

دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على انتقال المؤسسات العائلية - حالة عينة من المؤسسات الجزائرية -
An analytical study of the factors affecting the transition of family enterprises -Case of a sample of
Algerian enterprises-

نوفي رقية^{1*}، الداوي الشيخ²

¹جامعة الجزائر3، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية (الجزائر) noufi.roukia@univ-alger3.dz

²جامعة الجزائر3، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية (الجزائر) P.daouicheikh@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/04/30، تاريخ القبول: 2023/07/17، تاريخ النشر: 2023/07/25

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى المساهمة في إثراء الأبحاث حول المؤسسات العائلية الجزائرية، باعتبارها أهم عملية تمر بها جميع هذه المؤسسات بعد عملية انشائها، هي مرحلة انتقال الخلافة من جيل الى جيل اخر، اخترنا تسليط الضوء على هذه الأخيرة، من خلال تقديم تحليل لمختلف العوامل التي رأينا انها تؤثر على هذه العملية.

من خلال استعمالنا لاستراتيجية السيرة والتحليل الموضوعي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن السلف واع بضرورة التخطيط لنقل المؤسسة العائلية كما أن له نية في ذلك وتظهر في مجموع الخبرات والمساعدات التي يقدمها للخليفة المحتمل، ولكنه في المقابل يسعى الى تأجيل الانتقال الرسمي وانتقال الملكية، على الرغم من وجود خليفة متحمس وقابل لتطوير معارفه من أجل أن يكون قائدا جيدا. يسمح الحوار داخل المؤسسة بتجاوز الخلافات خاصة في مرحلة الحكم المشترك، كما أن تحديد المهام يسمح لكل فرد بالعمل داخل المجال المخصص له.

الكلمات المفتاح: مؤسسة عائلية، عملية انتقال، عملية تخطيط الانتقال، سلف، خليفة.

تصنيف JEL: L26، L29، M 14.

Abstract: This study aims to contribute to the enrichment of research on Algerian family business enterprises, as the most important process that all these enterprises go through after their establishment, which is the transmission of succession from one generation to another, we chose to shed light on the latter, by providing an analysis of the various factors that we saw affecting this process.

Through our use of the story of life strategy and the thematic analysis, the study reached several results, the most important of which is that the predecessor is aware of the need to plan the transfer of the family business enterprise, and he also has an intention to do so, and it appears in the sum of the experiences and assistance that he provides to the potential successor, but in return he seeks to postpone the official transfer and transfer of ownership, despite the presence of a successor who is enthusiastic and able to develop his knowledge in order to be a good leader. Dialogue within the organization allows for overcoming differences, especially in the stage of joint governance, and defining tasks allows each individual to work within the field assigned to them.

Keywords: transmission process-transmission process planning -predecessor-successor.

Jel Classification Codes: L26, L29, M 14.

* المؤلف المرسل.

بدأ اهتمام الباحثين بالمؤسسة العائلية خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي؛ حيث تم خلالها إنجاز مجموعة من الأبحاث في مجالات مختلفة تشمل: القانون، تسيير الموارد البشرية... الخ؛ كما أنها صارت مركز اهتمام الباحثين من تخصصات متعددة مثل الاقتصاد، الإدارة، علم الاجتماع، ويرجع هذا الاهتمام المتزايد لأهميتها الاقتصادية، فهي تعتبر نواة الاقتصاد في العديد من الدول خاصة الغربية. تعتبر إشكالية انتقال المؤسسات العائلية من أكثر الإشكاليات التي حازت على اهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة، لأن الانتقال يعتبر أهم مرحلة تمر بها المؤسسة لضمان استمراريتها، من منطلق أن ذلك يعتبر قرارا استراتيجيا يتطلب تدخل مختلف أصحاب المصالح. تشكل المؤسسة العائلية اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورغم ذلك توجد ندرة في الأبحاث حول هذا الموضوع، كما أنه لا يوجد تعريف موحد لها أو إحصائيات خاصة بها.

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في إثراء الأبحاث حول المؤسسات العائلية الجزائرية من خلال تسليط الضوء على عملية الانتقال، وهذا يعرض وتحليل مختلف العوامل التي تؤثر في عملية الانتقال؛ وعليه يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة على الشكل التالي:

الإشكالية الرئيسية:

ماهي العوامل التي تؤثر على انتقال المؤسسات العائلية الجزائرية ؟

من أجل معالجة هذه الإشكالية ، اقترحنا الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

- الفرضية 1: تخطيط عملية الانتقال يؤدي الى نجاحها في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية 2: وجود ثقة متبادلة بين السلف والخليفة يؤدي الى نجاح عملية الانتقال في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية 3: تقبل السلف لحقيقة مغادرة المؤسسة في الوقت المناسب يلعب دورا في عملية الانتقال في المؤسسات محل الدراسة .
- الفرضية 4: التعليم والتكوين المستمر للخليفة يساعدان في عملية انتقال المؤسسة العائلية في المؤسسات محل الدراسة.

لدراسة صحة هذه الفرضيات، ارتأينا تقسيم هذه الدراسة الى العناصر التالية:

- مدخل: تحليل الإطار المفاهيمي للمؤسسات العائلية وعملية الانتقال؛
- تحليل العوامل التي تؤثر على عملية الانتقال؛
- دراسة الحالة؛
- الخلاصة

I. 1 - مدخل : الاطار المفاهيمي للمؤسسات العائلية وعملية الانتقال:

1.1.1-تعريف المؤسسات العائلية:

يعتبر الكاتب (R, CHRISTENSEN) أول من تناول موضوع المؤسسات العائلية، وقدم لها تعريفا سنة (1953) معتبرا أن المؤسسة العائلية: "هي مؤسسة تحمل اسم العائلة، ويجب أن تكون الإدارة والملكية لها، كما أنها تتأثر بقيمتها وتقاليدها"¹. من خلال هذا التعريف، نلاحظ بأنه من الضروري كي تكون المؤسسة عائلية أن تحمل اسم العائلة، وتتبنى عاداتها وتقاليدها، كما يجب على العائلة ان تمتلك اغلبية الأسهم فيها وان يشكل أفراد العائلة مجلس الإدارة. بينما تصب مساهمة الكاتب (RG, DONNELLEY)، التي قدمها في سنة (1964) في أنه يجب على المؤسسة العائلية أن تكون قد مرت بجيلين على الأقل كدليل على تأثير العائلة في إستراتيجيتها، بالإضافة إلى شرط أساسي وهو أن يكون لها عمر محدد، وسبع شروط إضافية أخرى، هي²:

- 1- وجود تأثير للعائلة على انتقال المؤسسة العائلية؛
- 2- وجود الأولاد أو الزوج ضمن المجلس الإداري للمؤسسة؛
- 3- قيم وتقاليد المؤسسة مستوحاة من ثقافة العائلة؛.
- 4- محافظة الأفراد على أسهمهم في المؤسسة، واعتبار ذلك كواجب نحو العائلة؛
- 5- يتحدد دور كل فرد في المؤسسة حسب خبرته؛
- 6- تتأثر سمعة المؤسسة بسلوكيات أفراد العائلة؛
- 7- مكانة الفرد داخل المؤسسة تؤثر على مكانته داخل العائلة.

