



سبل تحقيق تنافسية الشركات العائلية من خلال تطوير رؤية استراتيجية – دراسة حالة لشركة عائلية في
الجزائر –

Ways to achieve the competitiveness of family businesses by developing a strategic vision - A case
- study for a family business in Algeria

أمينة مزيان¹ * ، عرقوب وعلي²

¹ جامعة امحمد بوقرة، بومرداس + مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل الحركية الاقتصادية الدولية (الجزائر)
am.meziane@univ-boumerdes.dz

² جامعة امحمد بوقرة، بومرداس + مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل الحركية الاقتصادية الدولية (الجزائر)
o.arkoub@univ-boumerdes.dz

تاريخ الاستلام: 2022-01-16؛ تاريخ المراجعة: 2022/05/02؛ تاريخ القبول: 2022-05-27

المخلص

يتمحور هذا البحث حول إبراز أهمية إرساء رؤية إستراتيجية واضحة في الشركات العائلية من أجل تحسين تنافسيتها، مع الأخذ بدراسة حالة لشركة "أضواء المدينة مرسلي" كنموذج لشركة عائلية جزائرية؛ وهذا من خلال ثلاثة محاور: الأول يتناول مفهوم الرؤية الإستراتيجية، الثاني يبرز واقع تنافسية الشركات العائلية الجزائرية والثالث يستعرض دراسة الحالة. قد أظهرت نتائج تحليل البيانات أنه رغم تميز أداء الشركة العائلية محل الدراسة وتنافسيتها العالية مع امتلاكها رؤية إستراتيجية واضحة للحفاظ على ميزتها التنافسية وتحسين أدائها مستقبلا، إلا أنه هناك تباين في الرؤية الإستراتيجية لمالكها الأمر الذي ينجر عنه خلافات في أسلوب إدارة الشركة لاسيما فيما يتعلق بآليات التمويل واختراق وتوسيع الأسواق. هذه الوضعية تتطلب ضرورة تبني إستراتيجية واضحة موحدة بين مالكي الشركة العائلية المسيرين لها لضمان نجاح جهودهم في رفع أدائها وتحسين مركزها التنافسي.

الكلمات المفتاحية : الرؤية الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، التنافسية، الأداء، الشركات العائلية.

تصنيف JEL : L02 ; M12

Abstract

This research highlights the importance of establishing a clear strategic vision in family companies in order to improve their competitiveness, with the introduction of a case study for "Adwaa AlMadina MORSLI" company as a model for an Algerian family company. This is through three axes, the first deals with the concept of the strategic vision, the second shows the reality of the competitiveness of Algerian family companies, and the third reviews and analyzes the case study. The results showed that despite the outstanding performance of the studied family company and its high competitiveness with having a clear strategic vision to maintain its competitive advantage and improve its performance in the future, there is a discrepancy in the strategic vision of its owners, which leads to a disagreement in the company's management style, especially in financing mechanisms and penetrating and expanding markets. This situation requires the adoption of a clear and unified strategy among the owners-managers of the family business, to ensure the success of their efforts in raising the level of its performance and improving its competitive position.

Keywords : Strategic Vision, Strategic Management, Competitiveness, Performance, Familial Company.

JEL classification : M12 ; L02

* أمينة مزيان، am.meziane@univ-boumerdes.dz

منذ بداية سنوات الستينات استعمل مفهوم الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال في ظل الحاجة الماسة لوضع خطط عمل تجابه تطور وتعقد بيئة الأعمال التي تنسم بزيادة حدة المنافسة. في حين أن مفهوم الرؤية الإستراتيجية تطور بداية سنوات التسعينات التي تميزت بزيادة تعقيد محيط الأعمال الذي أصبح أكثر ديناميكية وتصارعا الأمر الذي ألزم المؤسسات بما فيه الشركات العائلية تحديد رؤيتها المستقبلية لما تريد أن تحققه وأن تعمل على تجسيد هذه الرؤية بدراسة شاملة لمحيطها، وتحدد الإمكانيات والمهارات التي تتوفر عليها والتي يمكن أن تستحوذ عليها، وتقوم بتغيير ما يجب تغييره.

فتطور الشركة العائلية يعرضها لنفس المخاطر التي تتعرض لها جميع الشركات لكنها أيضا تواجه مشاكل تخص انتقالها بين الأجيال فيما يتعلق الملكية، السلطة، الإدارة، تحديد الأهداف... باعتبارها كيانا يمثل تشابك ثلاثة أنظمة: العائلة، المساهمون إن وجدوا والشركة التي يلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا، ماليا ورقابيا مؤثرا على حاضر ومستقبل هذه الشركة وبالتالي على أدائها وتنافسيتها.

من هذا المنطلق، نحاول في هذا العمل بحث الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يمكن تحقيق تنافسية الشركات العائلية من خلال تطوير رؤية استراتيجية؟ مع الأخذ بدراسة حالة شركة "أضواء المدينة مرسلي" كنموذج لشركة عائلية جزائرية.

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما علاقة مفهوم الرؤية الإستراتيجية بتنافسية الشركات العائلية؟
 - ماهي الرؤية الإستراتيجية التي يمتلكها المالكون/المسيرون لشركتهم "أضواء المدينة مرسلي"؟
 - كيف يقيم المالكون/المسيرون أداء وتنافسية شركتهم "أضواء المدينة مرسلي"؟
- يستند هذا العمل على اختبار الفرضية الرئيسية التالية: يعتبر تطوير رؤية إستراتيجية عاملا هاما لتحسين تنافسية وأداء شركة "أضواء المدينة مرسلي"

هذا بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- تعتبر الرؤية الإستراتيجية كأداة من أدوات تحقيق تنافسية المؤسسات
 - يمتلك المالكون/المسيرون لشركة "أضواء المدينة مرسلي" رؤية إستراتيجية واضحة لشركتهم لاسيما فيما يتعلق بأبعادها الأساسية التالية: الإدارة الإستراتيجية، التمويل، العملاء، التموين، إدارة الموارد البشرية.
 - يقدر المالكون/المسيرون أن أداء وتنافسية شركتهم "أضواء المدينة مرسلي" عالية.
- من أجل تحقيق مختلف أهداف البحث ومتطلباته سنستخدم المنهج الوصفي في المحور الأول والثاني من اجل دراسة مفهوم الرؤية الإستراتيجية وعرض تنافسية الشركات العائلية الجزائرية. في حين، سنعمد منهج دراسة حالة مع اعتماد أداة المقابلة مع مالكي/مسيري شركة "أضواء المدينة مرسلي" في المحور الثالث لغرض إبراز دور الرؤية الإستراتيجية في تحقيق تنافسية الشركات العائلية.

1. ماذا نقصد بالرؤية الإستراتيجية

كل مؤسسة تبحث عن رفع مستوى أدائها من اجل تحقيق مختلف أهدافها والوصول إلى غايتها سواء بإتباع الاستراتيجيات التقليدية أو الحديثة مثل إدارة الجودة، الإدارة بالأهداف أو ريادة الأعمال التنظيمية التي أصبحت تركز على الإبداع والابتكار والمخاطرة من اجل تحقيق تنافسية المؤسسة ولا يتم ذلك إلا بالانطلاق من تصميم رؤية إستراتيجية واضحة ودقيقة.

1.1 الرؤية الإستراتيجية كخطوة أولى لتصميم استراتيجيات المؤسسة

ارتبط مفهوم الإستراتيجية بمجموعة من المفاهيم الأخرى كالسياسات، الأهداف، البرامج، الخطط، التنبؤ، اتخاذ القرارات، الاستخدام الأمثل للموارد، الميزة التنافسية... الخ. فهدف الإستراتيجية الإجابة على السؤال ماذا تريد أن تحققه أي ماهي غاية المؤسسة في حين يوفر لها التخطيط كيف ستحقق هذه الأهداف أي وسيلة تحقيقها ولا يمكن الحديث عن هذه الأهداف والوسائل إلا بوجود رؤية مستقبلية دقيقة لما تريد المؤسسة أن تصل إليه أو تكون عليه في المستقبل أي وجود رؤية إستراتيجية للمدى المتوسط والبعيد.

تطور مفهوم الرؤية الإستراتيجية بداية سنوات التسعينات والتي تميزت بأحداث اقتصادية وجيوسياسية كبيرة ميزها انتشار العولمة وتنامي الاختراعات والابتكارات التكنولوجية الحديثة مما زاد من تعقيد محيط الأعمال الذي أصبح أكثر ديناميكية وتصارعا الأمر الذي ألزم المؤسسات تحديد رؤيتها المستقبلية لما تريد أن تحققه وتعمل على تجسيد هذه الرؤية بدراسة شاملة للمحيط (المحيط العالمي)، وتحدد الإمكانيات والمهارات التي تتوفر عليها والتي يمكن أن تستحوذ عليها، وتقوم بتغيير ما يجب تغييره.

