

[عوامل نجاح او فشل الشركات العائلية الصغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين]

[د. ياسر شاهين (استاذ مشارك / كلية العلوم الادارية والمالية / جامعة فلسطين الأهلية)]

[د. عماد الزير (استاذ مساعد / كلية العلوم الادارية والمالية / جامعة فلسطين الاهلية)]

ملخص:

تمثل الأعمال العائلية في فلسطين نموذج للأعمال الأكثر انتشاراً ونجاحاً، رغم ان الأبحاث تظهر أن أكثر من 70٪ من الشركات العائلية قد تنهار بحلول جيلها الثالث، تختلف الأسباب من بلد إلى آخر بسبب عوامل مختلفة كالثقافة والتقاليد والدين او غيرها من العوامل الاخرى. تحاول هذه الورقة فهم ما الذي يجعل الشركات العائلية نموذجاً ناجحاً في فلسطين؟ كيفية البقاء على قيد الحياة عبر الأجيال؟ وما يؤثر على عدم استمراريتها؟ تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي من خلال اجراء المقابلات المفتوحة مع عينة عشوائية طبقية بسيطة من أصحاب الأعمال العائلية في الضفة الغربية. أشارت النتائج إلى أن الأسباب الرئيسية لفشل الشركات العائلية في فلسطين ترجع إلى: نقص المهارات التنظيمية والادارية، وضعف الثقة بين افراد الأسرة، وعدم كفاءة الانظمة، وعدم رضا الموظفين من غير أفراد الأسرة، والصراع بين الاجيال على السلطة بسبب ضعف الثقة بين الملاك مع تعدد المالكين بعد الجيل الاول والثاني، وعدم الفصل بين الملكية والادارة، خاصة في ظل غياب ميثاق او دستور واضح يحدد حقوق ومسؤوليات كل افراد الاسرة من الملاك. في حين تضمنت أسباب النجاح الرئيسية: التعامل مع مشكلات الأسرة الداخلية، وبناء نظام إدارة مناسب، والتركيز على السوق، والفصل بين الأسرة المالكين والادارة، وضرورة وجود دستور او ميثاق يحدد حقوق وواجبات كل افراد الاسرة من الملاك.

الكلمات المفتاحية: الشركات العائلية ، الشركات الصغيرة متوسطة الحجم ، أسباب نجاح أو فشل الشركات.

[Factors of Success or Failure of SMEs Family Businesses in Palestine]

[Dr, Yaser Shaheen & Dr. Imad Al-Zeer]

[Palestine Ahliya University]

Abstract:

Family businesses in Palestine represent a model of the most prevalent and successful business, although research shows that more than 70% of family businesses may collapse by the third generation, the reasons differ from one country to another due to various factors such as culture, traditions, religion or other factors. This paper attempts to understand what makes family businesses a successful model in Palestine? How to survive through generations? What affects its lack of continuity? The descriptive exploratory approach was used by conducting open interviews with a simple stratified random sample of family business owners in the West Bank. Results indicated that the main reasons for the failure of family businesses in Palestine are due to: lack of organizational and administrative skills, weak confidence among family members, inadequate systems, lack of satisfaction of employees without family members, and intergenerational conflict over power due to weak trust between owners with multiple owners after the first and second generation,

lack of separation between ownership and administration, especially in the absence of a clear charter or constitution that defines the rights and responsibilities of all family members. While the main reasons for success included: dealing with the internal family's problems, building an appropriate management system, focusing on the market, separating the family from owners and management, and the need for a constitution or a charter that defines the rights and duties of all family members from the owners.

Key words: Family Business, SMEs, Success or Failure of Business.

تمهيد: تمثل الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة في المجتمع الفلسطيني أحد أهم ركائز الاقتصاد الوطني الفلسطيني والمكونات الأساسية للقطاع الخاص. يتم إدارة هذه الشركات المملوكة من قبل نفس العائلة، وقد تشمل الأجداد والأعمام والأحفاد التي غالباً ما تتبع من جيل إلى جيل، حيث تشكل هذه الشركات العائلية فرصاً رائعة للأجيال الحالية والمستقبلية، مثل التعلم من المسؤولين ذوي الخبرة، وتحسين وبناء شخصياتهم، وبناء العلاقات الاجتماعية وخلق فرص عمل لهم ولأفراد المجتمع الفلسطيني، مما يساهم في الحد من مشكلة البطالة والمساهمة في بعد التنمية الاقتصادية والاجتماعية لدورها في تعظيم الثروات للجميع. حيث تشير التقديرات الحالية إلى أن أكثر من 85 ٪ من الشركات الدولية تعتبر "شركات عائلية". في الواقع الفلسطيني تمثل الشركات العائلية أكثر من 95 ٪ من شركات القطاع الخاص الفلسطيني. تتميز هذه الشركات بالنجاح والمرونة العالية بسبب توارث توظيف أفراد الأسرة وميزة تخفيض التكاليف التشغيلية في الأوقات الصعبة من أجل الحفاظ على استمرارية العمل.¹

