



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا

الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات وسبل التطوير

**Family Businesses in Hebron Governorate:**

**Problems and means of development**

إعداد الطالب

نعيم شبانة التميمي

إشراف الدكتور

تيسير عمرو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الخليل

2018 / 1440 م

الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات وسبل التطوير

إعداد الطالب:

نعيم شبانة التميمي

نوقشت هذه الرسالة يوم الخميس بتاريخ 14 / 10 / 2018م وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. تيسير عمرو

2. د. محمد الجعبري

3. د. يوسف أبو فارة

التوقيع

مشرفاً ورئيساً

ممتحناً داخلياً

ممتحناً خارجياً

2018 م

## الإهداء

إلى الذي لم يدخر جهداً في سبيل ايصالي إلى أعلى مراتب العلم والمعرفة... والدي الحبيب

إلى والدتي الحبيبة الغالية ( سيدة النساء ) الحاملة لمشعل النور والسابقة في العلم والتعلم

إلى زوجتي الغالية وأولادي الكرام الذين يضيئون كل عتمة وينيرون كل طريق بأنفسهم الطيبة

وإدراكهم الواسع العميق

إلى أخواتي الطبيبات وإخوتي الأعزاء أصحاب الهامات العالية والأنفس الراضية المرضية

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي يسر لي هذا العمل

والشكر والاحترام والتقدير لأستاذي ومشرفي العزيز صاحب القلب الطيب والفكر الواسع الدكتور

تيسير عمرو

كما أتوجه بالشكر والتقدير والمحبة والاحترام للأستاذ الدكتور البروفسور سمير أبو زنيد على ما

يقدمه من خدمة للعلم والمتعلمين

وشكري واحترامي لكل من ساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع

أبي وأمي واخوتي واخواتي، زوجتي وبناتي، وابني العزيز

اساتذتي وزملائي في كلية الإدارة والتمويل في جامعة الخليل

لكم مني كل الاحترام

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل، وكذلك المشكلات التي تواجه تلك الشركات، كما هدفت الدراسة إلى استخلاص الآليات التي من شأنها تطوير هذه 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 لقياس واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها: المشاكل وسبل التطوير، وأظهرت النتائج أن مستوى استجابة المبحوثين حول واقع الشركات العائلية كان مرضياً جداً ويمكن تصنيفه على أنه بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى الاستجابة فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجهها الشركات العائلية بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى استجابة المبحوثين فيما يتعلق بالسبل المقترحة لتطوير الشركات العائلية بدرجة مرتفعة جداً.

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.

ولكنها أظهرت بالمقابل أنه توجد فروق في متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. كما أنها أظهرت أيضاً بأن هناك فروقاً بين الموظفين، وبين المدراء لصالح الموظفين؛ حيث كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، وعلى نحو متصل كانت الفروق بين الموظفين، وبين رؤساء الأقسام لصالح الموظفين حيث كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى أيضاً. فيما كانت الفروق بين الموظفين، وبين المسميات الأخرى لصالح الموظفين وكان المتوسط الحسابي عندهم أعلى.

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث: أن يتم رسم خطط لتطوير الشركات العائلية من خلال تغيير واقعها القانوني في ضوء القوانين المرعية، وأن يكون هناك هيكل تنظيمي يحقق الانسجام بين الإدارة والملاك في تلك الشركات، وكذلك تخصيص جزءاً مهماً من أرباح الشركات العائلية لأغراض التطوير، وأن يتم إشراك العاملين جميعاً في اتخاذ القرارات من أجل الوصول إلى القرار الأصوب في تلك الشركات، وذلك ليتسنى للحكومة مؤازرة تلك الشركات بما يمكنها من تحسين مستوى الجودة لديها والحصول على شهادات الجودة العالمية؛ لما لذلك من انعكاسات وآثار إيجابية مهمة في دعم ونمو الاقتصاد الوطني.

## **Abstract**

This study is aimed at exploring the conditions and pinpoint the problems and challenges that face family businesses in Hebron Governorate, Palestine. Additionally, the study aimed to provide some valuable insights that would promote and improve family businesses. The researcher used the descriptive method to achieve the objectives of the study.

A questionnaire was distribute on a random sample consisted of 208 persons working in the family businesses. The findings revealed that the participant held very satisfactory attitudes towards family businesses. Moreover, the responses towards the problems that face family businesses and the ways to develop them were high and very high, respectively.

It is evident from the study that there is slightly positive relationship between the following: the conditions of family businesses and the problems that face them, the conditions of family businesses and the ways of development, and the problems that face the family business and the ways of development.

Furthermore, the findings revealed that there were no statistically significant differences in the responses of the participants around the following variables: the problems and ways of development in reference to the history of the family business, educational level, number of workers, and family business capital.

On the other hand, differences were revealed in the averages of the responses of the participants due to job titles. Therefore, there were differences between the employees. Accordingly, there were differences

between the top managers and the employees in favor of the employees. In the same vein, the differences between the employees and the heads of departments favored the employees. Finally, the differences between the employees and the other titles were in favor of the employees.

Based on the above findings, the researcher recommends setting strategic plans to develop family businesses to change their legal conditions on the light of the legislations. There is a need for an organizational hierarchy that achieves harmony among the management and the founders of these businesses. Parts of the business profits should be allocated for development.

All employees should be involved when important decisions are to be made in order to arrive to the best decision. This would help the government to aid these businesses by improving the quality of services and achieving international quality standards, the thing that will have far reaching positive impact on the development of the national economy.



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

❖ المقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أسئلة الدراسة

❖ فرضيات الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

❖ حدود الدراسة

❖ هيكلية الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

يُعدُّ حجم مساهمة القطاع الصناعي في الناتج القومي لبلد ما، أحد أهم المؤشرات الدالة على حالة اقتصاد ذلك البلد، خاصةً أنه كلما كان كبيراً فإنه يعني بالضرورة تخفيضاً في الواردات وزيادةً في الصادرات، وبالتالي تحسناً في الميزان التجاري وميزان المدفوعات، ومن الواضح أن معظم الاقتصادات في الدول المتقدمة أو النامية على حد سواء ومنها بالطبع الاقتصاد الفلسطيني باتت تشهد اتساعاً في حجم الشركات الصناعية الصغيرة، وبالغة الصغر (SMEs) القائمة على مفهوم الريادة والإبداع ما أكسبها أهمية بالغة تستدعي رعايتها وتطويرها لا سيما وأنها في حالة الاقتصاد الفلسطيني وخاصةً في محافظة الخليل أخذت شكل الشركات أو المؤسسات الاقتصادية العائلية (وزارة الاقتصاد، 2017).

كما يلعب 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، خاصةً لما تلعبه هذه الشركات من دورٍ أساس في معالجة مشكلات الفقر والبطالة، وذلك بتسيخ مفهوم التوظيف الذاتي والذي يتحقق بإنشاء مشاريع صغيرة قائمة على مفهوم الريادة والإبداع، ما جعل للأعمال الصغيرة أهمية كبيرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء (النجار وآخرون، 2010).

مما لا شك فيه أن الإجراءات الإسرائيلية التي أقرت على الاقتصاد الفلسطيني منذ بداية انتفاضة الأقصى إلى عام 2012م، أدت إلى أزمة حقيقية في بنية وأداء الاقتصاد الفلسطيني، حيث أصاب التدمير عناصر الإنتاج الأساسية مما أدى إلى تراجع معظم الأنشطة الاقتصادية، الأمر الذي كلف الاقتصاد الفلسطيني مليارات الدولارات. مما تقدم فإن حاجة الاقتصاد الفلسطيني إلى امتلاك عناصر النهوض والتطور خاصة في القطاعات الإنتاجية، تقتضي الاهتمام الجدي بالشركات عبر توسيعها أفقياً وعمودياً وفق رؤية استراتيجية تهدف إلى تعظيم دورها في رفع وتيرة التطور في الاقتصاد الفلسطيني، بما يمكنه من الاعتماد النسبي على موارده الذاتية، المادية والبشرية المحدودة، من ناحية وبما يؤدي إلى تخفيف أوضاع التبعية للاقتصاد الإسرائيلي وإجراءاته الضارة من ناحية ثانية، أو بما يحقق نسبياً تلبية احتياجات التشغيل وإنتاج السلع للسوق المحلي من ناحية ثالثة (الكردي، 2012).

وتلعب الشركات العائلية على مر العصور والأزمنة دوراً مهماً وحيوياً في اقتصاديات الدول وستستمر في القيام بهذا الدور الفعال، ونعني بالشركة العائلية، أي شركة مملوكة بصفة أساس لأفراد ينتمون الى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي مشروعات يلعب فيها الكيان العائلي دوراً ادارياً ومالياً ورقابياً رئيساً على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، ونظراً لانتشار ثقافة هذه الشركات في العالم بشكل عام والمجتمع الفلسطيني بشكل خاص فإنه ليس من المتوقع أن تندثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم، فإن مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء الأشخاص القادرين على

العطاء وتحقيق هذه الثقافة المرتبطة بعوامل اجتماعية وسياسية سائدة يستثمرها بالنجاح التجاري والاقتصادي الذي سينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم (الخطيب، 2009).

وفي سياق استمرار دورها ذلك فإن للشركات 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 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 (الفرأ والحايك، 2014).

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يعتمد الاقتصاد الفلسطيني بنسبة 99% على الوحدات الاقتصادية أو الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة، ما يضاعف ضرورات رعاية وتطوير هذه الوحدات وفق رؤية استراتيجية يجب السعي إلى تعميمها وتعزيزها أفقياً وعمودياً بما يتيح لها تطوير تقنياتها وتحسين جودة منتجاتها وزيادة إنتاجيتها وهو الأمر الذي يعني استخداماً أمثل أو على الأقل أفضل لمواردها المحدودة، وبالتالي الضغط على تكاليف الإنتاج بما يعزز قدرة منتجاتها على المنافسة وصولاً إلى زيادة حصتها في السوق المحلي، ما يؤدي أيضاً إلى زيادة حجم الصادرات ليعني ذلك في المحصلة النهائية تقليل الاعتماد على الاقتصاد الإسرائيلي على طريق فك الارتباط والتبعية له وهو الأمر الذي يعني زيادة حالة التوظيف والتشغيل للموارد الفلسطينية وخاصة الأيدي العاملة ما يقلل نسبة البطالة التي ارتفعت في السنوات الأخيرة، لتبلغ حدوداً غير مسبوقه حيث وصلت في قطاع غزة إلى 41% وفي الضفة الغربية 22%، خاصة إذا عرفنا أن هذه الوحدات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة تساهم بنسبة 85% في

التوظيف، والتي تعتبر الشركات العائلية جزءاً مهماً منها إن لم يكن أهمها، كونها تشكل النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة بالاقتصاد الفلسطيني، حيث يمثل هذا النوع من الشركات العصب الرئيس للاستثمارات وأعمال القطاع الخاص، فهي كما أسلفنا تستوعب أعداداً كبيرة من القوى العاملة، وتمتد السوق بالعديد من المنتجات المتنوعة وتستوعب قدراً كبيراً من الادخارات الوطنية، إضافة إلى أنها تساهم إلى حد كبير في التجارة الخارجية، لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات والسبل المقترحة لتطويرها.

### 3.1 أهداف الدراسة:

إن الهدف العام للدراسة هو دراسة ظاهرة الشركات العائلية في محافظة الخليل. ويمكن تقسيمه إلى عدد من الأهداف الفرعية المحددة كما يلي:

1. التعرف على واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل.
2. التعرف على المشكلات التي تواجه الشركات العائلية في محافظة الخليل.
3. التعرف على العلاقة بين واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل والمشكلات التي تواجهها.
4. استخلاص الآليات التي من شأنها تطوير هذه الشركات، ورفع مساهمتها في مسيرة تطور الاقتصاد الفلسطيني.

### 4.1 أسئلة الدراسة:

1. ما واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل؟

2. ما هي المشكلات التي تواجه الشركات العائلية في محافظة الخليل؟

3. ما السبل المقترحة لتطوير الشركات العائلية في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين

فيها؟

4. ما علاقة هذه المشكلات بواقع الشركات العائلية في محافظة الخليل؟

5. ماهي أوجه العلاقة بين واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطبيقها

من وجهة نظر العاملين فيها؟

### 5.1 فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ولمعرفة واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل، المشكلات

والسبل المقترحة للتطوير، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الشركات العائلية والمشكلات التي تواجهها تلك

الشركات في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في

محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية والسبل

المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها تعزى المتغيرات التالية (عمر الشركة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد العاملين في الشركة، الخبرة العملية في مجال العمل، حجم رأس المال).

### 6.1 أهمية الدراسة:

من المعروف أن محافظة الخليل تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد الفلسطيني وأن هذا الدور يمكن استشرافه من عدد من المعطيات العامة المتمثلة في أنها تشكل ثلث الضفة الغربية أو سدس الدولة الفلسطينية من الناحية الديمغرافية وحوالي خمس الضفة الغربية من ناحية المساحة وبها عدد كبير من الصناعات الجديدة أو الموروثة والتي تمتلك أهمية نسبية فيها، فضلاً عن دورها الكبير في الأعمال التجارية استيراداً وتصديراً، وهذا يزود 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).

وغني عن القول بأن هذه المساهمات تتم معظمها على أكتاف الشركات العائلية التي أنشئت تاريخياً وسط تقلبات سياسية غير مواتية كالاحتلال وما يعنيه ذلك من ظروف عصيبة اتسمت بغياب الجهاز المصرفي وبالتالي حرمانها من التمويل والذي تم تعويضه نسبياً عن طريق تجميع موارد

العائلة، وقد استمر هذا الوضع إلى حين إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م وإن كان قد سبق إنشائها بقليل السماح لأحد البنوك بالعمل في الضفة الغربية.

هذا، وقد استدعى هذا الوضع اهتمام الباحث عندما قدر بأن ذلك يشكل أرضاً بوراً إن صح التعبير يمكن العمل فيها وإلقاء الضوء على سبل تطورها وتطويرها، وبالتالي استخلاص الآليات التي من شأنها رفع مساهمتها في مسيرة تطور الاقتصاد الفلسطيني، فضلاً عن إغناء المكتبتين الفلسطينية والعربية بهذه التجربة واقعاً ودروساً.

### **7.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:**

**الشركات العائلية:** هي الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة، ويمكن أن تكون العائلة قد اكتسبت شهرتها من الشركة نفسها أو بالعكس، وتتنسب في التأصيل التاريخي إلى شخص واحد هو مؤسسها (الخليل والديبان، 2016).

### **8.1 حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** واقع الشركات العائلية

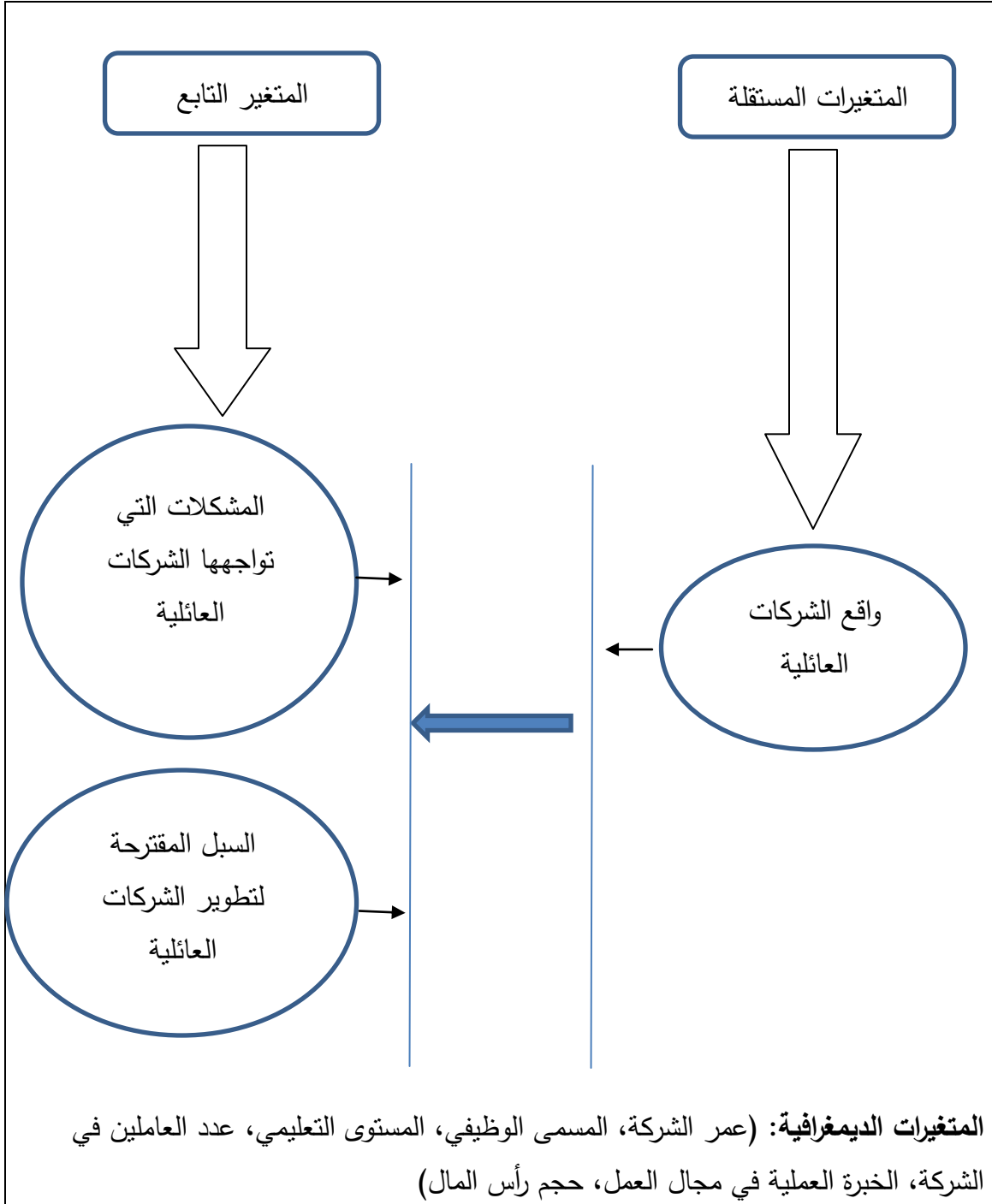
**الحدود البشرية:** العاملون في الشركات العائلية

**الحدود المكانية:** محافظة الخليل

**الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية 1/1-9/1/2018م.



## 9.1 نموذج الدراسة



إعداد الباحث

## 10.1 هيكلية الدراسة

تكوّنت هذه الدراسة من خمسة فصول رُتبت على النحو التالي:

### ▪ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

وفيه مقدمة لهذه الدراسة، ومشكلتها، أهميتها، أهدافها، أسئلتها، فرضياتها، ومصطلحات

الدراسة، ومتغيراتها، وحدودها، وهيكلية الدراسة.

### ▪ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل محورين أساسيين هما المدخل النظري للشركات العائلية وخصائصها

والدراسات السابقة وهي مقسمة إلى عربية وأخرى أجنبية.

### ▪ 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 والدراسات السابقة

❖ الإطار النظري

❖ الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### المدخل النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المدخل النظري

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 إضافة إلى الدور الاجتماعي المهم الذي تلعبه تلك الشركات (Głód, Głód, 2017).

**وتقسم الشركات التجارية إلى ثلاثة أنواع (محمود، 2010):**

**أولاً شركات الأشخاص:** وتسمى أحياناً بشركات التضامن؛ لأنها تقوم في طبيعتها على التضامن بين مجموعة من الشركاء الذين يكونون متضامنين ومسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية عن الشركة، ويسألون عن ديون الشركة في حدود ما قدموه من حصص، كما تسمى أحياناً أخرى شركة التوصية، أو شركة المحاصصة؛ كونها تعتمد في تكوينها على الخفاء والاستتار فلا يعلم بوجودها غير الشركاء فقط.

تُعدّ شركة التضامن النموذج الأمثل لشركات الأشخاص؛ لأننا نجد فيها كل الخصائص والسمات العامة لهذه الشركات، وهي أكثر الشركات التجارية شيوعاً، نظراً لتوافقها مع الشراكات العائلية التي تنشأ بين أفراد الأسرة الواحدة، أو التي تضم مجموعة من الأصدقاء والمعارف الذين يربط بينهم ثقة متبادلة.

**ثانياً شركات الأموال:** ويتمثل هذا النوع من الشركات في الشركة المساهمة؛ وهي شركة تتكون من شركاء لا يجمعهم سوى الاعتبار المالي، ويقسم رأس مال الشركة إلى أسهم متساوية القيمة يطلق

على كل جزء منها سهماً ولا يكون الشركاء مسؤولين عن ديون الشركة إلا بقدر ما اكتتبوا فيها من أسهم.

**ثالثاً الشركات المختلطة:** وتشمل شركة التوصية بالأسهم التي تتكون من نوعين من الشركاء، النوع الأول شركاء متضامنين مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة كما هو الحال في الشركاء المتضامنين في شركة التضامن والتوصية البسيطة، النوع الثاني من الشركاء هم شركاء مساهمين كما هو الحال في شركة المساهمة، حيث تأخذ حصصهم شكل الأسهم ويكونون مسؤولين في حدود هذه الأسهم، ومن الشركات المختلطة أيضاً الشركة ذات المسؤولية المحدودة وهي تتكون من عدد من الشركاء لا يزيد عن 50 شريكاً تكون مسؤولية كل منهم محدودة بقدر حصته.

**وهناك ثلاثة أنواع من الشركات وهي كما يلي (جديد، 2014):**

**أولاً: الشركات العامة العادية (شركة التضامن):** هي الشركة التي يكون الشركاء جميعاً فيها مسؤولين بصفة شخصية عن عدد من الأشخاص لا يقل عن اثنين ولا يزيد على ثلاثين بينهم عقد الشراكة يوضح فيه حقوق والتزامات كل شريك في الشركة، ولكن يجوز لأي شريك الانسحاب بإرادته الخاصة ويتحمل مع بقية الشركاء بالتضامن مسؤولية الديون المترتبة على الشركة قبل انسحابه منها، ولا يجوز لدائن شركة التضامن الرجوع إلى الأموال الخاصة للشركاء قبل الرجوع على أموال الشركة.

**ثانياً: الشركة العادية المحدودة (شركة التوصية البسيطة):** وهي تشمل نوعين من الشركاء هما: الأول شريك عام أو أكثر؛ وهم مسؤولون بصفة شخصية بالتضامن والتكافل عن ديون الشركة والآخر شريك محدود المسؤولية يكون كل منهم مسؤول برأسماله الذي دفعه في الشركة. وتُعدّ الشركة

وحدها مسؤولة عن ديونها والتزاماتها وخسائرها ولا يكون المساهمون مسؤولين عن خسائر تلك الشركة.

**ثالثاً: شركة المحاصة:** عقد بين شخصين أو أكثر للقيام بصفقة واحدة أو أكثر يؤديها أحد الشركاء باسمه أو يشتركون في القيام بها جميعاً، وبعدها يتقاسمون الأرباح و الخسائر، ورأس المال الذي تقوم به هذه الشركة قد يكون من الشركاء جميعاً أو من أحدهم.

### 1.1.2 الشركات العائلية

ظهرت الشركات العائلية في العالم كمركز اقتصادي كبير يتم فيه ممارسة الأدوار الاقتصادية المختلفة، حيث تلعب الشركات العائلية دوراً كبيراً في النمو الاقتصادي لأي بلد، كما توفر الشركات العائلية فرصاً كثيرة للتوظيف والقضاء على البطالة في المجتمعات، وتقوم تلك الشركات على تنمية اقتصاد الدولة من خلال المساهمة في الناتج المحلي (العنيم، 2006).

كما تمثل الشركات العائلية العصب الرئيس لقطاع الأعمال في العالم، فهي تعمل على الحد من البطالة بشكل كبير وتمتص الكثير من العمالة، كما أنها تعمل على إمداد السوق بكميات كبيرة ومتنوعة من المنتجات، إضافة إلى أنها تدخر قدراً كبيراً من أموالها كما وتساهم في التجارة الخارجية، وتشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات عالمياً، حيث أن 35% من الشركات الكبرى في العالم هي شركات عائلية، وأن معظم الشركات العائلية تستمر لفترة قصيرة جداً بعد رحيل مؤسسها وهناك حوالي 95% من الشركات العائلية لا تتعدى الجيل الثالث من الملاك. وغالباً ما يكون ذلك بسبب قلة الاستعداد لدى الأجيال التي تأتي بعد مؤسسي هذه الشركات للتعامل مع

متطلبات الشركة النامية والعائلة اللتان يكون قد زاد حجمهما بشكل كبير، بسبب النمو الاقتصادي للشركات وتعاقب الأجيال (عبد الرزاق، 2013).

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 تتحدر من مزيج من المعرفة الدقيقة بالأنظمة والتعليمات المتعلقة بالشركة، وهذا ينطبق بشكل خاص على الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة الحجم.

## 2.1.2 مفهوم الشركات العائلية

لا يوجد تعريف محدد للشركات العائلية، فقد عرفها الفراء (2005) على أنها المنشأة التي يعمل فيها اثنان أو أكثر وينتمون لعائلة واحدة ويملكها أحدهما أو كلاهما.

ومن صفات الشركة العائلية أنها - في أغلب الحالات - شركة مغلقة على ملاكها فقط، وقد انحصر التصنيف القانوني للشركات العائلية في عدة مسميات؛ فقد تكون الشركة العائلية (شركة ذات توصية بالأسهم)؛ خاصة بأبناء العائلة فقط، أو (شركة تضامن)، أو (شركة ذات مسؤولية محدودة)، أو (شركة توصية محدودة) (عيسى، 2007).

وعرفها النجار وآخرون (2010) بأنها اشتراك أكثر من فرد من عائلة واحدة في ملكية رأس المال الخاص بالشركة، مع وضع الضوابط التي تساعد على بقاء الشركة في الممارسة والسيطرة عبر الأجيال، كما عرفها الفراء والحاويك (2014) بأنها منشأة مملوكة بالكامل لعائلة واحدة، وتكون القرارات والقوة التصويتية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية حكراً على أفراد العائلة دون غيرهم. ويعرف الخليل والديبان (2016) الشركة العائلية بأنها الشركة التي تملكها بالكامل أو تسيطر عليها عائلة معينة.

## 3.1.2 مراحل نمو وتطور الشركات العائلية

**المرحلة الأولى:** غالباً ما تبدأ الشركات العائلية بشخص محدد بدأ بتأسيس المشروع الذي تطور إلى شركة، حيث يجسد المؤسس 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، ويسعى بعض المؤسسين الى اختيار وريث واحد قادر على إدارة الشركة من خلال العمل فيها، علماً بأن الغالبية منهم ينظر للشركات العائلية كإرث جماعي يتم توزيع الحصص فيما بينهم (الحافي، 2015).

**المرحلة الثانية:** يكون فيها المالكون على شكل شركات وغالباً ما تكون الشراكة على شكل أخوة، او على شكل عائلي يتقاسم الأب والأبناء الشركة، في نهاية الأمر ينتهي دور الأب وتنتقل القرارات إلى الأبناء أو أحدهم من أجل إدارة الشركة، ومن خلال ذلك يتعين على الأبناء اختيار الشخص الذي يدير هذه الشركة، حيث أنه في هذه المرحلة يمكن للأبناء أن يجلسوا معاً ويتبادلوا الرأي بصورة غير رسمية، ويشكلوا مجلساً من أجل التوصل الى الإجماع على استراتيجية 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:** تضم الشركة العائلية مجموعة متباينة من أفراد العمومة، وهذا يعمل على تغيير حجم العائلة وحجم الشركة بين افراد العائلة، فقد يواصل أفراد العائلة المشاركة في الادارة 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 ويزيد 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 الى شركة قابضة (أي شركة تسيطر على شركة أو شركات أخرى عن طريق حيازة أسهمها)، مما يخلق الحاجة الى تشكيل مجلس إدارة قادر على إدارة مجموعة من مؤسسات الأعمال بشكل استراتيجي، وهذا يجعل الطابع الرسمي يسود الأعمال التجارية في الشركة (زيدان، 2005).

#### **4.1.2 طبيعة الشركات العائلية:**

تعدّ الشركات العائلية أحد الأشكال المميزة للشركات التي غالباً ما تكون صغيرة الحجم، وتشير الشركات العائلية إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، وهذا الوضع الخاص يشير إلى التنبؤ بوجود مناخ عائلي دائم ومسيطر داخل الشركة، حيث أن سيادة روح الجماعة في الشركة يؤدي إلى تشجيع وجود ترابط بين العاملين، وكذلك بناء علاقات طويلة الأمد بين الموردين وغيرهم من الأطراف التي تتعامل مع الشركة، ومن الممكن أن يتمتع العاملون في

الشركة بروح الانتساب إلى العائلة وبالالتزام القوي بأهداف الشركة في آن واحد، لذا تجد الشركات العائلية غالباً ما تكون بعيدة عن ضغوط أسواق رأس المال، ويتصف نمط صناعة القرار في الشركات العائلية بالمركزية، مما يؤدي إلى جمود الفكر التنظيمي في الشركات العائلية، ويؤدي إلى ضعف احتمالية ظهور أفكار جديدة لتحقيق التطور طويل الأمد (الدبل، 2013).

والشركة العائلية هي 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 للاعتزاز بها (الفرا والحايك، 2014).

### 5.1.2 أنواع الشركات العائلية:

تقسم الشركات العائلية إلى ثلاثة أقسام من حيث الجانب التنظيمي (سامي، 2010):  
أولاً **الشركات العائلية التقليدية**: يتمتع هذا النوع من الشركات بطول الأمد، كما ويتميز هذا النوع من الشركات بالهدوء حيث تميل هذه الشركات إلى الأبوية في توجيهها، ويتمتع أفراد هذه الشركة بتأثير

بارز على المجتمعات المحيطة؛ لأن معظم هذه الشركات تميل إلى الانتماء إلى مجتمعات محدودة نسبياً، فمن المعتاد أن تخفي هذه الشركات اندماجها مع الشركات الكبرى.

**ثانياً: الشركات العائلية التقليدية الصراعية:** تختلف هذه الشركات عن الشركات التقليدية بنوع الصراعات التي تسود هذا النوع من الشركات، وقد يرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات النظر الخاصة بتوجيه الشركة مستقبلاً، وعادة ما يفشل الاستشاريون في هذه الشركات؛ لأن التصدع يكون كبيراً، ولأن الموقف يكون قائماً على مجموعات مختلفة من الثوابت والافتراضات التي لا تقبل المناقشة لذا من المتوقع بدرجة كبيرة أن تكون نتيجة مثل هذا النوع من الصراعات هي بيع الشركة.

**ثالثاً: الشركات العائلية الريادية:** وهذا يعتبر من أصعب أنواع الشركات العائلية، حيث يقوم رائد الأعمال بقيادة الشركة إلى أن يخلفه قائد آخر أو أكثر من أبنائه، ويلاحظ أن هذا النوع من الشركات يطفو عليه سمة التنافس، حيث ينظر كل فرد في العائلة إلى حصته من الميراث، كما يبرز في هذا النوع من الشركات اختلاف كفاءة الأبناء في أداء الأعمال وقيادة الشركة.

### 6.1.2 خصائص الشركات العائلية

هناك مشاريع عائلية أخذت بالمناهج الإدارية الحديثة والسليمة في إدارة الشركات الكبيرة، وذلك من خلال الاستعانة بخبرات خارجية، حيث حدد لهم المسؤولية الإدارية والفنية وهدف محدد للإنجاز. وهذه المنشآت تم فيها الفصل بين الملكية والإدارة، ومن ثم تعديل ثقافة الشركة العائلية والتنازل عن الإدارة لذوى الخبرة في مجال معين، ومما يؤكد على الدور المهم الذي تلعبه الشركات العائلية في الاقتصاد العالمي (الفر والحاك، 2014).

تتمثل أهم خصائص الشركات العائلية المشتركة في الدول كافة كما بينها خامخ (2010) فيما يلي:

1. قيادة الجانب الاجتماعي للوضع الربحي داخل تلك الشركات، حيث يسعى أصحابها إلى الظهور في مكانة اجتماعية كبيرة، فهم يرون أن الجانب الاجتماعي خير معبر عن صورتهم الإيجابية في السوق والمجتمع، مما يجعلهم يسعون إلى تعظيم الأرباح لتحقيق ذلك الهدف.

2. كما تتميز الشركات العائلية بالترابط والتلاحم وخصوصاً أن أفراد العائلة هم أعضاء في الشركة تكون لديهم درجة من الاستفادة، مما ينمي الشعور بالانتماء إلى الشركة وكذلك القيام بالأعمال على أكمل وجه.

3. استقرار الإدارة وآلية اتخاذ القرار، وهو الأمر الذي تعاني منه إدارات الكثير من الشركات العائلية، خصوصاً في الدول النامية، والتي لم يترسخ فيها بعد مبدأ فصل الملكية عن الإدارة .

4. توفر الثقة المتبادلة بين الهيئة العمومية والإدارة التنفيذية التي تستند عادة إلى ملكية أحد أفراد العائلة للشركة كلياً أو لغالبية رأسمالها، أو إلى ملكية أحد الأشخاص المرتبطين بها أو المنتمين إليها.

5. ارتفاع ثقة السوق في الشركة، وذلك نتيجة ما تتمتع به العائلة المالكة لهذه الشركة من سمعة طيبة، وهو ما قد يوفر لها شروطاً تفضيلية في عمليات البيع والشراء، وكذلك في توفير التمويل والائتمان اللذان تحتاجهما الشركة لتنفيذ مشروعاتها.

6. حرص الإدارة على تنمية الشركة، وهو ما قد يشجع الإدارة على الدخول في مشاريع طويلة الأجل، حتى لو لم تكن تلك المشاريع سريعة في تحقيق الربح، إلا أنها كثيراً ما توفر هياكل استثمارية راسخة داخل الشركة وتزيد من أصولها الاستثمارية.

وقد اظهر (Tikkakoski, 2013) في دراسته التي أجريت على المجتمع الفنلندي أن حقوق اتخاذ القرار في غالبية الشركات العائلية تكون بحوزة الشخص الطبيعي (الأشخاص الطبيعيين) الذين أنشأوا الشركة، أو في حوزة الشخص الطبيعي (الأشخاص الطبيعيين) الذين اكتسبوا رأس مال الشركة أو حياة زوجاتهم أو آباءهم أو أطفالهم أو ورثتهم المباشرين، وكذلك غالبية حقوق اتخاذ القرار غير المباشرة أو المباشرة، كما يشارك ممثل واحد على الأقل من العائلة رسمياً في حوكمة الشركة.

وأضاف (Ingalsuo, 2014) إن الشركات العائلية عادة ما تعمل على اتصال وثيق مع زبائنها حتى يدركون تمامًا الاحتياجات الخاصة بهم. وعند الجمع بين القدرة على الاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة، يمكن للشركات العائلية تلبية احتياجات عملائها بشكل أكثر كفاءة من الشركات غير العائلية، وتساعد العلاقة الوثيقة والتفاعلية التي تربط العديد من الشركات العائلية مع زبائنها على إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية تستجيب لاحتياجات العملاء ورغباتهم.

وقد بين الفرا والحاويك (2014) أن هناك مجموعة من المميزات للشركات العائلية تمثلت في:

- ◆ الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة تكون أكثر منها مع الناس الآخرين، وهذا يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل و إلى ارتفاع مستوى الأداء في المنشأة، كما يؤدي إلى زيادة ثقة الوسط التجاري في المنشأة العائلي وخاصة إذا كانت العائلة التي تمتلك المنشأة تتمتع بسمعة طيبة.
- ◆ غالباً ما يقوم أفراد العائلة بتمويل صاحب الفكرة (المؤسس) ودعمه مادياً ومعنوياً؛ لأنهم أكثر الناس ثقة به وبقدراته وقناعاته بفكرته، وغالباً ما تكون هذه الشركة هي رأس مال العائلة ومصدر رزقها، فيشاركون فيها بكل ما يملكون من جهد ومال سعياً في إنجاحها وتحقيق أهدافهم وأحلامهم.

◆ قضاء أفراد العائلة أكثر وقت ممكن في مكان العمل وهذه السمة لها ميزة اجتماعية حيث تزيد من قوة الروابط العائلية والتي تنعكس إيجابياً على النشاط الاقتصادي للشركة، خاصة عندما يملك الشركاء القدرة والمسؤولية التي تجعل كل منهم يكمل الآخر، وهذا يعني الجمع بين حافز الربح والأبعاد الاجتماعية، حيث تسهم الشركة العائلية في تقوية أواصر العلاقة والترابط في العائلة بسبب اتحاد مصالح أفرادها من خلال المنشأة.

◆ احترام كبير للعائلة وهذه الميزة تظهر بوضوح في المجتمعات العربية والإسلامية والتي تتسم بالثقة في قراراته علاوة على خلق مناخ من الترابط والالتفاف حول المصلحة العليا للجميع.

◆ الخبرة الموروثة من أصحاب هذه المنشآت أو المؤسسين. فعلى الرغم من قلة حظ عدد كبير منهم من التعليم فإن الكثير منهم يجيد فنون الإدارة ويتميز بالرؤية الثاقبة، وهذا يؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العاملين بالمنشأة وتوارث الخبرات وهم في معظمهم من نفس العائلة.

◆ المرونة والجرأة والسرعة في عملية اتخاذ القرار والاستعداد الأكبر للمخاطرة؛ لأن المالك هو المدير.

◆ حرص الإدارة على تنمية المنشأة، وهو ما قد يشجع الإدارة على الدخول في مشاريع طويلة الأجل، تلك المنشآت التي إن لم تكن سريعة في تحقيق الربح، إلا أنها توفر هياكل استثمارية راسخة داخل الشركة وتنمي من أصولها الاستثمارية.

وذكر عنبتاوي (2011) إن هناك نقاط قوة في الشركات العائلية الفلسطينية تمثلت في:

▪ المرونة في مواجهة الصدمات والمعوقات التي يسببها الاحتلال، حيث تقف الشركات العائلية عائقاً في وجه قرارات الاحتلال بحيث لا يمكن أن يفرض الاحتلال عليها أي قرارات غير

قانونية، علماً أن الباحث وجد بأنه يصعب على الاحتلال فرض قرارات غير قانونية عليها، مع تمكنه في أحيان عديدة من مضايقتها بإجراءاته المختلفة.

- التكيف السريع مع المتغيرات، حيث يقف وراء هذه الشركات مجموعة من أفراد العائلة يدعمون الشركة في حال حدوث أي طارئ.
- حيوية الأداء الإداري، حيث ان القرار الإداري يكون مدعوماً من قبل العائلة التي تقف وراء أي قرار يصدر من الشركة.
- فعالية وكفاءة الأداء المالي، وخصوصاً أنه يدعم الشركة أكثر من فرد وجميعهم لديهم مصلحة واحدة من أجل استمرار الشركة.
- وجود خبرة في إدارة الأزمات، حيث تكون الشركة قائمة بجهود العائلة المتضامنة لذا يعمل أفراد العائلة على دعم هذه الشركات.
- خبرة تجارية متوارثة، وخصوصاً أن الشركة تم توارثها أو دعمها من مجموعة أشخاص وهي تقوم على مبدأ الاستمرارية والدعم المالي من قبل مجموعة أشخاص.

### 7.1.2 الحوكمة للشركات العائلية في فلسطين:

تتضح أهمية قواعد الحوكمة في الشركات العائلية لتفادي التحديات التي تواجهها، وبخاصة في المرحلتين (الثانية والثالثة). وتتميز قواعد الحوكمة الخاصة بالشركات العائلية بمراعاتها للجانبين (الاجتماعي والعائلي) في الشركة. وقد تم عمل دليل لقواعد الحوكمة العائلية في الدول المختلفة، وسيتم العرض بإيجاز للدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، ودليل مؤسسة



التمويل الدولية، وورد في هذا الدليل قواعد للحوكمة مرتبطة بالجوانب الإدارية ويمكن تلخيصها كما يلي (تلاحمة، 2011):

◆ إن مصلحة الشركة العائلية تقتضي بأن يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية وتنافسية موضوعية.

◆ 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.

◆ يجب أن يتم انتخاب مجلس إدارة لهذه الشركات إما بالتركية أو بالانتخاب حسب عدد الشركاء.

◆ أن يتم تشكيل لجان متخصصة منبثقة عن مجلس الإدارة كـلجان التدقيق مثلاً.

◆ 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.

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

(1) وضع هيكل إداري وتنظيمي ومالي قائم على أسس موضوعية ويستهدف بالدرجة

الأولى تحقيق الربح وتعزيز استقرار الشركة واستمراريتها وتطورها.

(2) تفويض الصلاحيات للمسؤولين حسب أسس واضحة ومعروفة للجميع .

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

## 8.1.2 تحديات الشركات العائلية الفلسطينية:

حسب هيئة سوق رأس المال تظهر أهمية الشركات العائلية من خلال أنها تشكل ما نسبته 90% تقريباً من الشركات العاملة في فلسطين، وتواجه بمجملها العديد من التحديات والتي أصبح من السهل تشخيصها بشكل عام، وللتغلب على هذه التحديات ينبغي تحفيزها على التحول إلى شركات مساهمة عامة وإدراجها في بورصة فلسطين للاستفادة من مزايا الشركات المساهمة العامة المدرجة، واتباع أهمية إتباع مبدأ التدرج في عملية التحويل من أجل تشجيع الشركات العائلية على التحول، حيث يتم منح هذه الشركات حوافز تشجيعية مثل الإعفاءات الضريبية وتوفير الدعم الفني والإداري لهذه الشركات (نشرة صادرة عن بورصة فلسطين، 2016).

وذكر عنبتاوي (2011) إن هناك بعض التحديات تمثلت في:

- ضعف البناء المؤسسي، حيث إن البناء المؤسسي يكون ملكاً لمجموعة من الأشخاص لا يمكن اتخاذ أي قرار إلا بعد موافقة المالكين.
- ضعف التخطيط وعمليات التطور والنمو، خصوصاً أن النمو يحتاج إلى قرارات عائلية من أجل التطوير وهذا يسبب الاختلاف في بعض الأحيان على كيفية التخطيط والتطوير.
- ضعف رأس المال، حيث أن رأس المال يتم تقسيمه على مجموعة أفراد لذا نجد رأس المال مبعثراً بين أفراد العائلة.
- عدم الجاهزية لمواجهة العولمة، وخصوصاً أن التطورات السريعة تحتاج إلى قرارات محكمة من قبل شخص يكون في مركز القرار، والشركات العائلية يملكها أكثر من شخص.

▪ مشاكل انتقال الملكية بين الورثة، وهذا من أهم أسباب الضعف حيث أن رأس المال يكون مقسم على مجموعة من الورثة.

ومن التحديات الأخرى التي تواجه الشركات العائلية أن الأدوار المختلفة فيها يمكن أن تكون غير واضحة في بعض الأحيان ويمكن أن تسبب الصراعات، وتعد العلاقات الإنسانية في الشركات العائلية تحديًا كبيرًا؛ لأن أفراد العائلة يعملون فيها ويواجهون بعضهم البعض في أدوار مختلفة، وترتبط الأدوار المختلفة في الشركات العائلية بالأسرة والملكية والأعمال وتتنشأ النزاعات عادةً بسبب وجود توقعات وأهداف مختلفة وراء أدوار مختلفة. فعلى سبيل المثال، وبصفتك أحد أفراد الأسرة، فإنك ترغب في الحفاظ على العلاقات الأسرية الجيدة، ولكن كمدير أعمال فإنك تحتاج إلى دفع المصالح التجارية الفضلى إلى الأمام والنظر في التطور المهني الخاص (Elo-Pärssinen, 2007).

ويعد التعاقب أكبر تحدٍ للشركات العائلية؛ لأنه يشمل التغييرات المتعلقة بعناصر الأعمال العائلية الثلاثة: الملكية والأعمال والأسرة. كما أن العثور على التواصل بين أفراد العائلة يشكل تحديًا آخر. وفي بعض الأحيان، لا يمكن العثور على المتصل داخل العائلة، ولا شك أن الاختيار بين المرشحين المختلفين أمرًا صعبًا للغاية. وتسبب الخلافة فواصل كبيرة بين الأشقاء وأبناء العم وأقارب آخرين وهي بحد ذاتها عملية معقدة، وتشكل هدفًا استراتيجيًا مهمًا للغاية للشركات العائلية لدمج الجيل القادم بنجاح في المنظمة (Ingalsuo, 2014).

## 8.1.2 العقبات التي تحول دون تطوير الشركات العائلية

ذكر (Glód, Glód, 2017) مجموعة خصائص للعقبات الأكثر شيوعاً التي تواجه الشركات العائلية

في نشاطهم وتطورهم والمصطلحات التالية توضح ذلك:

### أولاً: العقبات التنظيمية

- إجراءات معقدة لبدء عمل تجاري
- اللوائح القانونية الغامضة وغير الدقيقة
- نظام قانوني غير مستقر
- غياب الحماية القانونية الفعالة
- إجراءات المشتريات العامة المعقدة والمضيعة للوقت والجهد
- ثقافة تنظيمية غير كافية

### ثانياً: العقبات الشخصية

- العمال ذوي المهارات المنخفضة
- ارتفاع معدل دوران الموظفين
- عدم وجود فرص عمل مرنة
- محدودية الوصول إلى التقنيات المتقدمة والآلات والمعدات والابتكارات التقنية

### ثالثاً: العقبات التسويقية

- المنافسة المحلية بين الشركات الأخرى
- عدم كفاية الحماية ضد المنافسة الأجنبية غير العادلة

#### رابعاً: العقبات المالية

- العبئ الضريبي
- نظام ضريبي معقد وغير مستقر
- ضعف الفرص لزيادة التمويل الخارجي

#### خامساً: العقبات الإدارية

- عدم الإلمام بأساليب وتقنيات الإدارة الحديثة
- نقص المهارات التي ينطوي عليها اكتساب ومعالجة المعلومات
- عدم الاستعداد لتطوير وتحسين المؤهلات

## 2.2 الدراسات السابقة:

دراسة (Andersson et al, 2017) خصائص الشركات العائلية: استغلال المعلومات المتعلقة

بالملكية، والقرابة، والحكم باستخدام البيانات السكانية الإجمالية

الشركات العائلية غالبا ما تعتبر مميزة بشكل مختلف عن الشركات غير العائلية. ومع ذلك ، فإن فهمنا للشركات العائلية يعاني من عدم القدرة على تحديدها في إجمالي البيانات السكانية؛ والمعلومات نادرا ما تكون متاحة فيما يتعلق بالمالكين، وقرابتهم، ومشاركتهم في الحوكمة الراسخة. ونقدم طريقة لتحديد شركات عائلية مقيمة باستخدام بيانات التسجيل ويتم تطبيق هذا الأسلوب لبيانات الحكومة السويدية بشأن ملكية الشركة، والحكم، والقرابة من عام 2004 إلى عام 2010. ونجد أن الشركات العائلية هي شكل تنظيمي كبير، وهي تساهم في أكثر من ثلث مجموع العمالة والنتائج المحلي الإجمالي (GDP). والشركات العائلية شائعة في معظم الصناعات ولأنها تختلف في الحجم. علاوة على ذلك، نجد أنه بالمقارنة مع الشركات الخاصة غير العائلية، فإن الشركات العائلية لديها عدد أقل من الأصول الإجمالية، والعمالة، والمبيعات، على الرغم من أن الشركات العائلية أكثر ربحية. وإن هذه الاختلافات تتناسب مع حجم الشركة.

دراسة نادر (2016) بعنوان: تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر أصحاب الشركات العائلية في سوريا لعملية التحول إلى شركة مساهمة، والفوائد التي يمكن أن تحققها عملية التحول من وجهة نظر أصحاب الشركات العائلية. شملت عينة الدراسة 117 شركة عائلية في محافظة اللاذقية استجابت 65 شركة منها، حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح باستخدام الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة، وخلصت

الدراسة إلى أن هناك فوائد كثيرة تحققها عملية تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة لكن ثقافة التمسك بالعائلة السبب الأكبر الذي يحول دون عملية التحول رغم الميزات الأخرى لذلك، كما بينت الدراسة أن ضمان استمرارية الشركة ومصادر تمويلها والإعفاءات الضريبية العوامل الأكثر أهمية عند اتخاذ قرار التحويل يليها تعزيز مكانة الشركة وزيادة شهرتها واستغلال الفرص المتاحة والتوسع في الأسواق.

**دراسة الخالدي (2016) بعنوان: آثار تحول الشركات العائلية إلى الشركات المساهمة في نظام الشركات السعودي.**

تشير التقديرات إلى أن أكثر من 90 من المائة من شركات القطاع الخاص (أكثر من 800 ألف شركة) في السعودية هي شركات عائلية، وتستوعب تلك الشركات العائلية في السعودية ما يزيد على 80% من القوى العاملة مما يشكل نحو 60% الاقتصاد الوطني في المملكة، وتواجه هذه الشركات العديد من المعوقات التي تعترض نشاطها وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى مؤسسو الشركة إلى تحقيقها ويحاول مالكو هذه الشركات تحويلها إلى شركات مساهمة لتجاوز هذه المعوقات نظراً لكون الشركات المساهمة تمثل محوراً هاماً لتجمع رأس المال فضلاً عن تمتعها بمجموعة من الخصائص الأخرى التي تمكنها من تجاوز تلك المعوقات.

**دراسة آغا وعليان (2016) بعنوان: قياس مدى تبني المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات المساهمة العامة**

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى تبني الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لبرامج المسؤولية الاجتماعية حسب المفاهيم والمعايير الدولية المتفق عليها للمسؤولية

الاجتماعية، حيث وزعت على مجتمع الدراسة المكون من الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وعددها 49 شركة، وبواقع استبانة واحدة لكل شركة، حيث تم استرجاع 38 استبانة بنسبة استرداد بلغت 77.6%. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها: وجود موافقة بدرجة متوسطة على فقرات المحور الأول "تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال البعد الاقتصادي"، بوزن نسبي 78.53%، وكذلك وجود موافقة بدرجة مرتفعة على فقرات المحور الثاني "تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال البعد القانوني"، بوزن نسبي 86.20%، بالإضافة إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة على فقرات المحور الثالث "تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال البعد الأخلاقي" بوزن نسبي 82.58%، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود موافقة عامة على فقرات المحور الرابع "تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال البعد الإنساني"، بوزن النسبي 63.79%، وبالتالي فإن الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تتبنى برامج المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها الأربعة مجتمعة بدرجة متوسطة. بالإضافة إلى أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات من حيث تبني المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها الأربعة وذلك بحسب (قطاع عملها، عمر الشركة)، ما عدا متغير تصنيف الشركة في السوق. لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وبين الشركات الرائدة والتميزة في ممارستها للمسؤولية الاجتماعية.



## دراسة الحافي (2015) بعنوان: مدى الالتزام بالدليل الاستشاري لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، وأثر ذلك على أدائها

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التزام الشركات العائلية بالدليل الاستشاري لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها، ومن أجل التعرف على التزام الشركات العائلية بالدليل الاستشاري لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، وأثر ذلك على أدائها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة تكونت من (784) فقرة موزعة على (8) مجالات فيما يتعلق بمدى الالتزام بالدليل الاستشاري لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، وأثر ذلك على أدائها. وقام الباحث بإجراء الدراسة على الشركات العائلية في فلسطين، وتكونت العينة النهائية للدراسة من (906) شركة أي ما نسبته (5%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة بأنه يوجد فروق بين متوسطات استجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاستشاري لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، وأثر ذلك على أدائها تعزى لمتغيرات الدراسة، كما توصلت الدراسة بأنه يوجد هناك ارتباط قوي بين أداء الشركات ومدى الالتزام بالدليل الاستشاري لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين فقد كان معامل الارتباط ايجابي، وأن هناك قدرة تفسيرية قوية. وتوصلت الدراسة بأن الدرجة الكلية لمجال حوكمة الشركات العائلية قد أتت بمتوسط حسابي بلغ 3.9 وبنسبة مئوية بلغت 78.2% ودرجة عالية، وفي ما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الشفافية والإفصاح على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.20)، بينما حصل مجال الموارد البشرية على الترتيب الثاني وبمتوسط (3.62) ومجال

تقييم الموظفين على الترتيب الثالث وبمتوسط (3.49) وأخيراً مجال الإدارة المالية والذي حصل على الترتيب الرابع والأخير وبمتوسط حسابي وصل إلى (3.44).

**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 (Zafar, 2014) بعنوان: التحديات التي تواجه الشركات العائلية في باكستان**

ركزت الدراسة على التحديات التي تواجه الشركات العائلية من حيث نقلها واستدامتها في باكستان، 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 (Demassi, et al, 2014) بعنوان: الشركات العائلية في الاقتصاد العالمي: نحو فهم

#### أعمق لعوامل التدويل والعمليات والنتائج

هدفت الدراسة إلى تركيز الضوء على خصائص الشركات العائلية من حيث ظروفها ومحاولة تكيفها مع الأطر النظرية والتطبيقية، حيث إن أي عمل عائلي يحتاج إلى أن يكون قادراً على الاستمرارية، حيث توصي الدراسة بأن معايير حوكمة الشركات العائلية يجب أن تنطلق من مفاهيم ذات علاقة في دراسة المجتمع بعينه ودراسة طبيعته مثل الشركات من أجل الوصول إلى تطبيق أفضل لمعايير الحوكمة في الشركات العائلية(الحافي، 2015).

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

#### حوكمة الشركات العائلية في ماليزيا

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير سيطرة الشركات 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 أظهرت أن مستوى جودة الإفصاح في الشركات العائلية يكون منخفضاً(الحافي، 2015).

دراسة (Bhattacharyya et al, 2014) بعنوان: أثر توزيع الأرباح كآلية هامة على بنود

#### التكاليف في الشركات العائلية في إيطاليا

هدفت الدراسة إلى فحص أثر توزيع الأرباح كآلية هامة على بنود التكاليف في الشركات العائلية في إيطاليا من منظور الحوكمة، حيث تبين أن الشركات في إيطاليا ذات طبيعة عائلية، حيث أجريت الدراسة على الشركات في الفترة ما بين 2000-2007، حيث تبين أن توزيع الأرباح تؤثر بشكل

كبير على التكاليف في الشركات العائلية، وتبين أن زيادة سيطرة العائلة على إدارة الشركات العائلية يؤدي إلى زيادة الأرباح مقارنة مع أن أجور الإدارة تتأثر بشكل كبير في توزيع الأرباح (الحافي، 2015).

### دراسة الكردي (2013) بعنوان: تحول الشركات العائلية إلى مساهمة

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أسباب عدم تحول الشركات السعودية إلى مساهمة في السعودية خلال الفترة بين عامي 2010-2012 تمثلت أبرز نتائج الدراسة بما يلي: السبب الأساسي في عدم تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة وهذا يعود إلى إهمال الدوائر المالية للدفاتر والقيود الممسوكة من الشركات والمكلفين والأشخاص المعتمدة من معتمدين ومدققين ماليين ومحاسبين قانونيين، ولجئهم إلى التكاليف المباشر. ومن مصلحة الشركات العائلية جميعاً التحول إلى شركات مساهمة بالنظر إلى المزايا العديدة التي كفلتها الصكوك التشريعية النازمة لهذه العملية مثل التخفيضات الضريبية بنسبها وشرائحها المختلفة، والإعفاءات الضريبية الأخرى مثل عدم خضوع الشركة للضريبة التصاعدية وميزات أخرى سواها.

### دراسة جرادات(2008): أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال البشري والاجتماعي الذي يوفره أفراد العائلة الذين يشغلون مواقع مؤثرة في الشركات العائلية الفلسطينية على أداء تلك الشركات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية العاملة في محافظة الخليل والمدرجة في السجل التجاري لدى وزارة الاقتصاد الوطني لعام 2007 والتي بلغ عددها(2087) شركة، فيما تم اختيار عينة

عشوائية طبقية مكونة من 275 شركة لأغراض الدراسة وذلك من خلال استخدام الاستبانة كأداة بحث لجمع البيانات الخاصة بالمبحوثين. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين رأس المال البشري وأداء الشركات العائلية، حيث جاء التعليم في المرتبة الأولى تلاه الخبرة فيما كان للتدريب أثر محدود وضعيف. كما خلصت الدراسة إلى وجود أثراً إيجابياً لرأس المال الاجتماعي على الأداء، حيث جاءت العلاقة بين أفراد العائلة في الدرجة الأولى، والعضوية في الجمعيات والنوادي العامة في الدرجة الثانية، ثم الحالة الاجتماعية للفرد ثالثاً، فيما انعدم تأثير العلاقة الخارجية لأفراد العائلة على الأداء. كما واستنتجت الدراسة إلى أن أهمية رأس المال البشري كانت أكثر من أهمية رأس المال الاجتماعي من ناحية التأثير على الأداء. وأظهرت الدراسة ضعفاً في عدد من الخصائص أو الجوانب التي تخص الشركات العائلية مثل تدني مستوى التعليم وضعف أو غياب البعد الخاص بالعلاقات الخارجية مع الشركات النظرية حول العالم فأوصت بعلاجها ولو نسبياً من خلال توفير دورات تدريبية للعاملين جنباً إلى جنب مع تطوير كفاءة إدارة العلاقات الخارجية لما لذلك من انعكاس إيجابي كبير على الأداء.

### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المتغيرات التي تناولتها فقد تناولت هذه الدراسة الشركات العائلية المشكلات وسبل التطوير بينما الدراسات السابقة تناولت الشركات العائلية وربطتها بمتغيرات أخرى مثل دراسة نادر (2016) ودراسة أحمد (2013) ودراسة الخالدي (2016) التي تناولت متغير تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة، وهناك دراسات أخرى ربطت الشركات

بالمسؤولية الاجتماعية مثل دراسة آغا وعليان (2016)، وبعض الدراسات ربطت الشركات العائلية بالحوكمة مثل دراسة الحافي (2015).

وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة (Zafar, 2014) التي تناولت التحديات التي تواجه الشركات العائلية.

وهناك مجموعة من الدراسات طبقت على البيئة الفلسطينية مثل دراسة جرادات(2008)، ودراسة آغا وعليان (2016)، ودراسة الحافي (2015).

وقد تكون مجتمع الدراسة في دراسة نادر (2016) ودراسة الخالدي (2016) ودراسة الحافي (2015) ودراسة (Zafar, 2014) ودراسة أحمد (2013) من الشركات المساهمة، أما دراسة آغا وعليان (2016) ودراسة جرادات(2008) فقد تكون مجتمعها من الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

توصلت دراسة نادر (2016) ودراسة الخالدي (2016) إلى أن معظم شركات القطاع الخاص هي شركات عائلية، وتستوعب تلك الشركات العائلية معظم القوى العاملة، وتواجه هذه الشركات العديد من المعوقات التي تعترض نشاطها وتحول دون تحقيق الأهداف ويحاول مالكو هذه الشركات تحويلها إلى شركات مساهمة لتجاوز هذه المعوقات نظراً لكون الشركات المساهمة تمثل محوراً هاماً لتجمع رأس المال وقد توصلت دراسة الحافي (2015) إلى أن هناك ارتباط قوي بين أداء الشركات ومدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية، كما أن دراسة (Zafar, 2014) قد أشارت 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 المشكلات التي تواجه الشركات العائلية. وقد خلصت دراسة جرادات(2008) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين رأس المال البشري وأداء الشركات العائلية. وبعض الدراسات تشابهت مع هذه الدراسة من خلال تناول واقع الشركات العائلية مثل دراسة (Zafar, 2014) دراسة الفراء والحايك (2014) دراسة (Demassi, et al, 2014).

## الفصل الثالث

❖ منهج الدراسة

❖ مجتمع الدراسة

❖ عينة الدراسة

❖ أداة الدراسة

❖ صدق الأداة

❖ ثبات الأداة

❖ متغيرات الدراسة

❖ 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 لقياس واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشاكل وسبل التطوير، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر، وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

#### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات العائلية، وقد بلغ عدد الشركات العائلية (3156) شركة حسب إحصائية وزارة الاقتصاد الوطني.

### 3.3 عينة الدراسة:

استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة بحيث تم استهداف العاملين في الشركات العائلية، فكان عدد أفراد العينة (220) عضو، وتم استرداد (208) استبانة، ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

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

العدد	البدايل	المتغيرات
162	أقل من 10 سنوات	عمر الشركة
46	أكثر من 10 سنوات	
100	مدير	المسمى الوظيفي
42	رئيس قسم	
38	موظف	
28	غير ذلك	
32	ابتدائي	المستوى التعليمي
76	ثانوي	
100	جامعي	
24	من (0-4) عامل مشروع صغير جداً	عدد العاملين في الشركة
110	(5-19) عامل مشروع صغير	
52	من (20-49) عامل مشروع متوسط	
22	أكثر من 49 عامل مشروع كبير	
26	من (0-5000) دولار	حجم رأس المال
0	(5001-15000) دولار	
48	من (15001-25000) دولار	
134	أكثر من 25001 دولار	

### 4.3 أداة الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة لقياس واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشاكل وسبل التطوير، وقد تم تطوير الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، وقد اشتملت الاستبانة على (38) فقرة، مقسمة على محورين: المحور الأول يتكون من البيانات الأولية، والمحور الثاني يتكون من ثلاثة مجالات وهي: واقع الشركات العائلية، المشكلات التي تواجهها الشركات العائلية، سبل تطوير الشركات العائلية، كما في الملحق رقم (1).

### 3.5 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على المشرف ومن ثم على مجموعة من المحكمين كما في الملحق رقم (2)، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي.

### 3.6 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
واقع الشركات العائلية	12	0.81
المشكلات التي تواجهها الشركات العائلية	13	0.84
سبل تطوير الشركات العائلية	13	0.87
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	38	0.89

يلاحظ من الجدول (2.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.89 عند الدرجة الكلية؛ أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 89% من البيانات، 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.

### 3.7 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: واقع الشركات العائلية

المتغير التابع: المشكلات التي تواجهها الشركات العائلية، سبل تطوير الشركات العائلية

المتغيرات الديمغرافية: (عمر الشركة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد العاملين في الشركة، الخبرة العملية في مجال العمل، حجم رأس المال).

### 3.8 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاما 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، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات، وقد تم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لفرضيات ذات المتغير المستقل بمستويين، أما الفرضيات ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ولقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، وذلك باستخدام الحاسوب و برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

## الفصل الرابع

❖ عرض وتحليل نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة؛ وهو واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشاكل وسبل التطوير، وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة جداً	1.80-1
منخفضة	2.60-1.81
متوسطة	3.40-2.61
مرتفعة	4.20-3.41
مرتفعة جداً	5.00-4.21

## 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الشركات العائلية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع الشركات العائلية من وجهة نظر العاملين فيها والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص واقع الشركات العائلية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة جداً	0.49	4.81	تشكل الشركات العائلية النسبة الكبرى بين الشركات العاملة في محافظة الخليل.
مرتفعة جداً	0.81	4.37	تحقق الشركة أهدافها بكل فاعلية.
مرتفعة جداً	0.95	4.25	يوجد هيكل تنظيمي للشركة.
مرتفعة جداً	0.97	4.23	هناك رؤية للشركة.
مرتفعة جداً	1.01	4.21	هناك رسالة للشركة.
مرتفعة	0.93	4.08	المدراء المسيطرون على الشركة يحملون صفة العائلة.
مرتفعة	0.92	4.06	تركز القرار في يد فئة معينة من العائلة.
مرتفعة	0.91	4.03	تتخذ القرارات بشكل تشاوري وجماعي
مرتفعة	1.05	3.86	بقاء الصبغة أو الواقع العائلي للشركة يؤدي إلى استمرارها.
مرتفعة	1.14	3.65	تعزز الشركات العائلية نجاحاتها إن وجدت إلى رأس المال القوي.
مرتفعة	1.23	3.51	انتاجية العاملين في الشركة من نفس العائلة أكثر من غيرهم.
منخفضة	1.11	2.87	حصلت الشركة على شهادة جودة دولية.
مرتفعة	0.65	4.02	الدرجة الكلية



ويلاحظ من الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص واقع الشركات العائلية من وجهة نظرهم كعاملين فيها، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.02) وأن معدل الانحرافات المعيارية (0.65) وهذا يدل على أن واقع الشركات العائلية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة.

حيث كانت الفقرة (تشكل الشركات العائلية النسبة الكبرى بين الشركات العاملة في محافظة الخليل) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.49)، وتليها الفقرة (تحقق الشركة أهدافها بكل فاعلية) بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.81)، وتليها الفقرة (يوجد هيكل تنظيمي للشركة) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.95)، بينما كانت الفقرة (حصلت الشركة على شهادة جودة دولية) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.11) وتليها الفقرة (إنتاجية العاملين في الشركة من نفس العائلة أكثر من غيرهم) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.23).

ويرى الباحث أن الوضع السياسي الذي تخضع له فلسطين، وخصوصاً في ظل وجود الاحتلال يحتم على الفلسطينيين تأسيس شركات عائلية، ولهذا تسعى العائلات إلى تأسيس شركات عائلية من أجل توفير العمل لأبنائها وخصوصاً في ظل البطالة التي تنتشر بين أبناء الشعب الفلسطيني.

## 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما المشكلات التي تواجهها الشركات العائلية من وجهة

### نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المشكلات التي تواجهها الشركات العائلية من وجهة نظر العاملين فيها والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

### للمشكلات التي تواجهها الشركات العائلية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة جداً	0.76	4.37	سيطرة مجموعة من الأعضاء المالكين على الشركات العائلية.	23ف
مرتفعة جداً	0.99	4.25	القرارات في الشركات العائلية غالباً ما تكون مرتجلة.	13ف
مرتفعة	1.01	4.16	انعدام المساواة في الأمور المالية بين أعضاء الشركة.	24ف
مرتفعة	1.03	4.11	الخلافات التي تكون بين أفراد العائلة من أهم المشكلات التي تواجه الشركات العائلية.	22ف
مرتفعة	1.19	3.86	هناك التزامات مالية مرتفعة للشركات العائلية مقارنة بالشركات الأخرى.	16ف
مرتفعة	1.21	3.77	لدى الشركة العائلية بطالة مقنعة بمعنى أن لديها عدد من العاملين أكثر من حاجتها.	15ف
مرتفعة	1.13	3.75	عدم إتاحة الفرصة للمستويات التنفيذية للمشاركة في القرار.	21ف
متوسطة	1.19	3.48	عدم وجود خطط استراتيجية للشركات العائلية.	20ف
متوسطة	1.21	3.45	القرارات العائلية لا تتفق مع التوجيهات الإدارية.	18ف
متوسطة	1.22	3.43	عدم دراسة جدوى المشاريع التي تقوم بها الشركات العائلية.	19ف
متوسطة	1.19	3.26	عدم قدرة العائلة على الانفتاح من أجل عصنة الشركة وتطويرها.	17ف
متوسطة	1.08	3.16	الإجراءات الحكومية تحد من ازدهار الشركات العائلية.	25ف
متوسطة	0.95	2.64	القرارات في الشركات العائلية غالباً ما تكون غير صائبة.	14ف
مرتفعة	0.74	3.67	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات التي تواجهها الشركات العائلية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.67) وأن معدل الانحراف المعياري بلغ (0.74) وهذا يدل على أن المشكلات التي تواجهها الشركات العائلية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة.

حيث كانت الفقرة (سيطرة مجموعة من الأعضاء المالكين على الشركات العائلية) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.76)، وتليها الفقرة (القرارات في الشركات العائلية غالباً ما تكون مرتجلة) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.99)، وتليها الفقرة (انعدام المساواة في الأمور المالية بين أعضاء الشركة) بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (1.01)، بينما كانت الفقرة (القرارات في الشركات العائلية غالباً ما تكون غير صائبة) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.95)، وتليها الفقرة (الإجراءات الحكومية تحد من ازدهار الشركات العائلية) بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.08)، وتليها الفقرة (عدم قدرة العائلة على الانفتاح من أجل عصرنه الشركة وتطويرها) بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (1.19).

يرى الباحث أن سيطرة مجموعة من المالكين على الشركات العائلية يجعل القرارات في أيدي مجموعة من الأشخاص لذا فإن القرارات التي يسعى إلى تطبيقها المالكون في الشركة غالباً ما تكون من أجل الحفاظ على الشركة ومن أجل استمراريتها، لذا فإن المشكلات التي يمكن أن تظهر يتم التعامل معها بشكل سطحي دون دراسة الطرق العلمية من أجل التخلص منها، لذا نجد أن حل المشكلات يكون غالباً ليس جذرياً.

**1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما سبل تطوير الشركات العائلية من وجهة نظر العاملين فيها؟**

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر سبل تطوير الشركات العائلية من وجهة نظر العاملين فيها والجدول (3.4) يوضح ذلك:

**جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة سبل تطوير الشركات العائلية**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة جداً	0.41	4.88	تقديم المصلحة العامة للشركة على المصلحة الخاصة للعاملين فيها.
مرتفعة جداً	0.49	4.82	أن يتم تطوير الشركة من خلال تغيير واقعها القانوني.
مرتفعة جداً	0.39	4.81	أن تعمل الشركات العائلية على تفعيل البناء المؤسسي للشركة من أجل تسهيل انتقال الإدارة من جيل إلى آخر.
مرتفعة جداً	0.45	4.81	أن يكون هناك هيكل تنظيمي مناسب يحقق الانسجام بين الإدارة والملاك في الشركات العائلية.
مرتفعة جداً	0.41	4.78	أن يتم تطوير الشركة من ناحية رأس المال
مرتفعة جداً	0.43	4.78	إيجاد ميثاق عائلي فعال لاستمرار الشركة العائلية.
مرتفعة جداً	0.46	4.77	أن تتم مشاركة المستويات التنفيذية في اتخاذ القرار.
مرتفعة جداً	0.49	4.75	تتويج تعليم الأبناء من أجل توفير احتياجات الشركة العائلية من الموارد البشرية المؤهلة.
مرتفعة جداً	0.52	4.71	أن تكون السلطات الممنوحة للمدراء تتناسب مع المهام التي يقومون بها.
مرتفعة جداً	0.57	4.68	أن يتم إرساء آلية متابعة القرارات الإدارية ومراقبتها دون تدخل العائلة في ذلك.
مرتفعة جداً	0.62	4.63	أن يكون هناك تناغم أو انسجام بين طبيعة عمل الشركة ومؤهلات الأطر القيادية فيها.
مرتفعة جداً	0.51	4.61	تخصيص جزء مهم من أرباح الشركة العائلية لأغراض تطوير الشركة.
مرتفعة جداً	0.62	4.46	أن يتم دعم رأس مال الشركة من المالكين للشركة
مرتفعة جداً	0.31	4.73	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لسبل تطوير الشركات العائلية وأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (4.73) وأن معدل الانحراف المعياري بلغ (0.31) وهذا يدل على أن سبل تطوير الشركات العائلية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة جداً.

حيث كانت الفقرة (تقديم المصلحة العامة للشركة على المصلحة الخاصة للعاملين فيها) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.88) وانحراف معياري (0.41)، وتليها الفقرة (أن يتم تطوير الشركة من خلال تغيير واقعها القانوني) بمتوسط حسابي (4.82) وانحراف معياري (0.49)، وتليها الفقرة (أن تعمل الشركات العائلية على تفعيل البناء المؤسسي للشركة من أجل تسهيل انتقال الإدارة من جيل إلى آخر) بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.39)، بينما كانت الفقرة (أن يتم دعم رأس مال الشركة من المالكين للشركة) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.62)، وتليها الفقرة (تخصيص جزء مهم من أرباح الشركة العائلية لأغراض تطوير الشركة) بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.51)، وتليها الفقرة (أن يكون هناك تناغم أو انسجام بين طبيعة عمل الشركة ومؤهلات الأطر القيادية فيها) بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.62).

يرى الباحث أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن أن يتم تطوير الشركات العائلية من خلالها، فالشركات العائلية والمالكون لها والعاملون فيها يسعون باستمرار من أجل تطويرها، ولكن غالباً ما تكون سبل التطوير تقليدية لا تستند إلى استراتيجية منظمة يتم التخطيط لها بشكل مسبق من خلال السعي وراء مجموعة من الأهداف يتم من خلالها تطوير الشركات العائلية.

#### 3.2.4 فحص واختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الشركات العائلية والمشكلات التي تواجهها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين.

للإجابة عن هذه الفرضية ، قام الباحث بحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين واقع الشركات العائلية والمشكلات التي تواجهها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين والجدول (4.4) يبين ذلك:

جدول رقم (4.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع الشركات العائلية والمشكلات التي تواجهها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
واقع الشركات العائلية	0.27	0.00
المشكلات التي تواجهها الشركات العائلية		

يلاحظ من الجدول (4.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.27)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين واقع الشركات العائلية والمشكلات التي تواجهها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين.

يرى الباحث أن المشكلات التي تواجه الشركات العائلية تؤثر في واقعها ولكن يتم التغلب على هذه المشكلات وفي الغالب يتم تخطيها بنجاح لذلك نجد أن درجة التأثير في واقع الشركات ضعيف.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين

للإجابة عن هذه الفرضية ، قام الباحث بحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين واقع الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين والجدول (5.4) يبين ذلك:

جدول رقم (5.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
واقع الشركات العائلية	0.22	0.00
السبل المقترحة لتطوير الشركات العائلية		

يلاحظ من الجدول (5.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.22)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين واقع الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين.

يرى الباحث أن الشركات العائلية قائمة وتعمل بالمستوى المطلوب لذا نجد أن الشركات العائلية تعمل على الحفاظ على استمراريتها، وإذا اتبحت الفرصة لها، فإنها تسعى إلى تطوير ذاتها من خلال بعض الخطط قريبة المدى.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين.

للإجابة عن هذه الفرضية ، قام الباحث بحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين مشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين والجدول (6.4) يبين ذلك:

جدول رقم (6.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين مشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
مشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية	0.29	0.00
السبل المقترحة لتطويرها الشركات العائلية		

يلاحظ من الجدول (6.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.29)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين مشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية وسبل تطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين.

يرى الباحث أن هناك مجموعة من المشكلات التي تواجه الشركات العائلية، ولكن يتم التعامل مع هذه المشكلات ضمن المستوى المطلوب، ولا يتم إعداد خطط من أجل تفادي المشكلات التي تحدث من تطوير المشكلات، كما أن التطوير في الغالب يكون عشوائياً.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها تعزى للمتغيرات التالية (عمر



الشركة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد العاملين في الشركة، الخبرة العملية في مجال العمل، حجم رأس المال)

أولاً عمر الشركة

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة لإجابات المبحوثين للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل، والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عمر الشركة، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لإجابات المبحوثين للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عمر الشركة

عمر الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
أقل من 15 سنوات	162	4.15	0.42	206	0.092	0.927
أكثر من 15 سنوات	46	4.14	0.41			

يتبين من خلال الجدول (7.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.092)، ومستوى الدلالة (0.927)، وهي أكبر من (0.05)؛ لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عمر الشركة، ولذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

يرى الباحث أن هناك خطط تطويرية تعمل الشركات على تطبيقها بما يتناسب مع الكفاءة المادية التي تتوفر في الشركة، كما أن قدرات العاملين تلعب دوراً في ذلك، مما يؤثر على الشركات العائلية، لأن العاملين في الشركات العائلية هم الذين يعملون على تطوير الشركات من خلال الخطط التطويرية، وكذلك من خلال كفاءة الأداء الذي يتمتعون به، وكذلك من خلال الأفكار الإبداعية التي يتم تطبيقها في الشركة ومن خلال المشاريع الريادية التي يتم من خلالها النهوض بالواقع الحالي إلى واقع أفضل.

### ثانياً المسمى الوظيفي

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، والجدول (8.4) يوضح ذلك:

جدول (8.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	1.588	3	0.529	3.142	0.026
داخل المجموعات	34.376	204	0.169		
المجموع	35.965	207			

يلاحظ من الجدول (8.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.142) ومستوى الدلالة (0.026) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل

والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، لذلك تم رفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي كما هو موضح في الجدول (9.4)

**جدول (9.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي**

المسمى الوظيفي	المتوسطات الحسابية	مدير	رئيس قسم	موظف	غير ذلك
مدير	4.13				
رئيس قسم	4.11				
موظف	4.31	0.186454	0.207031	0.290364	
غير ذلك	4.02				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) أن الفروق كانت بين الموظفين، وبين المدراء وكانت الفروق لصالح الموظفين، والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، وأن الفروق كانت بين الموظفين، وبين رؤساء الأقسام، وكانت الفروق لصالح الموظفين، والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى. وكذلك كانت الفروق بين الموظفين، وبين المسميات الأخرى وكانت الفروق لصالح الموظفين والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى.

يرى الباحث أن الموظفين هم الذين يقومون بالأعمال في الشركات العائلية، لذا نجد أن درجة تأثير الموظفين في الشركات العائلية أكثر من غيرهم من المسميات الوظيفية الأخرى، سواء أن هذا التأثير كان في الواقع أو في المشكلات أو سبل التطوير.

### ثالثاً المستوى التعليمي

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	0.228	2	0.114	0.654	0.521
داخل المجموعات	35.737	205	0.174		
المجموع	35.965	207			

يلاحظ من الجدول (10.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.654) ومستوى الدلالة (0.521) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq$ )

0.05) في متوسطات إجابات المبحوثين للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة

الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

يرى الباحث أن العاملين يسعون إلى القيام بالمهام الموكلة إليهم من أجل استمرارية الشركة والحفاظ

عليها، بحيث يسعى كل موظف إلى القيام بعمله من أجل تطوير الشركة بغض النظر عن المستوى

العلمي للموظف، لذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

رابعاً عدد العاملين في الشركة.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة

أفراد عينة الدراسة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة

لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عدد العاملين في الشركة ، والجدول (11.4)

يوضح ذلك:

جدول(11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة

للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من

وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عدد العاملين في الشركة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	0.190	3	0.063	0.362	0.781
داخل المجموعات	35.774	204	0.175		
المجموع	35.965	207			

يلاحظ من الجدول (11.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.362) ومستوى الدلالة (0.781) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عدد العاملين في الشركة، لذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

يرى الباحث أن عدد العاملين لا يؤثر في الشركات العائلية؛ وذلك لأن كل شركة تعمل على توظيف عدد العاملين التي تحتاجها للقيام بأعمالها على أكمل وجه.

#### خامساً الخبرة العملية في مجال العمل.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الخبرة العملية في مجال العمل، والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الخبرة العملية في مجال العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	0.212	2	0.106	0.608	0.545
داخل المجموعات	35.752	205	0.174		
المجموع	35.965	207			

يلاحظ من الجدول (12.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.608) ومستوى الدلالة (0.545) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الخبرة العملية في مجال العمل، لذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

يرى الباحث أن العاملين في الشركات العائلية يتوارثون الخبرة من الموظفين السابقين لهم، لذا نجد أن العاملين يتدربون على القيام بالمهام قبل استلامها.

#### سادساً حجم رأس المال.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير حجم رأس المال ، والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول(13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير حجم رأس المال

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	1.281	3	0.427	2.512	0.060
داخل المجموعات	34.683	204	0.170		
المجموع	35.965	207			

يلاحظ من الجدول (13.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.512) ومستوى الدلالة (0.060) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير حجم رأس المال، لذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

يرى الباحث أن الأفكار والخطط الريادية هي التي تعمل على تحسين واقع الشركات العائلية وتطويرها، لذا نجد أن حجم رأس المال لا يؤثر في واقع الشركات العائلية.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

❖ ملخص النتائج

❖ الاستنتاجات

❖ التوصيات

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 تمهيد

تضمن هذا الفصل ملخص لنتائج الدراسة، والاستنتاجات والتوصيات التي تتمحور حول واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشاكل وسبل التطوير

#### 2.5 ملخص النتائج:

- إن واقع الشركات العائلية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تشكل الشركات العائلية النسبة الكبرى بين الشركات العاملة في محافظة الخليل) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.49)، بينما كانت الفقرة (حصلت الشركة على شهادة جودة دولية) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.11).
- إن المشكلات التي تواجهها الشركات العائلية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة.
- حيث كانت الفقرة (سيطرة مجموعة من الأعضاء المالكين على الشركات العائلية) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.76)، بينما كانت الفقرة (القرارات في الشركات العائلية غالباً ما تكون غير صائبة) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.95).

- إن موافقة المبحوثين على سبل التطوير المقترحة للشركات العائلية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة جداً. حيث كانت الفقرة (تقديم المصلحة العامة للشركة على المصلحة الخاصة للعاملين فيها) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.88) وانحراف معياري (0.41)، بينما كانت الفقرة (أن يتم دعم رأس مال الشركة من المالكين للشركة) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.62).
- هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين واقع الشركات العائلية والمشكلات التي تواجهها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين.
- هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين واقع الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين.
- هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين المشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين.
- لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عمر الشركة، المستوى التعليمي، عدد العاملين في الشركة، مجال العمل، حجم رأس المال
- توجد فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. إن الفروق كانت بين الموظفين، وبين المدراء وكانت الفروق لصالح الموظفين

والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، وإنّ الفروق كانت بين الموظفين، وبين رؤساء الأقسام، وكانت الفروق لصالح الموظفين، والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى. وكذلك كانت الفروق بين الموظفين، وبين المسميات الأخرى وكانت الفروق لصالح الموظفين، والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى.

### 3.5 الاستنتاجات:

يرى الباحث أن الوضع السياسي الذي تخضع له فلسطين، وخصوصاً في ظل وجود الاحتلال يحتم على الفلسطينيين تأسيس شركات عائلية، لهذا تسعى العائلات إلى تأسيس شركات عائلية من أجل توفير العمل لأبنائها وخصوصاً في ظل البطالة التي تنتشر بين أبناء الشعب الفلسطيني..، لذا جاء واقع الشركات العائلية في محافظة الخليل بدرجة مرتفعة.

كما ان أن سيطرة مجموعة من المالكين على الشركات العائلية يجعل القرارات في أيدي مجموعة من الأشخاص لذا فإن القرارات التي يسعى المالكون إلى تطبيقها في الشركة غالباً ما تكون من أجل الحفاظ على الشركة، ومن أجل المحافظة على استمراريتها، لذا فإن المشكلات التي يمكن أن تظهر يتم التعامل معها بشكل سطحي دون دراسة الطرق العلمية من أجل التخلص منها، حيث نجد أن حل المشكلات يكون غالباً ليس جذرياً، مما أظهر أن المشكلات التي تواجهها الشركات العائلية جاءت بدرجة مرتفعة.

وإنّ هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن أن يتم تطوير الشركات العائلية من خلالها، فالشركات العائلية والمالكون لها والعاملون فيها يسعون باستمرار إلى تطويرها، ولكن غالباً ما تكون سبل التطوير تقليدية لا تستند إلى استراتيجية منظمة يتم التخطيط لها بشكل مسبق من خلال السعي وراء مجموعة من الأهداف يتم من خلالها تطوير تلك الشركات، لذلك فإن السبل المقترحة لتطوير الشركات العائلية جاءت بدرجة مرتفعة جداً.

هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين واقع الشركات العائلية والمشكلات التي تواجهها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين. يرى الباحث أن المشكلات التي تواجه الشركات العائلية تؤثر في

واقعا ولكن يتم التغلب على هذه المشكلات وفي الغالب يتم تخطيها بنجاح، لذلك نجد أن درجة التأثير في واقع الشركات ضعيف.

وهناك علاقة إيجابية ضعيفة بين واقع الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين. حيث يرى الباحث أن الشركات العائلية قائمة وتعمل بالمستوى المطلوب لذا نجد أن الشركات العائلية تعمل على الحفاظ على استمراريتها، وإذا اتاحت لها الفرصة فإنها تسعى إلى تطوير ذاتها من خلال بعض الخطط قريبة المدى.

وهناك علاقة إيجابية ضعيفة بين المشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين. ويرى الباحث أن هناك مجموعة من المشكلات التي تواجه الشركات العائلية، ولكن يتم التعامل مع هذه المشكلات ضمن المستوى المطلوب ولا يتم إعداد خطط من أجل تفادي المشكلات التي تحد من تطوير تلك الشركات، كما أن التطوير في الغالب يكون عشوائياً.

لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عمر الشركة، المستوى التعليمي، عدد العاملين في الشركة، مجال العمل، حجم رأس المال، يرى الباحث إنَّ عمر الشركة ليس له أثر على الشركات العائلية؛ لأن العاملين في الشركات العائلية هم الذين يعملون على تطوير الشركات من خلال الخطط التطويرية، وكذلك من خلال كفاءة الأداء الذي يتمتعون به، وكذلك من خلال الأفكار الإبداعية التي يتم تطبيقها في الشركة ومن خلال المشاريع الريادية التي يتم من خلالها النهوض

بالواقع الحالي إلى واقع أفضل، وأن العاملين يسعون إلى القيام بالمهام الموكلة إليهم من أجل استمرارية الشركة والحفاظ عليها، بحيث يسعى كل موظف إلى القيام بعمله من أجل تطوير الشركة بغض النظر عن المستوى العلمي للموظف، كما أن عدد العاملين لا يؤثر في الشركات العائلية؛ لأن كل شركة تعمل على توظيف عدد من العاملين الذي تحتاجه الشركة للقيام بأعمالها على الوجه الأكمل. وإن العاملين في الشركات العائلية يتوارثون الخبرة من الموظفين السابقين لهم لذا نجد أنهم يتدربون على القيام بالمهام قبل استلامها، وإن الأفكار والخطط الريادية هي التي تعمل على تحسين واقع الشركات العائلية وتطويرها، كما نجد أن حجم رأس المال لا يؤثر في واقع الشركات العائلية.

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وأن الفروق كانت بين الموظفين، وبين المدراء وكانت الفروق لصالح الموظفين، والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، وأن الفروق كانت بين الموظفين، وبين رؤساء الأقسام وكانت الفروق لصالح الموظفين والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى. وكذلك كانت الفروق بين الموظفين، وبين المسميات الأخرى وكانت الفروق لصالح الموظفين والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى.

يرى الباحث أن الموظفين هم الذين يقومون بالأعمال في الشركات العائلية؛ لذا نجد أن درجة تأثير الموظفين في الشركات العائلية أكثر من غيرهم من المسميات الوظيفية الأخرى، سواء أن هذا التأثير كان في الواقع أو في المشكلات أو سبل التطوير.

### 3.5 التوصيات

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث:

1. أن يتم تطوير الشركات العائلية من خلال تغيير واقعها القانوني مع مراعاة ما يلي:
  - لا توجد ضرورة ملحة لتحويل كل الشركات العائلية إلى شركات بهيئات أخرى سواء كانت مساهمة خاصة أو عامة، على اعتبار أن خيار التحويل هو أحد الحلول المطروحة وليس الخيار الوحيد.
  - يمكن للشركات العائلية أن تتحول إلى شركات خاصة أو عامة، ولكن بشكل محسوب وتدرجي يتناسب مع وضع الشركة والحالة الاقتصادية السائدة.
  - في حالة الوصول إلى قناعة التغيير عند الملاك فإن تلك القناعة يجب أن تصل إلى المديرين والعاملين في تلك الشركة (الهيكل الإداري والتنظيمي للشركة).
2. أن يحقق الهيكل التنظيمي الانسجام بين الإدارة والملاك في الشركات العائلية، ولا شك ان الهيكل التنظيمي المناسب لكل شركة يسهل عمل تلك الشركة، ويجعل الأعمال فيها أكثر سلاسة ومرونة ويزيد من حالات الرضا والولاء والالتزام بين الملاك والإدارة في تلك الشركات، وفي حال حصول الانسجام بين الإدارة والملاك والعاملين في الشركة فإن ذلك يسهل عملية القيادة ويوسع دائرة القرار الذي بالضرورة يؤدي إلى توزيع السلطات ومنع أو الحد من حالة المركزية الموجودة في الشركات العائلية.
3. تخصيص جزء مهم من أرباح الشركة العائلية لأغراض تطوير الشركة، يعدّ تطوير الشركات العائلية والمشاريع العائلية الصغيرة هو أحد المستلزمات الضرورية لمجاراة المتغيرات



الاقتصادية المتسارعة على طريق تحقيق الأهداف التي قامت عليها تلك المشاريع والشركات، ومما لا شك فيه فإن مدى ذلك التطوير يشكل دليلاً على نجاح تلك الشركات في تحقيق أهدافها، لذلك يجب على الملاك والمدراء فيها تخصيص جزءٍ مهمٍ من أرباح تلك الشركات لأغراض التطوير.

4. أن يتم إشراك العاملين جميعاً في اتخاذ القرارات من أجل الوصول إلى قرار صائب، ولا يمكن للشركات العائلية الاستمرار في عملها على الوجه الأكمل أو الوصول إلى درجة تطور دون العمل على اتباع تسلسل إداري منظم وفق رؤية استراتيجية يشارك فيها العاملون جميعاً في الشركات العائلية وصولاً إلى القرارات المناسبة لصالح تلك الشركات.

5. أن تعمل الحكومة على مؤازرة الشركات العائلية وتسهيل معاملاتها لما لها ذلك من اثر في نمو الاقتصاد الوطني. وإن التغيير القانوني للشركات العائلية في الأشكال كافة يجعل من السهل على الحكومات التعاطي مع هذه الشركات وتسهيل معاملاتها.

6. أن تسعى الشركات إلى تحسين مستوى الجودة لديها من خلال الحصول على شهادات الجودة العالمية؛ لأن ذلك يعد مدخلاً ضرورياً لتوسيع حصة منتجاتها في السوق المحلية وجواز سفر هذه المنتجات في السوق العالمية، وبالتالي الحفاظ على دورها في دعم الاقتصاد الوطني عبر زيادة الصادرات.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية

الاعا، وفيق وعليان، صبري (2016)، قياس مدى تبني المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات المساهمة العامة، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، المؤتمر العلمي الأول لكلية إدارة المال والأعمال "المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص وانعكاساتها على المجتمع الفلسطيني"، 3/12.

التلاحمة، خالد (2012)، حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، المجلد 4، العدد 3.

جديد، أميرة (2014)، إجراءات إنشاء الشركات التجارية وفق التشريع الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

جرادات، ناصر(2008)، أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية.

الحافي، نائر (2015)، مدى الإلتزام بالدليل الاستشاري لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثـر ذلك على ادائها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الخالدي، إيناس (2016)، آثار تحول الشركات العائلية إلى الشركات المساهمة في نظام الشركات السعودي، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد الثامن، الجزء الأول.

الخطيب، خالد (2009)، تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، جامعة العلوم التطبيقية،

<https://www.kantakji.com/companies/>

- خليل، بدر الدين، والديبان، محمد (2016)، حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مركز دراية للدراسات والمعلومات، السعودية.
- خماخم، عبد اللطيف بن عبد العزيز (2010)، عرض مرئي مقدم لغرفة الرياض بعنوان " الشركات العائلية: الطريق الى المستقبل". بتاريخ 2010/5/25.
- الدبل، رندة (2013)، تقييم الشركات العائلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- زيدان، عمرو علاء الدين (2005)، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- سامي، فوزي (2010)، الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الرزاق، مولاي (2013)، حوكمة الشركات العائلية، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة الشركات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة الجزائر، 25-26 نوفمبر.
- عنبتاوي، زياد (2011)، واقع وتحديات الشركات العائلية في فلسطين، الملتقى السنوي الخامس لسوق رأس المال الفلسطيني، 2011/11/21.
- العيثم، أحمد (2006)، حوكمة الشركات العائلية، مجلة عالم الاقتصاد، المجلد الأول، العدد الثاني.
- عيسى، محمود (2007)، الشركات العائلية ودورها في التنمية البشرية والاقتصادية، شبكة الألوكة.
- الفرا، ماجد (2005)، تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل - جامعة طنطا، عدد 1.

الفراء، ماجد والحايك، محمد (2014)، المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، غزة.

الكردي، إبراهيم (2012)، المشاريع الصغيرة الشبابية في قطاع غزة مشاكل وحلول، مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين مشكلات وحلول، الجامعة الإسلامية، غزة.

الكردي، أحمد (2013)، تحول الشركات العائلية إلى مساهمة، موسوعة الإسلام و التنمية.

محمود، حنفي (2010)، القانون التجاري، برنامج محاسبة البنوك والبورصات، كلية الحقوق، جامعة بنها.

نادر، نهاد (2016)، تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية، مجلة جامعة البعث - المجلد 83 - العدد 1.

النجار، فايز جمعة صالح، العلي، عبد الستار محمد (2010) ، الريادة وإدارة الاعمال الصغيرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان

وزارة الاقتصاد (2017)، الاستراتيجية القطاعية لتنمية الاقتصاد الوطني (2017-2022)، فلسطين.

نشرة صادرة عن بورصة فلسطين (2016)، الشركات العائلية... وآفاق الاستدامة، فلسطين  
[www.pse.ps/PSEWebSite](http://www.pse.ps/PSEWebSite)

- Andersson, F (2017), The characteristics of family firms: exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data, DOI 10.1007/s11187-017-9947-6
- Elo-Pärssinen, K. 2007. Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyryyksissä: omistajan näkökulma. Doctoral Thesis. Jyväskylä Studies in Business and Economics. Jyväskylä: Jyväskylä University. Consulted 10.1.2013 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3100-1>
- Głód, Grzegorz, Głód Wojciech , BARRIERS TO THE DEVELOPMENT OF FAMILY BUSINESSES, Quarterly Journal , No 4
- Ingalsuo, Mari (2014), CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF FAMILY BUSINESSES, International Business Management, TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
- Tikkakoski, Elina (2013), CHALLENGES OF A SMALL FAMILY OWNED GROWTH COMPANY, CHALLENGES OF A SMALL FAMILY OWNED GROWTH COMPANY, TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES.
- 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

ملحق (1)



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا

استبانة بعنوان

## " الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشاكل وسبل التطوير "

تحية طيبة وبعد ...

بين أيديكم استبانة تتعلق بدراسة حول (الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشاكل وسبل التطوير)، حيث سيتم تقديم

هذه الدراسة كمتطلب لنيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

أرجو من الأعضاء المحترمين المشاركة الفاعلة والجادة عن طريق الإجابة عن أسئلة هذا الاستبانة. يرجى وضع دائرة

حول رمز الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك، علماً بأن البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من خلال الاستبانة

ستكون خاصة للأغراض العلمية فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

نعيم شبانة التميمي

الشركات العائلية: هي تلك الشركات التي تملكها وتديرها عائلة واحدة، و تسيطر هذه العائلة على أغلبية التصويت في الشركة،

ويمكن أن تكون العائلة قد اكتسبت شهرتها من الشركة نفسها أو بالعكس، وتنتسب في التأصيل التاريخي إلى شخص واحد هو

مؤسسها

**البيانات الأولية:**

عمر الشركة:.....

**المسمى الوظيفي:**

أ- مدير      ب- رئيس قسم      ج- موظف      د- غير ذلك (حدد)...

**المستوى التعليمي:**

أ- ابتدائي      ب- ثانوي      ج- جامعي

**عدد العاملين في الشركة:**

أ- من (0-4) عاملين مشروع صغير جداً      ب- (5-19) عامل مشروع صغير

ج- من (20-49) عامل مشروع متوسط      ج- أكثر من 49 عامل مشروع كبير

**الخبرة العملية في مجال العمل:**

أ- أقل من (15 سنوات)      ب- أكثر من (15 سنة)

**حجم رأس المال:**

أ- من (0-5000) دولار      ب- (5001-15000) دولار

ج- من (15001-25000) دولار      ج- أكثر من 25001 دولار

**القسم الثاني : فقرات الاستبانة .** نرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة ( X ) في المكان الذي يناسب رأيك.

يعبر الرقم 5 عند درجة موافقة شديدة، والرقم 1 عند درجة عدم موافقة شديدة

1	2	3	4	5	الفقرة
<b>المجال الأول: واقع الشركات العائلية</b>					
					1. تشكل الشركات العائلية النسبة الكبرى بين الشركات العاملة في محافظة الخليل.
					2. تحقق الشركة اهدافها بكل فاعلية.
					3. يوجد هيكل تنظيمي للشركة.
					4. هناك رؤية للشركة.
					5. هناك رسالة للشركة.
					6. حصلت الشركة على شهادة جودة دولية.
					7. تعزي الشركات العائلية نجاحاتها إن وجدت إلى رأس المال القوي.
					8. المدراء المسيطرون على الشركة يحملوا صفة العائلة.
					9. بقاء الصبغة أو الواقع العائلي للشركة يؤدي إلى استمرارها.
					10. تركز القرار في يد فئة معينة من العائلة.
					11. تُتخذ القرارات بشكل تشاوري وجماعي
					12. انتاجية العاملين في الشركة من نفس العائلة أكثر من غيرهم.
غير ذلك وضح:.....					
<b>المجال الثاني: المشكلات التي تواجهها الشركات العائلية</b>					
					13. القرارات في الشركات العائلية غالباً ما تكون مرتجلة.
					14. القرارات في الشركات العائلية غالباً ما تكون غير صائبة.
					15. لدى الشركة العائلية بطالة مقنعة بمعنى أن لديها عدد من العاملين أكثر من حاجتها.
					16. هناك التزامات مالية مرتفعة للشركات العائلية مقارنة بالشركات الأخرى.



					17. عدم قدرة العائلة على الانفتاح من أجل عصنة الشركة وتطويرها.
					18. القرارات العائلية لا تتفق مع التوجيهات الإدارية.
					19. عدم دراسة جدوى المشاريع التي تقوم بها الشركات العائلية.
					20. عدم وجود خطط استراتيجية للشركات العائلية.
					21. عدم اتاحة الفرصة للمستويات التنفيذية للمشاركة في القرار.
					22. الخلافات التي تكون بين أفراد العائلة من أهم المشكلات التي تواجه الشركات العائلية.
					23. سيطرة مجموعة من الأعضاء المالكين على الشركات العائلية.
					24. انعدام المساواة في الأمور المالية بين أعضاء الشركة.
					25. الإجراءات الحكومية تحد من ازدهار الشركات العائلية.
غير ذلك وضح:.....					
<b>المجال الثالث: سبل تطوير الشركات العائلية</b>					
					26. أن يتم دعم رأس مال الشركة من المالكين للشركة.
					27. أن يتم تطوير الشركة من ناحية رأس المال
					28. تخصيص جزء مهم من أرباح الشركة العائلية لأغراض تطوير الشركة.
					29. أن يتم ارساء آلية متابعة القرارات الإدارية ومراقبتها دون تدخل العائلة في ذلك.
					30. أن تكون السلطات الممنوحة للمدراء تتناسب مع المهام التي يقومون بها.
					31. أن يكون هناك تناغم أو انسجام بين طبيعة عمل المنشأة ومؤهلات الأطر القيادية فيها.
					32. أن تعمل الشركات العائلية على تفعيل البناء المؤسسي للشركة من أجل تسهيل انتقال الإدارة من جيل إلى آخر.
					33. أن يكون هناك هيكل تنظيمي مناسب يحقق الانسجام بين الإدارة

					والملاك في الشركات العائلية.
					34. تنوع تعليم الأبناء من أجل توفير احتياجات الشركة العائلية من الموارد البشرية المؤهلة.
					35. أن يتم مشاركة المستويات التنفيذية في اتخاذ القرار.
					36. إيجاد ميثاق عائلي فعال لاستمرار الشركة العائلية.
					37. تقديم المصلحة العامة للشركة على المصلحة الخاصة للعاملين فيها.
					38. أن يتم تطوير الشركة من خلال تغيير واقعها القانوني.

شكراً لتعاونكم معنا

## ملحق (2)

### أسماء المحكمين

1. د. محمد الجعبري
  2. أ. محمد الحراوي
  3. د. إسلام حسونة
  4. د. إقبال الشريف
  5. أ. منذر علقم
  6. أ. يحيى الرفاعي
  7. د. اسامة شهوان
- جامعة الخليل
- جامعة الخليل
- جامعة بوليتكنك فلسطين
- جامعة بوليتكنك فلسطين
- جامعة الخليل
- جامعة الخليل
- جامعة الخليل

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	.1
44	معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	.2
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص واقع الشركات العائلية.	.3
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات التي تواجهها الشركات العائلية	.4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة سبل تطوير الشركات العائلية	.5
54	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع الشركات العائلية والمشكلات التي تواجهها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين	.6
55	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين	.7
56	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين مشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية والسبل المقترحة لتطويرها في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين	.8
57	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لإجابات المبحوثين للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عمر الشركة	.9
58	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	.10

59	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	.11
60	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	.12
61	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عدد العاملين في الشركة	.13
62	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الخبرة العملية في مجال العمل	.14
63	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة للمشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية في محافظة الخليل والسبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير حجم رأس المال	.15

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	الاستبانة	(1)
83	قائمة المحكمين	(2)

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
و	<b>Abstract</b>
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية
8	حدود الدراسة
9	هيكلية الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	الإطار النظري
12	أقسام الشركات التجارية
16	مفهوم الشركات العائلية
16	مراحل نمو وتطور الشركات العائلية
18	طبيعة الشركات العائلية
19	أنواع الشركات العائلية
20	خصائص الشركات العائلية
24	الحكومة للشركات العائلية في فلسطين
26	مشاكل وتحديات الشركات العائلية الفلسطينية
28	العقبات التي تحول دون تطوير الشركات العائلية

30	الدراسات السابقة
37	التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
41	منهج الدراسة
41	مجتمع الدراسة
42	عينة الدراسة
43	أداة الدراسة
43	صدق أداة الدراسة
43	ثبات أداة الدراسة
44	متغيرات الدراسة
45	المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
47	عرض وتحليل نتائج الدراسة
	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة التوصيات
66	ملخص النتائج
69	الاستنتاجات
72	التوصيات
74	المراجع العربية
77	المراجع الاجنبية
84	فهرس الجداول
86	فهرس الملاحق
87	فهرس المحتويات