

واقع المؤسسات العائلية في الجزائر في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني.

ورقة تدرج ضمن الملتقى الوطني التاسع حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التوازن الجهوي وتنويع الهيكل الصناعي المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير بالتعاون مع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. المنعقد يومي 10 و 11 ماي 2017 بجامعة أكلي محند اولحاج

المشارك الأول

اللقب والاسم: سامية فقير. الوظيفة: التدريس. التخصص: محاسبة وتدقيق.
الرتبة: أستاذة محاضرة. المؤسسة: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة أحمد بوقرة. بومرداس.
الهاتف: 00 213 663604095. الفاكس: 00 213 24 795279. العنوان الإلكتروني: fekirsamia@yahoo.fr.
عضو فرقة بحث: دور معايير التدقيق الدولية في تقييم المخاطر وتدعيم الدور الحوكمي لمهنة المراجعة، بجامعة أحمد بوقرة بومرداس.
عضو مخبر بحث: أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الحركة الاقتصادية الدولية، بجامعة أحمد بوقرة بومرداس.

المشارك الثاني

الاسم واللقب: محمد أمين لعروم. الوظيفة: التدريس. التخصص: مالية ومحاسبة.
الرتبة: أستاذ مؤقت. المؤسسة: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة أحمد بوقرة. بومرداس.
الهاتف: 00 213 551824082. الفاكس: 00 213 24 795279. العنوان الإلكتروني: larroum.mirou@yahoo.fr.

تعد المؤسسات العائلية عصب الاستثمار في العالم، فهي تمتص عدد كبير من العمالة، تساهم بجانب كبير من التجارة الخارجية. حيث تشكل المؤسسات العائلية 85% من عدد المؤسسات المسجلة عالميا وتمثل 35% ضمن أكبر 500 مؤسسة عالمية، غير أن معظم المؤسسات العائلية تستمر لفترة قصيرة جدا بعد رحيل مؤسسها و هناك 95 % من المؤسسات العائلية لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك نظرا لسوء تسييرها. وغالبا ما يكون ذلك نتيجة قلة استعداد الأجيال اللاحقة و صعوبة التعامل مع متطلبات نمو المؤسسة وكذا زيادة حجم العائلة.

Résumer

Les entreprises familiales représentent le noyau des investissements dans le monde, elles absorbent une masse importante de travailleurs, et favorisent le commerce international.

Ces entreprises familiales représentent 85% du nombre des entreprises enregistrées au niveau mondiale et 35% des 500 grandes entreprises mondiales.

Cependant, la plupart des entreprises familiales ne durent pas longtemps après le départ de son fondateur, il y a 95 % des entreprises familiales ne dépassent pas la troisième génération de propriétaires à cause de mauvaise gestion. Cela est du manque de volonté des générations ultérieures et de la difficulté de faire face à la croissance des besoins de l'entreprise, ainsi que d'augmenter la taille de la famille.

تعتبر المؤسسات الاقتصادية ذات طبيعة الملكية العائلية من أقوى المؤسسات عالميا، نظرا لأهميتها الاقتصادية و دورها الاجتماعي التي تتميز بهما يجعل منها صاحبة مكانة و دور ريادي في دفع عجلة التنمية في الأنشطة الاقتصادية لمختلف البلدان العالمية.

الا ان هذا النوع من المؤسسات يواجه مشكلة حقيقية تتمثل في تحقيق الاستمرارية و الانتقال بين الأجيال للعائلة المالكة، حيث باتت هاته المشكلة تشغل بال الجميع فالعائلة و المؤسسة في عملية تفاعل دائمة طيلة مدة حياة المؤسسة في النشاط الاقتصادي، كون العائلة تستمد من المؤسسة المكانة الاجتماعية و قوتها في المجتمع و المؤسسة تستمد من العائلة هيمنتها و علامتها التجارية، لذا فالمؤسسة الاقتصادية العائلية ليست مطالبة بتحقيق نتائج اقتصادية فقط، بل فاقت ذلك بتحقيقها لحاجات أفراد العائلة و ابراز سمعة طيبة و مرموقة في المجتمع.

كما تعد المؤسسات العائلية الشكل الأقدم من المؤسسات الاقتصادية، كونها المصدر الرئيسي لصنع الثروة و توفير مناصب العمل وانطلاقا من هذا جاءت اشكالية البحث كما يلي:

ما مدى مساهمة المؤسسات العائلية في تطوير الاقتصاد الوطني و دفع عجلة التنمية الاقتصادية في الجزائر؟

للإجابة على هذا التساؤل تم تقسيم هذه الورقة البحثية الى المحاور التالية:

المحور الأول: ماهية المؤسسات العائلية.