فالرؤية تشير إلى الحالة المستقبلية التي يرغب المسؤولون تحقيقها فهي تحدد غاية المؤسسة وهويتها ومدى تميزها وتفردا عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها وهي القاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات وتحديد نوعية القدرات والإمكانيات والعلاقات التي سترغب المؤسسة في بنائها وتنميتها (أبو بكر مصطفى، 2008، الصفحات 464-467).

حتى تحقق الرؤية الإستراتيجية الغايات المرجوة منها لا بد أن تتوفر فيها ثلاث شروط أساسية:

- التوجه المستقبلي والتركيز على المكانة المستهدفة: يرتبط مفهوم الرؤية الإستراتيجية بالأفاق والتوجهات المستقبلية للمؤسسة فالرؤية تغطي فترة زمنية طويلة الأمد عادة أكثر من 7 سنوات؛

- التأكيد على خصوصية المؤسسة: من المفروض أن الرؤية تنسجم بالارتباط الذاتي للمؤسسة تعطيها هوية مستقلة مميزة وبعيدة عن الآخرين خاصة المنافسة لها؛
- تجاوز نطاق الرؤية لمفهوم الربح: على المؤسسات أن تعتبر الربح مجرد هدف تشغيلي في حين أن الرؤية تغطي أهدافا أوسع تركز على خلق قيمة مضافة ليس بالضرورة أن تكون مادية.

تتزايد أهمية وجود رؤية إستراتيجية في بلورة إطار تنظيمي شامل للمؤسسة يسمح لها بتقييم وتحديد الأهداف و الإستراتيجيات وكذا تحقيق رسالة المؤسسة وتوجيه التخطيط الاستراتيجي نحو غاية محددة فهي تمثل بوصلة لرسم مختلف التخطيطات الإستراتيجية والاستغلال الأمثل للموارد المختلفة ففي غياب رؤية واضحة ودقيقة ستعتبر عملية التخطيط لإهدار الموارد لعدم توجيهها إلى أهداف محددة؛ وأخيرا، تسمح الرؤية الإستراتيجية بنجاح القيادة وكفاءتها في اتخاذ القرارات حتى لا تكون ارتجالية بل مبنية على تشخيص نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتحديات البيئية والمكانة المراد الوصول إليها.

2.1 الرؤية الإستراتيجية كسمة من سمات المقاولين (رواد الأعمال)

إن وجود وتصميم رؤية إستراتيجية تعتبر عنصرا مهما من أجل قيادة ناجحة لمسار إنشاء المؤسسات فهي صورة إسقاطية للمستقبل والمكان الذي يريد المقاول (رائد الأعمال) احتلاله عبر منتجاته والأسواق المراد استهدافها وكذا صورة لطبيعة المنظمة التي يحتاجها لتحقيق هذه المكانة المرغوبة (SCHMITT & BOURGUIBA, 2008, p. 176).

تزداد أهمية وجود هذه الرؤية والقدرة على تصميمها على مستوى المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة كون هدف المؤسسة يحدّد بهدف المقاول حيث يعتمد نجاح المؤسسة على مدى نجاعة قراراته ومستوى استعداداته ومؤهلاته النفسية والشخصية ففي الأغلب سيكون المالك والمسير وهو من سيتولى الاهتمام بأغلب وظائف المؤسسة وعليه، يعتمد نجاح المشروع أو فشله على:

- المهارات الشخصية والإدارية للمقاول: تمكنه من تحديد واضح ودقيق لأهدافه من خلال مشروعه وبالتالي لا بد أن يمتلك رؤية إستراتيجية واضحة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ماهو المشروع (تعريف المشروع)؛ لماذا هذا المشروع (هدف المشروع)؛ في أي محيط سيعمل المشروع؛ أي تاريخ لهذا المشروع. وبالتالي إحلال قرارات المقاول نسبة إلى 3 فترات: الماضي، الحاضر والمستقبل، أي، رؤية ديناميكية للمشروع.
- القدرة على الإبداع والتميز: وهو ما يسمح له بتحديد رؤية إستراتيجية تميزه عن البقية من خلال التميز مثلا في المنتجات، وسائل الإنتاج، موارد الإنتاج، طرق التنظيم والتوزيع والتكنولوجيا المستخدمة.
- القدرة على التكيف مع التغيرات: باستخدام أساليب الإدارة الحديثة التي تعتمد على أسس علمية وواقعية قائمة على الدراسات والتحليل والموضوعية والشمولية.

3.1 الرؤية الإستراتيجية كآلية لتحقيق تنافسية المؤسسة

تتزايد أهمية التنافسية لدى المؤسسات العالمية وغير العالمية ليس فقط من أجل نموها واستمرار بقائها ولكن أيضا لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات في ظل التغيرات المتسارعة لمناخ الأعمال الذي يتسم بحدة المنافسة مما يؤثر على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في اختياراتها المتعلقة بالأسواق المستهدفة، الوسطاء، السياسة التسويقية والإنتاجية... الخ. وهذا من أجل مواجهة هذه المنافسة بمنهج تنافسي وإدارة تنافسية.

يختلف مفهوم التنافسية حسب المستوى الذي نقصد استعماله فقد يعبر عن مستويات المعيشة والنمو الاقتصادي على مستوى الدول أو الإنتاج الكلي على مستوى القطاعات وقد يتضمن مفهوم تنافسية الأسعار على مستوى المؤسسات علما أن العلاقة بين هذه المستويات هي علاقة تكاملية وتفاعلية فلا يمكن الحديث عن تنافسية اقتصاد بلد معين دون وجود قطاعات تنافسية رائدة وهذه الأخيرة قائمة على مؤسسات تنافسية.

- التنافسية على مستوى الدول: تعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية بأنها "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أدواق السوق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع الدخل الحقيقية للشعب على المدى الطويل كما عرفتها أيضا بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية" (ALAUOI, 2005, p. 41) وتعزف أيضا بأنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسات الاقتصادية" (نوير، 2002، صفحة 5).
- بمعنى آخر، ترتبط التنافسية على مستوى الدول بارتفاع الإنتاج وتقليل التكاليف، ارتفاع الجودة، الانفتاح على الأسواق العالمية، المشاركة في السلاسل الإنتاجية العالمية من منتجات نصف مصنعة وتامة الصنع، بالإضافة إلى استقطاب الاستثمارات الأجنبية.

- التنافسية على مستوى القطاعات: تعبر عن قدرة "الشركات في قطاع صناعي معيّن في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية" (فراحتية، 2016، صفحة 53) هذا القطاع سيميز اقتصاد ذلك البلد.

- التنافسية على مستوى المؤسسات: تعتبر تنافسية المؤسسات التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات فهي تعبر عن قدرتها على "إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى" (فراحتية، 2016، صفحة 53)، نفهم من هذا التعريف أن تنافسية المؤسسة مرتبطة بتحديد احتياجات السوق والعمل على تلبيتها في الوقت والمكان المناسبين.

يعطي السلمي تعريفاً أكثر توضيحاً باعتبار التنافسية أنها: " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً من الأسواق التي تهتم بها" (السلمي، 2001، صفحة 123) نلاحظ في هذا التعريف تسليط الضوء على أهمية النشاط الإداري في تحقيق التنافسية بغرض مواجهة المنافسين بكفاءة أكبر تعزز حصصها السوقية مما يسمح لها بتحقيق ربحية تضمن نموها واستمراريتها.

من أجل تحقيق هذه التنافسية لأبد لكل مؤسسة أن تمتلك رؤية إستراتيجية واضحة حتى تستطيع توجيه قدراتها التنافسية نحو تحقيق هدف واضح ومحدد مسبقاً لاسيما فيما يتعلق بقدراتها التكنولوجية والمهارات الفردية والجماعية التي يجب أن تمتلكها من أجل الاستغلال الأمثل لمواردها واستغلال فرص محيطها الخارجي والحد من تهديداته وهكذا تستطيع أن تتميز وتتفوق على منافسيها وتصل إلى المكانة التي تريدها وهذا حال جميع المؤسسات لكن سنحاول في المحور القادم التركيز على واقع الحال في الشركات العائلية.

2. واقع تنافسية الشركات العائلية الجزائرية

تعتبر الشركات العائلية من أقدم وأهم القوى الاقتصادية في العالم وأكثرها انتشاراً في النسيج الاقتصادي للدول المتقدمة، الناشئة والنامية على حد سواء (HAMMOUDA, 2018, p. 123) حيث يمكن اعتبار حوالي 90% من الشركات في العالم على أنها شركات عائلية كما أنها تمثل 35% من أكبر 500 شركة عالمية وتقوم بتشغيل ما بين 50-60% من الأيدي العاملة في العديد من الدول (غلاب وآخرون، 2019، صفحة 251) وما زالت تثير اهتمام الباحثين على جميع الأصعدة لما لها من قوة تأثير على الحياة الاقتصادية والاجتماعية ولما تتفرد به من خصائص تميزها عن باقي الشركات الأخرى.

1.2 مفهوم الشركات العائلية

عموماً تعبر الشركات العائلية عن ارتباط أسرة بمشروع اقتصادي قد يكون في شكل مؤسسات مصغرة، صغيرة، متوسطة أو تمتد إلى مؤسسات كبرى وتكتلات عالمية.

