومة الجيل الأول للتغيير.
2. أدى إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية في الشركة، مما جعلها قادرة على التوسع في أسواق جديدة.

5.4. تحليل النتائج من دراسات الحالة

1. التخطيط المبكر:

أظهرت دراسات الحالة أن الشركات التي بدأت التخطيط المبكر لعملية الانتقال بين الأجيال، وخاصة في مجالات الحوكمة العائلية و التدريب، استطاعت أن تتجح في التعامل مع التحديات.

2. التكنولوجيا والابتكار:

في حالة شركة التقنية الحديثة، كان استخدام التكنولوجيا أحد العوامل الرئيسية في تسهيل عملية الانتقال وزيادة قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات السوقية.

3. التواصل بين الأجيال:

تعزيز التواصل بين الأجيال المختلفة كان أمرًا أساسيًا في تعزيز استقرار الشركة وضمان نجاح الانتقال بين الأجيال.

الفصل السادس

التوصيات والحلول :

- 6.1. تحسين الحوكمة العائلية
- 6.2. تطوير خطط انتقال فعالة
- 6.3. تعزيز التواصل بين الأجيال
- 6.4. التدريب والتأهيل للجيل القادم
- 6.5. دور التكنولوجيا في تسهيل الانتقال

الفصل السادس

التوصيات والحلول :

في هذا الفصل، نقدم التوصيات التي تهدف إلى تحسين استمرارية نجاح الشركات العائلية خلال عملية الانتقال بين الأجيال. تشمل هذه التوصيات استراتيجيات عملية لتحسين الحوكمة العائلية، التخطيط للانتقال بين الأجيال، تعزيز التواصل بين الأجيال، بالإضافة إلى حلول مبتكرة لتمكين الشركات العائلية من التغلب على التحديات المختلفة.

6.1. تحسين الحوكمة العائلية:

إنشاء مجلس عائلي فعال:

أهمية المجلس العائلي:

1. يُعتبر المجلس العائلي من الأدوات الأساسية لتحسين الحوكمة العائلية في الشركات.
2. يوفر هذا المجلس منصة للجيل المؤسس والجيل القادم للتواصل.
3. يساهم في تسوية النزاعات وتحديد الأدوار والمسؤوليات داخل الشركة.

التوصية:

1. يجب أن يتم تشكيل مجلس عائلي يتكون من أعضاء عائلة من مختلف الأجيال مع إشراك خبراء خارجيين في مجالات مثل المحاسبة، القانون، والموارد البشرية
2. يجب أن يكون للمجلس دور كبير في اتخاذ قرارات استراتيجية مهمة، مثل التوسع و التمويل.

وضع سياسات واضحة لإدارة الصراعات:

• أهمية سياسة حل النزاعات:

1. من التحديات الشائعة في الشركات العائلية هي النزاعات التي تنشأ نتيجة للاختلافات العائلية، سواء كانت على الملكية أو إدارة الأعمال.
2. من الضروري أن يكون لدى الشركة سياسات وآليات لحل هذه النزاعات بشكل شفاف.

• التوصية:

1. ينبغي على الشركات العائلية وضع قواعد واضحة لتوزيع الأرباح وحقوق الملكية بين أفراد العائلة.
2. يجب أن يتم تحديد آليات لتسوية النزاعات و التفاوض، مثل اللجوء إلى وسطاء خارجيين أو مستشارين مهنيين لحل المشاكل بشكل عادل.

6.2. تطوير خطط انتقال فعالة:

وضع خطط انتقال طويلة المدى:

• أهمية التخطيط المسبق:

الانتقال بين الأجيال غالبًا ما يكون غير منظم أو غير مُخطط له بشكل جيد. يعاني العديد من الشركات العائلية من نقص في التخطيط الاستراتيجي للانتقال، ما يؤدي إلى فشل في استمرارية الشركة.

• التوصية:

يجب على الشركات العائلية وضع خطط انتقال شاملة تبدأ منذ وقت مبكر، قد تتراوح من خمس إلى عشر سنوات، حيث يتم تحديد دور الجيل القادم ومدى قدراتهم في إدارة الشركة. على هذه الخطط أن تشمل التدريب والتطوير، وكذلك تحديد الشخصيات المناسبة لقيادة الأقسام الرئيسية في الشركة.

تحديد أدوار ومسؤوليات كل جيل:

• تقسيم الأدوار بوضوح:

الانتقال بين الأجيال يتطلب توجيهًا دقيقًا لتحديد الأدوار والمسؤوليات بين الأجيال المتعددة داخل الشركة.

