

واقع عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين: حالة دراسية على محافظتي القدس ورام الله

نضال عارف درويش

حنين خنافسة

جامعة القدس

فلسطين

الملخص

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين.

تصميم/منهجية/طريقة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفهم الظاهرة قيد الدراسة؛ حيث صُممت استبانة كمية لجمع البيانات الأولية للدراسة.

عينة الدراسة وبياناتها: استخدم أسلوب العينة الملائمة، حيث وُرعت الاستبانة على 241 شركة عائلية في فلسطين، واستُرجمت 220 استبانةً صالحةً للتحليل.

نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركات العائلية لديها وعيٌ بأهمية التخطيط للخلافة؛ لمواجهة التحديات والظروف الطارئة ولضمان استمراريتها. كما أظهرت الدراسة أن أهم الصفات الأساسية للخليفة المحتمل هي القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والمهارات الإنسانية، والسلوك الريادي، ومهارات القيادة، والقبول من أفراد العائلة، وأخيراً العمر. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عوائق التخطيط للخلافة هي عدم تحديد وقت الخلافة، والتناقضات بين الأجيال حول عملية التخطيط للخلافة، ونقص التواصل والشفافية، وأخيراً، هناك وعيٌ بأهمية مشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا، ومع ذلك، تفضل الشركات العائلية عدم إشراك المرأة في قيادة الشركة.

أصالة الدراسة: تتميز الدراسة بأصالتها؛ حيث تعدّ من أولى الدراسات الميدانية التي تتناول موضوع التخطيط للخلافة في الشركات العائلية الفلسطينية، حيث خصوصية السياق الثقافي والاجتماعي والجيوسياسي يسهم في سدّ فجوة معرفية في الأدبيات الخاصة بالشركات العائلية.

حدود الدراسة وتطبيقاتها: تقتصر نتائج الدراسة على الشركات العائلية في فلسطين، مما قد يجد من إمكانية تعميم النتائج على السياقات الجغرافية أو الثقافية المختلفة، ويمكن أن تقيد نتائج الدراسة صناعات القرار داخل الشركات العائلية لتعزيز ممارسات التخطيط للخلافة، كما تقدم أساساً عملياً لصياغة سياسات تدريب القيادات الشابة وتطويرها داخل العائلة، بالإضافة لدعم مشاركة النساء في مواقع اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: الخلافة، عملية التخطيط للخلافة، تعاقب الأجيال، الشركات العائلية، فلسطين.

تصنيف JEL: M10

تم تسلم البحث في 2024/11/12، التعديل الأول في 2025/1/31، التعديل الثاني في 2025/2/24، أُجيز للنشر في 2025/2/26.

تصدر عن مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت. جميع الحقوق محفوظة للمجلة.

الإشارة المرجعية: درويش، نضال عارف، وحنان خنافسة، حنين. (2025). واقع عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين: حالة دراسية على محافظتي القدس ورام الله. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 32(1)، 54-17.

<https://doi.org/10.34120/ajas.v32i1.1267>

ABSTRACT

**The Reality of Succession Planning in Family Firms in Palestine:
A Case Study of the Governorates of Jerusalem and Ramallah**

Nidal A. Darwish

Hanin Khanafsa

Al-Quds University, Palestine

Purpose: This study aimed to identify the reality of the succession planning process in family firms in Palestine.

Study design/methodology/approach: The study adopted a descriptive-analytical approach to investigate the phenomenon, and a structured quantitative questionnaire was developed.

Sample and data: A purposive sampling technique was employed, whereby the questionnaire was distributed to 241 family firms. A total of 220 valid responses were retrieved and statistically analyzed.

Results: The findings showed that family firms realize the significance of succession planning to tackle challenges, adapt to unexpected situations, and maintain intergenerational continuity. The study also highlighted that the most crucial attributes of a potential successor include strategic decision-making skills, interpersonal abilities, entrepreneurial mindset, leadership qualities, acceptance by family members, and, lastly, age. Additionally, the main challenges to effective succession planning were the lack of a clear timeline for succession, generational conflicts, and insufficient communication and transparency. Despite the growing awareness of women's role in management, family firms prefer not to appoint women to leadership positions—particularly when the woman is married outside the family.

Originality/value: The current study is one of the first field-based research into succession planning inside family firms. It emphasizes Palestine's distinct cultural, socioeconomic, and geopolitical setting, filling a substantial study gap in the literature on family firm governance.

Research limitations/implications: The findings are limited to family firms in the West Bank, which may restrict their generalizability to other geographical or cultural contexts. Nonetheless, the study provides valuable insights for decision-makers within family businesses to enhance succession planning practices.

Keywords: Succession, Succession Planning Process, Generations Succession, Family Firms, Palestine.

Published by the Academic Publication Council of Kuwait University. All rights reserved.

To cite: Darwish, N. A., & Khanafsa, H. (2025). The reality of succession planning in family firms in Palestine: A case study of the governorates of Jerusalem and Ramallah. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 32(1), 17-54. <https://doi.org/10.34120/ajas.v32i1.1267>

المقدمة

ظهرت الشركات العائلية على مستوى العالم كقوة اقتصادية كبيرة، تمارس الأدوار الاقتصادية المختلفة التي تمارسها الشركات العامة، حيث تلعب هذه الشركات دوراً مهماً في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي، وتوفير فرص عمل كبيرة، وتكوين الثروة لأصحابها (Salameh, 2017). وتقدم هذه الشركات العائلية دوراً حيوياً في الاقتصادات العالمية، سواءً في البلدان المتقدمة أو النامية. وتشكل الشركات العائلية في الشرق الأوسط العربي ما يصل إلى 90% من جميع الشركات، وتوظف 80% من القوى العاملة، وتساهم بنسبة 60% من الناتج المحلي الإجمالي للمنطقة (PWC report, 2016).

أما على الصعيد المحلي فيشكل القطاع العائلي في فلسطين النسبة الأكبر من الشركات؛ حيث يتجاوز عددها 90% من إجمالي القطاع الخاص، حيث تعدّ الأكثر انتشاراً في فلسطين.

إنّ مستقبل الشركات العائلية حول العالم محفوف بالمخاطر التي تهدد استمراريته وانتقالها السلس بين الأجيال. فوفقاً للدراسات فإنّ حوالي 30 من الشركات العائلية حول العالم تستمر بعد الجيل الأول، ويصل ما بين 10% و15% منها إلى الجيل الثالث (Pyromalis & Vozikis, 2009; Stamm & Lubinski, 2011). وحوالي 3% فقط من الشركات العائلية تستمر حتى الجيل الرابع وما بعده (Mokhber et al., 2017)، وهذا يعد تحدياً كبيراً يواجه الشركات العائلية. من هنا تبرز أهمية الخلافة في الشركات العائلية لضمان استمرارية هذا النوع من الشركات واستدامته.

الخلافة في الشركات العائلية هي عملية نقل الملكية والقيادة من سلف الشركة إلى الخلف من الجيل التالي، أي تحويل إدارة الشركة وملكيته إلى أفراد العائلة من الجيل التالي، بما في ذلك الأصول العائلية، حيث يلعب أفراد العائلة دوراً محورياً في هذه العملية (Salameh, 2017). ويعرّف (Nordqvist et al. (2013, p. 1090) الخلافة بأنها "عملية يدخل فيها مالكون جدد، من داخل عائلة المالك أو خارجها، إلى الشركة كمالكين، ويضيفون رأس مال وموارد جديدة، والتي لها عواقب على عمليات الشركة ونتائجها مثل الابتكار والتوجه الريادي والنمو"، وخلال هذه العملية التي قد تختلف في طولها، ينقل المؤسس أو المدير الحالي السلطة تدريجياً إلى الجيل التالي.

تعدّ الخلافة -بلا شك- التحدي الرئيسي الذي تواجهه الشركات العائلية، لذا فهو واحدٌ من المواضيع الأكثر دراسةً من الباحثين، حيث تنطوي الخلافة على عددٍ كبيرٍ من التداعيات التي تؤثر على مختلف المجالات، مثل الوضع الاقتصادي والمالي، وتقييم الشركة، وتوزيع الملكية، والاستمرارية، والاستدامة. وتشير الأدلة التجريبية الموجودة إلى أنّ الصعوبات الرئيسية المتعلقة بالتوريث تتبع من جوانب شخصية مثل اختيار الخلف أو الخلفاء، وقبولهم من العائلة، وتحديد وقت التوريث، وغيرها من العوامل (Corona, 2021).

على أية حال، الشركات العائلية المستدامة وعالية الأداء تشترك في بعض خصائص الخلافة، مثل علاقة جيدة بين السلف والخلف، خبرة الخلف في دور ثانوي خارج الشركة، تولّي الخلف مسؤوليات القيادة تدريجياً، ثقافة تنظيمية للتعليم والتطوير، وأخيراً، التزام الخلف بالعمل لمصالح العائلة (Lefebvre & Lefebvre, 2016). بناءً على ذلك، فإنّ الشركات العائلية بحاجة إلى الانخراط في عملية التخطيط للخلافة في وقت مبكر من حياة الشركة.

من المهم معرفة أن التخطيط للخلافة في الشركات العائلية هي عملية تحديد وإعداد القادة المستقبليين لتولي الأعمال، سواء كانوا أفراد عائلة أو مديرين غير عائليين. حيث يهدف التخطيط للخلافة إلى ضمان استمرارية الأعمال واستدامتها عن طريق انتقال الملكية والإدارة (Heck et al., 2008). ويكون ذلك عادةً عن طريق إنشاء عملية نقل واضحة وشفافة، ومعالجة أيّ تحديات قد تنشأ خلال الانتقال (Gómez-Mejía et al., 2018).

يُعدُّ التخطيط للخلافة المفتاح للتعامل مع الخلافات تعاملاً فعالاً قبل تطوُّرها. بالإضافة لذلك، يجب أن تكون عملية الخلافة متفقة مع قيم العائلة حتى تكون الخلافة ناجحة، سواء حُطِّط لها تخطيطاً رسمياً أو غير رسمي. وعلى الرغم من أن الخلافة الناجحة للشركات العائلية هي هدف رئيسي لهذه الشركات، فإنه لا يمكن للشركة أن تستمر بوصفها شركة عائلية من دون قيادة وإدارة مناسبة من الجيل القادم (Paço et al., 2021).

تسهم الشركات العائلية في فلسطين في دعم الاقتصاد الذي يعمل في ظلّ الاحتلال عن طريق خلق فرص عمل، والمساهمة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي. وتواجه الشركات الفلسطينية العديد من التحديات نتيجةً للتدابير الإسرائيلية التي تقيّد أنشطة الاستيراد والتصدير، وسياسات الحدود الصارمة والتي تنطوي على عمليات تفتيش تستغرق وقتاً طويلاً، بالإضافة للجمارك العالية التي تفرضها إسرائيل المسيطرة على الحدود سيطرةً كاملة، لذا فإنّ الحريات الأساسية للتجارة منهكة. كما أن سياسات الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة والقدس كانت مدمرة للشركات، والذي تسبب في أضرار جسيمة للبنية التحتية، ورأس المال وحركة العمّال والإنتاجية. من هنا، أدت سياسات إسرائيل وقيودها إلى ضعف القدرة التنافسية وإغلاق آلاف الشركات وتقليص حجمها لا سيّما في أوقات الأزمات. وفقاً لتقرير البنك الدولي (2017) "الاقتصاد الفلسطيني فقد قدراته نتيجةً لمناخ الأعمال السيئ المدفوع بشكل أساسي بالقيود المفروضة من الخارج على التجارة والوصول إلى الموارد، بالإضافة إلى الافتقار إلى الاستقرار السياسي". علاوة على ذلك، تواجه الشركات العائلية في فلسطين العديد من التحديات الخاصة؛ مثل اختلافات الرؤى والأهداف بين أفراد العائلة، وضعف التخطيط الإستراتيجي، ونقص الموارد المالية والتقنية، بالإضافة إلى المشاكل والتحديات الجيوسياسية والاقتصادية (Darwish, 2022).

