



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين
حالة دراسية/ محافظة رام الله والبيرة والقدس

حنين موسى محمد خانافسة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م

واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين
حالة دراسية/ محافظتي رام الله والبيرة والقدس

إعداد:

حنين موسى محمد خانافسة

بكالوريوس محاسبة من جامعة القدس - فلسطين

المشرف: د. نضال درويش

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من
دائرة الدراسات العليا / كلية الأعمال والاقتصاد / جامعة القدس

1445 هـ / 2024 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية الادارة والاقتصاد




إجازة الرسالة

واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين
حالة دراسية/ محافظتي رام الله والبييرة والقدس

اسم الطالبة: حنين موسى محمد خنافسة
الرقم الجامعي: 21920137

المشرف: د. نضال درويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/01/11م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| التوقيع:  | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. نضال درويش |
| التوقيع:  | 2. ممتحنا داخليا: أ.د. محمود الجعفري |
| التوقيع:  | 3. ممتحنا خارجيا: د. سمير حزبون |

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م

الإهداء

اهدي هذا العمل الى من حصد الاشواك عن دربي وسهل لي طريق العلم والمعرفة، الى رمز التضحية والإثار، الى القلب الكبير والدي الحبيب.

الى التي ابدعت في تربيته، الى من دفعتني الى العلم وبها ازداد افتخاراً، الى من بها أعلو، وعليها أرتكز، الى القلب المعطاء حبيبي، ملاذي، وسندي بعد الله، والدتي الحبيبة.

إلى الصديق الودود، القريب المُحب، الشريك الداعم لي في مسيرة العلم والحياة، الرفيق الوفي، زوجي العزيز.

إلى الجبل الذي لا يميل، الكتف الثابت الذي لا يخذل، إلى العهد الصادق، ولا وصف أبلغ من قوله تعالى "سنشد عضك بأخيك" .. إلى رفاق العمر أخواتي وإخواني.


إلى كل من علمني حرفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح أساتذتنا الكرام.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع عله يكون بذرة بناء للأجيال القادمة.

الباحثة: حنين موسى محمد خنافسة

إقرار

أقرُّ أنا مُعدَّ الرسالة بإنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل أية درجة عُليا لأية جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع:.....


حنين موسى محمد خناقسة

التاريخ: 2024/01/11 م

شكر وعرهان

الحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً الذي مدني بعونه وتوفيقه وأعانني على إنجاز هذا العمل.

يطيب لي ان أثني ثناء حسناً على من أضاء بعلمه عقل وبصيرة غيره أنقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتتان للدكتور الفاضل أ.د. نضال درويش على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، لما لمستته من صدر رهب وتشجيع وتوجيه مثمر ونصائح قيمة خلال هذه المسيرة الصعبة، حيث لم يكل ولم يمل من مساعدتي، حيث كان له أبلغ الأثر في تحقيق هذا الانجاز.

كما لا يفوتني أن أنقدم بالشكر لأساتذتي الموقرين جميعاً في كلية الإدارة والاقتصاد على كل ما بذلوه طوال فترة دراستي، فلم يتوانو ولو للحظة واحدة عن تقديم البذل والعطاء والمساعدة.

ولا انسى شكري وتقديري لمن كانت لهم بصمات واضحة للخروج بهذه الرسالة بصورتها النهائية وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة الرسالة ولملاحظاتهم القيمة فلهم مني جزيل الشكر والامتتان.

والى كل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة.

الباحثة: حنين موسى محمد خاناسة

مصطلحات الدراسة

عملية مقصودة تتضمن احداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاث: الهدف والموارد والزمن عن طريق محاولة الوصول الى اقصى درجات الهدف بأفضل استخدام للموارد وفي اقصر وقت مستطاع (أبو النصر 2009).

التخطيط

هي تلك الشركات التي يملك أفراد العائلة 51% على الأقل من أسهمها، ويرتبط هؤلاء الأفراد ببعضهم بعلاقة قرابة أو نسب، ويتفقون على أن تكون هذه الشركة ملكاً للعائلة، ويتم تشكيل مجلس الإدارة من قبل أفراد العائلة الذين يمتلكون الأسهم، ويتمتع هؤلاء الأفراد بالسيطرة على إدارة ومالية ورقابة الشركة (خضير، 2019).

الشركات العائلية

هو خطة للشركة يتم فيها التفكير في مستقبل الشركة عن طريق اختيار خليفة من بين أفراد العائلة الذين ملتزمون بالشركة للاستمرار في شركة العائلة. وتركز على خطة الخلافة لضمان نمو الأرباح والأصول الشركائية في المستقبل (Psikologi et al., 2019).

التخطيط للخلافة

عملية نقل الملكية والقيادة من جيل إلى جيل، مع الحفاظ على استمرارية وربحية الأعمال. وتشمل هذه الخطة تحديد وتطوير الخلفاء، وإنشاء عملية نقل واضحة وشفافة، ومعالجة أي تحديات قد تنشأ خلال الانتقال (Gómez-Mejía et al., 2018).

الخلافة في الشركات العائلية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته واقع الدراسة وطبيعتها، فيما تم تصميم استبانته باعتبارها أداة الدراسة الرئيسية، وقامت الباحثة بتوزيع (241) استبانة بالطريقة العشوائية، وتم استرجاع (231) استبانة استبعد منها (11) كونها غير صالحة للتحليل الاحصائي، وقد بلغت العينة النهائية للدراسة (220) استبانة وزعت على جميع الشركات العائلية في محافظتي القدس ورام الله.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها أن واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين كانت بدرجة كبيرة، كما تبين أن المتوسط العام لمجال تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة كان بدرجة كبيرة، وتبين أيضاً أن المتوسط العام لمجال الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية كان بدرجة كبيرة جداً، وجاء المتوسط العام لمجال الصفات المفضلة التي ترغب الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل بدرجة كبيرة جداً، كما أن المتوسط العام لمجال المعوقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة كان بدرجة كبيرة، وكان المتوسط العام لمجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية بدرجة كبيرة. وتبين قبول الفرضية في جميع المجالات عند جميع متغيرات الدراسة ما عدا متغير الجنس فقد رفضت عند مجال الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة والصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل والمجال الكلي، كذلك متغير المؤهل العلمي فقد رفضت الفرضية في مجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة، كذلك متغير الدور الذي تلعبه في الشركة فقد رفضت الفرضية في جميع المجالات عدا مجال تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة ومجال معوقات التخطيط للخلافة.

وأوصت الدراسة بالعمل على وضع معايير وضوابط لعضوية مجلس الإدارة كالمستوى التعليمي والتأهيل والخبرة والكفاءة وغيرها، سواء لافراد العائلة أو من خارج العائلة، بما يضمن تفعيل دور الشركات العائلية. والقيام بالتحضير لانتقال ادارة الشركة العائلية والمسؤولية والملكية الى الابناء، وذلك بمنح الفرص وتسليمهم جزء من مسؤولية ادارة الشركة، كذلك العمل على دعم مجلس ادارة الشركات العائلية بأفراد مستقلين من خارج العائلة لديهم الكفاءة والخبرة التي قد لا تتوفر في أفراد العائلة، وضرورة تفعيل دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية، و إعطاء المرأة حقها في التوريث من خلال دمجها في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية.

كلمات مفتاحية: التخطيط، الخلافة، التخطيط للخلافة، الشركات العائلية.

The reality of the succession planning process in family businesses in Palestine

Prepared by: Hanin Musa Muhammad Khanafsa.

Supervised by: Dr. Nidal Darwish.

Abstract:

This study aimed to identify the reality of the succession planning process in family businesses in Palestine. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method to suit the reality and nature of the study, while a questionnaire was designed as the main study tool. The researcher distributed (241) questionnaires randomly. (231) questionnaires were retrieved, of which (11) were excluded because they were not suitable for statistical analysis. The final sample of the study was (220) questionnaires, which were distributed to all family companies in the Jerusalem and Ramallah governorates.

The study reached a set of results, the most important of which was that the reality of the succession planning process in family businesses in Palestine was to a large degree. It was also found that the general average in the area of family companies' adoption of advance succession planning was to a large degree. It was also found that the general average in the area of motivations behind the succession planning process in family businesses, it was very high, and the overall average for the range of preferred qualities that family businesses want in the potential successor was very high, and the general average for the range of obstacles that family businesses face when planning for succession was to a large degree, and the general average for the range of women's role in Succession planning process in family businesses to a large extent. It was found that the hypothesis was accepted in all areas for all variables of the study, except for the gender variable. It was rejected in the field of motivations behind the succession planning process and the qualities that must be present in the potential successor and the overall field. Likewise, the educational qualifications variable. The hypothesis was rejected in the field of the role of women in the succession planning process, as well as the variable The role it plays in the company. The hypothesis was rejected in all areas except the area of family companies adopting advance succession planning and the area of obstacles to succession planning.

The study recommended working to establish standards and controls for membership in the Board of Directors, such as educational level, qualifications, experience, competence, etc., whether for family members or from outside the family, in order to ensure the activation of the role of family companies. And making preparations for the transfer of the management of the family company, responsibility and ownership to the children, by giving them opportunities and handing them part of the responsibility for managing the company, as well as working to support the board of directors of the family companies with independent individuals from outside the family who have competence and experience that family members may not have, and the necessity of activating the role of women in Managing Palestinian family businesses, and giving women their right to inheritance by integrating them into the chain of succession in family businesses.

Keywords: planning, succession, succession planning, family businesses.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	إقرار
ب	الشكر والعران
ج	مصطلحات الدراسة
د	الملخص بالعربية
هـ	الملخص بالإنجليزية
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ل	فهرس الاشكال
م	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أهمية الدراسة
4	1.3.1 الأهمية العلمية (النظرية)
5	2.3.1 الأهمية العملية (التطبيقية)
5	4.1 أهداف الدراسة
5	1.4.1 الهدف العام
5	2.4.1 الأهداف الفرعية
6	5.1 أسئلة الدراسة
6	1.5.1 السؤال الرئيس
6	2.5.1 الأسئلة الفرعية
7	6.1 فرضيات الدراسة
7	7.1 حدود الدراسة
8	8.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات
8	9.1 هيكلية الدراسة
9	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
9	1.2 الأدب النظري

9	الشركات العائلية.....	1.1.2
9	تمهيد.....	1.1.1.2
9	مفهوم الشركات العائلية.....	2.1.1.2
11	أهمية الشركات العائلية.....	3.1.1.2
11	مراحل تطور الشركات العائلية.....	4.1.1.2
13	خصائص الشركات العائلية.....	5.1.1.2
14	أنواع الشركات العائلية.....	6.1.1.2
14	مزايا (نقاط القوة) في الشركات العائلية.....	7.1.1.2
15	عيوب (نقاط الضعف) في الشركات العائلية.....	8.1.1.2
16	التحديات التي تواجه الشركات العائلية.....	9.1.1.2
17	الخلافة في الشركات العائلية.....	2.1.2
20	التخطيط للخلافة في الشركات العائلية.....	3.1.2
20	مقدمة.....	1.3.1.2
20	مفهوم التخطيط للخلافة في الشركات العائلية.....	2.3.1.2
21	أهمية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية.....	3.3.1.2
22	العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط للخلافة في الشركات العائلية.....	4.3.1.2
23	خطوات التخطيط للخلافة في الشركات العائلية.....	5.3.1.2
25	الشركات العائلية في فلسطين.....	4.1.2
29	الدراسات السابقة.....	2.2
29	الدراسات الفلسطينية.....	1.2.2
30	الدراسات العربية.....	2.2.2
30	الدراسات الاجنبية.....	3.2.2
34	تعقيب على الدراسات السابقة.....	3.2.2
34	من حيث المنهج العلمي.....	1.3.4.2
34	من حيث الاهداف.....	2.3.4.2
35	من حيث النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة.....	3.3.4.2
35	الاستفادة من الدراسات السابقة.....	4.3.4.2
36	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	5.3.4.2
37	الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها.....	
37	المقدمة.....	1.3

37منهج الدراسة	2.3
37مجتمع الدراسة	3.3
37عينة الدراسة	4.3
41أداة الدراسة	5.3
42الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة	1.5.3
43ثبات أداة الدراسة	2.5.3
44إجراءات تطبيق الدراسة	6.3
44تصميم الدراسة ومتغيراتها	7.3
45أساليب المعالجة الإحصائية	8.3
47 الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
47المقدمة	1.4
47النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها	2.4
55النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها	3.4
76 الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات	
76خلاصة النتائج	1.5
76النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة	1.1.5
80النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة	2.1.5
82الاستنتاجات	2.5
85التوصيات	3.5
87مقترحات بحثية	4.5
88 المصادر والمراجع العربية	
89 المصادر والمراجع الأجنبية	
91ملاحق الدراسة	
91الاستبانة بصورتها النهائية	
96رسالة تحكيم الاستبانة	
97قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
40	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.....	1.3
42	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات الدراسة المتعلقة بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين.....	2.3
42	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	3.3
47	مفتاح التصحيح الخماسي.....	1.4
48	مجال تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة في فلسطين.....	.2.4
49	مجال الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين..	3.4
50	مجال الصفات المفضلة التي ترغبها الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل في فلسطين.....	.4.4
52	مجال المعوقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة في فلسطين.....	5.4
53	مجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين.	.6.4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين.....	7.4
55	نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين.....	8.4
57	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	9.4
57	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	10.4
58	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة.....	11.4
59	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى	12.4

	لمتغير سنوات الخبرة.....	
59	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....	13.4
61	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى طبيعة النشاط.....	14.4
61	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة النشاط.....	15.4
62	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة.....	16.4
63	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عمر الشركة.....	17.4
64	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الدور الذي تلعبه في الشركة.....	18.4
65	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الدور الذي تلعبه في الشركة.....	19.4
66	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير الدور الذي تلعبه في الشركة تبعاً لمجال الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة.....	20.4
66	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير الدور الذي تلعبه في الشركة تبعاً لمجال الصفات الواجب توفرها في الخليفة المحتمل.....	21.4
66	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير الدور الذي تلعبه في الشركة تبعاً لمجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة.....	22.4
67	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير الدور الذي تلعبه في الشركة تبعاً للدرجة الكلية.....	23.4

67	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الشكل القانوني للشركة.....	24.4
68	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الشكل القانوني للشركة.....	25.4
69	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الجيل الذي يدير الشركة حالياً.....	26.4
70	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجيل الذي يدير الشركة حالياً.....	27.4
71	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة.....	28.4
71	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الموظفين الذين يعملون في الشركة.....	29.4
73	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة.....	30.4
73	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة.....	31.4
74	نتائج إختبارات (F) الدالة إحصائياً significant بين مجالات الدراسة والمتغيرات الديموغرافية حسب كل مجال ومجاله الكلي.....	32.4
75	نتائج إختبارات (F) الغير دالة إحصائياً insignificant بين مجالات الدراسة والمتغيرات الديموغرافية حسب كل مجال ومجاله الكلي.....	33.4

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
45نموذج الدراسة	1.3

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
91الاستبانة بصورتها النهائية.....	.1
96رسالة تحكيم الاستبانة.....	.2
97قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة.....	.3

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

ظهرت الشركات العائلية على مستوى العالم كقوة اقتصادية كبيرة، تمارس الأدوار الاقتصادية المختلفة التي تمارسها الشركات العامة، حيث تلعب دوراً مهماً في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي، وتوفير فرص كبيرة للتوظيف، بالإضافة إلى أنها تساهم في الناتج المحلي الإجمالي في اقتصاديات كبيرة مختلفة. ومن المعروف أن الشركات العائلية لها مساهمة كبيرة في الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية وتنمية الدول في جميع أنحاء العالم. وبالتحديد، أن الشركات العائلية تلعب دوراً رئيسياً في خلق فرص العمل، والنمو الاقتصادي، وتكوين الثروة (Salameh, 2017).

فالشركات العائلية تلعب دوراً حيوياً في الاقتصادات العالمية، سواءً في البلدان المتقدمة أو النامية، حيث تشكل معظم المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وبعض الشركات الكبرى لا تزال تملكها وتسيطر عليها العائلات، وتوظف أكثر من 50% من إجمالي القوى العاملة في العالم. وعلى الرغم من أن دور الشركات العائلية في الاقتصادات العالمية يتزايد باستمرار، فإن هناك ندرة في الأبحاث والدراسات المتعلقة بهذا القطاع الاقتصادي الحيوي (التميمي، 2018).

بالرغم من أهمية الشركات العائلية في الاقتصادات الوطنية، إلا أن مستقبل هذه الشركات محفوف بالمخاطر التي تهدد استمراريتها وانتقالها بين الأجيال. لذا يعد ضرورياً ضمان استدامة الشركات العائلية وانتقالها للأجيال المتعاقبة. ووفقاً لتقارير عالمية، فإن 95% من الشركات العائلية تختفي ولا تتجاوز الجيل الثالث، و فقط 30% منها تبقى حتى الجيل الثاني، و 12% حتى الجيل الثالث، و 3% فقط تستمر حتى الجيل الرابع وما بعده، وهذا يعد تحدياً كبيراً يواجه الشركات العائلية (غلاب وآخرون، 2020). الخلافة في الشركات العائلية هي عملية نقل الملكية والقيادة من سلف الشركة إلى خلف من الجيل التالي والذي قد يكون أو لا يكون من العائلة وبعبارة أخرى، تعرف الخلافة بالشركات العائلية

على أنه عملية تحويل إدارة وملكية الشركة لأفراد العائلة من الجيل التالي، بما يشمل الأصول العائلية، ويلعب أفراد العائلة دوراً محورياً في خلافة الإدارة والملكية (Salameh, 2017).

تعتبر الخلافة بلا شك التحدي الرئيسي الذي تواجهه الشركات العائلية، وبالتالي، فهو واحد من المواضيع الأكثر دراسة من قبل الباحثين، فتنطوي الخلافة على عدد كبير من التداعيات ويؤثر على مختلف المجالات، مثل الوضع الاقتصادي المالي وتقييم الشركة وتوزيع الملكية والمشاكل الضريبية، وما إلى ذلك. ومع ذلك، تشير الأدلة التجريبية الموجودة إلى أن الصعوبات الرئيسية المتعلقة بالتوريث تنبع من الجوانب الشخصية: اختيار الخلف أو الخلفاء، وقبولهم من قبل الأسرة، وتحديد وقت التوريث بالضبط. وبالتالي، هذه هي التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية (Corona, 2021).

على الصعيد المحلي يشكل القطاع العائلي في فلسطين نسبة كبيرة من الشركات والمصانع، حيث يتجاوز عددها 90% من إجمالي القطاع الخاص، وتعتبر الشركات العائلية هي الأكثر انتشاراً في هذا القطاع. يتميز هذا النوع من الشركات بأنه يكون تصنيفها القانوني محدوداً ومنحصرًا في عدة أنواع، كشركة مساهمة خاصة أو شركة تضامن أو شركة عادية محدودة. وتلعب هذه الشركات دوراً هاماً في دعم الاقتصاد الفلسطيني من خلال دعمها للصمود الفلسطيني وتوظيف العمالة المحلية وزيادة الناتج المحلي الإجمالي. ومع ذلك، تواجه الشركات العائلية العديد من التحديات مثل اختلافات الرؤى والأهداف بين أفراد العائلة، وضعف التخطيط الاستراتيجي، ونقص الموارد المالية والتقنية. وتلك التحديات يمكن أن تؤثر سلباً على ديمومة هذه الشركات واستمراريتها. لذلك، يجب على هذه الشركات إدخال مبادئ الحوكمة ومعاييرها لضمان استدامتها وانتقالها بنجاح للأجيال المتعاقبة، ويتم إدراج الشركات العائلية على شكل شركات مساهمة خاصة، حيث يمكن أن تكون خاصة بأبناء العائلة فقط، أو تكون شركات تضامن، أو حتى شركات عادية محدودة. وتلعب هذه الشركات دوراً هاماً في دعم صمود الشعب الفلسطيني وفي زيادة الناتج المحلي الإجمالي وفي توظيف المواطنين. ومع ذلك، تواجه الشركات العائلية في فلسطين العديد من التحديات، سواء كانت خارجية أو داخلية، والتي يمكن أن تؤثر سلباً على ديمومتها واستمراريتها في العمل وتحقيق الأرباح (الحرباوي، 2019).

2.1 مشكلة الدراسة

يعتمد الاقتصاد الفلسطيني بنسبة ما يقارب 91% على الوحدات الاقتصادية أو الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة والتي تشكل الشركات العائلية النسبة الأكبر منها، ما يضاعف ضرورات رعاية وتطوير هذه الوحدات وفق رؤية استراتيجية يجب السعي إلى تعميمها وتعزيزها أفقياً وعمودياً بما يتيح لها تطوير تقنياتها وتحسين جودة منتجاتها وزيادة إنتاجيتها وهو الأمر الذي يعني استخداماً أمثل أو على الأقل أفضل لمواردها المحدودة، وبالتالي ضمان استمراريتها (التميمي، 2018).

تشكل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة بالاقتصاد الفلسطيني، ويمثل هذا النوع من الشركات العصب الرئيس للإستثمارات وأعمال القطاع الخاص، غير أن أغلب تلك الشركات لا يتجاوز عمرها جيلين أو ثلاثة أجيال، حيث تنتهي معظم هذه الشركات بعد وفاة المؤسس، ومنها ما يستمر للجيل الثاني بنسبة 20%، والجيل الثالث لا يستمر الا بنسبة 5% فقط، الامر الذي فرض إعادة النظر في سبب اندثار هذا النوع من الشركات (نصار، 2020). ويقترح (Thanh et al, 2019) أن استمرارية الاعمال ونجاحها من جيل لآخر يعتمد بشكل رئيسي على التخطيط الجيد للتعاقب حيث أن هنالك ثلاثة أهداف رئيسية في خطة التعاقب تتضمن التوزيع بكفاءة وعدالة للملكية من الجيل السابق للجيل التالي، وتمير قيادة الاعمال الى الجيل التالي، والمحافظة على الانسجام العائلي وتعزيزه، حيث أن التخطيط الفعال للخلافة سيقبل الى حد كبير من التهديد الذي تتعرض له الشركات العائلية، من خلال التفكير في مستقبل الشركة من حيث التخطيط لانتقال الملكية والادارة الى الابناء، وانتقال القيم والثقافة والسمعة.

وتعاني الشركات العائلية من مشكلة الاستمرار عبر الاجيال والخلافة، حيث اشارت أغلب الدراسات ان هنالك مشكلة في استمرار الشركات العائلة عبر الاجيال، حيث اشارت دراسة التميميم (2018) وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين واقع الشركات العائلية وسبل تطويرها، اما دراسة الحرباوي (2019) اشارت الى أن مستوى الاستدامة في الشركات العائلية كان مرتفعاً، كذلك دراسة أبو صلاح (2019) والتي اشارت الى تأثير رأس المال الفكري بشكل مباشر على استدامة الشركات العائلية، كذلك اشارت دراسة محمد (2018) بوجود علاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي والاستدامة، كذلك اشارت دراسة do Paço et al., (2021) بأن مسألة الخلافة تؤثر بشكل مباشر على استمرارية الشركات، كما اشارت دراسة Moore et al. (2020) أن عملية تخطيط الخلافة في الشركات العائلية تؤثر على استمرارها، كذلك دراسة Bakiewicz (2020) والتي اكدت على اهمية تحديد اسس التخطيط للخلافة ودور ذلك في استمرار عمل وبقاء الشركات العائلية، كما اشارت دراسة Staub Hastenteufel & Ashraf (2019) الى أن موضوع خلافة الإدارة كتحدي رئيسي للشركات العائلية، كذلك دراسة Li (2019) والتي تناولت موضوع التخطيط للخلافة للأعمال العائلية وتأثر ذلك بالمستوى التعليمي، كذلك دراسة Psikologi et al., (2019) والتي تناولت موضوع تخطيط الخلافة في الشركات العائلية ودور ذلك في بقاء الشركات، كذلك دراسة Bettinelli et al. (2019) والتي اشارت الى أن العوامل المؤسسية والتنظيمية للأسرة تلعب دوراً هاماً في نجاح عملية الخلافة.

وبعد استعراض أهم التوجهات الخاصة بالدراسات السابقة نجد أن هناك مشكلة في استدامة عمل الشركات العائلية وأهمها التوريث، إذ أن الكثير من الشركات تنتهي بعد وفاة المؤسس، وأن عمر هذه الشركات في حده الأقصى يصل الى الجيل الثالث فقط مما يعمل على إحجام استمرارية هذه الشركات

عبر الأجيال نظراً لعدم وجود تخطيط حقيقي للخلافة في هذه الشركات، حيث أنه قد لا يكون هناك استعداد كافٍ لأفراد العائلة من الانتقال من جيل إلى جيل مما يسبب فجوة حقيقية في المهارات القيادية واتخاذ القرارات بين الأجيال أضف إلى ذلك الاختلاف في الاتجاهات ما بين جيل وآخر وبنفس الجيل، والتحكم العائلي الذي يؤدي إلى عدم جذب مواهب وكوادر من خارج العائلة مما يولد صراعات عائلية قد يكون ضحيتها تصفية الشركة، وبالاطلاع على واقع الشركات العائلية نجد أنها تعاني من مشاكل كبيرة حتى وإن كانت ناجحة إلا وهي عدم استقرارها، إذ أنها تواجه العديد من التحديات، أهمها عدم فصل الملكية عن الإدارة ومشاكل انتقال الملكية والإدارة للجيل التالي، وما ينتج عنها من صراع حول السلطة والإدارة، إضافة إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب البناء المؤسسي والإداري السليم، وكل هذا له تأثير سلبي على أداء الشركات العائلية وضمنان استمرارها، حيث أن موضوع استمرار الشركات العائلية يتطلب الحفاظ على هذه الشركات من خلال الاهتمام بعملية التخطيط للخلافة، وذلك لضمان استمراريتها وتطويرها، فهي كما أسلفنا تستوعب أعداداً كبيرة من القوى العاملة، وتمتد السوق بالعديد من المنتجات المتنوعة وتستوعب قدراً كبيراً من الادخارات الوطنية، إضافة إلى أنها تساهم إلى حد كبير في التجارة الخارجية، لذلك جاءت هذه الدراسة من أجل دراسة وتحليل عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية الفلسطينية، وذلك من خلال تحديد أهمية التخطيط للخلافة في تلك الشركات وتحليل العوامل المؤثرة عليه، ودراسة الممارسات الحالية لعملية التخطيط للخلافة وتحديد مدى فعاليتها. وتتضمن الدراسة تحليل للتحديات التي تواجه عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية الفلسطينية، وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لتحسين عملية التخطيط للخلافة وزيادة فاعليتها في تلك الشركات، وعليه تكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين؟

3.1 أهمية الدراسة

1.3.1. الأهمية العلمية (النظرية):

تتضح الأهمية العلمية للدراسة من خلال ما يلي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة موضوعها الذي يُعد تطبيقه من خلال التعرف على عمليات التخطيط للخلافة وعلاقتها باستدامة الشركات العائلية. بالتالي تسهم هذه الدراسة في الأدب المرتبط بالخلافة في الشركات العائلية.
- تستمد الدراسة أهميتها من الدور الكبير الذي تلعبه مؤسسات القطاع الخاص، حيث أن غالبيتها ذات طابع عائلي في الاقتصاد الوطني والمجتمع.

- اثراء المكتبة الفلسطينية والعربية بدراسة علمية جديدة في هذا المجال الهام في فلسطين والرافد للاقتصاد.
- يؤمل أن تُشجع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات حول الشركات العائلية.
- يؤمل من هذه الدراسة تشجيع الجامعات الفلسطينية بالتوجه نحو إدراج مساقات خاصة بالإدارة العائلية، أو الاقتصاد العائلي للشركات العائلية ضمن خططها الأكاديمية.

2.3.1. الأهمية العملية (التطبيقية):

تتضح الأهمية العملية للدراسة من خلال الأهداف الآتية:

- قد تساهم نتائج هذه الدراسة بشكل كبير في توجيه ملاك الشركات العائلية في فلسطين الى تبني تخطيط مدروس لشركاتهم يساهم في تحقيق ميزات تنافسية لهذه الشركات ويطور من ارباحها واستدامتها.
- تقديم التوصيات لصناع القرار في الشركات العائلية، نحو التطبيق الجيد للتخطيط للخلافة لدى شركاتهم في فلسطين ودور ذلك في استدامة الشركات.
- المساهمة في رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة للتخطيط للخلافة لعلاج المشكلات الناجمة عن الانتقال من جيل الى جيل ونقل الصلاحيات بين الاجيال المتعاقبة.
- وضع توجهات وتدابير لتضيء بصيرة أصحاب ومدراء الشركات العائلية وصانعي القرار لتفعيل دور المرأة في إدارة الشركات العائلية، والاستفادة من قدراتها التي يمكن أن تساهم في تطوير إدارة الشركات العائلية بشكل فعال.
- تزويد الباحثين والخبراء والمؤسسات المهمة بالشركات العائلية وواضعي السياسات الاقتصادية والتنمية الفلسطينية بالمعلومات التي تساعد في وضع السياسات المناسبة لعملية التخطيط للخلافة.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.4.1. الهدف العام

التعرف الى واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين.