• التوصية:

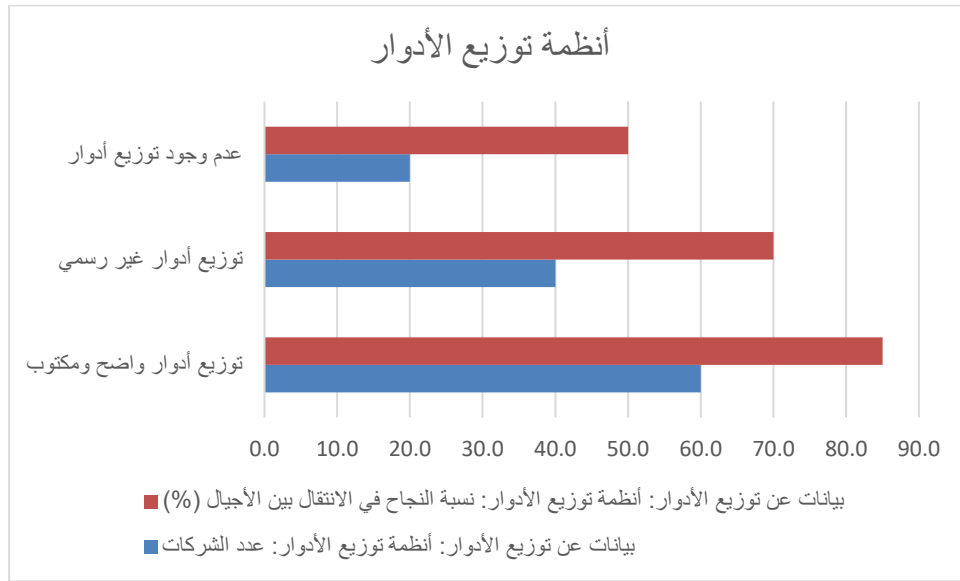
يجب تحديد الأدوار الواضحة لكل فرد داخل العائلة، حتى لا تحدث صراعات في المستقبل حول المسؤوليات. يُفضل أن يكون لكل جيل دور محدد يتعلق بتطوير الشركة وإدارتها.

جدول رقم (2)

جدول أنظمة توزيع الأدوار

أنظمة توزيع الأدوار:		
نسبة النجاح في الانتقال بين الأجيال (%)	عدد الشركات	نظام توزيع الأدوار
85.00	60.0	توزيع أدوار واضح ومكتوب
70.00	40.0	توزيع أدوار غير رسمي
50.00	20.0	عدم وجود توزيع أدوار

رسم بياني لأنظمة توزيع الأدوار (2)



6.3. تعزيز التواصل بين الأجيال

عقد اجتماعات منتظمة:

• أهمية التواصل المنتظم:

التحدي الأكبر في الانتقال بين الأجيال هو فقدان التواصل بين الجيل المؤسس والجيل الجديد. يتسبب ذلك في فجوات في الفهم والرؤية بين الأجيال حول كيفية إدارة الشركة.

• التوصية:

ينبغي على الشركات العائلية عقد اجتماعات دورية بين الأجيال المختلفة لمناقشة التحديات المستقبلية والأهداف المشتركة. يمكن أن تكون هذه الاجتماعات غير رسمية، ولكنها يجب أن تركز على موضوعات الاستمرارية والابتكار في الأعمال.

استخدام وسائل التواصل الحديثة:

• تعزيز التواصل باستخدام التكنولوجيا:

كثير من الشركات العائلية في المنطقة العربية تتجاهل التكنولوجيا في إدارة الأعمال والتواصل بين الأجيال. مع ازدياد استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة، يمكن أن تحسن الشركات من كفاءة عملية الانتقال.