المحور الثاني: هيمنة المؤسسات العائلية على الاقتصاد العالمي.

المحور الثالث: واقع وفاق المؤسسات العائلية الجزائرية.

المحور الرابع: تجربة نجاح عميدة المؤسسات العائلية في الجزائر مؤسسة " حمود بوعلام ".

المحور الأول: ماهية المؤسسات العائلية

ان المؤسسات العائلية لا يمكن ضبطها من خلال القانون أو من الشكل، لكن يمكننا فهمها من خلال تشابك و تداخل معياري (العائلة و المؤسسة).

كما يجب أن نتكلم عن المؤسسات على أنها عائلية من خلال توضيح أن هناك مؤسسات عائلية في الجيل الأول لا نستطيع القول أنها ذات طابع عائلي الا اذا كان هناك تمرير الملكية للجيل الثاني.

أولاً: مفهوم المؤسسات العائلية¹

تعرف المؤسسة العائلية على أنها مملوكة ومسيرة من طرف عضو أو عدة أعضاء من عائلة واحدة أو عدة عائلات.

و يلعب معيار القيادة والملكية دورا هاما في تحديد مفهوم المؤسسات العائلية، فهي التي تكون ادارتها التي تكون ملكيتها أو الجزء الأكبر من أسهمها مملوكة لمجموعة أشخاص تربطهم علاقة قرابة، وفي الغالب تكون السيطرة الإدارية للمالكين من أفراد العائلة.

من هذا يمكن القول أن المؤسسة العائلية هي التي يكون فيها غالبية التصويت تحت سيطرة العائلة، و يعترف المؤسس بنقل الملكية الى أحفاده. كما لا يشترط القول أن المؤسسة عائلية وهي في الجيل الأول لا اذا كان هناك تمرير الملكية للجيل الثاني.

ثانياً: أنواع المؤسسات العائلية²

ان المؤسسات العائلية عديدة و متعددة، يجب التطرف الى أنواعها و التمييز بينها وتتمثل في :

1. المؤسسات العائلية التقليدية: يتصف هذا النوع من المؤسسات بالقدرة على التخطيط لاستمراريتها لفترات طويلة، حيث النمو يأتي من داخل المؤسسة بالدرجة الأولى أكثر من خارجها، كما تتميز عن باقي الأنواع باستمرارها لعد أجيال، و السمعة الطيبة لدى العملاء نظرا لجودة خدماتها.
2. المؤسسات العائلية الصراعية: هذا النوع من المؤسسات نابع من النوع الأول، حيث ترجع الصراعات للاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه المؤسسة مستقبلا.
3. المؤسسات العائلية الريادية: يعرف على أنه أصعب الأنواع و ترجع الصعوبة الى أن مؤسسها يقودها و يسيرها الى غاية خلافة الجيل الثاني الذين قد يكونون أقل كفاءة أو ريادة من أبيهم.

ثالثاً: نقاط قوة و ضعف المؤسسات العائلية.

قامت شركة Thomson Financial بإنشاء مؤشر فريد لكل من المؤسسات العائلية والغير عائلية في كل دولة و قد قامت بتتبعها على مدار عشر سنوات منذ ديسمبر 2003. حيث في ألمانيا، ارتفع مؤشر المؤسسات العائلية بنسبة 206 بالمائة، بينما ارتفعت أسهم المؤسسات الغير العائلية بنسبة 47 في المائة فقط. في فرنسا، ارتفع مؤشر الشركات العائلية الى 203 في المائة، بينما ارتفع مؤشر مثيلاتها بنسبة 76 في المائة فقط. كما تفوقت المؤسسات العائلية على مثيلاتها في سويسرا و اسبانيا و ايطاليا.

حيث هذا الأداء العالي يكون نتيجة لعدة نقاط قوة للمؤسسات العائلية التي تتميز بها هاته المؤسسات و تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

1. نقاط القوة³

تتميز المؤسسات العائلية ببعض نقاط القوة التي تجعل منها مؤسسات متميزة عن المؤسسات الغير العائلية والتي تكون على النحو التالي:

1. استمرارية الأدوار: تجعل المؤسسات العائلية من مهمة نقل خبرتها و مهاراتها الى الأجيال التالية من أولى أولوياتها. حيث ينغمس الكثير من الأفراد في مؤسستهم العائلية منذ نعومة أظافرهم. هذا ما يؤدي الى زيادة مستوى التزاماتهم و يوفر لهم الادوات اللازمة لإدارة مؤسستهم العائلية.
2. الموثوقية: نظرا لاسم و سمعة المؤسسات العائلية، فهي تعمل جاهدة لزيادة جودة مخرجاتها و الحفاظ على طيبة سمعتها مع عملائها.
3. الزمن: نظرا للمدة الطويلة التي تشهدها هاته المؤسسات خاصة بعد انتقالها من جيل لأخر فهذا يساعد على القدرة لصمود والمثابرة و كذا توحيد الروابط و الصلات وبناء جسور الثقة يشكل مستمر بين الأجيال.