إذا نلاحظ من خلال عرض مساهمة هذا الكاتب، أن عملية الانتقال في إطار المؤسسة العائلية تخضع لعوامل داخلية تخص العائلة، ولا تتأثر بعوامل خارجية آتية من البيئة الخارجية أو أطراف أخرى ذات صلة بالمؤسسة؛ كما يجب أن لا ننسى وجود مؤسسة عائلية مجلس إدارتها خالٍ من عضوية أحد أفراد العائلة من أولاد أو زوج؛ إضافة إلى ذلك يجب أن ترتبط إيديولوجية المؤسسة العائلية بالإرث الثقافي للعائلة من قيم وعادات وسلوكيات؛ كما ترتبط المؤسسة العائلية بعنصر في غاية الأهمية وهو ألا يتخلى أفراد العائلة عن أسهمهم في المؤسسة تحت أي ظرف من الظروف، مهما كان العائد من ذلك التخلي؛ فالمحافظة على الأسهم مهما كان تكلفه ذلك يعبر عن جانب من جوانب عائلية المؤسسة.

يضاف إلى ذلك أن توزيع الأدوار في المؤسسة وتولي المناصب يخضع لعامل الخبرة الناتج عن اعتماد معيار التراكم المعرفي ومقياس الكفاءة، وليس خاضعاً لعنصر العاطفة أو درجة الانتماء العائلي؛ كما أن صورة المؤسسة وسمعتها تتأثر إيجاباً أو سلباً تبعاً لطبيعة الفعل السلوكي لأفراد العائلة داخل المؤسسة وخارجها؛ من جهة أخرى يجب التأكيد على أنه كلما ازدادت مكانة الفرد والأدوار التي يؤديها أهمية في المؤسسة نتيجة لجدارته وأهليته وأدائه، كلما انعكس ذلك إيجاباً على مكانته داخل محيطه الأسري، وأدى إلى ارتفاع رصيده المعنوي العائلي.

كما قدم من جهة أخرى الكاتب (BARRY, B) مساهمة في هذا المجال سنة (1975) تصب في أن الشرط الوحيد كي تكون المؤسسة عائلية هو وجود عائلة واحدة تديرها.

إذاً نلاحظ من هذا التعريف أنه لكي تنسحب صفة العائلية على أية مؤسسة يجب أن تُدار وتُسير من طرف عائلة وحيدة، ولا مجال للتداخل العائلي، وإلا أصبحت مؤسسة غير عائلية.

إضافة إلى ذلك، فقد أسهمت الكاتبة (CADIEUX, L) في سنة 1999، بتعريف للمؤسسة العائلية محتواه: "تعتبر مؤسسة ما عائلية إذا كانت الإدارة في يد فرد من العائلة، أو أن أغلبية المديرين من نفس العائلة، إضافة إلى وجود نية لنقل المؤسسة إلى الجيل اللاحق". نلاحظ أن هذه النظرة تركز في تعريفها للمؤسسات العائلية على ضرورة وجود نية لنقل إدارة المؤسسة للأجيال اللاحقة، وضرورة أن يشكل أفراد العائلة أغلبية أعضاء مجلس إدارتها..

من خلال تحليل الاسهامات السابقة، نلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول اعتماد معيار واحد لتحديد الأطار المفاهيمي لمصطلح المؤسسات العائلية .

نعمتد في دراستنا الحالية على تعريف (L, CADIEUX) للمؤسسة العائلية، والذي ينص على ضرورة وجود الملكية في يد نفس العائلة، ووجود أفرادها في مجلس إدارة المؤسسة، كما يجب أن تكون عندها نية لنقل المؤسسة من جيل إلى جيل آخر.

2.1.I - أهمية المؤسسات العائلية ومساهمتها في الناتج الوطني الخام لبعض الدول الأوروبية :

تلعب المؤسسات العائلية دوراً مهماً في ازدهار اقتصاديات الدول، وذلك من خلال خلق فرص العمل ومساهمتها في الناتج الوطني الخام كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم 1: نسبة المؤسسات العائلية في بعض الدول الأوروبية ونسبة مساهمتها في الناتج القومي الخام، حسب احصائيات معهد IFERA لسنة 2003 :

الدولة	نسبة المؤسسات العائلية فيها	نسبة المساهمة في الناتج الوطني الخام	نسبة المساهمة في العمل
و.م.أ	96%	40%	60%
اسبانيا	85%	65%	42%
فرنسا	83%	60%	49%
بريطانيا	65%	41%	31%
السويد	79%	65%	42%
الأراضي المنخفضة	74%	54%	31%
ألمانيا	93%	48%	57%

Source : LINDOW(2013,P8) cité par :H YEZZA, p17.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المؤسسات العائلية في الدول الأوروبية تتراوح بين 83% و 93% أي أن أغلب المؤسسات التي تشكل النسيج الاقتصادي هي مؤسسات عائلية فهي تشكل 93% من المؤسسات الألمانية و 85% من المؤسسات الإسبانية، وتساهم هذه المؤسسات بنسبة تتراوح بين 40% و 60% من الناتج الوطني الخام لهذه الدول بنسبة 48% من الناتج الوطني الخام الألماني و 60% من الناتج الوطني الخام الفرنسي، وهي نسبة عالية تثبت أهمية هذا النوع من المؤسسات في ازدهار اقتصاديات الدول.

كما أنها تشارك في خلق مناصب العمل بنسبة 42 و 49 في كل من اسبانيا وفرنسا، و 57 في ألمانيا.

I. 1. 3 - عملية تعاقب المؤسسات العائلية :

تعتبر عملية التعاقب (la succession) أساسية في حياة المؤسسة وقد تستغرق عدة سنوات؛ لذا يجب على المؤسسة التخطيط المسبق لها كي تضمن نجاح هذه العملية، والتي تبدأ مع بداية ظهور نية السلف لنقل المؤسسة العائلية إلى فرد آخر وتنتهي بالانتقال بصفة نهائية ورسمية. يوجد نوعان من الانتقال، الأول يتمثل في الانتقال الإداري، والثاني يتمثل في نقل الملكية؛ يبدأ الانتقال الإداري عادة قبل انتقال الملكية وينتهي بعده؛ وقد قام الكاتب بتقسيم عملية الانتقال الإداري إلى مجموعة مراحل يتم خلالها تبادل أدوار كل من السلف والخلف، حيث يتقدم دور الخلف على حساب تراجع دور السلف؛ ويمكن تفصيل ذلك من خلال تحليل النماذج التالية:

I. 1. 3. 1 - نموذج (JE , JG ET SCHOEN , LONGENCKER)

طور كل من الكاتبين (JE , LONGENCKER, JG ET SCHOEN) في سنة (1978) نموذجا مقسم إلى 7 مراحل؛ حيث تجري المراحل الثلاثة الأولى قبل دخول الخليفة إلى المؤسسة بدوام كامل؛ وذلك من أجل السماح له بالتعود على النظامين العائلي والمؤسسي. بينما المرحلتين التاليتين تسمحان بتكوين الخليفة قبل الانتقال الإداري؛ أما المرحلتين الأخيرتين فتشكلان ما تعلمه الخليفة بعد الانتقال الإداري؛ كل هذه المراحل تتمحور حول حدثين أساسيين هما: دخول الخليفة إلى المؤسسة العائلية وتعيينه كمدير لها. يمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