تشكّل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة في الاقتصاد الفلسطيني،

ويمثل هذا النوع من الشركات العصب الرئيس للاستثمارات وأعمال القطاع الخاص، غير أنّ 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 أكثر منه بنسبة 5% فقط، الأمر الذي فرض إعادة النظر والبحث في أسباب عدم استمرارية هذا النوع من الشركات (درويش، نصار، 2022). يقترح (Pham et al. (2019 أنّ استمرارية الأعمال العائلية ونجاحها من جيل لآخر يعتمد اعتماداً رئيساً على التخطيط الجيد للخلافة؛ حيث إن هناك ثلاثة أهداف رئيسية في خطة تعاقب الأجيال، تتضمن التوزيع بكفاءة وعدالة للملكية من الجيل السابق للجيل التالي، وتمرير قيادة الأعمال إلى الجيل التالي، والمحافظة على الانسجام العائلي وتعزيزه، حيث إن التخطيط الفعّال للخلافة سيقوّي إلى حد كبير من تهديد الفشل والانهيال الذي تتعرّض له كثيرٌ من الشركات العائلية، عن طريق التفكير في مستقبل الشركة في وقت مبكرٍ لضمان انتقال الملكية والإدارة إلى الأبناء انتقالاً سلساً وفعّالاً.

مشكلة استدامة الشركات العائلية التي تنتهي بعد وفاة المؤسس عادةً، ترجع بسبب رئيسي إلى النقص في التخطيط للخلافة وعدم الاستعداد الكافي من أفراد العائلة لانتقال الإدارة من جيل إلى جيل، ووجود فجوة حقيقية في المهارات القيادية وآلية اتخاذ القرارات بين الأجيال، بالإضافة إلى الاختلاف في الاتجاهات والأهداف والرؤى بين جيل وآخر والذي قد يعطل عملية التحول السلس للإدارة بين الأجيال. يضاف إلى ذلك التفرد العائلي للإدارة، ذلك الذي يؤدي إلى عدم جذب مواهب وكوادر من خارج العائلة، بالإضافة إلى الصراعات العائلية حول السلطة والتي قد يكون ضحيّتها تصفية الشركة. ومن هنا تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف إلى واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين". وذلك عن طريق تسليط الضوء على مدى تبني الشركات العائلية التخطيط المسبق للخلافة في فلسطين، وتعرّف الدوافع وراء عملية تخطيط الخلافة، والصفات التي تفضّل الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة، بناء على ذلك تحاول الدراسة الحالية الإجابة على الأسئلة الآتية:

- إلى أيّ مدى تبني الشركات العائلية التخطيط المسبق للخلافة؟
- ما أهم الدوافع وراء عملية تخطيط الخلافة في الشركات العائلية؟
- ما أهم الصفات التي تفضل الشركات العائلية في فلسطين توفرها في الخليفة المحتمل؟
- ما أبرز المعوقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة؟
- ما دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين؟

تسهم الدراسة الحالية في سدّ الفجوة في الأدب النظري المرتبط بقضايا الخلافة في الشركات العائلية، لا سيّما تلك التي تعمل في البيئات والسياقات المضطربة والتي تعاني من

أوضاع اقتصادية وجيوسياسية غير مستقرة. وإن إجراء البحث الحالي في الأراضي الفلسطينية المحتلة في الضفة الغربية وضمن سياق مضطرب يفرض تحديات مميزة على الشركات العائلية ورواد الأعمال (Shahwan, 1989). كما يشير North (1990) فبدون الحد الأدنى من البنية الأساسية المؤسسية بما في ذلك المستويات الأساسية من الأمن والعدالة والحرية من التدخل والمضايقة، تواجه الشركات والأعمال تحديات عميقة في الانخراط في المعاملات التجارية. لذا فإن هناك ثغرة في الأدبيات الموجودة حول ديناميكيات الظواهر وتصوراتها ونتائجها المرتبطة بالشركات العائلية في السياقات غير المستقرة مثل فلسطين.

نأمل أن تسهم هذه الدراسة بإثراء المكتبة العربية بدراسة علمية جديدة في هذا المجال المهم بالنسبة للباحثين، ونأمل أن تُشجّع هذه الدراسة الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات حول قضايا مهمة مرتبطة بالشركات العائلية وخاصة في البيئات غير المستقرة. وأخيراً، نأمل من خلال هذه الدراسة تزويد الباحثين والخبراء والممارسين والمؤسسات المهتمة بالشركات العائلية وواضعي السياسات الاقتصادية والتنمية بالمعلومات التي تساعدهم في تحديد السياسات والاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع قضايا الخلافة ومعالجة التحديات والمشكلات الناجمة عن الانتقال السلس للقيادة من جيل إلى جيل؛ وذلك للحفاظ على استدامة هذه النوع من الشركات.

مراجعة الأدبيات

يتناول هذا القسم مراجعة لأدبيات ومتغيرات الدراسة؛ حيث سيُنطَرَق لها عن طريق عرض ما تمّ الاطلاع عليه من دراسات علمية ذات علاقة بواقع عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية.

مفهوم الشركات العائلية

في كل دول العالم تقريباً، تشكل الشركات العائلية غالبية الشركات. وتدرج حوالي 90% من الشركات ضمن هذه الفئة، وتتجاوز مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي العالمي 70% (Osunde, 2017). كما تولد الشركات العائلية معظم فرص العمل في الاقتصاد (European Commission, Enterprise & Industry Directorate-General, 2008). كذلك الحال في الشرق الأوسط العربي تشكل الشركات العائلية ما يصل إلى 90% من جميع الشركات، وتوظف 80% من القوى العاملة، وتساهم بنسبة 60% من الناتج المحلي الإجمالي للمنطقة (PWC report, 2016).

تعكس هذه الحقائق إمكانات الشركات العائلية في التأثير على التنمية الإقليمية (Basco, 2015) في مشهد ذي أهمية اقتصادية وجيوسياسية متزايدة. إن خصوصية الشركات العائلية وتميزها ينبع من رؤيتها ونواياها وسلوكها، والتي تشمل رؤية أفراد العائلة وقدرتهم على متابعة تطوير الشركة (Chua et al., 1999).

العائلة والأعمال التجارية "متشابكان بشكل لا ينفصم"، لذا فتأثيرات التبادل الاجتماعي بين الأجيال يعني أن العائلة الناجحة والمغامرة تُظهر احتراماً هائلاً للعلاقات الحساسة بين الأعمال التجارية والعائلة (Nordqvist et al., 2015).

يعرّف (2007) Miller et al. الشركة العائلية بأنها: "تلك الشركات التي يشارك فيها العديد من أفراد العائلة الواحدة بصفتهم مالكين أو مديرين رئيسيين"، إمّا في نفس الوقت أو بمرور الوقت. كما يعرّفها (2008) Sciascia and Mazzola بأنها: "تلك الشركات التي تسيطر فيها العائلة على العمل من خلال المشاركة في الملكية ومناصب الإدارة". يتم قياس مشاركة العائلة في الملكية ومشاركة العائلة في الإدارة كنسبة من الأسهم التي يمتلكها أفراد العائلة ونسبة مديري الشركة الذين هم أيضاً أفراد من العائلة.

من هنا نستخلص أن الشركات العائلية هي 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. ويُشكّل أفراد العائلة الذين يمتلكون الأسهم مجلس الإدارة، ويتمتع هؤلاء الأفراد بالسيطرة على إدارة الشركة والرقابة على أدائها وضمن استثماريّتها.

يؤثر الكيان العائلي تأثيراً كبيراً على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة؛ لذلك، فإنّ التنظيم الإداري لشركات العائلة يتميز بممارسات خاصة بهذا النوع من الشركات (خضير، 2019). وتتميز الشركات العائلية بأن أفراد العائلة يعيشون لخدمة الشركة وينخرطون في العمل في سنوات مبكرة، ممّا يمكنهم من اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لإدارة الشركة ومواكبة التطورات في السوق (سلامة، 2018)، وبالتالي الانتقال السلس بين جيل وآخر. وفقاً لـ (2018) Gómez-Mejía et al. فإنّ الشركات العائلية تواجه تحديات فريدة مثل إدارة ديناميات الأسرة ونقل الملكية والقيادة إلى الجيل القادم. وتعد التخطيط للخلافة أمراً ضرورياً للشركات العائلية من أجل ضمان استمراريتها واستدامتها ومنع الصراعات التي قد تنشأ خلال عملية الانتقال.

الخلافة في الشركات العائلية

تستمر حوالي 30% من الشركات العائلية بعد الجيل الأول، ويصل ما بين 10% و15% منها إلى الجيل الثالث (Pyromalis & Vozikis, 2009; Stamm & Lubinski, 2011). وحوالي 3% فقط من الشركات العائلية تستمر حتى الجيل الرابع وما بعده (Mokhber et al., 2017). وتجعل هذه العوامل والنتائج من الخلافة أحد أكبر التحديات التي تواجه الشركات العائلية (Bocatto et al., 2010; Le Breton-Miller et al., 2004).

إنّ الخلافة هي خطوة حتمية في دورة حياة الشركة العائلية وهي بالغة الأهمية لتأمين الشركة العائلية عبر الأجيال وضمن الانسجام العائلي (Calabrò et al., 2018; Gilding et al., 2014). ولقد طرحت نظريات ونماذج مختلفة لشرح كيفية تأثير العائلة على الشركة العائلية. وإنّ الشركات العائلية كما تصورها (2003, p. 137) Habbershon et al. هي: "الحزمة الفريدة من الموارد التي تمتلكها شركة معينة بسبب التفاعل بين العائلة وأعضائها الأفراد والشركة".

تعدّ الخلافة واحدة من أهمّ وأعقد القضايا التي تواجه الشركات العائلية، حيث تمثل الخلافة انتقال السلطة والإدارة في حال وفاة أو تقاعد مؤسس أو مالك الشركة العائلية من

جيل إلى جيل، ممّا يؤديّ إلى تغيير القيادة العملية للشركة، وعادة ما تكون هذه العملية محفوظةً بالمصاعب، لكنّها ضروريةٌ لضمان استقرار واستمرار سيطرة العائلة على الشركة.

يعرف (Nordqvist et al., 2013, p. 1090) الخلافة بأنّها "عملية يدخل فيها مالكون جدد، من داخل عائلة المالك أو خارجها، إلى الشركة كمالكين، ويضيفون رأس مال وموارد جديدة، والتي لها عواقب على عمليات الشركة ونتائجها مثل الابتكار والتوجه الريادي والنمو".

عموماً، تُعدُّ أدبيات الأعمال العائلية عمليةً الخلافة ناجحةً عندما تُحمى استمرارية العمل ويُحافظ على الانسجام داخل العائلة (Calabrò et al., 2018; Gilding et al., 2014)، ومع ذلك، وعلى الرغم من أن الخلافة هي موضوع بحث أساسي في أبحاث الأعمال العائلية، فإنّ العديد من الشركات العائلية تواجه تحديات التخطيط للخلافة؛ حيث إنّها نادراً ما تنجو بعد الجيل الأول (Glover & Reay, 2015). لذا، فإن دراسة الخلافة في الشركات العائلية يجب أن تشمل العملية المتبّعة، والتقدّم المُحرز في الخلافة، ونجاح نقل السلطة بين الأجيال، وعملية تحديد نية الخليفة في الانضمام إلى الشركة (Bird et al., 2002). كما يجب أن تشمل دراسة الخلافة أيضاً المتغيرات والظروف التي تؤثر على عملية الخلافة، بما في ذلك القرارات والدوافع الكامنة للخلفاء؛ للانضمام إلى الشركة العائلية (Bird et al., 2002). هنالك العديد من الدراسات تناولت موضوع الخلافة؛ لا سيّما موضوع الحوكمة وأهميتها، حيث أُكّدت دراسة توفيق (2024) أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يسهم في تحسين الأداء الإستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية في السوق المصرية، بالإضافة لوجود علاقة بين الحوكمة وتطوير الأداء التنافسي والتشغيلي والمالي.

