



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2021 /2020

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير:

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العائلية

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الدكتورة:

عبيدات سارة.

من إعداد الطالبتان:

قريد مروة.

متيجي مروة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد \_ الطارف \_

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية للإنجاز البحث

انا الموقعة أدناه

الصفة: طالبة

الأنسة: قريد مروة

الصادرة بتاريخ: 2017/01/30

الحاملة لبطاقة التعريف الوطني رقم: 102587295

قسم: التسيير

المسجلة بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والمكلفة بإنجاز أعمال بحث مذكرة تخرج ماستر بعنوان :

العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العائلية

أصرح بشرفي في أني ألتزم بالمعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاقيات العلمية، والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه

التاريخ: //

التوقيع :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد \_ الطارف \_

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية للإنجاز البحث

انا الموقعة أدناه

الصفة: طالبة

الأنسة: متيجي مروة

الصادرة بتاريخ: 2015/05/03

الحاملة لبطاقة التعريف الوطني رقم: 464779

قسم: التسيير

المسجلة بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والمكلفة بإنجاز أعمال بحث مذكرة تخرج ماستر بعنوان :

العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العائلية

أصرح بشرفي في أني ألتزم بالمعايير العلمية والمنهجية ،ومعايير الأخلاقيات العلمية، والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه

التاريخ: //

التوقيع :

# اهداء

قال الله تعالى: «يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات»

(سورة المجادلة: الآية 11)

بداية الطريق خطوة وبداية النجاح العزيمة و الاسرار وها أنا اليوم أطوي تعب الليالي وسهر الأيام بفضل الله .  
الى من سعى و شقى و أضنته المشقة من أجل تنوير طريقي و بناء منهجي في الحياة ودفعي نحو طريق النجاح ،  
الى مثلي الأعلى في التضحية و العطاء والدي العزيز حفظه الله و أكرمه بالصحة و العافية .

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى نبع الحنان ، وعنوان الأمل والمحبة ، فيض الحب ووافر العطاء بلا انتظار  
ولا مقابل ،والدتي العزيزة أطال الله في عمرها و أدام عليها الصحة و العافية .

الى أخوتي و سندي في الحياة و مصدر سعادتي و رفقاء دربي، الأعرزاء على قلبي حفظهم الله و رعاهم .

الى صديقتي و من شاركتني انجاز هذا العمل صاحبة الابتسامة الدائمة و الروح الطيبة .

الى كل من تقاسمت معهم المحبة والأخوة والصداقة وكان لي معهم أغلى الذكريات وأجمل اللحظات نبيلة و

مروة .

قريد مروة

# اهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد المرسلين وخاتم النبيين وبعد  
أهدي عملي هذا :

الى الذي لم يدخر جهدا في سبيل ايصالي الى أعلى مراتب العلم والمعرفة..والذي الحبيب  
الى رمز الحنان وعنوان الأمل والمحبة ،ومصدر الأمان الى من علمتني معنى الصبر وتحملتني كثيرا...أمي الغالية  
الى تلك الشمعة التي تنير ظلمة حياتي الى من عرفت معها معنى الحياة...اختي صفاء  
الى صاحبة القلب الطيب والنية الصادقة الى رفيقة دربي من شاركتني واقتسمت معي متاعب وصعوبات انجاز  
هذا البحث

الى ينايع الصدق الصافي...الى من كانوا معي في طريق النجاح الى من كانوا سندا لي صديقاتي

متيجي مروة



# شكر و عرفان

قال تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

(سورة التوبة: الآية 105)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة "

أخرجه مسلم

الحمد لله على احسانه و الشكر له على توفيقه و نشهد أن لا اله الا الله وحده لا شريك له تعظيما  
لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي الى رضوانه صلى الله عليه و على اله و  
صحابه و سلم.

أتوجه بجزيل الشكر الى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الأستاذة الدكتورة "عبيدات سارة" التي لن  
تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علينا و لتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن و  
التي ساهمت بشكل كبير في اتمام و استكمال هذا العمل.

كما نشكر لجنة المناقشة على تفضلها بقراءة هذا البحث و قبولها له، و حضورها من أجل المناقشة و ابداء  
ملاحظاتهم و آرائهم التي لا نشك أنها متممة لكل نقص.

ولا يفوتنا توجيه الشكر والتقدير لكافة الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير جامعة الشاذلي بن جديد " الطارف " على حسن المعاملة و طيبتها في إنجاز هذا العمل سواء  
بالتشجيع أو المساندة.

إلى كل من أمدنا بيد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العائلية العالمية ،شركة سامسونج، شركة أديداس، شركة ايكيا و شركة وول مارت. ولتحقيق ذلك تم استخدام منهج دراسة الحالة حيث توصلت الدراسة الى أن هناك اختلاف في العوامل الاستراتيجية المساهمة في نجاح الشركات العائلية المدروسة و هذا يعود الى أنه لكل شركة خصائصها و ثقافة عمل خاصة بها تحدد طريقة تفكيرها و عملها لتحقيق النجاح والتميز وعليه توصي الدراسة ب:

- ✓ ضرورة وضع خطة استراتيجية واضحة لاعتماد الاستراتيجيات المناسبة لنجاح هذه الشركات واستمراريتها؛
- ✓ تطبيق العوامل الاستراتيجية التي تساهم في نجاح الشركات العائلية واستمراريتها والمتمثلة في: الرؤية الريادية، الالتزام بضوابط و معايير الحوكمة، رأس المال العائلي، الالتزامات الحتمية للجيل القادم.
- ✓ الاستفادة من تجارب الشركات المدروسة و السير على خطاها؛
- ✓ القيام بالمزيد من الدراسات حول موضوع الشركات العائلية و نجاحها.

الكلمات المفتاحية: الشركات العائلية، العوامل الاستراتيجية، شركة سامسونج، شركة أديداس، شركة ايكيا ، شركة وول مارت.

## Résumé

L'étude visait à identifier les facteurs stratégiques de succès des entreprises familiales mondiales, Samsung, Adidas, Ikea et Wal-Mart. Pour ce faire, l'approche des études de cas a été utilisée, où l'étude a conclu qu'il existe une différence dans les facteurs stratégiques contribuant au succès des entreprises familiales étudiées, et cela est dû au fait que chaque entreprise a ses propres caractéristiques et travail culture qui détermine sa façon de penser et de travailler pour atteindre le succès

: et l'excellence. Par conséquent, l'étude recommande

- Les entreprises qui ont été étudiées sont des réussites enregistrées par l'histoire, et leurs leçons peuvent être mises à profit et imitées;
- La nécessité de développer un plan stratégique clair pour adopter des stratégies appropriées pour le succès et la pérennité de ces entreprises ;
- Mise en œuvre des facteurs stratégiques qui contribuent au succès et à la pérennité des entreprises familiales, à savoir : vision pionnière, engagement envers les contrôles et normes de gouvernance, capital familial et obligations inévitables pour la prochaine génération;
- Bénéficier des expériences des entreprises étudiées et suivre leurs traces ;
- Mener plus d'études sur la question des entreprises familiales et de leur réussite.

**Mots-clés** : Entreprises Familiales, Facteurs Stratégiques , Société Samsung, Société Adidas, Société Ikea, Société Wal-Mart.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المكونات
	تصريح شرفي
	اهداء
	شكر وعرهان
	ملخص
	Résumé
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
الفصل الاول : الاطار العام للدراسة	
2	مقدمة
3	الاشكالية
3	الاسئلة الفرعية
3	الفرضيات
3	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
6-4	الدراسات السابقة و مناقشتها
7	هيكله الدراسة
الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة	
8	تمهيد
8	1/ طبيعة مفهوم الشركات العائلية
12-8	تعريف الشركات العائلية و خصائصها
13-12	مراحل نمو و تطور الشركات العائلية
15-13	أهمية و أهداف الشركات العائلية
15	2/ طبيعة الشركات العائلية (ثقافة، ميثاق، تحديات)
16-15	ثقافة الشركات العائلية
17-16	ميثاق الشركات العائلية
19-17	تحديات الشركات العائلية (الصعوبات و المشاكل..)

## فهرس المحتويات

19	3/ العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العائلية
20-19	الرؤية الريادية
22-20	الالتزام بمعايير و ضوابط الحوكمة
24-22	رأس المال العائلي
25	الالتزامات الحتمية للجيل القادم
25	4/ التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية
26-25	أهمية التخطيط الاستراتيجي و دوره في الشركات العائلية
28-26	مراحل التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية
34-29	القرار الاستراتيجي و استراتيجيات الشركات العائلية
35	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة لبعض الشركات العائلية الناجحة	
37	تمهيد
37	نماذج الشركات العائلية
40-37	شركة سامسونج
43-40	شركة أديداس
49-44	شركة ايكيا
53-49	شركة وول مارت
54	خلاصة
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
56	تمهيد
56	منهج الدراسة
56	أدوات جمع البيانات
57	اجراءات الدراسة
الفصل الخامس: عرض النتائج و مناقشتها	
59	تفسير النتائج و اختبار الفرضيات
60	الاقتراحات
62	خاتمة
68-64	قائمة المصادر و المراجع

## قائمة الجداول

---

الصفحة	العنوان	الرقم
23	المكونات الأربعة المميزة لرأس مال العائلي	الجدول رقم (1)

## قائمة الأشكال

---

الصفحة	العنوان	الرقم
19	أسباب النزاع في الشركات العائلية	الشكل رقم (1)
28	مراحل التخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية	الشكل رقم (02)

الفصل الأول: الاطار

العام للدراسة

تمثل الشركات العائلية احد العوامل الرئيسية والاركان المحورية في الاقتصاد العالمي في وقتنا الراهن ، حيث تلعب الشركات العائلية دورا مهما و حيويا في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد و على مر العصور و الازمنة ستستمر في القيام بهذا الدور الفعال وتتوقف قدرة الشركات العائلية للنمو والاستمرار على امكانية التعامل مع التحديات التي تواجهها ،وتعزيز نقاط قوتها والتغلب على نقاط ضعفها واستثمار الفرص .

تمثل الشركات العائلية أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون لنفس العائلة، و يقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية و مستقبلية و ضمان البقاء و الاستمرار حيث أنها تمثل العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة، غير أن معظم الشركات العائلية تستمر لفترة قصيرة جدا بعد رحيل مؤسسها الأول وهناك حوالي 95% من الشركات العائلية لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك، فعلى الرغم من ان الشركات العائلية تبنى على أسس متينة قوامها الثقة وعلاقات القرابة، حيث ان الشركات العائلية تعاني من مشكلة جوهرية تتعلق بقدرتها على الاستمرار ،فلطالما ارتبطت الشركة بأفراد العائلة نفسها وبوضعهم النفسي والاقتصادي والاجتماعي ، كما ان الشركة العائلية تنمو وتزدهر في فترة من الفترات الا انها ايضا قد تواجه التلاشي والاندثار لأسباب مختلفة منها عدم قدرة الاجيال على توارث موارد الشركة والحفاظ عليها والاستمرار فيها، وامام هذه التحديات والمشكلات التي تواجه الشركات العائلية اصبح لزاما عليها ان تسعى الى الحفاظ على بقائها واستمرارها ونجاحها وذلك من خلال الاعتماد على العوامل الاستراتيجية المختلفة كالثقة والاشراف وغيرها .

### - مشكلة الدراسة

ان الشركات العائلية كغيرها من الشركات الاقتصادية تهدف الى تحسين ادائها ووضعيتها التنافسية وكذلك ضمان استمراريتها وبقائها، فعلى الرغم مما تمثله الشركات العائلية من أهمية بالغة للاقتصادات الوطنية و الدولية، إلا أن مستقبلها محفوف بالمخاطر والتحديات والصعوبات التي تهدد استدامتها وانتقالها بين الأجيال، فوفقا لتقارير عالمية فإن 95% منها تختفي ولا تتجاوز الجيل الثالث.

تواجه الشركات العائلية في عالم الاقتصاد و الأعمال تحديا كبيرا من أجل تنافسيتها و استمرارها حيث هناك العديد من الشركات العائلية المعروفة التي تمكنت من فرض ذاتها و تميزت و حققت نجاحا استراتيجيا ضمن لها الشهرة و ترسيخ صورتها في ذهن العميل.

## الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

و على ضوء ماسبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

- كيف يمكن تفسير نجاح الشركات العائلية سامسونج ، أديداس، ايكيا وول مارت ؟

- الاسئلة الفرعية للدراسة

تدرج ضمن الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي كالتالي:

- ماهي مراحل التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية ؟

- ماهي الاستراتيجيات المتبعة في الشركات العائلية ؟

- ماهي العوامل الاستراتيجية التي ساهمت في نجاح الشركات العائلية: سامسونج، أديداس، ايكيا وشركة وول مارت ؟

- فرضيات الدراسة

للإجابة على اشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية التالية:

هناك اختلاف في العوامل الاستراتيجية التي ساهمت في نجاح الشركات العائلية (شركة سامسونج، أديداس، ايكيا وشركة وول مارت) حيث لكل شركة ثقافتها و توجهها الاستراتيجي في اختيار و تحديد عوامل نجاحها.

- أهمية و أهداف الدراسة

✓ أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة لدراسة أحد المواضيع المهمة التي تدخل في مجال ادارة الأعمال بصفة عامة و الادارة الاستراتيجي بصفة خاصة حيث لم تحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين و المؤلفين في البيئة العربية خاصة. كما تنبثق أهمية الموضوع من الضرورة الملحة لعرض نماذج الشركات العائلية الناجحة و تحليل أسباب استدامتها وانتقالها عبر الاجيال .

### - أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على الشركات العائلية و اهدافها و مختلف العناصر المرتبطة بها؛
- التعرف على أهم العوامل الاستراتيجية التي تساهم في نجاح الشركات العائلية؛
- التعرف على مختلف نماذج الشركات العائلية عبر مختلف العالم ؛
- التعرف على مدى التزام الشركات العائلية بمعايير و ضوابط الحوكمة؛
- التعرف على الية التخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية؛
- التعرف على الاستراتيجيات المتبعة من طرف الشركات العائلية؛
- محاولة تفسير أسباب و العوامل الاستراتيجية المساهمة في نجاح الشركات العائلية ( شركة سامسونج، أديداس، ايكيا وشركة وول مارت)؛
- عرض بعض النماذج للشركات العائلية الناجحة لاستخلاص أهم الدروس المستفادة منها.

### - الدراسات السابقة و مناقشتها

#### ● الدراسات السابقة

- دراسة مولاي لخضر عبد الرزاق، **حوكمة الشركات العائلية،** الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الشركات العائلية بصفة عامة و دور تطبيق مبادئ الحوكمة في استدامة هذه الشركات و تقليل النزاعات و الصراعات داخلها، حيث تمثل الشركات العائلية العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم . غير أن معظم الشركات العائلية تستمر لفترة قصيرة جدًا بعد رحيل مؤسسها وهناك حوالي 95% من الشركات العائلية لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك. وغالبًا ما يكون ذلك نتيجة عدم استعداد الاجيال اللاحقة للتعامل مع متطلبات الشركة النامية والعائلة التي قد زاد حجمها كثيرًا.

## الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يقدم إطارًا قيمًا لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية، حيث يمكن أن تساعد إجراءات الحوكمة في تسهيل انتقال سلس للثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات. وتعد الحوكمة الرشيدة عنصرًا أساسيًا في ضمان نزاهة التقرير المالي وإدارة الأعمال بفاعلية داخل الشركات العائلية.
- فهد علي الزميع، تحت عنوان **الشركات العائلية: تحدي البقاء ودور قواعد الحوكمة في استمراريتها**، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، كلية الحقوق - جامعة الكويت، سبتمبر 2016، هدف البحث هو بيان أهمية الشركات العائلية على المستوى الاقتصادي، وتعريف الشركات العائلية وتبيان الطبيعة الخاصة لهذه الشركات. وبعد تحديد الطبيعة الخاصة للشركات العائلية يتم تناول أهم القواعد الخاصة بالحوكمة للشركات العائلية في ظل دليل مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي، لما لهذه القواعد من أهمية في استمرار الشركات العائلية وحمايتها من الانهيار خاصة في مرحلة الجيل الثاني والثالث، وتتضمن هذه القواعد ضرورة تبني دستور للعائلة ومجلس للعائلة وجمعية عامة للعائلة، وذلك من أجل التعامل مع الطبيعة الخاصة والتحديات التي تواجهها الشركات العائلية.
- رواجية مريم، دايرة عبد الحفيظ، تحت عنوان **نحو تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات العائلية**، مجلة التراث، جامعة الحلقة، العدد 25، 31-03-2017، تلعب المؤسسات العائلية دورا بارزا في تحقيق النمو الاقتصادي وتحقيق القيمة المضافة، وذلك من خلال المساهمة في إجمالي الناتج المحلي و توفير فرص الشغل، إلا أن معظم هذه المؤسسات تعاني العديد من المشاكل أساسها عدم وضوح العلاقة بين المالكون والمساهمون والمديون وحتى بين أفراد العائلة المؤسسة نفسها، الأمر الذي يهدد استمراريتها على المدى البعيد، لذلك تظهر حوكمة المؤسسات العائلية على أنها نظام يهدف إلى إرساء مجموعة من القواعد والممارسات، بما يضمن تنظيم العلاقات بين الأطراف الفاعلة، الأمر الذي ينعكس بالفاعلية الاقتصادية على المستوى الجزئي بالنسبة للمؤسسات العائلية، وعلى المستوى الكلي بالنسبة للاقتصاد الوطني.
- دراسة فراس "محمد هشام" نعمان الحرياوي، **دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة خليل**، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2019، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة خليل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية العاملة في مدينة خليل.
- دراسة زغوان سفيان، غزة الأزهر، تحت عنوان **حوكمة الشركات كإطار للتطور و نمو الشركات العائلية**، مقالة في مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محه لخضر الوادي، 2020/07/28،

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الحوكمة للشركات العائلية وتحديد مزاياها وسبل تطبيقها للشركات العائلية التي تمثل العصب الرئيسي والنواة الأساسية للاقتصاد الجزائري ولأي إقتصاد في العالم.

### ● مناقشتها

#### ➤ أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

- لقد اتفقت الدراسات السابقة على هدف واحد مشترك و هو دراسة الشركات العائلية بمختلف جوانبها و حوكمة الشركات العائلية، قواعدها، مبادئها، تطبيقها وغيرها باستثناء الدراسة الحالية التي هدفت الى التعرف على الشركات العائلية و العوامل الاستراتيجية المتبعة أو اللازمة لنجاحها واستمراريتها، و دراسة فراس "محمد هشام" نعمان الحرباوي التي هدفت إلى التعرف على دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل؛
  - استخدام الدراسات السابقة و الدراسة الحالية لنفس الاداة لجمع البيانات وهي: المسح المكتبي وذلك من خلال الاطلاع على مختلف الوثائق سواء الالكترونية أو المكتبية من كتب و اطروحات و مجلات و مقالات و غيرها و التي تتناول مضمون الموضوع، باستثناء دراسة فراس "محمد هشام" نعمان الحرباوي و الذي استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛
  - كما وظفت الدراسات السابقة و الدراسة الحالية نفس منهج الدراسة و هو منهج دراسة الحالة باستثناء دراسة فراس "محمد هشام" نعمان الحرباوي الذي وظف المنهج الوصفي التحليلي في دراسته؛
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال البحث عن العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العائلية، حيث لم تتناول أي دراسة من الدراسات السابقة هذا الموضوع. وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل لجزء من موضوع الدراسة و هي الشركات العائلية مما ساهم في صياغة أسئلة الدراسة، و تكوين معرفة و مجمع معلومات عن الموضوع.

### هيكلية الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة تم تقسيم الدراسة الى خمسة فصول، حيث تم التطرق في الفصل الأول الى الاطار العام للدراسة وتم فيه عرض مقدمة عامة حول الموضوع ، طرح الاشكالية و الاسئلة الفرعية، الفرضيات، أهمية و أهداف الدراسة، الدراسات السابقة و مناقشتها، هيكلية الدراسة، أما الفصل الثاني وهو الاطار النظري للدراسة وتمت معالجته من خلال: طبيعة مفهوم الشركات العائلية، الشركات العائلية(الثقافة، ميثاق الشركات العائلية، التحديات)،العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العائلية، التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية، أما الفصل الثالث وهو عرض نماذج الشركات العائلية وتم التعرف فيه على كل من شركة سامسونج، شركة ايكيا، شركة أديداس وشركة وول مارت، كما تم تقسيم الفصل الرابع الى منهجية الدراسة وتمت فيه معالجة منهج الدراسة ، أدوات جمع البيانات واجراءات الدراسة، والفصل الخامس و الأخير فقد تناولنا فيه عرض النتائج و مناقشتها( النتائج واختبار الفرضيات، الاقتراحات).