2.4.1. الأهداف الفرعية

- التعرف الى مدى تتبنى الشركات العائلية التخطيط المسبق للخلافة في فلسطين؟

- التعرف الى الدوافع وراء عملية لتخطيط الخلافة في الشركات العائلية في فلسطين؟
- التعرف الى الصفات المفضلة التي ترغبها الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل في فلسطين؟
- التعرف الى المعوقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة؟
- التعرف الى دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين؟
- تحديد فيما إذا كان هنالك فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة النشاط، عمر الشركة، الدور الذي تلعبه في الشركة، الشكل القانوني للشركة، الجيل الذي يدير الشركة حالياً، عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة، عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة)؟

5.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الاجابة عن التساؤلات التالية:

1.5.1. السؤال الرئيس

ما واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين؟

2.5.1. الاسئلة الفرعية

- الى أي مدى تتبنى الشركات العائلية التخطيط المسبق للخلافة في فلسطين؟
- ما هي أهم الدوافع وراء عملية لتخطيط الخلافة في الشركات العائلية في فلسطين؟
- ما هي أهم الصفات المفضلة التي ترغبها الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل في فلسطين؟
- ما هي أبرز المعوقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة؟
- ما هو دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين؟
- تحديد فيما إذا كان هنالك فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة النشاط، عمر الشركة، الدور الذي تلعبه في الشركة، الشكل القانوني للشركة، الجيل الذي يدير الشركة حالياً، عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة، عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة).

6.1 فرضيات الدراسة

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير "الجنس".
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير "عدد سنوات الخبرة".
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير "طبيعة النشاط".
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير "عمر الشركة".
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير "الدور الذي تلعبه في الشركة".
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير "الشكل القانوني للشركة".
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير "الجيل الذي يدير الشركة حالياً".
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير "عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة".
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير "عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة".

7.1 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع واقع عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين (القدس ورام الله والبييرة).
- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على مدراء وأصحاب الشركات العائلية في محافظتي القدس ورام الله والبييرة.
- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية على الشركات العائلية في محافظتي القدس ورام الله والبييرة.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023/2022.

8.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات

تم الاعتماد على المصادر الآتية لجمع البيانات والمعلومات وهي:

- **المصادر الأولية:** تم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي من خلال إعداد إستبانة ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال إستجابات المبحوثين من مدراء وأصحاب الشركات العائلية في محافظتي القدس، ورام الله والبييرة.
- **المصادر الثانوية:** تم ذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والاطروحات والدراسات السابقة والقوانين والتشريعات والإنترنت والتقارير السنوية الصادرة عن تلك الشركات لعرض الأدب السابق ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والإطلاع والملاحظة.

9.1 هيكلية الدراسة

تكونت الدراسة من خمسة فصول وهي:

- **الفصل الأول:** تضمن تقديم عرض وتقدم عام يختص بالدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.
- **الفصل الثاني:** تضمن الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.
- **الفصل الثالث:** تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة.
- **الفصل الرابع:** تناول الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها.
- **الفصل الخامس:** تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، والمراجع والملاحق الذي تضمنتها الدراسة.

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

تستعرض الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري الخاص بالدراسة والمتعلق واقع عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين، أما الجزء الثاني تتناول الباحثة عرضاً للدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بالموضوع والتعقيب عليها.

1.2. الأدب النظري:

1.1.2. الشركات العائلية:

1.1.1.2. تمهيد:

تتميز الشركات العائلية بالنشاط والفاعلية، وتساهم بشكل كبير في تعزيز الاقتصاد الوطني، وتتمتع بنقاط قوة مثل الاستقرار والاستمرارية، نظراً لاهتمامها بوضع استراتيجيات استثمار طويلة المدى، كما أن موظفيها يمكن اعتبارهم نقاط قوة في المؤسسة العائلية على المدى الطويل. وعلى الرغم من تركيز هذه الشركات على الاستثمار طويل المدى، إلا أنها قادرة على التكيف مع التحولات السريعة في بيئة العمل التجارية، واتخاذ القرارات السريعة، ويعود ذلك إلى سرعة معالجة المعلومات وتداولها داخل الأسرة، واستناداً إلى خبرات سابقة في المجال، مما يجعلها أكثر فعالية في اتخاذ القرارات السريعة. وهذه الخصائص ترتبط بالشركات العائلية صغيرة ومتوسطة الحجم (الحرباوي، 2019).

2.1.1.2. مفهوم الشركات العائلية:

يشير مصطلح الشركات العائلية إلى الشركات التي يملك أفراد العائلة 51% على الأقل من أسهمها، ويرتبط هؤلاء الأفراد ببعضهم بعلاقة قرابة أو نسب، ويتفقون على أن تكون هذه الشركة ملكاً للعائلة. ويتم تشكيل مجلس الإدارة من قبل أفراد العائلة الذين يمتلكون الأسهم، ويتمتع هؤلاء الأفراد بالسيطرة على إدارة ومالية ورقابة الشركة. وتؤثر الكيان العائلي بشكل كبير على العمليات الحالية والمستقبلية

للشركة. لذلك، فإن التنظيم الإداري لشركات العائلة يتميز بممارسات خاصة بهذا النوع من الشركات (خضير، 2019).

هي شركات ذات مسؤولية محدودة تمتلكها عائلة مالكة، حيث يتشارك أفراد العائلة الارتباط القوي بالشركة وتحملون مسؤولية إدارتها. وتتميز هذه الشركات بأن أفراد العائلة يعيشون لخدمة الشركة وينخرطون في العمل في سنوات مبكرة، مما يمكّنهم من اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لإدارة الشركة ومواكبة التطورات في السوق (سلامة، 2018).

كما وعرفها توفيق (2021) بأنها المشروع الذي تتمركز ملكيته وإدارته داخل وحدة العائلة، أو الذي يواجه أفراد العائلة صعوبات في تحقيقه والحفاظ على علاقات تنظيمية تقوم على أساس العائلة. كما تُعرف الشركات العائلية بأنها تلك الشركات التي يمتلكها ويديرها أفراد من عائلة واحدة، وغالبًا ما تشتهر هذه الشركات باسم العائلة التي تديرها. وقد يعود تأسيس هذه الشركات إلى شخص واحد، وبالتالي فإنه يتم ارتباط هذه الشركات بالتاريخ والتأصيل التاريخي للشخص الذي أسسها (عباس، 2020). وتم تعريفها على أنها الشركات التي يسيطر فيها واحد أو أكثر من أفراد العائلة، وبالإضافة إلى ذلك، تتأثر خططها وقراراتها الإدارية والخلافة بتدخل أفراد العائلة (صحراوي وسفير، 2021).

أما من وجهة نظر غلاب وزيوخي وميمون (2020) تتبنى الشركات العائلية تعريفاً يتماشى في المبدأ مع تعريف الشركات العادية المعروفة بصيغها القانونية المختلفة، إلا أنها تتميز بالبعد العائلي الذي يضيف تعقيداً وصعوبة في تحديد تعريف واضح ومحدد للشركة العائلية. لذا، قدم الباحثان ثلاثة مداخل لتعريف الشركة العائلية.

والشركة العائلية هي نموذج مميز حيث يقوم اثنان أو أكثر من أفراد العائلة بالتعاون لتأسيس وإدارة الشركة بهدف ممارسة التجارة، ويتحملون بصفة شخصية جميع التزامات الشركة (أبو صلاح، 2019).

وعليه تعرف الباحثة الشركات العائلية هي الشركات التي تملك وتديرها الأسرة، وتستند على الروابط العائلية للحفاظ على الاستقرار والاستمرارية في الأعمال التجارية عبر الأجيال. وتتميز الشركات العائلية بالجمع بين الملكية والإدارة والتناقل بين الأجيال، وتعد الشركات العائلية من أقدم أشكال التجارة في العالم، وتشكل نسبة كبيرة من الشركات في القطاع الخاص. وتتميز الشركات العائلية بمجموعة من الصفات الفريدة، مثل القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة والتمسك بالأسس والقيم العائلية، وتوفير بيئة عمل ملهمة لأفراد العائلة والموظفين، إلى جانب الرؤية الاستراتيجية الطويلة الأجل والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمجتمعية.

3.1.1.2. أهمية الشركات العائلية:

تلعب الشركات العائلية دورًا حيويًا في اقتصاديات الدول في جميع العصور والأزمنة، ففي العالم المتقدم والنامي، تمثل الشركات العائلية نسبة كبيرة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتمتلك بعض الشركات الكبرى وتسيطر عليها الأسر، وتوظف الشركات العائلية أكثر من 50% من إجمالي القوى العاملة في العالم، لذلك تعتبر الشركات العائلية العمود الفقري للاقتصاد العالمي، حيث تلعب دورًا هامًا في تقليل معدلات البطالة واستيعاب الكثير من العمالة. كما توفر هذه الشركات كميات كبيرة ومتنوعة من المنتجات للأسواق وتدعم التجارة الخارجية، وتمتلك الشركات العائلية حوالي 85% من عدد الشركات العالمية، وتشكل 35% من الشركات الكبرى في العالم. ومع ذلك، فإن هذا القطاع الاقتصادي الهام يعاني من قلة الأبحاث والدراسات المتعلقة به (التميمي، 2018).

ووفقًا للصحراوي والسفير (2021) تتميز الشركات العائلية بأنها تعمل بمبدأ العمل الجماعي، حيث يعمل أفراد العائلة معًا لتحقيق أهداف الشركة. وبالنسبة للمؤسسات العالمية الناجحة، فإن الأسرة المؤسسة غالبًا ما تحمل الرؤية والقيم الأساسية التي تدفع الشركة نحو النجاح، وهذا يمنحهم المرونة الكافية لاتخاذ القرارات الصائبة في وقت قصير. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشركات العائلية غالبًا ما تكون أكثر استدامة، حيث يتم تحويل جيل بعد جيل من الخبرة والمعرفة العائلية إلى شركة مستمرة في العمل وتحقيق النجاح.

وبشكل عام، تعتبر الشركات العائلية جزءًا أساسيًا من الاقتصاد العالمي، حيث تساهم في توفير فرص عمل وإمداد السوق بالسلع والخدمات المتنوعة. وتتميز هذه الشركات بالمرونة والاستدامة والقدرة على التكيف.

4.1.1.2. مراحل تطور الشركات العائلية:

وفقًا للإحصاءات، فإن معظم الشركات العائلية لا تستمر لفترة طويلة وتفشل في البقاء بعد الجيل الثالث. ويعود ذلك إلى عوامل مختلفة مثل تعدد الظروف التنافسية، والسطوة القوية لاسم العائلة، والتحديات التي تواجه عملية الانتقال من جيل إلى آخر، والتي تتطلب جهود تنظيمية وعاطفية كبيرة. ومن المعروف أن تحدي الخلافة هو أحد أبرز الأسباب المؤدية إلى توقف الشركات العائلية، حيث يصعب على العائلة الحفاظ على الاتجاه الطويل الأجل للشركة ورغبتها في تأمين مستقبل الأجيال القادمة. كما يتطلب الأمر تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحفاظ على رؤية الشركة والاستدامة المالية. وعلاوة على ذلك، هناك العديد من الأبعاد الإدارية التي يجب مراعاتها في إدارة الشركات العائلية لضمان استمراريتها، مثل تحديد الأدوار والمسؤوليات بين أفراد العائلة والموظفين، وتوضيح

سياسات الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي، وضمان توفر الكفاءات اللازمة للعمل والتطوير المستمر (خصير، 2019). ويمكن تلخيص المراحل المختلفة التي تمر بها الشركات العائلية منذ تأسيسها حتى نهايتها إلى عدة مراحل (التميمي، 2018؛ الحباوي، 2019؛ فتحية، 2020؛ خصير، 2019؛ غلاب وآخرون، 2020):

- **المرحلة الأولى: الجيل الأول، المؤسس (المؤسسون):** الخطوة الأولى في إنشاء الشركة العائلية هي التملك الكامل للمؤسس أو المؤسسين لإدارة الشركة، وغالبًا ما يلجأ بعضهم للاستشارة مع عدد قليل من المستشارين الخارجيين أو رفقاء العمل. ومع ذلك، يتخذ المؤسسون القرارات الرئيسية بأنفسهم، ويعملون بجد لتحقيق نجاح الشركة في هذه المرحلة، مع اتباع هيكل حوكمة يسير. في كثير من الأحيان، يواجه المؤسس التحدي الرئيسي في اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية التي تضمن استدامة شركته العائلية، من خلال التأكد من وجود خلفاء مؤهلين لإدارة الشركة بعد وفاته. وبما أن تخطيط انتقال الملكية وإدارة الشركة من المؤسس هو القضية الأساسية، فإنه يجب التركيز على هذه القضية ومناقشتها خلال فترة حياة المؤسس. ولضمان استمرارية الشركة العائلية في المستقبل، ينبغي للمؤسس أن يبذل جهودًا كبيرة في تخطيط انتقال السلطة للخلفاء المناسبين وتجهيزهم لتولي قيادة الشركة.
- **المرحلة الثانية: الجيل الثاني، شراكة الأخوة:** في هذه المرحلة يتم نقل الملكية والإدارة إلى أبناء المؤسس أو المؤسسين، ويتم الترحيب بمزيد من أعضاء العائلة للانضمام إلى الشركة. ومن المتوقع أن تصبح مشكلات الإدارة أكثر تعقيداً مما كانت عليه في المرحلة الأولى من إنشاء الشركة، مثل الحفاظ على التجانس بين أفراد العائلة، وتنظيم العمليات والعلاقات بين أعضاء العائلة، ووضع خطة لتحويل المناصب الإدارية الرئيسية. وتواجه الشركات العائلية في هذه المرحلة عدة تحديات في هذه المرحلة، ومن بين هذه التحديات: الحفاظ على التناغم والتفاهم بين الإخوة في الشركة، ضرورة تطبيق الصيغة الرسمية على العمليات والإجراءات الخاصة بالشركة، إنشاء قنوات اتصال فعالة بين أفراد العائلة، للتواصل والتفاعل بينهم بشكل فعال وبناء علاقات قوية. التخطيط المسبق لمن سيتولى المناصب الإدارية في المستقبل، وضمان استمرارية الشركة ونجاحها في الأجيال القادمة.
- **المرحلة الثالثة: الجيل الثالث، اتحاد أبناء العمومة أو أحفاد العائلة:** يزداد تعقيد إدارة الشركة في هذه المرحلة بسبب توسع دائرة الأعضاء المشاركين فيها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، مثل أبناء الإخوة والأقارب والأنسباء. وبما أن هؤلاء الأعضاء ينتمون إلى أجيال وفروع مختلفة من العائلة، فقد يتطلب إدارة الشركة سياسات واضحة لتوحيد الرؤى وتنظيم العمليات، وتحديد خطط انتقال المناصب الإدارية الرئيسية. في هذه المرحلة، تتسم الشركات العائلية بنمط ثقافي يتميز

بعبارة "نحن وهم"، حيث تتوسع حجم المؤسسة. ومن الملاحظ أن الكثير من هذه المؤسسات تتمكن من التغلب على التحديات الانقالية الصعبة، وذلك بفضل تقبلها للتوسع والعمل على إنشاء نظام فعال للحوكمة.

- **المرحلة الرابعة: مرحلة التوريث العائلية:** تلعب مرحلة التوريث العائلي دورًا حاسمًا في نمو الشركات العائلية، حيث يتحكم حجم الملكية لكل فرد في العائلة في ذلك. وبما أن الأعضاء المختلفين من العائلة، بما في ذلك الأجيال المختلفة والفروع المختلفة، يشاركون في إدارة الشركة، قد يكون هناك تنافس في السياسات المتعلقة بإدارة الشركة وتحديد الاستراتيجية العامة. كما تزيد في هذه المرحلة الطابع الرسمي في الشركة وفي المعاملات الداخلية والخارجية، مما يزيد من التعقيد. ويمكن لأفراد العائلة أن يستمروا في المشاركة في جميع جوانب نظام الحوكمة، ربطاً بالملكية ومجلس الإدارة والإدارة. كما قد تتحول الشركة في هذه المرحلة إلى شركة قابضة، مما يتطلب تشكيل مجلس إدارة قادر على إدارة مجموعة من المؤسسات الأخرى بشكل استراتيجي، مما يجعل الطابع الرسمي يسود الأعمال التجارية في الشركة.

5.1.1.2. خصائص الشركات العائلية:

تتميز الشركات العائلية عن غيرها من الشركات بمجموعة من الخصائص المميزة، ويمكن سرد أهم هذه الخصائص على النحو التالي (فتحية، 2020):

- تبدأ بوجود مؤسس أو رب عائلة يمارس الحرفة أو المهنة بصورة مستمرة.
- تتطور الشركة بشكل طبيعي وتدرجي، سواء كان ذلك بزيادة حجم النشاط أو بتنوعه ليشمل أنشطة مختلفة.
- تتمتع الشركة بنسبة عالية من الملكية أو السيطرة من أفراد العائلة.
- يتولى أفراد العائلة القيادة والإدارة في الشركة العائلية.
- تؤثر مصالح العائلة على السياسات والأنظمة والاستراتيجيات في الشركة العائلية.
- تؤثر أهداف العائلة وطموحاتها على نمط القيادة والإدارة في الشركة العائلية.
- تعتمد الشركة العائلية على قيم ومبادئ تنطوي على روح العائلة وشراكة الدم الواحد.
- تتمتع بمناخ عمل مميز يعكس روح العائلة ويسهم في تعزيز الثقة بين أفراد الشركة.
- تصمد هذه الشركات أكثر بمواجهة التحديات بفضل الثقة بقدرات أفراد الشركة وشراكة الدم الواحد.

من ناحية أخرى، تتميز الشركات العائلية بالابتعاد عن الضغوط المالية المفروضة على الشركات التي تتداول في الأسواق، حيث لا تحتاج إلى تحقيق أرباح سريعة بسبب عدم وجود حملة أسهم. ومع ذلك، فإن ظاهرة الشركات العائلية تعتبر من الظواهر الأكثر تحدياً، إذ تواجه تحديات داخلية متزايدة دون

اتخاذ إجراءات حاسمة للتعامل معها أو الاعتراف بوجودها، ونظراً لبساطة تأسيس هذه الشركات فإنه لن يتوقف أو يندثر في مختلف دول العالم، وذلك بغض النظر عن حجم التحديات التي يفرضها التحول الاقتصادي في العالم. فهذا النوع من الشركات سيبقى قائماً بفضل وجود أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق النجاح التجاري والاقتصادي الذي ينسب إليهم، ويمكن أن يتم نقل هذا الإرث التجاري إلى أبنائهم وأحفادهم. ولا يعد وجود الشركات العائلية ظاهرة غريبة أو جديدة في الحياة الاقتصادية، بل يمكن القول بأنها هي النواة التي بدأت منها جميع الشركات (توفيق، 2021).

6.1.1.2. أنواع الشركات العائلية:

هناك ثلاثة أنواع من الشركات العائلية مصنفة على أساس نوع العلاقات التي تربط أفراد العائلة، وهي:

- **الشركة العائلية التقليدية**، التي تأسست منذ فترة طويلة وتمتد عبر الأجيال، وتحظى بولاء الزبائن، وتتميز الشركات العائلية التقليدية بقدرتها على التخطيط للاستمرارية لفترات طويلة، حيث يأتي النمو من داخل المؤسسة بشكل أساسي دون الاعتماد على العوامل الخارجية. وتتميز هذه الشركات بالقدرة على البقاء لفترة طويلة حيث تستمر في العمل لعدة أجيال عائلية، كذلك السمعة الطيبة حيث أنها تتمتع بسمعة طيبة لدى عملائها بفضل جودة خدماتها، كذلك الهدوء، حيث لا يتحدث الكثيرون عنها أو يتناقلون أخبارها (زغوان وعزة، 2020).
- **الشركة العائلية المتضاربة**، التي تعاني من خلافات رئيسية بين أعضائها، وتنشأ من اختلاف وجهات النظر حول كيفية توجيه العمل. هذا النوع من الشركات يختلف عن الشركات التقليدية في طبيعة الصراعات التي تحدث داخلها وتسببها وجهات النظر المختلفة بشأن اتجاه الشركة في المستقبل. وعادةً ما تفشل الاستشاريون في مساعدة هذه الشركات بسبب وجود تصدع كبير، وعدم قابلية المناقشة في المسائل المتعلقة بالقرارات الحاسمة للشركة، ونتيجة لذلك، فمن المحتمل أن تتوصل هذه الشركات إلى قرارات بيع الشركة كحل لتلك الصراعات (التميمي، 2018).
- **الشركات العائلية الريادية**، التي تشجع روح المبادرة والابتكار لدى أعضائها وأبنائها، وتدعم البعد الريادي في عملها.

تعتبر الشركات العائلية الريادية أحد أصعب أنواع الشركات العائلية، وذلك لأن المؤسس الرائد يستمر في القيادة حتى يخلفه أحد أبنائه، الذين قد لا يكونون بمستوى كفاءة وريادة والدهم. وفي مثل هذه الحالات، يمكن أن تنشأ الصراعات العائلية والمشاكل التي قد تستمر لفترة طويلة (فتحية، 2020).

7.1.1.2. مزايا (نقاط القوة) في الشركات العائلية:

تتمتع الشركات العائلية بالعديد من المزايا. ومن أهم هذه المزايا (فتحية، 2020):

- الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة، حيث تكون هذه الثقة أكثر منها مع الأشخاص الأجانب، مما يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل ويساعد في رفع مستوى الأداء. كما يزيد ذلك ثقة الوسط التجاري في المشروع العائلي، خاصة إذا كانت العائلة التي تمتلك المشروع تتمتع بسمعة طيبة.
 - في حالة التأسيس والحاجة إلى المال، غالبًا ما يقوم أفراد العائلة بتمويل صاحب الفكرة (المؤسس) ودعمه ماديًا ومعنويًا، لأنهم أكثر الناس ثقة به وبقدراته وقناعاته. وغالبًا ما تكون الشركة هي رأس مال العائلة ومصدر قوتها اليومية، ويشاركون فيها بكل ما يملكونه من جهد ومال سعيًا لإنجاحها وتحقيق أهدافهم.
 - الاحترام المتبادل بين أفراد العائلة، وهذه الميزة تظهر بوضوح في المجتمعات العربية والإسلامية، وتشجع على خلق مناخ من الالتفاف والترابط حول المصلحة العليا للمشروع.
 - تبدأ المشروعات العائلية بأعداد قليلة من الموظفين، أغلبهم من أفراد العائلة، والذين يكونون عادة مشتركين في اعتقاداتهم ومتشابهين في أطباعهم، مما يسهل عليهم التركيز في العمل ودعم بعضهم البعض. فالشريك من خارج العائلة قد يختلف معهم كليًا في كثير من القضايا.
- وتتميز مجموعات الملكية العائلية بأنها لا تسمح بالسيطرة فقط بيد أفراد العائلة، بل إنها ترتبط بشكل قوي بشركاتها. وقد يكون للعائلة إحساس بالمسؤولية الأخلاقية تجاه مصالح الآخرين في الشركة. وعادة ما تنتظر أصحاب الشركات العائلية إلى شركاتهم كإرث اجتماعي يجب أن يستمر مع الأجيال اللاحقة. قد تضع بعض العائلات قيودًا قانونية على بيع الأسهم، مما يؤدي إلى تقليل التنوع وزيادة المخاطر التي يتعرضون لها. لذلك، يلتزم أصحاب الشركات العائلية بإصلاح العيوب في شركاتهم بدلاً من الهروب منها اقتصادياً، حتى يتمكنوا من الحفاظ على سمعتهم وتعزيز مصالحهم الاستثمارية في الشركة (سلامة، 2018).

وفي الشركات العائلية يمثل المالك دور المدير في القرارات المرونة والحاسمة والسريعة، وذلك بالتحضير الجيد للمخاطر المترتبة على تلك القرارات، وتعمل السياسات التجارية على حماية المعلومات السرية والقيمة التجارية التي لا يعرفها المنافسون، مثل قوائم الزبائن والموردين والنتائج البحثية والتطويرية وغيرها، وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك (خضير، 2019).

8.1.1.2. عيوب (نقاط الضعف) في الشركات العائلية:

- اشار زغوان والأزهر (2020) الى أبرز عيوب الشركات العائلية والمتمثلة في النقاط التالية:
- القرارات الاستثمارية الفورية: هذه النقطة تشير إلى أن بعض الشركات العائلية يميلون إلى اتخاذ القرارات الاستثمارية بشكل سريع دون إجراء التحليل اللازم للفرص والمخاطر المتاحة، وذلك بسبب الضغوط العائلية ورغبة الأعضاء في تحقيق الربح الفوري.

- العلاقات العائلية متقاربة أكثر من اللزوم: تشير هذه النقطة إلى أن الشركات العائلية غالبًا ما تكون قائمة على العلاقات العائلية الوثيقة بين أعضاء العائلة المشاركين في الإدارة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تفضيل بعض الأعضاء على حساب الآخرين بدلاً من اتخاذ القرارات الأفضل للشركة.
- جمود أو إنغلاق في الثقافة: تعني هذه النقطة أن بعض الشركات العائلية تعاني من تمسك بالطرق التقليدية والمحافظة على الثقافة العائلية والقيم التي قامت عليها الشركة، وهذا يمكن أن يمنع تطوير الشركة وتحسين أدائها في ظل التحديات الحديثة.
- منتجات محدودة: تشير هذه النقطة إلى أن بعض الشركات العائلية تقوم بإنتاج منتجات محدودة بسبب قدراتها المالية والتقنية المحدودة، وهذا يمكن أن يؤثر على نمو الشركة وقدرتها على تنويع منتجاتها وتوسيع نطاق عملها.
- صعوبة المراحل الانتقالية: تشير هذه النقطة إلى أن الشركات العائلية تواجه صعوبات في التحول من جيل إلى جيل، وذلك بسبب عدم وجود خطط واضحة.

9.1.1.2. التحديات التي تواجه الشركات العائلية:

صنف عباس (2020) التحديات التي تواجه الشركات العائلية إلى:

- **تحديات البيئة الداخلية:**
 - ✓ مشكلة الخلافة والإرث: تشكل المشاكل المتعلقة بالخلافة والإرث تحديًا كبيرًا للشركات العائلية بعد وفاة مؤسس الشركة. وتشمل هذه المشاكل التحكم في السلطة والإدارة وتوزيع الأصول بين الورثة.
 - ✓ ضعف التخطيط الاستراتيجي: قد يؤدي عدم وجود تخطيط استراتيجي سليم وتفاعل فعال بين الملكية والإدارة إلى تقليل فرص نمو واستمرارية الشركة. كما يمكن أن يؤدي اعتماد رؤية المؤسس بشكل حصري دون بناء مؤسسي سليم إلى تأثير سلبي على الإدارة وتكبدها خسائر مالية.
 - ✓ تعاقب الأجيال وعمر الشركة: تشكل فكرة الشركات العائلية تحديًا مهمًا يتعلق بتعاقب الأجيال، وتظهر الإحصائيات أن العديد من الشركات العائلية لا تنتقل إلى الجيل الثاني وأن متوسط عمر هذه الشركات قد يكون قصيرًا نسبيًا. ومن هنا، يمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم الديمومة والاستمرارية في الشركة.

وأشار معهد ماس حول العديد من الأخطاء التي ترتكبها الإدارة العليا في الشركات العائلية فيما يتعلق بتعيين الموظفين وترقيتهم ومراقبة أدائهم هي العامل الأهم في تعثر الشركات، ويكمن الخطأ الأهم في اللجوء المفرط لاعتبارات القرابة كالمعيار الأساس في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، خاصة بالنسبة للتعين وتحديد الراتب والمكافآت المالية، ومما يزيد من خطورة هذه الظاهرة هو أن

الإدارة العليا في الشركات لا تبدي تساهلاً إزاء تهاونهم في العمل، أو عند مخالفتهم للأنظمة والتعليمات المطبقة على الموظفين، ولتجنب ذلك، فنه على إدارة الشركات ان تبدي التزاماً واضحاً بأن مصلحة الشركة العائلية تقضي بأن يتم تعيين الموظفين على أساس مهنية وتنافسية وموضوعية وينطبق على ذلك المناصب الإدارية العليا في الشركة، كما انه من المهم أن يلتزم جميع الشركاء بمبدأ تحديد الرواتب والزيادات السنوية للموظفين على أساس المستويات الدارجة في السوق وليس بهدف تلبية احتياجاتهم المالية او بسبب انتماءاتهم العائلية الوثيقة مع كبار المسؤولين في الشركة، بالإضافة لأهمية خضوع جميع العاملين في الشركة للمساءلة عند الإهمال أو التقصير أو التعدي على موجودات ومصالح الشركة (الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، 2014).

