

ترسيخ الثقة داخل الشركات العائلية...

تشامو ساندارامورثي

مجلة "فاميلي بيزنس ريفيو"، المجلد الحادي والعشرون،
العدد الأول، مارس 2008، © معهد الشركات العائلية

ترسيخ الثقة داخل الشركات العائلية...

تُمثّل الثقة ميزة تنافسية للشركات العائلية في مراحلها الأولى لدورها في تعزيز نمو الشركة، لكنها غالباً ما تتراجع مع توسع أعمالها، مما يعرضها لمخاطر كبيرة. على الرغم من أهمية الحفاظ على الثقة، لا يزال الفهم المتعمق لهذا الجانب محدوداً، إلا أن أبحاث الثقة في علوم تنظيم المؤسسات تُقدّم رؤى قيّمة في هذا الصدد.

يطرح هذا البحث نموذجاً للحفاظ على الثقة من خلال دمج الأدبيات المتعلقة بها مع تلك الخاصة بالشركات العائلية. يعتمد النموذج على فرضية أن الثقة هي عنصر ديناميكي يتطلب تطوير أبعاد متعددة من خلال هياكل وعمليات محدّدة تضمن استدامة الثقة الشخصية التي تُميّز المراحل الأولى. يتناول البحث كذلك تداعيات هذا النموذج، ويقود نحو اتجاهات بحثية مستقبلية.

تُعتبر الثقة عاملاً أساسياً في تنافسية المؤسسات الاجتماعية؛ في ظل ارتفاع مستويات التعقيد وعدم اليقين. يتم تعريف مفهوم الثقة على أنه إيمان الشخص بأن الأفراد المشاركين في التعاملات سيبذلون جهوداً دؤوبة للوفاء بالتزاماتهم، ولن يستغلوا الفرص المتاحة لديهم؛ وبمعنى آخر، هي استعداد الفرد للاعتماد على الآخرين

(روسو، وسيتكين وبيرت وكاميرير ١٩٩٨).

للغاية في فهم ديناميكيات الحفاظ على الثقة داخل الشركات العائلية (كريمير وتايلر، 1996؛ لين وباخمان، ١٩٩٨؛ روسو وآخرون، 1998). يُبرز هذا العمل بشكل خاص الأسس المختلفة للثقة، مثل الثقة القائمة على الإدراك والثقة القائمة على العاطفة (ماكاليستر، 1995)، والتي يُمكن بناؤها والحفاظ عليها بطرق شتى (لين، 1998). كما يتم التأكيد على الترابط بين مستويات الثقة المختلفة- الشخصية وداخل المؤسسة وبين المؤسسات بعضها البعض وعلى مستوى منظومة الشركات العائلية- وهي أمور أساسية للحفاظ على الثقة التنظيمية (روسو وآخرون، 1998). علاوةً على ذلك، يؤكد هذا البحث على الطبيعة الديناميكية للثقة، حيث يقوم الباحثون بدراسة سبل تطور الثقة عبر مراحل مختلفة داخل العلاقة المؤسسية (ليويكي وبونكر، 1996). ومن هنا تبرز أهمية سبل بناء الثقة والحفاظ عليها وإمكانية تدميرها ثم إعادة بنائها من جديد (روسو وآخرون، 1998). يشير هذا البحث إلى الأسس المختلفة للثقة، مثل الثقة القائمة على المعرفة والثقة القائمة على العاطفة (ماكاليستر، 1995)، والتي يُمكن بناؤها والحفاظ عليها بطرق مختلفة (لين، 1998).

ويتم التأكيد كذلك على الروابط بين الثقة على مستويات متعددة- الثقة بين الأفراد، داخل المنظمة، بين المنظمات، وعلى مستوى الأنظمة- والتي تُعدّ محورية في الحفاظ على الثقة التنظيمية (روسو وآخرون، 1998). علاوةً على ذلك، يعترف هذا العمل بالطبيعة الديناميكية للثقة، حيث يدرس الباحثون كيف تتطور الثقة عبر مراحل في إطار العلاقة (ليويكي وبونكر، 1996). وبالتالي، يُركّز هذا العمل على كيفية بناء الثقة، والحفاظ عليها، وتدميرها المحتمل، وإعادة بنائها (روسو وآخرون، 1998).

في هذا البحث، يتم دمج رؤى من أدبيات الثقة في علوم تنظيم المؤسسات مع أدبيات الشركات العائلية، ليُقدّم نموذجاً للحفاظ على الثقة داخل الشركات العائلية. يتم استكشاف كيف يُمكن لهياكل العمل والعمليات المختلفة، من خلال أسس إضافية للثقة، أن تكمل وتحافظ على الثقة المستندة إلى العلاقات في الشركات العائلية.

بشكل أكثر تحديداً، يُقال إن الانفتاح على التأثيرات الخارجية والشفافية وإضفاء الطابع الرسمي على الأنشطة التنظيمية والتواصل القوي، يُمكن أن يُؤدّد دورة إيجابية تؤدي إلى تعزيز الثقة المبنية على المهام والكفاءة، وغرس الثقة وترسيخ الإيمان بسلامة المنظومة، وتجديد الثقة الشخصية باستمرار. وبالتالي، فإن اهتمام الشركة العائلية بهذه الأسس الإضافية يُمكن أن يُكمل الثقة الشخصية، ويُسهّم في الحفاظ على الثقة التنظيمية مع تطور الشركة العائلية.

تشغل الثقة مكانة جوهرية في الشركات العائلية، والتي تقوم على علاقات عمل تربط مجموعة من الأفراد عبر نسب مشترك أو مصاهرة؛ لأن بقاء هذه الشركات يتجاوز البُعد الاقتصادي وحده. فهي غالباً ما تُمثّل "أساساً جوهرياً للتعاون"، وهي مصدر للميزة التنافسية في الشركات العائلية (ستاير 2001 ص. 354). مع ذلك، "من المفارقة أن الثقة التي كانت قوية في السابق يشوبها الضعف"، وللأسف، تتكرر هذه الظاهرة في العديد من الشركات العائلية (ستاير 2001).

تُعدّ عائلات "بنغهام" و"شتاينبرغ" و"بيركوفيتز" و"هافت" أمثلة على عدم استمرارية الثقة التي كانت متأصلة في المراحل الأولى من نمو وتطور المؤسسة. مع ذلك، ندرك أن المؤسسات والمجموعات التي تتمكّن من بناء الثقة المتواصلة بنجاح تكون أكثر قوة ونجاحاً على المدى الطويل (غيرسيك وديفيس، 1998؛ ولا شابيل وبارنيس، 1997؛ وهامبتون ولانسبيرغ).

يُمثّل هذا العنصر أهمية بالنسبة إلى الشركات العائلية؛ نظراً لأنها تحظى بسهولة الوصول إلى موارد مثل رأس المال الاجتماعي وممارسات الحوكمة التي تنبع من الأصل المشترك والهوية العائلية المشتركة (كورييتا وسالفاتو، ٢٠٠٤). هذه الموارد هي ما تسعى إليه الشركات العامة الكبرى باستمرار، لكنها تُضطر إلى القيام باستثمارات كبيرة لتحقيقها؛ مما يمنح الشركات العائلية "ميزة تنافسية" (كارني، 2005، ص. 249).

كيف يُمكن ترسيخ الثقة الأولية، التي تُمثّل أهمية من أجل تعزيز تنافسية الشركات العائلية، مع نمو وتطور المؤسسة؟ وما هي الآليات التي قد تكون مفيدة في الحفاظ على مستويات الثقة الأولية وتطويرها بما يُمكن الشركات العائلية من الازدهار؟ المعرفة بالديناميكيات المتعلقة ببناء الثقة المستمرة والحفاظ عليها داخل هذه الأشكال التنظيمية لا تزال محدودة نسبياً.

هامش

أود أن أشكر بليك أشفورت وإلين هولنزي وغلين كرينر ولاري ستيمبيرت على آرائهم القيّمة حول المسودة الأولية لهذا البحث. كما أنني مُمتنّ لمساهمة نانسي كافانوف في هذا المشروع. تم تمويل البحث لهذه الورقة جزئياً برعاية جامعة ولاية سان دييغو وكلية الأعمال ومركز إدارة ريادة الأعمال.

ومع ذلك، يسود تقليد في الأبحاث لفترة طويلة حول الثقة في دراسات المؤسسات، والذي يُمكن أن يكون مفيداً

مفهوم الثقة

على سبيل المثال، في العلاقات مع الزملاء، تحدث تفاعلات في مجالات عمل مختلفة وفي سياقات متنوعة، حيث قد يُوثق بالزميل في بعض المجالات ولكن يفقد الثقة به في مجالات أخرى. وبالتالي، فإن هذه المفهوم المتعلق بالثقة يستند إلى فكرة أن الثقة هي مفهوم متعدد الأوجه وله أسس متعددة.

