



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19):

حالة تطبيقية على الشركات العائلية الفلسطينية في قطاع تجارة التجزئة في

محافظة رام الله والبيرة

فاطمة حسين محمد وحيش

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442 هـ - 2021 م

كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19):

حالة تطبيقية على الشركات العائلية الفلسطينية في قطاع تجارة التجزئة في

محافظة رام الله والبيرة

أعداد:

فاطمة حسين محمد وحيش

بكالوريوس علم الحاسوب من جامعة القدس - فلسطين

المشرف الرئيسي: أ. د. نضال درويش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في (إدارة الأعمال) من دائرة

الدراسات العليا / معهد الإدارة والاقتصاد / جامعة القدس

1442 هـ - 2021م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد الإدارة والاقتصاد

### إجازة الرسالة

كيفيت تتعامل الشركات العالمية مع أزمة كورونا (كوفيد-19):

حالة تطبيقية على الشركات العالمية الفلسطينية في قطاع تجارة التجزئة في محافظة رام الله والبيرة

اسم الطالبة: فاطمة حسين محمد وحيش


الرقم الجامعي: 21810342

المشرف: د. نضال درويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 25 / 5 / 2021م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. نضال درويش .....  
التوقيع: 

2- ممتحماً داخلياً: د. محمود الجعفري .....  
التوقيع: 

3- ممتحماً خارجياً: د. سمير هزيون .....  
التوقيع: 

القدس - فلسطين

1442 هـ - 2021 م

## الإهداء

إلى من شرفني بحمل اسمه، والذي الحبيب.

إلى نور عيني أُمي الغالية حفظها الله.

إلى السند والعضد والساعد إخواني وأخواتي.

إلى الدكتور الفاضل نضال درويش حفظة الله، لفضلة الكريم بالأشراف على هذه الدراسة، وتكرمه بنصحي وتوجيهي حتى اتمام هذه الدراسة.

الباحثة

فاطمة حسين محمد وحيش

## إقرار:

أُقر أنا معدُّ الرسالة بأنَّها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنَّها نتيجة أبحاثي الخاصَّة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيثُما وُرد، وأنَّ هذه الرسالة، أو أيَّ جزءٍ منها، لم يُقدِّم لنيل درجة عليا لأيِّ جامعةٍ أو معهدٍ آخر.

التوقيع:.....

فاطمة حسين محمد وحيش.

التاريخ: 2021/5/25 م.

## الشكر والعرفان

الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على أن من علي بانجاز هذه الدراسة، والصلاة والسلام على أفضل الخلق نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

إلى استاذي الفاضل د. نضال درويش الذي كان المعين الأول على اتمام هذه الدراسة، فله كل التقدير والامتنان.

إلى أعضاء لجنة المناقشة التي أثرت معلوماتي.

إلى كلية الأعمال والاقتصاد إلى جميع اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس.

إلى جامعة القدس المعطاءه.

إلى عائلتي التي وقفت إلى جانبي وشجعتني على أنجاز هذه الدراسة.

إلى كل الذين ساهموا في اتمام هذا العمل، بالغ شكري وعرفاني وتقديري.

الباحثة

فاطمة حسين محمد وحيش

## فهرس المحتويات

أ	إقرار	.....
ب	الشكر والعرفان	.....
ت	فهرس المحتويات	.....
ح	فهرس الجداول	.....
د	فهرس الملاحق	.....
ذ	مصطلحات الدراسة	.....
ر	المخلص بالعربية	.....
س	المخلص بالانجليزية	.....
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	.....
2	1.1 المقدمة	.....
5	2.1 مشكلة الدراسة	.....
6	3.1 أهداف الدراسة	.....
7	4.1 أهمية الدراسة	.....
7	5.1 أسئلة الدراسة	.....
8	6.1 حدود الدراسة	.....
8	7.1 نموذج الدراسة:	.....
9	8.1 هيكلية الدراسة	.....
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	.....
12	1.2 الإطار النظري	.....
12	1.1.2 الشركات العائلية:	.....
12	1.1.1.2. لمحة تاريخية عن الشركات العائلية:	.....
13	2.1.1.2. مفهوم الشركات العائلية:	.....

15	3.1.1.2. خصائص الشركات العائلية:
18	4.1.1.2. التحديات التي تواجه الشركات العائلية:
19	5.1.1.2. فرص الأعمال العائلية:
21	6.1.1.2. نظريات الشركات العائلية:
25	7.1.1.2. أداء الشركات العائلية في وقت الأزمات:
26	8.1.1.2. الشركات العائلية في الشرق الاوسط وفي فلسطين:
27	2.1.2. الأزمة:
27	1.2.1.2. مفهوم الأزمة:
28	2.2.1.2. خصائص الأزمة:
29	3.2.1.2. أسباب نشوء الأزمة:
31	4.2.1.2. الآثار الإيجابية والسلبية للأزمة:
33	5.2.1.2. أنواع الأزمة:
33	3.1.2. إدارة الأزمات:
33	1.3.1.2. مفهوم إدارة الأزمات:
34	2.3.1.2. متطلبات إدارة الأزمة:
35	4.1.2. أزمة كورونا (كوفيد-19):
36	1.4.1.2. آثار أزمة كورونا (كوفيد-19) على الأعمال التجارية:
37	2.4.1.2. آثار أزمة كورونا (كوفيد-19) على قطاع تجارة التجزئة:
39	3.4.1.2. تأثير كورونا (كوفيد-19) على الشركات العائلية:
40	4.4.1.2. تأثير كورونا (كوفيد-19) على الوضع الاقتصادي في فلسطين:
42	2.2. الدراسات السابقة:
42	2.2.2. الدراسات العربية:
47	3.2.2. الدراسات الأجنبية:
53	4.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

56	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
56	1.3 المقدمة
56	2.3 منهج الدراسة
56	3.3 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
57	4.3 مصادر جمع البيانات
58	5.3 أداة الدراسة
59	6.3 خطوات بناء الأستبانة
59	7.3 المعالجة الاحصائية:
60	8.3 صدق إداة الدراسة (الأستبانة):
60	1.8.3 الصدق الظاهري (صدق المحكمين):
60	2.8.3 صدق البناء
60	9.3 ثبات الإداة (الاستبانة):
62	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
62	1.4 المقدمة
62	2.4 النتائج المتعلقة بالعينة الديمغرافية
73	3.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
88	4.4 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
96	الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات
96	1.5 نتائج الدراسة
97	2.5 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
98	3.5 التوصيات
99	4.5 توصيات عامة
102	المراجع

## فهرس الجداول

جدول (1.3): حجم المجتمع الذي تم الحصول عليه من غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة،	57
جدول (2.3): درجات مقياس ليكرت الخماسي.	59
جدول (4.3): نتائج معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمجالات أداة الدراسة.	61
جدول (1.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ما إذا كان أحد أفراد العائلة التي تمتلك الشركة ....	62
جدول (2.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	63
جدول (3.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	63
جدول (4.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجيل الذي يدير الشركة حالياً.	64
جدول (5.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشكل القانوني للشركة.	65
جدول (6.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة عمل ومجال الشركة.	65
جدول (7.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عمر الشركة.	66
جدول (8.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المبيعات أثناء أزمة كورونا.	67
جدول (9.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نسبة الانخفاض في المبيعات في حال حدوثها ....	67
جدول (10.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب زيادة المبيعات في حال حدوثها.	68
جدول (11.4): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لأرباح الشركة.	69
جدول (12.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نسبة انخفاض الأرباح في حال حدوثها.	69
جدول (13.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نسبة زيادة الأرباح في حال حدوثها.	70
جدول (14.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حصة العائلة من الشركة.	70
جدول (15.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد العاملين من أبناء العائلة في الشركة.	71
جدول (16.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الموظفين في الشركة قبل الأزمة.	71
جدول (17.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الموظفين في الشركة حالياً.	72

جدول (18.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التمويل وتوفير السيولة .	74
جدول (19.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الموارد البشرية- فئة الموظفين	76
جدول (20.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الموارد البشرية- الإدارة العليا	78
جدول (21.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ المنتج . .	79
جدول (22.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ السعر . . .	80
جدول (23.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ التوزيع . . .	81
جدول (24.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ الترويج . .	82
جدول (25.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق . . . . .	83
جدول (26.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الإنتاج والعمليات . .	84
جدول (27.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن	86
جدول (28.4): أهم مظاهر تأثير أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة .	87

## فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الجداول	118
	جدول (3.3): معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.	118
	جدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في طريقة تعامل الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في فلسطين خلال أزمة كورونا (كوفيد-19) حسب متغير الشكل القانوني للشركة	119
	جدول (30.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في طريقة تعامل الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في فلسطين خلال أزمة كورونا (كوفيد-19) حسب متغير الجيل الذي يدير الشركة	121
	جدول (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في طريقة تعامل الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في فلسطين خلال أزمة كورونا (كوفيد-19) حسب متغير طبيعة ومجال الشركة	122
	جدول (32.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في طريقة تعامل الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في فلسطين خلال أزمة كورونا (كوفيد-19) حسب متغير عدد العاملين الآن	125
2	المحكمن	128
3	الأستبانة	129

## مصطلحات الدراسة:

هي التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي الأسرة المسيطرة؛ بما في ذلك مؤسس (مؤسسي) الشركة لنقل الأعمال إلى أحفادهم (World, 2011: P12).

الشركات العائلية

هي حدث متطرف أو غير متوقع أو لا يمكن التنبؤ به ويتطلب استجابة عاجلة من الشركات ويخلق تحديات لها من خلال التدخل في عملياتها، وخلق الغموض في عمليات صنع القرار، وتهديد أهدافها وقيمها والإضرار بصورتها العامة وخطتها النهائية (Hermann, 1963: P64).

الأزمة

هو مرض مُعدٍ يسببه فيروس كورونا المكتشف حديثاً في وهان الصينية في نهاية العام 2019 (WHO, 2021).

كورونا (كوفيد-19)

هو مجموعة من الأنشطة حيث يتم تسويق السلع والخدمات للمستهلكين النهائيين للاستهلاك الشخصي أو المنزلي، ويتم ذلك عن طريق إتاحتها على نطاق واسع وتقديمها للمستهلكين على نطاق صغير نسبياً (Amit & Kameshvari, 2012: P466).

تجارة التجزئة

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف حول كيفية تعامل الشركات العائلية العاملة في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة مع أزمة كورونا (كوفيد-19)، في مجالات التمويل وتوفير السيولة، والموارد البشرية، و التسويق، و الإنتاج والعمليات، و إدارة العلاقة مع الزبائن، وأيضاً في تأثير أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والأستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في تجارة التجزئة والتي تتكون من (164) شركة مع القطاعات المستهدفة حسب البيانات المتوفرة لدى غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة، حيث تم استخدام اسلوب المسح الكلي وبالتالي تم توزيع الأستبانات على كل مجتمع الدراسة، وتم استرداد (100) أستبانة صالحة للتحليل.

### وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها:

**أولاً:** في مجال التمويل وتوفير السيولة كان هناك مشكلة جدية في تحصيل الديون خلال أزمة كوفيد-19، ومع ذلك الشركات لم تضطر للبحث عن شريك خارجي لتوفير سيولة نقدية تساعد باستمرار المشروع.

**ثانياً:** في مجال الموارد البشرية اهتمت الشركات بتعريف الموارد البشرية لديها بالأزمة وتدريبهم على التعامل معها، ولم تقم بخفض الرواتب والأجور التي يحصلون عليها، كذلك لم تتخلى عن أي من مدراءها أو تأجيل صرف أجورهم.

**ثالثاً:** في مجال التسويق قامت الشركات بتقليل حجم المنتجات من جهة وتم الاعتماد على منتجات بمواصفات جديدة تتناسب مع ظروف الأزمة وعملت أيضاً على تخفيض أسعار بعض السلع، و التركيز على السلع الأقل سعراً، وأيضاً اعتمدت كثير من الشركات العائلية وبشكل أكبر من السابق على اسلوب التسويق الالكتروني لمنتجاتها. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام نظام العروضات في الترويج لمنتجاتهم بدرجة أكبر من السابق، وزادت حدة المنافسة بين الشركات خلال الأزمة، بالإضافة إلى ذلك كان تأثير المنافسة سلبي على معظم الشركات العائلية.

**رابعاً:** في مجال الإنتاج والعمليات توصلت الدراسة إلى وجود صعوبات في السفر من اجل الاستيراد، بالإضافة إلى خفض مستويات حجم المخزون الخاص بالشركات العائلية.

**خامساً:** في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن تبين وجود اهتمام كبير من قبل الشركات بالمحافظة على السلامة والالتزام بمعايير وإجراءات السلامة العامة، بالإضافة إلى المحافظة على التواصل المستمر مع الزبائن.

**سادساً:** فيما يخص تأثير أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة فكان بشكل ايجابي فالشركاء من أفراد العائلة كانوا جاهزين للتكيف والتعامل مع الوضع غير الطبيعي الجديد الذي أوجده كوفيد-19، وأيضاً تمتعوا بالمهارات المطلوبه لحل المشكلات خلال الأزمة وذلك من خلال تطوير افكار ومعرفة جديده للتأقلم مع الأزمة، ولم تصل الشركات لوضع تضطر معه بيع بعض الاصول والموجودات.

# **How do family businesses deal with the Corona crisis (Covid-19): A case study on Palestinian family businesses in the retail sector in Ramallah and Al-Bireh Governorate.**

**Prepared by: Fatima Hussein Mohammad Wahaih.**

**Supervisor: DR. Nedal Aref Abdel Rahman Darwes.**

## **Abstract**

The study aimed at identifying how family-owned retail businesses in Ramallah and Al-Bireh Governorate deal with the Corona crisis (Covid-19). The impacted areas demonstrated in the study are financing and liquidity provision, human resources, marketing, production and operations, managing the relationship with customers, and the impact of the Corona crisis (Covid-19) on the unity of the partners of family members. The researcher used the descriptive- analytical approach, and the questionnaire as a tool to collect data. The study population was made up of family businesses in the retail trade, which consists of (164) companies of the targeted sector according to the data available at the chamber of commerce and industry of Ramallah and Al-Bireh Governorate. where the method of total survey was used, and thus the questionnaires were distributed to the entire population of the study, and (100) questionnaires were retrieved suitable for analysis.

## **The study reached many results, the most important of which are:**

**Firstly**, in the field of financing and providing liquidity, there was a serious problem in debt collection during the Covid-19 crisis, however, companies did not have to search for an external partner to provide liquidity to help the project continue.

**Secondly**, regarding the field of human resources, companies have been concerned with instructing and training their human resources about how to deal with the crisis. The companies have not reduced the salaries and wages of their employees, as well as they have not abandoned any of their managers or postponed the payment of their wages.

**Thirdly**, In the field of marketing, companies reduced the quantities of products and relied on products with new specifications to suit the circumstances of the crisis. They also reduced the prices of some commodities and focused on lower-priced goods. In addition, many family businesses have relied more than before on the online-marketing for their products. The offers system was used to promote the products to a greater degree than before, thus, competition increased between companies during the crisis. However, the impact of competition was negative on most family businesses.

**Fourthly**, in the field of production and operations, the study concluded that there were hardships in traveling for import, as well as, reducing the stock quantities for family businesses.

**Fifthly**, in the field of managing the relationship with customers, it has been evident that companies have a great interest in maintaining safety and adherence to public safety standards and procedures, as well as maintain constant communication with customers.

**Sixth**: With regard to the impact of the Coronavirus (Covid-19) crisis on the unity of the partners among the family members was positive, as the partners of the family members were ready to adapt and deal with the new abnormal situation created by Covid-19. They also enjoyed the skills required to solve the problems during the crisis through developing new ideas to cope with the crisis. Companies have not reached a situation in which they are forced to sell some assets.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 أسئلة الدراسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 نموذج الدراسة

8.1 هيكلية الدراسة

#### 1.1 المقدمة

في عام 2020، بدأت أزمة كورونا (كوفيد-19) في الانتشار عالمياً، مما تسبب في أزمة كبيرة، فقد مئات الآلاف من الأرواح، وفرضت العديد من الحكومات التباعد الاجتماعي لإبطاء انتشاره، أدى هذا الحل إلى إضعاف التجارة، وإلى إغلاق آلاف الشركات، ووضع الملايين من الناس خارج العمل، حيث كان لأزمة كورونا (كوفيد-19) تداعيات هائلة على الاقتصاد العالمي والتجارة العالمية، حيث أشارت التوقعات أن النمو الاقتصادي العالمي سوف ينكمش بنحو 2% شهرياً، كما أشارت التوقعات إلى انخفاض حجم التجارة العالمية بنسبة 13% إلى 32% (Jackson *et al.*, 2020).

تسبب (كوفيد-19) بأزمة حادة للعديد من الشركات والمنظمات في عدد كبير من القطاعات والصناعات، وبعد أشهر قليلة من تفشي الوباء ظهرت القطاعات الأكثر تضرراً وهي الطيران والسفر والعقارات والأزياء والسيارات، والنقل، والزراعة، والأغذية والمشروبات (Nordqvist & Jack, 2020).

وكانت الشركات العائلية معرضة للخطر بشكل خاص، وتمثل ما يقدر بثلاثي الأعمال التجارية الإجمالية في جميع أنحاء العالم، وتشكل ما نسبته 70-90% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي السنوي و 50-80% من إجمالي الوظائف في معظم البلدان (Family Firm Institute, 2017; De Massis *et al.*, 2018b). وعادة ما تواجه الشركات العائلية عديداً من التحديات التي تحد من تطورها واستمرارية إنتاجها بالوتيرة نفسها عبر الأجيال حتى في الأوقات العادية، إذ إن هناك حوالي 30% من الشركات العائلية تستمر إلى ما بعد الجيل الأول، و13% بعد الجيل الثاني، وبالكاد 3% من الشركات العائلية تعيش بعد الجيل الثالث (Ward, 1987; Barach & Gantisky, 1995; Lee, 2000)، ومن المرجح أن تؤدي الأزمة الحالية إلى تفاقم الأمور خاصة بالنسبة للشركات العائلية الصغيرة (Jayakumar & De Massis, 2020).

الشركات العائلية هي الشركات التي تمتلك فيها العائلة القدرة على التأثير على رؤية الشركة والأستعداد لنقل الأعمال إلى الجيل التالي/ الثاني من مالكي العائلة (Chua *et al.*, 1999; Kotlar *et al.*, 2014)، علاوة على ذلك عادة ما تكون الشركات العائلية ضعيفة بسبب مكانتها المستقلة والموجهة نحو الأسرة (Gomez-Mejia *et al.*, 2007; Lee, 2006)، وأيضاً رأس المال والموارد المالية عادة محدودة (Kim & Vonortas, 2014; Sirmon & Hitt, 2003)، أما في وقت الأزمات تتعرض الشركات العائلية الهشة مالياً وخاصة الصغيرة منها لصدمة مالية داخل النظام الفرعي للأعمال (الأعمال والعائلة والملكية) تؤثر على أدائها، لطالما كانت إدارة السيولة تحدياً للشركات العائلية (De Massis *et al.*, 2018)، عادةً ما تتبع الشركات العائلية سياسة "عدم وجود ديون" (Jayakumar & De Massis, 2020) مع الإعتماد القليل على القروض المصرفية أو حتى المستثمرين الخارجيين خلال الأوقات العادية، ثم تجد نفسها في وضع مالي حرج من خلال موقف قد تكون فيه أرباحها غير موجودة بالفعل أو سلبية.

وقد يكون لدى الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة أيضاً سجلات محاسبية وممارسات مالية ضعيفة، مما يحد من قدرتها على زيادة المبيعات والإيرادات وتقدير تقييم نقطة التعادل وتحليل الأوضاع المالية، بدون سجلات ونظم محاسبية مناسبة لا تملك الشركات العائلية الصغيرة حق قانوني لإنفاذ العقود في أوقات الأزمات، إلى جانب مشاكل نمو الأعمال والربحية والاستمرارية، يضاف إلى ذلك عدم وجود كادر إداري محترف يوفر درجة ثانية من القيادة يمكن أن يخلق أيضاً مشكلات للشركات العائلية الصغيرة، وهذا لا يحد من قدرتهم على فهم الصدمات المتعددة والاستجابة لها فحسب، بل يخلق أيضاً خطر الانهيار إذا مرض الجيل الأقدم، ومع ذلك فإن التخطيط للمخاطر للشركات العائلية الصغيرة عادة ما يكون أقل قوة من الشركات الكبيرة، مما يضعها في وضع غير مؤاتٍ، قد يكون لديهم معلومات عن المخاطرة محدودة مما يمنع تجنب المخاطر (Jayakumar & De Massis, 2020).

ونظراً لأن شركة العائلة تمثل إرث العائلة، فإن الإدارة الفعالة للأزمات أمر بالغ الأهمية للشركات العائلية، لأن رصيدها الاجتماعي العاطفي معرض للخطر (Gomez-Mejia *et al.*, 2011)، بالإضافة إلى ذلك تُظهر الشركات العائلية خصوصيات معينة فيما يتعلق بسلوكياتها وإجراءاتها أثناء الأزمات، وقد تبين أن زيادة ملكية الأسرة تقلل من احتمالية إتباع الشركات لإجراءات الأزمات الرسمية

(Faghfour *et al.*, 2015) وأن الارتباط العاطفي للعائلة يؤثر على أداء الشركات العائلية أثناء الأزمات (Arrondo-Garcia *et al.*, 2016)، لذلك قد تضحي الشركات العائلية بالأداء على المدى القصير من أجل البقاء على المدى الطويل (Lins *et al.*, 2013; Minichilli *et al.*, 2016)، وبالتالي قد تستخدم أيضاً تدابير محددة للاستجابة للأزمات، علاوة على ذلك عادة ما تتصرف الشركات العائلية بشكل أكثر مسؤولية تجاه موظفيها وكذلك البيئة، وتتسق بشكل وثيق القرارات مع القيم والأهداف غير الاقتصادية للشركة (Chrisman *et al.*, 2005; Dyer Jr & Whetten, 2006)، وبسبب هيكل الملكية الخاصة بها يمكن للشركات العائلية اتخاذ قرارات سريعة والاستجابة للتغيرات بسرعة ومن غير بيروقراطية (Carney, 2005).

وقد أدرك تجار التجزئة أن استجاباتهم لحالة الطوارئ ستؤثر بشكل كبير على أعمالهم، لكنهم يسعون جاهدين للتكيف لأن لديهم القليل من الوقت لاتخاذ الإجراءات. بالنسبة لبعض تجار التجزئة الرئيسيين الذين عانوا بالفعل من المنافسة المتزايدة من المتاجر عبر الإنترنت، ستكون الأزمة (كوفيد-19) هي القشة الأخيرة وسيخرجون من العمل أو يغلقون بشكل دائم، مما يعني أن المستهلكين لن يكونوا قادرين على العودة إلى عادات التسوق السابقة (Arrondo-Garcia *et al.*, 2016).

لقد واجه الاقتصاد الفلسطيني منذ شهر آذار / 2020 أزمة كورونا (كوفيد-19)، والتي تعتبر الأولى من نوعها التي تتعرض لها فلسطين في تاريخها المعاصر، ومن المتوقع أن يكون لها العديد من التداعيات على الأنشطة والقطاعات الاقتصادية، وعلى مستوى الاقتصاد الكلي (عسيلي، 2020).

تلعب الشركات العائلية دوراً مهماً في الاقتصاد الفلسطيني، حيث تمثل الشركات العائلية في فلسطين ما نسبته 90% أو يزيد من الشركات والمصانع، وتعتبر نواة الاقتصاد الوطني، غير أن عمر معظمها لا يتجاوز عمره الجيلين أو ثلاثة أجيال (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح المنشآت الصناعية، 2019).

وفي فلسطين تلعب تجارة التجزئة دوراً حيوياً في الاقتصاد، حيث بلغ عدد المؤسسات (62,940)، وبلغ عدد العاملين فيها (143,916)، وبلغ إجمالي القيمة المضافة (2,046,396.3) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح التجارة الداخلية، 2018).

وتهدف هذه الدراسة الحالية إلى فهم واستكشاف كيفية تعامل الشركات العائلية مع الاضطراب وعدم اليقين غير المتوقعين وقت الأزمات وخاصة أزمة كورونا (كوفيد-19)، وتقييم الوسائل التي تتعامل بها الشركات العائلية الفلسطينية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجالات التمويل، والموارد البشرية، والتسويق، والإنتاج والعمليات، وإدارة العلاقة مع الزبائن للمحافظة على وجودها واستمراريتها، بالإضافة إلى التعرف على تأثير أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة.

بشكل عام، هنالك قلة في الدراسات الأكاديمية السابقة التي تناولت طرق تعامل الشركات العائلية مع الأزمات وعلى وجه الخصوص أزمة كورونا (كوفيد-19)، وكيف وبأي وسيلة تتعامل وتستجيب الشركات العائلية للأزمات وبشكل خاص أزمة كورونا (كوفيد-19) في فلسطين، ومع ذلك فقد بحثت دراسات قليلة في كيفية إدارة الشركات العائلية للأزمات والتغلب عليها (Cater & Schwab, 2008; Herbane, 2013; Faghfour *et al.*, 2015).

وبالتالي من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في إثراء أدب الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، وأيضاً في أبحاث وأدب الشركات العائلية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

في 11 مارس 2020، أعلنت منظمة الصحة العالمية (WHO) عن مرض كورونا (كوفيد-19) القابل للانتقال، منذ ذلك الحين أدى الانتشار السريع و العالمي لكورونا (كوفيد-19) الجديد إلى أزمة صحية عالمية مثيرة للقلق. اتخذت حكومات العديد من البلدان تدابير التي أثرت بشكل كبير على الحياة اليومية للمجتمع وذلك بهدف إبطاء انتقال وانتشار الفيروس التاجي، تم أيضاً تطبيق أسلوب الصحة العامة المتمثل في "التباعد الاجتماعي" على نطاق واسع، وتم أيضاً إغلاق المناطق وحتى البلدان بالكامل (تتراوح من قيود الاتصال إلى حظر التجول الكامل)؛ إغلاق المدارس والجامعات والمرافق العامة؛ والنشاطات (بما في ذلك المباريات الرياضية والحفلات الموسيقية وحتى إقامة حفلات الزواج بتجمعات كبيرة) ممنوعة حالياً في معظم البلدان (Kraus *et al.*, 2020).

لقد أثرت هذه التدابير بشدة على قطاعات الخدمات مثل البيع بالتجزئة، والضيافة والسياحة بشكل خاص، والذي بدوره أثر سلباً على الاقتصادات الأكثر توجهاً نحو الخدمات بشكل خاص، وستكون فرص العمل معرضة للخطر (Dolnicar & Zare, 2020; Fernandes, 2020).

لقد بدأت مظاهر التداعيات الاقتصادية للأزمة تظهر على مختلف دول العالم، ولاسيما على الاقتصاد الفلسطيني الذي يعاني أيضاً من إجراءات الاحتلال الاسرائيلي التي يتراكم تأثيرها يوماً. وقد كان للأزمة تأثير سلبي على أداء مختلف القطاعات الاقتصادية، والذي أضعف من قدرة تحمل الاقتصاد الفلسطيني والمجتمع وهدد استمراريته وبقائه. وقد تراجع النمو الاقتصادي بنحو 3.7 % خلال الربع الأول من العام 2020 (لينخفض الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي إلى 3,810 مليون دولار مقارنة مع 3,956.1 مليون دولار خلال الربع الأول من عام 2019)، متأثراً بتراجع الاستهلاك الخاص والاستثمار بنحو 4.5% و7.0% خلال نفس الفترة (عسيلي، 2020).

وكون حالة الطوارئ أثر بشكل أو بآخر على تجار التجزئة في ظل وجود بعض الشركات العاملة من خلال التسويق الالكتروني، فكان لا بد من البحث في كيفية تعامل هؤلاء التجار مع الحالة، وما الخطط التي وضعوها من أجل التأقلم مع الحالة، من هنا جاءت هذه الحالة الدراسة للبحث في كيفية تعامل الشركات العائلية في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة مع أزمة كورونا (كوفيد-19).

### 3.1 أهداف الدراسة

إن الهدف العام للدراسة هو التعرف على كيفية تعامل الشركات العائلية العاملة في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة مع أزمة كورونا (كوفيد-19)، ويتفرع عن الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على كيفية تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التمويل والسيولة.

2- التعرف على كيفية تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة الموارد البشرية.

3- التعرف على كيفية تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق.

4- التعرف على كيفية تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الإنتاج والعمليات.

5- التعرف على كيفية تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن.

6- التعرف على تأثير أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة في الشركات العائلية.

#### 4.1 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تكمن أهمية هذه الدراسة من حداثة وأهمية الموضوع، حيث يوجد ندرة في الدراسات الأكاديمية السابقة التي تناولت أو بحثت في طرق تعامل الشركات العائلية مع الأزمات بشكل عام، وعلى وجه الخصوص أزمة كورونا (كوفيد-19)، و كيف وبأي وسيلة تتعامل الشركات العائلية مع أزمة (كوفيد-19) في فلسطين، فهي الأزمة الأولى من نوعها التي تتعرض لها فلسطين والعالم في التاريخ المعاصر، ومن المتوقع أن يكون لها العديد من التداعيات على مستوى معظم الأنشطة والقطاعات الاقتصادية. فمن المتوقع إن تسهم الدراسة الحالية في المساهمة في إثراء أدبيات الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، وأيضاً تسهم هذه الدراسة في أبحاث وأدبيات الشركات العائلية وتبين كيفية تعامل هذه الشركات مع أزمة كورونا (كوفيد-19).

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العلمية في إمكانية استخدام نتائج البحث من قبل مالكي ومدراء الشركات العائلية بشكل عام وقطاع التجزئة بشكل خاص في رسم السياسات والإستراتيجيات المناسبة لعلاج المشكلات التي تواجهها بسبب أزمة (كوفيد-19)، وتزويد الباحثين والخبراء وواضعي السياسات الاقتصادية والتنمية الفلسطينية بالمعلومات التي تساعد في وضع السياسات.

#### 5.1 أسئلة الدراسة

بناءً على ما سبق يمكن بناء إشكالية الدراسة انطلاقاً من صياغة السؤالين التاليين:

السؤال الأول: كيف تتعامل الشركات العائلية العاملة في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة مع أزمة كورونا (كوفيد-19)؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التمويل والسيولة؟
  - 2- كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة الموارد البشرية؟
  - 3- كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق؟
  - 4- كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الإنتاج والعمليات؟
  - 5- كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن؟
- السؤال الثاني: كيف تؤثر أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة في الشركات العائلية ؟

### 6.1 حدود الدراسة

خضعت الدراسة لعدة محددات، وهي:

الحدود الموضوعية: كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة (كوفيد-19):

حالة تطبيقية على الشركات العائلية الفلسطينية في قطاع تجارة التجزئة في محافظة رام الله والبيرة.

الحدود البشرية: تتمثل من مالكين ومدراء الشركات العائلية في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على الشركات العائلية العاملة في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية 2020/9-2021/5.

### 7.1 نموذج الدراسة:

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

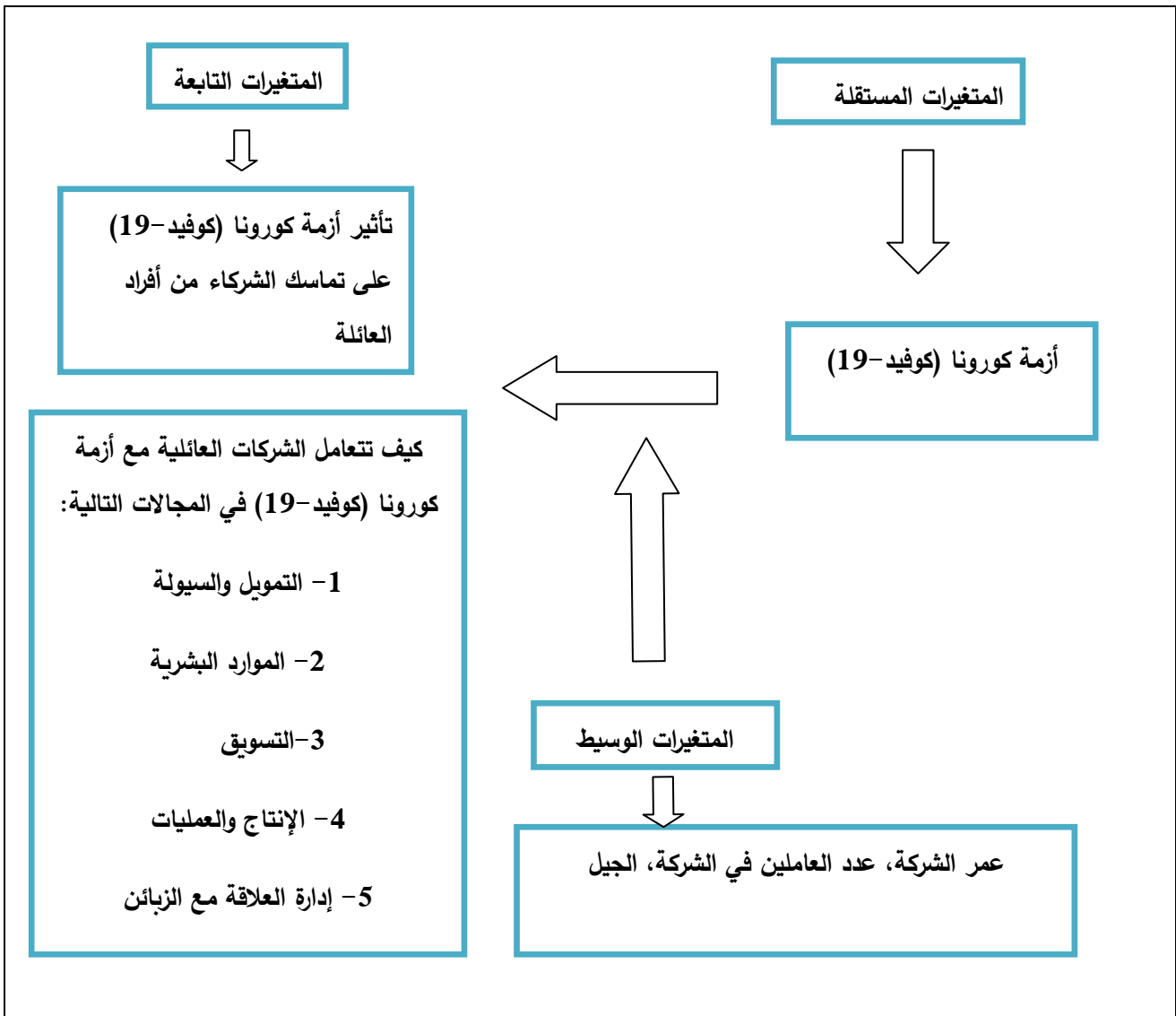
▪ المتغيرات المستقلة: أزمة كورونا (كوفيد-19).

▪ المتغير التابع:

1. كيف تتعامل الشركات العائلية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في المجالات التالية: مجال التمويل والسيولة، مجال الموارد البشرية، ومجال التسويق، ومجال الإنتاج والعمليات، ومجال إدارة العلاقة مع الزبائن.

2. تأثير أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة.

▪ المتغير الوسيط : تشمل خصائص عينة الدراسة وهي: عمر الشركة، عدد العاملين في الشركة، الجيل.



