



## A proposed Model for Studying the Impact of Psychological and Social Capital on Generational Succession in Family Businesses

Nasser Jaradat<sup>1</sup>, Hazem Tamimi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Palestine Ahliya University (Palestine)

✉ [nasser@paluniv.edu.ps](mailto:nasser@paluniv.edu.ps)

<sup>2</sup>Palestinian Businessmen Forum (Palestine)

✉ [drhazem1000@gmail.com](mailto:drhazem1000@gmail.com)

Received:20/09/2025

Accepted:18/11/2025

Published:31/12/2025

### Abstract:

This study aimed to analyze the impact of psychological capital (self-efficacy, optimism, resilience, hope, and emotional balance) and social capital (family bonds, trust, and internal/external support networks) on generational succession success in Palestinian family businesses, and to develop an integrated conceptual model explaining succession dynamics. Adopting an inductive qualitative exploratory approach, the research conducted semi-structured interviews with a purposive sample of 11 participants representing 7 family businesses in Hebron Governorate, plus two experts from supportive institutions. Data were analyzed using thematic analysis to extract key patterns and meanings. Results revealed that succession success is closely linked to the level of psychological and social capital within the owning family, with the absence of balance between institutional and emotional dimensions identified as a primary cause of organizational fragmentation. The study diagnosed 40 interconnected dysfunction indicators across five domains: leadership, identity/awareness, communication, management, and financial discipline. Based on findings, the study proposes a dual therapeutic model comprising a "Future Charter" (an administrative-emotional family constitution) and an AI-integrated smart governance program. The scientific originality lies in developing the concept of "emotional governance" as a novel analytical framework, presenting a practical diagnostic-therapeutic roadmap linking dysfunction indicators to specific interventions, and employing the Palestinian context as a rich case study for understanding family business dynamics within politically and economically complex environments. The study contributes theoretically by bridging psychological, social, and institutional dimensions of succession, and practically by offering culturally adapted tools for enhancing family business sustainability across generations.

**Keywords:** *Psychological Capital; Social Capital; Family Business; Emotional Governance.*

## نموذج مقترح لدراسة تأثير رأس المال النفسي والاجتماعي على تعاقب الأجيال في الشركات الأسرية

ناصر جرادات<sup>1</sup>، حازم التميمي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة فلسطين الأهلية (فلسطين)

[nasser@paluniv.edu.ps](mailto:nasser@paluniv.edu.ps) ✉

<sup>2</sup> ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني (فلسطين)

[drhazem1000@gmail.com](mailto:drhazem1000@gmail.com) ✉

تاريخ النشر: 2025/12/31

تاريخ القبول: 2025/11/18

تاريخ الاستلام: 2025/09/20

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير رأس المال النفسي (الثقة، التفاؤل، المرونة، الأمل، والتوازن العاطفي) والاجتماعي (الروابط الأسرية، الثقة، وشبكات الدعم) على نجاح عملية تعاقب الأجيال في الشركات العائلية الفلسطينية، وبناء نموذج مفاهيمي متكامل يفسر ديناميكيات الانتقال القيادي. اعتمدت الدراسة منهجاً نوعياً استقرائياً استكشافياً، من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع عينة قصدية مكونة من (11) مبحوثاً يمثلون (7) شركات عائلية في محافظة الخليل، بالإضافة إلى خبيرين من القطاع الداعم. تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعاتي لاستخلاص الأنماط والدلالات الرئيسية. أظهرت النتائج أن نجاح التعاقب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى رأس المال النفسي والاجتماعي لدى العائلة المالكة، وأن غياب التوازن بين البعد المؤسسي والعاطفي يُعد سبباً رئيسياً للتشظي، مع تحديد (40) مؤشر خلل مترابط في خمسة محاور: القيادة، الفكر والهوية، التواصل، الإدارة، والانضباط المالي. وبناءً على ذلك، اقترحت الدراسة نموذجاً علاجياً مزدوجاً يشمل "ميثاق المستقبل" (دستور عائلي إداري وعاطفي) وبرنامج حوكمة ذكي يدمج الذكاء الاصطناعي. تمثل الأصالة العلمية في هذه الدراسة في تطوير مفهوم "الحوكمة العاطفية" كإطار تحليلي جديد، وتقديم خريطة تشخيصية-علاجية عملية تربط بين مؤشرات الخلل وإجراءات تدخل محددة، مع توظيف السياق الفلسطيني كحالة دراسية غنية لفهم ديناميكيات الشركات العائلية في البيئات المتأثرة بالتحديات السياسية والاقتصادية المعقدة.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال النفسي؛ رأس المال الاجتماعي؛ الأعمال العائلية؛ الحوكمة العاطفية.

## 1. مقدمة:

تُعد العائلة الوحدة الاجتماعية الأقرب إلى الفرد والأكثر تأثيراً في تكوين هويته وسلوكه، إذ تُشكّل الحاضنة الأولى للقيم والسياق العاطفي بالحياة الإنسانية، وقد أشار ابن خلدون (1958، ص 12) إلى هذا الدور المحوري للأسرة باعتبارها "اللبنة الأساسية في البناء الاجتماعي"، وفي إطار الأعمال، تمتد العائلة إلى شكل تنظيمي اقتصادي يُعرف بالشركة الأسرية، التي تحمل بُعداً مميزاً نتيجة اندماج المصالح الاقتصادية بالعلاقات العائلية.

تُعد الشركات العائلية ركناً أساسياً في الاقتصاد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما أنها ركيزة جوهرية للنشاط الاقتصادي العالمي؛ إذ تُسهم بأكثر من (70%) من الناتج المحلي الإجمالي العالمي وتُشغل نحو (60%) من القوى العاملة (McKinsey & Company, 2023)، بينما تبلغ نسبتها في بلدان المنطقة العربية نحو (90%) من إجمالي الشركات الخاصة، وتوظف حوالي (80%) من القوى العاملة الإقليمية (Samara, 2021)، وفي فلسطين تحديداً، تُعدّ هذه الشركات "العمود الفقري للاقتصاد الوطني" نظراً لدورها الحيوي في التكيف مع المتغيرات السياسية والاجتماعية، وقدرتها على دعم السوق المحلي (أبو لوحه، 2021).

تنشأ الشركة الأسرية بامتزاج بين بُعدين: العائلي والإداري (المؤسسي)، حيث تتداخل الروابط العاطفية مع البنية التنظيمية، وعليه، كثيراً ما تنعكس القرارات الإدارية على مشاعر الولاء والانتماء أو التنافس والغيرة بين أفراد العائلة، وحين تحمل الشركة اسم العائلة، يزداد ارتباط نجاحها أو إخفاقها بسمعة العائلة ومكانتها المجتمعية، إذ ينتج عن هذا الامتزاج ظهور مفهوم الثروة العاطفية-الاجتماعية، الذي يعبر عن المنافع غير المادية التي تتحقق للعائلة المالكة من امتلاك الشركة، مثل الحفاظ على الهوية العائلية، وضمان النفوذ والتحكم، وحفظ الإرث عبر الأجيال (Gómez-Mejía et al., 2007).

## 1.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من وجود هياكل الحوكمة الرسمية في بعض الشركات الأسرية؛ مثل الدساتير العائلية ومجالس العائلة أو مجالس الإدارة، إلا أن الممارسة العملية تكشف عن تأثير عوامل نفسية واجتماعية غير ملموسة تُعيق عملية التعاقد القيادي، فتحدث ارتباكاً في توزيع الأدوار وتقضي إلى صراعات داخلية حادة، خصوصاً في غياب المؤسس أو تقلص نفوذه أو مع دخول لاعب جديد، وتشير دراسات مثل كيلرمانز وإيدلستون (Kellermanns & Eddleston, 2004) إلى أن المشاعر الخفية مثل الغيرة والرغبة في السيطرة ونقص التقدير المتبادل تؤدي إلى تقويض ثقافة القيادة المؤسسية، وتُرسخ ثقافة "الشخص الواحد" بدلاً من التوازن المؤسسي، كما يبرز خطر التشطّي المؤسسي عند غياب آليات واضحة للخلافة أو اعتماد الشركة على تفاهات شفوية دون توثيق رسمي (KPMG, 2021; Cabrera-Suárez et al., 2001).

بالتالي، تكمن مشكلة الدراسة في التحقق من مدى تأثير الجوانب النفسية مثل: (الثقة، التفاوض، المرونة، الأمل، والتوازن العاطفي) والعوامل الاجتماعية مثل: (الروابط الأسرية، والثقة، وشبكات الدعم) في تسهيل أو تعقيد انتقال القيادة وضمان بقاء الشركة ككيان موحد ومستمر.

## 1.2 تساؤلات الدراسة

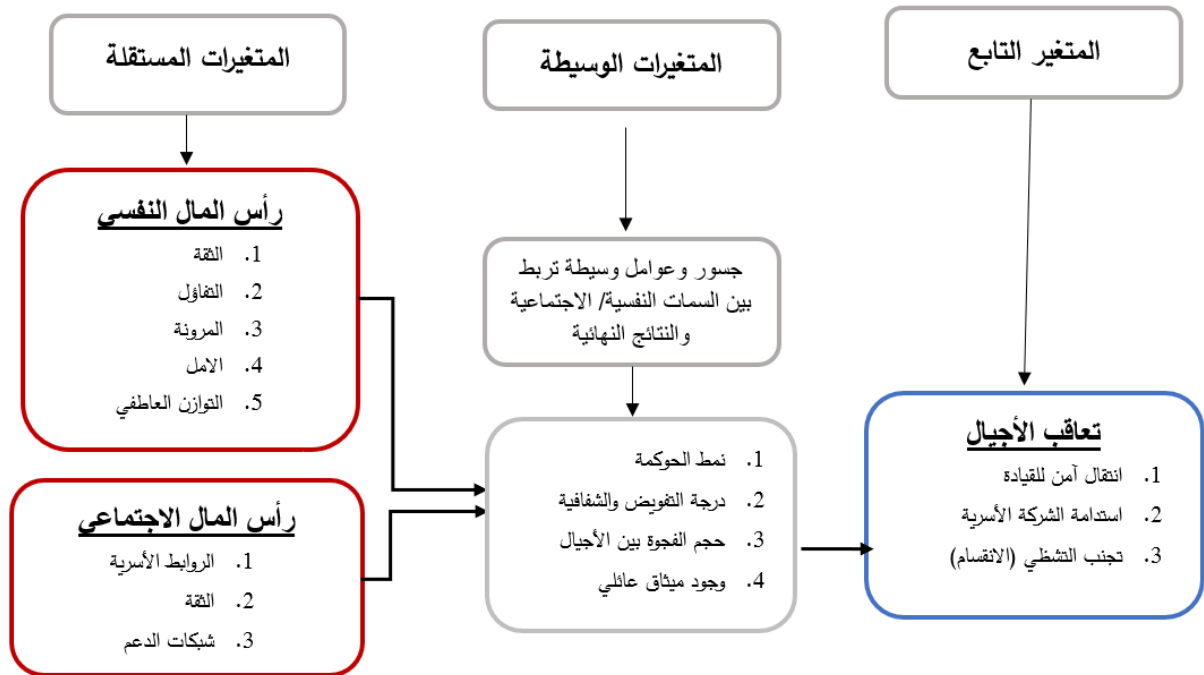
– السؤال الرئيس: ما مدى تأثير رأس المال النفسي والعوامل الاجتماعية النفسية لدى أفراد الأسرة المالكة على نجاح عملية التعاقب القيادي واستدامة الشركة الأسرية؟  
وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. كيف يؤثر مستوى رأس المال النفسي من خلال عناصره (الثقة، التفاوض، المرونة، الأمل، والتوازن العاطفي) لدى أفراد العائلة المالكة في قابليتها لدعم انتقال القيادة بسلاسة؟
2. ما أبعاد العوامل الاجتماعية (الروابط الأسرية، الثقة، وشبكات الدعم الداخلية والخارجية) لدى هذه العائلات، وكيف تسهم هذه الأبعاد في دعم استدامة الشركة أثناء التعاقب؟
3. كيف يمكن دمج نتائج استكشاف الجوانب النفسية والاجتماعية في نموذج مفاهيمي يوضح ديناميكيات التعاقب وعوامل الاستدامة والحوكمة العاطفية الداخلية؟