أما دراسة صحراوي وسفير (2021) فقد أشارت إلى دور الحوكمة في تعزيز استمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، عن طريق تحسين التسيير والتخطيط للخلافة، واستقطاب الكفاءات، وتعزيز الإفصاح المحاسبي. من جهة أخرى توصلت دراسة غلاب وآخرون (2020) إلى أنّ متطلبات الحوكمة الفاعلة للشركات العائلية، مثل فصل الملكية عن الإدارة، وتعيين أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة، وتعزيز الشفافية والمساءلة - ضروريةٌ لضمان استدامة هذه الشركات.

كما أوضحت دراسة زغوان والأزهر (2020) أهمية الحوكمة في تحسين الأداء العام للشركات العائلية عن طريق إنشاء مجالس عائلية وفصل الملكية عن الإدارة، وتطبيق إطار متكامل للحوكمة. وفي السياق ذاته، أبرزت دراسة خضير (2019) وجود تأثير إيجابي للالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية في غزة، وأظهرت أيضاً دراسة سلامة (2018) أن الالتزام بالدليل الإسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية كان بدرجة متوسطة، مع عدم تأثر هذا الالتزام بمتغيرات مثل حجم الشركة أو عدد العاملين.

في النهاية، تعدُّ مسألة الخلافة وقضية من يكون على رأس الشركة بعد ذهاب المؤسس الأول من أخطر المشاكل والتحديات التي تواجه الشركات العائلية، وذلك لأنّ الفشل في التحضير

لهذه القضية المهمة قد يؤدي إلى تدمير مستقبل الشركة وتمزيق العلاقات العائلية بين المالكين لهذه الشركة. والواقع العملي يبين أنّ من أهم أسباب الصراعات داخل الشركات العائلية -والتي لا يمكن حسمها حسمًا نهائيًا- هو إهمال أصحاب الشركات العائلية القيام بالخطوات اللازمة لمواجهة قضية الخلافة، وهي مشكلة مؤكدة الحدوث عند ترك المدير والمالك الحالي للعمل بسبب الموت أو العجز، فيظن صاحب الشركة أنه سيعيش إلى الأبد، ويترك مسألة الخلافة وتوزيع الأدوار والمناصب بين أفراد العائلة دون تحديد أو اتفاق مسبق. فما أن يذهب كبير العائلة ومؤسس المشروع إلا ويبدأ الصراع والنزاع بين الإخوة والأقارب، لذا فإنّ من أفضل الحلول لعلاج مسألة الخلافة في الشركات العائلية هو تخطيط مؤسس الشركة لنجاح الشركة العائلية واستمرارها، ما دام أنّه على قيد الحياة وعلى رأس العمل (خضير، 2019).

التخطيط للخلافة في الشركات العائلية

إنّ تخطيط الخلافة قد يكون له معانٍ مختلفة، إلا أنه يُعدُّ بمثابة استراتيجية لضمان انتقال سلسٍ للإدارة داخل الشركة العائلية (Ramadani et al., 2017). ولقد أكدت الدراسات الحديثة على أهمية هيكل الحوكمة وتخطيط الخلافة في الشركات العائلية. إنّ هيكل الحوكمة له تأثيرٌ إيجابيٌّ كبيرٌ على عملية الخلافة، وإنّ تخطيط خلافة الإدارة يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة (Renuka & Marath, 2023). بالإضافة إلى ذلك، فإنّ الإجراء والخطة المنظمين أمران حاسمان لضمان أنّ يتمتع الخلفاء المحتملون بجميع القدرات والخبرة والمصداقية اللازمة لتنفيذ عملية الخلافة.

من المرجح في الشركات العائلية الكبيرة أن توضع إجراءات تخطيط الخلافة رسمية ومسجلة (Kiwia et al., 2020). هذا ليس هو الحال في الشركات العائلية الصغيرة؛ حيث يكون تخطيط الخلافة غير منظم في كثير من الأحيان ويفتقر إلى البروتوكولات الموثقة (Tirdasari & Dhewanto, 2012).

تتجاهل العديد من العائلات خطة الخلافة، معتقدة أنّ كلّ ما عليها فعله هو تدريب الخليفة وتسليم العمل إلى ورثتها (Anggadwita et al., 2019). تحتاج الشركات العائلية إلى سدّ ثلاث فجوات حاسمة من أجل تأمين خلافة نظيفة. هذه الفجوات هي الجيل، والمصداقية، والتواصل (Anggadwita et al., 2019). يجب على المؤسس (الجيل الأول) والجيل الثاني التغلب على فجوة الأجيال، وفجوة التواصل، وفجوة المصداقية من أجل أن تكون عملية الخلافة داخل الشركة العائلية ناجحة (Tang & Hussin, 2020). وإنّ من أحد المخاوف التي تنشأ نتيجة لفجوة الأجيال هو رفض تقاسم السلطة مع الخلفاء (Ramadani et al., 2017)، حيث لا يدرك الجيل الحالي نضج وخبرة خلفائهم. يؤدي الاتصال غير الكافي بين مؤسس الشركة وخليفته إلى نزاعات وصراعات، ممّا يؤدي في النهاية إلى تآكل تماسك العائلة (Michael-Tsabari & Weiss, 2015).

بينما "فجوة المصادقية" في خلافة الشركات العائلية هي التفاوت الملحوظ في الثقة والاحترام بين المؤسس والخليفة المحتمل (Tang & Hussin, 2020).

على الرغم من أنّ كثيراً من الأدبيّات تركّز على قضايا الخلافة، فقد أولي القليل من الاهتمام لتخطيط الخلافة وتحديد العوامل التي تؤثر على النجاح والاستمرارية، وتبدأ عملية الخلافة الناجحة قبل سنوات من تولّي فرد العائلة المختار منصب الرئيس التنفيذي للشركة العائلية. والتخطيط للتعاقب هو أطول عملية تخطيط إستراتيجي تقوم به الشركة العائلية؛ حيث صُممت هذه العملية بحيث يمكن للمدير التنفيذي القديم أن يساعد المدير الجديد على التطور كقائد ويفهم العمليات الإجمالية للشركة. ومن الأهمية بمكان للشركات العائلية تحديد أفراد العائلة الموهوبين القادرين على توفير القيادة داخل الشركة (الحسين ومتولي، 2023).

يُعدّ التخطيط للخلافة هو التحدي الرئيسي للشركات العائلية لأسباب مختلفة، بما في ذلك الحاجة إلى التعامل مع مسألة الانتقال بين الأجيال، وهذا يشكل تحدياً للوظيفة المتبادلة بين المؤسس والجيل القادم من أفراد العائلة (Paço et al., 2021). تعدّ خطة الخلافة مهمة جداً لضمان نموّ أرباح الشركة وأصولها في المستقبل، وذلك عن طريق تطوير مديرين مؤهلين، لا سيّما الخلفاء المحتملين، فالشركة العائلية تورث من جيل إلى آخر حتى نضمن استمرار الشركة العائلية عبر الأجيال.

في تحليل للشركات العائلية الناجحة ظهرت ثلاثة أنشطة تتوافق بصورة كبيرة مع استمرارية العمل في تلك الشركات: التخطيط الإستراتيجي، ومجلس الإدارة الديناميكي، والاجتماعات العائلية المنتظمة. ومما تجدر الإشارة إليه أنّ التخطيط للخلافة وحده لا يكفي، فالفكرة الرئيسية هي أنّ التخطيط مهمّ على وجه خاصّ إذا شمل أفراداً من الأجيال المختلفة وأشخاصاً من خارج العائلة (Salameh, 2017). ويجب العلم أنّ هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط للخلافة، فعلى سبيل المثال تناولت دراسة (Paco et al. (2021 إستراتيجيات الخلافة في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة، مشيرةً إلى أنّ نجاح الخلافة يعتمد على المهارات والخبرات والروابط بين الأجيال. كما أوضحت دراسة (Bąkiewicz (2020 تأثير الخلفية الثقافية على التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في بولندا وإندونيسيا، مع الإشارة إلى أنّ الاختلافات الثقافية تؤثر على اتجاهات الأجيال نحو الخلافة. كما حددت دراسات مثل (Nwuke et al. (2020 و (Umans et al. (2020 أفضل الممارسات المبنية على الأدلة لتخطيط الخلافة، مشيرةً إلى أهمية الحوكمة العائلية والاحترافية والرؤية المشتركة لتحقيق نجاح الخلافة. كما تناولت هذه الدراسات دور العواطف في عرقلة قرارات الحوكمة وتأثيرها السلبي على عملية الخلافة. بناء على ما سبق نرى أنّ هنالك فجوات بحثية فيما يخصّ دراسة التخطيط للخلافة في الشركات العائلية.

الصفات المفضلة التي ترغب الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل

وفقاً لـ (Salameh 2017) أنّ هنالك عدّة صفات يجب توفرها في الخليفة المحتمل، مثل أنّ يتمتّع الخليفة في الشركة العائلية بمهارات الأعمال والقدرة على الإدارة والمعرفة بعمليات الأعمال والاستعداد لإدارة الشركة العائلية بكفاءة، بالإضافة للالتزام الخليفة بالعمل لصالح العائلة. وبعد هذا، يمكن تلخيص أهم الصفات المرغوبة في الخليفة وفقاً لدراسة (Chrisman et al. 1998) بـ:

- العلاقات الشخصية للخليفة المحتمل مع أفراد آخرين من العائلة: يعد الانسجام الأسريّ مهماً جداً للشركات العائلية، حيث غالباً ما تكون للعلاقات الشخصية بين أفراد العائلة الأولوية على تحقيق أقصى قدر من الربح في الشركات العائلية. لذلك، يجب أنّ يحظى الخليفة المحتمل بثقة أفراد العائلة المشاركين بالعمل في إدارة الشركة.
- الكفاءة: على الرغم من أنّ الكفاءة مرغوبة بلا شك في القائد، إلا أنّ قياس الكفاءة أو حتى إثباتها أمر صعب. تستخدم الأدبيات "التعليم" و"الخبرة في الأعمال العائلية" و"الخبرة خارج الأعمال العائلية" و"الأداء السابق" كبدايل للكفاءة. على أيّة حال، هنالك مجموعة من المهارات التي تعدّ مهمة، والتي يمكن تسميتها بالسمات المرغوبة، مثل مهارات الإدارة المالية، مهارات التسويق/ المبيعات، مهارات التخطيط الإستراتيجي، المهارات الفنية، القدرة على اتخاذ القرار، ومهارات التعامل والتوصل مع الآخرين.
- مكانة العائلة: ظل اختيار الابن البكر مستخدماً على نطاق واسع لنقل السلطة في الأعمال العائلية على الرغم من أنه من المعترف به الآن أنّ الأكبر سنّاً قد لا يكون دائماً الأفضل، وقد لا يكون الأبناء بالضرورة أفضل من البنات. أحد أسباب هذا الإصرار على اختيار الأكبر سنّاً هو أنّ التناقض ينشأ بين مكانة الخليفة في العمل والعائلة عندما يتولى الابن الأصغر أو الابنة العمل، مما يؤدي بالتالي إلى الغموض والتنافس داخل العائلة. ونتيجة لذلك، قد يُجرّم الابن أو الابنة الأصغر سنّاً من الخلافة؛ بسبب الحفاظ على الانسجام داخل العائلة.
- السمات الشخصية: وفقاً للعديد من الدراسات فإنّ هنالك قائمةً طويلةً من السمات الشخصية التي تعدّ مرغوبةً في الخلفاء. تضمّنت هذه القائمة ما يأتي: "العدوانية"، و"الإبداع"، و"الاستقلال"، و"النزاهة"، و"الذكاء"، و"الثقة بالنفس"، و"الاستعداد للمخاطرة". بالإضافة إلى "التحكم والحاجة إلى الإنجاز".
- المشاركة الحالية في الأعمال العائلية: قد يشارك الخليفة المحتمل في الأعمال العائلية عن طريق ملكية الأسهم أو المشاركة النشطة في الإدارة؛ فالعضو الذي يمتلك من العائلة حصةً كبيرةً من الشركة لديه مصلحة أكبر في استمرار نجاح الشركة وربحيته مقارنةً بالمساهم الصغير، لذلك فقد يفضل شاغلو المناصب الحاليين الخلفاء المحتملين الذين لديهم حصة ملكية أكبر.