شكل رقم 1: مراحل الانتقال حسب JE , JG ET SCHOEN , LONGENCKER

1- مرحلة ما قبل المؤسسة : في هذه المرحلة تكون امام حالة (خليفة سلفي (successeur négtif) أي ليس له أي دور،
2- مرحلة التقديم stade de l'introduction : في هذه المرحلة يتم تقديم الخليفة لأعضاء المؤسسة،
3- مرحلة التقديم الوظيفي introduction fonctionnelle : في هذه المرحلة تكون اما حالة يقوم خلالها الخليفة بالعمل بنصف دوام داخل المؤسسة العائلية، بعد هذه المرحلة :
يتحقق الدخول الفعلي للخليفة l'entrée effective du successeur من خلال عمله بدوام كامل واكتسابه مسؤوليات ادارية :
4- المرحلة العملية stade opérationnel : يعمل خلالها الخليفة بدوام كامل،
5- المرحلة العملية المتقدمة stade opérationnel avancé : يكتسب خلالها الخليفة مسؤوليات إدارية، بعد هذه المرحلة :
يحدث انتقال الإدارة transfert de la direction عندما يحصل الخليفة على السلطة او يتم تعيينه كمدير:
6- مرحلة الانتقال stade de la succession : يحوز خلالها الخليفة على السلطة،
7- مرحلة الانتقال المؤكد stade de la succession confirmée : تعيين الخليفة كمدير.

Source :LONGENECKER ,JG ET SCHOEN ,JE 1978 ,cité par O.COLOT ,op.cit ,P 124

يوضح لنا النموذج تطور عملية الانتقال عبر الزمن، ويظهر من خلاله انه في البداية لا يكون للخليفة أي دور داخل المؤسسة، وبعد دخوله يمر بمرحلة التقديم، وهي ان يتم تعريفه بالعمال من خلال زيارته لوالده في المؤسسة، ثم يتطور ذلك الى التقديم الوظيفي من خلال إعطائه مهام يقوم بها خلال فترة العطل او في أوقات فراغه.

اما مرحلة الادماج الحقيقي للخليفة داخل المؤسسة، فتتحقق عندما يصبح له منصب بدوام كامل يكتسب من خلاله المسؤوليات الإدارية بصفة تدريجية وهذا ما يمنحه سلطة على المؤسسة حتى يصبح المسؤول الأساسي عنها ويتم تعيينه كمدير لها. يرتكز هذا النموذج على دور الخليفة في عملية الانتقال دون الاخذ بعين الاعتبار دور السلف فيها.

I. 1. 2.3 - نموذج (KC ,NC ET HATTEN ,CHURCHIL):

يرتكز هذا النموذج الذي أسهم به الكاتبان (KC ,NC ET HATTEN ,CHURCHIL) في سنة (1987) على تراكب (superposition) دورة حياة المؤسسة مع دورة حياة السلف والخليفة؛ يتكون من أربعة مراحل أساسية تشكل عملية الانتقال الإداري، وهي³:

المرحلة الأولى: المالك المدير هو الوحيد الذي يقوم بتسيير المؤسسة؛

المرحلة الثانية: تكوين الخلفاء المحتملين في الإدارة؛

المرحلة الثالثة: التعاون المشترك بين المالك - المدير وخليفته؛

المرحلة الرابعة: تتميز بانتقال السلطة أي انتقال المسؤولية من السلف الى الخليفة.

نلاحظ ان هذا النموذج هو عكس النموذج السابق وذلك لأنه يرتكز على دور السلف و الخليفة في آن واحد.

يشرح هذا النموذج عملية الانتقال انطلاقاً من دورة حياة السلف والخليفة معاً، ففي البداية يكون السلف هو المدير مع غياب تام للخليفة، ثم بعدها يدخل الخليفة للمؤسسة في أوقات فراغه مما يسمح له بالتكون والاعتقاد على الأمور الإدارية للمؤسسة، اما المرحلة الثالثة فتتميز بالدخول الرسمي للخليفة وذلك عن طريق توليه منصب دائم في المؤسسة مع اكتسابه للمسؤوليات تدريجياً مما يؤدي إلى حدوث خلافات و تصادمات مع السلف، اما المرحلة الأخيرة فتكون بخروج السلف من المؤسسة نهائياً و في بعض الأحيان يلعب دور المستشار.

I. 1. 3.3 - نموذج (J ,L ET LORRAIN ,CADIAUX)

قدمت الكاتبة (J ,L er LORRAIN ,CADIAUX) هذا النموذج في سنة (2002)؛ يتضمن أربعة مراحل أساسية.

يمكن أن نعرض هذا النموذج من خلال تحليل مكوناته الأساسية، وهي⁴:

المرحلة الأولى: تمثل مرحلة البداية، وفيها يكون السلف هو المسؤول الوحيد عن تسيير المؤسسة، حتى لو لم يكن للخليفة دور واضح في المؤسسة العائلية، إلا أن السلف في هذه المرحلة يقوم بدور رئيسي ومهم، وهو تطوير صورة إيجابية عنه كمدير؛

المرحلة الثانية: ويطلق عليها مرحلة الإدماج، وهي تبدأ حين يقوم السلف بإدخال الخليفة إلى المؤسسة؛ في هذه المرحلة عادة ما يعمل الخليفة بنصف دوام، من اجل السماح له باكتساب خبرات ومعارف إدارية؛

المرحلة الثالثة: تتمثل في مرحلة الحكم المشترك، وتتميز بدخول الخليفة إلى المؤسسة بصفة رسمية، حيث يعمل مع السلف جنباً إلى جنب من اجل نقل السلطة والمسؤوليات؛

المرحلة الرابعة: وهي تجسيد لفعل الانفصال، حيث تتميز هذه المرحلة بالانسحاب الرسمي للسلف وانتقال تام للسلطة، وفي بعض الأحيان للملكية. يقوم هذا النموذج بتسليط الضوء على أدوار كل من السلف والخليفة خلال عملية الانتقال وكيف يتقدم دور الخليفة على حساب تراجع دور السلف، يمثل النموذج الأكثر استعمالاً.

2.I - عوامل نجاح عملية الانتقال في المؤسسات العائلية :

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع نجاح الانتقال في المؤسسات العائلية، من خلال تحليل العوامل التي تساعد على الانتقال السلس للسلطة والملكية او تحليل العراقل التي من شأنها افشال عملية الانتقال.

اثبتت الدراسات ان اغلب العراقل التي تواجه عملية الانتقال تعود الى المستوى الفردي⁵، لذلك ارتأينا من خلال بحثنا التركيز على دور الفاعلين الاساسين وهما السلف والخليفة.

من خلال ما سبق، ارتأينا تقسيم هذه العوامل الى: عملية تخطيط التعاقب، طبيعة العلاقة بين السلف والخليفة، دور السلف ودور الخليفة.

1. 2.I - عملية تخطيط التعاقب: la planification de la succession:

اعتبرها الكثير من الباحثين مفتاح نجاح عملية الانتقال وذلك لان عملية الانتقال هي عملية استراتيجية تتطلب التخطيط المسبق من اجل نقل المؤسسة في الوقت المناسب، حيث ان الانتقال المفاجئ الناتج عن ظروف مفاجئة كالموت او مرض السلف يؤدي الى فشلها.

عرفها (D ,I ET MILLER ,LE BRETON-MILLER)⁶ سنة 2004 بانها عملية القيام بالتحضيرات الضرورية لضمان انسجام العائلة واستمرارية المؤسسة للأجيال القادمة.