هناك العديد من العوامل التي تساعد على نجاح الشركات العائلية، وأهمها أن تكون أهداف الشركة واضحة ومحددة. يجب على أفراد الأسرة الالتزام بهذا الهدف، وتحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل، وكذلك الالتزام بهذه المبادئ وتوفير البرامج التعليمية والتدريبية لأفراد الأسرة لتعزيز كفاءات جديدة وإنشاء نظام حكم وإدارة يتسم بالاستمرارية. تراهن الشركات العائلية دائماً على الثقة التي اكتسبتها من القرابة، ولكن في أوقات أخرى يمكن لهذه العلاقة أن تزعزع استقرار علاقات العمل والشخصية المستقلة للشركة في الوقت نفسه، خاصة عندما تحاول الأسرة توظيف أبنائها في وظائف لا تتناسب مع امكانياتهم أو طموحاتهم الشخصية، إذا إنهم يحاولون أن يقوم الجيل المؤسس بالضغوط على الأجيال التالية لمحاكاة مخططاتهم وتقليد منظورهم الإداري دون مراعاة التطورات الحديثة ومتطلبات السوق المتغيرة. في حالات أخرى، تعتبر الشركات العائلية فرصة ذهبية للأبناء. إنهم يفتحون أبواباً واسعة من الفرص والإمكانيات لمساعدتهم على دخول سوق العمل بسهولة من خلال الأدوات والخبرات المهنية والمالية الأساسية التي ورثوها عن أجدادهم، حيث تكون الأسرة أحياناً سجن وعائق أمام أحلامهم.

مع ذلك فإن هذا النوع من الشركات لها العديد من العيوب، مثل النضال من أجل تولي المناصب الإدارية، ومشكلة الانتقال الرئاسي، وعدم رضا الأفراد من غير أفراد الأسرة بسبب الرعاية، بالإضافة إلى الافتقار إلى الخصوصية الشخصية وعدم الفصل بين الملكية والإدارة، كما أنها تواجه بعض التحديات بعضها لأسباب بيئية خارجية على سبيل المثال، لا يأخذ صناع السياسة في الاعتبار خصوصية الشركات العائلية، والبعض الآخر له أسباب داخلية مثل نقص المواهب في الأسرة، والصراعات بين الأجيال والمقاومة الداخلية للتغيير.²

¹. Shahla, A., & Tabba'. (2012). Family Business companies.

². تقرير صدر في (11 أبريل 2017) عن "أوريننت بلانيت للأبحاث" الشركات العائلية في الخليج العربي: مواجهة التحديات".

². تقرير "سي تي بارتيز" 2019. "التخطيط لتعاقب الأجيال في الشركات من أهم العوامل المؤثرة بالنسبة لإدارة الثروات وللشركات العائلية في العالم العربي".

سيحاول هذا البحث استكشاف أسباب نجاح هذا القطاع المهم في الاقتصاد الفلسطيني، على الرغم من المخاوف المستمرة بشأن استمرارية الشركات العائلية. تشير التجارب إلى أنها لا تتحمل أكثر من الجيل الثالث في أكثر من 95٪ من حالات العالم، بسبب الإفلاس والإغلاق وفقدان اسم العلامة التجارية الذي كانت الشركة يعمل عليه طوال السنوات السابقة، يعتمد الاقتصاديون هذا على أساس عدم التوازن بين الأجيال المختلفة بالإضافة إلى المتطلبات المختلفة والصراعات بين احتياجات الاستقرار للشركة ومتطلبات العمل المتناسكة. حيث كل جيل جديد لديه رؤية خاصة لا تتكيف مع كبار السن³.

في الشركات العائلية خاصة دولة فلسطين، يعتمد العمل في الشركات العائلية على الأعمال السابقة وخصائصها واحتياجاتها المحددة والإطار المؤسسي والمبادرات، وفي محاولة لتحديد الأسباب الرئيسية للنجاح والفشل. **2- مشكلة الدراسة:** تشكل فلسطين حالة فريدة للأعمال العائلية، حيث تواجه فيها الشركات الصغيرة والمتوسطة ضغوطًا سياسية واقتصادية بسبب الظروف القاسية التي يمارسها الاحتلال الإسرائيلي، ما يشكل نموذجًا خاصًا لأسباب النجاح أو الفشل لتطبيقه على المؤسسات العائلية للحفاظ على أعمالها في ظروف جيدة مع تجنب الأسباب التي قد تؤدي إلى الفشل.

3- اهداف الدراسة:

- 1- التعريف بادبيات اسباب النجاح والفشل لقطاع الاعمال العائلي.
- 2- تحديد اسباب نجاح او فشل الشركات العائلية صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين .

4- ادبيات الدراسة

عرف البنك الدولي المشاريع الصغيرة بأنها تلك المشاريع التي يعمل بها حتى (50) عاملا، إجمالي الأصول والمبيعات حتى (3 مليون دولار)، أما المشاريع المتوسطة فهي التي يعمل فيها حتى (300 عاملا)، إجمالي الأصول والمبيعات حتى (10 مليون دولار) . في حين أن منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) ميزت في تعريفها لمثل هذه المشاريع بين البلدان النامية والبلدان المتقدمة، ففي البلدان النامية يعتبر المشروع صغيرا عندما يعمل فيه (5-19) عاملا، أما في البلدان المتقدمة فيعتبر المشروع صغيرا عندما يعمل (99) عاملا. أما الاتحاد الأوروبي فقد عرف المشروع الصغير بأنه المشروع الذي يعمل فيه (10-99) عاملا، أما المشروع المتوسط فهو الذي يعمل فيه (100-499) عاملا. أما منظمة العمل الدولية فتعرف المشاريع الصغيرة بأنها المشاريع التي يعمل بها أقل من (10) عمال، والمشاريع المتوسطة التي يعمل بها (10-99) عاملا، وما يزيد عن (99) عاملا تعد مشروعات كبيرة⁴.

في فلسطين فهناك عدة تصنيفات للمشروعات الاقتصادية حسب طبيعة النشاط الاقتصادي وحسب الجهة ذات المسؤولية، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى، نتيجة للواقع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، فيعتمد الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في تصنيف حجم المشاريع على حسب عدد العمال، وتعتبر المشاريع الصغيرة جدا التي يتراوح عدد العاملين فيها من (1-4) عاملا، أما المشاريع الصغيرة فهي المشاريع التي يتراوح عدد العمال فيها من (5-19) عاملا، والمشاريع المتوسطة فهي المشاريع التي يتراوح عدد العمال فيها من (20-49) عاملا بينما المشاريع الكبيرة هي التي يزيد حجم العمالة فيها عن (50) عاملا⁵.

³. Brookline, F. F. (2012). Family Businesses, Succession Planning.

⁴. تقرير البنك الدولي " الحوكمة والشركات العائلية في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا " 2016 .

⁵. بيانات المركز الفلسطيني للإحصاء ، 2018 .

جدول (1): تصنيف وزارة الاقتصاد الفلسطيني للمشاريع الاقتصادية في فلسطين حسب حجم العمالة والأعمال السنوي بالدولار، وحسب رأس المال المسجل بالدولار.

فئة الحجم	العمالة	حجم الأعمال السنوي بالدولار	رأس المال المسجل بالدولار
متناهية الصغر	1 - 4	1 - 20000	5000
الصغيرة	5 - 9	20001 - 200000	5001 - 50000
المتوسطة	10 - 50	200001 - 500000	50001 - 500000
الكبيرة	أكثر من 50	500001 فأكثر	أكثر من 500000

المصدر: وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني. قسم الصناعة. رام الله . فلسطين. 2018. ⁶

تستحوذ الأعمال العائلية على اهتمام واسع من الباحثين والاقتصاديين والجهات الحكومية في جميع أنحاء العالم. وهي من بين الموضوعات التي سيتم تغطيتها في هذا المجال من حيث التعريف للأعمال العائلية وخصائصها الرئيسية، وعوامل النجاح أو الفشل وكيفية إدارة أعمال العائلة على النحو الأمثل، وكيفية تحقيق التدوير بين الأجيال. في الآونة الأخيرة تم إلقاء المزيد من الاهتمام على الشركات العائلية كنوع خاص من الشركات التي بقيت أقوى على الرغم من المشاكل التجارية غير السارة في الأسواق المتقدمة. تم تصنيف الشركات الكبرى في العالم على أنها شركة عائلية، مثل Mars و Siemens و Motorola و Ford و Samsung (..⁷).
 لقد بدأ الباحثون تقليدياً تعريفهم للأعمال العائلية من خلال النظر في مجالات المشاركة الثلاثة في الأعمال التجارية: الملكية والإدارة والخلافة لإدارة الشركة من جيل إلى آخر. يناقش الجدول رقم (1) تعريفات مختلفة في وجهات نظر الشركة العائلية. يمكن ملاحظة أن تعريف الشركة العائلية من زوايا مختلفة، فهي مؤسسة والتي في الممارسة العملية، يتم التحكم فيها من قبل أفراد عائلة واحدة.

جدول (2): بعض تعريفات الأعمال العائلي

Authors	Definition
(Holland & Oliver, 1992)	Any business in which decisions regarding its ownership or management are influenced by a relationship to a family or families. ⁸ أي عمل تتأثر فيه القرارات المتعلقة بملكيتها أو إدارته بالعلاقة بين أفراد العائلة.
Koiranen, M. (2002).	It is the kind of small business started by one or a few individuals who had an idea, worked hard to develop it and achieve it. Usually with limited capital, growth while maintaining majority ownership of the enterprise. ⁹ نوع من الأعمال الصغيرة التي بدأها فرد أو بضعة أفراد لديهم فكرة، وعملوا بجد لتطويرها وتحقيقها. عادة ما يكون رأس المال محدوداً، مع الحفاظ على ملكية أغلبية الشركة.
(Astrachan & Millan. (2003).	Business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a

⁶. وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني. قسم الصناعة. رام الله . فلسطين. 2018.