دور المرأة في الخلافة في الشركات العائلية

تشير الأبحاث إلى أنّ الجنس يلعب دوراً محورياً في خلافة الشركات العائلية؛ حيث يكون لديناميكيات الجنس القدرة على منع نقل المعرفة إلى البنات؛ فغالباً ما يُنظر إلى القيادات النسائية في إشارة إلى القاعدة الذكورية (Garcia et al., 2019; Glover 2014; Nelson & Constantinidis, 2017). فقد ينتج هذا التحيز الجنسي إسناد المزيد من الكفاءة والمهام إلى الخلفاء الذكور، وغالباً ما يكون ذلك مستقلاً عن مؤهلاتهم الفعلية واستعدادهم لتولّي إدارة الشركات العائلية (Glover, 2014). فيبدو أنّ هناك ميلاً قائماً على الجنس يُعطي الأفضلية للابناء على البنات كوزّنة للقيادة، بغض النظر عن الخبرة أو الشخصية أو الاهتمام بالقيادة (Mischel & Iannarelli, 2011). علاوة على ذلك، لا يُعاد دمج البنات في الشركات العائلية، وبالتالي تصبح البنات محرومات من اكتساب الخبرة الحاسمة والتدريب والدعم الاجتماعي اللازم لتولّي مناصب عليا في الشركات العائلية (Haberman & Danes, 2007; Nelson & Constantinidis, 2009).

عادةً ما يُستشهد بالمعتقدات التقليدية والثقافية باعتبارها بعضاً من أهمّ العوائق التي تؤثر على خلافة البنات لتولّي الأعمال العائلية (Kaunda & Nkhoma, 2013; Soto Maciel et al., 2015). في حين أن العائلات قادرة على المناورة وإدارة الصراع، بينما يكون مالك الأعمال العائلية على قيد الحياة، فإنّ التعقيد ينشأ عند وفاتهم. إذا كان الأبناء الناجحون هم من النساء، فإن العائلة الممتدة غالباً ما تفرق في حالة من الفوضى، حيث يجادل الأقارب الذكور مثل الأعمام والإخوة وأبناء العم الذكور بأنّ الخلافة لا يمكن أن تُمنح للنساء على أساس الثقافة العربية" (Kaunda & Nkhoma, 2013; Makiwane et al., 2017). وفي ظل هذه الظروف، تجد العمّات والجَدات أنفسهن يدعمن الذكور من أفراد الأسرة، كما تُمليه أغلب الثقافات العربية.

من المهمّ إدراك أنّ العملية الفعلية لكيفية حدوث عملية الخلافة عندما تكون الخليفة المحتملة ابنةً معقدة جداً وتتأثر بدناميكيات داخل العائلة، وكذلك تتأثر بالمعتقدات التقليدية والثقافية. من هنا نحاول في هذه الدراسة فهم دور المرأة في عملية الخلافة في الشركات العائلية.

وعلى أية حال، هناك نقص كبير في الدراسات التي تتناول موضوع دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية، ومدى إمكانية تبوء المرأة منصب الخليفة المحتمل ضمن ثقافة مميزة مثل المجتمعات العربية والإسلامية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا القسم الطرُق والإجراءات التي وُظفَت لإعداد هذه الدراسة، والتي تضمّنت تحديد منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة وطريقة اختيارها، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي أتُبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

منهجية الدراسة

أتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. والمنهج الوصفي يُستخدَم لوصف ظاهرةٍ ما للوصول إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الظاهرة وتعرّف العوامل التي تؤثر على تلك الظاهرة، وذلك عن طريق دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كفيئاً وكمياً. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، ومن ثمّ استخلاص النتائج بعد تحليل ارتباط المتغيرات وعلاقتها ببعضها؛ عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية في محافظات القدس ورام الله والبيرة، والبالغ عددها 409 وفقاً لبيانات الغرف التجارية في كلٍّ من محافظات القدس ورام الله والبيرة، في الفترة التي أُجريت فيها الدراسة، حيث تنوّعت هذه الأعمال وشملت معظم القطاعات.

عينة الدراسة

من أجل تحديد حجم العينة استُخدمت معادلة (روبيرت ماسون)، وبعد إدخال حجم المجتمع البالغ 409 من الشركات العائلية في محافظات القدس ورام الله والبيرة، احتُسبت العينة والتي بلغت 241، بعد ذلك، استُخدم أسلوب العينة المُريحة. حيث وزّع الباحثون 241 استبانةً، وبعد جمع الاستبانات الموزعة بلغت الاستبانات المستردة 231، واستبعدت منها 11 استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، لذا بلغت العينة بصورتها النهائية 220 استبانةً اعتُبرت عينةً ممثلةً للمجتمع.

أداة الدراسة

وُظفَت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات في الدراسة، وذلك عن طريق مجموعة من الفقرات المرتبطة ببعضها، بما يحقّق أهداف الدراسة؛ حيث اختيرت الاستبانة أداة لجمع البيانات كونها تشجّع الإجابات الصريحة والحرة من المبحوثين إضافةً إلى أنّها -عن طريق تشابه الأسئلة وتوحيدها- تؤدي إلى سرعة جمع البيانات الخاصة بالدراسة؛ وذلك عن طريق مراجعة عميقة للدراسات ذات العلاقة مثل: (Chanchotiyani & Asavanant, 2020; Chrisman et al., 1998; Saeed et al., 2024; Schleppehorst & Moog, 2014; Villegas et al., 2018) والكتب والمراجع العلمية والأطروحات التي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة طوّرت الاستبانة بشكلها الحالي.

التحليل الإحصائي

بعد مرحلة إدخال البيانات ومعالجتها. قام الباحثون بتشفير (ترميز) المتغيرات والبيانات، ثم إدخالها في الحاسب باستخدام برنامج (SPSS). وفي مرحلة الإحصاء الوصفي، حدد الباحثون

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، ويشمل ذلك التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، ومعامل الاختلاف والترتيب على أساس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر تجانساً، وتم استخدام مقياس ليكرات (بمعنى أن مستويات الاستجابة هي خمسة مستويات). أما فيما يخص إحصائيات الاستدلال تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس موثوقية محتوى استبانة البحث وصحته.

صدق أداة الدراسة

احتُسِبَ صدقُ الأداة باستخدام معامل ارتباط (Person Correlation) بين الفقرات والدرجة الكلية للمحاور؛ للتحقق من الصدق الداخلي كما يظهر في جدول (1).

جدول 1

معامل ارتباط بيرسون (Person correlation) لاختبار صدق أداة الدراسة واتساقها الداخلي عن طريق اختبار الارتباط المعنوي بين فقرات الاستبانة ودرجته الكلية

رقم الفقرة	قيمة الاختبار	الدلالة Sign	رقم الفقرة	قيمة الاختبار	الدلالة Sign	رقم الفقرة	قيمة الاختبار	الدلالة Sign
1.	0.8350	< 0.001	.18	0.8020	< 0.001	.35	0.7750	< 0.001
2.	0.7240	< 0.001	.19	0.6870	< 0.001	.36	0.8360	< 0.001
3.	0.7490	< 0.001	.20	0.7780	< 0.001	.37	0.7780	< 0.001
4.	0.7790	< 0.001	.21	0.8120	< 0.001	.38	0.7170	< 0.001
5.	0.7650	< 0.001	.22	0.8660	< 0.001	.39	0.7720	< 0.001
6.	0.7510	< 0.001	.23	0.7990	< 0.001	.40	0.8550	< 0.001
7.	0.7740	< 0.001	24	0.8200	< 0.001	.41	0.6790	< 0.001
8.	0.8100	< 0.001	.25	0.7180	< 0.001	.42	0.7960	< 0.001
9.	0.6760	< 0.001	.26	0.6920	< 0.001	.43	0.8290	< 0.001
10.	0.8520	< 0.001	.27	0.6950	< 0.001	.44	0.7850	< 0.001
11.	0.8260	< 0.001	.28	0.8140	< 0.001	.45	0.7740	< 0.001
12.	0.8350	< 0.001	.29	0.8980	< 0.001	.46	0.8590	< 0.001
13.	0.7210	< 0.001	.30	0.8450	< 0.001	.47	0.7720	< 0.001
14.	0.7670	< 0.001	.31	0.8940	< 0.001	.48	0.7610	< 0.001
15.	0.7810	< 0.001	.32	0.8800	< 0.001	.49	0.7880	< 0.001
16.	0.7670	< 0.001	.33	0.8120	< 0.001			
17.	0.6550	< 0.001	.34	0.7440	< 0.001			

المصدر: إعداد الباحثون.

يُلاحظ من البيانات الواردة في جدول (1) 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 (Garcia 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعدُّ ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعدُّ متوسطة، والقيم التي تزيد عن (0.70) تعدُّ قوية، وبناء على النتائج في الجدول (1) فقد قُبلت جميع الفقرات كون معامل الارتباط كان أكثر من 0.30.

ثبات أداة الدراسة

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لعبارات الدراسة وكانت قيم معامل الثبات كما في الجدول الآتي:

جدول 2

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمحاور الاستبانة

عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا	المحور
14	0.75	مدى تبني الشركات العائلية التخطيط المسبق للخلافة
5	0.79	الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة
8	0.77	الصفات المفضلة التي ترغب الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل
9	0.82	المعيقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة
13	0.73	دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية
49	0.88	الدرجة الكلية

المصدر: إعداد الباحثون.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) على عينة استطلاعية قوامها 15 مفردة باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على 49 فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.88). يتضح من جدول (2) أن 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 أُعيد القياس والبحث واستُخدم مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم تعدُّ مناسبةً لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت محاور وفقرات من أجلها.

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، وتم استخدام الإحصاء الوصفي لحساب المتوسطات الحسابية والأعداد والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة واستجاباتهم على

أداة الدراسة، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) واختبار الانحدار المتعدد وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية المحوسب للعلوم الاجتماعية (SPSS).

عرض نتائج الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة، تم تناول تحليل وتفسير استجابات المبحوثين المتعلقة بأبعاد واقع التخطيط للخلافة في الشركات العائلية؛ حيث تسعى الدراسة في هذا الجزء إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ولغرض تفسير النتائج؛ اعتمد مقياس الأهمية النسبية لمقياس ليكرت الخماسي كما يوضح جدول (3) (أبو صالح، 2001):

جدول 3

الأهمية النسبية لنتائج المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	تفسير الدرجة
1.00 – 1.80	درجة منخفضة جداً
1.81 – 2.60	درجة منخفضة
2.61 – 3.40	درجة متوسطة
3.41 – 4.20	درجة كبيرة
4.21 – 5	درجة كبيرة جداً

نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات إحصائية سبق ذكرها في المنهجية، والنتائج جاءت كما يأتي:

الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس: ما واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين؟

للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس أُعدت مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي نستعرضها في الأقسام القادمة.