ويرى كل من (M ,M ET BARBOT ,BAYAD)⁷ انه من اجل تخطيط التعاقب يجب على السلف تحديد نوع الانتقال، اختيار الخليفة واختيار الوقت المناسب لنقل الإدارة والأسهم.

ومن اجل اختيار الخليفة يرى (A ,DEMASSIS) انه يجب تحديد لجنة معرفة بصفة رسمية تعمل على تقييم أداء الخليفة كما ان عملية الاختيار يجب ان تكون مبنية على أسس موضوعية وذلك من اجل تفادي الوقوع في الظلم الذي يؤدي بدوره الى حدوث النزاعات وعدم تقبل الخليفة والشك في قدراته.

من اجل نجاح عملية الانتقال يجب على الخليفة فهم ثقافة المؤسسة وتعقيدها ونسج شبكة علاقات مع مختلف أصحاب المصالح ما يتطلب وقتا كافيا لذلك، اما في حالة عدم وجود تخطيط وادماج الخليفة مباشرة في مهامه كمدير مؤسسة فهذا من شأنه افشال عملية الانتقال.

يرى (COLOT.O) بانه يجب تحديد الأهداف المرجوة من عملية الانتقال في مرحلة التخطيط وهي:

استمرارية المؤسسة العائلية،

العدل بين الأولاد،

الحفاظ على ملكية وإدارة المؤسسة في يد العائلة.

قامت أبحاث (KE ,WC ET KRAM ,⁸HANDLER) بتقسيم العوامل التي تؤثر على عملية الانتقال الى أربعة أصناف: العوامل الفردية، عوامل ما بين الأشخاص، العوامل التنظيمية والعوامل البيئية.

يرى (COLOT.O) بانه كلما كان السلف كبيرا في السن كلما كان من الصعب عليه ترك المؤسسة، وهذا ما يولد نقص اهتمام وحساس بالنسبة للخليفة ما يدفعه الى خلق مشروع جديد، وبذلك فان الانتقال يؤول الى الفشل إذا لم يبدأ باكرا.

حسب (CADIEUX,L)فانه في حالة تأخر السلف عن إدراك أهمية عملية التخطيط على نجاح عملية التعاقب فان طبيعة العلاقة بينه، بين الخليفة وبين افراد العائلة تصبح العامل الأكثر تأثيرا على عملية الانتقال.

2.2.I - طبيعة العلاقة بين السلف و الخليفة :

تقوم العلاقة بين السلف وخليفته على أساس الثقة المتبادلة بين الطرفين، وصنفها (M ,BAYAD,M ET BARBOT) الى قسمين :

- ثقة الخليفة في السلف: تقوم على اعتقاده بوجود نية حسنة تجاهه، وتشكل الصعوبات في حالة ما إذا لم تكن هناك حماية لمصالحه من طرف السلف.

- ثقة السلف في الخليفة: تقوم على إيمانه بقدراته، كفاءته وامكانياته من اجل القيام بالأعمال الإدارية.

يرى ⁹(R ,JAZIRI) في ذلك ان أساس العلاقة الجيدة بين السلف والخليفة هو وجود جو عائلي يتميز بالاحترام المتبادل والاتصال فحسب (A ,DEMASSIS) من شأنه خلق رؤية مشتركة بين الافراد مما يؤدي الى التقليل من الخلافات وسوء الفهم. كما ان اعلام الخليفة بالتطورات المستمرة حول عملية الانتقال واستراتيجية المؤسسة، القيم العائلية وخاصة تبادل المعلومات المهمة مما يسمح بتوطيد شخصية الخليفة وتعزيز ثقته بنفسه، تحديد دور كل من الخليفة والسلف وذلك لأنه حسب (DEMASSIS,A) فان عدم تحديد الأدوار من شأنه منع الخليفة من الحصول على القبول كما انه يقلل من حماسه اتجاه المؤسسة.

اهم ما يميز المؤسسة العائلية هو حس الانتماء فالسلف يعتبر ان المؤسسة هي موروث يجب الحفاظ عليه من خلال نقله الى الجيل القادم وليس مجرد ثروة يجب انفاقها قبل تقاعده.

3. 2.I -السلف le prédécesseur:

تشغل المؤسسة جزءا كبيرا في حياة السلف الشخصية والاجتماعية مما يجعل من الصعب عليه قبول تغيير الأدوار.

يرى ¹⁰(P ,PAILOT) بان تمسك السلف بالسلطة ما هو بالنسبة له الا وسيلة للحفاظ على مكانته الاجتماعية من خلال تبنيه لاستراتيجية التقادم الوظيفي l'enracinement ،ولا يمكن فهم هذه الإشكالية دون النظر الى الارتباط العائلي بينه وبين مؤسسته ،حسب (DEMASSIS,A) فان هذا الارتباط قد يؤثر على عملية الانتقال وذلك من خلال منع الخليفة من فرصة تطوير مكتسباته ونيل الشرعية من اجل إدارة المؤسسة، مما يدفعه الى البحث عن فرص خارج المؤسسة العائلية ، وعرف (COLOT,O) هذه المشاكل بالعراقيل النفسية (les freins psychologiques) وتكون عندما يظهر السلف تردد في نقل السلطة لان هذا يعني نهاية مساره المهني و بالتالي نهاية الحياة بالنسبة له.

يحدد لنا سلوك السلف أربعة أصناف مختلفة:

- السلف الملك وهو من يحكم حتى الموت.
 - السلف الجنرال وهو من لا يترك المؤسسة الا مجبرا، وفي وقت المغادرة يعمل على افشال نقل المؤسسة وذلك من اجل طلب مساعدته في انقاذ المؤسسة من المدير الجديد.
 - السلف السفير يغادر المؤسسة بإرادته ويصبح مستشارا للمدير المستقبلي الذي يلجأ اليه في أوقات الضرورة.
 - السلف الحاكم يغادر المؤسسة بإرادته هو كذلك، لكنه يحافظ على اتصال ضعيف مع المؤسسة.
- يظهر دور السلف في المرحلة الأولى من عملية الانتقال وذلك لأنه الفاعل الأساسي باعتبار ان الخليفة ليس له دور حقيقي في المؤسسة، ويبقى تأثيره حتى بعد الانتقال الفعلي من خلال النصائح التي يقدمها لخليفته في حالة السلف السفير.

حسب (R, JAZIRY) يمكن ان يكون للسلف دور حاسم من خلال خلق بيئة تشجع الخلفاء المحتملين على التعلم عن طريق التجارب وتقبل اخطائهم من اجل توطيد ثقتهم بأنفسهم واستقلالياتهم، كما يلعب السلف دور النموذج بقيمه، الإخلاص في عمله، الصدق والأخلاق الحسنة.

4. 2. I - الخليفة le successeur :

يجب على الخليفة ان يتحلى بالإمكانيات المقاولانية، الإدارية اللازمة، النزاهة والالتزام اتجاه المؤسسة. كما يجب عليه أيضا التحلي بالمسؤولية من خلال الانضمام الى الإدارة بهدف تقييم امكانياته لتحمل انتقال المؤسسة، ويجب عليه التعلم والتكوين المستمر إضافة الى التجارب والخبرات السابقة كل هذا يسمح بتشجيع السلوك المقاولاتي وهو ما يؤدي الى قبول الخليفة داخل المؤسسة.