الفصل الثاني: الاطار

النظري للدراسة

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

إن الشركات العائلية باختلاف أحجامها في الدول الصناعية لها دور كبير في التنمية الاقتصادية حتى أن الشركات الكبيرة في العالم لم تستطع تمهيش دورها بل بالعكس وجدت أن في الشركات العائلية حلولاً لكثير من احتياجاتها الصغيرة الحجم والمتكررة الطلب، فالشركات العائلية ليست ظاهرة جديدة أو غريبة على الحياة الاقتصادية، بل يمكننا القول بأنها النواة التي بدأت منها كل الشركات، فحلم كل مدير أو رجل أعمال هو أن يمتلك شركة خاصة به تحمل اسم عائلته فقد أصبحت الشركات العائلية على أقل تقدير، تحتل ما بين 65-80% من عدد الشركات في العالم.<sup>1</sup>

### 1/ طبيعة مفهوم الشركات العائلية

- تعريف الشركات العائلية وخصائصها:

✓ تعريف الشركات العائلية:

\*تعرف الشركات العائلية بأنها "اشترك أكثر من فرد من عائلة واحدة إما عن طريق الانشاء أو الوراثة أو التملك في ملكية رأس المال الخاص بالشركة مع وضع الضوابط التي تساعد على بقاء الشركة في ممارسة نشاطها عبر الأجيال".<sup>2</sup>

\*وتعرف أيضا بأنها "الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة".<sup>3</sup>

\*الشركة العائلية كما هو معروف تاريخيا تنسب إلى اسم عائلة، أي إلى اسم شخص واحد، وهو عميد العائلة أو إلى لقب العائلة، وقد تكتسب الشركة شهرتها من اسم العائلة أو العكس، أي من شهرة الشركة. ومن صفات الشركة العائلية في أغلب الحالات شركة مغلقة على ملاكها فقط، وقد انحصر التصنيف القانوني للشركات العائلية في عدة مسميات فقد تكون الشركة العائلية (شركة ذات توصية بالأسهم)، خاصة بأبناء العائلة فقط (شركة تضامن)، (شركة ذات مسؤولية محدودة)، (شركة توصية محدودة).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم مسعي، ياقوتة بودوشن، حوكمة الشركات العائلية - نماذج من المملكة العربية السعودية -، اليوم الدراسي حول: تحديات الحوكمة وضرورة الابتكار، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، <https://docs.google.com>، تاريخ الاطلاع: 12 ماي 2021، 17.00.

<sup>2</sup> رحاب كمال توفيق، أسباب النزاع في الشركات العائلية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد و الادارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 05.

<sup>3</sup> فراس محمد هشام نعمان الحرابوي، دور التنظيم اداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص: 14.

<sup>4</sup> أسامة ديقش، عادل زين، مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص ادارة مالية: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص: 10.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

من خلال ما سبق يمكن القول أن الشركات العائلية هي " الشركة التي يكون فيها غالبية التصويت تحت سيطرة العائلة، ويشمل ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل ملكية الشركة إلى أحفاده. وهناك عدة مسميات: "شركة عائلية" و"مؤسسة عائلية" و"أعمال مملوكة لعائلة" و"شركة مملوكة لعائلة" و"شركة تحت سيطرة عائلة" وتنتشر الشركات العائلية بشكل واسع في كافة دول العالم".<sup>1</sup>

### ✓ خصائص الشركات العائلية:

\*نقاط القوة : يمكن إجمالها كما أوردها (بنك قطر للتنمية) كما يلي:

- **الالتزام:** تثبت العائلة - بصفتها مالكة للشركة - أعلى مستوى من التفاني في مراقبة نمو أعمالها وازدهارها وبالتالي تنتقل إلى الأجيال التالية، ونتيجة لذلك يرتبط الكثير من أفراد العائلة بالشركة وعادة ما يعتزمون العمل بجدية وإعادة استثمار أرباحهم في الشركة للعمل على نموها على المدى البعيد؛
- **استمرارية المعرفة:** تعمل الشركات العائلية على نقل الخبرات والمعارف والمهارات عبر الأجيال مما يسمح لهذه الأجيال بالتواصل والقدرة على إدارة الشركات في مراحل متقدمة وبعد رحيل جيل المؤسسين؛
- **الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة :** تكون أكثر منها مع الآخرين وهذا يعمل على خلق مناخ مريح في العمل، ويؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء في المشروع، كذلك يؤدي إلى زيادة ثقة الوسط التجاري في المشروع العائلي وخاصة إذا كانت العائلة التي تمتلك المشروع تتمتع بسمعة طيبة؛
- **الجمع بين حافز الربح والأبعاد الاجتماعية:** حيث تسهم الشركة العائلية في تقوية أواصر العلاقة والترابط في العائلة بسبب اتحاد مصالح أفرادها من خلال المشروع؛
- **المرونة والجرأة والسرعة:** والتي تتمثل في عملية اتخاذ القرار والاستعداد الأكبر للمخاطرة لأن المالك هو المدير؛

<sup>1</sup> سايح فطيمة ، عبودي ندى، دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية، الملتقى الوطني العلمي الرابع حول "حوكمة الشركات العائلية و التنمية المستدامة في الجزائر" ، 13 و14 نوفمبر 2018، جامعة غليزان ، الجزائر.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- الأسرار التجارية: تؤمن حماية المعلومات السرية ذات القيمة التجارية وغير المعروفة للمنافسين كأسرار التصنيع والإنتاج، قوائم الزبائن والموردين، نتائج الأبحاث والتطوير وما إلى ذلك.<sup>1</sup>

### \*نقاط الضعف:

- التعقيد: عادة ما تكون الشركات العائلية أكثر تعقيدا فيما يتعلق بالقواعد الحاكمة عن مثيلاتها نظرا لاضافة متغيرات جديدة (العائلة): تؤدي إضافة العواطف والأمور العائلية إلى الشركة إلى زيادة تعقيد المشكلات التي يجب أن تتعامل معها هذه الشركات)<sup>2</sup>؛
- عدم التمسك بالرسميات: نظرا لان معظم العائلات تقوم بإدارة شركاتها بأنفسها (خلال الجيل الأول والثاني على الأقل) ، عادةً ما يكون الاهتمام بوضع ممارسات وإجراءات محددة خاصة بالعمل قليل جداً. فكلما ازدادت العائلة والشركة في النمو، قد يؤدي هذا الوضع إلى ظهور العديد من أوجه القصور والنزاعات الداخلية التي قد تهدد استمرارية الشركة؛
- قلة الانضباط: لا تنتبه الكثير من الشركات العائلية إلى المجالات الإستراتيجية الرئيسية بشكل كافٍ مثل خطط توريث منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى وتوظيف أفراد العائلة في الشركة وجذب المدراء الخارجيين ذوي المهارات والحفاظ عليهم. إن تأخير أو تجاهل مثل هذه القرارات الإستراتيجية الهامة قد يؤدي إلى فشل الأعمال في أية شركة عائلية.<sup>3</sup>

### - تتميز الشركات العائلية كذلك بما يلي :

- سرعة ومرونة اتخاذ القرارات والابتعاد عن البيروقراطية؛
- المشاركة في اتخاذ القرار والمخاطرة وتوزيعها بين أفراد العائلة مما يخفف العبء على الافراد بشكل جزئي<sup>4</sup>؛
- قوة المركز المالي للشركة باعتبار أن عوائدها تعود للعائلة المالكة؛
- اقتصر العائدات والأرباح على افراد العائلة مما يقوي مركزهم المالي و بالتالي استمرارية الشركة؛

<sup>1</sup> شادي عمر خضير خضير، أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الاداء المؤسسي للشركات العائلية، مذكرة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر - غزة- ، فلسطين، 2019، ص:38.

<sup>2</sup> بوشقيفة محيد، لقربوز مصطفى، دور حوكمة الشركات العائلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخ أخلاقيات الاعمال، الملتقى الوطني الاول حول :حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر تحت شعار "الحوكمة الجيدة اساس التنمية المستدامة"، 13 و14 نوفمبر 2018، المركز الجامعي احمد زبانة، غليزان، الجزائر.

<sup>3</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص:186.

<sup>4</sup> حمدي معمر و اخرون، حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية، مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة، المجلد01، العدد01، جامعة الشلف، الجزائر، 2019، ص:53.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- ارتفاع ثقة السوق في الشركة، و ذلك نتيجة لما تتمتع به العائلة من سمعة طيبة ، و هو ما قد يوفر لها شروطاً تفضيلية في عمليات البيع و الشراء، و كذلك في توفير التمويل و الائتمان الضروريين لعملية الاستثمار و تنفيذ مشروعات الشركة؛<sup>1</sup>
  - الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة تكون أكثر منها مع الناس الآخرين. وهذا يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل و إلى ارتفاع مستوى الأداء في الشركة؛
  - قضاء أفراد العائلة أكثر وقت ممكن في مكان العمل وهذه السمة لها ميزة اجتماعية حيث تزيد من قوة الروابط العائلية والتي تنعكس على النشاط الاقتصادي للشركة، خاصة عندما يملك الشركاء القدرة والمسؤولية التي تجعل كل منهم يكمل الآخر؛
  - احترام كبير للعائلة وهذه الميزة تظهر بوضوح في المجتمعات العربية والإسلامية والتي تتسم بالثقة في قراراته علاوة على خلق مناخ من الترابط والالتفاف حول المصلحة العليا للجميع؛
  - الخبرة الموروثة من أصحاب هذه الشركات أو المؤسسين. فعلى الرغم من قلة حظ عدد كبير منهم من التعليم فإن الكثير منهم يجيد فنون الإدارة ويتميز بالرؤية الثاقبة، وهذا يؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العاملين بالشركة وتوارث الخبرات وهم في معظمهم من نفس العائلة.<sup>2</sup>
- ولكن رغم الميزات التي ذكرت أنفاً، إلا أن الشركات العائلية لا تخلو من عيوب قد تنعكس على العملية الإدارية فيها، ومن أهم عيوب الشركات العائلية ما يلي:
- تطغى علاقة القربى على الإدارة المهنية، حيث تلعب درجة القرابة دوراً في عملية التوظيف بغض النظر عن الكفاءة الإدارية المهنية للموظف المرشح، حيث يتبوأ المناصب الحساسة الأبناء أو الأقارب المقربين لأصحاب الشركة بغض النظر عن الخبرة أو الكفاءة؛
  - المجاملة في تحمل الأخطاء والتغاضي عن بعض أو كل التجاوزات عند ارتكابها من قبل أحد أفراد العائلة العاملين في الشركة؛
  - المجاملة في تقسيم المزايا والمنافع. ففي الكثير من الشركات العائلية تتساوى المزايا والمنافع للعاملين من أفراد العائلة دون النظر للأداء أو المسمى الوظيفي؛

<sup>1</sup> فطيمة سايح، دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية، مجلة بحوث الإدارة و الاقتصاد، المجلد 01، العدد 04، المركز الجامعي غليزان، الجزائر 2019، ص: 144.

<sup>2</sup> ماجد محمد الفراء، محمد على سعدي الحايك، المنشآت العائلية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد 22، العدد 02، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014، ص 109.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- عدم الوضوح في تحديد الصلاحيات والمسئوليات لأعضاء الإدارة من أفراد العائلة وذلك لعدم استخدام معايير سليمة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولعدم توفر الوصف الوظيفي في الشركات العائلية؛
- الشركات العائلية مليئة بالاختلافات والمشاجرات، وليس هناك مواصفات معينة لمن يستحق أن يكون المدير أو صاحب المنصب المعين، والكل منهم يظن أنه الأول بهذا المكان؛
- التنافس العائلي بين أفراد العائلة للوصول إلى إدارة الشركة بعد وفاة المؤسس، بحجة إدخال أفكار جديدة وطرق حديثة لإدارتها، وهذا يقابل من القائمين الحاليين على الإدارة بالمقاومة، بحجة توافر الخبرات العملية لديهم.

### - مراحل نمو وتطور الشركات العائلية:

\***المرحلة الأولى:** غالبا ما تبدأ الشركات العائلية بشخص محدد بدأ بتأسيس المشروع الذي تطور إلى شركة، حيث يجسد المؤسس لهذه الشركة السلطة المطلقة، ويعمل على إدارة الشركة وتكون القرارات حكرا عليه، ولا يتم اتخاذ أي قرار دون الرجوع إليه، وفي الكثير من الحالات يظهر التحدي الرئيسي بالنسبة للمؤسس (المؤسسين) في القرارات الإدارية التي تحقق الاستفادة لشركاتهم العائلية من خلال ضمان من يخلفهم فيها، ويسعى بعض المؤسسين إلى اختيار وريث واحد قادر على إدارة الشركة من خلال العمل فيها، علما بأن الغالبية منهم ينظر للشركات العائلية كإرث جماعي يتم توزيع الحصص فيما بينهم؛

\***المرحلة الثانية:** يكون فيها المالكون على شكل شركات وغالبا ما تكون الشراكة على شكل أخوة، أو على شكل عائلي يتقاسم الأب والأبناء الشركة، في نهاية الأمر ينتهي دور الأب وتنتقل القرارات إلى الأبناء أو أحدهم من أجل إدارة الشركة، ومن خلال ذلك يتعين على الأبناء اختيار الشخص الذي يدير هذه الشركة، حيث أنه في هذه المرحلة يمكن للأبناء أن يجلسوا معا و يتم تبادل الرأي بصورة غير رسمية، ويشكلوا مجلسا من أجل التوصل إلى الإجماع على إستراتيجية معينة، وفي هذه المرحلة قد تبدأ الأدوار في التمايز حيث يتم تسليم أحد الأخوة إدارة الشركة وتفضيل أحد الأبناء على الآخرين، وعند هذه النقطة يصبح مستوى الثقة بين أفراد العائلة هو المحدد في الكثير من الأوقات؛

\***المرحلة الثالثة:** تضم الشركة العائلية مجموعة متباينة من أفراد العمومة، وهذا يعمل على تغيير حجم العائلة وحجم الشركة بين أفراد العائلة، فقد يواصل أفراد العائلة المشاركة في الإدارة من خلال تكوين مجلس إدارة مشترك بين أبناء العمومة، وقد يصبح حجم حصص الملكية متباين بشكل متزايد مع بقاء بعضها حكرا على بعض أفراد العائلة، ويمكن لأفراد العائلة أن يكونوا نشطاء بدرجات مختلفة في الشركة، وهذا يعزز مكانة الشركة في السوق المحلي، وقد لا يعكس

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

مستوى مشاركتهم بالضرورة مستوى مصلحتهم الاقتصادية، وهذا يؤدي بشكل عام إلى ممارسة الإدارة بشكل رسمي أكثر، وعندما تكون إدارة الشركة لأكثر أعضائها ملكية هذا يؤدي إلى أن يكون مجلس الإدارة هو الهيئة المؤتمنة التي يتم الرجوع إليها عند اتخاذ أية قرارات؛

**\*المرحلة الرابعة:** مرحلة التوريث العائلية تلعب دور مهما في نمو الشركات العائلية؛ حيث يتحكم في ذلك حجم الملكية لكل فرد من أفراد العائلة، وفي هذه المرحلة تعمل الشركات العائلية على إدارة الأعمال التجارية من خلال الثقة التي يتم منحها للفرد الذي يعمل على إدارة الشركة أو على مجموعة الأشخاص الذين يديرون الشركة، كما يتزايد في هذه المرحلة الطابع الرسمي في الشركة وكذلك في المعاملات التي تتم داخل وخارج الشركة، وهذا يزيد الأمر تعقيدا، وقد يواصل أفراد العائلة مشاركتهم في جميع أوجه نظام الحوكمة رابطين بذلك بين الملكية ومجلس الإدارة والإدارة. وكثيرا ما تكون الشركة قد تحولت في هذه المرحلة الى شركة قابضة (أي شركة تسيطر على شركة أو شركات أخرى عن طريق حيازة أسهمها)، مما يخلق الحاجة الى تشكيل مجلس إدارة قادر على إدارة مجموعة من مؤسسات الأعمال بشكل استراتيجي، وهذا يجعل الطابع الرسمي يسود الأعمال التجارية في الشركة.<sup>1</sup>

- أهمية وأهداف الشركات العائلية:

**\*أهمية الشركات العائلية:**

تلعب الشركات العائلية دورا مهما وحيويا في اقتصاديات الدول، وتشير الشركة العائلية إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة. إن الشركات العائلية الضخمة في الدول الصناعية لها دور كبير في التنمية الاقتصادية ولم تستطع الشركات الكبيرة تهميش دورها بل بالعكس وجدت أنه في الشركات العائلية حلولا لكثير من احتياجاتها الصغيرة الحجم والمتكررة الطلب، ومن ناحية أخرى فإن الشركات العائلية بطبيعتها تعتبر بعيدة عن ضغوط أسواق المال والتي تتمثل في ضرورة تحقيق الشركة لنتائج سريعة، وذلك لأنها لا تنتمي لهذه الأسواق، كما لا يوجد لديها شركاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نعيم شبانة التميمي، الشركات العائلية في محافظة الخليل المشكلات و سبل التطوير، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الخليل ، فلسطين، 2018، ص ص: 16-18.

<sup>2</sup>غريب بولرباح، اليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول: "اليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة"، ورقلة، الجزائر، 25 نوفمبر 2013، ص: 112.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

كما تمثل الشركات العائلية أهمية كبرى لعائلات التي تحب أن تكون نسيج واحد يعمل باستمرار على تقديم الأفل للعائلة، و توسيع رأس مالها و تقديم كل السبل لتوفير حياة أفضل للعائلة، فمن أهم ما يميز هذه الشركات عن غيرها:

- أدت الروابط العائلية للملكي الشركة، الى انتشار روح التعاون و ترسيخ الانتماء للشركة؛
  - توفير فرص عمل لجميع أفراد العائلة على مدى الأجيال المتعاقبة؛
  - تتوارث العائلة الخبرة التي تؤهل الشركة مع تعاقب الأجيال الى السيطرة في السوق؛
  - الحفاظ على سمعة و اسم الشركة في السوق لارتباطها باسم العائلة.<sup>1</sup>
- \* أهداف الشركات العائلية.

تسعى الشركات العائلية من خلال تواجدها إلى :

- **تعظيم الإيرادات من المبيعات:** يرى هذا المنهج أن الشركة تسعى إلى تعظيم إيراداتها من مبيعاتها في الأجل القصير مع فرص لا تقل الأرباح عن مقدار معين، يعتبر هو الربح المعقول عن الاستثمار، فالإدارة بعد تحقيق هذا الحد الأدنى عليها أن تتوسع مستخدمة في ذلك الزيادة في الإنتاج عن الحد الأدنى في الإنفاق عن الدعاية للشركة ، وتحقيق أقصى ما تستطيع من المبيعات؛
- **تعظيم الآثار المشتركة (تعظيم المخرجات):** يرى هذا المنهج أن الشركة تهدف إلى تعظيم تفاعل الآثار المشتركة الناتجة عن اشتراك وتعاون أوجه النشاط المختلفة داخل الشركة مثل التمويل والإنتاج والمبيعات عن طريق وضع إستراتيجية تتولى دمج وصهر كل هذه الجوانب مع بعضها البعض لتحقيق هذا الهدف ؛
- **النمو :** يرى هذا المنهج أن الشركة تسعى للنمو من خلال وضع إستراتيجية الاستثمار الأمثل الذي يحقق للمنظمة قدر معين من الأرباح يعاد استثمار جزء منه داخل المنظمة وبانتظام وبالتالي يتحقق النمو؛
- **تعظيم ثروة أصحاب رأس المال:** يرى هذا المنهج أن هدف الشركة هو تعظيم ثروة حاملي أسهم الشركة الحاليين ، ويقاس تعظيم الثروة هذا بقيمة السهم العادي في السوق. وعلى هذا فان تعظيم الثروة اعم واشمل من تعظيم الربح لان تعظيم الثروة يفترض أن هناك تعظيما للربح؛
- **الربح المرضي:** يرى هذا المنهج انه لا ضرر من القول بانّ الشركة تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن لان هناك فرقا بين ما تريده الشركة وما يمكن تحقيقه وما يمكن أن تصل إليه حيث أنها لن تستطيع أن تصل إلى تعظيم الربح لوجود العديد من القيود على هذا الهدف؛

<sup>1</sup> نسمة مجدي، سامي العوض، الشركات العائلية، شوهده بتاريخ: 29ماي 2021، 10.15، على الموقع التالي: <https://jordan-lawyer.com/2020/12/18/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D8%A6%D9%84%D9%8A%D8%A9>

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- **مستوى الإشباع:** يرى هذا المنهج أن الشركة تعمل من خلال مجموعات تشكل اختلاف تنظيمي مثل نقابات العمال : الادارة، العملاء، لكل منهم مصالحه التي قد تتعارض مع مصالح المجموعة الأخرى. و رغبة من هذه المجموعة في استمرار الشركة، ومن خلال التفاوض المستمر بينها فإنها تصل إلى حلول مرضية لمشاكلهم وليس حلولاً مثلى، أي إشباع حاجات كل مجموعة وليس تعظيم هذه الحاجات حتى لا يتم هذا التعظيم على حساب مجموعة أخرى وبالتالي، يتم إحلال فكرة الإشباع محل فكرة التعظيم<sup>1</sup>.