⁷. Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011, January). Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. The IUP Journal of Knowledge Management, IX, 7-36

⁷. Anhui. (2012). The truth of the world's top family business

⁸. Holland, & Oliver. (1992). An Empirical Examination of Stages of Developing of Family firms . Journal of Business .and Enterpruenership , 27-38

⁹. Koiranen, M. (2002). Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. Family Business Review., 175–187.

	<p>manner that is potentially Sustainable across generations of the family or families.¹⁰</p> <p>الأعمال التي تحكم و/ أو تدار بغرض تشكيل ومتابعة رؤية الشركة التي يسيطر عليها ائتلاف مهيمن يسيطر عليه أفراد من نفس العائلة أو عدد صغير من العائلات بطريقة يمكن أن تكون مستدامة عبر أجيال من الأسرة أو الأسر.</p>
(Arraiies, 2004)	<p>One family that control a company, members lead it and enjoy positions in it, which usually stays for two or three generations¹¹</p> <p>عائلة واحدة تسيطر على الشركة ، ويقودها الأعضاء ويتمتعون بمناصب فيها ، والتي عادة ما تبقى لمدة جيلين أو ثلاثة أجيال</p>
Poutziouris, P. Z. (2006).	<p>A profit making concern that either promotes an ownership, a partnership, or a corporation. If part of stock is publicly owned, the family must also operate the business.¹²</p> <p>مصدر الربح الذي يعزز الملكية أو الشراكة داخل الشركة. إذا كان جزء من الأسهم مملوكًا للقطاع العام ، فيجب على العائلة أيضًا تشغيل النشاط التجاري.</p>
(Andrew, 2009)	<p>Any business that regards itself as a family business the family owns a majority of the voting shares or effectively controls the business and more than one generation is, or will in future, become involved in the business.¹³</p> <p>أي عمل يعتبر نفسه شركة عائلية، فإن العائلة تمتلك غالبية أسهم التصويت أو تسيطر فعليًا على العمل، وأكثر من جيل واحد، أو سوف يشارك في المستقبل، في الأعمال التجارية.</p>
(World, 2011)	<p>Company where the voting majority is in the hands of the controlling family; including the founder(s) who intend to pass the business on to their descendants.¹⁴</p> <p>الشركة التي تكون فيها غالبية الأصوات في أيدي الأسرة المسيطرة؛ بما في ذلك المؤسسون الذين يعتزمون تمرير الأعمال إلى ذريتهم.</p>

تتميز الشركات العائلية بخصائص مختلفة مثل: الموازنة بين مصالح المالك والأعضاء، والتوازن بين العمل الأسري، والمعاملة العادلة، والثقة، والأخلاق، والاحترام، والصدق، الانفتاح والالتزام، والاستشارات، والتعليم، والتواصل بين الأعضاء، والثقافة، والقيادة، عدد أقل من الشركات الأصغر حجمًا، والديون الضئيلة التي يتعين تحملها، والضعف في الأوقات الجيدة والسيئة، وأكثر تنوعًا، ومستويات عالية من التنوع والامان والاحتفاظ بالموهب أفضل من منافسيها.¹⁵

على الرغم من أن هذه الشركات تعتبر أكثر الشركات نجاحًا ولها اسم لامع في المجال الاقتصادي، إلا أنها لا تزال تواجه الكثير من المشاكل مثل: سوء الفهم بين أفراد الأسرة، والافتقار إلى القيادة، والفصل بين المساهمين والإدارة، وسوء التخطيط، ضعف التواصل، ضعف في إدارة الضغط ، ضعف الاحترام المتبادل، ضعف استخدام الموارد، ضعف في اتخاذ القرارات، ضعف حل النزاعات ، ضعف الثقة بين الأعضاء المشاركين في الأعمال العائلية.¹⁶

¹⁰ . Astrachan, & Millan. (2003). Measurement of Family Influence on a Continuous Scale.

¹¹ . Arraiies. (2004). Family Business Succession.

¹² . Poutziouris, P. Z. (2006). Handbook of Research on Famil Business.

¹³ . Andrew. (2009). Understanding Family Business. Institute for Family Business (UK).

¹⁴ . World, B. G. (2011). IFC Family Business Governance Handbook.

¹⁵ . Amann, B., & Jaussaud. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. Asia Pacific Business Review. 203-233

¹⁶ . Abdullah, A. (2011). Family-Owned Businesses: Towards a Model of Succession Planning in Malaysia. . International Review of Business Research Papers , 7 (1), 251 – 264.

وتشمل المشاكل الأخرى: عدم التعامل مع الأعضاء، والجشع، والأنانية، ضعف ممارسات مفاهيم حوكمة الشركات. بالإضافة إلى وجود مستشارين محترفين غير مألوفين بديناميات / قضايا الأعمال العائلية.¹⁷ الجدول رقم (3) أسباب النجاح والفشل الرئيسية للشركات العائلية وفقاً لما ورد في الأدبيات المذكورة سابقاً.