II. نقاط الضعف⁴

قد تكون أكثر خاصية يمكن ذكرها في المؤسسات العائلية كون العديد من المؤسسات تفشل في البقاء على المدى البعيد، كون أنه في الواقع ينهار ما يقرب من ثلثي أو ثلاثة أرباع المؤسسات العائلية أو يتم بيعها من المؤسسين، حيث يستمر فقط من 5 إلى 15 في المائة الى الجيل الثالث فهذا المعدل من الفشل بين المؤسسات العائلية راجع الى عدة نقاط ، على أن تكون أهمها هي:⁴

1. قلة الانضباط: لا تنتبه الكثير من المؤسسات العائلية الى المجالات الاستراتيجية بشكل كاف مثل: خطط توريث منصب الرئيس التنفيذي و المناصب الادارية الرئيسية الأخرى وكذا جذب مدراء خارجيين ذوي مهارات، حيث أن أي تأخير أو تجاهل هاته القرارات الاستراتيجية الهامة قد يؤدي الى فشل أي مؤسسة عائلية.
2. ضعف التسيير: يعد من أهم الاسباب التي تؤدي الى زوالها و فشلها كون أن انتقال السلطة بين الأجيال يؤدي الى ضعف التسيير بسبب اختيار أفراد غير مؤهلين في الوظائف و نقص الامكانيات و التأهيل.
3. مزج الجانب العائلي مع الاقتصادي: ان المؤسسة و العائلة نظامين منفصلين عن بعضهما البعض، فلا يمكن المزج بينهما في النشاط الاقتصادي فهذا يؤدي الى ظهور عدة صراعات بين أفراد العائلة، الشيء الذي يعود بالسلب على المؤسسة ونشاطها بالدرجة الأولى كون المشاكل العائلية هي التي تؤدي حتما الى زوال المؤسسة بالدرجة الأولى، لذا نرى أغلب المؤسسات العائلية تزول عندما تنتقل الادارة للجيل الثاني.

المحور الثاني: هيمنة المؤسسات العائلية على الاقتصاد العالمي⁵.

ان المؤسسات العائلية في العالم بالنظر الى عددها لا تدع مجال للشك بأنها تمثل النمط المهيمن من المؤسسات اضافة الى أهميتها الاقتصادية البالغة. حيث تمثل أكثر من ثلثي المؤسسات الاقتصادية في الدول الصناعية، اضافة الى مساهمتها في خلق الثروة و توفير مناصب الشغل، و خلق روح المنافسة وكذا دورها المؤسساتي الهام.

أولاً: الدور الاقتصادي للمؤسسة العائلية في العالم

ان في الولايات المتحدة الأمريكية 90% من المؤسسات العائلية هي مؤسسات مملوكة ومسيرة من طرف عائلة واحدة أو مجموعة من العائلات، كما أنها تساهم في تحقيق ما نسبته من 30% الى 60% من الناتج الوطني الخام PNB، وتدفع بنصف رواتب العمال بصورة عامة.

وحسب تصنيف مجلة Fortune فإنه من بين 500 مؤسسة الأولى عالمياً، تمثل المؤسسات التي تخضع لتأثير المجموعات العائلية ما نسبته 33% منها.

كما تمثل المؤسسات العائلية نسب جد مرتفعة من مجمل المؤسسات الاقتصادية في العالم، حيث في ألمانيا تمثل المؤسسات الاقتصادية العائلية ما نسبته 80% من المؤسسات الاقتصادية، أما في أستراليا ف75% من المؤسسات الأسترالية هي مؤسسة عائلية، وفي الشيلي تمثل المؤسسات العائلية ما نسبته 75% من المؤسسات (65% مؤسسات صغيرة و متوسطة)، كما أن أدنى مستوى لنشاط المؤسسات العائلية هو البرتغال، وأعلى مستوى يتواجد في إيطاليا بنسبة 99%. أما في الجزائر تحصى أكثر من 650 ألف مؤسسة عائلية نشطة في مختلف المجالات.

كما أن من بين المؤسسات التي تحقق رقم أعمال يفوق 2 مليون دولار سنوياً بإسبانيا هي مؤسسات عائلية، وعلى مستوى دول العالم المتقدم من بين المؤسسات التي تحقق ما بين 50 مليون و 2 مليار كرقم أعمال سنوي هي مؤسسات عائلية.

