



كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل

**The Role of Administrative Organizational Structure in
Achieving Sustainability of Family Businesses in Hebron**

إعداد الطالب

فiras "محمد هشام" نعمان الحرباوي

إشراف الدكتور

محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

1440هـ-2019م

إجازة الرسالة

دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل

إعداد الطالب

فiras "محمد هشام" نعمان الحرباوي

إشراف الدكتور

محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة يوم الأربعاء الموافق 2019/5/8م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة.

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
.....	د. محمد الجعبري
.....	د. أسامة شهوان
.....	د. يوسف أبو فارة

الخليل - فلسطين

1440 هـ - 2019م

إهداء

إلى الأهل الذين غذوني حباً وحناناً وغمسوا في نفسي معاني العزة وضحووا بالغالي والنفيس من أجلي

إلى الوالد العزيز رمز العطاء والتضحية

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة التي ربنتي وأدبتني

إلى شريكة حياتي وسندي زوجتي التي كان لها كل الفضل في إعانتني

إلى من غمروني بعطفهم وحنانهم أخوتي وأخواتي

شكر وتقدير

إقراراً بالفضل وتمسكاً بقول الرسول _صلى الله عليه وسلم_: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "،
فإنني أشكر الله الكريم رب العرش العظيم الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة، وما توفيقني إلا بالله،
عليه توكلت، وإليه مآبِي.

أما بعد:

أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي الدكتور محمد الجعبري، الذي تشرفْتُ
بإشرافه العلمي على رسالتي، فله مني الشكر والتقدير.
وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من مد يد العون والمساعدة وأسدى لي نصحاً أو عوناً أو
توجيهاً أو إرشاداً أو دعوة بظهر غيب، حتى تمكنت من إنجاز هذا العمل بنجاح.

فهرس المحتويات

ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ح	فهرس الملاحق
ط	ملخص الدراسة باللغة العربية
ي	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية Abstract
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	حدود الدراسة
10	نموذج الدراسة
10	هيكلية الدراسة

12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	الإطار النظري
33	الدراسات السابقة
43	التعقيب على الدراسات السابقة
44	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
45	منهج الدراسة
45	مجتمع الدراسة وعينتها
48	أداة الدراسة
49	صدق الدراسة
49	ثبات الأداة
50	متغيرات الدراسة
50	المعالجة الإحصائية
52	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
76	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
77	ملخص النتائج والإستنتاجات
84	التوصيات
85	آلية تنفيذ الميثاق العائلي
87	المراجع العربية
92	المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	.1
49	معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	.2
51	مفتاح التصحيح	.3
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتصورات أفراد عينة الدراسة لمجالات التنظيم الإداري في الشركات العائلية في مدينة الخليل	.4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتصورات أفراد عينة الدراسة لمجال الهيكل التنظيمي	.5
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتصورات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات التنظيمية	.6
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتصورات أفراد عينة الدراسة للاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل	.7
59	نتائج معامل ارتباط بيرسون لدور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل	.8
60	نتائج اختبار "t" لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى صفة المستجيب	.9
61	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى المسمى الوظيفي	.10
62	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى المستوى التعليمي	.11
63	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى الخبرة العملية في مجال العمل	.12

65	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد مؤسسي الشركة	.13
66	نتائج اختبار (LSD) للفروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد مؤسسي الشركة	.14
67	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عمر الشركة	.15
68	نتائج اختبار "t" لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى الجيل الذي تنتمي إليه الشركة	.16
69	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى حجم رأس المال	.17
70	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد العاملين في الشركة	.18
71	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد الأبناء العاملين في الشركة	.19
72	نتائج اختبار "t" لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود فصل بين دور مؤسس الشركة والإدارة التنفيذية	.20
73	نتائج اختبار "t" لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى قيام الشركة بتحديد مدير عام قادم	.21
74	نتائج اختبار "t" لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود خطة مكتوبة لنقل الملكية للجيل القادم	.22
75	نتائج اختبار "t" لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود خطة لتحويل الشركة غير عائلية	.23

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
94	أداة الدراسة "الاستبانة"	ملحق (1)
100	لجنة التحكيم	ملحق (2)

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية العاملة في مدينة الخليل، والتي استمرت في عملها للجيل الثاني فما فوق، ولا يوجد إحصائية رسمية لهذه الشركات لذلك لجأ الباحث في هذه الدراسة إلى العينة القصدية (كرة الثلج)، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (80) استبانة، وقد توزعت الفقرات لتشمل المتغير المستقل وهو التنظيم الإداري ببعديه وهما الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية والمتغير التابع وهو الإستدامة وبلغ عدد فقرات الاستبانة (52) فقرة.

أظهرت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة على مجالات التنظيم الإداري في الشركات العائلية في مدينة الخليل جاءت بدرجة متوسطة، كما يتبين أن بعد الهيكل التنظيمي متوسط، وكذلك العلاقات التنظيمية، وأن مستوى الاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود دور إيجابي للتنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، وكذلك وجود دور إيجابي للهيكل التنظيمي وللعلاقات التنظيمية في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، ومن خلال النتائج السابقة يوصي الباحث أن تُنشئ غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل دائرة تختص بالتنظيم الإداري للشركات العائلية وعمل رزم مدروسة من الإرشادات والأحكام التي تبين لأصحاب ومدراء الشركات العائلية ما الذي يجب أن يفعلوه في مجال التنظيم الإداري لشركاتهم. وقد تم مناقشة هذا الموضوع مع مجلس ادارة الغرفة التجارية وأبدوا اهتمامهم بالموضوع، وسيتم مناقشته بالتفصيل لاحقاً.

Abstract

The study aimed to identify the role of administrative organizational structure in achieving sustainability of family businesses in Hebron. The researcher used the descriptive analytical method. The study population is composed of all the family businesses operating in Hebron city, which continued in their work for the second and above generations. There is no official statistics for these companies. Therefore, the researcher resorted to the sample snowball, The sample of the study (80) questionnaire. The paragraphs were divided to include the independent variable, administrative organization, which is the organizational structure, the organizational relations and the dependent variable, the sustainability. The number of paragraphs of the questionnaire (52).

The results showed that the perceptions of the members of the study sample on the fields of administrative organization in the family businesses in Hebron came to a medium degree, as it turns out that after the organizational structure is average, as well as the organizational relations, and that the level of sustainability in family businesses in Hebron is high, and the positive role played by the organizational structure in achieving sustainability of family businesses in Hebron and the positive role of organizational relations in achieving sustainability of family businesses in Hebron.

The researcher recommends that the Hebron Chamber of Commerce and Industry establish a department for the administrative management of family businesses and work out well-considered packages of instructions and provisions that show the owners and managers of family businesses what they should do in the field of administrative organization of their companies. This issue has been discussed with the Board of Directors of the Chamber of Commerce and has shown interest in the subject, and will be discussed in detail later.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

8.1 حدود الدراسة

9.1 نموذج الدراسة

10.1 هيكلية الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تلعب الشركات العائلية دوراً مهماً في اقتصاديات العالم المتقدم والنامي على السواء، حيث أن معظم المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي شركات عائلية بالإضافة إلى أن بعض الشركات الكبرى لازالت مملوكة ومسيطر عليها من قبل العائلات، وأنها توظف أكثر من 50% من إجمالي القوى العاملة في العالم وعلى الرغم من النمو المتزايد لدور الشركات العائلية في اقتصاديات العالم إلا أن هناك ندرة في الأبحاث والدراسات حول هذا القطاع الاقتصادي الهام (الفرا والحايك، 2014).

وهناك عدة أنواع من الشركات التجارية في فلسطين من حيث الشكل القانوني للشركة، وتشكل الشركات العائلية ما نسبته 99% من هذه الشركات، وقد انحصر التصنيف القانوني للشركات العائلية في عدة مسميات؛ فقد تكون الشركة العائلية (شركة مساهمة خاصة)؛ خاصة بأبناء العائلة فقط، أو (شركة تضامن)، أو (شركة عادية محدودة)، وقد لعبت هذه الشركات دوراً هاماً في الاقتصاد الفلسطيني من حيث مساهمتها في دعم صمود الشعب الفلسطيني وفي التوظيف والنتاج المحلي الإجمالي. وعلى الرغم من الدور الاقتصادي لهذه الشركات إلا أنها تواجه العديد من التحديات سواءً الخارجية منها أو الداخلية، مما يؤثر سلباً على ديمومة هذه الشركات واستمراريتها (خليفة، 2018).

وتمثل الاستدامة اليوم منهجا قياديا جديدا للرد على تحديات الإدارة التقليدية، التي لم تعد كافية لمواجهة التحديات الكبيرة والتعقيدات المتزايدة لمنظمات الأعمال. إذ إن الاستدامة تدعو المنظمات إلى ضرورة التحول من التركيز التقليدي المتمثل بالتحكم بالتمويل والموارد البشرية، إلى توجه المنظمات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية الأوسع، باعتماد منهج طويل الأجل يجعل تنمية القادة والتابعين جزءاً من عملية التطوير التنظيمي والتأكيد على أن تكون كل عناصر التنظيم داخليا وخارجيا مستدامة، الأمر الذي يُمكن المنظمات من تحقيق الأفضلية على منافسيها (الحدراوي، 2018).

يتمحور مفهوم الاستدامة حول مقابلة احتياجات المؤسسة الاقتصادية من الموارد دون الاضرار بحق الاجيال القادمة في تلك الموارد، أي أن يكون الاستخدام في الحدود التي تجعل هذه الموارد قابلة للتجديد ذاتيا، وهو الأمر الذي سيزيد من قدرة المؤسسات الاقتصادية على الاستمرار لفترة أطول، كما أنه سيمكنها من إنتاج أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، وسيقل كذلك من مقادير المخلفات الضارة المنتجة، مما يؤدي في النهاية إلى تقليل التكاليف الاجمالية لهذه المؤسسات (عوادي، 2018).

ولأهمية الدور الذي تقوم به الشركات كعنصر أساسي في المجتمع، فمن المهم أن يتم التركيز بشكل أكبر على نظمها الإدارية والسياسات والاستراتيجيات التي يدار بها العنصر البشري إلى جانب الفهم العميق لجميع جوانب إدارة الأشخاص فيها حتى تتمكن من القيام بالدور المنوط بها (العكشية، 2015).

ويعتبر التنظيم الإداري سر نجاح الشركة باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصيص وتقسيم العمل، كما يُظهر التنظيم الإداري التطور الذي حققته الشركة في سعيها نحو الأفضل وهو الذي يتناسب مع متطلبات الكفاءة في العمل وتحديد مستوياته الإدارية ومسؤولياتها تجاه كل فرد وتحديد السياسات المرسومة في العمل (طه، 2017)

ويلعب القطاع الصناعي دوراً استراتيجياً في زيادة معدلات النمو الاقتصادي والحد من الاحتكار وتشجيع المنافسة من خلال توفير السلع التي يحتاجها المستهلك المحلي والإسهام في التصدير، خاصة لما تلعبه هذه الشركات من دورٍ أساس في معالجة مشكلات الفقر والبطالة (النجار وآخرون، 2010).

2.1 مشكلة الدراسة:

في ظل تزاخم الأعمال في منظمات الأعمال المختلفة ظهرت لدينا حاجة مُلحة لاستخدام الأساليب التنظيمية التي تضبط زمام الأمور وتسيطر على العمل الداخلي، وتكون جاهزة للتعامل مع التقلبات الخارجية المؤثرة بشكل مباشر في العمل، لضمان استمرارية العمل في المنظمات، ومن ضمن منظمات الأعمال التي يجب تنظيمها إدارياً وبشكل منافس هي الشركات العائلية، فالشركات العائلية الفلسطينية تسعى إلى تنظيم مجتمعتها الإداري من خلال مجموعة من الإجراءات الإدارية، من أجل الوصول إلى الاستدامة في ظل المنافسة الشديدة.

ومن الحقائق المعروفة أن العمر التجاري لمعظم الشركات العائلية قصيرٌ للغاية بعد مرور مرحلة مؤسسيها، وأن حوالي 95% من هذه الشركات تنهار بعد الجيل الثالث، وينتج هذا غالباً عن عدم

تهيئة الأجيال التالية وإعدادهم للتعامل مع متطلبات النمو في هذه الشركات مع تزايد عدد أفراد العائلة (أبو زيد، 2009).

ومن خلال عمل الباحث في إحدى الشركات العائلية لاحظ أن هناك بعض المشكلات في التنظيم الإداري وتقسيم المهام والصلاحيات بين العاملين في هذه الشركات خاصة أبناء المالكين، كما أن التنظيم الإداري يلعب دوراً مهماً في نمو العمل وتنظيم إجراءات العمل، لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

3.1 أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى التنظيم الإداري لدى الشركات العائلية في مدينة الخليل؟

2. ما مستوى الاستدامة لدى الشركات العائلية في مدينة الخليل ؟

4.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع التنظيم الإداري لدى الشركات العائلية في مدينة الخليل.

2. التعرف على واقع الاستدامة لدى الشركات العائلية في مدينة الخليل.

3. التعرف على دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

5.1 فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ولمعرفة دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات

المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات

المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل

تعزى إلى (صفة المستجيب، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة العملية في مجال

(العمل)

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات

المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل

تعزى إلى (عدد العاملين في الشركة، حجم رأس المال، عمر الشركة، عدد مؤسسي الشركة،

عدد الأبناء العاملين في الشركة، الجيل الذي تنتمي إليه الشركة، المدير من أفراد العائلة،

قيام الشركة بتحديد مدير عام قادم، وجود خطة لتحويل الشركة غير عائلية، وجود خطة

مكتوبة لنقل الملكية للجيل القادم، وجود فصل بين دور مؤسس الشركة والإدارة التنفيذية).

6.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناولته وهو دور التنظيم الإداري في استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة الحاصلة في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات التنظيم الإداري، فهذه الدراسة تمثل دراسة علمية منظمة، عن دور التنظيم الإداري في استدامة الشركات العائلية كما تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما تمثله من إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبات الأكاديمية بنسق المعلومات التي توضح دور التنظيم الإداري في استدامة الشركات العائلية.

وتظهر أهمية الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه الشركات العائلية في الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، فضلاً عن دورها الكبير في الأعمال التجارية استيراداً وتصديراً، وهذا يزيد الجباية الحكومية بحوالي 8.5% من جمارك الصادرات التجارية مقابل 6.1% من الواردات، بينما تساهم في الناتج المحلي الإجمالي بحوالي 11.3% حسب إحصائية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2017م (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

الأهمية العملية: بالرغم من أن موضوع التنظيم الإداري يتناول أهم المشاكل الإدارية اليومية التي تواجه الشركات العائلية، إلا أنه حتى الآن لم يحظ بالاهتمام المطلوب في الشركات العائلية بشكل عام، وبالتالي فقد كان هناك حاجة ماسة لملء هذا الفراغ، خاصة أن المنشآت العائلية تشكل العمود الفقري للاقتصاد الفلسطيني، وتكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير للاهتمام بالتنظيم الإداري وكيفية تنظيمه، ويمكن أن تكون مرجعاً للشركات، تستطيع الاستفادة منها في تحقيق الاستدامة.

7.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

الشركات العائلية: هي شركات ذات مسؤولية محدودة أصحاب القرار فيها هم من العائلة المالكة للشركة التي يجمعهم رابط القرابة. ويمكن أن تكون العائلة قد اكتسبت شهرتها من الشركة نفسها أو بالعكس، وتنتسب في التأصيل التاريخي إلى شخص واحد هو مؤسسها (Miller & Miller, 2006).

ويعرف الباحث الشركات العائلية إجرائياً بأنها الشركات التي تم تأسيسها من قبل شخص أو عدة أشخاص من نفس العائلة ويقومون بإدارتها وتوريثها للأجيال القادمة، وقد تم استهداف الجيل الثاني فما فوق في هذه الدراسة.

التنظيم الإداري: هو توفير للشركة كل ما يساعدها على تأدية مهامها من رأس المال وأفراد وإقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وتحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في سبيل الوصول إلى تحقيق أهداف الشركة (Osibanjo & Adeniji, 2012).

ويعرف الباحث التنظيم الإداري إجرائياً بأنه مجموعة من الممارسات الإدارية في الشركة والتي تتمثل ببناء الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية داخل وخارج الشركة وقد تم إعداد مقياس لذلك خصيصاً لهذه الدراسة.

الهيكل التنظيمي: هو نظام يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال بينها (Ahmady et al, 2016).

العلاقات التنظيمية: هي تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، وتنظيم العلاقات بين الأفراد في داخل كل منها وذلك بتحديد الجوانب التالية: السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف والتنسيق (Pouwels & Koster, 2017).