الجدول (3): أسباب نجاح الشركات العائلية وأسباب الفشل¹⁸

اسباب الفشل	اسباب النجاح
ضعف الهيكل القانوني للاعمال	التوازن بين العمل والعائلة
انعدام الثقة بين افراد العائلة المالكة	الموازنة بين اهتمامات الملاك
عدم الفصل بين الملكية والادارة	الثقة والصدق
الصراع بين الاجيال على السلطة	الأخلاق
نقص المهارات القيادية	التعليم والتدريب
الانفصال بين الأجيال العائلية	المعاملة العادلة
نقص مهارات الاتصال	الاحترام
عدم الفصل بين المصروفات المالية والخاصه	القيادة الجيدة
نقص مهارات التخطيط	اعادة هيكلة الاعمال
نقص مهارات صنع القرار	استشارات خارجية ممتازة
غياب ميثاق لتنظيم الحقوق العائلية	التزام جميع الأعضاء
نقص مهارات إدارة الإجهاد	التنوع في الشركات
مستشارين محترفين غير مألوفين مع الشركات العائلية	الاقتصاد في الأوقات الجيدة والسيئة

5- المنهجية: حاولت هذه الورقة الإجابة على الأسئلة التالية: "ما هي الأسباب التي تجعل بعض الشركات العائلية ناجحة بينما فشلت الشركات العائلية الأخرى في العمل في فلسطين"، أي. ما أهم أسباب النجاح والفشل للشركات العائلية في فلسطين. حيث استخدمت المقابلات المنظمة المفتوحة كأداة للحصول على البيانات المطلوبة. أجرى الباحث 30 مقابلة من خلال عينة ميسرة من مدارء الشركة العائلية والتي تعمل في قطاعات مختلفة في فلسطين (الخليل - رام الله - نابلس)، وطُرح على كل مجموعة نفس الأسئلة. تم استنباط أسئلة المقابلة من الأفكار المقدمة في الأدبيات المذكورة. تمت مراجعة الأسئلة من قبل ثلاثة باحثين محكمين، وتم إجراء تعديلات عليها لتعكس الحالة الفلسطينية بشكل أفضل.

6- مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار الشركات التي تمت مقابلتها بطريقة عشوائية طبقية تعكس البعد الجغرافي والقطاعي، فقد احتاج الباحث إلى إجراء مقابلات مع مجموعة من الشركات العائلية ذات الأداء الجيد، ومجموعة أخرى من الشركات العائلية غير الناجحة أو التي فشلت تماماً (خارج نطاق العمل)، وأخيراً مجموعة من الشركات العائلية بين طرفي الحالة. رغم ان بعض من الشركات العائلية لم تكن على استعداد للمشاركة، في حين طلب البعض الآخر عدم الكشف عن أسماءها، وان تكون جميع البيانات التي تم جمعها

17. Shahla, A., & Tabba'. (2012). Family Business companies.

18. عوادي، مصطفى (2018) "إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الوطني، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.

سرية. خلال كل مقابلة تم طرح الأسئلة التالية على كل ممثل للإدارة العليا للشركة العائلية (أحد المالكين أو المؤسسين أو المدير العام):

- 1- ما هو نطاق عمل شركتك ؟
- 2- من هو مؤسس الشركة ؟
- 3- هل يمكن أن نخبرنا قصة تأسيس الشركة ؟ وكيف بدأت ؟
- 4- ماذا كان الدافع لانشاء الشركة ؟
- 5- ما هي الرؤية المستقبلية للشركة ؟
- 6- هل الشركة مسجلة في بشكل رسمي ؟ إذا لم يكن كذلك، كيف يتم توزيع الحصص
- 7- هل كانت هناك آلية توزيع للسلطة بين الأفراد ؟
- 8- هل هناك دستور عائلي يشمل (نظام المسؤوليات، توزيع الأرباح، والمراجعة داخل الشركة) ؟
- 9- هل يوجد نظام واضح خاص لالية عمل أفراد الأسرة المالكة ؟
- 10- هل تم تدريب العاملين الأسريين الجدد بشكل صحيح قبل شغل مناصبهم ؟
- 11- هل كانت وظيفة كل فرد تتناسب مع مؤهلاته ؟
- 12- هل هناك أي توجه للجيل القادم للدراسة والتخصص في مجالات خاصة تتعلق بالعمل ؟
- 13- هل هناك اجتماع دوري بين أفراد أسرة الشركة ؟
- 14- هل يوجد فصل بين ذمة الشركة المالية وذمة افراد الاسرة المالكة للشركة ؟
- 15- ما هو الهيكل التنظيمي للشركة ؟
- 16- هل هناك فصل بين الملكية والإدارة ؟
- 17- في رأيك ، ما هي طبيعة الصراعات الرئيسية في الأعمال العائلية ؟
- 18- في حالة الخلافات، ما هو السبب الرئيسي للصراع ؟
- 19- كيف يتم حل الصراع داخل الشركة ؟
- 20- برأيك، هل تحتاج الشركات العائلية إلى قوانين خاصة أو تدخل حكومي أو مساعدة من غرفة الصناعة والتجارة ؟
- 21- كيف يتم معاملة غير أفراد الأسرة ؟ هل يأخذ في الاعتبار آرائهم في العمل ؟
- 22- هل هناك أي طريقة خاصة للتعامل معهم من أجل زيادة ولائهم للشركات العائلية ؟
- 23- كمالك أو أحد أفراد الأسرة ، هل تقبل أن يكون لديك شخص مؤهل في منصب إداري من غير أفراد الأسرة ؟
- 24- هل تؤمن بدور لجان الإصلاح في حال وجود خلافات أو صراعات.