### 2/ الشركات العائلية: الثقافة، ميثاق العائلة والتحديات

#### - ثقافة الشركات العائلية:

تجمع ثقافة الشركة بين القيم والمعتقدات والطقوس والقصص. إنها نتيجة لعملية تفاعل بين جميع أعضاء الشركة. وبالتالي ، فإن تاريخ كل عائلة وإنجازاتهم في الشركة وأهدافهم وصراعاتهم ستساعد في تشكيل ثقافة الشركة. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن تعريف ثقافة الشركة على أنها طريقتها المعتادة والتقليدية في التفكير والتصرف التي يشترك فيها جميع أعضائها بشكل أو بآخر ، والتي يجب تعلمها وقبولها من قبل الأعضاء الجدد حتى يتم قبولهم في الشركة. هذا يؤدي إلى إنشاء المعايير والقيم. كل هذه القيم لها تأثير كبير في الشركات العائلية وتؤدي إلى أنواع من القيادة الاستبدادية والأبوية. غالبًا ما يكون هذا النوع من القيادة عائقًا أمام انتقال الشركة. رجل الأعمال لا يمكن أن يتخلى عنها.

#### - أنواع الثقافة المختلفة في الشركات العائلية

حدد دابر أربعة أنواع من ثقافة الشركة العائلية:

- **الثقافة الأبوية:** وهي الأكثر شيوعًا في مجال الشركات العائلية (80% من الحالات). القادة ، في كثير من الأحيان أفراد الأسرة ، يمتلكون كل السلطة ويتخذون جميع القرارات. العلاقات هرمية ولا يثق أفراد الأسرة في الموظفين. يتم تقييم أعضاء الشركة وفقًا للمعاملة التفضيلية ويتم توجيههم نحو الماضي. أخيرًا ، هذا النوع من الثقافة لا يُعد الورثة جيدًا لمسؤولياتهم القيادية المستقبلية.
- **ثقافة عدم التدخل (10% من الحالات):** تختلف عن الثقافة الأبوية بحقيقة أن المديرين يضعون المزيد من الثقة في الموظفين ولديهم مسؤوليات.
- **ثقافة المشاركة:** نادرًا ما توجد في الشركات العائلية وفقًا للمؤلف (10% من الحالات). في هذا النوع من الثقافة ، تكون طبيعة العلاقات موجهة نحو المجموعة (الضمانات) ، ويثق القادة في موظفيهم (البشرية

<sup>1</sup>رحاب كمال توفيق، اسباب النزاع في الشركات العائلية ، مرجع سبق ذكره، ص ص:45.48.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

جيدة) ، والحقيقة تكمن في قرارات المجموعة ، ويتم تقييم جميع أعضاء الشركة وفقاً لنفس القواعد ويتم توجيههم نحو الحاضر أو المستقبل.

- **الثقافة المهنية:** هذا النوع من الثقافة نادر جداً ، يحدث عندما تفقد الشركة العائلية طابعها العائلي بعد البيع على سبيل المثال.<sup>1</sup>

### – ميثاق العائلة:

إن لكل شركة عائلية ميثاق عائلي، يعتبر ميثاق العائلة أحد أهم الآليات الأساسية لحوكمة الشركات العائلية هو

عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي يتم تحديدها وصياغتها بعناية فائقة بمعرفة خبراء متخصصين وبمشاركة الأطراف المعنية ذات العلاقة ويحظى بقبول واحترام العائلة، ويتضمن الميثاق العائلي عادة القضايا الجوهرية المهمة التي تؤثر في حياة المؤسسة العائلية ونموها واستمرارها مثل تحديد رسالتها التي تعكس غاياتها وأهدافها، وبيان حقوق الملكية في المؤسسة من حيث نشأتها وانتقالها وانتهاؤها، وطبيعة العلاقة بين أفراد العائلة وكيفية ترتيب مسألة الخلافة وتعاقب إدارة المؤسسة بين الأجيال المتعاقبة، فضلاً عن قواعد شغل الوظائف القيادية في المؤسسة العائلية، وإجراءات توظيف أبناء العائلة، وأسس تدريبهم وتأهيلهم حسب الاحتياجات.<sup>2</sup>

وهناك عدة أمور يجب مراعاتها عند صياغة الميثاق هي تنظيم ملكية العائلة في الشركة، فلا بد أن يساهم جميع أفراد العائلة في إعداد الميثاق بشفافية تامة حتى يأتي هذا الأخير نابعا من احتياجاتهم ومتطلباتهم وللتأكد بإحاطتهم علما به. كما أن إعداد الميثاق لا يعتبر من صميم عمل العائلة في كل جوانبه إذ لا يوجد ما يمنع من مشورة ذوي الخبرة والاختصاص سواء من ضمن أفراد العائلة أو من خارجها لا سيما في الجوانب القانونية المتعلقة بالميثاق. ويهدف إعداد الميثاق إلى خلق الوعي الكافي لدى أفراد العائلة عن آلية إدارة كيانهم العائلي حاضرا ومستقبلا، ومن أبرز ما يجب مراعاته هو احتوائه على قيم العائلة وأهدافها إذ يحدد المبادئ التجارية المستمدة من الإرث العائلي وتقديم الوصية للأجيال اللاحقة للحفاظ على الكيان العائلي وأهميته التجارية إضافة إلى القيمة الاجتماعية والاقتصادية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> **Lyés Gheddache , Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale**, Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences Economiques, Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou , Algérie , 2012, pp:41-42.

<sup>2</sup> حمدي معمر و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

<sup>3</sup> فراس "محمد هشام" نعمان الحرباوي، دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص-ص: 14-16.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### - تحديات الشركات العائلية :

#### \* التحديات التي تواجه الشركات العائلية:

- تواجه المؤسسات العائلية تحديات عديدة متعلقة بخصائص المؤسسة حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في ظل المنافسة القوية التي يشهدها السوق، من بينها نذكر:
- عدم جاهزية الأجيال التالية لتولي رئاسة الشركة بعد ذهاب الجيل المؤسس وعدم الاستمرار فيتعاقب الأجيال على إدارة الشركة (أقل من 10% من المؤسسات تستمر الى ما بعد الجيل الثالث)؛
- تقسيم تركة الشركة بين الورثة وعدم وجود ميثاق عائلي ينظم استمراريتها بعد وفاة مؤسسها؛
- تغيير نمط الملكية للشركة العائلية عبر الزمن نتيجة لدخول عدد من الشركاء الجدد؛
- الصراع على السلطة والإدارة بين مالكي المؤسسة العائلية.<sup>1</sup>
- وهناك عدة تحديات اخرى نذكر منها:
- القصور في الموارد الادارية المتاحة لتلك المؤسسات: نظرا لاعتماد الشركات على الكفاءات العائلية فقط وصعوبة الاستعانة بالخبرات من الخارج؛
- الانغلاق العائلي المرتبط بطبيعة المؤسسة العائلية وتداعياته: ذلك حتى لا تفقد الشركة طبيعتها و سرية عملياتها؛
- التحديات التكنولوجية المرتبطة بتنافسية ونمو الشركات العائلية: ظهور أجيال جديدة من التكنولوجيا تتطلب ضرورة تكييف الشركة معها؛
- غياب الاقناع بضرورة توافر الإدارة المحترفة داخل الإدارة العائلية.<sup>2</sup>

#### \*مصادر النزاع في الشركات العائلية:

تنشأ النزاعات من عدة مصادر أهمها ما يلي:

- ديناميكية الأسرة: أحد مصادر النزاع في المؤسسات العائلية، و تشمل ديناميكية الأسرة وعدد الأجيال التي قامت بالاشتراك في العمل الأسري وإدارته، وعدد أعضاء الاسرة الذين تم توظيفهم في العمل وعدد افراد الاسرة

<sup>1</sup> سعود وسيلة، قاسمي كمال، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مجلة ايليزا للبحوث و الدراسات، العددالثالث، 2018، جامعة المسيلة، الجزائر، ص:233.

<sup>2</sup> رحاب كمال توفيق، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 54-55.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الذين لم يتم توظيفهم في العمل ، لكنهم يؤثرون في قرارات العمل وطبيعة تداخل العلاقات بين أعضاء الأسرة في كل من العمل والحقل الاجتماعي؛

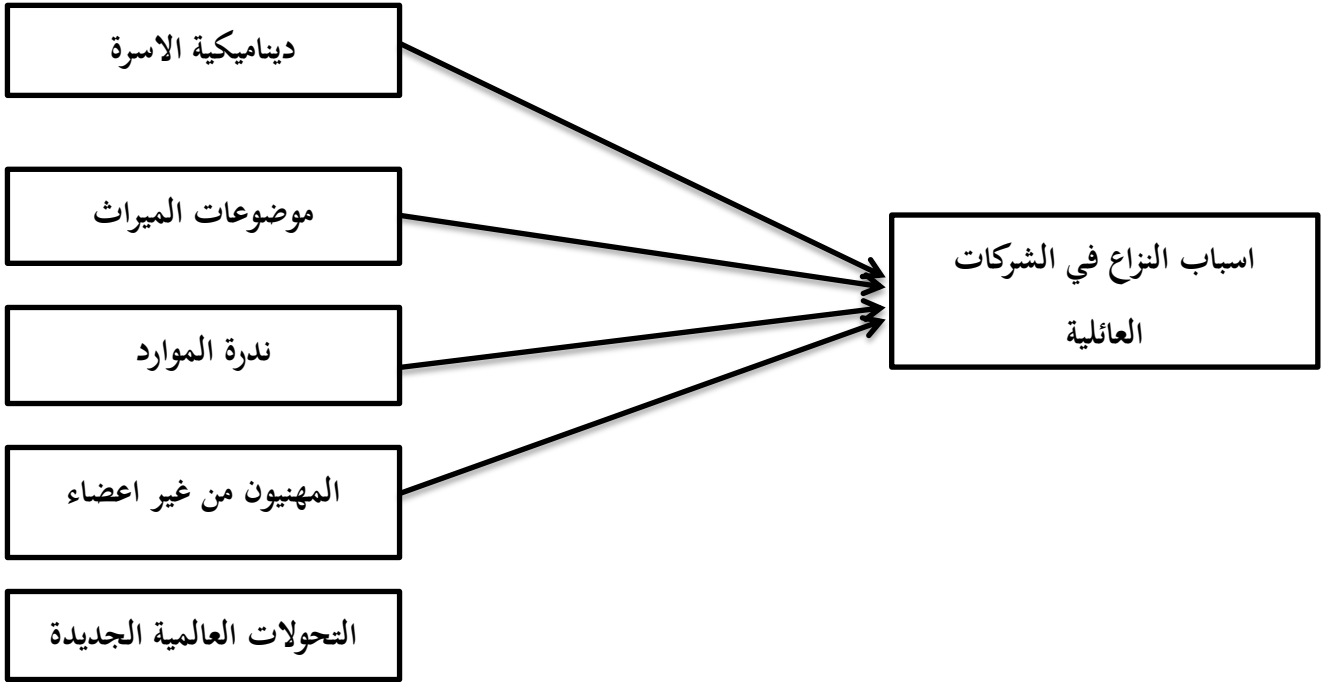
- **موضوعات الميراث:** تشكل موضوعات الميراث أحد الأسباب الرئيسية لحدوث النزاع داخل الشركات العائلية وذلك فيما يتعلق باختيار الوارث (الخلافة)، أو فيما يتعلق بوجود الخطط الوراثية حيث أن الفشل في اعداد الوارث هو العامل الأكبر في فشل الشركات العائلية ؛ وتعرف الخلافة أي عملية نقل القيادة من مؤسس الشركة (المالك) إلى احد أفراد الأسرة أو فرد من خارج الأسرة حيث قد ينشأ الصراع من مقارنة الخلف بالسلف، هذا وقد يحدث النزاع والاضطراب في العمل وعلى صعيد الأسرة خاصة اذا كان صاحب الشركة نفسه مترددا في التنازل عن منصبه كرئيس للشركة والأسرة؛
- **ندرة الموارد:** تشكل ندرة الموارد أحد العوامل الأساسية المتعلقة بحدوث النزاع في الشركات العائلية، حيث تؤدي ندرة الموارد إلى حدوث الركود في المؤسسة العائلية وان حالة الندرة المتعلقة بالحصول على رأس المال من العوامل التي تسبب النزاع في الشركات العائلية، حيث أن عدم وجود المال ما هو إلا انعكاس لافتقار الأداء القيادي للأسرة، فإذا كان أداء الشركة العائلية ضعيفا فتكون النزعة السائدة هي اللوم المستمر بين أفراد الأسرة والذي قد يؤدي إلى الخصومة والنزاع؛
- **المهنيون من غير أعضاء الأسرة:** إن استخدام المهنيون من غير أفراد الأسرة يعطي الميكانيكية أو الفاعلية لمنع وقوع النزاع أو لحل النزاع، حيث أن وجود المهنيون من غير أعضاء الأسرة في مجلس الإدارة او بصفتهم الاستشارية قد ارتبط من الناحية التحريية بالأداء الإداري الرفيع ، كما ارتبط من الناحية النظرية بنزاع الأسرة حول الميراث، وان النزاعات ستصبح في ازدياد مطرد إذا كانت أهداف الصاحب المؤسسة تختلف مع أهداف الشركة العائلية على المدى البعيد، فالعاملون من خارج أعضاء الأسرة يساعدون في تشخيص وحل مثل هذه النزاعات كما أنهم يساعدون أيضا في المحافظة على استمرارية الشركة العائلية؛
- **التحولات العالمية الجديدة:** حيث تساهم التحولات العالمية الجديدة في حدوث النزاع في الشركات العائلية ، و من ابرز معالم التحولات العالمية الجديدة العولمة، و اتفاقية الجات (منظمة التجارة العالمية حاليا). حيث تشير العولمة بأنها ديناميكية جديدة تبرز داخل دائرة العلاقات الدولية من خلال تحقيق درجة عالية من الكثافة والسرعة في عملية انتشار المعلومات والمكتسبات التقنية والعملية للحضارة يتزايد فيها دور العامل الخارجي في تحديد مصير الأطراف الوطنية المكونة لهذه الدائرة المندجة <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>رحاب توفيق، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 68-75.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ويلخص الشكل رقم 01 أسباب النزاع في الشركات العائلية:

### شكل رقم (01): أسباب النزاع في الشركات العائلية



المصدر: رحاب توفيق، مرجع سبق ذكره، ص74

### 3/العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العائلية :

#### – الرؤيا الريادية :

وتحديدًا التوجهات طويلة الأجل والمشاريع المتنوعة - وهي السمة المميزة للشركات العائلية الناجحة. إلا أن هذه الميزة غالبًا ما تصبح عرضة للخطر بسبب ما يصاحبها من أهواء عاطفية وعزوف عن المخاطرة، مما يؤدي إلى خنق روح الابتكار تمامًا في الوقت الذي أصبح فيه الابتكار من العوامل الأكثر أهمية لنجاح الشركات. وتستخدم الشركات العائلية الأعلى أداءً نهجًا للحكومة يعمل على تنظيم الشركة وحقوق الملكية والقضايا الأسرية، مما يؤدي إلى تجنب التقيد

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

بالشكليات أكثر أو أقل من اللازم. ويساعد رأس المال العائلي على بناء ثقافات تنظيمية مميزة تخاطب قلوب وعقول الموظفين في آن واحد، ما لم تكن عناصرها مبالغ فيها ويؤدي إلى تشجيع السلوك الانطوائي الخطير.<sup>1</sup>

### -الالتزام بضوابط ومعايير الحوكمة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. وقد قدر لكل جهة بأن تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

\*معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها أصدرت تعديلا لها عام 2004 وتمثل في:

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة؛
- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة؛
- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين؛
- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعمالين وحملة السندات والموردين والزبائن؛

<sup>1</sup> اسيا بجورينغ و اخرون، موائمة الشركات العائلية للتحفة الجديدة من الاعمال، شوهد بتاريخ: 10 افريل 2021، 10.30، على الموقع

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير؛
- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية؛<sup>1</sup>

### \*معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003 توجيهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها ، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد ؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا ؛
- القيادة العليا.

### \*معايير الحوكمة للمؤسسات والادارات العامة:

يمكن اعتبار قواعد حوكمة المؤسسات العامة مكملة للقواعد والنصوص التي تحكم هذه الشركات في ظل القوانين واللوائح المنظمة لها. وقد تم الاقتداء بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة الشركات المملوكة للدولة بوصفها مرجعاً عند وضع مبادئ الحوكمة لشركات قطاع الأعمال العامة في أي دولة. وتنقسم هذه المبادئ إلى 05 مجموعات:

- التأكيد علي وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات والإدارات العامة. اعتماد وحدات للمراجعة الداخلية؛
- المعاملة المتساوية لحملة الأسهم ( الملاك مساهمة الدولة أو الافراد)؛
- العلاقات مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل وحدات للمراجعة الداخلية في كافة إدارات الدولة؛
- الشفافية والإفصاح من خلال تفعيل عمل الأجهزة الرقابية ( ديوان المحاسبة . مجلس الخدمة المدنية ، التفتيش المركزي ، وأي أجهزة رقابية أخرى)؛

<sup>1</sup> محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة و معاييرها، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الادارة في عصر المعرفة، يومي 15/17 ديسمبر 2012، جامعة جنان، طرابلس ، لبنان.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العامة.<sup>1</sup>

### - رأس المال العائلي:

يمثل رأس المال العائلي مجموعة الموارد الفريدة التي تمتلكها العائلة فارقاً حقيقياً بين الشركات المملوكة للأسرة والشركات التي لديها قاعدة مساهمين مقسمة. فباختصار يعبر رأس المال العائلي عن ثقافة المنظمة وروحها وشبكاتها، وفي حين تبدو التدابير الصعبة التي تربطه بالأداء مراوغة، إلا أنها تدل على وجود مميزات قوية. ويشير رأس المال العائلي كذلك إلى وجود مزايا تنظيمية غير ملموسة، بما في ذلك الشعور بالانتماء والولاء والالتزام بتطوير الموظفين.

يمثل رأس المال الأسري أقوى الأصول غير الملموسة للشركات العائلية.، وفي الشركات الأكثر نجاحاً يعتنق مالكو الشركات قيماً راسخة، ويتمسكون بها، وينقلونها إلى الجيل الجديد. وفي بعض الشركات نرى جهود واضحة للغاية تهدف إلى تشجيع هذه الرؤى المستقبلية. ومن الخطوات المهمة لبناء ثقافة قوية داخل الشركة جذب الموظفين، وتكيفهم مع الشركة، وتحفيزهم - وهذه هي الميزة التنافسية الفريدة لأي منظمة. يشكل رأس المال العائلي ميزة تنافسية للشركات العائلية. والمكونات الأربعة المميزة لرأس المال الأسري هي: القبيلة، وهوية العائلة، والثقة، والإشراف.

<sup>1</sup>محمد ياسين غادر، المرجع السابق ذكره.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الجدول رقم(01): المكونات الأربعة المميزة لرأس المال الأسري

الجانب المشرق لرأس المال العائلي	العوامل الأربعة التي تمتاز بها الشركات العائلية بفضل نسق ملكيتها	الجانب المظلم لرأس المال العائلي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● القرب من الأسرة</li> <li>● التواصل داخل المنظمة</li> </ul>	القبيلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الحد من التنوع داخل المؤسسة</li> <li>● ثقافة "التكيف أو الابتعاد"</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تعريف الشركة العائلية</li> <li>● صورة الملكية العائلية</li> <li>● المناخ العائلي</li> </ul>	هوية الأسرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التدخل</li> <li>● الافتقار الى ثقافة الابداع و مشاركة المعرفة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الثقة في العائلة</li> <li>● بيئة عمل منفتحة</li> </ul>	الثقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الثقة العمياء</li> <li>● الرضا الزائد عن الذات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● القيم العائلية الراسخة</li> <li>● مصلحة الشركة في المقدمة</li> <li>● الرؤية طويلة المدى</li> </ul>	الإشراف	<ul style="list-style-type: none"> <li>● القيادة المتسلطة</li> <li>● الارتباط الزائد</li> </ul>

المصدر: اسيا بجورينغ واخرون، موانمة الشركات العائلية للحقبة الجديدة من الاعمال، مرجع سبق ذكره، شوهد

بتاريخ:10 افريل 2021، 10.30.