1.1.2 تعريف الشركات العائلية: تعرف الشركة العائلية عموماً بأنها تلك الشركة التي تكون أغلبية ملكيتها أو السيطرة عليها من قبل العائلة، ويكون اثنان أو أكثر من أعضاء تلك العائلة منغمسين بشكل مباشر في إدارة الشركة بأسلوب يستمر عبر عدة أجيال والتي لابد أن تكون ضمن مواقع القيادة في الشركة (بن ظفرو، 2018، صفحة 52).

في حين اعتمد الاتحاد الأوروبي على عدد من الحالات التي تحدد شكل الشركة العائلية وهي: أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفراد أسرته أو أي شخص قام بالاستحواذ عليها؛ ألا تقل ملكية العائلة عن 25% من أسهم الشركة (في حال إدراجها في الأسواق المالية)؛ تتحكم العائلة في اتخاذ القرارات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛ وكذا وجود أحد أفراد العائلة (على الأقل) في مجلس إدارة الشركة (غلاب وآخرون، 2019، صفحة 251).

2.1.2 معايير تحديد الشركات العائلية: على الرغم من بضعة عقود من البحث حول الشركات العائلية إلا أنه لا يوجد توافق حول

كيفية تعريفها (Barrédy & Batac, 2013, p. 48) مع أنها تستند في مجملها على مزيج من المعايير التالية: ملكية الشركة (السيطرة)، المشاركة في إدارة الشركة ونقل الملكية.

- الملكية: فحسب (Alcom, 1976) و (Lansberg, 1982) الشركة العائلية هي ملك لفرد أو عدة أفراد من نفس العائلة.
- التحكم أو السيطرة: وهو المعيار المحدد للعلاقة بين الكيان العائلي والمؤسسي حيث تسيطر العائلة على اتخاذ القرار من خلال الإدارة المباشرة أو من خلال مجلس الإدارة وحقوق التصويت.

- نقل الملكية: تسعى العائلة إلى استمرارية بسط سيطرتها على الشركة من خلال نقل الملكية والإدارة إلى الجيل التالي من العائلة حتى يبقى لها التأثير السائد على حاضر الشركة ومستقبلها لاسيما فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية وتعزيز ثقافة الشركة وقيمها. بمعنى آخر، لابد أن تكون للعائلة رؤية استراتيجية حول استمرارية هيمنتها على الشركة كون الطبيعة العائلية يمكن أن تكون حالة مؤقتة فقط في حياة الشركة حيث قد يتم استحداث بعض الشركات بشكل فردي ثم تصبح عائلية عند إشراك الزوج أو أي فرد آخر من العائلة ثم لاحقاً يتم التنازل عليها إلى أعضاء خارجيين وبالتالي تفقد صفتها العائلية.

بعبارة أخرى، الشركات العائلية هي مكان للتفاعل بين ثلاثة أنظمة: العائلة، المساهمون إن وجدوا والشركة التي يلعب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً، مالياً ورقابياً مؤثراً على حاضر ومستقبل هذه الشركة (Schier, 2014, p. 134).

3.1.2 مراحل تطور الشركات العائلية: رغم أن الشركات العائلية تركز على تعزيز "ثقافة وقيم ومعتقدات الشركة المتناقلة من جيل لآخر" إلا أن طبيعة التسيير والإدارة تتغير من مرحلة إلى أخرى كالتالي (عزوز وآخرون، 2019، صفحة 67):

• **الجيل الأول أو مرحلة المؤسس:** تبدأ هذه المرحلة بتأسيس الشركة من طرف صاحب المشروع الذي يفرض سلطته ونظام حكمه في كل القرارات المتخذة بصفته المالك المؤسس ثم يبحث عن تحديد خليفته من أجل ضمان استمرارية مشروعه إلا أنه غالباً ما ستخضع الشركة كميراث جماعي يوزع بين أفراد العائلة.

• **الجيل الثاني أو مرحلة إشراك الأبناء:** عادة ما تعود ملكية الشركة بعد رحيل المؤسس إلى الأبناء أي الإخوة المالكين الذين سينشرون في الإدارة. تظهر في هذه المرحلة عدة تباينات في نشاطات الإخوة لكنها تبقى قائمة عموماً على عنصر الثقة والتواصل غير الرسمي.

• **الجيل الثالث أو مرحلة اتحاد أبناء العمومة:** تتميز هذه المرحلة بتقسيم الملكية بشكل متفاوت وبقاء بعض الحصص مركزة للأخريين ما يفتح مجالاً لتباين وتميز أكبر في أدوار أفراد العائلة الأمر الذي يفرض إنشاء مجلس الإدارة لضعف الثقة بينهم وغياب التجانس وتباين أفكارهم وكفاءاتهم الإدارية ورؤاهم الإستراتيجية.

2.2 مميزات الشركات العائلية عن غير العائلية

تعتبر الشركات العائلية مميزة نتيجة للتداخل بين الأنظمة الثلاث: العائلة، الملكية والإدارة ما يجعلها تتميز بعدة خصائص منها ما هو إيجابي والآخر سلبي كما يلخصه الجدول الموالي (Cadiou & Cadiou, 2014, p. 55) :

الجدول رقم 1: مميزات الشركات العائلية

المميزات السلبية	المميزات الإيجابية
الاستناد إلى مرجعية متخلفة أحيانا	استدامة رأس المال والمشاركة الفعلية للمساهمين
قد يشكل المساهمون عبئاً على تطور الشركة	التضامن الأسري
ثقافة المخاطرة غير كافية	استثمار حذر وتعزيز التأزر التجاري
حدوث انشقاقات وصراعات في العائلة	انخراط الموظفين ونشر قيم الإيثار
رفض فرص الأعمال والاستثمارات غير المترابطة بالنشاط الرئيسي للشركة	سرعة رد الفعل واستقلالية اتخاذ القرار
هيكلية مالية غير متوازنة، عدم الاستفادة من أثر الرافعة المالية والحد من فتح رأس المال للمستثمرين الخارجيين	تعزيز القيم الإيجابية وتنمية الثقة بين الموظفين
إدارة عائلية، تفويض محدود للصلاحيات، تركيز مفرط للسلطات وتوزيع محدود للثروة	وجود خلفية اجتماعية قوية تعزز اندماج الشركة في محيطها

المصدر: من إعداد الباحثين نقلاً عن (Cadiou & Cadiou, 2014, p. 55)

1.2.2 الخصائص التسييرية والإستراتيجية في الشركات العائلية: في هذا الجانب، تختلف الشركات العائلية كثيراً عن غيرها لتأثير الأسرة على إستراتيجية المؤسسة وإطغاء الصبغة الاجتماعية والعلاقات في الأعمال والبحث عن تحقيق أهداف اجتماعية بالموازاة مع الأهداف الاقتصادية.

- قد تهيمن الرؤية الشخصية والحدس على الإستراتيجيات المنتهجة وربطها بمصالح العائلة.
- الهيكل التنظيمي يكون عادة أقل رسمية مع استقرار نسبي للإدارة وآلية اتخاذ القرار لاسيما عند توفر عنصر الثقة والاتصال غير الرسمي.

• فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، حسب (Sharma, Chrisma, Chua, 1996) تسعى الشركات العائلية إلى تحقيق رضا الموظفين وسعادتهم من خلال الاستقرار والحفاظ على الوظائف القائمة على العلاقات الشخصية على حساب الكفاءات والمؤهلات بمقابل التزام الموظفين ومرونتهم مع التغييرات مما يعطي ميزة تنافسية للشركات العائلية لانخفاض تكاليف الأجور وانخفاض تكاليف الرقابة وتسهيل عملية اتخاذ القرار (BOUZIT, 2010, p. 64).

- تعتمد الشركات العائلية على الاستمرار في نفس النشاط الذي أسست به مما يفتح المجال لتوارث الخبرات وتنميتها وتطويرها ويمنح لها فرصاً لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تحقق رضا العملاء وتستجيب لرغباتهم.
- بالنسبة للهيكل التمويلي: تجد الشركات العائلية صعوبة أكبر من غيرها في زيادة رأس مالها لرغبتها في الحد من اللجوء إلى القروض الخارجية لحاجتها الشديدة في المحافظة على الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار.

2.2.2 الحوكمة في الشركات العائلية: تختلف حوكمة الشركات العائلية اختلافاً جذرياً عن حوكمة الشركات الأخرى لاختلاف الاهتمام مع تدخلات العائلة بطرق غير مباشرة بعيداً عن الطرق الرسمية. قد يعود هذا التردد في تطبيق إجراءات الحوكمة المفروضة قانوناً إلى عامل التكلفة وكذا لنقص مشكل الوكالة كون مختلف المعلومات الأساسية عن الشركة متوفرة لدى أفراد العائلة لانخراطهم بشكل يومي في إدارة الشركة.