طرح كل من لويكي وبونكر (1996) ثلاث أسس للثقة، وهي: الثقة القائمة على الحسابات، والثقة القائمة على المعرفة، والثقة القائمة على الهوية. الأولى تُبنى على الخوف من عواقب خرق الثقة و/أو المكافآت المرتبطة بالحفاظ عليها؛ هذا التصور للثقة مدعوم من التصورات الاقتصادية مثل نظريات الوكالة وتكاليف المعاملات (لين، 1998). أما الثقة القائمة على المعرفة، التي تُبنى على توقع سلوك الآخر بدلاً من الردع، فهي أساس آخر للثقة. يُمكن أن ينشأ التوقع من المعرفة والمعلومات حول نزاهة الطرف الموثوق به (وتُعرف أيضاً بالثقة الائتمانية) أو من كفاءته، التي تُعرف بثقة الكفاءة (لين، 1998).

الثقة القائمة على الهوية هي النوع الثالث، والتي وفقاً لما ذكره لويكي وبونكر (1996) تنشأ عندما يتمكن الأطراف من فهم رغبات واحتياجات بعضهم البعض بشكل فعال وعندما يكون هناك توافق في الأهداف. هذا النوع من الثقة يوجد عندما "يُفكر ويشعر" الشخص كما يشعر الآخر بسبب القيم أو المعايير المشتركة (فوكوياما، 1995) التي قد تكون مبنية على روابط القرابة أو الألفة أو الخلفية المشتركة أو الاهتمامات المشتركة (لين، 1998).

وفقاً للمفهوم الذي قدّمه روسو وآخرون (1998)، فإن الثقة القائمة على التحديد تُشابه الثقة العلائقية، التي تنبع من التفاعلات المتكررة وتكوين الروابط. يستخدم ماكاليستر (1995) تقسيماً أوسع، مشيراً إلى أن هناك أسساً عقلانية وعاطفية للثقة. النوع الأول يعتمد على الإدراك ويشمل الأسس الحسابية والمعرفية للثقة، بينما النوع الثاني يعتمد على الروابط العاطفية بين الأفراد ويشمل الثقة القائمة على التحديد أو القيم أو المعايير. كما يشير إلى أن الأساس الإدراكي عادة ما يكون سابقاً للأساس العاطفي. وكما سيناقش في القسم التالي، فإن هذا التسلسل يختلف في حالة الشركات العائلية، حيث تكون الثقة في البداية مبنية على التحديد ويُمكن تعزيزها من خلال الأسس الإدراكية.



مفهوم الثقة استرعى اهتمام الباحثين في عدد من التخصصات، بما في ذلك علم الاجتماع، والاقتصاد، والسلوك التنظيمي، والاستراتيجية، وغيرها؛ نظراً لأهميته في عدة نواحٍ: فهو يسهّل التعاون، ويُعزّز العلاقات ضمن شبكة اجتماعية أو مهنية، ويُقلّل النزاعات ذات التأثيرات السلبية، ويُخفّض تكاليف المعاملات، ويدعم الأداء الفعّال للمجموعات والاستجابة للآزمات بشكل أكثر فعّالية (روسو وآخرون، 1998). بناءً على مراجعة لأدبيات الثقة وشملت عدة تخصصات، يُعرّف روسو وزملاؤه (1998، ص. 395) الثقة بأنها "حالة نفسية تتضمن نية قبول المخاطرة بناءً على توقعات إيجابية لنوايا أو سلوك الطرف الآخر".

بالتالي، فالثقة ليست سلوكاً في حدّ ذاتها، بل هي حالة نفسية تؤدي إلى سلوك أو تنشأ عنه. إضافةً لذلك، يُعتبر الاعتماد المتبادل بين الأفراد وحالة عدم اليقين فيما إذا كان الطرف الآخر سيتصرف بشكل ملائم عنصرين ضروريين لنشوء الثقة (لين، 1998). بينما يرى العديد من الباحثين أن الثقة وانعدام الثقة هما طرفان في استمرارية واحدة، أو أن انخفاض مستوى الثقة يشير إلى انعدام الثقة، يرى كل من لويكي وماكاليستر ويبس (1998) أن الثقة متميّزة عن انعدام الثقة. فهم يرون أن العلاقات بين الأفراد متعددة الأوجه، وبالتالي فإن الثقة وانعدام الثقة هما مفهومان منفصلان يُمكن أن يتوفّرا معاً في جوانب مختلفة من العلاقات الشخصية.

طَبَّقَ تشايلد (1998) هذا النموذج المرحلي على تطور الثقة في التحالفات الاستراتيجية بين الشركات التي تتطور في ثلاث مراحل: التكوين، والتنفيذ، والتطور. في مرحلة تكوين التحالف، يكون الحساب هو أساس الثقة. خلال مرحلة التنفيذ، تُوضع الأنظمة لزيادة جودة المعرفة المتاحة للشركاء، مما يُوفّر الأسس للثقة المعرفية. تكون الدقة في التنبؤ بالشركاء عنصراً أساسياً في الثقة في هذه المرحلة. مع تطور التعاون ونجاحه، هناك احتمال لحدوث "ربط" (تشايلد، 1998، ص. 252) بين الشركاء مما يُوفّر الأساس للثقة المعيارية، التي تُعتبر حاسمة لنجاح التحالف.

هناك ملاحظتان جديرتان بالاهتمام حول نموذج تشايلد. أولاً، الثقة على المستوى الشخصي بين العاملين في الشركتين الشريكتين هي محور تطوير الثقة على المستوى البيئي بين المنظمات. ثانياً، يؤكد النموذج على أن الأسس المختلفة للثقة تحتاج إلى التعايش من أجل استدامة الثقة؛ فإذا أُزيلت الأسس الحسابية أو الإدراكية، فلا يُمكن الحفاظ على الثقة المعيارية. وهكذا، يتم تصور الثقة في الأدبيات التنظيمية كفكرة ديناميكية متعددة الأبعاد موجودة بطريقة مترابطة على المستويات الشخصية والتنظيمية والكلية.

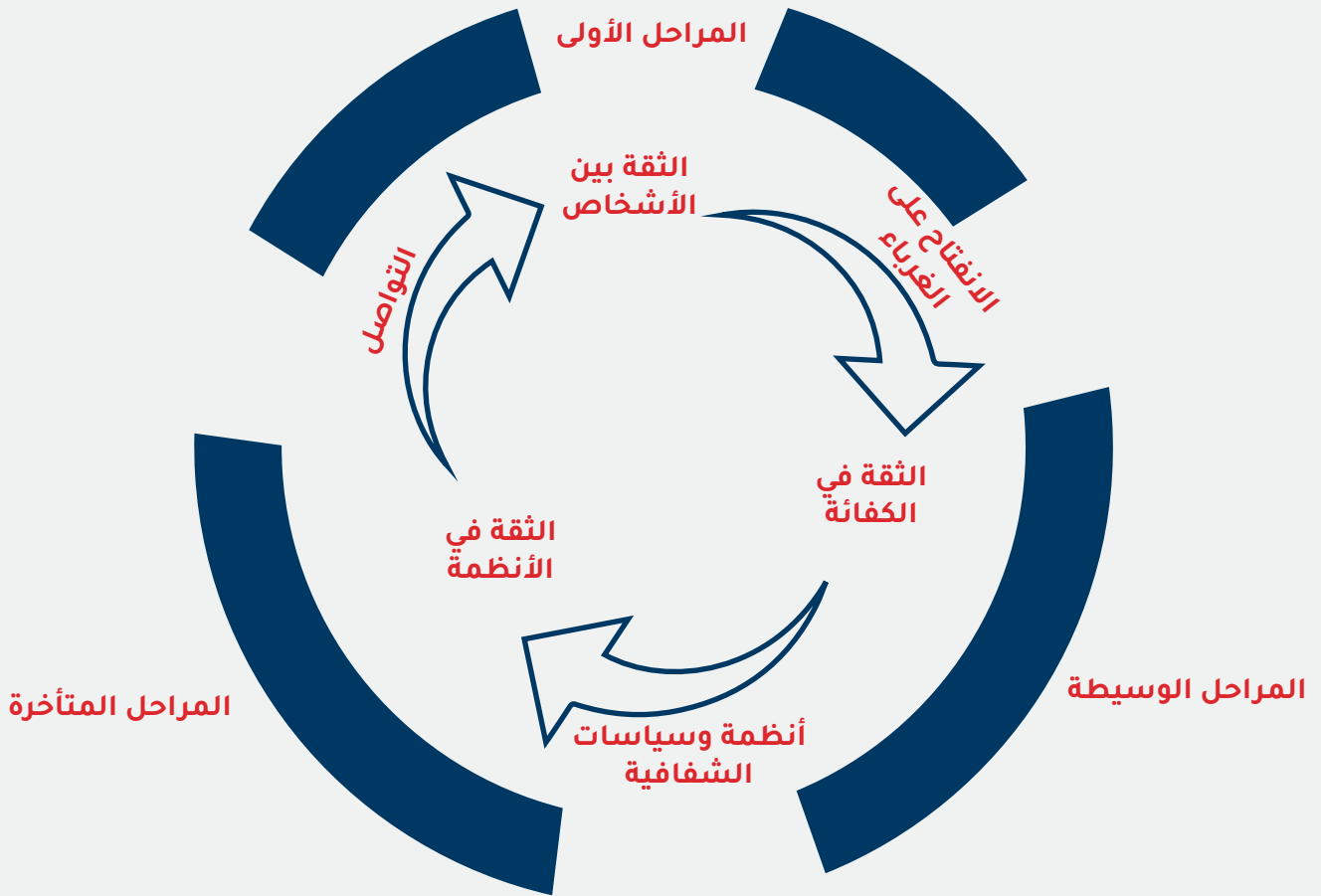
الثقة هي أيضاً ظاهرة متعددة المستويات، وقد أشار العلماء إلى أن النظريات المفيدة حول الثقة تستكشف الروابط بين الثقة على مستويات مختلفة (لين، 1998؛ روسو وآخرون، 1998). على مستوى التفاصيل الجزئية، يتناول الباحثون الثقة بين الأفراد، لكنهم يعترفون بأن هذه العلاقات مغروسة في سياق أوسع، وبالتالي فإن الثقة بين الأفراد تكون مرتبطة بشكل وثيق ومُعززة بأنظمة الثقة على المستوى الكلي، أو الثقة في الأداء الموثوق للأنظمة المجردة على المستوى المؤسسي أو المجتمعي.