ومن بين المؤسسات العائلية المعروفة على مستوى العالم نجد:

- Salvatore Ferragamo, Benetton, Fiat Group في إيطاليا.
- Michelin, Carrefour Group, Oreal في فرنسا.
- Samsung, Hyundai Motors في كوريا الجنوبية.
- Siemens, BMW في ألمانيا.
- Swatch في سويسرا.

أما في الوطن العربي نجحت المؤسسات العائلية في لبنان في اظهار مقاومة رغم فترة الاضطرابات التي شهدتها البلاد الا أنها عرفت عدة حقائق منها:

- يبلغ متوسط عمر المؤسسات العائلية في لبنان 40 عاماً في حين يبلغ المتوسط العالمي 28 عاماً فقط. وتدار حالياً 75% من هذه المؤسسات من قبل أفراد الجيل الثاني.

- تواصل 46% من المؤسسات العائلية في لبنان تحقق النمو، و 9% من المؤسسات يزيد إيراداتها السنوية بنسبة تتفوق 21%.
- تسعى 64% من المؤسسات العائلية الى زيادة نسبة مساهمتها في الاقتصاد الوطني من خلال توفير المزيد من فرص العمل، و طرح المزيد من الإيرادات ضمن القطاع الحكومي.
- تحقيق 17% تقريبا من المؤسسات العائلية في لبنان نسبة 26% من المبيعات عن طريق التصدير للخارج.
- تبين 27% لا تعاني من الديون.

ثانيا: الدور المؤسسي للمؤسسة العائلية

ان أحد أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسات العائلية خاصة من ناحية تنظيمها هو خاصية تجمع بين قيمتين يختص بهما هذا النوع من المؤسسات وهما المحافظة و الاستقلالية، فروح المؤسسة العائلية تغذى من روح العائلة اضافة كونها مجال للتعاون بين الأفراد، اذ تعد المؤسسة العائلية مكان الثقة لا المصلحة. حيث هنا اختيار فكري اهتم بتحديد الدور المؤسسي للمؤسسة العائلية ومن أبرز مفكري هذا التيار نجد نوافك و جاف الذين حددا أن قواعد التحليل الاقتصادي لا تتركز على الأفراد العاملين و لا على المقاولين و لا المؤسسات وانما على العائلات التي أنشأت و نظمت الاعمال الاقتصادية للمؤسسة. كما أن غياب و ضعف التنظيم في عملية انتقال المؤسسة بين الأجيال، يعد سبب في تغير نمط الادارة هذا ما يؤثر تأثير سلبي على أدائها و كذلك على العائلة.

المحور الثالث: واقع و افاق المؤسسات العائلية الجزائرية

ان المؤسسات العائلية هي المؤسسات الأكثر ضمانا لاستمرار العمل و ثباتا للاقتصاد، وهذا يرجع بالدرجة الأولى لأهمية نجاح المؤسسة و استمرارها من خلال ما هو سائد من قيم اجتماعية وروابط بين مختلف أفراد العائلة تدعو للحفاظ على المؤسسة.

أولاً: واقع المؤسسات العائلية في الجزائر بين الفشل و النجاح⁶

ان المؤسسات العائلية هي الأكثر انتشارا في العالم، ففي الجزائر تشكل أكثر من 80% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الا ان نجاعتها و فعاليتها يطرح استفهام و اشكال حيث تعد من الشركات المعقدة في التسيير، اضافة الى ذلك تسييرها يكون غالبا مراعاة الجانب العائلي على حساب الفاعلية الاقتصادية، وكذا عدم تأهيل الأفراد لتسييرها هذا ما ينتج عنه سوء التسيير و التنظيم نظرا لنقص الخبرة والتجربة، منه يلجأ المديرون الى صرف أموال طائلة للبحث عن الأوروبيين بغية تسييرها وتنظيمها.

حسب الدراسات فان 60% من المؤسسات العائلية تزول و تندثر عند تسلم الجيل الثالث ادارتها نتيجة نقص الخبرة من جهة و المشاكل العائلية من جهة أخرى هذا ما يؤدي الى تضرر المؤسسة خاصة و الاقتصاد الجزائري عامة مما يؤدي بالجزائر البحث عن الطرق قصد الحفاظ عليها كونها ركيزة الاقتصاد. لذلك يجب دراسة البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها المؤسسات العائلية و محاولة ايجاد الحلول لتطويرها، وان بقيت هكذا فان درجات الفشل سوف تزيد وتتضاعف مستقبلا بسبب نقص الخبرة في ادارة المؤسسات العائلية، فعادة ما

تحافظ المؤسسات على وجودها نظرا لنقص التسيير و المشاكل العائلية التي تتجم في تقاسم الارث بعد وفاة الجيل الأول و الثاني.