## 1.3 النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

- في ضوء محاولة صياغة رؤية متكاملة تجمع بين الجوانب النفسية والاجتماعية والإدارية في فهم ديناميكيات الشركات الأسرية، يساعد هذا النموذج على تفسير الواقع الديناميكي للشركات الأسرية من منظور نفسي-اجتماعي، كما يتيح إطاراً تحليلياً مرناً يمكن استخدامه في تحليل المقابلات النوعية واستخلاص الأنماط السلوكية التي تؤثر على تعاقب الأجيال، وعليه تم بناء نموذج مفاهيمي مقترح يربط بين المتغيرات المختلفة للدراسة على النحو الآتي:
1. المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة): تشمل رأس المال النفسي بعناصره الخمسة: (الثقة، التفاوض، المرونة، الأمل، والتوازن العاطفي) ورأس المال الاجتماعي بعناصره: (الروابط الأسرية، الثقة، وشبكات الدعم الداخلية والخارجية)، هذه العوامل تمثل المدخلات الأساسية التي يُفترض أن تؤثر على نجاح عملية التعاقب.
  2. المتغيرات الوسيطة (المتداخلة): وتشمل نمط الحوكمة، ودرجة التفويض والشفافية، وحجم الفجوة بين الأجيال، ووجود ميثاق عائلي.
  3. المتغيرات التابعة (النتائج): وهي المخرجات التي يحاول الباحثان تفسيرها أو تحسينها، وتشمل: نمط الحوكمة، ودرجة التفويض والشفافية، وحجم الفجوة بين الأجيال، ووجود ميثاق عائلي.

وفق هذا النموذج، تفترض الدراسة أن مستوى رأس المال النفسي والاجتماعي لدى العائلة المالكة يؤثر (إيجاباً أو سلباً) على نجاح التعاقب، لكن هذا التأثير يتشكل عبر بيئة الحوكمة والسلوكيات الداخلية، فلو توفر قدر عالٍ من رأس المال النفسي والاجتماعي، قد يُحبط تأثيره إذا كان نمط الإدارة عشوائياً يفتقر للشفافية وقواعد واضحة، بالمقابل، يمكن لآليات الحوكمة الرشيدة (كنظم إشراك الأبناء وتدريبهم، ووثائق تنظيم العلاقة العائلية- المؤسسية) أن تعظم أثر السمات النفسية الإيجابية وتقلل أثر السمات السلبية. ويهدف النموذج المقترح في النهاية إلى تحليل كيفية تفاعل العوامل النفسية والاجتماعية مع البيئة الداخلية للشركة، وانعكاس ذلك على فاعلية انتقال القيادة بين الأجيال، ومن خلال هذا التحليل يمكن صياغة أدوات عملية ونصائح تطبيقية تمكّن العائلات من تعزيز فرص الاستدامة والتماسك في شركاتها عند انتقال السلطة من جيلٍ إلى جيلٍ، والشكل رقم (1) يوضح ترابط محاور ومتغيرات الدراسة:



الشكل (1): من إعداد الباحثين بالاستناد إلى البحث الخاص بالصراع والتماسك في الشركات الاسرية لجوميز

#### 1.4 مصطلحات الدراسة:

– **رأس المال النفسي:** هو المخزون الإيجابي من السمات والقدرات النفسية التي يمتلكها الأفراد وتسهم في تعزيز أدائهم وقدرتهم على التكيف والنجاح في بيئات العمل الصعبة، وقد حدّد (Luthans, et al., 2007) أربع مكونات أساسية لرأس المال النفسي، هي: الأمل، المرونة، التفاؤل، الثقة، وأضاف (جرادات، 2004) مكون خامس هو التوازن العاطفي.

– **رأس المال الاجتماعي:** يُعبّر رأس المال الاجتماعي عن الموارد غير الملموسة والتي تنشأ من العلاقات الاجتماعية وشبكات التواصل والثقة المتبادلة بين الأفراد والجماعات، وقد حدّد جرادات (2004) مكونين

أساسيين لهذا المفهوم، هما: العلاقات الداخلية والعلاقات الخارجية، ويُعرّف رأس المال الاجتماعي بأنه "مجموع الموارد الكامنة في شبكات العلاقات الاجتماعية التي يتميز بها الفرد أو الجماعة"، وتشمل هذه الموارد: الثقة، والمعايير الاجتماعية، وروابط الالتزام المتبادل، التي تعزز من قدرة الأفراد على التعاون وتحقيق المنافع المشتركة (Bourdieu, 1986; Putnam, 1995; Coleman, 1988).

– **تعاقب الأجيال في الشركات العائلية:** هو عملية استراتيجية ومخطط لها تنطوي على نقل السلطة الإدارية والملكية من الجيل المؤسس إلى الجيل التالي، وتشمل: تخطيطاً للورث، تطوير قدراته، نقل المعرفة والقيم المؤسسية، وضمان تمثيل فعلي لكلا الجيلين ضمن هياكل الحوكمة، وتُعد هذه المرحلة من أكثر المراحل الحرجة في عمر الشركة، وتمثل عاملاً جوهرياً في استمراريتها ونجاحها الاقتصادي (IGI Global, n.d.; Financial Times, 2024).

– **المرونة التنظيمية:** قدرة المنظمة على التنبؤ، والاستعداد، والاستجابة، والتكيف مع التغيرات التدريجية والاضطرابات المفاجئة من أجل البقاء والازدهار، وتُعد مهارة قابلة للتعلّم، تشمل قدرات المرونة وتحمل الاجتهاد لمواجهة التحديات مثل الجائحة الاقتصادية والحرب (Walsh College, 2023).

– **التحيز الأسري في اتخاذ القرار:** ميل بعض القرارات الإدارية إلى التأثر بالاعتبارات العائلية على حساب الكفاءة أو المصلحة المؤسسية، مما يؤدي إلى اختلالات في التعيين، والترقية، أو توزيع الأدوار (Miller et al., 2021).

– **الدستور العائلي:** وثيقة تُصاغ بالاتفاق بين أفراد العائلة المالكة لتنظيم القيم، الأهداف، آليات اتخاذ القرار، آداب الخلاف، وسياسات العمل المشترك، وتُعد مرجعاً معنوياً وإجرائياً لضبط العلاقة بين العائلة والشركة (Ward, 2004; Aronoff, 2021).

**التمكين العائلي:** عملية دعم الأفراد نفسياً داخل المؤسسة من خلال التقدير، والتعبير، والتفويض المتوازن، بما يساهم في تعزيز الانتماء وتحفيز الأداء بعيداً عن الضغط أو التهميش.

## 2. الإطار النظري للدراسة

يُعرّف جافي (Jaffe, 1991) جوهر العمل العائلي بأنه "تقاسم الدم والعمل وملكية الشركة"، وهو تعريف يختزل البنية النفسية والاجتماعية التي تُميّز الشركات العائلية، تتسم هذه الشركات بطابع خاص، إذ تعود ملكيتها إلى أقارب من الدرجة الأولى، ما يعمق الروابط العاطفية ويزيد من تأثير المشاعر على الأداء، سواء إيجابياً أم سلبياً. ويشير روزنبلات وآخرون (Rosenblatt et al., 1985) إلى أن الشركات العائلية تتكون من ثلاث ركائز متداخلة: الأسرة (كرابطة بيولوجية)، الملكية (كمصدر للسلطة)، والأعمال (كمنظومة تنفيذية)، وغالباً ما تندمج

هوية العائلة مع هوية الشركة لدرجة تجعلها "رمزاً" اجتماعياً للعائلة نفسها، كما يحدث عندما تحمل الشركة اسم العائلة أو مؤسسها.

هذا الامتزاج يولد بُعداً عاطفياً مركباً يجعل من العائلة، وفق تاغوري وديفيس (Tagouri & Davis, 1996) بيئة تجمع بين الدفء والديناميكية، لكنها أيضاً تُعرض الشركة لتقلبات عاطفية ومواقف وجدانية معقدة، وتبرز أهمية هذا السياق عند التخطيط للتعاقب القيادي أو بناء هياكل الحوكمة الداخلية. تتميز الشركات العائلية بخصوصية واضحة مقارنةً بغيرها من الكيانات الاقتصادية، إذ لا تقتصر المؤثرات على العوامل الاقتصادية البحتة، بل تتداخل معها أبعاد شعورية وعاطفية ناتجة عن الروابط العائلية غير الرسمية التي تؤثر بعمق في قراراتها ومسارها الاستراتيجي (Tagouri & Davis, 1996)، ويُعد الرابط البيولوجي، أو "رابط الدم"، أحد أكثر الروابط الإنسانية تماسكاً وتأثيراً، إذ يمتد عبر الأجيال ويُسهم في صياغة هوية جماعية موحدة تنعكس في إدارة الشركة واتجاهاتها (Kets de Vries, 1993).

فالعائلة لا تؤثر فقط عبر الملكية، بل عبر شبكة من القيم والعواطف التي تنتقل عبر الأجيال، مما يمنح الشركة طابعاً متميزاً، هذا التداخل بين الاقتصاد والعاطفة يُفسّر من خلال مفهوم "الثروة العاطفية والاجتماعية" (Socioemotional Wealth – SEW)، والذي يشير إلى مجموعة المنافع غير المالية التي يسعى أفراد العائلة المالكة للحفاظ عليها، كتعزيز الهوية العائلية، وضمان النفوذ، واستمرارية الإرث العائلي (Gómez-Mejía et al., 2007).

وعلى الرغم من أن كثيراً من الدراسات التقليدية تتناول عمر الشركات وأدائها من منظور مالي أو إداري بحت، إلا أن التجارب الواقعية تظهر بجلاء أن العوامل النفسية والاجتماعية تلعب دوراً جوهرياً في استمرارية هذه الكيانات أو انهيارها، أو انقسامها وتشظيها، وفي هذا السياق، يُطرح تساؤل مهم حول العمر الافتراضي للشركات العائلية مقارنة بالشركات غير العائلية، وعلى الرغم من الانطباع السائد بأن الشركات العائلية قد تكون أكثر هشاشة وأقل قدرة على الاستمرارية، تشير الدراسات إلى خلاف ذلك، فقد أوضحت إحدى الدراسات المنشورة في "هارفارد بزنس ريفيو" أن متوسط عمر الشركات العامة لا يتجاوز 15 عاماً، بينما تستمر 74% من الشركات العائلية لأكثر من 30 عاماً، و46% منها تتجاوز 60 عاماً، ونحو 33% تدوم لأكثر من 90 عاماً (Miller & Le Breton–Miller, 2006)، هذه الأرقام تعكس القوة الكامنة للشركات الأسرية وقدرتها على الاستدامة، بشرط أن تُدار بعناية ووعي تنظيمي.