على سبيل المثال، وجد بيرس وبرانيكي وبيغلي (2000) أن غياب الإجراءات داخل الشركات فيما يتعلق بمعاملة الموظفين بشكل متسق، إلى جانب الطبيعة الاستبدادية للحكومة الهنغارية تحت النظام الشيوعي قوّض الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. وبالمثل، أثّرت ثقة المديرين الأجانب في السياق المؤسسي في الصين على ثقتهم في الموظفين المحليين، مما عزز الروابط بين أوجه الثقة على المستويات المؤسسية والمؤسسية والشخصية (تشايلد وموليرينغ، 2003).

يُقرّ الباحثون أيضاً بالطابع الديناميكي للثقة، حيث تتشكّل وتستمر بمرور الوقت، حتى وإن كانت دراسات قد ركّزت على مرحلة معينة. على سبيل المثال، يقترح لويسكي وبانكر (1996، ص. 124) "تطوراً تدريجياً للثقة" إذ "تتطور تدريجياً مع انتقال الأطراف من مرحلة إلى أخرى". فهما يشيران إلى أن مصادر الثقة المتنوعة تُستخدم مع تقدم العلاقات بين الأفراد غير المعروفين، بدءاً من الثقة المبنية على الحسابات إلى الثقة المعرفية وصولاً إلى الثقة القائمة على الهوية. تبدأ العلاقات على أساس حساب المخاطر والفوائد من الثقة في العلاقة، ويكون الأفراد على استعداد لتحمل المخاطر بناءً على وجود بعض الردع.

بعض العلاقات تستند فقط إلى هذا النوع وهذا المستوى من الثقة، بينما تتقدّم العديد منها إلى المرحلة التالية. تظهر الثقة المعرفية، التي هي إدراكية، إذا كانت التغذية الراجعة من التفاعلات المتكررة إيجابية ولم يُستخدم الردع بشكل متكرر. في هذه المرحلة، يكون الأفراد أكثر دقة في التنبؤ بالمؤتمّن عليه. المستوى الثالث من الثقة هو القائم على الهوية وهو قائم على العاطفة؛ يحدث هذا النوع من الثقة عندما يتعلّم الأطراف المزيد عن بعضهم البعض ويبدؤون في تحديد احتياجات وأولويات وتفضيلات بعضهم البعض. قد يُطلَب الحصول على معلومات إضافية، مما يُوفّر أساساً أوسع للثقة. ويُقال إن عدداً قليلاً من العلاقات فقط يتقدّم إلى هذا المستوى (لويسكي وبانكر، 1996).

استدامة دورة الثقة داخل الشركات العائلية



على وجه التحديد، يُفترض أن الثقة بين الأشخاص، القائمة على العاطفة، على مستوى المجموعة في المراحل المبكرة من الشركة العائلية، يُمكن الحفاظ عليها بجرعة صحية من عدم الثقة في كفاءة الشركة العائلية المتطورة. العمليات التي تُعزز الكفاءة والثقة في الأنظمة- الأساس المعرفي والحسابي للثقة على التوالي- يُمكن أن تحافظ على مستويات الثقة داخل الشركات العائلية مع نمو الشركة وتطورها. في الأقسام التالية، أصف الأساس للثقة بين الأشخاص أو الثقة القائمة على الهوية في المراحل المبكرة من الشركة، والحاجة إلى الثقة في الكفاءة والأنظمة، وكيف يُمكن للتأثيرات الخارجية والشفافية تعزيز هذه الأشكال من الثقة.

يُختتم وصف النموذج بمناقشة كيف أن آليات بناء الثقة، مثل التواصل القوي، يُمكن أن تُعزز الثقة بين الأشخاص داخل الشركات العائلية. تُناقش الأنواع الثلاثة من أسس الثقة بشكل متتابع، بناءً على هيمنة كل منها في مراحل مختلفة من تطور الشركة العائلية. ومع ذلك، بعد الدورة الأولى، يجب رعاية جميع أسس الثقة باستمرار للحفاظ على الثقة داخل الشركات العائلية.

استناداً إلى تكامل الأدبيات المتعلقة بالثقة مع الأدبيات الخاصة بالشركات العائلية، يُقدّم نموذج "دورة استدامة الثقة" داخل الشركات العائلية، كما هو موضح في الشكل، ١. الفرضيات الأساسية لهذا النموذج هي: (١) الثقة ظاهرة متعددة الأبعاد تشمل جوانب معرفية وعاطفية، وكلا الجانبين يحتاج إلى دعم مستمر؛ (2) الثقة ذات طابع ديناميكي، على الرغم من أن ترتيب تطور جوانب الثقة المتنوعة يختلف بين الشركات العائلية والمعاملات التجارية الخارجية، فإن كل بُعد من أبعاد الثقة يرتبط بشكل أو ثقل بمرحلة معينة من تطور الشركة؛ (٣) دورة الثقة قابلة للتجدد، حيث تستمر الشركة العائلية في إعادة النظر في كل جانب من الجوانب الثلاثة للثقة بعد الدورة الأولى، وأن سحب أي من الأسس يُمكن أن يُعرض الثقة التنظيمية للخطر (تشايلد، 1998)؛ (٤) استدامة الثقة على المستوى الفردي أو الجماعي مرتبطة بشكل وثيق بمستوى الشركة (لين، 1998؛ روسو وآخرون، 1998)؛ و(٥) "لا يُمكن تعزيز الثقة بمعزل عن عدم الثقة" (لوهمان، 1979، ص. 89)؛ وبالتالي، فإن التعايش الوظيفي بين الثقة وعدم الثقة داخل نظام الشركة العائلية يُمكن أن يُساهم في استدامة الثقة داخل الشركات العائلية (ليويكي وآخرون، 1998).

الشركات العائلية والثقة بين الأفراد

في الواقع، تم ملاحظة أن هذا الأساس للثقة داخل الشركات العائلية قد ساعد في تطوير عدة اقتصادات مثل اليابان، وروسيا، والهند، وأمريكا اللاتينية، وأمريكا الاستعمارية، وبريطانيا في العصر الفكتوري، حيث تلعب العائلات دوراً مهماً كمصدر لرأس المال للشركات العائلية عندما تكون أسواق رأس المال غير متطورة، أو عندما يكون الوصول إلى أسواق رأس المال محدوداً (جيمس، 1999). تُساعد هذه المساهمات في توفير ما يسميه بارني وهانسن (1994) "الثقة القوية"، وهي نادرة، وبالتالي تشكل مصدراً للميزة التنافسية.

الافتراض الأول: من المرجح أن الشركات العائلية في مراحلها المبكرة تتمتع بمستويات عالية من الثقة بين الأفراد.
في القسم التالي، يتم طرح فكرة أن الاعتماد المفرط على الثقة بين الأفراد قد يؤدي إلى مشكلات، ما لم يتم تطوير قواعد أخرى للثقة مع تطور الشركة العائلية. على وجه الخصوص، تتم مناقشة أهمية الثقة في الكفاءة، وأهمية تعزيز هذا الأساس.

يُنظر إلى الشركات العائلية، خاصة في مراحلها المبكرة، على أنها مؤسسات "مرتفعة الثقة"، حيث تكون الثقة ذات طابع قائم على العلاقات، وتكون بين الأفراد (كورييتا وسالفاتو، 2004). الثقة بين الأفراد، بين أعضاء العائلة، تستند إلى القرابة، والألفة، والتماثل في الخصائص الشخصية، والتاريخ، وفترة طويلة من التجربة (كارني، 2005؛ كيتس دي فريس، 1993؛ لين وباخمان، 1998؛ ستيوارد، 2003).