• تحديات البيئة الخارجية:

التحديات التي تواجه الشركات مرتبطة ببيئتها المحلية، وتختلف باختلاف الدول والنظم الاقتصادية السائدة، كما يمكن الإشارة إلى بعض الأمثلة مثل:

- ✓ التغييرات في السياسات والأنظمة الاقتصادية، مثل فتح الأسواق الخارجية وزيادة المنافسة وغيرها، والتي يجب على الشركات التكيف معها للبقاء في المنافسة.
- ✓ تقليص الإنفاق الحكومي وتحويل القطاع الخاص إلى محرك للتنمية، والذي يفرض على الشركات العمل بطرق جديدة لتحقيق النمو والاستمرارية.

• تحديات زمنية ومعاصرة: تفرضها التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والتنوع الثقافي والعالم المتغير، ومن بين هذه التحولات:

- ✓ تشكيل التحالفات الاقتصادية الجديدة.
- ✓ تزايد الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة.
- ✓ الثورة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ✓ المنافسة بين الشركات العالمية المتعددة الجنسيات.
- ✓ الاندماج بين الشركات والكيانات الكبيرة.
- ✓ التحديث والتطوير السريع في مختلف جوانب العمل.

2.1.2. الخلافة في الشركات العائلية:

الخلافة واحدة من أهم القضايا التي تواجه الشركات العائلية، حيث تمثل الخلافة انتقال السلطة بحال وفاة مؤسس الشركة العائلية من جيل إلى جيل وتغيير القيادة العملية التي عادة ما تكون محفوفة

بالمصاعب، حيث تمثل عملية الخلافة نقل القيادة من جيل إلى جيل لضمان استقرار حيازة الأسرة. ولا تزال هذه الشركة مستقرة طالما المؤسس هو المدير، فكلما قرر المؤسس إعطاء أحد أفراد الأسرة منصباً رفيعاً في الشركة كلما تزعزع الاستقرار وتبدأ الصراعات. وعندما يكون هناك خطة مكتوبة بتفاصيل نقل ملكية الأعمال بحيث تأخذ بعين الاعتبار نوع المشروع، القدرات، والمهارات والرؤية لأفراد الأسرة في الشركة إضافة إلى العوامل البيئية تكون عملية الخلافة أسهل (أبو شامة، 2016)

تعتبر الخلافة عاملاً حاسماً وصعباً تواجهه الشركات العائلية، وهو أمر حتمي وكبير بالنسبة لطول عمر الشركات العائلية، وتمثل عوامل الخلافة العوامل المرتبطة بالشركة العائلية، والتي ترتبط بالعوامل الفردية والعلائقية والسياقية والمالية، بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بالعملية، وتتضمن التوزيع وتخصيص الموارد لأفراد الأسرة مع مرور الوقت، ويعيد توجيه الشركة العائلية إلى المستقبل المخطط حيث يمكن للشركات العائلية أن تكون أكثر قدرة على المنافسة في المستقبل وتتعامل مع المواقف المعقدة، والتي قد تؤثر على صحة وجدوى الشركة العائلية ونقلها. وتعتمد نتيجة الخلافة على القدرات الداخلية للعائلة المحددة والمؤسس، ويمكن قياس تأثير الأسرة في تحريك اتجاه الشركة العائلية والذي يؤثر على اتخاذ القرار من خلال السلطة والخبرة والتأثير الثقافي، وتساعد هذه الأبعاد في تحديد عملية الخلافة ونتائجها، واستعداد أفراد العائلة واهتمامهم بالانخراط في الأعمال المملوكة للعائلة، والقدرة على التحكم في الأعمال المملوكة للعائلة في التتابع من جيل إلى جيل وما إلى ذلك (الحسين، 2023).

تعتبر مسألة الخلافة وقضية من يكون في رأس الشركة بعد ذهاب المؤسس الأول من أخطر المشاكل التي تواجه الشركات العائلية، وذلك لأن الفشل في التجهيز لهذه المسألة قد يؤدي إلى تدمير مستقبل الشركة وتمزيق العلاقات العائلية بين الأقارب المالكين لهذه الشركة. والواقع يشهد أن من أهم أسباب الصراعات التي تقع داخل الشركات العائلية، والتي لا يمكن حسمها بشكل نهائي، هو إهمال أصحاب الشركات العائلية القيام بالخطوات اللازمة لمواجهة الأحداث المستقبلية المؤكدة من ترك العمل بسبب الموت أو العجز. فيظن صاحب الشركة أنه سيعيش إلى الأبد، ويترك مسألة الخلافة وتوزيع الأدوار والمناصب بين أفراد العائلة دون حوار أو اتفاق، ودون رسم أطر وسياسات وقوانين تحدد طبيعة وطريقة العمل في تلك الشركات. فما أن يذهب كبير العائلة ومؤسس المشروع إلا ويبدأ الصراع والنزاع بين الأخوة والأقارب، حيث إن من أفضل الحلول لعلاج مسألة الخلافة في الشركات العائلية هو التخطيط لنجاح واستمرار الشركة العائلية من قبل مؤسس الشركة ما دام أنه على قيد الحياة وعلى رأس العمل. وهذه العملية صعبة ومعقدة وتحتاج إلى قرارات هامة حول الأحداث المستقبلية، وكيف يتم التصرف في حالة الوفاة أو العجز عن العمل، وما هي الأدوار التي سيلعبها كل طرف من أطراف العائلة في الشركة. هذه القرارات ينبغي أن تتخذ في حوار عائلي يسوده الحب والوثام والرغبة في بقاء اسم العائلة أو اسم مؤسس العمل في السوق، والبعد عن المنازعات والصراعات (خضير، 2019).

يعتبر تخطيط الخلافة أمراً أساسياً لاستمرارية وطول عمر الشركات العائلية، على الرغم من أن كثير من الأدبيات تركز على قضايا الخلافة، فقد تم إيلاء القليل من الاهتمام لتخطيط الخلافة وتحديد العوامل التي تؤثر على النجاح، وتبدأ عملية الخلافة الناجحة قبل سنوات من تولي فرد العائلة المختار منصب الرئيس التنفيذي للشركة العائلية، والتخطيط للتعاقد هو أطول عملية تخطيط استراتيجي تقوم به الشركة العائلية، وقد تم تصميم هذه العملية بحيث يمكن للمدير التنفيذي القديم أن يساعد المدير الجديد على التطور كقائد ويفهم العمليات الاجمالية للشركة، ومن الاهمية بمكان للشركات العائلية تحديد أفراد العائلة الموهوبين القادرين على توفير القيادة داخل الشركة (الحسين، 2023).

بدون قيادة مؤهلة من الجيل التالي، لا يمكن للشركة البقاء على قيد الحياة، والحفاظ على طابعها التجاري العائلي الفريد، وقد اقترح Miller et al (2011) التدابير والاجراءات التالية والتي تعتبر أكثر أهمية للخلافة الناجحة وهي:

- الاداء الايجابي اللاحق للشركة والجدوى النهائية للأعمال.
- رضا أصحاب المصلحة عن عملية الخلافة.
- التزام الورثة وأفراد الشركة العائلية.
- الصراع بين أفراد الشركة العائلية.
- تراجع العلاقات مع العملاء والموردين.

ليس من السهل دائماً التغلب على المشاكل المرتبطة بالخلافة، لأن العملية تنطوي على مخاوف ذات طبيعة حميمة جداً لأفراد العائلات المعنية، مثل العلاقات داخل أسرهم، وهوياتهم الشخصية داخل أسرهم وثروتهم المستقبلية. على الرغم من أن أفراد العائلات غالباً ما يعملون معاً بشكل وثيق جداً في الشركات المملوكة للعائلة، إلا أن المحادثات المتعلقة بالخلافة تميل إلى تجنبها، نظراً لأن لديهم إمكانات كبيرة لإحداث توتر، وفي كثير من الحالات، يُنظر إلى الموضوع نفسه على أنه مقيت (Lam, 2011).

يعبر غالبية مالكي الشركات العائلية عن تفضيلهم القوي لتجديد الروابط العائلية من خلال الخلافة الأسرية (Berrone et al. 2012؛ Lefebvre, 2016). يُفترض أن تكون نوايا الخلافة الأسرية نقطة مرجعية مهمة تدفع سلوك الشركات العائلية بما في ذلك تنفيذ عملية الخلافة نفسها، لذلك، من الناحية النظرية، يتوقع المرء أن تستثمر الشركات العائلية في عملية خلافة يتم تنفيذها بفعالية من أجل ضمان استمرار نجاح الشركة العائلية. وأوضح Berrone et al (2012) أن الخلافة عنصر أساسي في أي استراتيجية لضمان بقاء الشركات المملوكة للعائلة وأن الباحثين استندوا في تقييماتهم لاحتمالية بقاء الشركات المملوكة للعائلات على إمكانات الخلافة.

أن الخلافة العائلية الناجحة تساعد في الحفاظ على المعرفة التجارية الأساسية والضمنية التي جمعها أفراد الأسرة، وهذه المعرفة تساعد الشركات على الاحتفاظ بميزة تنافسية على الشركات غير العائلية، وتعرف الخلافة الناجحة بأنها تحقيق الأداء الإيجابي اللاحق للشركة وفي نهاية المطاف جدوى الأعمال التجارية. وهناك اعتراف متزايد بأن الخلافة تتطوي على عوامل سياقية فريدة معينة، وتشمل مختلف أصحاب المصلحة الذين يجب أخذهم في الاعتبار، وتمتد بمرور الوقت. وأن الشركات العائلية عالية الأداء والمستدامة تشترك في بعض خصائص الخلافة المشتركة، مثل: علاقة جيدة بين السلف والخلف، وخبرة الخلف في دور ثانوي خارج الشركة، وتولي الخلف مسؤوليات القيادة تدريجياً، وثقافة تنظيمية للتعلم والتطوير، والتزام الخلف بالعمل (Lefebvre, 2016).

3.1.2. التخطيط للخلافة في الشركات العائلية:

1.3.1.2. مقدمة:

يعد التخطيط للخلافة هي التحدي الرئيسي للشركات العائلية لأسباب مختلفة، بما في ذلك الحاجة إلى التعامل مع مسألة النقل بين الأجيال، وهذا يشكل تكييفاً للوظيفة المتبادلة بين المؤسس والجيل القادم من أفراد العائلة (do Paço et al., 2021). وتخطيط الخلافة هو خطة للشركة يتم فيها التفكير في مستقبل الشركة عن طريق اختيار خليفة من بين أفراد العائلة الذين ملتزمون بالشركة للاستمرار في شركة العائلة. تعتبر خطة الخلافة هامة جداً لضمان نمو الأرباح والأصول الشركائية في المستقبل، وذلك عن طريق تطوير مديرين مؤهلين وخاصة الخلفاء فالشركة العائلية تورث من جيل إلى آخر حتى يستمر استمرار الشركة العائلية (Psikologi et al., 2019). وفي تحليل للشركات العائلية ظهرت ثلاث أنشطة للشركات العائلية تتوافق بشكل كبير مع استمرارية العمل في تلك الشركات: التخطيط الاستراتيجي، مجلس إدارة دينامي، واجتماعات عائلية منتظمة. التخطيط للخلافة وحده لا يكفي. الفكرة الرئيسية هي أن التخطيط مهم بشكل خاص إذا شمل أفراداً من الأجيال المختلفة وأشخاصاً من خارج العمل (Salameh, 2017).

2.3.1.2. مفهوم التخطيط للخلافة في الشركات العائلية:

التخطيط للخلافة هو نقل القيادة من جيل إلى آخر (Psikologi et al., 2019) وهو مجموعة من الإجراءات والأحداث التي تؤدي إلى نقل القيادة من أحد أفراد العائلة، وتشمل نقل ملكية رأس المال (do Paço et al., 2021). وتشير تخطيط خلافة الأعمال العائلية إلى عملية تحديد وإعداد القادة المستقبليين للتولي الأعمال، سواء كانوا أفراد عائلة أو مديرين غير عائليين. يهدف تخطيط الخلافة إلى ضمان استمرارية واستدامة الأعمال من خلال انتقال الملكية والإدارة (Heck et al., 2018).

وتشير خطة الخلافة في الأعمال العائلية إلى عملية نقل الملكية والقيادة من جيل إلى جيل، مع الحفاظ على استمرارية وربحية الأعمال. وتشمل هذه الخطة تحديد وتطوير الخلفاء، وإنشاء عملية نقل واضحة وشفافة، ومعالجة أي تحديات قد تنشأ خلال الانتقال (Gómez-Mejía et al., 2018).

وتعرف الباحثة التخطيط للخلافة في الشركات العائلية بأنه العملية التي يتم فيها التخطيط والاستعداد لنقل ملكية وإدارة الشركة من جيل إلى آخر داخل الأسرة. يهدف هذا التخطيط إلى تحديد المرشحين الأكثر كفاءة لتولي المسؤولية وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لضمان انتقال سلس وناجح للشركة. كما يهدف التخطيط للخلافة إلى تحديد وحل المشكلات المحتملة التي يمكن أن تواجهها الشركة خلال هذه العملية وضمان استمرارية الشركة واستقرارها.

3.3.1.2. أهمية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية:

وفقاً لـ Gómez-Mejía et al., (2018) فإن الشركات العائلية هي النوع الأكثر شيوعاً من الأعمال التجارية في العالم، وتسهم بشكل كبير في إنشاء فرص عمل والنمو الاقتصادي. ومع ذلك، فإنها تواجه تحديات فريدة مثل إدارة ديناميات الأسرة ونقل الملكية والقيادة إلى الجيل القادم. وتعد التخطيط للخلافة أمراً ضرورياً للشركات العائلية من أجل ضمان استمراريته واستدامتها ومنع الصراعات التي قد تنشأ خلال عملية الانتقال.

يلعب التخطيط للخلافة دوراً حاسماً في الحفاظ على الإرث والقيم في الشركات العائلية. وجدت دراسة Moore (2020) أن الشركات العائلية التي لديها بيان بعمل وقيم واضح ومحدد بشكل جيد هي الأكثر احتمالاً لتنفيذ خطة خلافة ناجحة. تشير الأبحاث إلى أن وجود رؤية وقيم مشتركة بين أفراد العائلة يمكن أن يساعد على توجيه صنع القرارات خلال عملية الانتقال وضمان استمرارية العمل بنفس القيم والمبادئ التي كانت مهمة للعائلة المؤسسة.

يعتبر التخطيط للخلافة هو المفتاح للخلافات الفعالة، كما أنه إذا كانت عملية الخلافة متفقة مع قيم الأسرة، فمن المحتمل أن تكون الخلافة ناجحة، سواء تم التخطيط لها رسمياً أو لم يتم ذلك. بالنسبة للشركات العائلية، فإن التخطيط للخلافة هو مسألة رئيسية للقلق، فهو عملية مباشرة يتم بموجبها نقل الأعمال إلى الجيل القادم. وبالرغم من أن الخلافة الناجحة للمديرين التنفيذيين هي هدف رئيسي لهذه الشركات، فإنه لا يمكن للشركة أن تستمر كشركة عائلية من دون قيادة وإدارة الجيل القادم (Do Paço et al., 2021). ويتفق الخبراء أن استمرارية الشركات العائلية من جيل إلى آخر يعتمد بشكل كبير على التخطيط للخلافة. ويمكن للخليفة الذكي أن يرفع مستوى الأعمال في الشركات الصغيرة العائلية عن طريق الخبرة والمعرفة بالسوق وإظهار المجالات الربحية لنمو خلف العائلة الصغيرة، فتصبح صفات وصفات الخلف الشخصية عوامل حاسمة لنجاح الأعمال (Ashraf et al., 2019).

4.3.1.2. العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط للخلافة في الشركات العائلية:

يرى زغوان والأزهر (2020) أنه عند إعداد خطة لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة العائلية، يُنصح بأخذ الرأي الخارجي للمساعدة في صنع القرارات بطريقة فعالة وموضوعية. يمكن للعائلات استخدام مديرين غير تنفيذيين مستقلين للحصول على المشورة، أو الاستعانة بخدمات شركات المحاسبة والقانون. ويتضمن وضع خطة لتعاقب الأجيال في الإدارة النقاط الرئيسية التالية:

- تحديد الأهداف المتعلقة بتعاقب الأجيال في الإدارة.
- تحديد الأساليب والمعايير المستخدمة في اختيار الأجيال اللاحقة للعمل في الإدارة.
- تحديد الخطوات المهمة في إعداد الأجيال اللاحقة للعمل في الإدارة.
- تحديد التدريب المطلوب للأجيال اللاحقة لتطوير مهاراتهم في الإدارة.
- وضع خطة زمنية تتضمن مواعيد محددة لتحديد وتدريب وتعيين الأجيال اللاحقة في الإدارة.
- وضع خطة طوارئ لمواجهة أي حدث غير متوقع أو في حالة عدم سير تعاقب الأجيال في الإدارة وفقاً للمخطط الموضوع.
- يجب على الشركة العائلية الاهتمام بالخروج من النهج التقليدي في إدارتها وتطويرها، واستخدام أساليب إدارية حديثة لضمان استمراريتها وتحقيق نجاحها على المدى البعيد.

وقد بين Salameh (2017) أن هنالك عدة عوامل تؤثر على نجاح التخطيط للتعاقب أهمها:

- أن يتمتع خلفاء المشاريع العائلية بمهارات الأعمال والقدرة على الإدارة والمعرفة بعمليات الأعمال والاستعداد لإدارة المشروع العائلي ومع ذلك، إذا لم يكن الخليفة المحتمل يمتلك المهارات اللازمة لتولي قيادة العمل، فقد يفشل الانتقال لأن نقص المهارات قد يؤدي إلى إنهاء المنصب من قبل الخلف أو تسبب في قيام اللاعبين الآخرين بالتصدي للخليفة المحتملة. لذا يجب أن يتم تشجيع الخليفة بشكل كاف وأن يكون حريصاً على مواجهة التحديات والفرص لحدوث الانتقال بنجاح.
- تؤثر درجة الاهتمام لدى المرشحين المحتملين في الأعمال العائلية على التزامهم بالعمل لصالح العائلة. إذا كان المرشح المحتمل غير مهتم بالأعمال العائلية، فإن احتمالية أن يتولى الأعمال العائلية من السلف يتناقص بسبب عدم التحفيز للعمل في الأعمال العائلية.
- عمر التقاعد للرئيس التنفيذي ومن سيخلفه.
- البيئة الخارجية تلعب دوراً كبيراً في نجاح خطط الخلافة في المؤسسات العائلية.
- رضا المشاركين على عملية الخلافة وربحية العمل بعد الخلافة هما عاملان أساسيان في نجاح خطط الخلافة في المؤسسات العائلية.

- عمليات التخطيط والرقابة على المرشحين وخطوات حركتهم. وكلما زاد المراقبة التي يتم ممارستها على المرشح، كلما تحسنت عملية التخطيط للخلافة وزادت نسبة البقاء للشركة. كما أن تنمية المرشحين بشكل شخصي ومهني تعد جزءاً أساسياً من هذه العملية.
- تلعب العلاقات بين أفراد الأسرة، بما في ذلك الثقة والتواصل والنزاعات بين الأشقاء وفشل التوافق مع بعضهم البعض، دوراً مهماً في النجاح في عملية الخلافة الناجحة في المؤسسات العائلية.
- الرفض من قبل المؤسس لتحميل الخلف مسؤوليات كبيرة والغيرة والغضب بين أفراد العائلة يمكن أن يؤثر سلباً على عملية الخلافة ويقلل من فرص نجاحها.

5.3.1.2. خطوات التخطيط للخلافة في الشركات العائلية:

يعتبر التخطيط للخلافة عملية متعددة المراحل تمتد من قبل ترشيح الخلف للمنصب وتزايد مشاركتهم الفعالة في إدارة الديناميات العائلية، حيث يقلل المتقاعد مشاركته تدريجياً وقد يشمل العديد من أفراد العائلة في العملية ويشدد Corona (2021) على أنه لا ينبغي أن يتم بدء التوريث عندما يشعر المؤسس بالحاجة والرغبة في التقاعد. ويحدث ذلك عندما يكون المؤسس في المرحلة الأخيرة من الحياة، تختلف مخاوفه وهمومه. في بداية المشروع التجاري، يستثمر المؤسس كل وقته وجهده في نمو وتطوير الشركة، وعندما يتم تعزيز عمله، وهو ما يحدث عادةً عندما يكون المؤسس قد تعب وتغيرت همومه، يبدأ المؤسس بالقلق بشأن استقراره الاقتصادي، لذلك يدرك الحاجة إلى ترك الشركة في أيدي أبنائه، وتمير كل تجربته ومعرفته لهم في العمل، ويجب تخطيط تدريبهم كمديرين وملاك أو مساهمين مستقبليين خطوة بخطوة بما فيه الكفاية وقتاً كافياً قبل التقاعد الفعلي. وبالتالي فإن إدارة وحوكمة الشركات مهمة تصبح أكثر تعقيداً مع مرور الوقت. لذلك، فإن التدريب الشامل والمحدث يعد أساسياً لضمان كفاءة رواد الأعمال المستقبليين. وهناك العديد من المتغيرات التي يجب مراعاتها، مما يستوجب التخطيط الملائم لعمليات التدريب للأجيال القادمة وهي:

- التعليم الرسمي: يعد ضرورياً بسبب التعقيد التقني للبيئة التجارية وسرعة التغيير والابتكار.
- خبرة العمل: يعد ضرورياً لتحويل المعرفة الأكاديمية إلى إدارة وحوكمة فعالة للشركة.
- معرفة العمل العائلي: يتطلب تخطيطاً محدداً ولا ينبغي تركه للصدفة.
- تحديد مستوى الشخص المناسب في المنظمة
- الإشراف المباشر والتوجيه: يتطلب الأمر من رواد الأعمال الجدد الحصول على إشراف وتوجيه مباشرين.
- التقييم بناء على النتائج: لا يجب أن يؤدي عمل أحد أعضاء الجيل الجديد في الشركة إلى عدم قابلية عكسية لموقعه.

- المسؤولية: يجب على المؤسس الذي يضع ثقته ويفوض بعض الوظائف لأحد خلفائه تحمل المسؤولية الشخصية لتعلم الشخص المختار وتعديل قراراته بسرعة إذا لزم الأمر.
- تفويض المسؤوليات والثقة: يجب الاستفادة من تضمين الأجيال الجديدة في العمل العائلي لتحويل الخلافة إلى عملية تدريجية.

وتتمثل خطوات التخطيط للخلافة في الشركات العائلية بالتالي (Aladejebi,2021):

- التخطيط المبكر: يبدأ التخطيط للخلافة قبل بضع سنوات من الانتقال الفعلي للسلطة، ويجب أن تتم هذه الخطوة بعناية للتأكد من وجود خليفة مناسب للمنصب.
- تحديد المرشح المناسب: يجب أن يتم تحديد المرشح المناسب للخلافة وتزويده بالتدريب اللازم والتأهيل للعمل في الشركة وقيادتها.
- تحديد مسؤوليات الخلفاء والمساهمين: يجب تحديد مسؤوليات كل من الخلفاء والمساهمين بشكل واضح ودقيق، بما في ذلك المساهمة في صنع القرارات الهامة وتحديد الأولويات في الشركة.
- إعداد خطة الانتقال: يجب إعداد خطة دقيقة للانتقال لتأمين الاستمرارية والنجاح في المستقبل.
- التواصل الجيد: يجب تعزيز التواصل بين الخلفاء والمساهمين وتشجيعهم على العمل كفريق واحد.
- تقييم الأداء: يجب تقييم أداء الخلفاء بشكل منتظم ومتابعة التحسينات اللازمة.
- التفاوض والترتيبات القانونية: يجب ترتيب التفاصيل القانونية والمالية والضريبية للانتقال بسهولة.
- إعداد خطة طوارئ: يجب إعداد خطة طوارئ في حالات الأزمات غير المتوقعة للحفاظ على الاستقرار والنجاح في المستقبل.

تخطيط الخلافة في الشركات العائلية يتضمن عدة خطوات، وهي كما يلي (Kichuk et al., 2022):

- تحديد نوعية نقل الملكية: يتعين على الشركة العائلية تحديد نوعية نقل الملكية بشكل واضح ومحدد، سواء كان ذلك من خلال البيع للأفراد الآخرين، أو تحويلها إلى الأبناء أو الأحفاد، أو حتى بيعها للعامة عبر الإدراج في البورصة.
- إنشاء خطة الخلافة الطارئة: يتعين على الشركة العائلية إعداد خطة طارئة للخلافة، تتضمن الإجراءات التي يتعين اتخاذها في حالة وفاة أو إصابة الشخص الذي يدير الشركة.
- إجراء تقييم مستقل للشركة: يجب أن تقوم الشركة العائلية بإجراء تقييم مستقل للشركة، لتحديد قيمتها بشكل دقيق وتحديد أفضل طريقة لنقل الملكية دون التأثير على الأداء العام للشركة.
- تحديد كيفية تمويل النقل: يجب أن تحدد الشركة العائلية كيفية تمويل نقل الملكية، مثل الاستثمار في بنية التمويل الحالية أو الحصول على قروض لتمويل العملية.

- تقليل الضرائب والخسائر: يتعين على الشركة العائلية تقليل الضرائب والخسائر المحتملة في العملية، من خلال البحث عن أفضل الطرق لتحقيق ذلك.
- إنشاء خطة انتقال رسمية: يجب أن تنشأ الشركة العائلية خطة انتقال رسمية، تتضمن جميع التفاصيل المتعلقة بعملية نقل الملكية وإدارة الشركة، بما في ذلك الوظائف والمسؤوليات والأهداف.
- جدولة استعراض الخطة بانتظام وتحديثها، وتعني هذه الخطوة ضرورة جدولة مراجعة الخطة بانتظام وتحديثها حسب الحاجة وتغيرات الظروف والأحداث المحيطة بالشركة والأسرة.

كما أوضح معهد ماس أن وجود خطة مدروسة لتداول الحصص أو الاسهم والمسؤولية الادارية في الشركة هو مطلب اساسي لضمان استمرارية ونمو الشركة العائلية، وعدم تعرضها للهزات عند انتقال الملكية من جيل لآخر، يفترض أن تكون خطة كهذه مكتوبة وموافق عليها من مجلس الادارية، ويفترض خلال هذه الخطة عدم المحاباة مع الابناء، لا على أساس الجنس ولا العمل، كذلك التعرف عن قرب على قدرات ورغبات الابناء، وتقييم قابليتهم لتحمل المسؤوليات المرتبطة بمناصب ادارية أو فنية معينة، وتوفير التأهيل الاكاديمي المناسب للأبناء، وتوفير التدريب العلمي في المجالات ذات العلاقة بالعمل، واجراء رقابة وتقييم على أداء الابناء فيما يتعلق بالدراسة الاكاديمية والتدريب العملي، وتحديد الادوار الملائمة للأبناء على أساس الامكانيات الحقيقية لكل منهم (الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، 2014).

وأشار معهد ماس حول موضوع ديمومة الشركات العائلية بأنه يمكن للجيل المؤسس للشركة أن يلعب دوراً حاسماً في دعم استمرارية الشركة وذلك من خلال اتخاذ وضع هيكل إداري وتنظيمي ومالي قائم على أسس موضوعية ويستهدف بالدرجة الاولى الربح وتعزيز استقرار الشركة واستمراريتها وتطويرها، والعمل على تفويض الصلاحيات للمسؤولين بحسب أسس واضحة ومعروفة من الجميع، وتحديد الاهداف والرؤية المستقبلية للشركة والتأكد من تفهم أفراد العائلة لها والتزامهم بها (الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، 2014).

4.1.2. الشركات العائلية في فلسطين:

تلعب الشركات العائلية دوراً مركزي في العديد من اقتصاديات الدول، حيث ينظر للشركات العائلية في فلسطين على أنها مشروعات يكون فيها للعائلة دور إداري ومالي ورقابي يؤثر على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم، فإن مثل هذه الشركات يبقى بوجود أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق النجاح التجاري والاقتصادي، وينتقل بالتوريث للأبناء والاحفاد (نصار، 2020).