الاستدامة: هي قدرة المؤسسة على حشد وتحريك مواردها بشكل فعال لتحقيق رسالتها وتنفيذ عملها بجودة عالية في بيئة تدعم الابداع والتطوير من قبل الأشخاص المشاركين، وتزويد الأجيال القادمة بحجم من الفرص يماثل أو يزيد على ما تم تزويد الأجيال الحالية به (Baumgartner, Ebner,) (2010).

ويعرف الباحث الاستدامة إجرائياً بالأنظمة التي يقوم بها الملاك والموظفون الإداريون في الشركة من أجل استمرارية العمل والنمو عبر الأجيال وذلك عن طريق صياغة رؤيا واضحة وخطة استراتيجية يتم تطبيقها لتحقيق أهداف الشركة.

8.1 حدود الدراسة:

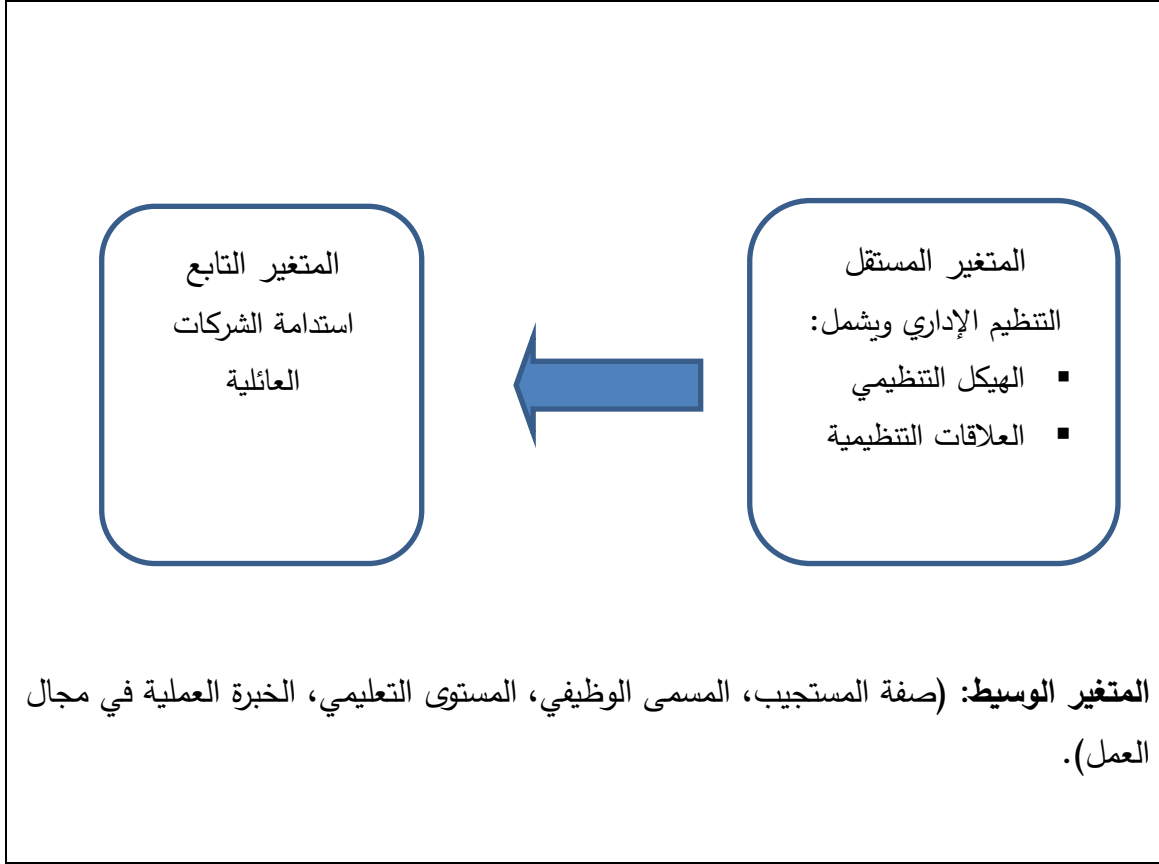
الحدود الموضوعية: دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

الحدود البشرية: المالكون والموظفون في الشركات العائلية

الحدود المكانية: مدينة الخليل

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية العام الاكاديمي 2018-2019.

9.1 نموذج الدراسة



(إعداد الباحث، 2019)

10.1 هيكلية الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول رُتبت على النحو التالي:

▪ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

وفيه مقدمة لهذه الدراسة ومشكلتها وأهميتها وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها ومصطلحات الدراسة

وحدودها ونموذج الدراسة.

▪ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل محورين أساسيين هما المدخل النظري ويضم الشركات العائلية، والتنظيم الإداري واستدامة الشركات والدراسات السابقة وهي مقسمة إلى دراسات تتعلق بالشركات العائلية، والتنظيم الإداري وأخرى تتعلق بالاستدامة.

▪ الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، والأدوات، والمجتمع والعينة، ومدى اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة، وإجراءات جمع وتحليل البيانات، وأخيراً متغيرات الدراسة.

▪ الفصل الرابع: نتائج الدراسة

احتوى هذا الفصل عرضاً لنتائج بيانات أدوات الدراسة.

▪ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، كما اشتمل هذا الفصل على التوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها.

وأخيراً أُضيف إلى هذه الفصول قائمة بأهم المراجع ذات الصلة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الشركات العائلية

2.1.2 التنظيم الإداري

3.1.2 الاستدامة

2.2 دراسات سابقة

1.2.2 دراسات تتعلق بالشركات العائلية

2.2.2 دراسات تتعلق بالتنظيم الإداري

3.2.2 دراسات تتعلق بالاستدامة

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 الإطار النظري

تم تقسيم الإطار النظري إلى ثلاثة محاور هي الشركات العائلية والتنظيم الإداري والاستدامة.

1.1.2 الشركات العائلية

يشير مصطلح الشركة العائلية إلى الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة، ويكون للمصطلحات الآتية "المؤسسة التجارية العائلية، والمنشأة العائلية، والشركة العائلية، والمؤسسة التجارية المملوكة لعائلة، والشركة المملوكة للعائلة، والشركة التي تسيطر عليها عائلة، نفس المعنى، وتشير هذه المصطلحات إلى الشركة العائلية (نادر، 2016).

لا يمكن إغفال دور الشركات العائلية في العمليات الاقتصادية الحديثة في كل من البلدان المتقدمة والنامية. ويشار إلى الشركات العائلية على أنها كيانات ذات إمكانات اقتصادية كبيرة إضافةً إلى الدور الاجتماعي المهم الذي تلعبه تلك الشركات (Głód, Głód, 2017).

وفي فلسطين تكون الشركات العائلية على شكل شركات أشخاص (التضامن) أو شركات محدودة (التوصية البسيطة)، حيث يتم إدراجها على شكل شركات مساهمة خصوصية، وهذه الشركات تمثل النسبة الكبرى من الشركات العاملة في فلسطين، حيث يعتمد عليها إجمالي الاقتصاد الفلسطيني، والواقع أن 99% من شركات القطاع الخاص هي شركات عائلية حسب بيانات مراقب الشركات في فلسطين، فإن عدد الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية يبلغ 38

شركة، أي ما نسبته 35% من إجمالي الشركات المساهمة العامة المحلية والأجنبية، البالغ عددها 108 شركة (تلاحمة، 2012).

وقد أشار (Tikkakoski, 2013) إلى أن الشركات العائلية نشطة الحركة والفاعلية، وبالتالي تحقق قيمة مضافة واستقرارًا للاقتصاد. وقد سميت "العمود الفقري للاقتصاد الوطني"، ويمكن اعتبار التزام الموظفين بالمؤسسة العائلية على المدى الطويل بمثابة نقاط القوة عند مقارنة الشركات العائلية مع الشركات غير العائلية. وتميل الشركات العائلية أيضًا إلى وضع استراتيجيات استثمار طويلة المدى، ولكن لا تزال لديها القدرة على اتخاذ قرارات سريعة والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل الخاصة بالعمل التجاري. ويمكن اتخاذ القرارات في تلك الشركات بسرعة ويرجع ذلك إلى أن معالجة المعلومات لا تتطلب عدة مراحل فهي تكون من داخل الأسرة، كما تستند القرارات على الإنجازات التي تنحدر من مزيج من المعرفة الدقيقة بالأنظمة والتعليمات المتعلقة بالشركة، وهذا ينطبق بشكل خاص على الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة الحجم.

يعرف الخليل والدبيان (2016) الشركة العائلية بأنها الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة، كما عرفها الفراء والحايك (2014) بأنها تلك الشركة التي تكون مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي مشاريع يلعب فيها أفراد العائلة دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على العمليات الحالية والمستقبلية، يشير مصطلح الشركة العائلية إلى الشركة التي يكون الأغلبية ممن لهم حق التصويت بقراراتها هم من أفراد العائلة نفسها. أظهرت عدة دراسات أن الشركات المملوكة لعائلات تتفوق على نظيراتها من الشركات غير المملوكة

لعائلات فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح ومقاييس النمو الأخرى. تكمن بعض نقاط قوة الشركات العائلية في التزام العائلة بصفقتها مالكة للشركة واستعدادها لنقل المعرفة والخبرة وبذل مجهود أكبر في العمل وإعادة الاستثمار في الشركة كما أن اسم العائلة المقترن بالشركة يؤدي للاعتراف بها (الفرا والحاك، 2014).

وتمثل الشركات العائلية مكانةً كبيرةً في اقتصاديات كثير من دول العالم، بغضّ النظر عن تنوع نهج هذه الدول الاقتصادي، ومكانتها على خريطة الاقتصاد العالمي؛ حيث تمثل هذه الشركات النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة في اقتصاديات هذه الدول، كما يتضح من الإحصائيات التالية (خليفة، 2018):

1. ففي دول الاتحاد الأوروبي: تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين 70-95% من إجمالي الشركات العاملة بها، وتساهم بما نسبته 70% من الناتج القومي.
2. وفي الولايات المتحدة: يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة في أمريكا قرابة 20 مليون شركة وتمثل 49% من الناتج القومي، وتوظف 59% من العمالة، وتستحدث تقريباً 78% من فرص العمل الجديدة.
3. أما في الدول العربية: فتبلغ نسبة الشركات العائلية نحو 95% من عدد الشركات العاملة.
4. أما في فلسطين فقد بلغ عدد المنشآت العاملة حسب تعداد العام 2017 حوالي 158.6 ألف منشأة يعمل نحو 91.5% منها في القطاع الخاص، 88.1% منها منشآت فردية.

1.1.1.2 ميثاق العائلة:

إنّ لكل شركة عائلية ميثاق عائلي، أو دستور عائلي، أو وثيقة حوكمة عائلية، أو غيرها من المصطلحات التي تشير الى مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي يتم تحديدها وصياغتها بعناية فائقة لمعرفة خبراء متخصصين وبمشاركة الأطراف المعنية ذات العلاقة والذي يحدد بوضوح رؤية العائلة ورسالتها وقيمها وسياساتها التي تنظم علاقة أفراد العائلة بشركتهم، ويختلف شكل ومحتوى ميثاق العائلة من شركة عائلية لأخرى حسب حجم العائلة، ومرحلة تطورها، ودرجة انخراط أفرادها في أعمالها، وهو وثيقة حية تتطور مع استمرار تطور العائلة وأعمالها (مرعي، 2017). وتتميز قواعد الحوكمة الخاصة بالشركات العائلية بمراعاتها للجانبين (الاجتماعي والعائلي) في الشركة. وورد في دليل قواعد الحوكمة المرتبطة بالجوانب الإدارية ما يلي (تلاحمة، 2012):

1. إن مصلحة الشركة العائلية تقتضي بأن يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية وتنافسية موضوعية.
2. من المهم جداً أن يلتزم الشركاء جميعاً بمبدأ تحديد الرواتب والزيادات السنوية للموظفين على أساس المستويات الدارجة في السوق وليس بهدف تلبية احتياجاتهم المالية أو بسبب انتماءاتهم العائلية.
3. يجب أن يتم انتخاب مجلس إدارة لهذه الشركات إما بالتركية أو بالانتخاب حسب عدد الشركاء.
4. أن يتم تشكيل لجان متخصصة منبثقة عن مجلس الإدارة كـلجان التدقيق مثلاً.
5. أن يتم تشكيل اللجنة الاستشارية للشركة العائلية؛ حيث يُعتبر ذلك أحد العناصر الهامة في هيكل الحوكمة، وحتى تكون هذه اللجنة فعّالة يجب أن تُراعى عدة عوامل أهمها الكفاءة، والاستعانة بهذه اللجنة قبل اتخاذ القرارات بالمواضيع المطروحة عليها.

6. ديمومة الشركة: يمكن للجيل الأول المؤسس للشركة أن يلعب دوراً حاسماً في دعم استمرارية الشركة من خلال اتخاذ الإجراءات التالية:

أ- وضع هيكل إداري وتنظيمي ومالي قائم على أسس موضوعية ويستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الربح وتعزيز استقرار الشركة واستمراريتها وتطورها.

ب- تفويض الصلاحيات للمسؤولين حسب أسس واضحة ومعروفة للجميع .

ت- تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للشركة والتأكد من تفهم العائلة لها والتزامهم بها.

ومن الأمور التي يستوجب مراعاتها عند صياغة الميثاق هي تنظيم ملكية العائلة في الشركة، وأن الميثاق في ذاته ذو غرضٍ تجاري، ولا بد أن يساهم جميع أفراد العائلة في إعداد الميثاق بشفافية تامة حتى يأتي هذا الأخير نابغاً من احتياجاتهم و متطلباتهم وللتأكد بإحاطتهم علماً به. كما أن إعداد الميثاق لا يعتبر من صميم عمل العائلة في كل جوانبه إذ لا يوجد ما يمنع من مشورة ذوي الخبرة والاختصاص سواء من ضمن أفراد العائلة أو من خارجها لا سيما في الجوانب القانونية المتعلقة بالميثاق، ويهدف إعداد الميثاق إلى خلق الوعي الكافي لدى أفراد العائلة عن آلية إدارة كيانهم العائلي حاضراً ومستقبلاً، كما أن هناك بعض الأحكام التي يتضمنها الميثاق يجب أن يحتويها النظام الأساسي للشركة بهدف استمرار الكيان سواء كانت شركة مساهمة أو عقد تأسيس للشركة ذات المسؤولية المحدودة، ومن أبرز ما يجب مراعاته هو احتوائه على قيم العائلة وأهدافها إذ يحدد المبادئ التجارية المستمدة من الإرث العائلي وتقديم الوصية للأجيال اللاحقة للحفاظ على الكيان العائلي وأهميته التجارية إضافةً إلى القيمة الاجتماعية والاقتصادية (مرعي، 2017).

2.1.1.2 تحديات حوكمة الشركات العائلية

ذكر عبد الرزاق (2013) أن هناك مجموعة من التحديات لحوكمة الشركات العائلية تمثلت فيما يلي:

1. عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم الأسرة: الزيادة بمعدل متوالية هندسية لحجم الأسرة وكذلك احتياجاتها مقارنة بحجم الشركة فد يقوض النمو والاستثمار في مشروعات تعتبر أساسية لنجاح الشركة على المدى الطويل.
2. الانتقال من جيل إلى جيل وخطة الخلافة: فترات إلال القيادات ودخول أجيال جديدة إلى الشركة العائلية فترات حرجة حيث تخلق أوضاعا قد تقضي إلى نزاعات داخلية وانخفاض في نوعية الإدارة.
3. الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة: تقاليد وأعراف العائلة التاريخية (العلاقات الشخصية وما تنطوي عليه من تاريخ عاطفي) قد تؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل هذا فضلا عن أن ممارسة السلطة و ممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أصعب.
4. المحاباة: ترقية احد الأفراد بناء على العلاقات الأسرية قد يقوض الجدارة في بيئة العمل فينجم عنه هروب الأفراد وزيادة الصراعات الشخصية بين أعضاء المستوى الأعلى من الإدارة.
5. الصراع بين الأجيال والأقران: تعايش مختلف الأجيال في شركة واحدة قد يوجد نزاعات من أجل تأكيد الذات والسلطة هذا فضلا عن أن محاولة مختلف الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة قد تكون له آثار سلبية على الشركة بمرور الوقت.