تُعزّز هذه الفواسم المشتركة الأسس المعرفية والعاطفية للثقة بين الأفراد، وهي الثقة القائمة على المعرفة والتعريف (ليويكي وبانكر، 1996). الأولى تعتمد على القدرة على التنبؤ بأفعال الآخرين. تاريخ التفاعل بين الأفراد يسمح للشخص بمعرفة ما يمكن توقعه من الآخر، مما يسهم في بناء الثقة حتى لو كان الآخر غير جدير بالثقة (بشكل متناقض)، لأن الشخص يمكنه توقع كيفية انتهاك الآخر لهذه الثقة. التجارب والفهم المشتركين يبيان أيضاً "رابطاً عاطفياً... يمكن الشخص من 'الشعور' وكذلك 'التفكير' مثل الآخر" (ليويكي وبانكر، 1996، ص. 122)، مما يُساعد على التماهي مع مجموعة مشتركة من الأهداف والمعايير. تتداخل العناصر العاطفية والمعرفية لتأسيس ثقة مبنية على الهوية أو المعايير، وثقة علائقية وشخصية (تشايلد، 1998؛ روسو وآخرون، 1998).

تتطلب الثقة بين الأفراد وقتاً طويلاً لتُبنى بين الغرباء، وعادةً ما تُبنى فقط على مدار فترات طويلة من التفاعلات المتكررة. في الواقع، وفقاً لنموذج التطور لليويكي وآخرين (1996)، فإن عدداً قليلاً جداً من العلاقات التجارية تصل إلى هذا المستوى. علاوةً على ذلك، تسعى الشركات العامة إلى تحقيق هذا النوع من الثقة لأنه يمكن أن يمنحها ميزة تنافسية، وهو أمر حاسم للنجاح في بعض السياقات مثل التحالفات الاستراتيجية (تشايلد، 1998).

ما يُميز الشركات العائلية هو أنها تبدأ بمستوى عميق من الثقة لأن العائلة تُمثل عامل الهوية المشترك. التاريخ المشترك والتجارب والهوية والطقوس والوقائع تُمثل آلية ربط مهمة تُعزّز الثقة بين الأفراد (غيرسيك وآخرون، 1997). الوصول الفوري إلى هذه المستويات العميقة من الثقة بين الأفراد له آثار كبيرة، حيث يساهم أفراد العائلة برأس المال والموارد الأخرى استناداً إلى هذه الثقة (ألدريتش وكليف، 2003؛ جيمس، 1999؛ ساندرز وني، 1996). والأهم من ذلك، أن أفراد العائلة مستعدون للالتزام، "حتى إلى حد التضحية بالنفس" من أجل رفاهية العائلة العامة (غيرسيك وآخرون، 1997).

الثقة في الكفاءة والتأثير الخارجي

يُفترض تطوير شكل ثانٍ من الثقة لا تتجاوز قصور الثقة بين الأفراد فحسب، بل أيضاً لتعزيزها. الثقة في الكفاءة هي الاعتقاد بأن الأطراف المُكلَّفة بعمل معين ليست فقط رغبة. بل قادرة أيضاً على أداء العمل بفعالية (ميشرا، 1996). يُمكن أن تعوض الثقة في الكفاءة عن بعض نواقص النظام الذي يعتمد فقط على الثقة بين الأفراد. التعليق التالي من مدير يُوضِّح بوضوح أهمية الثقة في الكفاءة حتى في حال وجود الثقة بين الأفراد: "عليهم أن يشعروا أنك قادر على قيادتهم... لأنهم قد يحبونك كثيراً، ولكن إذا شعروا أنك شخص غير كفء، سيقولون: لا يمكننا أن نثق فيما يقوله هذا الشخص. سيأخذنا إلى الهاوية. أعني أنهم يجب أن يكونوا واثقين أنك كفء" (ميشرا، 1996، ص. 266). في سياق الشركات العائلية، يسعى أولئك الأفراد الذين لا يشاركون بفعالية في العمل إلى الثقة بأن أولئك الذين يديرون منظومة الشركة قادرون على التكيف مع المتغيّرات من حولهم، بحيث يتسنى للشركة العائلية أن تحقق الازدهار.

يُمكن تعزيز هذا النوع من الثقة عندما يكون نظام العمل في الشركة العائلية منفتحاً على التأثيرات والخبرات الخارجية. يُصبح تطوير الهياكل والعمليات التي تمكن الشركة العائلية من الاستفادة من الموارد الخارجية أمراً حاسماً.

بناء الثقة بالكفاءة من خلال جلب "الخارج" إلى "الداخل"، وهناك مساران حيويان للتأثير الخارجي: الأول هو إشراك غير أفراد العائلة في مجلس الإدارة، والثاني هو تشجيع أفراد العائلة العاملين في الشركة على اكتساب الخبرة خارج نطاق العمل العائلي. يُمكن أن تُساعد هذه الآليات الشركة العائلية على وضع حدود بين النظامين العائلي والتجاري، وتعزيز جودة القرارات الاستراتيجية، وتوفير نظام من التوازنات، وتمكين الشركة من السعي لتطوير واستخدام الكفاءات للتنافس في السوق المُتغيّر. هذه الجهود ضرورية لبناء الثقة في كفاءة نظام الشركة العائلية.

يُمكن لتعيين مجلس إدارة نشط، يضم أفراداً من خارج العائلة، أن يُوفّر للشركة العائلية موارد خارجية مثل المعلومات والخبرات والشبكات (أرونوف وورد، 1996؛ شوارتز وبارنز، 1991). كما يُمكن لمجلس الإدارة الذي يعتمد على "الكفاءة" (لين، أستراخان، كيت وماكميلان، ٢٠٠٦، ص. ١٥٢) الاستفادة من عمق وتنوع خبرات المديرين الخارجيين، وتزويد الشركة العائلية بمعلومات حول ديناميكيات الصناعة، وأفكار جديدة تشعل الابتكار، وتُساعد في تطوير وإدارة العلاقات الخارجية الهامة (بورش وهوس، 1993).

بينما يُمكن أن تعمل الثقة بين الأفراد كآلية لتخفيف القلق، إلا أنها قد تؤدي إلى "الثقة العمياء" والتفكير الجماعي (جانيس، 1982)، الذي يظهر غالباً في المجموعات المتناسكة والمتعاونة التي تتمتع بمستويات عالية من الثقة بين الأفراد، مثل قادة الشركات العائلية. قد تكون الثقة العمياء غير فعّالة لأنها تُقلّل من فعّالية "نظام الإنذار المُبكر" الذي يُوفّر القلق. وهذا يُمكن أن يكون مشكلة كبيرة خاصة إذا كانت الشركة العائلية ناجحة، حيث قد يُعزى النجاح إلى القيادة العائلية المتناسكة.

مثل هذه المجموعات قد تميل إلى الانخراط في دفاعات غير منتجة، مثل السعي وراء الإجماع والرضا، مما يؤدي في النهاية إلى تآكل جودة القرارات وقدرة الشركة العائلية على المنافسة بفعالية في السوق، وبالتالي تآكل الثقة في استدامة الشركة العائلية. لذلك، من المهم الحفاظ على الثقة التي تُقلّل من الصراع غير البناء مع إدراك قيمة الصراع الوظيفي. دعم الثقة بين الأفراد داخل هذه المجموعات بجرعة صحية من عدم الثقة الوظيفية في قدرات اتخاذ القرار يُمكن أن يُعزّز النقاش البناء والوظيفي.

علاوةً على ذلك، كما هو موضح في نماذج دورة حياة المؤسسات (هولندر وإلمان، 1988)، مع مرور الوقت ونمو الشركة العائلية، تتزايد التعقيدات على عدة أصعدة. فالمنافسة تحتم، وتزداد متطلبات العملاء، وتتغير طبيعة الأعمال (وورد، 1997). بالإضافة إلى ذلك، قد تتوزع ملكية وإدارة الشركة العائلية بين أبناء العمومة والأشخاص المرتبطين بالزواج، نظراً لأن الغالبية العظمى من الشركات العائلية تُخضّط للحفاظ على السيطرة في المستقبل، وفقاً لدراسة برعاية "ماس موتشوال" ومعهد "رايمون" (أستراخان، ألين، سبينيلي وويتماير، 2003).

كما تشير بيانات "ماس موتشوال" إلى أن حوالي ثلثي الشركات التي شملها البحث غادرها أحد أفراد العائلة الذين كانوا يعملون في الشركة خلال السنوات الخمس الماضية، مما يشير إلى أن هؤلاء الأفراد ربما اختاروا مسارات مهنية أخرى (أستراخان وآخرون، 2023)، وهذا قد يؤدي إلى ابتعادهم عن العمليات اليومية للشركة. نقص المعرفة العميقة ببعضهم البعض وقلة التجارب المشتركة يُمكن أن يُضعف مستوى الثقة بين الأفراد، مما يستدعي الحاجة إلى وضع قواعد إضافية للثقة المعرفية التي سيتم مناقشتها لاحقاً.