ويرى (R, JAZIRI) بانه يجب تكوين الخليفة من خلال تدرجه في المناصب وذلك عن طريق ادماجه منذ الصغر في المؤسسة خلال العطلة الصيفية، مما يشكل لديه معرفة مسبقة بالمؤسسة تساعده على تقبل المؤسسة اذ انه يجب على الخليفة اظهار رغبته في العمل داخل المؤسسة وتقبله لعملية الانتقال، فحسب (A, DEMASSIS) ان انعدام الحماس عند الخليفة يؤدي به الى الرفض من قبل الاخرين او رفضه لمنصبه المستقبلي مما يؤدي الى فشل الانتقال.

يعتبر (M, M ET BARBOT, BAYAD) العمل خارج المؤسسة العائلية وسيلة من أجل تطوير إمكانيات الخلفاء وتعزيز مصداقيتهم، هذه الإمكانيات لها بعدين: إمكانيات تقنية وامكانيات عقلانية.

يسمح التكوين الأكاديمي للخليفة باكتساب معارف وخبرات نظامية تسمح له باستغلال المعارف المكتسبة من طرف السلف. ان تحضير الخليفة لا ينحصر في مجموع المؤهلات المكتسبة، وانما هو مجموع خبرات الحياة التي من شأنها ان تدعم عملية الانتقال، قد يبدأ شغف الخليفة بالظهور منذ صغر سنه وهذا ما يدفع السلف لاختياره دون اخوته.

- الدراسة التطبيقية :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الكيفي وذلك لأنه حسب (J.P, MOULINE) يسمح بدراسة عامة للموضوع. تعتبر دراسة الحالة المنهجية الأكثر مواءمة للاشكاليات التي تنطلق من صيغة السؤال "كيف" و "لماذا" بحيث أن الباحث لا يمكنه التحكم في جميع الأحداث و الظواهر قيد الدراسة .

في هذه الدراسة اعتمدنا على منهج سيرة الحياة ، و هو منهج غير مستعمل بصفة شائعة في علوم التسيير . يسمح هذا المنهج بالاجابة بصفة مناسبة على الضروريات العلمية من صرامة وتعمق في المعرفة .

اختيار منهج الحالة لا يعتمد على الأهداف و لكن على الأسئلة المرفوعة ، لان دراسة الحالة هي نوع من ملاحظة معينة من خلال موضوع محدد مسبقا بتساؤل .وهي تعتبر طريقة لجمع المعلومات ، تعديلها و معالجتها ، تلك المعلومات التي من شأنها اعطاء طابع تطوري و معقد للظواهر التي تخص نظام اجتماعي يعمل بديناميكته الخاصة .

دراسة الحالة هي دراسة تجريبية تهدف الى دراسة ظاهرة معينة في ظروفها الحقيقية عندما تكون الحدود بين الظاهرة و الظروف غير واضحة و نحرك لأجلها موارد تجريبية متعددة .

لا تهدف دراسة الحالة الى اكتشاف ظاهرة غير معروفة نسبيا فحسب بل يمكنها ايضا التأكد من نظرية أو وضعها.

دراسة الحالة تشكل منهجية كيفية تسمح لنا بالحصول على الحقيقة في نطاقها الزمني لتسلسل الأحداث ، أو تقييم وفهم السببية أو اعادة صياغة تفسيرها . و بما أن اشكالية دراستنا عبارة عن الأسئلة المعنية في دراسة الحالة ، كما أنها عبارة عن اشكالية معقدة لذلك قررنا اللجوء لهذه المنهجية . ان اعتمادنا على مجموعة من الحالات بدلا من حالة واحدة يسمح لنا بالحصول على نظرة شاملة لعملية الانتقال ، كما يسمح الوصف المجمل لموضوع الدراسة باستخراج مقاربات بين مختلف الحالات ، لا توجد طريقة لتحديد عدد الحالات المثالي و لكن يشترط فقط أن يكون كاف لضمان صحة البحث .

و لسبب اخر نعتبر دراسة الحالة المنهجية أكثر مواءمة لأن موضوع الدراسة لم يتم تناوله بكثرة في الأبحاث الجزائرية ، كما أن المنهج الكيفي غير مستعمل بكثرة في أبحاث التسيير ، و دراسة الحالة تسمح لنا بدراسة الانتقال من خلال ملاحظته في ظروفه الحقيقية .

نوفي رقية والداوي الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على انتقال المؤسسات العائلية حالة عينة من المؤسسات الجزائرية (ص.ص 115-127)

تعتبر إشكالية الانتقال ظاهرة معقدة تعتمد في تفسيرها على العديد من المجالات نذكر منها الاقتصاد، السيسولوجيا، السياسة ومنه يرى (JB, JA et GARNITSK, BARACH) في منهج سيرة الحياة (le récit de vie) انه الأكثر مواءمة لهذه الإشكالية لأنه يتناسب مع فهم تسلسل الاحداث التي تحصل مع الأطراف الفاعلة في عملية الانتقال رغم تعقيدات العملية.

يمكن تعريف منهج السيرة حسب (J.P, MOULINE) بانه عبارة عن شهادة توجهها النية المعرفية للباحث الذي يجمعها، يقوم هذا المنهج على الربط بين الاستكشاف والتساؤل في إطار الحوار مع المبحوث، فهي تشكل مفهوم منهجي يسمح بالتحقق وإعادة صياغة الفرضيات.

الطريقة التي رأينا أنها مناسبة لمعالجة المعطيات هي التحليل الموضوعي و المقارنة مع الدراسات الأدبية ، وهي طريقة تهدف الى البحث عن تناسق موضوعي داخل المقابلات ، و تحضير بعض النماذج المقارنة على أساس الموضوع و التي تسمح بتحيين الأحداث .

حسب (J.P MOULINE) فان العلاقة بين الملاحظة و الدراسات السابقة (النظرية) مهمة و ذلك لأنه بدون الجزء النظري لا يوجد سيرة نص ، و بدون نص لا يوجد ما يجب تفسيره أو فك شيفرته ، كما أنه لا يجب الأخذ بعين الاعتبار في استراتيجية سيرة الحياة (récit de vie) الا المعاني المناسبة لموضوع بحثنا .

بعد الانتهاء من الدراسات السابقة ، نقوم بالتحليل الموضوعي .تظهر لنا الدراسة التجريبية في بداية الأمر غامضة ، الأمر الذي يتطلب الرجوع بصفة مستمرة الى النتائج النظرية المتحصل عليها .

من أجل القيام بدراستنا التطبيقية اعتمدنا في تعريفنا للمؤسسات العائلية على:

ان تكون الملكية والإدارة في يد نفس العائلة؛

وجود نية نقل المؤسسة الى الجيل القادم؛

كما اضفنا انه يجب ان تكون المؤسسة صغيرة او متوسطة (عدد العمال لا يتجاوز 250 عامل؛ راس المال لا يتجاوز 4ملايير دينار).

حسب ظروفنا لم تتمكن من اجراء المقابلة الا مع ثلاثة مؤسسات؛ كما أن موضوع الانتقال في المؤسسات العائلية هو موضوع حساس في مجتمعاتنا؛ حتى ان بعض الأسئلة تعتبر ممنوعة حتى داخل العائلة، ولهذا تم رفض مقابلتنا من طرف بعض المؤسسات.