ويكمن جوهر التحدي في أن كثيراً من الشركات العائلية تبدأ كمشاريع صغيرة يقودها مؤسس كاريزمي، يتمتع بسيطرة شاملة على جميع مفاصل العمل، وهو ما يُشبه إلى حدٍ بعيد النمط الرمزي للزعيم المؤسس للدولة، لكن مع تطوّر الشركة واتساع حجمها، تبرز الحاجة إلى الانتقال من القيادة الفردية إلى نموذج مؤسسي يقوم على

التوزيع الهيكلي للسلطة ووضع آليات واضحة للحوكمة، هذا التحول يتطلب بناء توازن بين النظام الرسمي من جهة، والحفاظ على الروابط الشعورية بين أفراد العائلة من جهة أخرى، لضمان بقاء الشركة واستمراريتها. ولهذا السبب، ترى بعض الأدبيات أن التعامل مع الشركات العائلية يتطلب إطاراً تحليلياً مزدوج البعد، يجمع بين المنهج التنظيمي العقلاني والمنهج الإنساني العاطفي (Zellweger et al., 2008)، وتُعد هذه الدراسة مساهمة في هذا التوجه، من خلال اقتراح نموذج يأخذ بعين الاعتبار رأس المال النفسي والاجتماعي كعاملين رئيسيين في تفسير نجاح أو فشل التعاقب القيادي في الشركات العائلية.

تُظهر التجربة التراكمية في مجال الشركات العائلية أن تطورها الزمني غالباً ما يرتبط بتحوّل تدريجي في نمط إدارتها، ففي مراحلها الأولى، تميل هذه الشركات إلى الاعتماد على نمط "الزعامة الشخصية"، حيث يتمتع المؤسس بصلاحيات واسعة ونزعة ريادية قوية تدفع بالنشاط إلى الأمام، غير أن استمرار الشركة عبر الأجيال يتطلب الانتقال التدريجي نحو نمط أكثر تنظيمياً، يقوم على أسس مؤسسية وهيكلية واضحة، تضمن الاستدامة والشفافية والحوكمة العاطفية، ويُقصد بحوكمة المشاعر القدرة على تنظيم العوامل الوجدانية والقربيات الشخصية داخل الشركة بحيث لا تتحول إلى معوّق للتنظيم الإداري، بل تُدار ضمن إطار سلوكي-ثقافي توافقي (Gersick et al., 1997).

إن هذا التحول، من الضمانات الشخصية إلى الضمانات المؤسسية، يمثل نقلة نوعية ضرورية في دورة حياة الشركات العائلية، حيث تصبح الإدارة مزدوجة الأبعاد: إدارية من حيث التنظيم والأنظمة، وعاطفية من حيث الحفاظ على الثروة الاجتماعية الفريدة المتمثلة في الروابط العائلية والانتماء المشترك (Davis & Tagiuri, 1982; Gómez-Mejía et al., 2007).

## 2.1 مفهوم الصراع في الشركات الأسرية:

تمرّ معظم الشركات العائلية في بداياتها بمرحلة تأسيسية يغلب عليها الطابع الريادي والشغف الشخصي، حيث تنطلق من رؤية المؤسس الذي يتحلّى غالباً بعقلية ثورية تسعى إلى كسر الواقع الاقتصادي والاجتماعي السائد، وتكون هذه المرحلة شبيهة بالحراك الفردي الذي يستند إلى الطموح الذاتي لا إلى تخطيط استراتيجي طويل الأمد، ما يجعلها تُدار في كثير من الأحيان بعقلية "الثائر - التاجر"، أي شخصية تمتلك الحماسة للتغيير، ولكنها تخوض غمار السوق بأدوات بدائية تفتقر أحياناً للمنهجية (Gersick et al., 1997; Ward, 2004).

ومع اتساع النشاط ونجاح المشروع، تدخل الشركة في طور الانتقال من الجهد الفردي إلى العمل الجماعي، الأمر الذي يستدعي إشراك أفراد العائلة وتوسيع الدائرة الإدارية، فتبدأ التوترات بالظهور تدريجياً، هذه التوترات تتبع غالباً من دوافع نفسية خفية ومصالح متضاربة لم تُوضع ضمن نظام حوكمة واضح، ما يجعلها تتفجر بشكل



عشوائي وغير متوقع في أوقات الأزمات أو عند التحولات الحرجة، مثل الوفاة أو دخول أعضاء جدد إلى بيئة الشركة (Davis & Tagiuri, 1982; Jaffe, 1991).

ويُلاحظ أن الجيل المؤسس - الذي عادة ما يكون أول من راكم ثروة خاصة - قد يفتقر إلى الخبرة المتراكمة أو الرؤية المؤسسية الناضجة لتحديد "الأهداف الذهبية" للشركة أو بلورة هوية جماعية متماسكة للعائلة المالكة، وغالبًا ما يصعب على الأفراد التعبير عن احتياجاتهم التنظيمية والعاطفية بوضوح، ما يؤدي إلى اختلاط العوامل الشخصية بالعوامل المؤسسية، وينتج عنه إدارة ضعيفة للصراعات الناشئة (Gómez-Mejía et al., 2007).

وهنا يُستحضر السياق النظري التاريخي الذي أورده ابن خلدون في مقدمته الشهيرة، حيث أشار إلى أن الدول تمر بثلاث مراحل: النشوء، ثم القوة والازدهار، ثم الضعف والانحيار، وذلك تبعًا لتحول الدوافع النفسية للأجيال، فبينما يمتاز الجيل المؤسس بالحزم والعصبية، تميل الأجيال اللاحقة إلى الرفاهية والانقسام، ما يؤدي إلى تآكل البنية الحاكمة، وينطبق هذا النموذج بشكل لافت على الكثير من الشركات العائلية التي تقشّر في الحفاظ على زخمها المؤسسي بسبب التغير النفسي والسلوكي بين الأجيال (ابن خلدون، 1958).

تولد لدى الباحثان قناعة بأن قراءة الصراع في الشركات العائلية ينبغي أن لا يقتصر على بُعد إداري أو قانوني فقط، بل يتطلب فهمًا نفسيًا وسوسولوجيًا لسلوك الأفراد ضمن النسق العائلي-الاقتصادي، بما يشمل دوافعهم، وآمالهم، ومخاوفهم، وهو ما يجعل الصراع أحيانًا تعبيرًا عن فوضى دفينية في الهوية وليس فقط في السلطة والإدارة.

يُشير مفهوم "الثروة العاطفية والاجتماعية" (SEW) إلى مجمل المنافع غير المالية التي يجنيها أفراد العائلة المالكة من الشركة العائلية، وتشمل هذه المنافع شعورهم بالهوية والانتماء، والاعتزاز بالاسم العائلي، والرغبة في استمرارية النفوذ والتأثير عبر الأجيال، وقد برز هذا المفهوم بقوة في أدبيات الشركات العائلية خلال العقدين الأخيرين كعدسة تحليلية محورية لفهم الدوافع الخفية التي تحكم قرارات العائلات المالكة وسلوكياتها (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012)، فقد تفضّل عائلة مالكة الحفاظ على سيطرتها الكاملة على الشركة وعدم إدراجها في البورصة أو رفض عروض استحواذ مغرية، بدافع الحفاظ على رأس مالها العاطفي المرتبط باسم العائلة وسمعتها التاريخية، حتى وإن كانت هذه القرارات مكلفة على المدى القصير من منظور الربحية الاقتصادية (Gómez-Mejía et al., 2011)، إنَّ SEW تُقدّم هنا كأولوية ضمنية خفية، لكنها فعّالة للغاية، في توجيه سلوك العائلة المالكة.

تُساعد هذه العدسة المفاهيمية في تفسير عدد من الظواهر التي تعجز النماذج الاقتصادية التقليدية عن تحليلها في سياق الشركات العائلية، مثل: الصراعات الصامتة وغير المعلنة، والمقاومة الشرسة لنقل السلطة إلى إدارة خارجية، أو التردد في إشراك شركاء جدد من خارج العائلة في رأس المال أو في مواقع اتخاذ القرار (Cennamo et al., 2012)، كما قد تُفسر ميل بعض العائلات لتعيين أقارب في مواقع قيادية - رغم وجود مرشحين أكفأ من خارج العائلة - على أنه نوع من الحفاظ على السيطرة العاطفية وليس مجرد محاباة شخصية. يشكّل مفهوم "الثروة العاطفية والاجتماعية" الإطار التفسيري الذي يوضح لماذا قد تتخذ الشركات العائلية قرارات تبدو "غير عقلانية" وفق المنظور المالي البحت، لكنها "منطقية" تمامًا في ضوء اعتبارات الانتماء، التاريخ، والحفاظ على الكيان الرمزي والوجداني للعائلة.

وانطلاقًا من هذه الفرضية، تُولي هذه الدراسة أهمية مركزية بمفهوم الثروة العاطفية والاجتماعية، وتبني عليه كأساس في النموذج المقترح لتحليل تأثير رأس المال النفسي والاجتماعي على استدامة الشركات وتعاقب الأجيال فيها، وتقتضض الدراسة أن القرارات المتعلقة بالخلافة والانتقال بين الأجيال لا يمكن فهمها دون تحليل مدى تمسك العائلة برأس مالها العاطفي والاجتماعي المتراكم في الشركة.

## 2.2 رأس المال النفسي

يشير رأس المال النفسي (PsyCap) إلى مجموعة من السمات والقدرات النفسية الإيجابية القابلة للتنمية، والتي تُمكن الأفراد من التكيف بفاعلية مع التحديات وتحقيق أداء متميز في البيئات الديناميكية المعقدة، وقد بيّن لوثانز وزملاؤه (Luthans et al., 2007) أن رأس المال النفسي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

- الثقة: إيمان الفرد بقدرته على اجتياز المهام وتحقيق الأهداف بنجاح.
- الأمل: قدرة الفرد على تحديد أهداف واقعية ورسم مسارات مرنة لتحقيقها مع الإصرار والمثابرة.
- المرونة: قدرة الفرد على التكيف مع الصدمات والضغوط واستعادة التوازن بعد الأزمات.
- التفاؤل: ميل الفرد إلى تفسير الأحداث بإيجابية وتوقع نتائج ناجحة مستقبلاً.

وأضاف جرادات (2014) بُعدًا خامسًا يُعدّ ذا أهمية خاصة في السياق العربي والعائلي، وهو: التوازن العاطفي (Emotional Balance)، والذي يشير إلى قدرة الأفراد على إدارة مشاعرهم بطريقة مستقرة وممتزنة، بحيث لا تطغى الانفعالات السلبية أو المفرطة على عملية اتخاذ القرار أو التفاعل داخل المنظمة، ويسهم التوازن العاطفي في تحقيق الانسجام الداخلي للفرد والجماعة، ويعزز التفاهم، والتنظيم الانفعالي، والوعي الذاتي في المواقف الحساسة.

في سياق الشركات العائلية، يُعد رأس المال النفسي عاملاً حاسماً في تفسير الأداء المؤسسي، خاصةً في ظل اختلاط الأدوار بين العاطفة والمنطق، والأسرة والمنظمة، فغياب التوازن النفسي يؤدي إلى تفاقم الخلافات، والتصرفات الاندفاعية، أو كبت المشاعر الذي قد ينفجر لاحقاً في صراعات غير مبررة، أما القادة أبناء العائلة الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية، أمل، تفاؤل، مرونة، وقدرة عاطفية متزنة، فهم الأكثر قدرة على إدارة التعقيد العاطفي داخل العائلة، وكسب ثقة الأجيال المختلفة، وقيادة عمليات التحول والتعاقب بنجاح (Avey, Luthans, & Jensen, 2009).

كما تُظهر الدراسات أن تعزيز رأس المال النفسي لدى الجيل الجديد في الشركات الأسرية يُمكنه من التعامل بمرونة مع إرث الأجيال السابقة، وتجاوز صراعات الخلافة، والانفتاح على التطوير دون الشعور بتهديد للهوية العائلية (Zacher et al., 2015)، ومن هذا المنطلق، تُولي هذه الدراسة أهمية خاصة لرأس المال النفسي بوصفه أحد أعمدة النموذج المقترح، لدوره المركزي في تعزيز القيادة المستدامة، وتحقيق الانسجام العاطفي، وضمان سلسلة تعاقب الأجيال.