تلعب الشركات العائلية دوراً ريادياً في التنمية الاقتصادية في فلسطين، وتشكل صمام الأمان ضد انتشار البطالة نتيجة تدهور الأوضاع السياسية والاغلاقات المستمرة التي تفرضها إسرائيل، وتمثل الشركات العائلية أحد أهم ركائز الاقتصاد الفلسطيني، والمكونات الأساسية في القطاع الخاص، وتمتلك هذه الشركات وتقوم بإدارتها العائلة نفسها، والتي تضم الجد والاب والاعمام والاحفاد، ومن الممكن أن تستمر لجيل أو عدة أجيال، حيث تقدم الشركات العائلية العديد من الفرص للأجيال اللاحقة، كالتعليم واكتساب الخبرة وبناء العلاقات الاجتماعية وخلق فرص العمل (سلامة، 2022)، وتصنف الشركات العائلية في فلسطين على شكل شركات أشخاص (التضامن) أو شركات محدودة (التوصية البسيطة)، ويتم إدراجها على شكل شركات مساهمة خصوصية، وهذه الشركات تمثل النسبة الكبرى من الشركات في فلسطين، حيث يعتمد عليها إجمالي الاقتصاد الفلسطيني، (تلاحمة، 2012).

تمكنت الشركات العائلية الفلسطينية من بناء نماذج عمل ناجحة وممتينة عبر أجيال عديدة بالإضافة إلى خدمة المجتمع المحلي من خلال النشاطات الخيرية وسياسات فعالة للمسؤولية الاجتماعية. على سبيل المثال، أسست عائلة الشوا بنك فلسطين - والذي يعتبر أحد أكثر الشركات تأثيراً وتطوراً في فلسطين - في غزة في بداية الستينيات من القرن الماضي. تمكن بنك فلسطين من المحافظة على الجذور العميقة لعائلته المؤسسة ولعب دور مهم في تمكين الاقتصاد الفلسطيني من خلال التزامه بالاندماج المالي والممارسات المالية المبتكرة والحديثة بالرغم من كونه شركة عامة مدرجة في سوق البورصة الفلسطيني. يمكن رؤية أمثلة على أدوار مؤثرة مشابهة عبر عدة قطاعات أخرى مثل دور مجموعة نصار في قطاع الحجر والرخام، مجموعة المسروجي في قطاع المستحضرات الدوائية وسنقرط القابضة في قطاع الأغذية والمشروبات. الأمثلة الناجحة حقاً لا نهاية لها ويمكن ملاحظتها عبر أبعاد اجتماعية واقتصادية مختلفة.

نجحت العائلات الفلسطينية سابقاً في التغلب على التحديات الفريدة التي تواجه أغلب مشاريع الأعمال في فلسطين وبناء شركات ناجحة ومنتجة عالمياً مع أساسات اجتماعية وتجارية راسخة، وبالتالي فإن خبراتهم في تفاصيل السوق الفلسطيني بالإضافة إلى علاقاتهم في الأسواق الإقليمية والدولية هي بالذات الخبرات التي يحتاجها المؤسسون الفلسطينيون بشدة لدعم رحلتهم الريادية. وإن التبعات الاقتصادية للثورة الصناعية تتطلب من الشركات العائلية أن تستثمر في الابتكار وتبني طرق جديدة لإدارة أعمالها للمحافظة على حيويتها في خضمّ التغيير السريع في عصر التحول الرقمي. حيث أن فهم الدور المحوري الذي تلعبه الشركات العائلية في بنية الاقتصاد الفلسطيني يمكن أن يؤدي بالتأكيد إلى تحقيق العديد من الفرص غير المستغلة الممكن الاستفادة منها من خلال زيادة اندماج الشركات العائلية في منظومة ريادة الأعمال. كما أن تعاوناً أكبر بين الشركات العائلية والرياديين من شأنه أن يوفر فرصاً إضافية من تطوير الأعمال. ويمكن أن تساعد القيمة المكتسبة من تعزيز التعامل مع

الشركات العائلية في مواجهة التحديات وملء الفجوات التي لا يمكن للحكومة او مشاريع دعم الريادة الممولة من المانحين ملؤها لوحدهم. ويمكن أن تتحقق هذه القيمة من خلال (الزغير، 2021):

المصداقية والثقة: يتسّم الجيل الثاني أو الثالث إدارة الشركات العائلية في فلسطين في السنوات الأخيرة، مما يعني أنّ هذه الشركات قد تواجدت في السوق لأكثر من 20 سنة حتى الآن. عندما يكون هناك تاريخ طويل من الصفقات التجارية الفعالة فيمكن للمشاريع الناشئة التي ما زالت في مراحلها المبكرة الاستفادة من علاقات الشركات العائلية المحلية، الإقليمية والدولية والوصول إلى فرص جديدة للنمو بثقة أكبر.

المعرفة السوقية: تشغل الشركات العائلية عدة قطاعات إنتاجية مثل الأعمال المصرفية، الملكيات العقارية، التأمين، اللوجستيات والتجارة بالإضافة إلى قطاعات أخرى. ستكون هذه الخبرة الخاصة بقطاعات معينة مهمة جداً للشركات الناشئة التي تُعنى بتوفير حلول وابتكارات مُمكّنة بالتكنولوجيا لمشاكل وعوائق في هذه القطاعات. بالأخص، يمكن للشركات الناشئة أن تتعلم من الفهم العميق الذي تملكه الشركات العائلية لقطاعاتهم بينما تستفيد الشركات العائلية بالمقابل من ديناميكية الشركات الناشئة الأمر الذي يمكنها من تعزيز قدراتها بحلول مبتكرة ومتقدمة كي تبقى في إطار المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية.

النصح والإرشاد: المؤسسون الأوائل للشركات العائلية هم قادة ناجحون في إدارة الأعمال وقد تمكنوا من تحقيق النجاح في جوانب حياتية مختلفة أيضاً، لذا فإن معرفتهم ونصائحهم الاستراتيجية يمكن أن تشكل ميزة لا تقدر بثمن بالنسبة للرياديين الطموحين الذين يبحثون عن النصح والإرشاد عبر مراحل مختلفة من رحلتهم الريادية.

الاستفادة من سلاسل التوريد: تمكنت معظم الشركات العائلية من بناء نماذج ذات سلاسل توريد معقدة وبنية تحتية لوجستية متطورة. يمكن للرياديين أن يشكّلوا شركات مع مشاريع أعمال متمرسية كي يتمكنوا من الاستفادة من هذه الشبكة المتطورة ودمج الابتكار في سلاسل التوريد الخاصة بهم بهدف توفير الوقت والموارد الثمينة وتحقيق تأكيد للجِدوى في الوقت ذات.

رأس المال الصبور: تُعرف الشركات العائلية باستثماراتها الطويلة الأمد عبر الأجيال على عكس صناديق رأس المال المُخاطر التقليدية التي تعمل ضمن إطار زمني محدد. لذا يمكن للموارد المالية الهائلة للشركات العائلية الناجحة أن توفر مصدراً إضافياً لرأس المال الصبور والاستثمار الاستراتيجي للشركات الناشئة في مراحلها المبكرة.

بالرغم من التحديات المرتبطة ببيئة الأعمال في فلسطين، فإن الشركات العائلية تتغير وتتبنى نماذج عمل تعاونية أكثر ومتطلعة للمستقبل. في الحقيقة، إن المحرك الأكبر لهذا التغيير هو استلام الجيل الثاني والثالث زمام الأمور في شركاتهم العائلية حيث أنّهم يقدرّون أهمية الابتكار والتحول الرقمي

لاستمرارية شركاتهم واستدامتها. بالإضافة إلى ذلك، فقد تغيرت الشركات العائلية وأصبحت تتخذ منحى طويل الأجل وأكثر تنوعاً في الاستثمار. أحد هذه الأمثلة صندوق "ازدهار" الذي اجتمعت عدة عائلات تجارية في مدينة الخليل لإنشائه، وهو عبارة عن صندوق أموال خاص برأس مال مستهدف بقيمة 100 مليون دولار أمريكي. وبالرغم من أن معظم استثمارات هذا الصندوق ستخصص لمشاريع بنية تحتية إلا أنه سيتم الاستثمار أيضاً في قطاع التكنولوجيا وتكوين شراكات مع الشركات الفلسطينية الناشئة (الزغير، 2021).

تمثل الشركات العائلية في فلسطين النسبة الأكبر من بين الشركات المسجلة في وزارة الاقتصاد الوطني، وتلعب هذه الشركات دوراً كبيراً في الاقتصاد الفلسطيني وهي إحدى أهم قطاعات التشغيل والإنتاج معاً، خاصة في ظل خصوصية الاقتصاد الفلسطيني باعتباره اقتصاد مقاوم، ينمو في ظل بيئة يسيطر عليها الاحتلال لإبقائه في دائرة التبعية والتخلف، وتتنوع الشركات العائلية الفلسطينية سواء كانت متناهية الصغر أو صغيرة أو متوسطة أو كبيرة على عدة قطاعات (سياحية، صناعية، خدماتية، مصرفية ... الخ) وقد مثل الجيل المؤسس لهذه الشركات نماذج قيادية وإدارية ناجحة مكنتهم من بناء شركات ناجحة وذات اسهامات مختلفة في الاقتصاد الفلسطيني، حتى أصبحت النواة الحقيقية للاقتصاد الفلسطيني (هيئة مكافحة الفساد، 2023).

تعرضت بعض الشركات بعد وفاة الجيل المؤسس لعدد من الإشكاليات التي هددت استمراريته وبقائها في سوق المنافسة، بل إن بعضها قد انتهى بمجرد وفاة الجيل المؤسس وما رافق ذلك من خلافات بين الجيل الثاني والثالث والتعامل معها كحصاص إرثيه، أو بسبب خلافات حول أولويات الشركة وطرق إدارتها، مما يعني غياب الرؤية المستقبلية وضعف كفاءة الأداء وفاعلية الأهداف، وتشكل الخلافات المادية أو التنارع على إدارة الشركة أو هيمنة شخص أو أكثر على الشركة إحدى أهم أسباب حالة التنارع التي قد تنشأ بعد وفاة الأب المؤسس الذي اعتقد أن تعزيز قيم المحبة بين أبنائه كفيلة باستمرارية الشركة بعد رحيله (هيئة مكافحة الفساد، 2023).

بالرغم من أهمية المنظومة القيمية التي يمكن أن يعززها الجيل المؤسس بين أبنائه إلا أنها غير كافية لاستدامة هذه الشركات مالم يرافقها إجراءات تهدف لتحسينها وحمايتها من الانهيار وهذا يتطلب تبني الحوكمة التي يمكن أن تكفل استدامتها إذا أحسن الجيل الثاني والثالث من ممارستها بكفاءة وفاعلية، بما يضمن وضع الإطار المرجعي الي يشكل الأساس الذي تبني عليه استراتيجية الشركة وتحديد عناصرها (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، وهذا يتطلب تفعيل الحوار الذي يمكن أن تتوفر فرص نجاحه بوجود الجيل المؤسس الذي يشكل المحرك الأساس للأبناء (هيئة مكافحة الفساد، 2023).

إنّ الهدف من الحوكمة هو تحديد العلاقة بين مختلف الأطراف والفصل بين ملكية الشركة وعملياتها التي تشكل أساس وظائفها، وذلك من خلال تحديد مهام مختلف المستويات، فالإدارة تكون مهمتها رسم السياسات والإشراف على تنفيذها بما يمكنها من تعظيم رأس مال الشركة، وليس شرطاً أن يكون كل المساهمين أعضاءً في مجلس الإدارة، لكنهم بالتأكيد سيتولون دور الرقابة والمحاسبة لمجلس الإدارة في اجتماعات الهيئة العمومية، أما العاملون في الشركات (الإدارة التنفيذية) فتحكمها مجموعة الأنظمة الخاصة التي توضح آليات اتخاذ القرارات وتوزيع المهام وتحديد مستويات الرقابة الداخلية، فالحوكمة تضمن الحفاظ على حقوق المساهمين وتوفر الظروف المناسبة لاستدامة الشركة في سوق المنافسة، وفي هذا الإطار تبنت هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية بالتعاون مع غرفة صناعة وتجارة بيت لحم وبالشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص برنامج يقوم على حوكمة الشركات العائلية في فلسطين كجزء من مهام الهيئة والتزاماتها بموجب الخطة الاستراتيجية عبر القطاعية، بهدف ردها بمجموعة من المعارف والمهارات التي يمكن أن تساعد في بناء منظومة إجراءات تقوم على تعزيز قيم النزاهة والشفافية وتعزيز الإجراءات الوقائية التي تكفل استدامة هذه الشركات كجزء مهم من الاقتصاد الوطني الفلسطيني (هيئة مكافحة الفساد، 2023).

2.2. الدراسات السابقة

في هذا الجزء تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط للخلافة في الشركات العائلية، للاستفادة منها في هذه الدراسة، سواء من ناحية الطريقة التي اعتمدها الدراسة السابقة والجراءات التي اتبعتها أو العوامل المؤثرة في التخطيط للخلافة بالشركات العائلية، وتم تقسيم الدراسات السابقة الى ثلاثة أقسام (فلسطينية، عربية، أجنبية)، وهي كما يلي:

1.2.2. الدراسات الفلسطينية:

تم استعراض العديد من الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع الدراسة بشكل غير مباشر، ومن أهمها دراسة خضير (2019) والتي توصلت الى أن عينة الدراسة وافقت بدرجة كبيرة على أهمية الأداء المؤسسي للشركات العائلية، ووجود علاقة إحصائية بمعايير الحوكمة والأداء المؤسسي للشركات العائلية، ودراسة دراسة الحرباوي (2019) والتي أشارت الى أن مستوى الاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل كان مرتفعاً، وأن للتنظيم الإداري دوراً إيجابياً في تحقيق الاستدامة في الشركات العائلية. كذلك دراسة التميمي (2018) والتي بينت أن المشكلات التي تواجه الشركات العائلية كانت عالية المستوى، وتبين وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين واقع الشركات العائلية والمشكلات التي تواجهها وسبل تطويرها. كذلك دراسة أبو صلاح (2019) والتي توصلت الى تأثير رأس المال الفكري بشكل مباشر على استدامة الشركات العائلية، ودراسة سلامة (2018) ودراسة

الحافي (2015) والتي أشارتا أن درجة التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي متوسطة، ولم تظهر النتائج أي فروق بشأن مدى التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي. ودراسة سكر (2018) والتي توصلت الى أن معامل التفسير لأثر معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات العائلية بلغ (4.9%)، أما معامل التفسير المعدل فقد بلغ (3.2%) على أداء الشركات العائلية. كذلك دراسة العطوط (2018) والتي توصلت الى ان الشركات الاكثر التزاما بمفاهيم الحوكمة هي الشركات التي تحقق اداء افضل ولا تعاني من مشكلة في السيولة والتدفقات النقدية، وتحقق نمو في ايراداتها ومبيعاتها بشكل مستمر. ودراسة الزلموط (2018) والتي بحثت عوامل النجاح للشركات العائلية والمتمثلة في الإيمان برؤية ورسالة الشركة، التنوع في الاستثمار، الحوكمة للشركات العائلية، والالتزام بالقيم الأساسية للأمانة والصدق. ودراسة سلامة (2017) والتي بينت أن هنالك العديد من التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات العائلية، وأن الشركات تعتبر استمرار العمل في الأسرة، والحفاظ على وحدة الأسرة، وحماية اسم العائلة، وحماية التراث والثروة العائلية هي الفوائد الأهم للتخطيط للخلافة، كما أن العلاقة الجيدة بين الأب والابن تعتبر من العوامل الأكثر حرجية التي تؤثر إيجابياً على نتائج خلافة الشركات العائلية، وتعتبر المنافسة بين أفراد العائلة واحدة من العوامل التي تؤثر بشكل سلبي على نتائج خطة الخلافة، ويعتبر تحضير الخلفاء خلال حياة الزعيم الحالي للشركة هو البديل الأفضل للشركات العائلية. ولا يحظى وجود خطة خلافة مكتوبة بشعبية بين معظم الشركات العائلية.

2.2.2. الدراسات العربية:

أما الدراسات العربية التي تناولتها هذه الدراسة فقد تناولت بشكل غير مباشر موضوع التخطيط للخلافة في الشركات العائلية كدراسة توفيق (2021) التي تناولت موضوع أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية، ودراسة صحراوي وسفير (2021) التي تناولت الحوكمة كأداة لإستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، ودراسة دراسة غلاب وآخرون (2020) حول استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات، ودراسة زغوان والأزهر (2020) حول حوكمة الشركات كإطار لتطور ونمو الشركات العائلية.

3.2.2. الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة *Succession planning and strategies in family business: a multiple case study* بعنوان (2021) do Paço et al., تهدف الدراسة لتحليل طبيعة عمليات الخلافة والاستراتيجيات في الأعمال العائلية الصغيرة والمتوسطة الحجم، واستكشاف المهارات الحرجة واستراتيجيات الخلافة، اعتمدت الدراسة المنهج النوعي. تكونت عينة الدراسة من ستة أعمال عائلية صغيرة ومتوسطة الحجم في البرتغال،

تبين أن الشركات العائلية لديها خصائص تميزها عن الشركات الأخرى، ولديها تجارب وعقبات يمكن أن تشكل استمراريتها على المحك، ولا سيما مسألة الخلافة. تعتمد الشركات عموماً على وجهة نظر طويلة الأجل، مع تركيز صنع القرار على الأسرة وتحقيق استقرار أكبر طالما يتولى المؤسس القيادة. تكمن ميزتها التنافسية بشكل كبير في تنفيذ ممارسات منتظمة للحوكمة العائلية، وفي القرب والثقة بين المؤسس والخلف. تعد الخلافة الداخلية لأفراد الأسرة المباشرين القادرين المشاركون بالشركة من ذوي الخبرة خلفاء رئيسيين للشركة. ويتم اعتبار استعداد الخلفاء لتولي الأعمال والعلاقة والقرب من مؤسس الشركة (أو السابق) كعوامل تؤثر على عملية الخلافة، كما أن الخلفية التعليمية والمهنية للخلفاء وتوافر العلاقات الجيدة بين الأجيال هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح عملية الخلافة. كما أن استراتيجيات الخلافة تختلف باختلاف أنواع الأعمال وحجمها وطبيعة العلاقات بين الأجيال.

دراسة Moore et al. (2020) بعنوان **Succession planning in family businesses**

Evidence-based best practices "تخطيط الخلافة في الشركات العائلية: أفضل الممارسات المبنية على الأدلة": هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات الأفضل والمبنية على الأدلة في تخطيط الخلافة في الشركات العائلية. تم جمع البيانات من مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك الأدبيات والدراسات الحالية والمنشورات الرسمية، واستخدمت المنهجية النظامية لتحليل المعلومات لتلخيص وتحليل النتائج. تبين أن تخطيط الخلافة الناجح يتطلب تحديد وتوضيح رؤية وقيم الشركة العائلية، كما تبين أن الشركات العائلية التي تحتوي على بيان واضح ومحدد للمهمة والقيم هي الأكثر عرضة لتنفيذ خطة الخلافة بنجاح. وأن الحوكمة العائلية والاحترافية هي عاملان رئيسيان في نجاح تخطيط الخلافة في الشركات العائلية. وأن التخطيط الزمني هو عنصر حاسم في تخطيط الخلافة، إن توفير الموارد اللازمة والاستثمار في الخطط الجيدة للخلافة يساعد على ضمان استمرارية الشركات العائلية وحماية تراثها وقيمها على المدى الطويل.

دراسة Bąkiewicz (2020) بعنوان **Cultural embeddedness of family businesses**

succession planning: a comparative study of Poland and Indonesia

"التضمين الثقافي لتخطيط الخلافة في الأعمال العائلية: دراسة مقارنة بين بولندا وإندونيسيا":

هدفت الدراسة لاستكشاف أسس تخطيط الخلافة في الأعمال العائلية، وخاصة الخلفية الثقافية للظاهرة. تم إجراء التحقيق من خلال تحليل مقارن للمرشحين لخلافة الشركات العائلية في بلدان ذات بعد ثقافي مثل بولندا وإندونيسيا، وتم تطبيق البحث التجريبي للتحقق من مدى مشاركة الجيل الأصغر في التحضيرات لنقل الأعمال العائلية. وتشير الفروق في النهج لخلافة الجيل الأصغر إلى أنها لا تتعلق بعوامل مثل العمر والحجم أو تجربة الخلافة في العمل. هناك مؤشرات تدل على أن هذه الفروق تأتي من ثقافة الأسرة والأعمال القائمة على الخصوصية الوطنية، حيث أن خصوصية الخلفية

الثقافية في بولندا يمكن أن تكون ضارة بشكل خاص. كما أن العوامل الثقافية لها تأثير على التخطيط للخلافة، ومن الممكن أن تؤدي الاختلافات الثقافية بين الدول إلى فروق في اتجاهات الأجيال الصاعدة نحو خلافة الأعمال العائلية. وتم تأكيد هذا التأثير الثقافي من خلال الدعم المباشر المتحصل على النتائج لدور الثقافة في التخطيط للخلافة، وتعزيز الشكوك المتعلقة بأهمية التحول الاقتصادي للبلدان الشيوعية السابقة في التخطيط للخلافة في الأعمال العائلية.

دراسة Staub و Hastenteufel (2019) بعنوان **Current and future challenges of family businesses**

family businesses "التحديات الحالية والمستقبلية للشركات العائلية": تسلط الدراسة الضوء على موضوع خلافة الإدارة كتحدي رئيسي للشركات العائلية. وتبين انه وفي ظل تزايد الابتكار والعولمة ومتطلباتها، على الشركات تحمل المهام المتعلقة بها لتكون تنافسية على المدى الطويل وتتجح في السوق، والتحديات الخاصة التي تواجهها الشركات العائلية هي وضع نماذج الأعمال الخاصة بها في حقل تنازع بين الثقافة التقليدية والابتكارات الحديثة للحفاظ على قيمها وفي نفس الوقت تبقى مستقبلية. وتلعب قيادة الشركة من قبل أفراد الأسرة الذين يميلون إلى العمل في مناصب مناسبة على المدى الطويل دورًا هامًا وعاملاً رئيسيًا في ضمان النجاح على المدى الطويل، كما تواجه الشركات العائلية تزايدًا في التحديات المتعلقة بمتطلبات التخطيط الحذر لخلافة الأعمال، ويظهر أن معايير نجاح الشركات العائلية تعتمد على المورد الثمين "العائلة" وثقافتهم التنظيمية الفريدة والقيم المتماثلة في الشركة والعائلة. ويجب تنفيذ آليات حوكمة الشركات العائلية من خلال إنشاء دستور العائلة، ويجب أن تنتظر الشركات في الحاجة إلى التكيف والتطوير المستمر لتغيرات الظروف البيئية، تنفيذ إدارة النزاعات بشكل جيد يعد أمرًا مهمًا في سياق زيادة مخاطر الصراعات في الشركات العائلية. وبذلك تكون المؤسسات مقاومة لأي نزاعات ويمكنها التخفيف من المخاطر المحتملة.

دراسة Ashraf و Li (2019) بعنوان **Education as Moderator: Integrative Effect towards Succession Planning Process of Small Family Businesses**

كعامل تحكم: التأثير المتكامل على عملية تخطيط الخلافة للأعمال العائلية الصغيرة: هدف البحث إلى استكشاف طول عمر الأعمال الصغيرة العائلية في باكستان بالنسبة للتعليم وتأثيره على تخطيط الخلافة في الشركات الصغيرة العائلية، تم استخدام طريقة العينة المنتظمة، وبلغ حجم العينة 486 مستجيب. وتبين أن إدارة التركيز على العملاء، واستراتيجيات الأعمال، والتعليم، لها نتيجة إيجابية ومعنوية في العلاقة المباشرة ولكن التعليم كمعوض لها علاقة غير معنوية وسلبية بين إدارة تركيز العملاء وتخطيط الخلافة. ولا يعتبر التعليم عاملاً تعويضيًا بين إدارة تركيز العملاء واستراتيجيات الأعمال على تخطيط الخلافة.

Succession Planning in a Family Company: What are the Key Predictors? دراسة (2019) Psikologi er al, بعنوان
هي المؤشرات الرئيسية؟": هدفت الدراسة إلى توضيح دور احتياجات رفاهية الأسرة وجودة العلاقة بين الرئيس التنفيذي وخلفائه كمؤشرات لتخطيط الخلافة في الشركات العائلية، تستخدم الدراسة النهج الكمي، وبينت الدراسة أن مستوى تخطيط الخلافة، والثروة النفسية الاجتماعية، وجودة العلاقة بين الرئيس التنفيذي وخلفائه في الشركات العائلية في ماكاسار، وهما أن تخطيط رؤساء شركات الأسرة عالي. وتبين أن الثروة النفسية الاجتماعية وجودة العلاقة بين الرئيس التنفيذي والخلفاء يمكن أن تتنبأ بمستوى تخطيط الخلافة. وتلعب الثروة النفسية الاجتماعية دوراً أعلى مقارنة بجودة العلاقة بين الرئيس التنفيذي والخلفاء، وتبين الدراسة أنه يجب اختيار الخلفاء بعناية حتى تتمكن الشركة من البقاء. وأن تتوازن فوائد الشركة المالية مع الحاجة إلى رفاهية العائلة، لتتمكن الشركة من الاستمرار في النمو والحفاظ على رفاهية العائلة. ويجب أن يحافظ مالك الشركة دائماً على علاقة جيدة مع الخلفاء وأفراد العائلة حتى يكونوا على استعداد لقبول العمل كخلفاء لشركة العائلة.

The impact of family governance mechanisms on family business succession دراسة (2019) Bettinelli et al, بعنوان
الخلافة في الأعمال العائلية": هدفت الدراسة إلى فهم أثر آليات حوكمة الأسرة على عملية الخلافة في الأعمال العائلية، تم إجراء دراسة تحليلية لـ 132 شركة عائلية في إيطاليا. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتبين أن آليات حوكمة الأسرة لها أثر إيجابي وقوي على عملية الخلافة في الأعمال العائلية، حيث يتم استخدام هذه الآليات لتنظيم العملية وتحديد المسؤوليات وتعزيز التعاون بين أفراد الأسرة. وتبين أن العوامل المؤسسية والتنظيمية للأسرة تلعب دوراً هاماً في نجاح عملية الخلافة.

The influence of family ownership on succession planning in small and medium-sized enterprises دراسة (2018) Klein et al., بعنوان
العائلة على تخطيط الخلافة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة": تتناولت الدراسة العلاقة بين ملكية العائلة وخطة التعاقب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد الأثر الذي تمتلكه ملكية العائلة على التخطيط للتعاقب في هذه المؤسسات. وتم استخدام منهجية دراسة الحالة المتعددة، وتكونت عينة الدراسة من 53 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في أستراليا ونيوزيلندا. وتم استخدام المقابلات الشخصية كأداة رئيسية للدراسة، وتحليل الوثائق الرسمية والتقارير المالية كمصادر ثانوية. وتبين أن ملكية العائلة تؤثر بشكل كبير على خطط التعاقب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتزيد من احتمالية وجود خطط مدروسة للتعاقب. وأن الأسرة المالكة تميل إلى تحديد الورثة والمرشحين للقيادة بناءً على الجنس والعمر والمهارات، بدلاً من القدرة على القيادة والكفاءة.

3.2.2.3. تعقيب على الدراسات السابقة:

تطرقت الدراسات السابقة إلى العديد من المواضيع التي تناولت بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع التخطيط للخلافة بالشركات العائلية، حيث كانت الدراسات التي أجريت بالبيئة الفلسطينية عامة ركزت على موضوع أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الاداء المؤسسي للشركات العائلية، ودور التنظيم الاداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية، وكذلك بحث العوامل المؤثرة في نجاح لشركات العائلية والمشكلات التي تواجهها وسبل الحد منها، ودور رأس المالي الفكري في استدامة الشركات العائلية، ومدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية، ولم يتم تناول موضوع التخطيط للخلافة بشكل مباشر في هذه الدراسات الا بدراسة واحدة وهي دراسة سلامة (2017)، كما ركزت الدراسات العربية موضوع حوكمة الشركات العائلية، أما بخصوص الدراسات الاجنبية فقد تناولت موضوع تخطيط الخلافة بالشركات العائلية بشكل مباشر وكانت أكثر تحديداً وقرباً من الدراسة الحالية، كدراسة do Paço et al., (2021) ودراسة Moore et al. (2020) ودراسة Bakiewicz (2020) ودراسة Ashraf و Li (2019) ودراسة Psikologi et al (2019)، لكن هذه الدراسات أجريت ضمن بيئة معينة تختلف عن البيئة الفلسطينية، وقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أهمية حوكمة التخطيط للخلافة في هذه الشركات. وقدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت، وأجريت في بيئات مختلفة، وأزمان مختلفة، وقد لاحظ الباحث في عرض الدراسات السابقة الآتي:

1.3.2.2. من حيث المنهج العلمي:

تنوعت المنهجيات المتبعة في الدراسات السابقة ما بين المنهج الوصفي التحليلي والاستقصائي والنوعي والكمي ودراسة الحالة المتعددة وما بين مراجعة الأدبيات ذات الصلة، واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

2.3.2.2. على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف تلك الدراسات ما يلي:

- التعرف على العوامل التي تؤثر على عملية خلافة الشركات العائلية ونتائجها.
- العوامل المرتبطة بالعائلة التي تؤدي إلى نجاح أو فشل الشركات العائلية، والعوامل المرتبطة بالشركة التي تؤدي إلى نجاح أو فشل الشركات العائلية.
- العلاقة بين ملكية العائلة وخطة التعاقب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- التعرف على أثر آليات حوكمة الأسرة على عملية الخلافة في الأعمال العائلية.
- توضيح دور احتياجات رفاهية الأسرة وجوده العلاقة بين الرئيس التنفيذي وخلفائه كمؤشرات لتخطيط الخلافة في الشركات العائلية.
- استكشاف أسس تخطيط الخلافة في الشركات العائلية.
- تحليل طبيعة عمليات الخلافة في الأعمال العائلية الصغيرة والمتوسطة الحجم، واستكشاف المهارات الحرجة واستراتيجيات الخلافة.
- تأثير تخطيط التعاقب الوظيفي على تطوير الموارد البشرية لتحقيق الاستدامة.