7- تحليل النتائج

أسباب الفشل: بعد جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها ، قام الباحث بتطبيق تحليل موضوعي لكل سؤال، وحدد المجالات التي يتفق عليها الأشخاص الذين تمت مقابلتهم. تمكن الباحث من العثور على مجموعة من الأسباب الشائعة لفشل/نجاح الشركة في أعمالها. يرجع السبب الرئيسي وراء فشل الشركات العائلية في فلسطين التي تم ترتيبها بناءً على تحليل بيانات المقابلة:

نقص المهارات تنظيمية في المشاريع: توجد شركة عائلية من خلال تقديم المنتج التنافسي إلى السوق من قبل المؤسس (الجيل الأول). وقد لا تكون مهارات ومعرفة مدير الجيل الثاني (الطفل الأكبر) جيدة مثل المؤسس. في بعض الأحيان لا يتبنى مديرو الجيل الثاني تقنيات إنتاج جديدة تبقي تكلفة الإنتاج منخفضة. في سيناريوهات أخرى يتغير السوق، وتوقعات المستهلكين تتغير أيضًا ولكن العمل لا يؤدي بالتالي إلى فقدان

حصته في السوق للمنافسين في الأساس ، قد يؤدي الخوف من تغيير الأساليب أو العمليات أو المنتج أو حتى الأعمال إلى فشل الشركة العائلية.¹⁹

ضعف الثقة بين أفراد الأسرة: يمثل ذلك أفراد الأسرة الذين يظهرون أو يمتلكون بعض السلوكيات، مثل كونهم معجزة ، وعدم التسامح، مع أهداف غير محاذاة، وسرقة وجشع. هذه بعض أسباب العوامل العلائقية التي تسبب المشاكل بين أفراد الأسرة. ستؤثر مثل هذه النزاعات سلبيًا على أنشطة الأعمال اليومية ومشاركة المعلومات واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى أداء أسوأ، كما تعرقل هذه الصفات السيئة الخلافة الناجحة نظرًا لأن الثقة مرتبطة بشكل إيجابي بنقل المعرفة في الخلافة والتي يجب إنشاؤها ومشاركتها ونقلها بمرور الوقت لتكوين قيمة للشركة العائلية.²⁰

ضعف نظام الإدارة او غير الكافي: يعد هيكل الشركة العائلية أحد أهم أركان وجودها. يجب أن يشتمل نظام إدارة Aproper على هيكل تنظيمي راسخ يوضح: المسؤوليات والسلطة والواجبات ودور كل فرد. كما يجب أن يكون لديه نظام مالي واضح ونظام توثيق مناسب ونظام تقييم مع مقاييس واضحة وقنوات اتصال فعالة تدعم جميعها تكنولوجيا المعلومات. ستقع الشركات التي تعمل بدون هذا الهيكل في أول عقبة ولن تكون قادرة على مواجهة التحديات الجديدة خاصة عند توسيع نطاق الأعمال.²¹

بعض المهارات والممارسات الإدارية السيئة: عادة ما تحدث هذه المشكلة عندما يتوسع العمل بسرعة كبيرة. سيواجه المؤسس أو مدير الجيل القادم تحديات جديدة. يجب أن يكون صاحب هذا المنصب الإداري في الأعمال العائلية خبيرًا في العمل (العقل المدبر)، أو يتمتع بمهارات إدارية ممتازة (استراتيجية، أو يحسن استخدام الموارد) أو قد يتطلب التعليم والخبرة. يجب أن يكون للحامل أيضًا صفات قيادية (عادلة وغير أنانية وغير منحازة). إن الفشل في شغل مثل هذا المنصب مع العضو المناسب للعائلة سوف يؤدي إلى انهيار الشركة العائلية.²²

عدم رضا العاملين من غير أفراد الأسرة: عادة لا تؤخذ هذه المشكلة في الاعتبار من صاحب العمل كسبب محتمل للفشل. ومع ذلك ، يشعر العمال بأنهم غير متحمسين لإجراءات مختلفة مثل النظام الإداري الصارم ، والأجور المنخفضة، ونظام المراقبة المجهد، وظروف العمل غير الملائمة، وعدم الأمن الوظيفي، وأسلوب التواصل غير الملائم من أعلى إلى أسفل، والشعور بالعزلة. مثل هذه القضايا تجعل العمال أقل أداءً، حين يشعرون أنهم لا يمتلكون العملية، وسوف يتسببون في النهاية في انخفاض معدل الإنتاج أو الجودة (إن لم يكن كلاهما). وهذا يعني ارتفاع معدلات دوران الموظفين وزيادة في تكلفة التوظيف والتدريب.²³

الصراع بين الاجيال على السلطة: لضعف الثقة بين الملاك مع تعدد المالكين بعد الجيل الاول والثاني، وعدم الفصل بين الملكية والادارة، خاصة في ظل غياب ميثاق او دستور واضح يحدد حقوق ومسؤوليات كل افراد الاسرة من الملاك.²⁴

¹⁹. تفرات، يزيد وآخرون (2018)، "تفعيل آلية الحوكمة كخيار استراتيجي لإستدامة الشركات العائلية"، الملتقى الوطني الأول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة، الجزائر.