II. 1- جمع المعلومات:

اعتمدنا في جمعنا للمعلومات على المقابلة النصف موجهة التي تتشكل من سؤال البداية وهو:

- كيف تتم عملية الانتقال داخل المؤسسة؟

إضافة الى مجموعة من الأسئلة التي تم تشكيلها انطلاقا من الدراسة النظرية بهدف توجيه الحوار والتركيز على النقاط الأساسية لبحثنا.

تسمح المقابلة النصف موجهة للمبحوث بإخراج المعلومات دون التأثير عليه من طرف الباحث ومقاطعته وهذا ما يساعد في تذكّر احداث الماضي وتحقيق الموضوعية، وفي نهاية المقابلة يقوم الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة التي من شأنها اكمال المعلومات الناقصة التي لم يتم تناولها من طرف المبحوث.

تمت المقابلات مع ثلاثة مؤسسات تنشط في مجالات مختلفة، بمعدل ساعة في كل واحدة، تم خلالها استجواب السلف وخليفته في المؤسسة الأولى، الخليفة فقط في المؤسسة الثانية والثالثة . وذلك من اجل فهم وجهة نظر السلف اتجاه عملية الانتقال والخليفة المحتمل من اجل معرفة خطته لنيل

الخلافة والصعاب التي تواجهه نحو ذلك، وأيضا باعتبارهما الفاعلين الأساسيين في هذه العملية كما جاء في الجانب النظري.

تم تسجيل المقابلات وإعادة كتابتها وترجمتها الى اللغة العربية، باعتبار ان لغة الحوار كانت اللغة الفرنسية لتصبح قابلة للتحليل.

اعتمدنا في دراستنا على تحليل الموضوع analyse thématique والمقارنة مع الدراسات الأدبية.

II. 2- نبذة تاريخية عن المؤسسات:

II.1.2 - المؤسسة الأولى :

تنشط المؤسسة العائلية الأولى في مجال السياحة والفندقة، تأسست سنة 1940 من طرف الجد (السيد محمد) الذي في بداياته تعلم المهنة كحرفي بسيط في مجال الطبخ وعمل كطباخ، ثم انشأ محل صغير لصنع الحلويات لم يستطع الجد تطويره نظرا لوجود الاستعمار الذي كان يقيد الاستثمار، كان له خمسة أولاد ولكن ابن واحد (السيد حسين - الأب.) فقط من اهتم بمجال الطبخ وكان يرافق والده بمحدف مساعدته وتعلم المهنة وهو نفسه الذي آلت اليه الخلافة بعد وفاة الجد.

في سنة 1980، قام الوالد (السيد حسين) بإنشاء مطعم آخر وهو عبارة عن مركب يضم مطعم ومسبح، وكان يرافقه اثنان من أولاده من أجل تعلم المهنة وإدارة المؤسسة، قام الوالد بنقل إدارة وملكية المؤسسة لولديه الاثنتين وعمل دور الاستشاري الذي يعطيهم النصائح وقت الحاجة و هو بذلك جسد دور السلف السفير كما جاء في تصنيف (COLOT.O).

" يعتبر المطعم مدرستنا فيه تعلمنا فن الطبخ والإدارة " (السيد عز الدين - السلف -)

بعد وفاة الوالد سنة 1995، عمل الاخوين (السيد عز الدين والسيد عبد الوهاب) على تطوير الإرث العائلي وقاموا بإنشاء فندق ومدرسة لتعليم الفندقة و الطبخ، رأس مال المؤسسة يقدر ب2 مليون دينار جزائري وعدد العمال ب 250 عامل، وهما يعملان حاليا على تحضير الانتقال الثالث.

بعد انتقالين ناجحين تم خلالهما تطوير المؤسسة العائلية، يعزم الأخوين نقل المؤسسة إلى الجيل الرابع الذي يتكون من أربعة خلفاء، 2 منهم ممارسان نشاطاتهم كمسؤولين في إدارة الفندق و2 مازالوا في مرحلة التكوين و الإدماج، ومنه نستنتج ان المؤسسة تمر بمرحلة الحكم المشترك la règne conjointe..

II.2.2 - المؤسسة الثانية :

وهي مصنع للحليب ومشتقاته، تم تأسيسه سنة 2003 من طرف السلف وهو اب لثلاثة اولاد، وجود المصنع في منطقة صناعية أعطى المؤسسة فكرة انشاء مطعم (داخل المصنع)، لجميع عمال المنطقة مما سمح بتوسيع نشاط المؤسسة، لتصبح أول مؤسسة تنشط في مجال اطعام العمال على مستوى الشرق الجزائري، كما انها المورد الأول للحليب ومشتقاته للشركات العسكرية والخدمات الجامعية، يتم تصدير المنتجات الى دول شقيقة كليبيا.

في سنة 2013 بعد مرض الوالد ووفاته، انتقلت المؤسسة لابن الثاني الذي كان يشغل منصب مدير المؤسسة بينما كان الوالد يشغل الرئيس المدير العام للمؤسسة، تميزت فترة تسيير الوالد بالعشوائية، عدم اعتماد الرسمية في التسيير أو الاتصال، * كان والدي يطلب من موظف الأمن حمل السلع، والقيام بعمليات التنظيف " الخليفة 02، على خلاف الابن الذي درس في جامعات فرنسية، يسعى الى تطبيق الرسمية مما ادى الى حدوث تصادمات خلال المرحلة الثالثة للانتقال (الحكم المشترك). بعد وفاة الوالد تم تقسيم ملكية المؤسسة حسب القانون الإسلامي للميراث، ومنه فان المؤسسة قد انحلت تماما عملية الانتقال.

II.3.2 - المؤسسة الثالثة :

وهي مؤسسة تنشط في مجال التحويل الميكانيكي، تم انشاؤها من طرف السلف الذي درس وعمل لعشرات السنين في المؤسسات الفرنسية، وبعد انشاء اول مصنع للميكانيك في مدينة قسنطينة، عاد من أجل نقل خبرته وشغل منصب مسؤول التكوين في المصنع، وفي نهاية الثمانينات، قرر السلف انشاء مؤسسته الخاصة، من خلال اقتناء آلتين . كان مقرها في الطابق الأرضي للمنزل العائلي، مع مرور الوقت وتطور النشاط، اضطر الى الانتقال تدريجيا الى ملحقات في المنطقة الصناعية التي أصبحت حاليا مقر المؤسسة الرسمي، تظم المؤسسة 60 عامل، تعتمد المؤسسة على المناوالتية للمؤسسات الأجنبية. يمثل رأس مال المؤسسة 150 مليون دينار جزائري.

تمر المؤسسة بمرحلة فك الارتباط وذلك لان السلف لا يتواجد بصفة دائمة داخل المؤسسة، كما انه استطاع خلق مركز اهتمام اخر وهو الفلاحة والأرض، يدير المؤسسة أبناؤه الثلاثة، بحيث يشغل كل واحد منصب مسؤول، لكن مع إبقاء القرارات الاستراتيجية في يد الوالد.