2.2.3.3.2. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

- إن الخلفية التعليمية والمهنية للخلفاء وتوافر العلاقات والتواصل الجيد بين الأجيال المختلفة هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح عملية الخلافة.
- إن استراتيجيات الخلافة تختلف باختلاف أنواع الأعمال وحجمها وطبيعة العلاقات بين الأجيال.
- إن تخطيط الخلافة الناجح يتطلب تحديد وتوضيح رؤية وقيم الشركة العائلية.
- يلعب قيادة الشركة من قبل أفراد الأسرة الذين يميلون إلى العمل في مناصب مناسبة على المدى الطويل دوراً هاماً وعاملاً رئيسياً في ضمان النجاح على المدى الطويل.
- إن العوامل المؤسسية والتنظيمية للأسرة تلعب دوراً هاماً في نجاح عملية الخلافة.
- إن ملكية العائلة تؤثر بشكل كبير على خطط التعاقب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتزيد من احتمالية وجود خطط مدروسة للتعاقب. كما أشارت الدراسة إلى أن الأسرة المالكة تميل إلى تحديد الورثة والمرشحين للقيادة بناء على الجنس والعمر والمهارات، بدلاً من القدرة على القيادة والكفاءة.
- إن الشركات العائلية تعتبر استمرار العمل في الأسرة، والحفاظ على وحدة الأسرة، وحماية اسم العائلة في السوق، وحماية التراث والثروة العائلية هي الفوائد الأهم للتخطيط للخلافة.

2.2.3.2.4. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة ومشكلة الدراسة.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد تسلسل عرض الإطار النظري للدراسة.
- معرفة ما توصل إليه الباحثين في موضوع الدراسة الحالية والانطلاق من حيث إنتهوا لغاية الخروج بنتائج وتزويدها لمتخذي القرار.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة وتصميم واعداد الاستبانة.

- الاستفادة من النتائج والتوصيات في بلورة وتحديد العديد من الأفكار والبيانات الاولية للدراسة ووضع الاطار العام والمحاور الرئيسية للدراسة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تحديد وقياس مدى قدرة ونجاح الدراسة الحالية في تحقيق أهدافها، من خلال مقارنة نتائجها بنتائج الدراسات السابقة
- توسيع القاعدة المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة لدى الباحث.

5.3.2.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيسي وهو التخطيط للخلافة في الشركات العائلية، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ما يلي:
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الاولى (وفق حدود علم الباحثة) من حيث التركيز على التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين، حيث يوجد ندرة في الدراسات الأكاديمية السابقة التي تناولت أو بحثت في طرق التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين، وكيف يتم التخطيط وبأي وسيلة تتعامل الشركات العائلية مع الخلافة.
- تسلط الدراسة الضوء على فهم واستكشاف كيفية تتعامل الشركات العائلية مع التخطيط للخلافة في فلسطين، وذلك من اجل تحسين المعرفة بعمليات الخلافة في الشركات العائلية.
- كما وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة الديموغرافية والتابعة والمستقلة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. مقدمة

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إعداد هذه الدراسة، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة وطريقة اختيارها، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وطبيعة المعلومات التي هدفت إلى الحصول عليها، اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، إذ إنه يعدّ المنهج المناسب لهذه الدراسة، لهذا ترى الباحثة أن هذا المنهج هو الأنسب لهذه الدراسة، والذي يحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية في محافظتي القدس ورام الله والبييرة والبالغ عددها (409) خلال فترة الدراسة التي قامت بها الباحثة من خلال الغرف التجارية في كل من محافظتي القدس، ورام الله والبييرة.

4.3 عينة الدراسة

من أجل تحديد حجم العينة تم استخدام معادلة روبيرت ماسون التالية:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

M:	حجم المجتمع
S :	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05
P :	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
Q :	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وبعد إدخال حجم المجتمع البالغ (409) من الشركات العائلية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة، تم إحتساب العينة فبلغت (241)، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من الشركات العائلية في محافظتي القدس ورام الله، واستندت الباحثة في اعتبار ان هذه العينة ممثلة. وقامت الباحثة بتوزيع (241) استبانة، وبعد جمع الاستبانات الموزعة بلغت (231) استبعدت منها (11) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبالتالي بلغت العينة بصورتها النهائية (220) استبانة اعتبرت عينة ممثلة للمجتمع.

وفيما يلي توضيح لخصائص العينة:

أظهر الجدول (1.3) أن ما نسبته 65.9% من افراد العينة من الشركات العائلية في محافظتي القدس ورام الله كانوا ذكوراً، وأن ما نسبته 34.1% منهم اناث، وتعمل حوالي ثلاثة أرباع النساء العاملات في أنشطة الخدمات، بينما يتوزع الربع المتبقي على الأنشطة الاقتصادية (التجارة والمطاعم والفنادق، البناء والتشييد، التعدين والمحاجر والصناعة التحويلية، النقل والتخزين والاتصالات، الزراعة والصيد والحراجة) حيث تبرز الفجوة بين الرجال والنساء في مختلف الأنشطة (منشورات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021). أما بشأن متغير المؤهل العلمي فقد بلغ ما نسبته 71.4% منهم من حمله البكالوريوس، وأن 15% منهم من حملة الدراسات العليا، وأن 13.6% منهم من حملة الدبلوم، ونجد أن غالبية عينة الدراسة مؤهلين علمياً، بحيث يحملون شهادة جامعية بكالوريوس، وهذا مؤشر على أهمية وجود كفاءات متعددة تستدعي من الشركات العائلية استثمارها، ولديهم الخبرة المهنية والعلمية السابقة، حيث ان أغلب الشركات العائلية تعمل في قطاع التجزئة ضمن مشاريع تنموية قام بانشائها أشخاص ذوي خبرات مهنية عملية، وتعتمد الشركات العائلية على نسبة كبيرة من موظفيها ممن يمتلكون مؤهل علمي عند التعيين، بالإضافة الى أن بعض هذه الشركات تعتمد على الابناء في ادارتها كونهم أصحاب رأس المال وتعتمد في ذلك على الخبرة والمعرفة لدى هؤلاء الابناء، أما بخصوص سنوات الخبرة فقد بلغ ما نسبته 58.2% منهم سنوات خبرتهم أكثر من خمسة عشر سنة، وأن ما نسبته 28.2% منهم سنوات خبرتهم من 5- أقل من 10 سنوات، في حين أن 13.2% منهم سنوات خبرتهم اقل من خمس سنوات، وأن 5% منهم سنوات خبرتهم من 10- أقل من 15 سنة.

أما بشأن طبيعة نشاط الشركات العائلية فقد بلغ ما نسبته 37.7% هي شركات تجارية، وأن ما نسبته 33.6% شركات خدماتية، وأن 12.3% شركات صناعية، وأن 10.9% شركات حرفية، وأن 5.5% شركات تعمل في النشاط الزراعي، وقد لاحظت الباحثة أن الشركات العائلية تعمل في مجالات

متنوعة، وهذا التنوع والتركيز على الشركات التجارية والخدماتية نتيجة توارثها عن الاجداد والاباء، واستمرار العمل فيها نتيجة أن مبيعاتها جيدة، بالإضافة الى اتقان العمل بسبب تعلم الاجيال لكيفية البيع، ومشاركتهم في مراحل عمرية مبكرة، فيتشربون اسلوب العمل ومسؤوليته ويتعلمون إدارته، وطريقة عمل السوق، ويواكبون التطورات في الزمن من خلال حياتهم الطبيعية ودراساتهم الجامعية. كذلك تمحور عمل الاناث في القطاع الخدماتي بشكل رئيسي والتجاري والحرفي، اما الذكور فتركزوا بشكل اساسي في القطاع الصناعي والتجاري، أما بشأن عمر الشركات العائلية المشمولة بالدراسة، فقد تبين أن 55% من هذه الشركات يزيد عمرها عن 15 سنة، وأن 18.6% شركات عمرها الزمني ما بين 10 الى أقل من 15 سنة، وأن 10.9% من هذه الشركات عمرها الزمني أقل من خمس سنوات، وتستنتج الباحثة أن الشركات العائلية موجودة قبل قدوم السلطة الوطنية وما زال معظمها مستمر لغاية الان، وقد انشأت تاريخياً وسط تقلبات سياسية غير مواتية كالاحتلال وما يعنيه ذلك من ظروف عصبية اتسمت بغياب الجهاز المصرفي وبالتالي حرمانها من التمويل الذي تم تعويضه نسبياً عن طريق تجميع موارد العائلة، وقد استمر هذا الوضع لغاية انشاء السلطة الوطنية، وبالتالي الشركات العائلية تبدأ مع مؤسسها، وهذا يحتاج الى رأس مال، وتوفير المناخ الاقتصادي الجيد لابناء العائلة للإستمرار في العمل دون الحاجة للبحث عن العمل.

أما بشأن الدور الذي يلعبه المستجيب في الشركة فقد تبين أن 60% منهم هم أصحاب مؤسسين للشركات العائلية، وأن 33.2% منهم هم مدراء تنفيذيين غير عائلين، وأن 6.8% منهم هو ورثة. كذلك بشأن الشكل القانوني للشركات فقد تبين أن 50% هي مشاريع فردية، وأن 30% منها شركات تضامن، في حين أن ما نسبته 20% من هذه الشركات هم شركات مساهمة خاصة، أما بشأن متغير الجيل الذي يدير الشركات حالياً فقد تبين أن 55.9% هم من المؤسسين لها، وأن 19.1% منهم من الجيل الثالث، وأن 15% منهم من الجيل الرابع، وأن ما نسبته 7.7% منهم من الجيل الثاني، وأن 2.3% منهم من الجيل الخامس وما بعده. ويتبين أن أعلى نسبة هي للجيل الاول لحفاظ على الخبرات التي اكتسبتها خلال سنوات العمل في الشركة، ومن ثم نقلها للأجيال التالية.

كذلك بالحديث عن متغير عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة فقد تبين أن ما نسبته 63.6% هم موظفون يقل عددهم عن 5 موظفين، في حين 14.5% منهم أعداد الموظفين في الشركات العائلية يزيد عن 20 موظفاً، كما تبين أن 9.1% من العاملين في هذه الشركات عدد الموظفين فيها ما بين 5 الى أقل من 10 موظفين، وأيضاً ما نسبته 7.3% منهم هم موظفين يبلغ عددهم ما بين 10 الى أقل من 15 موظف، ونجد أيضاً أن ما نسبته 5.5% يبلغ عدد الموظفين ما بين 15 الى أقل من 20 موظفاً. ونجد أن اغلب العاملين في الشركات العائلية هم من أبناء المؤسسين.

أما عن متغير عدد العاملين في الشركات من أبناء العائلة فقد تبين أن ما نسبته 85.9% من عينة الدراسة من الشركات العائلية يعمل فيها أقل من 5 أبناء من أفراد العائلة، وتبين أن ما نسبته 10.5% من أفراد عينة الدراسة يعمل في الشركات العائلية من أبناء العائلة حوالي 5-10 موظفين، كما ونجد أن 3.6% من الشركات العائلية يعمل بها 10-15 موظف من أبناء العائلة، وبالمثل ترى الباحثة أن العمالة للشركات العائلية غالبيتها لابناء العائلة، حيث أن الاولوية في توفير العمال هي من نصيب الابناء كونهم أصحاب رأس المال من الاجيال اللاحقة للجيل المؤسس، وكذلك الحصول على الخبرة الكافية لادارة الشركة فيما بعد.

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	145	65.9%
	انثى	75	34.1%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	30	13.6%
	بكالوريوس	157	71.4%
	دراسات عليا	33	15.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	13.2%
	من 5 - أقل من 10 سنة	62	28.2%
	من 10- أقل من 15 سنة	1	0.5%
	15 سنة فأكثر	128	58.2%
طبيعة النشاط	تجاري	83	37.7%
	صناعي	27	12.3%
	حرفي	24	10.9%
	خدمي	74	33.6%
	زراعي	12	5.5%
عمر الشركة	أقل من 5 سنوات	24	10.9%
	من 5 - أقل من 10 سنة	34	15.5%
	من 10- أقل من 15 سنة	41	18.6%
	15 سنة فأكثر	121	55.0%
الدور الذي تلعبه في الشركة	صاحب/مؤسس	132	60.0%
	وارث/عضو الجيل القادم	15	6.8%
	مدير تنفيذي غير عائلي	73	33.2%
الشكل القانوني للشركة	شركة مساهمة خاصة	44	20.0%
	شركة تضامن (شراكة)	66	30.0%
	مشروع فردي	110	50.0%
الجيل الذي يدير الشركة حالياً	الجيل المؤسس	123	55.9%
	الجيل الثاني	17	7.7%
	الجيل الثالث	42	19.1%
	الجيل الرابع	33	15.0%

الجيل الخامس أو ما بعد	5	2.3%
أقل من 5 موظفين	140	63.6%
من 5- أقل من 10 موظفين	20	9.1%
10 أقل من 15 موظف	16	7.3%
من 15- 20 موظف	12	5.5%
أكثر من 20 موظف	32	14.5%
أقل من 5 موظفين	189	85.9%
من 5- أقل من 10 موظفين	23	10.5%
10 أقل من 15 موظف	8	3.6%

5.3 أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحثة بشكل أولي على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، ومن هذه الدراسات الدراسات الفلسطينية والعربية دراسة (صحراوي وسفير، 2021)، ودراسة (غلاب وآخرون، 2020)، ودراسة (زغوان والأزهر، 2020)، كذلك دراسة (خضير، 2019)، ودراسة (الحرباوي، 2019)، ودراسة (التميمي، 2018)، ودراسة (أبو صلاح، 2019)، أما الدراسات الأجنبية فقد تم الإطلاع على دراسة (do Paço et al., 2021)، ودراسة (Moore et al, 2020) ودراسة (Bakiewicz, 2020) ودراسة (Psikologi et al., 2019) ودراسة (Klein et al, 2018) وغيرها من الدراسات التي تم سردها في الفصل الثاني من الدراسة، قامت بتطوير أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة الحالية (الاستبانة) لجمع البيانات والمعلومات، وقد أستفادت الباحثة من المقاييس التي استخدمت في هذه الدراسات السابقة في تطوير مقياس الدراسة الحالية، وتكونت الاستبانة بعد تحكيمها من محورين رئيسيين هما:-

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الأساسية المتعلقة بخصائص عينة الدراسة المتمثلة في مجموعة من المؤشرات الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين ("الجنس"، "المؤهل العلمي"، "سنوات الخبرة"، "طبيعة النشاط"، "عمر الشركة"، "الدور الذي تلعبه في الشركة"، "الشكل القانوني للشركة"، "الجيل الذي يدير الشركة حالياً"، "عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة"، "عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة") لتحديد صفات الأفراد المشمولين في عينة الدراسة.
- **المحور الثاني:** يتكوّن من مجالات عدّة، تحتوي على عدد من الأسئلة المغلقة، وقد تركّزت في الاختيار من سلّم خماسي على سلّم ليكرت (Likert Scale) بدرجاته الخمسة (موافق بشدة، أوافق، نوعاً ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث تمّ إعطاء قيم للدرجات على النحو التالي: (موافق بشدة "5"، أوافق "4"، محايد "3"، غير موافق "2"، غير موافق بشدة "1")، وقد تعلقت بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين، وتضمنت (49) فقرة، موزعة على خمس

مجالات، وهي: المجال الاول يتعلق مدى تتبنى الشركات العائلية التخطيط المسبق للخلافة وتمثل في الفقرات (1-14)، اما المجال الثاني فكان يقيس الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة وتمثل في الفقرات (15-19)، والمجال الثالث يقيس الصفات المفضلة التي ترغبها الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل وتمثل في الفقرات (20-27)، اما المجال الرابع يقيس المعوقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة وتمثل في الفقرات (28-36)، أما المجال الخامس يقيس دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية وتمثل في الفقرات (37-49).

1.5.3 الخصائص السيكومترية (مجموعة المؤشرات/ الأسس) لأداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري ValidityFace

للتحقق من الصدق الظاهري/ صدق المحكمين لأداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين من حملة درجة الدكتوراه والماجستير في العلوم الإدارية وريادة الأعمال والبحث العلمي، وفق ما هو مرفق بالملحق رقم (2) وقد تشكلت أداة الدراسة وهي الاستبانة في صورتها الأولية من (57) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات المحكمين أجريت بعض التعديلات، فقد حذفت الفقرات التي قلّت عن معيار الاتفاق، وأصبح عدد فقرات أداة الدراسة (49) فقرة كما هو مبين في الملاحق.

ثانياً: صدق البناء Construct Validity

للتحقق من صدق البناء استخدمت الباحثة صدق البناء أو ما يطلق عليه أحياناً بصدق الاتساق الداخلي، على عينة الدراسة من الشركات العائلية، واستخدم حساب معاملات الاستخراج بأسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، وقد دلت النتائج على ارتفاع القيم وتمتعها بصدق عالي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم 2.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات الدراسة المتعلقة بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.835	.18	0.802	.35	0.775
.2	0.724	.19	0.687	.36	0.836
.3	0.749	.20	0.778	.37	0.778
.4	0.779	.21	0.812	.38	0.717
.5	0.765	.22	0.866	.39	0.772

0.855	.40	0.799	.23	0.751	.6
0.679	.41	0.820	.24	0.774	.7
0.796	.42	0.718	.25	0.810	.8
0.829	.43	0.692	.26	0.676	.9
0.785	.44	0.695	.27	0.852	.10
0.774	.45	0.814	.28	0.826	.11
0.859	.46	0.898	.29	0.835	.12
0.772	.47	0.845	.30	0.721	.13
0.761	.48	0.894	.31	0.767	.14
0.788	.49	0.880	.32	0.781	.15
		0.812	.33	0.767	.16
		0.744	.34	0.655	.17

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2.3) أن معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.73-0.92)، وكانت جميع معاملات الارتباط ذات درجات قوية ودالة إحصائياً، إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (-0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيم التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، وبناء على ما سبق فإنه فإنه تم قبول جميع الفقرات كون معامل الارتباط كان أكثر من 0.30.

2.5.3. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) على عينة إستطلاعية قوامها (15) مفردات باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (49) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.88)، حيث يتضح من الجدول (3.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.73-0.82) عند مجالات الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.73-0.82) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت محاورها وفقراتها من أجلها.

وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة ودرجتها الكلية:

جدول رقم 3.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1.	مدى تتبنى الشركات العائلية التخطيط المسبق للخلافة.	14	0.75

0.79	5	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة.	2.
0.77	8	الصفات المفضلة التي ترغبها الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل.	3.
0.82	9	المعيقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة.	4.
0.73	13	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية.	5.
0.88	49	الدرجة الكلية	

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

اتّبعَت الباحثة في تنفيذ الدراسة عدداً من الخطوات وعلى النحو الآتي:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، بعد التأكد من دلالات الصدق والثبات.
- الحصول على قوائم الشركات العائلية من خلال الغرف التجارية في كل من محافظتي القدس ورام الله.
- تطبيق أداة الدراسة مرتين على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة، إذ شملت (15) من أفراد المجتمع، وممن تنطبق عليهم خصائص العينة، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة.
- تطبيق أداة الدراسة على العينة، والطلب منهم الإجابة على فقرات الأداة بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد اعلامهم بأن الاجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

7.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

بعد الاطلاع على ادبيات الدراسة وما جاء به الآخرون في دراساتهم تم تحديد متغيرات الدراسة والتي إنقسمت الى ثلاثة متغيرات وهي المتغيرات الديموغرافية والتابعة والمستقلة الآتية:

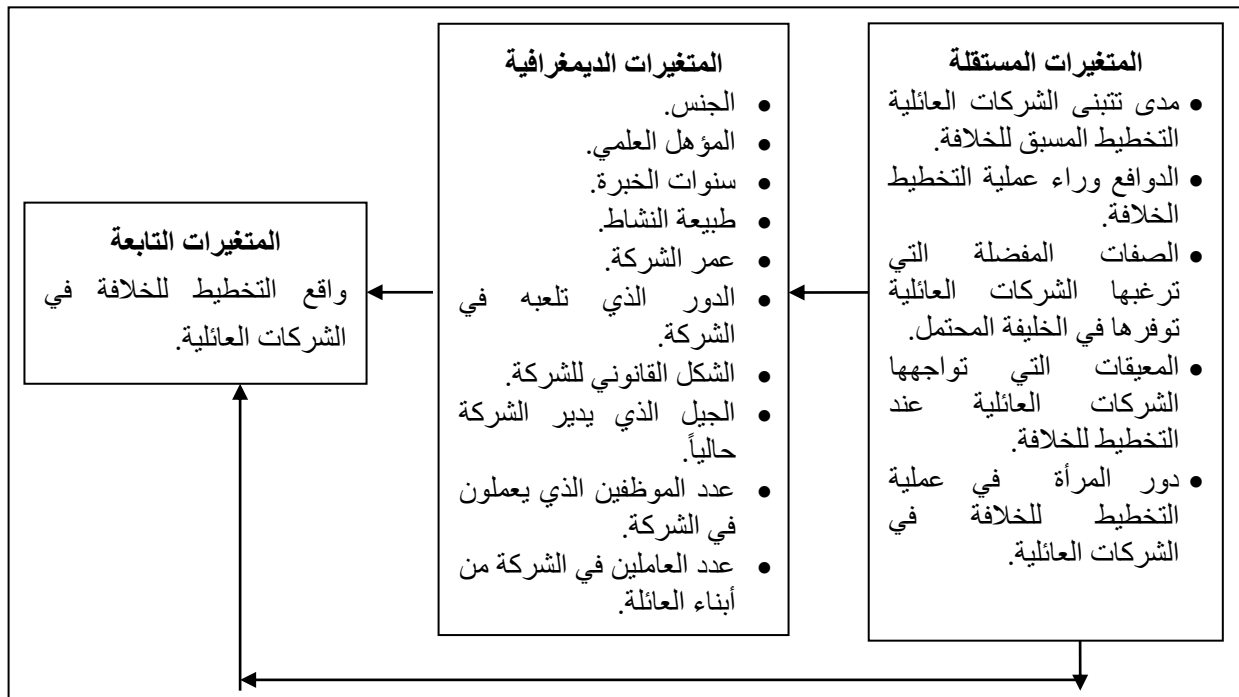
1.7.1 المتغيرات الديمغرافية: وتشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- الجنس.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- طبيعة النشاط.
- عمر الشركة.
- الدور الذي تلعبه في الشركة.
- الشكل القانوني للشركة.
- الجيل الذي يدير الشركة حالياً.
- عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة.
- عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة.

2.7.1 المتغيرات التابعة: وتشمل بواقع التخطيط للخلافة في الشركات العائلية.

3.7.1 المتغيرات المستقلة: وتشمل مجالات الدراسة.

- مدى تتبنى الشركات العائلية التخطيط المسبق للخلافة.
- الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة.
- الصفات المفضلة التي ترغبها الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل.
- المعوقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة.
- دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية.



شكل رقم (1.3) : نموذج الدراسة تم تحديده بعد التعرف على متغيرات الدراسة.

8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

تم القيام بجمع بيانات الدراسة ومراجعتها وإدخالها إلى الحاسوب، إذ رقمت البيانات وحولت الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية، وذلك لجميع أسئلة الدراسة، ثم أجيب عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- قياس صدق الأداه بمعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي.

- قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
- اختبار "T-Test" للعينات المستقلة.
- تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA).
- اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي.

بدرجة منخفضة جداً	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة	3.40 – 2.61
بدرجة مرتفعة	4.20 – 3.41
بدرجة مرتفعة جداً	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (5-1)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

1.2.4.1. واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين.

1.1.2.4 المجال الأول: مدى تبني الشركات العائلية التخطيط المسبق للخلافة في فلسطين.

السؤال الفرعي الأول: الى أي مدى تتبنى الشركات العائلية التخطيط المسبق للخلافة في فلسطين؟

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الخاص بتبني الشركات للتخطيط المسبق للخلافة في فلسطين.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة في فلسطين مرتبة تنازلياً:

الرقم	التخطيط المسبق للخلافة في فلسطين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	الأولوية لشغل المناصب الإدارية العليا للجيل القادم من أفراد العائلة.	4.65	0.51	كبيرة جداً
2.	يعمل مجلس الإدارة على رفع الكفاءات العلمية للجيل القادم والمرتبطة باحتياجات الشركة.	4.60	0.64	كبيرة جداً
3.	يتم العمل على تأهيل الأبناء بشكل مبكر من خلال تطوير مهاراتهم حسب الاحتياجات المستقبلية للشركة.	4.57	0.63	كبيرة جداً
4.	يتم التعامل مع المشاكل المرتبطة بالخلافة عند حدوثها.	4.57	0.61	كبيرة جداً
5.	يتم مراجعة وتحديث عملية تخطيط الخلافة بانتظام.	4.52	0.91	كبيرة جداً
6.	يضع مجلس الإدارة استراتيجيات لبناء قيادة جديدة من الجيل القادم للمستقبل.	4.50	0.77	كبيرة جداً
7.	هناك خطة احتياطية في حالة عدم قدرة الخليفة الأساسي على الاستلام.	4.49	0.83	كبيرة جداً
8.	يتم مناقشة موضوع الخلافة على مستوى العائلة بشكل مستمر.	4.45	0.61	كبيرة جداً
9.	تقوم الشركة بنقل المعارف والخبرات إلى الأجيال اللاحقة بشكل مسبق.	4.34	1.00	كبيرة جداً
10.	معايير اختيار الخليفة في المستقبل (محددة وواضحة) للجميع.	4.31	1.00	كبيرة جداً
11.	تحرص الشركة على انخراط أفراد العائلة في العمل بالشركة في سن مبكر.	4.09	1.00	كبيرة
12.	لدى الشركة سناريوهات واضحة للتعامل مع الحالات الطارئة في موضوع الخلافة.	4.07	1.00	كبيرة
13.	هناك خطة موضوعة للخلافة (للحالات الطارئة والمفاجئة).	2.80	1.00	متوسطة
14.	تستعين الشركة بخبراء من خارج الشركة للمساعدة في التخطيط للخلافة.	2.49	1.00	منخفضة
الدرجة الكلية		4.17	0.45	كبيرة

تبين من نتائج الجدول رقم (2.4) أن أغلب فقرات المجال كانت بدرجة كبيرة جداً، حيث ان الفقرات التي حظيت على أعلى متوسط حسابي في مجال تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة في

فلسطين كانت الفقرة الاولى ولغاية الفقرة العاشرة بهذا المجال، والذي تم ترتيبها تنازلياً، حيث حظيت هذه الفقرات بمتوسط حسابي قدره (من 4.65 ولغاية 4.31) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرات ما بين (0.51 ولغاية الواحد صحيح)، وتعزو الباحثة ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة في الشركات العائلية في محافظتي القدس ورام الله لديهم توجهات ورؤى مستقبلية واضحة ومحددة تجاه تأهيل أحد افراد العائلة لشغل المناصب الادارية العليا في شركاتهم بالمستقبل، حيث يتم اختيار احد أفراد العنلة البارزين الذين لديهم صفات خاصة تتسجم مع مجال عمل الشركة لكي يقوموا بادارتها بالمستقبل، حيث يتم تأهيلهم وتطويرهم واكسابهم مهارات وخبرات علمية وعملية متنوعة في مجال عمل الشركة لكي يتمكنوا من ادارة هذه الشركات وفق السياسات الخاصة بها بالمستقبل، وتحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية بكفاءة وفاعلية، مع ضمان استدامتها والحفاظ على اسم العائلة التجاري، ويتم اختيار الخليفة القادر على التعامل مع المشكلات كما يقوم مجلس الادارة بمراجعة وتحديث عملية التخطيط للخلافة ووضع استراتيجيات وتوفير معايير محددة لاختيار الخليفة.