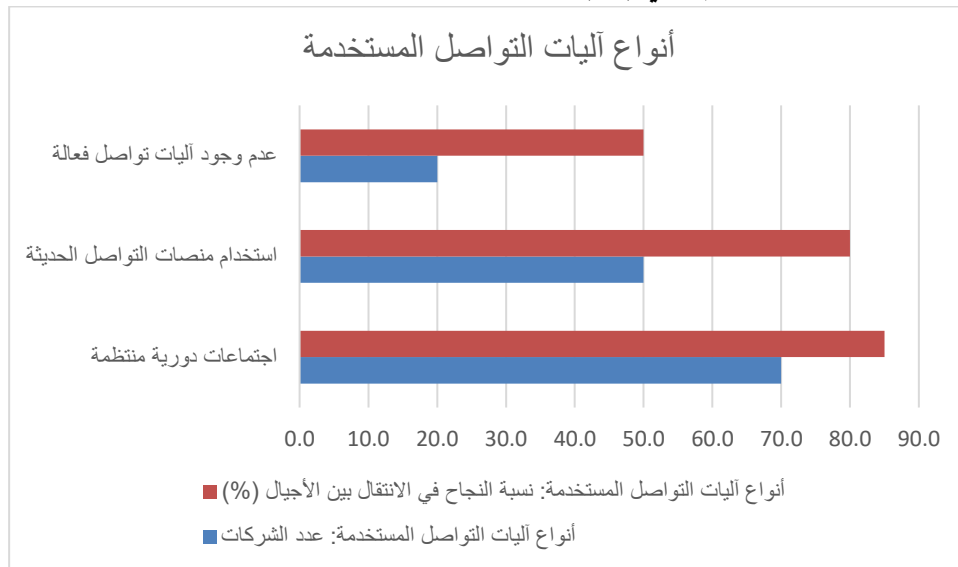
• التوصية:

من الضروري استخدام وسائل التواصل الحديثة مثل البريد الإلكتروني، منصات الاجتماعات عبر الإنترنت، والأنظمة الخاصة بإدارة الأعمال لتسهيل التواصل المنتظم بين الأجيال، وهذا يعزز فهم القرارات المتخذة في مختلف أوقات الانتقال.

جدول (3) أنواع اليات التواصل المستخدمة بين الأجيال

نسبة النجاح في الانتقال بين الأجيال (%)	عدد الشركات	آلية التواصل
85.00	70.0	اجتماعات دورية منتظمة
80.00	50.0	استخدام منصات التواصل الحديثة
50.00	20.0	عدم وجود آليات تواصل فعالة

رسم بياني (3) اليات التواصل المستخدمة بين الاجيال



6.4. التدريب والتأهيل للجيل القادم

توفير برامج تدريبية مستمرة:

- أهمية التدريب المستمر:

يُعد تأهيل الجيل القادم لإدارة الشركة من العوامل الأساسية في ضمان استمرارية الشركات العائلية. الجيل الجديد يحتاج إلى اكتساب المهارات القيادية والإدارية لمواجهة تحديات العمل الحديث.

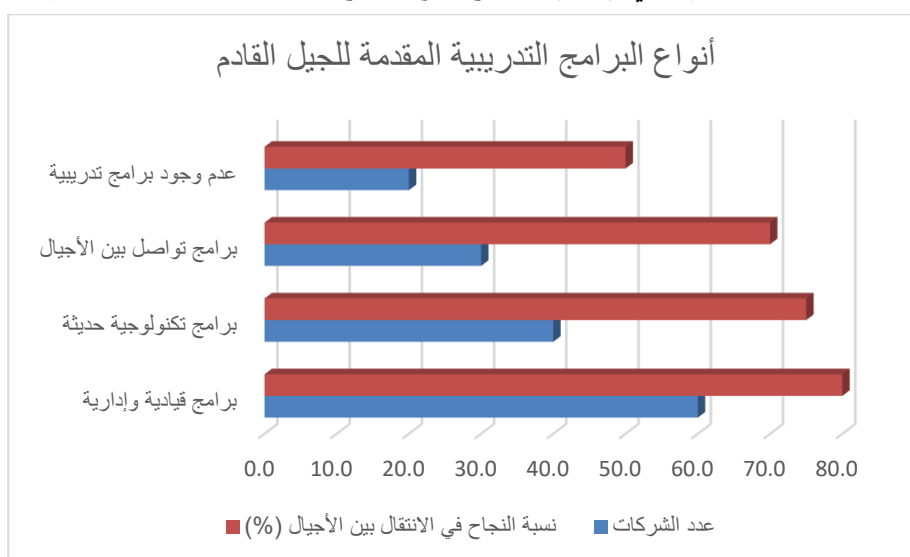
- التوصية:

يجب على الشركات العائلية توفير برامج تدريبية دورية لأفراد الجيل القادم تشمل مواضيع مثل إدارة الأعمال العائلية، التخطيط الاستراتيجي، التمويل والإدارة المالية، وكذلك التسويق الرقمي.

جدول (4) أنواع البرامج التدريبية المقدمة للجيل القادم

نوع البرنامج التدريبي	عدد الشركات	نسبة النجاح في الانتقال بين الأجيال (%)
برامج قيادية وإدارية	60.0	80.00
برامج تكنولوجيا حديثة	40.0	75.00
برامج تواصل بين الأجيال	30.0	70.00
عدم وجود برامج تدريبية	20.0	50.00

رسم بياني (4) يوضح أنواع البرامج التدريبية المقدمة للجيل القادم



تعزيز المهارات القيادية:

- التدريب على القيادة:

القيادة الفعالة ضرورية لضمان استدامة الشركة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

- التوصية:

ينبغي على الشركات العائلية تضمين دورات تدريبية خاصة بالقيادة ضمن خططها التدريبية، مع التركيز على الابتكار و التفكير الاستراتيجي. كما يجب توجيه الجيل الجديد إلى المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المهمة.