## 8.1 هيكلية الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول رتبنا على النحو التالي:

- الفصل الأول: تم تقديم الإطار العام للدراسة والذي يحتوي على مقدمة لهذه الدراسة، ومشكلتها، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلتها، وحدودها، ونموذج الدراسة، وهيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة مفهوم الشركات العائلية، وإطاره المفاهيمي، وكذلك الأزمة، وإدارة الازمات، وأزمة كورونا (كوفيد-19)، وكذلك الدراسات السابقة وهي مقسمة إلى عربية وأخرى اجنبية.
- الفصل الثالث: تناول هذا الفصل الحديث عن منهج الدراسة، ومصادر البيانات والمعلومات، ومجتمع الدراسة وعينتها، واختبار صدق وثبات أدوات الدراسة، والمعالجة الإحصائية.
- الفصل الرابع: احتوى هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها من قبل الباحثة.
- الفصل الخامس: تعرض فيه الباحثة ملخصاً للنتائج التي توصلت لها، ثم تقدم مجموعة التوصيات لذوي العلاقة، وأخيراً تم إضافة قائمة بأهم المراجع ذات الصلة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

1.1.2. الشركات العائلية.

4.1.1.2. نظريات الشركات العائلية.

2.1.2. الأزمة.

3.1.2. إدارة الازمات.

4.1.2. أزمة كورونا (كوفيد-19).

#### 2.2 الدراسات السابقة

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### • المقدمة

استعرضت الدراسة في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، وتناولت الباحثة في القسم الثاني من الدراسة عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

### 1.2 الإطار النظري

#### 1.1.2. الشركات العائلية:

##### 1.1.1.2. لمحة تاريخية عن الشركات العائلية:

لاشك أنّ الأسرة هي أقدم وأطول وحدة اجتماعية، وقد تشكلت العائلات جنباً إلى جنب في المجتمعات الصغيرة قبل فترة طويلة من بدء التجارة، في الواقع كانت العائلات غالباً فيما يتعلق بالمجتمعات المحلية تحافظ على نفسها بوسائل الاكتفاء الذاتي (Ponzetti, 2003).

إنّ ظهور مخاوف العمل من داخل العائلات هو ببساطة حقيقة تاريخية وظاهرة طبيعية ومنطقية، ومن أجل استدامتها على العائلات توفير احتياجات أفرادها، وكسب لقمة العيش، إضافة إلى تجميع الثروة بمرور الوقت، فالشركات التي بدأت وتديرها العائلات لها روابط تاريخية مع المزارعين وأعضاء النقابات والحرفيين والتجارة المحلية، على سبيل المثال لا الحصر (Zachary & Mishra, 2011)، لذلك غالباً من الناحية التاريخية كان الموقع الفعلي للنشاط التجاري مرادفاً لموقع العمل الفعلي والعمليات والعائلة حتى في حالة الشركات ذات واجهات المحلات الصغيرة، وغالباً ما كانت العائلات تعيش في الطوابق العليا من المبنى مع وجود المتجر، أو في حالة المزارع كانت الأسرة في خضم النشاط الزراعي، وفي بعض الحالات، كانت الزراعة أو الإنتاج الفعلي للخضروات أو الدواجن أو البيض أو الحليب ومشتقاته يحملها أفراد الأسرة من المزرعة، ومع العصر الصناعي اتسع تقسيم

الأسرة عن الشركة جنبًا إلى جنب مع تطور العمل بالأجر أو الراتب لصاحب العمل غير العائلي (Heck *et al.*, 1995).

وتتمتع الشركات العائلية في الاقتصاديات المختلفة بحضور تاريخي قوي، فضلاً عن مساهماتها الاقتصادية والاجتماعية الحيوية (Heck & Stafford, 2001)، ومع ذلك فإن الشركات العائلية كمجال للدراسة الأكاديمية حديثة العهد في طور النشوء، ثم إدراك العلماء أهمية الشركات العائلية وعلاقتها بريادة الأعمال (Rogoff & Heck, 2003; Zachary & Mishra, 2011)، وتم توثيق انتشار الشركات العائلية باعتبارها الهيكل التجاري الأكثر انتشارًا في الولايات المتحدة الأمريكية وفي جميع أنحاء العالم (Morck & Yeung, 2004; Heck & Trent, 1999)، فقد يعتبر رائد الأعمال لاعبًا مركزيًا وحيويًا في ظاهرة ريادة الأعمال، لكنه ليس سوى جزء من الصورة الكاملة (Zachary & Mishra, 2011)، قد تكون النظرة أو النهج الجديد الأوسع والأكثر شمولاً المستند إلى مفهوم ريادة الأعمال العائلية والشركات العائلية هو الوصف الأكثر دقة لمعظم الشركات في جميع أنحاء العالم (Rogoff & Heck, 2003).

### 2.1.1.2. مفهوم الشركات العائلية:

لا يزال مصطلح شركات عائلية يفتقر إلى تعريف متجانس وواضح، بسبب هيكلها التنظيمي غير المتجانس، فقد أبرزت الأدبيات المتخصصة بوضوح على "عدم وجود تعريف واحد للشركات العائلية يطبق بشكل كامل على كل مجال يمكن تصوره مثل المناقشات العامة والسياسات واللوائح القانونية" (European Commission, 2009: P10).

أدى الافتقار إلى التجانس في تعريف الشركات العائلية إلى مجموعه واسعة من أوجه القصور في هذا المجال من البحوث، لاسيما في السياق الدولي حيث تختلف ديناميكيات الشركات العائلية والسلوكيات الثقافية بشكل لافت للنظر عبر البلدان ومع مرور الوقت (Astrachan *et al.*, 2006)، ومن أهم أوجه القصور في هذا الأمر عدم القدرة على تحديد العناصر المميزة التي تميز الشركات المملوكة للعائلة، وتحديد كيفية تأثيرها فعليًا على سلوك العمل والأداء واتخاذ القرارات واستراتيجيات النمو، في الواقع يثير مصطلح شركة عائلية العديد من الفروق الدقيقة التي لا تكاد تُعزى إلى أي معيار نظري مطلق، على سبيل المثال، إلى جانب تضمين الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، يشمل

التعريف أيضاً الشركات التي خضعت للتغييرات الأولى والثانية، وعدة تغييرات في الأجيال (Chrisman *et al.*, 2005).

فقد عرفها (De Falco 2016: P5) " بأنها التي تكون فيها المؤسسة مؤهلة كشركة عائلية عندما تتحكم عائلة واحدة أو أكثر مرتبطة بصلات الدم أو الألفة أو التحالفات القوية في المؤسسة".

كما وعرفها (World 2011: P12) " هي التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي الأسرة المسيطرة؛ بما في ذلك مؤسس (مؤسسي) الشركة لنقل الأعمال إلى أحفادهم".

وقد عرفها أيضاً (Andrew 2009: P13) " أي شركة تعتبر نفسها شركة عائلية تمتلك العائلة غالبية الأسهم التي لها حق التصويت أو تتحكم بشكل فعال في الشركة وأكثر من جيل واحد يشارك أو سيشارك في العمل في المستقبل".

وعرفها (Chua *et al.*, 1999: P25) " هي شركات تمتلك فيها العائلة القدرة على التأثير على رؤية الشركة والاستعداد لنقل الأعمال إلى الجيل التالي من أصحابها".

إما تعريف المفوضية الأوروبية (European Commission 2009: P10) ينص على انه يجب تصنيف الشركة من إي حجم كشركة عائلية إذا كانت تفي بالمعايير التالية:

1. معظم حقوق اتخاذ القرار في حوزة الشخص الطبيعي (الأشخاص) الذي أنشأ الشركة، أو في حوزة الشخص الطبيعي (الأشخاص) الذي حصل على رأس مال الشركة، أو في حيازة أزواجهم أو آبائهم أو أبنائهم أو ورثتهم المباشرين.

2. غالبية حقوق اتخاذ القرار غير مباشرة أو مباشرة.

3. يشترك ممثل واحد على الأقل عن العائلة أو الأقارب رسمياً في إدارة الشركة.

4. تستوفي الشركات المدرجة تعريف المؤسسة العائلية إذا كان الشخص الذي أسس أو استحوذ على الشركة (رأس مال الأسهم) أو عائلاتهم أو أحفادهم يمتلكون 25% من الحق في التصويت.

تم اختيار هذا التعريف، لأنه يتناسب مع الغرض الاجرائي الدراسي (World 2011: P12) " هي التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي الأسرة المسيطرة؛ بما في ذلك مؤسس (مؤسسي) الشركة لنقل الأعمال إلى أحفادهم".

### 3.1.1.2. خصائص الشركات العائلية:

تتمتع الشركات المملوكة للعائلة بخصائص فريدة تجعلها تتفوق في الأداء على نظيراتها من غير العائلية (Gordon & Nicholson, 2008: P30; Zellweger, 2017)، وأيضاً الشركات العائلية هي مجموعة غير متجانسة للغاية (Sharma *et al.*, 1997; Samara, 2017)، ويشمل مفهوم "الشركة العائلية" العديد من أنواع الأعمال المختلفة التي تتراوح من الشركات الكبيرة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة (Klein, 2000a).

**الألفة:** تم وصف الخصائص الفريدة للشركات العائلية بمصطلح "الألفة"، وهو ما يعني العلاقات غير الرسمية بين عائلة المالك والموارد والقدرات الخاصة بالشركة (Weismeier-Sammer *et al.*, 2013).

**التقاليد:** تشكل التقاليد أيضاً مورداً فريداً يسمى "الأسرة" (Habbershon & Williams, 1999)، فتعتبر وحدة الأسرة مهمة جداً للشركات العائلية، لأن أفراد الأسرة الذين يعملون معاً لديهم قيم مشتركة (Pieper, 2007).

**الاستقرار:** والاستقرار فهو مهم للعائلات، لأنه يحسن استمرارية الأسرة، فالتغييرات داخل الأسرة أو الخلافات بين أفراد الأسرة قد تهدد استقرار الأسرة وتشكل خطراً أيضاً على استمرارية واستقرار الشركة (Habbershon & Williams, 1999: P11).

**الولاء:** يعد الولاء أيضاً سمة مميزة للشركات العائلية، فالمشاركة الشخصية وجهاً لوجه بين أفراد الأسرة والزملائن يمكن أن تقوي الروابط، وتزيد من التفاهم المتبادل وتعزز الولاء (Miller *et al.*, 2008: P6).

**اليقظة:** لا أحد أكثر يقظة أو مراقبة للمال مثل المالكين أنفسهم لأن معظم ثروة العائلة تُستثمر في الأعمال التجارية مما يجعل الاتصال عاطفياً واقتصادياً (Mallin, 2007).

**القدرة التنافسية:** تبذل الشركات العائلية قصارى جهدها لزيادة قدرتها التنافسية، على سبيل المثال، يمكن أن تكون الأولوية للاستثمار في الشركات العائلية في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (Davis & Green, 2009).

ويقترح أيضاً (Sirmon & Hitt, 2003) خمس خصائص فريدة للشركات العائلية التي يمكن أن تميزها عن الشركات غير العائلية وهي :

**1- رأس المال البشري (human capital):** يمثل رأس المال البشري المعرفة والمهارات والقدرات المكتسبة للشخص التي تسمح بأفعال فريدة ومبتكرة (Coleman, 1988)، و يتسم رأس المال البشري للشركات العائلية بالتعقيد حيث يشارك أفراد الأسرة في وقت واحد في كل من العلاقات التجارية والعائلية في حياتهم الشخصية والمهنية إن ازدواجية هذه العلاقات تزيد من تعقيدها وتخلق سياقاً فريداً لرأس المال البشري (إيجابياً وسلبياً) مقارنةً بالشركات غير العائلية (Sirmon & Hitt, 2003)، فقد وجد (Dunn, 1995) أن توظيف أفراد الأسرة يمكن أن يؤدي إلى توظيف موظفين دون المستوى الأمثل، علاوة على ذلك تواجه الشركات العائلية في كثير من الأحيان مشكلة في جذب المديرين المؤهلين تأهيلاً عالياً والاحتفاظ بهم، ومع ذلك فإن السمات الإيجابية لرأس المال البشري للشركات العائلية تشمل الالتزام غير العادي (Donnelley, 1964)، والعلاقات الدافئة والودية (Horton, 1986)، وإمكانية الحصول على مستوى أعمق من المعرفة بالشركة وذلك من خلال المشاركة المبكرة في الشركة العائلية (Lane & Lubatkin, 1998).

**2- رأس المال الاجتماعي (social capital):** في حين يركز رأس المال البشري على السمات الفردية، فإن رأس المال الاجتماعي يتضمن العلاقات بين الأفراد أو بين المنظمات (Burt, 1997)، ويمكن أن يؤثر رأس المال الاجتماعي على عدد من أنشطة الشركة الهامة مثل تبادل الموارد بين الوحدات، والتعلم المتبادل، وتفاعلات الموردين، وابتكار المنتجات، وريادة الأعمال (Adler & Kwon, 2002)، في الواقع اقترح (Hitt et al., 2001 & Sexton, 2002) أن رأس المال الاجتماعي يوفر المعلومات والمعرفة التكنولوجية والوصول إلى الأسواق والموارد التكميلية، على هذا النحو فإن رأس المال الاجتماعي هو مورد مهم للغاية.

3- رأس المال القابل للبقاء (**survivability capital**): يمثل الموارد الشخصية المجمعة التي يرغب أفراد العائلة في إقراضها أو المساهمة بها أو مشاركتها لصالح الشركة العائلية (Haynes *et al.*, 1990; Horton, 1986; Dreux, 1999), يمكن أن تتخذ هذه الموارد الشخصية شكل العمالة المجانية، أو العمالة المقرضة، أو استثمارات الأسهم الإضافية، أو القروض النقدية، ويمكن أن يساعد رأس مال القابل للبقاء في الحفاظ على العمل خلال الأوقات الاقتصادية الصعبة.

4- رأس المال المالي الصبور (**Patient Financial Capital**): هو رأس مال مالي يتم استثماره دون التهديد بالتصفية لفترات طويلة (Dobrzynski, 1993)، وبالتالي يختلف رأس المال الصبور عن رأس المال المالي النموذجي بسبب الوقت المقصود للاستثمار (Teece, 1992; Dobrzynski, 1993).

تعتبر الموارد المالية داخل الشركات العائلية فريدة ولها سمات إيجابية وسلبية، على الجانب السلبي تمتلك هذه الشركات العائلية مصادر محدودة لرأس المال المالي الخارجي لأنها تتجنب تقاسم حقوق الملكية مع أفراد من غير العائلة، كما أنّ حجمها عادة لا يبرر إصدار السندات، ونتيجة لذلك، لا تتمتع هذه الشركات بإمكانية الوصول إلى أسواق الأسهم أو الديون التقليدية المتاحة للعديد من الشركات غير العائلية والشركات العائلية الكبيرة التي قللت من الملكية داخل الأسرة. إما على الجانب الإيجابي توفر الشركات العائلية هياكل فعالة لإدارة رأس المال المالي، لأنّ لديها أفق زمني أطول وليست مسؤولة عن النتائج قصيرة الأجل مثل العديد من الشركات غير العائلية (Dreux, 1990)، كما أنّ الرغبة في إدامة الأعمال للأجيال القادمة توفر حافزاً خاصاً لإدارة رأس المال بفعالية (Gallo & Vilaseca, 1996; McConaughy & Phillips, 1999).

5- هياكل الحوكمة والتكاليف (**Governance Structure & Costs**): اقترح منظرو الوكالات الأوائل أن الشركات التي تملكها وتديرها العائلة لديها هياكل مرغوبة للغاية بسبب نقص تكاليف الوكالة (Jensen & Meckling, 1976)، وقد اقترح (Lubatkin *et al.* 2001) أن تكاليف وكالة الشركات العائلية تبدأ في الزيادة بشكل كبير بسبب إثارة المالك/ المديرين، ومع ذلك فإنّ الشركات العائلية التي يركز عليها هذا العمل لها أهداف مشتركة تتمثل في تكوين الثروة والحفاظ على العلاقة الأسرية، بالإضافة إلى ذلك قد تحدث تكاليف الوكالة بشكل غير متساو في دورة حياة الشركة.

#### 4.1.1.2. التحديات التي تواجه الشركات العائلية:

1- النزاعات في الشركات العائلية: تختلف طبيعة النزاعات في الشركات العائلية لأن أعضاء المنظمة لا يعملون معاً فحسب، بل يرتبطون أيضاً ببعضهم البعض (Davis & Harveston, 1999)، فالجمع بين الجوانب العائلية والتجارية يؤدي إلى اختلاط كبير وتداخلات قد تؤدي إلى الصراع وسوء الفهم والارتباك وإلى حد كبير من التعقيد (Debarliev & Janeska-Iliev, 2015).

2- تجنب المخاطر: وفقاً ل Daniell & McCullough (2013) يجد أفراد الأسرة صعوبة في إدارة المخاطر؛ وكذلك (Senegović *et al.*, 2015) لاحظوا أنهم يفضلون تجنبه، ويؤكد Le Breton (2011) أن المخاطر في الشركة العائلية تدار بشكل مختلف لأنهم يواجهون قيوداً خارجية أقل فيما يتعلق بالضوابط على أنشطة الأعمال، ومع ذلك، يوضح (Ratten 2015) أنه على الرغم من استعداد الشركات العائلية للمخاطرة بالخسائر المالية والمخاطرة الكبيرة بالفشل في الحفاظ على السيطرة على الشركة، إلا أنها لا تزال تتجنب إدارة المخاطر العائلية، فالإدارة والملكية ليستا منفصلتين بوضوح (Senegović *et al.*, 2015)، مما يخلق خطراً عائلياً آخر؛ في حين أن المستوى المرتفع لتركيز الملكية يعزز المخاطرة (Nguyen, 2011).

3- مدراء خارجيين: تستخدم الشركات العائلية مديريين خارجيين إلى حد محدود مما يعيق تكوين الثروة (Sirmon & Hitt, 2003; Kontinen, 2011: P31)، ففي حالات التوظيف قد يفضل أفراد الأسرة بعضهم البعض ويتغاضون تماماً عن المديرين الخارجيين وخبراء الحوكمة الذين قد يكونون أكثر كفاءة (Schulze *et al.*, 2001)، فقد لا يكونون ورثتهم موهوبين أو مهتمين كما قد يكون المؤسسون مما قد يؤثر على نمو الأعمال التجارية مقارنة بالشركات غير العائلية (Burkat *et al.*, 2003)، قد يصل التفضيل في الشركات العائلية إلى حد أن يتمكن أحد أفراد العائلة من الاستمرار في منصبه الرئيسي على الرغم من خطئه الجسيم، وعلى العكس سوف يتم فصل موظف خارجي في نفس الموقف (Dyer, 2006: P261).

4- عدم وضوح الأدوار: التحدي الآخر الذي تواجهه الشركات العائلية هو أن الأدوار غير واضحة لأفراد العائلة في الشركة ونقص التواصل (Lipitz & Hauser, 2016)، وتشكل العلاقات الإنسانية في الشركات العائلية تحدياً بشكل خاص لأن أفراد العائلة العاملين فيها يواجهون بعضهم البعض في أدوار مختلفة (Niemelä, 2006: P36).

5- الخلافة: المشكلة الرئيسية التي تواجهها الشركات العائلية هي نقل الملكية والإدارة (Miller *et al.*, 2003; Morris *et al.*, 1997; Sharma *et al.*, 2003) فالخلافة عملية معقدة وهي هدف استراتيجي مهم للغاية للشركات العائلية لدمج الجيل القادم بنجاح في المنظمة (Paasio & Heinonen, 1993: P68)، وقد عرّف Davis (1968: P10) الخلافة "على أنها نقل القيادة من جيل إلى الجيل التالي لضمان استقرار ملكية الأسرة". فالخلافة ضرورة بيولوجية يخلف فيها جيل الشباب الجيل الأكبر سناً من أجل ضمان الاستمرارية (Hashash, 2010)، فتبقى الشركة العائلية مستقرة طالما أن المؤسس هو المدير، وعندما يقرر المؤسس إحضار أحد أفراد العائلة إلى منصب رفيع، تصبح الشركة غير مستقرة وتبدأ النزاعات (Hodgetts & Kuratku, 2002: P623).

#### 5.1.1.2. فرص الأعمال العائلية:

يعتبر أصحاب المشاريع العائلية لديهم التزام طويل الأمد تجاه العمل وإستراتيجية استثمار طويلة الأمد (Carlock & Ward, 2001)، تم الكشف عن أن إستراتيجية التخطيط والاستثمار طويلة المدى هذه قد تكون أكثر فاعلية ونجاحاً من إستراتيجية الربح قصيرة الأجل (James, 1999).

تجلب العائلة كمالك أيضاً المزيد من القيم الإنسانية ولا تبني قراراتها على الأداء والكفاءة فقط، وتعد المسؤولية إحدى القيم القوية للشركة العائلية، وعادة ما تكون الشركات العائلية مسؤولة للغاية تجاه موظفيها وزبائنها والبيئة المحيطة، إنهم يتحملون مسؤولية طويلة الأجل لأصحاب المصلحة المختلفين لديهم والالتزام والعلاقات معهم أقوى وأكثر قيمة من الشركات الأخرى (Elo-Pärssinen & Talvitie, 2010: P16-19)، حيث تعتبر الثقة هي مساهم كبير في بقاء الأعمال والميزة التنافسية (Steier, 2001).

عادةً ما تعمل الشركات العائلية على اتصال وثيق جداً بزبائنها، لذا فهم على دراية كبيرة بالاحتياجات المحددة للزبائن فعند دمجها مع القدرة على الاستجابة السريعة للظروف المتغيرة يمكن للشركات العائلية تلبية احتياجات زبائنها بشكل أكثر كفاءة من الشركات غير العائلية. تساعد العلاقة الوثيقة والتفاعل بين العديد من الشركات العائلية مع زبائنها على إنتاج منتجات وخدمات عالية الجودة بمرونة تلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم (Ingalsuo, 2014).

القدرة على دمج المعرفة حيث يشارك أفراد العائلة بشكل مباشر في أنشطة الشركة، وبالتالي يتمتعون عادةً بمعرفة فائقة بالأعمال التجارية والقدرة على التفاعل عن كثب ومراقبة المديرين حتى لو لم يكونوا من العائلة (Anderson & Reeb, 2003)، فتكامل المعرفة هو تفاعل مستمر وجماعي، حيث يتم تحويل الأفكار والمعلومات الجديدة إلى رؤى ومعتقدات وإجراءات جديدة (Huang *et al.*, 2001: P161).

قد تكون الشركات العائلية وأصحابها مشهورين جدًا في مجتمعهم المحلي. عادة ما يتواجد مالكي العائلة في المنطقة منذ بداية العمل، وأحيانًا حتى عقود، مما يمنح الشركة العائلية مكانة صديق موثوق به، يعتبر المجتمع المحلي الشركة العائلية مصدرًا مسؤولاً ومؤثرًا وعضوًا في المجتمع (Elo-*Pärssinen & Talvitie*, 2010: P181).

عندما تكون الشركة العائلية على دراية بالاحتياجات في المنطقة المحلية، ويمكنها تلبية الاحتياجات الخاصة للزبائن بشكل أفضل من الشركة التي لا تعرف المنطقة المحلية وسكانها (Paasio & Heinonen, 1993: P44).

في الشركات العائلية السمعة تعزز من استمراريته العمل، فقد أشار (Dyer & Whetten, 2006) بأن العائلة التي تقدم اسم عائلتها تجد صعوبة أكبر في إبعاد نفسها عن الشركة التي تسيطر عليها، و تشعر بمسؤولية أكبر لحماية السمعة الطيبة للعائلة، وبذلك تعزز السمعة من استمرارية العمل وتحسن ولاء الزبائن وتحافظ على الشركة في الأوقات الصعبة (Fombrun, 1996; James, 2006).

يتحرك أفراد الأسرة الذين عملوا معًا لسنوات عديدة بسرعة ويكون أفراد الأسرة مرنين في الأدوار المتعددة التي يلعبونها، لذلك فإن مثل هذه الشركات أكثر قدرة على اتخاذ قرارات أسرع وأفضل فيما يتعلق بالعمل (Rivers, 2009)، فعندما تكون الملكية والإدارة في نفس اليد، فإن الشركات العائلية لديها فرص أفضل بكثير للتحكم في مواردها من الشركات غير العائلية (Fama & Jensen, 1983).

يمكن أن يكون للنزاعات أيضًا تأثير إيجابي في الشركات العائلية ولا تؤدي بالضرورة إلى نتائج أعمال سيئة، في الواقع، في الشركات العائلية قد تكون مفيدة بالفعل للأعمال التجارية بعدة طرق (Eddleston & Kellermanns, 2007: P1052-1054)، حيث يمكن أن تتحول النزاعات التي

تتعلق بأهداف العمل والاستراتيجيات وتوزيع العمل إلى احتمالات وإجراءات جديدة من خلال التفاعل المفتوح والحقيقي بين أفراد الأسرة (Tourunen, 2009a: P35).

### 6.1.1.2. نظريات الشركات العائلية:

هناك ثلاثة عوامل مرتبطة في تعريف الشركة العائلية وهي العائلة والعمل والملكية، من خلال النموذج الذي ابتكره (Tagiuri & Davis, 1982) كما يظهر بالشكل (1)، حيث ركزت تطبيقات نموذج الدائرتين (العائلة + العمل) في أبحاث الشركات العائلية بشكل تقليدي على كيفية تأثير نظام العائلة إيجاباً أو سلباً على نظام الأعمال، وتم انتقاد النهج "النظام المزدوج" (الأسرة + الأعمال) لأبحاث المؤسسة العائلية لعدة أسباب، بما في ذلك إهماله للأنظمة الفرعية المؤثرة الأخرى. أدت هذه الانتقادات إلى تطوير نماذج متعددة الأنظمة حيث تمت إضافة الملكية إلى "العائلة" و"الأعمال"، يشتمل النموذج المعدل على ثلاث دوائر متداخلة تمثل الدائرة الأولى العائلة، لكن الدائرة الثانية أصبحت دائرتين: الأولى تمثل مالكي الأسهم في الشركة، وتمثل الأخرى العمل حيث يسمح نموذج الدوائر الثلاث المتداخلة للباحثين بالتركيز على النتائج الإيجابية والسلبية للتداخل بين العائلة والملكية والإدارة في الشركات العائلية، لقد أصبح عنصرًا أساسيًا في الأدبيات البحثية للشركات العائلية، حيث يغذي تطوير نظريات جديدة حول كيفية عمل الشركات العائلية (Barrett, 2014).

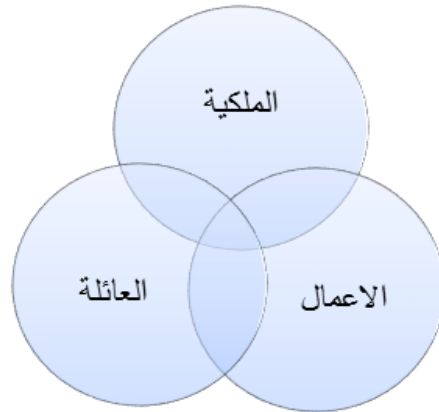


Figure 1. Three-circle model (Tagiuri & Davis, 1982)

هناك ثلاث نظريات مرتبطة عادةً بأبحاث الشركات العائلية:

نظرية الوكالة (agency theory)، والنظرية القائمة على الموارد (resource-based view)، ونظرية الإشراف (stewardship theory)، وفقاً للعديد من العلماء هناك حاجة إلى "نظرية الشركة العائلية" لشرح الميزات التي تجعل الشركة العائلية "فريدة" ومختلفة عن الشركات غير العائلية (Chrisman *et al.*, 2005).

### نظرية الوكالة (Theory of Agency): -

تنشأ هذه النظرية من الفرضية القائلة بوجود فصل بين الملكية والإدارة، ومع ذلك، لا يكون هذا هو الحال عادةً مع الشركات العائلية، حيث يكون مالك الشركة ومؤسسها هو الرئيس التنفيذي أيضاً، أي أن المالك والمدير عادة ما يكونان نفس الشخص (Schulze *et al.*, 2001)، وتستند هذه النظرية إلى السلوك العقلاني والأناني للأفراد الذين من المفترض أن يسعوا لتحقيق أهدافهم الخاصة ويتوقعون أن يتصرف الآخر بنفس الطريقة (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

وفقاً لنظرية الوكالة تنشأ المشكلات إذا تعارضت مصالح المالك مع المدير، وتواجه الشركات العائلية سلوكاً انتهازياً أقل من الإدارة (Chrisman *et al.*, 2004; Schulze *et al.*, 2001)، حيث تهتم نظرية الوكالة بالمصالح المتباينة في كثير من الأحيان بين الأطراف التي تتحكم في موارد الشركة (الوكلاء) وأولئك الذين يمتلكونها (المديرون) (Jensen & Meckling, 1976).

لقد تم اقتراح أنّ تكاليف الوكالة في الشركات العائلية الخاصة قد لا تكون مشكلة لأنّ الملكية والسيطرة متحدتان (Chrisman *et al.*, 2004; Wargitsch, 2008)، وتم الإعلان عن ذلك بالفعل من قبل (Schulze *et al.*, 2001; Jensen & Meckling, 1976) الذي أشار أنّ تكاليف الوكالة في الشركة العائلية تكون منخفضة أو غير موجودة، بسبب التوافق بين مصالح المالك والمدير، وأشار (Schulze *et al.*, 2001; Schulze *et al.*, 2002; Chrisman *et al.*, 2004) إلى أن الشركات العائلية عرضة لتكاليف الوكالة عندما يكون لجدول أعمال العائلة الأسبقية على جدول الأعمال الخاص بالشركة وأصحاب المصلحة الآخرين.

وهناك بعض الأنواع الأخرى من تكاليف الوكالة التي قد تتعلق بالشركات العائلية، والتي تتعلق في الغالب بالإيثار الناجم عن العلاقة بين الوالدين والأبناء والذي يمكن أن يؤدي إلى عدم كفاءة مديري

التوظيف (Schulze *et al.*, 2001)، ويعرف (Corbetta & Salvato (2004) " الإيثار على أنه سلوك غير أناني والتضحية من أجل الآخرين دون أي توقعات بإرجاع الخدمات"، ويصبح الأبناء العاملون في الشركة العائلية مستقلين مدللين لأن والديهم قدموا لهم كل ما يريدونه دون أي توقعات (Schulze *et al.*, 2001)، وقد يصبح الآباء متحيزين أو لديهم تصور خاطئ لقدرات الابن (Schulze *et al.*, 2003b).

وهذا مما يجعل الشركة عرضة لما يعتبر "عدم الكفاءة الصادقة ونقص الخبرة"، حيث العائلة ليست مجموعة متجانسة من الأشخاص (Chrisman *et al.*, 2004: P338) لذا ليس لديهم كل الاهتمامات نفسها، وليست جميع الشركات العائلية متطابقة في الهيكل التنظيمي وسلوكهم، لذلك قد تكون بعض العائلات عرضة بشكل خاص لمشاكل الوكالة، وإيثار الوالدين هو أيضًا عامل في مشاكل الوكالة، يريد الآباء أن يكونوا كرماء مع أبنائهم حتى عندما يكون هناك نقص في الكفاءة، مما قد يؤدي إلى أوضاع اقتصادية دون المستوى الأمثل، كما أن معاقبة الأداء الضعيف في الشركة العائلية مشكلة صعبة، خاصة عندما تؤثر العقوبة على العلاقة الأسرية خارج الشركة.

لذلك يبدو أن الشركة العائلية معرضة بشكل خاص لنقص الخبرة وعدم الكفاءة، علاوة على ذلك يرى (Schulze *et al.*, 2002) أن سيطرة المالك تولد مشاكل الوكالة لأن فعالية آليات الرقابة الخارجية تتعرض للخطر عندما تتركز الملكية، كما هو الحال عندما تكون الشركات مملوكة ملكية خاصة.

على الرغم من حقيقة أن نظرية الوكالة لا تزال تمثل مفهومًا نظريًا دافعًا في دراسات الشركات العائلية، فقد تم انتقاد هذه النظرية لتركيزها الضيق على النتائج باعتبارها القيمة الوحيدة للمعاملات والتفاعلات وجعلها بالجوانب الاجتماعية العديدة والمهمة للعلاقات (Schulze *et al.*, 2002; Lubatkin *et al.*, 2007; Pieper, 2007).

### النظرية القائم على المورد (Resource –Based View):-

تشير النظرة القائمة على الموارد للشركة إلى أن الموارد القيمة والنادرة وغير القابلة للتقليد (الفريدة من نوعها) وغير القابلة للاستبدال يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة وأداء متفوق، هذه الموارد الفريدة والقدرة على استخدامها هي أساس النجاح (Barney, 1991)، النظرية القائمة على الموارد لها صلة خاصة بأبحاث الشركات العائلية (Habbershon & Pistrui, 2002).

يشير (2002) Barney *et al.* إلى أن الروابط الأسرية قد توفر ميزة في تحديد الفرصة، لأن أفراد الأسرة يميلون إلى مشاركة المعلومات مع بعضهم البعض، كما لاحظ (2005) Carney أن الشركات العائلية قد تتمتع بعلاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين ومن خلالهم تطور وتراكم رأس المال الاجتماعي فهذا يمكن أن يمنح الشركة العائلية ميزة تنافسية في توسيع نطاقها مقابل الشركات غير العائلية، ومن هنا يمكن أن تكون النظرية القائمة على الموارد مفيداً جداً أيضاً في تحديد الموارد والقدرات المميزة للعائلة التي يجب أن يتم تسليمها إلى الجيل التالي من الشركة العائلية، على سبيل المثال، نقل المعرفة الضمنية التي اقترحها (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001)، ويقدم (Chrisman *et al.*, 1998) دليلاً على أن النزاهة والالتزام قد يكونان أكثر أهمية لاختيار ونجاح الخلف من المهارات الفنية، نظراً لأن سمعة الشركة العائلية أصبحت عادةً مهمه جداً في نظر الزبائن الموردين والموظفين.

#### نظرية الإشراف (Theory of Stewardship):--

تستند نظرية الإشراف على الالتزام طويل الأجل والتفاني الذي يتمتع به المديرون للمنظمة والرفاهية الجماعية فيها. المدير يواجه مسؤولية قوية تجاه المنظمة (Miller & Davis *et al.*, 1997; Breton-Miller, 2006)، يمكن أن تكون إدارة الأعمال مدفوعة بحقيقة أنها تسعى في المقام الأول إلى تحقيق مصالح الشركة (Davis, 1997). عادةً ما تهدف الشركات العائلية إلى الحفاظ على الأعمال التجارية عبر الأجيال وتحسين رفاها على المدى الطويل، لذلك من المرجح أن يكون للشركات العائلية مواقف أكثر من الشركات الأخرى (Miller & Breton-Miller, 2006).

يجادل (2004) Corbetta & Salvato إلى انه هناك حاجة لتحديد وشرح العناصر التي تمكن الشركات العائلية من تحقيق أداء عالٍ، فبالنسبة لهم إن مفهوم "الإشراف" هو الذي يملأ الفراغ، وهكذا، فقد نظر باحثو الشركة العائلية إلى هذا النموذج الأكثر إنسانية للسلوك الإداري لاستكشاف الأعمال العائلية الديناميكية (Davis *et al.*, 1997).