3.1.1.2 جوانب القوة والضعف في الشركات العائلية:

جوانب القوة: إن أداء الشركات العائلية يفوق نظيراتها من الشركات الأخرى من حيث حجم مبيعاتها وأرباحها وغيرها من مؤشرات النمو، كما أن أداء الشركات العائلية يفوق أداء الشركات المنافسة، يعزى ذلك إلى درجة الالتزام الذي تبديه العائلة من أجل نمو وازدهار أعمالها ومن أجل انتقال شركتها إلى الأجيال اللاحقة، فينخرط الكثير من أفراد العائلة في الشركة ويكونون دائماً على استعداد للعمل بجد ويقومون بإعادة استثمار جزء من أرباحهم في أنشطة الشركة، حتى يتسنى لها النمو على المدى الطويل، كما يلعب امتداد المعرفة في دعم جوانب القوة من خلال نقل المعارف والخبرات والمهارات المتراكمة إلى الأجيال اللاحقة على رأس أولويات الشركة العائلية، وينغمس الكثير من أفراد العائلة في أنشطة شركتهم في سن مبكرة، كما أن المصداقية والفخر من جوانب قوة الشركات العائلية لارتباط اسم وسمعة الشركة العائلية بمنتجاتها أو خدماتها، فإنها تسعى بكل دأب إلى الارتقاء بمستوى جودة منتجاتها والمحافظة على علاقات طيبة مع شركائها (العملاء، والموردين، والموظفين، والمجتمع...) (أبو زيد، 2009).

جوانب الضعف: تعتبر الشركات العائلية أكثر تعقيداً من حيث الحوكمة بالمقارنة بنظيراتها نتيجة إضافة عامل جديد وهو المشاعر والمشكلات العائلية إلى أعمال الشركة، مما يزيد من تعقيد المسائل التي يتعين على هذه الشركات أن تتعامل معها، كما أن الصبغة غير الرسمية من أهم نقاط الضعف للشركات العائلية حيث أن معظم العائلات تدير أعمالها بنفسها، فلا يكون هناك اهتمام كبير بوضع قواعد واضحة لممارسات وإجراءات العمل، ولهذا عندما يصبح أفراد العائلة أكبر عدداً وتتسع الأعمال، يمكن أن يؤدي هذا الوضع إلى الكثير من أوجه القصور والصراعات الداخلية التي تهدد استمرار أعمال هذه الشركات، وتلعب قلة الانضباط دوراً بارزاً في جوانب الضعف للشركات العائلية حيث لا تبدي الشركات العائلية اهتماماً في مجالات الإستراتيجية الأساسية مثل خطط انتقال مناصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسة الأخرى، وتوظيف أفراد العائلة في الشركة، وجذب مديرين مهرة من خارج الشركة والاحتفاظ بهم، ويمكن أن يؤدي تأجيل اتخاذ مثل هذه القرارات الإستراتيجية أو إغفالها إلى إفشال الشركات العائلية (نادر، 2016).

4.1.1.2 مراحل نمو وتطور الشركات العائلية

المرحلة الأولى: الجيل الأول، المؤسس (المؤسسون)

هذه هي المرحلة الأولى لوجود الشركات العائلية، فهي غالباً ما تبدأ بشخص محدد بدأ بتأسيس المشروع الذي تطور إلى شركة، حيث يجسد المؤسس (المؤسسون) لهذه الشركة السلطة المطلقة، حيث يعمل على إدارة الشركة وتكون القرارات حكراً عليه، ولا يتم اتخاذ أي قرار دون الرجوع إليه، وفي الكثير من الحالات، يظهر التحدي الرئيس بالنسبة للمؤسس (المؤسسين) في القرارات الإدارية التي تحقق الاستدامة لشركاتهم العائلية من خلال ضمان من يخلفهم فيها، ولعل تخطيط انتقال ملكية وإدارة الشركة من المؤسس (المؤسسين) هو أهم قضية يجب طرحها وتناولها أثناء وجود المؤسس (المؤسسين) على قيد الحياة. وحتى تمتد حياة الشركة العائلية إلى المرحلة الثانية، فلا بد أن يبذل المؤسس (المؤسسون) الجهود اللازمة لتخطيط انتقال السلطة لمن يخلفه، والبدء في إعداد القائد (القادة) التالي للشركة (الحافي، 2015).

المرحلة الثانية: الجيل الثاني، شراكة الأخوة

في هذه المرحلة تنتقل ملكية وإدارة الشركة إلى أبناء المؤسس (المؤسسين). فيكون فيها المالكون على شكل شركات وغالباً ما تكون الشراكة على شكل أخوة، أو على شكل عائلي يتقاسم الأب والأبناء الشركة، وفي نهاية الأمر ينتهي دور الأب وتنتقل القرارات إلى الأبناء أو أحدهم من أجل إدارة الشركة، ومن خلال ذلك يتعين على الأبناء اختيار الشخص الذي يدير هذه الشركة، حيث أنه في هذه المرحلة يمكن للأبناء أن يجلسوا معاً ويتبادلوا الرأي بصورة غير رسمية، ويشكلوا مجلساً من أجل التوصل إلى الإجماع على إستراتيجية معينة، وفي هذه المرحلة، قد تبدأ الأدوار في التمايز حيث يتم تسليم أحد الأخوة إدارة الشركة وتفضيل أحد الأبناء على الآخرين، وعند هذه النقطة، يصبح مستوى الثقة بين أفراد العائلة هو المحدد في الكثير من الأوقات (زيدان، 2005).

المرحلة الثالثة: الجيل الثالث، اتحاد أبناء العمومة أو أحفاد العائلة

في هذه المرحلة تضم الشركة العائلية مجموعة متباينة من أفراد العمومة، وهذا يعمل على تغيير حجم العائلة وحجم الشركة بين أفراد العائلة، فقد يواصل أفراد العائلة المشاركة في الإدارة من خلال تكوين مجلس إدارة مشترك بين أبناء العمومة، وقد يصبح حجم حصص الملكية متباين بشكل متزايد مع بقاء بعضها حكراً على بعض أفراد العائلة، ويمكن لأفراد العائلة أن يكونوا نشطاء بدرجات مختلفة في الشركة، وهذا يعزز مكانة الشركة في السوق المحلي، وقد لا يعكس مستوى مشاركتهم بالضرورة مستوى مصلحتهم الاقتصادية، وهذا يؤدي بشكل عام إلى ممارسة الإدارة بشكل رسمي أكثر، وعندما تكون إدارة الشركة لأكثر أعضائها ملكيةً هذا يؤدي إلى أن يكون مجلس الإدارة هو الهيئة المؤتمنة التي يتم الرجوع إليها عند اتخاذ أية قرارات (الخطيب، 2009).

المرحلة الرابعة: مرحلة التوريث العائلية تلعب دوراً مهماً في نمو الشركات العائلية؛ حيث يتحكم في ذلك حجم الملكية لكل فرد من أفراد العائلة، وفي هذه المرحلة تعمل الشركات العائلية على إدارة الأعمال التجارية من خلال الثقة التي يتم منحها للفرد الذي يعمل على إدارة الشركة أو على مجموعة الأشخاص الذين يديرون الشركة، كما ويزداد في هذه المرحلة الطابع الرسمي في الشركة وكذلك في المعاملات التي تتم داخل وخارج الشركة، وهذا يزيد الأمر تعقيداً، وقد يواصل أفراد العائلة مشاركتهم في جميع أوجه نظام الحوكمة، رابطين بذلك بين الملكية ومجلس الإدارة والإدارة. وكثيراً ما تكون الشركة قد تحولت، في هذه المرحلة إلى شركة قابضة (أي شركة تسيطر على شركة أو شركات أخرى عن طريق حيازة أسهمها)، مما يخلق الحاجة إلى تشكيل مجلس إدارة قادر على إدارة مجموعة من مؤسسات الأعمال بشكل استراتيجي، وهذا يجعل الطابع الرسمي يسود الأعمال التجارية في الشركة (زيدان، 2005).

2.1.2 التنظيم الإداري:

تعتبر العملية التنظيمية أساس جودة وتنمية الموارد البشرية في الشركات. فهناك تعريفات متعددة للتنظيم تختلف باختلاف المفاهيم لدى قائلها وبتنوع التنظيم وأهدافه. لذا يعتبر التنظيم أحد العناصر الرئيسية في النشاط الإداري لجميع المؤسسات والشركات بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها. ويقصد بالتنظيم الإداري تقسيم الأعمال والمسؤوليات في الجهاز الإداري وتخصيصها في إدارات وأقسام ووحدات إدارية رئيسية وفرعية تختلف في أعدادها وأحجامها من منظمة لأخرى، وتوزيع هذه الأعمال والمسؤوليات على أفراد فريق العمل لأدائها طبقاً لضوابط الأداء الوظيفي المعتمدة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة وتحديد العلاقات التنظيمية بينهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة (نور الهادي، 2015).

والتنظيم الإداري هو عملية تجمع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط (محمد، 2008). ويعرفه طه (2007) بأنه الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة البشرية، والمعلوماتية، والمادية، والمالية، اللازمة لانجاز مهام وتحقيق أهدافها.

1.2.1.2 أنواع التنظيم الإداري:

يوجد نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي وهو تنظيم مقصود لذاته ويقام في المنشأة أو المنظمة لتحقيق أهدافها، أما التنظيم الثاني هو التنظيم غير الرسمي وهو غير مقصود لذاته ابتداءً، ولخص نور الهادي (2015) هذان النوعان بما يلي:

▪ **التنظيم الرسمي:** عُرِفَ التنظيم الرسمي بأنه هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسئوليات في المنظمة، ويبين لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به والواجبات المطلوب تأديتها ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة تعتبر من المقومات الأساسية له مثل مبدأ تقسيم العمل وتساوي السلطة مع المسؤولية ونطاق الإشراف ووحدة الرئاسة وتفويض السلطة، ويعتمد التنظيم الرسمي على ثلاثة مكونات أساسية هي: هيكل المنظمة، ثم نظم تشغيلها وإجراءات هذه النظم المختلفة بالمنظمة وإداراتها وأقسامها ووحداتها المختلفة والنظم الإدارية التي تطبقها من لوائح وقوانين. أما المكون الأساسي الثالث للتنظيم يشمل التكنولوجيا بكل محتوياتها وعلى قدرة الكفاءات التنظيمية المختلفة إدارياً وفنياً ومدى تعاونها ومهاراتها في أداء مهامها وتأتي ثمار التنظيم الرسمي بالمنظمة دعماً أو إبطاءً في تحقيق أهداف المنظمة.

▪ **التنظيم غير الرسمي:** عُرِفَ التنظيم غير الرسمي بأنه علاقات شخصية أي أنها تتعلق بالعمل مباشرةً ولم تنشأ ابتداءً بموجب القوانين واللوائح ولم تأخذ حيزاً في الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية القانونية وإنما نشأت هذه العلاقات لاحقاً لضرورة ملحة ومشكلات طارئة

2.2.1.2 أهمية وظيفة التنظيم الإداري:

أن اهتمام العلماء في مختلف المجالات بالتنظيم قد يبرز أهميته، فنجد أن علماء الاقتصاد يرون بأنه الأداة الأنسب لتنظيم الموارد الطبيعية النادرة، ويهتم علماء الاجتماع به لتأثيره على تماسك الجهود الجماعية، بينما علماء النفس يرون أنه مهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم (آدم، 2018).

للتنظيم قدر كبير من الأهمية لعمل المنظمة وتأتي أهميته من حيث أنه: يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل المطلوب انجازه لتحقيق الأهداف، فيتم فيه تقسيم العمل الكلي للمنظمة إلى أنشطة يمكن أدائها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، و الربط بين مهام الأفراد في المنظمة بطريقة منطقية وكفاءة، ويضع التنظيم آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمنظمة بحيث تعتبر كلاً موحداً ومنسجماً، يراقب التنظيم أيضاً فعالية المنظمة ويدخل التعديلات اللازمة والمطلوبة للحفاظ على الفعالية أو زيادتها (نور الهادي، 2015).

3.2.1.2 أهداف التنظيم الإداري:

يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق عدة أهداف منها (شاوي، 2010):

1. وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
2. تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف.
3. تحديد الأنشطة و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها.
4. تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة، و تحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بها.
5. وصف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم.
6. توفير العمال للمؤسسة وتقسيم العمل بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم.
7. تنسيق جهود العمال وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة .
8. إيجاد التوازن بين الأهداف، والموارد، والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

4.2.1.2 خصائص التنظيم الإداري الفعال:

يتميز التنظيم الإداري بعدة خصائص منها (الفرا واللوح، 2007):

1. استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الإدارة القديمة منها والحديثة وخاصة ما يتصل بمبادئ

التنظيم الإداري والعلاقات الإنسانية والاهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية.

2. تحقيق التميز من خلال وضع التكلفة دائماً تحت السيطرة بصفة مستمرة، فالتنظيم الجيد هو

الذي يحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة.

3. خلق مناخ عمل صحي، فقدرة التنظيم الإداري على خلق مناخ عمل يحتوي على المستوى

الصحي من ضغوط العمل والقدر المستهدف من الصراع التنظيمي الذي يدفع الأفراد إلى التنافس الايجابي من جانب والحرص المستمر على الإبداع والابتكار من جانب آخر، وتعميق الاستعداد للتعاون والعمل كفريق متكامل من جانب ثالث، يعد مؤشراً على فعاليته.

4. جعل السوق والعمل محور كافة السياسات والقرارات التنظيمية، ومركز اهتمام جميع

المستويات الإدارية، حيث أصبح جوهر الفكر والتخطيط الاستراتيجي هو دوام التعرف على احتياجات العميل وتوقعاته والتفاعل معه لتطويرها، تثمينها وتحقيقه.

5. تحقيق التوازن بين المنافع، بوضع هدف تعظيم عائد ومنافع كل من العملاء و العاملين

على قمة أولويات أهداف المؤسسة بدلاً من التركيز على زيادة أرباح أصحاب الأموال فقط، ويتم ذلك من خلال بناء تنظيمها وسياساتها الإدارية حول مصالح وأهداف العملاء والعاملين قبل أهداف ومصالح أصحاب الأموال.

6. التنسيق بين كافة أعمال المؤسسة، إذ يعد ذلك دليل واضح على جودة التنظيم وفاعليته، وحسن توزيع الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة وفي داخل كل وحدة على حدة.

7. التركيز على الإبداع أكثر من الاختراع، فتحقيق السبق للمنافسين لا يتم لمجرد التوصل إلى منتج جديد، وإنما القضية الإستراتيجية اليوم هي أن تصبح القدرة على التفكير الابتكاري والرغبة في الابتكار طاقة فكرية إنتاجية مستمرة كجزء رئيسي من ثقافة المؤسسة والعاملين بها إلى درجة تجعل المؤسسة حريصة دائماً على دفع العميل إلى التخييل بل قد تدفعه إلى إثارة المشكلات حول المنتج أو الخدمة لتنظيم احتياجات العميل و توقعاته ثم العمل على إشباعها من خلال الابتكار والإبداع المتواصل.

8. الاتصال الفعال، فالتنظيم الإداري الأمثل يضمن شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق أو تغيير في المضمون.

9. التطبيق الفعال لسياسة تمكين العمال، إذ أن الكفاءة الإدارية لم تعد تتمثل في السيطرة على الآخرين، وإنما في التحكم وتقويض الصلاحيات وتمكين العمال من ممارستها، وتعميق الاتجاه بين المساءلة عن الانجازات وتحقيق النتائج والتمتع بصلاحيات التصرف.

10. مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، لأن المؤسسة تعمل على الدوام في بيئة متغيرة، والتنظيم الإداري الجيد هو ذلك التنظيم الذي يعمل على توقع الأحداث ورسم الخطط لنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى المستقبل.

5.2.1.2 الهيكل التنظيمي:

يحظى موضوع الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي باهتمام معظم كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المؤسسات وهو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية (أبو العجين، 2010).

رغم بعض الاختلاف بين الكتاب والمفكرين حول مفهوم الهيكل التنظيمي إلا أنهم يجمعون على أهميته تكمن هذه الأهمية في كونه (حريم، 2006):

1. وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
2. يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة.
3. يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، وذلك بضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة.
4. يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يتم اتخاذ القرارات.
5. يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفاذي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال.
6. يحدد قنوات التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة.
7. يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية.

8. يمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية و الخارجية والعمل على التكيف معها

ويمتص ردات الفعل لذا فهو يعكس أسلوب الإدارة ونمط ثقافة المؤسسة وخصائص البيئة

المحيطة بها وأيضاً الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها.

لتحقيق رؤية ورسالة شركة ما فإن ذلك يتطلب بناء هيكل تنظيمي يلبي هذه الحاجات مما قد يتطلب

في بعض الأحيان الإستعانة فريق عمل قوي ومنظم جداً ليعكس متطلبات الإدارة، إن وضع هيكل

تنظيمي بشكل صحيح يعتبر بمثابة مسألة جوهرية لنجاح أي أعمال تجارية، ويلعب الهيكل التنظيمي

دوراً هاماً فيما يلي (أبو سن، 2015):

1. توزيع المسؤوليات على الأفراد.