الإجابة على سؤال الدراسة الفرعي الأول: إلى أي مدى تتبنى الشركات العائلية التخطيط المسبق للخلافة في فلسطين؟

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الفرعي للدراسة، ذلك الخاص بمدى تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة في فلسطين، جاءت كما في جدول (4).

جدول 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.	العمل على تأهيل الأبناء مبكراً عن طريق تطوير مهاراتهم حسب الاحتياجات المستقبلية للشركة	4.57	0.63	كبيرة جداً
4.	التعامل مع المشاكل المرتبطة بالخلافة عند حدوثها	4.57	0.61	كبيرة جداً
5.	مراجعة عملية تخطيط الخلافة وتحديثها 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.	مناقشة موضوع الخلافة على مستوى العائلة باستمرار	4.45	0.61	كبيرة جداً
9.	تنقل الشركة المعارف والخبرات إلى الأجيال اللاحقة مسبقاً	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 مبكرة	4.09	1.00	كبيرة
12.	لدى الشركة سناريوهات واضحة للتعامل مع الحالات الطارئة في موضوع الخلافة	4.07	1.00	كبيرة
13.	هنالك 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 جدول (4) أن أغلب فقرات المجال كانت بدرجة كبيرة جداً، والدرجة الكلية كبيرة وبمتوسط حسابي (4.17)، حيث إن الفقرات التي حظيت على أعلى متوسط حسابي في مجال تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة في فلسطين كانت الفقرة الأولى 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، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الشركات العائلية في فلسطين لديها توجهات ورؤى مستقبلية واضحة ومحددة تجاه التأهيل ورفع الكفاءة وبناء القدرات ونقل المعارف والخبرات والانخراط المبكر للجيل القادم حتى يعمل في الشركة العائلية؛ وذلك لتحضير الجيل القادم من أفراد العائلة لشغل المناصب الإدارية وتولي المسؤولية عن إدارة الشركة العائلية في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، يتضح من نتائج الفقرات أعلاه أنّ هنالك خلطاً موضوعاً للخلافة في المستقبل، سواءً عن طريق مناقشة الموضوع في العائلة أو عن طريق تحديد الصفات والمعايير المناسبة التي يجب توفرها في الخليفة.

أمّا فيما يخصّ أقل فقرتين، وهي الفقرة قبل الأخيرة التي جاءت بدرجة متوسطة ونصّت على وجود خطة خلافة موضوعية للحالات الطارئة، والفقرة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي، تلك التي جاءت بدرجة منخفضة حول الاستعانة بخبراء من خارج الشركات العائلية للمساعدة في التخطيط للخلافة. نقترح من هذه الفقرات والفقرات الأخرى السابقة أن خطط الخلافة لسيت خطة مكتوبة وواضحة المعالم ولكنها أقرب إلى نقاشات وتبادل آراء ورؤى مستقبلية للخلافة، إضافةً إلى أنّ هذه الخطط غير معدة إعداداً منهجياً محدداً؛ حيث لا توجد خطط للطوارئ، ولا يُستعان بخبراء في هذا الصدد.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة صحراوي وسفير (2021) التي أشارت إلى دور الحوكمة في تعزيز استمرارية الشركات العائلية عبر الأجيال، عن طريق تحسين التسيير والتخطيط للخلافة، واستقطاب الكفاءات، وتدريب الجيل القادم وإعداده لتسلم القيادة. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة خضير (2019) التي وجدت أن من أفضل الحلول لعلاج مسألة الخلافة في الشركات العائلية هو التخطيط المسبق من مؤسس الشركة، ما دام على قيد الحياة وعلى رأس العمل، وتحضر الجيل القادم لتسلم المسؤولية لضمان نجاح الشركة العائلية واستمرارها.

الإجابة على سؤال الدراسة 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 جاءت في جدول (5).

جدول 5

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.	تخطُّط الشركة للخلافة؛ لمواجهة التحديات والأخطار	4.58	0.61	كبيرة جداً
2.	تقوم الشركة بعمليات التخطيط للخلافة؛ من أجل استمراريته عبر الأجيال	4.56	0.93	كبيرة جداً
3.	تخطُّط الشركة للخلافة عند مواجهة الظروف الطارئة وغير المتوقعة	4.45	0.59	كبيرة جداً
4.	تخطُّط الشركة للخلافة؛ لتجنّب المشاكل العائلية الشخصية بين أفراد العائلة	4.32	0.71	كبيرة جداً
5.	نخطُّط للخلافة؛ للحفاظ على اسم الشركة العائلية وسمعتها	4.27	0.77	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.44	0.42	كبيرة جداً

تبين من نتائج جدول (5) أن جميع فقرات المجال حظيت بمتوسطات حسابية عالية، ونجد أنّ أعلى الفقرات في مجال الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين هي ما نصّهُ (تخطُّط الشركة للخلافة لمواجهة التحديات والأخطار) و(تقوم الشركة بعمليات التخطيط للخلافة من أجل استمراريته عبر الأجيال)؛ حيث حظيت هذه الفقرات بمتوسط حسابي قدره على التوالي (4.56، 4.58) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الشركات العائلية في فلسطين لديهم مستويات عالية من الفهم والإدراك تجاه أهمية عملية التخطيط للخلافة وذلك لمساعدتها على مواجهة التحديات والأخطار والظروف الطارئة، ولضمان استمراريته عبر الأجيال، بالإضافة لتأمين الانتقال السلس للسلطة، عن طريق ضمان وجود خليفة مؤهّل وقادر على تحقيق الخطط الإستراتيجية والتشغيلية لهذه الشركات، وبالتالي استدامتها بالسوق، وضمان نجاحها، والحفاظ على مصالح العائلة على المدى القصير والبعيد. وهذا يتفق مع دراسة Paço et al. (2021) ودراسة Nwuke et al. (2020) ودراسة Bakiewicz (2020) والتي شددت جميعها على أهمية التخطيط للخلافة من أجل استمرارية الشركات العائلية واستدامتها عبر الأجيال. الإجابة على سؤال الدراسة الفرعي الثالث وهو: ما هي الصفات المفضلة التي ترغب الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل؟

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث المتعلقة بالصفات المفضلة التي ترغب الشركات العائلية توفرها في الخليفة المحتمل كما جاء في الجدول (6).

جدول 6

إجابات المبحوثين حول الصفات المفضلة التي ترغب الشركات العائلية توفُّرها في الخليفة المحتمل في فلسطين مرتبة تنازلياً

الرقم	الصفات المفضلة التي ترغب الشركات العائلية توفُّرها في الخليفة المحتمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي لديه القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية	4.68	0.64	كبيرة جداً
2.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي يتمتع بالمهارات الإنسانية	4.58	0.70	كبيرة جداً
3.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي يتمتع بالسمات الريادية	4.55	0.50	كبيرة جداً
4.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي يتمتع بالمهارات القيادية	4.43	0.71	كبيرة جداً
5.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي لديه القبول العام من أفراد العائلة	4.42	1.00	كبيرة جداً
6.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي يمتلك العدد الأكبر من أسهم الشركة	4.39	0.89	كبيرة جداً
7.	تعطى الأولوية في الخلافة للشخص الذي لديه قدرات عالية في حل المشكلات ومواجهة الأزمات	4.37	0.88	كبيرة جداً
8.	تعطى الأولوية للعمر في اختيار الخليفة المستقبلي	3.52	1.00	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.37	0.42	كبيرة جداً

يتبين من نتائج جدول (6) أن أغلب فقرات المجال كانت بدرجة كبيرة جداً؛ حيث إن الفقرات التي حظيت على أعلى متوسط حسابي في مجال الصفات المفضلة التي ترغب الشركات العائلية توفُّرها في الخليفة المحتمل في فلسطين كانت من الفقرة الأولى إلى الفقرة السابعة، والتي رُتبت تنازلياً؛ حيث حظيت هذه الفقرات بمتوسط حسابي قدره (من 4.68 ولغاية 4.37) وبدرجة تقدير كبيرة جداً.

تُظهر النتائج أن الصفات المفضلة في الخليفة المحتمل متقاربة من حيث الأهمية، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الشركات العائلية في فلسطين لديهم مستويات عالية من المعرفة تجاه أهمية امتلاك الخليفة مجموعة من الصفات الأساسية مثل القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التمتع بالمهارات الإنسانية، والسمات الريادية، والمهارات القيادية، والقبول من أفراد العائلة، بالإضافة لامتلاكه نصيباً كبيراً من الأسهم في الشركة، والقدرة على حل المشكلات، والصفة الأقل أهمية هي العمر.

وعلى أية حال، فإنّ هذه النتائج تتوافق مع دراسة (Chrisman et al. (1998)، الذي ركز على أهمية معظم الصفات التي توصلت لها هذه الدراسة للخليفة المحتمل وذلك وفقاً لنتائج الأدب النظري السابق. بالإضافة لدراسة (Salameh (2017) التي توصلت إلى أنّ الخليفة المحتمل في الشركة العائلية يجب أن يتمتّع بمهارات إدارة الأعمال والاستعداد لإدارة الشركة العائلية بكفاءة، والالتزام بالعمل لصالح العائلة.

الإجابة على سؤال الدراسة الفرعي الرابع وهو: ما المعايير التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة في فلسطين؟

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع المتعلق بالمعوقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة في فلسطين كما في الجدول (7).

جدول 7

إجابات المبحوثين حول المعوقات 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	0.710	كبيرة جداً
2.	يعتقد الجيل الجديد أن آلية إدارة الشركة من الجيل الحالي غير فعالة ويمكن تحسينها	4.41	0.800	كبيرة جداً
3.	تواجه تحدي في الالتزام غير الكافي من الجيل الحالي للتحضير ونقل القيادة	4.27	0.950	كبيرة جداً
4.	تستعين الشركة بكفاءات إدارية للإدارة العليا من خارج العائلة	4.25	0.690	كبيرة جداً
5.	لا يوجد حالياً عمليات رسمية لتحديد الخلفاء المستقبليين	4.16	1.00	كبيرة
6.	هنالك صعوبة للوصول إلى الإجماع 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 (7) أنّ أكثر المعوقات التي تواجهها الشركات العائلية عند التخطيط للخلافة كانت الفقرة التي نصّها (تتأثر عملية التخطيط للخلافة بتحديد وقت التوريث)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.56) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، 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، تليها الفقرة (تواجه تحدي في الالتزام غير الكافي من الجيل الحالي للتخصيص ونقل القيادة) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.27) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، تليها الفقرة (تستعين الشركة بكفاءات إدارية للإدارة العليا من خارج العائلة) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.25) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، كما أن الفقرتين (هنالك عدم يقين بشأن الاتجاه المستقبلي للشركات العائلية، وهنالك نقص في التواصل والشفافية حول خطة الخلافة) حظيتا بأقل قيمة متوسط حسابي، وهو على التوالي (3.10، 2.85)، وبدرجة متوسطة.

عن طريق هذه النتائج المهمة نستطيع أن نفهم أهمّ المشكلات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط للخلافة في فلسطين، وهي عدم تحديد وقت التوريث وتركه للتطورات في المستقبل، بالإضافة إلى ذلك، هنالك تناقض للأهداف والرؤى بين الأجيال سواءً في طريقة الإدارة المتبعة أو في وجهة نظر الجيل الجديد حول التقدم في عملية التخطيط الرسمي لتحديد الخليفة وتهيئة الظروف لنقل القيادة للجيل القادم، وأخيراً، يتبين أن هنالك مشاكل أخرى لكنها أقل أهمية؛ مثل عدم اليقين حول مستقبل الشركات العائلية، بالإضافة للضعف في التواصل والشفافية حول خطة الخلافة، وهذا أمرٌ طبيعيٌّ ضمن ثقافة المجتمع الفلسطيني حيث المالك أو المؤسس يرغب في السيطرة والتحكم في الشركة ويكون حذراً وقليل الثقة في الجيل القادم، وبالتالي لا يتنازل عن الصلاحيات ونقل القيادة للجيل القادم بسهولة. وهذا يتفق مع دراسة (Ramadani et al. (2017 التي بينت أن إحدى المخاوف التي تنشأ نتيجةً لفجوة الأجيال هي رفض تقاسم السلطة مع الخلفاء، حيث لا يعترف الجيل الحالي بنضج خلفائهم وخبرتهم. كما أشارت دراسة (Tang and Hussin (2020 إلى أن الاتصال غير الكافي وغير الفعال بين المؤسس والخلفاء وعدم وجود مصداقية يؤدي إلى فجوة في الثقة والاحترام ومن ثمّ إهمال التخطيط للخلافة.