نوفي رقية والداوي الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على انتقال المؤسسات العائلية حالة عينة من المؤسسات الجزائرية (ص.ص 115-127)

“في فترة ماضية، رأينا انا واخوتي أهمية مشروع صناعة الحديد بدل استيراده، لكن والدي عارض الفكرة ورفض الموافقة على المشروع، باعتبار انه المقرر الأول والأخير في شؤون المؤسسة، الان وبعد تطبيق المنافسين للفكرة ونجاحهم، لم يعد للمشروع أهمية” :

III-1- النتائج ومناقشتها :

من خلال تقديم المؤسسات نلاحظ ان كل مؤسسة تمر بمرحلة انتقال مختلفة، كما نلاحظ ان انتقال الملكية لا يتم الا بعد وفاة السلف ولا يكون له تأثير عليه لأنه يتم وفق القانون الإسلامي للميراث.

“ لا يمكنني الحديث مع والدي حول موضوع الانتقال ” الخليفة 03

“ تم تقسيم ملكية المؤسسة بعد وفاة الوالد بيني وبين اخوتي الثلاثة، من خلال تطبيق قانون الميراث ” الخليفة 02

III.1-1- تخطيط الانتقال :

يرى السلف بان مرور العائلة بانتقالين ناجحين يحتم عليها التخطيط المسبق للانتقال القادم خصوصا مع وجود خلفاء متحمسين " رؤيتنا الاستراتيجية هي التي تدفعنا إلى تخطيط عملية الانتقال دون انتظار حدوث عامل خارج عن سيطرتنا " السلف 01

“ اعلم ان والدي يفكر في عملية نقل المؤسسة، على الرغم من انه لا يتحدث في الموضوع، كما انه، يعلم من سيخلفه فيها ” الخليفة 03 ومنه نستنتج انه يوجد تخطيط مسبق واقتناع السلف بحتمية قدوم يوم يغادر فيه المؤسسة، و ترك الخلافة لابن الذي يثبت جدارته وما يثبت ذلك هو قيامه بمجموعة من الأفعال التي يمكن ان نعتبرها تخطيط لعملية الانتقال كمرافقة الخليفة، بهدف تهيئته الى تولي الخلافة وإدارة المؤسسة في الوقت المناسب.

وفي المقابل نلاحظ غياب مخطط رسمي لعملية الانتقال كما جاء في الدراسة النظرية الذي يحدد فيه معايير اختيار الخليفة والاهداف المرجوة من الانتقال وعدم وجود نقل للملكية رغم هذا لا يمكننا انكار وعي السلف بضرورة تخطيط عملية الانتقال وسعيه لذلك.

ومنه نستنتج صحة الفرضية 1: ان تخطيط عملية الانتقال عامل أساسي لنجاحها.

III.2- العلاقة بين السلف و الخليفة:

تقوم العلاقة بين السلف و الخليفة على الاحترام المتبادل ، و تندرج ضمن جو عائلي يقدر العائلة ويعمل على الحفاظ على ثقافتها وتقاليدها كما ان الاخوين (المؤسسة 01) يعيشان في منزل مشترك، ويظهر ذلك من خلال تصريحات السلف :

“نقدم افضل ما نستطيع من اجل الحفاظ على ارث والدنا ونقل خبرته ليس فقط لأولادنا ولكن لكل من يرغب في ذلك” السلف 01

“تتمثل عوامل نجاحنا في الجدوية في العمل وسياستنا العائلية القائمة على الاتحاد” السلف 01

“هدفنا هو الوصول الى العالمية مع الحفاظ على عاداتنا وتقاليدنا” السلف 01

“ بعد وفاة الوالد، نسعى الى السير على دربه ومواصلة المساعدات الخيرية التي كان يسهر عليها” الخليفة 02

كما ان دخول الخليفة الى المؤسسة في سن صغيرة أوقات العطل المدرسية وارتباده المؤسسة بصفة دائمة قبل انضمامه الرسمي كان له دور في معرفة منهجية عمل والده والعمل بما وخلق لغة حوار وهذا ما يحد من الخلافات.

“كنا دائما نزور والدنا أوقات العطل المدرسية في مكان عمله بهدف التعلم والاستجمام ” (الخليفة.01)

العلاقة بين السلف والخليفة هي علاقة اب مع ابنه، وبالتالي هي علاقة مقدسة تقوم على الثقة المتبادلة والحوار من اجل الوصول الى الحلول التي ترضي جميع الأطراف، كما ان الخليفة يعمل جاهدا من اجل تطوير نفسه كما جاء في الدراسة النظرية.

“ كل منا (الخلفاء) مسؤول عن قسم معين في المؤسسة، لا يراقب احد منا الآخر ولا يتدخل في عمله ” الخليفة 03

تحديد دور كل فرد داخل المؤسسة كما جاء في الدراسات الأدبية حسب (A ,DEMASSIS) فان عدم تحديد الأدوار من شأنه منع الخليفة من الحصول على القبول كما انه يقلل من حماسه اتجاه المؤسسة.

ومنه نستنتج صحة الفرضية الثانية بان الثقة المتبادلة بين السلف والخليفة عامل ضروري لنجاح عملية الانتقال.

III.3- دور السلف :

نلاحظ ان للسلف دور مهم في تكوين الخليفة كما جاء في الدراسة النظرية.

قام السلف بإنشاء وكالة سياحية للخليفة وهذا ما يجتمل عدة وجهات نظر حيث:

- يمكن تفسير ذلك بتمسك السلف بالسلطة وذلك بسبب العوامل النفسية التي تربطه بالمؤسسة بحيث يرى في مغادرته للمؤسسة فقدان لمكانته الاجتماعية وسلطته الأبوية ويكون ذلك خاصة في حالة عدم تطوير مراكز اهتمام خارج المؤسسة، إضافة الى انشغال الخليفة بالمؤسسة الجديدة من جهة والحفاظ عليه داخل المؤسسة من جهة أخرى.
- كما يمكن تفسيرها باستثمار السلف في تكوين خليفة مستقل قادر على اخذ القرارات الاستراتيجية التي تخص الوكالة السياحية من اجل تدريبه قبل دخول المؤسسة العائلية.
- ويمكن اعتبار ان هذه العملية من شأنها التأثير سلبي على عملية الانتقال وذلك عندما ينشغل الخليفة بتطوير مؤسسته الخاصة ومغادرته للمؤسسة العائلية.

يقوم السلف بنقل تدريجي للسلطة والمسؤوليات وهذا ما يثبت رغبته الحقيقية في تهيئة خليفته ونقل المؤسسة. يمكننا القول ان عدم وجود انتقال كامل للسلطة سببه هو رؤية السلف انه مزال قادر على العطاء وعدم وجود تخطيط رسمي يحدد توقيت خروجه من المؤسسة.