2. تقسيم المنظمة إلى فروع ودوائر أو مجموعات عمل.

3. تحديد على من تقع عاتق مسؤولية صنع واتخاذ القرار.

يمثل التنظيم الإداري أهمية خاصة لما له من أهمية في حياة المنظمات واستمراريتها، لأنه يهتم

بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد، فالتنظيم هو الذي يؤدي إلى توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف

ويؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات وإبعاد النزاعات حول الاختصاصات، ويساعد على الاستخدام

الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية وتحديد النشاطات وتسهيل عمليات

الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية. فهو يوفر الإطار الذي يتحرك الأفراد داخله، وينظر له

على أنه نموذج وشبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية، أما الهيكل التنظيمي يحدد

الأدوار والمسميات والمهام داخل التنظيم (الفرا واللوح، 2007).

6.2.1.2 العلاقات التنظيمية:

تهتم العملية التنظيمية بتحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، وتنظيم العلاقات بين الأفراد في داخل كل منها، و الذي يتم بتحديد الجوانب التالية: السلطة و المسؤولية، نطاق الإشراف والتنسيق، لوضع تنظيم إداري فعال يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم باستمتاع، ويحفزهم على الإبداع الذي يحقق للمؤسسة التجديد والنمو المستمر، مع التأكيد على أن العملية التنظيمية عملية مستمرة، تتطلب مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال عملية التغيير التنظيمي المستمر، آخذة بعين الاعتبار ميول التنظيم إلى الاستقرار و الثبات كحقيقة يجب أن لا نغفلها (شاوي، 2010).

3.1.2 الاستدامة:

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين بشأن تحديد المقصود بالاستدامة، إذ نجد أن المفهوم الذي طرحه (Porter, 1998) أقل المفاهيم غموضاً، والذي يستند إلى استخدام عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة، وأشار كذلك إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة، من هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل، فيما استخدم (Barney, 2010) مصطلح الزمن بوصفه مصدراً لاستدامة المنظمة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن تضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويشير مفهوم الاستدامة إلى تطوير وتحسين أداء المنظمة وتطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعاتها (علي، 2013).

والاستدامة هي عبارة عن عملية تلبية احتياجات جميع المستفيدين بالمنظمة على المدى القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية تم من خلالها تطوير استراتيجيات لتحقيق رسالتها ورؤيتها بشكل فعال (العكشية، 2015).

ويعرفها (المبيضين والأكلين، 2012) بأنها إيجاد توازن حقيقي بين الاعتبارات الخاصة بالمدى القصير واعتبارات المدى الطويل، حين تتبنى المؤسسة هذا المنظور تبدأ بعمل ما يلزم لفهم وتعظيم النجاح المؤسسي طويل المدى مع الاهتمام الشديد بالواقع قصير المدى.

وأشار (Nothnagel, 2008) إلى الاستدامة على أنها استمرار الأداء المتميز للمنظمة والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يمكن أن يختلف من صناعة إلى أخرى اعتماداً على مجموعة من العوامل أهمها (دورة حياة المنتج، وقوانين حماية براءات الاختراع)، وكذلك هناك ارتباط بين

الاستدامة والتصرفات التي تتخذها المنظمات التي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية لاستدامة عملها.

ويمكن للجيل الأول المؤسس للشركة أن يلعب دوراً حاسماً في دعم استمرارية الشركة وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات التالية (خليفة، 2018):

1. وضع هيكل إداري وتنظيمي ومالي قائم على أسس موضوعية، ويستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الربح وتعزيز استقرار الشركة واستمراريتها وتطورها.

2. تفويض الصلاحيات للمسؤولين بحسب واضحة ومعروفة من الجميع.

3. تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية للشركة والتأكد من تفهم أفراد العائلة لها والتزامهم بها.

فقد وضعت المجموعة العالمية للاستشارات سبع شروط عامة مسبقة يجب تحقيقها للتقدم نحو استدامة المؤسسة وهي (العكشية، 2015):

1. وضع وتوضيح الرؤية والرسالة وخطة المؤسسة بشكل فعال.

2. التعرف بشكل دقيق على الأمور الهامة التي تتعلق بالزبائن وذوي العلاقة.

3. امتلاك القدرة على الربط بين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والقياس مع رؤية ورسالة المؤسسة.

4. خلق بيئة عمل يتم استغلال المورد البشري بالشكل الأمثل.

5. تعزيز روح التفكير الإبداعي لتطوير المؤسسة وحل المشكلات.

6. إضفاء الطابع المؤسسي على نظم المعلومات المالية والتشغيلية.

7. ضمان قوة وصلابة الهيكلية التنظيمية والأنظمة والسياسات والإجراءات والتقنيات المؤسسية.

1.3.1.2 أنواع الاستدامة:

قسم (العكشية، 2015) الاستدامة إلى أربعة أنواع وهي:

1. **الاستدامة المالية:** يمكن قياسها من خلال صافي الدخل للمؤسسة والذي يعبر عن فائض الإيرادات على النفقات، ومن خلال السيولة النقدية المتاحة لسداد الفواتير بالإضافة إلى العلاقة بين الأصول والديون.
 2. **الاستدامة المؤسسية:** وتعبر عن قدرة المؤسسة على إدارة موارد كافية والتي تمكنها من تحقيق رسالتها بفعالية ومرونة دون الاعتماد على أي مصدر تمويل فردي.
 3. **استدامة الخدمات:** وتعني أن الخدمات التي يتم تقديمها وأثرها سوف يستمر بعد نفاذ التمويل الحالي.
 4. **الاستدامة المعنوية.** عندما يكون لدى قادة المؤسسة رؤية واضحة والتزام برسالة المؤسسة ولديهم القدرة على مشاركتها بشكل فعال مع طاقم المؤسسة.
- وسيكون محور هذه الدراسة الاستدامة المؤسسية التي تعبر عن قدرة المؤسسة على إدارة موارد كافية والتي تمكنها من تحقيق رسالتها بفعالية ومرونة دون الاعتماد على أي مصدر تمويل فردي.

2.2 دراسات سابقة:

مقدمة:

لم يتمكن الباحث من الوصول إلى دراسات تتعلق بالتنظيم الإداري ودوره باستدامة الشركات العائلية، بينما وجد عدة دراسات اهتمت بالشركات العائلية أو التنظيم الإداري أو الاستدامة، تم إجراؤها على مجتمعات دراسة مطابقة للدراسة الحالية، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور تمثلت في:

1.2.2 دراسات مرتبطة بالشركات العائلية:

دراسة شبانة (2018) بعنوان: الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات وسبل التطوير

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل، وكذلك المشكلات التي تواجه تلك الشركات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات العائلية، حيث استخدم الباحث عينة عشوائية من بين هؤلاء العاملين بلغ عددها (208) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة، وأظهرت النتائج أن مستوى استجابة المبحوثين حول واقع الشركات العائلية كان مرضياً جداً ويمكن تصنيفه على أنه بدرجة مرتفعة، وتبين أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين واقع الشركات العائلية والمشكلات التي تواجهها في محافظة الخليل، وكذلك هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين واقع الشركات العائلية وسبل تطويرها في محافظة الخليل، وهناك علاقة إيجابية ضعيفة بين المشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية وسبل تطويرها في محافظة الخليل، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول المتغيرات المتعلقة بالشركات العائلية في محافظة الخليل: المشاكل وسبل التطوير لجهة عمر الشركة، المستوى التعليمي، عدد العاملين في الشركة، مجال العمل، حجم رأس المال.

دراسة سلامة (2018) بعنوان: مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي بحوكمة الشركات العائلية في

شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على بعض متغيرات الدراسة، مثل نشاط الشركة، وعدد العاملين بها، والعمر الزمني للشركة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليل لأغراض الدراسة، ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مؤلفة من (49) فقرة، تم توزيعها على (877) فرداً من مالكي الشركات المذكورة في شمال الضفة الغربية، وبعد عملية توزيع الاستبانة تم جمعها وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود درجة التزام متوسطة على الدرجة الكلية للأداة وعلى مجالات الدراسة السبعة، كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات عينة الدراسة نحو مدى التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات نشاط الشركة، وعدد العاملين بها، والعمر الزمني للشركة، وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: أن تقوم الشركات العائلية بعقد الدورات وورش العمل التي تتضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة، وعلى رأسها حوكمة الشركات العائلية لتبصير المديرين والعاملين بمفهوم حوكمة الشركات العائلية وأنشطتها وعملياتها.

دراسة (Salameh, 2017) بعنوان: انتقال الشركات العالية بين الأجيال في فلسطين

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على عملية تعاقب الشركات المملوكة للعائلة في فلسطين، يعتمد هذا البحث على تصميم البحث النوعي، باستخدام منهجية تحليل المحتوى، والاستفادة من المقابلات مع 16 شخصاً تم اختيارهم عن قصد من الشركات العائلية في فلسطين لاستكشاف تصوراتهم وتفسيراتهم للعوامل الرئيسية التي تؤثر على التخطيط لانتقال الشركات العائلية بين الأجيال، أظهرت النتائج أن أهم التحديات التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين هي: الوضع السياسي والاقتصادي العام في فلسطين، وزيادة المنافسة محلياً ودولياً، والمشكلات المالية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، وإيجاد المزيد من العملاء والأسواق محلياً وعالمياً، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الشركات العائلية لديها استمرارية الأعمال العائلية، والحفاظ على وحدة الأسرة، وحماية اسم العائلة في السوق، وحماية تراث الأسرة والثروة باعتبارها أهم فوائد انتقال الشركات العالية بين الأجيال، وتبين أن العلاقة الجيدة بين الأب والابن تعتبر واحدة من أهم العوامل التي تؤثر إيجابياً على نتائج تعاقب الشركات العائلية. من ناحية أخرى، يعد التنافس بين أفراد الأسرة أحد العوامل التي تؤثر سلباً في ذلك، ويعد إعداد مدير للشركة في حياة مدير الأعمال الحالي أفضل بديل للشركات العائلية. كما إن وجود خطة تعاقب مكتوبة ليست شائعة لدى معظم الشركات العائلية.

دراسة الفرا والحاك (2014) بعنوان: المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

تناولت هذه الدراسة تقييم وتحليل السمات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة ومستقبلها مع التركيز على المنشآت الصناعية، ولقد خلصت الدراسة إلى غياب التخطيط الرسمي لدى غالبية المنشآت العائلية بغض النظر عن أحجامها، وإلى غياب الهيكل التنظيمي الرسمي، ومركزية القرار في يد كبير العائلة. ولقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية إيجابية بين السمات الإدارية (التمويل والهيكل التنظيمي والتخطيط) من جهة وعمر المنشأة وحجم رأس المال وعدد العاملين من جهة أخرى، كما بينت الدراسة أن المنشآت العائلية في قطاع غزة سيستمر دورها المهم في المستقبل في التشغيل والإنتاج وفي التنمية الاقتصادية ومن غير المتوقع أن يحدث تغير في المستقبل المنظور على السمات الإدارية فيها.

دراسة (Abuznaid, 2014) بعنوان: إدارة شركة عائلية في بيئة معقدة في فلسطين

هدف البحث إلى إلقاء الضوء على على الشركات التي تملكها وتديرها عائلة فلسطينية في بيئة معقدة للغاية من الناحية السياسية والاقتصادية، ويتضح من خلال هذه الدراسة أن الاحتلال يشكل عقبة رئيسية في تحقيق تنمية مستدامة حقيقية في الضفة الغربية وغزة، فمن الضروري لإسرائيل أن تحرر رجال الأعمال الفلسطينيين من القيود المفروضة عليهم، ومنحهم حرية التنقل والوصول إلى الموارد الطبيعية والبنية التحتية واستخدامها وفقاً لإتفاقية عام 2005 بشأن التنقل والوصول في الضفة الغربية وغزة. ومن المهم أن تسمح إسرائيل ببناء المحطات الصناعية الأربعة في الضفة الغربية مما يوفر الآلاف من فرص العمل، وتشجيع استثمارات القطاعين الأجنبي والخاص، وتعزيز روح المبادرة والإنتاجية للشركات العائلية ونمو القطاع الخاص ككل، وأوضحت الدراسة نقاط القوة الرئيسية للشركات العائلية الفلسطينية والتحديات التي يجب أن تؤخذ على محمل الجد من قبل

مؤسسي الشركات العائلية و/أو أصحابها مثل قضايا الخلافة وغيرها من ممارسات حوكمة الشركات. حددت الدراسة نقاط القوة والتحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية الفلسطينية وتأثير الحروب وعدم الاستقرار السياسي على استدامة الاقتصاد الفلسطيني. يتضح كذلك أن المفتاح لتحليل المشكلات وتحديد الحلول الناجحة في هذا الوضع المعقد هو إنهاء الاحتلال، وإنشاء دولة فلسطينية للعيش بسلام وأمن جنباً إلى جنب مع جاريتها إسرائيل ولرجال الأعمال لتطوير القدرة الشديدة على عرض الأعمال ككيان منفصل.

دراسة (Zafar, 2014) بعنوان: التحديات التي تواجه الشركات العائلية في الباكستان

ركزت الدراسة على التحديات التي تواجه الشركات العائلية من حيث نقلها واستدامتها في الباكستان، حيث أشارت الدراسة إلى أن الشركات العائلية تتمثل بكونها صغيرة ومتوسطة وهي تشكل العمود الفقري لأي اقتصاد، حيث تواجه هذه الشركات تحديات في ظل المنافسة تفرضها العولمة الاقتصادية، وتبين الدراسة أن تطبيق حوكمة الشركات يساعد في مواجهة العديد من المشكلات التي تواجه الشركات العائلية.

دراسة (Lokman et al, 2014) بعنوان: تأثير سيطرة العائلية على العلاقة بين جودة حوكمة

الشركات العائلية وعلى الإفصاح حسب معايير الحوكمة

هدفت الدراسة الحالية إلى فحص تأثير سيطرة العائلية على العلاقة بين جودة حوكمة الشركات العائلية وعلى الإفصاح حسب معايير الحوكمة في مثل هذه الشركات، في الشركات العائلية في ماليزيا، بالإضافة إلى أن الدراسة تحاول التعرف إلى العوامل المشجعة التي تؤثر في تطبيق معايير حوكمة الشركات العائلية في ماليزيا، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الإفصاح في الشركات العائلية يكون منخفضاً.

2.2.2 دراسات مرتبطة بالتنظيم الإداري:

دراسة (Valaei,2017) بعنوان: الهيكل التنظيمي والعلاقات الهيكلية وعلاقته بتنافسية الشركات

الصغيرة والمتوسطة بماليزيا

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج تنافسي لمؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة من خلال استكشاف العلاقات الهيكلية بين الهيكل التنظيمي وأبعاد جودة المعرفة والابتكار والإبداع في الأسواق الناشئة بماليزيا، وتم توزيع (358) استبيان ووزعت على الإدارة العليا في مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وتشير النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي المسطح يؤثر على أنشطة تكوين المعنويات التي تقوم بها الكيانات التجارية في الطريقة التي تدرك فيها القيمة الجوهرية للمعرفة وتتخذ إجراءات لتطبيق المعرفة التنظيمية، كما أن هذه الأنشطة تؤدي إلى الإبداع والابتكار، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد جودة المعرفة مترابطة بشكل إيجابي، وبالتالي وهذا يدعم ويتطلب وجود ميزة تنافسية مستدامة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم إطار يقوم على هيكل تنظيمي يتسم بالبساطة واللامركزية والتعاونية والتي تحدد شكل أبعاد المعرفة.

دراسة خميس (2017) بعنوان: اثر التنظيم الاداري في اداء العاملين (دراسة حالة مصنع سكر

عسلاية بالسودان)

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر التنظيم الإداري في أداء العاملين وذلك بالتطبيق على مصنع سكر عسلاية في الفترة من 2013م - 2015م وقد تمثلت مشكلة البحث من هذا السؤال الرئيسي إلى ويمكن أن يؤثر التنظيم الإداري في أداء العاملين وقد اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة لجمع البيانات الأولية وقد توصل إلى أهم النتائج الآتية - :
يؤثر وضوح التنظيم الرسمي في زيادة كفاءة أداء العاملين و مؤشر ايجابي على كفاءة أداء العاملين، يساعد التنظيم الرسمي بالمصنع على رفع معدلات الأداء للعاملين، يعمل التحديد السليم

للعلاقات الأفقية و الرأسية في زيادة أداء العاملين بالمصنع و يدل على الاهتمام بالتنسيق الإداري، توضيح الأنشطة الخاصة بالمصنع تعمل على زيادة أداء العاملين، وكما توصل إلى أهم التوصيات التالية : الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي و العلاقات الاجتماعية لتطوير أداء العاملين. التركيز على تدريب العاملين لزيادة مهاراتهم و قدراتهم. العمل على الاستفادة من التنظيم غير الرسمي لدعم التنظيم الرسمي في تحقيق أهداف الشركة. بناء ثقافة تنظيمية بين العاملين على أهمية التنظيم غير الرسمي و دور العلاقات الاجتماعية في تطوير الأداء.