### 2.3 رأس المال الاجتماعي

يُعرّف رأس المال الاجتماعي بأنه "مجموع الموارد الكامنة في شبكات العلاقات الاجتماعية التي يتميز بها الفرد أو الجماعة"، وتشمل هذه الموارد: الثقة، والمعايير الاجتماعية، وروابط الالتزام المتبادل، التي تعزز من قدرة الأفراد على التعاون وتحقيق المنافع المشتركة (Bourdieu, 1986; Putnam, 1995; Coleman, J.S., 1988)، وقد صنّف وولكوك وناراين (Woolcock & Narayan, 2000) رأس المال الاجتماعي إلى ثلاثة أنماط رئيسية:

- الترابطي (Bonding Social Capital): يشير إلى العلاقات القوية داخل الجماعات المتجانسة، مثل أفراد العائلة الواحدة أو الأصدقاء المقربين، ويؤدي هذا النوع إلى تعزيز التضامن والهوية المشتركة.
- الجسري (Bridging Social Capital): يُعبّر عن العلاقات التي تربط بين جماعات غير متجانسة اجتماعياً، وتُستخدم عادة لخلق فرص جديدة والوصول إلى موارد متنوعة.
- الرباطي (Linking Social Capital): يشمل العلاقات التي تربط الأفراد بمؤسسات رسمية أو جهات ذات نفوذ وسلطة، مثل المؤسسات الحكومية أو المنظمات المانحة، ويُعد مصدراً مهماً للدعم والموارد.

ومن منظور تنظيمي، يمكن التمييز بين رأس المال الاجتماعي الداخلي الذي يعبر عن طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، ورأس المال الاجتماعي الخارجي الذي يشمل علاقات المؤسسة مع بيئتها الخارجية (Leana & Van Buren, 1999)، وفي سياق الشركات العائلية، يُعد رأس المال الاجتماعي من الأصول غير الملموسة المتجذرة في بنية العلاقات الأسرية، ويتجلى هذا في مستويات عالية من الثقة، والتفاهم الضمني، والالتزام العاطفي

المتبادل بين أفراد العائلة، مما يُسهّم في تعزيز الانسجام الداخلي، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، وتوفير بيئة خصبة لنقل القيم والمعرفة من جيل إلى آخر (Arregle et al., 2007).

تتجه بعض الدراسات المعاصرة إلى طرح مفهوم "الحوكمة العاطفية والاجتماعية" كاستجابة إلى التعقيدات الناتجة عن تداخل الأدوار العائلية والإدارية (Zellweger & Astrachan, 2008)، ويقوم هذا المفهوم على مواءمة أدوات الحوكمة المؤسسية (مثل الفصل بين الملكية والإدارة، وتحديد الصلاحيات) مع آليات تراعي البعد الشعوري والاجتماعي في اتخاذ القرار، مثل اعتماد ميثاق عائلي يحدد القيم المشتركة، واستحداث آليات للتواصل الشعوري البناء.

وبمراجعة هذا التوجه تولد لدى الباحثان إدراك متنامٍ بأن الاستدامة في الشركات العائلية لا تتحقق فقط عبر القواعد القانونية والهيكلية، بل أيضًا عبر تنظيم العلاقة بين الأبعاد الشعورية (العاطفة، والانتماء، والقرب) والبنى المؤسسية (السلطة، والمساءلة، والأداء)، ومن ثمّ، تُعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات التي تنادي بتوسيع نطاق الحوكمة التقليدية لتشمل أبعادًا نفسية-اجتماعية، باعتبارها من الركائز الجوهرية لديمومة الشركات العائلية، خاصة في مراحل تعاقب الأجيال.

#### 2.4 المرحلة الانتقالية وتعاقب الأجيال

تُعد مرحلة تعاقب الأجيال من أكثر المراحل حساسيةً وتعقيدًا في دورة حياة الشركات العائلية، إذ تُشكّل نقطة تحول مصيرية بين الاستمرارية والانقسام (Handler, 1994; Le Breton-Miller et al., 2004)، لا تقتصر تحديات هذه المرحلة على نقل السلطة الإدارية فقط، بل تمتد إلى إعادة تعريف الهوية المؤسسية وتوزيع الأدوار داخل العائلة المالكة، ما يجعلها محمّلة بتوترات شعورية واجتماعية إلى جانب التعقيدات الإدارية والمالية.

في الجيل المؤسس، غالبًا ما يتمركز القرار بيد شخصية كاريزمية تجمع بين الرؤية الملكية والسلطة التنفيذية، وتُبنى العلاقات داخل الشركة على الولاء الشخصي والانتماء العائلي (Davis & Tagiuri, 1982)، يُشكّل هذا النمط أساسًا قويًا في المراحل التأسيسية، لكنه في كثير من الأحيان يكون على حساب بناء أنظمة مؤسسية متينة، مما يجعل الشركة عرضةً للاهتزاز عند غياب المؤسس أو تراجع.

عند انتقال القيادة إلى الجيل الثاني، عادةً الأبناء، تبدأ الديناميكيات بالتغير، تتباين الرؤى والطموحات بين الإخوة، وتظهر صراعات ضمنية حول الأحقية والشرعية القيادية، وقد تتفاقم هذه التوترات بوصول الجيل الثالث، الذي غالبًا ما يكون أبعد عن تجربة التأسيس وأكثر تأثرًا بالتغيرات الثقافية والاجتماعية، مما يؤدي إلى ضعف الارتباط العاطفي بالشركة وتراجع الانتماء المؤسسي (Cabrera-Suárez et al., 2001).

وتُعد الوفاة المفاجئة للمؤسس، أو دخول أفراد جدد (كالأصهار أو الأحفاد) دون إعداد، من أبرز العوامل التي تُفجّر الأزمات، خاصة إذا لم تتوفر خطط تعاقب مُحكمة أو آليات تفاهم داخلية واضحة، وتصف الأدبيات هذه اللحظة أحياناً بأنها صدمة "ال خليفة غير المُجهز" أو "الوافد غير المرحب به"، حيث يتصارع الورثة على النفوذ دون مرجعية مؤسسية واضحة (Sharma, 2004).

في هذا السياق، تبرز أهمية الكفاءة الذاتية للخلف القيادي، والتي تعني إيمانه بقدرته على إدارة الشركة وتحمل أعباء القيادة في بيئة محمّلة بالإرث العاطفي والتحديات الفنية، وقد أظهرت دراسة دانز وآخرون (Danes et al., 2009) أن هذه الكفاءة تلعب دوراً جوهرياً في نجاح عملية التعاقب، خاصة إذا ترافقت مع تدريب شامل على المهارات النفسية والاجتماعية، وليس فقط المهارات الإدارية.

تشير الإحصاءات إلى أن حوالي (70%) من الشركات العائلية لا تتجح في الانتقال إلى الجيل الثاني، وأقل من (15%) تصل إلى الجيل الثالث، وغالباً ما تكون أسباب الفشل متعلقة بضعف التخطيط للخلافة، وغياب آليات تنظيم العلاقة بين الأجيال، وليس بفشل تجاري مباشر (Poza & Daugherty, 2013).

### 3. المنهجية والإجراءات

#### 3.1 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج النوعي الاستقرائي (Qualitative Inductive Approach)، إذ ينطلق من الواقع العملي لبناء النظرية بدلاً من اختبار نظرية قائمة، سيتم جمع البيانات نوعياً من خلال مقابلات شبه منظمة مع أفراد من الشركات الأسرية، ثم تحليلها لاستخلاص الأنماط والعلاقات التي تصوغ النموذج النظري المقترح حول تأثير رأس المال النفسي والاجتماعي على تعاقب الأجيال، يسمح هذا المنهج باستكشاف الظاهرة بعمق، حيث إنّ موضوع الدراسة يتداخل به البعد الإنساني مع التنظيمي في سياق فلسطيني محدد.

وهذه الدراسة هي دراسة نوعية استكشافية تعتمد على إجراء مقابلات متعمقة وتحليلها باستخدام منهجية التحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis) لاستخراج الأنماط والدلالات الرئيسية.

#### 3.2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الأسرية الفلسطينية العاملة في محافظة الخليل، والتي تعذر على الباحثان حصر عددها.

#### 3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية تم اختيارها بعناية من أصحاب القرار والأفراد الفاعلين في الشركات الأسرية، وقد شمل ذلك على سبيل المثال: المؤسس (إن كان حياً ويشارك في الإدارة)، أحد أفراد الجيل الثاني أو الثالث المرشحين لخلافة القيادة، أفراداً آخرين من العائلة يعملون في الشركة، مديرين تنفيذيين من خارج العائلة لديهم احتكاك بعملية

التعاقب، وقد بلغ حجم العينة (9) مشاركين (من 7 شركات مختلفة)، إضافةً إلى مدير مديرية الاقتصاد الوطني في الخليل، ومدير عام ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني ليصبح العدد الكلي (11) مبحوث.

#### 3.4 أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مقابلات شبه مُنظمة تم فيها استخدام دليل أسئلة مفتوحة معدّ مسبقاً، مع ترك مجال حر للشخص المحاور لسرد تجربته ورأيه، تسمح هذه الأداة بالحصول على روايات تفصيلية من الواقع مع إمكانية المقارنة والتحليل عبر الحالات، تم إعداد محاور أساسية للمقابلة تغطي جوانب الدراسة الرئيسية، لكنها تظل مرنة تُثريها استطرادات المشارك، وبإذن المشاركين، سجلت المقابلات صوتياً لضمان توثيق كامل للمعلومات (مع الحفاظ على السرية والخصوصية)، وتم الاستناد الى معايير "جامعة أوكسفورد" لتنفيذ المقابلات البحثية، لتحقيق الموثوقية والصحة والاعتمادية.

#### 4. النتائج

من خلال المقابلات التي تمت، تمكن الباحثان من تحديد وتشخيص أهم العوامل والمسببات لمشكلة التعاقب في الشركات الأسرية، وكما يلي:

أولاً: القيادة والخلافة، تتمثل في غياب خطة واضحة لتوريث القيادة، وعدم تأهيل الجيل الجديد مبكراً، والتنافس غير المنضبط على الخلافة، وسيطرة الجيل الأكبر ورفض التنازل، وشخصنة مناصب القيادة دون تقييم مهني، والانتقال المفاجئ وغير المنظم للسلطة، واستخدام العاطفة في اختيار القادة، وإهمال الكفاءات الشابة ذات الفكر المتجدد، وإقصاء الجيل الجديد بسبب عدم الثقة، وعدم إشراك أصحاب القرار المستقبليين في الاجتماعات الكبرى. ثانياً: الفكر والهوية والوعي، ويتمثل ذلك في تباين الرؤى بين الأجيال، وعدم التحول من الذهنية العائلية إلى الفكر المؤسسي، ونقص الوعي بطبيعة الشركات العائلية ومتطلباتها، والخلط بين الإطار الأسري والعلاقات الاقتصادية، وغياب ثقافة التقييم والتطوير، والاعتماد على الولاء العاطفي بدل الكفاءة، وفقدان الهوية المؤسسية لصالح الرمزية العائلية، ورفض الاستعانة بخبرات خارجية، وعدم الاستفادة من تجارب شركات عائلية ناجحة، والخلط بين الإرث الرمزي والواقعي في اتخاذ القرار.

ثالثاً: التواصل والتعبير، يتمثل ذلك في قصور القدرة على التعبير الحرّ عن الآراء، والخلج العائلي أو الصمت أمام رموز العائلة، وغياب آلية رسمية للاعتراض والتظلم، وانعدام التواصل العاطفي الصادق، والتعبير غير المناسب للمشاعر في الاجتماعات، وإقصاء الصوت المخالف دون مبرر، وانتشار المجاملات بدل المصارحة، والخوف من جرح مشاعر الأقرباء، والإيحاءات غير المباشرة بدل النقاش المفتوح، وانعدام الحوار بين الأجيال المختلفة.