الإجابة على سؤال الدراسة الفرعي الخامس وهو: 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 كما في جدول (8).

جدول 8

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 امرأة على الأقل من العائلة تتولى منصباً إدارياً رفيعاً في الشركة	4.57	0.66	كبيرة جداً
2.	تعدُّ المرأة جزءاً مهماً من عملية التخطيط للخلافة بالشركة	4.41	0.99	كبيرة جداً
3.	تقدم العائلة الدعم والتحفيز اللازمين للمرأة للمشاركة في الإدارة	4.30	0.87	كبيرة جداً
4.	تفضل الشركة عدم إشراك المرأة في قيادة الشركة كونها قد تتزوج من خارج العائلة	4.25	0.70	كبيرة جداً
5.	تقلل العادات والتقاليد من فرص المرأة في تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة	4.23	0.90	كبيرة جداً
6.	تفضل الشركة إعطاء المرأة حقها في الميراث من غير أسهم في ملكية الشركة	4.21	0.52	كبيرة جداً
7.	تشارك المرأة بفاعلية في عملية صنع واتخاذ القرارات في الشركات العائلية	3.80	0.95	كبيرة
8.	تمتلك المرأة فرصةً متساوية مع الرجال في تقلد المناصب الإدارية العليا في الشركة	3.79	1.00	كبيرة
9.	لدى المرأة الفرصة في اختيار الخليفة المستقبلي	3.59	1.00	كبيرة
10.	تحصل المرأة من العائلة على حقها في الخلافة في إدارة الشركة	3.27	1.00	متوسطة
11.	لدى المرأة من أفراد العائلة نفس الفرصة التي لدى الرجل لتكون الخليفة المستقبلي	3.10	1.00	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.96	0.38	كبيرة

يتبين من نتائج جدول (8) أن أغلب فقرات المجال كانت بدرجة كبيرة جداً وكبيرة؛ حيث إن الفقرات التي حظيت على أعلى متوسط حسابي في مجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين كانت من الفقرة الأولى إلى الفقرة السادسة، والتي رُتبت تنازلياً؛ حيث حظيت هذه الفقرات بمتوسط حسابي قدره (من 4.57 ولغاية 4.21) وبدرجة تقدير كبيرة جداً. إذا نظرنا للنتائج نظراً دقيماً وعميقاً نستطيع الاستنتاج أن الشركات العائلية في فلسطين لديهم مستويات كبيرة من الإدراك تجاه مشاركة المرأة ودورها في تولي

مناصب إدارية رفيعة بالإدارة العليا للشركات العائلية، وهي أيضا جزء مهم من عملية التخطيط للخلافة، ولكن في نفس الوقت هنالك توجهٌ بعدم إشراك المرأة بقيادة الشركة، لا سيما في حالة الزواج من خارج العائلة؛ للحفاظ على مليكة الشركة حصرياً للعائلة، بالإضافة لتأثير العادات والتقاليد على فرص المرأة لتولي مناصب عليا. وفقا لذلك تفضل الشركات العائلية إعطاء المرأة حقها في الميراث من غير أسهم الشركة، وهذا الأمر مفهومٌ ضمن ثقافة المجتمع الفلسطيني والعربي. وإذا نظرنا للفقرات الأقل متوسط حسابي في الجدول السابق نستنتج أن هنالك فرصة جيدة للمرأة في أن تشارك في اختيار الخليفة، ولكن في نفس الوقت لا تفضل الشركات العائلية أن تحصل المرأة على حقها في الخلافة ولا تعطيتها نفس الفرصة التي تعطى للرجل. وهذا يتوافق مع الدراسات السابقة التي تعطي الذكور أفضلية أكبر على الإناث في تولي منصب الخليفة وخاصة في المجتمعات العربية. تتفق النتائج مع دراسات عدة مثل: (Kaunda and Nkhoma (2013، ودراسة (Soto Maciel et al. (2015 التي أشارت إلى أن التقاليد والمعتقدات الثقافية من أهم العوامل التي تؤثر على فرص البنات في العائلة من تولي مناصب مهمة في الشركات العائلية. كما وضحت دراسة (Mischel and Iannarelli (2011 أن هناك ميلاً قائماً على الجنس يعطي الأفضلية للأبناء على البنات كورثة للقيادة، بغض النظر عن الخبرة أو الشخصية أو الاهتمام بالقيادة.

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

جدول 9

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	3.96	0.38	كبيرة
5.	معيقات التخطيط للخلافة	3.90	0.60	كبيرة
	المحور الكلي	4.17	0.31	كبيرة

يتبين من جدول (9) أن (الدوافع وراء عملية التخطيط للخلافة) بلغ المتوسط الحسابي له (4.44)، وبدرجة تقديرٍ كبيرة جداً، كذلك مجال الصفات الواجب توافرها في الخليفة المحتمل

بلغ المتوسط الحسابي له (4.37)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ومجال تبني الشركات العائلية للتخطيط المسبق للخلافة بلغ المتوسط الحسابي له (4.17)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما مجال دور المرأة في عملية التخطيط للخلافة فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.96)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما مجال معيقات التخطيط للخلافة بلغ متوسطه الحسابي (3.90)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً أنّ الدرجة الكلية لواقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين كانت كبيرة بمتوسط حسابي كلي (4.17).

ملخص ونقاش النتائج

النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة

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

استمرارية الشركات العائلية من جيل إلى آخر تعتمد اعتماداً كبيراً على التخطيط للخلافة، حيث يلعب التخطيط للخلافة دوراً حاسماً في الحفاظ على الإرث والقيم في الشركات العائلية واستمرارية أعمالها الإستراتيجية، ويساعد التوريث الناجح والمخطّط له تخطيطاً جيداً في الحفاظ على الشركة عبر الأجيال، وتساعد الشركات العائلية للحفاظ على ميزة تنافسية مما يؤدي إلى استدامتها. رغم اعتراف القائمين على الشركات العائلية وإدراكهم أهمية التخطيط للخلافة وضرورتها، إلا أنهم يواجهون مشاكل وتحديات في عملية الخلافة سواء بعدم وجود خطط رسمية ومكتوبة أو بسبب الاختلاف في وجهات النظر بين الأجيال حول طريقة إدارة الشركة العائلية أو طريقة التحضير والتجهيز لنقل السلطة وتحديد الخليفة. أما فيما يخص الصفات التي يجب توفرها في الخليفة فقد بينت الدراسة أهم الصفات والسمات المرغوبة من الشركات العائلية. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هنالك مشاركة فعلية للمرأة في إدارة الشركات العائلية وحصولها على مناصب إدارية رفيعة، ولكن رغم ذلك تفضل العائلة إعطاء المرأة حقها من غير أسهم الشركات العائلية، لا سيما في حالة الزواج من خارج العائلة. وأخيراً، توضح الدراسة أنّ المرأة تشارك في اختيار الخليفة، ولكن في نفس الوقت لا تفضل الشركات العائلية أن تحصل المرأة على حقها في الخلافة ولا تعطىها نفس الفرصة التي تُعطى للرجل.

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

إن الشركات العائلية في فلسطين لديها توجهات وروى مستقبلية واضحة ومحددة تجاه تأهيل الجيل القادم ورفع كفاءته وبناء قدراته ونقل المعارف والخبرات إليه ودفعه للانخراط المبكر للعمل في الشركة، وذلك بهدف تحضير الجيل القادم من أفراد العائلة لشغل المناصب الإدارية وتولي المسؤولية عن إدارة الشركة العائلية في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك توضح الدراسة أنّ هنالك خطأً موضوعاً للخلافة في المستقبل سواءً عن طريق مناقشة الموضوع

في العائلة أو عن طريق تحديد الصفات والمعايير المناسبة التي يجب توفرها في الخليفة، ولكن بصورة غير رسمية. نجد أيضاً أنّ خطط الخلافة لسيت خطة مكتوبة واضحة المعالم، ولكنها أقرب إلى نقاشات وتبادل آراء ورؤى مستقبلية، وليست مُعدّة إعداداً منهجياً ومحدداً؛ حيث لا توجد خطط للطوارئ، ولا يتم الاستعانة بخبراء.

تتفق هذه النتائج مع دراسة صحراوي وسفير (2021) حول أن حوكمة الشركات تسهم في استمرار الشركات العائلية عبر الأجيال، حيث لديها دورٌ جوهريٌّ وأساسيٌّ في تحسين التسيير والرقابة والتخطيط لانتقال المناصب القيادية والمسؤوليات بين الأجيال. كذلك تتفق مع دراسة غلاب وآخرون (2020) والتي أشارت إلى أن الحوكمة الفاعلة للشركات العائلية تساهم في ضمان استدامتها وانتقالها للأجيال القادمة. أما دراسة Paço et al. (2021) فقد توصلت إلى أنّ استراتيجيات الخلافة تختلف باختلاف أنواع الأعمال وحجمها وطبيعة العلاقات بين الأجيال. هنالك أيضاً دراسة Nwuke et al. (2020) وقد أكدت على أنّ التخطيط الناجح للخلافة يتطلب رؤيةً وقيماً محددةً واضحة، وأنّ الشركات العائلية التي لديها بيانٌ واضحٌ ومحددٌ للمهمة والقيم هي الأكثر عرضةً لتنفيذ خطة الخلافة بنجاح، وأن الحوكمة العائلية والاحترافية والتخطيط الزمني هي عناصر حاسمة في تخطيط الخلافة، كذلك أشارت إلى أهمية توفير الموارد اللازمة والاستثمار في الخطط الجيدة للخلافة؛ لضمان استمرارية الشركات العائلية وحماية تراثها وقيمها على المدى الطويل. وأخيراً، دراسة سلامة (2017) والتي أشارت إلى أنّ التحضير الجيد للخلفاء خلال حياة الزعيم الحالي للشركة هو البديل الأفضل للشركات العائلية، ولا يحظى وجود خطة خلافة مكتوبة شعبية بين معظم الشركات العائلية.

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

إن الشركات العائلية في فلسطين لديهم مستويات عالية من الفهم والإدراك تجاه أهمية عملية التخطيط للخلافة لمواجهة التحديات والمخاطر والظروف الطارئة، ولضمان استمراريتها عبر الأجيال ومنع الصراعات بين أفراد العائلة في حالة الرحيل المفاجئ للرئيس أو المؤسس، بالإضافة إلى تأمين الانتقال السلس للسلطة، عن طريق ضمان وجود خليفة مؤهل وقادر على تحقيق الخطط الإستراتيجية والتشغيلية لهذه الشركات، وبالتالي استدامتها بالسوق وضمان نجاحها والحفاظ على مصالح العائلة على المدى القصير والطويل.

تتفق هذه النتائج مع دراسة Paço et al. (2021) والتي توصلت إلى أنّ الشركات العائلية لديها خصائص تميّزها عن الشركات الأخرى، وأهمها مسألة الخلافة، كذلك دراسة سلامة (2017) التي بينت أن الشركات العائلية تُعدّ استمرار العمل ضمن العائلة، والحفاظ على وحدتها وحماية اسمها في السوق، وحماية تراثها وثروتها هي الفوائد الأهم للتخطيط للخلافة.