تقدم نظرية الإشراف بديلاً قابلاً للتطبيق لنظرية الوكالة واكتسبت شهرة في أبحاث الشركات العائلية على حد سواء، ومع ذلك، يظل تطبيقه يركز بشكل ضيق على القضايا الواقعة عند تقاطع أنظمة

العائلة وأنظمة الأعمال، ولم يتم تطبيق النظرية إلا مؤخرًا على الديناميكيات داخل مجال الملكية والأسرة (Miller & Le Breton-Miller, 2009; Miller & Le Breton-Miller, 2006).

### 7.1.1.2. أداء الشركات العائلية في وقت الأزمات:

تقل الملكية العائلية من احتمالية إتباع الشركات لإجراءات الأزمة الرسمية (Faghfouri *et al.*, 2015)، حيث عادةً ما يكون للشركات العائلية أفق طويل الأمد (Miller & Le Breton-Miller, 2005)، بهدف نقل "شركة نظيفة ومستدامة إلى الأجيال اللاحقة" (Bauweraerts, 2013)، وبالتالي يميل أفراد الأسرة إلى الاستعداد للتضحية بالمكاسب المالية قصيرة الأجل من أجل بقاء إرث عائلاتهم على المدى الطويل (Lins *et al.*, 2013; Minichilli *et al.*, 2016). مما يعكس التوجه النموذجي طويل الأمد للشركات العائلية (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

نتيجة لملكية الأسرة طويلة الأمد، يرتبط أفراد الأسرة عاطفيًا بشركتهم (Berrone *et al.*, 2012)، وبالتالي قد يؤثر ذلك على أدائهم أثناء الأزمة (Arrondo-Garcia *et al.*, 2016)، علاوة على ذلك، فهم يميلون إلى البناء والحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بما في ذلك موظفيهم (Carney, 2005; Miller & Le Breton-Miller, 2005)، حيث يتصرفون بمسؤولية أكبر تجاه موظفيهم وبيئتهم، وينسجمون بشكل وثيق مع القرارات الإستراتيجية ومع قيم الشركة والأهداف غير الاقتصادية (Chrisman *et al.*, 2005; Dyer Jr & Whetten, 2006)، على هذا النحو، تركز الشركات العائلية بشكل أكبر على الصورة الأكبر والعلاقات والالتزامات طويلة الأجل أكثر من التركيز على النتائج الفورية قصيرة المدى، بعبارة أخرى، تميل الشركات العائلية إلى أن تكون أقل دافعًا للأهداف قصيرة المدى، وتعطي الشركات العائلية الأولوية لطول عمر الشركة العائلية، وذلك من خلال أدراك وسعي الشركات العائلية الناجحة جاهدة لتشكيل الاستراتيجيات التي تستغلها، مثل البحث عن استثمارات تكافئ رأس المال الصبور. وبالتالي، يمكن للشركات العائلية أن تكون أكثر اتساقًا في جهودها لبناء الأعمال وأن تتفاعل بشكل أقل مع المطبات في الاقتصاد أو الصناعة. ويمكن أن تشمل هذه الجهود البحث والتطوير، وتطوير اسم العلامة التجارية، وتوسيع السوق، وحتى الاستثمارات في الأعمال التجارية القديمة، مثل المدخرات والقروض (Ward, 1997).

تميل الشركات العائلية أيضًا إلى أن تكون قادرة على الاستفادة من السيولة لديها، ولديها تكاليف دين أقل (Aronoff & Ward, 1995) والبناء على ما يسمى برأس المال الصبور، أي الموارد المالية التي يمكن استثمارها دون أي تهديد بالتصفية (Dobrzynski, 1993)، نتيجة لذلك، في أوقات مثل الانكماش الاقتصادي أو الأزمة المالية، يمكن للشركات العائلية تعبئة مواردها بشكل أفضل للحفاظ على أنشطتها أكثر مرونة (Amann & Jaussaud, 2012) وتميل إلى التفوق ماليًا على الشركات غير العائلية (Van Essen *et al.*, 2015; Minichilli *et al.*, 2016).

علاوة على ذلك، تأتي حالات الأزمات مصحوبة بتحديات غير متوقعة تتطلب عادة اتخاذ قرارات إستراتيجية سريعة وحاسمة (Heath, 1995; Ritchie, 2004)، ومع ذلك، عادة ما تكون الشركات العائلية جيدة بشكل خاص في الاستجابة السريعة والحاسمة والإبداعية (Ward, 1997) للحالات الصعبة. انطلاقاً من عملية صنع القرار المركزية في الشركات العائلية ومخزون أصحابها المتزامن للملكية والمعلومات العائلية والتجارية، فإن الإجراءات والعمليات أقل تعقيداً ويمكن لصانعي القرار أن يتفاعلوا بسرعة وبشكل منفصل مع التركيز على مصالح الشركة والأسرة (Tagiuri & Davis, 1996)، علاوة على ذلك، فإن العائلات المالكة تؤثر وتتحكم في عمليات اتخاذ القرار الرئيسية (Carney, 2005; De Massis *et al.*, 2013)، مما يؤدي إلى زيادة المرونة الإستراتيجية من خلال عدد أقل من الأشكال الرسمية والإجراءات (Carney, 2005).

### 8.1.1.2. الشركات العائلية في الشرق الأوسط وفي فلسطين:

تم إبراز (Zahra, 2011) الشرق الأوسط كإطار مؤسسي خاص يوفر فرصاً مثيرة للنهوض بمجال الإدارة، ويعد فهم ظاهرة الشركات العائلية في الشرق الأوسط العربي أمراً ملائماً وفي الوقت المناسب لسببين على الأقل، أولاً، تشكل الشركات العائلية في الشرق الأوسط ما يصل إلى 90% من جميع الشركات، وتوظف 80% من القوة العاملة، وتساهم في 60% من الناتج المحلي الإجمالي للمنطقة، وتربليون دولار أمريكي يُقدر أنها تنتقل من جيل إلى آخر في غضون عقد من الزمن، من السهل معرفة سبب كون هذا القطاع ذا أولوية (PWC report, 2016)، تعكس هذه الحقائق قدرة الشركات العائلية على التأثير على التنمية الإقليمية (Basco, 2015) في مشهد من الأهمية الاقتصادية والجيوسياسية المتزايدة (The Arab World Competitiveness Report, 2018). ثانياً، يتميز الشرق الأوسط العربي بمزيج من الخصائص المؤسسية، مثل الجماعية (Samara & Berbegal-

(Mirabent, 2018)، والنظام الأبوي (Al-Dajani & Marlow, 2010)، والتدين القوي للسكان (Jamali & Sdiani, 2013)، والإسلام هو الدين السائد، ولكن ليس الوحيد (Basco, 2017)، والفراغات المؤسسية العميقة (McLellan & Moustafa, 2013)، والتي يمكن أن يكون لها تداعيات مميزة على سلوك الشركات العائلية ونتائجها في هذه المنطقة من العالم.

تمثل الشركات العائلية أحد أهم ركائز الاقتصاد الفلسطيني، والمكونات الأساسية في القطاع الخاص، تمتلك هذه الشركات وتديرها العائلة نفسها والتي قد تشمل الجد والأب والأعمام وأحفادهم، من الممكن الاستمرار لجيل أو عدة أجيال. حيث تقدم الشركات العائلية فرصاً كبيرة للأجيال القادمة، مثل التعلم من الإداريين ذوي الخبرة، وتحسين وبناء شخصياتهم، وبناء علاقات اجتماعية وخلق فرص عمل لهم (Assaf, 2017).

تكون الشركات العائلية في فلسطين على شكل شركات عادية عامة (شركة التضامن) أو شركات عادية محدودة (شركة التوصية البسيطة)، حيث يتم إدراجها على شكل شركة مساهمة خصوصية، وهذه الشركات تمثل النسبة الكبرى من الشركات العاملة في فلسطين (تلاحمه، 2012).

## 2.1.2 الأزمة:

### 1.2.1.2 مفهوم الأزمة:

هناك العديد من التعريفات التي تناولتها الدراسات والابحاث لمفهوم "الأزمة"، فقد عرفها Hermann (1963: P64) " بأنها حدث متطرف أو غير متوقع أو لا يمكن التنبؤ به ويتطلب استجابة عاجلة من الشركات ويخلق تحديات لها من خلال التدخل في عملياتها، وخلق الغموض في عمليات صنع القرار، وتهديد أهدافها وقيمها والإضرار بصورتها العامة وخطتها النهائية".

وقد عرفها Pearson & Clair (1998: P66) " بأنها إحداث ذات احتمالية منخفضة وعالية التأثير (أي ضارة)، ويرى أصحاب المصلحة الأساسيين أنها تهديد لبقاء المنظمة"

ويعرفها أيضاً Harrington (2011: P17) " بأنها وقوع مفاجئ وغير متوقع لحدث ما يفرض تحديات لقدرة المجتمع أو المنظمة نحو الاستجابة بطريقة تضمن استمرار العمل أو العمليات أو أداء الأفراد".

وتشير الأزمة كما عرفها (Coombs 2007: P163) إلى "حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد بتعطيل عمليات المنظمة ويشكل تهديداً مالياً وسمعة".

تم اختيار هذا التعريف، كونه يتناسب مع الغرض الإجرائي الدراسي (Hermann 1963: P64) " بأنها حدث متطرف أو غير متوقع أو لا يمكن التنبؤ به ويتطلب استجابة عاجلة من الشركات ويخلق تحديات لها من خلال التدخل في عملياتها، وخلق الغموض في عمليات صنع القرار، وتهديد أهدافها وقيمها والإضرار بصورتها العامة وخطتها النهائية".

### 2.2.1.2. خصائص الأزمة:

تمتاز الأزمة بعدة خصائص أهمها كل من الآتي:

1. الأزمة حادة وغير مزمنة: على الرغم من أن طول الأزمة عادة ما يكون غير محدد؛ فقد تؤدي الأزمة إلى تغيرات سلوكية غالباً مثل التهور وعدم الكفاءة، وأيضاً الأزمة نسبية بمعنى أن ما يمكن أن يكون أزمة للمشاركة أو لجزء واحد ليس بالضرورة أزمة للآخرين؛ وتؤدي الأزمة إلى توتر في المنظمة بما في ذلك القلق والتوتر الجسدي (Miller & Iscoe, 1963).

2. عدم اليقين في الاستجابة: الأزمات هي مصدر عدم اليقين، حيث لا يفهم الكثير عن الموقف أو الحدث حتى يتمكن من العثور على إجراء مناسب لاتخاذ ومعرفة النتائج المصاحبة التي سيحققها هذا الإجراء (Bundy & Pfarrer, 2015; James *et al.*, 2011; Kahn *et al.*, 2013; can, 1999: P315; şimşek, 2002: P326; Billings *et al.*, 1980; Sniezek *et al.*, 2001).

3. تهدد بقاء المنظمة وأهدافها: الأزمات ضارة أو مهددة للمنظمات وأصحاب المصلحة فيها، وكثير منهم قد يكون لديهم احتياجات ومطالب متضاربة (Fediuk *et al.*, 2012; James *et al.*, 2011; Kahn *et al.*, 2013; can, 1999: P315; şimşek, 2002: P326).

4. نقص الموارد والمعلومات، والوقت غير كافي لحل المشكلة، والحاجة إلى التدخل الطارئ (Pearson & Clair, 1998; can, 1999: P315; şimşek, 2002: P326).

5. تسبب ضغوط على الإدارة، في مرحلة حدوث الأزمة تستمر عملية الإدارة الروتينية في المنظمة، ويتم اتخاذ بعض القرارات غير الصحيحة، ولا يتم التنبؤ بالتشكلات والتغيرات في البيئة الخارجية وملاحظتها مع العناية الكافية (tağraf & arslan, 2003; P151; can, 1999: P315; şimşek, 2002: P326).

6. الأزمات هي ظاهرة سلوكية، مما يعني بأن الأزمات هي من صنع المجتمع من قبل الفاعلين المعنيين وليس نتيجة عوامل غير شخصية لبيئة موضوعية (Coombs, 2010: P478; Gephart, 2007; Lampel *et al.*, 2009).

7. الأزمات هي أجزاء من عمليات أكبر، وليست أحداثاً منفصلة (Jaques, 2009; Pearson & Clair, 1998; Roux-Dufort, 2007).

8. تهديد للممتلكات: وهو احتمال ضياع حياة أو ممتلكات بشرية، بحيث تنتشر العواقب الفورية للأزمات بسرعة إلى أشخاص ومناطق أخرى، بسبب عدم قدره على السيطرة، فالأزمات لا يتم التحكم فيها بشكل كامل (Sniezek *et al.*, 2001).

### 3.2.1.2. أسباب نشوء الأزمة:

يمكن تصنيف أسباب نشوء الأزمات بطريقتين، حيث تعتمد على المستوى الذي تؤثر فيه على موقع الشركة ومكان ظهورها (داخل الشركة أو خارجها) (Dubrovski, 2016):

#### • الأسباب المباشرة وغير المباشرة :

الأسباب المباشرة هي تلك التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأزمة وتأثيرها على حدوث حالة الأزمة نهائي، أما الأسباب غير المباشرة لا تؤثر على الأزمات بشكل مباشر، بل تؤثر على الأسباب الأخرى من خلال استمرارها وبالتالي دفعها أقرب إلى أزمة، يمكن أن يكون الانخفاض في الحصة السوقية سبباً مباشراً للأزمة، لكن الأسباب الأخرى غير المباشرة (مثل المشكلات المتعلقة بالجودة) لها تأثير عليها مسبقاً. يمكن تحديد الأسباب المباشرة بسهولة (خفض حصة السوق بالنسبة المئوية)، ومع ذلك، يمكن في كثير من الحالات اكتشاف الأسباب اللاحقة (غير المباشرة) فقط من خلال تحليل عميق ودقيق.

#### • أسباب خارجية وداخلية :

عادة ما تكون الأسباب الخارجية للأزمات هي تلك التي تشكلت في بيئة الشركة والتي لم يكن للشركة تأثير كبير عليها، هذا هو السبب في أنها غالباً ما تسمى الأسباب الموضوعية والخارجية، أما الأسباب الداخلية هي تلك التي تتشكل داخل الشركة، ولهذا السبب تُعرف أيضاً بالأسباب الذاتية والداخلية.

### الأسباب الخارجية للأزمات (Dubrovski, 2016):

- التغيرات في السوق: منافسة أقوى وأكثر عددًا، وهبوط عام في الأسعار أو الطلب، وتغير سلوك المستهلك، وظروف السوق المحدودة العرض، واللوائح الحكومية، وما إلى ذلك.
- التغيرات في الصناعة: التمرکز في الصناعة، وعمليات الاستحواذ المعادية والفاشلة، ومتطلبات النقابات العمالية، وتدهور الهيكل، وسلاسل إعادة الإنتاج والتوزيع المعقدة، وما إلى ذلك.
- التغييرات على أساس التقدم العام والتكنولوجي: انقراض الحاجة إلى مواد أو منتجات أو خدمات محددة وظهور منتجات أو خدمات جديدة، وتغير في التكنولوجيا، وطرق جديدة لتقديم المنتجات أو الخدمات، وما إلى ذلك.
- أزمة اقتصادية عامة: انخفاض في الاستثمارات، إجراءات التقشف، انخفاض في النشاط الاقتصادي أو ركود، معدل نمو اقتصادي سلبي، وما إلى ذلك.
- التغيرات الاجتماعية: الأزمات التي تنشأ بسبب اختلاف منظومة القيم والعادات والتقاليد في المجتمع، وتدني مستوى الالتفاف الجماهيري حول المنظمة.
- التغيرات السياسية: معاهدات الدولة الثنائية والمتعددة الأطراف، الحروب، التغييرات التشريعية، إلخ.
- تدابير الاقتصاد الكلي: سعر موارد التمويل، وأسعار الصرف الأجنبي، والجمارك، والتغيرات في الضرائب وأعباء الضمان الاجتماعي على الشركات، وما إلى ذلك.
- الكوارث الطبيعية: حالات القوة الصعبة في الشركة والبيئة.

- أسباب خاصة: حيث لا تحدث كثيراً، على سبيل المثال تولي المشاريع الكبيرة والأعمال التجارية التي تفوق قدرة الشركة على إدارتها، والتي تؤدي بعد ذلك، بسبب عدم توفر الأموال الكافية لتنفيذها إلى حالة أزمة تنتهي غالباً بالإفلاس (Slatter, 1990 & Argenti, 1976: P134).

#### أهم الأسباب الداخلية للأزمات:

يمكن العثور على أمثلة للأسباب الداخلية في المجالات التالية (Dubrovski, 2004: P37-38):

1. الكفاءات غير اللائقة للإدارة.
2. إعاقة التنظيم.
3. وضع غير تنافسي في السوق.
4. مشاكل في مجال إدارة شؤون الموظفين.
5. إنتاج باهظ التكلفة.
6. إهمال الوظيفة المالية.
7. نظام إعلامي غير فعال، إلخ.

#### 4.2.1.2 الآثار الإيجابية والسلبية للأزمة:

على الرغم من أن الأزمة تدعو إلى التشكيك في بقاء النظام، إلا أنها يمكن أن تؤدي إلى نتائج تنظيمية إيجابية أو سلبية (Mishra, 1996: P2)، حتى أن بعض الباحثين جادلوا بأن الصدمة المتأصلة في الأزمة هي حالة تنموية لنظام ما، من خلال توفير فرص التعلم والتغيير للأفراد داخل النظام (Pauchant & Mitroff, 1992: P99-100)، وفقاً ل (Forgues & RouxDufort, 1998: P71) كانت الأزمات تُعتبر عادةً أحداثاً سلبية، على عكس الاعتقاد السائد، قد لا تكون الأزمة بالضرورة سلبية أو سيئة، إنها تتميز فقط بدرجة معينة من المخاطرة وعدم اليقين (Fink, 1986).

#### الآثار الإيجابية للأزمة

وفقاً ل (Özdemir & Balkan., (2010) يوجد أربع آثار إيجابية للأزمات:-

- (1) توفر الأزمة فرصاً للتغيير التنظيمي: توفر الأزمة فرصاً للتغيير وإعادة الأعمار للمنظمات إلى جانب التهديدات (Tutar, 2001: P95)، فالشرط الأول للاستفادة من الأزمة هو فهم حقيقة أن الأزمة تستوعب أيضاً الفرص (Aydemir & Demirci, 2005: P68).

(2) توفر الأزمة للمنظمات فرص التعلم: تخلق الأزمة نافذة من الفرص يمكن أن تحدث خلالها التغييرات، فإن المنظمات التي تستجيب للكوارث تتعلم قفزات بدلاً من التعلم بسلاسة بمرور الوقت (Carley & Harrald, 1997: P107).

(3) توفر الأزمة للمنظمات فرصاً للنمو: الأزمات هي وقت نمو المنظمات التي يمكن أن تستفيد منها، لا ينبغي أن ننسى أن الأزمة توفر فرصاً كبيرة للمنظمات لتقوية الثقة في عيون الزبائن وجعل الموظفين فخورين بمنظمتهم (Kadıbeşegil, 2002: P107-112).

(4) الأزمة توفر للمنظمات فرصاً لتصبح دولية (Aydemir & Demirci, 2005: P68).

### الآثار السلبية للأزمة

تظهر الأزمات في المنظمات بعض الاختلافات في الهيكل التنظيمي والإدارة اعتماداً على العوامل الداخلية والخارجية. تؤثر الأزمة التنظيمية على الهيكل الإداري والتنظيمي وهذه التأثيرات مدرجة أدناه (Özdevecioğlu, 2002: P99) -:

(1) فشل الاتصال الداخلي: أثناء الأزمات، يمكن أن يتم الاستيلاء على عملية الاتصال الداخلي أو فقدان جودتها، والسبب في ذلك هو عدم كفاية تدفق المعلومات من خارج المنظمة، في هذه الحالة، يمكن أن تكون هناك مشاكل بين صانعي القرار والموظفين.

(2) السلطة المركزية: الزيادة في المركزية هي أفضل تأثير موثق للتهديد على الهيكل التنظيمي (Dutton, 1986: P508). تجسد الحاجة القوية لاتخاذ قرارات سريعة ودقيقة أثناء الأزمة السلطة المركزية في المنظمات مما يؤدي إلى تدني الجودة في عملية اتخاذ القرارات، وأيضاً التنسيق غير الكافي بين الإدارات والموظفين (Dinçer, 1992: P284).

(3) اتجاهات مخفضة في التغيير التنظيمي: خلال الأزمة يمكن للمنظمات أن تنتقل إلى وضع الاستعداد مؤقتاً، بسبب عدم اليقين هذا الاتجاه يمنع ريادة الأعمال في المنظمات.

(4) الارتباك في المهمة والسلطة والمسؤوليات: يحدث التغيير الأكثر شيوعاً في الهيكل التنظيمي والإداري في أعداد الموظفين أثناء الأزمة، ويؤدي هذا إلى زيادة المهام الإضافية للمديرين ويجسد وظائف إضافية لهم، وأيضاً يضر بنفسية الموظفين.

(5) الخوف والذعر بين الموظفين: أحد العواقب غير المرغوب فيها للأزمة هو فقدان الوظيفة، وبالمقابل ممكن أن تفقد المنظمة الموظفين المهرة (Özdevecioğlu, 2002: P99).

(6) عملية اتخاذ القرارات الفاسدة: أثناء الأزمة، تنخفض عملية العقل على المستويين التنظيمي والفردية، وتقل قدرة حل المشكلات وتتهار عملية اتخاذ القرار (Dinçer, 1992: P284).

(7) الاكتئاب النفسي: هو أحد سلبيات عملية الأزمة، ويمكن أن تكون عواقب الأزمة "إيذاء" الموظفين الذين تضرروا جسدياً أو نفسياً من حادثة، أو خلق اعتقاد بأن النظام الشخصي للفرد مهدد (Pearson & Claire, 1998: P63).

### 5.2.1.2. أنواع الأزمة:

ينصح (1999) Coomb's المنظمات بتصنيف أنواع الأزمات عند إجراء عملية إدارة الأزمات، حيث تتطلب الأزمات المختلفة استراتيجيات استجابة مختلفة، يحدد (Lerbinger, 1997) هذه الأنواع على النحو التالي: (1 الكوارث الطبيعية (2 الأزمة التكنولوجية (3 أزمة المواجهة (4 أزمة الحقد (5 أزمة المخالفات التنظيمية (6 العنف في مكان العمل (7 الشائعات.

### 3.1.2. إدارة الأزمات:

فعاغلاً أم آجلاً، ستواجه كل شركة أزمة من نوع ما، فإن قدرتها على إدارة الأزمة بنجاح يمكن أن تعني الفرق بين النجاة والكارثة (Spillan, 2003: P161).

### 1.3.1.2. مفهوم إدارة الأزمات:

قد أشار (Williams *et al.*, 2017: P739-740) أن إدارة الأزمات هي "التركز على كيفية قيام الجهات الفاعلة بتقليل تأثير الأزمة من خلال محاولات الجهات الفاعلة (أي الأفراد والمنظمات والمجتمعات) لإعادة النظام المعطل أو الضعيف في أي مرحلة من مراحل الأزمة إلى المواءمة". وقد تم تمييزه عن إدارة المخاطر، وهو مفهوم يهتم أكثر بالبحث والممارسة لتحديد المشكلات المحتملة التي قد تؤدي إلى حدوث أزمة (Barton & Hardigree, 1995; Moore, 2004).

وقد عرفها (Margaret (2013: P3) " هي تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الاحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الاضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها.

وعرفها أيضاً (Jindal *et al.*, (2015: P1-2) " هي العملية التي تقوم بها المنظمة للتعامل مع المشكلات التي تهدد بقائها وعلاقتها مع الجمهور".

تم اختيار هذا التعريف، لأنه يتناسب مع الغرض الاجرائي الدراسي (Williams *et al.*, 2017: (P739-740 أن إدارة الأزمات هي " التركز على كيفية قيام الجهات الفاعلة بتقليل تأثير الأزمة من خلال محاولات الجهات الفاعلة (أي الأفراد والمنظمات والمجتمعات) لإعادة النظام المعطل أو الضعيف في أي مرحلة من مراحل الأزمة إلى المواءمة".

### 2.3.1.2. متطلبات إدارة الأزمة:

ومن الطرق المفيدة لفهم متطلبات إدارة الأزمات على المديرين العاميين التفكير في إدارة الأزمات من منظور مراحل مختلفة من الدورة (Coombs, 2007) المراحل هي: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الاستجابة، ومرحلة ما بعد الازمة.

و يوثق كل من (Barton, 2001; Coombs, 2006) أن المنظمات تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات (متطلبات إدارة الأزمة) عندما يكون لديها:

#### 1. خطة إدارة الأزمات

تعتبر خطة إدارة الأزمات أداة مرجعية وليست مخططاً، يوفر برنامج إدارة الأزمات قوائم بمعلومات الاتصال الرئيسية، وتذكيرات بما يجب القيام به عادةً في الأزمات، والنماذج التي يجب استخدامها لتوثيق الاستجابة للأزمات، حيث لا تعد خطة إدارة الأزمات دليلاً تفصيلياً حول كيفية إدارة الأزمة.

#### 2. فريق إدارة الأزمات

يعد فريق إدارة الأزمات ضروريًا للمنظمات للاستعداد للأزمة، فإن مسؤولية فريق إدارة الأزمات هي تطوير خطط إدارة الأزمات (Dorn, 2000)، ويجب أن يتكون فريق إدارة الأزمات من أشخاص من المنظمة يمكنهم معًا التعامل مع أي نوع من الأزمات (Coombs, 1999).

### 3. المتحدث الرسمي

يعد تدريب المتحدثين أحد المكونات الرئيسية لتدريب فريق الأزمات، ويجب أن يكون أعضاء المنظمة على استعداد للتحدث إلى وسائل الإعلام أثناء الأزمات، ويولي كل من (Lerbinger 1997) و (Feran-Banks (2001), & Coombs (2007a) اهتمامًا كبيرًا بالعلاقات الإعلامية في أوقات الأزمات، و يجب توفير التدريب الإعلامي قبل وقوع الأزمة.

### 4. المسودة الأولية للرسائل

أخيرًا، يمكن لمديري الأزمات صياغة الرسائل مسبقًا التي سيتم استخدامها أثناء الأزمة بشكل أكثر دقة، يقوم مديرو الأزمات بإنشاء قوالب لرسائل الأزمات (Coombs, 2007).

### 5. اتصالات الأزمات قبل وأثناء وبعد الأزمة

يعد الاتصال أمرًا حيويًا للغاية في أي منظمة، وعندما تحدث أزمة يجب النظر بعناية في فن الاتصال لتجنب الضلال أو سوء التواصل خاصة من وسائل الإعلام والجمهور (Swedish Civil Contingencies Agency, 2008: P25).

#### 4.1.2. أزمة كورونا (كوفيد-19):

بدأت أزمة كورونا (كوفيد-19) في الصين في ديسمبر 2019 وبعد فترة وجيزة أصبحت وباءً عالميًا، فاعتبارًا من 26 مايو 2020 (Worldometers, 2020)، مقارنة بالأزمات السابقة فإن أزمة كورونا (كوفيد-19) أكثر تعقيدًا، لقد خلق مشاكل اجتماعية واقتصادية هائلة على جميع المستويات، بما في ذلك الرهاب الاجتماعي، والبطالة، وتعطل سلسلة التوريد، وانهيارات سوق الأوراق المالية، والإغلاق الاقتصادي، وتراجع العولمة، بسبب تفرد أزمة كورونا (كوفيد-19)، فقد لا تكون الأبحاث السابقة كافية لفهمها (Jose et al., 2020).

يمكن اشتقاق حد أعلى معقول لوفيات كورونا (كوفيد-19) والتأثيرات الاقتصادية من تجربة العالم مع جائحة الإنفلونزا الأسبانية والذي بدأ وبلغ ذروته في عام 1918 واستمر حتى عام 1920 والذي كان أسوأ سيناريو معقول لتفشي الأمراض المنتشرة عالمياً. حيث كانت معدلات الوفيات مرتبطة في 48 دولة، بلغ معدل وفيات الإنفلونزا 2.1% من إجمالي عدد السكان في 1918-1920 سوف يُترجم إلى حوالي 150 مليون حالة وفاة في جميع أنحاء العالم عند تطبيقه على سكان العالم البالغ عددهم حوالي 7.5 مليار نسمة في عام 2020. علاوة على ذلك، فإن معدل الوفيات هذا يتوافق مع الانخفاضات المقدرة في الناتج المحلي الإجمالي والاستهلاك في الدولة النموذجية بنسبة 6% و 8% على التوالي. يمكن مقارنة هذه الانخفاضات الاقتصادية بتلك التي شوهدت مؤخراً خلال فترة الركود الاقتصادي العالمي الكبير في الفترة 2008-2009. وبالتالي، فإن الاحتمال موجود ليس فقط لأعداد غير مسبقة من الوفيات ولكن أيضاً لانكماش اقتصادي عالمي كبير. تظهر النتائج أيضاً أن جائحة 1918-1920 رافقه انخفاضات كبيرة في معدلات العوائد الحقيقية على الأسهم والسندات الحكومية قصيرة الأجل. في هذه المرحلة يبدو أن احتمال وصول كوفيد-19 إلى أي شيء قريب من جائحة الإنفلونزا العظمى بعيد المنال، نظراً للاختلافات الوبائية والتقدم في الرعاية الصحية العامة والتدابير التي يتم اتخاذها للحد من أنتشاره. على أي حال، فإن الخسائر الكبيرة المحتملة في الأرواح والنشاط الاقتصادي تبرر إنفاق موارد كبيرة لمحاولة الحد من الضرر. في الواقع كانت البلدان تنتهج سياسة خفض الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي - لاسيما فيما يتعلق بالسفر والتجارة - كوسيلة للحد من انتشار المرض (Barro et al., 2020).

#### 1.4.1.2. آثار أزمة كورونا (كوفيد-19) على الأعمال التجارية:

إلى جانب المأساة الإنسانية لوباء كورونا (كوفيد-19)، فإن للفيروس أيضاً تأثيراً متزايداً على الاقتصادات المحلية والاقتصاد العالمي، فقد أثرت المخاوف المحيطة بالآثار غير المتوقعة لأزمة كورونا (كوفيد-19) بشكل كبير بالفعل على الاقتصادات الكبرى في العالم وتوقع العديد من الاقتصاديين الآن حدوث ركود (GDA, 2020).

لقد أجبر تفشي وباء كورونا (كوفيد-19) العديد من الشركات على الإغلاق، مما أدى إلى اضطراب غير مسبوق في التجارة في معظم قطاعات الصناعة، حيث يواجه تجار التجزئة والعلامات التجارية العديد من التحديات قصيرة الأجل مثل تلك المتعلقة بالصحة والسلامة وسلسلة التوريد والقوى العاملة

والندفدق النقدي وطلب المستهلكين والمبيعات والتسويق، ومع ذلك، فإن التغلب على هذه التحديات بنجاح لن يضمن مستقبلاً واعداً أو أي مستقبل على الإطلاق، هذا لأنه بمجرد أن نتجاوز هذا الوباء سنخرج في عالم مختلف تماماً مقارنة بالعالم الذي كان قبل اندلاعه، فالعديد من الأسواق وخاصة في مجالات السياحة والضيافة لم تعد موجودة، حيث تهدف جميع الوظائف التنظيمية إلى تحديد أولويات الإنفاق وتحسينه أو تأجيل المهام التي لن تحقق قيمة في البيئة الحالية، فقد قامت الشركات وخاصة الشركات الناشئة بتجميد التوظيف لأجل غير مسمى، في الوقت نفسه تشهد الاتصالات عبر الانترنت، والترفيه عبر الانترنت، والتسويق عبر الانترنت نمواً غير مسبوق (Donthu & Gustafsson, 2020).

من المحتمل أن يتسبب تفشي كورونا (كوفيد-19) في إفلاس العديد من العلامات التجارية المعروفة في العديد من الصناعات حيث يظل المستهلكون في منازلهم ويتم إغلاق الاقتصادات (Tucker, 2020)، ففي الولايات المتحدة تتعرض الشركات الشهيرة مثل (Sears, JCPenney, Neiman Marcus, Hertz, and J. Crew)، لضغوط مالية هائلة، حيث تأثرت صناعة السفر بشدة 80% من غرف الفنادق خالية (Asmelash & Cooper, 2020)، وشركات الطيران خفضت قوتها العاملة بنسبة 90%، ومن المرجح ألا تحقق الوجهات السياحية أي أرباح في عام 2020، علاوة على ذلك، المعارض والمؤتمرات والأحداث الرياضية والتجمعات الكبيرة الأخرى أيضاً كما تم إلغاء المؤسسات الثقافية مثل صالات العرض والمتاحف فجأة، وأيضاً توقفت الخدمات الاستشارية العامة والشخصية، مثل مصففي الشعر وصالات الألعاب الرياضية وسيارات الأجرة، بسبب الإغلاق. أخيراً، تم إغلاق صناعات مهمة مثل السيارات والشاحنات والإلكترونيات فجأة على الرغم من أنها بدأت في الانفتاح بعد شهرين من إغلاقها (Donthu & Gustafsson, 2020).

#### 2.4.1.2. آثار أزمة كورونا (كوفيد-19) على قطاع تجارة التجزئة:

يعد قطاع التجزئة من القطاعات المهمة في الاقتصاد لأنه يتعلق مباشرة بالمستهلك. ويشمل جميع المتاجر من الأكشاك ومحلات البقالة الصغيرة إلى سلاسل محلات السوبر ماركت ومراكز التسوق التي تبيع المنتجات والخدمات إلى المستهلك النهائي للاستخدام الشخصي والمنزلي (Hameli, 2018).

يسعى جميع تجار التجزئة لتقديم خدمة ممتازة للحفاظ على مستهلكين حاليين وجذبهم. ومع ذلك، فإن القدرة على القيام بذلك في وقت يسوده عدم اليقين والركود الوشيك الآن أصعب وأكثر تعقيداً من المعتاد (Tarki *et al.*, 2020). يؤدي الاضطراب المفاجئ في طلب المستهلكين إلى تأثيرات سلبية على أداء سلسلة التوريد (Ivanov, 2020)، حيث يدرك تجار التجزئة أن استجاباتهم لحالة الطوارئ ستؤثر بشكل كبير على أعمالهم، لكنهم يسعون جاهدين للتكيف، لأن لديهم القليل من الوقت لاتخاذ الإجراءات. بالنسبة لبعض تجار التجزئة الرئيسيين الذين عانوا بالفعل من المنافسة المتزايدة من المتاجر عبر الإنترنت، ستكون الأزمة هي القشة الأخيرة وسيخرجون من العمل أو يغلقون بشكل دائم، مما يعني أن المستهلكين لن يكونوا قادرين على العودة إلى عادات التسوق السابقة. وبغض النظر عما إذا كانت حالة الطوارئ الخاصة بكوفيد-19 تضر بأرباحهم أو تساعد، يبدو أن تجار التجزئة يتشاركون في خوف مشترك من الظهور وكأنهم يستفيدون من الوباء. من ناحية أخرى، هناك خطر ألا يعود المستهلكون الذين شعروا بالخيانة من قبل العلامات التجارية أثناء الطوارئ إلى شراء تلك العلامات التجارية بمجرد انتهاء الأزمة. في الواقع، قد يغضب بعض المستهلكين من انتهازية بعض تجار التجزئة في رفع أسعار السلع الهامة مثل المطهرات والأقنعة الجراحية، مما قد يؤدي إلى استياء حتى بعد استعادة الحياة الطبيعية. ومن ناحية أخرى، قد يكون المستهلكون الذين توقعوا عن شراء العلامات التجارية أثناء الطوارئ أكثر استعداداً لإعادة شرائها بمجرد انتهاء الأزمة، إذا شعروا أن العلامات التجارية أو المتاجر كانت متعاطفة وقاموا بدورهم للمساعدة (Pantano *et al.*, 2020).