3.2.2 الاتصال التنظيمي: يطغى الاتصال غير الرسمي في الشركات العائلية لمرونته وتسهيله لعملية اتخاذ القرار بفضل عنصر الثقة بين الأفراد. إلا أن بروز الصراعات ستحوّل العمل إلى الاتصال التنظيمي كنتيجة حتمية لعدم المساواة بين أفرادها فيما يتعلق بتوزيع الموارد والمناصب والأجور... الخ (عجال، 2017، الصفحات 5-7).

4.2.2 رأس المال الاجتماعي: تتميز الشركات العائلية برأس مال اجتماعي قوي أكثر من الشركات غير العائلية ونقصد بذلك توفير مجموعة الموارد الحالية أو المحتملة التي ترتبط بحياسة شبكة دائمة من علاقات مؤسسية يمكن تعبئتها من طرف أفراد العائلة بفضل تسخير شبكة علاقاتهم التي تتميز بقوتها كنتيجة لبنائها واستدامتها من جيل إلى جيل مما يجعلها أكثر قوة وحجماً وتكتلاً وتماسكاً (COLOT, 2007, p. 40).

5.2.2 المسؤولية الاجتماعية: انتهاج المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية يخضع إلى فكر، قيم وأخلاقيات مؤسسها أو المالكين من الجيل الأول ولذلك نجد أن تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية يتم على نطاقه الضيق القائم على الحدس أكثر منه كإدارة عقلانية ومن مظاهره الأساسية توفير الاستقرار الوظيفي للموظفين، وتقديم منتجات ذات جودة للعملاء، اعتماد المصداقية والثقة مع الشركاء والموردين، العمل على الاندماج في المجتمع المحلي وخدمته (عزوز وآخرون، 2019، صفحة 69). يفسر ضعف هذا التوجه في الشركات العائلية إلى ارتفاع تكاليفها وعدم الانفتاح على أسواق تتميز بمنافسين يطبقون مختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

سبل تحقيق تنافسية الشركات العائلية من خلال تطوير رؤية استراتيجية - دراسة حالة لشركة عائلية في الجزائر -، (ص ص: 111 - 124)

6.2.2 الثقافة التنظيمية: هي نتيجة معتقدات وقيم وأهداف الأسرة وتاريخها وعلاقاتها الاجتماعية وتمثل شكلا من أشكال السيطرة (BOUZIT, 2010, p. 68) حيث ينظر إليها أنها نظام شرعي للرقابة المعيارية أو حتى كعامل تأديبي هدفه قمع أو تجنب الصراعات والانتهازية وبناء الثقة بين مختلف أعضاء الشركة.

3.2 واقع الشركات العائلية الجزائرية وخصائصها التنافسية

في الجزائر-على غرار كل الدول-الشركات العائلية هي مهد ميلاد القطاع الخاص. رغم قلة الدراسات والإحصائيات إلا أن المتفق عليه أنها تسيطر على حوالي 97% من إجمالي القطاع الخاص (TABETAOUEL & BENDIABDELLAH, 2012, p. 394). هذا القطاع ظهر بفضل الإصلاحات الاقتصادية التي هدفت إلى الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق منذ بداية التسعينات وأصبح القطاع السائد في الاقتصاد الوطني ويعرف ديناميكية متسارعة في السنوات الأخيرة من حيث العدد والنشاطات المتبعة مما ساهم في خلق مناصب الشغل والقيمة المضافة.

كما في الدول الأخرى، تسيطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على 99.7% من مجموع المؤسسات الجزائرية إلا أن المؤسسات المصغرة (التي تضم على الأكثر 9 مستخدمين) تمثل 97% من القطاع (KADI, 2013, p. 05) بمعدل 3 مستخدمين فقط (MERZOUK, 2009, p. 12)؛ يشغل أكثر من نصفها في قطاع الخدمات، 34% في قطاع الأشغال العمومية و19% في قطاع الصناعة (ONS, 2012). من جانب آخر، تتركز حوالي 60% من هذه المؤسسات في المناطق الشمالية، 30% في مناطق الهضاب العليا وحوالي 10% في مناطق الجنوب (BOUYAKOUB, 2006, p. 12).

خارج قطاع المحروقات، يسيطر القطاع الخاص على نسبة أكثر من 90% في الناتج المحلي الخام وأكثر من 85% في خلق القيمة المضافة في حين نسبة المساهمة في الصادرات تبقى جد ضئيلة ولا تتعدى نسبة 4%. هذه الأرقام تدل على هشاشة القطاع الخاص في الجزائر ومنه هشاشة الشركات العائلية وبطرح عدة تساؤلات على مدى تنافسيتها.

يمكن تفسير هذه الوضعية إلى الخصائص التي تميز هذه الشركات العائلية في الجزائر والتي نلخصها في العناصر التالية:

1.3.2 من حيث الإدارة الاستراتيجية: تعرف الشركات العائلية في الجزائر أنها وحدات منغلقة على نفسها لا سيما فيما يتعلق بالتسيير التي تبقى تقليدية وتعتبر أكبر عائق أمام تطورها لتحقيق أهداف النمو، الجودة الشاملة، الفعالية والنجاحة: بمعنى آخر تحقيق تنافسية الشركات العائلية ومنه تنافسية القطاع الخاص وبالتالي تنافسية الاقتصاد الوطني الذي يحتاج إلى مواجهة المنافسة العالمية أكثر من أي وقت مضى.

● ترتبط أهداف الشركة بأهداف العائلة التي ليست على الأجدر أهداف اقتصادية بل تتمحور حول الروابط الأسرية وأحيانا العرقية (الجهوية) مما يؤدي إلى بروز سلوكيات غير اقتصادية كما أن تنظيم السلم الهرمي يخضع إلى تركيز السلطة الأبوية الذي يتمتع بقوة الإشراف و المكانة الشرعية في الثقافة الاجتماعية الجزائرية مما يجعل الشركة غير مرخبة بأي تغيير ماعدا التغيير الذي تأتي به السلطة الأبوية التي تعتبر أيضا مصدر القوة الاستراتيجية التي تتميز بالدفاعية و التحفظ والحذر الشديد والعمل على حل المشكلات قصيرة الأجل بدلاً من البحث عن الفرص الجديدة واغتنامها بما يتماشى مع تغيرات الأسواق الأمر الذي يهدد بقاء الشركة وقدرتها على مواجهة المنافسة لاسيما الأجنبية منها حتى تجد الشركة نفسها في مسيرة صعبة نحو الأداء والتنافسية.

● من هذا المنظور، كثيرا ما يعاب على مؤسسي ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي الشركات العائلية بضعف مؤهلاتهم وكفاءتهم خاصة فيما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية، نمط التسيير، التنظيم وشبكة علاقات الأعمال فكما تبينه دراسات GEM، تملك الجزائر معدلا منخفضا من الأفراد الذين يملكون المهارات والمعرفة اللازمة لإنشاء مؤسسة. من جهة أخرى، هيمنة النشاطات المصغرة والحرفية لا يسمح بتطوير هذه المهارات (BOUHANNA & TABET AOUEL, 2010, p. 07) بالإضافة إلى نقص التكوين ما يجعل أغلبهم لا يملك الكفاءة التي تسمح بإيجاد المشاريع الإبداعية، القيام بدراسة سوق ناجحة، إنجاز مخطط أعمال فعال يسمح بتشخيص توقعات، متطلبات واحتياجات السوق من كمية وسعر ونوعية، دراسة المنافسة، اختيار الموردين والموزعين، الدراسة التقنية الناجعة للمشروع... الخ. الأمر الذي يؤدي دوما إلى مشاكل مالية وتقنية تعرقل نمو الشركة وتطورها.

2.3.2 انتقال الملكية بين الأجيال: هذا الانتقال قد يأخذ أبعادا جد معقدة في الجزائر نظرا للمشاكل المترتبة عن الميراث كونه أحد الطابوهات في العائلة الجزائرية التي قد تهدد حياة الشركة وبالتالي مصير العائلة والموظفين.

3.3.2 جانب الحوكمة: كون الشركات العائلية الجزائرية في الأغلب شركات مصغرة فالمالكين هم أنفسهم المسيرين وبالتالي لا يطرح إشكال الوكالة أو عدم تماثل المعلومات المرتبطتين بالشركات الكبرى. في هذه الحالة، تتمحور الحوكمة على الإجراءات والهياكل المستخدمة لتوجيه وإدارة الشؤون الداخلية والتجارية للشركة بهدف زيادة قيمتها في المدى الطويل وضمان سلامتها المالية.

4.3.2 من حيث التمويل: تتميز الشركات العائلية الجزائرية بالاعتماد على التمويل غير الرسمي من أقارب وأصدقاء بدل اللجوء إلى المصادر الرسمية وتنوع الهيكل التمويلي سواء في مرحلة التأسيس أو مرحلة النمو. كما أن رأس المال غير قابل للتحويل والتجزئة. حيث تتميز الإدارة المالية بالحذر الشديد أما اللجوء إلى الشراكة والاندماج مع أطراف خارجية عن العائلة يعتبر أمرا نادرا كونه "يهدد" القوة الاستراتيجية ومكانة السلطة الأبوية والعائلة بأكملها.