بالإضافة إلى ذلك، يُمكن أن يضطلع الأعضاء الخارجيون بدور حيوي في التعامل مع تكاليف تداخل الأدوار أو ما يُعرف بـ "الإيثار" في الشركات العائلية المتكاملة بشكل كبير، وتعزيز فرص بقاء الشركة العائلية على المدى الطويل (وورد، 2004). يُمكن لهؤلاء الأعضاء توضيح أدوار مالكي الشركات العائلية، خاصة فيما يتعلق بالقرارات التي تؤثر على النظامين العائلي والتجاري من خلال مساعدة المالكين في تحديد "أي الأدوار المناسبة بحسب اختلاف السياق" (أرونوف وورد، 1996، ص. 232).

على سبيل المثال، قد يكون من الصعب جداً على الوالد أن يختار أحد أبنائه لقيادة الشركة العائلية عندما تكون الشراكة بين الأخوة غير قابلة للتنفيذ. قد يتم تحويل مسألة انتقال القيادة إلى مجلس الإدارة لأنه، بغض النظر عن وضوح مؤهلات القائد المعين، يُعتبر اختيار أحد الأبناء من قبل الرئيس التنفيذي "معاناة مطلقة" (بوزا، 2004، ص. 148). وبالتالي، يُمكن لمجلس إدارة نشط ذو تأثير خارجي أن يُشير إلى استعداد الشركة العائلية للنظر في الاحتياجات المالية والاستراتيجية المشتركة للمؤسسة ككل.

يُمكن لهؤلاء الأعضاء الخارجيين أن يُمثّلوا "مُحفّزات للثقة"، مما يبيّن جسوراً بين الأشقاء أو الموظفين، وبين الرئيس (الوالد) والمرؤوسين (الأبناء). يصف لاشابيل وبارنز (1998) كيف تمكّن مجلس المستشارين المكوّن من أفراد خارجيين من معالجة التوترات بين الأشقاء أثناء الانتقال، ولعب دور المُحفّز للثقة في شركة "فيلدينغ أويل"، وحل قضايا التقاعد والملكية. كما أشار فرانك فيلدينغ، خليفة الجيل الثالث، إلى أن المجلس كان قادراً على "امتصاص ثلاثة أرباع العواطف المتعلقة بالأمور العائلية. وجود أشخاص خارجيين يُغيّر الديناميكية بين الأخوة" (لاشابيل وبارنز، 1998، ص. 14)؛ وبهذا، يُمكن للأفراد الخارجيين أن يكونوا فعّالين في تذكير أفراد العائلة بقضايا الثقة التي قد تكون مُعرّضة للخطر، خصوصاً عندما تكون التوترات مرتفعة.

أخيراً، يُوفّر الأعضاء الخارجيون نظاماً من التوازنات الذي يُساعد في محاسبة المدراء العلويين ويضفي مصداقية على تصرفات الإدارة. كما أشار كريسمن وتشوا ولتز (2004، ص. 348)، "... حتى مجلس الإدارة أو المستشارين الذين لا يمتلكون سلطة رسمية يجب أن يعملوا كعوامل موازن في مواجهة الإيثار بسبب تأثير آرائهم على سلوك المالك والمدير؛ حيث يسعى الأفراد عادة إلى الحصول على موافقة الأصدقاء والزملاء على أفعالهم."



يُمكن لأعضاء مجلس الإدارة الخارجيين أن يوجهوا الديناميكية داخل المجلس نحو مناقشات أكثر موضوعية وبنّاءة. بالإضافة إلى ذلك، مع نمو الشركة العائلية وازدهارها، قد يدير شبكة من أبناء العمومة الشركة بينما لا يشارك العديد من المساهمين بنشاط في الأعمال؛ في هذا السياق، يُساعد تدخل المديرين الخارجيين في التأكد من أن قرارات العمل تُتخذ بشكل مناسب مع مراعاة جميع المصالح.

يُمكن بناء الثقة بالكفاءة أيضاً من خلال تشجيع أفراد العائلة الساعين إلى مناصب استراتيجية في الشركة العائلية على اكتساب الخبرة العملية خارج الشركة. ستُساعد الخبرة الخارجية الأفراد على تطوير مهاراتهم التقنية والقيادية، وكذلك تمنحهم وجهة النظر والثقة اللازمتين لقيادة الشركة العائلية إلى الأمام (وورد، 1987). في الواقع، في دراستهم للعلاقات الثنائية بين الأب والابن في الشركات العائلية، أشار ديفيس وتاغايوري (1989) إلى أن الأبناء والآباء غالباً ما لا يعملون معاً حتى يَتِمَكَّن الأبناء من تطوير هويتهم بشكل مستقل عن العائلة. وبالمثل، أكد موريس وبارت (2002، ص. 61) على قيمة الخبرة الخارجية "بسبب الحاجة إلى أن يُنظر إليهم على أنهم أشخاص يتمتعون بالمصداقية في الأعمال التجارية سواء من قبل الأشخاص داخل الشركة العائلية أو الآخرين، سواء المنافسين أو الأشخاص في الشركات المرتبطة بالشركة العائلية بطريقة ما".

الأهم من ذلك، أن النجاح الخارجي والخبرة التي يكتسبها الموظفون العائليون قبل الانضمام إلى الشركة العائلية قد تكون ضرورية في بناء المصداقية في كفاءة نظام الشركة العائلية.

الافتراض الثاني: خلال مسيرة نمو الشركة العائلية، يُمكن أن يؤدي انفتاح نظامها على الخبرات والمعرفة الخارجية إلى زيادة الثقة بالكفاءة.

السياسات الشفافة والثقة في النظام

إضافة إلى ذلك، يدخل الموظفون من خارج العائلة كشركاء جدد في إدارة الشركة مع انفتاح الشركات العائلية الناجحة على الكفاءات الخارجية، وبطبيعة الحال، تتنوع توقعات هؤلاء الموظفين ومديريهم من خارج العائلة، وأصحاب الشركة من العائلة، وأفراد العائلة غير المشاركين في الإدارة، خاصة فيما يتعلق بالحقوق والمزايا. لذلك، يُصبح من الضروري وضع تصور واضح ومُحدّد لهذه التوقعات لتجنب النزاعات وتعزيز الثقة في هيكل الشركة العائلية.

علاوةً على ذلك، يُشير وورد (2004) إلى أن الشركات العائلية الناجحة تتنبأ بالمشكلات المحتملة التي قد تؤدي إلى نزاعات وتسعى إلى حلها بشكل استباقي قبل تفاقمها، وبالتالي من الضروري معالجة كل الأمور المتعلقة بالمكافآت والأجور، والانضمام إلى الشركة، وانتقال القيادة، قبل أن تتحول إلى قضايا شخصية وعاطفية.

يُساهم وضع سياسات وإرشادات واضحة تُنظّم انضمام أفراد العائلة إلى الشركة، وتُحدّد المكافآت والأجور وآليات الترقية، في توضيح الأدوار وتنظيم توقعات كل من أفراد العائلة والموظفين، مما يُعزّز الثقة في نظام الشركة. وفي الشركات العائلية الكبيرة، تلجأ بعض العائلات إلى صياغة "دستور عائلي" يُحدّد حقوق وواجبات أفرادها كتابياً ليضمن الشفافية والعدالة في إدارة الشركة (جورينسكي وزويك، 2001).

تُساعد السياسات الواضحة أفراد العائلة على تحديد أولوياتهم، سواءً على الصعيد العائلي أو الفردي، وتُمكن الشركة من دمج قيمها العائلية ضمن إطار مُنظّم من القواعد. ويُعزّز هذا النهج الثقة في نظام الشركة بين جميع الأطراف، سواءً من العاملين أو الأطراف الخارجية.

كما تُجسّد هذه السياسات رغبة العائلة في الحفاظ على ملكية الشركة، مع التأكيد على أهمية الكفاءة والجدارة في إدارتها، بعيداً عن المحسوبية أو المصالح الشخصية.

لضمان استمرار دورة الثقة في الشركات العائلية، هناك عنصر أساسي ثالث، إضافةً إلى الثقة الشخصية والثقة في الكفاءة، وهو الثقة في النظام (باربير 1983؛ لوهمان 1988). يُشير ويتلي إلى أن هذا البُعد يتعلق بالخصائص الجماعية للهيكل الإداري وفريق الإدارة العليا في الشركة، وهي خصائص لا يُمكن اختزالها في مجرد سمات شخصية للأفراد القائمين عليها.

هذه الخصائص تضمن استمرارية الأنشطة والتوجهات حتى في حال تغَيّر الأفراد القائمين عليها (كما ورد في سايدو 1988، ص.45). ولا ترتبط الثقة بأشخاص بعينهم، وإنما تنبع من الثقة التي يضعها الأفراد في الأنظمة والإجراءات المتبعة في الشركة؛ مما يجعلها أساساً متيناً للثقة بين جميع الأطراف المعنية بالشركة العائلية، سواءً كانوا أفراد الأسرة النشطين في العمل، أو شركاء غير نشطين، أو موظفين من خارج العائلة أو حتى الموردين.