2.1.2.4 المجال الثاني: الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة

السؤال الفرعي الثاني: ما الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين؟

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الخاص بالدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين.

جدول (3.4): إجابات المبحوثين حول الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين مرتبة تنازلياً:

الرقم	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	تقوم الشركة بالتخطيط للخلافة لمواجهة التحديات والمخاطر.	4.58	0.61	كبيرة جداً
2.	تقوم الشركة بعمليات التخطيط للخلافة من أجل استمراريته عبر الأجيال.	4.56	0.93	كبيرة جداً
3.	تقوم الشركة بالتخطيط للخلافة عند مواجهة الظروف الطارئة وغير المتوقعة.	4.45	0.59	كبيرة جداً
4.	تقوم الشركة بالتخطيط للخلافة لتجنب المشاكل العائلية الشخصية بين افراد العائلة.	4.32	0.71	كبيرة جداً
5.	تقوم بالتخطيط للخلافة للحفاظ على اسم الشركة العائلية وسمعتها.	4.27	0.77	كبيرة جداً
الدرجة الكلية		4.44	0.42	كبيرة جداً

تبين من نتائج الجدول رقم (3.4) ان جميع فقرات المجال حظيت بمتوسطات حسابية عالية، ونجد أن أعلى فقرات في مجال الدوافع وراء عملية التخطيط الخلافة في الشركات العائلية في فلسطين هي التي تنص (تقوم الشركة بالتخطيط للخلافة لمواجهة التحديات والمخاطر، تقوم الشركة بعمليات التخطيط للخلافة من أجل استمرائها عبر الاجيال)، حيث حظيت هذه الفقرات بمتوسط حسابي قدره على التوالي (4.56، 4.58) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرات على التوالي (0.61، 0.93)، وتعزو الباحثة ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة في الشركات العائلية في محافظتي القدس ورام الله لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه أهمية عملية التخطيط للخلافة لمساعدتها على مواجهة التحديات والمخاطر ولضمان استمرارية هذه الشركات عبر الاجيال، حيث يؤثر وجود خلفية متفقه عليه يمتلك الخبرات والمهارات القيادية والادارية، على ضمان سلامة كيانها القانوني والمالي والاداري، والالتزام بالاتفاقيات والتوريدات وثقة المتعاملين مع هذه الشركات، الامر الذي يضمن وجود خليفة لضمان تحقيق الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لهذه الشركات، وبالتالي استدامتها بالسوق وضمان ربحيتها على المدى القصير والبعيد.

3.1.2.4 المجال الثالث: الصفات المفضلة التي ترغبها الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل.

السؤال الفرعي الثالث: ما الصفات المفضلة التي ترغبها الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل في فلسطين؟

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الخاص الصفات المفضلة التي ترغبها الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل.

جدول (4.4): إجابات المبحوثين حول الصفات المفضلة التي ترغبها الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل في فلسطين مرتبة تنازلياً:

الرقم	الصفات المفضلة التي ترغبها الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي لديه القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4.68	0.64	كبيرة جدا
2.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي يتمتع بالمهارات الانسانية.	4.58	0.70	كبيرة جدا
3.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي يتمتع بالسمات الريادية.	4.55	0.50	كبيرة جدا
4.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي يتمتع بالمهارات القيادية.	4.43	0.71	كبيرة جدا
5.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي لديه القبول العام من أفراد العائلة.	4.42	1.00	كبيرة جدا

6.	تعطى الأولوية للخلافة للشخص الذي يمتلك العدد الأكبر من أسهم الشركة.	4.39	0.89	كبيرة جدا
7.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي لديه قدرات عالية في حل المشكلات ومواجهة الأزمات.	4.37	0.88	كبيرة جدا
8.	تعطى الأولوية للعمر في اختيار الخليفة المستقبلي.	3.52	1.00	كبيرة
الدرجة الكلية				
		4.37	0.42	كبيرة جداً

تبين من نتائج الجدول رقم (4.4) أن أغلب فقرات المجال كانت بدرجة كبيرة جداً، حيث ان الفقرات التي حظيت على أعلى متوسط حسابي في مجال الصفات المفضلة التي ترغبها الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل في فلسطين كانت الفقرة الاولى ولغاية الفقرة السابعة بهذا المجال، والذي تم ترتيبها تنازلياً، حيث حظيت هذه الفقرات بمتوسط حسابي قدره (من 4.68 ولغاية 4.37) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرات ما بين (0.64 ولغاية 0.88)، وتغزو الباحثة ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة في الشركات العائلية في محافظتي القدس ورام الله لديهم مستويات عالية من المعرفة تجاه أهمية امتلاك الخليفة القدرة على صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة لعمل الشركة وتحديد الاولويات بطريقة فعالة وموضوعية لضمان استدامتها، حيث أن العمل الاداري والبناء المؤسسي في هذه الشركات يحتاج لاتخاذ قرارات مبنية على منهجية علمية ومعرفية سابقة ووضوح بالادوار، ترتبط بالخبرة في مجال عمل الشركة وفي السوق، فمن المهم أن يتمتع الشخص الذي سيدير الشركة بالقدرة على حل المشكلات والتخطيط والتطوير والنمو ليضمن استمرار الشركة في قطاع الاعمال ويجنبها الخسائر المحتملة، كما أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أهمية وجود العديد من الصفات المؤثرة في اختيار الخليفة والتي تتمثل في المهارات الانسانية والسمات الريادية والمهارات القيادية والقبول العام من قبل جميع أفراد العائلة بالاضافة لامتلاكه نصيب كبير من الاسهم في الشركة.

4.1.2.4 مجال المعينات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة.

السؤال الفرعي الرابع: ما هي المعينات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة في فلسطين؟

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الخاص بالمعينات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة في فلسطين.

جدول (5.4): إجابات الباحثين حول المعينات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة في فلسطين مرتبة تنازلياً:

الرقم	مجال المعوقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	تتأثر عملية التخطيط للخلافة بتحديد وقت التوريث.	4.56	0.71	كبيرة جدا
2.	يعتقد الجيل الجديد أن آلية إدارة الشركة من الجيل الحالي غير فعالة ويمكن تحسينها.	4.41	0.80	كبيرة جدا
3.	تواجه تحدي في الالتزام غير الكافي من الجيل الحالي للتحضير ونقل القيادة.	4.27	0.95	كبيرة جدا
4.	تستعين الشركة بكفاءات إدارية للإدارة العليا من خارج العائلة.	4.25	0.69	كبيرة جدا
5.	لا يوجد حالياً عمليات رسمية لتحديد الخلفاء المستقبليين.	4.16	1.00	كبيرة
6.	هنالك صعوبة للوصول الى الاجماع حول اختيار الخليفة المستقبلي.	3.93	1.02	كبيرة
7.	هنالك مقاومة التغيير من الجيل الحالي.	3.60	1.00	كبيرة
8.	هنالك عدم يقين بشأن الاتجاه المستقبلي للشركة العائلية.	3.10	1.00	متوسطة
9.	هنالك نقص في التواصل والشفافية حول خطة الخلافة.	2.85	1.00	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.90	0.60	كبيرة

تبين من الجدول رقم (5.4) ان أكثر المعوقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة كانت الفقرة التي تنص على (تتأثر عملية التخطيط للخلافة بتحديد وقت التوريث)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.56) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.71)، تليها الفقرة (يعتقد الجيل الجديد أن آلية إدارة الشركة من الجيل الحالي غير فعالة ويمكن تحسينها) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.41) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.80)، تليها الفقرة (تواجه تحدي في الالتزام غير الكافي من الجيل الحالي للتحضير ونقل القيادة) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.27) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.95)، تليها الفقرة (تستعين الشركة بكفاءات إدارية للإدارة العليا من خارج العائلة) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.25) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.69). كما ان الفقرتين (هنالك عدم يقين بشأن الاتجاه المستقبلي للشركات العائلية، هنالك نقص في التواصل والشفافية حول خطة الخلافة) حظيتا بأقل قيمة متوسط حسابي، وهو على التوالي (3.10، 2.85)، وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك الى أن أفراد العينة في الشركات العائلية يؤكدون على عدم تأثير عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية بهذه المتغيرات الا بدرجات متوسطة.

5.1.2.4 المجال الخامس: دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين.

السؤال الفرعي الخامس: ما دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين؟
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الخاص بدور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين.

جدول (6.4): إجابات المبحوثين حول دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين مرتبة تنازلياً:

الرقم	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	هنالك إمراة على الأقل من العائلة تتولى منصب إداري رفيع في الشركة.	4.57	0.66	كبيرة جدا
2.	يوجد في العائلة امرأة او أكثر قادرة على تولي منصب اداري أعلى.	4.47	0.83	كبيرة جدا
3.	تعتبر المرأة جزء مهم من عملية التخطيط للخلافة بالشركة.	4.41	0.99	كبيرة جدا
4.	تقدم العائلة الدعم والتحفيز اللازمان للمرأة للمشاركة في الإدارة.	4.30	0.87	كبيرة جدا
5.	تفضل الشركة عدم اشراك المرأة في قيادة الشركة كونها قد تتزوج من خارج العائلة.	4.25	0.70	كبيرة جدا
6.	تقلل العادات والتقاليد من فرص المرأة من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة.	4.19	0.90	كبيرة
7.	لدى المرأة من افراد العائلة نفس الفرصة التي لدى الرجل لتكون الخليفة المستقبلي.	4.15	0.52	كبيرة
8.	تشارك المرأة بفاعلية بعملية صنع واتخاذ القرارات في الشركات العائلية.	3.86	1.00	كبيرة
9.	تمتلك المرأة فرصة متساوية مع الرجال في تقلد المناصب الإدارية العليا في الشركة.	3.80	0.95	كبيرة
10.	تفضل الشركة إعطاء المرأة حقها في الميراث من غير اسهم في ملكية الشركة.	3.79	1.00	كبيرة
11.	تحصل المرأة من العائلة على حقها في الخلافة في إدارة الشركة.	3.61	1.00	كبيرة
12.	لدى المرأة الفرصة في اختيار الخليفة المستقبلي.	3.59	1.00	كبيرة
13.	تفضل إدارة الشركة عدم اشراك المرأة في العمل في الشركة.	3.27	1.00	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.02	0.38	كبيرة

تبين من نتائج الجدول رقم (6.4) أن أغلب فقرات المجال كانت بدرجة كبيرة جداً وكبيرة، حيث ان الفقرات التي حظيت على أعلى متوسط حسابي في مجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين كانت الفقرة الاولى ولغاية الفقرة الخامسة بهذا المجال، والذي تم ترتيبها تنازلياً، حيث حظيت هذه الفقرات بمتوسط حسابي قدره (من 4.57 ولغاية 4.25) وبدرجة تقدير كبيرة

جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرات ما بين (0.66 و 0.70)، وتعزو الباحثة ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة في الشركات العائلية في محافظتي القدس ورام الله لديهم مستويات جيدة من الادراك تجاه مشاركة المرأة في تولي مناصب ادارية رفيعة بالشركات العائلة سواء كان ذلك في مجلس الادارة او بالادارة التنفيذية، حيث تعتبر المرأة شريكة رئيسية في ملكية الشركة، ويمكنها تولي مراكز قيادية متقدمة بها، باعتبارها تمتلك الخبرة العلمية والمعرفية والثقة بالنفس والدافعية والقدرة على التخطيط وصناعة واتخاذ القرارات التي تؤهلها لادارة هذه الشركات، باعتبارها وريث اساسي في ملكيتها ويحق لها تولي ادارتها مساواة بالرجل، ويتم تدعيم وتحفيز المرأة للمشاركة في الادارة وتولي مناصب ادارية بهذه الشركات، كما أن بعض الشركات لا تفضل مشاركة المرأة في قيادة الشركة نتيجة لزوجها المستقبلي من خارج أحد أفراد العائلة الامر الذي قد يؤدي الى مشاركة الغرباء في ادارة الشركة.

6.1.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة	4.44	0.42	كبيرة جداً
2.	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل	4.37	0.42	كبيرة جداً
3.	تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة	4.17	0.45	كبيرة
4.	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة	4.02	0.38	كبيرة
5.	معيقات التخطيط للخلافة	3.90	0.60	كبيرة
	المحور الكلي	4.18	0.31	كبيرة

تبين من الجدول رقم (7.4) أن مجال الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة بلغ متوسطه الحسابي (4.44)، وانحرافه المعياري (0.42)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، كذلك مجال الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل بلغ متوسطه الحسابي (4.37)، وانحرافه المعياري (0.42)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ومجال تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة بلغ متوسطه الحسابي (4.17)، وبانحراف معياري (0.45)، وبدرجة تقدير كبيرة، اما مجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة بلغ متوسطه الحسابي (4.02)، وانحرافه المعياري (0.38)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما مجال معيقات التخطيط للخلافة بلغ متوسطه الحسابي (3.90)، وانحرافه المعياري (0.60) وبدرجة تقدير كبيرة،

ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين كانت كبيرة بمتوسط حسابي كلي (4.18)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.31).

3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

• **السؤال الفرعي السادس:** هل هنالك فروق معنوية في آراء المبحوثين حول واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة النشاط، عمر الشركة، الدور الذي تلعبه في الشركة، الشكل القانوني للشركة، الجيل الذي يدير الشركة حالياً، عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة، عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة)؟.

من أجل الإجابة على السؤال السابق فقد تم فحص الفرضيات التالية:

• **فحص الفرضية الخاصة بمتغير الجنس.**

نتائج فحص الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

تم إجراء اختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين حسب الجدول التالي:

جدول (8.4): نتائج اختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين وفقاً لمتغير الجنس.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة t-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة	ذكر	145	4.15	0.48	-0.970	218	0.333
	انثى	75	4.22	0.39			
الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة	ذكر	145	4.38	0.45	-2.745	218	0.007*
	انثى	75	4.54	0.34			
الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل	ذكر	145	4.30	0.44	-3.158	218	0.002*
	انثى	75	4.49	0.34			
معيقات التخطيط للخلافة	ذكر	145	3.89	0.61	-0.492	218	0.623

			0.57	3.93	75	انثى	
0.235	218	-1.192	0.42	4.00	145	ذكر	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
			0.28	4.06	75	انثى	
0.019*	218	-2.365	0.35	4.14	145	ذكر	المجال الكلي
			0.20	4.25	75	انثى	

تبين من الجدول (8.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس، حيث تبين أنه وجد فروق معنوية في مجال الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة ومجال الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل والمجال الكلي وكانت الفروق لصالح الإناث ذات المتوسط الحسابي الاعلى، أما باقي المجالات فقد تبين أن هنالك انسجام وتوافق بين الشركات جميعها بخصوص الجنس، ولا يوجد لديهم أي اختلاف وجميعهم متوافقون حول باقي مجالات الدراسة.

وترى الباحثة أن ادارة الشركات العائلية تقوم بنقل المعارف والخبرات الى الاجيال اللاحقة بشكل مسبق عن التخطيط للخلافة، والعمل على مناقشة موضوع الخلافة على مستوى العائلة بشكل مستمر لضمان التأييد والدعم للخليفة المحتمل، وعلاج أي اشكاليات يمكن ان يواجهها الخليفة بالمستقبل. وتتأثر الشركات العائلية بالعديد من المعوقات الخاصة بعملية التخطيط للخلافة والتي يتمثل جزء كبير منها في تحديد وقت التوريث ومدى الالتزام الغير كافي من الجيل الحالي للتحضير ونقل القيادة وعدم وجود عمليات رسمية لتحديد الخلفاء المستقبليين، وهنالك دور مباشر للمرأة في عملية التخطيط للخلافة.

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي.

نتائج فحص الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية			المجالات
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
4.2229	4.1633	4.2167	تبنى الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
4.4909	4.4522	4.3333	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
4.4091	4.3694	4.3375	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
3.8889	3.8988	3.9593	معيقات التخطيط للخلافة
4.2075	3.9980	3.9615	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
4.2439	4.1764	4.1617	المجال الكلي

يظهر الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين حسب متغير المؤهل العلمي، يلاحظ أن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها عالية. جدول (10.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
تبنى الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة	بين المجموعات	0.145	2	0.072	0.347	0.707
	داخل المجموعات	45.227	217	0.208		
	المجموع	45.372	219			
الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة	بين المجموعات	0.450	2	0.225	1.253	0.288
	داخل المجموعات	38.926	217	0.179		
	المجموع	39.375	219			
الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل	بين المجموعات	0.082	2	0.041	0.229	0.796
	داخل المجموعات	38.836	217	0.179		
	المجموع	38.918	219			
معيقات التخطيط للخلاف	بين المجموعات	0.103	2	0.051	0.141	0.869
	داخل المجموعات	79.132	217	0.365		
	المجموع	79.235	219			
دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة	بين المجموعات	1.333	2	0.667	4.594	0.011*
	داخل المجموعات	31.493	217	0.145		
	المجموع	32.827	219			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.142	2	0.071	0.729	0.483
	داخل المجموعات	21.169	217	0.098		
	المجموع	21.311	219			

تبين من الجدول (10.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع عملية التخطيط للخلافة

بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة فقد تبين أن هنالك انسجام وتوافق بين الشركات جميعها بخصوص المؤهل العلمي، ولا يوجد لديهم أي اختلاف وجميعهم متوافقون حول مجالات الدراسة. عدا مجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة.

تؤكد الباحثة على أن مجلس الإدارة لهذه الشركات يضع استراتيجيات لبناء قيادة جديدة من الجيل القادم للمستقبل، ويتم العمل على رفع الكفاءات العلمية للجيل القادم والمرتبطة باحتياجات الشركة، حيث أن الأولوية لشغل المناصب الادارية العليا للجيل القادم من أفراد العائلة، وتتمثل دوافع تخطيط الخلافة في ضمان استمراريته عبر الاجيال وتجنب المشاكل العائلية الشخصية بين أفراد العائلة، كما هنالك اهمية لتوفر العديد من الصفات في الخليفة المحتمل كالمسماة الريادية والمهارات القيادية والانسانية التي تمكنه من ادارة الشركة بكفاءة وفاعلية.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المجالات تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي تبعاً لمجال دور المرأة في عملية التخطيط، وفيما يلي الجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (11.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي تبعاً لمجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة.

متغير المؤهل العلمي	دبلوم فأقل (3.96)	بكالوريوس (3.99)	دراسات عليا (4.20)
دبلوم فأقل (3.96)	--	-0.03650	-0.24592*
بكالوريوس (3.99)	--	--	-0.20942*
دراسات عليا (4.20)	--	--	--

يتضح من الجدول (11.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يحملون درجة الدبلوم فأقل مع افراد العينة من حملة الدراسات العليا لصالح الذين يحملون الدراسات العليا ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.20)، كذلك وجد فروق بين حملة البكالوريوس مع حملة الدراسات العليا وكانت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.20).

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة.

نتائج فحص الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				المجالات
أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنة	من 10 - أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
4.0961	4.1555	4.5714	4.2070	تبنى الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
4.3862	4.5065	4.6000	4.4219	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
4.4418	4.4397	4.3871	4.6250	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
4.1303	3.7706	4.6667	3.9141	معيقات التخطيط للخلافة
4.0212	4.0285	4.3077	4.0210	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
4.2147	4.1696	4.5542	4.1819	المجال الكلي

أظهرت بيانات جدول (12.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها عالية.

جدول (13.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
تبنى الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة	بين المجموعات	.488	3	0.163	0.783	0.505
	داخل المجموعات	44.884	216	0.208		
	المجموع	45.372	219			
الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة	بين المجموعات	.425	3	0.142	0.785	0.504
	داخل المجموعات	38.951	216	0.180		
	المجموع	39.375	219			
الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل	بين المجموعات	.299	3	0.100	0.558	0.643
	داخل المجموعات	38.619	216	0.179		
	المجموع	38.918	219			

0.061	3.012	1.061	3	3.182	بين المجموعات	معيقات التخطيط للخلافة
		0.352	216	76.053	داخل المجموعات	
			219	79.235	المجموع	
0.908	0.183	0.028	3	.083	بين المجموعات	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
		0.152	216	32.744	داخل المجموعات	
			219	32.827	المجموع	
0.612	0.605	0.059	3	.178	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.098	216	21.133	داخل المجموعات	
			219	21.311	المجموع	

تبين من الجدول (13.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص أنه لا توجد فروق احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فقد تبين أن هنالك انسجام وتوافق بين الشركات جميعها بخصوص سنوات الخبرة، ولا يوجد لديهم أي اختلاف وجميعهم متوافقون حول مجالات الدراسة.

تؤكد الباحثة على أهمية تأهيل الابناء بشكل مبكر من خلال تطوير مهاراتهم حسب الاحتياجات المستقبلية للشركات، وتساعد عملية التخطيط للخلافة في مواجهة التحديات والمخاطر المستقبلية التي قد تواجه الشركة من الاستمرار في السوق، مما يضمن لهذه الشركات البقاء والاستمرارية والقدرة على مواكبة التطورات في بيئة العمل المتغيرة، كما ويظهر العديد من المعوقات الخاصة بعملية التخطيط للخلافة ومنها صعوبة الوصول الى اجماع حول اختيار الخليفة المستقبلي في بعض الاحيان نتيجة عدم وجود دليل مرجعي يتم الاستناد عليه في اختيار الخليفة.

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير طبيعة النشاط.

نتائج فحص الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير طبيعة النشاط.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير طبيعة النشاط، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى طبيعة النشاط.

المتوسطات الحسابية					المجالات
تجاري	تجاري	تجاري	تجاري	تجاري	
4.2798	4.2095	4.3601	4.0608	4.1248	تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
4.4500	4.5243	4.5167	4.4148	4.3542	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
4.2292	4.4443	4.3906	4.4259	4.3027	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
3.9630	3.9835	3.7870	3.9712	3.8407	معيقات التخطيط للخلافة
4.0449	4.0541	4.0673	3.9744	3.9991	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
4.1934	4.2431	4.2244	4.1694	4.1243	المجال الكلي

أظهرت بيانات جدول (14.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين حسب متغير طبيعة النشاط، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها عالية.

جدول (15.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة النشاط.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.101	1.963	0.400	4	1.599	بين المجموعات	تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
		0.204	215	43.774	داخل المجموعات	
			219	45.372	المجموع	
0.124	1.829	0.324	4	1.296	بين المجموعات	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
		0.177	215	38.080	داخل المجموعات	
			219	39.375	المجموع	
0.179	1.587	0.279	4	1.116	بين المجموعات	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
		0.176	215	37.802	داخل المجموعات	
			219	38.918	المجموع	
0.470	.891	0.323	4	1.292	بين المجموعات	معيقات التخطيط للخلافة
		0.363	215	77.944	داخل المجموعات	
			219	79.235	المجموع	
0.817	.388	0.059	4	.235	بين المجموعات	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
		0.152	215	32.592	داخل المجموعات	
			219	32.827	المجموع	
0.187	1.558	0.150	4	.600	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.096	215	20.711	داخل المجموعات	
			219	21.311	المجموع	

يبين الجدول (15.4) نتائج إختبار الفرضية الرابعة والتي تنص أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية بفلسطين تعزى لمتغير طبيعة النشاط، فقد تبين أن هنالك انسجام وتوافق بين الشركات جميعها بخصوص طبيعة النشاط، ولا يوجد لديهم أي اختلاف وجميعهم متوافقون حول مجالات الدراسة.

تؤكد الباحثة على أهمية مراجعة وتحديث عملية التخطيط للخلافة بانتظام، والعمل على أن تكون معايير اختيار الخليفة المستقبلي محددة وواضحة لجميع الملاك من أجل عدم حدوث اية اشكاليات مستقبلية تجاه هذ المعايير، كما أنه من المهم اعطاء الاولوية في الخلافة للشخص الذي لديه قدرة عالية على حل ومعالجة المشكلات ومواجهة الازمات بطريقة مهنية، مما يسهم في تجنب الشركات الخسائر ويضمن وجودها واستدامتها في السوق.

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير عمر الشركة.

نتائج فحص الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عمر الشركة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة.

المتوسطات الحسابية				المجالات
أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنة	من 10 - أقل من 15 سنة	أقل من 15 سنة فأكثر	
4.0000	4.0966	4.2404	4.2178	تبنى الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
4.4000	4.4176	4.5220	4.4298	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
4.4010	4.3162	4.4329	4.3595	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
4.0231	3.8170	3.8482	3.9265	معيقات التخطيط للخلافة
3.9455	4.0317	4.0863	4.0172	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
4.1539	4.1358	4.2260	4.1902	المجال الكلي

أظهرت بيانات جدول (16.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين حسب متغير عمر الشركة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها عالية.

جدول (17.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عمر الشركة.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.091	2.185	0.446	3	1.337	بين المجموعات	تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
		0.204	216	44.036	داخل المجموعات	
			219	45.372	المجموع	
0.595	0.632	0.114	3	0.343	بين المجموعات	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
		0.181	216	39.033	داخل المجموعات	
			219	39.375	المجموع	
0.646	0.554	.099	3	0.297	بين المجموعات	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
		0.179	216	38.621	داخل المجموعات	
			219	38.918	المجموع	
0.540	0.722	0.262	3	0.787	بين المجموعات	معيقات التخطيط للخلافة
		0.363	216	78.449	داخل المجموعات	
			219	79.235	المجموع	
0.555	0.697	0.105	3	0.315	بين المجموعات	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
		0.151	216	32.512	داخل المجموعات	
			219	32.827	المجموع	
0.613	0.604	0.059	3	0.177	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.098	216	21.134	داخل المجموعات	
			219	21.311	المجموع	

تبين من الجدول (17.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة، فقد تبين أن هنالك انسجام وتوافق بين الشركات جميعها بخصوص عمر الشركة، ولا يوجد لديهم أي اختلاف وجميعهم متوافقون حول مجالات الدراسة.

تؤكد الباحثة على أهمية وضع خطة للخلافة للحالات الطارئة والمرتبطة بموت صاحب الشركة، والتي تضمن وجود خليفة متفق عليه، وهنالك أهمية لدمج أفراد العائلة في العمل بالشركة في سن مبكر

وذلك لاكسابهم خبرة في ادارة الشركة وجعلهم خلفاء محتملين، كما ومن المهم ان يتمتع الخليفة المحتمل بالقبول العام والقدرة على مواجهة المعوقات الخاصة بإدارة الشركة وادخال اساليب ومنهجيات حديثة تتلائم مع تتطور العصر.

• **فحص الفرضية الخاصة بمتغير الدور الذي تلعبه في الشركة.**

نتائج فحص الفرضية الرئيسية السادسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الدور الذي تلعبه في الشركة.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الدور الذي تلعبه في الشركة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الدور الذي تلعبه في الشركة.

المتوسطات الحسابية			المجالات
مدير تنفيذي غير عائلي	وارث/عضو الجيل القادم	صاحب/مؤسس	
4.2740	4.1714	4.1282	تبنى الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
4.5616	4.5200	4.3667	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
4.5171	4.2917	4.2992	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
3.9467	3.8370	3.8906	معيقات التخطيط للخلافة
4.1149	4.0410	3.9726	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
4.2829	4.1722	4.1315	المجال الكلي

أظهرت بيانات جدول (18.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين حسب متغير الدور الذي تلعبه في الشركة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها عالية.

جدول (19.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الدور الذي تلعبه في الشركة.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.089	2.443	0.500	2	0.999	بين المجموعات	تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
		0.204	217	44.373	داخل المجموعات	
			219	45.372	المجموع	
0.005*	5.456	0.943	2	1.885	بين المجموعات	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
		0.173	217	37.490	داخل المجموعات	
			219	39.375	المجموع	
0.001*	6.918	1.166	2	2.333	بين المجموعات	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
		0.169	217	36.586	داخل المجموعات	
			219	38.918	المجموع	
0.736	0.307	0.112	2	0.224	بين المجموعات	معيقات التخطيط للخلافة
		0.364	217	79.011	داخل المجموعات	
			219	79.235	المجموع	
0.041*	3.253	0.478	2	0.956	بين المجموعات	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
		0.147	217	31.871	داخل المجموعات	
			219	32.827	المجموع	
0.004*	5.791	0.540	2	1.080	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.093	217	20.231	داخل المجموعات	
			219	21.311	المجموع	

تبين من الجدول (19.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الدور الذي تلعبه في الشركة فقط في مجالي تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة، ومجال معيقات التخطيط للخلافة، فقد تبين أن هنالك انسجام وتوافق بين الشركات جميعها بخصوص الدور الذي تلعبه في الشركة، ولا يوجد لديهم أي اختلاف وجميعهم متوافقون حول هذه المجالات، أما بقية مجالات الدراسة فقد تبين بها وجود فروق ذات دلالة احصائية.