6.5. دور التكنولوجيا في تسهيل الانتقال:

استخدام برامج إدارة الأعمال:

- تكنولوجيا الإدارة الحديثة:

التكنولوجيا توفر أدوات مبتكرة لتحسين إدارة العمليات وتسهيل التواصل بين الأجيال في الشركات العائلية. على الرغم من أن كثير من الشركات العائلية لا تستخدم التكنولوجيا بشكل كافٍ، إلا أن التطبيقات الحديثة مثل برامج إدارة المشاريع و التخطيط المالي يمكن أن تسهم في تعزيز استمرارية الأعمال.

- التوصية:

يجب على الشركات العائلية اعتماد أنظمة إدارة الأعمال مثل برامج ERP (Enterprise Resource Planning)، وأدوات إدارة الوقت، وأدوات التواصل الداخلي لتسهيل التنسيق بين الأجيال المختلفة.

تطوير أنظمة إلكترونية لإدارة العمليات:

- أهمية التحول الرقمي:

يمكن للشركات العائلية التي ترغب في الاستمرار والابتكار في السوق أن تحقق ذلك عبر التحول الرقمي. يتطلب ذلك استخدام أنظمة إلكترونية لضمان إدارة الموارد، العملاء، والموردين بشكل أكثر كفاءة.

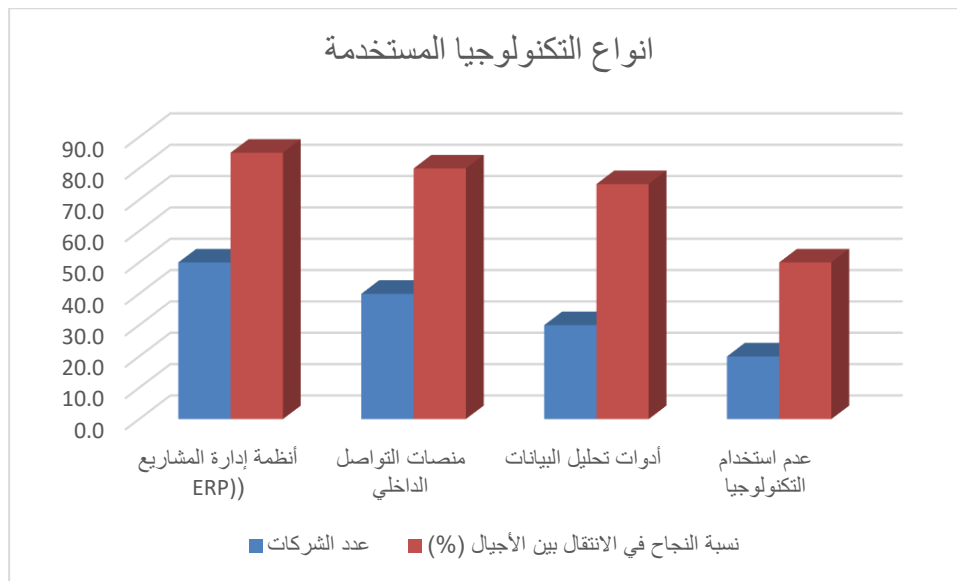
- التوصية:

يجب على الشركات العائلية الاستثمار في أنظمة تكنولوجية تساعد في تحسين العمليات وتوفير البيانات اللازمة لصنع قرارات استراتيجية مبنية على تحليلات دقيقة.

جدول (5) أنواع التكنولوجيا المستخدمة

نوع التكنولوجيا	عدد الشركات	نسبة النجاح في الانتقال بين الأجيال (%)
أنظمة إدارة المشاريع (ERP)	50.0	85.00
منصات التواصل الداخلي	40.0	80.00
أدوات تحليل البيانات	30.0	75.00
عدم استخدام التكنولوجيا	20.0	50.00

رسم بياني (5) لأنواع التكنولوجيا المستخدمة



الفصل السابع

الخاتمة

7.1 ملخص النتائج

7.2. توصيات للبحوث المستقبلية:

الفصل السابع

الخاتمة:

يُختتم البحث في هذا الفصل بتلخيص النتائج الرئيسية التي تم الوصول إليها خلال الدراسة، بالإضافة إلى التوصيات المستقبلية التي يمكن أن تساهم في دعم استمرارية الشركات العائلية وضمان انتقالها بين الأجيال بنجاح.