مع توسع الشركات العائلية، يُصبح الاعتماد على الثقة الشخصية فقط غير كافٍ، وهنا تبرز أهمية الثقة في النظام الذي يحكم العلاقات بين أفرادها. ولتعزيز الثقة المؤسسية، لا يكفي وجود تقاليد راسخة وقواعد رسمية تضمن موثوقية الإجراءات فحسب، بل يجب على الأفراد الالتزام بهذه التقاليد والقواعد في جميع تصرفاتهم وسلوكياتهم (سايدو 1998، ص.44).

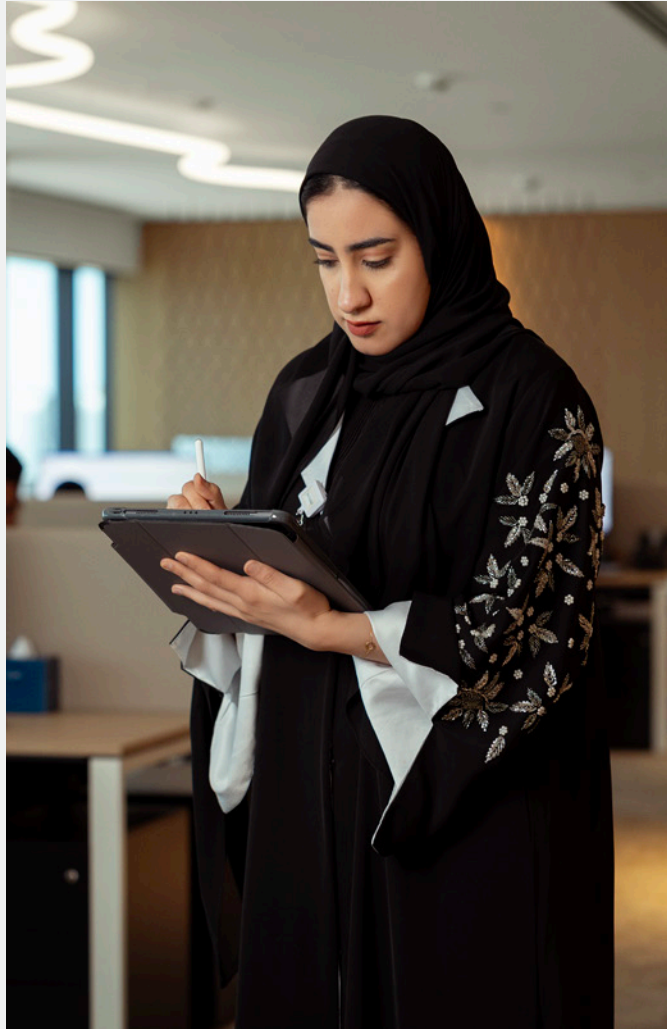
لذا، فإن وضوح هذه القواعد والتقاليد هو أساس بناء المصداقية اللازمة لترسيخ الثقة في النظام. لا يعني هذا بالضرورة الكشف عن جميع التفاصيل، بل يكفي تقديم معلومات دقيقة وذات قيمة بطريقة مؤثرة، تُمكن الأفراد من اتخاذ قرارات مُستنيرة، وتؤثر على مصالحهم الشخصية والمالية (باين، ديشباندي، ومارغوليس وبيتشير، 2005، ص.131). في سياق الشركات العائلية، يُمكن للقواعد الواضحة والشفافة أن تُحدّد أدوار ومسؤوليات وتوقعات الأفراد داخل الشركة، مما يُعزّز إمكانية الثقة في عمل نظام الشركة العائلية.

لكن أشار كلٌّ من تاغيوري وديفيس (1996) إلى أن تداخل الأنظمة المتعددة، الذي غالباً ما يصاحب نمو وتطور الشركات العائلية، يزيد من احتمالية نشوب النزاعات، وكما أوضحنا سابقاً، قد يبتعد بعض أفراد العائلة عن المشاركة في العمليات اليومية للشركة لتوجّههم نحو مسارات مهنية مختلفة.

العائلة والإدارة؛ بالإضافة إلى "الاتساق" بين القرارات الحالية والسابقة؛ وإمكانية "تغيير" السياسات والإجراءات بناءً على أسس واضحة ومُعلنة؛ وأخيراً "الالتزام بالإنصاف" في جميع القرارات والإجراءات. يُعَدُّ الالتزام بهذه المبادئ أساساً متيناً لوضع سياسات تُعزِّز الثقة في نظام الشركات العائلية.

بالتالي، تتمتع الشركات العائلية بميزة تنافسية قوية تتمثل في الثقة المؤسسية التي تنبع من الروابط الشخصية المتينة التي تُميّزها في مراحلها الأولى، ولكن استدامة هذه الثقة وتعزيزها على المدى الطويل يتطلب بناء هياكل وعمليات تُرسِّخ الكفاءة والثقة في النظام. بدون هذا الدعم المؤسسي، قد تتضاءل الثقة الشخصية مع مرور الوقت وتُصبح غير كافية لمواجهة تحديات النمو والتوسع. لذا:

الافتراض الثالث: إن وضع سياسات عائلية وتجارية واضحة وشفافة، والالتزام بتطبيقها بشكل ثابت، يُسهم بشكل كبير في بناء وتعزيز الثقة في نظام الشركة العائلية، خاصة مع نموها وتطورها.



تُقدِّم بعض الشركات العائلية نماذج مختلفة للتوفيق بين رغبة العائلة في إشراك أفرادها وبين الحفاظ على معايير الكفاءة في إدارة الشركة. فعلى سبيل المثال، تُتيح شركة "سمورغن كونسوليديتد إنداستريز" فرص عمل لجميع أفراد العائلة، حتى في مناصب تتجاوز كفاءتهم (وورد ٢٠٠٤)، بينما تعتمد شركة "غولدوني فودز" مسارين للتوظيف بمتطلبات مختلفة للعلم والخبرة، من أجل تحقيق التوازن بين إشراك أفراد العائلة والحفاظ على معايير النجاح (آرونوف، وأستراتشان و وورد، ١٩٨٨). كما يتم تشجيع مشاركة أفراد العائلة في أدوار غير إدارية، مثل الأعمال الخيرية والمجالس العائلية والصناديق الاستثمارية (بوتزا، ٢٠٠٤).

باعتتماد معايير شفافة وعادلة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت، تُرسِّخ الشركات العائلية مهام ومسؤوليات كل فرد بوضوح، مما يُعزِّز الثقة ويهيئ بيئة عمل إيجابية ومُحفِّزة للجميع. تُساعد هذه السياسات الشركات العائلية على إدارة توقعات الأجيال القادمة، والموظفين، وأصحاب المصلحة الخارجيين بفعالية، حيث أن عدم وضوح الأدوار والتوقعات والالتزامات بين أفراد العائلة وغيرهم من العاملين يُعَدُّ مصدراً رئيسياً للنزاعات وتآكل الثقة (هارفي وإيفانز، ١٩٩٤).

يُسهم الالتزام بمبادئ توجيهية شفافة وواضحة بشكل ثابت في جميع القضايا المتعلقة بأفراد العائلة والعاملين في بناء أسس العدالة الإجرائية داخل الشركة (بروكنر وسيغل، ١٩٩٦)، فعندما تكون الإجراءات عادلة، يُصبح تحقيق العدالة في النتائج أقل أهمية، وفقاً لقول الخبراء، لأن "العدالة الإجرائية تُولِّد مستوى من الثقة يجعل النتيجة مقبولة حتى لو لم تكن مثالية" (بروكنر وسيغل، ١٩٩٦ ص ٣٩٨). يتجلى ذلك في الشركات متعددة الجنسيات، حيث أظهر مديرو الفروع مستوى أعلى من الثقة والانتماء تجاه مؤسساتهم عند وجود عدالة وإجراءات منصفة، بغض النظر عن تحقيق مكاسب شخصية (كيم وموبورني، ١٩٩١).

حدّد كلٌّ من هايدن وبلونديل وكارلوك (٢٠٠٥، ص ١٠) خمسة عناصر أساسية لتحقيق العدالة الإجرائية في الشركات العائلية، تتمثل في "إعطاء الصوت" لجميع أصحاب المصلحة لضمان مشاركتهم في صنع القرار والتعبير عن آرائهم؛ مع الحفاظ على "الشفافية" ووضوح المعلومات والإجراءات والتوقعات لكل من

التواصل.. ضمانة استمرار دورة الثقة

خاصةً إذا لم يكن لديهم قريب مباشر يعمل في الشركة، رغم أنهم يحتفظون بمصلحة كبيرة في الشركة، سواء من الناحية المالية أو العاطفية.