لعل أحسن مثال في نقص التسيير و المشاكل العائلية التي أدت بزوال المؤسسات العائلية نجد مؤسسة متيجة للنسيج التي تأسست سنة 1970 حيث بلغ رقم أعمالها ما يقارب 40 مليار، اذ تعد هذه المؤسسة العائلية أول مؤسسة مختصة في صناعة النسيج في افريقيا، لكن بعد وفاة المؤسس وجد أبنائه أنفسهم يواجهون بعضهم البعض في المحاكم مجبرين على تصفية هذه المؤسسات العائلية التي كانت نحو الطريق للتصدير في الخارج و دخول العالمية لكن نقص التسيير و المشاكل العائلية بعد تسلم الجيل الثاني أي بعد وفاة المؤسس ادى بها لتصفية وهدم ما تم بناؤه من طرف المؤسسين.

بعد الخلافات و المشاكل ارغم العمال على ترك مناصبهم حيث كانت توظف أزيد من 110 عامل لم يستلموا رواتبهم منذ 2014.

تعد مؤسسة متيجة للنسيج هي عينة من الاف المؤسسات العائلية بالجزائر التي لم يبق لها الا الاسم و هذا ليس بسبب انها شركة غير مربحة بل سوء التسيير و الخلافات العائلية وصل بها للمحاكم قصد التصفية. عكس ذلك توجد عينة عن الاستثمارات الناجحة في الجزائر رغم الصعوبات التي تواجه هاته المؤسسات في بداية نشاطها الا أن قوة التسيير وحنكة المسيرين يساعد للقضاء على الصعوبات و العراقيل و الحواجز التي قد تواجهها المؤسسة.

نجد مؤسسة عطور الجزائر المختصة في صناعة المعطرات الغذائية أحسن مثال لقوة و حسن التسيير و الخبرة في التنظيم التي استطاعت لبس ثوب العالمية بالتصدير للخارج.

تنشط مؤسسة عطور الجزائر التي تختص بصناعة العطور للمواد الغذائية الكيماوية و الصيدلانية أكثر من 40 عام، حيث تضم أكثر من 17 مهندس مكوّنين و مختصين، فرغم بدايتها الصعبة و استمرارها في الصعوبات الا أن المؤسسة استطاعت فرض نفسها في السوق الافريقية بعد أن أصبحت الرائدة محليا رغم كل الصعاب، ورغم المنافسة التي تجدها من مؤسسات عالمية استطاعت لبس ثوب العالمية بفضل جودة انتاجها و قوة تسييرها انطلاقا من الأب الى الأبناء.

من خلال هذا تبين أنها تمكنت من القضاء على الصعاب، فنجاح أي مؤسسة عائلية يكون بفضل التسيير الجيد وهذا ما أدى بها للتطبيق عاليا بفضل جودة منتجاتها و قوة تسييرها وهي تحصد ثمارها اليوم تألق مؤسسة عطور الجزائر.

ما يمكن استخلاصه من خلال ما سبق، أن المؤسسات الاقتصادية العائلية الجزائرية تعرف بمزج الجانب الاجتماعي (العائلي) و الاقتصادي معا وهذا ما يؤدي الى نشوب العديد من المشكلات داخل المؤسسة، والصراعات الداخلية بين المسيرين ما يعجل باتخاذ قرارات غير صائبة و كذا يؤثر سلبا على أداء الأعمال في المؤسسة.

فالعائلة و المؤسسة نظامين مختلفين ولهما أهداف مختلفة، فهدف العائلة هو العناية بأفراد العائلة و دعمهم وتحسين وضعهم الاجتماعي و كذا تأمين مستوى معيشي ومركز اجتماعي لائق بهم، في حين أن هدف

المؤسسة هو تحسين جودة المنتجات و كسب رضا العملاء و تحقيق الأرباح لرفع سمعة المؤسسة، لكن عندما يتداخل هذين النظامين مع بعضهم البعض يؤدي الى تدني أداء المؤسسة العائلية وانتقال الصراعات العائلية في نشاط المؤسسة هذا ما يحدث في أغلب المؤسسات العائلية الجزائرية التي تكون نهايتها التصفية.

أما المؤسسات التي تقوم بالتفرقة بين النظامين، أي بين الجانب العائلي و الاقتصادي فإنها تتجح في كثير من الأحيان في ضمان الاستمرارية و الانتقال من جيل لآخر. لذا يجب على المؤسسات العائلية الجزائرية الفصل بين النظامين ان ارادت تحقيق النجاح و ركوب مركبة العالمية.

ثانيا: افاق المؤسسات العائلية في الجزائر.