7.1. ملخص النتائج:

1. أهمية التخطيط الجيد:

أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي المسبق يعتبر من العوامل الأساسية لضمان استمرارية الشركات العائلية. يعتبر التخطيط السليم لعوامل مثل الانتقال بين الأجيال، و التوظيف القيادي، و التوسع التجاري من الأمور الضرورية التي تساعد الشركات العائلية على تجاوز التحديات الكبرى التي قد تواجهها أثناء انتقال الملكية والإدارة من جيل إلى آخر.

2. دور الحوكمة العائلية في نجاح الانتقال:

تبين من الدراسة أن تطبيق الحوكمة العائلية الفعالة يعد من العوامل الحاسمة في ضمان استمرارية الشركات العائلية. من خلال مجلس عائلي جيد الهيكل ووضع آليات لحل النزاعات وتوزيع المسؤوليات بشكل واضح بين الأجيال، يمكن تقليل التوترات والصراعات التي قد تهدد بقاء الشركة على المدى الطويل.

3. الاختلافات الثقافية بين الأجيال:

أظهرت النتائج أن الاختلافات الثقافية بين الأجيال (الجيل المؤسس والجيل القادم) تلعب دورًا كبيرًا في تحديات الانتقال. التغيرات في القيم الاجتماعية، مثل التوجهات نحو العمل، و التكنولوجيا، و أساليب القيادة قد تؤثر سلبًا أو إيجابيًا في نجاح عملية الانتقال. التعامل مع هذه الاختلافات يتطلب تفاهمًا متبادلًا واستراتيجيات توجيهية للموازنة بين التقاليد والتطور.

4. تأثير التكنولوجيا:

تبين أن التكنولوجيا أصبحت أحد العناصر الأساسية في تعزيز فعالية عملية الانتقال بين الأجيال. الشركات العائلية التي نجحت في إدماج التكنولوجيا في استراتيجياتها كانت أكثر قدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية الجديدة. من الأنظمة الإلكترونية الحديثة مثل إدارة المشاريع، و الأنظمة المالية، إلى منصات التواصل الداخلي، لعبت هذه الأدوات دورًا محوريًا في تحسين الكفاءة والمرونة التنظيمية.

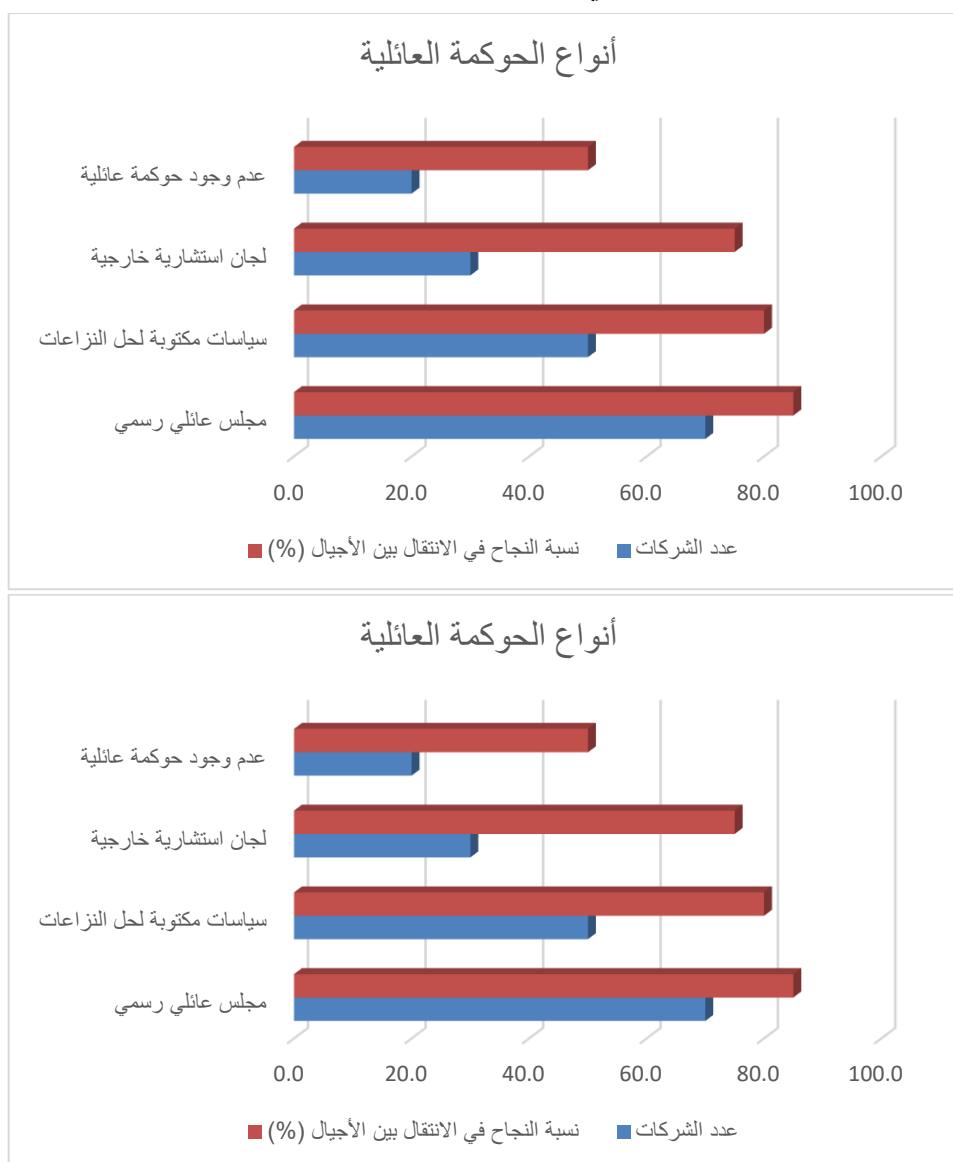
5. دور التوجيه والتدريب للجيل الجديد:

النتائج أظهرت أيضًا أن الشركات العائلية التي تولي أهمية لتطوير الجيل القادم من خلال برامج تدريبية متخصصة في القيادة والإدارة، كانت أكثر استعدادًا لتحمل مسؤوليات القيادة المستقبلية بنجاح. التدريب المستمر يعزز من قدرة الجيل القادم على مواجهة التحديات الجديدة والمشاركة في تطوير الاستراتيجيات طويلة المدى.

جدول (6) أنواع الحوكمة العائلية المطبقة

أنواع الحوكمة العائلية المطبقة		
نوع الحوكمة العائلية	عدد الشركات	نسبة النجاح في الانتقال بين الأجيال (%)
مجلس عائلي رسمي	70.0	85.00
سياسات مكتوبة لحل النزاعات	50.0	80.00
لجان استشارية خارجية	30.0	75.00
عدم وجود حوكمة عائلية	20.0	50.00

رسم بياني (6) يوضح أنواع الحوكمة العائلية المطبقة



7.2. توصيات للبحوث المستقبلية:

- دراسة تأثير العولمة على الشركات العائلية:

مع زيادة التوجهات العالمية في الاقتصاد والعلاقات التجارية، فإن تأثير العولمة على الشركات العائلية أصبح مسألة هامة للدراسة. من الضروري أن يتم فهم كيف تؤثر العولمة في هيكلية الشركات العائلية، بما في ذلك تحديات دخول أسواق جديدة وتوسع الأعمال دوليًا. البحث في أثر العولمة يمكن أن يكشف عن طرق جديدة لتكيف الشركات العائلية مع التغيرات العالمية.

- **دور المرأة في قيادة الأعمال العائلية:**

في العديد من الشركات العائلية، هناك تقليد قوي يتعلق بإدارة الشركة من قبل الذكور فقط. مع ذلك، من الملاحظ تزايد دور المرأة في الأعمال العائلية في الآونة الأخيرة. ينبغي إجراء دراسات أعمق حول كيفية مشاركة المرأة في القيادة واتخاذ القرارات في الشركات العائلية، خاصة في المجتمعات العربية التي قد تواجه تحديات اجتماعية في هذا الصدد. كما يمكن دراسة كيفية تأثير التمكين النسائي في نجاح واستمرارية الأعمال العائلية.

- **دراسة العوامل النفسية وتأثيرها على قرارات انتقال الشركات العائلية:**

بما أن الشركات العائلية تتأثر كثيرًا بالأبعاد النفسية مثل التفاعلات العاطفية بين أفراد الأسرة، يمكن أن تكون العوامل النفسية أحد العناصر التي ينبغي أن تُدرس بشكل موسع. دراسة التحديات النفسية المرتبطة بنقاعس الجيل المؤسس عن التقاعد، أو الصراعات بين الأجيال حول عملية الانتقال، قد تُسهم في تطوير استراتيجيات للتعامل مع هذه العوامل بشكل أفضل.