“ استمر والدي في ارتياد المؤسسة الى غاية مرضه وعجزه، بحيث كان الرئيس المدير العام، كما انه كان متمسكا بالقرارات الاستراتيجية التي تخص المؤسسة” الخليفة 2

“ والدي رغم عدم تواجده في المؤسسة بدوام كامل كالسابق، الا انه متمسك بالقرارات الاستراتيجية، كما انه عند زيارته للمؤسسة، يفضل المرور بالمصنع والاستماع الى احتياجات العمال، ثم يصعد الى مكنتيه” خليفة 3

يرى¹¹ (F, Z et PIRNAY, AOUNI, N, CRUTZEN) بان أحد أهم أسباب فشل عملية الانتقال هو وجود مجموعة من الخلفاء وصعوبة تحقيق العدل بينهم، وذلك ان السلف يفضل تقسيم المؤسسة بينهم بالتساوي مما يخلق صعوبة في إدارة العلاقات العائلية بين الخلفاء وتحديد المعايير الموضوعية من اجل اختيار قائد لهم من بينهم، غير ان الحالات في هذه المؤسسات مختلفة. ففي الحالة الأولى كان الانتقال الثاني بين أخوين الذين تمكنا من تجاوز هذه العراقيل وتطوير المؤسسة ويعملان حاليا على نقل خبرتهما للجيل القادم ويفسر هذا بان عملية الانتقال تصبح أكثر خبرة (se)

professionaliser) من خلال مرورها من جيل الى جيل اخر . اما الحالة الثانية فقد بقي السلف في المؤسسة الى غاية وفاته ثم انتقلت الى ابنه الثاني، اما الحالة الثالثة فلا يوجد خليفة محدد بين الاخوة الثلاثة، كما ان الوالد ورغم خلقه لمركز اهتمام اخر غير المؤسسة الا انه لم ينفصل تماما عنها.

ومنه نستنتج عدم صحة الفرضية 3 وذلك ان تقبل السلف لفكرة مغادرة المؤسسة العائلية كاف حتى لو يتم تحديد وقت لذلك.

III. 4 - دور الخليفة :

تظهر دراستنا ان عملية اختيار الخليفة تعتمد على ما يمكنه تقديمه للمؤسسة و كفاءته وتستبعد المحاباة وذلك حفاظا على الإرث العائلي " من يكون الأقوى هو من يحكم المؤسسة حتى لو اضطرنا الى جلب مسيرين من خارج المؤسسة" الخليفة 1

تمت عملية تكوين الخلفاء عبر مراحل، الخليفة المحتمل قد التحق بالمؤسسة العائلية بصفة غير رسمية في بادئ الامر و كان ذلك من خلال زيارة والده في مكان عمله في فترة العطل، وهذا من اجل السماح له بالاعتقاد على المؤسسة، التعرف على العمال الموردن و مختلف أصحاب المصالح وهذا ما يسمح حسب (J.P, Lj cité par MOULINE, FILLION) بمعرفة معمقة لسوق العمل والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة " كان دوري في المؤسسة كمتربص ما جعلني احب المهنة و التعمق فيها من خلال دراساتي العليا". الخليفة 1.

“كنا نزرور وادي في مكان عمله بحيث انه كان في الطابق الأرضي للمنزل” الخليفة 3

“لم اجبر اولادي على العمل في المؤسسة حيث لدي ابنة اختارت دراسة الطب وهي الان ناجحة في مجالها بعيدا عن المؤسسة العائلية” السلف 1
“ ان رغبتي هي من دفعتني الى العمل داخل المؤسسة بكل قناعة” الخليفة 1

نوفي رقية والداوي الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على انتقال المؤسسات العائلية حالة عينة من المؤسسات الجزائرية (ص.ص 115-127)

“ من بين الأسباب التي دفعت والدي لاختياري كخليفة له، هو اني الوحيد من بين اخوتي الذي استطاع مواصلة دراسته، درست في جامعات فرنسية، كما انني امتلك الحس النقدي ولا أتقبل اي فكرة من والدي، بل اتحاور معه واحاول إقناعه بأفكاري” خليفة 2

عند وصولهم الى الجامعة، قرر الخليفة اختيار دراسة لها علاقة مع نشاط المؤسسات، ماعدا الخليفة 3 الذي اجره والده على دراسة الميكانيك، كما ان كل العائلات تولي اهتماما للتكوين الأكاديمي حيث تم تأطير الأبناء في جامعة أوروبية وقيامهم بدورات تكوينية متعددة.

ومنه تستنتج صحة الفرضية 4 وذلك ان تكوين الخليفة وحماسه يلعبان دورا مهما في نجاح عملية الانتقال.

تسعى هذه المؤسسات الى تكوين خلفاء ناجحين على المستوى الدولي، وذلك من خلال نقل خبرات السلف والتكوين النظري و العملي من طرف خبراء أجانب، وتنتظر الى ان الانتقال يكون بعفوية ما دام هناك خلفاء متمكنين.

IV- الخلاصة :

تعتبر أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مؤسسات عائلية ويشكل انتقال هذا النوع من المؤسسات عملية معقدة تتدخل فيها مجموعة من العوامل.

يهدف هذا المقال الى تحليل مختلف العوامل التي تؤثر على انتقال المؤسسات العائلية من خلال الاعتماد على منهج دراسة الحالة باستعمال استراتيجية التحليل الموضوعي *L'analyse thématique*، من اجل الإجابة على اشكالتنا، وبالاعتماد على الدراسات الأدبية حددنا أربعة عوامل أساسية تؤثر على عملية الانتقال وهي تخطيط عملية الانتقال، العلاقة بين السلف وخليفته، دور السلف ودور الخليفة.

أظهرت نتائج هذه الدراسة انه من بين العوامل التي تؤثر على عملية الانتقال هي :

تخطيط الانتقال حتى لو لم يكن بصفة رسمية،

العلاقة بين السلف والخليفة التي يجب ان تبنى على أساس الثقة المتبادلة،

دور السلف في تكوين خليفة قادر على مواصلة السير باستقلالية والحفاظ على الإرث العائلي،

دور الخليفة في اختياره وحبه للمهنة والسعي الى التعلم بصفة مستمرة من اجل نيل الاستحقاق.

ان تطبيق هذه الدراسة على مجموعة أكثر من المؤسسات وزيادة عدد العوامل كالأخذ بعين الاعتبار المستوى الدراسي للسلف، جنس الخليفة من شأنه إعطاء صورة أوضح عن عملية الانتقال في المؤسسات العائلية الجزائرية.

- الإحالات والمراجع :

¹ COLOT, O. (2007). *La transmission des PME familiales non cotées: approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut)

²IBID, P31

³ IBEID, P118

⁴ Cadieux, L., & Lorrain, J. (2002). Le processus de la succession dans les entreprises familiales: une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs. *Actes du congrès international francophone sur la PME (CIFPME)*.

⁵ De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family business review*, 21(2), 183-199.

⁶ Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.

⁷ Bayad, M., & Barbot, M. C. (2002). Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: Étude de cas exploratoire de la relation père-fille. *Congrès International Francophone sur la PME*.

⁷ Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family business review*, 1(4), 361-381.

- ⁸ Jaziri, R. (2018). La pérennité des entreprises familiales après la succession: Le cas tunisien. *Revue africaine de management= African management review*.
- ⁹ Pailot, P. (1999). Freins psychologiques et transmission d'entreprise: un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique. *Revue internationale PME*, 12(3), 9-32.
- ¹⁰ Crutzen, N., Aouni, Z., & Pirnay, F. (2016). Les difficultés de la transmission intrafamiliale: Analyse statistique et étude qualitative en Belgique francophone. *Institut de l'Entreprise Familiale*.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

نوفي رقية والداوي الشيخ، (2023)، دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة على انتقال المؤسسات العائلية حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة المؤسسة، المجلد 12 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر-3، ص.ص 115-127.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا ل [رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي \(CC BY-NC 4.0\)](#).

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب [رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي \(CC BY-NC 4.0\)](#).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the [Creative Commons Attribution License](#).

Entreprise Review is licensed under a [Creative Commons Attribution-Non Commercial license \(CC BY-NC 4.0\)](#).