ومع ذلك كان لإجراءات البيع بالتجزئة الغير متجانسة. على سبيل المثال، قام بعض بائعي التجزئة بتعيين موظفين مؤقتاً من شركات أخرى للمساعدة في تلبية الطلب الغير متوقع على الخدمات عبر الإنترنت في الصناعات (مثل محلات البقالة) حيث كانت التجارة الإلكترونية للأغذية إما غير موجودة فعلياً أو على مستوى منخفض قبل الأزمة (Nielsen, 2020)، في حين أن معظم تجار التجزئة يعيدون التفكير في سلسلة التوريد الخاصة بهم توقعاً للاضطرابات، فإن البعض يفعل ذلك عن طريق خفض نفقات الإعلان وزيادة الأسعار، تحول آخرون إلى سلسلة التوريد المحلية فقط. حيث قامت الشركات الصغيرة المحلية التي يُسمح لها بالبقاء مفتوحة بتوسيع خطوط إنتاجها لبيع سلع أولية أخرى، أو إغلاق جميع المتاجر مؤقتاً (قصر المبيعات على القناة عبر الإنترنت فقط)، مع الرغبة في أن يظل المستهلكون آمنين (Pantano *et al.*, 2020). بينما تجار التجزئة الفاخرة هم من بين أكثر

المتضررين من التغييرات في عادات الاستهلاك التي أحدثتها حالة الطوارئ. ومع ذلك، ربما لتجنب أن يُنظر إليهم على أنهم بعيدون عن الواقع (Tsai, 2006)، فقد بدأ الكثيرون ممارسات جديدة تهدف إلى أن يكونوا نشطين اجتماعيًا بشكل خاص في هذه الحالة الطارئة وبدأوا في التصريح صراحة أنهم يهتمون بالمجتمع (Janssen *et al.*, 2017)، فقد اتجهت جهود تجار التجزئة نحو تحسين الخدمة عبر الإنترنت والتوصيل للمنازل (Pantano *et al.*, 2020).

### 3.4.1.2. تأثير كورونا (كوفيد-19) على الشركات العائلية:

إن أدوار الشركات العائلية في الاقتصاد كأرباب عمل ومُنشئين للثروة ومبتكرين مهمة جداً (Filser *et al.*, 2016).

والآثار المترتبة على سيطرة الأسرة على قدرة الشركات على التغلب على الوباء غير واضحة، من ناحية أخرى، غالبًا ما يكون الدافع وراء مالكي العائلة هو الرغبة في نقل عمل صحي إلى أحفادهم، وبالتالي يظهرون آفاقًا زمنية أطول في اتخاذ القرار ومخاوف أعلى تتعلق بالسمعة، وتعلق أقوى بالعمل، خلال الجائحة قد تكون هذه الميزات ذات قيمة للمستثمرين لأنها تشير إلى دافع إضافي للرد بفعالية للحفاظ على الأعمال التجارية قائمة، علاوة على ذلك، توفر الروابط الأسرية وصولاً أفضل إلى البنوك (D'Aurizio *et al.*, 2015) والقطاع السياسي (Amore & Bennedsen, 2013)، أخيرًا، تُظهر الشركات العائلية إنتاجية أعلى للموظفين (Sraer & Thesmar, 2007) وتكلفة أقل لتمويل الديون (Anderson *et al.*, 2003)، لذلك يمكن أن تكون هذه المجموعة من الموارد والعلاقات مفيدة للتغلب على الوباء.

من ناحية أخرى، خلال الأزمة قد تتخرب العائلات في إجراءات تضر بالأقلية من المستثمرين، والتي بدورها قد تقلل من قيمة الشركة (Lins *et al.*, 2013)، علاوة على ذلك، فإن مالكي العائلات أكثر ارتباطًا بالقوى العاملة لديهم نتيجة لتوجههم طويل الأجل والذي بدوره يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ العقود الضمنية، وبالتالي، فإنها توفر وظائف أكثر استقرارًا لصدمات الصناعة والأزمات المالية (Sraer & Thesmar 2007; Bjuggren, 2015). وقد يمثل الإحجام عن تقليص حجم القوة العاملة خلال الأوقات الصعبة امرًا صعبًا في مواجهة الشركات الأخرى، في الواقع يقترح De

Massis et al., (2018) أن التأثير السلبي لكوفيد-19 على عوائد الأسهم كان أقل بين الشركات التي يمكن أن تتخلص بسهولة أكبر من تكاليف العمالة.

#### 4.4.1.2. تأثير كورونا (كوفيد -19) على الوضع الاقتصادي في فلسطين:

يعمل الاقتصاد الفلسطيني في ظل بيئة شديدة المخاطر والتحديات تسببت خلال العقد الماضي بمجموعة من الأزمات والصدمات السياسية والاقتصادية، على حد سواء، كان آخرها أزمة إيرادات المقاصة الفلسطينية مع الجانب الإسرائيلي في نهاية العام 2019، كما أن العام 2020 لم يكن استثناءً، ففي يوم 5 آذار/ مارس 2020، أعلن الرئيس الفلسطيني حالة الطوارئ في جميع أنحاء الأرض الفلسطينية المحتلة من أجل احتواء انتشار كوفيد-19، بعد تأكيد أولى حالات الإصابة في مدينة بيت لحم، وجاء ذلك بعدما أعلنت منظمة الصحة العالمية في يوم 30 كانون الثاني/ يناير "حالة طارئة متصلة بالصحة العامة تثير قلقاً دولياً"، والتي رفع مستواها إلى "وباء عالمي" في يوم 11 آذار/ مارس (Ocha, 2020)، فقد عرضت هذه الأزمة للاقتصاد الفلسطيني إلى أزمة جديدة ذات صبغة عالمية، وتعتبر الأولى من نوعها التي تتعرض لها فلسطين في تاريخها المعاصر، ومن المتوقع أن يكون لها العديد من التداعيات على مستوى بعض الأنشطة والقطاعات الاقتصادية، وعلى مستوى الاقتصاد الكلي، ومن المتوقع أن تؤثر التطورات العالمية على الاقتصاد الفلسطيني في ظل أزمة كورونا (كوفيد-19) حيث أن التعاملات المالية للاقتصاد الفلسطيني مع المؤسسات والأسواق المالية الإقليمية والعالمية (على الرغم من محدوديتها) تتضمن بعض المخاطر المحتملة، التي يتفاوت تأثيرها تبعاً لمصدرها ونوعها، وفي هذا السياق يمكن رصد خمسة مصادر رئيسية لمخاطر محتملة يمكن أن تنتقل للاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، وهي: تراجع الاستثمار الخارجي منها (FDI)، تذبذب حاد لتوفر السيولة النقدية ومعدلات الفائدة، تذبذب شديد في أسعار الصرف، انخفاض حاد في أسعار النفط والمواد الأولية، وتراجع تدفقات الدخل والتحويلات الجارية في ميزان المدفوعات (عسيلي، 2020).

تتعرض صعوبة الوضع الاقتصادي الذي فرضته أزمة كورونا (كوفيد-19) في تراجع الإيرادات المالية بنسبة تتراوح بين 60-70% خلال الفترة الحالية والمقبلة، وتراجع الإيرادات ناتج عن هبوط متوقع في إيرادات المقاصة بنسبة 50% بحد أدنى، وهبوط آخر في الإيرادات المحلية بنسبة 63% خلال الفترة الحالية والمقبلة (عسيلي، 2020).

بلغ في العام 2019، معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي في فلسطين ليصل إلى 0.9% مقارنة مع 1.2% عام 2018، بالرغم من الأزمة المالية والاقتصادية والسياسية التي شهدتها فلسطين خلال العام 2019، والتي شهدت اقتطاع الاحتلال الاسرائيلي لجزء من العائدات الضريبية من إيرادات المقاصة لأكثر من 6 اشهر متتالية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019).

وتعود اسباب انخفاض معدلات النمو المتوقعة في اجمالي الناتج المحلي جراء حالة الطوارئ التي تشمل استمرار توقف القطاع السياحي بشكل كامل ومغادرة كافة السياح للأراضي الفلسطينية، واستمرار اغلاق جزئي للمطاعم واغلاق المقاهي والنوادي الرياضية بشكل كلي، واستمرار اغلاق المدارس والجامعات واغلاق كافة المؤسسات التعليمية ووقف النقل العام الجماعي، وتقليل الحركة فيما بين المحافظات إلى الحد الأدنى ومنع العمالة من التوجه إلى المستوطنات، وانخفاض ملحوظ على التجارة الخارجية ، وانخفاض عدد العمال في اسرائيل بشكل ملحوظ نتيجة الإجراءات المتخذة من اسرائيل وقرارات الحكومة الفلسطينية للحد من انتشار الفيروس، وتراجع العمالة الفلسطينية في اسرائيل بنحو 30% خلال الربع الثاني للعام 2020، ونحو 10% خلال الربع الثالث من العام نفسه، واغلاق المعابر الحدودية مع العالم الخارجي، وزيادة الانفاق الحكومي على قطاع الرعاية الصحية. يبدو أن هذه الإجراءات التي اتخذتها دولة فلسطين منذ اوائل مارس/ اذار 2020 لوقف انتشار تفشي جائحة كورونا، على الرغم من فعاليتها في الحد من انتشار الفيروس، يبدو أنها أدت الى تعطيل كبير للنشاط الاقتصادي. ونتيجة لذلك، من المتوقع أن يشهد الاقتصاد الفلسطيني انكماش بمقدار 7% في عام 2020. وأن الافتقار إلى ادوات السياسة التي تقع تحت سيطرة الدولة مثل التحفيز المالي، أو ضخ السيولة، أو الافتراض الخارجي يمكن أن يترك الاقتصاد معرضاً لمخاطر بالغة وضعيفا للغاية (عسيلي، 2020).

## 2.2 الدراسات السابقة

### 1.2.2 المقدمة:

يعتبر الموضوع كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) من المواضيع التي لاقى اهتماماً من الباحثين والدراسين، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في مجال الدراسة، وهي مقسمة كالتالي:

### 2.2.2 الدراسات العربية:

اسم الدراسة	نوع الدراسة	المؤلف/ السنة	أهداف الدراسة	المنهجية	أهم نتائج الدراسة
1. التأثيرات على الشركات الصغيرة والمتوسطة دراسة آراء المدراء والمالكين	عربية	الصحلي وعانود، 2020	هدفت الدراسة التعرف على تأثير أزمة كورونا على الشركات الصغيرة والمتوسطة	المنهج الوصفي، واعتمد على المقابلات تدار ذاتياً عبر الانترنت، بعينة ممثلة من مالكي/	توصلت الدراسة إلى استمرار القلق بسبب وجود اغلاقات أزمة كورونا، وهذا أدى إلى القيام بإجراءات من أجل الحفاظ على السيولة، منها تأجيل الدفعات الكبيرة، والبحث عن التمويل الخارجي، كذلك توصلت إلى أن الكثير أصبح يفكر بطريقة عملهم، كما تبين أن نصف الشركات غير واثقة بقدرتها على الصمود في ظل الأزمة.

	مدراء الشركات، وحجم العينة (290) شركة صغيرة ومتوسطة				
إشارات النتائج إلى وجود خسائر لدى الشركات في الإنتاج والتسويق، بشكل متفاوت حسب طبيعة الشركة والمنتج الذي تقدمه، فيما تبين أن خسارة بعض الشركات كان في فترة الاغلاق الكامل ومنع الاستيراد، لاعتماد الإنتاج على الخام العالمي. فيما واجهت الشركات تحديات تحصيل الديون.	المنهج الوصفي الكيفي	هدفت الدراسة البحث في تأثير أزمة كورونا على الدولة والمجتمع	عسيلي، 2020	محلية	2. التدايعات الاقتصادية لجائحة كورونا على الدولة والمجتمع
إشارات النتائج إلى تأثر الكثير من الشركات المتوسطة والصغيرة بالأزمة كون 79% منها لم تعتمد قبل الأزمة على التسويق الالكتروني ولم يكن لدي الموارد البشرية لديها أي تدريب بخصوص ذلك. كما تبين أن 87% من المنشآت الغت الكثير من خططها الإنتاجية بسبب أزمة كورونا.	المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة لجمع البيانات من ملاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة	هدفت الدراسة إجراء استطلاع واسع حول تأثير كورونا على المنشأة الصغيرة والمتوسطة في السعودية	دراسة الحوال وفرسة واليوسف 2020،	عربية	3. تأثير أزمة كورونا على المنشأة الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية،
- تبين انه يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات العامة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين، حيث	المنهج الوصفي التحليلي،	هدفت الدراسة إلى: 1- التعرف على أثر	جعفر، 2017	محلية	4. أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة

<p>الأزمات: دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس</p>		<p>التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات العامة. 2- التعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات.</p>	<p>بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، والبالغ عددهم (850) مديراً وموظفاً</p>	<p>يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، ويساعد في التعامل مع الأزمات ومنع حدوثها، ويوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين للأزمات. - وبينت أيضاً ان المؤسسات العامة تقوم بتبني التخطيط الاستراتيجي في إدارتها للأزمات بدرجة متوسطة . - وأن هناك عوامل تساعد في التخفيف من آثار الأزمات ومنها، اشراك الموظفين في وضع الخطة وتوضيحها لهم، وضوح الرؤيا المستقبلية للعاملين عن الخطة الاستراتيجية، الاستخدام الامثل للموارد المتاحة، فعالية وكفاءة الإدارة، وتوفير معلومات عن الخطط الاستراتيجية المستقبلية، وايجاد بدائل لحل المشكلات.</p>
<p>5. واقع استخدام اساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاومين الفلسطينيين بمحافظة غزة</p>	<p>محلية الديب، 2012</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام اساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاومين الفلسطينيين بمحافظة غزة</p>	<p>تبني الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من عينة من أعضاء اتحاد</p>	<p>توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج فيما يخص مراحل الأزمة ، وهي: - مرحلة الاستعداد والوقاية: يحرص الاتحاد على تقديم الدعم المادي والمعنوي حسب الامكانيات المتاحة لديهم لخفض التوتر عند حدوث الأزمة، لكنه لا يجري تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات كونها مكلفة مادياً.</p>

<p>- مرحلة احتواء الاضرار: يستخلص الاتحاد بصورة فعالة الدروس من الأزمات التي واجهته في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً، لكنه لا يضع ميزانية مستقلة لفريق الأزمات لمعالجة آثار الأزمة.</p> <p>- مرحلة استعادة النشاط: تبين أن الاتحاد يواصل عملة بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة، ويوظفها لصالحه، إلا أن هناك ضعف في التنسيق والتكامل في هيكلية الاتحاد في الإدارات والأقسام المختلفة.</p>	<p>المقاولين الفلسطينيين في غزة وعددهم (252) عضواً</p>				
<p>اظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الأزمات متوفرة بشكل عام في جميع مراحل الأزمة وبدرجة عالية.</p> <p>- وكشفت الدراسة أن أبرز المهام الإدارية للتعامل مع الأزمات كانت في تحديد المهام والمسؤوليات للقائمين على المنظمة عند حدوث أزمة كل حسب اختصاصه حيث كانت عالية، بينما جاءت أقل هذه المهام حول اجراء تجارب وهمية للتعامل مع الازمات، أما بالنسبة لأسباب حدوث الأزمات تعود الى بيئة العمل الخارجية أعلى من الأسباب التي تعود الى بيئة العمل الداخلية، ومن أبرزها الحصار الاقتصادي والسياسي المفروض</p>	<p>المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات من عينة قصدية من أعضاء الهيئات الإدارية والعاملين في الادارة العليا والوسطى</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في المنظمات الاهلية في محافظات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الادارات العليا والوسطى فيها، وكيفية التعامل مع الأزمة قبل واثناء وبعد حدوثها. - والتعرف الى أهم العوامل</p>	<p>عبد النبي، 2008</p>	<p>محلية</p>	<p>6. واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الاهلية والتصورات المقترحة لتطويرها في محافظات جنوب الضفة الغربية</p>

<p>على الشعب الفلسطيني، وغياب الاستقرار الأمني والسياسي، ووجود حواجز الاحتلال العسكرية على مداخل المدن والقرى والمخيمات</p>	<p>ورؤساء الأقسام في المنظمات بلغ عدد أفرادها (75) فرداً</p>	<p>والأسباب التي تؤدي إلى حدوث أزمات في تلك المنظمات وكيفية معالجتها.</p>			
<p>وتوصلت النتائج إلى أن المنظمات الصناعية تتأثر بالأزمات الخارجية أكثر من تأثرها بالأزمات الداخلية، وكما وبينت قدرة إدارة المنظمات على مواجهه الأزمات من خلال مجموعة من الاستراتيجيات منها الاحتواء والتفتيت. وتتوافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات محل البحث بمعدلات عالية وحسب الأهمية كما يلي: اكتشاف أشارات الإنذار، مرحلة استعادة النشاط، احتواء الاضرار أو الحد منها، التعلم، الاستعداد والوقاية.</p>	<p>تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا في المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية، أما عينة الدراسة شملت (107) من المديرين.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية وانواع الأزمات التي تواجهها وأثرها على مستويات الجاهزية ، ومعرفة أهم المعوقات الانسانية والتنظيمية والمعلومات والاتصال التي تحد من توافر نظام لإدارة الازمات في إدارة الأزمات.</p>	<p>سبتي، عزيز، 2002</p>	<p>عربية</p>	<p>7. إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الاردني: دراسة ميدانية من منظور المديرين</p>

### 3.2.2 الدراسات الأجنبية:

أهم نتائج الدراسة	المنهجية	أهداف الدراسة	المؤلف/ السنة	نوع الدراسة	اسم الدراسة
وتوصل الباحث إلى أن الوباء أدى إلى تسريع إعادة تشكيل العلاقات بين الدول والأسواق، وفيما يتعلق في مصادر المعرفة التجريبية قد تكون ميزة وعبئاً حيث تختلف الشركات الصغيرة والمتوسطة عن الشركات الكبيرة من حيث الموارد البشرية وذلك من شأنه أن يحد من نطاق المعرفة التجريبية الخاصة بالمنظمة وأيضاً يمكن أن يمنحها مزايا حقيقية قد يؤدي وجود مخزون كبير من المعرفة التجريبية إلى استراتيجية مريحة تتضمن الانحدار إلى العلاجات السابقة الموثوقة وقد تكون المنظمات التي أقل وزناً من الناحية التجريبية أفضل تجهيزاً للتعامل مع الصدمات الجديدة.	من خلال استخلاص افكار من الأدبيات الحالية حول فشل الأعمال والحدث المتطور لكوفيد-19.	هدفت الدراسة لمعرفة الصدمات الخارجية (أي الصدمات التي تتجاوز التجارب السابقة) وآثارها على الشركات الصغيرة والمتوسطة.	Amankwa h Amoah, Khan, Wood, 2020	أجنبية	1. COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice
كان لتفشي المرض الحالي عواقب اقتصادية	تم اعتماد المنهج	هدفت الدراسة إلى	Donthu & Gustafsson	أجنبية	2. Effects of COVID-19 on business and research

<p>وخيمة في جميع أنحاء العالم، ولا يبدو أن أي بلد لن يتأثر، هذا ليس له عواقب على الاقتصاد فقط يتأثر المجتمع بأسره، مما أدى إلى تغييرات جذرية في كيفية تصرف الشركات وسلوك المستهلكين</p>	<p>الكيفي في الدراسة، حيث تحليل المعلومات العامة بشكل نظري.</p>	<p>الاستعداد من أجل التخفيف من آثار كورونا (كوفيد-19) على الاقتصاد</p>	<p>n,2020</p>		
<p>اثبتت نتائج الدراسة :  - أن الانخفاض المفاجئ في الطلب له أقوى تأثير على الشركات الصغيرة بالمقارنة مع الشركات الكبيرة.  - ومن بين الأنواع المختلفة لاستراتيجيات الاستجابة تبنت جميع الشركات المشاركة استراتيجيات الموارد البشرية المرنة، تشمل استراتيجيات البقاء الشائعة الأخرى زيادة تنوع المنتجات، واستكشاف أسواق جديدة، وزيادة التعلم.  - وجدنا أيضًا أن بعض الشركات الصغيرة لديها خطة واستراتيجية رسمية للأزمة قبل اندلاع المرض، وتميل هذه الشركات إلى امتلاك تاريخ</p>	<p>تم اعتماد المنهج الوصفي النوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات مع ست شركات صغيرة محلية في ماكاو (الصين)، وذلك في الأشهر التي أعقبت تفشي وباء كوفيد-19.</p>	<p>تهدف الدراسة إلى فهم التحديات والاستراتيجيات ووجهات نظر الشركات الصغيرة خلال أزمة كوفيد-19</p>	<p>Jose C &amp; Tan Cheng &amp; YuBo &amp; Wei, 2020</p>	<p>أجنبية</p>	<p>3. Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau</p>

<p>أطول وخبرة في التعامل مع الأزمات والعمل في قطاعات أكثر تنظيماً</p>					
<p>تشير نتائج ومقترحات هذه الدراسة إلى أن كوفيد-19 سيكون حافزاً للعديد من التغييرات السياسية طويلة وقصيرة المدى ويتطلب الأهتمام النظري والتجريبي من الباحثين. وقدمت العديد من المقترحات التي ستكون بمثابة خارطة طريق لفرص البحث المحتملة.</p>	<p>نهج التحليل البليومتري A bibliometric analysis approach وطبق نهج رسم الخرائط العلمية</p>	<p>تهدف الدراسة إلى مساعدة ممارسي الأعمال والباحثين على فهم تأثير الوباء على النمو الاقتصادي المستقبلي</p>	<p>Verma &amp; Gustafsson, 2020</p>	<p>أجنبية</p>	<p>4. Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach</p>
<p>تشير نتائج الدراسة إلى أن معظم الشركات المشاركة قد تأثرت بشدة وتواجه العديد من المشكلات مثل المالية، وتعطل سلسلة التوريد، وانخفاض الطلب، وانخفاض المبيعات والأرباح. ومن أجل معالجة الوضع الحالي وتغطية النقص في التدفق النقدي تعتمد العديد من الشركات مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات مثل التقدم بطلب للحصول على قرض 18%، وإغلاق</p>	<p>تم اعتماد منهجية استكشافية مع مراجعة شاملة للأدبيات المتاحة، وتم اعتماد استبيان لجمع البيانات من (184)</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تفشي وباء كوفيد-19 على الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وتقديم توصيات بشأن</p>	<p>Shafi &amp; Liu &amp; Ren, 2020</p>	<p>أجنبية</p>	<p>5. Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan</p>

<p>العمل كلياً وجزئياً لتقليل التكاليف (31% و 19% على التوالي)، وتسريح الموظفين (43%) وخفض رواتب الموظفين (12% ) من بين أمور أخرى، إلى جانب ذلك ، أكثر من 83% من الشركات لم تكن مستعدة ولا لديها أي خطة للتعامل مع مثل هذا الموقف، علاوة على ذلك، أفاد أكثر من ثلثي الشركات المشاركة أنها لا تستطيع البقاء إذا استمر الإغلاق لأكثر من شهرين.</p>	<p>شركة باكستانية صغيرة ومتناهية الصغر والمتوسطة.</p>	<p>السياسات لمساعدة هذه الشركات (MSMEs) في الحد من خسائر الأعمال والبقاء خلال الأزمة</p>			
<p>- تشير نتائج الدراسة إلى الطرق المختلفة التي يؤثر بها كوفيد-19 على بقاء الشركات العائلية منها خطر الانهيار إذا أصيب الجيل الأكبر في القمة بالمرض، وعدم وجود كادر إداري محترف يوفر الدرجة الثانية من القيادة، وأيضاً إدارة السيولة تشكل تحدياً، و قد يتخذ الوباء أيضاً قرارات تجارية صعبة بما في ذلك تسريح العمال، فإن الإجراءات التجارية مثل "التلاعب في الأسعار"، أو المساومة على الجودة لتحقيق</p>	<p>تم استخدام المنهج الكيفي في التحليل، وتم استخدام المصفوفة كأداة لتقييم قدرة الشركة العائلية على النجاة من الأزمة</p>	<p>تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير وباء كوفيد-19 على بقاء الشركات العائلية، وتقديم استراتيجيات لمساعدة الشركات العائلية على مواجهة الصدمات الناجمة عن الوباء.</p>	<p>Jayakumar &amp; De Massis 2020</p>	<p>أجنبية</p>	<p>6. A Shock to the System: How Family Businesses Can Survive Covid-19</p>

<p>أرباح سريعة أثناء الندرة التي يسببها الوباء تخاطر برد فعل عنيف شديد من مجموعات المستهلكين وفقدان سمعة الأسرة . - قدمت استراتيجيات لمساعدة الشركات العائلية على مواجهة الصدمات الناجمة عن الوباء، من خلال القيام بتوسع تصنيف Wenzel, Stanske and Lieberman's (2020) الاستراتيجيات هي الخروج / التخفيض، والمثابرة، والابتكار، بالإضافة إلى سحب الاستثمارات.</p>					
<p>تشير نتائج الدراسة إلى تطبيق الشركات العائلية إجراءات يمكن تقسيمها لثلاث استراتيجيات (التخفيض، المثابرة، الابتكارية ) مختلفة للتكيف مع الأزمة على المدى القصير والخروج منها أقوى على المدى الطويل. - تُظهر النتائج أيضاً كيف تقوم الشركات في جميع الصناعات ومن جميع الأحجام بتكييف نماذج أعمالها مع الظروف البيئية المتغيرة في</p>	<p>تم تصميم بحث نوعي استكشافي يعتمد على (27) مقابلة شبه منظمة مع مخبرين رئيسيين للشركات العائلية من جميع</p>	<p>تهدف هذه الدراسة التجريبية الأولى حول آثار أزمة كوفيد-19 على الشركات العائلية باستخلاص استنتاجات أولية حول إدارة أزمات</p>	<p>Kraus <i>et al.</i>, 2020</p>	<p>أجنبية</p>	<p>7. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis</p>

<p>غضون فترة زمنية قصيرة ، وأخيراً ، تُظهر النتائج أيضًا أن الأزمة تحدث تغييرًا ثقافيًا مهمًا وغير مقصود، من ناحية، لوحظ تضامن وتماسك أقوى داخل الشركة، بينما من ناحية أخرى، أدت الأزمة إلى رقمنة مؤقتة.</p>	<p>الأحجام في خمسة بلدان أوروبية.</p>	<p>الشركات العائلية</p>			
<p>- تشير النتائج إلى انخفاض وصول الزبائن إلى المتاجر وهذا أدى إلى بحثهم عن قنوات جديدة أفقدت تجار التجزئة بعضاً من أرباحهم. - توجه الكثير من المستهلكين إلى التسوق الإلكتروني من خلال الانترنت للحصول على منتجاتهم وهذا أثر أيضاً على تجار التجزئة غير المستخدمين للتسوق الإلكتروني.</p>	<p>المنهج الكيفي في تجميع وتحليل البيانات</p>	<p>تهدف الدراسة إلى تجميع التحديات التي يواجهها تجار التجزئة خلال حالة الطوارئ كوفيد-19، و توفير إرشادات وأمثلة عن كيفية تعامل تجار التجزئة مع هذا الموقف غير المسبوق</p>	<p>Pantano <i>et al.</i>, 2020</p>	<p>أجنبية</p>	<p>8. Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak</p>

## 4.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

تم أستعراض للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة والغير مباشرة بموضوع الدراسة، ومن ثم قامت بعرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني محدد من الأحدث إلى الأقدم، والتي تم الاستفادة منها فيما يلي:

- الاستفادة منها في اختيار منهج الدراسة، الاساليب الاحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
  - تصميم وتطوير أداة الدراسة (الأستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة.
  - تم الاستفادة في عرض الإطار النظري للدراسة.
  - والاستفادة من نتائج هذه الدراسات
- أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### - من حيث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

تشابهت هذه الدراسة مع دراسة جعفر (2017)، في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

### - من حيث أداة الدراسة

تشابهت هذه الدراسة مع دراسة جعفر (2017)، ودراسة الديب (2012)، ودراسة عبد النبي (2008)، ودراسة سبتي، عزيز (2002)، ودراسة (Shafi liu & Ren (2020)، و دراسة الحوال وفرسة واليوسف (2020) بالأعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

### - من حيث استخدام اسلوب المسح الشامل

تشابهت هذه الدراسة مع دراسة جعفر (2017)، في طريقة جمع البيانات حيث استخدمت المسح الشامل.

### - من حيث الفترة الزمنية للدراسة:

تشابهت هذه الدراسة مع معظم الدراسات في حدها الزمني، فقد أجريت في نفس الفترة الزمنية (2020)، باستثناء بعض الدراسات كانت قبل عام (2017).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث المحدد المكاني للدراسة:

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في حدها المكاني، بأستثناء دراسة عسيلي (2020)، فقد تفردت كل دراسة بمكان وأجريت الدراسة عليه.

- من حيث القطاع المستهدف:

اختلفت هذه الدراسة عن كل الدراسات السابقة في القطاع المستهدفة (قطاع تجارة التجزئة)، بأستثناء دراسة (Donthu & Gustafsson, 2020) ودراسة (Pantano *et al.*, 2020).

من حيث محاور وفقرات الدراسة:

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث محاورها وفقراتها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها (حسب علم الباحثة) من حيث هدفها الخاص بالتعرف على كيفية تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في قطاع تجارة التجزئة في محافظة رام الله والبيرة، بينما الدراسات السابقة التي تم تناولها ركزت على إدارة الأزمات وأثر أزمة كورونا (كوفيد-19) على الشركات، وأيضاً تناولت قطاعات مختلفة.

- تناولت الدراسة موضوع كيفية تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) ضمن عدة مجالات (التمويل وتوفير السيولة، إدارة الموارد البشرية، التسويق، الإنتاج والعمليات، إدارة العلاقة مع الزبائن).

- تم تطبيق الدراسة على بعض الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في محافظة رام الله والبيرة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

4.3 مصادر جمع البيانات

5.3 أداة الدراسة

6.3 خطوات بناء الاستبانة

7.3 المعالجة الإحصائية

8.3 صدق الأداء الدراسة

1.8.3. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

2.8.3. صدق البناء

9.3 ثبات الأداء (الأستبانة)

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3. مقدمة

من أجل تحقيق هدف الدراسة، وهو التعرف على كيفية تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها وتصميم أدواتها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

#### 2.3 منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك كون هذا المنهج يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة الدراسة، وخاصة أن هذا المنهج أما لرصد ظاهرة (موضوع محدد) بهدف فهم مضمونها، أو تقييم وضع معين لأغراض عملية. ويعرف الحمداني (2006، ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

#### 3.3 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مالكي ومدراء الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في محافظة رام الله والبيرة، ولكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة، تم الاعتماد على المسح الشامل التي تغطي محافظة رام الله والبيرة بما يتناسب وعدد الشركات العائلية في تجارة التجزئة والتي تتكون من (164) شركة مع القطاعات المستهدفة والتي تم الحصول عليها من غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة، حيث تم توزيع الاستبانة عليها، وتم استرداد (100) استبانة، ويبين الجدول (1.3) الشركات العائلية في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة، حيث يشير إلى أن أعلى نسبة (25%) هي

لقطاع معارض السيارات، تليها بيع الملابس الجاهزة/ الاحذية/ الاكسسوارات/ النظارات بنسبة (23.78%)، أما باقي القطاعات فهي أما بنسبة (10.98%) أو أقل.

ونشير بذكر إلى أن هناك قطاعات أخرى لم يتم أخذها من ضمن مجتمع الدراسة في محافظة رام الله والبيرة والتي لها تاريخ عريق في قصة الأستثمار العائلي وتوارثه ومن الأمثلة على ذلك: بوظة ركب وهي صناعة عائلية فلسطينية تصل العالمية تأسست عام 1941، وشركة أمين للموبيليا والتي تأسست عام 1964، وشركة ابناء عيسى الطريفي للتجارة العامة والتي تأسست عام 1964، وأيضاً يوجد شركات وافدة من مدن أخرى إلى محافظة رام الله والبيرة على سبيل المثال شركة بن أرحيمان التي انطلقت في القدس عام 1920 ووفدت إلى محافظة رام الله والبيرة عام 1980.

جدول (1.3): حجم المجتمع الذي تم الحصول عليه من غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة.

الرقم	القطاع	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
1	بيع الأثاث المنزلي	11	6.71	11
2	بيع التجهيزات المكتبية	10	6.1	5
3	بيع الملابس الجاهزة/ الاحذية/ الاكسسوارات/ النظارات	39	23.78	23
4	بيع المواد الغذائية (السوبرماركت/ اللحوم/خضار وفواكة)	16	9.76	9
5	بيع الأجهزة المنزلية	11	6.71	10
6	بيع الأجهزة والأدوات الطبية	18	10.98	4
7	بيع قطع غيار السيارات	18	10.98	16
8	معارض السيارات	41	25	22
	<b>المجموع</b>	<b>164</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 4.3 مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات بموضوع الدراسة المتمثل في كيفية تعامل الشركات العائلية في ظل أزمة كورونا (كوفيد-19): حالة تطبيقية على الشركات العائلية الفلسطينية في قطاع تجارة التجزئة في محافظة رام الله والبيرة على مصدرين أساسيين هما: البيانات الثانوية التي تم تجميعها والحصول عليها

من مصادر مختلفة مثل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وغرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة، بالإضافة لأدبيات الدراسة المتعلقة بهذا الموضوع كالمراجع والدوريات والتقارير والدراسات الجامعية ذات الصلة بالموضوع، والبيانات الأولية التي تم الحصول عليها عن طريق الأستبانة، حيث تم تصميم الأستبانة للحصول على البيانات التي تخدم هذه الدراسة وتساعد في تحقيق أهدافها.

### 5.3 أداة الدراسة

تم إعداد أستبانة حول " كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19)"، وذلك بعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث تكونت من ثلاثة اقسام رئيسية هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن طبيعة عمل الشركة وخصائصها، ويتكون من 13 فقرة.

القسم الثاني: ويتكون من خمسة محاور وهي اسئلة الدراسة:

المحور الأول: كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التمويل وتوفير السيولة، وضمنت 16 فقرة.

المحور الثاني: كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الموارد البشرية، وضمنت 23 فقرة.

المحور الثالث: كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق، وضمنت 18 فقرة.

المحور الرابع: كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الإنتاج والعمليات، ضمنمت 14 فقرة.

المحور الخامس: كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن، وضمنت 5 فقرات.

القسم الثالث: تأثير أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة، ضمنمت 6 فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الأستبانة حسب جدول (2.3).

جدول (2.3): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### 6.3 خطوات بناء الأستبانة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة للتعرف على "كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19)", متبعاً الخطوات التالية:

1. الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الأستبانة وصياغة فقراتها.

2. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الأستبانة.

3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

4. تم تصميم الأستبانة في صورتها الأولية.