رابعاً: الإدارة والقرارات، تتمثل في اتخاذ قرارات مصيرية دون شفافية أو مشاركة، وغياب تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، والتعيينات العاطفية أو المجاملة، وتدخل أطراف غير مخولة (مثل الأمهات أو الأصهار)، وضعف آليات صنع القرار المؤسسي، وغياب تقييم الأداء الإداري، والقرارات الارتجالية في لحظات التوتر، وعدم توثيق الإجراءات والقرارات، والفشل في إدارة الأزمات الداخلية، وعدم التفرقة بين الصلاحية العاطفية والإدارية.

خامساً: المال والانضباط المالي، يتمثل ذلك في غياب الشفافية المالية داخل العائلة، والصرف الفردي غير المنضبط من أموال الشركة، والترف المفرط دون مراعاة التدفق النقدي، والخلط بين المصروفات العائلية والمؤسسية، وعدم وجود رقابة مالية داخلية مستقلة، والتهرب من الالتزام المالي بين أفراد العائلة، والإفراط في المكافآت والامتيازات، وضعف آليات ضبط الميزانيات الشخصية، وغياب سياسة توزيع أرباح واضحة، والإخلال بمبدأ الإنصاف المالي بين الفروع العائلية.

#### 4.1 العلاقة بين المحاور الخمسة في تحليل الشركات الأسرية

خلال تحليل المقابلات النوعية التي أجريت مع أفراد الشركات الأسرية، تبين أن المحاور الخمسة المعتمدة في التحليل (القيادة والخلافة، الفكر والهوية والوعي، التواصل والتعبير، الإدارة والقرارات، المال والانضباط المالي) ليست محاور منفصلة، بل ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً، حيث إن الاختلال في أحدها يُؤدّي تأثيراً متسلسلاً على المحاور الأخرى.

فعلى سبيل المثال، ضعف التواصل داخل العائلة (محور التواصل والتعبير) قد يؤدي إلى سوء فهم حول توزيع الأدوار القيادية (محور القيادة والخلافة) ما يفضي إلى قرارات مرتجلة أو غير مدروسة (محور الإدارة والقرارات) والتي بدورها تؤثر على الانضباط المالي وتوزيع الأرباح (محور المال والانضباط المالي).

كما أن غياب هوية مؤسسية واضحة (محور الفكر والهوية) يؤدي إلى تذبذب في اتخاذ القرارات الإدارية، خاصة عند تضارب المرجعيات بين من يفضل الإرث العائلي ومن يسعى نحو التحديث المؤسسي، وهذا التشابك يُظهر أهمية النظر إلى هذه المحاور كنظام ديناميكي متكامل، وليس كجوانب تحليلية منفصلة، لذا فإن أي محاولة للإصلاح أو التطوير يجب أن تأخذ هذا الترابط بعين الاعتبار، وأن تُعالج المشكلات بشكل شمولي متدرج، يراعي التأثيرات المتبادلة بين الجوانب النفسية والتنظيمية والمالية.

من هنا، تم اقتراح الخريطة التشخيصية-العلاجية في هذه الدراسة كأداة عملية تُترجم هذا الترابط النظري إلى خطوات تنفيذية يمكن اعتمادها داخل الشركات الأسرية لمواجهة التشظي العاطفي والإداري وتثبيت أسس الاستدامة.

## 4.2 الخريطة التشخيصية- العلاجية للشركات الأسرية

تمثل هذه الخريطة تمهيداً كأداة عملية تربط بين أهم (40) سبباً لانقسام الشركات العائلية، وبين إجراءات وسلوكيات علاجية مباشرة قابلة للتنفيذ، بهدف التقييم الذاتي وتصحيح المسار بطريقة منهجية.

رقم	نقطة الخل	نوع الخل	الإجراء العلاجي	السلوك المطلوب	مؤشر الإنذار
1	غياب خطة واضحة لتوريث القيادة	قيادي	تشكيل مجلس الخلافة كل 5 سنوات لمراجعة مسارات القيادة	القبول التدريجي لنقل المسؤوليات	ارتباك متكرر في تسليم الأدوار
2	التعيينات العاطفية أو المجاملة	إداري	إخضاع أي تعيين لتقييم خارجي محايد	الترشح بناءً على كفاءة لا قرابة	ظهور مقاومة للتقييم أو طلبات استثناء
3	قصور القدرة على التعبير الحر عن الآراء	عاطفي	تخصيص فترة 'نبض العائلة' في الاجتماعات	التعبير دون خوف وباحترام	الصمت المتكرر من أفراد معينين
4	الخلط بين الإطار الأسري والعلاقات الاقتصادية	هيكلي	فصل الإجراءات الأسرية عن المالية بشكل صريح	عدم طلب نفقات عائلية عبر الحسابات المؤسسية	تكرار الموافقات الشفهية على طلبات غير مصنفة
5	انعدام التواصل العاطفي الصادق	عاطفي	جلسة نصف سنوية للعائلة دون جدول أعمال رسمي	الإصغاء بدون مقاطعة	إشارات الانفصال أو غياب التفاعل
6	ضعف آليات صنع القرار المؤسسي	إداري	اعتماد آلية تفويض موثقة مع جدول مراجعة	الرجوع للقنوات المحددة في كل قرار	اتخاذ قرارات خارج الاجتماعات أو بالتحالفات
7	غياب تقييم الأداء الإداري	رقابي	تصميم أداة تقييم سنوية خاصة بأفراد العائلة	قبول المراجعة والتطوير الذاتي	تكرار النتائج دون مراجعة أو تعديل
8	غياب سياسة توزيع أرباح واضحة	مالي	تحديد نسبة توزيع وربطها بالأداء السنوي	الالتزام بالجدول المالي السنوي	مطالبات شخصية مفاجئة خلال العام
9	غياب تحديد الأدوار والمسؤوليات	تنظيمي	وضع وصف وظيفي واضح وموقع عليه من الجميع	العمل ضمن حدود الصلاحيات	تكرار التداخل أو الصراع على نفس المهام
10	التنافس غير المنضبط على الخلافة	قيادي	إجراء مقابلات داخلية شفافة لرصد جاهزية القادة	احترام النتائج دون استقطاب	وجود تحزبات أو دعم خفي من أطراف



11	غياب الشفافية المالية داخل العائلة	مالي	نشر تقرير مالي ربع سنوي داخل العائلة	طرح التساؤلات دون خوف	جهل أفراد العائلة بموارد الشركة
12	الفشل في إدارة الأزمات الداخلية	إداري	تدريب أعضاء الإدارة على إدارة الأزمات	الإبلاغ الفوري عند بؤادر التصعيد	تكرار ردود الفعل العشوائية
13	غياب ثقافة التقييم والتطوير	تنموي	وضع خطة تدريب سنوية لأفراد العائلة	المشاركة في التطوير الذاتي	تكرار الأداء دون تقدم
14	إقصاء الصوت المخالف دون مبرر	عاطفي	اعتماد ميثاق حرية التعبير العائلي	السماح بالرأي الآخر في الاجتماعات	تكرار الانسحاب من الحوار
15	انتشار المجاملات بدل المصارحة	ثقافي	تخصيص جلسات مصارحة موسمية بإشراف طرف محايد	تقبل النقد البناء	اتفاق شكلي يعقبه تنافر فعلي
16	الترف المفرط دون مراعاة التدفق النقدي	مالي	ربط المصروفات الشخصية بسقف معتمد ومعلن	طلب المصاريف ضمن النظام	تجاوز المصروفات المخطط لها
17	غياب آلية رسمية للاعتراض	حوكمي	تفعيل منصة رقمية لتسجيل الاعتراضات	استخدام القنوات الرسمية	تراكم التوتر دون تنفيس
18	القرارات الارتجالية في لحظات التوتر	عاطفي	تأجيل اتخاذ القرار 24 ساعة بعد أي صدام	طلب استشارة قبل التنفيذ	تكرار التراجع عن قرارات
19	إخفاق في تحديد خلفاء فعليين للقيادة	قيادي	إجراء تقييمات جاهزية دورية	التحضير الذهني والنفسي للدور	اضطرار للتعيين دون بديل جاهز
20	رفض الاستعانة بخبرات خارجية	ثقافي	إدراج مستشار دوري غير عائلي في الاجتماعات الاستراتيجية	الاستماع للزاويا الأخرى	ضيق الأفق التنظيمي
21	الخلط بين الإرث الرمزي والواقعي	رمزي	فصل القرارات الواقعية عن التقدير الرمزي	عدم بناء القرار على المجاملة	التذرع بالتاريخ لرفض التطوير
22	الخوف من جرح مشاعر الأقرباء	عاطفي	وضع إطار لغوي للتعبير غير الجارح	إبداء الرأي بلغة عاطفية منضبطة	تجنب دائم للنقاش الجاد
23	الاحتكار غير الرسمي للمعلومة	شفافية	نشر وثيقة شفافية معرفية داخلية	الإفصاح عن القرارات والبيانات	تميرير معلومة جزئياً أولاًحفاً

24	إقصاء الجيل الجديد عن القيادة	تمكيني	تخصيص مقعد دائم للجيل الجديد في المجلس العائلي	المشاركة الفعالة لا الرمزية	اعتزال الجيل الناشئ
25	نقص فهم حوكمة العائلة	توعوي	ورش عمل فصلية للعائلة حول مفاهيم الحوكمة	المشاركة التفاعلية	الاعتماد على الاجتهادات الشخصية
26	سوء إدارة العتاب واللوم	عاطفي	إدخال فقرة 'تفريغ شعوري' بإشراف ميسر	العتاب ضمن حدود الاحترام	تحول العتاب إلى مشاحنة
27	استخدام المال كأداة نفوذ	سلطوي	ربط الامتيازات بأداء محدد ومعلن	تجنب استخدام المال للضغط	ربط الإنفاق بمواقف شخصية
28	ضعف آلية استقبال الملاحظات	اتصالي	صندوق مقترحات سري يُراجع شهرياً	تشجيع التعبير دون عقوبة	انعدام الملاحظات المكتوبة
29	الخوف من الفشل أمام العائلة	نفسي	جلسات دعم فردي للمسؤولين الجدد	الاعتراف بالخطأ دون خجل	اختباء المسؤول عند التقصير
30	المزج بين علاقات الصدقة والقرار المؤسسي	سلوكي	عدم تولية أصدقاء مقربين مهام رقابية دون رقابة	الحيادية في التعامل المهني	التباس في توزيع الأدوار
31	تكرار الانسحاب من الاجتماعات	مناخي	إجراء مراجعة شخصية مع المنسحبين	الاستمرار في الحوار حتى لو بصعوبة	انسحاب ثالث متتالي دون تفسير
32	الجدال المستمر في التفاصيل	تشغيلي	تفويض التفاصيل التنفيذية للفرق المختصة	التركيز على المبادئ العامة	استنزاف الوقت في اجتماعات عامة
33	التمييز غير المعلن بين فروع العائلة	عدالة	مراجعة توزيع الموارد والفرص سنوياً	المطالبة بالإنصاف بلغه مؤسسية	شعور متكرر بالغبن
34	الفراغ القيادي المؤقت عند النزاعات	هيكلي	تعيين قائد طوارئ توافقي لحين الحل	تسليم مؤقت للصلاحيات	جمود القرار لأسابيع
35	تأجيل المواجهات الضرورية	نفسي	إدراج مراجعة فصلية للعلاقات العائلية	قبل المبادرة بالتحاور الانفجار	ظهور التوتر دون حسم
36	النميمة داخل المؤسسة	أخلاقي	وضع ميثاق يمنع الحديث غير الرسمي المؤثر في القرار	الإبلاغ عن الإشاعات	نقشي أحاديث خلف الظهر