²⁰. الحريوي، فراس (2019) "دور التنظيم الاداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل . فلسطين 2019 .

²¹. نادر، نهاد (2016) "تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية"، مجلة جامعة البعث – المجلد 83 – العدد 1

²². شقير، شادي (2019) "أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الاداء المؤسسي للشركات العائلية - دراسة ميدانية على الشركات العائلية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - فلسطين

²³. Abu Baker, M. (2003). The role of the Charter of the Council of the family in the stability and growth of companies.

²⁴. Tarhan, E. I. (2008). Conflicts and communication problems in family owned business.

أسباب النجاح: تم جمع أسباب نجاح الشركات العائلية. جدول 4. يوضح أسباب النجاح حسب الشركات التي تمت مقابلتها.

الجدول (4): أسباب النجاح وفقاً للشركات وفق نتائج الدراسة

Ranking	Success factor	Number of Companies
1	تقسيم الشركات إلى أسهم	24
2	الفصل بين الأسرة المالكين الإدارة	24
3	هيكل تنظيمي واضح	21
4	تتبع المنافسين (ميزة تنافسية)	18
5	نظام توثيق جيد	18
6	نظام مالي واضح	16
7	الشراكات الخارجية / التحالفات	15
8	انظمة التقييم	15
9	تقييم احتياجات السوق بشكل مستمر	13
10	التعليم والتدريب	13
11	تبنى استراتيجية واضحة	12
12	اجتماعات دورية	10
13	ميثاق او دستور الأسرة	9
14	نظام معلومات	9
15	نظام للموارد البشرية	9
16	خطط العمل	8
17	رضا الموظفين (من غير العائلة)	6

من الواضح من المقابلات أن جميع مالكي/مديري الشركات العائلية يتفوقون على أن التعامل مع قضايا الأسرة الداخلية هو أولوية قصوى (السببان 1 و 2). أظهرت مختلف الشركات العائلية الفاشلة أنه حتى عندما تكون الشركة ناجحة جدًا في الأعمال، فإن الصراعات الداخلية بين المالكين يمكن أن تدمرها من الداخل، للسبب نفسه في بعض الشركات العائلية، يتم شراء حصص الفتيات. لعدم السماح للأجانب من وجهة نظرهم بحكم أسهمهم. في أسوأ السيناريوهات يتم استبعاد الفتيات من وراثة أي من الأعمال الأصلية. أن معظم المالكين/المديرين يوافقون إلى حد ما على وجوب إنشاء نظام إدارة مناسب (الأسباب 3 و 5 و 6 و 10 و 12 و 14). إن وجود هيكل تنظيمي واضح أمر مهم، عادة عندما يشغل معظم أفراد الأسرة المناصب الإدارية، يجب تحديد الوصف الوظيفي والأدوار والمسؤوليات والسلطات الواضحة، سيؤدي هذا أيضًا إلى القضاء على النزاعات التي لها بعد عائلي.

من المعروف أيضًا أن بعض أفراد الأسرة لن يتمتعوا بالمهارات المناسبة لوظيفة معينة لهذا السبب، يجب أن تكون هناك وظيفة راسخة للموارد البشرية، لا يمكن للشركات العائلية أن تتفوق في أعمالها إذا لم يكن الموظفون متعلمين ومديرين جيدًا، نفس الشيء بالنسبة لوظائف أنظمة الإدارة الأخرى مثل تكنولوجيا المعلومات والتقييم.

لم يكن وجود "استراتيجية واضحة" أولوية قصوى لأصحاب/مديري الشركات العائلية، سبب وجيه لذلك هو أن رؤية شركة عائلية ليست موجهة نحو الأعمال التجارية، بل هي أكثر توجهاً نحو الأسرة بغض النظر عن الأعمال التي تعمل فيها، قد تحاول الأسرة انشاء مشاريع مختلفة لتحقيق رفاهية أعضائها. كما أظهر أصحاب/مدراء تمت مقابلتهم أيضًا أهمية كبيرة للجانب التسويقي للشركة (الأسباب 4 و 9)، السبب هو أن السوق الفلسطيني هو سوق تنافسي بسبب انحصار السوق للغاية، من جانب آخر يتم إغراق السوق بالمنتجات