دراسة نور الهادي (2015) بعنوان: أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور في الفترة 2008م - 2012م

تهدف الدراسة إلى تحديد مفهوم التنظيم الإداري وتحليل واقع أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين بشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور، والتعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجه أداء العاملين بالشركة مع تقديم الحلول المناسبة، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة اشتملت على (16) فقرة، أما عينة الدراسة تكونت من (147) مفردة تم اختيارهم عن طريق العينة القصدية، وقد تبين من الدراسة أن شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور قد حرصت على تقديم تنظيم إداري نموذجي يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للشركة وتنسيق الأعمال فيها، بواسطة استخدام السلطات والصلاحيات المقررة في مجلس الإدارة، وعملت الشركة على تقييم أداء العاملين بها في مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتي تعد علي أساس دوري منتظم مما ساعد ذلك على تحقيق أهداف الشركة بصورة عامة. واستنتجت الدراسة أن التنظيم الجيد يسهم في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمنظمة.

دراسة ديوب وزهرة (2015) بعنوان: أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الاستراتيجية في الشركة العامة لمرافأ طرطوس

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التعقيد، الرسمية، المركزية) على فاعلية الإدارة الاستراتيجية في الشركة العامة لمرافأ طرطوس، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة حيث وزعت على عينة من المديرين في كافة المستويات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في جمع البيانات، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (التعقيد والرسمية والمركزية في الهيكل) على المتغير التابع (فاعلية الإدارة الاستراتيجية) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (82%) ومعامل التحديد 67% باعتبار المرفأ منشأة كبيرة، وتخضع لأنظمة وقوانين وتعليمات صارمة وتعمل في بيئة عمل مستقرة.

دراسة (Kalkan and Bozkurt, 2014) بعنوان: العلاقة بين الخصائص الهيكلية للمنظمة واستراتيجية العمل المتبعة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية الأعمال حيث افترض الباحث أن أبعاد المتعددة للهيكل التنظيمي (Centralization, Size, Formalization, Complexity,) قد يؤثر على أربع مستويات من الاستراتيجيات وهي (prospector, reactor, analyzer, defender) فقام الباحث بجمع البيانات في دراسة استقصائية من غرفة دنيزلي للتجارة والصناعة، ومن خلال استبيان لاكتشاف العلاقات بين أبعاد الهيكل التنظيمي والاستراتيجية لشركات الأعمال التجارية التركية العاملة في مجال النسيج من خلال عينة شملت 70 شركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن بعدين من أبعاد الهيكل التنظيمي وهما التعقيد والمركزية يرتبطان بشكل إيجابي بثلاثة أنواع من الاستراتيجيات وهي (مُنقِب، ومُفاعِل، ومُدافع).

3.2.2 دراسات مرتبطة بالاستدامة:

دراسة مليحة (2016) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات

الاجتماعية في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من مدراء منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة والبالغ عددهم (209) مديراً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن واقع الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة جاء بدرجة كبيرة (76.7%)، وهي تشير إلى مستوى جيد لعمليات الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، كما يوجد علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة واستدامة تلك المؤسسات وأنه لا توجد اختلافات بين الجنسين فيما يتعلق بواقع التخطيط ودوره في الاستدامة في مجالات (الأهداف، والتنفيذ والرقابة، والتقييم، والاستدامة)، وتوجد اختلافات بين الجنسين في مجالات (الرؤية، والرسالة، والتخطيط) لصالح الإناث.

دراسة تفرات وآخرون (2018) بعنوان: تفعيل آلية الحوكمة كخيار استراتيجي لإستدامة الشركات

العائلية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة ومنافع تطبيقها في الشركات العائلية، ومحاولة إبراز مساهمتها في تحسين وتفعيل هذا النوع من الشركات. كما أكدت أن التواصل المنظم مع أفراد العائلة وحل الصراعات فيها من أهم عوامل نجاح الحوكمة الجيدة. ولقد

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة يعد أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى الإستخدام الأفضل للموارد من أجل تعزيز التنمية الإقتصادية. كما وتساهم في النمو المتوسع للشركات العائلية حيث تعمل على تفعيل مجلس الإدارة وترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية في الشركة العائلية. كما أن اجراءات الحوكمة تساعد في تسهيل إنتقال الثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات وبالتالي ضمان استدامة هذه الشركات.

دراسة الكساسبية (2016) بعنوان: تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة الشركة، وتكونت عينة الدراسة من 99 موظفاً يعملون بدوام كامل في شركة زين في الأردن تم اختيارهم عشوائياً، وقد قام الباحث بجمع البيانات في دراسة ميدانية من خلال استبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في شركة زين في الأردن كان مرتفعاً، كما وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لإدارة المواهب وللتعلم التنظيمي مع استدامة شركة زين في الأردن، وعلى أن مهمة المدراء الأكثر أهمية تتمثل في قيادة عمليات التعلم التنظيمي من خلال تخصيص الموارد لتطوير مزايا تنافسية مستدامة.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور الأول تناول الشركات العائلية، أما المحور الثاني تمحور حول التنظيم الإداري، والمحور الثالث تناول الباحث فيه الاستدامة. وتتفق هذه الدراسة في مجتمعها مع مجموعة من الدراسات السابقة تمثلت في دراسة شبانة (2018)، ودراسة سلامة (2018)، ودراسة الفراء والحايك (2014)، ودراسة (Zafar, 2014). تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال البحث في التنظيم الإداري ودوره في استدامة الشركات العائلية، حيث لم تتناول أي دراسة من الدراسات السابقة هذا الموضوع حسب علم الباحث. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة مما ساهم في صياغة أسئلة الدراسة، وقد تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج هذه الدراسة من حيث الاتفاق والاختلاف.

الفصل الثالث

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق الأداة

6.3 ثبات الأداة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 المعالجة الاحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل المنهج الذي قام الباحث بإتباعه في هذه الدراسة، ويتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها في تنفيذ دراسته، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار العينة بها، وأدوات الدراسة والطرق التي تم اتباعها في إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج .

1.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته للدراسة وللحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات المعلومات حول هذه الشركات، وهو منهج يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر، وكما هي في الواقع، ومن ثم ايجاد العلاقات أو الفروق ما بين متغيرات الدراسة المختلفة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية العاملة في مدينة الخليل، والتي استمرت في عملها للجيل الثاني فما فوق، ولا يوجد إحصائية رسمية لهذه الشركات لذلك لجأ الباحث في هذه الدراسة إلى العينة القصدية (كرة الثلج)، وذلك من أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من هذه الشركات في الخليل، ومن خلال خبرة الباحث في السوق العمل في شركة عائلية، توصل إلى مجموعة من الشركات وعددها (100) شركة، حيث تم توزيع الإستبانة عليها، وتم استرداد (80) استبانة، ويبين

الجدول (1.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
صفة المستجيب	من أفراد العائلة	44	55%
	ليس من أفراد العائلة	36	45%
المسمى الوظيفي	مدير	40	50%
	رئيس قسم	12	15%
	موظف	26	32.5%
	غير ذلك	2	2.5%
المستوى التعليمي	ابتدائي	2	2.5%
	ثانوي	12	15%
	جامعي	66	82.5%
الخبرة العملية في مجال العمل	(1-5) سنوات	22	27.5%
	(6-10) سنوات	18	22.5%
	أكثر من 10 سنوات	40	50%
عدد مؤسسي الشركة	أقل من 3	24	30%
	(3-5) أفراد	24	30%
	أكثر من 5 أفراد	32	40%
عمر الشركة (بالسنوات)	أقل من 15 سنة	10	12.5%
	من (15-30) سنة	34	42.5%
	من (31-45) سنة	18	22.5%
	أكثر من 45 سنة	18	22.5%

%82.5	66	الثاني	الجيل الذي تنتمي إليه الشركة
%17.5	14	الثالث	
%12.5	10	أقل من (250,000) دولار	حجم رأس المال
%10	8	(500,000-250,000) دولار	
%7.5	6	من (1,000,000-500,001) دولار	
%70	56	أكثر من 1,000,000 دولار	
%22.5	18	من (1-15) عاملين	عدد العاملين في الشركة
%10	8	من (16-30) عامل	
%37.5	30	من (31-45) عامل	
%30	24	أكثر من 45 عامل	
%25	20	أقل من 3	عدد الأبناء العاملين في الشركة
%25	20	(3-6) أفراد	
%17.5	14	(7-10) أفراد	
%32.5	26	11 فرد فأكثر	
%27.5	22	نعم	وجود فصل بين دور مؤسس
%72.5	58	لا	الشركة والإدارة التنفيذية
%27.5	22	نعم	قيام الشركة بتحديد مدير عام
%72.5	58	لا	قادم
%27.5	22	نعم	وجود خطة مكتوبة لنقل الملكية
%72.5	58	لا	للجيل القادم
%7.5	6	نعم	وجود خطة لتحويل الشركة لغير
%92.5	74	لا	عائلية

3.3 أداة الدراسة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة حيث تم الاعتماد على دراسة (Valaei,2017)، ودراسة خميس (2017)، ودراسة نور الهادي (2015) لصياغة الفقرات التي تتعلق بالتنظيم الإداري، أما الفقرات التي تتعلق بالاستدامة فقد تم الاستعانة بدراسة مليحة (2016) ودراسة الكساسبة (2016).

وبعد ذلك قام الباحث بتطوير استبانة لقياس دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، وقد تم تطوير الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة. وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: يتضمن البيانات الأولية المعبرة عن خصائص عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديمغرافية.

القسم الثاني: يتضمن (52) فقرة، وقد توزعت الفقرات لتشمل المتغير المستقل وهو التنظيم الإداري بأبعاده وهما الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية والمتغير التابع وهو الإستدامة كما في الملحق رقم (1).

4.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة ومدى ملائمة فقرات الاستبانة لمتغيرات الدراسة، فقد تم عرضها على المشرف ومن ثم على مجموعة من المحكمين كما في الملحق رقم (2)، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها، تم تعديل بعض الفقرات لتصبح الأداة أكثر ملائمة لما خصصت لقياسه.

5.3 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (2.3):

جدول رقم (2.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	16	0.76
العلاقات التنظيمية	17	0.87
الاستدامة	19	0.94

يلاحظ من الجدول (2.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع مجالات الدراسة فوق 70% وهي مقبولة إحصائياً حيث تراوحت بين 76% و 94% ، والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ أي في حالة إعادة القياس، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

6.3 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التنظيم الإداري

المتغير التابع: استدامة الشركات العائلية

المتغيرات الوسيطة للمستجيب: صفة المستجيب، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة العملية في مجال العمل.

المتغيرات الوسيطة للشركة: عدد مؤسسي الشركة، عمر الشركة، الجيل الذي تنتمي إليه الشركة، حجم رأس المال، عدد العاملين في الشركة، عدد الأبناء العاملين في الشركة، وجود فصل بين دور المؤسس والإدارة التنفيذية، قيام الشركة بتحديد مدير عام قادم، وجود خطة مكتوبة لنقل الملكية للجيل القادم، وجود خطة لتحويل الشركة لغير عائلية.

7.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة الرقم 5 عند درجة موافقة شديدة، والرقم 1 عند درجة عدم موافقة شديدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، وتم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات، وقد تم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار "t" للعينات المستقلة للفرضيات ذات المتغير المستقل بمستويين، أما الفرضيات ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار

(LSD) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق بين المتغيرات، ولقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، وذلك باستخدام الحاسوب وبرنامج الرزم الإحصائية SPSS .

مفتاح التصحيح لقراءة المتوسطات الحسابية لمتوسطات دور تنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

جدول (3.3): مفتاح التصحيح

الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي
منخفضة	20% - 46.6%	2.33-1.00
متوسطة	46.7% - 73.4%	3.67-2.34
مرتفعة	73.5% - 100%	5.00-3.68

وقد تم تحويل مقياس لكرت الخماسي إلى ثلاثي وذلك من خلال دمج الاستجابات موافق بشدة وموافق في فترة واحدة وأعطيت تقديراً مرتفعاً، بينما تم دمج الاستجابات معارض ومعارض بشدة في فترة واحدة وأعطيت تقديراً منخفضاً، بينما بقيت الاستجابة محايد في التقدير المتوسط لتسهيل عملية الحكم على استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.

وتمّ حساب طول الفترة في المتوسط الحسابي وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{الحد الأقصى للاستجابة} - \text{الحد الأدنى للاستجابة}) / 3$$

وبما أن المقياس كان وفق تدرج ليكرت الخماسي فإن:

$$\text{طول الفترة} = (5-1) / 4 = 3 / 4 = 1.33$$

وكذلك تمّ حساب النسبة المئوية وفق المعادلة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{الوسط الحسابي} \div \text{عدد البدائل}) \times 100\%$$

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى التنظيم الإداري في الشركات العائلية في مدينة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي استجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى التنظيم الإداري في الشركات العائلية في مدينة الخليل والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتصورات أفراد عينة

الدراسة لمجالات التنظيم الإداري في الشركات العائلية في مدينة الخليل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	الهيكل التنظيمي	3.58	0.50	71.6
2	العلاقات التنظيمية	3.64	0.64	72.8
	الدرجة الكلية	3.61	0.52	72.2

ويلاحظ من الجدول (1.4) أن الوزن النسبي لتصورات أفراد عينة الدراسة لمجالات التنظيم الإداري في الشركات العائلية في مدينة الخليل تراوحت ما بين (71.6% - 72.8%)، فيما بلغ الوزن النسبي الكلي (72.2%) أي بدرجة متوسطة، كما يتبين أن الوزن النسبي لبعد الهيكل التنظيمي هو (71.6%) أي بدرجة متوسطة، بينما بلغ بعد العلاقات التنظيمية (72.8%) وجاء بدرجة متوسطة. وفيما يلي عرضٌ للنتائج وفقاً لمجالات التنظيم الإداري في الشركات العائلية في مدينة الخليل:

المجال الأول: الهيكل التنظيمي

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال الهيكل التنظيمي وهي مرتبة تنازلياً كما هو موضح في الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتصورات أفراد عينة

الدراسة لمجال الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
16	1	يستطيع أفراد العائلة الانضمام للعمل في الشركة إذا كانوا يمتلكون المؤهلات العلمية المناسبة لمتطلبات الوظيفة	4.11	0.97	82.2
3	2	الهيكل التنظيمي للشركة مرن ويقبل التعديل وفقاً لمقتضيات الضرورة	3.87	0.91	77.4
14	3	متطلبات الوظيفة في الشركة ثابتة ولا تتأثر رغم تغير الموظفين اللذين يشغلون هذه الوظيفة	3.81	0.84	76.2
15	4	خط السلطة في الشركة واضح حيث يمتد من المدير العام حتى الأفراد العاملين من خلال الرؤساء والمشرفين	3.77	0.91	75.4
9	5	يتم تحديث الوصف الوظيفي عند حدوث تغييرات تتطلب ذلك	3.72	0.89	74.4
1	6	يوجد لدى الشركة هيكل تنظيمي يحدد الوظائف بدقة	3.71	1.15	74.2
11	7	يتم اعتماد مبدأ تفويض الصلاحيات في الشركة	3.71	0.98	74.2

73.4	1.17	3.67	يقوم المدير باستشارة ذوي العلاقة قبل اتخاذ القرارات	8	13
71.4	1.23	3.57	هناك حاجة لإنشاء أقسام جديدة	9	4
70.2	1.12	3.51	الهيكل التنظيمي منشور ومعلن بصفة واضحة	10	2
69	1.12	3.45	يوجد توافق بين متطلبات كل منصب ومهارات وقدرات العاملين	11	6
69	1.25	3.45	يوجد وصف وظيفي واضح لجميع الموظفين بدقة (مهام وأنشطة كل وظيفة محددة بدقة)	12	7
68.4	1.14	3.42	يوجد وصف وظيفي لجميع أبناء العائلة العاملين في الشركة	13	8
68.4	1.01	3.01	يوجد أقسام مثقلة بالمهام على حساب أقسام أخرى	14	10
66.4	1.15	3.00	ينفرد المدير باتخاذ القرارات	15	12
56.4	1.18	2.82	هناك حاجة لإلغاء أقسام قائمة	16	5
71.6	0.50	3.58	الدرجة الكلية		

يلاحظ من الجدول (2.4) أن الوزن النسبي الكلي لمجال الهيكل التنظيمي بلغ (71.6%) بانحراف معياري (0.50)، وهذا يدل على أن مجال الهيكل التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (يستطيع أفراد العائلة الانضمام للعمل في الشركة إذا كانوا يمتلكون المؤهلات العلمية المناسبة لمتطلبات الوظيفة) أكثر الفقرات أهمية بوزن نسبي (82.2%) وانحراف معياري (0.97)، بينما كانت الفقرة (هناك حاجة لإلغاء أقسام قائمة) أقل الفقرات أهمية بوزن نسبي (56.4%) وانحراف معياري (1.18).