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

أظهرت الدراسة أن الشركات العائلية في فلسطين لديها مستويات عالية من الإدراك تجاه أهمية تحديد الخليفة المستقبلي، كما توصلت أيضا إلى تحديد مجموعة من الصفات الأساسية التي يفضل توفرها في الخليفة، وهي القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والتمتع بالمهارات الإنسانية والسمات الريادية والمهارات القيادية، والقدرة على حل المشكلات، بالإضافة إلى أهمية أن يحظى الخليفة بالثقة والقبول من أفراد العائلة، وأخيراً، أن يمتلك الخليفة نصيباً كبيراً من الأسهم في الشركة. بينما الصفة الأقل أهمية كانت العمر.

وعلى أية حال، فإن هذه النتائج تتوافق مع دراسة (Chrisman et al. 1998) التي ركزت على أهمية معظم الصفات التي توصلت لها هذه الدراسة. وتلك دراسة أخرى لأبو صلاح (2019) أشارت إلى تأثير رأس المال الفكري والتدريب على استدامة الشركات العائلية عن طريق زيادة قدرتها على الابتكار وتحسين إنتاجيتها وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح. وكذلك دراسة (2021) Paço et al. أشارت إلى أن الخلافة الداخلية لأفراد العائلة القادرين والذين يشاركون في إدارة الشركة ولديهم تجارب عمل في شركات أخرى هو الوضع المثالي عموماً للشركات العائلية، واعتبرت الدراسة أن استعداد الخلفاء لتولي الأعمال، والعلاقة مع مؤسس الشركة والقرب منه - عوامل مهمة لنجاح عملية الخلافة.

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

توصلت الدراسة إلى أن أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط للخلافة في الشركات العائلية في فلسطين هي عدم تحديد وقت التوريث وتركه للتطورات في المستقبل. كما بينت الدراسة وجود تناقض في الأهداف والرؤى والتطلعات بين الأجيال، سواء في طريقة إدارة الشركة أو في النظرة لكيفية التقدم والالتزام في عملية تخطيط رسمية للخلافة. وأخيراً، وجدت الدراسة أن هنالك مشاكل أخرى تواجه الشركات العائلية، لكنّها أقل أهمية؛ مثل عدم اليقين حول مستقبل الشركات العائلية، بالإضافة لضعف التواصل والشفافية حول خطة الخلافة بين الأجيال بسبب رغبة المالك أو المؤسس في الإبقاء على التحكم والسيطرة على الشركة. حيث يُعدُّ الحذر وقلة الثقة في الجيل القادم السبب الرئيس في عدم التنازل عن الصلاحيات ونقل القيادة للجيل القادم. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة زغوان والأزهر (2020) والتي أظهرت أن الشركات العائلية تواجه صعوبات عند تطورها ونموها وانتقالها بين الأجيال، حيث شددت الدراسة على أهمية وضع ضوابط ووسائل رقابية، مثل إنشاء مجلس للعائلة وفصل الملكية عن الإدارة ووضع قواعد فعالة لحوكمتها؛ وذلك لضمان استمراريتها. أما دراسة التميمي (2018) ودراسة (Hastenteufel and Staub 2019) فقد أشارتا إلى وجود العديد من التحديات التي تواجه الشركات العائلية المتعلقة بالتخطيط للخلافة.

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

تشير الدراسة إلى أنّ الشركات العائلية في فلسطين لديها مستويات كبيرة من الوعي بأهمية مشاركة المرأة في الإدارة وتوليها مناصب إدارية رفيعة، حيثُ شدّدت نتائج الدراسة على ضرورة مشاركة المرأة في عملية التخطيط للخلافة واختيار الخليفة المستقبلي، ولكن في نفس الوقت هنالك رغبة بعدم إشراك المرأة في الإدارة في حالة الزواج من خارج للعائلة، وذلك للحفاظ على ملكية الشركة حصرياً للعائلة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير للعادات والتقاليد على فرص المرأة لتولي مناصب عليا، ووفقاً لذلك تفضّل الشركات العائلية إعطاء المرأة حقها في الميراث من غير أسهم الشركة، وهذا الأمر مفهوم ضمن الثقافة الفلسطينية.

نستخلص أنّ هنالك فرصة جيدة للمرأة أن تشارك في اختيار الخليفة ولكن في نفس الوقت لا تفضل الشركات العائلية أنّ تحصل المرأة على حقها في الخلافة ولا تعطىها نفس الفرصة التي تُعطى للرجل لتكون الخليفة، وهذا يتوافق مع الدراسات السابقة التي تعطي الذكور أفضلية أكبر على الإناث في تولي منصب الخليفة، لا سيّما في المجتمعات العربية، ويتفق ذلك مع دراسة Ashraf et al. (2019) التي أشارت إلى أهمية التركيز على التعليم وتطوير المهارات لدى الأجيال الشابة المعنيّة بالخلافة، وأهمية دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على نجاح عملية التخطيط للخلافة.

الخاتمة التوصيات

توصي الدراسة الشركات العائلية في فلسطين بأهمية التخطيط المسبق والرسمي والمكتوب لانتقال القيادة بين الأجيال، مع تحديد جدول زمني واضح لضمان استمرارية الشركة والحد من عدم اليقين. كما تشدد الدراسة على ضرورة عقد اجتماعات عائلية منتظمة لمناقشة قضايا الخلافة بشفافية، إلى جانب تنفيذ برامج تدريب قيادية للخلفاء المحتملين، بما يشمل إتاحة الفرصة لهم لاكتساب خبرات خارج نطاق الشركة العائلية. كذلك، تؤكد الدراسة على ضرورة تفعيل دور المرأة في إدارة الشركات العائلية ومنحها حقها في التوريث، مع أهمية وضع سياسات تكفل حصولها على فرص متساوية مع الرجل في المناصب القيادية، بغض النظر عن حالتها الاجتماعية. ومن ضمن التدابير التي تقترحها الدراسة إنشاء مجالس عائلية للإشراف على التخطيط للخلافة، مع الاستعانة بمستشارين مستقلين للمساعدة في حل النزاعات وضمان اتخاذ قرارات مهنية. كما تتصح الدراسة بضم أفراد مستقلين من خارج العائلة لمجالس الإدارة لضمان الحيادية والشفافية، ومن ثمّ المساعدة في استدامة الشركات العائلية، فتشجع الدراسة أصحاب الشركات على تبني أنظمة حوكمة رسمية مثل تحويل الشركة إلى مساهمة خصوصية، والعمل على فصل الملكية عن الإدارة لتجنب تأثير الصراعات العائلية.

على مستوى المؤسسات الحكومية والمجتمع المدني، تدعو الدراسة إلى تعزيز المساواة بين الجنسين في المناصب الإدارية العليا، من خلال تغيير الصورة النمطية في المجتمع الفلسطيني

وسن قوانين تلزم الشركات بتكافؤ الفرص، كما توصي الدراسة بتنظيم ورش عمل وندوات لتسليط الضوء على أهمية التخطيط للخلافة وأفضل الممارسات المتعلقة بهذه القضية، وعلاوة على ذلك، فإن الدراسة تؤكد على ضرورة تدخل الحكومة لدعم الشركات العائلية في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية، عن طريق توفير برامج تمويل بفوائد منخفضة وضمانات حكومية، بالإضافة إلى وضع سياسات ضريبية تحفز استدامتها. وأخيراً، توصي الدراسة بدمج مساقات متخصصة في الإدارة العائلية ضمن برامج الجامعات الفلسطينية لتعزيز الوعي الأكاديمي بهذا المجال.

محددات الدراسة

تركزت الدراسة الحالية على الشركات العائلية في مناطق محددة من الضفة الغربية - فلسطين، مما قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها على الشركات العائلية في كامل فلسطين أو دول أخرى ذات سياقات اقتصادية واجتماعية مختلفة. كما اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الملائمة (Purposive Sampling)، وهو ما قد يؤثر على شمولية النتائج وإمكانية تعميمها على جميع الشركات العائلية في فلسطين. بالإضافة إلى ذلك، واجهت الدراسة تحديات في الحصول على إجابات دقيقة من بعض المشاركين بسبب الطبيعة الحساسة لموضوع الخلافة في الشركات العائلية، حيث أبدى بعض المبحوثين تردداً في تقديم آراء صريحة حول قضايا الخلافة والصراعات الداخلية، والذي بدوره قد يكون له تأثير على دقة النتائج. علاوة على ذلك، لم تتناول الدراسة -تتأولاً مباشراً- بعض العوامل الأخرى التي قد تؤثر على عملية الخلافة، مثل التأثيرات الاقتصادية والجيوسياسية، التي قد يكون لها دور أساسي في تشكيل ممارسات التخطيط للخلافة داخل الشركات العائلية في فلسطين.

الدراسات المستقبلية

هنالك حاجة لإجراء دراسات تستكشف وتسلط الضوء على تأثير العوامل الثقافية والمجتمعية على تخطيط الخلافة في الشركات العائلية في فلسطين وغيرها من الدول العربية، مع ضرورة التركيز على التباينات بين الخلفاء الذكور والإناث لفهم تأثير الأدوار الجنسانية على هذه العملية. بالإضافة لدراسة الآثار بعيدة المدى لاستبعاد النساء من المناصب القيادية. هنالك أيضاً حاجة لإجراء دراسات تعمل على اقتراح نماذج نظرية تأخذ في الاعتبار الخصوصيات الثقافية والاقتصادية والقانونية والجيوسياسية للشركات العائلية في فلسطين.

علاوة على ذلك، نقترح إجراء دراسات تركز على تحليل الأسباب الجذرية للصراعات والتناقضات بين الأجيال فيما يتعلق بتخطيط الخلافة، إلى جانب البحث في دور الصفات القيادية، مثل القدرة على اتخاذ القرار الإستراتيجي والسلوك الريادي والمهارات القيادية، في نجاح انتقال القيادة واستدامة الشركات العائلية. وأخيراً، من المهم دراسة دور المرأة في الشركات العائلية، عن طريق دراسة الحواجز التي تعيق وصولها إلى المناصب القيادية، واقتراح حلول عملية لتعزيز مشاركتها، مع استكشاف إسهاماتها المحتملة في نجاح واستمرارية الشركات العائلية واستقرارها.

المراجع

أبو صالح، محمد صبحي. (2001). *الطرق الإحصائية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.
[Abū Ṣāliḥ, M. S. (2001). *Al-ṭuruq al-iḥṣā'īyah*. Dār Al-Yāzūrī Al-'Ilmīyah lil-Nashr w Al-Tawzī'. 'Ammān. (in Arabic)]

أبو صلاح، سلطان توفيق. (2019). *دور رأس المال الفكري في استدامة الشركات العائلية في محافظة جنين [رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة القدس، فلسطين.

[Abu Salah, S. T. Q. (2019). *The role of intellectual capital on family business companies' sustainability in Jenin Governorate* [Unpublished master's thesis]. Al-Quds University, Palestine. (in Arabic)]

التميمي، نعيم. (2018). *الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات وسبل التطوير [رسالة ماجستير غير منشورة]*. جامعة الخليل، فلسطين.