5. تم عرض الأستبانة على (13) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس والجامعة العربية الأمريكية، وأيضاً تم عرض الأستبانة على رئيس مجلس إدارة غرفة صناعة وتجارة بيت لحم، وعلى بعض المؤهلين للتحكيم، ملحق رقم (2).

6. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الأستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الأستبانة في صورتها النهائية.

### 7.3 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام أسلوب عينة المسح الشامل في التحليل، ومن أجل الحصول على النتائج الإحصائية تم تفرغ وتحليل الأستبانة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم

استخدام الأدوات الاحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي، وأختبار F-test، ومعامل التغير (معامل التغير = الإنحراف المعياري / الوسط الحسابي \* 100%) ، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ التي تستخدم لمعرفة ثبات فقرات الأسئلة، ومعامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط: وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للأستبانة.

### 8.3 صدق أداة الدراسة (الأستبانة):

#### 1.8.3. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من (13) متخصصاً في مجال الإدارة، للتأكد من أن الفقرات التي تضمنتها مناسبة لكل مجال من مجالات الدراسة، وكذلك صياغتها اللغوية، واستجابات الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

#### 2.8.3. صدق البناء

تم التحقق من صدق الأداة بحساب الاتساق الداخلي للأستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية، كما هو مبين في الجدول (3.3) الموجود بالملحق رقم (1)، حيث تشير المعطيات الواردة إلى أن غالبية قيم مصفوفة ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19)، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### 9.3 ثبات الإداة (الأستبانة):

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك كما هو واضح في الجدول (4.3).

جدول (4.3): نتائج معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمجالات أداة الدراسة.

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التمويل وتوفير السيولة	100	16	0.79
الموارد البشرية	100	23	0.87
التسويق	100	18	0.77
الإنتاج والعمليات	100	14	0.77
إدارة العلاقة مع الزبون	100	5	0.64
تماسك الشركات من أفراد العائلة	100	6	0.65
الدرجة الكلية	100	76	0.90

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجداول (4.3) أن الأستبيان بجميع مجالاته يتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل أداة الدراسة، ومناقشتها من خلال تعليق الباحثة على النتائج وتفسيرها، ثم ربطها بما يتناسب معها من الدراسات السابقة.

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالعينة الديمغرافية

جدول (1.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ما إذا كان أحد أفراد العائلة التي تمتلك الشركة

المتغير		العدد	الفئات
هل أنت أحد أفراد العائلة التي تمتلك الشركة؟			
لا	نعم		
4	47	51	المدير العام
2	6	8	نائب المدير
6	7	13	رئيس قسم
10	12	22	موظف
0	2	2	لا أعمل حالياً في الشركة
3	1	4	غير ذلك
25	75	100	العدد
%25	%75	%100	النسبة المئوية

يوضح الجدول رقم (1.4) أفراد عينة الدراسة حسب ما إذا كان أحد أفراد العائلة التي تمتلك الشركة، حيث تبين أنّ (75%) من أفراد العينة هم من أفراد العائلة التي تمتلك الشركة حيث أن أعلى نسبة كانت للمدير العام (47%)، وأنّ (25%) منهم ليس من أفراد العائلة التي تمتلك الشركة وكانت أعلى نسبة للموظف (10%).

ويعزى ذلك إلى طبيعة الشركات العائلية التي تهتم بأن تكون الإدارة والعمالة منهم، كون المشروع يهدف بشكل أساسي إلى تشغيل أبناء العائلة. وتتفق مع دراسة (Jayakumar & De Massis 2020) في كون الشركات العائلية تعمل من خلال أجيالها.

جدول (2.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	المدير العام	51	51%
	نائب المدير	8	8%
	رئيس قسم	13	13%
	موظف	22	22%
	لا أعمل حالياً في الشركة	2	2%
	غير ذلك	4	4%

يوضح الجدول رقم (2.4) أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي حيث تبين أنّ (51%) من أفراد العينة مساهم الوظيفي هو المدير العام، وأن (8%) هم نائب المدير، وأن (13%) هم رئيس قسم، و(22%) هم موظفين، في حين أن (2%) لا يعمل حالياً بالشركة، وأن (4%) غير ذلك.

ويمكن القول أن أعلى نسبة من أفراد العينة مساهم الوظيفي المدير العام إلى أن مجالس الإدارة في الشركات العائلة عادة ما تكون من العائلة نفسها، وذلك للحفاظ على الاستمرارية في إدارة الشركة، وانتقالها للأجيال اللاحقة بنفس الطريقة.

جدول (3.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	24	24%
	دبلوم	22	22%
	بكالوريوس	47	47%
	ماجستير فأعلى	7	7%

يوضح الجدول رقم (3.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تبين أنّ ما نسبته 24% من أفراد العينة مؤهلاتهم العلمية ثانوية عامه فأقل، في حين أنّ ما نسبته 22% منهم يحملون درجة دبلوم، وأنّ ما نسبته 47% هم من حملة البكالوريوس، في حين أن 7% منهم يحملون ماجستير فأعلى، وبذلك يتبين أن غالبية مجتمع الدراسة مؤهل علمياً، بحيث يحمل شهادة جامعية بدرجة بكالوريوس وهذه الدرجة شملت جميع المسميات الوظيفية، وهذا مؤشر على أهمية مجتمع الدراسة ووجود كفاءات متعددة تستدعي من الشركات العائلية على استثمارها، وأيضاً لديهم خبرة مهنية عملية سابقة وذلك بسبب أن اغلب الشركات لعائلية العاملة في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة هي بالاساس مشاريع تنموية قام بانشائها اشخاص ذوي خبرات مهنية عملية.

ويعزى ارتفاع نسبة الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس إلى أن المؤهل العلمي يعد معياراً مهماً عند الاختيار والتعيين، ومع ذلك تبين أنّ الحاصلين على ثانوية عاملة فأقل بنسبة 24% وهي نسبة ليست قليلة وذلك يعزى إلى أن الشركات العائلية تعتمد على أبناء العائلة في إدارتها كونهم أصحاب راس المال، وإن لم يكن مستوى تحصيلهم الدراسي مرتفع حيث لديهم إمكانية الحصول على مستوى أعمق من المعرفة بالشركة وذلك من خلال المشاركة المبكرة في العمل، وكان سبب تدني نسبة الموظفين ممن كان مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى يعود إلى طبيعة ومجال عمل الشركات العائلية في قطاع التجزئة، كما يعد ذلك جهد ذاتي لبعض الموظفين بهدف تطوير الذات، وبما يتعلق بمستوى المؤهل العلمي دبلوم فهو يتناسب مع العديد من وظائف الشركات العائلية في قطاع التجزئة.

جدول (4.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجيل الذي يدير الشركة حالياً.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
ما هو الجيل الذي يدير الشركة حالياً؟	الجيل الأول (المؤسس)	58	58%
	الجيل الثاني	18	18%
	الجيل الثالث	3	3%
	الجيل الأول (المؤسس) + الجيل الثاني	15	15%
	الجيل الثاني + الجيل الثالث	4	4%
	الجيل الأول (المؤسس) + الجيل الثاني + الجيل الثالث	2	2%

يوضح الجدول رقم (4.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجيل الذي يدير الشركة حالياً، حيث تبين أن (58%) من أفراد العينة هم من الجيل الأول (المؤسس)، وأن (18%) من الجيل الثاني، في حين (15%) من الجيل الأول (المؤسس) + الجيل الثاني، وأن (4%) من الجيل الثاني + الجيل الثالث، وأن (3%) من الجيل الثالث، وأن (2%) من الجيل الأول (المؤسس) + الجيل الثاني + الجيل الثالث، ويتبين من ذلك أن أعلى نسبة هي للجيل الأول، ويعزى ذلك إلى طبيعة ومجال عمل الشركة في قطاع التجزئة وأيضاً هذا يعني أن الشركة تدار بالجيل المؤسس حتى الوفاة، وذلك للحفاظ على الخبرات التي اكتسبتها خلال سنوات العمل في الشركة، ثم نقلها للأجيال التالية. وتتفق مع دراسة (Jayakumar & De Massis, 2020) في أن الجيل المؤسس هو الأساس في الشركات العائلية.

جدول (5.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشكل القانوني للشركة.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
ما هو الشكل القانوني للشركة	شركة فردية	19	19%
	شراكة	20	20%
	عادية عامة	16	16%
	مساهمة خصوصية	45	45%

يوضح الجدول رقم (5.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشكل القانوني للشركة، حيث تبين أن (45%) هم مساهمة خصوصية، وأن (19%) هي شركة فردية، و (20%) هم شراكة، و (16%) هم عادية عامة. ويمكن القول أن أعلى نسبة لعينة الدراسة هي التي شكلها القانوني مساهمة خصوصية وهذا ينطبق مع معلومات غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة عن الشركات العائلية، والتي تركز فقط على الانتفاع العائلي فقط، وإذا كان هناك حاجة لوجود آخرين يتم ذلك من خلال التعيين، أو إذا تعرضت الشركة لبعض الإخفاقات يمكن البحث عن شركاء. حيث تشير البيانات إلى أن الشركات الخصوصية أفضل من العامة رغم إنه فقط عنا (41) شركة عامة في فلسطين.

جدول (6.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة عمل ومجال الشركة.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
ما هو طبيعة ومجال عمل شركتكم (النشاط الرئيسي)؟	بيع الأثاث المنزلي	11	11%
	بيع التجهيزات المكتبية	5	5%
	بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الاكسسوارات/ النظارات	23	23%
	بيع المواد الغذائية (السوبرماركت/ اللحوم/ خضار وفواكه)	9	9%
	بيع الأجهزة المنزلية	10	10%
	بيع الأجهزة والأدوات الطبية	4	4%
	بيع قطع غيار السيارات	16	16%
	معارض السيارات	22	22%

يوضح الجدول رقم (6.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة عمل ومجال الشركة، حيث تبين أن (23%) هي بيع الملابس الجاهزة / الأحذية / الاكسسوارات/ النظارات)، وأن (22%) معارض سيارات، و (16%) بيع قطع غيار السيارات، و (11%) بيع الأثاث المنزلي، و (10%) بيع الأجهزة

المنزلية، و (9%) بيع المواد الغذائية السوبرماركت/اللحوم/خضاروفواكه)، و (5%) بيع التجهيزات المكتبية، و (4%) بيع الأجهزة والأدوات الطبية.

ويعزى ذلك إلى كون محلات الألبسة والاكسسوارات، ومعارض السيارات عائلية بدرجة كبيرة، وهي متوارثة عن الأجداد والآباء، واستمرارية العمل فيها مرتفعة كونه ذات مبيعات جيدة، إضافة إلى انتقال العمل بسبب تعليم الاجيال لكيفية البيع، ومشاركتهم في مراحل عمرية مبكرة. فيتشربون أسلوب العمل ومسؤوليته ويتعلمون إدارته، وطريقة عمل السوق، ويواكبون التطورات في الزمن من خلال حياتهم الطبيعية ودراساتهم الجامعية.

جدول (7.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عمر الشركة.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
عمر الشركة (بالسنوات)	أقل من 5 سنوات	15	15%
	من 6-10 سنوات	16	16%
	من 11-15 سنة	17	17%
	من 16-20 سنة	14	14%
	من 21-25 سنة	15	15%
	أكثر من 25 سنة	23	23%

يوضح الجدول رقم (7.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عمر الشركة، حيث تبين أن (23%) من الشركات عمرها أكثر من 25 سنة، وأن (17%) منهم عمرها ما بين 11-15 سنة، وأن ما نسبته (16%) عمرها ما بين 6-10 سنوات، في حين أن (15%) عمرها أقل من 5 سنوات، وأيضاً (15%) عمرها ما بين 21-25 سنة، وأن (14%) عمرها ما بين (16-20) سنة.

نستنتج من الجدول أن الشركات العائلية في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة موجودة قبل السلطة الوطنية الفلسطينية وما زال معظمها مستمر إلى الآن. وقد أنشئت تاريخياً وسط تقلبات سياسية غير مواتية كالاحتلال وما يعنيه ذلك من ظروف عصيبة اتسمت بغياب الجهاز المصرفي وبالتالي حرمانها من التمويل والذي تم تعويضه نسبياً عن طرق تجميع موارد العائلة، وقد استمر هذا الوضع إلى حين إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 وإن كان قد سبق إنشائها بقليل السماح لأحد البنوك بالعمل في الضفة.

ويعزى ذلك إلى أن الشركات العائلية تبدأ مع مؤسسها، وهذا يحتاج إلى رأسمال، وأيضاً توفر المناخ الاقتصادي الجيد لأبناء العائلة للاستمرار في العمل دون الحاجة إلى البحث عن العمل.

جدول (8.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المبيعات أثناء أزمة كورونا.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
ماذا حدث للمبيعات خلال أزمة كورونا (كوفيد-19)؟	انخفضت المبيعات	90	90%
	بقيت المبيعات كما هي	8	8%
	زادت المبيعات	2	2%

يوضح الجدول رقم (8.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المبيعات أثناء أزمة كورونا، حيث تبين أن (90%) من المبيعات انخفضت، وأن (8%) بقيت المبيعات كما هي، في حين أن (2%) زادت المبيعات، هذه نتيجة طبيعية لما تعانیه الشركات العائلية في قطاع التجزئة في ظل أزمة كورونا (كوفيد-19).

ويمكن القول أن الاغلاق أثر بشكل كبير على طبيعة العمل، كذلك على طريقة التسويق المتبعة من قبل الشركات، وأيضاً اللجوء إلى الأنواع الأخرى من التسويق جاء متأخراً، حيث الخسارة كانت في الربع الأول من العام 2020 بسبب عدم وجود خطة واضحة لإدارة الأزمة، والسيطرة عليها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Jayakumar & De Massis, 2020) ودراسة (Kraus et al., 2020)، والتي بينت تأثر الشركات العائلية بسبب أزمة كورونا.

جدول (9.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نسبة الانخفاض في المبيعات في حال حدوثها

طبيعة ومجال عمل الشركة	في حال انخفاض المبيعات، ماذا كانت نسبة الانخفاض؟			
	الفئات			
	أقل من 20%	20%-40%	41%-60%	أكثر من 60%
بيع الأثاث المنزلي	2	4	3	0
بيع التجهيزات المكتبية	0	0	1	3
بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الاكسسوارات/ النظارات	3	8	5	4
بيع المواد الغذائية (السوبرماركت/ اللحوم/ خضار وفواكه)	1	3	3	1
بيع الأجهزة المنزلية	0	9	0	1
بيع الأجهزة والأدوات الطبية	0	2	0	1
بيع قطع غيار السيارات	1	10	3	2
معارض السيارات	3	3	8	6
العدد	10	39	23	18
النسبة المئوية	11.1%	43.3%	25.6%	20.0%

يوضح الجدول رقم (9.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نسبة الانخفاض في المبيعات، حيث تبين انه بنسبة (43.3%) انخفضت مبيعاتها ما بين 20%-40%، وأن نسبة (25.6%) انخفضت مبيعاتها ما بين 41%-60%، في حين أن ما نسبتها (20%) انخفضت مبيعاتها أكثر من 60%، وأن نسبة (11.1%) انخفضت مبيعاتها أقل من 20%.

ويمكن القول أن الانخفاض كان في معظم الشركات والقطاعات وذلك بسبب التأثير الكبير لجائحة كورونا على الشركات، وأيضاً بسبب إجراءات الإغلاق التي اتخذتها الحكومة الفلسطينية التي أدت بشكل رئيسي في تراجع المبيعات.

جدول (10.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب زيادة المبيعات في حال حدوثها

المتغير	القطاع	الفئات	العدد	النسبة المئوية
في حال زادت المبيعات، ماذا كانت نسبة الزيادة؟	بيع الأثاث المنزلي	أقل من 20%	1	50%
	معارض السيارات	أكثر من 60%	1	50%

يوضح الجدول رقم (10.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب زيادة المبيعات في حال حدوثها، حيث تبين أن (50%) زادت المبيعات أقل من (20%) وهذه تعود لمجال العمل في بيع الأثاث المنزلي لشركة واحد، السبب في زياده هنا يعود إلى وجود مخزون كافي قبل حدوث أزمة كوفيد-19 حيث تمتلك الشركة فرعين بنفس الموقع، وهي من الشركات التي يزيد عمرها عن 25 سنة حيث تكون على دراية بالاحتياجات في المنطقة المحلية ويمكنها تلبية الاحتياجات الخاصة للزبائن بشكل أفضل، وأن (50%) زادت المبيعات أكثر من 60% وهذه النتيجة تعود لمجال العمل في معارض السيارات لشركة واحد السبب في الزيادة انه تم منع الاستيراد في الربع الاول من عام 2020 وذلك بسبب أزمة كورونا (كوفيد-19) حيث الذي اشترى سيارات بقيت محتجزة بالمينا أما الذي كان لديه مخزون من قبل أزمة كورونا (كوفيد-19) كان عنده زيادة في المبيعات.

وتشير هذه النتيجة بأن الشركات التي اعتمدت على الاستيراد انخفضت المبيعات لديها، بسبب عدم توفر المنتج المطلوب، لتوقف الاستيراد، في حين أن الشركات التي كان لديها مخزون مرتفع، أو لا تعتمد على الاستيراد، كان مستوى المبيعات لديها مرتفع، ولم تتأثر بشكل كبير مقارنة بالشركات التي اعتمدت على الاستيراد.

جدول (11.4): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لأرباح الشركة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
ماذا حدث للإرباح خلال أزمة كورونا (كوفيد-19)؟	انخفضت الأرباح	91	91%
	بقيت الأرباح كما هي	8	8%
	زادت الأرباح	1	1%

يوضح الجدول رقم (11.4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لأرباح الشركة، حيث تبين أن ما نسبته (91%) من الشركات أنخفضت أرباحها، وأن (8%) بقيت الأرباح كما هي، في حين أن (1%) زادت الأرباح. نستنتج أن انخفاض الأرباح كانت أعلى نسبة وهو الوضع الطبيعي في ظل ما تعانيه الشركات في قطاع التجزئة مع أزمة كورونا (كوفيد - 19).

يمكن تفسير ذلك بأن جائحة كورونا (كوفيد-19) أدت الى تراجع المبيعات والنتيجة الطبيعية هي تراجع الأرباح عن معظم الشركات العائلية.

جدول (12.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نسبة انخفاض الأرباح في حال حدوثها

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
في حال انخفاض الأرباح ماذا كانت نسبة الانخفاض؟	أقل من 20%	9	9.9%
	من 20% - 40%	44	48.4%
	من 41% - 60%	22	24.2%
	أكثر من 60%	16	17.6%

يوضح الجدول رقم (12.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نسبة انخفاض الأرباح في حال حدوثها، حيث تبين أن ما نسبته (48.4%) أنخفضت الأرباح ما بين 20%-40%، وأن (24.2%) انخفضت الأرباح ما بين 41%-60%، في حين أن (17.6%) أنخفضت الأرباح أكثر من 60%، وأن (9.9%) أنخفضت الأرباح أقل من 20%.

ويمكن القول أن معظم الشركات تراجعت أرباحها أكثر من 20% وأن النسبة الأكبر هي الواقعة بين (20% - 40%) حسب الجدول وهذا دليل على شدة تأثير كورونا (كوفيد-19) على الشركات العائلية، فالشركات التي أنخفضت أرباحها بشكل كبير هي التي التزمت بالاعتماد على طرق التسويق إما بالتوصيل أو بالعروضات، أو بالتوجه نحو التسويق الإلكتروني، ويعود ذلك لطبيعة منتجاتها، أو لعدم السماح لها نهائياً بالعمل، كما في صالات الافراح، والمنزهات والحدائق، وأيضاً بيع السيارات.

جدول (13.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نسبة زيادة الأرباح في حال حدوثها

المتغير	القطاع	الفئات	العدد	النسبة المئوية
في حال زيادة الأرباح ماذا كانت نسبة الزيادة؟	بيع الأثاث المنزلي	أقل من 20%	1	100%

يوضح الجدول رقم (13.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نسبة زيادة الأرباح في حال حدوثها، حيث تبين أن ما نسبته (100%) زادت الأرباح أقل من 20%، حيث زادت الأرباح لشركة واحدة وهي لبيع الأثاث المنزلي وهي نفسها التي زادت مبيعاتها.

ويشير ذلك إلى تأثير أزمة كورونا على كافة الشركات العاملة خلال الإغلاق وغير العاملة، ونسبة زيادة الأرباح لدى هذه الشركات في العام 2020 كانت أقل من الأعوام السابقة، بسبب الأزمة، وضعف مستوى الإقبال على الشراء من قبل الزبائن.

جدول (14.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حصة العائلة من الشركة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
حصة العائلة من الشركة %	من 25% فما دون	2	2%
	من 26%-50%	12	12%
	من 51%-75%	2	2%
	أكثر من 75%	84	84%

يوضح الجدول رقم (14.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حصة العائلة من الشركة، تبين أن ما نسبته (84%) حصة العائلة من الشركة أكثر من 75%، وأن (12%) حصة العائلة من الشركة ما بين 26%-50%، في حين أن (2%) حصة العائلة من الشركة 25% فما دون، وأن (2%) حصة العائلة من الشركة ما بين 51%-72%. نستنتج أن النسبة المئوية الأكبر من حصة الشركة هي مملوكة للعائلة.

ويعزى ذلك إلى أن الشركات العائلية في فلسطين تلك المشروعات المملوكة بالأغلب لعائلة واحدة أو معظم أسهمها يمتلكها أفراد من نفس العائلة، فالإدارة والملكية ليستا منفصلتين، على عكس الشركات غير العائلية التي قللت من الملكية داخل الأسرة. فعندما تكون الملكية والإدارة في نفس اليد، فإن الشركات العائلية لديها فرص أفضل بكثير للتحكم في مواردها من الشركات غير العائلية، لأن لديها أفق زمني أطول وليست مسؤولة عن النتائج قصيرة الأجل مثل العديد من الشركات غير العائلية. حيث يتحرك أفراد الأسرة الذين عملوا معاً لسنوات عديدة بسرعة ويكون أفراد الأسرة مرنين في الأدوار

المتعددة التي يلعونها، لذلك فإن مثل هذه الشركات أكثر قدرة على اتخاذ قرارات أسرع وأفضل فيما يتعلق بالعمل.

جدول (15.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد العاملين من أبناء العائلة في الشركة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
عدد العاملين من أبناء العائلة	10 فما دون	92	92%
	11-20	5	5%
	أكثر من 20	3	3%

يتضح من الجدول رقم (15.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد العاملين من أبناء العائلة في الشركة، حيث تبين أن ما نسبته (92%) من أفراد العينة هم من أبناء العائلة العاملين بالشركة وعددهم 10 فما دون، في حين (5%) منهم يعملون بالشركة وعددهم ما بين 11-20، وأن (3%) يعملوا بالشركة وعددهم أكثر من 20.

وتشير النتيجة بأن العمالة للشركات العائلية هي بأغلبية مرتفعة لأبنائها، حيث أن الأولوية في توفير العمالة هي من نصيب الأبناء كونهم أصحاب المال من الأجيال اللاحقة للجيل المؤسس، وكذلك للحصول على الخبرة الكافية لإدارة الشركة فيما بعد.

جدول (16.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الموظفين في الشركة قبل الأزمة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
عدد الموظفين في الشركة قبل أزمة كورونا	10 فما دون	62	62%
	من 11-20	16	16%
	من 21-40	12	12%
	أكثر من 40	10	10%

يوضح الجدول رقم (16.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الموظفين في الشركة قبل الأزمة، حيث تبين أن ما نسبته (62%) موظفين وعددهم 10 فما دون، وأن (16%) موظفين وعددهم ما بين 11-20، في حين أن (12%) موظفين وعددهم ما بين 21-40، وأن (10%) موظفين وعددهم أكثر من 40.

جدول (17.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الموظفين في الشركة حالياً

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
عدد الموظفين في الشركة حالياً	10 فما دون	67	67%
	من 11-20	12	12%
	من 21-40	11	11%
	أكثر من 40	10	10%

يوضح الجدول رقم (17.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الموظفين في الشركة حالياً، حيث تبين أن (67%) من أفراد العينة موظفين وعددهم 10 فما دون، وأن (12%) موظفين وعددهم ما بين 11-20، في حين أن (11%) موظفين وعددهم ما بين 21-40، و(10%) موظفين وعددهم أكثر من 40.

نستنتج من الجدولين (16.4، 17.4) أن عدد العاملين من أفراد العينة الذين عددهم 10 فما دون في الشركة حالياً قد زاد بنسبه (5%)، بينما الذين عددهم من 11-20 قد قل بنسبة (4%)، وأيضاً الذين عددهم من 21-40 قد قل بنسبة (1%)، أما الذين عددهم أكثر من 40 بقيت النسبة كما هي عما كان عليه قبل الأزمة. نلاحظ من ذلك أن عدد العاملين الذين تم تسريحهم من العمل بسبب أزمة كورونا (كوفيد-19) قليل جداً.

يعزى ذلك إلى أن الخطة العامة للشركة تهدف للحفاظ على العمالة في ظل وجود الأزمات، وقليل من الشركات التي لم تضع خطط احتياطية وقامت بتسريح بعض العاملين لديها بسبب عدم توفر الأجور، كما أن الشركات تسعى إلى الحفاظ على الموظفين لديها لأحتياجهم بعد الأزمة، إضافة إلى أن اغلب العاملين في الشركات العائلية هم من أبناء المؤسسين، فلا حاجة للاستغناء عنهم كونهم جزء من الشركة.

#### 3.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

سيتناول هذا الجزء من الدراسة تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الاستبانة وبفرضيات الدراسة والتي تناولت كيفية تعامل الشركات العاملة في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في المجالات التالية: مجال التمويل والسيولة، مجال إدارة الموارد البشرية (فئة الموظفين الإدارية العليا)، ومجال التسويق (المنتج/ السعر/التوزيع/ الترويج/ المنافسة)، ومجال الإنتاج والعمليات، ومجال إدارة العلاقة مع الزبائن، وأيضاً تأثير أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة، من خلال تحليل اجابات المبحوثين، وقد استخدمت عدة اختبارات احصائية لتحليل النتائج وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وأختبار F-test، ومعامل التغير، للتعرف على التفاوت في اجابات المبحوثين. وقد تم تبويب الفرضيات التي تم الحصول عليها في جداول تم ارفاقها في ملحق الدراسة رقم (1)، وسيتم عرض المؤشرات الاحصائية بناءً على المتوسط الحسابي وتصنيف تأثيرها على النحو التالي (مفاتيح التصحيح):

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33-1.00
متوسطة	3.67-2.34
كبيرة	5.00-3.68

❖ ملاحظة: معامل التغير = الإنحراف المعياري / الوسط الحسابي \* 100%، حيث كلما قل عن 20% كلما كان المعامل مستقرًا، وكلما زاد عن 20% كلما كان المعامل غير مستقر (يعني الوضع مؤقت)، حيث تم تطبيقه على مجالات الدراسة وتم ملاحظة أن معدلات معامل التغير أعلى من 20% وهذا يدل على انه في ظل كورونا هناك عدم إستقرار بمعنى أن الوضع مؤقت (يعني مؤقت أن مالكي ومدراء الشركات يستطيعوا أن يعملو تعديلات بسرعة لحل المشاكل التي تواجههم في ظل كورونا)، وهذا الذي حدث بالفعل مع بقاء بعض المشاكل التي تحتاج إلى حل.

• تعامل الشركات العائلية مع مشكلات التمويل والسيولة

جدول (18.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التمويل وتوفير السيولة مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغيير	التقدير
4	واجهنا مشكلة جدية في تحصيل الديون خلال أزمة كوفيد-19	4.29	0.91	85.8%	0.21	كبيرة
8	التزمنا بتسديد مستحقات الإيجار خلال الأزمة	4.18	0.99	83.6%	0.24	كبيرة
1	عانت الشركة من مشاكل في السيولة نتيجة أزمة كوفيد-19	4.12	1.07	82.4%	0.26	كبيرة
2	عانت الشركة من رجوع الشيكات خلال الأزمة	4.06	1.29	81.2%	0.32	كبيرة
10	تم تأجيل الاستثمارات الجديدة المخططة مسبقاً	3.88	1.16	77.6%	0.30	كبيرة
11	تم تأجيل تقديم منتجات جديدة خلال الأزمة	3.71	1.09	74.2%	0.29	كبيرة
6	تم تقليل نفقات التسويق خلال الأزمة	3.67	1.15	73.4%	0.31	متوسطة
3	واجهنا مشكلة في تسديد التزاماتنا المالية بسبب أزمة كوفيد-19	3.59	1.22	71.8%	0.34	متوسطة
12	اضطررنا لتحمل ديون إضافية خلال أزمة كوفيد-19	3.54	1.27	70.8%	0.36	متوسطة
13	أوقفنا التعامل بالشيكات مع الزبائن خلال أزمة كوفيد-19	3.53	1.24	70.6%	0.35	متوسطة
7	قمنا بتقليل نفقات المستلزمات المكتبية خلال الأزمة	3.46	1.07	69.2%	0.31	متوسطة
5	عانت الشركة من عدم قدرتها على الالتزام بدفع رواتب الموظفين خلال أزمة كوفيد-19	2.63	1.47	52.6%	0.56	متوسطة
9	تم تأجيل دفع استحقاقات الإيجار عن العقارات	2.27	1.27	45.4%	0.56	منخفضة
14	اضطرت الشركة للاقتراض من البنوك و مؤسسات الإقراض لتوفير سيولة نقدية تساعد باستمرار المشروع	2.07	1.34	41.4%	0.65	منخفضة
15	اضطر الشركاء إلى بيع جزء من أملاكهم لتوفير سيولة نقدية تساعد باستمرار المشروع	1.81	1.18	36.2%	0.65	منخفضة
16	اضطرت الشركة عن البحث عن شريك خارجي لتوفير سيولة نقدية تساعد باستمرار المشروع	1.59	0.91	31.8%	0.57	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.52	0.90	70.3%	0.26	متوسطة

ويلاحظ من الجدول (18.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل التغير لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التمويل وتوفير السيولة من وجهة نظر المبحوثين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.52) وأن معدل الانحراف المعياري (0.90)، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%، وهذا يدل على أن التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التمويل وتوفير السيولة من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة متوسطة.

يمكن أن نستنتج هنا وجود معاناه في الشركات العائلية بسبب أزمة كورونا وهي مرتبه حسب الأهمية على التوالي مشاكل في تحصيل الديون، و السيولة، ورجوع الشيكات، ومشكلة في تسديد الالتزامات المالية، واخيراً عدم القدرة على الالتزام بدفع رواتب الموظفين، ومع ذلك تم تسديد مستحقات الإيجار، وأيضاً دفع استحقاقات الإيجار عن العقارات، ولم تضطر الشركة للاقتراض من البنوك و مؤسسات الإقراض، أو بيع جزء من أملاكهم، أو البحث عن شريك خارجي لتوفير سيولة نقدية تساعد باستمرار المشروع، ثم تم اتباع الإجراءات التالية لتخفيف من المشكلة وهي مرتبة على التوالي تم تأجيل الاستثمارات الجديدة المخططة مسبقاً، وأيضاً تأجيل تقديم منتجات جديدة، وتقليل نفقات التسويق، وتحمل ديون اضافية، وتم ايقاف التعامل بالشيكات مع الزبائن، وتقليل نفقات المستلزمات المكتبيه.

ويعزى ذلك الى أنّ الشركات بشكل عام تضع خطط وبرامج بديلة في حالة وجود الأزمات، ومع تأثرها بالأزمة إلا أن هناك مجال للتحكم والسيطرة فيها بعد بما يخدم مصالح الشركة وحسب الأولوية، ودون أن يكون هناك خسائر كبيرة سواء في مجال التمويل أو السيولة، وهذا يتفق مع ما أشارت اليه دراسة (Shafi & Liu & Ren, 2020)، والتي بينت أن اغلب الشركات تتعرض إلى مشكلات في السيولة خلال الأزمات، كما بينت دراسة جعفر (2017) أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تخطي أزمة السيولة.

• إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية – فئة الموظفين

جدول (19.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الموارد البشرية- فئة الموظفين

مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغير	التقدير
14	من أولوياتنا إن يكون لدى الموظفين المعرفة والمعلومات المطلوبة للتعامل مع حالة كوفيد-19	4.10	0.78	82.0%	0.19	كبيرة
15	تم تدريب الموظفين للتعامل بشكل سريع مع الأزمة	3.79	0.99	75.8%	0.26	كبيرة
5	قمنا بتجميد التوظيف خلال الأزمة	3.64	1.25	72.8%	0.34	متوسطة
10	تم التخطيط لاحتمالية غياب بعض الموظفين نتيجة الإصابة بالوباء خلال الأزمة	3.57	1.17	71.4%	0.33	متوسطة
11	تم التعديل على برامج العمل المعتاد وساعات الدوام خلال الأزمة	3.56	1.17	71.2%	0.33	متوسطة
1	تم اعتماد تخفيض ساعات عمل بعض الموظفين خلال أزمة كوفيد-19	3.22	1.28	64.4%	0.40	متوسطة
12	تم تشكيل فريق متخصص من الموظفين للتعامل مع الأزمة	2.98	1.26	59.6%	0.42	متوسطة
6	قمنا بتحويل دوام بعض الموظفين للعمل الجزئي خلال الأزمة	2.83	1.30	56.6%	0.46	متوسطة
7	تم العمل بنظام المناوبة بين العاملين لتخفيض أعداد المتواجدين بنفس موقع العمل للحرص على التباعد الاجتماعي	2.75	1.30	55.0%	0.47	متوسطة
8	قمنا بإلغاء بعض الوظائف بسبب الأزمة	2.67	1.33	53.4%	0.50	متوسطة

متوسطة	0.52	50.4%	1.31	2.52	لقد اضطررنا للاستغناء عن خدمات بعض الموظفين خلال أزمة كوفيد-19	3
متوسطة	0.55	49.0%	1.34	2.45	تم منح بعض الموظفين إجازة إجبارية خلال الأزمة	9
متوسطة	0.52	47.6%	1.23	2.38	تم تحويل عمل بعض الموظفين للعمل عن بعد في بعض الأوقات نتيجة أزمة كوفيد-19	4
منخفضة	0.58	41.8%	1.22	2.09	لقد اضطررنا للقيام بتخفيض مستوى أجور ورواتب الموظفين خلال أزمة كوفيد-19	2
منخفضة	0.56	40.0%	1.11	2.00	يتم الخصم من إجازات الموظف في حال إصابته بالفيروس	13
متوسطة	0.22	59.4%	0.66	2.97	الدرجة الكلية	

أشارت النتائج في الجدول (19.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الموارد البشرية- فئة الموظفين مرتبة حسب الأهمية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.66)، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%، وهذا يدل على وجود اهتمام بمظاهر التعامل مع أزمة كورونا.

وتشير هذه النتيجة بأن الشركات العائلية اهتمت بتعريف الموارد البشرية لديها بالأزمة الحاصلة وكيفية التعامل معها، وذلك من أجل تسريع التجاوب مع الأزمة والتعامل معها بأعتبارها طارئاً، فيما حرصت معظم الشركات العائلية بعدم الخصم من الموظف في ظل الأزمة، كونه لم يكن سبباً في حدوثها، وكونها أزمة عالمية، لذلك فتدريب الموارد البشرية للتعامل معها يساعد في تخطيها، وعدم تأثيرها على مستوى الإنتاج ودافعية الموارد البشرية.

• إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية - الإدارة العليا

جدول (20.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الموارد البشرية- الإدارة العليا مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغيير	التقدير
7	هنالك سهولة للوصول إلى موظفي الإدارة العليا خلال الأزمة	3.87	1.08	77.4%	0.28	كبيرة
6	تم تشجيع كافة المستويات الإدارية في الشركة للمشاركة في صناعة القرار	3.49	1.05	69.8%	0.30	متوسطة
5	تم إتباع أسلوب التطوير للموظفين للتمكن من العمل في ظل الأزمة	3.29	1.13	65.8%	0.34	متوسطة
4	تم توفير فريق من الإدارة العليا لتعامل مع ظروف العمل المستجدة	2.95	1.27	59.0%	0.43	متوسطة
1	تم التعديل على نظام الحوافز للمدراء وفقاً لمقتضيات العمل خلال الأزمة	2.83	1.33	56.6%	0.47	متوسطة
3	تم تخفيض رواتب موظفي الإدارة العليا خلال الأزمة	2.22	1.24	44.4%	0.56	منخفضة
2	تم إتباع سياسة تأجيل دفع الرواتب لموظفي الإدارة العليا خلال الأزمة	2.18	1.19	43.6%	0.55	منخفضة
8	تم الاستغناء عن بعض المدراء خلال الأزمة	1.92	1.01	38.4%	0.53	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.84	1.10	56.7%	0.39	متوسطة

أشارت النتائج في جدول (20.4) المتعلقة في أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الموارد البشرية- الإدارة العليا مرتبة حسب الأهمية أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي جاءت

بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.84) وانحراف معياري (1.10)، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%.

وتشير النتائج السابقة إلى أن الشركات العائلية تكون فيها الإدارة العليا مهتمه بموظفيها وأيضاً بالتواصل المستمر مع الزبائن كونهم الحلقة المهمة للشركات، وحرص الإدارة على عدم ابعاد أي مدير عن عمله، أو تأجيل راتبه، يصب في مصلحة الشركة، كون الإدارة العليا تعد الأهم، وفي الشركات العائلية عادة ما يكون المدراء في الإدارة العليا من أصحاب الشركة انفسهم، لذلك يكون من الصعوبة التخلي عنهم، أو تأجيل رواتبهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Jayakumar & De Massis, 2020) ودراسة (Kraus et al., 2020) وذلك في مجال ايجاد البدائل والخطط لتخطي الأزمة.

#### • تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ المنتج

جدول (21.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ المنتج مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغير	التقدير
1	قمنا بتخفيض حجم المنتجات التي نبيعها خلال الأزمة	3.52	1.11	70.4%	0.32	متوسطة
4	تم الاعتماد على منتجات بمواصفات جديدة لتتناسب مع أوضاع الأزمة	3.24	1.23	64.8%	0.38	متوسطة
2	قمنا بإضافة منتجات جديدة خلال الأزمة	2.80	1.32	56.0%	0.47	متوسطة
3	قمنا بزيادة عدد الأصناف المقدمة خلال الأزمة	2.74	1.24	54.8%	0.45	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.02	1.05	60.4%	0.35	متوسطة

تبين النتائج في الجدول (21.4) فيما يخص التسويق للمنتجات بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.02) والانحراف المعياري (1.05) وهي درجة متوسطة، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%.

ويشير النتيجة على أن هنالك فعل قامت به الشركات العائلية وذلك بتقليل حجم المنتجات من جهة وتم الاعتماد على منتجات بمواصفات جديدة وهذا دليل على أن نسبة جيدة من الشركات احدثت تغيرات على منتجاتها للتوافق مع حالة الأزمة والتغير في سلوك المستهلك، وكان هنالك ولكن بنسبة أقل من الشركات التي قامت بأضافة منتجات جديدة وذلك حتى تواجه التحديات التي فرضتها الأزمة حيث كثير من الشركات توجهت إلى تقديم منتجات ذات اسعار أقل حتى تتناسب مع الوضع الاقتصادي والقوة الشرائية في وقت الأزمة.

### • التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ السعر

جدول (22.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ السعر مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغير	التقدير
1	تم خفض أسعار السلع خلال الأزمة	3.58	1.18	71.6%	0.33	متوسطة
2	تم التركيز أكثر على السلع الأقل سعراً خلال الأزمة	3.41	1.20	68.2%	0.35	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50	1.12	69.9%	0.32	متوسطة

أشارت النتائج في الجدول (22.4) إلى أنّ الدرجة الكلية للتسويق فيما يخص السعر جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.12)، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%. وبذلك نستنتج أن هناك تركيز على السلع ذات السعر المنخفض، إضافة إلى خفض الأسعار لبعض المنتجات.

ويمكن القول بأن الأزمة أدت إلى عزوف اغلبية أفراد المجتمع عن الشراء بالكميات ذاتها قبل الأزمة، وذلك بسبب الخوف من استمرار الأزمة، كذلك بسبب الأغلاق الذي اسهم في تعطيل الحياة الاقتصادية لبعض القطاعات، فكان لا بد من التعايش مع الأزمة لدى هذه القطاعات للحصول على السيولة المطلوبة، كان خفض الأسعار هو السبيل الوحيد للحصول على السيولة. حيث النتائج هنا تفسر النتائج في القسم السابق جدول (21.4) والذي قلنا فيه أن هنالك تغيير في طبيعة المنتجات المقدمة، وبالتالي الاتجاه العام نحو السلع الأقل سعراً والاكتر توفيراً. فقد استخدمت المنشآت السياسية السعرية كآلية ممكنة للحصول على السيولة وتسويق منتجاتها وبالتالي كان أيضاً توفير منتجات أسعارها منخفضة ويمكن أن يكون ذلك على حساب الجودة.

• التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ التوزيع

جدول (23.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ التوزيع مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغيير	التقدير
3	تم تغيير آليات تقديم المنتجات للمستهلكين خلال الأزمة (الاعتماد أكثر على التسويق الإلكتروني)	3.22	1.28	64.4%	0.40	متوسطة
2	تم التوسع في قنوات توزيع جديدة	2.48	1.23	49.6%	0.50	متوسطة
1	تم دخول أسواق جديدة	2.41	1.23	48.2%	0.51	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.53	1.24	50.6%	0.49	متوسطة

كما أشارت النتائج في جدول (23.4) فيما يخص التوزيع للمنتجات إلى أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (2.53)، والانحراف المعياري (1.24)، وكذلك جاء معامل التغيير أعلى من 20%. حيث تبين أن هناك اعتماد على التسويق الإلكتروني للمنتجات من خلال صفحات الانترنت، دون الدخول في أسواق جديدة.

ويعزى ذلك إلى أن التوجه للتسويق والتوزيع الإلكتروني كان قد بدأ قبل لأزمة، واستمرت وتيرته بشكل كبير بعد الأزمة، وذلك لاستمرار الاغلاق وعدم قدرة بعض الأفراد على الحصول على المنتج الذي يريدونه إلا من خلال التواصل مع الشركات مباشرة، والاعتماد عليها في الوصول إلى المنتج المطلوب. وهذا أدى إلى التوجه الكبير من قبل هذه الشركات إلى عمل صفحات الكترونية مموله، من أجل التقليل من آثار الأزمة والمحافظة على البقاء والاستمرار.

• التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ الترويج

جدول (24.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ الترويج مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغيير	التقدير
4	تم اللجوء للعروض والتخفيضات خلال الأزمة	3.68	1.13	73.6%	0.31	كبيرة
3	تم التركيز أكثر على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لترويج المنتجات خلال الأزمة	3.68	1.19	73.6%	0.32	كبيرة
1	تم تخفيض الميزانية المخصصة للإعلانات خلال الأزمة	3.53	1.18	70.6%	0.33	متوسطة
2	تم زيادة الميزانية المخصصة للإعلانات خلال الأزمة	2.30	1.07	46.0%	0.47	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.50	0.91	69.9%	0.26	متوسطة

أما فيما يخص الترويج في جدول (24.4) فقد جاءت الدرجة الكلية بدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي (3.50)، والانحراف المعياري (0.91)، وكذلك جاء معامل التغيير أعلى من 20%. وتبين أنّ هناك لجوء للعروضات من أجل الترويج للمنتجات، كما تبين أنّ هناك خفض للميزانية المخصصة للإعلانات خلال الأزمة.

ويمكن القول بأنّ العروض هي الطريقة الأمثل لزيادة المبيعات، وذلك بسبب أن الأزمة أثرت سلباً على حجم المبيعات وعلى الوضع المالي للشركات العائلية، حيث أنّ المستهلكين اتجهوا إلى المنتجات الأقل سعراً والتي عليها العروضات وخصومات بسبب التراجع الكبير في مستويات الدخل والقوة الشرائية بسبب أزمة كورونا (كوفيد-19).

• التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ المنافسة

جدول (25.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ المنافسة مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغيير	التقدير
5	زيادة حدة المنافسة خلال الأزمة	3.34	1.29	66.8%	0.39	متوسطة
2	أثرت أزمة كوفيد-19 على وضعنا التنافسي بشكل سلبي	3.28	1.30	65.6%	0.40	متوسطة
4	لقد قمنا بتغيير الاستراتيجيات التنافسية خلال الأزمة	3.13	1.19	62.6%	0.38	متوسطة
1	أثرت أزمة كوفيد-19 على وضعنا التنافسي بشكل ايجابي	2.89	1.23	57.8%	0.43	متوسطة
3	لقد تراجعنا حصتنا السوقية لصالح المنافسين خلال الأزمة	2.72	1.05	54.4%	0.39	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.36	1.08	67.2%	0.32	متوسطة

أشارت النتائج في جدول (25.4) الخاصة بالمنافسة بحصولها على درجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.36) والانحراف المعياري (1.08)، وكذلك جاء معامل التغيير أعلى من 20%. كما أشارت النتائج إلى زيادة حدة المنافسة خلال الأزمة.

ويعود ذلك إلى أن التنافس في ظل الأزمات عادة ما يرتفع من أجل رفع مستوى المبيعات لدى الشركات التي تناقص الطلب على منتجاتها، فاستخدام سياسة العروض في الترويج للمبيعات عملت على تعزيز المنافسة بين الشركات، ورفع سقف الطلب على المنتجات التي تقدمها من خلال العروض، حيث تقبل الشركات هوامش ربحية أقل من أجل الحفاظ على نفسها وبقائها خلال الأزمة.

ويمكن القول بأن الشركات في ظل الأزمة عملت على البدائل الالكترونية، والتوصيل للبضائع، وذلك من أجل المحافظة على الحصة السوقية، كذلك عملت على تعزيز فرص العروضات للتخلص مع

المنتجات المتوفرة لديها وخاصة السلع الموسمية، والتي كانت مجهزة ومعدة للبيع في الظروف الطبيعية، واحتياجها للقيام بالعروض وخفض الأسعار، جاء من باب ترغيب الزبائن بها، وتحصيل السيولة المالية التي تحتاجها الشركة من أجل تسديد التزاماتها المالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مع دراسة الحوال وآخرون (2020) ودراسة جعفر (2017). بالإضافة إلى ذلك، عند مقارنة نتيجة الفقرة التي تقول "أثرت أزمة كوفيد-19 على وضعنا التنافسي بشكل سلبي" مقابل نتيجة الفقرة التي تقول "أثرت أزمة كوفيد-19 على وضعنا التنافسي بشكل ايجابي" نجد أن التأثير على الوضع التنافسي كان سلبياً على شركات أكثر من الشركات التي تأثر الوضع التنافسي ايجابياً، وهذا دليل على انه كلما زادت حدة الأزمة تراجعت القدرات التنافسية للشركات العائلية.

#### • تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الإنتاج والعمليات

جدول (26.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الإنتاج والعمليات مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغيير	التقدير
3	واجهنا صعوبات في السفر من أجل الاستيراد خلال الأزمة	4.20	1.09	84.0%	0.26	كبيرة
4	تم تجميد العمل لفترة مؤقتة خلال الأزمة	3.81	1.05	76.2%	0.28	كبيرة
10	تم تخفيض حجم المخزون الاعتيادي للمنتجات التي نبيعها خلال الأزمة	3.77	0.98	75.4%	0.26	كبيرة
1	واجهنا صعوبات في توفر وسائل النقل المناسبة للحصول على المنتجات من الموردين	3.69	1.06	73.8%	0.29	كبيرة
9	تم تخفيض حجم المشتريات من المواد والمستلزمات خلال الأزمة	3.64	1.11	72.8%	0.30	متوسطة
14	تم الاستمرار في الاستيراد بالرغم من منع السفر	3.50	1.24	70.0%	0.35	متوسطة
12	قمنا باستغلال علاقاتنا الجيدة مع الموردين للتعافي من أزمة كوفيد-19	3.49	0.93	69.8%	0.27	متوسطة
13	قمنا بتغيير طريقة التواصل وتبادل المعلومات مع الموردين خلال الأزمة	3.45	1.05	69.0%	0.30	متوسطة

متوسطة	0.36	65.8%	1.17	3.29	تم إجراء تعديل على قائمة الموردين الذين نتعامل معهم خلال الأزمة	11
متوسطة	0.34	64.8%	1.10	3.24	تم تجميد العمل في بيع بعض الأصناف بسبب الأزمة	6
متوسطة	0.38	62.8%	1.19	3.14	واجهنا صعوبات في توفر وسائل النقل المناسبة لتوصيل المنتجات للزبائن	2
متوسطة	0.37	62.0%	1.15	3.10	تم التعديل على العقود مع الموردين التي تم إبرامها مسبقاً خلال أزمة كوفيد-19	5
متوسطة	0.39	60.0%	1.17	3.00	تم استبدال منتجات كانت متداولة قبل الأزمة بمنتجات جديدة تلائم ظروف الأزمة	8
متوسطة	0.44	54.6%	1.21	2.73	تم التخلي عن بعض المنتجات بشكل نهائي خلال أزمة كوفيد-19	7
متوسطة	0.23	70.5%	0.82	3.53	الدرجة الكلية	

نلاحظ من الجدول (26.4) أنها جاءت الدرجة الكلية المتعلقة بتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الإنتاج والعمليات بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) والانحراف المعياري (0.82)، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%. ويعزى ذلك إلى أن أزمة كورونا (كوفيد-19) هي أزمة عالمية وليست فقط محلية، حيث كان لها تأثير على عدم القدرة على السفر والتنقل، وتحولوا لاستراتيجية الشراء عن بعد من خلال وسائل الاتصال المختلفة، وأيضاً اتخذ مالكي ومدراء الشركات العائلية إجراءات وتدابير لتقليل من تأثير الأزمة وهي مرتبه حسب الأهمية تم تجميد العمل لفترة مؤقتة خلال الأزمة، وتم تخفيض المخزون و حجم المشتريات من المواد والمستلزمات خلال الأزمة، تم الاستمرار في الاستيراد بالرغم من منع السفر ، وأيضاً تم استغلال علاقاتنا الجيده مع الموردين للتعافي من أزمة كوفيد-19، وتم تغيير طريقة التواصل وتبادل المعلومات مع الموردين، وتعديل على قائمة الموردين الذين يتم التعامل معهم، وتجميد العمل في بيع الاصناف، وتعديل على العقود مع الموردين، وتم استبدال المنتجات كانت متداولة قبل الأزمة بمنتجات جديدة تلائم ظروف الأزمة ، واخيراً تم التخلي عن بعض المنتجات بشكل نهائي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Jayakumar & De Massis, 2020) ودراسة (Kraus et al., 2020) والتي بينت تأثر الشركات العائلية بسبب أزمة كورونا. نستخلص من ذلك أن الأزمة أثرت على الإنتاج والعمليات بشكل كبير استوجب من الشركات العائلية تغيير استراتيجياتها وسياساتها من

خلال تقليل المصاريف والمخزون والمشتريات والتركيز على المنتجات الأكثر مبيعاً، بالإضافة لاستغلال شبكة العلاقات من اجل مواجهة الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر.

• تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن

جدول (27.4): أهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغيير	التقدير
5	قمنا بالتقييد بإجراءات السلامة العامة للحفاظ على سلامة الزبائن خلال الأزمة	4.49	0.69	89.8%	0.15	كبيرة
2	قمنا بإجراء تعديلات على طرق التواصل مع الزبائن خلال الأزمة	3.60	1.01	72.0%	0.28	متوسطة
1	ساعدتنا علاقاتنا مع زبائننا على التعافي خلال كوفيد-19 بسرعة اكبر	3.43	1.07	68.6%	0.31	متوسطة
3	قمنا بإعطاء تسهيلات في الدفع للزبائن تماثيا مع الحالة الاستثنائية خلال الأزمة	3.43	1.17	68.6%	0.34	متوسطة
4	قمنا باستهداف شرائح سوقية جديدة خلال أزمة كوفيد-19	2.97	1.18	59.4%	0.40	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.66	0.92	73.2%	0.25	متوسطة

إشارت النتائج في جدول (27.4) فيما يخص التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.66) والانحراف المعياري (0.92)، وكذلك جاء معامل التغيير أعلى من 20%، وهذا يدل على إن التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن جاء بدرجة متوسطة.

ويعزى ذلك الى أن اصحاب الشركات العائلية يدركون أهمية الالتزام بإجراءات السلامة العامة للحفاظ على سلامة الزبائن خلال الأزمة، وأيضاً أهمية التواصل معهم خلال الأزمة من أجل تحديد احتياجاتهم المتنوعة وتوفير منتجات تلبي احتياجاتهم، والتواصل مهم أيضاً من اجل الحفاظ على

الزبائن من التوجه إلى شركات أخرى، وذلك بتوفير طرق ميسرة للدفع، وأيضاً العمل على التعديل على طرق توصيل السلع إلى الزبائن وخاصة من خلال الاستفادة من خدمات التوصيل إلى منازل الزبائن، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Donthu & Gustafsson, 2020)

• تأثير أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة

جدول (28.4): أهم مظاهر تأثير أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغيير	الدرجة
1	الشركاء من أفراد العائلة كانوا جاهزين للتكيف والتعامل مع الوضع غير الطبيعي الجديد الذي اوجده كوفيد-19	4.16	0.94	83.2%	0.19	كبيرة
3	تمتع الشركاء من أفراد العائلة بالمهارة المطلوب لحل المشكلات التي أحدثها كوفيد-19	4.09	0.79	81.8%	0.27	كبيرة
2	طور الشركاء من أفراد العائلة افكارا ومعرفة جديدة للتغلب على المشكلات التي أحدثتها أزمة كوفيد-19	3.92	1.05	78.4%	0.24	كبيرة
5	زاد التعاون بين الشركاء من أفراد العائلة للتعامل مع اصحاب المصلحة (زبائن، موردين، بنوك...)	3.83	0.91	76.6%	0.66	كبيرة
6	اضطر الشركاء من أفراد العائلة بيع بعض الموجودات (اراضي، عقارات، ...) لتوفير السيولة اللازمة لمواجهة أزمة كوفيد-19	1.87	1.23	37.4%	0.60	منخفضة
4	حدث بعض الخلافات بين الشركاء من أفراد العائلة العاملين في الشركة بسبب أزمة كوفيد-19	1.68	1.01	33.6%	0.24	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.75	0.89	74.9%	0.19	كبيرة

إشارت النتائج في جدول (28.4) فيما يخص تأثير أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.75) والانحراف المعياري (0.89)، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%، وهذا يدل على أن تأثير أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة جاء بدرجة كبيرة، وبشكل ايجابي وليس سلبي. نستنتج أن الشركات العائلية تبقى محافظة على تماسكها حتى خلال الأزمات وخاصة أزمة كورونا (كوفيد-19)، وأيضاً تحافظ على أملاكها مهما كان الوضع صعب لأنه أرث عائلي، ولم تصل الشركات لوضع تضطر معه بيع بعض الاصول والموجودات، وهذا يعني ضمناً أن الشركات العائلية ما زالت قادرة على الحفاظ على وجودها واستمرارها رغم قوة الأزمة.

وتشير هذه النتيجة بأن الشركات العائلية خلال الأزمة تعرض سلوكاً أكثر نضجاً وتماسكاً من أجل المحافظة على وجودها واستمراريتها، ولذلك تلجأ للتعاون بين أفرادها وأن تكون أكثر تكيفاً مع الاوضاع والعمل على زيادة مهارات أفرادها وقدراتهم واستغلال افكارهم ومواردهم لمواجهة الأزمة بشكل قوي والتغلب عليها، فالظروف الصعبة تخلق وتساعد في بناء شركة عائلية اقوى وأكثر مرونة واستجابة للتغيرات.

#### 4.4 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

السؤال الاول: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تعامل الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في فلسطين خلال أزمة كورونا (كوفيد-19) حسب متغير الشكل القانوني للشركة.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (29.4) الموجود بالملحق رقم (1) إلى أن أكثر الشركات تكيفاً وتأقلاً مع أزمة كورونا فيما يتعلق بمحور التمويل وتوفير السيولة هي الشراكة بمتوسط حسابي (3.78) وبنسبة مئوية بلغت (75.5%)، تبعها الشراكة الفردية، بمتوسط حسابي (3.61) وبنسبة مئوية بلغت (72.1%)، ثم الشركات المساهمة الخصوصية بمتوسط حسابي (3.43) وبنسبة (68.7%)، وأخيراً الشركات العادية العامة بمتوسط حسابي (3.31) وبنسبة مئوية (66.3%).

وفي مجال الموارد البشرية فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً هي المساهمة الخصوصية بمتوسط حسابي (3.02) وبنسبة مئوية (60.5%)، تبعها الشراكة بمتوسط حسابي (2.98) وبنسبة مئوية (59.6%)،

ثم الشركات الفردية بمتوسط حسابي (2.83) وبنسبة مئوية (56.5%)، وأخيراً الشركات العادية العامة بمتوسط حسابي (2.70) وبنسبة مئوية (54%).

وفي مجال التسويق كانت أكثر الشركات تكيفاً مع أزمة كورونا هي الشركات العادية العامة بمتوسط حسابي (3.34) وبنسبة مئوية (66.9%)، ثم الشركات المساهمة الخصوصية بمتوسط حسابي (3.32) وبنسبة مئوية (66.4%)، ثم الشراكة بمتوسط حسابي (3.15) وبنسبة مئوية (63%)، وأخيراً الشركات الفردية بمتوسط حسابي (2.89) وبنسبة مئوية (57.9%).

وفيما يتعلق بالإنتاج والعمليات فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً مع أزمة كورونا هي الشراكة بمتوسط حسابي (3.65) وبنسبة مئوية (73%)، تبعتها الشركات الفردية والشركات المساهمة الخصوصية بمتوسط حسابي (3.50) وبنسبة مئوية (70%) لكل منهما، وأخيراً الشركات العادية العامة بمتوسط حسابي (3.47) وبنسبة مئوية (69.4%).

وفي مجال العلاقة مع الزبائن فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً في هذا المجال هي المساهمة الخصوصية بمتوسط حسابي (3.84) وبنسبة مئوية (76.9%)، تبعتها الشركات العادية العامة بمتوسط حسابي (3.81) وبنسبة مئوية (76.3%)، ثم الشراكة بمتوسط حسابي (3.40) وبنسبة مئوية (68%)، وأخيراً الشركات الفردية بمتوسط حسابي (3.37) وبنسبة مئوية (67.4%).

وفيما يتعلق بتماسك الشركات مع أفراد العائلة فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً في هذا المجال هي الشركات الفردية بمتوسط حسابي (3.87) وبنسبة مئوية (77.4%)، تبعتها الشركات المساهمة الخصوصية بمتوسط حسابي (3.84) وبنسبة مئوية (76.9%)، ثم الشراكة بمتوسط حسابي (3.70) وبنسبة مئوية (74%)، وأخيراً الشركات العادية العامة بمتوسط حسابي (3.38) وبنسبة مئوية (67.5%).

وبشكل عام نرى أنّ أكثر الشركات تكيفاً في ظل أزمة كورونا هي شركات المساهمة الخصوصية بمتوسط حسابي (3.48) وبنسبة مئوية (69.6%)، تبعتها الشراكة بمتوسط حسابي (3.43) وبنسبة مئوية (68.5%)، ثم الشركات العادية العامة بمتوسط حسابي (3.31) وبنسبة مئوية (66.3%)، وأخيراً الشركات الفردية بمتوسط حسابي (3.21) وبنسبة مئوية (64.2%).

ويعزى ذلك إلى أن شركات المساهمة الخصوصية يكون عدد الشركاء فيها أقل وينتمون إلى نفس العائلة وعادة ما يكون الجيل الأول للإدارة مكون من الأب والأعمام، والتماسك بينهم يكون مرتفعاً

بالعادة، إضافة الى أن لديهم نفس الاهداف والفرص للتماسك، بسبب التوافق وعلاقة القربى، وأيضاً بسبب وجود عمالة ذاتية من نفس العائلة، كل ذلك يؤدي إلى تماسك الشركة، والحفاظ على مقدراتها، وعدم التفكير في تقسيمها، وإنما العمل على تجاوز الأزمة، أما الشركات الأخرى كالشراكة والمساهمة العامة، فنسبة التوافق على ما تكون أقل بسبب المصالح المختلفة، والرؤى المختلفة.

**السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تعامل الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في فلسطين خلال أزمة كورونا (كوفيد-19) حسب متغير الجيل الذي يدير الشركة.**

تشير المعطيات الواردة في الجدول (30.4) الموجود بالملحق رقم (1) إلى أن أكثر الشركات تكييفاً في ظل أزمة كورونا فيما يتعلق بالتمويل وتوفير السيولة هي الشركات التي يديرها أفراد الجيل الثالث بمتوسط حسابي (3.67) وبنسبة مئوية (73.3%)، في حين كانت الشركات التي يديرها أفراد الجيل الأول والثاني هي الأقل تكييفاً فيما يتعلق بمجال التمويل وتوفير السيولة بمتوسط حسابي (3.17) وبنسبة مئوية (63.3%).

وفي مجال الموارد البشرية فقد كانت الشركات التي تدار من قبل أفراد الجيل الثاني والثالث هي الأكثر تكييفاً في ظل هذه الأزمة بمتوسط حسابي (3.04) وبنسبة مئوية (60.9%)، في حين كانت أقل الشركات تكييفاً هي التي تدار من قبل أفراد الجيل الثالث بمتوسط حسابي (2.77) وبنسبة مئوية (55.4%).

وفي مجال التسويق، فقد كانت أكثر الشركات تكييفاً في ظل أزمة كورونا هي الشركات التي تدار من قبل أفراد الجيل الثاني بمتوسط حسابي (3.39) وبنسبة مئوية (67.8%)، في حين كانت أقل الشركات تكييفاً هي التي تدار من قبل أفراد الجيل الثاني والثالث بمتوسط حسابي (2.50) وبنسبة مئوية (50%) لكل منهما.

وفي مجال الإنتاج والعمليات فقد كانت أكثر الشركات تكييفاً في ظل أزمة كورونا هي الشركات التي تدار من قبل أفراد الجيل الأول والثاني والثالث بمتوسط حسابي (4.00) وبنسبة مئوية (80%)، في حين كانت أقل الشركات تكييفاً هي الشركات التي تدار من قبل أفراد الجيل الثاني والثالث فقط بمتوسط حسابي (2.50) وبنسبة مئوية (50%).

وفي مجال العلاقة مع الزبائن فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً هي الشركات التي تدار من قبل أفراد الجيل الأول والثاني بمتوسط حسابي (3.93) وبنسبة مئوية (78.7%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي التي تدار من قبل أفراد الجيل الثاني والثالث بمتوسط حسابي (2.75) وبنسبة مئوية (55%).

وفي مجال تماسك أفراد العائلة فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً هي الشركات التي تدار من قبل أفراد الجيل الأول والثاني والثالث بمتوسط حسابي (4.50) وبنسبة مئوية (90%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي التي تدار من قبل أفراد الجيل الثاني والثالث بمتوسط حسابي (3.50) وبنسبة مئوية (70%).

وبشكل عام فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً في ظل أزمة كورونا هي الشركات التي تدار من قبل أفراد الجيل الأول والثاني بمتوسط حسابي (3.63) وبنسبة (72.7%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي الشركات التي تدار من قبل أفراد الجيل الثاني والثالث بمتوسط حسابي (2.75) وبنسبة (55%).

ويشير ذلك بأن الجيل الأول والثاني عادة ما تكون لديهم نفس الرؤية والاتفاق على المبادئ والاهداف التي من اجلها تم انشاء الشركة، ويكون مستوى الخبرة والمعرفة لديهم في العمل أعلى من الاجيال الاخرى، وهذا يساعد على تماسك وتوافق الجيل الاول والثاني مقارنة بالاجيال الاخرى، إذ قد تختلف الرؤى والمصالح بينهم ويكون ذلك سبباً في حل الشراكة، أو التأثير على حصتها السوقية.

**السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تعامل الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في فلسطين خلال أزمة كورونا (كوفيد-19) حسب متغير طبيعة ومجال الشركة.**

تشير المعطيات الواردة في الجدول (31.4) الموجود بالملحق رقم (1). إلى أن أكثر الشركات تكيفاً في طريقة التعامل خلال أزمة كورونا المتعلقة بمجال التمويل وتوفير السيولة هي شركات بيع قطع السيارات بمتوسط حسابي (3.78) وبنسبة مئوية (75.6%) في حين كانت أقل الشركات تكيفاً في طريقة التعامل خلال أزمة كورونا هي شركات بيع الأجهزة والأدوات الطبية بمتوسط حسابي (3) وبنسبة (60%).

وفي مجال الموارد البشرية فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً في طريقة التعامل خلال أزمة كورونا هي شركات بيع النجهيزات المكتبية بمتوسط حسابي (3.36) وبنسبة مئوية (67.1%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي شركات بيع الأجهزة المنزلية بمتوسط حسابي (2.69) وبنسبة (53.8%).

وفي مجال التسويق فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً في طريقة التعامل خلال أزمة كورونا هي شركات بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الاكسسوارات/ النظارات بمتوسط حسابي (4) وبنسبة (80%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي شركات بيع الأجهزة والإدوات الطبية بمتوسط حسابي (2.60) وبنسبة (52%).

وفي مجال الإنتاج والعمليات فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً في طريقة التعامل خلال أزمة كورونا هي بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الاكسسوارات/ النظارات بمتوسط حسابي (3.90) وبنسبة (78%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي شركات بيع الأثاث المنزلي بمتوسط حسابي (2.93) وبنسبة (58.6%).

وفي مجال العلاقة مع الزبائن فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً في طريقة التعامل خلال أزمة كورونا هي شركات بيع قطع غيار السيارات بمتوسط حسابي (4.50) وبنسبة مئوية (90%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي شركات بيع الأثاث المنزلي وبيع التجهيزات المكتبية بمتوسط حسابي (3.55) وبنسبة مئوية (70.9%).

وفي مجال تماسك أفراد العائلة فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً في طريقة التعامل خلال أزمة كورونا في هذا المجال هي شركات بيع قطع غيار السيارات بمتوسط حسابي (4.50) وبنسبة (90%) في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي شركات بيع التجهيزات المكتبية بمتوسط حسابي (3.36) وبنسبة (67.3%).

وبشكل عام يمكن القول أن أكثر الشركات تكيفاً في طريقة التعامل خلال أزمة كورونا هي شركات بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الاكسسوارات/ النظارات بمتوسط حسابي (4) بنسبة (80%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي شركات بيع التجهيزات المكتبية بمتوسط حسابي (3) وبنسبة (60%).

ويشير ذلك إلى كون التكيف لدى الشركات يعتمد على حصتها السوقية، ومستوى السيولة لديها، ومستوى التوافق بين الشركاء فيما يخص الاهداف والرؤى، وعادة ما تكون محلات بيع الملابس

وغيرها ذات إدارة واحدة، وقد تكون من الشركات العائلية الخاصة بالجيل الأول والثاني، فيكون مستوى التوافق والتكيف أعلى، أما الشركات الخاصة بالتجهيزات المكتبية، فقد تكون شراكة عائلية متعددة، وهذا عادة ما يوجد الكثير من الآراء في ظل وجود الأزمات، الأمر الذي يؤثر على تكيف الشركة.

**السؤال الرابع:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تعامل الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في فلسطين خلال أزمة كورونا (كوفيد-19) حسب متغير عدد العاملين الآن.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (32.4) الموجود بالملحق رقم (1). السابق إلى أنّ أكثر الشركات تكيفاً في ظل أزمة كورونا من حيث عدد العاملين في الشركة الآن وفي مجال التمويل وتوفير السيولة هي الشركات التي تضم من (10 موظفين فما دون) بمتوسط حسابي (3.69) وبنسبة (73.7%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي الشركات التي يوجد بها (21-40 موظف) بمتوسط حسابي (2.91) وبنسبة (58.2%).

وفي مجال الموارد البشرية فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً هي الشركات التي يعمل بها الآن أكثر من 40 موظف بمتوسط حسابي (3.32) وبنسبة (66.3%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي الشركات التي يعمل بها من 10 موظفين فما دون بمتوسط حسابي (2.86) وبنسبة (57.3%).

أي انه كلما زاد حجم الشركة من حيث عدد العاملين زاد مستوى التكيف، ويمكن تفسير ذلك بأنّ الشركات ذات العمالة القليلة لا تحتاج إلى الكثير من السيولة، ويمكن وضع برنامج طوارئ والسيطرة على كافة المصروفات، ويمكن ترشيد مخصصات الموارد البشرية كالحوافر والمكافآت وغيرها. في حين أنّ الشركات التي يوجد بها عمالة عالية، تحتاج إلى المزيد من المصروفات والنفقات، وهذا يؤدي إلى رفع احتياجها للسيولة النقدية.

وفي مجال التسويق كانت أكثر الشركات تكيفاً هي الشركات التي يعمل بها من (أكثر من 40 موظف) بمتوسط حسابي (3.30) وبنسبة (66%) في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي الشركات التي يعمل بها من (11-20 موظف) بمتوسط حسابي (3.08) وبنسبة (61.7%).

وفي مجال الإنتاج والعمليات فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً هي الشركات التي تضم من (21-40 موظف) بمتوسط حسابي (3.68) وبنسبة (73.6%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً في هذا المجال هي الشركات التي تضم من (11-20 موظف) بمتوسط حسابي (3.13) وبنسبة (62.5%).

وفي مجال العلاقة مع الزبائن فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً هي الشركات التي تضم أكثر من 40 موظف بمتوسط حسابي (4) وبنسبة (80%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي التي تضم من (11-20 موظف) بمتوسط حسابي (3.58) وبنسبة (71.7%).

وفي مجال تماسك أفراد العائلة فقد كانت أكثر الشركات تكيفاً هي التي تضم من (21-40 موظف) بمتوسط حسابي (4.18) وبنسبة (83.6%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي الشركات التي تضم من (11-20 موظف) بمتوسط حسابي (3.50) وبنسبة (70%).

وبشكل عام يمكن القول أنّ الشركات الأكثر تكيفاً في ظل أزمة كورونا هي الشركات التي تضم أكثر من 40 موظف بمتوسط حسابي (3.60) وبنسبة (72%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي الشركات التي تضم من (11-20 موظف) بمتوسط حسابي (3.29) وبنسبة (65.8%).