37	التناقض بين ما يُقال وما يُفعل	قيم	نشر لوحة موحدة للقيم المؤسسية في كل مكتب	المواءمة بين القول والفعل	ضعف الثقة بالإدارة
38	التحيز في توزيع المهام	تشغيلي	إقرار نظام تناوب مهام عادل	قبول المهام بحياضية	احتكار فرد مهام حساسة
39	التمسك بمصطلحات عاطفية في الحوار المهني	لغوي	استخدام دليل مصطلحات للحوار المهني	التحول إلى خطاب موضوعي	تحويل النقاش إلى لوم وجداني
40	الخوف من المبادرة الفردية	ابتكاري	تشجيع مشاريع تجريبية برعاية العائلة	عرض الأفكار بلا تردد	غياب أي مبادرة ذاتية جديدة

#### 4.2.1 تحليل جذور التنشيط في الشركات الأسرية:

- في محاولة لتأطير مواطن الضعف تم تحديد ثمانية جذور مركزية تؤدي إلى ضعف أداء الشركة:
- غياب العقد المؤسسي المكتوب (نظام داخلي متفق عليه وفعل): لا يوجد إطار تعاقدى موثّق يحدد المهام والصلاحيات والمسؤوليات المالية والإدارية، مما يترك العلاقات المهنية رهينة النوايا الشخصية.
  - تدخل القيادات (تعدد السائقين): تتداخل الأدوار التنفيذية في غياب ترابعية واضحة، فيشبه الأمر مركبة يقودها أكثر من شخص، ما يؤدي إلى فوضى إدارية وارتباك في الاتجاه.
  - انعدام الدور التنفيذي المفوض: غياب شخص يُمثل "قائد القرار" بصلاحيات تنفيذية معتمدة، يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية جماعية مُنهكة وغير فاعلة.
  - فجوة الوعي بين الأجيال: تتجلى الفجوة في اختلاف التصورات والأولويات والسلوك الإداري بين المؤسسين والجيل التالي، ما يعيق الانتقال السلس للقيادة.
  - ذوبان دور الموارد البشرية: لا يوجد مسؤول واضح عن الموارد البشرية، ولا إطار معتمد لإدارة شؤون الأفراد، مما يؤدي إلى فوضى تنظيمية، وغياب تقييم الأداء، وتنامي التوترات.
  - التدخل الخارجي المشوّش: تؤثر تدخلات خارجية (عائلية، اجتماعية، أو سياسية) على سير العمل، مما يحدث انحرافات مفاجئة في القرارات ويشوّه المناخ الداخلي للشركة.
  - ضعف القدرة على التعبير: نظراً للبيئة المحافظة وطبيعة النشأة والبيئة التي تحمل في ثناياها كوابح التعبير والتي تنعكس على شكل تشوهات في ردود الفعل وعدم القدرة على صياغة الأفكار المركزية.
  - مقاومة التغيير: رغم أن مقاومة التغيير تعد في بعض الأحيان حالة طبيعية إلا أنها تتضخم في الشركات الأسرية بشكل أكبر.

– التعاقدات الشفهية، عقد الذاكرة: تظهر هذه الفجوة في حال الخلافات وذلك لعدم وجود وثائق، ويتم الاعتماد على الذاكرة والتقديرات الفردية للشركاء؛ مما يسهل دخول دائرة الشك التي تؤثر على الثقة وتعزز الفجوة وتؤسس إلى الانقسام في أغلب الأحيان.

#### 4.2.2 ربط الجانب العملي بالنظرية: مفارقة الثقة العمياء

تؤكد نتائج هذه الدراسة ما طرحه ميلر ولو بريتون ميلر (Miller & Le Breton-Miller, 2025) في نظريتهما حول الشركات العائلية، والتي تشير إلى وجود "مفارقة الثقة العمياء"، حيث تعتمد الكثير من العائلات على الروابط العاطفية كبديل عن النظم المؤسسية الصارمة، مما يؤدي إلى هشاشة تنظيمية على المدى البعيد، كما شددت النظرية على أن الاستدامة في الشركات العائلية تتطلب تحقيق توازن بين المرونة العائلية والانضباط المؤسسي، بحيث لا تطغى العلاقات الشخصية على الممارسات الإدارية الرشيدة.

كشفت المقابلات أن ضعف البنية التعاقدية ليست مشكلة إجرائية فحسب، بل انعكاس لصراع بين قيمتين:

- قيمة "التماسك العائلي" (التي تفضل المرونة) والتي يفضلها البعض.
  - قيمة "الاستدامة المؤسسية" (التي تتطلب التوثيق) والتي يفضلها الآخرون.
- وهذا يستدعي نموذجًا هجينًا يحفظ التوازن بينهما، فغالبًا ما تبدأ الشركات الأسرية حياتها ضمن حالة أشبه بدولة اشتراكية "الفرد للجميع والجميع للفرد" وضمن رؤية القائد الأوحد"، هذه البداية المتينة تؤهل الشركة للنمو والتطور السريع، مع هذا النمو تصبح عملية التحول إلى النظام الرأسمالي أمر إجباري لضمان استقرارها، ولكن بسبب مقاومة التغيير وبغياب أطر الحوكمة والإدارة، فإنها تتكسر على صخرة التشظي العاطفي.
- إنّ مواجهة التشظي العاطفي تتطلب شجاعة وجدانية واعترافًا بأن المؤسسات العائلية لا تُدار باللوائح والنظم فقط، بل بالمشاعر أيضًا، وعلى القادة في هذه الشركات أن يدركوا أن كفاءتهم تقاس بقدرتهم على ترميم العلاقات العائلية وتحقيق التناغم داخل الشركة، بقدر ما تقاس بقدرتها على إدارة العمليات وتحصيل الأرباح.

#### 4.3 النموذج المقترح

استنادًا إلى الخلفية النظرية وتحديد التحديات الداخلية آنفة الذكر، تقترح الدراسة نموذجًا متكاملًا لمعالجة تأثير رأس المال النفسي والاجتماعي على تعاقد الأجيال في الشركات الأسرية، يتألف النموذج من شقين متكاملين ويضاف إليهم إطار تعاقدى مطور:

- الدستور العائلي الإداري والعاطفي "ميثاق المستقبل".
  - برنامج حوكمة إلكتروني ذكي.
- وفيما يلي تفصيل لهذا النموذج بشقيه، وكيف يساهم في تعزيز استدامة الشركة العائلية عبر الأجيال:

### 4.3.1 الدستور العائلي الإداري والعائلي "ميثاق المستقبل"

يمثل "ميثاق المستقبل" وثيقة مرجعية داخلية تنظم العلاقة بين أفراد العائلة والشركة، وتضع إطاراً إدارياً وعائلياً متكاملًا لاستدامة الشركات الأسرية عبر الأجيال، وقد صُمم الميثاق ليكون عقدًا أخلاقيًا واستراتيجيًا، يعكس الإرادة الجمعية للعائلة نحو: توضيح الرؤية والأهداف لتعزيز وحدة التوجه، وتعزيز الانضباط المؤسسي، وضبط العاطفة في القرارات المصيرية، وتحديد آليات الخلافة والقيادة، وتحقيق الشفافية وتوزيع الأدوار بعدالة. وقد تم بناء الميثاق على عشرة أبواب رئيسية، تشمل:

رقم	عنوان الباب	مثال على البنود
1	المبادئ والقيم العائلية	التزام الجميع بقيم النزاهة والاحترام المتبادل
2	هيكل القيادة والإدارة	حصر السلطات الإدارية في مجلس إدارة معتمد
3	آلية اتخاذ القرار	اعتماد القرارات الاستراتيجية بالإجماع أو الأغلبية وفقًا للوائح
4	إدارة الخلافات	تشكيل لجنة وساطة عائلية دورية لحل النزاعات
5	الحوكمة العاطفية	منع اتخاذ القرارات تحت ضغط انفعالي لحظي
6	التعيين والترقية	اعتماد مبدأ الكفاءة لا القرابة في التوظيف
7	التخارج والملكية	تنظيم التنازل عن الحصص باتفاق موثق ومسبق
8	توزيع الأرباح	وضع سياسة توزيع واضحة تراعي حق العاملين بالشركة
9	إعداد الخلفاء	تطوير خطة خلافة تدريجية للأبناء وفق معايير تأهيل
10	المتابعة والتقييم	مراجعة دورية للميثاق كل سنتين وتحديث بنوده عند الحاجة

### 4.3.2 مقترح برنامج الحوكمة الذكي - رؤية أولية قابلة للتطبيق

في ضوء نتائج الدراسة النظرية والتحليل الميداني، وبناءً على الإشكالية المحورية المتعلقة بتأثير العوامل النفسية والاجتماعية على تعاقب الأجيال داخل الشركات العائلية، يُقترح تصور أولي لبرنامج "حوكمة ذكي" يستند إلى مبادئ الحوكمة العاطفية ويهدف إلى تيسير الانتقال السلس بين الأجيال، لا يُقدّم البرنامج هنا كمنتج مكتمل، بل كمقترح نظري مرن، يستند إلى نموذج مفاهيمي قابل للتطبيق والتطوير مستقبلاً، ويرتكز على الدمج بين الأبعاد الشعورية والهيكلية.

يعكس البرنامج المقترح فلسفة تكاملية تربط بين الحوكمة التنظيمية ورأس المال النفسي والاجتماعي، حيث يتم التعامل مع التعاقب ليس كعملية إدارية بحتة، بل كحدث شعوري-اجتماعي معقد يتطلب أدوات تشخيص وتدخلات مرنة، ويعتمد البرنامج على نهج تشاركي يستخدم مدخلات من العائلة نفسها لتوليد حلول ذات طابع مخصص، مما يجعله منسجماً مع الخصوصية البنوية والنفسية للشركات العائلية. ينقسم البرنامج إلى ثلاث مراحل وظيفية مترابطة، تمثل دورة تدخل متكاملة:

1. المرحلة التمهيديّة، تقييم الجاهزية العاطفية والتنظيمية، من حيث:
    - الهدف: فحص الوضع القائم من حيث الاستعداد النفسي والاجتماعي والإداري للتعاقب.
    - الأدوات: استبيانات مخصصة لقياس مشاعر الأمان، الثقة، الالتزام، وتقدير الذات داخل العائلة، إضافةً إلى أدوات تحليل هيكلي تنظيمي.
  2. الوحدات التشغيلية الأساسية، وتشمل:
    - حوكمة المؤسسة: تحديد الأدوار والمسؤوليات، ومتابعة الالتزام من خلال لوحات تحكم داخلية.
    - تخطيط التعاقب: تصميم خطة مرنة تعتمد على تقييم الاستعداد العاطفي والمهني، باستخدام مصفوفات تتبع مسار التسليم والاستلام.
    - التواصل العائلي: توفير بيئة تفاعلية عبر جلسات ميسرة ومنصات رقمية تتيح التعبير المنظم عن المشاعر، وتساعد على تقليل فجوات الصمت العاطفي.
  3. المخرجات التفاعلية: تشمل تقارير دورية ديناميكية، خطط تعاقب قابلة للتعديل، إشعارات تنبيهية مخصصة، ومؤشرات جاهزية قابلة للقياس تساعد في تقييم التقدّم.
- يُتوقع أن يعمل البرنامج من خلال منصة رقمية أو نموذج إرشادي يتم تفعيله داخل الشركة العائلية، بحيث تبدأ العملية بجمع البيانات الأساسية حول البنية النفسية والتنظيمية للأسرة المالكة، بعد ذلك، يتم تحليل هذه البيانات تلقائياً أو يدوياً وفق نماذج معدّة مسبقاً، لينتج البرنامج توصيات أو تنبيهات مخصصة، تتضمن آليات العمل أيضاً أدوات تفاعلية لدعم اتخاذ القرار العائلي، مثل جلسات تشخيص شعوري عبر الإنترنت، ونماذج استباقية لإدارة التعاقب، وتتم مراقبة التقدم دورياً بناءً على مؤشرات الأداء الشعوري والمؤسسي التي تم الاتفاق عليها.