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المجالات تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير الدور لذي تلعبه في الشركة حسب كل مجال من المجالات كما في الجداول التالية:-

جدول (20.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير الدور الذي تلعبه في الشركة تبعاً لمجال الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة.

متغير الدور الذي تلعبه في الشركة	صاحب/مؤسس (4.36)	وارث/عضوا لجيل قادم (4.52)	مدير تنفيذي غير عائلي (4.66)
صاحب/مؤسس (4.36)	--	-1.15333	-1.19498*
وارث/عضوا لجيل قادم (4.52)	--	--	-0.04164
مدير تنفيذي غير عائلي (4.66)	--	--	--

يتضح من الجدول (20.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمجال الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة تبعاً لمتغير الدور الذي تلعبه في الشركة، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من أصحاب الشركات العائلية المؤسسين، وبين المدراء التنفيذيين غير العائليين لصالح المدير التنفيذي غير العائلي ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.66).

جدول (21.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير الدور الذي تلعبه في الشركة تبعاً لمجال الصفات الواجب توفرها في الخليفة المحتمل.

متغير الدور الذي تلعبه في الشركة	صاحب/مؤسس (3.97)	وارث/عضوا لجيل قادم (4.04)	مدير تنفيذي غير عائلي (4.11)
صاحب/مؤسس (4.97)	--	.00758	-2.1788*
وارث/عضوا لجيل قادم (4.04)	--	--	-2.2546
مدير تنفيذي غير عائلي (4.11)	--	--	--

يتضح من الجدول (21.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمجال الصفات الواجب توفرها في الخليفة المحتمل تبعاً لمتغير الدور الذي تلعبه في الشركة، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من أصحاب الشركات العائلية المؤسسين، وبين المدراء التنفيذيين غير العائليين لصالح أصحاب الشركات العائلية المؤسسين ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.97).

جدول (22.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير الدور الذي تلعبه في الشركة تبعاً لمجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة

متغير الدور الذي تلعبه في الشركة	صاحب/مؤسس (4.29)	وارث/عضوا لجيل قادم (4.29)	مدير تنفيذي غير عائلي (4.51)
صاحب/مؤسس (4.29)	--	-0.06841	-1.14225*
وارث/عضوا لجيل قادم (4.29)	--	--	-0.07383
مدير تنفيذي غير عائلي (4.51)	--	--	--

يتضح من الجدول (22.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة لمجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة تبعاً لمتغير الدور الذي تلعبه في الشركة، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من أصحاب الشركات العائلية المؤسسين، وبين المدراء التنفيذيين غير العائليين لصالح المدير التنفيذي غير العائلي ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.51).

جدول (23.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير الدور الذي تلعبه في الشركة تبعاً للدرجة الكلية.

متغير الدور الذي تلعبه في الشركة	صاحب/مؤسس (4.13)	وارث/عضوا لجيل قادم (4.17)	مدير تنفيذي غير عائلي (4.28)
صاحب/مؤسس (4.13)	--	-0.04076	-0.15140*
وارث/عضوا لجيل قادم (4.17)	--	--	-0.11063
مدير تنفيذي غير عائلي (4.28)	--	--	--

يبين الجدول (23.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية للدراسة تبعاً لمتغير الدور الذي تلعبه في الشركة، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة من أصحاب الشركات العائلية المؤسسين، وبين المدراء التنفيذيين غير العائليين لصالح المدراء التنفيذيين غير العائليين ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.28).

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير الشكل القانوني للشركة.

نتائج فحص الفرضية الرئيسية السابعة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الشكل القانوني للشركة.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الشكل القانوني للشركة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الشكل القانوني للشركة.

المتوسطات الحسابية			المجالات
مشروع فردي	شركة تضامن (شراكة)	شركة مساهمة خاصة	
4.1994	4.1472	4.1786	تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
4.4764	4.3970	4.4227	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
4.4080	4.3504	4.3097	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
3.8111	4.0269	3.9596	معيقات التخطيط للخلافة
4.0112	4.0967	3.9493	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
4.1812	4.2036	4.1640	المجال الكلي

أظهرت بيانات جدول (24.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين حسب متغير الشكل القانوني للشركة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها عالية.

جدول (25.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الشكل القانوني للشركة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة	بين المجموعات	0.112	2	0.056	0.269	0.764
	داخل المجموعات	45.260	217	0.209		
	المجموع	45.372	219			
الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة	بين المجموعات	0.280	2	0.140	0.777	0.461
	داخل المجموعات	39.095	217	0.180		
	المجموع	39.375	219			
الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل	بين المجموعات	0.344	2	0.172	0.967	0.382
	داخل المجموعات	38.575	217	0.178		
	المجموع	38.918	219			
معيقات التخطيط للخلافة	بين المجموعات	2.082	2	1.041	2.928	0.066
	داخل المجموعات	77.153	217	0.356		
	المجموع	79.235	219			
دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة	بين المجموعات	0.613	2	0.306	2.064	0.129
	داخل المجموعات	32.214	217	0.148		
	المجموع	32.827	219			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.044	2	0.022	0.224	0.799
	داخل المجموعات	21.267	217	0.098		
	المجموع	21.311	219			

تبين من الجدول (25.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية السابعة والتي تنص أنه لا توجد احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية تعزى لمتغير الشكل القانوني للشركة، وتبين أن هنالك انسجام وتوافق بين الشركات جميعها بخصوص الشكل القانوني للشركة، ولا يوجد لديهم أي اختلاف وجميعهم متوافقون حول جميع مجالات الدراسة.

تؤكد الباحثة على أهمية ما تقوم به الشركات العائلية من نقل المعارف والخبرات للأجيال اللاحقة واعطائهم الاولوية في شغل المناصب القيادية، والاهتمام من خلال التخطيط للخلفية بتجنب المشاكل والنزاعات بين افراد العائلة وضمان استمرارية الشركات في تأدية مهامها والبقاء في السوق. كذلك

تأثير مدى امتلاك الفرد لأكبر عدد من الأسهم على توليه للخلافة، والبعض الشركات تفضل اعطاء المرأة حقها في الميراث من دون أن تعطى ملكية في اسهم الشركة لضمان تحييدها من ادارة الشركة.

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير الجيل الذي يدير الشركة حالياً.

نتائج فحص الفرضية الرئيسية الثامنة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الجيل الذي يدير الشركة حالياً.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجيل الذي يدير الشركة حالياً، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الجيل الذي يدير الشركة حالياً.

المتوسطات الحسابية					المجالات
الجيل الخامس أو ما بعد	الجيل الرابع	الجيل الثالث	الجيل الثاني	الجيل المؤسس	
4.2714	4.2251	4.1905	4.1807	4.1597	تبنى الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
4.4400	4.5152	4.5190	4.5059	4.3870	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
4.3250	4.4280	4.4167	4.4779	4.3272	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
4.0667	3.9899	3.9286	3.9869	3.8573	معيقات التخطيط للخلافة
4.0923	4.0769	4.0495	4.0633	3.9937	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
4.2391	4.2470	4.2208	4.2430	4.1450	المجال الكلي

أظهرت بيانات جدول (26.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين حسب متغير الجيل الذي يدير الشركة حالياً، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها عالية.

جدول (27.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجيل الذي يدير الشركة حالياً.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.941	0.195	0.041	4	0.164	بين المجموعات	تبنى الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
		0.210	215	45.208	داخل المجموعات	
			219	45.372	المجموع	
0.307	1.211	0.217	4	0.867	بين المجموعات	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
		0.179	215	38.508	داخل المجموعات	
			219	39.375	المجموع	
0.469	0.892	0.159	4	0.636	بين المجموعات	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
		0.178	215	38.283	داخل المجموعات	
			219	38.918	المجموع	
0.708	0.539	0.197	4	0.786	بين المجموعات	معيقات التخطيط للخلافة
		0.365	215	78.449	داخل المجموعات	
			219	79.235	المجموع	
0.761	0.465	0.070	4	0.282	بين المجموعات	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
		0.151	215	32.545	داخل المجموعات	
			219	32.827	المجموع	
0.330	1.158	0.112	4	0.449	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.097	215	20.861	داخل المجموعات	
			219	21.311	المجموع	

تبين من الجدول (27.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثامنة والتي تنص أنه لا توجد فروق إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية تعزى لمتغير الجيل الذي يدير الشركة حالياً، وتبين أن هنالك انسجام بين الشركات جميعها بخصوص الجيل لذي يدير الشركة، وجميعهم متوافقون حول جميع مجالات الدراسة.

تؤكد الباحثة على أهمية التخطيط للخلافة والاستعداد لنقل ملكية الشركة من جيل لآخر داخل الاسرة، والعمل على تحديد المرشحين الأكثر كفاءة ومهارة وخبرة ومعرفة لتولي مسؤولية ادارة الشركة وتوفير الادوات والموارد لضمان الانتقال السلس والناجح لادارة الشركة، والحد من المشكلات المحتملة التي يمكن أن تواجهها الشركة خلال هذه العملية، لضمان استمرائتها واستقرارها.

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة.

نتائج فحص الفرضية الرئيسية التاسعة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (28.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة.

المتوسطات الحسابية					المجالات
أقل من 5 موظفين	من 5-10 موظفين	10 أقل من 15 موظف	من 15-20 موظف	أكثر من 20 موظف	
4.1985	4.1179	4.2813	4.0655	4.1272	تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
4.4514	4.5200	4.5500	4.2167	4.3813	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
4.4063	4.3500	4.2656	4.2917	4.3125	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
3.8389	4.0278	3.9236	4.2593	3.9792	معيقات التخطيط للخلافة
4.0236	4.0269	4.0192	3.9423	4.0601	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
4.1837	4.2085	4.2079	4.1551	4.1720	المجال الكلي

أظهرت بيانات جدول (28.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين حسب متغير عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها عالية.

جدول (29.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة	بين المجموعات	.535	4	0.134	0.642	0.633
	داخل المجموعات	44.837	215	0.209		
	المجموع	45.372	219			
الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة	بين المجموعات	1.048	4	0.262	1.470	0.212
	داخل المجموعات	38.327	215	0.178		
	المجموع	39.375	219			

0.550	0.764	0.136	4	.545	بين المجموعات	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
		0.178	215	38.373	داخل المجموعات	
			219	38.918	المجموع	
0.125	1.824	0.650	4	2.601	بين المجموعات	معيقات التخطيط للخلافة
		0.356	215	76.634	داخل المجموعات	
			219	79.235	المجموع	
0.938	0.201	0.031	4	.122	بين المجموعات	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
		0.152	215	32.705	داخل المجموعات	
			219	32.827	المجموع	
0.985	0.090	0.009	4	.036	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.099	215	21.275	داخل المجموعات	
			219	21.311	المجموع	

تبين من الجدول (29.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية التاسعة والتي تنص أنه لا توجد فروق احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية تعزى لمتغير عدد الموظفين الذين يعملون بالشركة، وتبين أن هنالك انسجام بين الشركات جميعها بخصوص عدد الموظفين الذين يعملون بالشركة، وجميعهم متوافقون حول مجالات الدراسة.

وتؤكد الباحثة على أهمية وضع خطط محكمة لعملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية من أجل تجنبها حالة الضعف والحفاظ على استمراريتها، مع أهمية التحضير المسبق للانتقال الفعلي للسلطة، والتأكد من وجود خليفة مناسب يتمتع بالعديد من المهارات القيادية والانسانية والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات لكي يستطيع الاستمرار بقيادة اسم الشركة العائلية للنجاح ويحافظ على سمعتها.

• فحص الفرضية الخاصة بمتغير عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة.

نتائج فحص الفرضية الرئيسية العاشرة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة.

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (30.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة.

المتوسطات الحسابية			المجالات
من 10 الى أقل من 15 موظف	من 5- أقل من 10 موظفين	أقل من 5 موظفين	
4.2589	4.4068	4.1485	تبنى الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
4.6500	4.5391	4.4212	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
4.5938	4.3478	4.3644	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
4.0833	4.1063	3.8736	معيقات التخطيط للخلافة
4.1346	4.1271	4.0073	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
4.3441	4.3054	4.1630	المجال الكلي

أظهرت بيانات جدول (30.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين حسب متغير عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها عالية.

جدول (31.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.062	1.807	0.610	2	1.320	بين المجموعات	تبنى الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة
		0.303	217	73.952	داخل المجموعات	
			219	75.372	المجموع	
0.167	1.807	0.323	2	0.645	بين المجموعات	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
		0.178	217	38.730	داخل المجموعات	
			219	39.375	المجموع	
0.310	1.177	0.209	2	.417	بين المجموعات	الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل
		0.177	217	38.501	داخل المجموعات	
			219	38.918	المجموع	
0.150	1.913	0.686	2	1.372	بين المجموعات	معيقات التخطيط للخلافة
		0.359	217	77.863	داخل المجموعات	
			219	79.235	المجموع	
0.269	1.321	0.197	2	.395	بين المجموعات	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة
		0.149	217	32.432	داخل المجموعات	
			219	32.827	المجموع	
0.187	1.807	0.323	2	.745	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.178	217	48.730	داخل المجموعات	
			219	49.375	المجموع	

تبين من الجدول (31.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية العاشرة والتي تنص أنه لا توجد فروق احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة، وتبين أن هنالك انسجام بين الشركات جميعها بخصوص عدد العاملين بالشركة من أبناء العائلة، وجميعهم متوافقون حول مجالات الدراسة.

تؤكد الباحثة على أهمية أن تتم عملية التخطيط والتنفيذ للخلافة بالطريقة الصحيحة، وأن تتم عملية التورث والخلافة خلال مراحل مدروسة مسبقاً، لتجنب الشركة أية صدمات تؤثر على قدرها في البقاء والاستمرار بالسوق، مع أهمية التدريب الشامل للقادة المستقبليين لضمان كفاءتهم في إدارة الشركات، كذلك الحد من معيقات التخطيط للخلافة، وأن يتم مراعاة المساواة بين الجنسين عند اختيار الخليفة المحتمل، بالاستناد على معيار الخبرة والكفاءة والمعرفة بعمل الشركة، الأمر الذي يسهم في ضمان استمراريتها وقدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها بكفاءة وفاعلية.

جدول رقم (32.4) يوضح نتائج إختبارات (F) الدالة إحصائياً significant بين مجالات الدراسة والمتغيرات الديموغرافية حسب كل مجال ومجاله الكلي.

المجالات	الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	طبيعة النشاط	عمر الشركة	الدور في الشركة	الشكل القانوني للشركة	الجيل الذي يدير الشركة	عدد الموظفين بالشركة	عدد العاملين من العائلة بالشركة
تبنى الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة	0.007	-----	-----	-----	-----	0.005	-----	-----	-----	-----
الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل	0.002	-----	-----	-----	-----	*0.001	-----	-----	-----	-----
معيقات التخطيط للخلافة	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة	-----	-----	-----	-----	-----	*0.041	-----	-----	-----	-----
المجال الكلي	0.01	-----	-----	-----	-----	*0.004	-----	-----	-----	-----

أظهرت نتائج الجدول رقم (32.4) وجود تباين بين استجابات افراد عينة الدراسة في كل من مجال الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة حسب متغيرات (الجنس، ودور الشركة) كذلك مجال الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل حسب متغيرات (الجنس، ودور الشركة)، وكذلك مجال معيقات التخطيط للخلافة تبعا لمتغير (دور الشركة)، ومجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة تبعا لمتغير (المؤهل العلمي، ودور الشركة)، كذلك المجال الكلي تبعا لمتغير (الجنس، ودور الشركة).

جدول رقم (33.4) يوضح نتائج إختبارات (F) الغير دالة إحصائياً insignificant بين مجالات الدراسة والمتغيرات الديموغرافية حسب كل مجال ومجاله الكلي.

المجالات	الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	طبيعة النشاط	عمر الشركة	الدور في الشركة	الشكل القانوني للشركة	الجيل الذي يدير الشركة	عدد الموظفين بالشركة	عدد العاملين من العائلة بالشركة
تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة	0.33	0.70	0.50	0.10	0.09	0.08	0.76	0.94	0.63	0.06
الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة	-----	0.28	0.50	0.12	0.59	-----	0.46	0.30	0.21	0.16
الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل	-----	0.79	0.64	0.17	0.64	-----	0.38	0.46	0.55	0.31
معيقات التخطيط للخلافة	0.62	0.86	0.06	0.47	0.54	-----	0.66	0.70	0.12	0.15
دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة	0.23	-----	0.90	0.81	0.55	-----	0.12	0.76	0.93	0.26
المجال الكلي	-----	0.48	0.61	0.18	0.61	-----	0.79	0.33	0.98	0.18

أظهرت نتائج الجدول (33.4) عدم وجود تباين بين استجابات افراد عينة الدراسة في كل من مجال تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق حسب جميع متغيرات الدراسة الديموغرافية، كذلك مجال الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة بإستثناء متغيرات (الجنس، ودور الشركة) كذلك مجال الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل بإستثناء (الجنس، ودور الشركة)، وكذلك مجال معيقات التخطيط للخلافة بإستثناء متغير (دور الشركة)، كذلك مجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة بإستثناء (المؤهل العلمي، ودور الشركة)، كذلك المجال الكلي بإستثناء (الجنس، ودور الشركة)، وقد كانت إستجابات المبحوثين المشمولين بالدراسة منسجمة ولا يظهر أي تباين يذكر فيها بإستثناء ما ورد أعلاه.

خلاصة النتائج والتوصيات

1.5. خلاصة النتائج

1.1.5 النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ما واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين؟

ترى الباحثة أن استمرارية الشركات العائلية في فلسطين من جيل إلى آخر يعتمد بشكل كبير على التخطيط للخلافة، حيث يلعب التخطيط دوراً حاسماً في الحفاظ على الإرث والقيم في الشركات العائلية واستمرارية أعمالها، حيث تبين من نتائج التحليل أن هنالك اهتمام كبير في الدوافع الكامنة وراء عملية التخطيط للخلافة، كذلك هنالك اهتمام كبير جداً في تحديد الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل، بالإضافة الى الاهتمام الكبير بتبني الشركات العائلية العاملة في فلسطين بمجال التخطيط المسبق للخلفية، مع وجود اهتمام بدرجة كبيرة بدور المرأة في عملية التخطيط للخلافة، ومحاولة الاهتمام الكبير في الحد من معوقات التخطيط للخلافة، لذا تسعى الشركات العائلية في فلسطين للاهتمام بدرجة كبيرة بدراسة تعاقب ادارتها والاهتمام بالتدريب والتطوير للأفراد المختارين لتولي المناصب القيادية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الاول: الى أي مدى تتبنى الشركات العائلية التخطيط المسبق للخلافة في فلسطين؟

تبين أن درجة تقدير أفراد العينة لهذا المحور هو بدرجة كبيرة، حيث أن هنالك انسجام كبير بين الشركات جميعها بخصوص هذا المحور، ولديهم مستويات عالية من الانسجام تجاه أهمية التخطيط للخلافة، حيث يشكل التخطيط للخلافة بين الجيل المؤسس والجيل القادم تحد للشركات العائلية في الوصول واختيار المرشح المحتمل داخل العائلة، والاختيار بين المرشحين، وتجنب الوقوع في فجوات كبيرة بين الاشقاء والاقارب، وتعتبر خطة الخلافة هامة جداً لضمان استمرار الشركة ونمو أرباحها

وأصولها في المستقبل، عن طريق تطوير مدراء مؤهلين وخاصة الخلفاء قادرين على استمرارية جودة الإدارة بالشركة، ويتفق ذلك مع دراسة صحراوي (2021) حول أن حوكمة الشركات تساهم في استمرار الشركات العائلية عبر الأجيال، وأن الإدارة لها دور جوهري في الشركات العائلية بتحسين التسيير والرقابة والتخطيط لانتقال المناصب القيادية والمسؤوليات بين الأجيال، ويعمل على تحسين استمرارية الشركة العائلية، كذلك دراسة غلاب وآخرون (2020) والتي أشارت إلى أن الحوكمة الفاعلة للشركات العائلية تساهم في ضمان استدامتها وانتقالها للأجيال القادمة، كذلك دراسة محمد (2018) حول وجود تأثير لتخطيط التعاقب الوظيفي على تطوير الموارد البشرية واستدامة الشركات، كذلك دراسة do Paço et al., (2021) حول أن استراتيجيات الخلافة تختلف باختلاف أنواع الأعمال وحجمها وطبيعة العلاقات بين الأجيال المختلفة، ودراسة Moore et al. (2020) والتي أكدت على أن التخطيط الناجح للخلافة يتطلب تحديد وتوضيح رؤية وقيم الشركة العائلية، وأن الشركات العائلية التي تحتوي على بيان واضح ومحدد للمهمة والقيم هي الأكثر عرضة لتنفيذ خطة الخلافة بنجاح، وأن الحوكمة العائلية والاحترافية والتخطيط الزمني هي عناصر حاسمة في تخطيط الخلافة، كذلك إن توفير الموارد اللازمة والاستثمار في الخطط الجيدة للخلافة يمكن أن يساعد على ضمان استمرارية الشركات العائلية وحماية تراثها وقيمها على المدى الطويل، كذلك دراسة Bąkiewicz (2020) والتي أشارت أن العوامل الثقافية لها تأثير على التخطيط للخلافة في الأعمال العائلية. ودراسة سلامة (2017) والتي أشارت إلى اعتبار تحضير الخلفاء خلال حياة الزعيم الحالي للشركة هو البديل الأفضل للشركات العائلية، ولا يحظى وجود خطة خلافة مكتوبة بشعبية بين معظم الشركات العائلية، إن الأبعاد العائلية والإدارية للشركات العائلية هي العوامل الأكثر حرجية التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على عملية الخلافة وكذلك على نتائجها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين؟

تبين أن درجة تقدير أفراد العينة لهذا المحور هو بدرجة تقدير كبيرة جداً، حيث أن هنالك انسجام كبير بين الشركات جميعها بخصوص هذا المحور، ولديهم مستويات جيدة من الفهم لدوافع عملية التخطيط للخلافة، حيث أن هذه العملية تعتبر ضرورية للشركات العائلية من أجل ضمان استمراريتها واستدامتها ومنع الصراعات التي قد تنشأ خلال عملية الانتقال، ويلعب التخطيط للخلافة دوراً حاسماً في الحفاظ على الإرث والقيم في هذه الشركات، حيث أن وجود رؤية وقيم مشتركة بين أفراد العائلة يمكن أن يساعد على توجيه صنع القرارات خلال عملية الانتقال وضمان استمرارية العمل بنفس القيم والمبادئ التي كانت مهمة للعائلة المؤسسة، كما ويساعد الشركات على رفع مستوى الأعمال وزيادة مستوى الربحية والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة، ويتفق ذلك مع دراسة do Paço et al.,

(2021) حول أن الشركات العائلية لديها خصائص تميزها عن الشركات الأخرى تؤثر على مسالة الخلافة، كذلك دراسة سلامة (2017) حول أن الشركات العائلية تعتبر استمرار العمل في الأسرة، والحفاظ على وحدة الأسرة، وحماية اسم العائلة في السوق، وحماية التراث والثروة العائلية هي الفوائد الأهم للتخطيط للخلافة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: ما الصفات المفضلة التي ترغبها الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل في فلسطين؟

تبين أن درجة تقدير أفراد العينة لهذا المحور هو بدرجة تقدير كبيرة جداً، حيث أن هنالك انسجام كبير بين الشركات جميعها بخصوص هذا المحور، ولديهم مستويات عالية من الإدراك تجاه الصفات الواجب توافرها بالخليفة المحتمل لإدارة الشركات العائلية في فلسطين، كتمتعه بمهارات قانونية لإدارة الأعمال والتدريب، وامتلاكه المهارات المتطورة اللازمة لتولي قيادة الأعمال، ومواجهة التحديات والفرص المرتبطة بعمل الشركات، كذلك تمتعه بالحافزية والالتزام للعمل لصالح العائلة والاهتمام بشؤونها، وأن يكون متفق عليه من قبل مجلس العائلة ويحظى بالثقة لتولي إدارة الشركة، كذلك تمتعه بدرجة عالية من تحمل المسؤولية، والقدرة على تفويض المسؤوليات، كما يجب عليه ضمان تحقيق التوافق بين الرؤية والرسالة والقيم بين الأجيال المختلفة، والقدرة على تحديث وتحسين الأنظمة والإجراءات التشغيلية لتواكب التحولات المستمرة في السوق والتكنولوجيا. ويتفق ذلك مع دراسة غلاب وآخرون (2020) حول أنه يجب على الأعضاء العائليين التصرف باحتراف ومهنية، والالتزام بخطوط السلطة الرسمية وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للشركة ما لم تكن من ضمن واجباتهم المناطة بها، وتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة والشجاعة في اتخاذ القرارات، كذلك دراسة أبو صلاح (2019) والتي أشارت إلى تأثير رأس المال الفكري والتدريب بشكل مباشر على استدامة الشركات العائلية حيث يساعد على زيادة قدرتها على الابتكار وتحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح، كذلك دراسة do Paço et al., (2021) والتي أشارت إلى أنه تعد الخلافة الداخلية لأفراد الأسرة المباشرين القادرين، الذين شاركوا تدريجياً في الشركة ولديهم أيضاً تجارب في شركات أخرى، هو المشهد المثالي عمومًا للشركات العائلية، والذي يسهل عملية الخلافة، ويعتبر استعداد الخلفاء لتولي الأعمال والعلاقة والقرب من مؤسس الشركة كعوامل تؤثر على عملية الخلافة والأعمال، كما أن أن الخلفية التعليمية والمهنية للخلفاء وتوافر العلاقات والتواصل الجيد بين الأجيال المختلفة هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح عملية الخلافة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: ما هي المعوقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة في فلسطين؟

تبين أن درجة تقدير أفراد العينة لهذا المحور هو بدرجة كبيرة، حيث أن هنالك انسجام كبير بين الشركات جميعها بخصوص هذا المحور، ولديهم مستويات جيدة من المعرفة بأهم المعوقات التي تواجههم خلال عملية التخطيط للخلافة، حيث يؤثر تمتع الخلفاء بمهارات الاعمال واهتمام المرشحين المحتملين بالاعمال العائلية، وطبيعة العلاقات والثقة والتواصل والنزاعات بين أفراد العائلة ومستوى الرضا بينهم عن وجود خليفة محتمل، ويؤثر كل ذلك في نجاح عملية الخلافة في المؤسسات العائلية، ويتفق ذلك مع دراسة زغوان والازهر (2020) حول مواجهة الشركات العائلية صعوبات تزداد عند تطورها وانتقالها بين الأجيال، وأهمية وضع ضوابط ووسائل رقابية تضمن إدارتها، وإنشاء مجالس للعائلة وفصل الملكية عن الإدارة هي السبيل لوضع قواعد فعالة لحكمتها وضمان استمراريتها، ودراسة التميمي (2018) ودراسة Staub و Hastenteufel (2019) والتي اشارتا الى مواجهة الشركات العائلية العديد من التحديات الخاصة بالتخطيط للخلافة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس: ما دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين؟

تبين أن درجة تقدير أفراد العينة لهذا المحور هو بدرجة كبيرة، حيث أن هنالك انسجام كبير بين الشركات جميعها بخصوص هذا المحور، ولديهم مستويات جيدة من الادراك تجاه دور مشاركة المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين، حيث أظهرت نتائج الدراسة الخاصة بهذا المجال أن المرأة تعتبر جزء مهم من عملية التخطيط للخلافة، وهنالك إمراة واحدة على الاقل في العائلة تتولى منصب اداري رفيع في الشركة، حيث يوجد لدى العائلات نساء قادرات على تولي هذه المناصب، وهنالك دعم وتحفيز من قبل العائلات لمشاركة المرأة في الادارة حيث أن هنالك فرص متساوية بين الرجل والمرأة في الادارة، ويوجد البعض من الشركات المبحوثة لا تفضل مشاركة النساء في الادارة نتيجة لرغبتها بالزواج وفي كثير من الاحيان من خارج العائلة، لذا يكون هنالك اهتمام بمنحها حقها في التوريث من غير وجود اسهم في ملكية الشركة، وهنالك تأثير لبعض العادات والتقاليد على فرص مشاركة المرأة في ادارة الشركة، كما وتشارك النساء في صنع واتخاذ القرارات واختيار الخليفة في الشركات العائلية، ويتفق ذلك مع دراسة Staub و Hastenteufel (2019) والتي اشارت الى أنه يلعب قيادة الشركة من قبل أفراد الأسرة الذين يميلون إلى العمل في مناصب مناسبة على المدى الطويل دوراً هاماً وعاملاً رئيسياً في ضمان النجاح على المدى الطويل، وأن معايير نجاح الشركات العائلية تعتمد على المورد الثمين "العائلة" وثقافتهم التنظيمية الفريدة والقيم المتماسكة في الشركة والعائلة. كذلك دراسة Ashraf و Li (2019) والتي اشارت الى أن التركيز على التعليم وتطوير المهارات لدى الاجيال الشابة المعنية بالخلافة يؤثر على عملية التخطيط للخلافة، وأهمية دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية لنجاح عملية التخطيط للخلافة. كذلك دراسة Bettinelli et al

(2019) حيث اشارت الى أن آليات حوكمة الأسرة لها أثر إيجابي وقوي على عملية الخلافة في الأعمال العائلية، حيث يتم استخدام هذه الآليات لتنظيم العملية وتحديد المسؤوليات وتعزيز التعاون بين أفراد الأسرة، كما أن العوامل المؤسسية والتنظيمية للأسرة تلعب دوراً هاماً في نجاح عملية الخلافة.