ويمكن القول بأنّ الشركات ذات الحجم المتوسطة والكبيرة تقوم بعمل تسويق أكثر من الشركات الصغيرة، وذلك لوجود منتجات مختلفة لديها، كذلك لوجود طواقم لعمل التسويق لهذه المنتجات، ويكون استخدامهم لكافة الوسائل الخاصة بالتسويق، في حين يكتفي ذوي الشركات الصغيرة بتسويق المنتج من خلال قناة تسويقية محددة، كما أن مستوى الإنتاج لديها أكبر إضافة إلى حجم العمالة المرتفع، إضافة إلى حجم رأس المال المرتفع لديها مقارنة بالشركات ذات العمالة المنخفضة، فيكون مستوى تكيفها مع الأزمات مرتفع، وذلك لوجود خطط استراتيجية لديها تلائم كافة الظروف التي يمكن أن تمر بها. الخلاصة أن الشركات الأكبر حجماً لديها قدرات أعلى في التكيف مع ظروف الأزمة مقارنة مع الشركات الأصغر حجماً.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

2.5 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

3.5 التوصيات

4.5 توصيات عامة

### ملخص نتائج الدراسة والتوصيات

#### 1.5 نتائج الدراسة

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أولاً: في مجال التمويل وتوفير السيولة كان هناك مشكلة جدية في تحصيل الديون، والسيولة، ورجوع الشيكات خلال أزمة كوفيد-19، ومع ذلك الشركات لم تضطر للاقتراض من البنوك، أو بيع جزء من املاكها، أو البحث عن شريك خارجي لتوفير سيولة نقدية تساعد باستمرار المشروع.

#### ثانياً: في مجال الموارد البشرية:

- فئة العاملين اهتمت الشركات بتعريف الموارد البشرية لديها بالأزمة وتدريبهم على التعامل معها، ولم تقم بخفض الرواتب والأجور التي يحصلون عليها.
- فئة الإدارة العليا وجود سهولة للوصول إلى موظفي الإدارة العليا خلال الأزمة، وأيضاً تشجيع كافة المستويات الإداريه في الشركة للمشاركة في صنع القرار، كذلك لم تتخلى عن أي من مدراءها أو تأجيل صرف اجورهم.

#### ثالثاً: في مجال التسويق:

- المنتج: قامت الشركات العائلية بتقليل حجم المنتجات من جهة وتم الاعتماد على منتجات بمواصفات جديدة تتناسب مع ظروف الأزمة، وهذا دليل على أن نسبة جيدة من الشركات احدثت تغيرات على منتجاتها للتوافق مع حالة الأزمة والتغير في سلوك المستهلك، وكان هنالك ولكن بنسبة اقل من الشركات التي قامت بأضافة منتجات جديدة وذلك حتى تواجه التحديات التي فرضتها الأزمة.
- السعر: عملت الشركات العائلية على تخفيض أسعار بعض السلع، وتم التركيز على السلع الأقل سعراً لكثرة الطلب عليها بسبب الأزمة. فقد استخدمت المنشآت السياسية السعريه كآلية ممكنة للحصول على السيولة وتسويق منتجاتها وبالتالي كان أيضاً توفير منتجات أسعارها منخفضة.

- **التوزيع:** اعتمدت الشركات بشكل كبير على التسويق الالكتروني للمنتجات الخاصة بهم والوصول إلى المستهلك بسرعة أكبر في ظل الاغلاق بسبب الأزمة.
- **الترويج:** توجهت الشركات العائلية إلى استخدام نظام العروض والتخفيضات في الترويج للمنتجات بسبب الأزمة بدرجة أكبر من السابق.
- **المنافسة:** زادت حدة المنافسة بين الشركات خلال الأزمة، بالإضافة إلى ذلك كان تأثير المنافسة سلبي على معظم الشركات العائلية.
- **رابعاً: في مجال الإنتاج والعمليات** وجود صعوبات في السفر من اجل الاستيراد خلال الأزمة، وأيضاً صعوبه في توفير وسائل النقل المناسبة للحصول على المنتجات من الموردين، وهذا ادى إلى تجميد العمل لفترة وخفض حجم المخزون الخاص بالمنتجات.
- **خامساً: في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن** وجود اهتمام كبير من قبل الشركات العائلية فيما يخص المحافظة على السلامة والالتزام بمعايير وإجراءات السلامة العامة المتعلقة بانتشار فيروس كورونا (كوفيد-19)، بالإضافة إلى المحافظة على التواصل المستمر مع الزبائن.
- **سادساً: وجود تأثير لأزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة** حيث كان بشكل ايجابي فالشركاء من أفراد العائلة كانوا جاهزين للتكيف والتعامل مع الوضع غير الطبيعي الجديد الذي اوجده كوفيد-19، وأيضاً تمتعوا بالمهارات المطلوبه لحل المشكلات خلال الأزمة، وكذلك طورو افكار ومعرفة جديدة للتغلب على المشكلات للتأقلم مع الأزمة، ولم تصل الشركات لوضع تضطر معه بيع بعض الاصول والموجودات، ولم يحدث أي خلاف بين الشركاء من افراد العائلة العاملين في الشركة بسبب أزمة كوفيد-19.

## 2.5 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. أشارت النتائج حسب متغير الشكل القانوني للشركة أن أكثر الشركات تكيفاً في ظل أزمة كورونا (كوفيد-19) هي شركات المساهمة الخصوصية بمتوسط حسابي (3.48) وبنسبة مئوية (69.6%)، تبعتها الشراكة بمتوسط حسابي (3.43) وبنسبة مئوية (68.5%)، ثم الشركات العادية العامة بمتوسط حسابي (3.31) وبنسبة (66.3%)، وأخيراً الشركات الفردية بمتوسط حسابي (3.21) وبنسبة مئوية (64.2%).

2. أشارت النتائج حسب الجيل الذي يدير الشركة أن أكثر الشركات تكيفاً في ظل أزمة كورونا هي الشركات التي تدار من قبل أفراد الجيل الأول والثاني بمتوسط حسابي (3.63) وبنسبة (72.7%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي الشركات التي تدار من قبل أفراد الجيل الثاني والثالث بمتوسط حسابي (2.75) وبنسبة (55%).

3. أشارت النتائج حسب متغير طبيعة ومجال الشركة أن أكثر الشركات تكيفاً في ظل أزمة كورونا هي شركات بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الاكسسوارات/ النظارات بمتوسط حسابي (4.00) وبنسبة (80%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي شركات بيع التجهيزات المكتبية بمتوسط حسابي (3.00) وبنسبة (60%).

4. أشارت النتائج حسب متغير عدد العاملين الآن أن الشركات الأكثر تكيفاً في ظل أزمة كورونا هي الشركات التي تضم أكثر من 40 موظف بمتوسط حسابي (3.60) وبنسبة (72%)، في حين كانت أقل الشركات تكيفاً هي الشركات التي تضم من (11-20 موظف) بمتوسط حسابي (3.29) وبنسبة (65.8%).

### 3.5 التوصيات

- الأهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، لوضع خطط استراتيجية طويلة المدى وذات أبعاد مختلفة تضمن عدم تعرض الشركات للاخفاق عند حدوث الأزمات المختلفة.
- يجب على الشركات وضع سياسات واجراءات لاتباعها في تحصيل الديون من خلال توظيف محصل للديون أو التوجه إلى الجهات المختصة (محامين) لمعالجة الأمر لضمان توفير السيولة على المدى الطويل.
- يلعب التواصل مع الموظفين دوراً أساسياً. يريد الموظفون تهدئة مخاوفهم ويحتاجون إلى إبقائهم على علم بالوضع المستمر من منظور طويل الأجل، يعد التعليم المستمر عاملاً رئيسياً في حالة توفر الوسائل المالية، يمكن استخدام وقت الفراغ للموظفين لإجراء مزيد من التدريب دون إعاقة الموظف في مهامه التشغيلية.
- الأهتمام والأستثمار أكثر في التسويق الإلكتروني.

- اكتشف فرصًا جديدة، يجب على الشركات مراقبة الوضع عن كثب والبحث عن استكشاف أسواق جديدة أو تقديم منتجات / خدمات جديدة للتعافي من الأزمة. على وجه الخصوص، يجب على الشركات التفكير خارج الصندوق لتعويض الأثر السلبي لتفشي المرض والبقاء على قيد الحياة من الأزمة.
- العمل على إيجاد البدائل للمنتجات، أو توفيرها بكميات مناسبة تحديدا في مجال الشركات التي تعمل في البضائع التي لا تحتاج إلى تاريخ صلاحية، حتى لا يتعرضوا لأزمات السفر من أجل الاستيراد.
- تعزيز ثقافة إجراءات السلامة العامة والوقاية بشكل عام في الشركات العائلية، كون ذلك يساعد في الحد من الأزمات الخاصة بالأمراض المعدية، وذلك بتقليل الاحتكاك بين الزبائن بالتباعد الاجتماعي، وتوفير سبل الوقاية المختلفة.
- بناء جسور الثقة بين الأجيال المختلفة بشكل عام، وذلك لضمان استمرارية الشركة بعد غياب الجيل الأول المؤسس، أو الجيل الثاني، فالتماسك الأسري يحافظ على استمرارية عمل الشركة في كافة الظروف بشكل عام.

#### 4.5 توصيات عامة:

- تعزيز الاقتصاد من خلال السماح للشركات العائلية في قطاع التجزئة في العمل مع اتخاذ جميع التدابير الاحترازية الممكنة لاحتواء انتشار المرض. سيساعد هذا الشركات على الوقوف على قدميها وتحفيز الاقتصاد.
- المساعدة المالية، حيث تكشف نتائجنا أن الشركات تواجه مشكلات مالية، وبالتالي، يجب على الحكومة النظر في تقديم قروض لهذه الشركات لمكافحة الأزمة المستمرة. قد لا تستمر هذه الشركات خلال الأزمة المستمرة دون دعم السلطات الحكومية. يمكن للسلطات المحلية النظر في تقديم قروض للمساعدة في حالات الكوارث للمؤسسات المتأثرة بـ كوفيد-19، لجعل هذه الشركات أكثر مرونة في مواجهة الاضطرابات الاقتصادية المرتبطة بالأمراض. يمكن تقديم هذه القروض بفائدة منخفضة مع سداد طويل الأجل للحفاظ على القدرة على تحمل السداد.

- هناك حاجة لنشر الوعي حول أهمية التخطيط المسبق للتعامل مع أوجه عدم اليقين المماثلة. على الرغم من أن العوامل الخارجية خارجة عن السيطرة، إلا أن الإجراءات الوقائية والإعدادات اللازمة قد تساعد في تقليل الخسائر والسيطرة عليها. لا يساعد التخطيط المسبق الشركات والموظفين فحسب، بل يساعد الاقتصاد ككل على تجاوز الأزمة المستمرة. لذلك، يجب على الشركات العائلية في قطاع التجزئة التفكير في اعتماد خطة مقدماً لمنع الخسائر الكبيرة الناتجة عن أزمة مماثلة في أقرب وقت ممكن قبل فوات الأوان.

## 5.5 الأستنتاج:

- يمكن القول بالاعتماد على التحليل والنتائج التي توصلت لها الدراسة أن الشركات العائلية في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة سوف يكون لديها امكانية للتعافي والبقاء حتى مع استمرت أزمة كورونا (كوفيد-19) عام آخر، وذلك بسبب أن اغلبية الشركات لم تضطر للاقتراض من البنوك، أو بيع جزء من أملاكها أو البحث عن شريك خارجي لتوفير سيولة نقدية تساعد باستمرار المشروع، ونسبة قليلة جداً استغنت عن الموظفين لديها فالشركات العائلية تتصرف بشكل أكثر مسؤولية تجاه موظفيها وكذلك البيئة، وتنسق بشكل وثيق القرارات مع القيم والأهداف غير الاقتصادية للشركة، وبسبب هياكل الملكية الخاصة بها يمكن للشركات العائلية اتخاذ قرارات سريعة والاستجابة للتغيرات بسرعة، وهذا ما يميزها عن الشركات الاخرى غير العائلية، وأيضاً أن هناك توجهات بعض الجهات الدولية الاهتمام أكثر في الشركات العائلية حيث لا يوجد في فلسطين سوا (41) شركة مساهمة عامة. وأيضاً ما يميز الوضع الاقتصادي في فلسطين عن غيره من دول العالم أن هنالك العديد من التحديات، وأولها الاحتلال الإسرائيلي. حيث تشكل الشركات العائلية نسبة تفوق 90% من العدد الكلي لمنشآت الأعمال في فلسطين، وتقوم بدور كبير في تشغيل الأيدي العاملة، وبناء ودعم الاقتصاد الوطني والمساهمة في الناتج القومي الإجمالي، وانطلاقاً من هذه المعطيات وإضافة إلى مدى تأثير ذلك على استقرار الاقتصاد الوطني وعناصر مقوماته، جرت هذه الدراسة لضمان استمرارية وديمومة الشركات العائلية.

## المصادر والمراجع

## المراجع المراجع العربية

- التلاحمة، خالد (2012). حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، المجلة الاردنية في القانون والعلوم السياسية، 4(3).
- جعفر، يونس، (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، 21(1)-324-293.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2018)، مسح التجارة الداخلية. رام الله - فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2019) ، مسح القوى العاملة. رام الله - فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2019)، مسح المنشآت الصناعية. رام الله- فلسطين.
- الحوال، هشام، وفرسة، محمد، واليوسف، نورا (2020) تأثير أزمة كورونا على المنشأة الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، جامعة الامير سلطان، الجمعية الاقتصادية السعودية، السعودية.
- الديب، سليمان سلامة. (2012). واقع استخدام اساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر غزة.
- سبتي، عزيز. (2002). إدارة الأزمات في منظمات الاعمال في القطاع الصناعي الاردني (رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية عمان.
- الصلحي، نور، وعانود، العاصي (2020) التأثيرات على الشركات الصغيرة والمتوسطة دراسة اراء المدراء والمالكين، شركة ابسوس، الاردن.
- عبد النبي، هدى عبد الغني. (2008). واقع إدارة الأزمات لدى الادارة العليا والوسطى في المنظمات الاهلية والتصورات المقترحة لتطويرها في محافظات جنوب الضفة الغربية(رسالة ماجستير). جامعة القدس، فلسطين.
- عسيلي، خالد، (2020): التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا على الدولة والمجتمع.فلسطين.

- Al-Dajani, H., & Marlow, S. (2010). Impact of women's home-based enterprise on family dynamics: Evidence from Jordan. *International Small Business Journal*, 28(5), 470–486.
- Adler, P.S & Kwon, S.W (2002): Social Capital: Prospects for A New Concept, *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wood, G., (2020). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*. DOI: 10.1016/j.emj.2020.09.002 .
- Amann, B. & Jaussaud, J. (2012), “Family and non-family business resilience in an economic downturn”, *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 203-223.
- Amit P. & Kameshvari B., (2012), “A Study on Consumer Behaviour of Organized and Unorganized Retail Outlets in Vadodara City” *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(4), 466-474.
- Amore, M. D & Bennedsen, M. (2013). The Value of Local Political Connections in a Low-Corruption Environment, *Journal of Financial Economics* 110(2), 387-402. DOI: 10.1016/j.jfineco.2013.06.002.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328. doi:10.1111/1540- 6261.00567.
- Andrew. (2009). *Understanding Family Business*. Institute for Family Business (UK).
- Argenti, J. (1976), *Corporate collapse: the causes and symptoms*, Holsted press, McGraw-Hill, London, 1st Edition.
- Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (1995), “Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future?”, *Family Business Review*, 8 (2), 121-130.
- Arrondo-Garcia, R., Fernandez-Mendez, C. & Menendez-Requejo, S. (2016), “The growth and performance of family businesses during the global financial crisis: the role of the generation in control”, *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 227-237.
- Asmelash, L., & Cooper, A. (2020). Nearly 80% of hotel rooms in the US are empty, according to new data. CNN. <https://www.cnn.com/2020/04/08/us/hotel-rooms-industry-coronavirus-trnd/index.html>
- Astrachan, J. Klein, S. & Smyrnios, K. (2006) ‘The F-PEC scale of family influence: a proposal to solving the family business definition problem’, in *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, UK.
- Aydemir, M. & Demirci, M.K. (2005), “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* Mayıs, 29(1), 65-81.
- Barach, J. A., & Gantisky, J. B. (1995), *Successful Succession in Family Business*, *Family Business Review*, 8(2), 131-155.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. , Clark, C. & Alvarez, S. (2002). “Where does entrepreneurship come from: Network models of opportunity recognition and resource acquisition with application to the family firm”. Paper presented at Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise, Wharton School of Business, Philadelphia, December, 2002.
- Barrett, M. (2014). Theories to define and understand family firms. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp.168-170).Wollongong,Australia:THEORI. <https://ro.uow.edu.au/buspapers/395>.
- Barro, R J, J F Ursúa and J Weng (2020), "The Coronavirus and the Great Influenza Pandemic. Lessons from the “Spanish Flu” for the Coronavirus’s Potential Effects on Mortality and Economic Activity", NBER working paper 26866.<https://doi.org/10.3386/w26866>.
- Barton, L, & Hardigree, D. (1995). Risk and crisis management in facilities: emerging paradigms in assessing critical incidents.*Facilities*,13(9/10), 11-14. <https://doi.org/10.1108/02632779510095572>.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations* (2nd ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Basco, R. (2015).Family business and regional development-Atheoretical model of regional familiness.*journal of Family Business strategy*,6(4),259-271.
- Basco, R. (2017a).The multiple embeddedness of family firm in ArabWorld. In S.Basly,P.-L.Saunier, & A.Marouane (Eds). *Family businesses in the Arab World- Governance, strategy,and financing* (pp.247-256).
- Bauweraerts, J. (2013), “How do private family firms face the crisis? Empirical evidence from Belgium”, *International Business Research*, 6( 8), 91.
- Berrone, P., Cruz, C. & Gomez-Mejia, L.R. (2012), “Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research”, *Family Business Review*, 25 (3), 258-279.
- Billings, R. S., Milburn,T. W., & Schaalma, M. L. (1980). A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 300-316.
- Bjuggren, C. (2015). Sensitivity to shocks and implicit protection in family firms. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 119(C), 18-31. DOI: 10.1016/j.jebo.2015.07.011
- Bundy, J., & Pfarrer, M. D. (2015). A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis. *Academy of Management Review*, 40(3), 345-369.
- Burkart, M.,Panunzi., F., & Shleifer., A. (2003) Family Firms. *The journal of finance*.58(5). 2167-2201.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339–365.

- Cabrera – Suárez, K ., DeSaá – Pérez, P .& García - Almeida, D. (2001) . “The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm”. *Family Business Review*,14(1), 37–47.
- Can, halil (1999), *organizasyon ve yönetim, siyasal kitabevi*, Ankara.
- Carley, K. M. & Harrald, J. R. (1997), “Organizational Learning under Fire: Theory and Practice”, *American Behavioral Scientist*, 40(3), 310–332.
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2001) *Strategic Planning for the Family Business. Parallel Planning to Unify the Family and the Business*. Palgrave, New York.
- Carney, M. (2005), “Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Cater, J. & Schwab, A. (2008), "Turnaround strategies in established small family firms, *Family Business Review*", 21(1), 31-50.
- Chrisman, J.J. , Chua, J.H. & Litz, R.A. (2004). “Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), 335–54.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family business: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Sharma, P. (2005), “Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm”, *Entrepreneurship: Theory and Practice* ,Baylor University, 29(5), 555-575.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- Coombs, W.T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125-142.
- Coombs, W. T. (2006). *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*. Westport, CN: Praeger.
- Coombs, W. T. (2007b) “Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding”( 2<sup>nd</sup> ed).,Sage, Los Angeles, London, New Delhi and Singapore.
- Coombs, W. T. (2007a). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550049
- Coombs, W. T. (2010). Crisis communication: A developing field. In R. L. Heath (Ed.), *The Sage handbook of public relations*: 477-488. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Corbetta, G. & Salvato, C. (2004).Self-serving of self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355–362.
- Daniell, M. H., McCullough, T. (2013). *Family wealth management*. Singapore: John Wiley and Sons Singapore Pte. Ltd.

- D'Aurizio L., Oliviero T., Romano L. (2015). Family firms, soft information and bank lending in a financial crisis. *Journal of Corporate Finance* 33, 279-292.
- Davis, J. & Green, J. (2009). Family Businesses Have Traits to Survive [online] available from. <http://www.pbn.com/Family-businesses-have-traits-to-survive,40521>.
- Davis, J. H., Schoorman, D. L., & Donaldson, L. (1997). Towards a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Davis, S. (1968). Entrepreneurial Succession, *Administrative Science Quarterly*, 402-16.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Debarliev, S., & Janeska-Iliev, A. (2015). Family business characteristics and differences: some insights from the developing countries. The Eleventh International Conference: "Challenges of Europe: Growth, competitiveness and inequality", 39.
- De Falco, S.E (2016): "Family business, Ownership Governance and Management" Editor: Giappichelli, Torino. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/308020598\\_Family\\_business\\_Ownership\\_Governance\\_and\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/308020598_Family_business_Ownership_Governance_and_Management).
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018a). Innovation with limited resources: Management lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125-146.
- De Massis, A., Frattini F., Majocchi, A., Piscitello, L. (2018b). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3-21.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G. & Cassia, L. (2013), "Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms", *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 166-175.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J.H., Chrisman, J.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.
- Dinçer, Ömer; (1992), "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", 2. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Dobrzynski, J. H. (1993), "Relationship investing", *Business Week*, 3309 (15), 68-75.
- Dolnicar, S., & Zare, S. (2020). CORONAVIRUS AND AIRBNB – Disrupting the Disruptor. SocArXiv. March 18. doi:10.31235/osf.io/t9n6q.
- Donnelley, R.G (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(2), 94–105.
- Donthu, N & Gustafsson, A. (2020): " Effects of COVID-19 on business and research", *Journal of Business Research*, 117, 284-289. DIO: 10.1016/j.jbusres.2020.06.008

- Dorn, M, (2000) ‘An Effective Crisis Response Team’, *School Planning & Management* 39, 18.
- Dreux IV, D.R. (1990). Financing family businesses: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3(3), 225–243.
- Dubrovski, D. (2004). Peculiarities of Managing a Company in Crisis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(9-10), 1199-1207. <http://dx.doi.org/10.1080/1478336042000255578>.
- Dubrovski , D., (2016):Handling Corporate Crises Based on the Correct Analysis of Its Causes,*Journal of Financial Risk Management* , 5(4),264-280,DOI: 10.4236/jfrm.2016.54024
- Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, 8(1), 17–28.
- Dutton, Jane E., (1986) “The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues”, *Journal of Management Studies*, 23(5), 501-517.
- Dyer, W.G. Jr. (2006), Examining the “Family Effect” on Firm Performance, *Family business review*, 19 (4),253-273.
- Dyer, W. G. Jr & Whetten, D. A. (2006), “Family firms and social responsibility: preliminary evidence from the S&P 500”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*,30(6), 785-802.
- Eddleston, K, A., & Kellermanns, F,W., (2007).Destructive and Productive Family Relationships: A Stewardship Theory Perspective *Journal of Business Venturing*. 22(4). 545-565.
- Eisenhardt, K .M .(1989) “Agency theory: An assessment and review”. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57–74.
- Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. (2010). *Perheyritys on enemmän*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- European Commission, (2009) Directorate-general for Enterprise and Industry, Overview of Family-Business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies. Consulted 26.2.2014.Retrieved from [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/familybusiness/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/familybusiness/family_business_expert_group_report_en.pdf)
- Faghfour, P., Kraiczy, N.D., Hack, A. & Kellermanns, F.W. (2015), “Ready for a crisis? How supervisory boards affect the formalized crisis procedures of small and medium-sized family firms in Germany”, *Review of Managerial Science*, 9(2), 317-338.
- Fama, E. F, & Jensen, M. C.,. (1983). *FOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL STRATEGY*, Harvard University Press, 1998, and *Journal of Law and Economics*,VOL 26 [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=94034](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94034)
- Family Firm Institute (2017). Global data points. Retrieved from <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>.
- Fearn-Banks, K. (2001). *Crisis communications: A casebook approach* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Fediuk, T. A., Coombs, W. T., & Botero, I. C. (2012). Exploring crisis from a receiver perspective: Understanding stakeholder reactions during crisis events. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication*: 635-656. Malden, MA: Wiley.
- Fernandes, N. (2020). Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy (March 22, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3557504> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3557504> accessed 5 April 2020.
- Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S. & Calabro, A. (2016), “Innovation in family firms—examining the inventory and mapping the path”, *International Journal of Innovation Management*, 20(6), 1650054.
- Fink, S. L., (1986), “Crisis Management: Planning for The Inevitable”, Amacom, New York.
- Fombrun, C. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Forgues, B, & Roux-Dufort, C., (1998), “Crises: Events or Processes?”, *Hazards and Sustainability: Contemporary Issues in Risk Management* 26 (27), 1-37
- Gallo, M.A. & Vilaseca, A. (1996). Finance in family business. *Family Business Review*, 9(4), 387–402.
- GDA (Global Data Analysis).( 2020) Coronavirus (COVID-19) Executive Briefing. Global Data. Available online: <https://globaldata.com/covid-19/>
- Gephart, R. P. (2007). Crisis sensemaking and the public inquiry. In C. M. Pearson, C. Roux-Dufort, & J. A. Clair (Eds.), *International handbook of organizational crisis management*: 123-160. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J. & Moyano-Fuentes, J. (2007), “*Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills*”, *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gordon G & Nicholson N (2008) “Family Wars” Kogan Page Limited, Great Britain.
- Habbershon, T.G .& Pistrui, J(2002) . “Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth”. *Family Business Review*, 5, 223–237.
- Habbershon, T.G & Williams, M .L (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*. 12 (1), 1-25.
- Hameli, H, (2018): A Literature Review of Retailing Sector and Business Retailing Types, *ILIRIA International Review*, 8(1)

- Harrington, Irwin. (2011)." Improving Public Safety Emergency Response Efficiency Amid Uncertainty Through Crisis Leadership Training", Doctor Dissertation, Walden University, No. (3439775). PP17.
- Hashash, H. (2010), "Characteristics of Successful Family Business in Lebanon", Unpublished Master Thesis, Lebanese American University, Beirut, PP. 10-28.
- Haynes, G.W., Walker, R., Rowe, B.R., & Hong, G.-S. (1999). The intermingling of business and family finances in family-owned businesses. *Family Business Review*, 12(3), 225–239.
- Heath, R. (1995), "The Kobe earthquake: some realities of strategic management of crises and disasters", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 4 (5), 11-24.
- Heck, R. K. Z., Owen, A. J., & Rowe, B. R. (Eds.) .(1995). Home-based employment and family life, Auburn House, Westport, CT
- Heck, R.K.Z., & Stafford, K., (2001). The vital institution of family business: economic benefits hidden in plain sight. In: McCann, G.K., Upton, N. (Eds.), *Destroying Myths and Creating Value in Family Business*. Stetson University, Deland, FL, pp 9-17.
- Heck, R.K.Z., & Trent, E.S., (1999). The prevalence of family business from a household sample, *Family Business Review*, 12(3), 209-224.
- Herbane, B. (2013), "Exploring crisis management in UK small-and medium-sized enterprises", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82-95.
- Hermann, C. F. ( 1963). "Some consequences of crisis which limit the viability of organizations." *Administrative Science Quarterly*. 8(1): 61–82.  
<https://www.jstor.org/stable/2390887>.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., & Sexton, D.L., (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation.*Strategic Management Journal*, 22(special issue), 479–491.
- Hitt, M. A., Ireland, R.D. , Camp, S. M., & Sexton, D.L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In M. A. Hitt , R. D. Ireland , S. M. Camp , & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 1–16. Oxford: Blackwell Publishers.
- Hodgetts, R .& Kuratku., (2002). *Effective Small Business Management*, Seventh Edition, John Wiley & Sons, INC. P.52. Ibid, P.615.
- Horton, T.P. (1986). Managing in a family way. *Management Review*, 75(2), 3.
- Huang, J.C., Newell, S. & Pan, S.L. (2001), "The process of global knowledge integration: a case study of a multinational investment bank's Y2K program", *European Journal of Information Systems*,10, 161–1 74.  
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000402>
- Ingalsuo, M. (2014), *Challenges and opportunities of family businesses*, International Business Management, Turku University of applied sciences.
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-

19/SARS-CoV-2). case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136.

- Jackson, J. K., Weiss, M. A., Schwarzenberg, A.B., & Nelson, R. M. (2020,May 1). Global Economic Effects of Covid-19, *Congressional Research Service*, (R46270 - Version: 20). Retrieved from <https://fas.org/sgp/crs/row/R46270.pdf>.
- Jamali, D., & Sdiani, Y. (2013). Does religiosity determine affinities to CSR? *Journal of Management Spirituality & Religion*, 10(4), 309–323.
- James, E. H., Wooten, L. P. & Dushek, K. (2011) ‘Crisis management: informing a new leadership research agenda’, *The Academy of Management Annals*, 5(1), 455–493.
- James, H, S. (1999).Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*. 6(1),41-55.
- James, H. (2006): *Family Capitalism*. Belknap-Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Janssen, C., Vanhamme, J., & Leblanc, S. (2017). Should luxury brands say it out loud? Brand conspicuousness and consumer perceptions of responsible luxury. *Journal of Business Research*, 77, 167–174
- Jaques, T. (2009). Issue management as a post-crisis discipline: Identifying and responding to issue impacts beyond the crisis. *Journal of Public Affairs*, 9(1), 35-44.
- Jayakumar ,T., De Massis,A. (2020) A Shock to the System: How Family Businesses Can Survive Covid-19. *Entrepreneur & Innovation Exchange* Published online at [FamilyBusiness.org](http://FamilyBusiness.org) .DOI: 10.32617/532-5ef363ecef0c.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*", 3(4),305–360.
- Jindal, S., Laveena, L., & Aggarwal, A. (2015). A Comparative Study Of Crisis Management-Toyota V/S General Motors. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 2(6), 1-12.
- Jose, C., Tan Cheng, L., YuBo., L & Wei, H., (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau. *Research Square*.DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Kadibesegil, Salim; (2002), “Kriz Geliyorur Der”, *MediaCat*, İstanbul.
- Kahn, W.A., Barton, M.A. & Fellows, S. (2013) ‘Organizational crises and the disturbance of relational systems’, *Academy of Management Review*, 38(3), 377–396.
- Kim, Y. & Vonortas, N.S. (2014), “*Cooperation in the formative years: evidence from small enterprises in Europe*”, *European Management Journal*, 32(5), 795-805.
- Klein, S. B. (2000a). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-181.
- Kontinen, T. ( 2011). Internationalization pathways of family SMEs. *Jyväskylä: Jyväskylä University School of Business and Economics*.

- Kraus, S., T. Clauß, M. Breier, J. Gast, A. Zardini, & V. Tiberius. (2020). “The Economics of COVID-19: Initial Empirical Evidence on How Family Firms in Five European Countries Cope with the Corona Crisis.” *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–92.
- Lampel, J., Shamsie, J., & Shapira, Z. (2009). Experiencing the improbable: Rare events and organizational learning. *Organization Science*, 20(5): 835-845.
- Lane, P.J. & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461–477.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Lester, H. L. (2011). Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses. *Organization Science* 22(3), 704-721.
- Lee, J. (2006), “*Family firm performance: further evidence*”, *Family Business Review*, Vol. 19(2), 103-114.
- Lee, S. (2000). A Historical Case Study of the Survival of a Fourth Generation Family Business (Doctoral dissertation, Capella University).
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lins, K.V., Volpin, P. & Wagner, H.F. (2013), “Does family control matter? International evidence from the 2008–2009 financial crisis”, *The Review of Financial Studies*, 26(10), 2583-2619.
- Lipitz, E., Hauser, B.R. (2016). *Trusts and Estates: Managing Risk in Family Businesses*. <http://wealthmanagement.com/family-business/managingrisk-family-businesses> [Accessed: 01/06/2016].
- Lubatkin, L.H., Lane, P.J., & Schulze, W.S. (2001). Agency relationships in firm governance. In M.A. Hitt, R.E. Freeman, & J.R. Harrison (eds.), *Handbook of strategic management*, 124–188. Oxford, U.K.: Blackwell Publishing.
- Lubatkin, M .H. , Durand, R. & Ling, Y (2007). “The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism”. *Journal of Business Research*, 60 (10), 1022–1029.
- Mallin, C (2007). *Corporate Governance*. Oxford University Press p.75.
- McConaughy, D. L. & Phillips, G.M. (1999). Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms. *Family Business Review*, 12(2), 123–132.
- Margaret, Rouse (2013): *Crisis Management Plan, USA*.
- Mclellan, J. D., & Moustafa, E. (2013). An exploratory analysis of management accounting practices in the Arab Gulf Cooperative countries. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 4(1), 51–63.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005), *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006a) *Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities*. *Family Business Review*, 21 (1), 73-87.

- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2009) Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Family Business Review*, 33(6), 1169-1191.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45, 51-78.
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Miller K. S. & Iscoe .I. (1963). The concept of crisis: Current status and mental health implications. *Human Organization*, 22(3): 195-201.
- Minichilli, A., Brogi, M. & Calabro, A. (2016), "Weathering the storm: family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis", *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 552-568.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., E., Eds., *Trust in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, 261-287.
- Moore, P. G. (2004). *The business of risk*. Cambridge: Cambridge University Press
- Morck, R. & Yeung, B. (2004). "Family control and the rent-seeking society", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 391-409.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Nielsen, (2020). Covid: The unexpected catalyst for tech adoption. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/covid-19-theunexpected-catalyst-for-tech-adoptio>.
- Nguyen, P. (2011). Corporate governance and risk-taking: Evidence from Japanese firms. *Pacific-Basin Finance Journal*, 19(3), 278-297.
- Niemelä, M. (2006). Pitkäikäisten perheyrittysten arvoprofiili. Jyväskylä: Jyväskylä University.
- Nordqvist, M. & Jack, S. (2020), "Family businesses can Tell us a lot about what makes a company resilient in times of crisis". Retrieved from <https://www.hhs.se/contentassets/12721b1ec98e41f3b9ff347d02b18b3e/a40.pdf>.
- OCHA:Occupied Palestinian Territory: COVID-19 Emergency Situation Report NO.1 (as of 1200 hrs, 24 March 2020) [https://www.ochaopt.org/sites/default/files/sitrep\\_1\\_covid19\\_response\\_opt\\_2020-03-24.pdf](https://www.ochaopt.org/sites/default/files/sitrep_1_covid19_response_opt_2020-03-24.pdf).
- Özdemir, L. & Balkan, M. O. (2010) The Positive and Negative Effects of Crisis on Organizations: An Application, Turgut Özal International Conference on Economics and Politics.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2002), "Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir

Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19, 93-114.