المجال الثاني: العلاقات التنظيمية

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال العلاقات التنظيمية وهي مرتبة تنازليا كما هو موضح في الجدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتصورات أفراد عينة

الدراسة لمجال العلاقات التنظيمية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
18	1	يربط العاملون علاقات صداقة داخل مكان العمل	4.12	0.81	82.4
32	2	القيم الأساسية مشتركة بين جميع الأعضاء في الشركة	4.05	1.07	81
21	3	هناك تعاون بين العاملين في الشركة من أجل تحقيق المصلحة العامة	4.02	0.91	80.4
33	4	القيم الأساسية في الشركة متأصلة وراسخة يصعب انتزاعها	4.01	1.11	80.2
31	5	يتم ترتيب الأنشطة في الشركة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وليس بشكل عشوائي	3.85	1.11	77
17	6	يتم الاعتماد على الاتصال الشفوي أكثر من الكتابي	3.82	1.09	76.4
25	7	هناك فصل بين الذمم المالية الشخصية للشركاء وأموال الشركة	3.75	0.94	75
22	8	يوجد توافق بين سلطات كل موظف ومسؤولياته	3.72	1.03	74.4
20	9	العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك المسؤوليات واضحة بالشكل المطلوب	3.71	1.12	74.2
29	10	يتسم مناخ العمل بالحوار المتبادل	3.67	1.04	73.4
24	11	يوجد اتفاق بين الشركاء على سحوباتهم المالية الشخصية	3.55	1.14	71

70.2	1.19	3.51	يتقاضى الموظفون من أفراد العائلة رواتب تتناسب مع مسمياتهم الوظيفية بدون تمييز	12	23
70	1.14	3.5	يتم تحديد واجبات ومسؤوليات كل منصب في الشركة بشكل محدد	13	30
67	1.26	3.35	يتلقى العمال الأوامر من رئيس واحد	14	27
66.4	1.11	3.32	هناك حوافز تساعد الموظف على تقبل السلطة المفوضة	15	28
65	1.22	3.25	يسمح بالعلاقات غير الرسمية في العمل	16	19
57	1.21	2.85	يتم التعدي على صلاحيات بعض الموظفين	17	26
72.8	0.64	3.64	الدرجة الكلية		

يلاحظ من الجدول (3.4) أن الوزن النسبي الكلي لمجال العلاقات التنظيمية بلغ (72.8%) بانحراف معياري (0.64)، وهذا يدل على أن مجال العلاقات التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (يربط العاملون علاقات صداقة داخل مكان العمل) أكثر الفقرات أهمية بوزن نسبي (82.4%) وانحراف معياري (0.81)، بينما كانت الفقرة (يتم التعدي على صلاحيات بعض الموظفين) أقل الفقرات أهمية بوزن نسبي (57.0%) وانحراف معياري (1.21).

الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى الاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل، وهي مرتبة تنازلياً كما هو موضح في الجدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتصورات أفراد عينة

الدراسة للاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
18	1	تسعى الشركة للحصول على مراكز متقدمة في منتجاتها مقارنة بالشركات المنافسة	4.51	0.59	90.2
5	2	تهتم الشركة بجودة الخدمات التي تقدمها للزبائن	4.42	0.86	88.4
9	3	تعمل الشركة على احترام أخلاقيات العمل	4.42	0.77	88.4
15	4	تحرص الشركة على التفوق الدائم مقارنة بالجهود السابقة للشركة	4.32	0.68	86.4
6	5	تقوم الشركة بدراسة رضا الزبائن وكيفية الوصول إلى مستوى رضا عالٍ	4.27	0.89	85.4
7	6	يوجد في الشركة شبكة اتصالات فعالة تتدفق من خلالها المعلومات داخل المنظمة	4.22	0.82	84.4
10	7	تعمل الشركة على ترشيد النفقات التشغيلية والتطويرية	4.15	0.96	83
14	8	تحتفظ الشركة بالمراكز التنافسية التي حققتها في الأجيال السابقة	4.11	0.89	82.2
1	9	يوجد لدى المؤسسين والإدارة العليا رؤية عن الشركة والمسار الذي ستصل إليه	4.07	1.08	81.4
19	10	تسعى الشركة إلى تمكين العاملين بشكل متميز	4.07	1.04	81.4
16	11	تستثمر الشركة قدرات أبنائها ومعارفهم في تعزيز استدامة الشركة	4.01	1.11	80.2
12	12	يوجد عمليات تقييم ومتابعة شاملة ومستمرة داخل الشركة	3.92	1.13	78.4
8	13	تعمل الشركة على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في عملها	3.91	0.83	78.2
13	14	تحرص الشركة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها باستمرار	3.87	1.15	77.4
2	15	يوجد في الشركة خطة واضحة طويلة المدى في ضوء الإمكانيات المتوفرة	3.85	1.09	77
17	16	تعمل الشركة بشكل مستمر على تطوير القدرات الخاصة بالعاملين فيها لتحقيق الاستمرارية	3.85	0.96	77

76.4	0.92	3.82	تقوم الشركة بإدارة الموارد البشرية ضمن رؤية واضحة	17	11
67	1.13	3.35	تم بناء الخطة الاستراتيجية للشركة بالاستعانة بذوي الاختصاص	18	4
61	1.21	3.05	تمتلك الشركة خطة استراتيجية مكتوبة	19	3
80.2	0.66	4.01	الدرجة الكلية		

يلاحظ من الجدول (4.4) أن الوزن النسبي الكلي لمستوى الاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل بلغ (80.2%) بانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن مستوى الاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تسعى الشركة للحصول على مراكز متقدمة في منتجاتها مقارنة بالشركات المنافسة) أكثر الفقرات أهمية بوزن نسبي (90.2) وانحراف معياري (0.59)، بينما كانت الفقرة (تمتلك الشركة خطة استراتيجية مكتوبة) أقل الفقرات أهمية بوزن نسبي (61.0) وانحراف معياري (1.21).

5.2.4 نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل

للإجابة عن هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، كما هو واضح من خلال الجدول (5.4).

جدول (5.4): نتائج معامل ارتباط بيرسون لدور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات

العائلية في مدينة الخليل

المتغيرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي * استدامة الشركات العائلية	0.711	0.000
العلاقات التنظيمية * استدامة الشركات العائلية	0.842	0.000
التنظيم الإداري * استدامة الشركات العائلية	0.854	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) وجود دور إيجابي للتنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.854) بدلالة إحصائية (0.000). كما تشير النتائج إلى وجود دور إيجابي للهيكل التنظيمي في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.771) بدلالة إحصائية (0.000). وتشير النتائج إلى وجود دور إيجابي للعلاقات التنظيمية في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.842) بدلالة إحصائية (0.000).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى (صفة المستجيب، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة العملية في مجال العمل) أولاً: لا توجد فروق بين تصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى صفة المستجيب.

ولاختبار هذه الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى صفة المستجيب، ولاختبار دلالة الفروق وفقاً لمتغير صفة المستجيب فقد استخدم اختبار "t" كما هو موضح في الجدول (6.4):

جدول (6.4): نتائج اختبار "t" لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق

استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى صفة المستجيب

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التنظيم الإداري	من أفراد العائلة	44	3.75	0.34	78	2.801	0.006
	ليس من أفراد العائلة	36	3.44	0.64			
استدامة الشركات العائلية	من أفراد العائلة	44	4.14	0.41	78	2.047	0.044
	ليس من أفراد العائلة	36	3.84	0.86			
الدرجة الكلية	من أفراد العائلة	44	3.90	0.34	78	2.577	0.012
	ليس من أفراد العائلة	36	3.58	0.70			

يتبين من الجدول (6.4) أن قيمة "t" للدرجة الكلية لمتغير صفة المستجيب بلغت (2.577)، بمستوى دلالة (0.012) أي أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من (0.05)؛ مما يعني وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى صفة المستجيب، وأن الفروق كانت لصالح المستجيب من أفراد العائلة.

ثانياً: لا توجد فروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى المسمى الوظيفي كما هو موضح في الجدول (7.4).

جدول (7.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة α
التنظيم الإداري	بين المجموعات	1.272	3	0.424	1.581	0.201
	داخل المجموعات	20.386	76	0.268		
	المجموع	21.659	79			
استدامة الشركات العائلية	بين المجموعات	2.910	3	0.970	2.286	0.085
	داخل المجموعات	32.239	76	0.424		
	المجموع	35.149	79			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.786	3	0.595	2.006	0.120
	داخل المجموعات	22.555	76	0.297		
	المجموع	24.342	79			

يلاحظ من الجدول (7.4) أن قيمة "f" بلغت (2.006) بمستوى دلالة (0.120) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ثالثاً: لا توجد فروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول (8.4).

جدول (8.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f" المحسوبة	مستوى الدلالة α
التنظيم الإداري	بين المجموعات	0.574	2	0.287	1.048	0.356
	داخل المجموعات	21.085	77	0.274		
	المجموع	21.659	79			
استدامة الشركات العائلية	بين المجموعات	4.640	2	2.320	5.855	0.004
	داخل المجموعات	30.510	77	0.396		
	المجموع	35.149	79			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.491	2	0.746	2.512	0.088
	داخل المجموعات	22.850	77	0.297		
	المجموع	24.342	79			

يلاحظ من الجدول (8.4) أن قيمة "f" بلغت (2.512) بمستوى دلالة (0.088) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى المستوى التعليمي.

رابعاً: لا توجد فروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى الخبرة العملية في مجال العمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى الخبرة العملية في مجال العمل كما هو موضح في الجدول (9.4).

جدول (9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى الخبرة العملية في مجال العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f" المحسوبة	مستوى الدلالة α
التنظيم الإداري	بين المجموعات	0.870	2	0.435	1.611	0.206
	داخل المجموعات	20.789	77	0.270		
	المجموع	21.659	79			
استدامة الشركات العائلية	بين المجموعات	0.934	2	2.467	1.051	0.354
	داخل المجموعات	34.215	77	0.444		
	المجموع	35.149	79			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.861	2	0.431	1.412	0.250
	داخل المجموعات	23.480	77	0.305		
	المجموع	24.342	79			

يلاحظ من الجدول (9.4) أن قيمة "f" بلغت (1.412) بمستوى دلالة (0.250) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى الخبرة العملية في مجال العمل.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى (عدد مؤسسي الشركة، عمر الشركة، الجيل الذي تنتمي إليه الشركة، حجم رأس المال، عدد العاملين في الشركة، عدد الأبناء العاملين في الشركة، وجود فصل بين دور المؤسس والإدارة التنفيذية، قيام الشركة بتحديد مدير عام قادم، وجود خطة مكتوبة لنقل الملكية للجيل القادم، وجود خطة لتحويل الشركة لغير عائلية).

أولاً: لا توجد فروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد مؤسسي الشركة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد مؤسسي الشركة كما هو موضح في الجدول (10.4).

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري

في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد مؤسسي الشركة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f" المحسوبة	مستوى الدلالة α
التنظيم الإداري	بين المجموعات	3.233	2	1.617	6.756	0.002
	داخل المجموعات	18.425	77	0.239		
	المجموع	21.659	79			
استدامة الشركات العائلية	بين المجموعات	3.799	2	1.899	4.665	0.012
	داخل المجموعات	31.350	77	0.407		
	المجموع	35.149	79			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.413	2	1.707	6.279	0.003
	داخل المجموعات	20.929	77	0.272		
	المجموع	24.342	79			

يلاحظ من الجدول (10.4) أن قيمة "f" بلغت (0.279) بمستوى دلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يعني وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد مؤسسي الشركة.

ولمعرفة مصدر الفروق استخدم اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد مؤسسي الشركة كما هو موضح في الجدول (11.4).

جدول (11.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد مؤسسي الشركة

عدد مؤسسي الشركة	أقل من 3	(3-5) أفراد	أكثر من 5 أفراد
أقل من 3			
(3-5) أفراد	0.389423		0.482772
أكثر من 5 أفراد			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11.4) أن الفروق كانت بين الشركات التي عدد مؤسسيها (3-5) أفراد وبين كل من الشركات التي عدد مؤسسيها (أقل من 3 أفراد) و(أكثر من 5 أفراد) لصالح الشركات التي عدد مؤسسيها (3-5) أفراد.

ثانياً: لا توجد فروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عمر الشركة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عمر الشركة كما هو موضح في الجدول (12.4).

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عمر الشركة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f" المحسوبة	مستوى الدلالة α
التنظيم الإداري	بين المجموعات	0.223	3	0.074	0.264	0.851
	داخل المجموعات	21.436	76	0.282		
	المجموع	21.659	79			
استدامة الشركات العائلية	بين المجموعات	0.309	3	0.103	0.225	0.879
	داخل المجموعات	34.840	76	0.458		
	المجموع	35.149	79			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.248	3	0.083	0.261	0.853
	داخل المجموعات	24.094	76	0.317		
	المجموع	24.342	79			

يلاحظ من الجدول (12.4) أن قيمة "f" بلغت (0.261) بمستوى دلالة (0.853) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات الباحثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عمر الشركة.

ثالثاً: لا توجد فروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى الجيل الذي تنتمي إليه الشركة.

ولاختبار هذه الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى

الجيل الذي تنتمي إليه الشركة، ولاختبار دلالة الفروق وفقاً لمتغير الجيل الذي تنتمي إليه الشركة فقد استخدم اختبار "t" كما هو موضح في الجدول (13.4).

جدول (13.4): نتائج اختبار "t" لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى الجيل الذي تنتمي إليه الشركة

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التنظيم الإداري	الثاني	66	3.64	0.52	78	0.900	0.371
	الثالث	14	3.50	0.52			
استدامة الشركات العائلية	الثاني	66	4.07	0.63	78	1.760	0.082
	الثالث	14	3.72	0.74			
الدرجة الكلية	الثاني	66	3.79	0.54	78	1.308	0.195
	الثالث	14	3.58	0.59			

يتبين من الجدول (13.4) أن قيمة "t" للدرجة الكلية لمتغير الجيل الذي تنتمي إليه الشركة بلغت (1.308) بمستوى دلالة (0.195)، وهي أكبر من (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى الجيل الذي تنتمي إليه الشركة.

رابعاً: لا توجد فروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى حجم رأس المال.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى حجم رأس المال كما هو موضح في الجدول (14.4).

جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى حجم رأس المال

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f" المحسوبة	مستوى الدلالة α
التنظيم الإداري	بين المجموعات	0.678	3	0.226	0.818	0.488
	داخل المجموعات	20.981	76	0.276		
	المجموع	21.659	79			
استدامة الشركات العائلية	بين المجموعات	0.458	3	3.153	0.335	0.800
	داخل المجموعات	34.691	76	0.456		
	المجموع	35.149	79			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.461	3	0.154	0.489	0.691
	داخل المجموعات	23.880	76	0.314		
	المجموع	24.342	79			

يلاحظ من الجدول (14.4) أن قيمة "f" بلغت (0.489) بمستوى دلالة (0.691) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات الباحثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى حجم رأس المال.

خامساً: لا توجد فروق بين تصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد العاملين في الشركة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد العاملين في الشركة كما هو موضح في الجدول (15.4).

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد العاملين في الشركة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f" المحسوبة	مستوى الدلالة α
التنظيم الإداري	بين المجموعات	0.645	3	0.215	0.777	0.510
	داخل المجموعات	21.014	76	0.276		
	المجموع	21.659	79			
استدامة الشركات العائلية	بين المجموعات	4.094	3	3.356	3.339	0.024
	داخل المجموعات	31.055	76	0.409		
	المجموع	35.149	79			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.473	3	0.491	1.631	0.189
	داخل المجموعات	22.869	76	0.301		
	المجموع	24.342	79			

يلاحظ من الجدول (15.4) أن قيمة "f" بلغت (1.631) بمستوى دلالة (0.189) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات الباحثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد العاملين في الشركة.

سادساً: لا توجد فروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد الأبناء العاملين في الشركة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد الأبناء العاملين في الشركة كما هو موضح في الجدول (16.4).