تنشط المؤسسات العائلية في مختلف المجالات الاقتصادية مما يجعل تأثيرها على الاقتصاد الوطني و على التنمية تأثيرا بالغا بالنظر لحجم نشاطها، بعد انخفاض أسعار البترول في الآونة الأخيرة أثر على البلاد تأثيرا مباشرا نظرا لاعتمادها على قطاع المحروقات بدرجة أولى، هذا ما جعل الجزائر تسعى لتطوير قطاع المؤسسات خاصة في ظل أن النسيج الاقتصادي الوطني يتكون من 95% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر من 90% ذات طابع عائلي، لهذا لجأت الدولة الجزائرية للاهتمام بها كونها تعد أساس الاقتصاد ومحاولة جعلها كقطاع قوي يسعى لتطوير الاقتصاد الوطني بدل قطاع المحروقات.

في هذا الصدد من خلال أشغال المنتدى الدولي الـ 13 ل " ام دي اي بزنس سكول " الذي دار حول المؤسسات العائلية: هشاشة أم نمو مستدام، وما هو دعمها للقيمة المضافة في الجزائر؟، حيث أكد المؤتمرين بقيادة السيد بوعلام عليوات من جامعة نيس على أهمية التركة بالنسبة للمؤسسة العائلية الجزائرية لضمان النمو الاقتصادي للبلد، نظرا للمكانة الهامة التي تحظى بها المؤسسات في الاقتصاد لهذا يجب تحضير جيدا لهذه المرحلة والا فإننا حتما سنشهد زوال 80 بالمائة من هذه المؤسسات في المستقبل و ذلك سيكون كارثيا للاقتصاد.

و لرفع تحدي ديمومة المؤسسة العائلية في المستقبل و تطويرها اقترح المؤتمرين إعداد ميثاق عائلي و ميثاق حوكمة التركة قصد ضمان ديمومة المؤسسات وضمان ديمومتها و مساهمتها في النمو الاقتصادي للبلد. نظرا الى الدور التي تلعبه المؤسسات العائلية في الاقتصاد حيث انتقل نمو القيمة المضافة للقطاع الخاص الجزائري من 42 بالمائة سنة 2000 الى 51 بالمائة في الوقت الحالي حسب السيد رضا رحموني رئيس منتدى المؤسسات، هذا ما الزم الجزائر الاهتمام أكثر وأكثر بهذا القطاع قصد تطويره نظرا لما يساعد في التنمية الاقتصادية وجعله كأساس لتطوير الاقتصاد في ظل انهيار اسعار البترول.⁷

وفي هذا الصدد تسعى الجزائر الى تطوير هذا القطاع في المستقبل، ونظرا لتعاقب الأجيال التي تعرفه المؤسسات العائلية خاصة بعد وفاة المؤسسين وما ينجم عنها من عواقب خاصة في الجيل الثالث، لضمان سيرورة و تطوير نشاط المؤسسة يلزم على المؤسسات تطبيق مبادئ الحوكمة لكي تساعد في تسهيل انتقال الثروة بين الأجيال و الحد من النزاعات، و كذا رفع درجة المهنية في ادارة المؤسسة و ادارة أفضل للمخاطر الاستثمارية وتحسين الرقابة الداخلية، تطوير ممارسات محاسبية وأدوات ادارية أفضل، شكل أفضل للمؤسسة في أعين المستثمر.

وأن الحوكمة تؤدي الى زيادة الجودة في المعلومات المحاسبية، من خلالها يمكن تحديد ومعالجة الانهيارات المالية التي تصيب المؤسسات و تحديد نقاط الضعف التي تؤدي الى تراجع مكانة المؤسسة، لذا فان غياب الحوكمة قد يزيد من نتاعب المؤسسات من ناحية التسييرية و المخاطر المالية.

لذا يجب على المؤسسات العائلية ممارسة الحوكمة بصفة جيدة كون هذا يساعدها على جذب الاستثمارات والقضاء على ظاهرة الفساد من خلال تحسين أنظمة الرقابة الداخلية من جهة و من ناحية أخرى تشجع على نمو القطاع الخاص و دعم التنافس الذي يعود بالشكل الايجابي على تطوير التنمية الاقتصادية للبلاد⁸.