- القبيلة: القبيلة هي الشعور بالتواصل، والثقافة المشتركة، والدعم في النسيج الاجتماعي للشركات العائلية بعيداً عن "العشيرة" التي تشير إلى القرابة من الدرجة الأولى أو العائلة المالكة. ويبدو ذلك من خلال الشعور بالتقارب الذي يشعر به الموظفون الذين لا ينتمون إلى أفراد العائلة تجاه أصحاب الشركة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- **هوية العائلة:** تختلف درجة تحديد هوية أفراد العائلات الذين يمتلكون أعمالاً تجارية من خلال شركاتهم اختلافاً كبيراً، وتمتد الهوية العائلية كذلك إلى وعي العائلات بقرار التعبير عن صورتها من خلال العلامة التجارية للشركة ومدى شعور العائلة بتعزيز إرث العائلة وإبراز وضعها في السوق.
- **الإشراف:** في هيكل رأس المال الأسري، يدل الإشراف على قوة القيم الأسرية، إذ يشير إلى أن قادة العائلة يضعون مصالح المنظمة فوق مصالحهم، كما يشير إلى اعتمادهم رؤية طويلة الأجل.<sup>1</sup>
- **الثقة**

يشير عنصر الثقة في رأس المال العائلي في الأساس إلى إمكانية الوثوق بأصحابها: فدرجة الثقة التي يتمتع بها أعضاء المنظمة تتمثل في قدرة قادة العائلة على تحسين أداء الشركة، والوفاء بوعودهم للجهات المعنية، وتنفيذ عهودهم بشكل عام. وقد خلص بحثنا إلى أن المستجيبين يتمتعون بمستوى عالٍ من الثقة في قادة العائلة.<sup>2</sup> الثقة هي الأساس الرئيسي لثقافة الشركة العائلية، بالنسبة للعديد من المؤلفين، يعتبر مفهوم الثقة أمراً أساسياً لدراسة الشركات العائلية، يأتي الثقة من الاستقرار الطبيعي للعلاقات بين أفراد الأسرة. حيث اقترح علوش وأمان في دراستهما نموذجاً يعتمد على الثقة وفقاً لهؤلاء المؤلفين، هناك ثلاثة مستويات من الثقة في الشركات العائلية:

- ✓ **في المستوى الأول:** هناك ثقة بين القادة (أو الثقة الشخصية): إنها تتعلق بالمنطق المؤسسي للأسرة. يلتزم القادة، سواء كانوا ينتمون إلى العائلة أم لا، بمنطق الشركة العائلية، القائم على تداخل الأدوار وتزامنها، والذي ينقل تاريخاً مشتركاً، وهوية مشتركة، وتأثيراً عاطفياً، ومعنى رمز الشركة العائلية، وما إلى ذلك؛

✓ **في المستوى الثاني:** هناك ثقة داخلية، أي ثقة بين المديرين

- ✓ **المستوى الأخير:** وأخيراً، الثقة المتبادلة: يتعلق الأمر بالثقة بين الشركة وبيئتها والعاملين في الشركة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> اسيا بجوربنغ و اخرون، المرجع السابق

<sup>2</sup> اسيا بجوربنغ و اخرون، المرجع السابق.

<sup>3</sup> Lyés Gheddache, opcit, p42

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### – الالتزامات الحتمية للجيل القادم :

بما أن عدد ضئيل للغاية من الشركات العائلية يستمر حتى الجيل الثالث، فتطوير وإشراك وتحفيز الجيل القادم من قادة العائلة هو التحدي الأكبر؛ يرغب مالكو الشركات العائلية في إشراك الجيل القادم للحفاظ على الشركة بوصفها مصدرًا للاعتماد على العائلة، والحفاظ على إرث المؤسسين من خلال إبقائه داخل العائلة، والحفاظ على قيم العائلة وصورتها في المجتمع. ويبدو أن تحقيق ذلك كله خلال الفترة التي تشهد دخول المنافسين الجدد وصعوبة في نمو الأرباح مهمة صعبة. ويتطلب النجاح في إدارة تطوير أفراد الجيل القادم بوصفهم مساهمين متحمسين ومسؤولين تركيزًا تقنيًا وشخصيًا كبيرًا. وهناك عنصر حاسم وهو دعم المدراء التنفيذيين الجدد في العائلة لإدارة حياتهم المهنية. وتشير الأبحاث إلى أن هناك ثلاثة مبادئ توجيهية هامة للشركات العائلية التي تعمل على إشراك الجيل القادم وإعداده لتولي قيادة الشركة. وهي:

\***بناء علاقات عاطفية:** وتقصد الحاجة إلى قيام كبار القادة بإقامة اتصالات نشيطة وواضحة، فضلاً عن تقديم الدعم لتعزيز الأنشطة والعاطفية لدى أفراد العائلة الأصغر سنًا. ومن خلال اطلاعهم على أحدث المستجدات في الأعمال التجارية؛

\***تطوير الإحساس بالمسؤولية لدى أصحاب المصلحة:** يبدأ إعداد الجيل القادم للانخراط بشكل أعمق في شؤون الشركات العائلية من خلال وضع استراتيجية اتصالات منسقة لإشراك الأعضاء الأصغر سنًا. ويجب أن تتجاوز المشاركة الرسائل الإخبارية والتجمعات العائلية. فالتقدم الأمثل يحدث عندما يكون الجيل القادم مسؤولاً بنفسه عن إجراء تنميته الشخصية؛

**تأسيس قواعد ومسارات وظيفية واضحة:** الدور القيادي ليس هو الدور الوحيد الذي يتولاه أعضاء الجيل القادم، فهناك العديد من الأدوار الهامة التي يجب أن يقوموا بها إلى جانب العمل بدوام كامل، بما في ذلك العمل كمستشارين، وأعضاء مجلس الإدارة، وقيادات المؤسسات العائلية، ومسؤولين، ومساهمين فاعلين. ومن المهم تطوير المسارات المتاحة وشرح سبل بدء العمل في كل منها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> اسيا بجورينغ و اخرون ، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### 4/التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية:

#### - أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في الشركات العائلية:

يعرف التخطيط على أنه أن يقوم الإنسان باتخاذ قرارات مسبقة فيما يخص ما يجب عمله في وقت ما في المستقبل؛ وكيف ومتى يجب القيام بذلك؟ ويقتضي التخطيط للشركة التبصر في سير عمل الشركة في المستقبل عموماً وذلك في كل جزء من اجزائها .

كما يحدد تخطيط الخطوات التي تمهد الطريق للعمل لسد الفجوة بين الحاضر والمستقبل ، اما التخطيط الاستراتيجي فيمكن تعريفه على انه مفهوم يتناول الشركة بكاملها، بما يشمل وضع إطار وطريقة يرشدان عمل الشركة في المستقبل. إن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة تتماشى مع البيئة الخارجية دائمة التغيير . عند النظر الى تعريف التخطيط الاستراتيجي والى اهتمامه بالمهمة المطلوبة والمصلحة القابلة للاستمرار فان ذلك يعني ضمناً ان طبيعة التخطيط الاستراتيجي مستقبلية، فلا فائدة من التخطيط الاستراتيجي ما لم يحاول ان يستشرف المستقبل لمحاولة صياغته بما يخدم مصلحة الشركة ويوازن بين الاهداف قريبة المدى تساعد عملية تطوير خطة استراتيجية للعائلة في التعامل مع شركتها بطريقة متماسكة موحدة ، لا ان يكون لكل فرد طريقته المنفردة وحينما تكون الاهداف والقواعد واضحة ويكون هناك اجماع على التمسك بها فان ذلك يخفف الكثير من سوء التفاهم. ويجب أن يوازي التخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية بين أهداف العائلة وأهداف الشركة ويوسع من قدرة الاستجابة ، ويعطي التخطيط الاستراتيجي من يعمل في الشركة إحساساً بالتوجه نحو اهداف الشركة وغاياتها، وهو يستبق التغيرات التي لا مفر من حدوثها ويحسن من تنفيذها، ويساعد الشركة على النجاح في التعامل مع التنافس بشكل فعال. ويجعل التخطيط الشركة أكثر ايجابية بدل ان تعمل بوحى من ردات الفعل اتجاه البيئة المتغيرة، ويساعد في استمرارية المؤسسة بعد حياة المالك المؤسس.<sup>1</sup>

#### - مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية:

تشمل عملية وضع التخطيط الاستراتيجي ثلاث مراحل و هي:

\*صياغة الاستراتيجية ؛

\*تطبيق الاستراتيجية ؛

\*تقويم وضبط الاستراتيجية.

<sup>1</sup> سامي تيسير سلمان، التخطيط الاستراتيجي، شوهده بتاريخ: 2021.04.08، على الساعة: 13.00،

<https://down.ketabpedia.com/files/bnr/bnr7396-1.pdf> ، ص-ص: 96-98.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تكون المراحل المذكورة جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي. فمنها على سبيل المثال، تحديد مهمة الشركة أو المقصود منها تحليل وتشخيص الفرص والأخطار الحالية والمستقبلية، تقويم الإمكانيات الداخلية مراكز القوة ونقاط الضعف الموجودة والمحتملة في الشركة، العلاقة بين أهداف الشركة وبين الواقع والبيئة من حولها، وعلاقات الأمر بالمأمور، والموارد الداخلية والقيم التي يتبناها المديرون التنفيذيون، صياغة الاستراتيجيات البديلة وتقويم البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية المناسبة، تطبيق الاستراتيجية عن طريق تأسيس بنية قوي للشركة، الأنظمة الإدارية وآلية التخطيط والضببط، توزيع الموارد والآلات والمواد والمال على المراكز الاستراتيجية المختلفة للشركة، مراجعة ومراقبة نتائج تطبيق الاستراتيجية على مخططي الشركة لتقويم مدى فاعلية التطور الحالي واستراتيجيات التخطيط.

### • تقويم وضبط الاستراتيجية

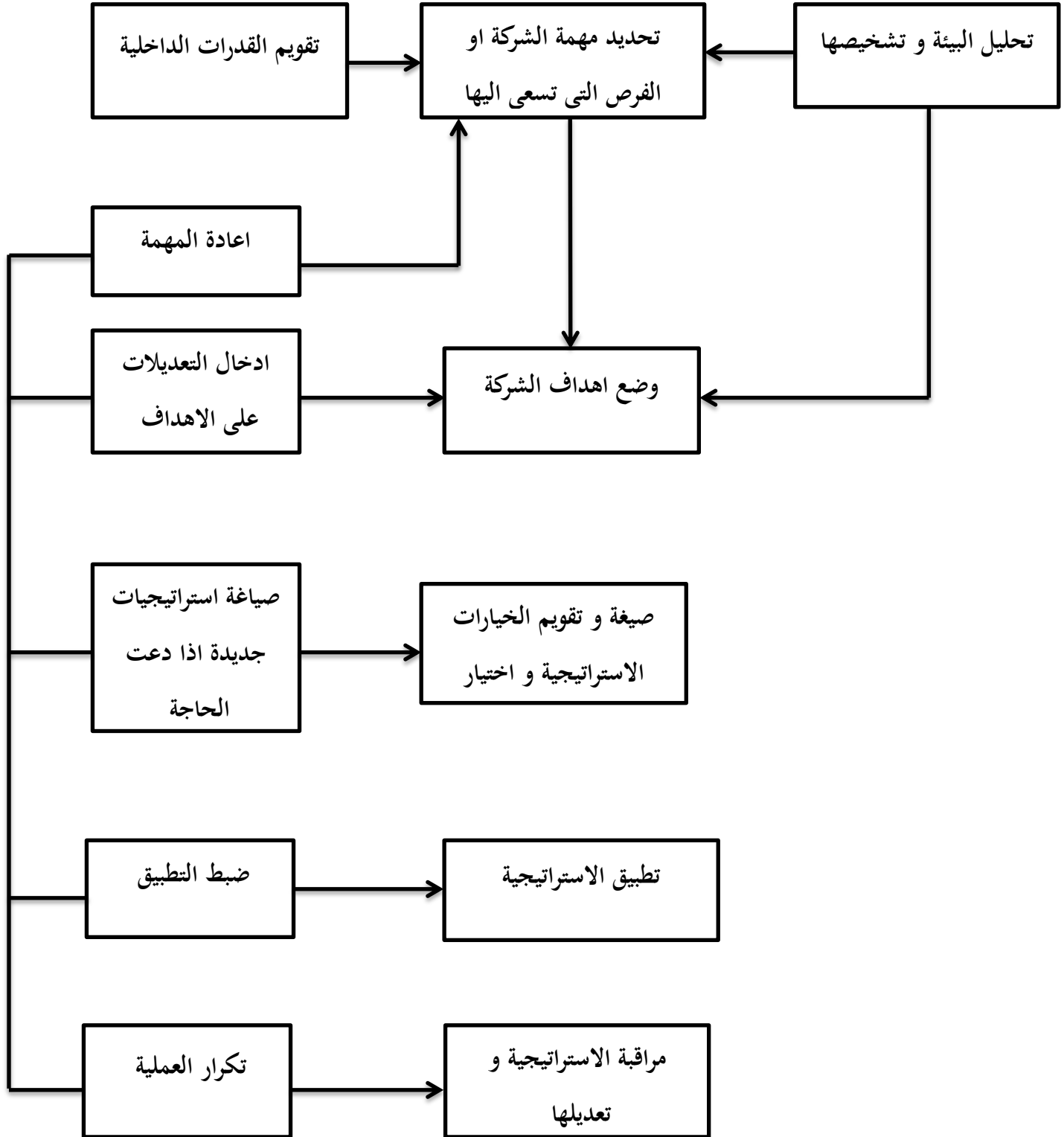
لا يكفي أن تقوم الشركة باتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطبيقها، بل لابد للشركة من أن توجد آليات إدارية وعملية مناسبة لضبط أدائها وتقويمها في ضوء أهدافها ومقاصدها. فبما أن شركات العائلات لها أهداف واستراتيجيات وبنية مختلفة لما هي عليه الشركات غير العائلية، فإن هذه الشركات تحتاج إلى تقويم لأدائها يختلف عن أداء غيرها. من المبادئ التي اقترحتها الباحثون في هذا الخصوص: فصل الشركة عن العائلة، وبذلك يمكن لشركات العائلات أن تستخدم نفس نظام المراقبة والتقويم الذي تستخدمه الشركات غير التابعة للعائلات. من المشكلات التي تواجهها في هذا الخصوص عدم توفر معلومات كافية حول أسئلة حساسة تتعلق بمواضيع الإدارة.<sup>1</sup>

ينضوي تحت هذه المراحل مجموعة عدد من الخطوات. ونعرض في الشكل(02) التالي المراحل الثلاث وهي:

<sup>1</sup> سامي تيسير سلمان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 102-104.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الشكل (02): مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية



المصدر: سامي تيسير سلمان، مرجع سبق ذكره، ص:104.

### 4/القرار الاستراتيجي واستراتيجيات الشركات العائلية

- استراتيجيات الشركات العائلية:

#### ● استراتيجيات الأسرة واستراتيجيات العمل

يعد تحديد استراتيجية واضحة وصريحة مفتاحًا لنجاح أي شركة ، ولا تعد الشركة العائلية استثناءً من هذه القاعدة. في الواقع ، يجب على عائلة رواد الأعمال تحديد استراتيجية يمكن من خلالها لكل فرد مشارك فهم أهداف الشركة والوسائل التي يجب عليهم استخدامها لتحقيقها.

و تضم الاستراتيجيات التالية:

#### ✓ استراتيجيات الزواج

يؤثر تكوين العائلة بشكل كبير على الأعمال. يمكن لأفراد العائلة اعتماد استراتيجيات زواج مختلفة في العديد من الأمور المتعلقة بأعمالهم. وهكذا ، يتم ترتيب زيجات أبناء العم من أجل الحفاظ على سيطرة المساهمين داخل الأسرة.<sup>1</sup>

#### ✓ استراتيجيات الميراث

يسمح هذا النوع من الاستراتيجية للعائلة الريادية بالاستجابة بأفضل طريقة ممكنة للقلق المتعلق بالتخطيط لخلافة المساهمين الذين سيكونون قادرين على الحفاظ على الشركة العائلية. لذا فهي مسألة تحديد الأشخاص الذين سيرثونها ويواصلون المسيرة. لهذا، يتم تحديد مبادئ الخلافة المختلفة من قبل العائلات ويمكن لكل جيل تحديد مبادئه الخاصة ، أي أنها يمكن أن تتغير بمرور الوقت. من ناحية أخرى ، فإن المبادئ المتعلقة بالميراث لا تعتمد فقط على المبادئ القانونية المعمول بها ، بل تنبثق أيضًا وقبل كل شيء من المبادئ الراسخة بقوة في ثقافة كل أسرة. فمن هذا المنطلق ، يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تمثل حلاً للمشكلة المطروحة عندما يكون هناك وريث واحد ، فيكون الاختيار سهلاً ، ولكن عندما يكون عدد الورثة كبيراً ، يصبح الاختيار أكثر صعوبة. في هذه الحالة ، فيرى البعض أنه من الضروري اختيار فرد واحد فقط يحمل الأسهم لحماية القضية من الخلافات العائلية ؛ بينما يرى آخرون أنه سيكون من المنطقي أن يكون هناك توزيع متساوٍ للأسهم بين أفراد العائلة من أجل الحفاظ على الوحدة والتحفيز داخل العائلة وداخل الشركة. مع ذلك ، يخضع الميراث لقواعد قد تختلف من مجتمع إلى آخر ووفقاً لدياناتهم.

<sup>1</sup> Lyés Gheddache, opcit, p:48.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### ✓ استراتيجيات الاجتماعية

الشركة العائلية ، بخلاف الأصول المالية (المنتجات ، الإجراءات ...) ، التي تشكل عناصر انتقالها من جيل إلى جيل ، إنها أيضًا تراث سلعة اجتماعية وثقافية ورمزية تتكون من شبكات مختلفة من المعرفة التي تؤسسها الأسرة وتحافظ عليها بمرور الوقت. هذه بعيدة كل البعد عن كونها إراثًا ذا قيمة قليلة. على العكس من ذلك ، فهي ذات أهمية قصوى لأنها دعم محتمل يمكن للمديرين الجدد في الشركة الاتصال به في أكثر اللحظات حساسية في حياة العمل.<sup>1</sup>

### ✓ الاستراتيجيات الثقافية والتدريبية

الاستراتيجيات الثقافية والتدريبية بمرور الوقت ، تمكنت عائلة رواد الأعمال الشركات العائلية من تجميع مجموعة من الثروة الثقافية تتكون من معرفة عائلية جماعية معينة تتعلق بأعمال الشركة ومجموعة من القيم مثل إدراك المهمة الحقيقية للشركة ، وهي تحديد ما تفعله بالفعل وكيف ولماذا. من أجل ضمان استدامة هذه المعرفة المتراكمة ، يمكن للعائلات اعتماد استراتيجيات رسمية وغير رسمية مختلفة. وهكذا ، على سبيل المثال ، في الماضي ، اهتمت العائلات الريادية بإعطاء هذا التعليم لأطفالهم ، من خلال تدريبهم مباشرة على الوظيفة داخل شركتهم حتى يكون هذا التعليم مكملًا. إلى الشخص الذي تلقوه في المنزل. من ناحية أخرى ، في الوقت الحالي ، نفضل التعليم المؤسسي والأكاديمي لإعداد قادة المستقبل الذين سيضمنون الخلافة.

(البرامج التدريبية التي تتجاوز الأطر التجارية والمالية وتهتم أيضًا بالقيم العائلية والتاريخ والثقافة). كما تشجع العائلات الريادية في العصر الحديث قادة المستقبل على العمل أولاً خارج الشركة العائلية من أجل اكتساب المهارات والخبرات الشخصية التي ستمنحهم إحساسًا بالنجاح الفردي والثقة بالنفس .