سيتم ربط البرنامج المقترح بتقنيات الذكاء الاصطناعي بطريقة تمكّنه من تحليل الأنماط الشعورية والتنظيمية داخل الشركات العائلية عبر الزمن، يتضمن ذلك استخدام خوارزميات التعلم الآلي لعملية تحليل استجابات أفراد العائلة في الاستبيانات، وتحديد المخاطر المحتملة مثل غياب الثقة أو ضعف التواصل، كما يمكن

للذكاء الاصطناعي تقديم توصيات مخصصة بناءً على البيانات المدخلة، وتكييف خطط الحوكمة والتعاقب مع التحولات السلوكية داخل العائلة، ومن خلال خاصية التعلم التراكمي، يستطيع النظام تحسين دقته بمرور الوقت، مما يعزز من فاعلية التدخلات ويوفر أداة دعم قرار ديناميكية ومبنية على البيانات.

يهدف البرنامج المقترح إلى تحقيق عدد من الفوائد الواقعية، منها:

– تحسين استعداد العائلة للتعاقب: عبر أدوات فحص مبكر تُمكن من الكشف عن التحديات النفسية والتنظيمية قبل مرحلة التسليم الفعلي.

– تعزيز التواصل البناء: من خلال تقنيات تدعم الحوارات الآمنة وتقلل من حدة الصراعات المحتملة.

– توفير مدخلات نوعية للقرار: عبر تقارير تحليلية تُرشد مجالس العائلة إلى القرارات الأكثر اتزانًا بين المنظور العاطفي والإداري.

– تسريع بناء ثقافة استدامة: بترسيخ آليات تفكير جماعي تشجع على التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات.

سوف يتم بناء المنظومة البرمجية بناءً على معايير هندسة البرمجيات المتقدمة (SPMP, SRS, SDS)، لضمان فاعلية المنتج البرمجي بتطبيق الوظائف المطلوبة وفعاليتها باستخدام أفضل المصادر الحوسبية. ويتجاوز البرنامج كونه مقترحًا تطبيقيًا ليستخدم أيضًا كنموذج بحثي داخل هذه الدراسة، حيث يمكن اعتباره تجسيدًا عمليًا للإطار النظري، بما يُتيح فحص العلاقة بين الحوكمة ورأس المال النفسي والاجتماعي من منظور تطبيقي، كما يمكن لاحقًا تصميم دراسات تجريبية لاختبار أثر البرنامج على مؤشرات التعاقب في عيّنات محددة.

يمكن تطوير البرنامج لاحقًا ليأخذ شكل منصة رقمية ذكية تُستخدم من قبل المستشارين والشركات العائلية، مع إمكانية تخصيصه حسب الحجم، والقطاع، والبيئة الثقافية، كما يمكن استخدام البيانات المجمعة لإصدار تقارير دورية حول واقع الحوكمة العائلية.

إنّ مقترح برنامج الحوكمة الذكي لا يمثل فقط أداة إجرائية، بل يعكس توجهًا فكريًا نحو مؤسسة البُعد الشعوري في الحوكمة، ويسعى لطرح نموذجًا تطبيقيًا فعّال يخدم واقعًا معقدًا في الشركات العائلية. وعليه، فإن هذا البرنامج يمثل جسرًا بين الإطار النظري والممارسة الميدانية، يسعى إلى دعم ديمومة الشركات العائلية وتعزيز قدرتها على التكيف النمو عبر الأجيال.

#### 4.4 نتائج السؤال الرئيس: ما مدى تأثير رأس المال النفسي والعوامل الاجتماعية النفسية لدى أفراد الأسرة المالكة على نجاح عملية التعاقب القيادي واستدامة الشركة الأسرية؟

توصلت الدراسة إلى أن تأثير رأس المال النفسي والاجتماعي للعائلة المالكة يُعد جوهريًا في تسهيل التعاقب القيادي وضمان استدامة الشركات الأسرية، وُجد أن العائلات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من الثقة، التفاؤل،

التماسك، وشبكات الدعم، كانت أقدر على تجاوز الأزمات المرتبطة بانتقال القيادة، مما يعزز فرضية أن هذه العوامل تمثل ركيزة للحوكمة العاطفية الفعالة.

وكذلك توصلت الدراسة الى ضرورة الموازنة بين العقل والعاطفة: أكدت الدراسة أن استدامة الشركات الأسرية عبر الأجيال تعتمد على تحقيق توازن دقيق بين الجوانب المؤسسية العقلانية والجوانب العاطفية الأسرية، فالعقل الإداري (خطط واضحة، هيكل تنظيمي محكم، سياسات شفافة) لا يكفي وحده إذا تجاهل القلب العائلي (الثقة، الانتماء، المشاعر)، والعكس صحيح، أي نموذج لتعاقب الأجيال يجب أن يعالج كلاً من الهيكل الإداري والجو العائلي معاً لضمان نجاح الخلافة.

#### 4.4.1 كيف يؤثر مستوى عناصر رأس المال النفسي (الثقة، التفاؤل، المرونة، الأمل، والتوازن العاطفي) لدى أفراد العائلة المالكة في قابليتها لدعم انتقال القيادة بسلاسة؟

أظهرت نتائج المقابلات أن ارتفاع مؤشرات رأس المال النفسي، مثل التفاؤل والمرونة العاطفية، يرتبط إيجابياً بقابلية الأفراد لدعم التعاقب القيادي، الخلفاء الذين عبّروا عن ثقة بالنفس ومرونة في التعامل مع التحديات، أظهروا قدرة أكبر على احتواء التوترات الداخلية ومواصلة المسار المؤسسي، كما لاحظ الباحث أن الشعور بالأمل لدى الأجيال الجديدة كان محفزاً للمبادرة والانخراط التدريجي في القيادة.

#### 4.4.2 ما أبعاد العوامل الاجتماعية النفسية (جودة الروابط الأسرية، وشبكات الدعم الداخلية والخارجية) لدى هذه العائلات، وكيف تساهم هذه الأبعاد في دعم استدامة الشركة أثناء التعاقب؟

بيّنت الدراسة أن الروابط الأسرية القوية، والوضوح في الأدوار، والشعور بالانتماء المتبادل، تُعد عوامل دعم قوية أثناء عمليات التعاقب، في الحالات التي تتميز بعلاقات عائلية متينة، تمكّنت العائلة من عبور فترات الانتقال دون انقسامات داخلية، كذلك، ساهم وجود شبكة دعم خارجية – كالمستشارين أو الأقارب من خارج الإدارة – في تقديم وساطة هادئة عند الأزمات، مما عزز من قدرة الشركة على التكيف.

كما بينت الدراسة في هذا الجانب من خلال نتائج البحث الميداني (وكذلك ما تم استعراضه في الأدبيات) أن ارتفاع مستوى رأس المال النفسي لدى أفراد العائلة (مثل التفاؤل والمرونة والثقة بالنفس) وارتفاع رأس المال الاجتماعي داخل العائلة (كقوة الترابط والثقة المتبادلة) يرتبطان ارتباطاً إيجابياً بقدرة العائلة على تجاوز أزمات التعاقب، على سبيل المثال، عائلات تتمتع بثقة متبادلة عالية استطاعت حل خلافات الخلافة بودية أسرع من غيرها، وعائلات يمتلك خلفاؤها تفاؤلاً ومرونة وجدانهم أكثر تمكناً من تسيير الشركة بعد رحيل الجيل السابق، هذا يؤكد أن الاستثمار في تنمية هذه الجوانب النفسية والاجتماعية لدى الأجيال الجديدة هو استثمار في استدامة الشركة نفسها.



### 4.4.3 كيف يمكن دمج نتائج استكشاف الجوانب النفسية والاجتماعية في نموذج مفاهيمي يوضح ديناميكيات التعاقب وعوامل الاستدامة والحوكمة العاطفية الداخلية؟

أنتجت الدراسة نموذجًا مفاهيميًا هجينًا، يدمج بين الأبعاد النفسية والاجتماعية والإدارية، من خلال ثلاثية متكاملة: (1) رأس المال النفسي كأساس فردي، (2) رأس المال الاجتماعي كأساس جماعي، و(3) الحوكمة العاطفية كإطار ناظم للتفاعل، هذا الدمج مكن من بلورة آلية تفسيرية ديناميكيات الصراع والانسجام خلال فترات انتقال القيادة، وساهم في صياغة مبادئ "الدستور العاطفي" كإطار مكمل للحوكمة المؤسسية.

وبالتالي فإن وجود دستور عائلي مكتوب ينظم شؤون الأسرة في الشركة قد يشكل أداة وقائية قوية ضد الكثير من التحديات المذكورة، في الشركات التي تبنت مواثيق عائلية واضحة بشأن التوظيف والترقية وتوزيع الأرباح وحل النزاعات والانضباط المالي، كانت أقدر على احتواء الخلافات ومنع تفاقمها، إن ما سُمّي في الدراسة بـ الحوكمة العاطفية - أي وضع ضوابط رسمية للتعامل مع المشاعر في اتخاذ القرار - برز كعامل حاسم، فعلى سبيل المثال، مجرد اتفاق أفراد العائلة على مبدأ أنه "لا قرار استراتيجي يُتخذ تحت ضغط عاطفي أو ظرف انفعالي" وكتابة ذلك في دستور عائلي، يمكن أن يكون ملزمًا أخلاقيًا للجميع ويحول دون اندفاعات ضارة.

## 5. التوصيات

### 5.1 التوصيات الموجهة للشركات الأسرية

1. تبني دستور عائلي إداري وعاطفي: على كل شركة عائلية تسعى للاستمرار عبر الأجيال أن تعمل على صياغة ميثاق عائلي (دستور أسري) يُتفق عليه بين أفراد العائلة المالكة، يتضمن هذا الدستور الرؤية المشتركة للعائلة والشركة، ويحدد قواعد واضحة للإدارة (مثل معايير تعيين الأقارب في الشركة ومعايير الترقية ومشاركة الأرباح)، وآليات اتخاذ القرار، وإجراءات حل النزاعات العائلية المتعلقة بالشركة، كما يجب أن يحتوي الدستور على مبادئ الحوكمة العاطفية؛ كالتأكيد على منع استخدام العاطفة غير المبررة في القرارات المصيرية، وضمان حق كل فرد في التعبير عن رأيه باحترام، والاتفاق على إجراءات للتعامل مع الخلاف (مثل التحكيم العائلي أو الاستعانة بخبير خارجي عند اللزوم)، إن وجود مثل هذا الدستور سيشكل مرجعًا يحتكم إليه الجميع ويخفف من حدة الخلافات ويضفي طابعًا مؤسسيًا على العلاقة العائلية داخل العمل.

2. إقامة هياكل حوكمة رسمية داخل الشركة: توصي الدراسة بتفعيل أدوات حوكمة مؤسسية في الشركات الأسرية، مثل مجلس إدارة يضم بعض الأعضاء المستقلين ذوي الخبرة بجانب أفراد العائلة، ومجلس عائلة يجتمع دوريًا لمناقشة شؤون الملكية والعائلة منفصلة عن الأمور التشغيلية، هذه الهياكل تخلق توازنًا بين سلطة العائلة ومتطلبات الإدارة الحديثة، وتوفر منصة لحل الإشكالات قبل تفاقمها، كما نوصي بإنشاء لجان محددة مثل لجنة تعاقب تضع معايير موضوعية لاختيار الخلفاء وتأهيلهم.