جدول (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد الأبناء العاملين في الشركة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f" المحسوبة	مستوى الدلالة α
التنظيم الإداري	بين المجموعات	0.203	3	0.068	0.239	0.869
	داخل المجموعات	21.456	76	0.282		
	المجموع	21.659	79			
استدامة الشركات العائلية	بين المجموعات	0.405	3	0.135	0.294	0.829
	داخل المجموعات	34.744	76	0.457		
	المجموع	35.149	79			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.207	3	0.069	0.217	0.884
	داخل المجموعات	24.135	76	0.318		
	المجموع	24.342	79			

يلاحظ من الجدول (16.4) أن قيمة "f" بلغت (0.217) بمستوى دلالة (0.884) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات الباحثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد الأبناء العاملين في الشركة.

سابعاً: لا توجد فروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود فصل بين دور مؤسس الشركة والإدارة التنفيذية.

ولاختبار هذه الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى

وجود فصل بين دور مؤسس الشركة والإدارة التنفيذية، واختبار دلالة الفروق وفقاً لمتغير وجود فصل بين دور مؤسس الشركة والإدارة التنفيذية فقد استخدم اختبار "t" كما هو موضح في الجدول (17.4).

جدول (17.4): نتائج اختبار "t" لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود فصل بين دور مؤسس الشركة والإدارة التنفيذية

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التنظيم الإداري	نعم	22	3.72	0.37	78	1.166	0.247
	لا	58	3.57	0.56			
استدامة الشركات العائلية	نعم	22	4.14	0.18	78	1.140	0.258
	لا	58	3.95	0.77			
الدرجة الكلية	نعم	22	3.88	0.27	78	1.200	0.234
	لا	58	3.71	0.62			

يتبين من الجدول (17.4) أن قيمة "t" للدرجة الكلية لمتغير وجود فصل بين دور مؤسس الشركة والإدارة التنفيذية بلغت (1.200) بمستوى دلالة (0.234)، وهي أكبر من (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات الباحثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود فصل بين دور مؤسس الشركة والإدارة التنفيذية.

ثامناً: لا توجد فروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى قيام الشركة بتحديد مدير عام قادم.

ولاختبار هذه الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى قيام الشركة بتحديد مدير عام قادم، ولاختبار دلالة الفروق وفقاً لمتغير قيام الشركة بتحديد مدير عام فقد استخدم اختبار "t" كما هو موضح في الجدول (18.4).

جدول (18.4): نتائج اختبار "t" لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى قيام الشركة بتحديد مدير عام قادم

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التنظيم الإداري	نعم	22	3.59	0.48	78	0.225	0.799
	لا	58	3.62	0.54			
استدامة الشركات العائلية	نعم	22	4.08	0.70	78	0.582	0.562
	لا	58	3.98	0.65			
الدرجة الكلية	نعم	22	3.77	0.54	78	0.103	0.919
	لا	58	3.75	0.56			

يتبين من الجدول (18.4) أن قيمة "t" للدرجة الكلية لمتغير قيام الشركة بتحديد مدير عام بلغت (0.103)، بمستوى دلالة (0.919)، وهي أكبر من (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى قيام الشركة بتحديد مدير عام قادم.

تاسعاً: لا توجد فروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود خطة مكتوبة لنقل الملكية للجيل القادم.

ولاختبار هذه الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود خطة مكتوبة لنقل الملكية للجيل القادم، ولاختبار دلالة الفروق وفقاً لمتغير وجود خطة مكتوبة لنقل الملكية للجيل القادم فقد استخدم اختبار "t" كما هو موضح في الجدول (19.4).

جدول (19.4): نتائج اختبار "t" لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود خطة مكتوبة لنقل الملكية للجيل القادم

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التنظيم الإداري	نعم	22	3.74	0.51	78	1.404	0.164
	لا	58	3.56	0.52			
استدامة الشركات العائلية	نعم	22	4.19	0.76	78	1.547	0.126
	لا	58	3.94	0.61			
الدرجة الكلية	نعم	22	3.91	0.58	78	1.521	0.132
	لا	58	3.70	0.53			

يتبين من الجدول (19.4) أن قيمة "t" للدرجة الكلية لمتغير وجود خطة مكتوبة لنقل الملكية للجيل القادم بلغت (1.521)، بمستوى دلالة (0.132)، وهي أكبر من (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات الباحثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود خطة مكتوبة لنقل الملكية للجيل القادم.

عاشراً: لا توجد فروق لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود خطة لتحويل الشركة غير عائلية.

ولاختبار هذه الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود خطة لتحويل الشركة غير عائلية، واختبار دلالة الفروق وفقاً لمتغير وجود خطة لتحويل الشركة غير عائلية فقد استخدم اختبار "t" كما هو موضح في الجدول (20.4).

جدول (20.4): نتائج اختبار "t" لتصورات أفراد العينة حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود خطة لتحويل الشركة غير عائلية

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التنظيم الإداري	نعم	6	3.86	0.08	78	1.230	0.222
	لا	74	3.59	0.53			
استدامة الشركات العائلية	نعم	6	4.17	0.47	78	0.627	0.532
	لا	74	3.99	0.68			
الدرجة الكلية	نعم	6	3.98	0.19	78	1.010	0.315
	لا	74	3.74	0.57			

يتبين من الجدول (20.4) أن قيمة "t" للدرجة الكلية لمتغير وجود خطة لتحويل الشركة غير عائلية بلغت (1.010)، بمستوى دلالة (0.315)، وهي أكبر من (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات الباحثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى وجود خطة لتحويل الشركة غير عائلية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

2.5 ملخص النتائج والاستنتاجات

3.5 التوصيات

4.5 آلية تنفيذ ميثاق العائلة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

تضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة، وهو دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، وكذلك التوصيات والآلية المقترحة لتنفيذ ميثاق العائلة.

2.5 ملخص النتائج والاستنتاجات:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى التنظيم الإداري في الشركات العائلية في مدينة الخليل؟

أظهرت النتائج أن تصورات المبحوثين حول أبعاد التنظيم الإداري في الشركات العائلية في مدينة الخليل جاءت بدرجة متوسطة، كما يتبين أن بعد الهيكل التنظيمي متوسط، وكذلك العلاقات التنظيمية.

يرى الباحث أن التنظيم الإداري في الشركات العائلية جاء متوسطاً بسبب واقع هذه الشركات التي يغلب عليها الطابع العائلي العاطفي والغير رسمي في إدارتها، حيث أن كل فرد من أفراد العائلة يعتبر أن له الحق في التدخل في إدارة وتشغيل الشركة وتنفيذ الخطط والمهام بما يروه مناسباً للمصلحة العامة دون دراسة ودون الرجوع إلى أصحاب القرار كونهم مالكين لهذه الشركات، كما أن العلاقات التنظيمية التي تحكم العمل في الشركات العائلية تخضع إلى بعض التجاوزات من قبل المالكين.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل؟

أظهرت النتائج أن مستوى الاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تسعى الشركة للحصول على مراكز متقدمة في منتجاتها مقارنة بالشركات المنافسة) أكثر الفقرات أهمية، بينما كانتا الفقرتين (تم بناء الخطة الاستراتيجية للشركة بالاستعانة بذوي الاختصاص) (تمتلك الشركة خطة استراتيجية مكتوبة) الأقل أهمية.

يرى الباحث أن جميع الشركات العائلية تسعى إلى تحقيق الاستدامة منذ تأسيسها، حيث تكون رؤية المؤسس أن تنمو هذه الشركة وتستمر للأجيال القادمة وأن يكون نجاحها مصدر فخر للعائلة، لذلك يسعى مالكي الشركات وأبناءهم دائماً لكسب رضا الزبائن وثقة المجتمع والسمعة الجيدة حيث يعود ذلك للعائلة نفسها، لذا نجد أن مالكي الشركات العائلية يسعون دائماً إلى استدامة شركاتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مليحة (2016).

كما ويرى الباحث أن الفقرات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي كانت أقل أهمية وبدرجة متوسطة على خلاف باقي الفقرات التي جاءت بدرجة مرتفعة بسبب قيام مالكي الشركات العائلية بإدارة شركاتهم بطرق تقليدية غير علمية ومبنية على ردود الفعل والتخطيط الغير رسمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات

العائلية في مدينة الخليل ؟

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية للتنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، وكذلك وجود دور إيجابي للهيكल التنظيمي في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة

الخليل، ووجود دور إيجابي للعلاقات التنظيمية في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

يرى الباحث أن التنظيم الإداري للشركات العائلية بكل أبعاده يلعب دوراً مهماً في تحقيق الاستدامة للشركات العائلية، كما ويرى أن سوء التنظيم الإداري وضعف العلاقات التنظيمية بين المالكين يعد السبب الرئيسي لإنهيار الشركات العائلية، فمن خلال الهيكل التنظيمي يتم تحديد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمهام المنوطة بكل موظف وصلاحياته وهذا يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة وهذا يدعم تحقيق الاستدامة، كما أن العلاقات التنظيمية تحدد مسؤوليات ومهام وعلاقات كل موظف بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة مما يوفر بيئة تتمتع بالأمن والاستقرار وهذا يدعم الاستدامة في الشركات العائلية، إضافةً إلى الميثاق العائلي الذي ينظم علاقات أبناء العائلة بشركتهم مما يقلص من فرص حدوث نزاعات مستقبلية بينهم وبالتالي تحقيق استدامة الشركة، واستنتجت دراسة نور الهادي (2015) أن التنظيم الجيد يسهم في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمنظمة.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) بين تصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى (صفة المستجيب، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة العملية في مجال العمل)

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى صفة المستجيب وذلك لصالح المستجيب من أفراد العائلة.

ويرى الباحث أن أفراد العائلة يعملون على المحافظة على شركتهم من أجل تحقيق الاستدامة من خلال بناء هيكل تنظيمي يخدم الشركة وكذلك من خلال علاقات تنظيمية يكون الهدف منها استمرارية العمل في الشركة بكفاءة وفاعلية مرتفعة، بينما العاملين من خارج أفراد العائلة يقومون بتنفيذ المهام المنوطة بهم ضمن صلاحيات محددة ولا يستطيعون اتخاذ قرارات استثنائية إلا بالعودة إلى أصحاب العمل لذا نجد أن محدودية الصلاحيات تفرض بعض القيود على العاملين من خارج العائلة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى باقي المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالمستجيب (المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة العملية في مجال العمل).

حيث يرى الباحث أن جميع المبحوثين بمختلف مستوياتهم الوظيفية والتعليمية وخبراتهم العملية متفقين على أن التنظيم الإداري يلعب دوراً إيجابياً في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة

الخليل، حيث يقوم كل موظف بتنفيذ المهام المطلوبة منه والعمل كالجسد الواحد من أجل تحقيق أهداف ورسالة الشركة والحصول على أعلى درجة من الاستدامة والتميز عن الشركات الأخرى في ظل المنافسة الشديدة التي يخضع لها سوق العمل.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى (عدد مؤسسي الشركة، عمر الشركة، الجيل الذي تنتمي إليه الشركة، حجم رأس المال، عدد العاملين في الشركة، عدد الأبناء العاملين في الشركة، وجود فصل بين دور المؤسس والإدارة التنفيذية، قيام الشركة بتحديد مدير عام قادم، وجود خطة مكتوبة لنقل الملكية للجيل القادم، وجود خطة لتحويل الشركة لغير عائلية).

وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى عدد مؤسسي الشركة، والفروق كانت بين الشركات التي عدد مؤسسيها (3-5) أفراد وبين كل من الشركات التي عدد مؤسسيها (أقل من 3 أفراد) و(أكثر من 5 أفراد) لصالح الشركات التي عدد مؤسسيها (3-5) أفراد.

يرى الباحث أن الشركات التي عدد مؤسسيها من (3-5) أفراد تكون بيئة الانسجام والتكامل فيها أقوى من غيرها، حيث يتعاون المؤسسون في دعم الشركة وكذلك في سد حاجات الشركة بينما نجد أنه إذا زاد عدد المؤسسين عن 5 أفراد فهذا يرهق الشركة وخصوصاً أن أرباح الشركة سوف يتم تقسمها على عدد كبير من المؤسسين، ويزيد من احتمال اختلاف وجهات النظر في إدارة الشركة،

ونجد أن الشركات العائلية التي عدد مؤسسيها أقل من 3 أفراد يحتاجون إلى الدعم والمساندة من أجل القيام بالمهام الملقاة على عاتقهم.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تصورات المبحوثين حول دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل تعزى إلى باقي المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالشركة (عمر الشركة، الجيل الذي تنتمي إليه الشركة، حجم رأس المال، عدد العاملين في الشركة، عدد الأبناء العاملين في الشركة، وجود فصل بين دور المؤسس والإدارة التنفيذية، قيام الشركة بتحديد مدير عام قادم، وجود خطة مكتوبة لنقل الملكية للجيل القادم، وجود خطة لتحويل الشركة لغير عائلية).

يرى الباحث أنه من خلال التنظيم الإداري يتم تحديد المهام لكل شخص في الشركة وكذلك تحديد العلاقات التنظيمية بين الموظفين والمالكين والبيئة الخارجية، والهدف من ذلك تحقيق مستوى مرتفع من الاستدامة مهما كان عمر الشركة. كما وأن بناء هيكل تنظيمي للشركة وتحديد العلاقات التنظيمية بين العاملين يؤدي إلى تحقيق الاستدامة بغض النظر عن الجيل الذي تنتمي إليه الشركة، كما أنه يتم تأسيس الشركات العائلية بهدف استدامها وليس من أجل العمل لفترة زمنية معينة.

ويرى الباحث أن حجم رأس المال وعدد العاملين في الشركات العائلية سواء من خارج العائلة أو من أبناء العائلة لا يلعب دوراً مهماً في دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات، لكون الشركات تعمل على توفير العدد المناسب والكافي من الموظفين للقيام بالأعمال على أكمل وجه وتحقيق أفضل درجة من الجودة لمنتجاتها.

كما وأظهرت النتائج أن مستوى كل من التنظيم الإداري والاستدامة جاء بدرجة أعلى في الشركات العائلية في كلٍ من الحالات التالية:

1. وجود فصل بين دور المؤسس والإدارة التنفيذية في الشركة العائلية.

2. قيام الشركة بتحديد مدير عام قادم.

3. وجود خطة مكتوبة لنقل الملكية للجيل القادم.

4. وجود خطة لتحويل الشركة لغير عائلية.

ويرى الباحث أن هذا هو جوهر المشكلات التي تواجهها الشركات العائلية والتي تعتبر الأكثر تعقيداً من حيث التنظيم الإداري مقارنةً بباقي الشركات نتيجة إضافة عامل المشاعر والمشكلات العائلية إلى أعمال الشركة، وذلك لأن الصبغة غير الرسمية من أهم نقاط الضعف للشركات العائلية حيث أن معظم العائلات تدير أعمالها بنفسها، فلا يكون هناك اهتمام كبير بوضع قواعد واضحة لممارسات وإجراءات العمل، ولهذا عندما يصبح أفراد العائلة أكبر عدداً وتتنوع الأعمال، يمكن أن يؤدي هذا الوضع إلى الكثير من أوجه القصور والصراعات الداخلية التي تهدد استمرار أعمال هذه الشركات، مما يخفض مستوى الاستدامة، حيث تلعب قلة الانضباط دوراً بارزاً في جوانب الضعف للشركات العائلية حيث لا تبدي اهتماماً في مجالات الإستراتيجية الأساسية مثل خطط انتقال مناصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسة الأخرى، وتوظيف أفراد العائلة في الشركة، وجذب مديرين مهرة من خارج الشركة والاحتفاظ بهم، وهذا يؤدي إلى تدني الاستدامة في الشركات مما يؤكد النتيجة الأساسية للدراسة وهي وجود دور إيجابي للتنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

3.5 التوصيات

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث:

1. أن تُنشئ غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل دائرة تختص بالتنظيم الإداري للشركات العائلية وعمل رزم مدروسة من الإرشادات والأحكام التي تبين لأصحاب ومدراء الشركات العائلية ما الذي يجب أن يفعلوه في مجال التنظيم الإداري لشركاتهم. وقد تم مناقشة هذا الموضوع مع مجلس إدارة الغرفة التجارية وأبدوا اهتمامهم بالموضوع، وسيتم مناقشته بالتفصيل لاحقاً.
2. عقد ورشات عمل متخصصة تستهدف شركات محددة لتوعيتهم بضرورة الاهتمام بالتنظيم الإداري في شركاتهم وصياغة ميثاق العائلة ودور ذلك في استدامة شركاتهم، وتوجيههم لآلية تنفيذه، وذلك عن طريق عمل دراسة حالة لعدد محدد من الشركات من أجل عملهم كنموذج (Role Model) يحتذى به وتعميمه على بقية الشركات العائلية.
3. أن يسعى الجيل الأول للإستعانة بذوي الاختصاص لصياغة ميثاق العائلة الذي ينظم العلاقات بين أفراد الأجيال التالية لضمان ديمومة الشركة.
4. نشر وتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى الشركات العائلية، والتأكيد على ضرورة صياغة رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بشكل رسمي (ليس ضمنى شفهي) حتى يلبي احتياجات المنظمة بطريقة علمية صحيحة.

5. أن تعمل الشركات العائلية بشكل مستمر على تطوير القدرات التنظيمية وغرس ثقافة التطوير الخاصة بالعاملين فيها لتحقيق الاستمرارية.

6. التأكيد على ضرورة الاهتمام بمرونة وملائمة الهيكل التنظيمي لما له من دور هام في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

4.5 آلية تنفيذ ميثاق العائلة

فيما يلي نموذج مقترح للبنود الرئيسية التي يجب أن يحتويها ميثاق العائلة:

1. تنظيم ملكية أفراد العائلة في الشركة وتقسيمها الى أسهم.
2. تنظيم مجلس العائلة واختصاصاته المتعلقة بالأمور الإدارية العليا ورقابة مدى امتثال الشركة لأحكام الميثاق العائلي.
3. سلطات وصلاحيات الإدارة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركة العائلية.
4. خطة استخلاف وتعاقب إدارة الشركة بين الأجيال المتعاقبة.
5. رؤية العائلة ورسالتها وقيمها وأهدافها والمبادئ التجارية المستمدة من الإرث العائلي.
6. وصية للأجيال اللاحقة للحفاظ على الكيان العائلي وأهميته التجارية إضافةً إلى القيمة الاجتماعية والاقتصادية، ويفضل أن تكون مكتوبة بخط اليد لما له من أثر معنوي على الأبناء والأحفاد لاحقاً.
7. السياسات التي تنظم علاقة أفراد العائلة بشركتهم.
8. سياسات واجراءات توظيف أبناء العائلة.

9. أسس وضوابط شغل الوظائف القيادية والإدارية في الشركة.

10. ضوابط وإجراءات دخول وخروج الشركاء من أبناء العائلة من الشركة.

11. الأسس والقواعد التي تنظم ممارسة أبناء العائلة لأنشطة خارجية تخرج عن نطاق أنشطة

الشركة.

المراجع:

1. آدم، أحمد (2018). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، دار الكتب المصرية، القاهرة.
2. أبو زيد، سناء (2009). دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية، مؤسسة التمويل الدولية.
3. أبو سن، عبد الحق (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم، السودان.
4. أبو العجين، تامر (2010). أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء البيئات المحمية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. تفرات، يزيد وآخرون (2018). تفعيل آلية الحوكمة كخيار استراتيجي لإستدامة الشركات العائلية، الملتقى الوطني الأول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة، الجزائر.
6. التلاحمة، خالد (2012). حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، المجلد 4، العدد 3.
7. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2017). كتاب فلسطين الإحصائي السنوي، <http://www.pcbs.gov.ps>
8. الحافي، ثائر (2015). مدى الإلتزام بالدليل الاستشاري لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على ادائها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
9. حريم، حسين (2006). تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

10. الحيدراوي، رافد والجنابي، سجاد والميالي، حاكم (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (49)، جامعة الكوفة.
11. الخطيب، خالد (2009). تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، جامعة العلوم التطبيقية، <https://www.kantakji.com/companies/>.
12. خليفة، محمد (2018). الحوكمة في الشركات العائلية، مؤتمر بعنوان: تعزيز دور القطاع الخاص في جهود الحوكمة ومكافحة الفساد، وزارة الاقتصاد الوطني، 8-9 كانون أول.
13. خليل، بدر الدين، والدبيان، محمد (2016). حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مركز دراية للدراسات والمعلومات، السعودية.
14. خميس، حماد (2017). اثر التنظيم الاداري في اداء العاملين دراسة حالة مصنع سكر عسلاية بالسودان، رسالة ماجستير، جامعة السودان.
15. ديوب، محمد وزهرة، أحمد (2015). أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الاستراتيجية "دراسة ميدانية على الشركة العاملة لمرفأ طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (37) العدد (5)، سوريا.
16. زيدان، عمرو علاء الدين (2005). مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

17. سلامة، مجدي (2018). مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها، مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، غزة.
18. شاوي، صباح (2010). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
19. شبانة، نعيم (2018). الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات وسبل التطوير، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
20. طه، طارق (2007). التنظيم: النظريات، الهياكل، التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
21. عبد الرزاق، مولاي (2013). حوكمة الشركات العائلية، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر.
22. العكشية، ادهم. (2016). قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
23. علي، أشرف (2013). دور البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

24. عوادي، مصطفى (2018). إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.
25. الفراء، ماجد والحايك، محمد (2014). المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماها الإدارية ومستقبلها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، غزة.
26. الفراء، ماجد واللوح، نبيل (2007). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، غزة.
27. الكساسبة، محمد (2016). تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1.
28. المبيضين، صفوان والأكلبين عائض (2012). التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
29. محمد، عبد الفتاح (2008). إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
30. مرعي، محمد (2017). حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر: التحديات والبدائل، رسالة ماجستير، جامعة قطر.
31. مليحة، محمود (2016). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

32. نادر، نهاد (2016). تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية، مجلة جامعة

البعث - المجلد 83 - العدد 1.

33. النجار، فايز جمعة صالح، العلي، عبد الستار محمد (2010). الريادة وإدارة الاعمال

الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان

34. نور الهادي، محمد (2015). أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين دراسة حالة شركة

دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور في الفترة 2008م - 2012م، مجلة جامعة بخت الرضا

العلمية العدد الرابع عشر.

1. Abuznaid, Samir (2014). Managing a Family Business in a Complex Environment: The Case of Palestine, International Journal of Business and Social Science, Vol. 5, No. 10(1).
2. Ahmady, Gholam, Maryam Mehrpour, Aghdas Nikooravesh (2016). Organizational Structure, Procedia - Social and Behavioral Sciences, DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.057.
3. Barney, J. B, (2010). Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 4th ed. Prentice Hall, New York.
4. Baumgartner, Rupert Ebner, Daniela (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels, Sustainable Development 18(2):76-89.
5. Głód, Grzegorz, Głód Wojciech , BARRIERS TO THE Development Of Family Businesses, Quarterly Journal , No 4.
6. Kalkan, Adnan & Bozkurt, Özlem (2014). The Relationship Between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An Application in Denizli, Social and Behavioral Sciences, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.041.
7. Lokman, N., Mula, J. M., & Cotter, J. (2011). Corporate Governance Quality And Voluntary Disclosures Of Corporate Governance Information: Practices Of Listed Malaysian Family Controlled Businesses. In Proceedings Of Tproceedings Of The Family Business Research And Education Symposium (Fba 2011). Family Business Australia.
8. Miller, Le Breton&Miller, Danny (2006). Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>.
9. Nothnagel, K., (2008),“Empirical Research Within Resource-Based Theory: A Meta Analysis of the Central Propositions”, Gabler Edition Wissenschaft..
10. Osibanjo, Omotayo & Adeniji, Anthonia (2012). Human Resource Management: Theory and Practice, Pumark Nigeria Limited, 978-978-50666-8-5.
11. Porter, E. Michael, (1998) .Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, New Introduction Copyright, The Free Press.
12. Pouwels, Ivan & Koster, Ferry (2017). Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness. A comparative study, International Journal of Innovation Science 9(2) DOI: 10.1108/IJIS-01-2017-0003.
13. Salameh, Claudie (2017). Succession of Family Businesses in Palestine, M.Sc. Thesis, College of Graduate Studies, Birzeit University.
14. Tikkakoski, Elina (2013). Challenges Of A Small Family Owned Growth Company, Challenges Of A Small Family Owned Growth Company, Turku University Of Applied Sciences.

15. Valaei, Naser, (2017) .Organizational structure, sense making activities and SMEs' competitiveness: An application of confirmatory tetrad analysis-partial least squares (CTA-PLS), VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 47 Issue: 1, pp.16-41.
16. Zafar, Usmani(2014). Migration Behavior within Socio-Cultural and Demographic Context: A Case Study of Faisalabad City, Pakistan, Academic Journal of Interdisciplinary Studies Published by MCSER-CEMAS-Sapienza University of Rome Vol 2 No 2.



كلية الدراسات العليا

استبيان بعنوان

" دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل "

الاخ الكريم / الاخت الكريمة

تحية طيبة وبعد ...

بين أيديكم استبانة تتعلق بدراسة حول (دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة

الخليل)، حيث سيتم تقديم هذه الدراسة كمتطلب لنيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

يرجى من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة وموضوعية لما لرأيكم من أهمية في انجاح

اعداد واتمام الدراسة، علماً بأن البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من خلال الاستبانة ستكون خاصة للأغراض

العلمية فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

فراس الحرباوي

اشراف

د. محمد الجعبري

القسم الأول: البيانات الأولية: يرجى تعبئة الفراغ او وضع دائرة حول رمز الاجابة المناسبة:

1. هل أنت من أفراد العائلة: أ- نعم ب- لا
2. المسمى الوظيفي: أ- مدير ب- رئيس قسم ج- موظف د- غير ذلك (حدد).....
3. المستوى التعليمي: أ- ابتدائي ب- ثانوي ج- جامعي
4. الخبرة العملية في مجال العمل: أ- (1-5) سنوات ب- (6-10) سنوات ج- أكثر من 10 سنوات
5. عدد مؤسسي الشركة:
6. عمر الشركة (بالسنوات):
7. الجيل الذي تنتمي إليه شركتكم: أ- الأول ب- الثاني ج- الثالث
8. حجم رأس المال: أ- أقل من (250,000) دولار ب- (250,000-500,000) دولار ج- من (500,001-1,000,000) دولار د- أكثر من 1,000,000 دولار
9. عدد العاملين في الشركة: أ- من (1-15) عاملين ب- (16-30) عامل ج- من (31-45) عامل د- أكثر من 50 عامل، حدد
10. عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة:
11. هل هناك فصل بين دور مؤسس الشركة والإدارة التنفيذية؟ أ- نعم ب- لا
12. هل قامت العائلة بتحديد المدير العام القادم للشركة؟ أ- نعم ب- لا
13. هل لديكم أي خطط مكتوبة فيما يتعلق بنقل الملكية للجيل القادم؟ أ- نعم ب- لا
14. هل هناك خطة لتحويل الشركة إلى شركة غير عائلية؟ أ- نعم ب- لا

القسم الثاني : فقرات الاستبانة . يرجى منك قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عنها، بوضع

إشارة (x) في المكان الذي يناسب رأيك.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
المجال الأول: الهيكل التنظيمي: (هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية)					
					1. يوجد لدى الشركة هيكل تنظيمي يحدد الوظائف بدقة.
					2. الهيكل التنظيمي منشور ومعلن بصفة واضحة.
					3. الهيكل التنظيمي للشركة مرن ويقبل التعديل وفقا لمقتضيات الضرورة
					4. هناك حاجة لإنشاء أقسام جديدة.
					5. هناك حاجة لإلغاء أقسام قائمة.
					6. يوجد توافق بين متطلبات كل منصب ومهارات وقدرات العاملين.
					7. يوجد وصف وظيفي واضح لجميع الموظفين بدقة (مهام وأنشطة كل وظيفة محددة بدقة).
					8. يوجد وصف وظيفي لجميع أبناء العائلة العاملين في الشركة
					9. يتم تحديث الوصف الوظيفي عند حدوث تغييرات تتطلب ذلك
					10. يوجد أقسام مثقلة بالمهام على حساب أقسام أخرى.
					11. يتم اعتماد مبدأ تفويض الصلاحيات في الشركة.
					12. ينفرد المدير باتخاذ القرارات.
					13. يقوم المدير باستشارة ذوي العلاقة قبل اتخاذ القرارات.
					14. متطلبات الوظيفة في الشركة ثابتة ولا تتأثر رغم تغير الموظفين اللذين يشغلون هذه الوظيفة.
					15. خط السلطة في الشركة واضح حيث يمتد من المدير العام حتى الأفراد العاملين من خلال الرؤساء والمشرفين.
					16. يستطيع أفراد العائلة الانضمام للعمل في الشركة إذا كانوا يمتلكون المؤهلات العلمية المناسبة لمتطلبات الوظيفة.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
المجال الثاني: العلاقات التنظيمية:					
(هي تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، وتنظيم العلاقات بين الأفراد في داخل كل منها)					
					17. يتم الاعتماد على الاتصال الشفوي أكثر من الكتابي
					18. يربط العاملون علاقات صداقة داخل مكان العمل.
					19. يسمح بالعلاقات غير الرسمية في العمل.
					20. العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك المسؤوليات واضحة بالشكل المطلوب
					21. هناك تعاون بين العاملين في الشركة من أجل تحقيق المصلحة العامة.
					22. يوجد توافق بين سلطات كل موظف ومسؤولياته
					23. يتقاضى الموظفون من أفراد العائلة رواتب تتناسب مع مسمياتهم الوظيفية بدون تمييز
					24. يوجد اتفاق بين الشركاء على سحوباتهم المالية الشخصية
					25. هناك فصل بين الذمم المالية الشخصية للشركاء وأموال الشركة
					26. يتم التعدي على صلاحيات بعض الموظفين
					27. يتلقى العمال الأوامر من رئيس واحد.
					28. هناك حوافز تساعد الموظف على تقبل السلطة المفوضة
					29. يتسم مناخ العمل بالحوار المتبادل
					30. يتم تحديد واجبات ومسؤوليات كل منصب في الشركة بشكل محدد.
					31. يتم ترتيب الأنشطة في الشركة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وليس بشكل عشوائي.
					32. القيم الأساسية مشتركة بين جميع الأعضاء في الشركة
					33. القيم الأساسية في الشركة متأصلة وراسخة يصعب انتزاعها

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
الاستدامة:						
(هي قدرة المؤسسة على حشد وتحريك موارها بشكل فعال في سبيل الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق رسالتها وتنفيذ عملها بجودة عالية في بيئة تدعم الابداع والتطوير من قبل الأشخاص المشاركين)						
					1. يوجد لدى المؤسسين والإدارة العليا رؤية عن الشركة والمسار الذي ستصل إليه	
					2. يوجد في الشركة خطة واضحة طويلة المدى في ضوء الإمكانيات المتوفرة.	
					3. تمتلك الشركة خطة استراتيجية مكتوبة.	
					4. تم بناء الخطة الاستراتيجية للشركة بالاستعانة بذوي الاختصاص	
					5. تهتم الشركة بجودة الخدمات التي تقدمها للزبائن.	
					6. تقوم الشركة بدراسة رضا الزبائن وكيفية الوصول إلى مستوى رضا عالٍ).	
					7. يوجد في الشركة شبكة اتصالات فعالة تتدفق من خلالها المعلومات داخل المنظمة	
					8. تعمل الشركة على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في عملها.	
					9. تعمل الشركة على احترام أخلاقيات العمل.	
					10. تعمل الشركة على ترشيد النفقات التشغيلية والتطويرية.	
					11. تقوم الشركة بإدارة الموارد البشرية ضمن رؤية واضحة.	
					12. يوجد عمليات تقييم ومتابعة شاملة ومستمرة داخل الشركة.	
					13. تحرص الشركة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها باستمرار.	
					14. تحتفظ الشركة بالمراكز التنافسية التي حققتها في الأجيال السابقة.	
					15. تحرص الشركة على التفوق الدائم مقارنة بالعهود السابقة للشركة.	
					16. تستثمر الشركة قدرات أبنائها ومعارفهم في تعزيز استدامة الشركة.	

					17. تعمل الشركة بشكل مستمر على تطوير القدرات الخاصة بالعاملين فيها لتحقيق الاستمرارية.
					18. تسعى الشركة للحصول على مراكز متقدمة في منتجاتها مقارنة بالشركات المنافسة.
					19. تسعى الشركة إلى تمكين العاملين بشكل متميز.

شكراً لتعاونكم معنا

ملحق رقم (2)

لجنة التحكيم

1. أ. د. سمير أبو زنيد عميد كلية التمويل والادارة في جامعة الخليل
2. د. أسامة حسونة محاضر في جامعة بوليتكنك فلسطين
3. د. ديانا حسونة محاضر في جامعة بوليتكنك فلسطين
4. د. محمد حسونة محاضر في جامعة بوليتكنك فلسطين
5. د. فضل عيدة محاضر في جامعة القدس المفتوحة
6. م. محمد غازي الحرباوي رئيس غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل السابق
7. أ. مصطفى القواسمي محلل إحصائي