المحور الرابع: تجربة نجاح عميدة المؤسسات العائلية في الجزائر مؤسسة " حمود بوعلام " ⁹

تعتبر مؤسسة حمود بوعلام أعرق المؤسسات العائلية في الساحة الاقتصادية الجزائرية وهي احدى قصص النجاح في الجزائر التي تميزت بالصمود في الصعاب و التحديات طيلة قرن ونصف. **أولا: واقع مؤسسة حمود بوعلام قبل الاستقلال.**

تمتد قصة هذه المؤسسة الجزائرية الى النصف الثاني من القرن 19 أي قبل انشاء أكبر علامتين للمشروبات الغازية كوكاكولا و بيبسي، عندما قرر "يوسف حمود" جد " بوعلام حمود" توسيع نشاطه بعدما كان بائع الماء المجمد في سماكة الجزائر الى صناعة ماء الزهر و الورد و الشربات قبل أن يقوم بإعداد وصفة جديدة من مستخلصات الليمون لينشأ سنة 1878 أول ورشة متخصصة في المشروبات الغازية تحت تسمية حمود، حيث توج الزواج الذي لاقاه المشروب الجديد المسمى " لا رويال" بعدة جوائز دولية حيث نال في 1889 الميدالية الذهبية في المعرض العالمي لبائيس، تلتها 20 ميدالية في مختلف المعارض حيث السؤال الذي يطرح كيف استطاعت هاته المؤسسة الجزائرية أن تحظى باهتمام فرنسا و تكريمها وهي التي كانت تطمس كل ماهو جزائري، و الحقيقة أن سلطات فرنسا بالجزائر كانت ترغب أن تظهر للعالم حيوية الاقتصاد في مستعمراتها من خلال ابراز الصناعات الصغيرة و التقليدية في المعارض بعد تحطيمها للصناعات الاستراتيجية.

حيث يقول رضا حمود الحفيد الثالث ليوسف بوعلام " أن المؤسسة استغلت هذا الوضع واستفادت منها لترويج منتجاتها و اظهار الصمود الجزائري رغم الصعوبات في ظل الاستعمار"، حيث كان لهذا الترويج أثر ايجابي على نشاط المؤسسة هذا ما نتج عنه تسجيل علامتها التجارية رسميا سنة 1924 تحت تسمية " حمود بوعلام" حفيد يوسف الذي أدارها بعد وفاة جده.

نظرا للتوسع الرهيب الذي عرفته المؤسسة شكل مصدر قلق لدى السلطات الفرنسية هذا بسبب وجود مؤسسة جزائرية في العالمية، فقامت السلطات بمضاعفة الضرائب على المؤسسة لإرهاقها ماليا وأيضا فرضت عليها مساهما فرنسيا استحوذ على جل رأسمالها رغم عدم ملكه لأية خبرة في الصناعة.

ثانيا: واقع مؤسسة حمود بوعلام غداة الاستقلال.

بعد الاستقلال قامت السلطات الجزائرية بتأميم المؤسسات لكنها قامت بإعفاء العائلات السبع التي ساهمت في الثورة منها عائلة " حمود " من هذا القرار وكان ذلك عرفانا لمساهمتها في الثورة التحريرية. كانت سنوات الثمانينات الأسوء في تاريخ حمود بوعلام حيث عرف رقم أعمالها تقهقرا ملحوظا كاد أن يؤدي بها الى الهلاك، ليستمر الوضع هكذا حتى نهاية الثمانينات حيث استغلت الانفتاح الاقتصادي للقيام بتوسعات مهمة والعودة للسوق وتجديد الآلات رغم دخول عدة شركات أمريكية ذات العلامات الكبرى، لكن الظروف التي عرفتها البلاد خلال التسعينات لم تكن تسمح لها بتحقيق أهدافها حيث تميز العقد الأول من الألفية الجديدة قيام المؤسسة بتوسيع أعمالها و تعزيز انتاجها فقامت بتدعيم شبكتها الانتاجية و الاستحواذ على شركتين ببجاية و سيدي بلعباس.

في سنة 2000 شرعت مؤسسة حمود في التصدير الى جانب انتاج مشروبها سيليكو بالخارج بالتعاون مع مستثمر فرنسي، حيث كانت تنتج 300 مليون لتر من المشروبات مقابل 30 مليون لتر في 1995 مع تحقيق رقم أعمال يقدر ب 6ملايير دينار في 2010. حيث تقوم حاليا بإنتاج أزيد من 370 مليون لتر من مختلف المشروبات، منها الغازية والعصائر والمياه المعدنية، مع تحقيق رقم أعمال بـ 11 مليار دينار أو ما يعادل 139 مليون دولار، بينما تصل نسبة الصادرات إلى 1 في المائة من رقم الأعمال. مع ارتقَاب تحسينها، حيث لا تستبعد الشركة الجزائرية إقامة مصانع أو شراء وحدات متخصصة مستقبلا خاصة في فرنسا.

يؤكد السيد رضا حمود أن علامة حمود تحتل المرتبة الأولى في العاصمة بعدما فاقت تغطية حجم المبيعات 50 في المائة، و المرتبة الثانية وطنيا بتغطية 25 في المائة.