[Al-Tamīmī, N. (2018). *Al-sharikāt al-'ā'ilīyah fī Muḥāfaẓat al-Khalīl: Al-mushkilāt w a-subul al-taṭwīr* [Unpublished master's thesis]. Jāmi'at Al-Khalīl, Palestine. (in Arabic)]

توفيق، مبروك. (2024). *أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الإستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. المجلة العربية للإدارة، 44(4)، 69-108.* <https://doi.org/10.21608/ajja.2021.90243.1138>

[Tawfik, M. (2024). The impact of applying the principles of good governance on the strategic performance of operations in family businesses: An applied study on a sample of family businesses operating in the Egyptian market. *Al-Majalla Al-'Arabīyya lil-Idara*, 44(4), 69–108. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/ajja.2021.90243.1138>

الحسين، عمر يحيى، ومتولي، أيمن حسن. (2023). *تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(2)، 801-857.* <https://doi.org/10.21608/jces.2023.304479>

[Al-Ḥusayn, 'U. Y., & Al-Mutawali, A. H. (2023). Ta'thīr takhtīf alt'āqb al-qayyādī 'alā istimrāriyat al-a'māl fī al-sharikāt al-'ā'ilīyah: Dirāsah taṭbīqīyah 'alā al-qiṭā' al-khāṣṣ Al-Miṣrī. *Al-Majallah Al-'Ilmīyah lil-Dirāsāt Al-Tijārīyah w Al-Bī'īyah*, 14(2), 801–857. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/jces.2023.304479>

خضير، شادي. (2019). أثر الالتزام معايير الحوكمة على الاداء المؤسسي للشركات العائلية "دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة غزة" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، فلسطين.

[Khudayr, S. (2019). *Athar al-iltizām ma'āyir al-Ḥawkamah 'alā al-adā' al-mu'assasī lil-sharikāt al-'ā'ilīyah "Dirāsah maydānīyah 'alā al-sharikāt al-'ā'ilīyah fī Muḥāfazat Ghazzah"* [Unpublished Master's Thesis]. Al-Azhar University, Palestine. (in Arabic)]

درويش، نضال عارف، ونصار، مريم آدم وجيه. (2022). دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 12(3), 274–297. <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.1>

[Darwish, N. A., & Nassar, M. A. W. (2022). The role of women in managing family firms in the West Bank. *Global Journal of Economics and Business*, 12(3), 274–297. (in Arabic)] <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.1>

زغوان، سفيان، والأزهر، عزة. (2020). حوكمة الشركات كإطار لتطور ونمو الشركات العائلية *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*, 13(1), 194–209.

[Zaghwān, S., & Al-Azhar, 'A. (2020). Ḥawkamat al-sharikāt k'tār li-tatawwur w a-numūw al-sharikāt al-'ā'ilīyah. *Majallat Al-'Ulūm Al-Iqtisādīyah w Al-Tasyīr w Al-'Ulūm Al-Tijārīyah*, 13(1), 194–209. (in Arabic)]

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), 43–179.

[Salāmah, M. (2018). The extent of family business companies' commitment to governance guide in Northern West Bank according to the owners' perspectives. *Majallat Jāmi'at al-Aqṣá lil-'Ulūm al-Insānīyah*, 22(2), 43–179. (in Arabic)]

صحراوي، ياسين وسفير، محمد. (2021). الحوكمة كأداة لاستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال. *مجلة مجاميع المعرفة*, 7(1), 414–428.

[Ṣaḥrāwī, Y., & Sfyir, M. (2021). Al-hawkamah ka-adāh lāstmrāryh al-sharikāt al-iqtisādīyah al-'ā'ilīyah 'abra al-ajyāl. *Majallat Majāmī' Al-Ma'rifah*, 7(1), 414–428. (in Arabic)]

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), 249–258.

- [Ghallāb, F., Zrwkhy, F., & Mymwn, A. (2020). Ishkālīyat al-taḥakkum fī asdāmḥ al-sharikāt al-‘ā’ilīyah min manzūr hawkamāt al-sharikāt: Dirāsah taḥlīlīyah. *Majallat al-Tanmiyah w Al-Iqtisād Al-Taṭbīqī*, 3(1), 249–258. (in Arabic)]
- Anggadwita, G., Profityo, W. B., Alamanda, D. T., & Permatasari, A. (2019). Cultural values and their implications to family business succession: A case study of small Chinese-owned family businesses in Bandung, Indonesia. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 281–292. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2019-0017>
- 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), 107–123.
- Bąkiewicz, A. (2020). Cultural embeddedness of family businesses succession planning: A comparative study of Poland and Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 328–337. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.27](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.27)
- Basco, R. (2015). Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259–271. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x>
- Bocatto, E., Gispert, C., & Rialp, J. (2010). Family-owned business succession: The influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: Evidence from Spanish firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497–523. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00306.x>
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014–2035. <https://doi.org/10.1002/smj.2760>
- Chanchotiyan, N., & Asavanant, K. (2020). The factors of family business successor readiness and how their impact on the business transition from successors’ perspectives. *Journal of Administrative and Business Studies*, 6(5), 197–204. <https://doi.org/10.20474/jabs-6.5.4>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00019.x>

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Corona, J. (2021). Succession in the family business: The great challenge for the family. *European Journal of Family Business*, 11(1), 64–70. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v11i1.12770>
- Darwish, N. A. (2022). High-growth entrepreneurial firms in extreme context: The case of Palestine. *Businesses*, 2(4), 486–500. <https://doi.org/10.3390/businesses2040031>
- European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General. (2008). *Overview of family business relevant issues*. Austrian Institute for SME Research.
- Garcia, P. R. J. M., Sharma, P., De Massis, A., Wright, M., & Scholes, L. (2018). Perceived parental behaviors and next-generation engagement in family firms: A social cognitive perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 224–243. <https://doi.org/10.1177/1042258718796087>
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2014). Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299–312. <https://doi.org/10.1111/etap.12040>
- Glover, J. L. (2014). Gender, power, and succession in family farm business. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2012-0006>
- Glover, J. L., & Reay, T. (2015). Sustaining the family business with minimal financial rewards: How do family farms continue? *Family Business Review*, 28(2), 163–177. <https://doi.org/10.1177/0894486513511814>
- Gómez-Mejía, L. R., Larraza-Kintana, M., Moyano-Fuentes, J., & Firfiray, S. (2018). Managerial family ties and employee risk bearing in family firms: Evidence from Spanish car dealers. *Human Resource Management*, 57(5), 993–1007. <https://doi.org/10.1002/hrm.21829>
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Haberman, H., & Danes, S. M. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review*, 20(2), 163–184. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00088.x>

- Hastenteufel, J., & Staub, M. (2019). Current and future challenges of family businesses. *Managerial Economics*, 20(2), 119–132. <https://doi.org/10.7494/manager.2019.20.2.119>
- Heck, R. K. Z., Hoy, F., Poutziouris, P. Z., & Steier, L. P. (2008). Emerging paths of family entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 317–330. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00246.x>
- Kaunda, S., & Nkhoma, A. (2013). Intergenerational survival of family businesses: Factors affecting the succession success of family-owned businesses in Malawi. *European Journal of Business and Management*, 5(7), 157–164.
- Kiwiya, R. H., Bengesi, K. M. K., & Ndyetabula, D. W. (2020). Succession planning and performance of family-owned small and medium enterprises in Arusha City – Tanzania. *Journal of Family Business Management*, 10(3), 213–230. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2019-0018>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.10.010>
- Makiwane, M., Gumede, N. A., Makoae, M., & Vawda, M. (2017). Family in a changing South Africa: Structures, functions and the welfare of members. *South African Review of Sociology*, 48(2), 49–69. <https://doi.org/10.1080/21528586.2017.1288166>
- Michael-Tsabari, N., & Weiss, D. (2015). Communication traps: Applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review*, 28(1), 26–40 <https://doi.org/10.1177/0894486513497506>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- Mischel, L., & Iannarelli, C. (2011). Understanding a father-daughter succession case: Applying the 5+5+5 Bernelli model. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(2), 270–276.

- Mokhber, M., Gi, T. G., Rasid, S. Z. A., Vakilbashi, A., Zamil, N. M., & Seng, Y. W. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330–347. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0171>
- Nelson, T., & Constantinidis, C. (18 June 2009). *The daughters of family business: Developing a global research agenda* [Paper presentation]. International Research Conference, Women's Entrepreneurship: family, business ownership and gender as institutional constraints, Jönköping, Sweden. <https://hdl.handle.net/2268/27804>
- Nelson, T., & Constantinidis, C. (2017). Sex and gender in family business succession research: A review and forward agenda from a social construction perspective. *Family Business Review*, 30(3), 219–241. <https://doi.org/10.1177/0894486517715390>
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087–1122. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Nordqvist, M., Melin, L., Waldkirch, M., & Kumeto, G. (2015). Chapter 1: Introducing theoretical perspectives on family business. In *Theoretical perspectives on family businesses*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783479665.00008>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Harvard University Press.
- Nwuke, O., Nwoye, C., & Onoyima, N. (2020). Family businesses, succession and survival strategies. In *Indigenous African Enterprise* (Vol. 26, pp. 59–71). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120200000026005>
- Osunde, C. (2017). Family businesses and its impact on the economy. *Journal of Business & Financial Affairs*, 6(1), 1000251.
- 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), 1–12.
- Pham, T. T., Bell, R., & Newton, D. (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), 258–276. <https://doi.org/10.1108/JEEE-01-2018-0006>

- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2016). *Middle East family business survey 2016*. Online report. Retrieved from <https://www.pwc.com/vn/en/publications/featured-publications/fbs-2016.html>
- Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: Evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439–460. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0118-3>
- Ramadani, V., Hisrich, R. D., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2017). Gender and succession planning: Opportunities for females to lead Indonesian family businesses. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(3), 229–251. <https://doi.org/10.1108/IJGE-02-2017-0012>
- Renuka, V. V., & Marath, B. (2023). Impact of effective governance structure on succession process in the family business: Exploring the mediating role of management succession planning. *Rajagiri Management Journal*, 17(1), 84–97. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-06-2021-0048>
- Saeed, S., Gimenez-Jimenez, D., Calabrò, A., & Kraus, S. (2024). Preparing the successor through familial support and legitimacy: A multilevel framework. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2380418>
- Salameh, C. S. (2017). *Succession of family businesses in Palestine* [Master's thesis]. Birzeit University, Palestine.
- Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358–371. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.004>
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21, 331–345. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040105>
- Shahwan, U. S. (1989). Entrepreneurship and the prospects of development in the West Bank. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1(3), 257–266. <https://doi.org/10.1080/08985628900000022>
- Soto Maciel, A., de la Garza Ramos, M. I., Esparza Aguilar, J. L., & San Martín Reyna, J. M. (2015). The influence of family relationships in the succession: A factorial analysis of Mexican enterprises. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 238–256. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0036>

- Stamm, I., & Lubinski, C. (2011). Crossroads of family business research and firm demography—A critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.002>
- Tang, J. K. K., & Hussin, W. S. (2020). Next-generation leadership development: A management succession perspective. *Journal of Family Business Management, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2019-0024>
- Tirdasari, N. L., & Dhewanto, W. (2012). Family business succession in Indonesia: A study of the hospitality industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 69–74. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1159>
- Villegas, S. A. C., Jiménez, S. O., & Hernández, C. A. J. (2018). Leadership in the family business in relation to the desirable attributes for the successor: Evidence from Mexico. *European Journal of Family Business*, 8(2), 117–128. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v8i2.5193>
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: Family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(1), 189–207. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>

نضال عارف درويش، حاصل على درجة الدكتوراه في الاقتصاد وإدارة التكنولوجيا من جامعة بيرغامو في إيطاليا عام 2015، يشغل حالياً منصب أستاذ مساعد في جامعة القدس، ورئيس قسم دائرة إدارة الأعمال - دراسات ثنائية. تشمل اهتماماته البحثية: ريادة الأعمال، الشركات العائلية، الحوكمة والتحول الرقمي والابتكار، والأعمال التجارية الدولية، والتسويق.

(ndarwish@staff.alquds.edu)

حنين خانافسه، حاصلة على درجة الماجستير في الإدارة والأعمال لعام 2024 ودرجة البكالوريوس في المحاسبة من جامعة القدس. لديها خبرة في مجال العمل البنكي حيث تعمل منذ سبع سنوات في هذا القطاع. تقع اهتماماتها البحثية في مجال إدارة الأعمال والتسويق. (haneen.khanafseh@gmail.com)