3. اعتماد الشفافية والمساءلة: من أهم الخطوات لسد نزاع الخلاف المالي داخل العائلة هو تطبيق شفافية مالية صارمة فيما يتعلق بامتيازات أفراد العائلة وتعاملاتهم المالية مع الشركة، على الشركة العائلية اعتماد نظم محاسبة واضحة وتقديم تقارير دورية لأفراد العائلة المالكة حول الأداء والميزانيات، كما يجب فصل الحسابات الشخصية عن حسابات الشركة منعاً لأي التباس أو استغلال، توصي الدراسة بتكليف مدقق مالي خارجي أو لجنة رقابة داخلية (من أفراد عائلة غير تنفيذيين مثلاً) لمراجعة المعاملات التي يكون أحد أطرافها فرد من العائلة، لضمان الموضوعية ومنع الشكوك، كذلك يجب تطبيق مبادئ المساءلة على الجميع؛ أي أن يكون لأفراد العائلة العاملين تقارير أداء ومحاسبة حالهم حال الموظفين الآخرين، تنادياً لمشاعر الظلم عند الآخرين وترسيخاً لمبدأ العدالة.
4. تأسيس آليات اتصال وحل نزاع فعالة: لا بد من قنوات تواصل رسمية ومنتظمة داخل العائلة لمناقشة شؤون الشركة بشفافية، توصي الدراسة بعقد اجتماع عائلي دوري (شهري أو ربع سنوي) بحضور جميع أفراد الأسرة المرتبطين بالشركة، يتم فيه استعراض المستجدات والاستماع لأي مخاوف أو اعتراضات، يجب أن يشجع كبار العائلة ثقافة الحوار المفتوح واحترام الرأي المعارض دون حساسية، كما يُنصح بوضع آلية واضحة لتظلم أي فرد يشعر بعدم الرضا (مثلاً: لجنة استشارية عائلية أو وسيط عائلي محايد)، بحيث لا يكتفم أحد غضبه أو مظلمته لوقت طويل، كذلك من المجدي تنظيم جلسات "تنفيس عاطفي" تتيح لأفراد العائلة التعبير عن مشاعرهم خارج إطار القرارات الرسمية، لتفريغ أي شحنات سلبية، وعند بروز نزاع عاطفي محتدم، من المفيد تبني سياسة تجميد القرار مؤقتاً (مثال: إرجاء القرار 72 ساعة) ريثما تهدأ النفوس ويعاد النقاش بعقلانية.
5. تنمية الجيل الجديد وإشراكه تدريجياً: من أهم عوامل نجاح التعاقب هو إعداد الورثة المستقبليين مبكراً، توصي الدراسة العائلات بإشراك الأبناء والبنات منذ سن صغيرة نسبياً في أجواء العمل العائلي، مثل تدريبهم في أقسام مختلفة خلال العطل الصيفية لإكسابهم فهماً عملياً، كما يجب تمكينهم تدريجياً عبر منحهم مسؤوليات متصاعدة بمرور الوقت مع توفير التوجيه والإرشاد المستمر، يُنصح بإلحاق الجيل الجديد ببرامج تدريبية متخصصة في الإدارة وريادة الأعمال، وربما ابتعائهم للعمل لفترة في شركات أخرى لاكتساب خبرات متنوعة، كذلك، ينبغي إعطاؤهم مساحة للمساهمة بأفكار جديدة (خصوصاً في مجالات التكنولوجيا والابتكار التي يتميز بها جيل الشباب) وأخذ هذه الأفكار على محمل الجد، فهذا يعزز شعورهم بالانتماء والأهمية، استراتيجية الظل مفيدة أيضاً: حيث يتابع الخلف المحتمل أعمال المؤسس عن قرب لفترة، ويتعلم منه مباشرة أسرار العلاقات مع العملاء والموردين وأسلوب اتخاذ القرار.
6. وحدة صيانة الرؤيا وإدارة المواهب: إنشاء كيان (وحدة) في الشركة تقوم بدور بناء وتطوير وديمومة رؤية الشركة ومسارها المستقبلي، وتقوم على تعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال في الجيل الجديد: على الشركات الأسرية

ألا تركز إلى نجاحات الماضي، بل ينبغي أن تتطور مع كل جيل، توصي الدراسة العائلات بتشجيع أبنائها على طرح أفكار مشاريع جديدة وتبني أفكار ريادية داخل الشركة، يمكن تخصيص ميزانية ابتكار أو حاضنة داخلية في الشركة يُديرها الشباب لاستكشاف فرص جديدة في السوق أو خطوط عمل مبتكرة، مع تحمل مدروس للمخاطر، إن إشراك الجيل الجديد في رسم المستقبل، وليس فقط في الحفاظ على إرث الماضي، هو الضامن أن تبقى الشركة نابضة بالحياة ومتجددة عبر الزمن مع اقتراح تبني المعايير العالمية في الابتكار والإبداع والريادة وإدارة المواهب.

7. الاستفادة من مستشارين وخبراء خارجيين: رغم حساسية إدخال الغرباء في شؤون الشركة العائلية، إلا أن الدراسة تشير إلى أن الاستعانة بخبراء محايدون في اللحظات الحرجة يمكن أن يكون له أثر إيجابي كبير، توصي الدراسة بتوظيف مستشار حوكمة عائلية عند التخطيط لعملية التعاقب للمساعدة في تسهيل النقاشات ووضع الخطة وضمان التزام الجميع، كذلك وجود مستشار نفسي/ أسري يمكن اللجوء إليه إذا ظهرت خلافات عاطفية عميقة بين أفراد العائلة، بالإضافة، يمكن للمستشار الخارجي تدريب العائلة على مهارات التواصل الفعال وحل النزاعات، كما تُصح الشركات الكبيرة بالنظر في تعيين مدير تنفيذي محترف من خارج العائلة لفترة انتقالية إذا لم يكن أي من أفراد العائلة جاهزاً تماماً للقيادة، على أن يعمل بجانب ذلك على إعداد خليفة عائلي خلال مدة عقده.

8. استخدام الأدوات التقنية الحديثة (مثل البرنامج المقترح): تشجع الدراسة العائلات على تبني الأدوات التكنولوجية التي تساعدها في تقييم ذاتها وتحسين كفاءتها، يمكنهم البدء باستخدام قوالب التقييم المتاحة في أدبيات الحوكمة العائلية أو عبر مستشارين، تمهيداً لاعتماد برامج رقمية أكثر تطوراً حال توفرها، إن البرنامج الذي اقترحه الدراسة - أو أي نظام مشابه - سيكون ذا فائدة في إعطاء صورة موضوعية عن جاهزية الشركة من جهة، وتقديم خارطة طريق واضحة للتحسين من جهة أخرى، إذ إن التحول الرقمي لممارسات الحوكمة والتعاقب سيصبح ضرورة لا محيص عنها في المستقبل القريب، ومن الأفضل للعائلات الرائدة أن تبكر في تبنيه.

## 5.2 التوصيات على مستوى السياسات والدعم المؤسسي

1. إنشاء مراكز متخصصة لحوكمة الشركات العائلية: نظراً لأهمية دور الشركات العائلية في الاقتصاد الفلسطيني والعربي، توصي الدراسة المؤسسات الأكاديمية وغرف التجارة واتحادات رجال الأعمال بالتعاون لإنشاء مراكز أو وحدات استشارية متخصصة تقدم خدمات التدريب والاستشارة للشركات العائلية، يمكن لهذه المراكز إعداد دورات توعوية لرجال الأعمال حول التخطيط للتعاقب وإدارة الخلاف العائلي، والمساعدة في صياغة موافق عائلية، وتوفير خبراء للتدخل عند الطلب في النزاعات، كما يمكنها متابعة أحدث الأبحاث والأدوات (مثل برامج التقييم) ونقلها للمجتمع المحلي، إن وجود جهة داعمة ومتخصصة سوف يساعد في كسر حاجز التحفظ لدى العائلات ويشعرهم بأن مشكلاتهم شائعة ولها حلول علمية.

2. تشجيع إدراج مادة "إدارة الشركات العائلية" في برامج إدارة الأعمال: توصي الدراسة الجامعات الفلسطينية والعربية بإدراج مقررات دراسية أو وحدات ضمن مقررات الريادة وإدارة الأعمال تتناول إدارة الشركات العائلية وخصوصيتها، سيسهم ذلك في إعداد جيل من الإداريين على دراية بهذه المواضيع، وخاصة أبناء العائلات الاقتصادية أنفسهم إن التحقوا بهذه البرامج، كما يمكن تشجيع مشاريع التخرج والأبحاث الجامعية لدراسة حالات محلية من الشركات العائلية واستخلاص الدروس منها.
3. تحفيز الحكومة على توفير حوافز للتخطيط للخلافة: يمكن للحكومة أو وزارة الاقتصاد (أو هيئات تشجيع الاستثمار) أن تقدم حوافز للشركات - مثل التسهيلات الضريبية أو الدعم الفني - مقابل تبنيها إجراءات تعزيز الاستدامة والحوكمة، مثلاً: تقديم خصم ضريبي جزئي لشركة عائلية قامت بتدريب خليفة إداري من الجيل الجديد أو وضعت دستوراً عائلياً وأودعته لدى جهة رسمية، هذه الحوافز تشجع العائلات على عدم تأجيل موضوع التعاقب، أيضاً يمكن إعداد مدونة حوكمة الشركات العائلية على المستوى الوطني، تتضمن مبادئ إرشادية، وتشجيع الشركات على الالتزام بها طوعاً مقابل منافع معينة كأولوية في المشاريع أو غيره.
4. تعزيز الوعي المجتمعي بدور الشركات العائلية: من المهم أيضاً تسليط الضوء إعلامياً ومن خلال الندوات على قصص نجاح لشركات عائلية تجاوزت عقبة الجيل الثالث وازدهرت، وكذلك على دروس مستفادة من حالات تعثر، هذا يخلق حواراً عاماً ويزيل الوصمة عن الحديث في مشاكل العائلة، كما يُبرز لأفراد العائلات الشابة أن ما يواجهونه من تحديات قد مرّ به غيرهم وتخطو ذلك بالعلم والإدارة الحديثة.

## المراجع

### المراجع العربية:

- ابن خلدون (1377هـ/1958م). مقدمة ابن خلدون. بيروت: دار الفكر اللبناني.
- أبو لوحة، زينب. (2021). واقع الاقتصاد المعرفي في الشركات العائلية في فلسطين دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة الخليل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، نابلس.
- جرادات، فؤاد. (2014). أثر رأس المال النفسي في السلوك القيادي: دراسة تطبيقية على مديري المدارس في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.

### المراجع الأجنبية:

- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). *Preparing Your Family Business for Strategic Change*. Palgrave Macmillan.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). *The development of organizational social capital: Attributes of family firms*. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693.

- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why do family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153–1173.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), S95–S120.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). *Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital*. *Family Business Review*.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. In C. E. Aronoff, J. H. Astrachan, & J. L. Ward (Eds.), *Family Business Sourcebook II* (pp. 62–75). Family Enterprise Publishers.
- Financial Times. (2024, April 8). How succession can make or break a family business. Financial Times.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- IGI Global. (n.d.). The generational succession in family firms. In IGI Global Dictionary. IGI Global. <https://www.igi-global.com/dictionary/the-generational-succession-in-family-firms/83874>
- Jaffe, D. T. (1991). *Working with the Ones You Love: Strategies for a Successful Family Business*. Conari Press.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209–228.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- KPMG Private Enterprise. (2021). *The Family Business Governance Guide*.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective family-owned business succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- McKinsey & Company. (2021). *The power and potential of family businesses*.

- 
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2013). *Family Business* (4th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78.
- Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The Family in Business*. Jossey-Bass.
- Samara, G. (2021). Family businesses in the Arab Middle East: what do we know and where should we go?. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100359.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Tagouri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Walsh College. (2023, June 8). *What is organizational resilience? How to assess your business' ability to adapt*. Walsh College.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225–249.
- Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (2015). Age, career success, and generativity. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 43–57.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363.