5.3.2 من حيث الحجم والأهمية: كما اشرنا سابقا تعتبر الشركات العائلية الجزائرية شركات مصغرة و لم تتطور بعد إلى حجم الشركات الكبرى و التكتلات العالمية المعروفة أو حتى لإدراجها في البورصة الوطنية مثل الحال في الدول المتطورة

(كشركة Ford، BMW في الولايات المتحدة الأمريكية؛ FIAT في إيطاليا، SAMSUNG في كوريا، شركة أوراسكوم في مصر) و هذا ما يؤثر على حجم مساهمتها في الناتج المحلي الخام و القيمة المضافة فمثلا في الولايات المتحدة تساهم الشركات العائلية بالثلثين، و تصل إلى النصف في أوروبا كما أن ثلث الشركات العائلية في الولايات المتحدة مدرجة في البورصات (Amriout, 2020).

6.3.2 من حيث النشاطات: تؤثر طبيعة التسيير المنغلقة والتمويل المحدود على حجم الشركات العائلية الجزائرية وأيضا على طبيعة نشاطاتها حيث توجه أغلبها إلى السوق المحلي والجهوي وبدرجة أقل الوطني ونادرا الدولي، كما أنها تركز على المنافذ التي أهملها القطاع العام وأغلبها يتميز بالتخلف التكنولوجي وضعف النشاطات الإبداعية نظرا للبحث عن الربحية السريعة وتفادي المخاطرة دون الحاجة إلى نفقات استثمارية معتبرة أو مؤهلات ومهارات عالية مثل قطاعات التجارة، الخدمات، النقل، البناء.

7.3.2 انتشار الممارسات غير القانونية: إن سياق بروز القطاع الخاص في الجزائر وبالتالي الشركات العائلية من مراحل انتقالية واضطرابات اجتماعية وأمنية أدى إلى بروز سلوكيات وممارسات اقتصادية غير قانونية بالموازاة مع الممارسات القانونية حيث نجد شركات تعمل في إطار قانوني رسمي (الامتثال للإجراءات الإدارية، والسجل التجاري، وما إلى ذلك) إلى جانب الإجراءات غير القانونية في ممارسة نشاطها (مثل التصريحات الضريبية، عدم تأمين الموظفين والتصريح برقم الأعمال... الخ) وهذا أساسا من أجل مضاعفة قيمة الأرباح المحصلة وتخفيض التكاليف.

إن مجموع هذه الخصائص من شأنه أن يؤثر سلبا على تنافسية الشركة العائلية لاسيما في ظل غياب رؤية إستراتيجية واضحة ودقيقة. وعليه، نستعرض في المحور القادم دراسة حالة شركة "أضواء المدينة مرسلي" من أجل إبراز أهمية تطوير رؤية إستراتيجية لتحسين تنافسية الشركات العائلية.

3. دور تطوير الرؤية الإستراتيجية في تحسين تنافسية الشركات العائلية الجزائرية: دراسة حالة شركة عائلية جزائرية "شركة أضواء المدينة مرسلي"

تناولت الدراسة الميدانية في البحث حالة شركة عائلية جزائرية هي شركة أضواء المدينة مرسلي، لمعرفة مدى تطويرها لرؤيتها الإستراتيجية وانعكاس ذلك على تحسين تنافسياتها، وتنشط هذه الشركة العائلية في مجال استيراد وتصدير المعدات الكهربائية ويقع مقرها بالجزائر العاصمة، وهي تدار من طرف ثلاث إخوة شباب بين سنة 25 و 40 سنة، أحدهم ذو مستوى جامعي في حين الآخرين ذوا مستوى تعليم متوسط فقط، وتم تقديم طلب إجراء مقابلة مع المالكين-المسيرين الثلاثة، إلا أن الأخ الأكبر رفض ذلك بسبب خلافاته مع أخويه، وقد تم إجراء المقابلة (يوم 30 سبتمبر 2020) مع الأخوين الآخرين وتحليل إجابتهما عن مختلف محاور المقابلة الثلاث، أولها يعنى بتقديم الشركة العائلية ودوافع نشأتها، في حين يركز المحور الثاني على الرؤية الإستراتيجية للشركة وإدارتها الإستراتيجية، ويعالج المحور الثالث أداء و تنافسية الشركة العائلية.

1.3 تقديم شركة "أضواء المدينة مرسلي" ودوافع نشأتها

1.1.3 تقديم الشركة العائلية محل الدراسة

تأسست الشركة العائلية سنة 2005 وهي شركة ذات أسهم (SPA) تنشط في مجال استيراد وتصدير المعدات الكهربائية، ورأس مالها مقسم بين الإخوة الثلاث، حيث أن كل واحد من الثلاثة له نصيب 30% من رأس مال الشركة، في حين يبقى الباقي الذي لا يتعدى 10% من رأس مال الشركة مقسم بين أفراد العائلة الآخرين المقربين جدا.

ضمت الشركة عند تأسيسها عاملين، وهي تضم الآن بعد 15 سنة من تأسيسها 11 عامل يتوزعون على مختلف المحلات التجارية التي تتبع الشركة، والتي يتم تسييرها من قبل الإخوة الثلاث بالتساوي، حيث أن كل مالك مسؤول عن تسيير مجموعة من المحلات التي تتبع له مباشرة، بالتعاون مع مسير لكل محل من المحلات يكون من أفراد العائلة المقربين جدا.

تنشط الشركة على المستوى الوطني، ويعمل مالكوها على توسيع نشاطهم إلى الخارج وولوج السوق الدولية المتخصصة في المعدات الكهربائية نظرا للخبرة التي اكتسبوها رغم تباين طموحاتهم. يسعى الأخ الأكبر ذو التعليم المتوسط إلى وولوج السوق الدولية نظرا لخبرته الكبيرة في المجال، في حين يريد الأخ الأصغر ذو التعليم الجامعي التركيز على السوق المحلية حاليا، خاصة أنه بدأ التسيير مع أخويه سنة 2013 أي بعد 8 سنوات من إنشاء الشركة، ويحتاج إلى اكتساب خبرات أكبر لاخترق السوق الوطنية بشكل أكثر فعالية، قبل الولوج إلى السوق العالمية، وهو أحد عناصر النزاع الإداري بين المالكين-المسيرين الثلاث نظرا لاختلاف رؤيتهم الإستراتيجية، خاصة أن أيا منهم لم يستفد من تكوين في مجال إنشاء وإدارة الأعمال.

2.1.3 دوافع إنشاء الشركة العائلية

✓ تلعب العائلة دورا هاما في تأسيس وإنشاء أي شركة عائلية، لذلك تم طرح مجموعة من العوامل التي يمكن عبرها أن تؤثر فيها العائلة على قرار إنشاء الشركة بالنسبة للأخوين، والتي تم إجمالها في الجدول الموالي مع العلم أنه نسب الأهمية (في كل الجداول الموالية) تم احتسابها بحساب متوسط اجابات الأخوين لدرجة الأهمية التي قدرها كل واحد منهما لكل عنصر من العناصر):

الجدول رقم (02): دور العائلة في إنشاء الشركة العائلية محل الدراسة

العامل	نسبة الأهمية	درجة الأهمية
طريقة النشأة في العائلة	50%	متوسط الأهمية
وظيفة الوالدين أو أحد الأقارب المقربين	50%	متوسط الأهمية
تشجيع العائلة ودعمها المعنوي	40%	ضعيف الأهمية
النصح والتوجيه من طرف العائلة	50%	متوسط الأهمية

شبكة علاقات العائلة	0%	منعدم الأهمية
الدعم المادي من طرف العائلة	0%	منعدم الأهمية
دور العائلة	31.67%	ضعيف الأهمية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يتضح أن دور العائلة في دفع الإخوة الثلاث نحو تأسيس وإنشاء شركتهم العائلية كان ضعيف، رغم أنه كان هناك توجيه ونصح نسبي من طرف بعض أفراد العائلة، وتحمس نسبي نتيجة ظروف نشأتهم العائلية ووظائف والديهم وأقاربهم، لكن دفع العائلة لهم نحو تأسيس شركتهم كان قاصرا إلى حد كبير خاصة من حيث جانب عدم استفادتهم من الدعم المادي (المالي) للعائلة ولا من شبكة علاقاتها.