### ✓ استراتيجيات التوظيف

تعتبر العائلة الشركة تراثًا يخص جميع أفرادها بالكامل ويرمز إلى الاستمرارية المالية والثقافية والاجتماعية. ففي نظر الأسرة ، فإن العمل ليس فقط تراثًا يمثل الأصول المالية (الأداء المالي والربحية) ولكن أيضًا وقبل كل شيء مجموعة من القيم الاجتماعية والرمزية (معرفة العائلة ، والقيم ، والشبكات الاجتماعية ، مكانة في الأعمال والمجتمع) ، مثل هذا التراث أيضًا قيمة عاطفية لأفراد الأسرة (ذكرى الأجيال السابقة ، تقليد عائلي ، إلخ). ولهذا الأسباب تميل الأسرة إلى قبول تضحيات معينة من خلال التخلي عن مصالحها الخاصة من أجل

<sup>1</sup> Lyés Gheddache, opcit, pp:49-50.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ضمان بقاء التراث المحدد على هذا النحو ، بالنسبة لهؤلاء المساهمين ، "الحفاظ على الأصول الثقافية والاجتماعية والرمزية للأسرة. تصبح العائلة بنفس أهمية الربحية ."

عندما يتم تنفيذ إدارة الشركة من قبل أفراد من خارج العائلة تم اختيارهم لمهاراتهم التي تتجاوز مهارات أفراد الأسرة ، فسيتم تنفيذ العمل بطريقة مهنية وسيكون هناك بالضرورة إهمال ، أو على الأقل ، عدم الاهتمام بالحفاظ على التقاليد الأسرية.

فعلى العكس من ذلك ، عندما يشغل أفراد العائلة المناصب الرئيسية في إدارة الشركة ، فإن مهاراتهم ومؤهلاتهم تتبع بشكل أساسي من حقيقة أنهم كانوا دائمًا يتغذون من رأس المال الرمزي والاجتماعي للأسرة (نشأوا في بيئة اجتماعية للعائلة تلقوا منها الدروس الأولى للمهنة ورسالة الشركة العائلية). وهذا من شأنه أن يدفعهم بالضرورة إلى العمل بطريقة تجعلهم يديرون إرثًا عائليًا بما يتطلبه منهم من حيث احترام تقاليد الأسرة والحفاظ عليها. في هذا يكمن التخصص الكامل لمهارات أفراد الأسرة والذي يختلف تمامًا عن الاحتراف البسيط لأنهم سيكونون الأوصياء على استمرارية إرث الأسرة.<sup>1</sup>

### - خصائص استراتيجيات الشركة العائلية

في البداية ، الهدف الاستراتيجي للشركة هو التطوير في منظور مستدام وهذا ما يتطلب بالفعل منذ البداية ، خلق اختلافات مقارنة بالمنافسين الآخرين ، والتي تمثل بالطبع قيمة مضافة محتملة. لجذب اهتمام العملاء الذين يصبحون بالتالي مخلصين والذين سيكونون لها قوة راسخة في السوق. في حالة الشركة العائلية ، وفي أكثر اللحظات حساسية في حياتها ، أي وقت إنشائها ، غالبًا ما يكون أفراد العائلة مطلوبين بشدة للتدخلات من أنواع مختلفة. "هؤلاء العاملون من العائلة مفيدون ويمكن الاعتماد عليهم وهذه هي الطريقة التي يتم بها تأسيس معظم الشركات العائلية.

فبمجرد إنشاء العمل ، وبمرور الوقت ، يرغب بعض رواد الأعمال في الحصول على قيمة منه ، ولكن يكون هناك آخرون يفضلون تطويره على النحو الأمثل وذلك من خلال زيادة الاستثمار فيه ، وقبول المخاطرة، هذا لأنهم يتعاطفون معها بقوة ويعتبرونها تراثًا حقيقيًا سينتقل إلى الجيل الآخر من الأسرة وكذلك إلى المجتمع. يجسد المؤسسون هوية الهدف بين العائلة والإدارة التي تميز الشركات العائلية، ويسعى معظمهم إلى نقل هذا إلى الأجيال اللاحقة. إنهم يفعلون ذلك من أجل مصلحة الشركة وكذلك لصالح الأسرة. وتمثل في:

<sup>1</sup> Lyés Gheddache, opcit, pp:50-51.

### ■ الاستراتيجيات الغير تقليدية

غالبًا ما تتبنى الشركات العائلية استراتيجيات محددة تميزها عن غيرها من الشركات الأخرى حيث تركز الشركات العائلية على المدى الطويل ، مما يسمح لها بتبني استراتيجيات خارجة عن الألواف أو غير تقليدية، مثال يمكن للشركة العائلية الشروع في استثمارات معينة قد ترفضها شركات أخرى، ن خصوصية الشركات العائلية من حيث الاستراتيجية تتحدى حتى عقائد أو حكمة معينة في هذا الشأن. في حالة التنوع على سبيل المثال ، على عكس الحكمة التي بموجبها تسعى الشركات التي تعمل في التنوع إلى التوسع أو تعزيز مكانتها في السوق أو في فرع صناعي ، على العكس من ذلك يمكن للشركات العائلية، التنوع من خلال الاستثمار في القطاعات الصناعية التي لا علاقة لها بأعمالهم الأساسية. تسمح هذه الاستراتيجية للشركات العائلية بالتخفيف من مخاطرها لأنها توجهها نحو الصناعات ذات الخصائص الاقتصادية المختلفة والإمكانات الأفضل.

تعتبر الشركات العائلية أيضًا فريدة من نوعها من حيث الاستراتيجية من خلال حقيقة أنها تضع نفسها في مجالات غير عادية من خلال الاستثمار في الأنشطة التي لا يقدرها الآخرون، على المدى الطويل ، يمكن للشركات العائلية تطوير موارد ومهارات محددة للغاية (من حيث العمليات والمنتجات والأدوات والمعرفة) ، ورأس مال كامل من الخبرة ليتم نقله إلى الأجيال اللاحقة ، و "إنشاء ذاكرة مؤسسية حقيقية. ففي استراتيجيتها طويلة المدى ، تولى الشركات العائلية اهتمامًا خاصًا لتاريخها الخاص ، والذي يستخدمونه لتعلم الدروس. مع الأخذ في الاعتبار تجاربهم السابقة في أصعب الأوقات التي تمكنوا من التغلب عليها ، يستخدمون الدروس المستفادة لمواجهة فترات جديدة من الأزمات. يتم نقل هذه المعرفة داخل المنظمة وكذلك إلى الأجيال اللاحقة ، والتي تسمح بعد ذلك لهذه الشركات بتبني استراتيجيات غير تقليدية.

### ■ استراتيجية النمو

يقال إن مؤسس الشركة العائلية متحفظ للغاية ، بل ومتردد ، "يمكن أن يؤدي طول عمر الرئيس التنفيذي إلى نماذج استراتيجية صارمة" وهذا يعيق آفاق النمو. على عكس ذلك ، يمكن أن يؤدي الخلافة إلى ديناميكية استراتيجية أكبر "تتحدى الخلافة النماذج الراسخة ، وتدير أداء الشركة بمهارة أكثر وتظهر نفسها أكثر هجومًا في البحث عن مشاريع جديدة تولد النمو. وبالتالي ، على سبيل المثال ، في وقت نضج الشركة ، يمكن أن يتباطأ النمو وعندما يعالج الخلفاء

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الجدد النمو يمكنهم مضاعفة قطاعات النشاط (أي التنوع). سيترجم هذا إلى شراكات حقيقية بين الإخوة والأخوات ، وبنفس الطريقة ، يمنح كل واحد منهم سلطة ومسؤولية معينة خاصة به.<sup>1</sup>

### - اتخاذ القرار الاستراتيجي في الشركات العائلية

من السمات الرئيسية لعملية اتخاذ القرار في الشركة العائلية أنها تخضع عادةً لصراعات وصراعات عاطفية وإدراكية شديدة و صراعات حسب المصالح. بالإضافة إلى المواجهات المحتملة ، اتخاذ القرار داخل هذه الشركات ، يمكن أن يتخذ خصيتين متعارضتين: حتى لو كانت استبدادية ، فإنها يمكن أن تشكل أيضًا مظهرًا من مظاهر الديمقراطية داخل الشركة. في الواقع ، على العكس بعض الشركات العائلية حيث يكون اتخاذ القرار فيها سلطويًا وشخصيًا ، فإننا نلاحظ أن العديد من الشركات الأخرى تقوم على أساسها إدارة الفريق حيث يشارك الآباء والأطفال وأبناء العم بطريقة متساوية - حتى لو كان هناك فرد واحد من العائلة يسيطر على عملية صنع القرار.

### ● جهات الفاعلة المؤثرة في عملية صنع القرار

تحتاج الشركات العائلية إلى أن تكون قادرة على إدارة مجموعتين من العلاقات بفعالية لا تقتصر على نظرائهم من غير أفراد العائلة. فأولاً: العلاقة بين أفراد الأسرة ، وثانيًا: العلاقة بين أفراد الأسرة والقادة المهنيين ، إن أمكن. في الأساس ، يمكن أن تكون الجهات الفاعلة المؤثرة في العمليات الاستراتيجية للشركات العائلية جهات فاعلة داخلية أو خارجية.

فالفاعلون المؤثرون في الداخل ليسوا مجرد قادة عائلات. هؤلاء هم أيضًا أفراد العائلة المالكين ولكن ليسوا نشطين. يؤدي تدخل الأسرة إلى حالة متناقضة. ومن ناحية أخرى ، يتشارك أفراد الأسرة القيم والمعايير التي تشكل شخصياتهم وسلوكياتهم. وكذلك لديهم رؤى وأهداف مختلفة. ذلك فهي تمارس تأثيرًا متعدد الأطراف على الاستراتيجية. وبشكل أكثر تحديدًا، تعتمد شدة هذا التأثير على مرحلة عملية اتخاذ القرار: فهو يختلف اعتمادًا على ما إذا كان يتعلق ببدء العملية أو البحث عن المعلومات وتقييم البدائل أو القرار النهائي.

ويرجع التأثير الخارجي في المقام الأول، الى دمج القادة والمدبرين المحترفين. بعد ذلك ، يمكن أن يكون عمل الشركاء الخارجيين أو الأعضاء الخارجيين الجالسين في مجلس الإدارة أو أعضاء مجلس الإشراف (المجلس الاستشاري).

<sup>1</sup> Lyés Gheddache, opcit, pp:52-54.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

كما لاحظ بعض الباحثين أن جودة صنع القرار ، داخل الشركات العائلية ، تتأثر بآليات الحوكمة الرسمية وغير الرسمية: على وجه الخصوص ، وجود مديرين خارجيين داخل مجالس الإدارة. يمكن أن يكون عاملاً يعزز اتجاه التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات. حيث يتم اتخاذ القرارات الحقيقية في مكان آخر: لقاءات أو اجتماعات غير متوقعة ، تفاعلات خاصة بين الجهات المؤثرة.

ان مشاركة الأطراف المختلفة أثناء اتخاذ القرار ووجود مساحات تأثير مختلفة يجعل من الممكن ، بشكل إجمالي ، تجاوز الرؤية المبسطة للشركة التي يهيمن عليها صاحب القرار الوحيد المالك . ومع ذلك ، فإن القرار يتأرجح بين الديمقراطية والاستبداد. قد يكون من المفيد وصف طبيعتها من أجل فهم سياق أفضل لظهور القرارات الاستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Lyés Gheddache, opcit, p: 64.

### خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أن الشركات العائلية هي تلك الشركات التي تملكها وتديرها عائلة واحدة، كما أنها تعتبر العصب الرئيسي للاقتصاديات وأعمال القطاع الخاص، فلطالما مثلت هذه الشركات حجر زاوية في الاقتصاد العالمي، ذلك أنها تملك بحكم طبيعتها خصائص فريدة تميزها عن الشركات الغير عائلية تعززها المعرفة والرؤى والقيم المشتركة التي تنتقل من جيل إلى جيل، وعلى الرغم من الدور الاقتصادي لهذه الشركات إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات والصعوبات سواء داخلية او خارجية والتي تؤثر سلبا على نجاحها وبقائها وديمومتها، لهذا وجب عليها وضع وانتهاج مجموعة من العوامل الاستراتيجية التي تضمن حماية كيانها واستمرارها وتحقيق نموها و نجاحها على المدى البعيد.

الفصل الثالث: دراسة

حالة لبعض الشركات

العائلية الناجحة

### تمهيد

تمثل الشركات العائلية أقدم المؤسسات التجارية وأكثرها شيوعاً على مستوى العالم، حيث تلعب دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي وتوظيف القوى العاملة فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم، فإن مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم. والشركات العائلية في مختلف دول العالم تمثل العمود الفقري في اقتصاد هذه الدول حيث تشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالمياً وتمثل كذلك 35% ضمن أكبر 500 شركة عالمية.

### - نماذج الشركات العائلية

#### • شركة سامسونج « Samsung »

بدأت شركة سامسونج كبقالة لبيع المواد الغذائية، أنشأها لي بيونج تشول عام 1938، وسماها (سام سونج) أي (ثلاث نجوم)، إشارة إلى ثلاث قيم أساسية، وهي: أن تصبح كبيرة، وأن تصبح قوية، وأن تدوم للأبد، وانطلاقاً من هذه القيم أنشأ تشول شركة للنقل بالشاحنات أطلق عليها اسم (شركة سامسونج للتجارة)، وتوسع بعد ذلك في مجال المنسوجات والسكر، والعديد من المجالات الأخرى، ليدخل لاحقاً في صناعة الإلكترونيات.

هي شركة توجد في دولة كوريا الجنوبية، وتحديدًا في مدينة سيول، يوجد مقرها الرئيسي في العاصمة الكورية الجنوبية سول، في حين تتوزع شركاتها الفرعية -التي تتجاوز المئتين- عبر أرجاء العالم. وتعدّ إحدى الشركات متعددة الجنسيات، وتضم الشركة العديد من الشركات التابعة لها، إذ تتحد هذه الشركات تحت العلامة التجارية لسامسونج، وتهتم الشركة بصناعة الأغذية، المنسوجات، والأوراق المالية، والإلكترونيات، والصناعات، وبناء السفن وغيرها، وللشركة تأثير قوي على التنمية والسياسة والإعلام والثقافة الاقتصادية في كوريا الجنوبية. وتعد سامسونج سادس أفضل علامة تجارية في العالم. ان شركة سامسونج ليست مختصة بصناعة أجهزة التلفاز وأجهزة الموبايل فقط، بل تضم داخلها عدة شركات كبرى، وهذه بعضها: سامسونج للإلكترونيات، سامسونج للصناعات الثقيلة، سامسونج الهندسية و سامسونج C&T ، سامسونج للسيارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد طاهر صالح، نبذة تاريخية عن شركة سامسونج، مدونة الدكتور محمد الطاهر صالح، 15 جوان 2020، شوهد بتاريخ: 05 ماي 2021، على الساعة: 10.30، على الموقع التالي: <https://www.drmtaheer.com>.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لبعض الشركات العائلية الناجحة

وفي عام 1987 توفي لي بيونج شول، ثم خلفه ابنه في إدارة الشركة حيث تولى منصب رئيس مجلس إدارة شركة سامسونج ، منذ عام 1987م.

### • نجاح شركة سامسونج للإلكترونيات

اتبعت سامسونج استراتيجيات مختلفة في عملها مقارنة بالمنافسين الآخرين في كوريا الجنوبية. ففي المراحل الأولى أدركت أهمية البحث و التطوير في الشركة وأرادت أن يتعرف إليها العالم كعلامة تجارية عالمية، وفي الثمانينيات ركزت الشركة على تصنيع منتجات عالية الجودة، في حين كان معظم المنافسين يركزون على الإنتاج بالحجم الكبير بغض النظر عن جودة تلك المنتجات. في عام 1993 أطلق رئيس مجلس إدارة سامسونج Kun Hee Lee ما سماه " مبادرة الإدارة الجديدة" وهي مبادرة تهدف لإيصال سامسونج لقيادة الأعمال على مستوى العالم حيث خططت سامسونج لأن تلتزم على المدى البعيد بالاستثمار في الابتكار وعلامتها التجارية والمنتجات المميزة، في حين كان المنافسين الكوريين يركزون أكثر على الأهداف قصيرة المدى مثل تعظيم أرباح المنتجات.

غيرت شركة سامسونج من تفكيرها ونظرتها من أن تكون شركة تهدف لتحقيق الأهداف قصيرة المدى، إلى أن تكون شركة تركز على الأهداف بعيدة المدى. وفي عام 1993 غيرت سامسونج من شعارها و أصبح اسم الشركة مكتوباً باللغة الإنجليزية من أجل أن تحوز على إهتمام المستهلكين حول العالم. و ركزت على أن تصنع منتجات عالية الجودة و تستثمر مواردها في البحث والتطوير المتواصل للوصول إلى منتجات بمزايا جديدة دوماً وجودة عالية دوماً.<sup>1</sup>

### ✓ منتجات شركة سامسونج

- اسم سامسونج مرتبط دائماً عند أي شخص، بأنها شركة هواتف نقالة، وأجهزة كهربائية فقط، ولكنها تضم العديد من الشركات الكبرى التي تقوم بإنتاج منتجات مختلفة:
- سامسونج للصناعات الثقيلة، وهذه الشركة تقوم بصناعة الصناعات الثقيلة مثل تصنيع سفن كبير وتُعد أكبر سفن بالعالم؛
  - سامسونج للإلكترونيات، هي من أشهر الشركات، لأنها هي التي تنتج الهواتف الذكية، والأجهزة الكهربائية، مثل الشاشات المسطحة، والغسالات، والكثير من الأجهزة الإلكترونية؛

<sup>1</sup> محمد حبش، دراسة حالة عن أسباب نجاح سامسونج، عالم التقنية، 24ماي 2013، شوهد بتاريخ: 8ماي 2021، على الساعة: 11.00، على الموقع التالي: <https://www.tech-wd.com>.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لبعض الشركات العائلية الناجحة

- سامسونج للسيارات، وهي التي تقوم بتصنيع السيارات، ولكن تساهم الشركة الفرنسية رينو باسهم فيها؛
- سامسونج للتأمين، وهي تُعد أكبر شركة خاصة بالتأمين في العالم؛
- سامسونج الهندسية، وهي من أهم الشركات الخاصة بالبناء في العالم، وهي التي قامت ببناء أكبر المباني في العالم ومنها برج خليفة بالإمارات.<sup>1</sup>

### ✓ استراتيجية سامسونج للحفاظ على النجاح

أصبح نجاح سامسونج واقعًا حقيقيًا، فمعظمنا لمس هذا النجاح خاصة بعدما طرحت الشركة العديد من الإصدارات الحديثة للهواتف الذكية والتي أثبتت نجاحها الفعلي مع المستخدمين؛ لذا إذا كنت تريد الإحاطة باستراتيجية سامسونج للحفاظ على النجاح، يُمكنك متابعة ما سنتناوله في السطور التالية:

#### • الرؤية وتحديد الهدف

كان الكثيرون يعتقدون أن شركة سامسونج هي مجرد شركة إلكترونيات مثلها مثل أي شركة إلكترونيات موجودة في أي مكان، وفي الحقيقة أن هذا الأمر أبعد من ذلك بكثير، إن الهدف الأسمى لشركة سامسونج المتمثل في إدارتها يُكمن في أن تُصبح من كبرى العلامات التجارية في العالم، ويُعتبر هذا الهدف من العوامل التي ميزت الشركة عن بقية الشركات الأخرى، إذن لا بد من تحديد الهدف قبل بدء أي مشروع، فبدون هدف ستكون النتيجة الحتمية في النهاية هي الفشل؛

#### • الاستحواذ على ثقة العميل

عادة ما تستهدف الكثير من الشركات جيوب المستهلكين من أجل الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الربح، وهو ما لم تسلكه شركة سامسونج في استراتيجياتها، فكان الهدف الأساسي للشركة هو الاستحواذ على الجمهور وكسب ثقة العملاء، وفي ظل الثورة التكنولوجية التي شهدتها العالم خلال الفترة الأخيرة، أصبح الطلب على المنتجات الإلكترونية كثيفًا جدًا، وبفضل الجهود الكبير الذي بذلته شركة سامسونج لكسب ثقة العميل أصبح الإقبال على منتجات الشركة في تزايد، ما جعلها تُضاعف كم منتجاتها لسد احتياجات طلبات العملاء المتزايدة؛

#### • مواكبة التطور

ربما جميعنا يعلم أن نسبة كبيرة من الأرباح التي تحققها الشركات تذهب إلى الحسابات البنكية الخاصة بأصحاب هذه الشركات أو المديرين، وهو ما يؤثر في مستقبل الشركة على المدى البعيد ويهدد استمراريتها، أما فيما يتعلق باستراتيجية سامسونج فهي تخصص الجزء الأكبر من الأرباح التي تُحققها سنويًا للإنفاق على البحث والتطوير؛ من أجل الحفاظ على مستوى جودة المنتجات التي تُقدمها للعملاء، فالبحث والتطوير يُساعدان في التفوق على كل المنافسين؛