الصينية التي تستهدف فئة الدخل المنخفض، كما ان السوق الفلسطيني يحتوي على الكثير من المنتجات الإسرائيلية والتركية التي تتنافس على الجودة والسعر الذي يستهدف فئة دخل أعلى. لذلك من دون مراقبة مستمرة للسوق ستفشل الشركة ما يتفق مع نتائج. أحد أسباب النجاح المذكورة هو الرقم 7 تقوم العائلات عادةً بتحسين وضعها عن طريق الزواج من أسر مشهورة وقوية أخرى. يتم تطبيق الشيء نفسه بطريقة أو بأخرى على الشركات العائلية، فهم يحاولون زيادة حصتهم/خبرتهم في السوق/الشراكة مع الشراكة والتحالفات مع الشركات الأخرى. يعرف هذا الإجراء بإنشاء شبكة من الشركات التي يصعب كسرها والتي ستدعم بعضها البعض في الأوقات الاقتصادية الصعبة.²⁵

8- الاستنتاجات:

حاولت هذه الدراسة تقدمت أسباب نجاح أو فشل الشركات العائلية صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين، بعد ان قام الباحث بإجراء مقابلات لعينة عشوائية طبقية مكونه من 30 من المالكين والمدراء في قطاعات مختلفة من مدن الخليل ورام الله ونابلس. تتضمن أسباب الفشل الرئيسية ما يلي: نقص المهارات التنظيمية في ادارة المشاريع، ضعف الثقة بين افراد الأسرة، وعدم كفاية نظام الإدارة، وبعض المهارات الإدارية السيئة، وعدم رضا الموظفين من غير أفراد الأسرة، والصراع بين الاجيال على السلطة بسبب ضعف الثقة بين الملاك مع تعدد المالكين بعد الجيل الاول والثاني، وعدم الفصل بين الملكية والادارة، خاصة في ظل غياب ميثاق او دستور واضح يحدد حقوق ومسؤوليات كل افراد الاسرة من الملاك، في حين تضمنت أسباب النجاح الرئيسية وفق نتائج الدراسة: التعامل مع مشكلات الأسرة الداخلية، وبناء نظام إدارة مناسب، والتركيز على السوق، والفصل بين الأسرة من المالكين والادارة، وضرورة وجود دستور او ميثاق حوكمة للعائلة المالكة يحدد حقوق وواجبات كل فرد من افراد الاسرة من الملاك.

9- التوصيات:

1. الالتزام الشديد بمعايير وضوابط حوكمة الشركات العائلية، واهمية وجود ميثاق او دستور مكتوب للعائلة.
2. تحديد أهداف واضحة ذات رؤية مستقبلية تساعد على استدامة النمو عبر مختلف الأجيال.
3. إرساء أسس هيكل اداري وتنظيمي مدروس وشفاف قائم على الفصل بين ادارة الشركة والملاك.

قائمة المراجع:

- الحرباوي، فراس (2019) "دور التنظيم الاداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل . فلسطين 2019 .
 بيانات المركز الفلسطيني للاحصاء ، 2018 .
 بيانات وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني. قسم الصناعة. رام الله . فلسطين. 2018.
 شقير، شادي (2019) "أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الاداء المؤسسي للشركات العائلية - دراسة ميدانية على الشركات العائلية في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر - فلسطين
 تفرات، يزيد وآخرون (2018)، "تفعيل آلية الحوكمة كخيار استراتيجي لإستدامة الشركات العائلية"، الملتقى الوطني الأول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة، الجزائر.
 تقرير البنك الدولي " الحوكمة والشركات العائلية في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا " 2016 .
 تقرير "سي تي بارتنز" 2019. "التخطيط لتعاقب الأجيال في الشركات من أهم العوامل المؤثرة بالنسبة لإدارة الثروات وللشركات العائلية في العالم العربي".

تقرير صدر في (11 أبريل 2017) عن "أورينت بلانيت للأبحاث" الشركات العائلية في الخليج العربي: مواجهة التحديات"،
سالمة، مجدي (2018) "مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها"، مجلة جامعة الاقصى للعلوم الانسانية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، غزة.
عوادي، مصطفى (2018) "إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الوطني، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.
نادر، نهاد (2016) "تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية"، مجلة جامعة البعث - المجلد 83 - العدد 1

- Abdullah, A. (2011). Family-Owned Businesses: Towards a Model of Succession Planning in Malaysia. . International Review of Business Research Papers, 7 (1), 251 – 264.
- Abu Baker, M. (2003). The role of the Charter of the Council of the family in the stability and growth of companies.
- Amann, B., & Jaussaud. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. Asia Pacific Business Review. 203-233.
- Andrew. (2009). Understanding Family Business. Institute for Family Business (UK).
- Anhui. (2012). the truth of the world's top family business.
- Arraiies. (2004). Family Business Succession.
- Astrachan, & Millan. (2003). Measurement of Family Influence on a Continuous Scale.
- Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011, January). Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. The IUP Journal of Knowledge Management, IX, 7-36.
- Brookline, F. F. (2012). Family Businesses, Succession Planning.
- Shahla, A., & Tabba'. (2012). Family Business companies.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 Years of Age but Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. Family Business Review, 175–187.
- Poutziouris, P. Z. (2006). Handbook of Research on Famil Business.
- Tarhan, E. I. (2008). Conflicts and communication problems in family owned business.
- World, B. G. (2011). IFC Family Business Governance Handbook.