- Paasio, A. & Heinonen, J. (1993). *Perheyrittäjäyys Suomessa*. Helsinki: Tietosyikli
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D. & Dennis, C. (2020), “Competing during a pandemic? Retailers’ ups and downs during the COVID-19 outbreak”, *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 209-213.
- Pauchant, T.C., & Mitroff, I.I. (1992), “Transforming the Crises-Prone Organization”, Jossey-Bass Pub, San Francisco.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1). 59-76 <https://www.jstor.org/stable/259099>
- Pieper, T. M. (2007). *Mechanisms to assure long term family business survival: A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families*. Frankfurt: Peter Lang Publishing Group.
- Ponzetti, J.J. (2003). *International Encyclopedia of Marriage and Family*. 2nd ed., Macmillian Reference, New York, NY.
- Price Waterhouse Coopers (PWC) (2016). Middle east family business survey 2016 Online report. Retrieved from <http://www.pwc.com/m1/en/publications/family-businesssurvey.html>.
- Ratten, V. (2015). Family business in sport organizations: Western experiences as lessons for transitional economies, in L. Dana and V. Ramadani, eds. *Family Businesses in Transition Economies*. Switzerland: Springer, 305-317.
- Ritchie, B.W. (2004), “Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry”, *Tourism Management*, 25(6), 669-683.
- Rivers, W. (2009). *The Paradox of Family Business Decision-Making*. Family Business Institute [online] available from <http://www.familybusinessinstitute.com/index.php/Volume-8-Articles/the-paradox-offamily-business-decision-making.html> (accessed on 12 December 2012).
- Rogoff, E.G. & Zachary-Heck, R.K.Z (2003). Editorial. Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 559-566.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), 105-114.
- Samara, G. (2017). *Managing Family Businesses Heterogeneity: Global Strategies for Family Business Economic and Social, Performance* Universitat Ramon Llull. <http://hdl.handle.net/10803/461046>.
- Samara, G., & Berbegal-Mirabent, J. (2018). Independent directors and family firm Performance: does one size fit all? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 149–172.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M.H. & Dino, R. N. (2002) “Altruism, agency, and the competitiveness of family firms”. *Managerial and Decision Economics*, 23 (4-5), 247–259.

- Schulze, W. S. , Lubatkin, M.H., Dino, R.N. & Buchholtz, A.K .(2001) “Agency relationships in family firms: Theory and evidence”. *Organization Science*, 12 (2), 99–116.
- Senegović, I., Bubić, V., Ćorić, G. (2015). Family business succession risks: The Croatian context, in L. Dana and V. Ramadani, eds. *Family Businesses in Transition Economies*. Switzerland: Springer, 175-197.
- Shafi ,M., Liu,J,. & Ren, W.(2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan.*Research in Globalization*.VOL 2, <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1-14.
- Sirmon, D. G. &Hitt, M.A. (2003), Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Şimşek, m. Şerif (2002), yönetim ve organizasyon, günay ofset, konya.
- Slatter,S. (1990).Je vase podjetje zdravo?Podjetnik,3,29-33.
- Sniezek, J. A., Wilkins, D.C. & Wadlington, P.L. (2001). Advanced training for crisis decision making: Simulation, critiquing, and immersive interfaces. In *Proceedings of the34th Hawaii International Conference on System Sciences*, Maui, HI: IEEE Computer Society. (pp. 1-9).
- Spillan, J. E. (2003). An Explanatory Model for Evaluating Crisis Events & Managers’ Concerns in Not-Profit Organisations. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 11(4), 160-169. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0966-0879.2003.01104002.x>.
- Sraer, D., Thesmar, D.( 2007). Performance and behavior of family firm: Evidence from the French stock market. *Journal of the European Economic Association* 5(4), 709-751. <https://faculty.haas.berkeley.edu/dsraer/sraerthesmar.pdf>.
- Steier,L.(2001).Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust.*Family Business Review*,14(4),353-368.
- Swedish Civil Contingencies Agency. 2008. “Crisis Communications Handbook. Summary and translation of the Swedish ‘Handbok i Kriskommunikation’” SEMA’ Educational Series 2008 (3). Swedish Emergency Management Agency (SEMA). Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/23992.pdf>.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1982), “Bivalent attributes of the family firm”, *Family Business Review*, Vol. 9(2), 199-208.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996), “Bivalent attributes of the family firm”, *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tağraf, H & arslan, N. T. (2003), kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım, c.ü. İktisadi ve idari bilimler dergisi, cilt 4, sayı 1, 149-160.

- Tarki, A., Levy, P., & Weiss, J. (2020). The Coronavirus Crisis Doesn't Have to Lead to Layoffs. Harvard Business Review Digital. Retrieved 4 April 2020 from <https://hbr.org/2020/03/the-coronavirus-crisis-doesnt-have-to-lead-to-layoffs>.
- Teece, D.J. (1992). Foreign investment and technological development in Silicon Valley. *California Management Review*, 34(2), 88–106.
- The Arab World Competitiveness Report, (2018).Switzerland,world economic forum.
- Tourunen, K. (2009a). Perheyrytykset kansantalouden resurssina. Keski suurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 200-2005. Doctoral Thesis. Juväskylä Studies in Business and Economics. Juväskylä: Juväskylä University.
- Tourunen, K. (2009b). Perheyrytykset kansantaloudessa- Yrityksen omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000- luvun alussa. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Tsai, S. P. (2006). Investigating archetype-icon transformation in brand marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6), 648–663.
- Tucker, H. (2020). Coronavirus bankruptcy tracker: These major companies are failing amid the shutdown. *Forbes*<https://www.forbes.com/sites/hanktucker/2020/05/03/coronavirus-bankruptcy-tracker-these-major-companies-are-failing-amid-the-shutdown/#5649f95d3425>.
- Tutar, Hasan, (2001), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- van Essen, M., Strike, V.M., Carney, M. & Sapp, S. (2015), “The resilient family firm: stakeholder outcomes and institutional effects”, *Corporate Governance: An International Review*, 23 (3), 167-183.
- Verma, S., & Gustafsson, A. (2020) Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ward, J.L. (1997), “Growing the family business: special challenges and best practices”, *Family Business Review*, 10(4),323-337.
- Wargitsch, C.(2008) “Management Control Systems in Family Firms - A Stakeholder Rationale”, 17th EDAMBA Summer Academy, Sorèze, France.
- Weismeier-Sammer, D., Frank, H., & von Schlippe, A. (2013).Untangling “familiness”: A literature review and directions for future research. *International Journal for Entrepreneurship and Innovation*,14(3), 165–177.
- WHO EMRO (2021): About COVID-19,Tuesday 20th of April 2021 11:17:05 PM <http://www.emro.who.int/pdf/health-topics/corona-virus/about-covid-19.pdf?ua=1>.
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A., Zhao, E.Y.,( 2017). "Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams". *Academy of Management Annals* 11(2), 733–769 <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>.

- World, B. G. (2011). IFC Family Business Governance Handbook.
- Worldometers.(2020). Coronavirus cases. Retrieved 13.05.2020, from <https://www.worldometers.info/coronavirus/>.
- Zachary, R.K. & Mishra, C.S. (2011) “The future of entrepreneurship research: calling all researchers”, *Entrepreneurship Research Journal*, 1(1), 1-13, available at: [www.bepress.com/erj/vol1/iss1/1/](http://www.bepress.com/erj/vol1/iss1/1/)
- Zahra, S. A. (2011). Doing research in the (new) Middle East: Sailing with the wind. *The Academy of Management Perspectives*, 25(4), 6–21.
- Zellweger ,T. (2017). *Managing the Family Business Theory and Practice*, Cheltenham, UK: Edward Elgar. *Academy of Management Learning and Education*, The 19(1),527. Reviewed by Tetzlaff, E and Jaskiewicz, P. DOI: 10.5465/amle.2019.0011.

الملاحق

ملحق جداول الدراسة رقم (1):

جدول (3.3): معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	أرقام الفقرات		الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	أرقام الفقرات
0.462	0.324	42		0.002	**0.306	1
0.001	**0.415	43		0.292	0.106	2
0.000	**0.437	44		0.013	**0.249	3
0.000	**0.306	45		0.462	0.074	4
0.002	**0.315	46		0.000	**0.567	5
0.001	**0.381	47		0.000	**0.353	6
0.000	**0.438	48		0.000	**0.368	7
0.000	**0.058	49		0.690	0.040	8
0.564	0.427	50		0.000	**0.356	9
0.000	**0.181	51		0.000	**0.392	10
0.071	0.243	52		0.001	**0.327	11
0.015	**0.256	53		0.001	**0.324	12
0.010	**0.368	54		0.025	**0.224	13
0.000	**0.485	55		0.000	**0.450	14
0.000	**0.510	56		0.000	**0.529	15
0.000	**0.233	57		0.000	**0.413	16
0.020	** -0.240	58		0.000	**0.484	17
0.016	**0.208	59		0.000	**0.470	18
0.038	**0.333	60		0.000	**0.441	19
0.001	**0.548	61		0.001	**0.331	20
0.000	**0.429	62		0.026	**0.223	21
0.000	**0.491	63		0.000	**0.433	22
0.000	**0.563	64		0.000	**0.413	23
0.000	**0.323	65		0.000	**0.467	24
0.001	**0.333	66		0.000	**0.361	25
0.001	**0.418	67		0.002	**0.309	26
0.000	**0.322	68		0.000	**0.564	27
0.001	**0.494	69		0.000	**0.351	28

0.000	** -0.002	70		0.000	** 0.377	29
0.985	0.321	71		0.000	** 0.385	30
0.001	** 0.389	72		0.000	** 0.488	31
0.000	** 0.258	73		0.000	** 0.594	32
0.009	** 0.497	74		0.000	** 0.414	33
0.000	** 0.068	75		0.000	** 0.447	34
0.503	-0.140	76		0.000	** 0.372	35
0.165	0.221	77		0.000	** 0.432	36
0.027	** 0.338	78		0.000	** 0.422	37
0.001	** 0.365	79		0.017	** 0.237	38
0.000	** 0.144	80		0.000	** 0.489	39
0.154	0.454	81		0.024	** 0.225	40
0.000	** 0.324	82		0.108	0.162	41

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في طريقة تعامل الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في فلسطين خلال أزمة كورونا (كوفيد-19) حسب متغير الشكل القانوني للشركة.

المحور	الشكل القانوني للشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ف)
التمويل وتوفير السيولة	شركة فردية	19	3.61	0.94	72.1%	0.089
	شراكة	20	3.78	0.72	75.5%	
	عادية عامة	16	3.31	1.03	66.3%	
	مساهمة خصوصية	45	3.43	0.91	68.7%	
الموارد البشرية	شركة فردية	19	2.83	0.48	56.5%	1.319
	شراكة	20	2.98	0.51	59.6%	
	عادية عامة	16	2.70	0.61	54.0%	

	60.5%	0.70	3.02	45	مساهمة خصوصية	
1.661	57.9%	0.95	2.89	19	شركة فردية	التسويق
	63.0%	1.04	3.15	20	شراكة	
	66.9%	0.89	3.34	16	عادية عامة	
	66.4%	1.07	3.32	45	مساهمة خصوصية	
0.119	70.0%	0.76	3.50	19	شركة فردية	الإنتاج والعمليات
	73.0%	0.65	3.65	20	شراكة	
	69.4%	1.02	3.47	16	عادية عامة	
	70.0%	0.86	3.50	45	مساهمة خصوصية	
1.900	67.4%	0.90	3.37	19	شركة فردية	العلاقة مع الزبائن
	68.0%	0.94	3.40	20	شراكة	
	76.3%	1.11	3.81	16	عادية عامة	
	76.9%	0.82	3.84	45	مساهمة خصوصية	
0.877	77.4%	0.86	3.87	19	شركة فردية	تماسك الشركات من أفراد العائلة
	74.0%	0.66	3.70	20	شراكة	
	67.5%	1.22	3.38	16	عادية عامة	
	76.9%	0.84	3.84	45	مساهمة خصوصية	
0.838	64.2%	0.71	3.21	19	شركة فردية	الدرجة الكلية
	68.5%	0.59	3.43	20	شراكة	
	66.3%	1.01	3.31	16	عادية عامة	

	69.6%	0.75	3.48	45	مساهمة خصوصية	
--	-------	------	------	----	---------------	--

جدول (30.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في طريقة تعامل الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في فلسطين خلال أزمة كورونا (كوفيد-19) حسب متغير الجيل الذي يدير الشركة.

المحور	الجيل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ف)
التمويل وتوفير السيولة	الجيل الأول	58	3.64	0.94	72.8%	0.935
	الجيل الثاني	18	3.44	0.92	68.9%	
	الجيل الثالث	3	3.67	0.58	73.3%	
	الجيل الأول + الجيل الثاني	15	3.17	0.82	63.3%	
	الجيل الأول + الجيل الثاني + الجيل الثالث	2	3.25	1.06	65.0%	
	الجيل الثاني + الجيل الثالث	4	3.38	0.75	67.5%	
الموارد البشرية	الجيل الأول	58	2.90	0.68	57.9%	0.186
	الجيل الثاني	18	3.01	0.61	60.2%	
	الجيل الثالث	3	2.77	0.25	55.4%	
	الجيل الأول + الجيل الثاني	15	2.96	0.51	59.1%	
	الجيل الأول + الجيل الثاني + الجيل الثالث	2	2.78	0.55	55.7%	
	الجيل الثاني + الجيل الثالث	4	3.04	0.40	60.9%	
التسويق	الجيل الأول	58	3.18	1.09	63.6%	0.819
	الجيل الثاني	18	3.39	0.99	67.8%	
	الجيل الثالث	3	3.00	0.00	60.0%	
	الجيل الأول + الجيل الثاني	15	3.37	0.81	67.3%	
	الجيل الأول + الجيل الثاني + الجيل الثالث	2	3.00	0.00	60.0%	
	الجيل الثاني + الجيل الثالث	4	2.50	1.29	50.0%	
الإنتاج والعمليات	الجيل الأول	58	3.52	0.86	70.3%	0.985
	الجيل الثاني	18	3.69	0.52	73.9%	
	الجيل الثالث	3	2.83	0.29	56.7%	
	الجيل الأول + الجيل الثاني	15	3.70	0.65	74.0%	

	80.0%	1.41	4.00	2	الجيل الأول + الجيل الثاني + الجيل الثالث	
	50.0%	1.29	2.50	4	الجيل الثاني + الجيل الثالث	
0.808	73.4%	0.94	3.67	58	الجيل الأول	العلاقة مع الزبائن
	73.3%	0.91	3.67	18	الجيل الثاني	
	66.7%	0.58	3.33	3	الجيل الثالث	
	78.7%	0.70	3.93	15	الجيل الأول + الجيل الثاني	
	70.0%	0.71	3.50	2	الجيل الأول + الجيل الثاني + الجيل الثالث	
	55.0%	1.50	2.75	4	الجيل الثاني + الجيل الثالث	
0.912	73.3%	0.94	3.66	58	الجيل الأول	تماسك الشركات من أفراد العائلة
	73.3%	0.77	3.67	18	الجيل الثاني	
	80.0%	0.00	4.00	3	الجيل الثالث	
	81.3%	0.56	4.07	15	الجيل الأول + الجيل الثاني	
	90.0%	0.71	4.50	2	الجيل الأول + الجيل الثاني + الجيل الثالث	
	70.0%	1.73	3.50	4	الجيل الثاني + الجيل الثالث	
0.294	66.9%	0.83	3.34	58	الجيل الأول	الدرجة الكلية
	69.4%	0.61	3.47	18	الجيل الثاني	
	66.7%	0.58	3.33	3	الجيل الثالث	
	72.7%	0.48	3.63	15	الجيل الأول + الجيل الثاني	
	70.0%	0.71	3.50	2	الجيل الأول + الجيل الثاني + الجيل الثالث	
	55.0%	1.26	2.75	4	الجيل الثاني + الجيل الثالث	

جدول (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في طريقة تعامل الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في فلسطين خلال أزمة كورونا (كوفيد-19) حسب متغير طبيعة ومجال الشركة.

المحور	طبيعة ومجال الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ف)
التمويل	بيع الأثاث المنزلي	11	3.18	0.98	63.6%	0.705

	68.0%	1.14	3.40	5	بيع التجهيزات المكتبية	توفير السيولة
	71.3%	0.90	3.57	23	بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الاكسسوارات/ النظارات	
	68.9%	0.92	3.44	9	بيع المواد الغذائية	
	73.0%	0.94	3.65	10	بيع الأجهزة المنزلية	
	60.0%	0.91	3.00	4	بيع الأجهزة والأدوات الطبية	
	75.6%	0.77	3.78	16	بيع قطع غيار السيارات	
	70.5%	0.92	3.52	22	معارض السيارات	
1.031	55.1%	0.49	2.75	11	بيع الأثاث المنزلي	الموارد البشرية
	67.1%	0.20	3.36	5	بيع التجهيزات المكتبية	
	58.4%	0.62	2.92	23	بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الاكسسوارات/ النظارات	
	64.7%	0.81	3.24	9	بيع المواد الغذائية	
	53.8%	0.71	2.69	10	بيع الأجهزة المنزلية	
	56.3%	0.79	2.82	4	بيع الأجهزة والأدوات الطبية	
	59.0%	0.60	2.95	16	بيع قطع غيار السيارات	
	58.0%	0.57	2.90	22	معارض السيارات	
2.181	53.6%	0.95	2.68	11	بيع الأثاث المنزلي	التسويق
	64.5%	1.13	3.23	5	بيع التجهيزات المكتبية	
	80.0%	0.61	4.00	23	بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الاكسسوارات/ النظارات	
	72.6%	0.79	3.63	9	بيع المواد الغذائية	
	64.4%	1.37	3.22	10	بيع الأجهزة المنزلية	
	52.0%	0.99	2.60	4	بيع الأجهزة والأدوات الطبية	

	65.0%	0.50	3.25	16	بيع قطع غيار السيارات	
	61.9%	0.99	3.09	22	معارض السيارات	
1.226	58.6%	1.02	2.93	11	بيع الأثاث المنزلي	الإنتاج والعمليات
	62.7%	0.78	3.14	5	بيع التجهيزات المكتبية	
	78.0%	0.89	3.90	23	بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الاكسسوارات/ النظارات	
	73.5%	0.91	3.67	9	بيع المواد الغذائية	
	63.3%	1.12	3.17	10	بيع الأجهزة المنزلية	
	71.0%	0.64	3.55	4	بيع الأجهزة والأدوات الطبية	
	70.0%	1.00	3.50	16	بيع قطع غيار السيارات	
	72.5%	0.72	3.63	22	معارض السيارات	
1.794	70.9%	0.72	3.55	11	بيع الأثاث المنزلي	العلاقة مع الزبائن
	70.9%	0.93	3.55	5	بيع التجهيزات المكتبية	
	84.0%	0.45	4.20	23	بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الاكسسوارات/ النظارات	
	74.8%	0.81	3.74	9	بيع المواد الغذائية	
	73.3%	1.41	3.67	10	بيع الأجهزة المنزلية	
	72.0%	0.97	3.60	4	بيع الأجهزة والأدوات الطبية	
	90.0%	0.58	4.50	16	بيع قطع غيار السيارات	
	72.5%	0.81	3.63	22	معارض السيارات	
1.965	68.2%	0.96	3.41	11	بيع الأثاث المنزلي	تماسك الشركات من أفراد
	67.3%	0.90	3.36	5	بيع التجهيزات المكتبية	

	86.0%	0.67	4.30	23	بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الاكسسوارات/ النظارات	العائلة
	74.8%	0.81	3.74	9	بيع المواد الغذائية	
	71.1%	1.33	3.56	10	بيع الأجهزة المنزلية	
	74.0%	1.06	3.70	4	بيع الأجهزة والأدوات الطبية	
	90.0%	0.58	4.50	16	بيع قطع غيار السيارات	
	78.8%	0.73	3.94	22	معارض السيارات	
1.640	72.7%	0.80	3.64	11	بيع الأثاث المنزلي	الدرجة الكلية
	60.0%	0.77	3.00	5	بيع التجهيزات المكتبية	
	80.0%	0.00	4.00	23	بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الاكسسوارات/ النظارات	
	69.6%	0.79	3.48	9	بيع المواد الغذائية	
	66.7%	1.12	3.33	10	بيع الأجهزة المنزلية	
	68.0%	0.97	3.40	4	بيع الأجهزة والأدوات الطبية	
	67.5%	0.48	3.38	16	بيع قطع غيار السيارات	
	71.3%	0.73	3.56	22	معارض السيارات	

جدول (32.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في طريقة تعامل الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في فلسطين خلال أزمة كورونا (كوفيد-19) حسب متغير عدد العاملين الآن

المحور	عدد الموظفين الآن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ف)
التمويل وتوفير السيولة	من 10 فما دون	67	3.69	0.87	73.7%	1.503
	من 11-20	12	3.33	0.81	66.7%	
	من 21-40	11	2.91	0.86	58.2%	

	65.0%	0.98	3.25	10	أكثر من 40	
0.709	57.3%	0.68	2.86	67	من 10 فما دون	الموارد البشرية
	57.7%	0.34	2.88	12	من 11-20	
	59.9%	0.52	3.00	11	من 21-40	
	66.3%	0.35	3.32	10	أكثر من 40	
0.622	64.2%	1.07	3.21	67	من 10 فما دون	التسويق
	61.7%	0.97	3.08	12	من 11-20	
	65.5%	1.08	3.27	11	من 21-40	
	66.0%	0.63	3.30	10	أكثر من 40	
0.855	71.9%	0.77	3.60	67	من 10 فما دون	الإنتاج والعمليات
	62.5%	0.91	3.13	12	من 11-20	
	73.6%	0.96	3.68	11	من 21-40	
	67.0%	0.88	3.35	10	أكثر من 40	
0.930	72.5%	0.88	3.63	67	من 10 فما دون	العلاقة مع الزبائن
	71.7%	1.31	3.58	12	من 11-20	
	72.7%	1.03	3.64	11	من 21-40	
	80.0%	0.47	4.00	10	أكثر من 40	
0.429	73.1%	0.90	3.66	67	من 10 فما دون	تماسك الشركات من أفراد العائلة
	70.0%	0.88	3.50	12	من 11-20	
	83.6%	0.84	4.18	11	من 21-40	
	83.0%	0.63	4.15	10	أكثر من 40	
0.876	67.3%	0.79	3.37	67	من 10 فما دون	الدرجة الكلية

	65.8%	0.86	3.29	12	من 11-20	
	69.1%	0.69	3.45	11	من 21-40	
	72.0%	0.52	3.60	10	أكثر من 40	

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء السادة المحكمين:

الاسم	مكان العمل
أ.د. محمود الجعفري	جامعة القدس.
د. احمد حرز الله	جامعة القدس.
د. اياد خليفة	جامعة القدس سابقاً
د. محمد عبد الرحمن	جامعة القدس.
د. سمير حزبون	رئيس مجلس إدارة غرفة صناعة وتجارة بيت لحم.
د. اكرم رجال	جامعة القدس.
د. محمد شريعة	جامعة القدس.
د. محمد بدر	جامعة القدس.
د. صلاح العودة	جامعة القدس.
د. مجيد منصور	الجامعة العربية الأمريكية.
د.عبير اسطنبولي	جامعة القدس.
د. عروبة البرغوثي	الجامعة العربية الأمريكية.
د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس.



ملحق رقم (3): الاستبانة

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

كلية الاعمال والاقتصاد

رسالة ماجستير بعنوان:

كيف تتعامل الشركات العائلية في قطاع تجارة التجزئة في محافظة رام الله والبيرة مع أزمة كورونا

(كوفيد-19)

السيد المدير المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف الى دراسة موضوع " كيف تتعامل الشركات العائلية في محافظة رام الله والبيرة مع أزمة كورونا (كوفيد-19)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية الدراسات العليا من جامعة القدس/ابوديس في تخصص إدارة أعمال حيث نرجو منكم الإجابة على هذه الأستبانة بموضوعية على أن المعلومات سوف تعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

بإشراف: الدكتور نضال درويش

الباحثة: فاطمة حسين وحيش

القسم الأول : يتضمن هذا القسم معلومات عن طبيعة عمل الشركة يرجى وضع اشارة ✓ عند الاجابة المناسبة  
و تعبئة الفراغ:

1. هل أنت احد أفراد العائلة التي تمتلك الشركة؟

لا  نعم

2. المسمى الوظيفي:

المدير العام  نائب مدير  رئيس قسم

موظف  لا أعمل حالياً في الشركة  غير ذلك (حدد.....)

3. المؤهل العلمي:

ثانوية عامه فأقل  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فاعلى

4. ما هو الجيل الذي يدير الشركة حالياً؟ (ملاحظة: يمكن اختيار أكثر من جيل في حالة وجود جيلين يديروا الشركة).

الجيل الأول (مؤسس)  الجيل الثاني  الجيل الثالث

الجيل الرابع  الجيل الخامس أو ما بعد

5. ما هو الشكل القانوني للشركة:

شركة فردية  شراكة  عادية عامة

مساهمة خصوصية  غير ذلك (حدد.....)

6. ما هو طبيعة ومجال عمل شركتكم (النشاط الرئيسي)؟

بيع الأثاث المنزلي

بيع التجهيزات المكتبية

بيع الملابس الجاهزة/ الاحذية/الاكسسوارات/النظارات

بيع المواد الغذائية (السوبر ماركت/ اللحوم/خضار وفواكه)

بيع الاجهزة المنزلية

بيع الاجهزة والأدوات الطبية

بيع قطع غيار السيارات

معارض السيارات

غير ذلك (حدد.....)

7. عمر الشركة (بالسنوات) ؟

اقل من 5 سنوات  6-10 سنوات  11-15 سنة

16-20 سنة  21-25 سنة  اكثر من 25 سنة

8. ماذا حدث للمبيعات خلال أزمة كورونا (كوفيد-19)؟

انخفضت المبيعات  بقيت المبيعات كما هي  زادت المبيعات

- في حال انخفضت المبيعات ماذا كانت نسبة الانخفاض؟

اقل من 20%  20-40%  41-60%  60% فأكثر

- في حال زادت المبيعات ماذا كانت نسبة الزيادة؟

اقل من 20%  20-40%  41-60%  60% فأكثر

9. ماذا حدث للإرباح خلال أزمة كورونا (كوفيد-19)؟

انخفضت الأرباح  بقيت الأرباح كما هي  زادت الأرباح

- في حال انخفضت الإرباح ماذا كانت نسبة الانخفاض؟

□ اقل من 20% □ 20-40% □ 41-60% □ 60% فأكثر

- في حال زادت الإرباح ماذا كانت نسبة الزيادة؟

□ اقل من 20% □ 20-40% □ 41-60% □ 60% فأكثر

10. كم حصة العائلة من الشركة % ؟-----.

11. كم عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة؟-----.

12. كم عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة قبل أزمة كورونا (كوفيد-19)؟-----.

13. كم عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة حالياً؟-----.

القسم الثاني: ضع إشارة X تحت العبارة المناسبة من وجهة نظرك.  
 المحور الأول: كيف تتعامل شركتكم مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التمويل وتوفير السيولة؟

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					عانت الشركة من مشاكل في السيولة نتيجة أزمة كوفيد-19	1.
					عانت الشركة من رجوع الشيكات خلال الأزمة	2.
					واجهنا مشكلة في تسديد التزاماتنا المالية بسبب أزمة كوفيد-19	3.
					واجهنا مشكلة جدية في تحصيل الديون خلال أزمة كوفيد-19	4.
					عانت الشركة من عدم قدرتها على الالتزام بدفع رواتب الموظفين خلال أزمة كوفيد-19	5.
					تم تقليل نفقات التسويق خلال الأزمة	6.
					قمنا بتقليل نفقات المستلزمات المكتبية خلال الأزمة	7.
					التزمنا بتسديد مستحقات الإيجار خلال الأزمة	8.
					تم تأجيل دفع استحقاقات الإيجار عن العقارات	9.
					تم تأجيل الاستثمارات الجديدة المخططة مسبقاً	10.
					تم تأجيل تقديم منتجات جديدة خلال الأزمة	11.
					اضطررنا لتحمل ديون إضافية خلال أزمة كوفيد-19	12.
					أوقفنا التعامل بالشيكات مع الزبائن خلال أزمة كوفيد-19	13.
					اضطرت الشركة للاقتراض من البنوك و مؤسسات الإقراض لتوفير سيولة نقدية تساعد باستمرار المشروع	14.
					اضطر الشركاء إلى بيع جزء من أملاكهم لتوفير سيولة نقدية تساعد باستمرار المشروع	15.
					اضطرت الشركة عن البحث عن شريك خارجي لتوفير سيولة نقدية تساعد باستمرار المشروع	16.

المحور الثاني: كيف تتعامل شركتكم مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الموارد البشرية؟

أولاً: فئة الموظفين					الفقرة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1. تم اعتماد تخفيض ساعات عمل بعض الموظفين خلال أزمة كوفيد-19	
					2. لقد اضطررنا للقيام بتخفيض مستوى أجور و رواتب الموظفين خلال أزمة كوفيد-19	
					3. لقد اضطررنا للاستغناء عن خدمات بعض الموظفين خلال أزمة كوفيد-19	
					4. تم تحويل عمل بعض الموظفين للعمل عن بعد في بعض الأوقات نتيجة أزمة كوفيد-19	
					5. قمنا بتجميد التوظيف خلال الأزمة	
					6. قمنا بتحويل دوام بعض الموظفين للعمل الجزئي خلال الأزمة	
					7. تم العمل بنظام المناوبة بين العاملين لتخفيض إعداد المتواجدين بنفس موقع العمل للحرص على التباعد الاجتماعي	
					8. قمنا بإلغاء بعض الوظائف بسبب الأزمة	
					9. تم منح بعض الموظفين إجازة إجبارية خلال الأزمة	
					10. تم التخطيط لاحتمالية غياب بعض الموظفين نتيجة الإصابة بالوباء خلال الأزمة	
					11. تم التعديل على برامج العمل المعتاد وساعات الدوام خلال الأزمة	
					12. تم تشكيل فريق متخصص من الموظفين للتعامل مع الأزمة	
					13. يتم الخصم من إجازات الموظف في حال إصابته بالفيروس	
					14. من أولوياتنا إن يكون لدى الموظفين المعرفة والمعلومات المطلوبة للتعامل مع حالة كوفيد-19	
					15. تم تدريب الموظفين للتعامل بشكل سريع مع الأزمة	

ثانياً: الإدارة العليا

					1. تم التعديل على نظام الحوافز للمدراء وفقاً لمقتضيات العمل خلال الأزمة
					2. تم إتباع سياسة تأجيل دفع الرواتب لموظفي الإدارة العليا خلال الأزمة
					3. تم تخفيض رواتب موظفي الإدارة العليا خلال الأزمة
					4. تم توفير فريق من الإدارة العليا لتعامل مع ظروف العمل المستجدة
					5. تم إتباع أسلوب التطوير للموظفين للتمكن من العمل في ظل الأزمة
					6. تم تشجيع كافة المستويات الإدارية في الشركة للمشاركة في صناعة القرار
					7. هنالك سهولة للوصول إلى موظفي الإدارة العليا خلال الأزمة
					8. تم الاستغناء عن بعض المدراء خلال الأزمة

المحور الثالث: كيف تتعامل شركتكم مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق؟

	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>المنتج</b>						
	1. قمنا بتخفيض حجم المنتجات التي نبيعها خلال الأزمة					
	2. قمنا بإضافة منتجات جديدة خلال الأزمة					
	3. قمنا بزيادة عدد الأصناف المقدمة خلال الأزمة					
	4. تم الاعتماد على منتجات بمواصفات جديدة لتناسب مع أوضاع الأزمة					
<b>السعر</b>						
	1. تم خفض أسعار السلع خلال الأزمة					
	2. تم التركيز أكثر على السلع الأقل سعراً خلال الأزمة					
<b>التوزيع</b>						
	1. تم دخول أسواق جديدة					

					2. تم التوسع في قنوات توزيع جديدة
					3. تم تغيير آليات تقديم المنتجات للمستهلكين خلال الأزمة (الاعتماد أكثر على التسويق الالكتروني)
<b>ترويج</b>					
					1. تم تخفيض الميزانية المخصصة للإعلانات خلال الأزمة
					2. تم زيادة الميزانية المخصصة للإعلانات خلال الأزمة
					3. تم التركيز أكثر على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لترويج المنتجات خلال الأزمة
					4. تم اللجوء للعروض والتخفيضات خلال الأزمة
<b>المنافسة</b>					
					1. أثرت أزمة كوفيد-19 على وضعنا التنافسي بشكل ايجابي
					2. أثرت أزمة كوفيد-19 على وضعنا التنافسي بشكل سلبي
					3. لقد تراجع حصتنا السوقية لصالح المنافسين خلال الأزمة
					4. لقد قمنا بتغيير الاستراتيجيات التنافسية خلال الأزمة
					5. زادة حدة المنافسة خلال الأزمة

**المحور الرابع: كيف تتعامل شركتكم مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الإنتاج والعمليات ؟**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1. واجهنا صعوبات في توفر وسائل النقل المناسبة للحصول على المنتجات من الموردين
					2. واجهنا صعوبات في توفر وسائل النقل المناسبة لتوصيل المنتجات للزبائن
					3. واجهنا صعوبات في السفر من اجل الاستيراد خلال الأزمة
					4. تم تجميد العمل لفترة مؤقتة خلال الأزمة
					5. تم التعديل على العقود مع الموردين التي تم إبرامها مسبقاً خلال أزمة كوفيد-19

					6. تم تجميد العمل في بيع بعض الأصناف بسبب الأزمة
					7. تم التخلي عن بعض المنتجات بشكل نهائي خلال أزمة كوفيد- 19
					8. تم استبدال منتجات كانت متداولة قبل الأزمة بمنتجات جديدة تلاؤم ظروف الأزمة
					9. تم تخفيض حجم المشتريات من المواد والمستلزمات خلال الأزمة
					10. تم تخفيض حجم المخزون الاعتيادي للمنتجات التي نبيعها خلال الأزمة
					11. تم إجراء تعديل على قائمة الموردين الذين نتعامل معهم خلال الأزمة
					12. قمنا باستغلال علاقاتنا الجيدة مع الموردين للتعافي من أزمة كوفيد-19
					13. قمنا بتغيير طريقة التواصل وتبادل المعلومات مع الموردين خلال الأزمة
					14. تم الاستمرار في الاستيراد بالرغم من منع السفر

### المحور الخامس: كيف تتعامل شركتكم مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن؟

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
						1. ساعدتنا علاقاتنا مع زبائننا على التعافي خلال كوفيد-19 بسرعة اكبر
						2. قمنا بإجراء تعديلات على طرق التواصل مع الزبائن خلال الازمة
						3. قمنا بإعطاء تسهيلات في الدفع للزبائن تماشياً مع الحالة الاستثنائية خلال الازمة
						4. قمنا باستهداف شرائح سوقية جديدة خلال أزمة كوفيد-19
						5. قمنا بالتقيد بإجراءات السلامة العامة للحفاظ على سلامة الزبائن خلال الازمة

القسم الثالث: كيف تؤثر أزمة كورونا (كوفيد-19) على تماسك الشركاء من أفراد العائلة؟

تجاه افراد العائلة العاملين في الشركة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1. الشركاء من أفراد العائلة كانوا جاهزين للتكيف والتعامل مع الوضع غير الطبيعي الجديد الذي اوجده كوفيد-19
					2. طور الشركاء من افراد العائلة افكارا ومعرفة جديدة للتغلب على المشكلات التي احدثتها ازمة كوفيد-19
					3. تمتع الشركاء من أفراد العائلة بالمهارة المطلوب لحل المشكلات التي احدثها كوفيد-19
					4. حدث بعض الخلافات بين الشركاء من أفراد العائلة العاملين في الشركة بسبب أزمة كوفيد-19
					5. زاد التعاون بين الشركاء من افراد العائلة للتعامل مع اصحاب المصلحة (زبائن، موردين، بنوك...)
					6. اضطر الشركاء من افراد العائلة بيع بعض الموجودات (اراضي، عقارات،...) لتوفير السيولة اللازمة لمواجهة أزمة كوفيد-19

شكراً لتعاونكم