<sup>1</sup> رندة عبد الحميد، قصة نجاح شركة سامسونج من الزراعة إلى صناعة المستقبل، 27 سبتمبر 2020، شوهد بتاريخ 05 ماي 2021، على الساعة: 15:30، <https://mqaall.com/samsung-success-story>

### • التركيز على المدى البعيد

تُركز شركة سامسونج الرائدة في صناعة التكنولوجيا على الأهداف بعيدة المدى؛ حيث تركز على صناعة منتجاتها بأعلى جودة واستثمار مواردها في البحث والتطوير من أجل الوصول إلى منتجات بمزايا جديدة وجودة عالية، ولتذكر هنا أنه عندما أهدى مدير سامسونج لرئيس كوريا الجنوبية هاتفاً ذكياً وظهرت فيه بعض العيوب البسيطة، كان رد فعل المدير هو إحراق الدفعة المنتجة والتي كان عددها 25 ألف جهاز أمام أعين العاملين، وهذا الموقف كان له أثر نفسي كبير لديهم وتأكيد للالتزام الشركة بأعلى جودة ممكنة؛

### • التنوع في المنتجات

إن أكثر ما يُميز شركة سامسونج هو تعدد منتجاتها الفريدة وغير المسبوقة؛ حيث تنتج الشركة الكثير من الأنواع المختلفة من المنتجات الإلكترونية، والهدف هنا لم يكن أبداً هو زيادة معدلات الربح، بل السعي إلى أن تكون رائدة في صناعة جميع أنواع الأجهزة الإلكترونية، ولعل أبرز منتجاتها الهواتف الذكية والتلفاز وأجهزة الحاسوب، والكاميرات وقطع غيار الكمبيوتر.<sup>1</sup>

### - شركة أديداس Adidas

تعتبر شركة اديداس من اكبر الشركات المصنعة للملابس والاحذية الرياضية في العالم، والتي مازالت تحتل المراكز الاولى بالنسبة لعشاق الملابس الرياضية، ويعود تأسيسها للشقيقين داسلر، وكان هذا سنة 1924.<sup>2</sup> فمن لا يعرف أديداس العلامة التجارية الشهيرة للملابس والأحذية الرياضية؟ هذه العلامة التجارية التي ترتبط بالجودة العالية للملابس والأحذية الرياضية والتي تنتشر متاجرها في كل مكان حول العالم ناهيك عن الحملات الإعلانية الكبيرة التي تقوم بها وكذلك رعايتها المستمرة للأحداث الرياضية العالمية وعلى رأسها شراكتها مع الفيفا في رعاية كأس العالم 2014 في البرازيل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>اسلام نجار، استراتيجية سامسونج للحفاظ على النجاح، مجلة رواد الأعمال، 15 جوان 2020، شوهد بتاريخ: جوان 2021، على الساعة: 15:15، على الموقع التالي:

<https://www.rowadalaamal.com/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D8%B3%D8%A7%D9%85%D8%B3%D9%88%D9%86%D8%AC->

<sup>2</sup> هيئة التحرير، قصة نجاح شركة أديداس العالمية، 14 مارس 2019، شوهد بتاريخ 10 جوان 2021، على الساعة: 11:30، على الموقع التالي: <https://www.annajah.net/%D9%82%D8%B5%D8%A9-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A3%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9-article-26038>

<sup>3</sup> رائد، 10 حقائق لا تعرفها عن شركة أديداس، 2 أوت 2018، شوهد بتاريخ 10 جوان 2021، على الساعة: 12:00، على الموقع التالي:

<https://www.ra2ed.com/%D8%A3%D8%B2%D9%8A%D8%A7%D8%A1/72273/10-%D8%AD%D9%82%D8%A7%D8%A6%D9%82-%D9%84%D8%A7-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%87%D8%A7-%D8%B9%D9%86-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A3%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D8%B3>

### • "أديداس"... وحكاية قرن من النجاح

كان مؤسس أديداس يعمل في صنع الأحذية بمحل صغير بسيط، و كان هذا في بداية القرن العشرين في مدينة هرزوجنيواخ الألمانية، و التحق به ابنه رودولف، و خلال فترة قصيرة تطور هذا المحل البسيط ليصبح مصنعا بسيطا و صغيرا، و لكن بعد وفات الأب انضم رودى داسلر لأخيه رودولف، ليصبح المصنع أكبر، وهنا عمل الأخوين مع بعضهم البعض وأسسوا شركة الأخوين داسلر. في نهايات الحرب العالمية الأولى سنة 1924 حيث قام الأخوين أدولف و رودلف داسلر بصنع أول حذاء رياضي ، ولينفصلا بعد ذلك ويؤسس كل منهما شركته الخاصة، حيث أسس رودى داسلر شركة بوما الرياضية، و أدولف داسلر أسس شركة أديداس.<sup>1</sup>

حيث قام أدولف المعروف باسم "أدي" بتطوير الحذاء ويزود نعله بمسامير وينتج منه تصاميم مختلفة يناسب كل منها رياضة معينة، مؤسساً بذلك شركة "أديداس" التي شكل اسمها من اسمه "أدي" زيادة على أول ثلاث حروف من اسم العائلة "داس" واسم العائلة الكامل هو "داسلر"، متخذاً بذلك من اسمه واسم أبيه عنواناً لشركته التي لم تسجل حتى عام 1950، وقد اختار الخطوط الثلاثة ليضعها تحت الاسم في عام 1948 لتتحول هذه الخطوط بعد عام إلى شعار رسمي للشركة، وفي عام 1972 تم اختيار رسم النبتة ثلاثية الأوراق لتكون شعاراً للملابس "أديداس"، تلك الشركة التي تربعت على عرش صناعة الأحذية والمعدات الرياضية لعقود طويلة دون منازع أو منافس حتى وفاة مؤسسها في نهاية السبعينيات.<sup>2</sup>

### • المنتجات الخاصة لشركة أديداس

تعتبر كرة القدم والأدوات المرتبطة بها هي إحدى الرياضات التي توليها أديداس أكبر اهتمامها، حيث توفر شركة أديداس الملابس والمعدات اللازمة لهذه اللعبة و تعتبر شركة أديداس إحدى الشركات الكبرى في مجال توريد اللوازم الرياضية لفرق كرة القدم.<sup>3</sup>

- كما تدخل شركة أديداس في الكثير من الرياضات كالجري، التنس، كرة السلة، الكروكيت؛
- كما تصنع العديد من منتجات الملابس و الأحذية و الأزياء العالمية و العطور و مزيلات العرق؛
- كذلك تصنع مختلف الملابس الرجالية و الساعات الرياضية الشهيرة ؛

<sup>1</sup> هيئة التحرير ، مرجع سبق ذكره، شوهده بتاريخ: 10 جوان 2021 ، 12.45.

<sup>2</sup> ب. لمين، "أديداس" و "نايكي"... تاريخ من الصراع بين الصلابة الألمانية والتكنولوجيا الأمريكية فوق ملاعب الكرة العالمية، 8 أبريل 2013، شوهده بتاريخ: 11 جوان 2021، على الساعة: 9.30، على الموقع التالي: <https://www.elheddaf.com/dossier/detail?id=26&titre=>

<sup>3</sup> اسلام كريم، حقائق عن شركة أديداس، 29 جانفي 2021، شوهده بتاريخ: 12 جوان 2021، على الساعة: 13.00، على الموقع التالي:

<https://www.sportlegnd.com/2019/04/Adidas-Company.html>

- تنتج أديداس الحقائق الرياضية المميزة.<sup>1</sup>

### • استراتيجية التسعير لشركة أديداس: كيف تستخدم اديداس 3 نماذج تسعيرية في نفس الوقت

تستهدف أديداس الطبقة فوق المتوسطة، و الزبائن بمستوى مادي واجتماعي عالي ، وتركز في انتاجها على الأحذية الرياضية، الملابس الرياضية، ثم يأتي بعد ذلك المعدات الرياضية والإكسسوار مثل كرات القدم. بسبب هذا الاستهداف، تستخدم اديداس 3 نماذج تسعير مختلفة في نفس الوقت، هم:

1- **استراتيجية الاختراق:** وهي اول استراتيجية تستخدمها اديداس لكي تسيطر على نصيب أكبر من السوق ، وهذه الاستراتيجية تستخدمها مع المنتجات التقليدية لديها والتي لا تحتوي تكنولوجيا معقدة او متقدمة، او تستخدم مواد تصنيع Raw Materials خاصة ومكلفة، وبالتالي لا تتأذي كثيراً من تخفيض أسعارها مع هذه المنتجات بهدف بيع الكثير من الوحدات وكسب نصيب سوق وجذب زبائن جدد. حيث أن أسعار اديداس ليست منخفضة في المطلق، ولكنها منخفضة وعادلة وقريبة - نسبياً - من المنافسين، و تستخدم شركة أديداس استراتيجية الاختراق وتخفيض السعر ليس فقط لكسب نصيب أكبر من السوق وبشكل سريع، ولكن أيضاً من اجل اخراج المنافسين الصغار من السوق، وهذه استراتيجية معروفة تستخدمها معظم الشركات العملاقة حول العالم، وهي استخدام السعر لإخراج المنافسين من السوق.

### 2- استراتيجية كشط السوق:

الاستراتيجية الثانية التي تلجأ لها اديداس مع خط منتجاتها هي استراتيجية كشط السوق، وهي تفعل ذلك مع المنتجات المميزة، او المنتجات بنسخ محدودة، او تلك التي تستخدم تصاميم، أفكار، او تكنولوجيا مميزة، تفعل ذلك لتغطي التكاليف العالية التي تتحملها هذه المنتجات، وأيضاً من اجل الالتزام باستراتيجيتها طويلة الأمد الخاصة باستهداف الشريحة الفوق متوسطة من الزبائن. فاستراتيجية كشط السوق معناها رفع السعر بشكل كبير، حتى لو على حساب بيع الكثير من الوحدات، الهدف هنا يكون الحصول على أرباح صافية كبيرة من شريحة محددة وصغيرة من السوق. تعتمد اديداس هذه الاستراتيجية ل 4 أسباب:

✓ اول سبب لاستراتيجية كشط السوق لدى اديداس هو الحفاظ على صورتها وموقعها الذهني لدى الفئة المستهدفة من طرفها ؛

✓ اديداس تنفق الكثير من الأموال على استخراج الأفكار الجديدة، سواء بمساعدة مصممين محترفين للمنتجات، او انها تستوحي الأفكار من اللاعبين والمباريات و كل ما يمكن ان تستخدمه لاستخراج أفكار جديدة، وتنفق الكثير جداً على قسم البحث والتطوير؛

<sup>1</sup> هيئة التحرير، مرجع سبق ذكره.

✓ المنتجات عالية الثمن تستخدم تكنولوجيا متقدمة ومكلفة. تطور اديداس عديد من المنتجات التي تحتوي على افكار ومواد وتكنولوجيا خاصة، لدرجة ان الشركة قامت بتطوير حذاء يحتوى على شريحة الكترونية Microprocessor ليفهم ملايين المتغيرات التي تطرأ على البيئة التي يمارس فيها الرياضي لعبته ويستجيب لها! حيث أن اديداس ليس لها سقف في استخراج الأفكار الجديدة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة المعقدة للغاية.

✓ سبب آخر يجعل اديداس تلجأ لاستراتيجية كشط السوق ورفع سعر منتجاتها، هي **مصاريف الترويج والاعلان الخرافية التي تنفقها**، فأديداس ترعى الكثير من الرياضيين المشهورين.

### 3- استراتيجية التسعير العالي المنخفض.

هذه الاستراتيجية تتبعها اديداس في منافذ التوزيع، فتستخدم مثلاً السعر الترويجي اوالعروض والتخفيضات، أو تمزج بينهم.

العرض الترويجي يختلف عن السعر الترويجي. **السعر الترويجي** يكون سعر منخفض اقل من السعر الحقيقي للمنتج وذلك بهدف ان يتعرف الزبون على المنتج، وجودته، ثم يشتري بعد ذلك المنتج او منتجات أخرى تحت نطاق الشركة لكن هذه المرة بأسعار العادية.

**العروض والتخفيضات** تكون عبر تنزيل لسعر المنتج وغالباً يكون بسبب ويكون لفترة قصيرة وايضاً تهدف الشركة لجذب الزبائن، من اجل أسباب أخرى مثل التعرف على المنتج وبعدها الشراء بأسعار أعلى.

إذاً الملخص هو ان اديداس تستخدم 3 نماذج تسعير مختلفة لكنها متكاملة وتحقق اهداف اديداس بكفاءة عالية، وهي اولاً **استراتيجية تخفيض السعر** وهدفها السيطرة على السوق وخطف نصيب سوق أكبر من المنافسين المباشرين مثل نايك، وأيضاً تستخدم **استراتيجية رفع السعر** وتكون على الاغلب مع المنتجات المكلفة سواء في المواد الخام او التكنولوجيا المستخدمة، وهذا أيضاً يعطيها الصورة الذهنية المطلوبة والمتعلقة بالارتباط بشريحة العملاء الراقية، وأخيراً تستخدم **استراتيجية مزيج السعر المنخفض والمرتفع** وذلك بهدف جذب الزبائن لمنتجات منخفضة الثمن (نسبياً) لنقلهم تدريجياً لمنتجات مرتفعة الثمن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسام حسان، استراتيجية التسعير لشركة أديداس : كيف تستخدم أديداس 3 نماذج تسعيرية في نفس الوقت، 3 فيفري 2019، شوهد بتاريخ: 13 جوان 2021، على الساعة: 14.20، على الموقع التالي: <https://www.eltasweeqlyoum.com/2019/02/3.html>

### - شركة ايكيا (IKEA)

#### ● نبذة حول شركة ايكيا:

تعتبر ايكيا اضخم واهم شركة اثاث في العالم ،حيث تحتل المرتبة 43 كأكبر شركة عالمية .اسست الشركة من قبل (Ingvra Kamprad)السويدية عام 1943 ويمتلكها الان ويديرها بالمشاركة مع مجموعة هولندية .وهي تنتج وتبيع الاثاث المنزلي الجاهز والإكسسوارات المنزلية وتجهيزات المطابخ ودورات المياه في محلاتها للتجزئة المنتشرة حول العالم ،وتنتشر فروعها في اكثر من 38 دولة ،ويكمن سبب نجاح ايكيا في رخص سعر منتجاتها العالية الجودة وسهولة تجميعها ونقلها ،وتظم الشركة اكثر من 127 الف موظف، وتحقق عائدا سنويا يفوق 23مليار سنويا .وتعتبر مجلة Fortune الشركة كأحد افضل المؤسسات من ناحية ضمان حقوق العاملين ولا سيما النساء.<sup>1</sup>

#### ● التعريف بمؤسسها:

إنه رجل الأعمال السويدي " إنجفار فيودور كامبراد" ،الذي بدأ من الحياة الريفية البسيطة حتي وصل إلي عرش الأثاث في العالم، وأصبح من أنجح رجال الأعمال، باعتباره المؤسس والمالك لشركة " إيكيا" للأثاث. أحد الرجال العصاميين الذين اعتمدوا علي أنفسهم، ولم يرثوا أموال عائلاتهم، ولكنهم بدأو حياتهم المهنية من لا شيء، تخطي الصعوبات، ووصل إلي القمم خطوة بخطوة، حتي أصبح واحدا من أثري أثرياء العالم بفضل جهده ومثابرتة.

عندما بلغ " كامبراد" السابعة عشر من عمره، كافأه والده بمبلغ مالي صغير؛ لأنه اجتهد في دراسته، وبهذا المبلغ أسس شركة سماها "إيكيا"، في عام 1943م، وهي اختصار لعبارة INGVAR Kamprad from Elmtaryd Agunnaryd وهو اسم بلدته في فترة طفولته.<sup>2</sup>

### - رؤية ايكيا ورسالتها

ان رؤية و رسالة ايكيا لخلق حياة يومية أفضل للعديد من الناس، هي مصدر الهام لها. وبشكل عام التصميم في الديكور والمفروشات محجوز لأقلية من الناس ، عادة ما تكون ميسورة الحال. منذ البداية ، أرادت ايكيا تغيير هذا من خلال اتخاذ قرار بتقديم المنتجات لعدد كبير من السكان. يمكننا القول أن الرؤية الرئيسية لإيكيا هي "تحسين الحياة اليومية لأكثر عدد من الأشخاص" وأنها تقوم على فكرة بسيطة للغاية: "تقديم

<sup>1</sup> وهيبية مقدم، تجربة السويد في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات-حالة شركة ايكيا-، الملتقى الدولي الأول الموسوم بعلاقة البيئة بالتنمية: الواقع و التحديات، أفريل 2015، جامعة مستغانم، الجزائر، <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/7705>

<sup>2</sup> نجلاء، سر نجاح شركة ايكيا للأثاث، 1مارس 2018 ، شوهده بتاريخ:05جوان2021، على الساعة:12.30، على الموقع التالي:

<https://www.almsral.com/post/598617>

## الفصل الثالث: دراسة حالة لبعض الشركات العائلية الناجحة

مجموعة واسعة من المفروشات الجمالية والوظيفية ، بأسعار منخفضة بحيث يتمكن أكبر عدد من شرائها" منذ تأسيس الشركة في عام 1943 كانت إيكيا مهووسة بالربحية الناتجة عن مبيعات منتجاتها والتكاليف المختلفة التي يمكن توفيرها. تمثل هذه الرؤية اليوم الأسس المعلنة لفلسفة المجموعة منذ إنشائها في الواقع تطورت لأول مرة في السويد البلد الذي تأسست فيه الشركة. كانت المشكلة الأكبر هي "إيجاد حلول بسيطة وتوفير المال على جميع الجهات مع عدم التبذير في الأفكار من أجل إيجاد طرق إنتاج بارعة في ضوء عمليات التصنيع".<sup>1</sup>

### - قيم إيكيا

تستمد مجموعة إيكيا قوتها كرائدة عالمية من خلال ترسيخ هويتها و تطوير رؤية الشركة و الأكيد على القيم التي تؤمن بها:

- الفطرة السليمة؛
- الوعي بالتكلفة؛
- التنوع؛
- الحق في الخطأ؛
- الحماس؛
- المساعدة المتبادلة؛
- الأمانة ؛
- التواصل؛
- الانفتاح؛
- احترام البيئة ؛
- البساطة؛
- التضامن؛
- الإرادة.

لذلك تمتلك مجموعة إيكيا قيمًا مماثلة لتلك الموجودة في معظم الثقافات حول العالم ، من أمريكا إلى الصين، ومن جنوب إفريقيا إلى روسيا ، إلى السويد.

<sup>1</sup> Julien Dubois, Quels sont les facteurs clés du succès d'IKEA ?, vu:17juin2021,

[https://www.doyoubuzz.com/var/fj/HF/pz/HFpz3EVCXUMaSk9R0YTG68gonK11yJl-\\_jwv7mqL4PWrbuZh.pdf](https://www.doyoubuzz.com/var/fj/HF/pz/HFpz3EVCXUMaSk9R0YTG68gonK11yJl-_jwv7mqL4PWrbuZh.pdf).