- **التأثيرات المترتبة على تغير القوانين الحكومية:**

تغيير القوانين الضريبية أو التنظيمية قد يكون له تأثير كبير على استمرارية الشركات العائلية. إجراء أبحاث حول كيفية تأثير السياسات الحكومية و التنظيمات القانونية على القدرة التنافسية للشركات العائلية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، قد يساهم في توجيه سياسات أفضل لتشجيع النمو المستدام للشركات العائلية.

- **مقارنة بين الشركات العائلية الصغيرة والكبيرة:**

يمكن أن تسهم مقارنة بين الشركات العائلية الصغيرة والكبيرة في دراسة كيفية تأثير حجم الشركة على عملية الانتقال بين الأجيال. هل تواجه الشركات العائلية الصغيرة تحديات مختلفة مقارنة بالكبيرة؟ هل تستفيد الشركات الكبيرة من نظم حوكمة أكثر تطورًا مقارنة بالصغيرة؟ دراسة هذه الفروق قد تقدم رؤى جديدة حول أفضل الممارسات لتأمين استمرارية الشركات العائلية.

الملاحق

استبيان الدراسة

الاستبانة

معلومات عامة:				
اسم الشركة				
القطاع الذي تعمل فيه الشركة				
حجم الشركة				
عدد الأجيال التي مرت بها الشركة				
أسئلة حول التخطيط الاستراتيجي				
	4	3	2	1
هل تمتلك الشركة خطة استراتيجية للانتقال بين الأجيال؟				
ما هي الفترة الزمنية المحددة للخطة الاستراتيجية؟				
ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها الشركة في التخطيط للانتقال؟				
أسئلة حول الحوكمة العائلية:				
هل تمتلك الشركة نظام حوكمة عائلية؟				
ما هي آليات الحوكمة المستخدمة؟				
هل تساعد الحوكمة العائلية في تقليل الصراعات داخل الشركة؟				
أسئلة حول التدريب والتأهيل:				
هل يتم تدريب الجيل القادم بشكل منتظم؟				
ما هي أنواع البرامج التدريبية المقدمة؟				
ما هي التحديات التي تواجهها الشركة في تدريب الجيل القادم؟				
أسئلة حول التواصل بين الأجيال:				
هل تعقد الشركة اجتماعات دورية بين الأجيال؟				
ما هي آليات التواصل المستخدمة؟				
هل تساعد هذه الآليات في تحسين التواصل بين الأجيال؟				
أسئلة حول استخدام التكنولوجيا:				
هل تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في إدارة الأعمال؟				

ما هي أنواع التكنولوجيا المستخدمة؟				
هل ساعدت التكنولوجيا في تحسين كفاءة الشركة؟				
أسئلة حول توزيع الأدوار والمسؤوليات:				
هل يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بين أفراد العائلة؟				
ما هي التحديات التي تواجهها الشركة في توزيع الأدوار؟				
أسئلة حول حل النزاعات:				
هل تمتلك الشركة آليات فعالة لحل النزاعات العائلية؟				
ما هي الآليات المستخدمة؟				
أسئلة حول التوازن بين الابتكار والتقاليد:				
هل تواجه الشركة صعوبة في الموازنة بين الابتكار والتقاليد؟				
ما هي الاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق هذا التوازن؟				
أسئلة مفتوحة:				
ما هي أكبر التحديات التي تواجهها الشركة في عملية الانتقال بين الأجيال؟				
ما هي الاستراتيجيات التي تعتقد أنها ستساعد في ضمان استمرارية الشركة؟				

المراجع

قائمة الدراسات والمراجع :

1. الدراسة الأولى:

- اسم الدراسة: "تحديات انتقال الشركات العائلية بين الأجيال في الدول النامية."
- الكاتب: أحمد محمد.
- تاريخ النشر: 2020 :
- دار النشر: دار النشر العربية، القاهرة.

2. الدراسة الثانية:

- اسم الدراسة: "دور الحوكمة العائلية في ضمان استمرارية الشركات العائلية."
- الكاتب: سارة علي.
- تاريخ النشر: 2019 :
- دار النشر: مركز الدراسات الاقتصادية، الرياض.

3. الدراسة الثالثة:

- اسم الدراسة: "تأثير التكنولوجيا على نجاح الشركات العائلية في القرن الحادي والعشرين."
- الكاتب: خالد عبدالله.
- تاريخ النشر: 2021 :
- دار النشر: دار العلم للنشر، دبي.

4. الدراسة الرابعة:

- اسم الدراسة: "التحديات الثقافية في انتقال الشركات العائلية بين الأجيال."
- الكاتب: ليلى أحمد.
- تاريخ النشر: 2018 :

• دار النشر :مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت.