الافتراض الرابع: عندما تنمو الشركات العائلية وتضم أكثر من جيل واحد، فإن تحقيق مستويات عالية من التواصل الجيد بين هذه الأجيال يؤدي إلى زيادة الثقة الشخصية بين أفرادها.



كما ذكرنا سابقاً، قد تتراجع الثقة الشخصية مع تطور الشركات العائلية ونموها، وذلك بسبب تعدد الأجيال، والأسر الأساسية، وتأثير التقاليد والطبقات المتوارثة. مع انتقال القيادة في الشركة العائلية من جيل إلى آخر، تستطيع القيادة الجديدة تعزيز الثقة وبناء أسس متينة لها، من خلال تبني أسلوب تواصل يتميز بالشفافية والصراحة والاتساق (وورد 2004).

يُسهّل التواصل الفعّال تدفق المعلومات بين مختلف الأطراف ويُعزّز التعارف والتفاهم المتبادل، وهو أمر أساسي لبناء الثقة في النظام (داس وتانغ، 1998؛ ويتنر وبردوت، وكورسغارد وورنير، 1998)، ويُمكن لهذا التواصل أن يُحوّل الثقة في النظام إلى ثقة شخصية مُتجدّدة، قائمة على "معتقدات مشتركة جديدة من خلال إعادة التفاوض" بين الأجيال وبين أفراد الأسرة العاملين في الشركة وغير العاملين فيها (هابرشون وأستراتشات، ١٩٩٧ ص. 37).

يُمكن لهذا النوع من التواصل كذلك أن يُحفّز الحوارات الضرورية لبناء الهوية الجماعية بين مختلف المجموعات ضمن نظام الشركة العائلية (هاردن؛ لورنس وغرانت، 2005)، وأثبتت الدراسات أن التوظيف الاستراتيجي للغة والتواصل يُسهم بشكل كبير في نمو وتطور الشركات العائلية (داونينغ، 2005). إضافة إلى ذلك، يُعدّ التواصل الجيد بين أصحاب المصلحة أساسياً لتحقيق العدالة الإجرائية في الشركات العائلية (هايدن وآخرون، 2005).

تُعَدّ اللقاءات العائلية، بمختلف أشكالها، كالا اجتماعات والمجالس والمنتديات، قنوات تواصل حيوية تُسهم في بناء ثقافة عائلية إيجابية، وتُمكن الشركات العائلية من تعزيز الثقة المتبادلة بين أفرادها مع نمو أعمالها وتوسّعها (بوسا؛ ألفريد وماهيشاوي، 1997). ويرى فيلاسكيا (2002، ص. 310) أن الهدف الأساسي من هذه المجالس العائلية هو الحفاظ على القيم العائلية وتقويتها، باعتبارها أحد أهم أصول الشركة العائلية، إضافة إلى دورها في توطيد أواصر الوحدة والتناغم بين أفراد الأسرة، وهي السمة التي تُميّز الشركات العائلية.

يتمتع المجلس العائلي بالمرونة التي تُمكنه من التكيف والنمو مع تطور الأسرة و توسّعها (هاتشيسون، لوين وجافي، 2003)، ومع أن مشاركة أجيال متعددة تعتمد على عوامل مختلفة، إلا أن الشركات العائلية قد تنمو لدرجة أن يُصبح لديها مساهمون لا يعملون فيها بشكل مباشر (أستراتشان وآخرون، 2003). في هذه الحالات، قد يواجه هؤلاء المساهمون صعوبة في الحصول على المعلومات،

الاستنتاج

سواءً بشكل مستدام، فإن هذا يُساعد على فهم أعمق كيفية عمل مختلف أنواع الثقة معاً لتحقيق أفضل نتائج للشركة العائلية. إضافةً إلى ما سبق، مع نمو وتطور الشركة العائلية، تُصبح عوامل مثل الانفتاح على الأفكار والخبرات الخارجية، وتطبيق سياسات شفافة، وبناء قنوات تواصل مفتوحة وفعّالة، أكثر أهمية في تعزيز الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة، وتوطيد أركان الثقة داخل الشركة.

من المهم ملاحظة أن مسار بناء الثقة في الشركات العائلية يختلف عن مساره في الشركات غير العائلية، ففي العلاقات التجارية غير العائلية، عادةً ما يبدأ التعاون بالاعتماد على العقود والضوابط الرسمية، ثم تتطور هذه العلاقات تدريجياً لتشمل الثقة المبنية على أسس شخصية (تشايلد، 1998؛ هاريسون، وديين وميسون، 1997). فعلى سبيل المثال، تكون مستويات الثقة غالباً منخفضة في المراحل الأولى من المشاريع المشتركة، ويلجأ الشركاء إلى الضوابط الرسمية كوسيلة لتعزيز الثقة المتبادلة (إنكبن وكورال، 2004).

تُعَدّ الثقة المُتَجَدِّرة في الروابط الأسرية هي القاعدة التي تنطلق منها الشركات العائلية، ولكن مع نموها وتطورها، يُصبح من الضروري بناء أركان أخرى لهذه الثقة، تعتمد على الكفاءة في الأداء ووضوح الأنظمة المؤسسية، لضمان استدامة هذه الثقة وازديادها مع مرور الوقت. بناءً على ذلك، يُنصح الباحثون في مجال الثقة بتوسيع دراساتهم لتشمل كيفية تطور الثقة في سياقات الأعمال غير التقليدية، مثل الشركات العائلية والمنظمات غير الربحية، إذ قد يختلف هذا النمط عن النمط السائد في العلاقات التجارية التقليدية.

يُبرز النموذج المُقترح التكامل بين نهجي الحوكمة القائمين على الثقة والرقابة، حيث لا يُلغي أحدهما الآخر، بل يتكاملان لتحقيق حوكمة فعّالة. في حين تُركّز الحوكمة الرقابية على إدارة تضارب المصالح من خلال فرض ضوابط مُحكمة على أفعال الأفراد (كريسمان، تشوا وليتز، 2004)، تهدف الحوكمة القائمة على الثقة إلى تعزيز المصالح المشتركة وتمكين الأفراد (ديفيس، شورمان دونالدسون، 1997).

يُوضّح هذا النموذج كيف يُمكن لعمليات الرقابة التقليدية، مثل السياسات الرسمية والشفافية ووجود أعضاء خارجيين في مجلس الإدارة، أن تُصبح أكثر فعّالية في الحفاظ على الثقة داخل الشركات العائلية، عند دمجها مع عمليات بناء الثقة مثل التواصل الفعّال (داس وتانغ، ساندراامورتى ولويس، 2003). يُسهم هذا التكامل في بناء "رأس مال عاطفي مستدام"، وهو أمر حيوي لضمان استمرارية نجاح هذه الشركات (شارما، 2004).

تُعَدّ الثقة عاملاً أساسياً في الميزة التنافسية للشركات العائلية، إلا أن هذه الثقة، وإن كانت مُتَجَدِّرة في الروابط الأسرية، قد تتزعزع بسبب النزاعات والخلافات. لذا، يُصبح فهم كيفية الحفاظ على هذه الثقة وتعزيزها أمراً حيوياً لضمان استمرارية الشركة ونجاحها. قدّمَت في هذه الدراسة نموذجاً يُوّضح كيف يُمكن للشركات العائلية أن تُعزّز وتقوّي الثقة الشخصية القائمة بين أفرادها، والمتجَدِّرة في إرثهم المشترك، من خلال بناء أسس إضافية لتلك الثقة.

بتعبير أدق، أودّ أن أُشدّد على أن انفتاح الشركة العائلية على العالم الخارجي، ووضع قواعد واضحة وشفافة للجميع، إضافةً إلى بناء قنوات تواصل قوية بين أفراد العائلة، تُسهم جميعها في بناء ثقة قوية في نظام الشركة وكفاءة إدارتها، وهذا بدوره يُعزّز الثقة الشخصية بين أفراد العائلة. من هنا، يُمكننا القول إن وجود هياكل وعمليات تدعم وتقوّي مختلف أنواع الثقة داخل الشركة العائلية هو أمر أساسي للحفاظ على الترابط العائلي الذي تُبنى عليه الشركة، وهو ما سيضمن استمراريته ونجاحها لوقت طويل.

يُسهم النموذج المعروض في إثراء المعرفة المتعلقة بحوكمة الشركات العائلية ومفهوم الثقة فيها، حيث أكدت الدراسات السابقة في هذا المجال على الدور المحوري للثقة، والتي تنبع أساساً من الروابط الأسرية (بروكاو، 1996؛ وورد وأرونوف، 1996)، وفي الوقت نفسه، أشارت هذه الدراسات إلى إمكانية تراجع هذه الثقة مع نمو الشركة وتوسعها (ستاير، 2001). علاوةً على ذلك، أبرزت هذه الدراسات دور الأفراد الخارجيين، مثل المستشارين أو الأعضاء غير العاملين في الشركة، في تعزيز الثقة داخل الشركات العائلية (لا شابيل وبارنز، 1998).