## الفصل الثالث: دراسة حالة لبعض الشركات العائلية الناجحة

تم مشاركة كل هذه القيم داخليًا في مبادئ إدارتها ، وخارجيًا في الاهتمام الذي توليه مجموعة ايكييا لإرضاء العملاء ، وجودة المنتجات المعروضة ، والبيئة ، والرابطة الاجتماعية. لا تقبل ثقافة الشركة أيضًا أي حاجز بين فئات مختلفة من الناس.<sup>1</sup>

### • أهم العوامل التي أدت الى نجاح شركة ايكييا:

- تصميم منتجات (التفكير الابداعي المختلف عند التصميم) مميزة ذات جودة محددة بأسعار منخفضة؛
- دراسة سلوك المستهلكين في الأسواق التي ترغب لاختراقها و معرفة احتياجاتهم ؛
- الاهتمام الكبير بالتسويق و تخصيص ميزانية كبيرة لها ؛
- توظيف الكوادر المؤهلة و الاعتماد على العائلة في ادارة الشركة؛
- اختيار شبكات التوزيع المميزة و الجيدة ؛
- التفكير بشكل مختلف في ديكور المحلات الألوان؛
- تخفيض الأسعار وفي نفس الوقت مناسبة مع التكاليف و ممكن معها تحقيق أرباح؛
- تمتلك شركة ايكييا موظفي مبيعات ذو شخصية قوية للتعامل مع العملاء؛
- عرض منتجات متنوعة لنفس المنتج؛ لتناسب جميع الاذواق، وإضافة أماكن للأطفال في المحلات للعب وعدم مضايقة الأهل مطاعم إذا جاع المستهلك في المحل نفسه يدور المستهلك ويشترى ما يريد.<sup>2</sup>

### • التحديات التي واجهت شركة ايكييا

واجهت الشركة تحديات كثيرة، خاصة وأن الشركة كانت تتوسع بمعدل متجر ضخم كل سنة ودارت التساؤلات " هل ستنجح الشركة في التوسع والحفاظ على الجودة والأسعار خاصة أن أسواق الولايات المتحدة، بريطانيا، إيطاليا وأوروبا الشرقية تختلف عن الأسواق في البلاد الإسكندنافية وراهن الكثيرون على تقاعد إنجفار فيودور كامبراد وتغير الاستراتيجية التي وضعها ، وأثبت وجوده أكثر فأكثر ونافس الكبار في كل الدول وتطورت الشركة بشكل ملموس بسبب عزمته وإيمانه بقناعاته وأفكاره المميزة والتي تعتمد على السهل الممتنع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> **Présentation du Groupe IKEA**, vu:17juin2021,h:20.20, <http://a.korostelev.free.fr/fanny/2.pdf> .

<sup>2</sup> عمر شوقي سعد الدين، استراتيجيات العمليات دراسة حالة شركة ايكييا للأثاث، ادارة اعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة عدن ، اليمن، شوهده بتاريخ: 11 جوان 2021، على الساعة: 16.00، على الموقع الالكتروني: [https://shathratma.blogspot.com/2019/12/blog-post\\_91.html](https://shathratma.blogspot.com/2019/12/blog-post_91.html)

<sup>3</sup> عمر شوقي سعد الدين، المرجع نفسه.

### - استراتيجيات نجاح شركة إيكيا

يرتبط نجاح Ikea بالطبع بحقيقة أن الشركة لعبت دورًا رائدًا ورئيوسًا في تطوير مجموعة أثاث منخفضة التكلفة. ومع ذلك من أجل الحفاظ على موقعها في السوق وفوق ذلك كله طورت Ikea استراتيجيات تسويق واتصالات وتطوير فعالة تسمح لها بتمييز نفسها عن منافسيها في سوق حيث توجد منافسة شرسة.

### 1- المواقع والشرائح المستهدفة

تضع إيكيا نفسها في السوق باتباع فكرة "التصميم الديمقراطي". وهذا يعني أنها تقدم منتجات بأسعار منخفضة ويُنظر إليها على أنها عصرية أو حديثة أو معاصرة.

كانت الشرائح المستهدفة كبيرة جدًا في السنوات الأخيرة لأن إيكيا لم تكن فقط قادرة على تطوير المنتجات بما يتماشى مع الاتجاهات المختلفة في الأثاث والديكور ، بالإضافة إلى احتلال الأثاث والديكور مكانًا أكثر أهمية في حياة المستهلكين . وبالتالي يظل الهدف الرئيسي لشركة Ikea هو الشباب (الطلاب أو الجدد في الحياة) بميزانية محدودة إلى حد ما ويعيشون بشكل رئيسي في شقق ذات دخل منخفض أو متوسط (طلاب ، عمال شباب ، أزواج شباب).

### 2- استراتيجية التنمية

كجزء من استراتيجيتها التنموية ، تجمع Ikea بين الاستراتيجيات المختلفة التي تساهم في تنميتها الجيدة. وسوف نركز على استراتيجياتها الرئيسية: اختراق السوق ، وتطوير المنتجات ، وهيمنة التكلفة ، وتوسيع السوق .

- استراتيجية اختراق السوق وتتضمن بشكل عام زيادة حصة الشركة في السوق وإقناع غير المستهلكين النسيبين باستخدام منتجات الشركة. تؤكد هذه الإستراتيجية طموح إيكيا لتجاوز شركة كونفوراما الرائدة في السوق، وتتضمن هذه الإستراتيجية توسعًا جغرافيًا قويًا مع افتتاح العديد من المتاجر في فرنسا والخارج (تخضع للتطوير لاحقًا) ، وسياسة تسعير صارمة: انخفاض متوسط في الأسعار ، وهذه الاستراتيجية تتضمن أيضًا التواصل الفعال مع عامة الناس لا سيما عبر التلفزيون ، وبالطبع بفضل الكتالوج. بالإضافة إلى ذلك تقوم إيكيا بتوسيع نطاقها أكثر فأكثر من أجل الوصول إلى عملاء جدد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> DEFINITION – Marketing Etudiant, vu:15juin2021 ,h:15.30, <https://www.webmarketing-com.com/2007/06/30/167-marketing-etudiantfr-un-portail-dedie-aux-etudiants-et-au-professionnels-du-marketing>, pp:3-6.

### • استراتيجية تطوير المنتج

تتمثل استراتيجية تطوير المنتج في إنشاء منتجات جديدة وتعديل المنتجات الحالية وتقديم منتجات مماثلة من صفات مختلفة. لذلك فإن إيكيا تعمل بشكل كبير في هذا النوع من الاستراتيجيات. فمن ناحية ، تكمل إيكيا كل عام مجالات أعمالها العشرة ونطاقاتها بمنتجات جديدة تحل محل بعضها ، ولكن قبل كل شيء تكمل النطاق المعروض. على سبيل المثال ، في عام 2008 ، انضم أكثر من ثلاثة آلاف منتج جديد إلى صفوف المنتجات. بالإضافة إلى ذلك يتم توزيع المنتجات الجديدة الوافدة على أربع فترات: أغسطس وأكتوبر وفبراير وأبريل من أجل تنشيط العلامة التجارية وتشجيع المستهلكين على زيارة المتجر بانتظام.

ومن ناحية أخرى ، تقدم إيكيا أنواعًا مختلفة من الجودة والسعر لنفس المنتج. في الواقع طورت Ikea أربعة أنماط رئيسية توفر للعميل نفس الوظائف، ولكن بجماليات مختلفة من الأكثر كلاسيكية إلى الأكثر معاصرة. وبالتالي بالنسبة للمنفعة المماثلة سيكون للمستهلك الاختيار بين هذه الأنماط الأربعة بأسعار تقدمية وتصميم مختلف.

ان اتباع هذه الإستراتيجية، يجعل إيكيا قادرة على أن تقدم لعملائها تشكيلة مستقرة، والتي ستكون قادرة على العثور عليها من عام إلى آخر ، بالإضافة إلى منتجات جديدة كل عام ، مما يعزز الكتلوج ويخلق حركة المرور. أن تظل العلامة التجارية حاضرة في ذهن المستهلك.<sup>1</sup>

### • استراتيجية هيمنة التكاليف

لهذا الغرض ، طورت Ikea حلولاً مبتكرة وقبل كل شيء فعالة للإنتاج واللوجستيات والتوزيع لتمكينها من تقليل التكاليف قدر الإمكان ، وهذا يجعل العلامة التجارية تنافسية للغاية ضد منافسيها الرئيسيين.

### ■ الإنتاج

تبذل Ikea كل ما في وسعها لتجنب إهدار المواد قدر الإمكان. على سبيل المثال ، يتم استخدام قصاصات من القماش من الأرائك لصنع الوسائد. وبالتالي فإن الشراكة بين المصممين والمنتجين تسمح لشركة Ikea بتخفيض تكاليف الإنتاج إلى أقصى حد ممكن من خلال الاستفادة القصوى من خبرة بعضهم البعض. بالإضافة إلى ذلك تعتمد إيكيا في المقام الأول على الكميات الكبيرة. من خلال إنتاج الكثير، ويمكنها تحقيق وفورات الحجم التي لها انعكاسات مباشرة على سعر البيع. وبالتالي كلما زاد الحجم انخفضت الأسعار وزاد حجم المبيعات.

<sup>1</sup> DEFINITION – Marketing Etudiant, opcit ,vu: 15juin2021,15.10,pp:06-07.

### ■ الخدمات اللوجستية

من وجهة نظر لوجستية ، كان الاختراق الحقيقي من ناحية تغليف الأثاث في عبوات مسطحة. وبالتالي لم يعد هناك أي قيود على الحجم أو خطر الانكسار مع المنتجات الحساسة مثل الجداول على سبيل المثال. تعمل العبوات المسطحة على تحسين تحميل وسائل النقل والتخزين. لذلك لا تدفع مقابل مساحة فارغة.

### ■ التوزيع

أخيراً ، العامل الأخير الذي يسمح ل Ikea بتخفيض أسعارها هو حقيقة أن المتاجر لا تزال موجودة في ضواحي المدن ، حيث المواقع أقل تكلفة. بالإضافة إلى ذلك ، فإن مفهوم المتجر يعني أن العميل مستقل وبالتالي فهو يساعد نفسه في المتجر ، ويأخذ مشترياته ويجمعها بنفسه ، مما يجعل من الممكن تحسين إدارة الموظفين ، من خلال تكليفهم بالمهام الأساسية في المتجر.

### ● امتداد السوق

إنها استراتيجية لزيادة البصمة الجغرافية ومهاجمة قطاعات جديدة في نفس السوق.<sup>1</sup>

### - نموذج شركة وول مارت « Wal-Mart »

#### ● نبذة عن شركة وول مارت

تعد شركة وول مارت "Wal-Mart" من أقوى الشركات الأمريكية للبيع بالتجزئة ، تحولت الشركة من متجر صغير في إحدى المدن الصغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية إلى كبرى الشركات متعددة الجنسيات ، التي تتواجد متاجرها شرقاً وغرباً ، وتحقق أعلى مستوى أرباح بالعالم.<sup>2</sup>

كما تصنف شركة وول مارت كأكبر شركة على مستوى العالم في مجال البيع بالتجزئة او مجال تجارة السلع الاستهلاكية التي يحتاج اليها الناس بشكل يومي حيث تمتلك ما يزيد عن 11 الف منفذ توزيع "متجر" وتمارس هذه الشركة اعمالها في 27 دولة حول العالم.<sup>3</sup>

في سبتمبر (أيلول) 1945 اقترض رجل الأعمال البسيط سام والتون من والده بالتبني مبلغ 20 ألف دولار، وكان يبلغ من العمر حينها 27 عاماً؛ إذ اشترى أول متجر من متاجر «بن فرانكلين» في بلدة صغيرة في «نيوبورت» بولاية «أركنساس» . وفي أربع سنوات فقط، حول هذا المتجر من الخسارة التي كان يعاني منها إلى

<sup>1</sup> DEFINITION – Marketing Etudiant, opcit, vu :16juin2021,9.30,pp:09-10.

<sup>2</sup> آيات طاهر، قصة نجاح شركة وول مارت، تاريخ النشر:25أوت2018، شوهده بتاريخ: 15 جوان2021،10.00، <https://www.almrsl.com/post/502776>

<sup>3</sup> سكيننة السوسي، شركة وول مارت مقرها منتوجاتها...معلومات أخرى،15شوهده بتاريخ: جوان 2021، 11.30 ، <https://wikiforschool.com/index-page.php?num=3810>

## الفصل الثالث: دراسة حالة لبعض الشركات العائلية الناجحة

المتجر الأول في امتيازات متاجر بن فرانكلين على مستوى الدولة . سعى والتون إلى الحفاظ على ميزة تنافسية، من خلال عمل اكتشاف للمتاجر المنافسة؛ لتقييم استراتيجيات التسعير، والعرض الخاصة بها، كما قام أيضا بالتفاوض المباشر مع الشركات المصنعة للسلع بدلا من اتباع قوائم الأسعار التي وضعتها الشركة الأم لمتاجر بن فرانكلين.<sup>1</sup>

كانت تجربته مع متاجر بن فرانكلين من الفرص الفريدة لإنشاء متاجر التخفيض داخل المجتمعات الريفية والصغيرة، ثم بدأ بالمحاولة بإقناع الشركة الأم بالتوسع بشكل كبير في المناطق الريفية، ولكن دون أي جدوى، ووسط منافسة شديدة تم افتتاح أول متجر وول مارت فبعد الرفض من الشركة الأم قام سام والتون مع الأخ الأصغر له بافتتاح أول متجر مخفض وول مارت « Wal-Mart Discount city » في مدينة روجز داخل ولاية أركنساس الأمريكية في الثاني من يوليو من العام 1962م.<sup>2</sup>

### • استراتيجيات نجاح شركة وول مارت

اعتمدت استراتيجية سام والتون في البداية من اجل الوصول إلى هذه الشركة العملاقة على أمرين، الأول هو بيع كمية كبيرة من السلع بأسعار منخفضة عن بقية المتاجر الأخرى حتى وإن ترتب على هذا الأمر عدم تحقيق ربح كبير. فقد قال في أحد عروضه الترويجية “إن الدرس البسيط الذي يجب أن تتعلمه من خفض الأسعار الخاصة بك؛ هو زيادة حجم مبيعاتك إلى نقطة يمكنك من خلالها البيع بسعر أعلى عن طريق متاجر التجزئة”، ولكي يتعامل سام والتون مع هذا الانخفاض في الأسعار أصبح يتعامل مع موردين معروفين بعدم غلاء منتجاتهم.

أما الأساس الثاني الذي اعتمد عليه سام والتون هو استهداف المناطق التي تنقصها هذه الخدمات، مثل القرى والمناطق الريفية البعيدة، وهو بذلك قد اختلف عن جميع رجال الأعمال الآخرين الذين يركزوا في اهتماماتهم على المدن الكبيرة التي يكثر بها مثل هذه الخدمات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمزة فيشوش، عمرة مهديد، البيانات الضخمة بين استقصاء ورفع درجة للاستجابة للفرص أمام المؤسسات-دراسة حالة متجر وول مارت-، شوهده بتاريخ:15 جوان2021، 10.20، [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/14002/Fichouche_Mahdid%20M%27Sila%20Alger3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>2</sup> آيات طاهر، المرجع سابق الذكر.

<sup>3</sup> حنان جمعة، قصة نجاح وول مارت واستراتيجية شركة Wal-Mart لاكتساح السوق، تاريخ النشر:20أوت2019، شوهده بتاريخ: 16 جوان2021، 18.50، [./ https://www.yombyom.com/wal-mart-success-story](https://www.yombyom.com/wal-mart-success-story).

## الفصل الثالث: دراسة حالة لبعض الشركات العائلية الناجحة

■ وهناك أسلوبان كان لهما أثر كبير في نجاح وول مارت غير المسبوق هما :

- **هوامش الربح المنخفضة:** فشرية وول مارت تتبنى شعار "أسعار منخفضة على الدوام". حتى أنه في بعض الأحيان تصل هوامش ربحها أقل من 5.3 بالمائة، مما يسمح لها بالتغلب على المنافسين والازدهار في جميع الاسواق التي تدخلها؛

- **التكيف المستمر:** تحولت محلات وول مارت من مجرد متاجر لبيع الملابس وبعض المنتجات بأسعار زهيدة لتشمل حالياً مراكز كبرى للتسوق (عبارة عن محلات يبيع منتجات رخيصة الاسعار ملحق بها سوبر ماركت كامل)، ومحلات البقالة الصغيرة (محلات لبيع المواد الغذائية).

محلات وول مارت هي ببساطة امتداد للظاهرة التجارية الامريكية المتنامية والمتمثلة في "الميل نحو إنتاج الجملة، بدلاً من التخصص، والمنافسة القائمة على السعر بدلاً من الجودة". ويتفق الكثير من المحللين على أن السبب الرئيس لهذا النجاح الهائل، وهذه الارقام الاسطورية، هو فكرة بيع البضائع بأسعار أقل من أسعار السوق، والتركيز على هذا المبدأ في الحملات الدعائية والتسويقية، وقد نجحت الشركة من خلال هذه الاستراتيجية في بناء قاعدة هائلة من العملاء، معظمهم من أصحاب الدخول المنخفضة نسبياً.<sup>1</sup>

■ كما تم اتباع استراتيجية احترافية ذات نتائج رائعة في التسويق، وتعتمد هذه الخطة أو الاستراتيجية على عدة محاور أساسية تتمثل في الآتي:

1. **التعامل مع الزبائن على أنهم رؤساء :** وهنا يشعر العميل أن كل شيء يسير حسبما يريد ، وكيفما

يرغب، فيتم كسب ثقته والنجاح في اكتسابه كعميل دائم ، وهو الأمر الذي نتج عنه انتشار هائلًا لسلسلة متاجرهم وجلب إليهم العديد من العملاء الجدد حول العالم أجمع ؛

2. **الاعتماد على الباركود المطبوع على السلع ،الدفع من خلال نظام إلكتروني :** حيث تتم برمجة

الحواسيب على نظام معين يتم من خلاله معرفة أسعار المنتجات من خلال الباركود المزود عليها مما يسهل عملية التسويق من البيع والشراء ، ويعطي طابعًا أكثر مصداقية وتقدمًا ؛

3. **الترويج للسلع الاقتصادية المعروضة بشكل احترافي يجذب العملاء :** إن الصورة النهائية التي يكون

عليها المنتج هي سبب لا يمكن إغفاله في بيعه ، فكلما كانت السلع معروضة بشكل يجذب انتباه العملاء كلما ازداد شراؤها بكثرة ؛

<sup>1</sup> حيدر حسين ال طعمة، وول مارت " العملاق التجاري العالمي"، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة كربلاء: 2014، ص:06،

[http://kerbalacss.uokerbala.edu.iq/wp/wp-content/uploads/2011/01/images\\_pdf\\_analysis\\_walmart.pdf](http://kerbalacss.uokerbala.edu.iq/wp/wp-content/uploads/2011/01/images_pdf_analysis_walmart.pdf)

4. محاولة توفير الحاجات المجتمعية المختلفة وبالشكل الذي يرضيهم : من خلال البحث عن أكثر المنتجات التي تلي احتياجات المجتمع على اختلاف طبقاته وتنوع أذواقه الأمر الذي نتج عنه زيادة النشاط التسويقي وزيادة نسبة المبيعات بصورة غير مسبوقه وبمعدلات ربح هائلة للغاية؛
5. البيع بأقل سعر ممكن ، والرضا بتحقيق ربح قليل : لم يركز سام والتون في البداية على تحقيق أرقام خيالية من الربح من مبيعات قليلة نسبياً ، وإنما وضع خطته وصوبها نحو مبيع أكبر قدر ممكن من المنتجات التسويقية ، بأرباح قليلة وذلك ما أدهش العديد من العملاء ؛
6. التنويع بالسلوكيات المختلفة للعملاء ، باستخدام بياناتهم.<sup>1</sup>

### • شركة وول مارت و المسؤولية الاجتماعية:

#### ✓ تعريف المسؤولية الاجتماعية

- هي التزام مستمر من قبل شركات الاعمال بالتصرف اخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية وظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والسكان المحليين والمجتمع؛
- كما تعرف على انها التزام شركات الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الانشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث ، وخلق فرص عمل وحل عدة مشاكل اجتماعية.<sup>2</sup>

احتلت شركة وول مارت المرتبة 95 ضمن أفضل 100 شركة على مستوى العالم تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية وفقاً لمجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات لعام 2011 ، وهي تتبع مجموعة وول مارت للمراكز التجارية العالمية التي تشتهر بأنشطتها التجارية العالمية، وقد قامت بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية ومن أمثلتها :

- إعلان الشركة في أبريل 2010 عن قيامها بالتبرع بمبلغ 3.4 مليون دولار في شكل منح للمنظمات غير الهادفة للربح لمساعدة الأمريكيين على العودة الى العمل من خلال دعم البرامج التدريبية لخلق قوى عاملة ماهرة؛

<sup>1</sup> مصطفى جمال، ماهي شركة وول مارت، 27 جوان 2020، شوهذ بتاريخ: 16 جوان 2021، 9.40،

<https://tजारatuna.com/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D9%88%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%AA/>

<sup>2</sup> مقدم وهيبه، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014، ص: 71.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لبعض الشركات العائلية الناجحة

- تبنت الشركة في عام 2010 برنامج لمكافحة الجوع في أمريكا fighting hunger together بمبلغ 2 مليار دولار في شكل نقدي وعيني بهدف القضاء على الجوع خلال الفترة 2010/2015.
- إعلان الشركة في أغسطس 2011 عن مضاعفة دعمها للعسكريين ليصل الى 20 مليون دولار بحلول عام 2015؛
- إعلان الشركة في أغسطس 2011 عن مساهمتها في خلق فرص عمل للاقتصاد الأمريكي من خلال توظيف أكثر من 15 ألف موظف بنحو 100 فرع جديد للمؤسسة وذلك بنهاية العام المالي؛
- قامت الشركة في عام 2010 بتمويل برامج تعليمية وصحية للطلاب بقيمة 89 مليون دولار، كما تبنت برنامج مكافآت المعلمين teacher rewards program والذي من خلاله تم توزيع أكثر من 45 ألف بطاقة هدايا على المعلمين بقيمة 4.5 مليون دولار لشراء مستلزمات للفصول التعليمية في السنة الدراسية 2010/2009؛
- إطلاق مبادرة تهدف إلى توفير فرص العمل والتدريب، حيث قامت في عام 2011 بمنح أكثر من 6.5 ملايين دولار في شكل منح لبرامج مصممة لمساعدة العاطلين وتدريبهم وإعدادهم للمرحلة المقبلة في حياتهم المهنية؛
- أعلنت الشركة في عام 2009 عن تقديم منحة لـ AARP foundation بحوالي 1.5 مليون دولار لمساعدة 450 سيدة يزيد عمرها عن 40 سنة للحصول على برامج تدريبية مختلفة لمساعدتهم على إعالة أنفسهم وأسرهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عرابة رايح، بن داودية و هيبه، المسؤولية الاجتماعية للشركات و دورها في التنمية-عرض تجارب بعض الشركات العالمية-، شوهده بتاريخ: 17 جوان 2021، 10.45، <https://www.academia.edu/8827450>.