2.1.5 النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة

الرقم	نص الفرضية	نتيجة اختبار الفرضية
1.	لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الجنس.	قبلت الفرضية عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة والصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل والمجال الكلي.
2.	لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	قبلت الفرضية عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة.
3.	لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	قبلت الفرضية عند جميع مجالات الدراسة
4.	لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير طبيعة النشاط.	قبلت الفرضية عند جميع مجالات الدراسة
5.	لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير عمر الشركة.	قبلت الفرضية عند جميع مجالات الدراسة
6.	لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الدور الذي تلعبه في الشركة.	رفضت الفرضية عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة ومجال معيقات التخطيط للخلافة،

قبلت الفرضية عند جميع مجالات الدراسة	لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الشكل القانوني للشركة.	.7
قبلت الفرضية عند جميع مجالات الدراسة	لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير الجيل الذي يدير الشركة حالياً.	.8
قبلت الفرضية عند جميع مجالات الدراسة	لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة.	.9
قبلت الفرضية عند جميع مجالات الدراسة	لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة.	.10

2.5. الاستنتاجات

- تلعب عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين دوراً حاسماً في الحفاظ على الإرث والقيم في الشركات العائلية واستمرارية اعمالها، حيث يساعدها التوريث الناجح الشركات العائلية على الحفاظ على ميزة تنافسية، وبالتالي تهتم الشركات الاهتمام بدراسة تعاقب ادارتها من أجل الخروج من التقليد والعمل على تعزيز التدريب والتطوير للأفراد المختارين لتولي المناصب القيادية، وتحديث وتحسين الأنظمة والقوانين في سبيل مواكبة التطورات في بيئة العمل.
- هنالك أهمية لتبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة، حيث يشكل التخطيط للخلافة بين الجيل المؤسس والاجيال القادمة تحدي للشركات العائلية في الوصول واختيار المرشح المحتمل داخل العائلة، وتجنب الوقوع في فجوات ومشاكل بين الاشقاء والاقارب، وتعتبر خطة الخلافة هامة جداً لضمان استمرار الشركة ونمو أصولها في المستقبل، عن طريق تطوير خلفاء قادرين على إدارة الشركة واستمرارها المستقبلي.
- تتأثر عملية التخطيط للخلافة بالعديد من الدوافع، والتي تعتبر ضرورية للشركات العائلية من أجل ضمان استمراريته واستدامتها ومنع الصراعات التي قد تنشأ خلال عملية الانتقال، كما ويلعب التخطيط للخلافة دوراً حاسماً في الحفاظ على الإرث والقيم في هذه الشركات، حيث أن وجود رؤية وقيم مشتركة بين أفراد العائلة يمكن أن يساعد على توجيه صنع القرارات خلال عملية الانتقال وضمان استمرارية العمل بنفس القيم والمبادئ التي كانت مهمة للعائلة المؤسسة، كما أن التخطيط للخلافة يساعد الشركات على رفع مستوى الاعمال وزيادة مستوى الربحية والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.
- تؤكد الدراسة على أهمية وجود العديد من الصفات الواجب توافرها بال خليفة المحتمل لإدارة الشركات العائلية في فلسطين، حيث أنه من المهم تمتع الخليفة المحتمل بمهارات قانونية لإدارة الأعمال والتدريب والقدرة على الإدارة والمعرفة بعمليات الأعمال والاستعداد لإدارة المشروع العائلي، كذلك امتلاك المهارات المتطورة اللازمة لتولي قيادة العمل، والقدرة على مواجهة التحديات والفرص المرتبطة بعمل الشركات، كذلك تمتع الخليفة المحتمل بالحافزية والالتزام بالعمل لصالح العائلة والاهتمام بشؤونها، وأن يكون متوافق عليه من قبل مجلس العائلة ويحظى بالثقة لتولي ادارة الشركة، والقدرة على تحمل المسؤولية، كذلك ضمان تحقيق التوافق بين الرؤية والرسالة والقيم بين الأجيال المختلفة، وتحديث وتحسين الأنظمة والإجراءات التشغيلية لتواكب التحولات المستمرة في السوق والتكنولوجيا.
- تواجه عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية العديد من المعوقات المختلفة، حيث يؤثر تمتع الخلفاء بمهارات الاعمال واهتمام المرشحين المحتملين بالاعمال العائلية، وطبيعة العلاقات

والثقة والتواصل والنزاعات بين أفراد العائلة ومستوى الرضا بينهم عن وجود خليفة محتمل، كل ذلك من شأنه التأثير في نجاح عملية الخلافة الناجحة في الشركات العائلية.

- تلعب النساء دور هاماً في الشركات العائلية، وتمتلك ادواراً قيادية هامة، والمرأة تمكنت من تولي العديد من المناصب القيادية ورسم السياسات واتخاذ القرارات بالعديد من الشركات، حيث أن بعض الاجراءات الادارية والقانونية في الشركات العائلية سهلت وصول بعض النساء للمشاركة في إدارتها، بالرغم من تعرضهم للعديد من الضغوط المتمثلة في (العادات والتقاليد، وزواجها من خارج العائلة، والرغبة في منحها حقها بالارث دون حصولها على اسهم بالشركة) في الحد من وصولهن لمراكز صنع واتخاذ القرار.

- تعتبر الشركات العائلية بيئة خصبة للصراعات العائلية، ولهذا فإن ادارتها ضروري، فهي غالباً ما تؤدي الى حل الشركة العائلية، وأفضل وقت لمعالجة الاسباب المحتملة للصراع في الشركات العائلية هو قبل أن يتجلى الصراع الفعلي، لانه عندما يحدث ذلك ستكون هناك مستويات عالية من العاطفة والضغط الخارجية، مما يزيد من حدة التوتر التي قد تؤثر سلباً على الشركات العائلية، اذا لم يتم التعامل معها بالشكل الصحيح، وللتواصل الفعال دور كبير في ذلك، وإذا لم يتم الامر يتم الاستعانة بطرف ثالث محايد (القضاء) لحل المشاكل داخل الشركة العائلية.

- إن عملية التخطيط لانتقال الملكية والادارة الى الابناء ضرورية ومهمة جداً، بحيث يجب التحضير لها مبكراً، وذلك من خلال منح الفرصة للأبناء من أجل صقل مواهبهم من أجل تسلمهم المهام المستقبلية، اضافة الى ترتيب الشركة بهدف نقل ملكيتها ايضاً للأبناء وذلك بتحويل الشركة الى شركة مساهمة، فمن خلال ذلك يسهل تحديد نصيب كل فرد من أفراد العائلة بما يضمن بقاء الشركة قائمة ومستمرة في القيام بنشاطها.

- الشركات العائلية ركيزة أساسية في تطوير الاقتصاد الوطني، والمهم لكثير من هذه الشركات ضرورة ادخال مبادئ الحوكمة ومعاييرها لضمان استدامة الشركات العائلية وانتقالها للأجيال المتعاقبة. فحوكمة الرشكات العائلية تسمح بإدخال مساهمين من غير أعضاء العائلة، عن طريق قواعد الشفافية التي تعطي بيانات كافية للمساهمين الجدد، الذي سيضخون موارد مالية جديدة تمكن الشركات من التوسع وتخفيف المخاطر المالية، كما أن هناك اهمية لادخال أعضاء مستقلين يمتلكون الخبرة الكافية الى عضوية مجلس الادارة، بهدف ضخ دماء جديدة للشركة.

- تواجه الشركات العائلية في فلسطين المزيد من التحديات التي رافقت ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق وما ترتب على ذلك من ارتفاع حدة المنافسة في الأسواق والتطور المتلاحق في عالم التكنولوجيا وثورة الاتصالات والتغيرات المتلاحقة والمستمرة على حاجات ورغبات العميل، كل هذا يجعل الإدارة تجد نفسها في مأزق يتطلب منها تقديم الجديد بالإضافة إلى ضرورة رسم السياسات

والاستراتيجيات لكل موقف، وهذا بالضرورة يتطلب وجود إدارة كفؤة على رأس الشركات العائلية تتعامل مع واقع معقد ومتغير باستمرار. حيث أن عناصر العرض والطلب والسعر لم تعد هي العوامل الوحيدة التي تؤثر على كفاءة الشركة العائلية وقدرتها على الاستمرار والتطور، بل هناك عوامل أخرى في غاية الأهمية مثل النظم الإدارية والهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات والاستراتيجيات المتبناة، وثقافة المنظمة.

3.5 التوصيات

1.3.5. توصيات خاصة بالشركات

- العمل على وضع معايير وضوابط لعضوية مجلس الادارة وللخلافة في الشركات العائلية كالمستوى التعليمي والتأهيل والخبرة والكفاءة والعمر وغيرها، سواء لافراد العائلة أو من خارج العائلة، بما يضمن تفعيل دور الشركات العائلية.
- القيام بالتحضير (التخطيط) لانتقال ادارة الشركة العائلية والمسؤولية والملكية الى الابناء، وذلك بمنح الفرص وتسليمهم جزء من مسؤولية ادارة الشركة من خلال التسيير واتخاذ القرارات مع مراقبتهم، وذلك بشكل تدريجي من أجل صقل مهاراتهم سواء على مستوى الشركة العائلية او ترك لهم الحرية بالعمل في شركات أخرى على أن يعودوا للشركة العائلية بالمستقبل.
- العمل على دعم مجلس ادارة الشركات العائلية بأفراد مستقلين من خارج العائلة لديهم الكفاءة والخبرة ، بما يسهم في تعزيز اتخاذ القرارات للمساهمة في ضمان استمرارية الشركات العائلية.
- في حالة اعتزال أو وفاة المؤسس يجب العمل على تحويل المنشأة إلى شركة مساهمة خصوصية والعمل على فصل الملكية عن الإدارة حتى لا تتأثر الشركة بالمشاكل العائلية التي تهدد استمرارها.
- الاهتمام بجانب الخلافات التي قد تنشأ بين أفراد العائلة، من خلال معالجتها في وقت مبكر، وبشكل ودوي ودون اللجوء للقضاء، والاستعانة بطرف محايد للتخفيف من حدة الخلافات.
- العمل على تطوير مهارات صنع القرارات الإدارية لدى المالكين من أفراد العائلة سواء عن طريق التدريب أو التأهيل العلمي.
- ضرورة الاهتمام بجانب التخطيط واتخاذ القرارات بصفة مدروسة، وتقادي اتخاذها بطريقة عشوائية بناءً على أهواء أفراد العائلة بصفة متضاربة، مما يؤثر ذلك سلباً على استمرار الشركة العائلية.
- ضرورة العمل على تفعيل دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية، وإعطاء المرأة حقها في التوريث من خلال دمجها في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية، من خلال التغلب على المعوقات التي من الممكن أن تفرضها ثقافة المجتمع مثل نوعية العمل واهميته مقارنة بدورها الاسري الهام وغيرها من المعوقات.
- المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية بشكل فعلي وواقعي، من خلال تغيير الصورة النمطية في المجتمع الفلسطيني، ومن خلال تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية.
- ضرورة اهتمام الشركات العائلية بموضوع التخطيط للخلافة ووضع خطط لعلاج الحالات الطارئة والمفاجئة، مع امكانية الاستعانة بخبراء من خارج الشركات للمساعدة في عملية التخطيط للخلافة.

2.3.5. توصيات للحكومة الفلسطينية

- على الحكومة الفلسطينية من خلال وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حث الجامعات الفلسطينية على وضع مساقات في الإدارة العائلية أو الاقتصاد العائلي في برامجها التعليمية او في برامج التعليم المهني.
- ضرورة اهتمام وزارة الاقتصاد الوطني بوضع سجل موحد للشركات العائلية ويوفر قاعدة شاملة وموحدة لكافة البيانات المتعلقة بالشركات العائلية بدولة فلسطين، في سبيل تعزيز حوكمتها وتنظيم اجراءات تسجيلها.
- العمل على تقديم برامج تمويلية طويلة الاجل للشركات العائلية من خلال وزارة الاقتصاد الوطني وبالتعاون مع المؤسسات المالية في القطاع الخاص والغرف التجارية. لتقليل المخاطر الاستثمارية وتعزيز استدامة الشركات العائلية.
- على الحكومة وضع التشريعات القانونية وتوفير الاستشارات والخبرات الداعمة لطبيعة عمل الشركات العائلية، بما يضمن حقوق المساهمين، ويعزز استدامة بقاء الشركات في السوق الفلسطيني، باعتبارها أحد أهم محركات العجلة الاقتصادية.
- ضرورة قيام الحكومة بدعم الشركات العائلية التي تعتمد في عملياتها المالية والتشغيلية على التكنولوجيا وتحسين أي ابتكارات ومهارات ابداعية في عملياتها مما يعزز من كفاءتها وديمومتها.
- دعم الشركات العائلية بواسطة الحاضنات التكنولوجية وتوفير الدعم المالي والقانوني للمستثمرين، في سبيل إطلاق ورفد الافكار الابداعية، مما يسهل نقل مخرجات البحث والتطوير من الواقع الواقع النظري الى الاسواق التشغيلية.
- تعزيز التوجهات الحكومية الخاصة بدعم وتشجيع الشركات العائلية على تنمية أعمالها ودراسة التوسع نحو أنشطة قائمة على المعرفة وقطاعات المستقبل مثل الذكاء الاصطناعي، والتكنولوجيا المتقدمة، والطاقة المتجددة.

4.5 مقترحات بحثية

- إجراء دراسة حول دور عملية التخطيط للخلافة في استدامة الشركات العائلية في فلسطين، دراسة حالة محافظة الخليل وبيت لحم ورام الله.
- إجراء دراسة حول معوقات التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين.
- إجراء دراسة حول دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين.
- إجراء دراسة حول معوقات وصول المرأة للمراكز القيادية العليا في الشركات العائلية في فلسطين.

المصادر والمراجع

-المراجع العربية

- أبو شامة، صفاء.(2016). الريادة في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- أبو صلاح، سلطان.(2019). دور رأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- تلاحمة، خالد.(2012). حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق، المجلة الاردنية في القانون والعلوم السياسية، 16 (3).
- التميمي، نعيم.(2018). الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات وسبل التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- توفيق، مبروك.(2021). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 33 (1).
- الحرباوي، فراس.(2019). دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل. فلسطين.
- الحسين، عمر.(2023). تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الاعمال في الشركات العائلية، دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة.
- خضير، شادي.(2019). أثر الالتزام بعايير الحوكمة على الاداء المؤسسي للشركات العائلية "دراسة ميدانية على الشركات العالية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر- غزة. فلسطين.
- زغوان، سفيان والأزهر، غزة.(2020). حوكمة الشركات كإطار لتطور ونمو الشركات العائلية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 13(1).
- الزغير، مجدي.(2021). يجب على الشركات العائلية دعم الشركات الناشئة في فلسطين، مقال منشور في موقع wamda، رام الله، فلسطين.
- سلامة، بيان.(2022). محددات وعوائق الابتكار في الشركات الصناعية العائلية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- سلامة، مجدي.(2018). مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها، مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، 22(2).

- صحراوي، ياسين وسفير، محمد.(2021). الحوكمة كأداة لإستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، مجلة مجاميع المعرفة، 7(1).
- عباس، مجد.(2020). تقييم فاعلية وإجراءات التحوّل التنظيمي من الشركات العائلية إلى الشركات المساهمة (دراسة ميدانية على الشركات التي أنجزت عملية تحوّل تنظيمي في مدينة دمشق وريفها)، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
- غلاب، فاتح وزروخي، فيروز وميمون، الطاهر.(2020). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 3(1).
- فتحية، قصاص.(2020). الشركات العائلية نماذج وتجارب. كتاب جماعي. ISBN:978-9931-9730-03.
- منشورات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.(2021). المرأة والرجل في فلسطين قضايا وإحصاءات، رام الله، فلسطين.
- منشورات معهد ماس.(2014). الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، رام الله فلسطين.
- منشورات هيئة مكافحة الفساد الفلسطيني. (2023). حوكمة الشركات العائلية الفلسطينية: استدامة في المنافسة وتطور في الاداء، رام الله، فلسطين.
- نصار، مريم.(2020). دور المرأة في ادارة الشركات العائلية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

-المراجع الأجنبية:

- Aladejebi, O. (2021). succession planning: a key to sustainable family business. Journal of Business and Social Science Review.2(7).
- Ashraf, S. F., Li, C., Butt, R. S., Naz, S., & Zafar, Z. (2019). Education as Moderator: Integrative Effect towards Succession Planning Process of Small Family Businesses. Pacific Business Review International, 11(12).
- Bąkiewicz ,A.(2020). Cultural embeddedness of family businesses succession planning: a comparative study of Poland and Indonesia. Problems and Perspectives in Management, 18(3).
- 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).
- Bettinelli, C., Campopiano, G., & Gnan, L. (2019). The impact of family governance mechanisms on family business succession. Journal of Family Business Strategy, 10(2).
- Corona, J. (2021). Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family. European Journal of Family Business, 11(1).

- Do Paço, A., Fernandes, C., Nave, E., Alves, H., Ferreira, J. J., & Raposo, M. (2021). Succession planning and strategies in family business: A multiple case study. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(Special Issue 1).
- Garcia, E. (2011). A tutorial on correlation coefficients, information-retrieval-<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099> edea. pdf.
- Gómez-Mejía, L. R., Nuñez-Nickel, M., Gutierrez, I., & Moyano-Fuentes, J. (2018). The role of family ties in succession planning: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4).
- Hastenteufel, J., & Staub, M. (2019). Current and future challenges of family businesses. *Managerial Economics*, 20(2).
- Heck, R. K. Z., Hoy, F., & Steier, L. P. (2018). Family business succession: A review of the literature. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4).
- James, Paul; Magee, Liam; Scerri, Andy; Steger, Manfred B. (2015). *Urban Sustainability in Theory and Practice*. London: Routledge.; Liam Magee; Andy Scerri; Paul James; Jaes A. Thom; Lin Padgham; Sarah Hickmott; Hepu Deng; Felicity Cahill (2013). "Reframing social sustainability reporting: Towards an engaged approach". *Environment, Development and Sustainability*. Springer.
- Kichuk, S., Durland, J., Hutson, J., Bacsalmasi, N., Lim, M. (2022). 7 STEPS TO CREATING AN EFFECTIVE FAMILY-BUSINESS SUCCESSION PLAN. Retrieve at 15/5/2023 from https://targetedstrategies.com/wp-content/uploads/7-Steps-to-Creating-an-Effective-Family-Business-Succession-Plan_2022.pdf.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2018). The influence of family ownership on succession planning in small and medium-sized enterprises. *Journal of Family Business Management*, 8(1).
- Lam, W. 2011. Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. *International Small Business Journal*, 29(5).
- Lefebvre, M. R., & Lefebvre, V. (2016). Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation's future leadership. *Futures*, 75, 66-82, doi:<https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.10.010>.
- Michael, Dewi, F.I.R., & Suyasa, T.Y.S. (2019). Succession Planning in a Family Company: What are the Key Predictors? *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of management studies*, 48(1).
- Moore, T. W., Ammons, J. L., & De Massis, A. (2020). Succession planning in family businesses: Evidence-based best practices. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2).
- Peráček, T., Vilčeková, L., & Strážovská, Ľ. (2020). Selected problems of family business: A case study from Slovakia. *Acta Polytechnica Hungarica*, 17(7).
- Salamh, C. (2017). Succession of Family Businesses in Palestine. Master thesis. Beirzeit university. Palestine.
- Thanh Trung Pham, Robin Bell, David Newton. (2019) The Father's Role in Supporting the Son's Business Knowledge Development Process in Vietnamese Family Businesses, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(2).
- Williams, Colin C; Millington, Andrew C (2004). The diverse and contested meanings of sustainable development. *The Geographical Journal*. 170 (2).
- Zalmout, M. (2018). Factors Affecting the Success of Family Business in the West Bank - Zalmout Companies Group as Case Study. Master thesis. AL-Najah National University. Palestine.



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
ماجستير في ادارة الاعمال

أخي الكريم أختي الكريمة:
تحية طيبة وبعد،،،

استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة القدس - أبو ديس.

ولتحقيق أغراض الدراسة كلي أمل باجابة حضرتكم على الاسئلة المتضمنة في هذه الاستبانة بكل مهنية ومصداقية، حيث ان نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم، وللاشارة فان جميع المعلومات ستحظى بالعناية والائتمان والسرية التامة وسأستخدمها لاغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لحسن تعاونكم

اعداد الباحثة: حنين موسى محمد خنافسة

المشرف: الدكتور نضال درويش

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

المحور الأول: البيانات الأساسية: أخي الكريم/ اختي الكريمة: يحتوي هذا المحور على البيانات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك.

1- الجنس:
1.1 ذكر 2.1 أنثى

2- المؤهل العلمي:
1.2 دبلوم فأقل 2.2 بكالوريوس 3.2 دراسات عليا

3- عدد سنوات الخبرة:
1.3 أقل من 5 سنوات 2.3 من 5 - أقل من 10 سنة
2.3 من 10 - أقل من 15 سنة 4.3 15 سنة فأكثر

4- طبيعة نشاط الشركة
1.4 تجاري 2.4 صناعي 3.4 حرفي
4.4 خدماتي 5.4 زراعي 6.4 غير ذلك حدد.....

5- عمر الشركة:
1.5 5 سنوات فأقل 2.5 من 5 - أقل من 10 سنوات
3.5 من 10 سنوات - أقل من 15 سنة 4.5 15 سنة وأكثر

6- ما هو دورك في الشركة العائلية:
1.6 صاحب / مؤسس 2.6 وارث / عضو الجيل القادم
3.6 مدير تنفيذي غير عائلي 4.6 غير ذلك حدد -----

7- الشكل القانوني للشركة
1.7 شركة مساهمة خاصة 2.7 شركة مساهمة عامة
3.7 شركة تضامن (شراكة) 4.7 مشروع فردي

8- ما هو الجيل الذي يدير الشركة حالياً؟ (ملاحظة: يمكن اختيار أكثر من جيل في حالة وجود جيلين يديروا الشركة).
1.8 الجيل الاول (مؤسس) 2.8 الجيل الثاني
3.8 الجيل الثالث 4.8 الجيل الرابع
5.8 الجيل الخامس أو ما بعد

9- كم عدد الموظفين الذين يعملون في الشركة حالياً؟ حدد.....

10 . كم عدد العاملين في الشركة من أبناء العائلة؟ حدد

المحور الثاني: وفيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعبر واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين، وعليه تتمنى الباحثة عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة						
1.	تقوم الشركة بنقل المعارف والخبرات إلى الأجيال اللاحقة بشكل مسبق.					
2.	يتم مناقشة موضوع الخلافة على مستوى العائلة بشكل مستمر.					
3.	يتم التعامل مع المشاكل المرتبطة بالخلافة عند حدوثها.					
4.	يضع مجلس الإدارة استراتيجيات لبناء قيادة جديدة من الجيل القادم للمستقبل.					
5.	يعمل مجلس الإدارة على رفع الكفاءات العلمية للجيل القادم والمرتبطة باحتياجات الشركة.					
6.	الأولوية لشغل المناصب الإدارية العليا للجيل القادم من أفراد العائلة.					
7.	يتم العمل على تأهيل الأبناء بشكل مبكر من خلال تطوير مهاراتهم حسب الاحتياجات المستقبلية للشركة.					
8.	هناك خطة احتياطية في حالة عدم قدرة الخليفة الأساسي على الاستلام.					
9.	يتم مراجعة وتحديث عملية تخطيط الخلافة بانتظام.					
10.	معايير اختيار الخليفة في المستقبل (محددة وواضحة) للجميع.					
11.	هنالك خطة موضوعة للخلافة (للحالات الطارئة والمفاجئة).					
12.	تحرص الشركة على انخراط افراد العائلة في العمل بالشركة في سن مبكر.					
13.	لدى الشركة سناريوهات واضحة للتعامل مع الحالات الطارئة في موضوع الخلافة.					
14.	تستعين الشركة بخبراء من خارج الشركة للمساعدة في التخطيط للخلافة.					
المجال الثاني: الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة						
15.	تقوم الشركة بعمليات التخطيط للخلافة من أجل استمراريتها عبر الأجيال.					
16.	تقوم الشركة بالتخطيط للخلافة لتجنب المشاكل العائلية الشخصية بين افراد العائلة.					
17.	تقوم الشركة بالتخطيط للخلافة لمواجهة التحديات والمخاطر.					
18.	تقوم بالتخطيط للخلافة للحفاظ على اسم الشركة العائلية وسمعتها.					
19.	تقوم الشركة بالتخطيط للخلافة عند مواجهة الظروف الطارئة وغير المتوقعة.					
المجال الثالث: الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل						
20.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي يتمتع بالسمات الريادية.					

الترتيب	الفقرة	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
21.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي يتمتع بالمهارات القيادية.					
22.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي يتمتع بالمهارات الانسانية.					
23.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي لديه القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
24.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي لديه قدرات عالية في حل المشكلات ومواجهة الأزمات.					
25.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي لديه القبول العام من أفراد العائلة.					
26.	تعطى الأولوية للعمر في اختيار الخليفة المستقبلي.					
27.	تعطى الأولوية للخلافة للشخص الذي يمتلك العدد الأكبر من أسهم الشركة.					
المجال الرابع: معيقات التخطيط للخلافة						
28.	تتأثر عملية التخطيط للخلافة بتحديد وقت التوريث.					
29.	تواجه تحدي في الالتزام غير الكافي من الجيل الحالي للتحضير ونقل القيادة.					
30.	لا يوجد حالياً عمليات رسمية لتحديد الخلفاء المستقبليين.					
31.	هنالك مقاومة التغيير من الجيل الحالي.					
32.	هنالك نقص في التواصل والشفافية حول خطة الخلافة.					
33.	هنالك عدم يقين بشأن الاتجاه المستقبلي للشركة العائلية.					
34.	هنالك صعوبة للوصول الى الاجماع حول اختيار الخليفة المستقبلي.					
35.	تستعين الشركة بكفاءات إدارية للإدارة العليا من خارج العائلة.					
36.	يعتقد الجيل الجديد أن آلية إدارة الشركة من الجيل الحالي غير فعالة ويمكن تحسينها.					
المجال الخامس: دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة						
37.	يوجد في العائلة امرأة أو أكثر قادرة على تولي منصب اداري أعلى.					
38.	هنالك امرأة على الأقل من العائلة تتولى منصب إداري رفيع في الشركة.					
39.	تقدم العائلة الدعم والتحفيز اللازمان للمرأة للمشاركة في الإدارة.					
40.	تعتبر المرأة جزء مهم من عملية التخطيط للخلافة بالشركة.					
41.	تقل العادات والتقاليد من فرص المرأة من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة.					
42.	تشارك المرأة بفاعلية بعملية صنع واتخاذ القرارات في الشركات العائلية.					
43.	لدى المرأة الفرصة في اختيار الخليفة المستقبلي.					
44.	تحصل المرأة من العائلة على حقها في الخلافة في إدارة الشركة.					
45.	تفضل إدارة الشركة عدم اشراك المرأة في العمل في الشركة.					
46.	تمتلك المرأة فرصة متساوية مع الرجال في تقلد المناصب الإدارية العليا في الشركة.					

درجة الموافقة					الفقرة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					تفضل الشركة إعطاء المرأة حقها في الميراث من غير اسهم في ملكية الشركة.	47.
					لدى المرأة من افراد العائلة نفس الفرصة التي لدى الرجل لتكون الخليفة المستقبلي.	48.
					تفضل الشركة عدم اشراك المرأة في قيادة الشركة كونها قد تتزوج من خارج العائلة.	49.

حضرة الدكتور/ة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين"

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من تخصص ادارة الأعمال من كلية الأعمال والاقتصاد /جامعة القدس

إشراف: د. نضال درويش

محاوِر التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحثة: حنين موسى محمد خنافسة

ملحق 3: قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل / الجامعة
1.	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
2.	د. محمد سالم	جامعة القدس
3.	د. محمد البرغوثي	جامعة القدس
4.	د. صالح عودة	جامعة القدس