كما تطمح أيضا الى زيادة في الصادرات بـ 10% بحسب مديرها. وتعمل الشركة حاليا لإنشاء وحدة إنتاج جديدة بشرق البلاد (قسنطينة) لتدعيم وحدات الوسط (العاصمة) والغرب (وهران). أما على الأمد البعيد فتسعى إلى مضاعفة إنتاجها عشر مرات في غضون 2022 في إطار إستراتيجية متكاملة تتضمن كذلك تطوير الصادرات نحو الخليج وأمريكا الشمالية وتنويع منتجاتها ودخول مجالات إنتاج جديدة. و يلخص رضا حمود قصة الشركة قائلا: "تواجدنا إلى غاية الآن من الفترة التي كان مؤسس الشركة يوسف حمود الذي كان يبيع الشرابات إلى مصنع يصدر للخارج ويسعى لأن يصبح رائدا في مجال الصناعات الغذائية مرورا بالأجيال الخمس للشركة فإن مسارنا يبعث برسالة رئيسية إلى شباب اليوم بعد خمسين سنة من الاستقلال وهي الصمود ومقاومة الصعاب" مؤكدا بأن "هذا الصمود مازال مستمرا بالنسبة للشركة في ظل منافسة كبرى الشركات المتعددة الجنسيات في مجال المشروبات الغازية.

فمؤسسة حمود بوعلام تعد عميدة المؤسسات العائلية في الجزائر بفضل منتجاتها الجيدة دائما موجودة في جميع المناسبات ومنتشرة في جميع الأرجاء ، ويحدث هذا سواء محليا أو عالميا والسبب انتشارها عالميا جودة منتجاتها و حسن تسييرها.

ان المؤسسات العائلية هي الأكثر انتشارا في العالم، كما تعد ذات أهمية اقتصادية محورية في البلدان العربية اذ تساهم ما يقارب 95 في المائة من الناتج المحلي الخام الاجمالي الغير النفطي، أما في الجزائر تشكل المؤسسات العائلية أكثر من 80 في المائة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي ما يقارب 650 ألف مؤسسة عائلية نشطة في مختلف المجالات، غير أن هذه المؤسسات لا تمثل سوى ب5 في المائة من الناتج الداخلي للبلاد هذا ما يفسر طريقة التسيير السيئة التي تنتهجها معظم المؤسسات التي قد تؤدي بأغلبيتها الى الزوال.

من خلال ما سبق لوحظ أن سبب انخفاض نسبة مساهمة المؤسسات العائلية في الاقتصاد يعود عدم قدرة مواصلة تحقيق الأرباح كون أغلبها لا حتى الجيل الثالث بسبب نشوب الصراعات الداخلية الناتجة عن كيفية توزيع الملكية، هذا ما أثر سلبا على نشاطها و نجاعتها الاقتصادية.

في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية خاصة انهيار أسعار البترول الذي عاد سلبا على الاقتصاد الجزائري أصبح على الجزائر تقديم الرعاية اللازمة و الاهتمام المتواصل لهذا القطاع كونه ركيزة الاقتصاد والحل الأنسب لزيادة الانتاج المحلي وكذا المساهمة في تقليل الواردات و زيادة الصادرات، ونرجو أن تقدم تسهيلات لحصد ثماره مستقبلا في زيادة الناتج الداخلي للبلاد و تطوير الاقتصاد.

و بالتالي، تم التوصل من خلال هذه المداخلة الى مايلي:

النتائج والتوصيات:

- المؤسسة العائلية هي التي يكون فيها غالبية التصويت تحت سيطرة العائلة، و يعترف المؤسس بنقل الملكية الى أحفاده.
- المؤسسات العائلية العصب الرئيسي في الاقتصاد العالمي نظرا لمساهمتها في التجارة الخارجية.
- دور المؤسسات العائلية في نمو الاقتصاد الجزائري خاصة أن النسيج الاقتصادي الوطني يتكون من 95 بالمائة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر من 90 بالمائة منها مؤسسات عائلية.
- الزامية اعادة النظر في التشريعات القانونية و تشجيع المؤسسات العائلية للعودة الى الواجهة نظرا لمكانتها الاقتصادية و دورها في تنويع اقتصاد البلاد.
- الزامية المؤسسات العائلية الفصل بين الجانب العائلي و الاقتصادي أي عدم المزج نظام العائلة مع المؤسسة.
- تطبيق حوكمة الشركات العائلية عبر إنشاء مجالس للعائلة وفصل الملكية عن الإدارة للحد من وبناء استراتيجيات فعالة وإعادة الهيكلة والاستعانة بالموظفين الأكفاء هي مطالب ضرورية لبقاء الشركات العائلية بقوتها الراهنة .
- تشجيع القطاع الخاص و دعم التنافس الذي يعود بالشكل الايجابي على تطوير التنمية الاقتصادية للبلاد.

قائمة المراجع:

