



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في فلسطين

مريم آدم وجيه نصار

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441 هـ / 2020م

دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في فلسطين

إعداد:

مريم آدم وجيه نصار

بكالوريوس كيمياء

من جامعة القدس - فلسطين

المشرف: د. نضال درويش

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من

برنامج الدراسات العليا / جامعة القدس

1441هـ / 2020 م



جامعة القدس
Al-Quds University

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية الأعمال والاقتصاد

إجازة الرسالة

دور المرأة في إدارة الشركات العالمية في فلسطين

اسم الطالب: مريم آدم وجيه نصار

الرقم الجامعي: 21612572

المشرف: الدكتور نضال درويش

نوقشت هذه الدراسة وأجيزت بتاريخ 2020/06/10م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| التوقيع:  | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. نضال درويش |
| التوقيع:  | 2. ممتحناً داخلياً: د. غروية البرغوثي |
| التوقيع:  | 3. ممتحناً خارجياً: د. غدير استنبولي |

فلسطين

(1441هـ - 2020م)

الإهداء

إلى كل من ساعدني وساندني في هذه الدراسة.

إلى والدي حفظهما الله، إلى زوجي وأبنائي الاعزاء على قلبي.

إلى إبنتي رغد التي كانت معي في كل لحظاتي.

إلى إخوتي وأخواتي، إلى أختي شفاء التي كانت منذ البداية المحفز الرئيس لأخوض هذه التجربة.

إلى أساتذتي، زملائي في العلم، إلى كل من ساندني مادياً او معنوياً في إتمام هذه الدراسة.

مريم آدم

إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع : _____

الاسم :.مريم آدم وجيه نصار

التاريخ : 2020/6/10 م.

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين على فضله ونعمه التي غمرتني وكففتني حتى أنهى هذه الدراسة،
وذلل لي كل الصعوبات التي واجهتني لإنهائها، إنه على كل شيء قدير.

وانطلاقاً من قول النبي صلى الله عليه وسلم قال: {لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ}

أتقدم بالشكر والعرفان، والمحبة والامتنان، إلى أولئك الذين وقفوا بجانبني طوال فترة
دراستي ولم يخلوا عليّ بمساعدة أو إرشاد أو توجيه، وأخص بالذكر الدكتور المشرف
نضال درويش وأعضاء لجنة المناقشة كل من الدكتورة عروبة البرغوثي والدكتورة عبير
استنبولي على ما قدموه من إثراء لرسالتي، كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من
ساهم وقدم يد العون والمساعدة في إخراج هذه الرسالة إلى النور.

ولكم جزيل الشكر والاحترام

الباحثة

مريم آدم

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في المجتمع الفلسطيني : حيث طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الشركات العائلية التي تعمل في مجالات إقتصادية متنوعة، وقد تم جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة من الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة. اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتسليط الضوء واستكشاف إلى أي مدى تقوم الشركات العائلية بتفعيل دور المرأة من خلال الوصول للمناصب العليا، المشاركة في صنع القرار، وفي التعاقب والتوريث، إعتمدت الباحثة على الأسلوب الكمي والنوعي حيث تم جمع البيانات من خلال إجراء 8 مقابلات مع أفراد من الإدارة العليا لشركات عائلية، بالإضافة إلى توزيع (100) استبانة على شركات عائلية من عدة محافظات في الضفة الغربية.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تقدم بطيء ونسبة تمثيل ضئيلة للمرأة في المناصب الإدارية العليا، حيث تبين الدراسة إلى أن المرأة لم تصل إلى مبتغاها في الحصول على فرص متكافئة مع الرجل في تقلد المناصب الإدارية العليا والتي تمكنها من المشاركة في صناعة القرارات. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن الشركات العائلية ما زالت ترى أنه يجب على المرأة العمل على صفاتها الشخصية بشكل أكبر لتزيد من فرصها في المشاركة في الادارة واتخاذ القرارات، مدعية أن العائلة تقدم كل من الدعم والتحفيز اللازمان للمرأة للمشاركة في الإدارة. أخيراً، توصلت الدراسة إلى أنه ما زال هنالك تقدم بطيء فيما يتعلق باندماج المرأة بسلسلة الخلافة في الشركة العائلية، حيث تميل نتائج الدراسة إلى عدم وجود مساواة عادلة بين الرجل والمرأة في إدارة المشاريع العائلية في فلسطين.

الكلمات المفتاحية:

دور المرأة، الشركات العائلية، المناصب العليا، الخلافة.

The role of women in the management of family businesses in Palestine

Prepared by: Mariam Adam

Supervisor: Dr. Nidal Darwish

Abstract

This study aimed to identify the role of women in managing family companies in the Palestinian community. This study was applied to a group of family companies that work in various economic fields, as the data used in this study were collected from previous studies and literature review, and the study adopted the descriptive analytical approach, in order to shed light and explore to what extent family companies activate the role of women to access to senior positions, participation in decision-making, and to succession, through interviews with 8 companies from the top management, and distributing (100) questionnaires to family companies located at the west bank area.

The results indicated that, despite the slow progress and low percentage of women representation in senior management positions, they did not reach their goal in obtaining equal opportunities with men in assuming higher managerial positions that enable them to participate in decision-making, and that the family still believes that women should work hard on her personal qualities and characteristics further to increase her chances, at the same time family shows positive orientation to provide all of the support and motivation necessary for her. And also some results indicate that there is still slow progress with regard to the merger of the succession chain in the family business toward women, as it is not possible to assert the existence of equitable equality in this regard with the man and the woman.

Keywords:

Woman in Family business; High positions; Succession.

قائمة المحتويات

2	الشكر والعرفان
3	ملخص الدراسة
4	Abstract
8	قائمة الجداول
9	قائمة الأشكال
11	الفصل الأول
11	الإطار العام للدراسة
11	1.1 المقدمة
15	2.1 مشكلة الدراسة
16	3.1 أهداف الدراسة
17	4.1 أهمية الدراسة
18	5.1 أسئلة الدراسة
18	6.1 فرضيات الدراسة:
20	7.1 متغيرات الدراسة
21	7.1 نموذج الدراسة
22	8.1 حدود الدراسة
22	9.1 هيكلية الدراسة
23	الفصل الثاني
24	1.2 الإطار النظري
24	1.1.2المبحث الأول: دور المرأة
24	1.1.1.2 مفهوم الدور
26	2.1.1.2 المرأة في قطاع الأعمال والإدارة
27	2.1.2المبحث الثاني: إدارة الأعمال العائلية
27	1.2.1.2 الإدارة
30	2.2.1.2 الشركات العائلية

3.1.2	المبحث الثالث: دور المرأة في إدارة الشركات العائلية	41
1.3.1.2	تولي المرأة مناصب إدارية عليا	41
2.3.1.2	الصفات الشخصية والتحفيز الأسري :	42
3.3.1.2	تعاقب الأجيال في الشركات العائلية	44
4.3.1.2	المساواة بين الجنسين	45
2.2	الدراسات السابقة	47
1.2.2	الدراسات المحلية	47
2.2.2	الدراسات العربية	50
3.2.2	الدراسات الأجنبية	52
4.2.2	التعليق على الدراسات السابقة	59
5.2.2	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	60
6.2.2	مدى استفادة الباحثة من الدراسات السابقة	60
	الفصل الثالث	61
1.3	المقدمة	62
2.3	مصادر جمع المعلومات	62
1.2.3	المصادر الأولية	62
2.2.3	المصادر الثانوية	63
3.3	منهج الدراسة	63
4.3	مجتمع الدراسة	64
5.3	عينة الدراسة	64
6.3	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة	65
7.3	صدق الأداة	66
8.3	ثبات أداة الدراسة	67
9.3	إجراءات الدراسة	68
10.3	المعالجة الإحصائية	68
	الفصل الرابع	69
	التحليل الإحصائي للدراسة	69

70.....	مقدمة
70.....	1.4 نتائج أسئلة الدراسة
103.....	2.4 نتائج المقابلات
121.....	الفصل الخامس
122.....	5 نتائج الدراسة:
122.....	1.5 النتائج العامة للدراسة:
128.....	7 المصادر والمراجع
128.....	7.1 قائمة المراجع العربية
135.....	8 الملاحق
135.....	ملحق رقم (1)
136.....	ملحق رقم (2): استبانة الدراسة
141.....	ملحق رقم (3): أسئلة المقابلة
144.....	ملحق رقم (4) جداول (LSD)
149.....	ملحق رقم (5): أسماء محكمين الاستبانة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	63
2.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دور المرأة في إدارة الشركات العائلية.	65
3.3	معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.	65
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية	68
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	70
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	72
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	74
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	76
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	78
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	80
8.4	تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية، عمر الشركة العائلية، نشاط الشركة العائلية، المحافظة، وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية) على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية	82
9.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب متغير الجنس	84
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	85
11.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	86
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.	87
13.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.	88

14.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية.	90
15.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية.	90
16.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير عمر الشركة العائلية.	92
17.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير عمر الشركة العائلية.	93
18.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير نشاط الشركة العائلية.	95
19.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير نشاط الشركة العائلية.	96
20.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة	98
21.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة	98
22.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب متغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية	100
23.4	يتضمن معلومات حول شركات الدراسة	101
24.4	مدى تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية في المجتمع الفلسطيني تمكنها من صناعة القرار.	104
25.4	دور كل من الصفات الشخصية للمرأة والتحفيز الأسري على زيادة فرصة المرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية.	109
26.4	جدول (26.4): أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية وامكانية حصول المرأة ابنة العائلة على حقها في التوريث و الإندماج في سلسلة الخلافة.	114

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1.1	النموذج الافتراضي للدراسة	19

الفصل الأول

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 أسئلة الدراسة

6.1 متغيرات الدراسة

7.1 نموذج الدراسة

8.1 حدود الدراسة

9.1 هيكلية الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يستعرض الباحث في هذا الفصل مقدمة الدراسة، بحيث يتم مناقشة مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، بالإضافة إلى فرضيات الدراسة ومتغيراتها ونموذج الدراسة، حدود الدراسة ومحدداتها، وأخيراً يتم التطرق لهيكالية الدراسة الذي يتناول فيه الباحث المحاور الرئيسة التي يتمحور حولها البحث وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

1.1 المقدمة

تعتبر الشركات العائلية محوراً أساسياً في إقتصاديات الشرق الأوسط، وفي جميع اقتصادات العالم وقد أثبتت نجاحاً كبيراً واستقراراً في الأزمات التي عصفت باقتصادات العالم وطالت آثارها الأسواق المالية العالمية. (Mekinson، 2018).

وبما أن الشركات والعائلات هي عبارة عن مجموعات اجتماعية لها نصيبها من المشاعر الإنسانية، فإن توجيه هذه الطاقة العاطفية بشكل عملي يؤدي للحفاظ على ازدهار المشاريع العائلية، حيث أن تزايد عدد الشركات العائلية في جميع المجالات الإقتصادية في الوطن العربي قد حقق مستويات ملحوظة من النجاح لهذه الشركات، ولذلك على هذه الشركات من مؤسسين وإدارة الانتقال من المستوى التنظيمي الريادي إلى المستوى الأكثر احترافاً في الإدارة. (ورد، 2004).

إنّ من أهم المزايا التي تحظى بها الشركات العائلية هي أولاً: التفكير الاستراتيجي طويل الأجل. حيث أن للتفكير طويل المدى أهمية واضحة في صنع القرار. ثانياً: الشركات العائلية لديها نقاط قوة خاصة في الحوكمة، إذ تمتلك هذه الشركات إمكانيات التفويض والتمكين التي تعد في المعتاد من سمات الشركات التي لديها قاعدة واسعة من المساهمين، حيث أن أكبر مخاوف أصحاب الشركات العائلية

هي التحدي المتمثل في تطوير الجيل القادم ليتولى إدارة المشاريع بحماس ويتحمل مسؤوليتها، وأيضاً التنوع حسب الجنس، حيث تفتقر معظم الشركات العائلية إلى التنوع في جنس شخصيات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وتقتصر على الذكور في الغالب (Bjornberg, et al., 2016)، وقد جادلت الباحثة Bjornberg أن المجتمعات العربية تنتهج هذا النهج من القلة في تمكين المرأة في إدارة الشركات العائلية. و لطالما كانت الشركات العائلية التروس المهمة في غرفة المحركات لاقتصادات الشركات الخاصة، وقد أدى استقرارها واستمراريتها إلى جانب ابتكارها وصنعها السريع للقرارات إلى طمأنة أولئك الذين حصلوا على نمو وتنمية مستدامين للاقتصادات الإقليمية والوطنية، ولذلك تساعدنا الأدوار القيادية التي تلعبها النساء في هذه الشركات على فهم المساهمة الاقتصادية للشركة العائلية وأيضاً على فهم القيادة وريادة الأعمال بشكل أفضل وتأثيرها على الشركات العائلية. (Barrett&Moors, 2009)

تختلف الشركات العائلية الصغيرة عن الشركات غير العائلية حيث أن عملها ليس مستقلاً عن الشكل التقليدي للعلاقة بين المالك والمشغل، وفي بعض الأحيان قد تؤدي الاعتبارات الأسرية الأخرى إلى الإدارة دون المستوى الأمثل للقرارات من وجهة نظر أصحاب الأعمال. وهذا هو السبب في أن الخلافة السلسلة بين الأجيال أساسية لربحية الأعمال، ولرفاهية الأسرة ككل. وتتضمن الخلافة داخل العائلة اختيار الخلف، ويتأثر الاختيار بسنة الميلاد والفوارق العمرية ومؤهلات الخلفاء المحتملين، و توقيت التعاقب وتوزيع الدخل قبل وبعد الخلافة. (Kimhi, 1997)، وترى الباحثة أن المجتمعات العربية تتجه في غالبيتها إلى الانحياز في اقتصار الخلافة على الذكور أكثر منها للمرأة في عالم المشاريع العائلية. منذ أن وجدت المجتمعات البشرية لعبت المرأة دوراً هاماً في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث أنها تشارك إلى حد كبير في تقدم وازدهار وتطور هذه المجتمعات، من خلال

قيامها بمهام متعددة، فهي تشكل عاملاً أساسياً من عوامل الإنتاج، حيث تتسم المهام التي تقوم بها بالأهمية الكبرى، إذ تضاف إلى مهام الإنجاب والأمومة والتربية، والأهم من ذلك هو أن المرأة التي تشكل أكثر من 50% من أفراد المجتمعات البشرية، والتي تتحمل المسؤوليات الجسيمة في تربية الأجيال وتثقيفهم، لا تزال في غالب الأحيان مستبعدة عن مركز اتخاذ القرارات، الذي يظل امتيازاً من امتيازات الرجل بلا مبرر (الحوراني، 2002).

وبما أن المرأة تاريخياً لعبت دوراً هاماً "مخفياً" في الشركات العائلية، وهو دور يتم تسليط الضوء عليه الآن من خلال العديد من الدراسات في مجالات عدة أهمها الإقتصادي والتجاري، على الرغم من أن هذا العمل أصبح أكثر رسمية ووضوحاً في مجتمع اليوم، لا يزال عدد كبير من عمل المرأة ومساهماتها في الشركات العائلية غير مرئي للسجلات والإحصاءات الرسمية (el at.، Calderón، 2015).

لقد زاد الوعي بأهمية دور المرأة في المجتمعات بشكل عام، وبدأ إشراكها في الأدوار الإدارية، وعملية اتخاذ القرارات -نوعاً ما- في جميع الميادين، سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية، مما أدى إلى عدة إصلاحات وإجراءات للنهوض بدورها لتحقيق الإزدهار، بيد أن هذه الجهود لا تكفي لتحقيق التوازن المنشود، وخلق روح المشاركة بين الرجل والمرأة. حيث ترى الباحثة أن المرأة لم تأخذ حقها الكامل بالمشاركة. إن التطورات الإجتماعية والإقتصادية والثقافية جاءت بتغيرات مجتمعية متعددة، انعكست على تفعيل دور المرأة في الحياة العائلية والعملية على حد سواء فبدأت المرأة بالحصول على فرص متكافئة في ميادين التعليم والعمل وفي كل النشاطات المهنية والاجتماعية وعلى الرغم من أن مشاركتها في هذه المجالات مازالت محدودة إلا أنها في ازدياد مستمر وبنسب متفاوتة تبعاً لتفاوت العوامل الإيجابية والمعوقات التي ترتبط بها وعلى الرغم من هذه الحقيقة فإن مشاركتها في إتخاذ القرارات ورغبتها في هذه المشاركة مازالت ضعيفة جداً في المجالين العائلي والعملي وذلك تبعاً لتأثير

الآخرين عليها ومدى تحفيزهم لها (بدوي، 1997)، ولذلك تسلط الباحثة الضوء على مقدار هذا الدور الذي تلعبه المرأة الفلسطينية في إدارة المشاريع العائلية، والخروج بنتائج رقميه لتحديد المستوى الذي وصلت إليه في مراكز الإدارة العليا ومستويات صنع القرار في الشركات العائلية في فلسطين.

إن المجتمع العربي بحكم ثقافته يحترم المرأة خاصة في إدارة وتنظيم شؤون الأسرة والبيت، لكن لا يعطي المجتمع تقديراً لجهد المرأة في عملية الإنتاج، وفي الإدارة، واتخاذ القرارات على المستوى الوطني، علماً بأنه في الآونة الأخيرة حدث بعض التقدم في هذا المجال في بعض البلدان العربية، حيث تم اتخاذ بعض الإجراءات السياسية والتشريعية لضمان النهوض بالمرأة، ودعم إدماجها في عملية التنمية. (الهوراني، 2002).

تتخذ النساء عادةً بعض الطرق لتولي مناصب إدارية أو قيادية في الشركات العائلية، وتبحث على وجه الخصوص عن إنجازاتهن المهنية مع الإشارة إلى بعض العقبات والجوانب الإيجابية لمشاركتهن في الشركات العائلية (Campopiano and others، 2012)، وهذا ينطبق على المجتمعات الغربية مثل أوروبا وأمريكا بشكل أساسي.

ويمكننا القول تعقيباً على ما سبق، هل المرأة تلعب دوراً هاماً في إدارة الأعمال العائلية وتطويرها في المجتمعات بشكل عام، وهل تواجه الصعوبات من حيث تكوينها الجندري كإنثى، خاصةً في مجتمعاتنا العربية، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لكي تسلط الضوء على ماهية دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية وقدرتها على تولي مناصب إدارية عليا، ومدى إمكانية مشاركتها في هيئة صانعي القرار في الشركة العائلية، وأيضاً الحصول على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية، و كيفية الوصول إلى الهدف المنشود، وإلى أي مدى تؤثر الصفات الشخصية

(الدافعية والثقة بالنفس ، وغيرها)، التعليم، والتحفيز الأسري ، وإلى أي مدى يلعب دوراً إضافياً في إعطائها حقها في الإدارة والتوريث والمشاركة في صنع القرار؟

2.1 مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة الدراسة حول بحث ماهية دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية، وإلى أي مدى تتجه الشركات العائلية إلى تغيير الصورة النمطية للهيكليّة الإداريّة للشركة من خلال إعطاء المرأة فرصة مساوية للرجل ضمن نفس العائلة في تولي مناصب إدارية عليا، وآلية تمكينها للوصول إلى مواقع صنع القرار في إدارة المشاريع العائلية. و بما أن دور المرأة في استدامة الأعمال العائلية أمر واقع من خلال طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة التي تربط النساء بمجال عملهن في الشركات العائلية من خلال عملهن ضمن المناصب الإدارية أو مجلس الإدارة، أو مرشدات للجيل القادم وراعيات للجانب العاطفي من ناحية أخرى. تعتبر النساء ركيزة أساسية في العائلة الفلسطينية يجب التركيز على ضرورة منحهن فرصة مساوية للرجل لتعزيز إمكانياتها في مجال إدارة الأعمال العائلية. ولأن صفات الإداري الناجح هي صفات متوافرة في كل من المرأة والرجل، وبالرغم أن الانطباعات الشائعة بالمجتمع ككل والعربي بشكل خاص أن مثل هذه الأدوار حكراً على الذكور منها للإناث، بينما يُنسب للمرأة دور إدارة المسؤولية الأسرية وإعداد الجيل القادم، لذلك يعتبر التطوير الذاتي للمرأة ومدى وعيها بضرورة التعليم وزيادة ثقافتها في مجالات الحياة المختلفة والإدارية منها بشكل خاص، وزيادة الدافع للانخراط في الأعمال العائلية وثقتها المتزايدة في نفسها باتجاه الإسهام في تطوير الأعمال العائلية. كما يساهم التحفيز أو الدعم الأسري من قبل الزوج أو الأب أو أفراد العائلة بشكل عام على إبراز أكبر لدور المرأة في رفع كفاءة الشركة العائلية.

من ناحية أخرى، لا يتوقف الأمر على هذه العوامل، بل يتجه الأمر إلى مواجهه عوائق مثل توجهات الشركة العائلية لإعطاء المرأة الفرصة لتولي مناصب إدارية عليا، وتمكينها من اتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير الشركة العائلية، ومدى تأثير عملية التوريث على فرص المرأة بالوصول إلى مبتغاهها، ومن هنا تتشكل مشكلة الدراسة في التساؤل حول:

ما هو دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية، وما هي إمكانية وصولها إلى مناصب إدارية عليا، وآلية مشاركتها في صناعة القرار في الأعمال العائلية؟

3.1 أهداف الدراسة

من خلال استعراض مقدمة هذه الدراسة وإشكالياتها يمكن تحقيق الأهداف الآتية:

الهدف الرئيس للبحث هو التعرف على دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية في فلسطين.

حيث ينبثق عنه مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- (1) التعرف إلى إمكانية تولي المرأة لمناصب إدارية عليا.
- (2) التعرف إلى مدى مشاركتها في صنع القرار في الشركات العائلية.
- (3) التعرف إلى أي مدى تتجه الشركات العائلية إلى إعطاء المرأة حقها في التوريث وتقليدها مناصب عليا تمكنها من إتخاذ القرارات.
- (4) التعرف إلى مدى تأثير المساواة بين الرجل والمرأة، وقدرتها على خلق الفرص لتولي المرأة مناصب عليا في إدارة الأعمال العائلية.
- (5) التعرف إلى مدى تأثير الصفات الشخصية (الثقة بالنفس والدافعية، وغيرها)، التعليم، والتحفيز الأسري على إعطاء المرأة دوراً فعالاً في الشركات العائلية.

4.1 أهمية الدراسة

ستحدد أهمية هذه الدراسة حول الكشف عن واقع دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية، وعلى هذا الأساس يمكن أن تقدم جانبين يتعلقان بأهمية هذه الدراسة:

أولاً: أهمية نظرية:

من خلال ما يتمخض عن نتائج هذه الدراسة يمكن التعرف على ماهية دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية، من خلال دراسة بعض المحاور الرئيسية وهي: "السمات الشخصية، التوريث، القيادة، اتخاذ القرار". من خلال التعرف إلى دور الأعمال العائلية في الاقتصاد، و دور المرأة فيها. كما يمكن التعرف إلى دور المرأة في تطوير إدارة الأعمال العائلية والنهوض بها إلى مستويات أعلى من النجاح، والتعرف إلى قدرتها الإدارية على خلق التناغم بين الجنسين داخل منشآت الأعمال العائلية.

الدراسة سوف تسهم في الدراسات والأدبيات المتعلقة بالأعمال العائلية وخاصة في مجال الإدارة والتوريث وصناعة القرار والقيادة. حيث من الملاحظ والملموس ندرة الدراسات حول دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية وخاصة في المجتمعات العائلية.

ثانياً: أهمية تطبيقية:

وضع توجيهات وتدابير لتضيء بصيرة أصحاب ومدراء المشاريع العائلية وصانعي القرار لتفعيل دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية، والاستفادة من قدراتها التي يمكنها أن تسهم في تطوير إدارة الأعمال العائلية بشكل فعال.

5.1 أسئلة الدراسة

سينبثق عن هذه الدراسة عدة أسئلة ويمكن إجمالها على النحو الآتي:

بناءً على ما تقدم ستقوم الباحثة بالإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: ما هو دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية من حيث تبوؤ مناصب إدارية عليا، ومشاركتها في صناعة القرار، وحصولها على حقها في التوريث؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- (1) إلى أي مدى تتولى المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية؟
- (2) إلى أي مدى تشارك المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية؟
- (3) إلى أي مدى تحصل المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية؟
- (4) هل للصفات الشخصية للمرأة (الثقة بالنفس، الدافعية، وغيرها)، والتعليم تأثير على إعطاء المرأة دوراً فعالاً في إدارة الشركات العائلية؟
- (5) إلى أي مدى يساهم الدعم الأسري والتحفيز في تمكين المرأة من الوصول إلى مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية في المجتمعات العربية؟
- (6) ما مدى تأثير المساواة بين الرجل والمرأة في تولي المناصب الإدارية العليا على تفعيل دور المرأة في إدارة الشركات العائلية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة للدراسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية، عمر الشركة العائلية، نشاط الشركة العائلية،

المحافظة، وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية) على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس"
- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر"
- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي"
- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية"
- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير عمر الشركة العائلية"
- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير نشاط الشركة العائلية"
- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة"

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة

الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة

العائلية"

7.1 متغيرات الدراسة

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة وما جاء به الآخرون في دراساتهم أصبح بالإمكان تحديد متغيرات

الدراسة والتي تنقسم إلى ثلاثة متغيرات: **المتغير المستقل** والمتمثل في دور المرأة في إدارة الشركات

العائلية محور الدراسة، **المتغير الوسيط** وهو أحد المتغيرات التي لها تأثير قوي على وحدات العلاقة

بين المتغير التابع والمتغير المستقل والذي يتمثل بالعوامل الديمغرافية (**المسمى الوظيفي، المؤهل**

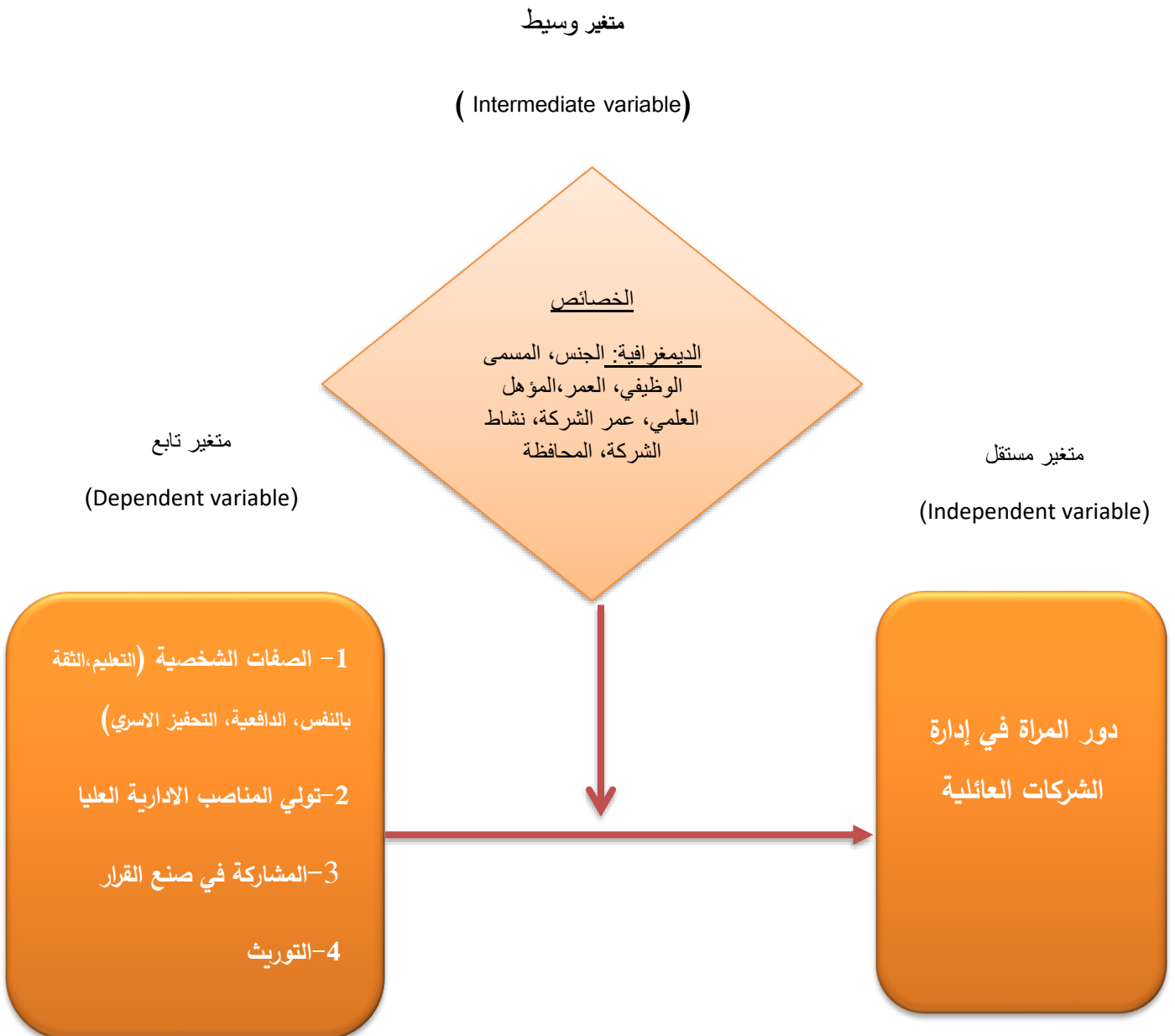
العلمي،.....) وأخيراً **المتغير التابع** والذي يمثل الصفات الشخصية (التعليم، الثقة بالنفس، الدافعية،

التحفيز الأسري)، تولي المناصب الإدارية العليا، المشاركة في صنع القرار، التوريث.

7.1 نموذج الدراسة

بعد التعرف على متغيرات الدراسة فإنه أصبح بالإمكان تحديد نموذج مقترح للمتغيرات محل الدراسة (المتغير المستقل، المتغير الوسيط، المتغير التابع) والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي:

النموذج الافتراضي للدراسة الشكل (1.1)



8.1 حدود الدراسة

1. الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في دراسة دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية في فلسطين.

2. الزمنية:

تم إجراء هذه الدراسة المتمثلة في دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية في فلسطين.(محافظات الضفة الغربية) والحصول على البيانات التي تقيد هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة بين شهر يناير من العام(2018)م إلى شهر أغسطس (2019)م.

3. المكانية:

يتمثل المجال المكاني في فلسطين المحتلة (محافظات الضفة الغربية).

4. البشرية:

تتألف الحدود البشرية للدراسة من العاملين في الشركات العائلية في محافظات الضفة الغربية من شاغلي المواقع التالية:(رئيس مجلس إدارة، مدير عام، مدير إداري، مدير مالي).

9.1 هيكلية الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: خلفية الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري:

1.1.2 دور المرأة

2.1.2 إدارة الأعمال (الشركات) العائلية

2.2 الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات المحلية

2.2.2 الدراسات العربية

3.2.2 الدراسات الأجنبية

4.2.2 التعليق على الدراسات السابقة

5.2.2 ما يميز الدراسات الحالية عن البحوث والدراسات السابقة

6.2.2 ما استفاده الباحث من البحوث و الدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

يتناول البحث دور المرأة في إدارة الأعمال (الشركات) العائلية.

حيث كانت مبررات اختيار الموضوع مايلي:

(1) الأهمية الكبيرة لدور المرأة في إدارة الأعمال (الشركات) العائلية وفي عملية التنمية لقطاع النساء.

(2) الانتشار الواسع للأعمال العائلية في المجتمع العربي والفلسطيني.

يستعرض هذا المبحث أربعة متغيرات رئيسة هي: دور المرأة ، إدارة الأعمال، الأعمال العائلية و الإدارة والتي تسهم في الإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث و تحقيق أهدافه المرجوة، حيث سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذين المتغيرين، كما سيتم التطرق لمصطلح دور المرأة.

1.1.2 المبحث الأول: دور المرأة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم دور المرأة وأهميته في إدارة الشركات العائلية التي من شأنها التأثير في عملية تحسين أداء الشركات العائلية، وتمكينها من المشاركة في صنع القرارات، و أيضاً من المحافظة على دورها الطبيعي في المجتمع، حيث تطرقت الدراسة لبعض الجوانب ذات العلاقة بدور المرأة وهي: العوامل الاجتماعية مثل الصفات الشخصية للمرأة (الثقة بالنفس والدافعية، وغيرها)، التعليم، وأيضاً التحفيز الأسري المتمثل بالدعم الذي تتلقاه المرأة من أعضاء العائلة في تشجيعها على تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية واستثمار قدرتها في صناعة القرار التي تساهم في تطوير الشركة العائلية.

1.1.1.2 مفهوم الدور

هو مجموعة الأفعال والواجبات التي يتوقعها المجتمع من هيئاته وأفراده ممن يشغلون أوضاعاً اجتماعية في مواقف معينة. (خاطر ، 1984).

نشأت نظرية الدور وتطورت في إطار علم الاجتماع الغربي وقد كان الإهتمام بموقع الفرد وتأثيره في السياسة العالمية والسياسة الداخلية ووازع تنمية وتطوير الأنساق السياسية هو الدافع الرئيس لعلماء السياسة المعاصرين لوضع بنية نظرية لمفهوم الدور في إطار علم السياسة.

وتمثلت محاولات إستخدام نظرية الدور في علم السياسة المعاصر من خلال مستويين من التحليل:

المستوى الأول: يتم فيه بحث الأدوار السياسية في إطار الأنساق السياسية من الداخل كل على حدة وبحث هيكل الأدوار وتوزيعاتها وتفاعلاتها بين الأنساق الفرعية أو الأبنية التي تشكل النسق السياسي ككل.

المستوى الثاني: يتم فيه بحث الأدوار السياسية في إطار النسق السياسي الدولي والتركيز بصفة خاصة على الأدوار التي يشغلها الأفراد المؤثرون في السياسة العالمية ولا يشترط أن يكونوا من رؤساء الدول. وتبنى نظرية الدور على أربعة افتراضات أساسية، يوجد على هذا إتفاق عام بين العلوم الإجتماعية المختلفة، وهي:

- (1) إن بعض أنماط السلوك تعد صفة مميزة لأداء الأفراد الذين يعملون داخل إطار معين.
- (2) إن الأدوار غالباً ما ترتبط بعدد معين من الأفراد الذين يشتركون في هوية واحدة.
- (3) إن الأفراد غالباً ما يكونون مدركين للدور الذي يقومون به، وإلى حد معين الأدوار التي يتحكم حقيقة الإدراك بها.
- (4) إن الأدوار تستمر بسبب ما يترتب على هذا من نتائج من ناحية وبسبب ارتباطها بسياق نظم إجتماعية أكثر إتساعاً من ناحية أخرى. (الحاجي، 2013).

2.1.1.2 المرأة في قطاع الأعمال والإدارة

تقدم الشركات التي تديرها النساء بعض الاختلافات في الظروف التنظيمية من حيث نوع الملف الشخصي والمدير الإداري. كشفت نتائج دراسة (Cerdon & Nicolas، 2017) أن الشركات العائلية التي تديرها النساء ليست أصغر، ولكنها تتركز في قطاع الخدمات مثل الشركات غير العائلية. أما فيما يتعلق بالملف الشخصي للمدير، فلا توجد فروق سواء في مستوى التدريب أو في عمر المديرات. ومع ذلك، لديهم خبرة إدارية أقل ولكن فقط في الشركات العائلية من الجيل الأول. وباختصار، فإن الاختلافات بين الجنسين في نوع الأعمال وفي الملف الشخصي للمدير الموجود في أدبيات الإدارة تختفي في الشركات العائلية.

كما أن المرأة في منطقة الشرق الأوسط قد حققت تقدماً في الاقتصاد، حيث اتبعت الاتجاهات العالمية المماثلة، وهي تضع نفسها في مراكز إدارية وفي أعمال رائدة أكثر وضوحاً. غير أن كامل إمكاناتها ما تزال غير مستغلة، مما أدى إلى ضياع الفرص الهامة للتنمية الاقتصادية في المنطقة. (منظمة العمل الدولية)

https://www.ilo.org/beirut/events/WCMS_445147/lang--ar/index.htm

إن تعزيز مبدأ المساواة بين الجنسين في مكان العمل ليس هو الشيء الصواب فحسب، وإنما هو إنعكاس لما ينبغي من فطنة وحكمة، إذ تشير الدلائل والبراهين إلى أن الاستفادة من مهارات الرجال والنساء ومواهبهم تتطوي على إفادة للمنشآت والمجتمع بوجه عام.

ويؤكد التقرير على الأهمية المتزايدة لوجود المرأة في سوق العمل من أجل النمو الاقتصادي و التنمية على المستوى الوطني وعلى مستوى المنشآت، ويهدف إلى إظهار المزايا التي يرجح أن تجنيها المنشآت من التعرف على مواهب المرأة وصقلها. ولما كانت المرأة تتفوق على الرجل في التحصيل العلمي في العديد من الأقاليم، فإنها تمثل كتلة هائلة من المواهب و مورداً محلياً غنياً. والواقع أن السيدات يدرن

مشروعات أكثر ويتزايد إمتلاكهن لسلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بإنفاق المستهلكين. ويبدو أن هذه الحقائق غالباً ما يتم إغفالها، على الرغم من البحث المكثف عن المواهب والمهارات على مستوى العالم؛ حيث يتزايد اعتماد الاقتصادات بشكل متزايد على المعرفة والتكنولوجيا. (عاشور، 2016)

2.1.2 المبحث الثاني: إدارة الأعمال العائلية

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى تعريف الإدارة، ماهية الإدارة. أهمية الإدارة، وظائف الإدارة، الأعمال العائلية (ماهيتها، خصائصها، مدى انتشارها، بماذا تختلف عن الشركات غير العائلية).

1.2.1.2 الإدارة

1. تعريف الادارة:

الإدارة هي عملية تحقيق أهدافٍ معينة ومخططٍ لها مسبقاً، وذلك باستغلال الموارد المتوفرة ضمن بيئةٍ معينة، أو من خلال منهجٍ محدّد، والإدارة ليست حكراً على المنشآت بشقيها الخاصّة والعامة، بل يمكن أن تطبق على فردٍ أو مجموعةٍ من الأفراد. (السبعائي، 2014)

مقومات الإدارة، الأهداف: وهي النتائج المرغوب في تحقيقها، وغالباً ما يضمّ هذا العنصر الاستغلال، والقصد منه تحقيق هذه النتائج.

الموارد: وتضمّ كلاً من الموارد الطبيعيّة كالأرض، والماليّة بأشكالها المختلفة من أموالٍ، وآلاتٍ، وموارد بشريّة كالموظفين، وموارد البيئة الداخليّة للمنشأة وهي مجموعة من العوامل وتتضمن المنشأة: حضارة المنشأة، الطاقة الانتاجية للمنظمة، كفاءة الأفراد، القدرات المالية، موقع المنشأة، القدرة على الاختراع والتجديد، سمعة المنشأة.

المنهج: ويقوم على استغلال جميع الوظائف الإداريّة من تنظيمٍ، وتخطيطٍ، واتخاذ قرارات.

البيئة: وتشمل الأفراد، والمنشآت بمختلف أنواعها، فمن الطبيعي أنّ كلّ كائنٍ على وجه الأرض يؤثر ويتأثر بالمحيطين به، حيث يتسفيد منهم، ويقدم لهم الاستفادة. (السبعائي، 2014)

كما أن هنالك تعريفات أخرى هامة للإدارة:

(1) يرى (فريدريك تايلور) أحد الرواد الأوائل في تأسيس الإدارة العلمية الحديثة، أن الإدارة هي التحديد الدقيق للأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد ثم التأكد من أنهم يقومون بها بأحسن الطرق وأقلها تكلفة، "هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة". (تايلور، 2012)

(2) بينما يرى (اوليفر شيلدون) أن الإدارة هي: "الوظيفة المتعلقة بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين وظائفه المختلفة، وإقرار الهيكل التنظيمي، والرقابة على أعمال التنفيذ".

(3) ويقول (هنري فايول): "أن معنى الإدارة هو : أن تتنبأ، و تخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر و تنسق و تراقب". (شيلدون، 2012)

(4) بينما يرى د. علي منصور في الإدارة بأنها "إستخدام الموارد البشرية، والمادية، المتاحة للوصول إلى الهدف في أسرع وقت ممكن، وأقل تكلفة و بكفاية وفاعلية". (منصور، 2008)

نستخلص تعريفاً شاملاً للإدارة مما سبق وهو: أن الإدارة هي ذلك النشاط الإنساني القيادي، الذي يتمتع بسلطات وصلاحيات، و يتحمل مسؤوليات رئيسة تتعلق بتحديد الأهداف، و رسم الخطط لإنجاحها، عن طريق إيجاد التنظيم المناسب، وتوفير التنسيق بين أعضائه لتنفيذ الأعمال، و القيام بتدريب أعضائه و توجيههم، والرقابة على أعمالهم، وتقييمها، وتطويرها، لخدمة أهداف المؤسسة، و رفع كفاية أداء

العاملين (د. محمد مصطفى السباعي، 2017، ص 12-14)

2. ماهية الإدارة:

هي جهد إنساني، أو تصرف، يتداخل ويتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني، ويصعب فصلها عنه، وعادة ما يتم الحكم على فشلها أو نجاحها من النتائج المحققة من هذا الجهد أو التصرف. كما يلاحظ أن الإدارة قد ولدت بداية مع وعي الإنسان لما حوله، فهي كنشاط تتعامل مع المشاكل بغرض البحث عن أفضل البدائل الممكنة، أو المتاحة، و بالتالي اتباعها بغرض الوصول إلى أفضل حلول تحقق الهدف. (بن حبتور، 2004)

3. أهمية الإدارة:

للإدارة أهمية بالغة في توجيه وتنظيم جهود الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم، حيث أنه كلما كانت الجهود متواصلة مع بعضها البعض، يكون تحقيق الأهداف أسهل والنجاح أضمن، كما أن تكاتف الجهود واتصالها يدل على أهمية الإدارة ومدى نجاحها. تعدّ الإدارة الداعمة الأساسية لنجاح الأنشطة المختلفة، مثل: الأنشطة السياسية، والإقتصادية، والعسكرية، والتعليمية، كما أنها تعدّ الصانع الأول للتقدم في جميع المجالات، وهي البنية الأساسية في تحقيق الرفاهية الإنسانية. الإدارة هي الموجه الأول والأساسي في الحكومات المختلفة، وهي المعين على تحقيق الأهداف القومية والوطنية المختلفة، وكذلك هي الحامي الأول لثروات المجتمع المختلفة من الأطماع الخارجية. تعدّ الوسيلة الأكثر قوةً واستخداماً من قبل الباحثين، والمعلمين في علاج مشاكل المجتمع المختلفة، والناجمة عن تطورات العصر السريعة. (أحمد القطامين، 2002)

4. وظائف الإدارة:

يرى د. هشام الغريبي أن الإدارة تقوم بشكل عام على أربع وظائف رئيسية، وهي:

- **التخطيط:** هو الجسر الذي يربط بين نقطة البداية ونقطة تحقيق الهدف، وذلك بالاعتماد على تحديد الهدف بشكلٍ دقيق وواضح، وتحديد الموارد الموجودة في البداية، والموارد الواجب توفيرها لتحقيق الهدف، وكذلك تحليل جميع مراحل الوصول إلى الهدف وهذه الخطوة تتطلب من الإداري القدرة على التنبؤ بالمستقبل، واستشراف المستقبل، وكذلك خلق علاقات بين الأهداف والموارد المتوفرة، بالإضافة إلى وضع خططٍ بديلةٍ للجوء إليها عند فشل الخطة الأولى.
- **التنظيم:** وهذه الوظيفة تقوم بشكلٍ أساسيٍّ على ترتيب العناصر الإدارية، والمهام والأنشطة المختلفة، ثم العمل على إيجاد علاقةٍ بين الروابط التفاعلية للعناصر المختلفة، وذلك لإنجاز الهدف، وهذه الوظيفة تؤدي إلى بناء الهيكل التنظيمي، ثم توزيع المهام على الأعضاء وتوفير الموارد المطلوبة.
- **المتابعة والتوجيه:** وهذه الوظيفة تقوم على تتبع سير النظام بالطريق المرسوم والمعدّ في مرحلة التخطيط، وفي حال كان هناك انحراف عن المخطط توجه العناصر المنحرفة إلى خط السير، بالإضافة إلى توجيه العاملين والموارد إلى المسار المطلوب، وتعمل هذه الوظيفة على تشجيع وتحفيز العاملين على إنجاز مهامهم ومراقبتهم بشكلٍ دوريٍّ.
- **الرقابة:** ويقصد بهذه الوظيفة في الإدارة مراقبة التحقق من الأعمال المنجزة والنتائج الفعلية لهذه الأعمال، وملاحظة مدى توافقها مع التخطيط، وفي حال كان هناك أي خلل في النتائج يعاد النظر في الخطة أو بطريقة الأداء لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه. (الغريري، 2010)

2.2.1.2 الشركات العائلية

إن الشركات العائلية من حيث المبدأ تأخذ نفس مفهوم الشركات العادية بصيغها القانونية المختلفة، إلا أنها تتضمن البعد العائلي، ومن هنا فقد تعددت التعاريف الخاصة بالشركات العائلية فيرى البعض أن الشركة العائلية هي الشركة المملوكة بالكامل لعائلة واحدة، ويرى الدكتور نويار وهو المختص في

شؤون الدراسات العائلية في مركز (IMD) في لوزان سويسرا بأن الشركة العائلية هي تلك المؤسسة التي تسيطر عائلة واحدة على القوة التصويتية فيها أو التي يكون القرار فيها حكراً على أفراد العائلة التي تمتلك معظم أسهم هذه الشركة (كانو، 2016).

1. تعريف الشركة العائلية:

هي مؤسسة تجارية يتأثر فيها صنع القرار بأجيال متعددة من العائلة - مرتبطة بالدم أو بالزواج أو التبني - ولديها القدرة على التأثير على رؤية الأعمال والاستعداد لاستخدام هذه القدرة على متابعة أهداف مميزة. (Massis. al. et, 2014)

وتعرف الشركات العائلية من وجهة نظر (زيلويغر، 2017) على أنها الشركة التي تسيطر عليها العائلة بشكل رئيس مع تواجد الرؤية للحفاظ على السيطرة العائلية المحتملة عبر الأجيال. بينما يرى (Carlock، et al.، 2007) أن الشركات العائلية هي أقدم وأشهر نموذج للتنظيم الإقتصادي يمكن اعتباره الغالبية العظمى من الشركات في جميع أنحاء العالم - من المتاجر الزاوية إلى المنظمات متعددة الجنسيات المدرجة في البورصة العامة والتي تضم مئات الآلاف من الموظفين - شركات عائلية.

2. نبذة عن واقع وتاريخ الشركات العائلية:

امتلاً العالم بالكثير من الشركات العائلية في الوقت الحالي، ولا يبدو أن هناك مبرراً حقيقياً للتخلص من فكرة إنشاء هذه الشركات. ولكن لا يخفى على الجميع أن التوافق هو العامل النهائي لتقرير النجاح.

كما قال موقع "كرون دوت كوم (Chron.com)" "إن وجود درجة محددة من الألفة بين ملاك أي عمل يمكن أن يساعد في تحقيق الإحاطة بالشركة وجمع العائلة حولها، الشيء الذي يقدم

نظام دعم مدمج من شأنه ضمان العمل الجماعي والتكافل. وتتضمن المميزات الأخرى للشركات العائلية الاستقرار طويل الأمد، والثقة، والولاء، والمبادئ المشتركة". ولا ننسى الاستقرار، إذ أن احتمالية وجود أفراد العائلة على المدى الطويل تكون أكثر مما هي عليه مع الغرباء الذين قد يفرون بمجرد أن يروا فرصة أفضل متاحة أمامهم. بالإضافة إلى أن أفراد العائلة يكونون في الغالب أكثر مرونة، فإذا كنت تريد اصطحاب طفلك إلى الطبيب أو إلى تمرين كرة قدم، أو إذا أردت أن تحظى بإجازة طويلة في الأعياد السنوية، فسيكون أفراد العائلة أكثر استيعاباً من الغرباء. كما تجدر الإشارة إلى أن الشركات العائلية تتمتع ببصمة مميزة لدى العملاء، فاللمسة الشخصية تجذب العملاء والموردين ودوائر النفوذ. كما أن الشركات العائلية تميل إلى كونها ذات تكاليف أقل، لأن المشاركين قد يعملون جيداً بدون مقابل أو مقابل أجر أقل حتى تنهض الشركة وتسير على ما يرام. وبالانتقال إلى الجانب السلبي، نجد أن كون المرء أحد الأقارب لا يعني أنه مناسب من أجل الشركة، ونتيجة للقرابة بينهم سيكون إزاحتهم من وظيفتهم أصعب إذا أثبتوا عدم كفاءتهم، فقد يصعب إيجاد التوازن بين متطلبات الأعمال والعلاقات الشخصية.

وفي غضون ذلك قد يُظهر التنافس بين الأشقاء الجانب القبيح لديهم، كما يمكن أن تؤدي الاختلافات المتعلقة بالخلافة -وهو ما يحدث عندما يختلف الجيل القادم اختلافاً جوهرياً في الأفكار، أو يكونون ببساطة غير مهتمين بالشركة- إلى إفساد الوضع على صعيد الشركة وعلى صعيد العلاقات الشخصية أيضاً. ونتيجة لتعلق الجميع بشؤون الشركة (أو الأفراد الأساسيين في العائلة والشركة) فإن هيكل الشركة يعاني من الهشاشة، مما ينتج عنه مشكلات تنظيمية وافتقار إلى المهنية. يضاف إلى هذه العوامل شعور العاملين من خارج العائلة بالتجاهل والامتناع، ولا سيما عندما تكون محاباة الأقارب واضحة. كما يجب أن نضع في عين

الإعتبار أن أي شركة عائلية تفتقر إلى النظرة الملائمة والرؤى البديلة، وإذا كان الجميع يمتلكون خبرات حياتية متشابهة فيحتمل أيضا أن يكون لديهم نفس النقاط المبهمة، فلن يكون التفكير الجماعي مثمرا في هذه الحالة. (Ami Kassar، 2017).

3. ماهية الشركات العائلية:

يرى (عيسى، 2007) الشركة العائلية كما ورد عبر التاريخ تنسب إلى اسم شخص واحد الذي أسس الشركة، أو إلى لقب العائلة، وقد تكتسب الشركة شهرتها من اسم العائلة، أو العكس؛ فقد تكتسب العائلة شهرتها من شهرة الشركة.

ومن صفات الشركة العائلية أنها غالباً ما تكون 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).

أما (الدبل، 2016) ترى أن الشركة العائلية تشير إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية أو مستقبلية لمصالح أفراد العائلة. حيث يلعب الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على جميع العمليات الحيوية في الشركة. ويتمتع العاملون في الشركة العائلية في الغالب بروح الانتماء للعائلة وبأهداف الشركة بنفس الوقت.

من جهة أخرى فإن الشركات العائلية تتمتع بالنظرة طويلة الأمد، وذلك لأنها تعتبر بعيدة عن أزمات سوق رأس المال ولا تتأثر بتقلبات هذه السوق، حيث يمكنها إتباع إستراتيجيات مستقرة في الأمد الطويل من خلال الطبيعة الدائمة والمستقرة لفريق إدارة هذه الشركات وذلك لأن

المدير يبقى في مركزه لفترة طويلة تتيح له الفرصة لترسيخ المبادئ السلوكية والتنظيمية في العمل. الأمر الذي يصف صناعة القرارات في الشركات العائلية بالمركزية التي تعتبر بأنها خاصية تميزها عن غيرها فيما يتعلق باستثمار الفرص السوقية.

4. أهمية الشركات العائلية:

في مقال (التوم، 2017) استعرض آراء رجال أعمال وخبراء اقتصاديين على أهمية الشركات العائلية حيث قالوا إنها من الركائز الأساسية التي تسهم في نمو الإقتصاد، وإنها تمثل الشريان الرئيس للقطاع الخاص في العالم، كما أنها تستوعب العدد الأكبر من العمالة في العالم، فضلاً عن أنها تمدّ الأسواق بكميات كبيرة من المنتجات، حيث تشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالمياً وتمثل كذلك 35% ضمن أكبر 500 شركة عالمية. كما تكمن أهمية الشركات العائلية في دعم الإقتصاد الوطني، وفي دعم التجارة الخارجية للبلد. حيث أن العديد من الشركات ذات الشهرة العالمية في المجالات المختلفة هي في الأساس شركات عائلية تمكنت من تحقيق نجاحات ضخمة في المجال الذي اختطته لنفسها، ويأتي جهد الشركات العائلية في المقدمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تعول الدول كثيراً على القطاع الخاص في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيزاً لذلك جاءت التوجيهات المختلفة للحكومات بإفساح المجال أمام القطاع الخاص للمشاركة في تنمية هذه الدول. حيث أن الشركات العائلية مثلها مثل بقية أنواع الشركات الأخرى، بوجود تطلعاتها للتوسع التي تتطلب لها تحتاج لتمويل أكبر، التي تؤدي بدورها للانتقال إلى مرحلة جديدة يكون فيها البحث عن زيادة رأس المال وخبرات إضافية عبر شركاء جدد، وفي الآونة الأخيرة ومع تطور التكنولوجيا وسهولة الاتصالات توسعت الفرص الاستثمارية مع تنوعها وتعددتها، وهو ما أتاح للشركات الدخول في شراكات تمهد لها الطريق لاكتساب معرفة وخبرات جديدة، وهذا بالضبط ما حصل

للكثير من الشركات العائلية في العالم، حيث أبدعت تلك الشركات في صورتها الجديدة وقدمت تجارب جديدة ونجاحات كبيرة.

بينما يرى (محبوب، 2013) أن أهمية الشركات العائلية تكمن في أنها تساهم في 60-70 في المئة من حجم الاقتصاد الوطني وتستثمر 250 مليار ريال في منظومة الاقتصاد السعودي وتؤثر في الناتج المحلي والمساهمة في زيادة نسبة النمو الاقتصادي كما توفر فرصاً واسعة لتشغيل الأيدي العاملة الوطنية.

5. الشركات العائلية في فلسطين:

تلعب الشركات العائلية دوراً هاماً وحيوياً في اقتصاديات الدول، و كما ذكر سابقاً تُعرف الشركة العائلية بأنها: شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية تعمل لمصلحة عدد من أفراد العائلة. الأمر الذي يعرف الشركات العائلية في فلسطين على أنها مشروعات يكون فيها للعائلة دور إداري ومالي ورقابي يؤثر على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم، فإن مثل هذا النوع من الشركات يبقى بوجود أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق النجاح التجاري والاقتصادي، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم. الشركات الكبيرة لم تستطع التغاضي عن دور الشركات العائلية الضخمة في الدول الصناعية، بل بالعكس وجدت أنه في الشركات العائلية حلول لكثير من احتياجاتها الصغيرة الحجم والتي يتكرر طلبها، فإن الشركات العائلية بطبيعتها تعد بعيدة عن ضغوط أسواق المال، والتي تتمثل في ضرورة تحقيق الشركة لنتائج سريعة، وذلك لأنها لا تنتمي لهذه الأسواق، كما لا توجد لديها حملة أسهم .

ولا تركز مجموعات الملكية العائلية السيطرة بيد أفراد العائلة وحسب، بل تتصف أيضاً أحياناً كثيرة بتعلق قوي بشركاتها، ويمكن أن يكون لدى العائلة إحساس بالواجب الأخلاقي إزاء أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة، كثيراً ما ينظر أصحاب الشركات العائلية إلى شركاتهم كإرث اجتماعي، ويجب أن يستمر مع الأجيال القادمة، وتضع بعض العائلات قيوداً قانونية على بيع أسهمها، وهذا يعني أن أصحاب الشركة العائلية كمجموعة من المستثمرين تكون لديهم نسبة أقل من التنوع ومخاطر أعلى مما كانوا سيواجهونه، لو كانوا مستثمرين في سوق الأسهم الأوسع، ويدفع مثل هذه المخاطر الشديدة أصحاب الشركات العائلية إلى إعطاء استثماراتهم اهتماماً أكبر وهذا بدوره، يجعل العائلات ملتزمة بإصلاح العيوب في شركاتها وفي بعض الأحيان بدلاً من الهروب منها اقتصادياً، ومما يبدو أن هاجس المحافظة على سمعة العائلة بنفس الأهمية التي تعطى للمحافظة على الاستثمارات العائلية الجماعية في الشركة. (الخطيب، 2009)

تمثل الشركات العائلية في فلسطين ما نسبته 90% أو يزيد من الشركات والمصانع، وهي ما تمثل نواة الاقتصاد الفلسطيني، غير أن معظم هذه الشركات لا يتجاوز عمرها الجيلين أو ثلاثة أجيال. حيث تنتهي معظم هذه الشركات بعد وفاة المؤسس، ومنها ما يستمر للجيل الثاني بنسبة 20%، والجيل الثالث لا يستمر إلا بنسبة 5% فقط. (أبو حسين، 2017)

ولذلك شدد مؤتمر الشركات العائلية في فلسطين على أهمية تطوير وتنظيم الهياكل الإدارية في الشركات العائلية الفلسطينية في ظل الانتشار الكبير لها من خلال استخدام آليات حديثة للتنظيم، وأيضاً الحوكمة التي بدورها تعزز من القدرة التنافسية للشركات العائلية في فلسطين، وتزيد من حجم استثماراتها. ولضمان استمرارية وسلامة الشركة العائلية في فلسطين فمن

الضروري وجود الإدارة الرشيدة التي بدورها تحافظ على سير العملية الإدارية في الشركات العائلية بحيث لا تتأثر بغياب شخص معين عنها. (غرفة تجارة وصناعة نابلس، 2012)

أكد متحدثون في مؤتمر الشركات العائلية حول أن 90% من المنشآت العاملة في فلسطين تتبع للعائلة، أما نسبة شركات المساهمة العامة فهي محدودة للغاية. وأن القسم الأكبر من هذه الشركات هو من المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تستأثر على ما يقارب 95% من إيرادات القطاع الخاص وتوظف 80% من القوى العاملة فيه. واعتبرت المنشآت الاقتصادية العائلية بأنها تشكل العمود الفقري للاقتصاد الفلسطيني. وأن عدد المنشآت العائلية في فلسطين يناهز 100000 منشأة، ويبلغ عدد العمالة فيها ما يزيد عن 290000 عامل، وساهمت الشركات العائلية في حوالي 50% من الدخل القومي الفلسطيني. (الكتوت، 2012)

تصنف الشركات العائلية في فلسطين 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 الإقتصاد الفلسطيني، والواقع أن 99% من شركات القطاع الخاص هي شركات عائلية حسب بيانات مراقب الشركات في فلسطين، حيث أن عدد الشركات المساهمة العامة المسجلة 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)

6. الفرص والتحديات أمام الشركات العائلية:

إن الشركات العائلية تواجه في ظل النمو المتسارع في العالم وفي ظل الإنفتاح على الأسواق العالمية جملة من التحديات، على رأسها تعزيز قواعد الحوكمة والشفافية، إلى جانب المنافسة الداخلية والخارجية، فضلاً عن آليات نقل الملكية بعد وفاة مؤسس الشركة للأبناء وعدم وجود الإستراتيجية الواضحة للإدارة والصلاحيات، كما وجد أن من ضرورة تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة ومن ثم التحول للإدراج في البورصة. هذا لا يلغي الدور الذي تقوم به الشركات العائلية، ولكن سنة التطور والبحث عن التوسع وتحقيق مكاسب أكبر يتطلب هذا الانتقال السلس، خاصة أن التجارب قد أشارت إلى أن الشركات العائلية في معظم الأوقات لا تستمر إلى أكثر من الجيل الثالث أو الرابع، مع تخلي الأب المؤسس عن العمل لأي سبب أو الوفاة، كما أن التطور السريع والمتلاحق في العالم يتطلب أموراً إضافية وأفكاراً جديدة لتطوير العمل، وبالتالي تكون الفرصة للقبول بإدخال شركاء جدد كبيرة، وهو ما يعني زيادة رأس المال وأفكاراً جديدة. وفي كثير من الأحيان يتيح ذلك لشركات المساهمة العامة فرصة تطوير العمل القائم والتوسع فيه أو ابتكار مشاريع جديدة. وقال إن الفوائد الجمة والمميزات التي تحظى بها الشركات العامة تستدعي الإسراع في التحول والانتقال إلى شركة مساهمة عامة والإدراج في البورصة وفي العالم كثير من النماذج البارزة لنجاحات تحققت بفضل الانتقال والتحول إلى شركة مساهمة عامة.(التوم،2017)

هنالك العديد من التحديات التي تواجه الشركات العائلية في سعيها لتحقيق الإستمرارية والبقاء ولتحقيق أرباح مرتفعة. ولكن تفتقر هذه الشركات إلى الإعتمادات الضرورية وخبرات السوق، بالإضافة إلى افتقار العمق الإداري مما يزيد من حدة المشكلات العائلية مثل تنافس الأقارب أو صراع الأجيال، وتقسم هذه التحديات إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

أ. تحديات داخلية وهي:

- مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس وما يرافقها من تقسيم للتركة، تغيير نمط الملكية العائلية، الصراع على السلطة والإدارة، وقضية الخلافة الإدارية.
- تعاقب الأجيال.
- الفصل بين أدوار الإدارة والملكية.
- ضعف التخطيط الإستراتيجي.
- ب. تحديات البيئة المحلية، وأهمها:

- إنخفاض حجم الإنفاق الحكومي وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص في تحقيق التنمية.
- تطبيق الأنظمة الاقتصادية الجديدة، والانتقال إلى إقتصاد السوق في بعض الدول العربية.

ج. تحديات عصر العولمة:

وتضم نظام اقتصادي عالمي جديد تزول من خلاله كافة صور الحماية والدعم والاحتكار ويتم الانتقال إلى الأسواق المفتوحة، وحرية التجارة بفعل اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية وسيادة اقتصاد السوق.

وأمام هذه التحديات التي تواجه الشركات العائلية وفي سبيل تخطيها للمحافظة على وجودها وازدهارها، يجب أن تسعى الشركات العائلية إلى ضرورة التكتل والاندماج والتطوير، وأيضاً الدخول في شراكة إستراتيجية مع الشركات المماثلة لها حيث تساهم في تطوير منتجاتها أو فتح سوق جديدة. وللقيام بهذا التطوير يجب الأخذ بأحد الخيارات التالية:

- إعادة هيكلة الشركة.
- الاندماج مع الشركات المحلية.
- التحالفات الإستراتيجية.

وأخيراً ضرورة التحول إلى شركات المساهمة العامة حتى تضمن الإستمرارية ومواجهة كل تلك التحديات -بما تشمله من التحديات التقليدية المرتبطة بتفكك الشركة العائلية بسبب الخلافات بين الورثة- لحمايتها من الانهيار. (الدبل، 2016)

7. مقارنة الشركات العائلية مع الشركات الغير عائلية:

يوجد العديد من الفروقات التي تميز الشركات العائلية عن نظيراتها من الشركات الأخرى ولكن أهمها كما يرى (محبوب، 2013) أنها تتفوق في الأداء والعائدات على منافسيها من الشركات الأخرى على كل مؤشرات الأسهم. وهناك اختلافات أخرى بين الشركات العائلية وغير العائلية فصلتها (الدبل، 2016) نستخلص منها ما يلي:

1) يشغل أحد أفراد العائلة منصباً إدارياً هاماً في الشركة العائلية وبصلاحيات مفتوحة بينما يشغل مثل هذه المناصب في الشركات الغير عائلية موظف مختص ويعمل وفق النظام الأساسي للشركة وبصلاحيات محددة. وعليه فإن احتمال حدوث إخفاقات في العمل تكون ناتجة عن ضعف مهني لدى أفراد العائلة والذين من الصعب جداً إنهاء عقودهم في الشركة. بحيث يمكن للشركات الغير عائلية إنهاء عقد المدير الغير ناجح وترقية ومكافئة المدير الناجح.

(2) أما بالنسبة للأداء التنظيمي واتخاذ القرارات فإن ذلك يحدث بشكل غير رسمي وغير

مكتوب في معظم الأحيان في الشركات العائلية بينما يكون صنع القرار في الشركات الغير

عائلية تشاركياً بين أعضاء الفريق ويتم إتخاذها بشكل رسمي.

(3) أما فيما يخص عملية انتقال الإدارة في الشركات العائلية من أحد أفراد العائلة لأحد الورثة

من الجيل الأول أو الجيل الثاني فإن ذلك يسبب العديد من الصراعات وحدوث الخلافات

العائلية مما يؤثر سلبياً على مستقبل عمل الشركة. أما في الشركات غير العائلية فإن

عملية انتقال الإدارة يمكن أن يرافقه بعض الصراعات ولكنها محدودة وتبقى تحت مراقبة

المساهمة في الشركة.

3.1.2 المبحث الثالث: دور المرأة في إدارة الشركات العائلية

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى دراسة أثر المتغيرات التابعة ودورها في تعزيز وتمكين المرأة من

الوصول إلى المناصب الإدارية العليا التي تمكنها من صناعة القرارات في الشركات العائلية، وتشمل

هذه المتغيرات (الصفات الشخصية للمرأة القيادية والتحفيز الأسري ، تعاقب الأجيال، والمساواة بين

الجنسين في العمل).

1.3.1.2 تولي المرأة مناصب إدارية عليا

لعبت العديد من النساء أدواراً هامة في الشركات العائلية في العقود الماضية، وتمثل ذلك في أدوار

قيادية هامة وواضحة أحياناً وفي بعض الأحيان كان دورهن أقل أهمية ووضوح. وقد قامت بهذه الأدوار

الزوجات والأمهات، أما البنات فلم يكن لهن الظهور الواضح في تاريخ السلالات. (Bondel. 2005).

كان دور الزوجة هو إعطاء اجتماعات العمل شخصية وجو خاص، بحيث يعزز العلاقات الشخصية

للعائلة مع العملاء المحتملين وشركاء العمل. (Stider. 2001)

لعبت المرأة دوراً آخر هاماً للغاية وهو ربط أفراد الأسرة مع بعضهم بالجيل القادم، نقل القيم الأسرية الأساسية، إعطاء صورة إيجابية أو حتى سلبية عن الشركة العائلية، لتعليم أفراد الأسرة كيفية التأزر معاً أو الخروج من العمل في بعض الأحيان. (Bondel. 2005).

2.3.1.2 الصفات الشخصية والتحفيز الأسري :

تساعدنا الأدوار القيادية التي تلعبها النساء في الشركات العائلية على فهم المساهمة الإقتصادية للشركة العائلية وأيضاً على فهم القيادة وريادة الأعمال بشكل أفضل وتأثيرها على الشركات العائلية (Barrett&Moors, 2009). وتواجه المرأة والرجل على حد سواء تحديات مختلفة في القيادة. وعلى وجه الخصوص يرى الباحثون أن دور الزوج يجب أن يكون دوراً للتعاون والدعم وتمكين النساء التنفيذيات من النجاح في حياتهن العملية والمهنية. وعلى خلاف الرجل يعد دعم الزوج أمراً حاسماً بالنسبة للمرأة حتى تتمكن من تكريس نفسها لعملها.

للتوضيح، قد لا يضطر الرجل في القيادة إلى النظر في مسألة الدعم هذه من زوجاتهم حيث أنه من المسلم به أن الزوجات سيعتدين بالأعمال المنزلية والأطفال بكل الأحوال بشكل فطري. وعند النظر إلى المرأة في القيادة يصبح هذا الجانب مشكلة بسبب التوقعات الاحتمالية وإتفاقية أدوار المرأة في الأسرة. من المؤكد أن الخلفية الشخصية للمرأة الإدارية لا تتغير بسهولة أو بسرعة وإنما تتطور خلال حياتها و يعتبر التعليم العامل الأهم في صناعة المرأة الإدارية و التي يقودها لتحقيق مناصب إدارية عليا. أيضاً يعد الذكاء و المهارة من الخصائص الهامة التي تزيد من فرصة المرأة في تولي المناصب الإدارية العليا، إضافة إلى ذلك تم إدراج الأسرة من المؤثرات على قدرة المرأة للوصول للمناصب الإدارية حيث أثبتت الدراسات أن أكثر النساء القياديات نجاحاً هن نساء متزوجات.

ومن المرجح أن تقوم الأسرة النووية بدعم النساء في وظائفهن، حيث وجد أن الزوج أو الأسرة الداعمين لبناتهن أو زوجاتهن يمكنهما التأثير بإيجابية على دور المرأة في المناصب الإدارية العليا (Dumas، 1998). بالرغم من توجه أدوار المرأة في العمل أكثر إلى المساواة مع الرجل إلا أنها تتحمل المزيد من المسؤوليات في المنزل، وفي حال امتلاك أفراد الأسرة الفهم الكامل لدور الزوجة/ الأم القيادي يمكن أن يحررها من الالتزامات الأسرية، مما يسمح لها بأن تخصص المزيد من الوقت والطاقة للعمل. الوضع الإقتصادي يعتبر عامل من عوامل نجاح المرأة في الأدوار الإدارية العليا وذلك بطرق مباشرة من خلال منحها القدرة للحصول على فرص وظيفية وتعليمية وبشكل غير مباشر حيث تقوم المرأة القادرة مادياً على توظيف أحد لمساعدتها في أداء المهام المنزلية والعناية بالأطفال حيث يسمح لها ذلك بتخصيص المزيد من وقتها للعمل.

من خلال هذه العوامل يمكن القول أن النساء التنفيذيات اللواتي يصلن إلى المناصب الإدارية العليا في الشركات حاصلات على الدعم الكامل من العائلة و المحيط. هنالك خصائص أخرى تؤثر في وصول المرأة للأدوار القيادية العليا وهي:

- العمر وسنوات الخبرة و كلاهما يدعم المرأة للوصول إلى المناصب العليا
- التحفيز و الإنجاز
- السمات الشخصية التي تلخص في ثلاثة عناصر:

1. القدرة على تحمل الضغط والإحباط
2. التحكم الذاتي بالعواطف بكليهما: المشاعر السلبية أو الإيجابية
3. الذكاء العاطفي عند المرأة والتي تستخدمه لإظهار الانتباه لمشاعر الآخرين نجاحاتهم و تقدمهم الوظيفي.

- كاريزما المدير و التي تشمل الثقة بالنفس و الشخصية الكريمة والتصميم القوي لتحقيق الطموح و التحلي بالروح الرياضية والإخلاص والصدق، الإلهام و التعبير عن الذات وأيضاً الوعي الكامل لأخلاقيات العمل والعدل الذي ينعكس على التقييمات و التقدم الوظيفي.
- القدرة وهي تشمل:

- القدرة العملية على العمل من خلال امتلاك مهارات التكيف و التواصل و المفاوضات والمعرفة التكنولوجية.

- القدرة الإجتماعية من خلال تطوير علاقات جيدة مع الزملاء والمرؤوسين في العمل وفي حياتهم الشخصية.(McLean et al., 2017).

3.3.1.2 تعاقب الأجيال في الشركات العائلية

تُعرّف خلافة الشركات العائلية بأنها عملية تحويل إدارة الشركة وملكيتهما إلى أفراد العائلة من الجيل التالي بما في ذلك أصول العائلة حيث يلعب أفراد العائلة دوراً رئيساً في خلافة الإدارة والملكية (Grant, 2011)، ولأن الخلافة في الشركات العائلية تعتبر عملية متعددة المراحل (الدبل، 2016)، فإن عملية التخطيط وإدارة الخلافة في الشركة العائلية تحتاج للعديد من الخطوات التي تهدف إلى ضمان استمراريته عبر الأجيال (Ward et al., 2003)، وبما أن إدارة الخلافة هي الهدف الأكثر أهمية لضمان مستقبل الشركات العائلية بالعالم، فإن الفشل في تخطيط وإدارة الخلافة بشكل جيد هو أكبر تهديد لبقائها، ولا عجب أن أقل من 30% من الشركات العائلية تعيش للجيل الثاني، وحوالي 13% فقط تستمر للجيل الثالث بسبب سوء إدارة عملية تعاقب الأجيال (Ward et al., 2003)، وتعرف الثقافة العربية بأنها بيئة غير مواتية أحياناً لتواصل الأجيال وتعاقب القيادات المتوافقة، حيث تتعامل هذه الثقافة بكثير من الحساسية مع فكرة إيجاد الخليفة المناسب، الأمر الذي جعل من عملية

الإحلال صعبة في الشركات العائلية(المكاوي،2013) وهي بالتالي إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجهها الشركات المملوكة للعائلات في فلسطين هي خلافة الملكية والإدارة للجيل اللاحق (صبري، 2008).

4.3.1.2 المساواة بين الجنسين

النساء لا يشكلن نصف قاعدة المواهب المحتملة فحسب، بل يساهمن أيضاً في جلب بعض وجهات النظر المختلفة الهامة جداً في عالم معقد ومترايط و سريع الحركة. على مدة العقود القليلة الماضية أحرزت البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء تقدماً كبيراً في تعليم المرأة و تحسين صحتها. في العديد من البلدان المتقدمة تمثل الآن النساء أكثر من نصف خريجي الكليات والجامعات وقد قلص العديد من البلدان النامية بشكل كبير الفجوات بين الجنسين في محو الأمية و التعليم الإبتدائي و الثانوي، ولكن حتى في البلدان المتطورة التي تعتمد على صناعة المعرفة و العاملين في مجال المعرفة بشكل كبير ومتزايد، لا تزال هنالك فجوات كبيرة في فرص العمل للنساء وفي الأجور المدفوعة للنساء مقارنةً بنظرائهن من الذكور وهي أكبر في البلدان النامية (Global Gender Gap،2008). وفي الوقت الحاضر وبالتوازي مع تحسين تمثيل النساء في المراكز القيادية قد زاد هذا التمثيل في القطاع الإقتصادي على الصعيد العالمي بنسبة 36% من كبار مديري القطاع الخاص و مسؤولي القطاع العام بزيادة تصل إلى 2% عن العام 2019، بالرغم من هذا التقدم البطيء ولكن الإيجابي لمشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا إلا أن مشاركة المرأة في سوق العمل متوقفة، والفوارق المالية في الأجور أكبر قليلاً في المتوسط العام حيث أن 55% من النساء البالغات يشاركن في العمل مقابل 78% من الرجال وأكثر من 40% هي فجوة الأجور بين النساء والرجال. علاوة على ذلك ما زال هنالك العديد من البلدان التي تحرم النساء من الحصول على الإئتمان أو الأراضي أو المنتجات المالية مما يمنع فرصها من بدء مشروعها الخاص أو كسب العيش من إدارة الأصول(GGG،2020).

هنالك العديد من المناهج التي استخدمها الباحثون في دراسة الجندرية منها النسوية الإجتماعية التي تعتمد على أن السبب في خبرات التعلم المختلفة بين الرجل و المرأة هو بسبب اختلاف الخلفية التجريبية بينهما والذي يؤدي إلى اختلاف في طرق التفكير، وهو ما أكده هذا النهج بأن طريقة المرأة في تعلم القيادة و الإدارة تتبع عمليات مختلفة. أما النهج الآخر هو النسوية الليبرالية والتي تدعم النوع الاجتماعي في الأعمال التجارية ويهتم في قطاع النساء التنفيذيات أو اللواتي يتولين مناصب عليا في شركات العائلية و التي تكشف مدى التحيز و التمييز المفتوح بين الرجل و المرأة لصالح الرجل (Barrett&Moors،2009).

2.2 الدراسات السابقة

سيتم خلال هذا الفصل عرض الدراسات السابقة التي تناولت دور المرأة في الأعمال العائلية، للاستفادة منها في هذه الدراسة، سواء من ناحية الطريقة التي اعتمدتها الدراسة السابقة والإجراءات التي اتبعتها، أو العوامل المؤثرة في دور المرأة في الأعمال العائلية، وتقسم الدراسات التي تم تناولها إلى ثلاثة أقسام:

1.2.2 الدراسات المحلية

1.دراسة (سلامة،2017)، بعنوان "انتقال الشركات العائلية بين الأجيال في فلسطين"

هدف هذا البحث إلى التحقيق في العوامل التي تؤثر على عملية الخلافة في الشركات العائلية، وقد استخدمت الباحثة تصميم البحث النوعي، ومنهجية تحليل المحتوى عن طريق تحليل المقابلات شبه المنظمة والمتعمقة لستة عشر شخصاً تم اختيارهم عمداً من الشركات العائلية في فلسطين، حيث تشير نتائج هذه الورقة البحثية إلى أن الشركات العائلية تعتبر استمرارية العمل العائلي، والحفاظ على وحدة الأسرة، وحماية اسم العائلة في السوق، وحماية التراث والثروة الأسرية من أهم فوائد التخطيط للخلافة. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن العلاقة بين الأب والابن تعتبر واحدة من أهم العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على نتائج خلافة الشركات العائلية. من ناحية أخرى، يعد التنافس بين أفراد الأسرة أحد العوامل التي تؤثر سلباً على نتائج الخلافة. علاوة على ذلك، يعد إعداد الخلف خلال حياة قائد الأعمال الحالي أفضل بديل للشركات العائلية. من ناحية أخرى، فإن وجود خطة تعاقب مكتوبة ليست شائعة لدى معظم الشركات العائلية. وأخيراً، تعد الأبعاد العائلية والإدارية للشركات العائلية أهم العوامل التي تؤثر، بشكل إيجابي أو سلبي، على العملية وكذلك على نتائج خلافة الشركات العائلية.

2.دراسة (سلامة، 2016) بعنوان "النساء الرياديات في فلسطين" (دراسة استكشافية لعلاقة

الدوافع لاستمرارية المشروع)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واستكشاف النوايا، وخصائص، وعوامل النجاح، واستدامة الأعمال لدى سيدات الأعمال في فلسطين لبدء وإدارة أعمالهن الخاصة. والحواجز الرئيسة التي تواجه النساء صاحبات المشاريع وكيفية التغلب على هذه الحواجز. يتم جمع البيانات الأولية باستخدام مقابلات شبه منظمة مع عينة انتقائية من إحدى وعشرين سيدة أعمال في فلسطين. اعتمد تحليل المحتوى لتحليل البيانات التي تم جمعها. وأظهرت النتائج أن أهم ستة عوامل نجاح حاسمة لصاحبات المشاريع في فلسطين هي العمل الشاق، ومهارات العمل، والدعم من الأسرة والأصدقاء، والتعليم، والخبرة، والتدريب، وعامل التسويق، والمنتج الجيد بأسعار تنافسية. هذا يرجع إلى حقيقة أن هذه النوايا هي القوة الدافعة لبدء أعمالهن. وطالما أنها موجودة، فإنها ستبذل قصارى جهدها لتعزيز عوامل النجاح الحاسمة التي تؤدي بدورها إلى استدامة أعمالها.

3.دراسة (القطب، 2012) بعنوان "دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات

الحكومية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى بحث دور المرأة في صناعة القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في الفترة ما بين (1995،2010)، وأهم المعوقات التي تؤثر في حياة المرأة الفلسطينية العاملة، والتي تقف عقبة أمام توليها مناصب عليا تمكنها من صنع القرار. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث خلصت إلى العديد من النتائج أهمها : أن دور المرأة في التنمية المستدامة كبير حيث أن العوامل السياسية والاجتماعية والذاتية والثقافية ساعدت على إبراز ملحوظ لنساء قيادات قادرات على النجاح والتغلب على هذه العوامل، كانت حصة النساء

الأكثر انتشاراً في قطاع الخدمات كالصحة والتعليم، وبالرغم من ذلك فإن تواجد النساء في مناصب الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية كان ضعيفاً . أوصت الدراسة بالعمل أكثر على إبراز إيجابي دور المرأة الفعلي في مواقع صنع القرار وعدم إكتفائها في أدوار محددة حتى تحقق التطوير والتنمية المستدامة في القطاع الحكومي الفلسطيني.

4.دراسة (جرادات،2008) بعنوان"أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات

العائلية الفلسطينية"

هدفت 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 تناول رأس المال البشري: التعليم، الخبرة، والتدريب، أما رأس المال الاجتماعي فقد تناول : شبكة العلاقات الخارجية والداخلية، الحالة الاجتماعية، والعضوية في المؤسسات العامة. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية في محافظة الخليل في فلسطين حيث بلغ عددها بعد عملية إقصاء ما ضعف منها على 275 شركة، وكانت وحدة المعاينة في الدراسة هي صاحب الشركة أو المدير التنفيذي الأعلى للشركة. وقد جاءت أبرز النتائج لهذه الدراسة على وجود علاقة قوية بين رأس المال البشري وأداء الشركات العائلية فقد احتل التعليم المرتبة الأولى ثم الخبرة أما التدريب فكان تأثيره ضعيف. كما جاء بالنتائج أن هنالك تأثير إيجابي لرأس المال الاجتماعي حيث كان تأثير شبكة العلاقات الداخلية هو الأقوى يليه العضوية في الجمعيات والنوادي العامة ثم الحالة الاجتماعية للفرد، ولكن لم يكن هنالك تأثير لشبكة العلاقات الخارجية لأفراد العائلة على أداء الشركات العائلية في فلسطين. كما جاء رأس المال البشري بأهمية أكبر من الاجتماعي حسب مقاييس الأداء .

5.دراسة (فارس، 2005)، بعنوان "مدخل لدراسة دور المرأة في مستويات الإدارة العليا في

مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية"

هدفت الدراسة تبيان وضع المرأة في مستويات الإدارة العليا وصنع القرار وفق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني الصادر في عام ١٩٩٨. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق الأهداف المتعلقة بالدراسة تم إجراء استبانة شارك فيها ٢١٦ شخصًا يشغلون منصب مدير 38 امرأة يشكلن ما نسبته ١٧,٦ %. تضمنت الاستبانة أسئلة محددة، كان التركيز على أهم المشكلات التي تواجه النساء العاملات في تلك الوزارات. وتوصلت الدراسة لنتائج كان أهمها وجود بعض الثغرات في تفسير القانون وتطبيقه، والتي أدت إلى انحراف القانون عن المسار الذي جاء لأجله، كما بينت نتائج توزيع النساء على الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة أن أعلى ٩٩ نسبة مشاركة للنساء كانت في الدرجات المتوسطة.

2.2.2 الدراسات العربية

1.دراسة (منتدى ثروات للشركات العائلية، 2013) بعنوان "دور المرأة في الشركات العائلية

العربية"

هدف هذا الدراسة إلى مناقشة الأدوار المتنوعة التي تمارسها النساء في الشركات العائلية، من أجل فهم العوامل المؤثرة على استدامة الأعمال في الشركات العائلية، ركزت الدراسة على سبل التوصل إلى فهم أفضل للوقائع التي تُعيق أعضاء العائلة من النساء في المنطقة العربية. استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي، حيث اشتملت على لقاءات لشخصيات ذات مكانة متنفذة في الشركات العائلية في المجتمع العربي. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: ضرورة التوصل إلى فهم أفضل لمكانة ودور النساء في الشركة العائلية، ضرورة منح النساء فرصة

مساوية للرجال لتتمكن من تحقيق إمكانياتهن ضمن عالم الأعمال، ضرورة تنبه النساء إلى أهمية الدور الذي تلعبه في الوساطة بين الأطراف في العائلة وبضرورة تمتعهن بحياة شخصية متزنة وكاملة حتى تتمكن من تأدية هذا التناغم العائلي على أكمل وجه، وضرورة منحهن الفرصة لتسخير تلك الحكمة والقوة التي يملكنها في مجال الأعمال وفي قاعة مجلس الإدارة بشكل فعلي، وأيضاً بدء حوار فعال يسهم بدوره في التوصل إلى فهم أفضل ويرسم معالم رغبات وآمال النساء المعنويات في مجال الشركات العائلية.

2.دراسة (غرفة الشرقية، 2012): بعنوان "تفعيل دور المرأة في الشركات العائلية السعودية"

هدفت الدراسة إلى البحث في العوامل المؤثرة على دور المرأة في الشركات العائلية، حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع استبيان على ١٢٥ شركة عائلية من مختلف مناطق المملكة. واعتمد منهج الدراسة على الأسلوب الإحصائي، حيث تناول بشكل مفصل ماهية الشركات العائلية، وأهميتها الاقتصادية دولياً ومراحل نموها وتطورها من الجيل الأول وحتى الجيل الرابع، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها تدني مشاركة المرأة في اتخاذ القرار في الشركات العائلية في معظم أنحاء العالم، الزوجات والأرامل لديهن فرصة كبيرة في الوصول إلى مناصب إدارية قيادية في الشركات العائلية أكثر من الوراثة من آبائهن، والصفات السيكولوجية للمرأة ذات تأثير إيجابي على عمل الشركة، وكانت أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة أن على سيدات الأعمال السعوديات الالتحاق بالتعليم الجامعي العالي، وقيام وزارة المالية بتقديم قروض و مساعدات للسعوديات لمساعدتهن على تأسيس مشروعات صغيرة.

3.2.2 الدراسات الأجنبية

1.دراسة (Nicolás & Cerdon،2018) بعنوان:"المرأة في الإدارة : هل الشركات العائلية

بطريقة أو بأخرى خاصة؟"

تقدم الشركات التي تديرها النساء بعض الاختلافات في الشروط التنظيمية من حيث نوع الأعمال وملف المدير. تهدف هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت هذه الاختلافات مستمرة في الشركات العائلية حيث يكون وجود المدراء الإناث أعلى، خاصة في الشركات العائلية الجيل الثاني أو اللاحق، مقارنة بالشركات غير العائلية. وتكشف النتائج أن الشركات العائلية التي تديرها النساء ليست أصغر، ولكنها مركزة في قطاع الخدمات مثل الشركات غير العائلية. فيما يتعلق بملف المدير، لا توجد فروق سواء في مستوى التدريب أو في عمر المديرات. لكنهم يمتلكون خبرة إدارية أقل ولكن فقط في الشركات العائلية من الجيل الأول. وباختصار، فإن الاختلافات بين الجنسين في نوع العمل وفي الملف الشخصي للمدير الموجودة في الأدبيات الإدارية تختفي في الشركات العائلية، ولا يستمر سوى التأثير الجنساني القطاعي.

2.دراسة (Campopiano et al.،2017) بعنوان "مشاركة المرأة في الشركات العائلية: التقدم

والتحديات التي تواجه البحوث المستقبلية"

هدفت الدراسة لاستعراض مشاركة المرأة في الشركات العائلية من حيث المحددات، السلوكيات والمخرجات. وذلك بدراسة نوع مشاركة المرأة وتواجدها في الأعمال التجارية العائلية، والعوامل المحركة من حيث مستوى الشركة والأسرة والمستوى الفردي، واعتمدت الدراسة الأسلوب التحليلي منهجاً لها، حيث استعرضت الدراسة 87 مقالاً أكاديمياً ذو علاقة بمشاركة المرأة في الشركات العائلية، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة الاهتمام المتزايد والتركيز الكبير على دور

المرأة في المشاركة في إدارة الشركات العائلية بصياغة المحددات والعلاقات العائلية والأنظمة ذات الصلة، وبينت الدراسة أهم المعايير التي تحدد نوع المشاركة في الشركات العائلية من حيث دخول المشاريع، وراثت الشركات العائلية، لعب دور ديناميكي والتواجد في إدارة هذه الشركات.

3.دراسة (Bjuggren et al., 2015) بعنوان "كفاءة القيادات النسائية في الشركات العائلية

وغير العائلية"

هدفت هذه الدراسة لبحث دور القيادة النسائية في الشركات العائلية وكيف يؤثر على ربحية الشركة. واستخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي الوصفي منهجاً لها، حيث تمتلك الشركات السويدية الخاصة وهي مجتمع الدراسة على قاعدة بيانات فريدة من الملكية والقيادة تجعل من الممكن تحليل الفرق في الأداء الثابت بسبب القيادة النسائية في الشركات العائلية وغير العائلية. تظهر الدراسة أن القيادة النسائية هي أكثر شيوعاً في الأسرة من الشركات غير العائلية. هذه القيادة النسائية لها أيضاً تأثير إيجابي قوي على الأداء في الشركات العائلية في حين أن تأثير الأداء سلبي بشكل مثير للدهشة بشدة في الشركات غير العائلية. هناك حاجة إلى مزيد من البحوث لتفسير هذا الاختلاف. يمكن أن تكون التفسيرات المحتملة اختلافات في المعرفة الفقهية والتميز، والتحيز في الاختيار، وشروط الوكيل الأساسي التي تسهم في تحقيق أداء متفوق للإناث في الشركات العائلية.

4.دراسة (Modrono et al., 2015) بعنوان "دور المرأة الخفي في الشركات العائلية"

هدفت الدراسة إلى المساعدة في التعرف إلى خصائص وحجم العمالة غير المبلّغ عنها التي تقوم بها في الغالب النساء في الشركات العائلية الصغيرة، و إلى المساهمة في الفهم المتعمق

لمقدار وخطورة هذا العمل من أجل الإبلاغ عن نطاق عدم المساواة بين الجنسين، والتقليل منه. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان مجتمع عينه الدراسة هي إقليم الأندلس جنوب اسبانيا، كانت عينة الدراسة عبارة عن 551 مقابلة شخصية مع نساء يعملن في شركات عائلية في الأندلس. أبرز النتائج التي استخلصتها الدراسة هي وجود قدر كبير من العمالة غير المبلّغ عنها التي تصل إلى حجم متماثل مع العمل الرسمي، كما أن الطبيعة غير الرسمية لعمل المرأة في الشركات العائلية تُرى على أنها مساهمة مرنة تكميلية متاحة دائماً لرفاهية الأسرة.

5. دراسة (منظمة العمل الدولية، 2015) بعنوان "السيدات في مجال الأعمال والإدارة".

هدفت الدراسة إلى تكوين فهم أكبر للعوائق التي تحول دون تقدم المرأة في مجال الأعمال والإدارة، وتشير إلى الطرق الممكنة لمعالجة مثل هذه القضية، مع تسليط الضوء على الممارسات الجيدة بين شركات القطاع الخاص والمنظمات التي تمثلها، استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي الوصفي، حيث كانت عينة الدراسة تتمثل في استقصاء قامت به منظمة العمل الدولية لما يقارب (1300) شركة من شركات القطاع الخاص في (39) بلداً من البلدان النامية، وقد جاءت النتائج الإحصائية على أن الشركات التي تتولى فيها المرأة مناصب إدارية عليا تفوقت على نظيرتها التي يقل التمثيل النسائي بها بنسبة متنوعة مثل العائد على المبيعات، والعائد على رأس المال المستثمر، العائد على حقوق المساهمين، وأيضاً على ارتفاع سهم الشركة في البورصة، وبالرغم من ذلك فإن من النتائج أيضاً أن التمثيل النسائي للمناصب الإدارية العليا لا تتجاوز 5% أو أقل في العالم ككل، وقد عزت الدراسة ذلك لظاهرة السقف الزجاجي حيث أن المرأة تتوقف عند حد معين من مراتب الإدارة في الشركات حيث تقتصر المناصب العليا كأعضاء ومدرء مجلس الإدارة على الرجال في غالب الأمر.

6.دراسة (Parkhurst،2013) بعنوان "مؤسس الخلافة في الأعمال التجارية الصغيرة"

هدفت هذه الدراسة إلى أمرين: الأول هو تكرار وتوسيع الدراسات السابقة التي قام بها روبنسون وغوبتا (1992، 1996). الهدف الثاني هو التحقق من أن هذا النموذج قابل للتطبيق على المؤسسات التي تكون أصغر إلى حد كبير من الشركات الأصلية البالغ عددها 54 شركة والتي تم دراستها. استخدم الباحث منهجية بحثية نوعية. كانت منهجية البحث النوعي وهي عبارة عن تصميم أبحاث نظرية باستخدام المقابلات الشخصية مع خلفاء المؤسسة الأولى. استخدم الباحث مزيجاً من الأسئلة المهيكلية وغير المنظمة خلال المقابلات مع 15 من المدراء التنفيذيين اللاحقين حول عملية الخلافة من المؤسس لهم كقائد تنظيمي قادم. تم اختيار المشاركين في هذه الدراسة من خلال مجموعة من الأساليب الهادفة لأخذ العينات والسلسلة المرجعية. وقد استوفى جميع المشاركين والمنظمات في هذه الدراسة المعايير المحددة للدراسة، تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن المؤسسون الذين يحتفظون بمركز أسهم مسيطر في مؤسساتهم قادرون على تحديد تاريخ وطريقة الخلافة مع الحصانة. إن استنتاج المؤلفين هو أن النموذج المقترح من قبل روبنسون وغوبتا (1996) كما هو مبني حالياً كان له أدنى قدرة تفسيرية في المجموعة المستهدفة من هذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم اكتشاف 6 محاور خلال عملية المقابلة هي: المؤسسون يفكرون بكيفية الخروج من العمل بدلاً من التوريث؛ لا يخطط المؤسسون للخلافة حتى يتم توجيههم لها إما بسبب المرض أو الشيخوخة؛ قام المؤسسون بكل ما يريدون لأنهم المساهم الأكبر؛ لا يميل الخلفاء لمواجهة المؤسس؛ المؤسسون لديهم مستوى عالٍ من التعريف الذاتي مع المنظمة؛ والمؤسسون رفضوا التخلي عن المنظمة لأنها كانت هوايتهم.

7.دراسة (Giarmarco،2012) بعنوان"المستويات الثلاثة لتخطيط التعاقب في الشركات

العائلية"

هدفت هذه المقالة إلى تلخيص أساسيات تخطيط التعاقب التجاري لمساعدة أصحاب الأعمال العائلية على تقييم أهدافهم والنظر في الآثار الإقتصادية والقانونية والضريبية لمختلف الخطط. هو بأي حال مصدر شامل لتخطيط التعاقب التجاري. يتضمن تخطيط تعاقب الأعمال مسائل معقدة تتعلق بالقانون والضرائب وتخطيط الأعمال. ينقسم تخطيط تعاقب الأعمال إلى ثلاث قضايا رئيسة هي: الإدارة، والملكية، والضرائب على النقل. تتناول هذه المقالة جميع هذه المشكلات وتصف العديد من الأساليب التي يمكن لمالكي الأنشطة التجارية استخدامها لنقل أنشطتهم التجارية إلى الجيل التالي مع تقليل كل من الخلافات العائلية وتحويل الضرائب. الطريقة الوحيدة للعثور على أفضل استراتيجية لتعاقب الأعمال في شركة عائلية معينة هي العمل بشكل وثيق مع محام ومحاسب ومستشار مالي من ذوي الخبرة في التخطيط لتعاقب الأعمال.

8.دراسة (Galbreath،2011) بعنوان "هل هنالك تأثيرات مرتبطة بالأنوع الاجتماعي على

استدامة الشركات؟ دراسة عن النساء في مجالس الإدارة."

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت هناك صلة بين النساء في مجالس الإدارة واستدامة الشركات. باستخدام عينة من الشركات المدرجة في البورصة من أستراليا، تشير النتائج إلى مستوى معين من الدعم بوجود ارتباط. من المتوقع أن تقدم المجالس التي لديها تكملة قوية للتنوع بين الجنسين رصدًا أكثر فاعلية للوكلاء، فضلاً عن توفير إنفاذ أكثر صرامة للسلوك الأخلاقي، وبالتالي تقليل آثار التخريب لأموال المساهمين التي يمكن أن تضر بعوائدها. وبناءً عليه، تؤكد النتائج وجود صلة إيجابية بين النساء في المجالس والنمو الاقتصادي. بسبب قدرتها

على إدارة العلاقات، فإن النساء في المجالس أكثر قابلية للتفاعل مع العديد من أصحاب المصلحة والاستجابة لإحتياجاتهم، مما يؤدي إلى وسيلة لإثبات الاستجابة الاجتماعية، وهو ما تؤكد النتائج. ومع ذلك، نظرًا لخلفياتهم وخبراتهم في العمل، قد تتواجد التحيزات والقوالب النمطية القائمة على الجنس في قاعات الاجتماعات مع خصم الذكور لمدخلات الإناث في القضايا المتعلقة بجودة البيئة.

9.دراسة (Songini & Gnan،2009) بعنوان "المرأة والسقف الزجاجي والمهنية في

الشركات الصغيرة والمتوسطة، رابط مفقود"

هدفت الدراسة إلى بحث موضوعين رئيسيين وهما: دور المرأة في الشركات العائلية وإضفاء الطابع المهني على الشركة. كما تهدف إلى فهم مشاركة المرأة في الحوكمة والأدوار الإدارية، والعلاقة مع احتراف الشركات العائلية. إتبعَت الدراسة النهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء المسح على 198 شركة، وكانت الفئة المستهدفة من المسح هي (الرئيس، المدير التنفيذي، والمدير الإداري).

جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن الشركات الصغيرة أو المتوسطة هي أكثر ملائمة لسياق إزالة السقف الزجاجي فقط فيما يتعلق بأدوار أعضاء مجلس الإدارة والمدير الوظيفي، أيضا تظهر الدراسة أن بعض الآليات الإدارية مثل الحوافز وغيرها تكون أكثر ملاءمة عندما تشارك المرأة في أدوار الحوكمة والإدارة.

10.دراسة(Liff & Ward،2002) بعنوان "مشاهد مشوهة من خلال السقف الزجاجي: بناء

فهم المرأة للترقية والمراكز الادارية العليا"

تستكشف المقالة قضية ما إذا كان تمثيل المرأة في مناصب الإدارة العليا يمكن تفسيره جزئياً بالرسائل التي يتم تقديمها حول عملية الترقية ومتطلبات الوظائف العليا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلات مع أكثر من 50 من المدراء والناشئين في أحد البنوك في المملكة المتحدة، ظهرت القضايا المتعلقة بالسمات الشخصية المطلوبة والسلوكيات التي يراها مع النجاح و مع ثقافة ساعات العمل الطويلة. في العديد من الحالات، حدد الرجال والنساء نفس القضايا ولكن أهمية وجودهم في صنع القرار الخاص بهم والطريقة التي فسّر بها الآخرون سلوكهم تفاوتت، خاصة فيما يتعلق بالتعارض الواضح بين الأبوة والأمومة النشطة والأدوار العليا. تقدم النتائج وصفاً للسياق الذي تقوم به النساء باختيارات مهنية تبرز القيود على التحليلات التي ترى غياب المرأة كنتيجة للتمييز الإجرائي أو التوجه الأولي للمرأة نحو المنزل والعائلة. كما تسلط النتائج الضوء على مشاكل معالجة الالتزامات تجاه المساواة بين الجنسين كمسألة معزولة.

11. دراسة (Yukongdi & Benson، 2005) بعنوان "مدراء النساء الآسيويات: المشاركة،

الحواجز والآفاق المستقبلية"

هدفت الدراسة إلى توضيح ما يعنيه تغيير المجتمعات من زراعية إلى صناعية بالنسبة للمرأة، ولا سيما موقفها وتقدمها في الإدارة. تجمع هذه المساهمة نتائج دراسات الحالات الثمانية (اليابان، كوريا الجنوبية، الهند، سنغافورة، تايوان، هونغ كونغ، تايلند، الصين) المقدمة في هذه الدراسة. وباستخدام نموذج توضيحي يتضمن تحليلات على المستوى الفردي والتنظيمي والمجتمعي، تبين النتائج أن المرأة ممثلة تمثيلاً ناقصاً في الإدارة وتواجه عوائق كبيرة في الحصول على مناصب إدارية. وقد عززت العوامل التنظيمية العديد من هذه الحواجز، لكن مجموعة من السمات الثقافية ساهمت في هذا التمييز. وقد أوصت الدراسة باعتبار التغييرات

التشريعية السبيل الوحيد لتحسين وظائف المرأة، شأنها شأن زيادة مستويات تعليم المرأة، والنهج المتغيرة لإدارة الموارد البشرية، والوعي المتزايد بعدم الكفاءة والمستويات دون المستوى الأمثل للأداء التنظيمي الناشئ عن التمييز بين الجنسين. بيد أن هذا الإسهام يخلص إلى أنه غالباً ما تحدث تحولات رئيسة في أدوار المرأة من جانب الأفراد والمنظمات والمجتمع، فمن المرجح أن يحدث التغيير تدريجياً فقط وستظل المرأة محرومة وممثلة في الإدارة.

4.2.2 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات المحلية، العربية، والأجنبية السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

(1) أكدت معظم الدراسات على ضرورة التوصل إلى فهم أفضل لمكانة ودور النساء في الشركة العائلية.

(2) اتفاق معظم الدراسات السابقة على ضرورة منح النساء فرصة مساوية للرجال ليتمكن من تحقيق إمكانياتهن ضمن عالم الأعمال.

(3) بينت معظم الدراسات أن المجتمع لا يزال يظهر انحيازاً واضحاً إلى جانب الرجل الأمر الذي يؤدي إلى ظهور عقبات يومية في عمل المرأة.

(4) أكدت معظم الدراسات على ضرورة تنبه النساء إلى أهمية الدور الذي تلعبه في الوساطة بين الأطراف في العائلة وبضرورة تمتعهن بحياة شخصية متزنة وكاملة حتى تتمكن من تأدية هذا التناغم العائلي على أكمل وجه.

(5) اتفاق الدراسات السابقة على تدني مشاركة المرأة في اتخاذ القرار في الشركات العائلية.

(6) اتفاق الدراسات السابقة على أن الزوجات والأرامل لديهن فرصة كبيرة في الوصول إلى مناصب إدارية قيادية في الشركات العائلية أكثر من الوراثة من آبائهن.

7) تبين الدراسات السابقة أن المرأة ممثلة تمثيلاً ناقصاً في الإدارة وتواجه عوائق كبيرة في الحصول على مناصب إدارية.

5.2.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من الدراسات النادرة من نوعها في فلسطين – على حد علم الباحثة – التي تدرس دور المرأة في الأعمال العائلية في المجتمع الفلسطيني بشكل خاص، كما أن هذه الدراسة تطرقت إلى أربع متغيرات هامة في دور المرأة في الأعمال العائلية وهي (تبوؤ مناصب إدارية عليا، المشاركة في صنع القرار، الصفات الشخصية للمرأة، والتوريث)، وباختلاف مجتمع الدراسة، حيث يعد السوق الفلسطيني ذو خصوصية بفعل العوامل التي تؤثر فيه بسبب تبعيه الاقتصادي للاحتلال الإسرائيلي، كما أن هذه الدراسة قد تساهم في زيادة وعي المؤسسات الفلسطينية لأهمية التأثير الناجم عن المرأة في الارتقاء في الأعمال العائلية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لتلك الأعمال من خلال استدامتها واستمراريتها وزيادة المكاسب.

6.2.2 مدى استفادة الباحثة من الدراسات السابقة

لقد ساعدت الدراسات السابقة والنتائج التي توصل إليها الباحثون في تحديد وتوضيح مشكلة الدراسة، وكذلك ساعدت هذه الدراسات في تحديد الإطار النظري بشكل أفضل، حيث تم الإستعانة بالعديد من الدراسات السابقة في رسم وتوضيح هيكل الإطار النظري ومراجعة المواضيع الهامة ذات الصلة بالدراسة الحالية، كما أن نتائج هذه الدراسات قد ساعدت الباحثة في تحديد كيفية الحصول على البيانات الأولية للدراسة من خلال المساعدة في تصور الإطار العام والمحاور الرئيسة للدراسة، والمساعدة في صياغة وبناء الإستبانة، كما أن نتائج الدراسات السابقة قد تعد أحياناً مقياساً لمدى قدرة ونجاح الدراسات الحالية في تحقيق أهدافها من خلال مقارنة نتائجها بنتائج غيرها من الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

5.3 صدق الأداة

6.3 ثبات أداة الدراسة

7.3 إجراءات الدراسة

8.3 المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل أداة الدراسة

9.3 إجراءات الدراسة

10.3 المعالجة الإحصائية

1.3 المقدمة

بما أن الدراسة تتبع هدف تحديد دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في فلسطين لذا ستتناول الباحثة في هذا الفصل المنهج الوصفي التحليلي من خلال أدوات الإستبانة والمقابلات في دراسة الموضوع الذي يوفر فرصة لمزيد من الفهم لوجهات النظر، والخبرات الشخصية للمستجيبين من الأفراد، وتبين مصادر البيانات، وطريقة جمع البيانات، والعينة، وتصميم الدراسة، أسلوب تحليل البيانات، ومجتمع الدراسة.

2.3 مصادر جمع المعلومات

1.2.3 المصادر الأولية

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية. كما تم جمع البيانات من خلال توزيع الإستبانات على مدراء وملاك الشركات العائلية في محافظات الضفة الغربية أو الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا في الشركة ذكوراً وإناثاً خلال خمسة شهور من العام (2019)، حيث تم توزيع الإستبانات على الشركات التي كانت تستوفي الشروط المراد دراستها في هذا البحث، وكانت هذه المعايير هي: أن تكون شركة عائلية، أن تضم الشركة أكثر من جيل، أن يكون في الشركة امرأة أو أكثر، بحيث لم يكن نشاط الشركة أو حجمها عائق أمام الأفراد المستجيبين.

وكأداة إضافية تم إجراء المقابلات للحصول على التحليل النوعي للبيانات هو ببساطة عملية فحص البيانات النوعية لاستخلاص تفسير دور المرأة في إدارة الشركات العائلية، ليعطينا تحليل البيانات النوعي فهماً لهدف البحث من خلال الكشف عن الأنماط والموضوعات في البيانات، تنظيم، تفسير، تحديد النمط، ربط البيانات الميدانية بالهدف من البحث والذي يشكل أساس الاستنتاجات القابلة للتحقق، لذلك تم إجراء المقابلات مع المدراء التنفيذيين أو أحد الملاك للشركة العائلية مع حجم يتراوح بين (

600 - 15) موظف خلال شهرين من عام (2019). وتم تسجيل جميع المقابلات. ثم طلب من الأشخاص الذين تم مقابلتهم وصف بعض المعلومات عن أعمالهم وتقديمها.

2.2.3 المصادر الثانوية

تم جمع البيانات الثانوية (المواقع الإلكترونية والتقارير السنوية ووثائق المشاريع)، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال، وتم الرجوع إلى المراجع، والمجلات العلمية والمتخصصة، والإحصاءات الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ووزارة الإقتصاد الوطني الفلسطينية، وقد تم الإعتماد على المكتبات سواء كانت جامعية أو مكتبات تخص مؤسسات معينة، وقد قامت الباحثة ببعض الزيارات والمقابلات الميدانية بهدف الحصول على بعض الدراسات والأبحاث والكتب المتعلقة بموضوع البحث، وقبل التحليل تم فرز المعلومات التي تم جمعها من خلال دراسة الشركات من خلال تصنيف البيانات، وفي قسم المقابلات تم اتباع عملية منظمة لتحليل البيانات، تتألف من دراسة مبدئية داخل كل شركة لتفسيرها ومقارنتها. وفي مرحلة ترتيب البيانات تم وضع تاريخ مفصل لكل تقرير بناءً على المقابلات.

3.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرةً أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

4.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية في القطاع الخاص في فلسطين، ولعدم وجود إحصائيات واضحة تفرّق الشركات العائلية عن شركات القطاع الخاص، فقد قامت الباحثة بأخذ قوائم تضم شركات القطاع الخاص، وتم الاتصال هاتفياً بشكل عشوائي على هذه الشركات لتصنيفها حسب الشركات العائلية في حال تطابقت مع مواصفات الشركات العائلية المراد دراستها، وهي كون الشركة عائلية، فيها أكثر من جيل في مستوى الإدارة، يوجد فيها امرأة أو أكثر إن أمكن، ثم تم إرسال الاستبيان لها لإتمام الدراسة. يبلغ عدد المنشآت الفلسطينية العاملة (الخاصة والاهلية والحكومية) (108488) منشأة وعدد منشآت القطاع الخاص (6027) أي بنسبة (5.6%) من مجموع عدد المنشآت العاملة في فلسطين لعام 2017، حيث بلغ نسبة النساء العاملات في شركات القطاع الخاص (18.21%) (الجهاز المركزي للحصاء الفلسطيني 2017).

5.3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة القصدية (عينة الراحة) على (130) إستمارة، أي بنسبة (2.15%) من مجتمع الدراسة حيث وزعت هذه الإستمارات على الشركات بشكل منتقى وذلك لكبر حجم مجتمع الدراسة، بعد الحصول على موافقة الشركات على الاستجابة، والتعاون مع الباحثة وتلك من العوائق التي واجهتها الباحثة بسبب حساسية الموضوع وحساسية الفئة المراد مسحها وهي الشركات العائلية التي تتصف بأنها مغلقة عن التصريح عن سياساتها، حيث تم الاستعانة بوسطاء ذوي قدرة على الوصول إلى أصحاب الشركات العائلية المراد دراستها وطلب ملء الاستبيان منهم، وقد تم الأمر بشكل عشوائي مع المحافظة على مطابقة هذه الشركات للمواصفات والشروط التي تلتزمها الدراسة، حيث استرد الصالح منها للدراسة وكانت (100) استمارة.

6.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 70% للذكور، ونسبة 30% للإناث. ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 33% لمدير إداري، ونسبة 42% لمدير عام، ونسبة 25% لمدير مالي. ويبين متغير العمر أن نسبة 64% لأقل من 40 سنة، ونسبة 28% من 41-50 سنة، ونسبة 8% لأكثر من 50 سنة. ويبين متغير المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية أن نسبة 17% لدبلوم فأقل، ونسبة 64% بكالوريوس، ونسبة 19% للدراسات العليا. ويبين متغير عمر الشركة العائلية أن نسبة 21% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 25% من 5-10 سنوات، ونسبة 31% من 11-20 سنة، ونسبة 23% ل 21 سنة فأكثر. ويبين متغير نشاط الشركة العائلية أن نسبة 49% تجارية، ونسبة 15% صناعية، ونسبة 7% حرفية، ونسبة 29% خدماتي. ويبين متغير المحافظة أن نسبة 29% لمحافظات منطقة الوسط، ونسبة 18% للمحافظات الجنوبية، ونسبة 53% للمحافظات الشمالية. ويبين متغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية أن نسبة 75% لنعم، ونسبة 25% للا.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	70	70.0
	أنثى	30	30.0
المسمى الوظيفي	مدير إداري	33	33.0
	مدير عام	42	42.0
	مدير مالي	25	25.0
العمر	أقل من 40 سنة	64	64.0
	من 41 - 50 سنة	28	28.0
	أكبر من 50 سنة	8	8.0
المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية	دبلوم فأقل	17	17.0
	بكالوريوس	64	64.0
	دراسات عليا	19	19.0

21.0	21	أقل من 5 سنوات	عمر الشركة العائلية
25.0	25	من 5- 10 سنوات	
31.0	31	من 11- 20 سنة	
23.0	23	من 21 سنة فأكثر	
49.0	49	تجاري	نشاط الشركة العائلية
15.0	15	صناعي	
7.0	7	حرفي	
29.0	29	خدمي	
29.0	29	الوسط	المحافظة
18.0	18	الجنوب	
53.0	53	الشمال	
75.0	75	نعم	وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية
25.0	25	لا	

7.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين المدرجين في المرفق رقم 5. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دور المرأة في إدارة الشركات العائلية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.717**	0.000	11	0.765**	0.000	21	0.547**	0.000
2	0.891**	0.000	12	.7840**	0.000	22	0.689**	0.000
3	0.847**	0.000	13	0.466**	20.00	23	0.672**	0.000
4	0.750**	0.000	14	.8430**	0.000	24	0.390**	010.0
5	0.820**	0.000	15	0.686**	0.000	25	0.510**	0.000
6	0.797**	0.000	16	0.714**	0.000	26	0.664**	0.000
7	0.829**	0.000	17	.7920**	0.000	27	0.588**	0.000
8	0.862**	0.000	18	0.756**	0.000	28	0.651**	0.000
9	0.851**	0.000	19	0.788**	0.000	29	.6430**	0.000
10	0.824**	0.000	20	0.578**	0.000	30	0.520**	0.000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

8.3 ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية (0.940)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي

نتائج اختبار كرونباخ ألفا للمحاور والدرجة الكلية:

جدول (3.3): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.

معامل الثبات	المحاور
9310.	مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
9260.	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية
8530.	مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية
9330.	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية
8290.	مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
8390.	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.940	الدرجة الكلية

9.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عنها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (100) استبانة من أصل (130) استبانة تم توزيعها بالإضافة للمقابلات التي أجرتها الباحثة.

10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وبيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي للدراسة

مقدمة

1.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

2.4 نتائج المقابلات

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

مقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية في المجتمع الفلسطيني (2016-2019)" وبيان أثر 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 الدرجات التالية في المقياس الوزني لمدى الإستجابة:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

1.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول

ما دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الإستبانة التي تعبر عن دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية

الفلسطينية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
-----------------	-------------------	----------------	--------	--------------------	--------	----------------

4	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	4.1256	0.63399	15.4	18.882	0.000	عالية	82.5
2	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	3.6372	0.88183	24.2	9.944	0.000	متوسطة	72.7
1	مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	3.6279	0.85823	23.7	10.146	0.000	متوسطة	72.6
6	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	3.3837	0.64630	19.1	10.996	0.000	متوسطة	67.7
5	مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	3.1512	0.66400	21.1	8.406	0.000	متوسطة	63.0
3	مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	3.1163	0.66122	21.2	8.095	0.000	متوسطة	62.3
	الدرجة الكلية	3.5140	0.59336	16.9	13.416	0.000	متوسطة	70.3

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51) وانحراف معياري (0.593) وهذا يدل على أن دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الثقافة الاجتماعية السائدة في المجتمع الفلسطيني ما زالت هي المسيطرة على توزيع الأدوار بين الذكر والأنثى، حيث مازال يعد المجتمع الفلسطيني مجتمعاً ذكورياً ولا يتيح الفرصة الكافية للمرأة في المشاركة الحقيقية الفعالة في تولي مناصب إدارية في الأعمال العائلية على وجه الخصوص بالرغم من التطور الملحوظ في إشراك المرأة في قطاع الأعمال.

وتبين أن محور أثر الصفات الشخصية للمرأة في تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية حصل على أعلى متوسط حسابي (4.12)، وتفسر الباحثة ذلك بأن العائلة والشركة العائلية لاتزال ترى أن المرأة

بحاجة أكثر للعمل على شخصيتها لتزيد من فرصتها في الانخراط في الشركة العائلية والحصول على فرص مساوية للرجل بالوصول إلى المناصب الإدارية العليا فيها.

يلي ذلك محور مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية، ومن ثم محور مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، يليه محور أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، ومن ثم محور مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، يليها محور مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية، ترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود لكون المحور سيف ذو حدين، حيث تتجه كل العائلات إلى إعطاء النساء حقهن في الإرث بشكل أو بآخر حسب الشرع والقانون ولكن ليس بالضرورة تواجد المرأة في الشركة العائلية أو حتى تقلدها مناصب عليا لتمكنها من الاندماج في سلسلة الخلافة وهذه من المفاهيم الاجتماعية الخاطئة في المجتمع الفلسطيني، حيث يسيطر مفهوم الحفاظ على ممتلكات العائلة وعدم تشتتها بين العائلة المالكة وعوائل الأصهار.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الإستبانة التي تعبر عن محور مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور مدى تولي المرأة لمناصب إدارية

عليا في الشركات العائلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
3	هنالك فرصة لأن تتبؤ إمراة من أعضاء العائلة منصب إداري رفيع	3.93	0.961	24.5	11.124	0.000	عالية	78.6
2	يوجد في العائلة إمراة أو أكثر قادرة على تولي منصب إداري	3.84	0.974	25.4	10.347	0.000	عالية	76.8
1	تتبؤ حالياً إمراة أو أكثر من العائلة منصب إداري رفيع	3.65	1.044	28.6	8.488	0.000	متوسطة	73.0

5	لدى العائلة الفلسطينية إيمان بقدرة المرأة على إدارة الشركة العائلية والمساهمة في تطويرها	3.51	1.032	29.4	7.698	0.000	متوسطة	70.2
6	تسعى الشركة إلى تطوير قدرات المرأة من العائلة حتى تكون قادرة على إدارة الشركة العائلية	3.51	1.009	28.7	7.876	0.000	متوسطة	70.2
4	هنالك خطة مستقبلية تتبناها الشركة لتولي امرأة أو أكثر من العائلة منصب إداري رفيع	3.33	0.944	28.3	7.123	0.000	متوسطة	66.6
	الدرجة الكلية	3.6279	0.85823	23.7	10.146	0.000	متوسطة	72.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) وانحراف معياري (0.858) وهذا يدل على أن محور مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة.

تعزو الباحثة السبب في ذلك لعدم الثقة بقدرات المرأة من جهة وسيطرة العامل الذكوري على القرار من جهة أخرى، حيث تدل المحاور المدروسة أنه ما زال الحديث عن إشراك المرأة في العمل العائلي وتمكينها من الوصول للمناصب الإدارية العليا يطرح بشكل إيجابي وهنالك تطلعات مستقبلية لزيادة فرصتها في هذا التمكين، وإقرار الشركة العائلية بوجود نساء من العائلة قادرات على تولي المناصب العليا، إلا أنه لا يوجد تطبيق عملي على أرض الواقع.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "هنالك فرصة لأن تتبوأ امرأة من أعضاء العائلة منصب إداري رفيع" على أعلى متوسط حسابي (3.93)، وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود لتطور ثقافي لم يظهر كامل سيطرته بالشكل الكافي _ في المجتمع الفلسطيني لدور المرأة في الإدارة العليا الذي أثبت من خلال التجارب الناجحة لقدرتها على تولي مناصب إدارية رفيعة لاشك في الشركات غير العائلية.

ويليها فقرة “يوجد في العائلة امرأة أو أكثر قادرة على تولي منصب إداري” بمتوسط حسابي (3.84). وحصلت الفقرة “هناك خطة مستقبلية تتبناها الشركة لتولي امرأة أو أكثر من العائلة منصب إداري رفيع” على أقل متوسط حسابي (3.33)، تعزو الباحثة السبب في ذلك لعدم وجود خطط استراتيجية مستقبلية لإشراك المرأة في إدارة الشركات العائلية، وعدم ترسيخ مفهوم دور المرأة الفاعل وتغير وجهة النظر إليها من قبل المجتمع في هذا المجال بالدرجة الكافية، حيث لازال المفهوم الاجتماعي الظالم للمرأة هو السائد مع عدم انكار التقدم الضئيل في طريقة تفعيل دور المرأة والثقة في إنجازها.

يليها الفقرة “تسعى الشركة إلى تطوير قدرات المرأة من العائلة حتى تكون قادرة على إدارة الشركة العائلية” والفقرة “لدى العائلة الفلسطينية إيماناً بقدره المرأة على إدارة الشركة العائلية والمساهمة في تطويرها” بمتوسط حسابي (3.51).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن محور مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
2	هناك فرصة لأن تشارك امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرار في الشركة العائلية	3.77	0.996	26.4	9.660	0.000	عالية	75.4
3	تشجع العائلة المرأة من العائلة في المشاركة في صنع القرارات الإدارية العليا في الشركة العائلية	3.74	0.978	26.1	9.682	0.000	عالية	74.8
5	تساهم مشاركة المرأة من العائلة في صنع القرارات الإدارية العليا في تطوير الشركة العائلية	3.63	0.900	24.8	9.671	0.000	متوسطة	72.6
4	يتم تدريب النساء في العائلة للمساهمة في اتخاذ القرارات	3.53	1.008	28.6	8.031	0.000	متوسطة	70.6

1	تشارك حالياً امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرارات الإدارية العليا المختلفة في الشركة العائلية	3.51	1.121	31.9	7.090	0.000	متوسطة	70.2
	الدرجة الكلية	3.6372	0.88183	24.2	9.944	0.000	متوسطة	72.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.63) وانحراف معياري (0.881) وهذا يدل على أن محور مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة.

تعزو الباحثة السبب في ذلك للحق القانوني للمرأة في القرار كونها وريثة وجاء بدرجة متوسطة وليست عالية مع أنها تمتلك الحق القانوني بسبب هيمنة الرجل على القرار والذي تدعمه العادات والتقاليد كونه ذكر فيتاحم على المرأة نوعاً ما الانصياع إلى ذلك خوفاً من نظرة المجتمع لها بأنها خرجت عن العرف والعادة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "هنالك فرصة لأن تشارك امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرار في الشركة العائلية" على أعلى متوسط حسابي (3.77)، يليها فقرة "تشجع العائلة المرأة من العائلة في المشاركة في صنع القرارات الإدارية العليا في الشركة العائلية" بمتوسط حسابي (3.74). وحصلت الفقرة "تشارك حالياً امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرارات الإدارية العليا المختلفة في الشركة العائلية" على أقل متوسط حسابي (3.51)، وترى الباحثة السبب في ذلك يعود لندرة مساهمة المرأة في المناصب الإدارية في الشركات العائلية وتحديدًا في المناصب العليا، حيث أن العلاقة طردية بين مدى تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا المحور الذي تم دراسته سابقاً ومدى مشاركة المرأة في صناعة القرار ومساهمتها في تطوير الشركة العائلية.

يليهما الفقرة "يتم تدريب النساء في العائلة للمساهمة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.53).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور مدى حصول المرأة على حقها

في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
4	تحصل المرأة من العائلة على حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية وتشارك في إدارة الشركة	3.35	0.973	29.0	7.068	0.000	متوسطة	67.0
6	العائلة لا تفضل إعطاء المرأة حصتها من أسهم الشركة في إدارة الشركة العائلية خوفاً من مطالبة زوجها وأبنائها بحصتها في الإدارة	3.30	1.036	31.4	6.345	0.000	متوسطة	66.0
1	تفضل العائلة شراء حصة المرأة من أسهم الشركة وإعطاءها حصتها في الممتلكات الأخرى أو نقداً	3.16	1.067	33.8	5.300	0.000	متوسطة	63.2
5	هناك امرأة من العائلة تتولى منصب المدير العام أو نائب المدير العام للشركة العائلية	3.14	1.187	37.8	4.638	0.000	متوسطة	62.8
3	هناك رجل من قبل المرأة من العائلة من المطالبة في حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية	2.93	1.163	39.7	3.554	0.001	متوسطة	58.6
2	تورث المرأة من العائلة حصتها الحالية من أسهم الشركة العائلية دون المشاركة في إدارة الشركة العائلية	2.81	1.118	39.8	3.014	0.004	متوسطة	56.2
62.3	الدرجة الكلية	3.1163	0.66122	21.2	8.095	0.000	متوسطة	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على محور مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في

الشركات العائلية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.11) وانحراف معياري (0.661) وهذا يدل على أن محور مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة.

ترى الباحثة أن السبب في ذلك هو أن بالرغم من زيادة وعي المرأة ابنة العائلة من طلب حقها الشرعي والقانوني وزيادة وعي العائلة بوجوب هذا الحق إلا أن العائلة تتمسك بحقها في توزيع هذه الحصص واستخدام الطريقة التي تتناسب وثقافتها، حيث أظهرت النتائج الرقمية أنه ما زالت العائلة تميل إلى إعطاء المرأة حقها في الميراث نقداً أو من ممتلكات أخرى، وهي الفكرة السائدة والمطبقة فعلياً بإعطاء المرأة حقها نقداً وبدلاً من منصب تكون فيه مسؤولة عن حقها في الميراث ومشاركة في إدارة الشركة العائلية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "تحصل المرأة من العائلة على حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية وتشارك في إدارة الشركة" على أعلى متوسط حسابي (3.35)، يليها فقرة "العائلة لا تفضل إعطاء المرأة حصتها من أسهم الشركة في إدارة الشركة العائلية خوفاً من مطالبة زوجها وأبنائها بحصتها في الإدارة" بمتوسط حسابي (3.30). وحصلت الفقرة "تورث المرأة من العائلة حصتها الحالية من أسهم الشركة العائلية دون المشاركة في إدارة الشركة العائلية" على أقل متوسط حسابي (2.81)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أنه وبالرغم من التحسن الملحوظ لثقافة العائلة وتوجهاتها إلى اعطاء البنت فرص مساوية للابن في كل من الإرث والاندماج في سلسلة الخلافة، إلا أن هيمنة العامل الذكوري وفكرة أن الشركة من ممتلكات العائلة والخوف من تحول الملكية لعائلة زوج البنت و احتمال دخول شخص غريب (زوج أو ابن البنت) داخل الشركة العائلية وبين أفراد العائلة ما زال هو السائد.

يليهما الفقرة “هنالك خجل من قبل المرأة من العائلة من المطالبة في حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية” بمتوسط حسابي (2.93). وترى الباحثة السبب في ذلك هو زيادة الوعي لدى المرأة في المطالبة في الحصول على حقوقها الشرعية والقانونية والإنسانية، والبدء بتغيير المفاهيم العقيمة التي كانت سائدة بشأن خروج البنات عن العرف في حال مطالبتها بحقها في الميراث.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدرجة	النسبة المئوية
3	تزيد فرصة تبوء المرأة أبنوة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة تحليلها بالثقة بالنفس	4.19	0.664	15.8	18.629	0.000	عالية	83.8
4	تزيد فرصة تبوء المرأة أبنوة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة إمتلاكها للطموح والرغبة في ذلك	4.14	0.710	17.1	16.993	0.000	عالية	82.8
5	تزيد فرصة تبوء المرأة أبنوة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة قدرة المرأة على تحمل المسؤولية والضغط في مجال العمل	4.14	0.743	17.9	16.243	0.000	عالية	82.8
2	تزيد فرصة تبوء المرأة أبنوة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة إكتسابها مهارات إدارية مناسبة لطبيعة الوظيفة	4.12	0.662	16.1	17.985	0.000	عالية	82.4
1	تزيد فرصة تبوء المرأة إبنوة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة	4.05	0.785	19.4	14.582	0.000	عالية	81.0

							العائلية في حالة تلقيها مستوى تعليمي عالي
82.5	عالية	0.000	18.882	15.4	0.63399	4.1256	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.12) وانحراف معياري (0.633) وهذا يدل على أن محور أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية جاء بدرجة عالية.

تري الباحثة أنه بالرغم من تحلي المرأة الفلسطينية بالصفات القيادية والفعالة وتطوير شخصيتها التي تتيح لها الفرصة للنجاح في تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية، إلا أن الشركات العائلية تعزو عدم تولي المرأة للمناصب العليا في الشركات العائلية بدرجة مساوية للرجل هو عدم تحليلها بالصفات الكافية لخوض هذا الدور.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية، وحصلت الفقرة “تزيد فرصة تبوء المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة تحليلها بالثقة بالنفس” على أعلى متوسط حسابي (4.19)، وتري الباحثة السبب في ذلك أن الثقة بالنفس هي من أهم عوامل النجاح في الإدارة ومن العوامل التي تساعد المرأة على مواجهة النظرة المجتمعية الخاطئة للمرأة، فتكون ثقتها بنفسها عامل قوي يساعدها في النجاح في الإدارة من جهة وفي تحدي ناجح للمنظور الاجتماعي السلبي حول دور المرأة وتوليها للمناصب في الشركات العائلية. أي أن المرأة ابنة العائلة ما زالت مترددة في خوض هذه التجربة.

ويليها فقرة “تزيد فرصة تبوء المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة امتلاكها للطموح والرغبة في ذلك” والفقرة “تزيد فرصة تبوء المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة قدرة المرأة على تحمل المسؤولية والضغط في مجال العمل” بمتوسط حسابي (4.14).

وحصلت الفقرة “تزيد فرصة تبؤ المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة تلقيها مستوى تعليمي عالي” على أقل متوسط حسابي (4.05). ترد الباحثة السبب في ذلك أن العائق أمام تولي المرأة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية بالرغم من المستوى التعليمي العالي لها، إلا أن النظرة نحو المرأة مازالت ناقصة حول تحليلها بالرغبة والطموح وغيرها من الصفات الأخرى التي تؤهلها لإدارة الشركة العائلية، حيث يعزو المجتمع عدم المساواة في تولي المناصب بين الجنسين للمرأة نفسها وليس أي عائق آخر.

يليهما الفقرة “تزيد فرصة تبؤ المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة اكتسابها مهارات إدارية مناسبة لطبيعة الوظيفة” بمتوسط حسابي (4.12). وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	تتجه العائلة إلى زيادة التحفيز لأبنة العائلة حتى تتمكن من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية	3.72	0.934	25.1	9.974	0.000	عالية	74.4
4	من الصعب على المرأة الموازنة بين عملها في إدارة الشركة العائلية وبين تأدية الالتزامات الأسرية	3.23	1.088	33.7	5.623	0.000	متوسطة	64.6
2	تتجه العائلة إلى التقليل من المهام والأعباء الأسرية لأبنة العائلة حتى تتمكن من تولي	3.05	0.844	27.7	5.801	0.000	متوسطة	61.0

							المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية	
52.0	متوسطة	0.048	2.040	37.7	0.979	2.60	العادات والتقاليد عند العائلة الفلسطينية هو أن المرأة هي راعية البيت والمسؤولة عن تنشئة الأجيال مما يحد من إمكانيات مشاركتها في إدارة الشركة العائلية	3
63.0	متوسطة	0.000	8.406	21.1	0.66400	3.1512	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.15) وانحراف معياري (0.664) وهذا يدل على أن محور مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة، ترى الباحثة السبب في ذلك أن المجتمع الفلسطيني لم يصل للدرجة الكافية في تغير مفهوم دور المرأة وأهميته في جميع نواحي الحياة. حيث تقف العائلة موقف الحياد في هذا المحور أي أنها لا مانع لديها من مشاركة المرأة ومساندتها جزئياً، إلا أنها ترى أن المرأة ما زالت غير قادرة على الموازنة بين العمل والمسؤوليات الأسرية بالرغم من تنفيذ التجارب الواقعية والعملية للنساء بشكل عام في قطاع الأعمال بكافة قطاعاته وأشكاله.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تتجه العائلة إلى زيادة التحفيز لابنة العائلة حتى تتمكن من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية" على أعلى متوسط حسابي (3.72)، يليها فقرة "من الصعب على المرأة الموازنة بين عملها في إدارة الشركة العائلية وبين تأدية الالتزامات الأسرية" بمتوسط حسابي (3.23). وحصلت الفقرة "العادات والتقاليد عند العائلة الفلسطينية هو أن المرأة هي راعية البيت والمسؤولة عن تنشئة الأجيال مما يحد من إمكانية مشاركتها في إدارة الشركة العائلية" على أقل متوسط حسابي (2.60)، حيث تعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني بات يؤمن بشكل

كبير بدور المرأة في المشاركة في دخل البيت، فنرى أعداد كبيرة إن لم تكن مساوية لإعداد الرجال في قطاع العمل الخاص والوظيفة العمومية.

يليهما الفقرة “تتجه العائلة إلى التقليل من المهام والأعباء الأسرية لابنة العائلة حتى تتمكن من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية” بمتوسط حسابي (3.05).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدرجة	النسبة المئوية
2	لا يوجد مانع في المستقبل من تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة لتبوء مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية	3.77	1.020	27.1	9.436	0.000	عالية	75.4
3	تؤثر الصورة النمطية في المجتمع الفلسطيني (العادات والتقاليد) على تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية	3.40	0.979	28.8	7.335	0.000	متوسطة	68.0
1	يوجد تكافؤ حالياً بين الرجل والمرأة في تبوء المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية	3.28	0.934	28.5	6.873	0.000	متوسطة	65.6
4	الرجل أفضل من المرأة في إدارة الشركة العائلية	3.09	1.269	41.1	4.098	0.000	متوسطة	61.8
	الدرجة الكلية	3.3837	0.64630	19.1	10.996	0.000	متوسطة	67.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.38) وانحراف معياري (0.646) وهذا يدل على أن محور أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة، والسبب في ذلك من وجهة نظر الباحثة يعود أن هنالك مساواة بين الرجل والمرأة في مختلف نواحي الحياة في المجتمع الفلسطيني وليس بكل النواحي، حيث أن السبب الرئيس في عدم توليها للمناصب الإدارية العليا في الأعمال العائلية لا يعود بشكل مباشر لموضوع المساواة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة “لا يوجد مانع في المستقبل من تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة لتبوؤ مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية” على أعلى متوسط حسابي (3.77)، يليها فقرة “تؤثر الصورة النمطية في المجتمع الفلسطيني (العادات والتقاليد) على تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية” بمتوسط حسابي (3.40). وحصلت الفقرة “الرجل أفضل من المرأة في إدارة الشركة العائلية” على أقل متوسط حسابي (3.09)، تعزو الباحثة السبب في ذلك للدور الناجح والفعال للمرأة في مختلف مجالات العمل الإدارية كانت أم غيرها في القطاع الخاص والعام، حيث نرى ان المرأة تعمل في مناصب ووظائف في شتى مناحي الحياة ولها دور لا يقل أهمية عن دور الرجل إن لم يتفوق عليه في بعض الأحيان ولها نجاحات واضحة، ومع ذلك لم تتحقق المساواة بينهما في الشركات العائلية، الامر الذي أظهره المحور الاول الذي ترى فيه الشركة العائلية أنه من الممكن في المستقبل من حصول المساواة بشكل فعلي وعادل بين كلا الجنسين من العائلة.

يليها الفقرة “يوجد تكافؤ حالياً بين الرجل والمرأة في تبوؤ المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية” بمتوسط حسابي (3.28).

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل يوجد تأثير للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية، عمر الشركة العائلية، نشاط الشركة العائلية، المحافظة، وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية) على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

“لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية، عمر الشركة العائلية، نشاط الشركة العائلية، المحافظة، وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية) على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية.

وتم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية، عمر الشركة العائلية، نشاط الشركة العائلية، المحافظة، وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية) على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية، وهي كما يلي:

جدول (8.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية، عمر الشركة العائلية، نشاط الشركة العائلية، المحافظة، وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية) على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9.160	8	1.145	4.417	0.000
داخل المجموعات	23.588	91	0.259		
المجموع	32.748	99			
المتغير	قيمة B	قيمة t	الدلالة الإحصائية		
(Constant)	4.087	7.563	0.000		
الجنس	0.152	1.399	0.165		
المسمى الوظيفي	0.005	0.068	0.946		

	0.464	0.735	0.074	العمر
	0.675	0.420	-0.027	المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية
	0.193	1.312	-0.074	عمر الشركة العائلية
	0.160	1.415	0.049	نشاط الشركة العائلية
	0.182	1.346	-0.073	المحافظة
	0.000	3.833	0.501	وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية
			0.280	

يتبين من خلال الجداول السابق أن قيمة (R^2) بلغت 28%، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع (دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية) بلغت 28%، أي أنه يوجد العديد المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (4.417) ومستوى الدلالة (0.000) أي أن المتغيرات المستقلة (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية، عمر الشركة العائلية، نشاط الشركة العائلية، المحافظة، وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية) مجتمعه يوجد لها تأثير على المتغير التابع (دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية). وبعد فحص قيم ت تبين أنه يوجد تأثير إيجابي لمتغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية حيث تبين أن قيمة ت (3.833) ومستوى الدلالة (0.000). أي أنه كلما كان هناك امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية زاد ذلك من دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y = 0.0874 + 0.5010(x_1) \text{ وجود امرأة تعمل ضمن الشركة العائلية}$$

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل يختلف دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية، عمر الشركة العائلية، نشاط الشركة العائلية، المحافظة، وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة

الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب متغير الجنس.

جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب

متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	ذكر	50	3.5404	0.77263	1.470	0.145
	أنثى	50	3.7834	0.87675		
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	ذكر	50	3.5960	0.88201	0.782	0.436
	أنثى	50	3.7320	0.85677		
مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	ذكر	50	3.0065	0.75220	1.758	0.082
	أنثى	50	3.2297	0.48917		
أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	ذكر	50	4.0800	0.49156	0.516	0.607
	أنثى	50	4.1440	0.72623		
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	ذكر	50	2.9750	0.56975	2.931	0.004
	أنثى	50	3.3400	0.67150		
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	ذكر	50	3.1750	0.68185	3.435	0.001
	أنثى	50	3.5900	0.51448		
الدرجة الكلية	ذكر	50	3.4087	0.53742	2.037	0.044
	أنثى	50	3.6393	0.59359		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.037)، ومستوى الدلالة (0.044)، أي أنه توجد فروق في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكذلك لمجالات (مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية)، وكانت الفروق لصالح الإناث، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك أن المهارات والقدرات غير محصورة على النوع الجنسي، حيث لكل منهم العقل والقدرات التي وهبها الله له، وفي واقعنا الفلسطيني الذي بات يعطي فرصة مساوية لتعليم المرأة كما الرجل، وسمح لها بالعمل في معظم أنواع الوظائف حالها حال الرجل، وقدمت المرأة انجازات مساوية لانجازات الرجال.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي "

تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.97108	3.7534	33	مدير إداري	مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.88359	3.5830	42	مدير عام	
0.48587	3.6736	25	مدير مالي	
1.06540	3.6485	33	مدير إداري	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية
0.81427	3.6190	42	مدير عام	
0.66833	3.7600	25	مدير مالي	

0.75345	3.0808	33	مدير إداري	مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية
0.63046	3.0677	42	مدير عام	
0.48440	3.2520	25	مدير مالي	
0.82906	4.2788	33	مدير إداري	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية
0.47146	3.9667	42	مدير عام	
0.44989	4.1360	25	مدير مالي	
0.56638	3.2879	33	مدير إداري	مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.73509	3.1190	42	مدير عام	
0.57735	3.0500	25	مدير مالي	
0.72111	3.3788	33	مدير إداري	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.60031	3.3631	42	مدير عام	
0.59826	3.4200	25	مدير مالي	
0.70497	3.5769	33	مدير إداري	الدرجة الكلية
0.55578	3.4582	42	مدير عام	
0.40123	3.5648	25	مدير مالي	

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية

يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way

ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية

يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات	0.541	2	0.271	0.387	0.680
	داخل المجموعات	67.851	97	0.699		
	المجموع	68.393	99			
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	بين المجموعات	0.323	2	0.162	0.211	0.810
	داخل المجموعات	74.227	97	0.765		
	المجموع	74.550	99			
مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	بين المجموعات	0.601	2	0.300	0.727	0.486
	داخل المجموعات	40.094	97	0.413		
	المجموع	40.695	99			
	بين المجموعات	1.820	2	0.910	2.454	0.091

		0.371	97	35.966	داخل المجموعات	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية
			99	37.786	المجموع	
0.339	1.094	0.456	2	0.912	بين المجموعات	مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
			97	40.420	داخل المجموعات	
		0.417	99	41.332	المجموع	
0.940	0.062	0.026	2	0.051	بين المجموعات	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
			97	40.005	داخل المجموعات	
		0.412	99	40.057	المجموع	
0.625	0.472	0.158	2	0.316	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			97	32.432	داخل المجموعات	
		0.334	99	32.748	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.472) ومستوى الدلالة (0.625) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

وترى الباحثة أنه من الطبيعي أن لا يكون هناك دور فعال للمسمى الوظيفي لدور المرأة

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر "

تم فحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.66608	3.7998	64	أقل من 40 سنة	مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
1.10369	3.4407	28	من 41 - 50 سنة	

0.76532	3.3329	8	أكبر من 50 سنة	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية
0.74348	3.7844	64	أقل من 40 سنة	
1.09203	3.4929	28	من 41- 50 سنة	
0.82115	3.3000	8	أكبر من 50 سنة	
0.69491	3.0672	64	أقل من 40 سنة	مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية
0.55108	3.1494	28	من 41- 50 سنة	
0.40884	3.4158	8	أكبر من 50 سنة	
0.56901	4.1063	64	أقل من 40 سنة	
0.73232	4.2000	28	من 41- 50 سنة	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية
0.55291	3.8500	8	أكبر من 50 سنة	
0.57885	3.2031	64	أقل من 40 سنة	
0.75915	3.1161	28	من 41- 50 سنة	
0.76474	2.9375	8	أكبر من 50 سنة	مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.64468	3.4453	64	أقل من 40 سنة	
0.62009	3.3304	28	من 41- 50 سنة	
0.57864	3.0625	8	أكبر من 50 سنة	
0.50214	3.5749	64	أقل من 40 سنة	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.72928	3.4595	28	من 41- 50 سنة	
0.52859	3.3421	8	أكبر من 50 سنة	

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) وجود فروق ظاهرية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية

يعزى لمتغير العمر ، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)

كما يظهر في الجدول رقم (13.4):

جدول(13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية

يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات	3.453	2	1.726	2.579	0.081
	داخل المجموعات	64.940	97	0.669		
	المجموع	68.393	99			
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	بين المجموعات	2.807	2	1.404	1.898	0.155
	داخل المجموعات	71.743	97	0.740		
	المجموع	74.550	99			

0.337	1.100	0.451	2	0.902	بين المجموعات	مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية
		0.410	97	39.792	داخل المجموعات	
			99	40.695	المجموع	
0.369	1.006	0.384	2	0.768	بين المجموعات	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية
		0.382	97	37.018	داخل المجموعات	
			99	37.786	المجموع	
0.511	0.676	0.284	2	0.568	بين المجموعات	مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
		0.420	97	40.763	داخل المجموعات	
			99	41.332	المجموع	
0.244	1.431	0.574	2	1.148	بين المجموعات	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
		0.401	97	38.909	داخل المجموعات	
			99	40.057	المجموع	
0.442	0.824	0.274	2	0.547	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.332	97	32.200	داخل المجموعات	
			99	32.748	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.824) ومستوى الدلالة (0.442) وهي أكبر من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية

يعزى لمتغير العمر، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

ترى الباحثة لا يوجد أي تأثير للعمر على فرصة المرأة في تلقد مناصب عليا في الشركات العائلية ولا

حتى تاثير على قدرتها على صنع القرار.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة

الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية "

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور المرأة

في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية

الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية	المجال
1.27341	3.4600	17	دبلوم فأقل	مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.65456	3.6982	64	بكالوريوس	
0.90102	3.7204	19	دراسات عليا	
1.27094	3.5176	17	دبلوم فأقل	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية
0.67253	3.7594	64	بكالوريوس	
1.01590	3.4737	19	دراسات عليا	
0.43563	3.2161	17	دبلوم فأقل	مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية
0.65349	3.1329	64	بكالوريوس	
0.75341	2.9805	19	دراسات عليا	
0.80000	4.0000	17	دبلوم فأقل	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية
0.47472	4.1438	64	بكالوريوس	
0.85210	4.1053	19	دراسات عليا	
0.83907	3.1324	17	دبلوم فأقل	مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.60422	3.1875	64	بكالوريوس	
0.61831	3.0789	19	دراسات عليا	
0.60254	3.2647	17	دبلوم فأقل	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.68714	3.3828	64	بكالوريوس	
0.47488	3.4868	19	دراسات عليا	
0.78833	3.4408	17	دبلوم فأقل	الدرجة الكلية
0.48058	3.5595	64	بكالوريوس	
0.66738	3.4789	19	دراسات عليا	

يلاحظ من الجدول رقم (14.4) وجود فروق ظاهرية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية

يعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (15.4):

جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية

يعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات	0.842	2	0.421	0.605	0.548
	داخل المجموعات	67.551	97	0.696		
	المجموع	68.393	99			
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	بين المجموعات	1.634	2	0.817	1.087	0.341
	داخل المجموعات	72.916	97	0.752		
	المجموع	74.550	99			
مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	بين المجموعات	0.537	2	0.268	0.648	0.525
	داخل المجموعات	40.158	97	0.414		
	المجموع	40.695	99			
أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	بين المجموعات	0.279	2	0.139	0.360	0.698
	داخل المجموعات	37.507	97	0.387		
	المجموع	37.786	99			
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات	0.186	2	0.093	0.219	0.804
	داخل المجموعات	41.146	97	0.424		
	المجموع	41.332	99			
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات	0.443	2	0.221	0.542	0.583
	داخل المجموعات	39.614	97	0.408		
	المجموع	40.057	99			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.237	2	0.118	0.353	0.703
	داخل المجموعات	32.511	97	0.335		
	المجموع	32.748	99			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.353) ومستوى الدلالة (0.703) وهي اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة. بالرغم من ضرورة حصول المرأة على التعليم الكافي لتوليها مناصب إدارية عليا إلا أن متغير المؤهل العلمي لمدير الشركة لا يؤثر على فرصة المرأة في تولي مناصب عليا في الشركات العائلية.

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة

الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير عمر الشركة العائلية "

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور

المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير عمر الشركة العائلية.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية

الفلسطينية يعزى لمتغير عمر الشركة العائلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عمر الشركة العائلية	المجال
0.79109	4.0078	21	أقل من 5 سنوات	مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.55554	3.9668	25	من 5 - 10 سنوات	
0.74489	3.4573	31	من 11 - 20 سنة	
1.01165	3.2904	23	من 21 سنة فأكثر	
0.74425	3.8095	21	أقل من 5 سنوات	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية
0.53753	4.0320	25	من 5 - 10 سنوات	
0.82054	3.4065	31	من 11 - 20 سنة	
1.16110	3.4783	23	من 21 سنة فأكثر	
0.52851	3.1019	21	أقل من 5 سنوات	مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية
0.72292	3.0603	25	من 5 - 10 سنوات	
0.71381	2.9995	31	من 11 - 20 سنة	
0.49802	3.3557	23	من 21 سنة فأكثر	
0.78303	4.2286	21	أقل من 5 سنوات	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية
0.42032	4.3200	25	من 5 - 10 سنوات	
0.45123	3.9806	31	من 11 - 20 سنة	
0.76028	3.9565	23	من 21 سنة فأكثر	
0.62202	3.3095	21	أقل من 5 سنوات	مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.51539	3.4000	25	من 5 - 10 سنوات	
0.55817	2.8952	31	من 11 - 20 سنة	
0.78994	3.1087	23	من 21 سنة فأكثر	
0.48917	3.7857	21	أقل من 5 سنوات	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.53190	3.5300	25	من 5 - 10 سنوات	
0.58037	3.1129	31	من 11 - 20 سنة	

0.72419	3.2174	23	من 21 سنة فأكثر	الدرجة الكلية
0.50964	3.7078	21	أقل من 5 سنوات	
0.40051	3.7203	25	من 5- 10 سنوات	
0.53255	3.3244	31	من 11- 20 سنة	
0.73851	3.4119	23	من 21 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) وجود فروق ظاهرية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية

يعزى لمتغير عمر الشركة العائلية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one

way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (17.4):

جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير عمر الشركة العائلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات	9.308	3	3.103	5.041	0.003
	داخل المجموعات	59.085	96	0.615		
	المجموع	68.393	99			
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	بين المجموعات	6.680	3	2.227	3.150	0.029
	داخل المجموعات	67.870	96	0.707		
	المجموع	74.550	99			
مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	بين المجموعات	1.823	3	0.608	1.501	0.219
	داخل المجموعات	38.871	96	0.405		
	المجموع	40.695	99			
أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	بين المجموعات	2.458	3	0.819	2.226	0.090
	داخل المجموعات	35.328	96	0.368		
	المجموع	37.786	99			
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات	4.144	3	1.381	3.566	0.017
	داخل المجموعات	37.188	96	0.387		
	المجموع	41.332	99			
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات	6.838	3	2.279	6.587	0.000
	داخل المجموعات	33.219	96	0.346		
	المجموع	40.057	99			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.196	3	1.065	3.461	0.019
	داخل المجموعات	29.551	96	0.308		
	المجموع	32.748	99			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.461) ومستوى الدلالة (0.019) وهي أقل من مستوى الدلالة α ($0.05 \geq$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير عمر الشركة العائلية، وكذلك للمجالات ما عدا مجالي (مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية، أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية). وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

وترى الباحثة أن عمر الشركة له دور كبير في صنع الخلافات حيث طول عمر الشركة في أغلب الأحيان يعبر عن نجاح الشركة واستمراريتها وبالتالي يدخل هنا التأثير النفسي في حب السيطرة والتملك، ومنه تكون هنالك صعوبة في توزيع المناصب الإدارية العليا وعدم تحقيق المساواة في طرح الفرص لكلا الجنسين من العائلة في إدارة الشركة العائلية، ودلائل الفروق بينت أنه في الشركات ذات العمر الصغير كان لها تأثير أكبر على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية وزيادة فرصتها في صناعة القرار.

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق، وكانت الفروق في الدرجة الكلية أقل من 5 سنوات ومن 11-20 سنة لصالح أقل من 5 سنوات، وبين من 5-10 سنوات ومن 11-20 سنة لصالح من 5-10 سنوات كما يشير الجدول (18.5) من المرفقات.

نتائج الفرضية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة

الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير نشاط الشركة العائلية "

تم فحص الفرضية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير نشاط الشركة العائلية.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية

الفلسطينية يعزى لمتغير نشاط الشركة العائلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نشاط الشركة العائلية	المجال
0.93395	3.4355	49	تجاري	مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.67330	3.3667	15	صناعي	
0.49404	4.3081	7	حرفي	
0.52780	4.0411	29	خدماتي	
0.99331	3.5429	49	تجاري	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية
0.67809	3.4533	15	صناعي	
0.38297	4.2000	7	حرفي	
0.74384	3.8483	29	خدماتي	
0.62959	3.0205	49	تجاري	مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية
0.57552	3.3662	15	صناعي	
0.54248	2.6181	7	حرفي	
0.63828	3.2754	29	خدماتي	
0.63281	4.0449	49	تجاري	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية
0.78072	3.9333	15	صناعي	
0.53452	4.2286	7	حرفي	
0.48576	4.2897	29	خدماتي	
0.70046	2.9847	49	تجاري	مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.59010	3.2500	15	صناعي	
0.44987	3.8214	7	حرفي	
0.49318	3.2414	29	خدماتي	
0.68593	3.0459	49	تجاري	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.29681	3.7167	15	صناعي	
0.20412	3.5000	7	حرفي	
0.41188	3.7500	29	خدماتي	
0.64021	3.3603	49	تجاري	الدرجة الكلية
0.52767	3.5078	15	صناعي	
0.28318	3.7652	7	حرفي	
0.44243	3.7507	29	خدماتي	

يلاحظ من الجدول رقم (18.4) وجود فروق ظاهرية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير نشاط الشركة العائلية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19.4):

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير نشاط الشركة العائلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات	10.913	3	3.638	6.075	0.001
	داخل المجموعات	57.480	96	0.599		
	المجموع	68.393	99			
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	بين المجموعات	4.381	3	1.460	1.998	0.119
	داخل المجموعات	70.170	96	0.731		
	المجموع	74.550	99			
مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	بين المجموعات	3.858	3	1.286	3.352	0.022
	داخل المجموعات	36.837	96	0.384		
	المجموع	40.695	99			
أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	بين المجموعات	1.710	3	0.570	1.517	0.215
	داخل المجموعات	36.076	96	0.376		
	المجموع	37.786	99			
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات	4.881	3	1.627	4.285	0.007
	داخل المجموعات	36.451	96	0.380		
	المجموع	41.332	99			
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات	11.239	3	3.746	12.481	0.000
	داخل المجموعات	28.818	96	0.300		
	المجموع	40.057	99			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.214	3	1.071	3.482	0.019
	داخل المجموعات	29.534	96	0.308		
	المجموع	32.748	99			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.482) ومستوى الدلالة (0.019) وهي أقل من مستوى الدلالة α (≥ 0.05) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى

لمتغير نشاط الشركة العائلية، وكذلك للمجالات ما عدا مجالي (مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية، أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية). وبذلك تم رفض الفرضية السادسة.

ترى الباحثة نشاط الشركة ملائمة لطبيعة تكوين المرأة له الأثر الكبير في تحديد مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركة العائلية وأنه ما زال هنالك ثقافة سائدة في المجتمع أنّ هناك مجالات معينة لا تستطيع المرأة العمل بها بالرغم من التحدي الذي تظهره نسبة لا بأس بها من النساء في اختراق مجالات عمل كانت محصورة قديماً فقط للرجال وقد أثبتت المرأة قدرتها على العمل في أي نشاط ولكن هذا الإثبات لم يؤتِ أكله لدى بعض العوائل في المجتمع الفلسطيني التي ترى المرأة على أنها كائن لطيف ويلائمه العمل ضمن الأسرة وتنشئة الجيل القادم القادر على الاندماج في سلسلة خلافة الشركات العائلية، وتظهر النتائج أن أكثر المجالات ملائمة للمرأة في سوق العمل هي المجال الخدماتي ومن ثم التجاري.

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين الخدماتي والتجاري لصالح الخدماتي كما يظهر الجدول (19.5) من المرفقات.

نتائج الفرضية السابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة

الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة "

تم فحص الفرضية السابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المحافظة	المجال
0.91381	4.0468	29	الوسط	مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.76447	3.8148	18	الجنوب	
0.71665	3.3994	53	الشمال	
0.95381	3.9241	29	الوسط	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية
0.89567	3.8111	18	الجنوب	
0.77370	3.4717	53	الشمال	
0.69609	3.0172	29	الوسط	مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية
0.90455	3.1850	18	الجنوب	
0.49588	3.1506	53	الشمال	
0.64587	4.4000	29	الوسط	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية
0.85199	4.2333	18	الجنوب	
0.41604	3.9132	53	الشمال	
0.58116	3.4397	29	الوسط	مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.67277	3.4444	18	الجنوب	
0.57225	2.9057	53	الشمال	
0.55860	3.6810	29	الوسط	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
0.46376	3.2917	18	الجنوب	
0.67937	3.2500	53	الشمال	
0.61003	3.7485	29	الوسط	الدرجة الكلية
0.63058	3.6398	18	الجنوب	
0.48972	3.3618	53	الشمال	

يلاحظ من الجدول رقم (20.4) وجود فروق ظاهرية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية

يعزى لمتغير المحافظة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way

ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (21.4):

جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية

يعزى لمتغير المحافظة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	بين المجموعات	8.370	2	4.185	6.763	0.002
	داخل المجموعات	60.023	97	0.619		

			99	68.393	المجموع	
0.056	2.977	2.156	2	4.312	بين المجموعات	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية
		0.724	97	70.238	داخل المجموعات	
			99	74.550	المجموع	
0.596	0.520	0.216	2	.431	بين المجموعات	مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية
		0.415	97	40.263	داخل المجموعات	
			99	40.695	المجموع	
0.001	6.998	2.382	2	4.765	بين المجموعات	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية
		0.340	97	33.021	داخل المجموعات	
			99	37.786	المجموع	
0.000	10.149	3.576	2	7.152	بين المجموعات	مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
		0.352	97	34.180	داخل المجموعات	
			99	41.332	المجموع	
0.010	4.882	1.832	2	3.664	بين المجموعات	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
		0.375	97	36.393	داخل المجموعات	
			99	40.057	المجموع	
0.008	5.066	1.549	2	3.097	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.306	97	29.651	داخل المجموعات	
			99	32.748	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (5.066) ومستوى الدلالة (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة α (≥ 0.05) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة، وكذلك للمجالات ما عدا مجالي (مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية، مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية)، وبذلك تم رفض الفرضية السابعة.

تري الباحثة أن في فلسطين تختلف ثقافة المجتمع من محافظة إلى أخرى بخصوص المرأة إلى حد ما وطبيعة دورها في العمل، فمن الطبيعي وجود الفروقات بين المحافظات وبين محافظات الوسط التي فيها انفتاح فكري يعزى للخليط المجتمعي حيث يحسب لمحافظات الوسط تركز جميع المؤسسات

والمنشآت الحيوية التي من دورها خلق مجتمع أو ثقافة منفتحة تدعو إلى زيادة تمكين المرأة من الانخراط في مجال الأعمال بمختلف أنشطتها أكثر من محافظات الشمال والجنوب.

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين محافظات الوسط والشمال لصالح الوسط كما يبين الجدول (20.5) من المرفقات.

نتائج الفرضية الثامنة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية" تم فحص الفرضية الثامنة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب متغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية.

جدول (22.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب متغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية

المجال	وجود امرأة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	نعم	75	3.8602	0.63139	4.520	0.000
	لا	25	3.0669	1.06248		
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	نعم	75	3.8293	0.69492	3.480	0.001
	لا	25	3.1680	1.12942		
مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	نعم	75	3.2064	0.63065	2.446	0.016
	لا	25	2.8531	0.60970		
أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	نعم	75	4.1867	0.46770	2.130	0.036
	لا	25	3.8880	0.91119		
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	نعم	75	3.2367	0.57082	2.161	0.033
	لا	25	2.9200	0.79948		
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	نعم	75	3.4667	0.65545	2.665	0.010
	لا	25	3.1300	0.50580		
الدرجة الكلية	نعم	75	3.6432	0.48237	3.828	0.000
	لا	25	3.1665	0.68526		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.828)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد فروق في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية تعزى لمتغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية، وكذلك للمجالات، وكانت الفروق لصالح الإجابة نعم، وبذلك تم رفض الفرضية الثامنة.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك كون وجود امرأة أو أكثر ليس من شأنه تحديد صلاحياتها أو دورها مثل المؤهل العلمي أو العمر، حيث إعطاء المرأة دورها ليس محدود بعدد النساء وتوزيع نسب بين الذكور والنساء فكل امرأة لها الحق الكامل من نظيرها، ولكن وجود المرأة ابنة العائلة تعمل في الشركة العائلية يزيد من فرصتها في تخطي جميع العوائق وإثبات نفسها وإظهار إمكانياتها ومهاراتها التي قد تسلط الضوء عليها وتجعلها من المرشحين الأقوى لتولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية حيث تشارك في صناعة القرار وتساهم في تطوير الشركة الأمر الذي يزيد أيضاً من فرصتها في الاندماج بسلسلة الخلافة جنباً إلى جنب مع الذكور من العائلة.

2.4 نتائج المقابلات

الجدول رقم (23.4) يتضمن معلومات حول شركات الدراسة:

إسم الشركة	سنة التأسيس	المحافظة	مجال الأعمال	عدد الموظفين	عدد أعضاء العائلة	تعاقب الأجيال	عدد النساء من العائلة
العسيلي (A)	1987	الخليل	بتنفيذ المشاريع النوعية في الهندسة المدنية (الإنشائية)	50	2	الثالث	1
مسروجي (B)	1959	رام الله	باللوجستك والمعدات الطبية والأوراق المالية وتوزيع الأدوية وتكنولوجيا المعلومات	200	6	الثاني	4
نجمة بيت لحم (C)	1990	بيت لحم	وتختص بعمل عبوات بلاستيكية حجم 25 مل - 30 لتر	22	3	الاول والثاني	لا يوجد

1	الثالث	4	300	السوبر ماركت وتوزيع سجاثر ومحطات محروقات وسياحة وسفر	رام الله وجميع المحافظات	1965	مجموعة الشني (D)
2	الثاني	6	600	وتعمل بتجارة المواد الغذائية، مشروبات بدون كحول، مواد تنظيف	بيت لحم	1997	خميس التجارية (E)
2	الثاني	4	40	وتعمل لاستيراد وتوزيع السيارات ووكالة بيجو ومقاولات وكسارة ومحاجر	رام الله	1951	أبو شوشة (F)
لا يوجد	الثالث	15	80	وتقوم باستيراد المواسير والأدوات الصحية	الخليل	1989	أعالي البحار (G)
لا يوجد	الثاني	2	15	وتعمل بمجال الطباعة والبلاستيك	بيت لحم	1994	جراشي (H)

كما هو مبين في الجدول رقم (4.23)، فإن الشركات الثمانية المدرجة في عينة الدراسة لها نشاطات عمل مختلفة، وتتراوح أعمار الشركات منذ التأسيس ما بين (22-68) عام، ويتراوح حجم الشركة بين (15-600) موظفاً بمتوسط (163.375)، وكانت نسبة إمتلاك العائلة تصل إلى (100%)، ويقود الشركة العائلية الجيل الأول بنسبة (12.5 %) والجيل الثاني بنسبة (50%)، والجيل الثالث بنسبة (37.5%)، ويتراوح عدد النساء من العائلية التي تعمل في الشركة العائلية بمناصب إدارية عليا ما بين (1_4) نساء حيث كانت النسب كالتالي امرأة واحدة بنسبة (25%)، إمرأتان بنسبة (25%)، أربع نساء بنسبة (12.5%)، وكانت نسبة الشركات العائلية التي لا يوجد بها نساء من العائلة هي (37.5%)، أي أن تواجد المرأة ابنة العائلة في مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية قد تجاوز 60% وهذا يدل على وجود الوعي الكافي لدى كل من المرأة والعائلة في فعالية دور المرأة في إدارة الشركات العائلية ومساهمتها في التطوير والاستدامة لهذه الشركات. تم تنفيذ هذه الدراسة الميدانية على مدار ثمانية أسابيع في أيار (2019) ونيسان (2019) في فلسطين في محافظات الضفة الغربية تحديداً وذلك لصعوبة لوصول لقطاع غزة وبذلك لم يتم إدراجها في هذه الدراسة.

في هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام المقابلات كمصدر ثانٍ للبيانات لما لها من دور كبير في تدعيم الدراسة وزيادة إثرائها، وجعلها مثمرة أكثر. استمرت مدة هذه المقابلات ما بين (20 - 90) دقيقة حيث تم إجراء هذه المقابلات مع أصحاب الشركات العائلية بعد أن تم دراسة هذه الشركات وتطابق مواصفاتها مع الشروط المطلوبة وهي : أن تكون الشركة عائلية، يفضل وجود أكثر من جيل في مستوى الإدارة، ويفضل أن تكون امرأة أو أكثر من العائلة تعمل في الشركة. طُلب في البداية من أصحاب الشركات وصف شركاتهم بشكل عام من حيث نشاط الشركة وعمرها، حجمها، عدد النساء من العائلة التي تعمل في الشركة العائلية، ومعلومات تاريخية عن الشركة، ومعلومات عن الأجيال التي تعاقبت على إدارة الشركة العائلية. حيث أظهرت النتائج أن هنالك تفاوت في الشركات العائلية في عدد النساء من العائلة التي تعمل بمناصب إدارية عليا، حيث أن هنالك خمس شركات تعمل بها نساء من العائلة بمناصب إدارية عليا وتشارك في صنع القرار، فمثلاً أوضحت السيدة مها أبو شوشة أن خيار تقلد المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركة كان أمراً واقعاً حيث أن العائلة تتكون من إناث ولا يوجد أخوة ذكور، كما قالت : *"والدي ما كان عنده أي خيارات، الله رزقه بس بنات لا يوجد لدينا أخوة ذكور"*، وقد تشابهت أقوال السيدة ساندرا خميس في أن الخيار وقع على النساء من العائلة في تقلد المناصب الإدارية العليا كون الأخوة من الذكور مازالوا في مرحلة الدراسة والتحضير للمهارات والكفاءات التي تؤهلهم للاندماج في إدارة الشركة، حيث قالت : *"نحن أربع بنات وشابين البنات هن الأكبر أخوتي الذكور توأم ما زالوا في مرحلة الدراسة والتحضير لحتى يندمجوا بالعمل في الشركة"*. ولم تخفي السيدة ساندرا أن ثقافة العائلة لم تفرق بين الذكر والأنثى من حيث الحق في الحصول على الفرصة للاندماج في الشركة العائلية، بينما أوضحت السيدة ريم مسروجي أن قرار إشراك المرأة في العمل في الشركة العائلية مناصفة إلى جانب الذكور كان قراراً واضحاً من الوالد الذي صنع ثقافة العائلة القائمة على مناصفة الفرص أمام الإناث والذكور من الأبناء في المشاركة في إدارة الشركة والمساهمة في تطويرها

واستمراريتها، وقد شاركتها في ذلك السيدة نجاح العسيلي في أن ثقافة العائلة هي العامل الأول في إعطاء المرأة ابنة العائلة الفرصة في المشاركة في إدارة الشركة العائلية في حال رغبت المرأة في ذلك جنباً إلى جنب مع الأخوة الذكور. أما على الجهة الأخرى قد أوضح السيد إلياس فرنسيس دعيك أن لديه الرغبة الكبيرة في أن تتواجد إحدى بناته في الشركة، حيث قال "تُمنى أي وحدة من بناتي ان تشتغل معي في الشركة ولكن الزواج و إختيار نشاط عمل مختلف عن نشاط الشركة هو كان المانع"، ولذلك نستنتج أن هنالك عوامل عدة تلعب دور في إقبال المرأة ابنة العائلة على العمل في الشركة العائلية.

أقسام التحليل :

وقد قسمت إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

1. مدى تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية تمكنها من المشاركة في صناعة القرار. جدول رقم (24.4): مدى تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية في المجتمع الفلسطيني تمكنها من صناعة القرار.

الشركة	ما مدى تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية الفلسطينية تمكنها من المشاركة في صناعة القرار.
العسيلي (A)	كشركة العسيلي تتولى المرأة ابنة العائلة دور إداري رفيع حيث تتولى منصب المدير الاداري والمالي للشركة، وتشارك بشكل كلي وفعال وعلى أعلى المستويات في صناعة القرارات، وقد ساهمت هذه المشاركة في تطوير الشركة على مختلف الاصعدة، وترى العائلة أن العوامل الايجابية التي يجب توافرها حتى تتمكن المرأة من تولي المناصب العليا هي الكفاءة، التعليم، المهارات، والرغبة كما أن الفرصة كبيرة جدا في المستقبل لان تشارك نساء أخريات من العائلة في تولي مناصب إدارية عليا تمكهن من صنع القرار.

نحن كمجموعة شركات مسروحي تحتل المرأة إبنة العائلة مناصب عليا مهمة جدا حيث تقوم بمهام مؤثرة و رئيسية ولها الدور الكبير في تطوير الشركات العائلية، حيث تتولى الاخت الكبرى الرئيس التنفيذي للشركة المتحدة للاوراق المالية، أما الاخت الصغرى فتتولى أمين سر مجموعة شركات مسروحي وعضو منتدب في مجلس الادارة، حيث تشارك إبنة العائلة في صناعة القرار في الشركات وعلى مستويات عالية جدا. وبدورها تساهم هذه المشاركة في تطوير الشركات على مستوى عالي ومؤثر، ونرى كمجموعة أن العوامل الايجابية التي تسهم في هذا التطوير من وجهة نظر العائلة هي تحلي المرأة بالتعليم والخبرة المكتسبة من التسلسل الوظيفي حتى الوصول إلى المراكز الادارية العليا، كمان أن هنالك فرصة كبيرة جدا في المستقبل لأن تشارك المرأة من العائلة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية تمكناها من صناعة القرار .	مجموعة مسروحي (B)
نحن كشركة تختص بتصنيع العبوات البلاستيكية ليس هناك دور محدد وثابت تقوم به المرأة من العائلة في الشركة العائلية حيث أن مجال التصنيع أقرب ما يكون من اختصاص الرجال، ولكن تقوم المرأة (الزوجة) من العائلة بدور إداري مؤقت في الشركة، ولم تتولى أي من بنات العائلة اي دور في الشركة العائلية بسبب الزواج والابتعاد عن مجال نشاط الشركة، الامر الذي تراه العائلة على ان الحالة الاجتماعية لابنة العائلة هي العائق امام مشاركة المرأة في العمل في الشركة وتوليها مناصب إدارية عليا، وبالتالي فإن مشاركة المرأة في صناعة القرارات في الشركة هي مشاركة محدودة، نظرا لتواجدها المؤقت. كما أننا نرى كعائلة أن أهم العوامل الايجابية التي تمكن المرأة من تولي المناصب الادارية العليا هي التعليم، الرغبة، والتفرغ. ونحن كشركة عائلية نترك المجال مفتوح على مصراعيه للمرأة من العائلة في حال رغبت للعمل في الشركة.	نجمة بيت لحم (C)

كشركة الشني لا يوجد نساء من العائلة تعمل في الشركة العائلية نظرا لاختلاف مجالات عمل المرأة ابنة العائلة عن مجال نشاط الشركة العائلية، الا امرأة واحد (الزوجة) وتعمل تحت اشراف المدير المالي، وتتوجه العائلة إلى إعطاء المرأة ابنة العائلة المناصب الادارية العليا في حال رغبت في الانضمام إلى العمل في الشركة، بحيث تتمكن من المشاركة في صناعة القرارات الادارية القادرة على تطوير الشركة، كما ترى العائلة أن من العوامل الايجابية التي يجب توفرها حتى تتمكن المرأة العضو في العائلة من تقلد مناصب عليا هو أن تمتلك الانتماء للعمل في الشركة العائلية والالتزام بالهيكلية الادارية، وايضا امتلاكها للمؤهل الجامعي الذي يساعد على تطوير الشركة العائلية. هنالك فرصة كبيرة في المستقبل لان تشارك المرأة في تولي مناصب إدارية عليا تمكنها من التأثير في صنع القرار وهو ما تضمنته رسالة الشركة.	الشني(D)
نحن شركة خميس التجارية ندعم وجود النساء في مجال الأعمال بشكل كبير حيث توظف الشركة من نسبته 90% من الموظفين من النساء، كما تتقلد المرأة ابنة العائلة مناصب إدارية عليا تمكنها من صناعة القرار حيث تتولى الاخت الكبرى منصب المدير التنفيذي لمجموعة شركات وتحديدًا شركة خميس، بينما تتولى الاخت الصغرى بدور مديرة الشؤون القانونية، كما تشارك المرأة في صناعة القرارات في كافة المستويات، ونرى كعائلة أن مساهمة المرأة تعمل على تطوير الشركة واستدامتها وتوسعها، وتتحقق هذه النجاحات في حال امتلاك المرأة ابنة العائلة للقوة للعمل في الشركة العائلية وتحليها بالحرية في إتخاذ القرارات في حال إمتلاك السلطة اللازمة، كما نرى أن الفرصة كبيرة جدا في المستقبل في حال توافر الكوادر اللازمة المؤهلة من نساء العائلة للعمل في الشركة وتولي المناصب الادارية العليا التي تمكنها من المشاركة في صناعة القرار.	خميس (E)

نرى كمجموعة شركات أبوشوشة أن من حق المرأة المؤهلة من العائلة تولي مناصب إدارية عليا وهو ما يظهر بشكل واضح في مجموعتنا، حيث تتولى كلا من ابنتي العائلة المناصب الادارية العليا للمجموعة. وتشارك المرأة في صناعة القرارات في الشركة وعلى مستويات متقدمة كونها هي الخيار الوحيد حيث لا يوجد أخوة ذكور في العائلة، الامر الذي جعل مساهمة المرأة ابنة العائلة كبيرة جدا في تطوير الشركة العائلية واستمراريتها، كما أننا نرى ان الحالة الاجتماعية للمرأة لا تشكل اي عائق أمام إمكانية توليها مناصب إدارية عليا، لكن ترى العائلة أن العوامل الايجابية التي تصب في مصلحة هذه الخطوة هو تحلي المرأة بالتعليم والقدرة والامكانيات لتستطيع النهوض بهذا المنصب. كما ان الفرصة كبيرة جدا في المستقبل لان تشارك المرأة في العائلة في صناعة القرارات بالرغم من أنها تضطر للالتفتق حول المواضيع لتجسيد القرارات التي تراها فعالة حيث تخرج هذه القرارات بشكل نهائي من الرجل.	أبو شوشة (F)
كشركة أعالي البحار التي تختص في تجارة الادوات الصحية لا نرى أي دور يتناسب وعمل المرأة ابنة العائلة في الشركة حيث أن نشاط العمل للشركة بحاجة للذكور فقط وهو ما يتم فعليا على أرض الواقع. كما أننا في الشركة نتجه نحو توظيف النساء ولكن ليست ابنة العائلة، وبالتالي لا تشارك المرأة في صناعة القرار ولا تسهم في تطوير الشركة في نشاطها الحالي بالرغم من امتلاك كل النساء من العائلة المستوى التعليمي الكامل، ولكن لا ترى كعائلة أي توجه لاعطاءها الفرصة في تولي مناصب إدارية عليا الا في حال إيجاد خطة مستقبلية تفتح فيها الشركة خطوط انتاج متنوعة تختص في امور المرأة بحيث يكون هنالك تناغم بين نشاط الشركة وطبيعة المرأة.	أعالي البحار (G)

نحن كشركة تختص في البلاستيك والطباعة لم تنضم إلى مجال نشاط الشركة اي من نساء العائلة بسبب الزواج وعدم الرغبة في العمل بهذا النشاط، لذا لا يوجد أي دور للمرأة ابنة العائلة في الشركة العائلية، حيث انها لا تتبوأ اي منصب اداري ولا تشارك في صناعة القرارات وبالتالي لا تساهم في اي تطوير للشركة. بالرغم من ذلك نحن نرى كشركة أنه لا ما نع في المستقبل من فتح المجال للمرأة ابنة العائلة في الانضمام للشركة العائلية ووصولها لمناصب ادارية عليا تمكنها من المشاركة في صنع القرار والمساهمة في تطوير، استمرارية الشركة واستدامتها في حال تحليها بالرغبة والتعليم والالقدرات اللازمة للنهوض بهذا العمل وهذا ما نرى كعوامل ايجابية تصب في هذا الاتجاه.	الجراشي (H)
--	--------------------

في هذا الجدول رقم (24.4)، تناقش الباحثة مدى تولي المرأة ابنة العائلة مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية التي تمكنها من المشاركة في صناعة القرار، ومن خلال تحليل القرائن المقدمة من خلال المقابلات، فقد وجدت الباحثة أن هنالك تشابهاً كبيراً في توجهات الشركات العائلية في تمكين المرأة من الوصول للمناصب الإدارية العليا بما نسبته (75%)، وترى هذه الشركات أن مشاركة المرأة في صناعة القرار تسهم بشكل كبير في تطوير الشركة واستمراريتها، أما (25%) من الشركات أن عمل المرأة في الشركة العائلية يجب أن يتناسب وطبيعة العمل في الشركة حيث أنهم يروا أنه بما أن نشاط الشركة لا يتضمن جوانب نسائية لذا لا يتوجب على المرأة ابنة العائلة أن تتقلد أي منصب فيها.

2. دور كل من الصفات الشخصية للمرأة والتحفيز الأسري على زيادة فرصة المرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية.

جدول (25.4): دور كل من الصفات الشخصية للمرأة والتحفيز الأسري على زيادة فرصة المرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية.

الشركة	هل لكل من الصفات الشخصية للمرأة والتحفيز الأسري أي دور في زيادة فرصة المرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية؟
العسيلي (A)	نحن كعائلة العسيلي نرى أن من الصفات الشخصية الواجب توافرها في المرأة ابنة العائلة التي تمكنها من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا أولاً الرغبة التي يتم تعزيزها بالمستوى التعليمي الذي يتناسب مع متطلبات المنصب، حيث أت التعليم له التأثير الأعلى في فرصة توليها لمنصب إداري عالي في الشركة العائلية، يتبع ذلك كل من صفات الثقة بالنفس والدافعية والطموح والكفاءة. ونرى أيضاً ان المرأة بعد ذاتها هي العائق أمام توليها منصب إداري رفيع في حال افتقارها للطموح والرغبة. أما عن التحفيز الأسري فإن عائلة العسيلي تعتبر المحفز الأول والاهم للمرأة ابنة العائلة لتطوير ذاتها بما يتناسب ومتطلبات المناصب الإدارية العليا كما أن هذا التحفيز يلغي عائق المهام الأسرية الذي تتخوف منه العديد من النساء.
مجموعة مسروجي (B)	نحن نرى كعائلة مسروجي نعتبر ان التعليم هو العامل الاول والهم وذو الاثر الايجابي العالي على فرصة تولي المرأة ابنة العائلة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية ويجب أن تتحلى المرأة أيضاً بكل من

الثقة بالنفس والامكانيات التي تؤهلها وهكذا مناصب أيضا نرى انه يجب توافر الدافعية المطلقة للمشاركة في الادارة واتخاذ القرارات، حيث نرى أن الدافعية لها التأثير الكامل والكبير على زيادة فرصة المرأة في تولي مناصب إدارية بحيث تشارك في صناعة القرار التي تسهم في تطوير الشركة العائلية. كما أننا نرى ان التحفيز الأسري الناجم عن ثقافة العائلة التي تشجع لمرأة ابنة العائلة على تطوير ذاتها بما يتواءم ومتطلبات المناصب الادارية العليا في الشركة العائلية ومواكبة هذا التشجيع من قبل العائلة له الدور الكبير في وصول المرأة إلى هذه المناصب، بحيث لا نرى اي تأثير سلبي للمهام الأسري ة امام وصول المرأة إلى هذه المناصب في حال كانت قادرة على الموازنة بين العمل والعائلة تحت مظلة التحفيز الأسري .	
نحن في عائلة دعيك نرى أن المستوى التعليمي للمرأة له الاثر الاعلى على زيادة فرصة توليها المناصب الادارية العليا كلما زاد المستوى التعليمي لها، ويقترن ذلك بتحلقها بالثقة بالنفس والامكانيات والكفاءة. بالرغم من أن النساء في عائلة دعيك لا تتوفر لديها الدافعية للعمل في الشركة العائلية إلا أننا نرى أن توفر الدافعية للمرأة ابنة العائلة تعطيها الفرصة الكاملة لتولي إدارة الشركة، وكتجربة عائلتنا نرى أن المهام الأسري ة هي العائق أمام تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية، بالغم من إرتكاز ثقافة العائلة على تمكين المرأة من	نجمة بيت لحم (C)

الحصول على حقها الكامل في التعليم الكافي الذي يمكنها من الوصول للمناصب في حال رغبت في ذلك.	
ترى عائلة الشني أن حصول المرأة على مستوى تعليمي عالي يتيح المجال لها للانضمام للعمل في الشركة العائلية الامر الذي يزيد من فرصتها للترقية لمناصب ادارية عليا، كما ان تحليلها بصفات اخرى مثل الثقة بالنفس والامكانيات والرغبة والطموح والارادة والشخصية القوية والدافعية تفتح لها المجال على مصراعيه لتقلد مناصب عليا في ادارة الشركة. كما أننا كعائلة نعمل على تحفيز المرأة ابنة العائلة للتوجه للعمل في الشركة بالرغم من عدم وجود الدافعية لابنة العائلة في العمل في الشركة العائلية حاليا وذلك بسبب ان نشاط الشركة يتركز في مجال التجزئة الامر الذي لا يجذب الرغبة للمرأة ابنة العائلة للعمل فيه، كما أننا لا نرى اي تاثير سلبي للمهام الأسرية على تولي المرأة المناصب الادارية في حال كانت تمتلك قدرات إدارية كبيرة جدا وتمتلك القدرة على الموازنة بين كلا المهام الموكلة اليها، أيضا نحن نؤمن أن عادات وتقاليد المؤسسة هي التي لها الدور الرئيسي في تمكين المرأة في تولي مناصب ادارية في الشركة العائلية، أما عادات المجتمع ليس لها اي تاثير.	الشني (D)
نحن كعائلة خميس نرى أن المستوى التعليمي العالي للمرأة يمنحها الفرصة الكاملة لتولي مناصب الادارة العليا في الشركة العائلية ونرى	مجموعة خميس (E)

كعائلة أن هنالك صفات أخرى يتوجب وجودها لدى المرأة وهي الوعي والصبر، القدرة على العمل ضمن الفريق، الطموح والقدرة العالية على التحمل، وايضا استخدام الوقت المناسب لأخذ القرارات اللازمة للمساهمة في تطوير الشركة. وتنتهج العائلة كل الطرق المتاحة لتحفيز المرأة للتحلي بالقدرات اللازمة للوصول إلى المناصب العليا التي تؤهلها لقيادة الشركة والمساهمة في تطويرها، وأيضا نرى أن التفهم والدعم الأسري من قبل الزوج والعائلة يزيل كل العقبات امام تولي المرأة المناصب الاجدارية العليا في الشركة العائلية.	
تتجه عائلة أبو شوشة إلى اعطاء المرأة المناصب الادارية العليا للمرأة ابنة العائلة الحاصلة على المستوى التعليمي العالي والكافي الذي يعطي المهارات اللازمة لهذا المنصب، أيضا تحليها بالثقة بالنفس التي تعتبر مفتاح وصولها، أن تدافع عن نفسها ورغباتها، تطوير المهارات الشخصية وتنمية الذات باتجاه بناء الشخصية، كمان أن الدافعية من اساسيات الحصول على هذه المناصب في حال توجهة العائلة لدعم المرأة، حيث أنه اذا امتلكت العائلة التفهم الكامل لضرورة عمل المرأة في الشركة العائلية فإنه أكبر مساندة وحافز تقدمه العائلة للمرأة للحصول على مناصب ادارية عليا في الشركة العائلية، وايضا يساهم في التخفيف من الالعباء الأسري ة التي يمكن ان تشكل عائق امامها.	أبو شوشة (F)

لا تتجه شركة أعالي البحار او حتى كسياسة عائلة لتمكين المرأة من العمل في الشركة العائلية بالرغم من حصول المرأة ابنه العائلة على المستوى التعليمي، وايضا لاترى العائلة اي فرق في حال تحلت المرأة بالصفات الشخصية اللازمة لملى هذه المناصب، كعائلة نرى أن مكان المرأة هو المنزل وتربية الاجيال القادمة القادرة على ادارة الشركة العائلة ويقتصر عملها على تهيئة الجيل القادم والحفاظ على تماسك الاسرة.	أعالي البحار (G)
بالرغم من عدم توجه المرأة ابنه العائلة للعمل في الشركة العائلية ولذلك لفقدانها الدافعية باتجاه مجال نشاط الشركة الا اننا كشركة الجراشي نرى أن التعليم الكافي له التأثير الاعلى حيث أنه من شروط تولي المرأة مناصب ادارية عليا في الشركات العائلية وما يتزامن معها من وجود مهارات وقدرات لدى المرأة في نفس مجال نشاط الشركة وايضا تحليلها بالثقة بالنفس والرغبة والامكانيات، وايضا لا يوجد في ثقافة العائلة اي توجه نحو تحفيز المرأة نحو العمل في الشركة العائلية وتحمل المسؤولية التي تمكنها من التطور وتنمية الذات للوصول إلى مناصب ادارية عليا، ولكن لا مانع من ذلك في المستقبل.	الجراشي (H)

في الجدول (25.4)، يناقش ما هي الصفات التي يتوجب توافرها في المرأة حتى تمكنها من الوصول للمناصب الإدارية العليا وأثر التحفيز الأسري على زيادة هذه الفرصة، فقد تشابهت إجابات جميع الشركات بنسبة (87.5%) على أن الصفات الشخصية مثل التعليم، الرغبة، المهارات والامكانيات،

الوعي والصبر والثقة بالنفس والدافعية وأوضحت هذه الشركات أن المرأة التي تجتهد على نفسها لإمتلاك هذه الصفة فستكون جاهزة لتولي المناصب الإدارية العليا في الشركات العائلية، وأن نفس الشيء بما يتعلق بالتحفيز الأسري أنه هو الداعم الأكبر للمرأة في حال رغبت في الانضمام للمشاركة في المناصب الإدارية في الشركة العائلية، ولكن كانت هنالك ما نسبته (12.5%) ترى أن الصفات الشخصية ليس لها أي تأثير على تولي المرأة للمناصب الإدارية العليا، وأن ثقافة العائلة هي أن دور المرأة هو تهيئة الجيل القادم القادر على إدارة الشركة العائلية

3. أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية وإمكانية حصول المرأة ابنة العائلة على حقها في التوريث و الاندماج في سلسلة الخلافة.

جدول (26.4): أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية وإمكانية حصول المرأة ابنة العائلة على حقها في التوريث و الاندماج في سلسلة الخلافة.

الشركة	ما أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية وإمكانية حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة؟
العسيلي (A)	تعطي عائلة العسيلي المساواة بين الرجل والمرأة في تولي المناصب الادارية العليا أعلى المستويات، حيث يوجد تكافؤ بين الرجل والمرأة الاعضاء من العائلة في تولي المناصب الادارية العليا التي تمكنهم من صناعة القرارات التي تسهم في تطوير الشركة واستدامتها، حيث يأتي قرار تولي هذه المناصب نتيجة مشاور بين جميع الاطراف وبالنتيجة الاحقية للافضل. أما فيما يخص التوريث فان العائلة تؤمن باعطاء المرأة ابنة العائلة حقها في

التوريث حسب الشرع وبشكل كامل، ولا ومانع لدى العائلة من اعطاء المرأة حقها في التركة كحصة في الشركة العائلية، حيث يمكنها العمل الدؤوب والمستمر وامتلاكها للمهارات والرغبة والطموح في زيادة فرصتها في الاندماج في سلسلة الخلافة للوصول إلى المناصب الادارية العليا في الشركة.	
تتجه عائلة مسروجي إلى إعطاء دروس في المساواة بين الرجل والمرأة في كلا الادارة والتوريث، حيث يوجد تكافؤ كامل بين الرجل والمرأة ابنه العائلة في تولي مناصب ادارية عليا في الشركة العائلية، حيث يوجد مجلس مكون من جميع اطراف العائلة للتشاور في ما يخص جميع الاقرارات التي تصب في مصلحة الشركة وتطويرها ويشمل ذلك تحديد الاحقية لشغل المناصب الادارية العليا في الشركة العائلية لكل من الرجل والمرأة. وتتجه العائلة ايضا إلى اعطاء المرأة حقها الشرعي والكامل في التوريث وبشكل يضمن تمثيلها لحصتها في الشركة العائلة وبفرص متكافئة امام الرجال بالاندماج في سلسلة الخلافة.	مسروجي (B)
نحن كعائلة دعيك لدينا ثقافة المساواة بين الرجل والمرأة في التوريث والادارة في حال رغبت المرأة ابنة العائلة في الانضمام للعمل في الشركة العائلية، ولا مانع لدينا من توفير التكافؤ الكامل بين الجنسين في تولي المناصب الادارية العليا في الشركة وهو القرار الذي يقع على عاتق الوالد المؤسس للشركة، وهذا في حال توجهها للعمل في الشركة. حيث تعطي العائلة المرأة	نجمة بيت لحم (C)

حقها في الميراث حسب القانون والشرع كحخص منفصلة أو حتى تمثيل في الشركة العائلية.	
من ثقافة عائلة الشني هو إقرار المساواة بين الرجل والمرأة الاعضاء في العائلة في التوريث بشكل كامل حسب الشرع وبدون أي انتقاص وبالرغم من ان ابنة العائلة لا ترغب في تمثيل حصتها في الشركة إلا ان من سياسة العائلة أعطائها حصتها في التوريث على شكل اسهم تستفيد من ارباحها السنوية، ولا مانع لدينا من تمثيلها لحصتها في ادارة الشركة والاندماج في سلسلة الخلافة في حال رغبت في ذلك ولها نفس فرص الرجال. كما أن قرار تولي المراكز الادارية العليا تتم بالتشاور بين جميع الاطراف وبالنسبة للمرأة ابنة العائلة لا مانع في المستقبل من إقرار فرصها في تولي المناصب العليا في ادارة الشركة العائلية.	الشني (D)
المساواة بين الرجل والمرأة كاملة في كل من الادارة والتوريث بالنسبة لعائلة خميس، بالرغم من انه حاليا لا يتواجد رجال أعضاء من العائلة في مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية ولكن المجال مفتوح في حال أثبت الرجل قدرته علة تولي هذه المناصب عبر المرور بالسلم الوظيفي من بدايته واثبت كفاءته، حيث ينتج قرار تولي المراكز الادارية العليا في الشركة العائلية بعد التشاور والاتفاق من جميع الاطراف فهو الاساس في تحديد وتمكين الافضل في شغل المناصب الادارية العليا في الشركة. تتجه العائلة إلى إعطاء المرأة حقها في التوريث حسب القانون والشرع ووبشكل مكافئ للرجل مما يعطيها	خميس (E)

الدعم اللازم في حياتها حتى تشعر بالامان المالي، والذي يمكنها من مثل حصتها في الشركة الامر الذي يساعدها تلقائيا في الاندماج في سلسلة الخلافة في حال انها أثبتت جدارتها في أداء هذا المنصب.	
كعائلة أبو شوشة أخذت المرأة حقها الكامل في التوريث والادارة كون الورثة فقط من الاناث، ولكن نرى ان في المجمل لا يوجد مساواة بين الرجل والمرأة في تولي المناصب الادارية العليا في الشركات العائلية بشكل عام، حيث ان الامر عائد للتربية الأسري ة، فإن قرار تولي المراكز الادارية العليا في الشركات العائلية حتى وان تم عن طريق التشاور الا أن الكلمة النهائية للرجل دائما. في العادة تاخذ المرأة حقها في التوريث حسب الشرع في الشركة والاملاك الاخرى بشكل يمكنها من تولي المناصب الادارية العليا واندماجها في سلسلة الخلافة في حال امتلاك الامكانيات والقدرات والرغبة في ذلك.	أبو شوشة (F)
ك عائلة أبو سنية لا نرى ان من الضروري وجود تكافؤ او مساواة بين الرجل و المرأة في الادارة حيث انها تاخذ حقها في التوريث حسب الشرع بشكل حصة مادية ولا يمكنها ان تمثل حصتها في ادارة الشركة لانه العائلة ترى ان من واجب المرأة البقاء في المنزل لتنشئة الجيل القادم القادر على إدارة الشركة والعائلية والاندماج في سلسلة الخلافة لاستمرار الشركة العائلية.	أعالي البحار (G)
نحن كعائلة الجراشي لا يوجد لدينا تكافؤ بي الرجل والمرأة الاعضاء في العائلة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركة، بالرغم من عدم وجود تمثيل للمرأة ابنة العائلة باي منصب في الشركة العائلية إلا اننا كعائلة الجراشي لا	الجراشي (H)

نرى أي مانع من المساواة بين الرجل والمرأة في إدارة الشركات العائلية في حال رغبت المرأة في ذلك حيث انها تأخذ حقها في التوريث حسب الشرع، لا يوجد طريق واضح تنتهجه العائلة في إعطاء المرأة حصتها في الميراث على شكل منصب في الشركة حاليا ولكن لا مانع في المستقبل من ذلك ويشمل ذلك أيضا اندماجها في سلسلة الخلافة.	
--	--

يناقش الجدول (26.4) أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي المناصب الإدارية العليا في الشركات العائلية ومدى توجه العائلة لإعطاء المرأة ابنة العائلة حصتها في التوريث على شكل حصص تمكنها من تمثيلها في إدارة الشركة، الأمر الذي قد يعطيها الفرصة في الاندماج في سلسلة الخلافة، قد تشاركت جميع الشركات في توجهاتها بنسبة (100%) على وجوب الحق الشرعي والقانوني للمرأة بالتوريث، ولكن كانت الشركات التي ارتأت حق المرأة في الاندماج في المناصب الإدارية العليا وسلسلة الخلافة وهي (A، B، E، F)، في حين أوضحت ثلاثة شركات وهي (C، G، H) تأخذ المرأة ابنة العائلة حقها في الميراث بشكل منفصل، في حين أوضح السيد سعيد الشني أن سياسة العائلة تقضي بحصول المرأة ابنة العائلة على حقها في الميراث على شكل اسهم تحصل على عائدها السنوي بشكل دائم.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5 نتائج الدراسة

6 توصيات الدراسة

5 نتائج الدراسة:

1.5 النتائج العامة للدراسة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل استعراض النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أدوات الدراسة، ومن تحليل استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، ونتائج المقابلات التي قامت بها الباحثة لبعض من الشركات العائلية في محافظات الضفة الغربية، وذلك بهدف التعرف إلى أي مدى تأخذ المرأة الفلسطينية دور فعال في الشركات العائلية ليعطيها الفرصة في الوصول لمناصب الإدارية العليا فيها، وسبل تمكينها من المشاركة في صنع القرار واندماجها في سلسلة الخلافة من خلال حصولها على حقها في التوريث، والتحقق من فرضيات الدراسة للتعرف إلى علاقة المحاور المدروسة بمتغيرات الدراسة. وقد قامت الباحثة بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي حصلت عليها من تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss)، بهدف الحصول على نتائج الدراسة، كما استفادت من نتائج المقابلات التي عقدت مع مالكي الشركات العائلية أو حتى أحد الورثة لمعرفة سبل تمكين وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا، وقد تم عرض ومناقشة النتائج التي خلصت إليها الباحثة فيها إلى أن دور المرأة في الشركات العائلية له ارتباط وثيق مع النمو الاقتصادي وارتفاع العائد وهذا ما اتفقت به مع دراسات كل من (Galbreath) و (جرادات) و (منظمة العمل الدولية) الذين أكدوا الارتباط الواضح بين النمو الاقتصادي ودور المرأة في الشركات العائلية و في تولي المناصب العليا ومشاركتها في صنع القرار.

كما ترى الباحثة أن الثقافة الاجتماعية السائدة في المجتمع الفلسطيني ما زالت هي المسيطرة على توزيع الأدوار بين الذكر والأنثى، حيث مازال المجتمع الفلسطيني يعدّ مجتمعا ذكورياً ولا يتيح الفرصة الكافية للمرأة في المشاركة الحقيقية الفعالة في تولي مناصب إدارية في الأعمال العائلية على وجه الخصوص بالرغم من التطور الملحوظ في إشراك المرأة في قطاع الأعمال، واتفقت في هذا مع دراسة

(Yukongdi & Benson)، حيث أن العائلة والشركة العائلية لا تزالان تريان أن المرأة بحاجة أكثر للعمل على صفاتها الشخصية ، وهذا ما أكدته دراسة (غرفة الشرقية) لتزيد من فرصتها في الانخراط في الشركة العائلية والحصول على فرص مساوية للرجل بالوصول إلى المناصب الإدارية العليا فيها، التي تمكنها من المشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية. ولا يخفى أن محور مدى مساهمة التحفيز الأسري -الامر الذي أكدته (منتدى ثروات الشركات العائلية)- على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة أي أن العائلة تتجه إلى تأمين الدعم للمرأة في حال رغبت هي بالانخراط في العمل العائلي، أي انه لا مانع لدى العائلة من مشاركة المرأة ومساندتها جزئيا إلا أنها ترى أن المرأة ما زالت غير قادرة على الموازنة بين العمل والمسؤوليات الأسرية بالرغم من تنفيذ هذا التوجه بالتجارب الواقعية والعملية للنساء بشكل عام في العمل بكافة قطاعاته واشكاله، أما فيما يخص مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية، وقد اختلفت نتائج البحث لدى الباحثة مع دراسة (ميرا سلامة) التي ترى أن المرأة لا تُعطى حقها في الخلافة، وقد اختلفت أيضا مع دراسة (Parkhurst) حيث أن المجتمع الفلسطيني يسعى نحو الانفتاح ويتجه نحو تعاقب الأجيال. ترى الباحثة أن المحور سيف ذو حدين، حيث تتجه كل العائلات إلى اعطاء النساء حقهن في الإرث بشكل أو بآخر حسب الشرع والقانون، وقد اتفقت الباحثة مع دراسة (كلودي سلامة) أن ليس بالضرورة تواجد المرأة في الشركة العائلية أو حتى تقلدها مناصب عليا لتمكنها من الاندماج في سلسلة الخلافة - بالرغم من وجود نماذج ناجحة في المجتمع الفلسطيني لنساء أخذن دورهن في سلسلة الخلافة من باب الصدفة او لعدم وجود بديل من الذكور - وهذه من المفاهيم الاجتماعية الخاطئة في المجتمع الفلسطيني، حيث يسيطر مفهوم الحفاظ على ممتلكات العائلة وعدم تشتتها بين العائلة المالكة وعوائل الأصهار. واستنتجت الباحثة أنه ما زال الحديث عن إشراك المرأة في العمل العائلي وتمكينها من الوصول للمناصب الإدارية العليا

يطرح بشكل إيجابي وهناك تطلعات مستقبلية لزيادة فرصتها في هذا التمكين، وإقرار الشركة العائلية بوجود نساء من العائلة قادرات على تولي المناصب العليا، إلا أنه لا يوجد تطبيق عملي على أرض الواقع، بالرغم من التقدم الضئيل في طريقة تفعيل دور المرأة والثقة في إنجازها، حيث اتفقت الباحثة في هذا مع دراسة كل من (Campopiano et al) و (رولا القطب).

أشارت الدراسة الحالية أنه بالرغم من تحلي المرأة الفلسطينية بالصفات القيادية والفعالة وتطوير شخصيتها التي تتيح لها الفرصة للنجاح في تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية، إلا أن الشركات العائلية تغزو عدم تولي المرأة للمناصب العليا في الشركات العائلية بدرجة مساوية للرجل هو عدم تحليلها بالصفات الكافية لخوض هذا الدور وهذا ما أكدته دراسة (الغرفة الشرقية). و أن هنالك مساواة بين الرجل والمرأة في مختلف نواحي الحياة في المجتمع الفلسطيني ولكن ليس بشكل كامل، وهذا ينافي ما جاءت به دراسة كل من (Nicolas& cerdon) و (Galbreath) أن التنوع الجنساني هو العائق الوحيد أمام تولي المرأة للمناصب العليا ، حيث أن السبب الرئيس في عدم توليها للمناصب الإدارية العليا في الأعمال العائلية لا يعود بشكل مباشر لموضوع المساواة، وبالرغم من ذلك أشارت الدراسة أنه من الممكن في المستقبل حصول المساواة بشكل فعلي وعادل وفي كل مجالات النشاط الاقتصادي بين كلا الجنسين من العائلة، الامر الذي اختلفت به الباحثة مع دراسة (Modrono).

استنتجت الباحثة أنه ما زال هنالك مجالات لا ترى العائلة أنه بإمكان المرأة العمل بها وأنه يجب أن تتوجه المرأة للعمل في مجالات تناسب طبيعة تكوينها، حيث جاءت نتائج الدراسة على أن أكثر المجالات ملائمة للمرأة هي الخدمات ومن ثم التجاري، بالرغم من أن المرأة استطاعت حالياً وبشكل ملحوظ أن تقتحم معظم إذا لم يكن جميع مجالات العمل التي كانت حكراً على الرجال قديماً. الأمر الذي ارتبط بالتوزيع الجغرافي في فلسطين حيث كانت النتائج إيجابية لصالح محافظات الوسط التي

يطغى عليها مفهوم الانفتاح الفكري و من ناحية أخرى يمكن أن يعزى السبب لأنها تشتمل على جميع الوزارات والمنشآت المركزية للدولة. اختلفت الباحثة مع دراسة (Songini&Gnan) التي ترى أنّ هنالك علاقة ما بين حجم الشركة مع دور المرأة فيها وهذا ما رفضته الدراسة الحالية، التي خلصت بها الباحثة الى أنه وكلما تواجدت المرأة ابنة العائلة في العمل في الشركة العائلية كانت الفرصة أكبر للحصول على كل الامكانيات والسلطة اللازمة لتولي مناصب عليا حتى تتمكن من صناعة القرار في الشركة العائلية والاندماج في سلسلة الخلافة.

كما ترى الباحثة بشكل لا يشوبه الشك، أن المجتمع الفلسطيني ما زال مجتمع ذكوري فيما يخص الشركات العائلية وسياساتها إتجاه تمكين المرأة ابنة العائلة من الوصول للمناصب الادارية العليا، والاندماج في سلسلة الخلافة، وأن الشركات العائلية الفلسطينية وإن تبدي ظاهرياً رغبتها في اشراك المرأة الا انها فعليا لا تطبق ذلك فعلياً إلا القليل. ويدل على ذلك عدم تجاوب العديد من الشركات العائلية ذات الاسماء الكبيرة التي رفضت التجاوب مع الباحثة من خلال الاجابة عن الاسئلة التي تنثري نتائج البحث.

6 التوصيات

من أجل مساعدة متخذي القرار في الشركات العائلية في دعم دور المرأة ومن أجل العمل على تغيير الثقافة السائدة في المجتمع المتعلقة بدور المرأة في إدارة الشركات العائلية، من خلال توفر المعلومات التي تساعد على المفاضلة بين حرمان المرأة من المشاركة الحقيقية في إدارة الأعمال العائلية وبين العمل على إعطائها الفرصة الحقيقية في الأعمال العائلية، بالإضافة لتسهيل طرق ووسائل رعاية ودعم دور المرأة بشكل عام. وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة، فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات أهمها:

1- ضرورة العمل على تفعيل دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية من خلال التغلب

على المعوقات التي من الممكن أن تفرضها ثقافة المجتمع مثل نوعية العمل وأهميته مقارنة

بدورها الأسري الهام وغيرها من المعوقات، أمام ذلك.

2- تعزيز صفات المرأة الشخصية التي تمتلكها من خلال ورش عمل وتدريب مستمر في المجالات

الإدارية لتفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية.

3- تفعيل مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية، وعدم حصر مشاركتها من باب

المشاركة فقط.

4- إعطاء المرأة حقها في التوريث من خلال إدماجها في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية

بالشكل الفعلي وليس النظري فقط، حيث لا تنكر الباحثة التزام الشركات العائلية بالشرع فيما

يخص التوريث ولكن في مرحلة اختيار الخلف لإدارة الشركات العائلية فرصة المرأة ضعيفة

جدا في ذلك.

5- الزيادة من التحفيز الأسري من خلال توعية الأسرة وبشكل فعال أكثر لأهمية دور المرأة في

تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، بالرغم من أن الجيل الجديد يعي تماماً أهمية

التعاون الأسرية وأهمية مساندة المرأة في مجال الأعمال إلا أن الصورة النمطية للمجتمع أن

مكان المرأة الأساسي هو المنزل وما يحمله من مسؤوليات وأعباء.

6- المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية بشكل فعلي

وواقعي وليس قولاً، من خلال تغيير الصورة النمطية في المجتمع الفلسطيني (العادات والتقاليد)

ومن خلال تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية.

7- ضرورة التغلب على المعوقات (الإدارية، المالية، المهارات والخبرات) أمام تفعيل دور المرأة عن طريق عمل دورات وندوات وورش عمل لتمكين المرأة معرفياً وعملياً حتى تتمكن من تخطي هذه العقبات.

8- العمل على خلق منظومة مدعومة بشكل محلي ودولي قادرة على توفير الدعم الاجتماعي والثقافي في خلق صورة جديدة وفعالة لدور المرأة في الأعمال العائلية بشكل مستمر.

9- تبني المؤسسات التعليمية الفلسطينية عملية إثراء المنهاج الفلسطيني بالوسائل التعليمية المنهجية منها وغير المنهجية التي تزيد من وعي الفتاة الفلسطينية وإيمانها بقدراتها حتى تتمكن من الوصول لطموحاتها في الوصول للمناصب العليا وتطوير الشركات العائلية، وأيضاً تساعد في بناء ثقافة مجتمعية سليمة، ورفع المستوى العلمي والمعرفي في مجال دور المرأة وأهميته.

10- بالرغم من قصص النجاح الجميلة لنساء إداريات وقياديات التي ظهرت بالمقابلات إلا أنه لا يمكن تعميم النتائج على كافة المجتمع الفلسطيني، حيث ما زال هنالك تحيز للرجل أكثر من المرأة، ظهر ذلك عند عدم تعاون الكثير من الشركات العائلية الفلسطينية التي تعطي فرصة لبناتهن في المشاركة في إدارة العمل لذلك توصي الباحثة القانون بوضع سياسات وتشريعات تؤمن الاستفادة من إبداع المرأة من خلال إشراكها في صناعة القرار وإدارة الشركات العائلية.

11- ضرورة إجراء دراسات أخرى حول الموضوع نفسه وباستخدام متغيرات أخرى لقياس شركات عائلية أكثر ولفترات اختبار أطول.

7 المصادر والمراجع

7.1 قائمة المراجع العربية

1. ابو حسين، طه.(2017): "مؤتمر الشركات العائلية في فلسطين: حضور قوي", شبكة راية الاعلامية، raya.fm.
2. بن حبتور، عبدالعزيز.(2000): "الادارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا", دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع
3. التلاحمة، خالد.(2012): "حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين : النظرية والتطبيق", المجلة الاردنية في القانون والعلوم السياسية، المجلد 16، العدد 3.
4. التوم، عوض.(2017): "الشركات العائلية من الركائز الاساسية الداعمة لنمو اقتصادنا", جريدة الشرق، al-sharq.com.
5. الحسين، ايمان بشير (2004): "السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الاردنية والمعوقات التي تواجهها", المجلد 27، العدد 3 و4، مجلة جامعة دمشق، 2004.
6. الحوراني، ياسر عبد الكريم.(2002): "الفكر الاقتصادي عند الامام الغزالي", دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان.
7. الخطيب، خالد.(2009): "تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية", جامعة العلوم التطبيقية، الاردن.
8. الدبل، رندة.(2016): "تقييم الشركات العائلية", اليازوري للنشر والتوزيع، مجلد 1، كانون الثاني، 2016.
9. الرقب، مؤمنة صالح.(2002): "معوقات ممارسة المرأة السلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة وسبل التغلب عليها", رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
10. السبعواوي، محمد مصطفى.(2003): "تطور الفكر الاداري", مطبعة أبو وطفة، غزة.
11. الشهابي، محمد.(2001): "مشكلات تبؤ المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية؛ التجربة العراقية", ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ص 611-632، 2001.
12. الغريبي، هشام.(2010): "الإدارة دراسة تحليلية", دار الحنين للنشر والتوزيع، عمان، مجلد 1، طبعة 1.

13. القطامين، أحمد. (2002). "الادارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
14. القطب، رولا. (2012): "دور المرأة في صناعة القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
15. الكتوت، غسان. (2012): "مؤتمر الشركات العائلية"، غرفة تجارة وصناعة نابلس، كانون الثاني 2012، Nablus-chamber.org.
16. المكاوي، عاطف عبدالله. (2013): "القيادة الادارية"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مجلد 1، ص 253-257. جرادات، ناصر. (2008): "أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية"، (رسالة دكتوراه)، جامعة عمان العربية.
17. سلامة، كلودي. (2017): "انتقال الشركات العائلية بين الاجيال في فلسطين"، جامعة بيرزيت، رام الله.
18. خاطر، أحمد. (1984): "طريق تنظيم المجتمع: استراتيجيات وأدوار المنظم الاجتماعي"، المكتب الجامعي الحديث.
19. سلامة، ميرا. (2016): "النساء الرياديات في فلسطين، دراسة استكشافية لعلاقة الدوافع لاستمرارية المشروع"، جامعة بيرزيت.
20. صبري، نضال. (2008): "الشركات العائلية الفلسطينية"، جامعة بيرزيت، رام الله.
21. عاشور، أحمد. (1979): "الادارة العامة مدخل بيئي مقارن"، دار النهضة العربية، مجلد 1.
22. علي، ابتهاج أحمد. (2003): "المرأة وأنماط القيادة الإدارية"، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة القيادية الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي"، دمشق.
23. عودة، سمر محمد. (2003): "معوقات وصول المرأة للمناصب الادارية العليا في المؤسسات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2003.
24. عيسى، محمود. (2007). "الشركات العائلية ودورها في التنمية البشرية والاقتصادية"، شبكة الألوكة.
25. غرفة الشرقية، (2012): "تفعيل دور المرأة في الشركات العائلية"، قطاع الشؤون الاقتصادية مركز الدراسات والبحوث.
26. فارس، سامر. (2005): "مدخل لدراسة دور المرأة في مستويات الإدارة العليا في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله 2005.

27. فوربس الشرق الاوسط، (2013): "دور المرأة في الشركات العائلية العربية"، www.forbesmiddleeast.com
28. كانو، خالد.(2017): "هل تنجح المرأة في الشركات العائلية"، مقالة في جريدة أخبار الخليج، البحرين.
29. محبوب، عبد الحفيظ.(2013): "ملاح وآفاق مستقبل الإقتصاد السعودي: إعادة البناء الإقتصادي"، E-Elkutub، ص174.
30. منصور، علي محمد.(1999): "مبادئ الادارة أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية.
31. وكالة أخبار المرأة، (2013): "المفاهيم الشرقية عائق لدور المرأة في الشركات العائلية"، الرياض، 2013.

7.2 References

1. Allen, Eluan; Langowitz, S. Nan. (2003): **"Women in family– owned businesses"**, MassMutual Financial Group, august 2003.
2. Angel L. Merono–C; Carolina L, (2017): **"Woman in management: are family firms somehow special?"**, Journal of Management & Organization, January 2017.
3. Aronoff, Craig E.; McClure, Stephen L. & Ward, John L. (2003): **"Family Business Succession: The Final Test To Greatness"**, P1.
4. Åsa B, Ana K, and Heinz–Peter E, (2016): **"Fine–tuning family businesses for a new era"**, (15 Oct. 2016).
5. Barrett, Marry; Moors, Ken. (2009): **"Women In Family Business Leadership Roles: Daughters On The Stage"**, Edward Elgen.
6. Benson, John; Yukongdi, Vimolwan. (2005): **"Asian Women's Manager: Participation, Barriers And Future Prospects"**, Asia Pacific Business Review, 11 (2), p238–291.
7. Carlock, Randel S; de Vries, Manfred Kets; Treacy, Elizabeth Florent– (2007): **"Family Business"**, International Encyclopedia of Organizational Studies.
8. Cerdan, Angel; Nicolas, Carolina. (2017): **"Women In Management. Are Family Firms Somehow Special?"**, Cambridge University Press, P224–240, 12Jan.2017.
9. Cho, Yonjoo; Ghosh, Rajashi; Sun, Judy Y.; N.Mclean. (2017): **"Thia Women In Leadership Of Management"**, Current Perspective On Asian Women In Leadership, P183–190.
10. De Massis, Alfredo; Kotlar, Josip; Chua, Jess H.; Chrisman, James J. .(2014): **"Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family–Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies"**. Journal of Small Business Management. 52(2): 344–364.

11. De Massis, Alfredo; Sharma, Pramodita, Chua, Jess H.; Chrisman, James J. (2012): "**Family Business Studies: An Annotated Bibliography**", Cheltenham Glos, UK: Edward Elgar.
12. Galbreath, Jeremy. (2011): "**Are There Gender-Related Influences On Corporate Sustainability? A Study Of Directors**", Journal of Management Of Organization, 17(1), P17–38, Jan.2011.
13. Giarmarco, Julius. (2012): "**The Three Levels Of Family Business Succession Planning**", Journal Of Financial Service Professionals, 66(2), P59–69, 11p, Mar.2012.
14. Giovanna C, Alfredo De M, Francesca R, Salvatore S, (2017): "**Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research.**", Journal of family business strategy, 2017.
15. Global Gender Gap, Report(2020): "**Mind The 100 Year Gap**", World Economic Forum.
16. Humphreys, M. M. C. (2013): "**Daughter succession: a predominance of human issues**", Journal of Family Business Management, 3(1), 24–44.
17. Jimenez, R. M. (2009): "**Research on Women in Family Firms Current Status and Future Directions**", Family Business Review, 22(1), 53–64.
18. Kassir, Ami. (2017): "**Is Family Business Or Partnership Right For You?**", Inc.com, 17Aug.2017.
19. Kirkwood, J, (2009): "**Spousal Roles on Motivations for Entrepreneurship**", A Qualitative Study in New Zealand. Journal of Family and Economic Issues, 30(4), 372–385.
20. Lacie O, (2017): "**Related-Party rules present challenges for family business**", Journal of financial service professionals, November 2017, P52–64.

21. Lee, Y. G., Danes, S. M., & Li, M. C. S, (2006): **Work Roles, Management and Perceived Well-being for Married Women within Family Businesses**, Journal of Family and Economic Issues, 27(3), 523–541.
22. Lerner, M., & Malach-Pines, A, (2011): **Gender and culture in family business: A ten-nation study**, International Journal of Cross-cultural Management, 11(2), 113–131.
23. Paula R; Lina G; and Astrid A,(2015): **"The hidden role of women in family firms."**, December 2015.
24. Per- O; Louise N; Johanna P, (2015): **"Efficiency of female leaders in family and non-family firms"**, the ratio institute, November 2015. Found on www.ratio.se
25. Poza, E. J.,& Messer,T,(2001):**"Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm"**, Family Business Review, 14(1), 25–36.
26. Predrag L, Doris G, & Jaka V, (2018): **"Succeeding A Family Business In Transition Economy: Following Business Goals Or Do It In My Own Way?"**, Serbian Journal of Management, Jan.2018, P29–46.
27. PWC, (2016): **"Great Expectations, The next generation of family business leaders"**, April 2016. Found on www.pwc.com/nextgen .
28. Thurman, Pual W.; Nason, Robert S. (2003): **"Father–Daughter Succession In Family Business Across– Cultural Perspective"**.
29. Shlidon, Oliver.(1930):” **The Philosophy of Management**”, I.Pitman, London.
30. Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2012): **"Gender in family business management: amultinational analysis"**, Journal of Family Business Management, 2(2), 110–129.
31. Songini, Lucrezia, (2009): **" women, glass ceiling , and professionalization in family SMEs. A missed link"**, Journal of Enterprising culture, , P497–525.

32. Tylor, Frederick.(2011):” **The Principle of scientific Management**”, Prism Key Press.
33. Vera, C. F., & Dean, M. A, (2005): ” **An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession**”, Family Business Review, 18(4), 321–345.
34. Ward, J.L.(1983):”**The Impact of family business ownership on marketing strategy and performance**”, American Marketing Association, Washington, D.C.
35. Wang, C, (2010): ”**Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature**”, Journal of Family and Economic Issues, 31(4), 475–484.
36. Zellweger, Thomas. (2017): “**Managing The Family Business Theory And Practice**”, Edward Elgen, pp:22 , April.2017.
37. [https://www. mckinsey.com/middle east](https://www.mckinsey.com/middle-east), 14th Nov, 2018.
38. Chron.com

8 الملاحق

ملحق رقم (1)

1. مقابلة مع السيدة نجاح العسيلي، المدير المالي والاداري لشركة العسيلي للمقاولات، الخليل
2019/3/4.

2. مقابلة مع السيد جهاد أبو سنينة، نائب المدير العام لشركة أعالي البحار للتجارة الدولية، الخليل
2019/3/4.

3. مقابلة مع السيد سعيد الشني، المدير العام لمجموعة سوبرماركت الشني، رام الله 2019/3/9.
4. مقابلة مع السيد وليد الجراشي، المدير الاداري، مصنع الجراشي للبلاستيك، بيت لحم
2019/3/23.

5. مقابلة مع السيد إلياس فرنسيس دعيك، المدير العام لمصنع نجمة بيت لحم، بيت لحم
2019/3/23.

6. مقابلة مع السيدة ساندرا نقولا سابا، المديرة التنفيذية لشركة خميس التجارية، بيت لحم
2019/3/29.

7. مقابلة مع السيدة مها ابو شوشة، المدير العام لمجموعة شركات أبو شوشة، رام الله
2019/4/8.

8. مقابلة مع السيدة ريم مسروجي، أمين سر مجموعة شركات مسروجي وعضو مجلس ادارة
منتدب، رام الله 2019/4/15.

ملحق رقم (2): استبانة الدراسة

جامعة القدس



كلية الدراسات العليا

معهد الإدارة والاقتصاد

(2016-2019) دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية في المجتمع الفلسطيني

التعريف بالاستبيان

يأتي هذا الاستبيان استكمالاً لدراسة تعالج إشكالية دور المرأة في إدارة الأعمال العائلية في فلسطين، من خلال تسليط الضوء على أهم العوامل المؤثرة التي تؤثر على تفعيل دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في فلسطين، وتوليها مناصب إدارية عليا تعمل من خلالها على المساهمة في تطوير الشركات العائلية وتزويد من مشاركتها في صنع القرار، ولمعرفة الأسباب الحقيقية من قلة توليها هذه المناصب في الأدوار التنفيذية، إضافة لاكتفائها بالأعمال الأسرية الروتينية الخفيفة، وكما تهدف إلى إبراز مشاركتها الفعالة في عملية التنمية الاقتصادية في المجتمع الفلسطيني.

ويهدف هذا الاستبيان إلى دراسة دور المرأة والمعوقات التي تواجه المرأة في إدارة الشركات العائلية، للخروج بنتائج تفيد المرأة والمجتمع، والارتقاء بوضع المرأة في مواقع صنع القرار في الشركات العائلية، مع العلم أن نتائج الاستبيان ستكون خاصة بالدراسة وسيتم دراستها من دون ذكر أسماء أو أي معلومات شخصية، والهدف الأساسي هو خدمة الدراسة والمجتمع، فرجاءاً أجب عن

الأسئلة بكل دقة ومن دون تردد

الباحثة

مريم آدم

القسم الاول: المعلومات الشخصية

- الجنس: 1. () أنثى 2. () ذكر.
- المسمى الوظيفي:
 - 1. () رئيس مجلس إدارة
 - 2. () مدير إداري
 - 3. () مدير عام
 - 4. () مدير مالي
- العمر:
 - 1. () أقل من 25 سنة
 - 2. () من 41 إلى 50 سنة
 - 3. () من 26 إلى 40 سنة
 - 4. () أكبر من 50 سنة.
- المؤهل العلمي لمدير الشركة العائلية:
 - 1. () دبلوم أو أقل
 - 2. () بكالوريوس
 - 3. () دراسات عليا
- عمر الشركة العائلية :
 - 1. () أقل من 5 سنوات
 - 2. () من 11 إلى 20 سنة
 - 3. () من 5 إلى 10 سنة
 - 4. () من 21 إلى 30 سنة
 - 5. () أكثر من 30 سنة.
- نشاط الشركة العائلية:
 - 1. () تجاري
 - 2. () صناعي
 - 3. () زراعي
 - 4. () حرفي
 - 5. () خدماتي
- المحافظة:
 - 1. () محافظات الشمال
 - 2. () محافظات الوسط
 - 3. () محافظات الجنوب
- يوجد امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية:
 - 1. () نعم
 - 2. () لا

القسم الثاني: دور المرأة في إدارة الشركات العائلية.

أ	إمكانية تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتبو حالياً امرأة أو أكثر من العائلة منصب إداري رفيع					
2	يوجد في العائلة امرأة أو أكثر قادرة على تولي منصب إداري					
3	هنالك فرصة لأن تتبو امرأة من أعضاء العائلة منصب إداري رفيع					
4	هنالك خطة مستقبلية تتبناها الشركة لتولي امرأة أو أكثر من العائلة منصب إداري رفيع					
5	لدى العائلة الفلسطينية إيمان بقدرة المرأة على إدارة الشركة العائلية والمساهمة في تطويرها					
6	تسعى الشركة إلى تطوير قدرات المرأة من العائلة حتى تكون قادرة على إدارة الشركة العائلية					
ب	إمكانية مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركة العائلية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تشارك حالياً امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرارات الإدارية العليا المختلفة في الشركة العائلية.					
2	هنالك فرصة لأن تشارك امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرار في الشركة العائلية.					
3	تشجع العائلة المرأة من العائلة في المشاركة في صنع القرارات الادارية العليا في الشركة العائلية.					
4	يتم تدريب النساء في العائلة للمساهمة في إتخاذ القرارات.					
5	تساهم مشاركة المرأة من العائلة في صنع القرارات الادارية العليا في تطوير الشركة العائلية					

ج	إمكانية حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركة العائلية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تفضل العائلة شراء حصة المرأة من أسهم الشركة وإعطائها حصتها في الممتلكات الأخرى أو نقداً.					
2	تورث المرأة من العائلة حصتها الحالية من أسهم الشركة العائلية دون المشاركة في إدارة الشركة العائلية.					
3	هنالك خجل من قبل المرأة من العائلة من المطالبة في حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية.					
4	تحصل المرأة من العائلة على حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية وتشارك في إدارة الشركة					
5	هنالك إمراة من العائلة تتولى منصب المدير العام أو نائب المدير العام للشركة العائلية.					
6	العائلة لا تفضل إعطاء المرأة حصتها من أسهم الشركة في إدارة الشركة العائلية خوفاً من مطالبة زوجها وأبنائها بحصتها في الإدارة.					
د	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تزيد فرصة تبوؤ المرأة إبنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة تلقيها مستوى تعليمي عالي.					
2	تزيد فرصة تبوؤ المرأة إبنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة إكتسابها مهارات إدارية مناسبة لطبيعة الوظيفة.					
3	تزيد فرصة تبوؤ المرأة إبنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة تحليها بالثقة بالنفس.					
4	تزيد فرصة تبوؤ المرأة إبنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة إمتلاكها للطموح والرغبة في ذلك.					

5	تزيد فرصة تبوؤ المرأة إبنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة قدرة المرأة على تحمل المسؤولية والضغط في مجال العمل.				
هـ	مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية.	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تتجه العائلة إلى زيادة التحفيز لإبنة العائلة حتى تتمكن من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية.				
2	تتجه العائلة إلى التقليل من المهام والأعباء الأسرية لإبنة العائلة حتى تتمكن من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية.				
3	العادات والتقاليد عند العائلة الفلسطينية هو أن المرأة هي راعية البيت والمسؤولة عن تنشئة الاجيال مما يحد من إمكانيات مشاركتها في إدارة الشركة العائلية.				
4	من الصعب على المرأة الموازنة بين عملها في ادارة الشركة العائلية وبين تأدية الالتزامات الأسرية.				
و	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية.	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يوجد تكافؤ حالياً بين الرجل والمرأة في تبوؤ المناصب الادارية العليا في الشركة العائلية.				
2	لا يوجد مانع في المستقبل من تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة لتبوؤ مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية				
3	تؤثر الصورة النمطية في المجتمع الفلسطيني(العادات والتقاليد) على تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية.				
4	الرجل افضل من المرأة في ادارة الشركة العائلية				

شكراً جزيلاً لتعاونكم

ملحق رقم (3): أسئلة المقابلة

تمت المقابلة مع السيد/ة:..... في شركة :..... بتاريخ / / 2019.

تم طرح أسئلة هذه المقابلة على شكل حوار مفتوح ومباشر مع المستجيبين من هذه الشركة التي نتقدم

له/ا بجزيل الشكر على المساندة والدعم الذي قدم لنا لاتجاز هذه الدراسة التي جاءت بعنوان

(دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في المجتمع الفلسطيني)

* ما هي طبيعة عمل الشركة؟ ارجو اعطاء لمحة عن نشاط الشركة وتاريخ تأسيسها؟

* ما هو عدد الموظفين؟ وكم موظف من العائلة يعمل في الشركة؟

* ما هو عدد النساء من العائلة التي تعمل في الشركة؟

* كم جيل يشارك في العمل في الشركة؟

* من هو الجيل الذي يدير الشركة؟

1. ما هي طبيعة المهام الموكلة للمرأة (العضو في العائلة) في الشركة العائلية؟

2. هل تتبوأ المرأة مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية؟

3. إلى أي مدى تشارك المرأة في صناعة القرارات في شركتكم؟ وماهي طبيعة ومستوى القرارات

المسموح لها المشاركة بها؟ ما مدى مساهمة المرأة في تطوير الشركة العائلية؟

4. ما هي العوامل الإيجابية من وجهة نظر العائلة التي تؤهل المرأة لتبوأ المناصب الإدارية العليا

في الشركة؟

5. إلى أي مدى تتوجه العائلة إلى إعطاء المرأة حقها في الخلافة في الشركة العائلية؟ وهل لها نفس

فرص الرجال تسلم الادارة بعد الخلافة؟

6. ما هو تأثير الحالة الاجتماعية للمرأة العضو في العائلة على إمكانية توليها مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية؟

7. ما هو عدد النساء العاملات في الشركة العائلية في مناصب إدارية عليا؟ وما طبيعة الوظائف التي تشغلها النساء في شركتكم؟

8. هل يوجد تكافؤ بين الرجل والمرأة الأعضاء في العائلة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركة؟

9. ما هي المعوقات أمام تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية؟

10. هل هنالك تأثير للعادات والتقاليد على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية؟

11. ما مدى تأثير المهام الأسرية الواقعة على عاتق المرأة في توليها مناصب إدارية عليا؟

12. ما مدى تأثير تدني المستوى التعليمي للمرأة على توليها مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية؟ وهل إذا كانت المرأة متعلمة تزيد من فرصها في الترقية لمناصب إدارية أعلى؟

13. هل هنالك فرصة في المستقبل لأن تشارك المرأة من العائلة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية تمكّنها من صنع القرار؟

14. هل تتجه العائلة إلى إعطاء المرأة من العائلة حقها في التوريث حسب القانون؟ ولماذا أرجو التوضيح؟

15. إلى أي مدى يمكن أن تعطي المرأة حقها في الخلافة في الشركة العائلية تماشيًا مع حصتها في التركة؟ وحصولها على حقها في التوريث في الشركة العائلية؟

16. هل هنالك تأثير لامكانية تواجد عناصر جديدة من طرف المرأة على توليها مناصب إدارية عليا؟

17. ما هي الطرق التي تنتهجها الشركة في إعطاء المرأة حصتها في الشركة العائلية؟

18. هل تمتع المرأة بالثقة بالنفس والامكانيات يزيد من فرصها في تولي المناصب والمشاركة في

اتخاذ القرارات؟

19. هل يتوفر لدى النساء من العائلة في شركتم الدافعية للمشاركة في الادارة واتخاذ القرارات؟ وهل

توفر الدافعية يزيد من فرصها؟ ارجو التوضيح واعطاء امثلة؟

20. هل ثقافة الشركة والعائلة تحفز المرأة للتطور وتحمل المسؤولية؟ وهل توفر الحافز يزيد من

فرصها؟

21. هل قرار تولي المرأة مراكز ادارية عليا بيد الرجال ؟ ام هنالك تشاور واتفاق بين كلا الجنسين؟

سواء حاليا او ممكن ان يكون في المستقبل، إلى اي مدى هنالك مساواة بين الرجل والمرأة في

الادارة والتوريث؟

ملحق رقم (4) جداول (LSD)

الجدول (18.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر الشركة العائلية

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	.04098	.860
		من 11- 20 سنة	.55047*	.015
		من 21 سنة فأكثر	.71734*	.003
	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.04098	.860
		من 11- 20 سنة	.50949*	.018
		من 21 سنة فأكثر	.67637*	.004
	من 11- 20 سنة	أقل من 5 سنوات	-.55047*	.015
		من 5- 10 سنوات	-.50949*	.018
		من 21 سنة فأكثر	.16688	.441
	من 21 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-.71734*	.003
		من 5- 10 سنوات	-.67637*	.004
		من 11- 20 سنة	-.16688	.441
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	-.22248	.374
		من 11- 20 سنة	.40307	.093
		من 21 سنة فأكثر	.33126	.195
	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.22248	.374
		من 11- 20 سنة	.62555*	.007
		من 21 سنة فأكثر	.55374*	.025
	من 11- 20 سنة	أقل من 5 سنوات	-.40307	.093
		من 5- 10 سنوات	-.62555*	.007
		من 21 سنة فأكثر	-.07181	.757
	من 21 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	-.33126	.195
		من 5- 10 سنوات	-.55374*	.025
		من 11- 20 سنة	.07181	.757
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	-.09048	.624
		من 11- 20 سنة	.41436*	.021
		من 21 سنة فأكثر	.20083	.288
	من 5- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.09048	.624
		من 11- 20 سنة	.50484*	.003
		من 21 سنة فأكثر	.29130	.109

	من 11 - 20 سنة	أقل من 5 سنوات	021.	41436* -
		من 5 - 10 سنوات	003.	50484* -
		من 21 سنة فأكثر	216.	21353 -
	من 21 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	288.	20083 -
		من 5 - 10 سنوات	109.	29130 -
		من 11 - 20 سنة	216.	21353
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	145.	25571
		من 11 - 20 سنة	000.	67281*
		من 21 سنة فأكثر	002.	56832*
	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	145.	25571 -
		من 11 - 20 سنة	010.	41710*
		من 21 سنة فأكثر	069.	31261
	من 11 - 20 سنة	أقل من 5 سنوات	000.	67281*
		من 5 - 10 سنوات	010.	41710*
		من 21 سنة فأكثر	520.	10449 -
	من 21 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	002.	56832*
		من 5 - 10 سنوات	069.	31261 -
		من 11 - 20 سنة	520.	10449
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	940.	01249 -
		من 11 - 20 سنة	016.	38337*
		من 21 سنة فأكثر	080.	29589
	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	940.	01249
		من 11 - 20 سنة	009.	39586*
		من 21 سنة فأكثر	057.	30838
	من 11 - 20 سنة	أقل من 5 سنوات	016.	38337*
		من 5 - 10 سنوات	009.	39586*
		من 21 سنة فأكثر	568.	08748 -
	من 21 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	080.	29589 -
		من 5 - 10 سنوات	057.	30838 -
		من 11 - 20 سنة	568.	08748

وكانت الفروق في الدرجة الكلية أقل من 5 سنوات ومن 11-20 سن لصالح أقل من 5 سنوات، وبين

من 5-10 سنوات ومن 11-20 سنة لصالح من 5-10 سنوات.

الجدول (21.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير نشاط الشركة العائلية

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	تجاري	صناعي	.764
		حرفي	.006
		خدمي	.001
	صناعي	تجاري	.764
		حرفي	.009
		خدمي	.007
	حرفي	تجاري	.006
		صناعي	.009
		خدمي	.415
	خدمي	تجاري	.001
		صناعي	.007
		حرفي	.415
مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	تجاري	صناعي	.062
		حرفي	.111
		خدمي	.082
	صناعي	تجاري	.062
		حرفي	.010
		خدمي	.646
	حرفي	تجاري	.111
		صناعي	.010
		خدمي	.013
	خدمي	تجاري	.082
		صناعي	.646
		حرفي	.013
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	تجاري	صناعي	.148
		حرفي	.001
		خدمي	.079
	صناعي	تجاري	.148
		حرفي	.046
		خدمي	.965
	حرفي	تجاري	.001
		صناعي	.046
		خدمي	.028

.079	.25669	تجاري	خدماتي	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية
.965	-.00862	صناعي		
.028	-.58005*	حرفي		
.000	-.67075*	صناعي	تجاري	
.043	-.45408*	حرفي		
.000	-.70408*	خدماتي		
.000	.67075*	تجاري	صناعي	
.390	.21667	حرفي		
.849	-.03333	خدماتي		
.043	.45408*	تجاري	حرفي	
.390	-.21667	صناعي		
.281	-.25000	خدماتي		
.000	.70408*	تجاري	خدماتي	
.849	.03333	صناعي		
.281	.25000	حرفي		
.370	-.14744	صناعي	تجاري	الدرجة الكلية
.074	-.40490	حرفي		
.003	-.39035*	خدماتي		
.370	.14744	تجاري	صناعي	
.313	-.25746	حرفي		
.172	-.24291	خدماتي		
.074	.40490	تجاري	حرفي	
.313	.25746	صناعي		
.950	.01455	خدماتي		
.003	.39035*	تجاري	خدماتي	
.172	.24291	صناعي		
.950	-.01455	حرفي		

وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين الخدماتي والتجاري لصالح الخدماتي.

الجدول (24.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المحافظة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
مدى تولي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	الوسط	الجنوب	.328
		الشمال	.001
	الجنوب	الوسط	.328
		الشمال	.056
	الشمال	الوسط	.001
		الجنوب	.056
أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	الوسط	الجنوب	.343
		الشمال	.000
	الجنوب	الوسط	.343
		الشمال	.047
	الشمال	الوسط	.000
		الجنوب	.047
مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	الوسط	الجنوب	.979
		الشمال	.000
	الجنوب	الوسط	.979
		الشمال	.001
	الشمال	الوسط	.000
		الجنوب	.001
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	الوسط	الجنوب	.037
		الشمال	.003
	الجنوب	الوسط	.037
		الشمال	.804
	الشمال	الوسط	.003
		الجنوب	.804
الدرجة الكلية	الوسط	الجنوب	.514
		الشمال	.003
	الجنوب	الوسط	.514
		الشمال	.068
	الشمال	الوسط	.003
		الجنوب	.068

وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين محافظات الوسط والشمال لصالح الوسط.

ملحق رقم (5): أسماء محكمين الاستبانة

الرقم	الاسم	الوظيفة	المؤسسة
1.	د. أحمد حرزالله	استاذ مساعد	جامعة القدس
2.	د. محمد بدر	أستاذ مساعد	جامعة القدس
3.	د. سلوى البرغوثي	أستاذ مساعد	جامعة القدس
4.	د. نجاد حبش	أستاذ مساعد	جامعة بيرزيت
5.	أ.صلاح العودة	أستاذ محاضر	جامعة القدس
6.	أ.زياد لافي	محلل إحصائي	جامعة القدس