5.الدراسة الخامسة:

• اسم الدراسة" :تحديات التمويل في الشركات العائلية أثناء الانتقال بين الأجيال."

• الكاتب :محمد حسن.

• تاريخ النشر.2017 :

• دار النشر :دار المستقبل للنشر، عمان.

6.الدراسة السادسة:

• اسم الدراسة" :دور القيادة في نجاح انتقال الشركات العائلية بين الأجيال."

• الكاتب :فاطمة الزهراء.

• تاريخ النشر.2016 :

• دار النشر :مركز البحوث الإدارية، الرياض.

7.الدراسة السابعة:

• اسم الدراسة" :تأثير الصراعات العائلية على استقرار الشركات العائلية."

• الكاتب :علي محمود.

• تاريخ النشر.2015 :

• دار النشر :دار النهضة العربية، القاهرة.

8.الدراسة الثامنة:

• اسم الدراسة" :استراتيجيات نجاح انتقال الشركات العائلية بين الأجيال."

• الكاتب :منى عبدالرحمن.

• تاريخ النشر.2014 :

• دار النشر :دار العلوم للنشر، الرياض.

9.الدراسة التاسعة:

• اسم الدراسة" :تحديات الانتقال بين الأجيال في الشركات العائلية الكبيرة."

• الكاتب :يوسف خالد.

• تاريخ النشر.2013 :

• دار النشر :دار المعرفة، دبي.

10.الدراسة العاشرة:

• اسم الدراسة" :دور التعليم والتدريب في إعداد الجيل القادم لقيادة الشركات العائلية."

• الكاتب :نورة سعيد.

• تاريخ النشر.2022 :

• دار النشر :مركز الدراسات الإدارية، الرياض.

11.الدراسة الحادية عشرة:

• اسم الدراسة" :تأثير العولمة على استراتيجيات الشركات العائلية."

• الكاتب :ريم عبدالعزيز.

• تاريخ النشر.2021 :

• دار النشر :دار النشر العربية، القاهرة.

12.الدراسة الثانية عشرة:

• اسم الدراسة" :دور المرأة في قيادة الشركات العائلية."

• الكاتب :هيا محمد.

• تاريخ النشر.2020 :

- دار النشر :مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت.

13.الدراسة الثالثة عشرة:

- اسم الدراسة" :تحديات التوريد في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة."
- الكاتب :عبدالله سليمان.
- تاريخ النشر.2019 :
- دار النشر :دار العلم للنشر، دبي.

14.الدراسة الرابعة عشرة:

- اسم الدراسة" :تأثير القيم العائلية على استمرارية الشركات العائلية."
- الكاتب :مريم خالد.
- تاريخ النشر.2018 :
- دار النشر :دار المستقبل للنشر، عمان.

15.الدراسة الخامسة عشرة:

- اسم الدراسة" :دور الابتكار في نجاح الشركات العائلية."
- الكاتب :سعيد علي.
- تاريخ النشر.2017 :
- دار النشر :مركز البحوث الإدارية، الرياض.

16.الدراسة السادسة عشرة:

- اسم الدراسة" :تحديات الانتقال بين الأجيال في الشركات العائلية التقليدية."
- الكاتب :فهد عبدالله.
- تاريخ النشر.2016 :

• دار النشر :دار النهضة العربية، القاهرة.

17.الدراسة السابعة عشرة:

• اسم الدراسة" :تأثير التغيرات الاقتصادية على استقرار الشركات العائلية."

• الكاتب :علياء محمد.

• تاريخ النشر.2015 :

• دار النشر :دار العلوم للنشر، الرياض.

18.الدراسة الثامنة عشرة:

• اسم الدراسة" :دور الاستشارات الخارجية في تسهيل انتقال الشركات العائلية بين الأجيال."

• الكاتب :خالد فهد.

• تاريخ النشر.2014 :

• دار النشر :دار المعرفة، دبي.

19.الدراسة التاسعة عشرة:

• اسم الدراسة" :تحديات الانتقال بين الأجيال في الشركات العائلية متعددة الجنسيات."

• الكاتب :سلمى عبدالرحمن.

• تاريخ النشر.2023 :

• دار النشر :مركز الدراسات الاقتصادية، الرياض.

20.الدراسة العشرون:

• اسم الدراسة" :تأثير التكنولوجيا على إدارة الصراعات في الشركات العائلية."

• الكاتب :عبدالعزیز محمد.

• تاريخ النشر.2022 : دار النشر :دار النشر العربية، القاهرة.