✓ من جهة أخرى، يمتلك كل مؤسس ومالك-مسير للشركة دوافع ذاتية لتأسيس شركته العائلية، وتم طرح أهم الدوافع الذاتية الممكنة لتأسيس الشركة العائلية، وهي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): الدوافع الذاتية لإنشاء الشركة العائلية محل الدراسة

الدافع	نسبة الأهمية	درجة الأهمية
الرغبة في تحقيق أحلامكم وتجسيد أفكاركم	90%	شديد الأهمية
الرغبة في التحدي والحاجة إلى الإنجاز	70%	هام
الرغبة في استغلال فرص الأعمال	70%	هام
الرغبة في الاستقلالية	70%	هام
الحاجة إلى استحداث منصب عمل لكم	70%	هام
الرغبة في زيادة مداخيلكم وتحسين مستويات المعيشي	90%	شديد الأهمية
الرغبة في تحسين المستوى المعيشي لعائلتكم ومحيطكم	90%	شديد الأهمية
البحث عن الاعتراف والمكانة الاجتماعية	20%	غير هام
ضرورة استمرارية شركة العائلة	70%	هام
الدوافع الذاتية	71.11%	هامة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يتضح أن الدوافع الذاتية كان لها دور هام في إنشاء وتأسيس الشركة العائلية من قبل الإخوة، خاصة رغبتهم في تحقيق أحلامهم وتجسيد أفكارهم، والرغبة في زيادة مداخيلهم وتحسين مستويات المعيشي والمستوى المعيشي لعائلتهم ومحيطهم، ورغبتهم في التحدي والحاجة إلى الإنجاز واستغلال فرص الأعمال والاستقلالية، وحاجتهم إلى استحداث منصب عمل لهم واستمرارية شركتهم العائلية، في حين أن البحث عن الاعتراف والمكانة الاجتماعية يعتبر الدافع الذاتي الوحيد غير الهام بالنسبة لهم، وهو ما يوضح أن الدوافع الذاتية كان لها دور هام في إنشاء الشركة العائلية يفوق بكثير دور العائلة نفسها.

✓ تتناول الاجتماعات العائلية عادة مواضيع تتعلق بالشركة، وقد تتخذ الكثير من القرارات في هذه الاجتماعات أو بتأثير منها، والجدول التالي يوضح أهم المواضيع المتعلقة بالشركة التي يتم تداولها في الاجتماعات العائلية:

الجدول رقم (04): درجة تداول المواضيع المتعلقة بالشركة العائلية محل الدراسة في الاجتماعات العائلية

الموضوع	نسبة التداول	درجة التداول
المشاكل اليومية للشركة وبحث حلول لها	70%	عالية
الآفاق الاستراتيجية للشركة	50%	متوسطة
استمرارية الشركة ونقل ملكيتها إلى الأبناء وأفراد آخرين من العائلة	50%	متوسطة
الاستثمارات الجديدة الواجب حيازتها	40%	منخفضة
توظيف أفراد جدد	40%	منخفضة
توزيع الأرباح	30%	منخفضة
تعيين مسيرين جدد	10%	منخفضة جدا
إدماج مساهمين جدد	10%	منخفضة جدا
المواضيع المتعلقة بالشركة العائلية	37.50%	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة تداول المواضيع المتعلقة بالشركة العائلية محل الدراسة في الاجتماعات العائلية منخفضة، وهو ما سيثبط أفراد العائلة الآخرين خاصة الشباب في تأسيس شركاتهم الخاصة، نظرا للتعتميم على أهم المواضيع التي يمكن أن يكتسبوا خبرة وتجربة منها خاصة تعيين مسيرين جدد، إدماج مساهمين جدد، وتوزيع الأرباح، وانعدام ثقافة الحوار العائلي هو أحد أسباب الخلاف بين الإخوة الثلاث المالكين-المسيرين لهذه الشركة، وتقتصر المحادثات حول الشركة في المواضيع الروتينية المتعلقة بالمشاكل اليومية التي تصادفها مالكيها ومسيرها وبحث عن حلول لها، دون الخوض في الجانب الاستراتيجي للشركة واستشراف مستقبلها القريب والبعيد.

سبل تحقيق تنافسية الشركات العائلية من خلال تطوير رؤية استراتيجية - دراسة حالة لشركة عائلية في الجزائر - (ص ص: 111 - 124)

2.3 الرؤية الإستراتيجية للشركة العائلية "أضواء المدينة مرسلي" وإدارتها الإستراتيجية

- يمتلك الإخوة المالكون-المسيرون لهذه الشركة رؤية إستراتيجية متباينة لكنها تتقاطع في العديد من النقاط، أهمها:
- تفكيرهم في إيجاد خليفة لهم لاستمرارية الشركة العائلية، بشرط أن يتسم بالصفات التالية: الوفاء، الشرف، الهمة، الثقة، الأمانة، المرونة في التعامل، الذكاء العملي، حسن المعاملة مع الآخرين؛
 - إدراكهم أن درجة المنافسة في القطاع الذي ينشطون فيه قوية تتطلب يقظة تنافسية دائمة؛
 - تصورهم المستقبلي أن السوق المحلي الذي ينشطون فيه سيتشبع، مما يضطرهم لتوسيع نشاطهم خارج الوطن؛
 - ضبابية رؤيتهم الإستراتيجية لمستقبل شركتهم على المدى المتوسط (خمس سنوات القادمة) خاصة فيما يخص مركزها التنافسي وحصتها السوقية، رغم تفكيرهم في وضع إستراتيجية لتعزيز تنافسية شركتهم مستقبلا بالتنسيق مع مسيري الشركة الآخرين.
- تتضح معالم الرؤية الإستراتيجية للشركة العائلية محل الدراسة في خمس أبعاد أساسية: الإدارة الإستراتيجية، التمويل، العملاء، التموين، إدارة الموارد البشرية.

1.2.3 الإدارة الإستراتيجية

يوضح الجدول الموالي الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري هذه الشركة العائلية لإدارتها الإستراتيجية من خلال تركيزهم واهتمامهم بمختلف عناصرها المكونة لها:

الجدول رقم (05): الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة لإدارتها الإستراتيجية

درجة الأهمية	نسبة الأهمية	العنصر
شديد الأهمية	90%	اقتراح منتجات وخدمات جديدة
هام	80%	تحسين جودة المنتجات والخدمات الحالية
هام	70%	الحصول على شهادات مطابقة الجودة
ضعيف الأهمية	40%	تحسين أو تغيير التكنولوجيا المستخدمة
متوسط الأهمية	60%	تغيير جذري في نشاط المؤسسة
غير هام	10%	زيادة عدد المساهمين
هام	70%	العمل على توسيع الشركة
متوسط الأهمية	60%	إنجاز شراكات وتحالفات جديدة
ضعيف الأهمية	40%	العمل على الاندماج مع شركات أخرى
متوسطة الأهمية	57.78%	الإدارة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يملك الإخوة مالكو الشركة العائلية رؤية إستراتيجية للإدارة الإستراتيجية لشركتهم، لكن تظل قاصرة نسبيا خاصة فيما يخص رفضهم إدخال مساهمين جدد، وضعف حماسهم نحو تحسين أو تغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمل على الاندماج مع شركات أخرى، مع ذلك هم يعملون على طرح منتجات وتقديم خدمات جديدة وتحسين جودة المنتجات والخدمات الحالية، ويسعون إلى الحصول على شهادة مطابقة الجودة لاستقطاب عملاء جدد، ويفكرون بجديّة في توسيع الشركة ونشاطاتها، وهي تمثل عناصر قوة في إدارتهم الإستراتيجية لشركتهم العائلية.

2.2.3 التمويل

تبرز الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري هذه الشركة العائلية لطرق تمويل شركتهم، في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة لطرق تمويلها

درجة الأهمية	نسبة الأهمية	الطريقة
متوسطة الأهمية	60%	زيادة رأس مال الشركة
ضعيفة الأهمية	30%	فتح رأس المال للمساهمين خارج العائلة
غير هامة	20%	فتح رأس المال للمساهمين داخل العائلة
غير هامة	10%	الاستدانة من البنوك العمومية
غير هامة	10%	الاستدانة من البنوك الخاصة
غير هامة	10%	الاستدانة من البنوك الإسلامية
غير هامة	20%	إحداث تغيير آخر في هيكل التمويل
ضعيفة الأهمية	22.86%	تمويل الشركة العائلية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

لا يملك الإخوة المالكون-المسيرون للشركة العائلية محل الدراسة رؤية إستراتيجية واضحة فيما يخص تنوع طرق تمويل الشركة العائلية، خاصة مع رفضهم الاستدانة من البنوك بمختلف أنواعها، وإجماعهم عن فتح رأس المال للمساهمين من داخل وخارج العائلة، وقناعتهم الحالية بعدم إحداث تغيير آخر في هيكل التمويل، رغم تفكيرهم في زيادة رأس مال الشركة العائلية دون تغيير تركيبة هيكل رأس المال، وهو ما يوضح قصور في الرؤية الإستراتيجية المتعلقة بتمويل الشركة العائلية خاصة على المدى المتوسط والبعيد.