### خلاصة الفصل الثالث

تعتبر دراسة الحالة جانبا مهما لاستكمال و تعزيز الجانب النظري لأي بحث علمي و هو ما تم اتباعه في هذا البحث، وهذا من خلال اجراء دراسة للتعرف على أهم الشركات العائلية العالمية الرائدة في مجالها، والتي حققت نجاحا كبيرا، شهرة وسمعة على مستوى العالم ومن بين هذه الشركات :شركة سامسونج ، شركة ايكيا، شركة أديداس وشركة وول مارت، وهذا من أجل التعرف على أهم العوامل الاستراتيجية أو الاستراتيجيات المتبعة و التي تستخدمها كل شركة من هذه الشركات حتى تحافظ على نجاحها و موقعها و استمراريتها. حيث أن هناك اختلاف في الاستراتيجيات التي تم اتباعها من طرف كل شركة.

# الفصل الرابع: منهجية

## الدراسة

### تمهيد

ان نجاح أي دراسة علمية يعتمد على المنهجية التي يتم العمل وفقها للوصول إلى تحقيق الهدف المسطر، وفي ما يلي سيتم تقديم منهجية الدراسة لهذا البحث انطلاقا من المنهج المعتمد والأدوات المستخدمة لجمع البيانات واجراءات الدراسة ، وصولا الى نتائج هذه الدراسة.

### • منهج الدراسة

تتعدد المناهج التي يمكن الاعتماد عليها للقيام بدراسة علمية، وذلك بناء على نوع المعلومات المرغوب في الوصول إليها، وكذا طبيعة الموضوع محل البحث والدراسة. كما يمكن الاعتماد على أكثر من منهج واحد للتمكن من وصول إلى نتائج موضوعية.

من أجل دراسة كافة جوانب الشركات العائلية والعوامل التي تساهم في نجاحها واستمراريتها على المدى الطويل تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة الذي يهتم بدراسة كافة الجوانب الخاصة بظاهرة ما، أو التعرف على خصائص حالة ما قد تكون متمثلة في موقف أو فرد أو جماعة وذلك من خلال جمع المعلومات و البيانات اللازمة المتصلة بالموضوع.

### • أدوات جمع البيانات

إن تحديد منهج معين للبحث والدراسة يرافقه اختيار الأدوات اللازمة لجمع البيانات وفقا له، فعند إجراء أي دراسة علمية فانه ينبغي على العموم جمع عدد من البيانات والمعلومات في الواقع من أجل دراستها وتحليلها، وذلك بغية الوصول إلى إيجاد إجابات واضحة عن إشكالية الدراسة المطروحة والفرضيات التي قامت عليها، ومن أجل الإجابة عن الإشكالية المتعلقة بهذه الدراسة، فإنه قد تم الاعتماد على المصادر الثانوية لجمع البيانات بشكل أساسي والتي تتمثل في المسح المكتبي وذلك من خلال الاطلاع على مختلف الكتب و اطروحات الدكتوراه و الماجستير، الدوريات، المؤتمرات و الايام الدراسية ، وكذلك المواقع الالكترونية و التي تناولت مضمون الموضوع وهذا باللغة العربية و اللغة الفرنسية رغم قلتها كما اطلعنا على بعض الملتقيات الوطنية والدولية والمقالات و المجلات والمراجع الموجودة على شبكة الانترنت التي تناولت جوانب الموضوع.

ملاحظة: "لقد وجدنا نقص كبير في مختلف المراجع التي تتضمن الموضوع الذي تناولناه".

### • اجراءات الدراسة

نظرا لاختلاف المدارس و المنهجيات و تعددها فيما يخص اعداد البحوث العلمية ، وحفاظا على الأمانة العلمية و تفاديا للالتباس ، لقد تم الاعتماد على أسلوب امراد في اعداد هذه المذكرة حيث يعد هذا الأسلوب من أشهر الأساليب التي تسهل على الباحثين استعراض و تصفح مختلف أقسام المذكرة بصفة سريعة ، ويعتمد في بنائه على أربعة أجزاء رئيسية هي: **المقدمة I** ، **الطريقة و الأدوات M**، **النتيجة R** و **المناقشة D**.

- **المقدمة I:** اذ تشرح المقدمة مجال و موضوع الدراسة في ضوء المعلومات المتوفرة للباحث حول الموضوع، وهذا ما تم انجازه في هذه الدراسة حيث تم انجاز مقدمة تشرح موضوع الدراسة وهو العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العائلية في ضوء المعلومات التي تم توافرها و ايجادها بعد البحث المستمر؛
- **الطريقة و الأدوات M:** وهي تصف كيف تم اجراء الدراسة والأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات، حيث تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في انجاز هذا الموضوع (العوامل الاستراتيجية لنجاح الشركات العائلية) وتم الاعتماد على المصادر الثانوية وهي أداة المسح المكتبي من أجل جمع المعلومات و البيانات اللازمة حول الموضوع محل الدراسة؛
- **النتيجة R:** و تشير الى النتائج التي توصلت اليها الدراسة اخيرا؛
- **المناقشة D:** فهي تشرح معنى و أهمية النتائج التي تم التوصل اليها و توفر الاقتراحات (التوصيات) لاتباح البحوث المستقبلية.<sup>1</sup>
- كما يعطي هذا الأسلوب اهتماما أكبر لمساهمة الطالب والباحث بصفة عامة في الوصول الى هدف البحث بخطوات صحيحة ومنهجية سليمة ومنه فان أهمية البحث لا تكمن في حجم المذكرة(عدد الصفحات) بل في محتواها، والوصول إلى هدف البحث بخطوات صحيحة ومنهجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسامة أحمد حسين الطائي، تنظيم ورقة البحث بطريقة IMRAD، ورقة علمية مقدمة ضمن ندوة النشر في المجالات العالمية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص: 02.

<sup>2</sup> نموذج اعداد مذكرة تخرج ماستر وفق طريقة IMRAD ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة،

2017/2016، شوهده بتاريخ: 19 جوان 2021، على الساعة: 9.15، على الموقع: [http://fsec-sg.univ-](http://fsec-sg.univ-km.dz/files/administrator/IMRAD/Memoire_IMRAD.pdf)

[km.dz/files/administrator/IMRAD/Memoire\\_IMRAD.pdf](http://fsec-sg.univ-km.dz/files/administrator/IMRAD/Memoire_IMRAD.pdf)

الفصل الخامس:

عرض النتائج و

مناقشتها

## 1. النتائج و اختبار الفرضيات

### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تم تأكيد و قبول الفرضية التي تنص على: هناك اختلاف في العوامل الاستراتيجية التي ساهمت في نجاح الشركات العائلية (شركة سامسونج، أديداس، ايكيا وشركة وول مارت) حيث لكل شركة ثقافتها و توجهها الاستراتيجي في اختيار و تحديد عوامل نجاحها.
- ✓ الشركات العائلية هي: الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة، تربطهم صفة القرابة، بحيث تتمتع هذه العائلة بملكية رئيسية ومشاركة كبيرة في الإدارة مع انتقال وتوارث الإدارة والقيادة بين أجيال العائلة الواحدة؛
- ✓ ان لكل شركة عائلية ثقافتها و قيمها تختلف عن الشركات الاخرى؛
- ✓ الهدف الرئيسي الاستراتيجي للشركة هو إنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها بمرور الوقت و تحقيق النجاح ؛
- ✓ ان العوامل الاستراتيجية التي تساهم في نجاح الشركات العائلية واستمراريتها هي: الرؤية الريادية، الالتزام بضوابط و معايير الحكمة، رأس المال العائلي، الالتزامات الحتمية للجيل القادم؛
- ✓ يمر التخطيط الاستراتيجي للشركات العائلية بعدة مراحل و هي: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقويم الاستراتيجية؛
- ✓ يتأثر القرار الاستراتيجي في الشركات العائلية بجهات فاعلة داخلية وخارجية، فالجهات الداخلية تتمثل في أفراد العائلة شخصياتهم ، سلوكياتهم وأهدافهم أما الجهات الخارجية فهي الشركاء الخارجيين أو الأعضاء الخارجيين الجالسين في مجلس الإدارة...؛
- ✓ هناك اختلاف في العوامل الاستراتيجية أو الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها الشركات العائلية و هذا ما تم استنتاجه من خلال دراستنا لأربع شركات عائلية عالمية وهي سامسونج حيث اعتمدت على استراتيجية الرؤية و تحديد الهدف، الاستحواذ على ثقة العميل، مواكبة التطور ، التركيز على المدى البعيد. في حين أن شركة أديداس اعتمدت استراتيجية اختراق السوق، استراتيجية كشط السوق، واستراتيجية السعر العالي المنخفض. أما شركة ايكيا فاعتمدت استراتيجية المواقع والشرائح المستهدفة، استراتيجية النمو، استراتيجية تطوير المنتج، استراتيجية هيمنة التكاليف، و استراتيجية امداد السوق، في حين أن شركة وول مارت اعتمدت استراتيجية هوامش الربح المنخفضة، التكييف المستمر، الترويج للسلع الاقتصادية المعروضة بشكل احترافي يجذب العملاء، محاولة توفير الحاجات المجتمعية المختلفة وبالشكل الذي يرضيهم، البيع بأقل سعر ممكن ، والرضا بتحقيق ربح قليل، التنويع بالسلوكيات المختلفة للعملاء.

## 2. الاقتراحات

من خلال ما سبق وعلى ضوء النتائج تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:

- ضرورة تركيز الشركات العائلية على التخطيط الاستراتيجي و العوامل الاستراتيجية للوصول الى الأهداف المسطرة؛
- وضع خطة رئيسية و برنامج تخطيط شامل لمستقبل الشركة تمكنها من الاستمرار لسنوات طويلة قادمة، وتجنبها خطر النزاعات العائلية التي يمكن أن تهدد مصير الشركة؛
- على الشركة أن تعتمد على استراتيجية منظمة يتم التخطيط لها بشكل مسبق من خلال وضع الأهداف؛
- ضرورة وضع الشركات العائلية سياسات واضحة
- الاطلاع على قصص الشركات العائلية الناجحة للاستفادة منها؛

خاتمة

تعتبر الشركات العائلية ركيزة أساسية في تطور الاقتصاد في العالم فهي تمثل دورا محوريا في مسيرة الحركة التجارية الاقتصادية المحلية الوطنية و العالمية، فقد باتت هذه الشركات العائلية ذات دور كبير في الاقتصاديات العالمية، لكنها تواجه العديد من الصعوبات بصفة عامة عند تطورها وانتقالها من جيل إلى جيل بصفة خاصة فهي غير محمية من المخاطر و الصعوبات التي تهدد نجاحها وديمومتها، فالشركات العائلية كغيرها من الشركات تهدف الى تحسين أدائها ووضعيتها التنافسية وكذا ضمان بقاءها و استمرارها على المدى الطويل عبر الاجيال الامر الذي دفع هذه الشركات الى انتهاج و اعتماد عوامل استراتيجية لتحقيق أهدافها والتي تختلف هذه الاخير من شركة الى اخرى حسب قيم و ثقافة كل شركة حيث أن كل شركة تعتمد على استراتيجيات معينة ومختلفة عن شركة اخرى كشركة سامسونج ، أديداس، ايكيا و شركة وول مارت، أي هناك اختلاف في العوامل الاستراتيجية أو الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها الشركات العائلية.



## قائمة المراجع

### أولا - المراجع باللغة العربية:

#### • الكتب:

1. حيدر حسين ال طعمة، وول مارت " العملاق التجاري العالمي"، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة كربلاء: 2014،

[http://kerbalacss.uokerbala.edu.iq/wp/wpcontent/uploads/2011/01/images\\_pdf\\_analysis\\_wal\\_mart.pdf](http://kerbalacss.uokerbala.edu.iq/wp/wpcontent/uploads/2011/01/images_pdf_analysis_wal_mart.pdf)

2. سامي تيسير سلمان، التخطيط الاستراتيجي، شوهد بتاريخ: 2021.04.08، 13.00،

<https://down.ketabpedia.com/files/bnr/bnr7396-1.pdf>

#### • المجلات:

3. أسامة أحمد حسين الطائي، تنظيم ورقة البحث بطريقة IMRAD، ورقة علمية مقدمة ضمن ندوة النشر في المجلات العالمية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد، العراق، 2017.

4. سعود وسيلة، قاسمي كمال، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مجلة ايليزا للبحوث و الدراسات، العدد الثالث، 2018 جامعة المسيلة، الجزائر.

5. فطيمة سايح، دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 04، 2019.

6. ماجد محمد الفراء، محمد على سعدي الحايك، المنشآت العائلية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد 22، العدد 02، المركز الجامعي لغليزان، الجزائر، 2014.

7. مدي معمر واخرون، حوكمة الشركات العائلية آلياتها وتطبيقاتها في الشركة العائلية نقل الأردنية، مجلة الحوكمة المسؤولة الاجتماعية و التنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 01، جامعة الشلف، الجزائر، 2019.

#### • الملتقيات والمؤتمرات :

8. بوشقيفة محيد، لقربوز مصطفى، دور حوكمة الشركات العائلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخ أخلاقيات الاعمال، الملتقى الوطني الاول حول : حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر تحت شعار "الحوكمة الجيدة اساس التنمية المستدامة"، 13 و14 نوفمبر 2018، المركز الجامعي احمد زبانة، غليزان، الجزائر.

9. سايح فطيمة ، عبودي ندى، دور مجلس الادارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية، الملتقى الوطني العلمي الرابع حول "حوكمة الشركات العائلية و التنمية المستدامة في الجزائر"، 13 و14 نوفمبر 2018، جامعة غليزان ، الجزائر.
10. غريب بولرياح، اليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، ورقلة، الجزائر، 25 نوفمبر 2013.
11. محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة و معاييرها، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة، 15 و17 ديسمبر 2012 جامعة جنان، طرابلس ، لبنان.
12. أسامة ديقش ، عادل زين، مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص ادارة مالية:، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر ، 2017-2018.
13. رحاب كمال توفيق، أسباب النزاع في الشركات العائلية ، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد و الادارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية ، 2001.
- رسالة ماجستير ،تخصص ادارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.
14. شادي عمر خضير خضير، أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الاداء المؤسسي للشركات العائلية، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر - غزة- ، فلسطين، 2019.
15. مقدم وهيبه، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014.
16. نعيم شبانة التميمي، الشركات العائلية في محافظة الخليل المشكلات و سبل التطوير، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.

### المذكرات:



25. رائد، 10 حقائق لا تعرفها عن شركة أديداس، 2 أوت 2018، شوهد بتاريخ : 10 جوان 2021، الساعة: 14.20، على الموقع:
- <https://www.ra2ed.com/%D8%A3%D8%B2%D9%8A%D8%A7%D8%A1/72273/10-%D8%AD%D9%82%D8%A7%D8%A6%D9%82-%D9%84%D8%A7-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%87%D8%A7-%D8%B9%D9%86-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A3%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D8%B3>
26. رندة عبد الحميد، قصة نجاح شركة سامسونج من الزراعة إلى صناعة المستقبل، 27 سبتمبر 2020، اطلع عليه بتاريخ 05 ماي 2021، الساعة: 15.30، <https://mqaall.com/samsung-success-story>.
27. سكينه السوسي، شركة وول مارت مقرها منتوجاتها...معلومات أخرى، 15 شوهد بتاريخ : جوان 2021، الساعة: 11.30، الموقع التالي: <https://wikiforschool.com/index-page.php?num=3810>
28. عرابية رابع، بن داودية و هيبه، المسؤولية الاجتماعية للشركات و دورها في التنمية-عرض تجارب بعض الشركات العالمية-، شوهد بتاريخ: 17 جوان 2021، الساعة: 10.45، على الموقع التالي: <https://www.academia.edu/8827450>،
29. عمر شوقي سعد الدين، استراتيجيات العمليات دراسة حالة شركة ايكيا للأثاث، ادارة اعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة عدن ، اليمن، 11 جوان 2021، 16.00، الموقع الالكتروني: [https://shathratma.blogspot.com/2019/12/blog-post\\_91.html](https://shathratma.blogspot.com/2019/12/blog-post_91.html)
30. محمد حبش، دراسة حالة عن أسباب نجاح سامسونج، عالم التقنية، 24 ماي 2013، شوهد بتاريخ: 8 ماي 2021، الساعة 10.45، على الموقع التالي: <https://www.tech-wd.com/wd/2013/05/24/samsung-success-reasons>
31. محمد طاهر صالح، نبذة تاريخية عن شركة سامسونج، مدونة الدكتور محمد الطاهر صالح، 15 جوان 2020، شوهد بتاريخ: 05 ماي 2021، الساعة: 17.50، على الموقع التالي: <https://www.drmtaher.com>
32. مصطفى جمال، ماهي شركة وول مارت، 27 جوان 2020، شوهد بتاريخ: 16 جوان 2021، الساعة: 9.45، <https://tjaratuna.com/%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D9%88%D9%88%D9%84-%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%AA>

33. نجلاء، سر نجاح شركة ايكيا للأثاث، 1 مارس 2018، شوهد بتاريخ: 05 جوان 2021، الساعة: 12.30، <https://www.almrsal.com/post/598617>.
34. نسمة مجدي، سامي العوض، الشركات العائلية، شوهد بتاريخ: 29 ماي 2021، الساعة: 10.15، <https://jordan-lawyer.com/2020/12/18/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D8%A6%D9%84%D9%8A%D8%A9>
35. نموذج اعداد مذكرة تخرج ماستر وفق طريقة IMRAD، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، 2017/2016، شوهد بتاريخ: 19 جوان 2021، على الساعة: 9.15، على الموقع: [http://fsec-sg.univ-km.dz/files/administrator/IMRAD/Memoire\\_IMRAD.pdf](http://fsec-sg.univ-km.dz/files/administrator/IMRAD/Memoire_IMRAD.pdf)
36. هيئة التحرير، قصة نجاح شركة أديداس العالمية، 14 مارس 2019، شوهد بتاريخ: 10 جوان 2021، الساعة: 11.30، <https://www.annajah.net/%D9%82%D8%B5%D8%A9-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A3%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9-article-26038>
37. وهيبة مقدم، تجربة السويد في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات - حالة شركة ايكيا-، الملتقى الدولي الأول الموسوم بعلاقة البيئة بالتنمية: الواقع و التحديات ،أفريل 2015، جامعة مستغانم الجزائر، الموقع التالي: <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/7705>

ثانيا . المراجع باللغة الأجنبية:

38. **Présentation du Groupe IKEA** , vu:17juin2021,20.30, <http://a.korostelev.free.fr/fanny/2.pdf> .
39. **DEFINITION - Marketing Etudiant**,vu:15juin2021 ,15.30, <https://www.webmarketing-com.com/2007/06/30/167-marketing-etudiantfr-un-portail-dedie-aux-etudiants-et-au-professionnels-du-marketing>
40. Julien Dubois, **Quels sont les facteurs clés du succès d'IKEA ?**, vu:17juin2021,
41. <https://www.doyoubuzz.com/var/f/HF/pz/HFpzj3EVCXUMaSkT9R0YTG68gonKI1yJl-iwv7mqL4PWrbuZh.pdf>
42. Lyés Gheddache , **Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale**, Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences Economiques, Université Mouloud Mammerlide Tizi Ouzou , Algérie ,2012.