علاوةً على ذلك، تمّ التأكيد على أهمية فهم كيفية مساهمة هياكل وعمليات الحوكمة الإضافية في تعزيز ودعم الثقة العائلية (ستاير، 2001)، ويسعى النموذج المقترح للثقة في الشركات العائلية إلى سدّ هذه الفجوة المعرفية في أدبيات الأعمال العائلية، من خلال الدمج بين الأبحاث الحالية حول الثقة في مجالات السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي مع تلك المتعلقة بالشركات العائلية. ببساطة، عندما يتفاعل ويتكامل كلٌّ من الثقة في الكفاءة والثقة في النظام

اتجاهات البحث المستقبلية

على سبيل المثال، كيف تُؤثر الثقة على شعور الموظفين بالانتماء ورضاهم عن عملهم؟ أو على مدى تطوعهم للمساهمة في نجاح الشركة؟ أو حتى على نمو الشركة وازدهارها وقدرتها على التجديد والابتكار؟

تُثير هذه الدراسة تساؤلات هامة حول تأثير بعض أبعاد الثقة على تحقيق نتائج مُحَدَّدة، مثل الأنشطة الريادية. على سبيل المثال، هل يُمكن لبعض أبعاد الثقة أن تُعزِّز الابتكار والمخاطرة بشكل أكبر؟ وهل تتباين أهمية جوانب معينة من الثقة باختلاف القطاعات الصناعية؟ من الضروري فهم الكيفية التي تُؤثر بها مختلف أبعاد الثقة على مختلف الفئات داخل الشركة العائلية، مثل أفراد العائلة غير العاملين، والموظفين من خارج العائلة، وأصحاب المصلحة الآخرين.

علاوةً على ذلك، يُثير هذا النموذج الحاجة إلى استكشاف كيفية تفاعل وتكامل أنواع الثقة المختلفة في مختلف المواقف، فبينما قد تتكامل أبعاد الثقة في بعض الأحيان لتُعزِّز بعضها البعض، هناك حالات قد يُعوِّض فيها نوع من الثقة عن غياب نوع آخر. على سبيل المثال، في أوقات الأزمات التي قد تُضعف الثقة في كفاءة الإدارة، يُمكن للثقة الشخصية القوية بين أفراد العائلة أن تُساعد في الحفاظ على استقرار الشركة.

لكي نفهم بشكل أفضل كيف تتفاعل وتتكامل مختلف أنواع الثقة مع بعضها البعض داخل الشركة العائلية، وكيف أن بعضها قد يُعوِّض عن غياب بعضها الآخر في مواقف معينة، نحتاج إلى المزيد من النظريات والأطر التفسيرية التي تُساعدنا على فهم هذه العمليات بشكل أعمق. يُمكننا الاستفادة في هذا السياق من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الثقة في مجالات أخرى مثل علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي.

ثالثاً؛ اعتمد النموذج المطروح في هذه الدراسة بشكل أساسي على الدراسات والأبحاث المتعلقة بالثقة والأعمال العائلية في الثقافات الأنجلو ساكسونية، ولذلك، من المهم دراسة مدى ملاءمة هذا النموذج لثقافات أخرى مختلفة، خاصة تلك التي تتميز بطابع جماعي أقوى، حيث قد تختلف طبيعة الروابط العائلية ومفهوم الثقة نفسه، وهذا يفتح الباب أمام الباحثين لدراسة هذه القضية بشكل أعمق.

يفتح هذا النموذج أفقاً واسعة أمام البحوث المستقبلية، فمن الضروري إجراء دراسات تجريبية مُكثَّفة لجمع الأدلة التي تدعم الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة. أولاً؛ لابد من تطوير أدوات قياس موثوقة وفعَّالة خاصة بمجالس الأعمال العائلية، لقياس مختلف أبعاد الثقة، مع الاستفادة من مقاييس الثقة الحالية المستخدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي (أمثلة: غابارو وأثوس، 1976؛ ماير ديفيس، 1999؛ ماك أليستر، 1995؛ روتر، 1967).

يوضِّح بحث ماير وديفيس (1999)، المستند على دراسة روتر (1967)، إمكانية تطوير أدوات قياس الثقة في سياق الشركات العائلية من خلال تعديل المقاييس المستخدمة في مجالات أخرى. فعلى سبيل المثال، مقياس الثقة، المؤلف من ستة مؤشرات لقياس تصورات الموظفين عن كفاءة الإدارة العليا، يُمكن تعديله ليُناسب قياس الثقة في الكفاءة القيادية في الشركات العائلية. وبالمثل، يُمكن تعديل مقياس الثقة المُكوَّن من سبعة عناصر، الذي طوره كلٌّ من غابارو وأثوس (1976)، ليُستخدم في نفس السياق. إضافةً إلى تعديل المقاييس الحالية، هناك حاجة إلى ابتكار أدوات قياس جديدة لقياس أبعاد مُحَدَّدة للثقة داخل الشركات العائلية، مثل الثقة في النظام والثقة الشخصية.

بعد ذلك، يُمكن تطبيق النموذج واختباره على شركات عائلية مختلفة، سواء كانت ناشئة تُدار من قبل جيل واحد، أو راسخة تضم أجيالاً متعددة في إدارتها. على سبيل المثال، يُمكن اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بالثقة في الكفاءة والعلاقة مع الغرباء على الشركات الناشئة، بينما يُمكن اختبار الفرضيتين الأخريين المتعلقةتين بالثقة في النظام والثقة الشخصية على الشركات العريقة.

في جميع الأحوال، يجب أن يشمل جمع البيانات فئات مختلفة من الأفراد داخل الشركة العائلية، مثل أفراد العائلة الذين لا يعملون في الشركة مباشرة، وأفراد العائلة الذين يشاركون بفعَّالية في إدارتها، إضافةً إلى الموظفين من خارج العائلة. يُعدّ فهم وجهات نظر هذه الفئات المختلفة حول مفهوم الثقة بأبعادها المتعددة أمراً ضرورياً لإدراك كيفية بناء الثقة والحفاظ عليها داخل الشركة.

ثانياً؛ على الرغم من أن هذه الدراسة تُساهم في فهم أهمية بناء أنواع مختلفة من الثقة في الشركات العائلية، يُعتبر التعمق في دراسة العلاقة بين هذه الأنواع من الثقة وتأثيرها على الأفراد والشركة أمراً ضرورياً.

قد تتطلب بعض السياقات المؤسسية والثقافية التركيز بشكل أكبر على جوانب مُحدّدة من الثقة، فعلى سبيل المثال، يُمكن أن يُصبح بناء الثقة في النظام أمراً حيوياً في الثقافات الصينية والهندية والإيطالية والفرنسية مثلاً، لأن "السلوك القائم على الثقة هناك غالباً ما يقتصر على مجموعات صغيرة نسبياً (هاريس، 2003 ص.756). بعبارة أخرى، تميل الثقة في هذه الثقافات إلى أن تكون مُقتصرة على دوائر اجتماعية مُغلقة ومحدودة، لذلك يُصبح من الضروري في هذه الثقافات التركيز على بناء الثقة في النظام والمؤسسات، كوسيلة لتعزيز الثقة بشكل عام، وتوسيع نطاقها لتشمل أفراداً أكثر ضمن مختلف المستويات التنظيمية.

في الصين مثلاً، حيث يكون الشعور بالواجب والالتزام تجاه الأفراد من خارج نطاق العائلة أقل وضوحاً، يُصبح تعزيز الثقة في النظام أمراً في غاية الأهمية لضمان استمرارية الثقة ونمو الشركة العائلية. أما في الهند، فيتم تشجيع الشركات العائلية على "توسيع دائرة الثقة" لتشمل جميع الأطراف ذوي العلاقة بالشركة، وليس فقط أفراد العائلة، من خلال بناء الثقة مع جميع أصحاب المصلحة، وحل النزاعات بموجب مبادئ وقواعد أخلاقية واضحة ومعلنة؛ وهذا يعني في الواقع بناء الثقة في النظام. (هاريس، 2003 ص.767).

الخلاصة: تُسلط هذه الدراسة الضوء على أن الثقة المُتجذّرة في الروابط العائلية، والتي تُعدّ سمةً مُميّزة للشركات العائلية في مراحلها المُبكرة، يُمكن الحفاظ عليها وتدعيمها من خلال تطوير أسس إضافية للثقة. يكشف النموذج المعروض عن الترابط والتكامل بين مختلف أبعاد الثقة داخل هذه الشركات ويؤكد على أن الثقة تُشكّل عنصراً أساسياً في الميزة الاستراتيجية التي تتمتع بها الشركات العائلية، وهي موضوع يستحق اهتماماً بحثياً كبيراً. من المأمول أن تُشجّع هذه الورقة البحثية على إجراء المزيد من الدراسات التجريبية والنظرية في هذا المجال، وأن تستفيد هذه الدراسات من مجموعة الأبحاث الواسعة المُتعلقة بالثقة في مجال العلوم التنظيمية.

غرفة دبي | مركز دبي
للتجارة | للشركات العائلية