3.2.3 العملاء

يحظى استقطاب العملاء ورضاهم وولائهم بأهمية خاصة في نجاح واستمرارية أي شركة، كما أنه إحدى أهم ركائز رؤيتها الإستراتيجية، وذلك من خلال آليات لجذب العميل والعمل على تحقيق رضاه وضمن ولائه، والجدول الموالي يوضح الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية فيما يخص العملاء:

الجدول رقم (07): الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة فيما يخص العملاء

الآلية	نسبة الأهمية	درجة الأهمية
العمل على تحقيق رضا وولاء العملاء الحاليين	80%	هامية
العمل على رفع الحصة السوقية	80%	هامية
العمل على رفع المبيعات	90%	شديدة الأهمية
التوسع نحو عملاء وطنيين عموميين	50%	متوسطة الأهمية
التوسع نحو عملاء وطنيين خواص	50%	متوسطة الأهمية
التوسع نحو عملاء أجانب في الخارج	50%	متوسطة الأهمية
التوسع نحو عملاء لشركات من أفراد العائلة	40%	ضعيفة الأهمية
العملاء	62.86%	هامية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يملك الإخوة رؤية إستراتيجية واضحة تجاه عملاء شركتهم العائلية، ويولونهم أهمية خاصة مقارنة بالأبعاد الأخرى، حيث يعملون على رفع المبيعات وحصتهم السوقية، وتحقيق رضا وولاء العملاء الحاليين للشركة العائلية، إضافة إلى تفكيرهم نسبيا في التوسع نحو عملاء جدد من مختلف الأصناف داخل وخارج الوطن، وتفكيرهم وتصورهم القوي تجاه عملاءهم يعتبر إحدى أهم نقاط قوة رؤيتهم الإستراتيجية.

4.2.3 التمويل

يعتبر التمويل من أهم الأنشطة الحيوية لأي شركة تريد البقاء في السوق والاستمرارية والنمو، ويعتبر بعد هام من أبعاد الرؤية الاستراتيجية لملاك ومسيري الشركات، والجدول التالي يبين الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة لطرق تمويلها بما تحتاجه من طرف الموردين:

الجدول رقم (08): الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة لطرق التمويل

الطريقة	نسبة الأهمية	درجة الأهمية
تغيير الموردين الحاليين	70%	هامية
التوجه نحو موردين وطنيين	70%	هامية
التوجه نحو موردين أجانب	80%	هامية
التوجه نحو موردين من أفراد العائلة أو الأصدقاء	70%	هامية
التوجه نحو الاستيراد	90%	شديدة الأهمية
التمويل	76%	هامية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

تتسم الرؤية الإستراتيجية لمسيري-مالكي الشركة العائلية محل الدراسة لطرق التمويل بالوضوح الشديد، خاصة أن مجال نشاط الشركة هو الاستيراد والتصدير ما يجعل لها خبرة كبيرة في مجال التمويل وطرقه تجاوزت 15 سنة، خاصة ما يتعلق بالاستيراد، والتوجه نحو موردين أجانب، وتغيير مورديها بسهولة، وإمكانية التوجه نحو موردين وطنيين أو أحد أفراد العائلة أو الأصدقاء، وهو ما يعتبر نقطة قوة في الرؤية الإستراتيجية للإخوة ملاك هذه الشركة العائلية.

5.2.3 إدارة الموارد البشرية

تمتلك إدارة الموارد البشرية مكانة خاصة في الرؤية الإستراتيجية لأي شركة عائلية تسعى نحو التميز وتحسين أدائها، والجدول الآتي يوضح الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيري الشركة العائلية محل الدراسة لإدارة مواردها البشرية وآليات تحسينها:

الجدول رقم (09): الرؤية الاستراتيجية لمالكي-مسيرري الشركة العائلية محل الدراسة لإدارة الموارد البشرية

درجة الأهمية	نسبة الأهمية	الألية
ضعيفة الأهمية	30%	العمل على استحداث مجالس إدارة
متوسطة الأهمية	50%	العمل على الفصل بين الملكية والتسيير
ضعيفة الأهمية	40%	العمل على توظيف المزيد من الأفراد من داخل العائلة
متوسطة الأهمية	60%	العمل على توظيف المزيد من الأفراد من خارج العائلة
شديدة الأهمية	90%	العمل على تحسين المهارات للموظفين الحاليين
هامّة	70%	العمل على جلب كفاءات عالية جديدة
متوسطة الأهمية	56.67%	إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يملك الإخوة مالكو الشركة العائلية رؤية إستراتيجية نسبية لإدارة الموارد البشرية لشركتهم العائلية، خاصة من بحث العمل على تحسين مهارات مواردهم البشرية واستقطاب كفاءات عالية جديدة، وتوظيف المزيد من الأفراد من خارج العائلة، لكن تبقى قاصرة من حيث رفض الملاك لاستحداث مجالس الإدارة، وعدم تحمسهم لفصل الملكية عن التسيير ما يفقدهم تحكمهم في شركتهم العائلية وما ينجر عنه من مشكلة الوكالة وتخوفهم من السلوك الانتهازي للمسيرين غير المالكين، كما أنهم لا يميلون إلى توظيف مزيد من الأفراد داخل العائلة، وهو ما يوضح تركيزهم على تحسين آليات إدارة الموارد البشرية في جوانب معينة دون غيرها.

6.2.3 وضوح الرؤية الاستراتيجية لمالكي-مسيرري الشركة العائلية

يبين الجدول التالي مدى وضوح الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيرري الشركة العائلية:

الجدول رقم (10): مدى وضوح الرؤية الإستراتيجية لمالكي-مسيرري الشركة العائلية

درجة الأهمية	نسبة الأهمية	البعد
متوسط الأهمية	57.78%	الإدارة الاستراتيجية
ضعيف الأهمية	22.86%	التمويل
هام	62.86%	العملاء
هام	76%	التموين
متوسط الأهمية	56.67%	إدارة الموارد البشرية
متوسطة الأهمية	55.23%	الرؤية الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يملك الإخوة مالكو الشركة العائلية رؤية إستراتيجية واضحة نسبية لمستقبل شركتهم، خاصة في مجال التموين والعملاء، وبنسبة أقل في تحسين أداء إدارتهم الإستراتيجية وإدارتهم لمواردهم البشرية، في حين يبقى أكبر قصور تعاني منه رؤيتهم الإستراتيجية في مجال تمويل شركتهم العائلية على المدى المتوسط والبعيد، نظرا لعدم تفكيرهم في آليات لزيادة رأس مال الشركة، ورفضهم فتح المجال لمساهمين جدد من داخل أو خارج العائلة.

3.3 أداء وتنافسية الشركة العائلية "أضواء المدينة مرسلي"

1.3.3 تحليل أداء وتنافسية الشركة العائلية محل الدراسة

الجدول التالي يوضح مستوى الأداء الحالي ودرجة تنافسية الشركة العائلية في السوق التي تنشط بها حسب مالكيها-مسيرريها، ورأيهم فيما يميزها عن الشركات المنافسة لها في السوق:

الجدول رقم (11): مستوى أداء وتنافسية الشركة العائلية محل الدراسة

درجة التميز	نسبة التميز	العنصر
عالية	70%	الأداء العام للشركة
عالية	80%	جودة المنتج
متوسطة	60%	الأسعار المقدمة
متوسطة	50%	التكاليف المنخفضة
عالية	80%	سرعة تلبية طلبات العملاء
عالية	80%	المنتجات والخدمات المتكاملة
عالية	70%	اليد العاملة المؤهلة
عالية	70%	أداء وتنافسية الشركة العائلية محل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

تمتلك الشركة العائلية محل الدراسة ميزة تنافسية هامة مقارنة بالشركات المنافسة في السوق، نظرا لخبرتها في المجال ويقتتها التنافسية، وعملها على إرضاء عملاءها وتحسين جودة منتجاتها وتكوين مواردها البشرية لرفع كفاءتهم، وهي كلها عناصر رفعت

سبل تحقيق تنافسية الشركات العائلية من خلال تطوير رؤية استراتيجية - دراسة حالة لشركة عائلية في الجزائر -، (ص ص: 111 - 124)

من الأداء العام للشركة، وجعلتها تكتسب العديد من نقاط القوة والفرص في السوق، ويبقى العنصر الوحيد الذي عليها العمل عليه هو خفض التكاليف مع الحفاظ على الجودة العالية لمنتجاتها.

2.3.3 الرؤية الاستراتيجية لمالكي-مسيرى الشركة العائلية محل الدراسة لتحسين أدائها والحفاظ على ميزتها التنافسية على المدى المتوسط والبعيد

يسعى المالكون-المسيرون للشركة العائلية محل الدراسة إلى الحفاظ على ميزتهم التنافسية المحققة ومستوى أدائهم العالي وتحسينه في المستقبل، والجدول التالي يوضح رؤيتهم الإستراتيجية لأليات تحسين أدائهم وتنافسيتهم مستقبلا:

الجدول رقم (12): الرؤية الاستراتيجية لمالكي-مسيرى الشركة العائلية محل الدراسة لتحسين تنافسيتهم

الألية	نسبة الأهمية	درجة الأهمية
تقديم منتجات جديدة تنافسية	70%	هامية
تطبيق معايير الجودة الشاملة	90%	شديدة الأهمية
تخفيض شكاوى العملاء	70%	هامية
تقديم منتجات بأسعار تنافسية	60%	متوسطة الأهمية
اختراق أسواق جديدة	60%	متوسطة الأهمية
رفع مستوى الأداء التسويقي للشركة	80%	هامية
تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن	70%	هامية
رفع مستوى الأداء المالي للشركة	60%	متوسطة الأهمية
التكيف مع تغيرات السوق والبيئة العامة	50%	متوسطة الأهمية
استقطاب الكفاءات العالية	90%	شديدة الأهمية
تقديم وتجسيد أفكار إبداعية	90%	شديدة الأهمية
الرؤية الاستراتيجية لتحسين تنافسية الشركة محل الدراسة	71.82%	هامية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع المالكين-المسيرين للشركة.

يملك الإخوة المالكون-المسيرون للشركة العائلية رؤية إستراتيجية واضحة جدا لأليات تحسين أداء وتنافسية شركتهم، والحفاظ على ميزتها التنافسية مقارنة بالشركات المنافسة في السوق المحلية، خاصة فيما يتعلق بتطبيق معايير الجودة الشاملة، استقطاب الكفاءات العالية، تقديم وتجسيد أفكار إبداعية، رفع مستوى الأداء التسويقي للشركة، تقديم منتجات جديدة تنافسية، وتخفيض شكاوى العملاء والتكاليف، وهي آليات ستمكن الشركة العائلية من رفع مستوى أدائها الشامل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

خاتمة النتائج والتوصيات

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلنا للعديد من النتائج الهامة، والتي على ضوءها قدمنا مجموعة من التوصيات.

1- اختبار الفرضيات:

✓ تحليل مختلف معطيات المقابلة مع مالكي/مسيري شركة "أضواء المدينة مرسلي" سمحت لنا بالتأكد على صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أهمية تطوير رؤية إستراتيجية لتحقيق تنافسية وأداء الشركة العائلية محل الدراسة حيث يملك الإخوة المالكون-المسيرون للشركة العائلية رؤية إستراتيجية واضحة جدا لأليات تحسين أداء وتنافسية شركتهم، والحفاظ على ميزتها التنافسية مقارنة بالشركات المنافسة في السوق المحلية.

✓ هذا بالإضافة إلى التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تعتبر الرؤية الإستراتيجية كأداة من أدوات تحقيق تنافسية المؤسسات فبفضل الرؤية الإستراتيجية تستطيع أي مؤسسة توجيه قدراتها التنافسية نحو تحقيق هدف واضح ومحدد مسبقا يسمح لها بالاستغلال الأمثل لمواردها واستغلال فرص محيطها الخارجي والحد من تهديداته وهكذا تستطيع أن تتميز وتتفوق على منافسيها وتصل إلى المكانة التي تريدها.

✓ كما يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الثانية باعتبار أن الأخوة المالكون لديهم رؤية إستراتيجية متوسطة الوضوح حول شركتهم حيث أنهم ينصبون تركيزهم على التوالي حول التمويل، العملاء، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في حين يبقى أكبر قصور تعاني منه رؤيتهم الإستراتيجية هو مجال التمويل.

✓ تحليل المعطيات يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثالثة حيث يملك الإخوة المالكون-المسيرون للشركة العائلية رؤية إستراتيجية واضحة جدا لأليات تحسين أداء وتنافسية شركتهم، والحفاظ على ميزتها التنافسية مقارنة بالشركات المنافسة في السوق المحلية.

2- النتائج: تتمثل أهم نتائج البحث في النقاط التالية:

- ضعف دور العائلة في دفع أفرادها لتأسيس شركاتهم الخاصة بهم أو إنشاء شركتهم العائلية؛
- عدم استفادة معظم مالكي الشركات العائلية من تكوين في مجال الإدارة، واكتفائهم بالخبرة الميدانية في تسيير شركاتهم؛
- تأسيس معظم الشركات العائلية الجزائرية نتيجة دوافع ذاتية بحتة أكثر منها تشجيع المحيط العام؛

- تباين الرؤية الإستراتيجية لمعظم مالكي-مسيرى الشركات العائلية، ما ينجر عنه خلافات في طريقة إدارة الشركة؛
- وضوح الرؤية الإستراتيجية للشركة العائلية محل الدراسة فيما يخص التموين، العملاء، الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، وضبايتها فيما يتعلق بتمويل الشركة العائلية؛
- رفض معظم ملاك الشركات العائلية لفتح رأس مال شركاتهم لمساهمين جدد من داخل أو خارج العائلة؛
- تميز أداء الشركة العائلية محل الدراسة وتنافسيتها العالية، مع امتلاكها رؤية إستراتيجية واضحة للحفاظ على ميزتها التنافسية وتحسين أدائها مستقبلا؛
- يساهم تبني رؤية إستراتيجية واضحة في تحسين تنافسية الشركات العائلية الجزائرية.
- 3- **التوصيات:** انطلاقا من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:
 - العمل على نشر ثقافة المقاولاتية وسط العائلات الجزائرية؛
 - تكوين مالكي الشركات العائلية في مجال المقاولاتية وإدارة الأعمال بصفة عامة، والإدارة الإستراتيجية بصفة خاصة؛
 - ضرورة استعانة ملاك الشركات العائلية بمسيرين ذوي خبرة في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، لتدعيم رؤيتهم الإستراتيجية لمختلف الأبعاد الإستراتيجية؛
 - تدعيم الشركات العائلية الجزائرية من طرف الدولة وتقديم تسهيلات لها في مختلف الجوانب، بغية تفعيل دورهم في تحقيق التنمية المستدامة؛
 - أهمية استفادة الشركات العائلية الجزائرية من تجارب وخبرات الشركات العائلية الأجنبية الرائدة في مجال نشاطها، لتحسين أدائها العام وتنافسيتها وتعزيز رؤيتها الإستراتيجية لمستقبلها؛
 - ضرورة تبني إستراتيجية واضحة موحدة بين مالكي الشركة العائلية المسيرين لها، لضمان نجاح جهودهم في رفع أدائها وتحسين مركزها التنافسي.

المراجع

1. أسية عجال. (2017). ثنائية الصراع والاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية. *المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3* (09).
2. العيد فراحتية. (2016). *استراتيجية وتنافسية المؤسسة*. الجزائر: جامعة المسيلة.
3. امينة عزوز وآخرون. (2019). واقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات العائلية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة ETMA بالسعيدة. *مجلة المالية وحوكمة الشركات*، 03 (01).
4. طارق نويرة. (2002). *دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر*. الكويت: منشورات المعهد العربي للتخطيط.
5. علي السلمي. (2001). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار غريب للنشر.
6. فاتح غلاب وآخرون. (2019). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات: دراسة تحليلية. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي*، 03 (01).
7. فايز عوض بن ظفره. (2018). قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية. (جامعة الشلف، المحرر) *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 14 (19).
8. محمود أبو بكر مصطفى. (2008). *الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة* (المجلد 1). الإسكندرية: دار الجامعة
9. ALAUOI, A. (2005). Paris, La compétitivité internationale :stratégies pour les entreprises françaises: édition Harmatan.
10. Amriout, G. (2020). les entreprises familiales majoritaire en Algérie. *quotidien-oran.com consulté sur* (<http://www.algerie-dz.com/article2248.html>) le 24/03/2020 à 17h00.
11. Barrédy, C., & Batac, J. (2013). Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance des entreprises : soixante ans d'histoire d'une entreprise familiale. *Revue Gérer et comprendre* , 01 (111).
12. BOUHANNA, A., & Tabet AOUEL, W. (2010). PME /PMI, quel avenir ? *work paper* . université de Tlemcen.
13. BOUYAKOUB, A. (2006). Entrepreneuriat, territoire et capital humain. *colloque international : création d'entreprise et territoire*. Tamanrasset.
14. BOUZIT, N. (2010, Juillet). Entrepreneuriat familial : Etat des lieux et perspectives : cas de la Wilaya de Béjaïa. *mémoire de magister, Option : Management Economique des Territoires et Entrepreneuriat* . Algérie: Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa.
15. Cadiou, C., & Cadiou, K. (2014). Le modèle entrepreneurial familial durable : comment devenir hénokienne ? *Revue de l'Entrepreneuriat* , 13 (03).

16. COLOT, O. (2007). La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises. *thèse de Doctorat en sciences de gestion* . France: université de Mons-Hainaut.
17. HAMMOUDA, A. (2018). Performance différenciée et résistance des entreprises familiales face aux crises : Cas des entreprises cotées en Tunisie. *revue Gestion 2000* , 35 (05).
18. KADI, M. (2013). Relation entre PME et emploi en Algérie : quelle réalité ? *colloque internationale sur l'évaluation des effets des programmes d'investissements et leurs retombés sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique*. université de Sétif 1.
19. MERZOUK, F. (2009). PME et compétitivité en Algérie. *Revue économie et management* (09).
20. ONS. (2012). *Rapport du premier recensement économique, 2011*. Collections statistiques, n°172. Série statistiques économiques n°69.
21. Schier, G. (2014). Entreprises familiales et innovation. *revue Gestion 2000* , 31 (05).
22. SCHMITT, C., & BOURGUIBA, M. (2008). aider l'entrepreneur à concevoir une vision. Dans C. SCHMITT, *regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*. Québec: édition Presses de l'Université de Québec.
23. TABETAOUEL, W., & BENDIABDELLAH, A. (2012). Le financement de l'Entrepreneuriat en Algérie, des solutions de conjoncture. *Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial*. Montpellier: 2ème rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs.