



مدى التزام الشركات العائلية الفلسطينية بمبادئ الحوكمة وانعكاسه على أدائها واستمراريتها



شباط 2025



مدى التزام الشركات العائلية الفلسطينية بمبادئ الحوكمة وانعكاسه على أدائها واستمراريتها

شباط 2025

فريق إعداد الدراسة

د. سهيل سلطان	الباحث الرئيس/ رئيس دائرة الأعمال والتسويق، ومدير وحدة منشآت الأعمال الصغيرة والعائلية في جامعة بير زيت
محمد خليفة	باحث مشارك مدير دائرة الدراسات وتقييم مخاطر الفساد/ الإدارة العامة للنزاهة والوقاية من الفساد/ هيئة مكافحة الفساد
عبد الله عليان	متابعة وإشراف / مدير عام الإدارة العامة للنزاهة والوقاية من الفساد/هيئة مكافحة الفساد
عتاب شحادة	التدقيق اللغوي/ رئيس قسم تحقيق الأحزاب والنقابات والاتحادات والشركات/ الإدارة العامة للتحقيق / هيئة مكافحة الفساد
معالي د. رائد رضوان	الإشراف العام/ رئيس هيئة مكافحة الفساد



تم إنتاج هذا التقرير ضمن أنشطة برنامج الشفافية والأدلة والمساءلة (TEA³).

إن محتوى هذا التقرير لا يعبر بالضرورة عن آراء الأمم المتحدة أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو برامجه/مشاريعه أو الجهات المانحة.

فهرس المحتويات

5	قائمة الجداول
6	قائمة الأشكال
7	تقديم
8	الفصل الأول: مقدمة
8	خلفية
8	مشكلة الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	أسئلة الدراسة
10	فرضيات الدراسة
10	أهمية الدراسة
10	نموذج الدراسة
11	التعريفات الإجرائية
12	الفصل الثاني: الإطار النظري
12	الشركات العائلية
13	حوكمة الشركات العائلية
14	حوكمة الشركات في فلسطين
15	أداء واستمرارية الشركات العائلية
16	العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية وأداء واستمرارية هذه الشركات
19	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
21	صدق المقياس
21	ثبات المقياس
21	الأساليب الإحصائية
21	مفتاح ليكرت الخماسي

الفصل الرابع: حوكمة الشركات العائلية وأدائها في فلسطين 22

القسم الأول: البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.....22

القسم الثاني: مدى تطبيق الشركات العائلية لمبادئ الحوكمة 24

القسم الثالث: أداء الشركات العائلية.....32

القسم الرابع: العلاقة بين تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة

وأداء واستمرار الشركات العائلية واستمرارها35

الفصل الخامس: المعوقات التي تواجه الشركات العائلية بتطبيق مبادئ

وقواعد الحوكمة.....40

الفصل السادس: دور المؤسسات الداعمة لحوكمة الشركات العائلية.....43

الفصل السابع: النتائج والتوصيات.....45

النتائج45

التوصيات46

آليات تنفيذ توصيات الدراسة47

قائمة المراجع.....50

المراجع باللغة العربية50

المراجع باللغة الإنجليزية51

ملاحق52

ملحق 1: الاستبيان52

ملحق 2: أسئلة المقابلة56

ملحق 3: أسماء المحكمين.....56

ملحق 4: أسماء الأشخاص الذين تمت مقابلتهم.....56

ملحق 5: مدى التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة57

ملحق 6: أداء الشركات العائلية61

قائمة الجداول

الجدول	صفحة
الخطوات الإجرائية للدراسة	19
معامل كرونباخ ألفا	21
مفتاح ليكرت الخماسي	21
معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء الشركات العائلية	34
الارتباط بين الحوكمة (المتغير المستقل) وأبعاد الأداء (المتغير التابع)	34
الارتباط بين أداء الشركات (المتغير التابع) وأبعاد الحوكمة (المتغير المستقل)	35
نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الإجابات حول مدى الالتزام بقواعد الحوكمة وأثر ذلك على الأداء في الشركات العائلية والتي تعزى لمتغير الموقع	35
ترتيب المتوسطات الحسابية للحوكمة حسب الموقع الجغرافي	35
نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الإجابات حول مدى الالتزام بقواعد الحوكمة وأثر ذلك على الأداء في الشركات العائلية والتي تعزى لمتغير القطاع	36
ترتيب المتوسطات الحسابية للحوكمة حسب القطاع	36
نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الإجابات حول مدى الالتزام بقواعد الحوكمة وأثر ذلك على الأداء في الشركات العائلية والتي تعزى لمتغير عدد الموظفين	36
ترتيب المتوسطات الحسابية للحوكمة حسب عدد الموظفين	37
نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الإجابات حول مدى الالتزام بقواعد الحوكمة وأثر ذلك على الأداء في الشركات العائلية والتي تعزى لمتغير سنوات عمل الشركة	37
ترتيب المتوسطات الحسابية للحوكمة حسب سنوات عمل الشركة	37
نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الإجابات حول مدى الالتزام بقواعد الحوكمة وأثر ذلك على الأداء في الشركات العائلية والتي تعزى لمتغير نوع الشركة القانوني	38
ترتيب المتوسطات الحسابية للحوكمة حسب النوع القانوني	38
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لمعوقات تطبيق قواعد الحوكمة مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي	39

قائمة الأشكال

الشكل	صفحة
نموذج الدراسة	10
القطاع	22
الموقع الجغرافي	22
الشكل القانوني	23
عدد الموظفين	23
سنوات عمل الشركة	23
إبعاد الحوكمة	24
الإدارة المالية	25
الموارد البشرية	26
تقييم الموظفين	26
أصحاب المصالح	27
الشركاء ومجلس الإدارة	28
ممارسة المسؤولية	28
التدقيق	29
الشفافية والإفصاح	30
توزيع الأرباح	30
أداء الشركات العائلية	31
تحليل العملاء	31
التحليل الداخلي	32
الأداء المالي	32
التعلم والنمو	33
المعيقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الشركات	40
بيئة أعمال الشركات العائلية في فلسطين	42

إن التأثير السلبي للفساد يمس أفراد المجتمع كافةً، لذلك فإنه يتطلب مشاركة كافة المواطنين من القطاعات المختلفة في محاربة الفساد؛ ولذلك اعتمدت هيئة مكافحة الفساد عملية التخطيط الاستراتيجي عبر القطاعي لتعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد، على قاعدة المشاركة من جميع القطاعات والشركاء من القطاع العام، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والمؤسسات الدولية، للمشاركة في تحليل الوضع وتحديد الأولويات في هذه القطاعات بما يخدم الرؤية المشتركة للجميع في محاولة القضاء على الفساد.

تُدرك هيئة مكافحة الفساد أن القطاع الخاص يتأثر سلباً من انتشار الفساد؛ نتيجة لخفض معدلات الاستثمار؛ ومن ثم خفض حجم الطلب الكلي الذي يؤدي بدوره إلى تخفيض معدل النمو الاقتصادي، وتراجع مستويات المعيشة وزيادة تكلفة الخدمات الحكومية، وغيرها؛ مما يشكل بيئة طاردة للاستثمار ويعطل عجلة التنمية ويسهم في رفع الأسعار، وبالتالي فالقطاع الخاص معني بمكافحة هذه الظاهرة، ويتحمل جزءاً من المسؤولية، ومن ناحية أخرى فإن هناك دور مهم للقطاع الخاص في تعزيز التدابير الوقائية ومكافحة الفساد.

وحيث أن الشركات العائلية تكتسب أهمية كبيرة، من حيث مساهمتها في التشغيل والنواتج المحلي الإجمالي. وحيث أن الهيئة ليس لها علاقة مباشرة مع الشركات العائلية؛ إلا أن الوزارات والمؤسسات الممثلة للقطاع الخاص تخضع لقانون مكافحة الفساد؛ ويجدر أن تقوم الأطراف ذات العلاقة بدورها التكاملي، في تعزيز التزام الشركات بمبادئ الحوكمة كونه خط الدفاع الأول ضد الفساد، إضافة إلى توفير البيئة الاستثمارية الملائمة لبيئة الأعمال حتى يتمكن القطاع الخاص من القيام بدوره في محاربة الفساد جنباً إلى جنب مع الحكومة والمواطنين. ومن ثم، فقد قامت الهيئة بالعديد من النشاطات لتعزيز الحوكمة في الشركات العائلية، وما زالت تعمل بشكل مباشر مع العديد من الشركات العائلية لخلق نماذج ناجحة من التزامها بمبادئ الحوكمة، ويأتي إعداد هذه الدراسة استكمالاً لما تقوم به الهيئة.

ولا يسعنا بعد الانتهاء من هذه الدراسة إلا أن نتقدم بالشكر الجزير لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) على دعمه لإعداد هذه الدراسة، ومشاركة الهيئة في تنفيذ العديد من النشاطات لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد 2025 - 2030، ونشكر الباحث د. سهيل سلطان على جهوده، ونأمل أن يتم تنفيذ التوصيات والمقترحات الواردة فيها بما يساهم في تعزيز الشراكة الفاعلة ما بين القطاع الخاص وهيئة مكافحة الفساد، وبما ينعكس على تعزيز الحوكمة في الشركات العائلية.

رئيس هيئة مكافحة الفساد

د. رائد محمود رضوان

الفصل الأول: مقدمة

خلفية

تعتبر الشركات العائلية العمود الفقري للاقتصاد الفلسطيني (Sultan et al., 2017)، فأغلب نشاطات القطاع الخاص الفلسطيني هي أعمال عائلية والتي لعبت وما زالت تلعب دوراً محورياً في عملية الصمود والاقتصاد المقاوم وتشغيل الأيدي العاملة عدا عن أبعادها الاجتماعية والبيئية والتكنولوجية (خنافس، 2024). من هنا جاء حرص هيئة مكافحة الفساد على الاهتمام بهذه الفئة من الأعمال وتعزيز منظومة النزاهة والوقاية من الفساد وتعزيز الشراكة والتعاون ما بين الهيئة والوزارات والجهات ذات العلاقة والتي تصب في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية عبر القطاعية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد 2025 - 2030.

لا يوجد إجماع على تعريف واحد للشركات العائلية. مع ذلك، فإن هناك بعض العناصر المشتركة التي غالباً ما تُستخدم لتحديد الشركات العائلية وأهمها رأس المال والعائلة والشركة وتمركز اتخاذ القرارات داخل العائلة، ومن أهم مقومات نجاح هذه الشركات هي الحوكمة الرشيدة والتي تعني القواعد والإجراءات التي تساعد على الإشراف على الشركة العائلية وإدارتها بفعالية وكفاءة وتوزيع السلطة في الشركة وسلاسة الانتقال بين أجيالها والحفاظ على ثروتها (عبد الحفيظ، 2022).

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى التزام الشركات العائلية في الضفة الغربية بمبادئ الحوكمة حسب الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية ومدى العلاقة بين التزام هذه الشركات بمبادئ الحوكمة وأدائها واستمرار عملها عبر الأجيال من خلال قياس بطاقة الأداء المتوازن.

مشكلة الدراسة

ما يميز الشركات العائلية هو المزج بين العائلة والأعمال (Habash & Baidoun, 2024). هذا المزج هو سلاح ذو حدين، فمن جهة تساعد هذه الميزة على الصمود والإخلاص في العمل وروح المبادرة والاستمرار من جيل الى اخر ولكن من جهة ثانية قد يؤدي هذا المزج الى العديد من التحديات منها نقص الكفاءات والتداخل في الصلاحيات مما يؤثر سلباً على استمرارية هذه الأعمال خاصة بعد الجيل الثاني والثالث (Gagné et al., 2021).

تظهر الأبحاث أن 30% فقط من الشركات العائلية تنجو من المرحلة الانتقالية من الجيل الأول إلى الجيل الثاني، في حين يستمر 15% منها حتى الجيل الثالث، و3% منها فقط تستمر في الوجود بعد الجيل الرابع (Gagné et al., 2021). حيث تواجه الشركات العائلية العديد من التحديات، أهمها عدم فصل الملكية عن الإدارة ومشاكل انتقال الملكية والإدارة للجيل التالي، وما ينتج عنها من صراع حول السلطة والإدارة إضافة لضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب البناء المؤسسي والإداري السليم (الحرباوي، 2019)، كل هذا له تأثير سلبي على أداء الشركات العائلية وضمن استمرارها، حيث أن موضوع استمرار الشركات العائلية يتطلب الحفاظ على هذه الشركات من خلال الاهتمام بمدى التزامها بمبادئ الحوكمة (التميمي، 2018). ومن المعوقات التي تواجه أداء الشركات العائلية وديمومتها في فلسطين هو ضعف المؤسسات الداعمة لهذه الفئة من الشركات (عبد الحفيظ، 2022).

تؤكد الدراسات على الدور الحاسم للحوكمة في ضمان استمرارية ونجاح الشركات العائلية عبر مختلف السياقات الثقافية والاقتصادية؛ إذ يؤثر الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات العائلية بشكل كبير على استمراريته واستدامتها على المدى الطويل؛ حيث تعد آليات الحوكمة الفعالة أمراً بالغ الأهمية للشركات العائلية (Trebicka & Tartara, 2023)، لأنها ترتبط بتحسين الأداء المالي، وتقليل النزاعات بين الشركاء، وتعزيز الوصول إلى الموارد، مما يؤدي في النهاية إلى الأداء المستدام وطول عمر الشركة.

ومن ثم فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على السؤال الرئيس:

ما مدى التزام الشركات العائلية الفلسطينية بمبادئ الحوكمة وانعكاسه على أدائها واستمراريته؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تشخيص مدى التزام الشركات العائلية في فلسطين بمبادئ حوكمة الشركات خاصة فحص مدى التزام الشركات بأحكام قرار بقانون الشركات رقم 42 لسنة 2021 واحكام الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين. وانعكاس التزامها على أداء هذه الشركات واستمراريته. كما تسعى الدراسة الى:

- دراسة العلاقة بين التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة واداء وتطور واستمرار هذه الشركات.
- دراسة الفروقات في التزام الشركات العائلية للحوكمة تعزى للمتغيرات الديمغرافية مثل الموقع الجغرافي والقطاع وعدد العمال والنوع القانوني.
- تحديد معيقات التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة.
- تقييم دور الجهات ذات العلاقة مثل الوزارات ومؤسسات القطاع الخاص ذات العلاقة في تعزيز التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة.
- الخروج بتوصيات لتعزيز التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة وتعزيز دور الجهات الرقابية ومؤسسات القطاع الخاص في تحقيق ذلك.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

- السؤال الأول: ما واقع حوكمة الشركات العائلية في فلسطين حسب الدليل الاسترشادي؟
- السؤال الثاني: ما مستوى أداء الشركات العائلية في فلسطين حسب بطاقة الأداء المتوازن؟
- السؤال الثالث: ماهية العلاقة بين مدى حوكمة الشركات العائلية وادائها واستمرارها؟
- السؤال الرابع: ما هي أهم المعوقات التي تواجه حوكمة الشركات العائلية في فلسطين؟
- السؤال الخامس: ما هو دور المؤسسات والهيئات الداعمة للشركات العائلية في فلسطين في دعم حوكمة الشركات العائلية؟

فرضيات الدراسة

هناك فرضيتان رئيسيتان للدراسة هما:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة وأداء واستمرارية الشركات العائلية
- الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في فلسطين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

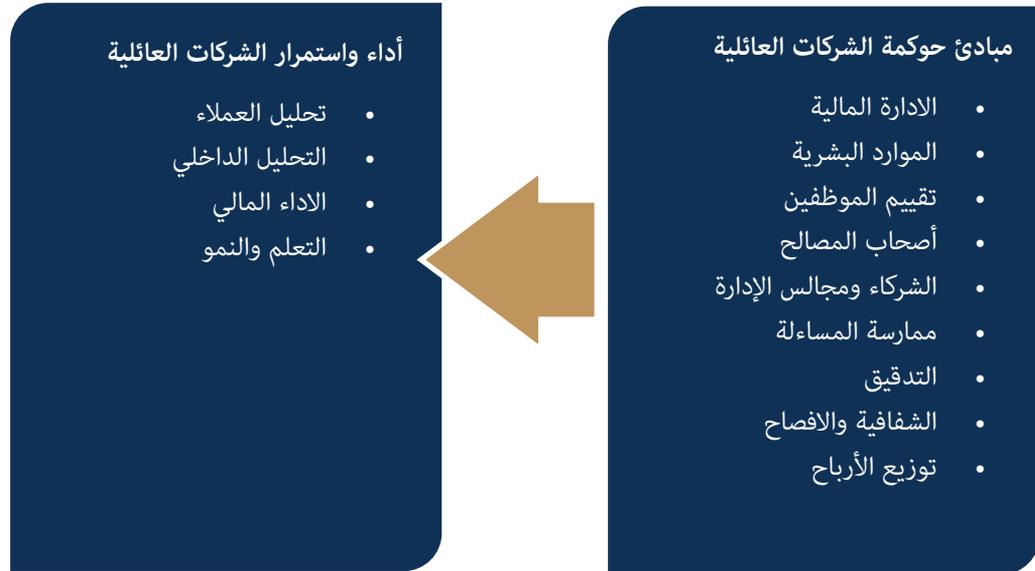
أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة في:

- تسلط الضوء على أهمية التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة وأهمية ذلك في تحسين أدائها واستمراريتها.
- مساعدة الجهات ذات العلاقة بأخذ دورها في تفعيل التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة.
- قيام هيئة مكافحة الفساد بدورها في تعزيز منظومة النزاهة والوقاية من الفساد في الوزارات والجهات ذات العلاقة.

نموذج الدراسة

الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة



المتغيرات الديمغرافية (الموقع، القطاع، عدد الموظفين، سنوات العمل، النوع القانوني)

شكل (1) نموذج الدراسة

التعريفات الإجرائية

فيما يلي التعريفات الإجرائية المستخدمة في الدراسة:

الحوكمة: وجود نظم تحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. ان الحوكمة في مضمونها هي الإدارة الرشيدة (توفيق، 2021).

الشركة العائلية: الشركة التي يكون أصحاب القرار فيها هم من العائلة المالكة للشركة والذي يجمعهم رابط القرابة (خنافسة، 2024). يتم تشكيل مجلس الإدارة من قبل أفراد العائلة الذين يمتلكون الأسهم، ويتمتعون بالسيطرة على إدارة ومالية ورقابة الشركة.

الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين: رزمة من الارشادات والأحكام التي تصب في تحديث الحوكمة في المنشآت العائلية الفلسطينية (الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين (2014) . تم دراسة تسعة ابعاد هي: الإدارة المالية، الموارد البشرية، تقييم الموظفين، أصحاب المصالح، الشركاء ومجالس الإدارة، ممارسة المساءلة، التدقيق، الشفافية والإصلاح، وتوزيع الأرباح.

أداء الشركات العائلية: الأداء هو انجاز مهمة قياساً بالمعايير، تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1996) لقياس أداء واستمرار الشركة العائلية من خلال دراسة أربعة ابعاد هي تحليل العملاء والتحليل الداخلي والأداء المالي والتعلم والنمو.

الفصل الثاني: الإطار النظري

في هذا الفصل تم عرض خمسة محاور هي: الشركات العائلية، حوكمة الشركات العائلية، حوكمة الشركات العائلية، حوكمة الشركات العائلية في فلسطين، أداء واستمرارية الشركات العائلية، والعلاقة بين حوكمة الشركات العائلية وأداء واستمرارية هذه الشركات.

الشركات العائلية

تمثل الشركات العائلية نسبة كبيرة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتمتلك بعض الشركات الكبرى وتسيطر عليها الأسر، وتوظف الشركات العائلية أكثر من 50% من إجمالي القوى العاملة في العالم، لذلك تعتبر الشركات العائلية العمود الفقري للاقتصاد العالمي، حيث تلعب دوراً في تقليل معدلات البطالة واستيعاب الكثير من العمالة. كما توفر هذه الشركات كميات كبيرة ومتنوعة من المنتجات وتمتلك الشركات العائلية حوالي 85% من عدد الشركات العالمية، وتشكل 35% من الشركات الكبرى في العالم (التميمي، 2018).

يشير مصطلح الشركات العائلية إلى الشركات التي يملك أفراد العائلة 51% على الأقل من أسهمها ويرتبط هؤلاء الأفراد ببعضهم بعلاقة قرابة أو نسب، ويتم تشكيل مجلس الإدارة من قبل أفراد العائلة الذين يمتلكون الأسهم، ويتمتع هؤلاء الأفراد بالسيطرة على إدارة ومالية ورقابة الشركة. وتتميز الشركات العائلية بالنشاط والفاعلية، وتساهم بشكل كبير في تعزيز الاقتصاد الوطني، وتمتص بنقاط قوة مثل الاستقرار والاستمرارية، وقدرتها على التكيف مع التحولات السريعة في بيئة العمل التجارية، واتخاذ القرارات السريعة، ويعود ذلك إلى سرعة معالجة المعلومات وتداولها بين أفراد العائلة (الحرباوي، 2019).

عرف توفيق (2021) الشركة العائلية بأنها المشروع الذي تتمركز ملكيته وإدارته داخل وحدة العائلة، أو الذي يكافح أفرادها في الوصول إليه والمحافظة على علاقات تنظيمية أساسها العائلة، وغالباً تشتهر هذه الشركات باسم العائلة التي تديرها. وقد يعود تأسيس هذه الشركات إلى شخص واحد، وبالتالي فإنه يتم ارتباط هذه الشركات بالتاريخ والتأصيل التاريخي للشخص المؤسس (عباس، 2020). وبالتالي يمكن تعريف الشركات العائلية بالشركات التي تملكها وتديرها الأسرة، وتستند على الروابط العائلية للحفاظ على الاستقرار والاستمرارية في الأعمال التجارية عبر الأجيال. تتميز الشركات العائلية بالجمع بين الملكية والإدارة والتناقل بين الأجيال، وتعد الشركات العائلية من أقدم أشكال الأعمال في العالم، وتشكل نسبة كبيرة من الشركات في القطاع الخاص. وتتميز الشركات العائلية بمجموعة من الصفات الفريدة، مثل القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة والتمسك بالأسس والقيم العائلية، وتوفير بيئة عمل ملهمة لأفراد العائلة والموظفين، إلى جانب الرؤية الاستراتيجية الطويلة الأجل. إن الشركات العائلية غالباً تكون أكثر استدامة، حيث يتم تحويل الخبرة والمعرفة العائلية من جيل إلى جيل.

تشير الدراسات أن معظم الشركات العائلية تفشل في البقاء بعد الجيل الثالث. يعود ذلك إلى عوامل مختلفة مثل تعدد الظروف التنافسية والتحديات التي تواجه عملية الانتقال من جيل إلى آخر، والتي تتطلب جهود تنظيمية وعاطفية كبيرة. ومن المعروف أن تحدي الخلافة هو أحد أبرز الأسباب المؤدية إلى توقف الشركات العائلية، حيث يصعب على العائلة الحفاظ على الاتجاه الطويل الأجل للشركة ورغبتها في تأمين مستقبل الأجيال القادمة. كما يتطلب الأمر تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحفاظ على رؤية الشركة والاستدامة المالية. وعلاوة على ذلك، هناك العديد من الأبعاد الإدارية التي يجب مراعاتها في إدارة الشركات العائلية لضمان استمراريته، على رأسها حوكمة الشركة العائلية (خضير، 2019).

أهم مزايا الشركات العائلية (فتحية، 2020):

- الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة، مما يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل ويساعد في رفع مستوى الأداء. كما يزيد ذلك ثقة الوسط التجاري في المشروع العائلي، خاصة إذا كانت العائلة التي تمتلك المشروع تتمتع بسمعة طيبة.
- يقوم أفراد العائلة بتمويل صاحب الفكرة (المؤسس).
- الاحترام المتبادل بين أفراد العائلة، وهذه الميزة تشجع على خلق مناخ من الالتفاف والترابط حول المصلحة العليا للمشروع.
- تبدأ المشروعات العائلية بأعداد قليلة من الموظفين، أغلبهم من أفراد العائلة، والذين يكونون عادةً مشتركين في اعتقاداتهم ومتشابهين في أطباعهم، مما يسهل عليهم التركيز في العمل.
- يكون للعائلة إحساس بالمسؤولية الأخلاقية تجاه مصالح الآخرين في الشركة. وعادةً ما تنظر أصحاب الشركات العائلية إلى شركاتهم كإرث اجتماعي يجب أن يستمر مع الأجيال.
- يمثل المالك دور المدير في القرارات المرنة والحاسمة والسريعة، وذلك بالتحضير الجيد للمخاطر المترتبة على تلك القرارات.

أهم عيوب الشركات العائلية (عباس، 2020):

- القرارات الاستثمارية الفورية: هذه النقطة تشير إلى أن بعض الشركات العائلية تميل إلى اتخاذ القرارات الاستثمارية بشكل سريع دون إجراء التحليل اللازم للفرص والمخاطر المتاحة.
- التداخل في العلاقات العائلية مما قد يؤدي إلى تفضيل بعض الأعضاء على حساب الآخرين بدلاً من اتخاذ القرارات الأفضل للشركة.
- التمسك بالطرق التقليدية والمحافظة على الثقافة العائلية والقيم التي قامت عليها الشركة، وهذا يمكن أن يمنع تطوير الشركة وتحسين أدائها في ظل التحديات الحديثة.
- بعض الشركات العائلية تقوم بإنتاج منتجات محدودة بسبب قدراتها المالية والتقنية المحدودة، وهذا يمكن أن يؤثر على نمو الشركة وقدرتها على تنويع منتجاتها وتوسيع نطاق عملها.
- بعض الشركات العائلية تواجه صعوبات في الانتقال من جيل إلى جيل، وذلك بسبب عدم وجود خطط استراتيجية.

حوكمة الشركات العائلية

كلمة الحوكمة هي تعريب للكلمة الإنجليزية Governance وأحياناً ما يطلق عليها لفظ الحاكمة أو الحاكمية وفيها يتم الإشارة إلى مفهوم الحكم الرشيد. تعرف الحوكمة أيضاً بكونها النظام الذي تستخدمه المنشآت في الإدارة والإشراف والرقابة على ممتلكاتها، بحيث تنظم عملية توزيع الحقوق بين الأطراف المعنية بمختلف صفاتهم، بدايةً من الملاك الأساسيين للمؤسسة، والمساهمين وأصحاب المصالح والمستثمرين والمديرين وأصحاب الأسهم، كما إنها تنظم عملية اتخاذ القرارات وتحديد مسؤوليات جميع الأطراف بدقة (خنافسة، 2024).

هناك تعريف آخر أوسع للحوكمة يضيف جزئية المسؤولية المجتمعية للشركة، لتصبح الحوكمة بتعريفها الشامل كالاتي: مجموعة القواعد والمبادئ التي تقوم بإدارة وتوجيه المؤسسة وممارسة الرقابة الشاملة عليها، وذلك بتنظيم الأدوار ما بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، بحيث تحفظ حقوق جميع الأطراف المعنية بجانب دورها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق الشركة.

ومن هنا يتضح أن الحوكمة بتعريفها الشامل تتضمن ثلاثة جوانب هامة هي (الحسين، 2023):

- الجانب الاقتصادي: وفيه تهتم الحوكمة بحق جميع الأطراف المساهمة في المؤسسة بحيث تخلق لهم مناخ استثماري آمن يتيح لهم العمل مع وجود ضمانات لحقوقهم في الأرباح.
- الجانب القانوني: وفيه تهتم الحوكمة بعملية الرقابة والإشراف بحيث لا تسمح بوجود ثغرات يمكن منها تفشى الفساد الإداري أو ضياع للحقوق.
- الجانب الاجتماعي: وفيه تهتم الحوكمة بضرورة تطبيق المؤسسة لواجبها الاجتماعي اتجاه المجتمع وذلك بتنظيم مسؤوليتها ومراقبة آلية تنفيذها وطرق تطويرها كذلك.

حوكمة الشركات في فلسطين

تقوم الحوكمة بشكل أساس على تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ولجان التدقيق والمساهمين، وأصحاب المصالح. ونظرا لما اكتسبه مفهوم الحوكمة من الاهتمام بشكل مستمر، فقد حرص عدد من الهيئات الدولية على دراسة هذا المفهوم وتحليله، والتي كان على رأس هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي، والتي أصدرت في عام 1999 مبادئ الحوكمة لكل الشركات العامة، والخاصة، وتقديم عدد من الخطوط العريضة والإرشادية لتدعيم إدارة الشركات، وكفاءة أسواق المال، واستقرار الاقتصاد (سلامه، 2018).

كان للحوكمة في فلسطين اهتمام من قبل جهات مختلفة حيث قامت اللجنة الوطنية للحوكمة عام 2009 والمكونة من 13 مؤسسة مثل هيئة سوق رأس المال وسلطة النقد وجمعية البنوك وغيرها بإصدار النسخة النهائية من مدونة قواعد حوكمة الشركات والتي تنطبق على الشركات التي تنضوي تحت إشراف هيئة سوق رأس المال ورقابتها وهي الشركات المساهمة العامة سواء المدرجة أو غير المدرجة وسوق فلسطين للأوراق المالية وشركات الرهن العقاري وشركات التأجير التمويلي وشركات الأوراق المالية.

أصدرت سلطة النقد دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين 2008، وتم تعديلها في العام 2017¹، بما يتوافق مع إصدارات لجنة 'بازل' للرقابة المصرفية حيث تضمن الدليل مجموعة من المبادئ الهامة والهادفة للإسهام بتحسين وتطوير أداء المصارف بما يضمن استغلال مواردها بالشكل الأمثل وتنويع منتجاتها وتعزيز الثقة بالجهاز المصرفي للمساهمة بعملية التنمية الاقتصادية المستدامة، وتعزيز وعي أعضاء مجالس الإدارة باعتبارهم الجهة ذات المسؤولية الأكبر بإدارة البنوك، وتنظيم العلاقة بين مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية والمساهمين والأطراف الأخرى.

وفي عام 2014 أيضا تم إصدار الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين من قبل معهد الحوكمة الفلسطيني حيث هدف هذا الدليل لتوفير رزمة من الإرشادات والأحكام التي تُناسب المنشآت التجارية التي لا تنطبق عليها مدونة حوكمة الشركات الفلسطينية ودليل حوكمة البنوك، وهي تشمل المنشآت الفردية والشركات العادية والشركات المساهمة الخصوصية وقد خصص الدليل قواعد حوكمة منفصلة لكل منها.

يوفر الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين (2014) رزمة من الارشادات والأحكام التي يعتقد انها

1 سلطة النقد الفلسطينية (2017): تعليمات رقم (10) لسنة 2017 بشأن دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين. رام الله فلسطين. الموقع الإلكتروني لسلطة النقد الفلسطينية:

<https://www.pma.ps/Portals/0/Users/0022/02//Legislation/Instructions/Banks/2017/Instructions.pdf>

تصب بشكل تراكمي في تحديث الحوكمة في المنشآت وتغطي مجموعة من المجالات من أهمها: الموارد البشرية ومجلس الإدارة والشفافية والإصلاح والإدارة المالية وتوزيع الأرباح وتقييم الموظفين وممارسة المسائلة والتدقيق وأصحاب المصالح.

كما صدر القرار بقانون رقم (42) لسنة 2021م بشأن الشركات في 30 ديسمبر 2021 ودخل حيز التنفيذ في 30 مارس 2022، ليحل محل قانون الشركات القديم الساري المفعول منذ عام 1964، والذي عانى من أوجه قصور متعددة منها عدم معالجة بعض أنواع الشركات ومنها الشركة التي تؤسس من قبل شخص واحد، وغيرها، وعدم مواكبة التطورات المستحدثة في موضوع الأوراق المالية على سبيل المثال (أنواع وفئات الأسهم والسندات)، ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة تجاه الشركة والغير وحقوق المساهمين وتفعيل دور المساهمين في الهيئات العامة والاسترشاد بمبادئ الحوكمة المتعارف عليها وتطبيق ما يلزم منها.

وقد عالج قانون الشركات الجديد جوانب القصور في القانون القديم وأدخل عدة تغييرات مهمة الى بيئة الأعمال وتحديث الإطار القانوني للأنشطة التجارية في فلسطين، وأهمها إدخال أنواع جديدة من الشركات، وتبسيط إجراءات تسجيل الشركات، وتعزيز ممارسات حوكمة الشركات. الفرار بقانون فرق بين خمس أنواع من الشركات:

1. الشركة العادية العامة
2. الشركة العادية المحدودة
3. الشركة ذات المسؤولية المحدودة
4. الشركة المساهمة الخصوصية
5. الشركة المساهمة العامة

ويمكننا القول ان تعزيز مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية يساعدها على الاستمرار والبقاء خلال عملية الانتقال بين الأجيال المتلاحقة إضافة الى ان حوكمة الشركات العائلية يساعدها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية مما يضمن سلامة التنفيذ وتحقيق أكبر قدر من النجاح.

أداء واستمرارية الشركات العائلية

تواجه الشركات العائلية العديد من التحديات الداخلية والخارجية (عبد الحفيظ، 2022). من اهم التحديات الداخلية نقص التخطيط لتولي القيادة، وعدم تحقيق العدالة في توزيع المستحقات والسلطات بين افراد العائلة مما يخلق مشاحنات وتضارب في المصالح، إضافة الى مقاومة التغيير من قبل افراد العائلة. اما التحديات الخارجية فتتمثل في القوانين والتشريعات إضافة الى العقبات التسويقية وضعف النظام البيئي.

لا شك ان الشركات العائلية تسعى للاستمرار عبر الأجيال. يذكر الحرباوي (2019) عدة تعريفات لاستمرار الشركة منها تلبية احتياجات جميع المستفيدين بالمنظمة على المديين القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية يتم من خلالها تطوير استراتيجيات لتحقيق رسالتها ورؤيتها بشكل فعال، وبالتالي تحاول المنظمة إيجاد توازن بين الاعتبارات الخاصة بالمدى القصير والمدى الطويل. وعليه، فإن التزام الشركات العائلية بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد يساهم بشكل كبير في تحقيق استمرارية هذه الشركات.

من خلال المقارنة المرجعية، يمكن للشركات العائلية أن تصنع إرثاً يصمد أمام اختبار الزمن بينما تمضي قدمًا في الابتكار والتميز (الحسين، 2023). من أجل رؤية أكثر توازناً للأداء، تم اتباع بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1996) والتي تشمل ابعاداً مالية وغير مالية، بالتحديد تغطي أربعة ابعاد هي: تحليل العملاء والتحليل الداخلي والأداء المالي والتعلم والنمو.

تحليل العملاء: يركز على ما تتوقع المؤسسة تحقيقه من منظور عملائها أو المستفيدين منها، كما أنه يركز على رضا المتعاملين. ففهم متطلبات الزبائن المستمر يساعد الشركات على التطور والاستمرار.

التحليل الداخلي: يركز على الإجراءات الداخلية، التي تتخذها المنشأة، من أجل تحسين وتطوير أداء العمل، بكل وحداتها، كما أنه يركز على أداء العاملين بالمنشأة والتأكد من حسن سير العمليات وفعالية الإجراءات الداخلية، أي أنه يهتم بالبيئة الداخلية للمنشأة ككل. لا شك ان وجود هيكل تنظيمي وفصل الملكية عن الإدارة ووضع دستور داخلي للشركة العائلية يساعد في استمرارية الشركة العائلية.

الاداء المالي: يركز على الأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها، وتكون نتائجها ذات طابع مالي، ومن ثم يمكن أن يقاس بلغة الأرقام. إن الاستدامة المالية هي من الضروريات التي تضمن للشركة البقاء والاستمرار.

التعلم والنمو: يركز على كل ما تنشده المنشأة تحقيقه، من خلال تعلم دروس وخبرات عملية مع الأخذ في الاعتبار مراجعة الأنظمة التي تستخدم لإنجاز الأعمال باستمرار. أي أنه يركز على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة، بتطور البنية التحتية، والقدرات البشرية مع الاهتمام بالتهيئة الخارجية من خلال استثمار أنظمة المنشأة لأداء خدمة جيدة لعملائها. مما لا شك فيه ان الاستثمار في البحث والتطوير وإدخال منتجات وخدمات جديدة بشكل مستمر يساعد الشركات العائلية على التطور والاستمرار.

العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية وأداء واستمرارية هذه الشركات

يؤثر التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة بشكل كبير على استمراريته واستدامتها. تعتبر ممارسات الحوكمة في الشركات العائلية ضرورية لضمان الشفافية والحد من النزاعات وتعزيز الأداء المالي، والتي تساهم بشكل جماعي في بقاء هذه الشركات ونجاحها على المدى الطويل. وقد ثبت أن تنفيذ آليات الحوكمة المهيكلية، مثل استقلالية مجلس الإدارة وفصل الأدوار، يؤثر بشكل إيجابي على النتائج المالية والابتكار التنظيمي، وبالتالي يدعم استمرارية الشركات العائلية.

فيما يلي الجوانب الرئيسية لكيفية تأثير مبادئ الحوكمة على استمرارية الأعمال العائلية:

تعمل حوكمة الشركات على تنظيم العلاقات بين الوحدات التنظيمية داخل الشركة حيث تهدف الى وضع أطر لتعزيز الهيكل التنظيمي وتحديد آليات عمل وتشكيل فرق العمل واللجان وتحديد مصفوفة الصلاحيات، وذلك من أجل إدارة المشاريع وإدارة العمليات والإجراءات الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف كالانضباط والمساءلة والمسؤولية والشفافية والإفصاح والعدالة، والتي تساهم مباشرة في تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي للشركة تجاه تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتوجهاتها الحالية والمستقبلية (توفيق، 2021).

كما تضمن الحوكمة توفير آلية محددة لسرعة التعامل مع اقتراحات وشكاوى كافة الأطراف المستفيدة في الوقت المناسب والحصول على التغذية المرتجعة من تلك الأطراف للتطوير والارتقاء بتجربة المتعاملين والتميز في تقديم الخدمات مع تشجيع التنافس داخل بيئة العمل من أجل تبني آليات التطوير والإبداع والابتكار، بما يضمن حسن استخدامها في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال وفقاً لأفضل الآليات التي تعتمد على إجراءات واضحة تضمن اقتناص الفرص الممكنة لتعزيز الأداء المؤسسي (الحافي، 2015).

ومما لا شك فيه أن تطبيق مبادئ الحوكمة تعمل على تخفيض المخاطر وضمان النزاهة وزيادة مستوى الشفافية. ونستخلص بذلك أن هناك علاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء واستمرارية الشركات العائلية من خلال التقيد باتخاذ كافة السبل التي تعمل على تحقيق أهداف الشركة ورؤيتها وتحسين أداء الشركة، وتجنب تضارب المصالح والحفاظ على الحقوق، وتحسين نوعية المعلومات وبناء ثقة المستثمرين والزبائن والمجتمع مما يؤدي إلى المحافظة على استمرارية وديمومة هذه الشركات.

هياكل الحوكمة والأداء المالي: في الشركات العائلية الأردنية، تم ربط الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، مثل حجم مجلس الإدارة والاستقلالية، بتحسين الأداء المالي، وتحديدًا من حيث الربحية والسيولة. يشير هذا إلى أن الحوكمة جيدة التنظيم يمكن أن تعزز الاستقرار المالي والاستدامة (Bouqalieh, 2023). وفي الصين، ترتبط حوكمة الأسرة بزيادة قيمة الشركة، لأنها تحسن القدرة التشغيلية والربحية، مما يشير إلى الاستقرار لأصحاب المصلحة (Li, 2022).

الحوكمة والابتكار التنظيمي: ساعدت ممارسات حوكمة الشركات العائلية في اليمن لتعزيز الابتكار التنظيمي، وهو أمر بالغ الأهمية للتكيف مع تغيرات السوق وضمان الجدوى على المدى الطويل. تسلط الدراسة الضوء على دور هياكل الحوكمة الرسمية وغير الرسمية في تعزيز الابتكار (Al-Nashmi & Aldeen, 2021).

المسؤولية الاجتماعية والأداء الاقتصادي: تميل الشركات العائلية التي تدمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات في أطر الحوكمة الخاصة بها إلى تحقيق أداء اقتصادي أفضل. ففي الشركات الصغيرة والمتوسطة العائلية التشيكية، تم ربط أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات، مثل تعزيز التوازن بين العمل والحياة، بزيادة الربحية وانخفاض المديونية، مما يساهم في استدامة الأعمال (Srbová et al., 2023).

حوكمة الأسرة ورأس المال الاجتماعي: يمكن للحوكمة الأسرية الفعالة أن تعزز رأس المال الاجتماعي للأسرة من خلال تعزيز هوية الأسرة، وهو أمر حيوي للحفاظ على التماسك والاستمرارية عبر الأجيال. هذا مهم بشكل خاص في ضمان توافق القيم العائلية وأهداف العمل، وبالتالي دعم الاستدامة على المدى الطويل (de Groot et al., 2022).

تخطيط التعاقب والاستدامة: يعد تخطيط الخلافة جانبًا مهمًا من جوانب الحوكمة التي تؤثر على استدامة الشركات المملوكة للعائلة. في نيجيريا، ثبت أن التخطيط الفعال للخلافة، بما في ذلك تدريب وإشراك الخلفاء، يؤثر بشكل إيجابي على استمرارية الأعمال، مع التأكيد على أهمية إعداد قادة المستقبل (Dekom et al., 2024). وبالمثل، في أمريكا اللاتينية، يعد إنشاء هياكل الرقابة الداخلية والحوكمة أمرًا ضروريًا للشركات العائلية لتنمو وتحافظ على أهميتها عبر الأجيال، مما يساهم في التغلب على أهمية الحوكمة في التخفيف من معدلات التلاشي المرتفعة لهذه الشركات (Huacca-Incacutipa et al., 2023). علاوة على ذلك، في المملكة العربية السعودية، لعبت ممارسات الحوكمة دورًا محوريًا في استقرار الشركات العائلية، والحد من الفساد المالي والإداري، وتمكين هذه الشركات من التوسع وتجنب التفكك (Ahmed, 2023).

وفي حين أن الآثار الإيجابية للالتزام بالحوكمة واضحة، لا تزال هناك تحديات، لا سيما في تحقيق التوازن بين مشاركة الأسرة والإدارة المهنية. في بعض الحالات، يمكن أن تؤدي المشاركة الأسرية المفرطة في الإدارة إلى تقليل الميزة التنافسية، مما يسلب الضوء على الحاجة إلى نهج متوازن للحوكمة (Barbera et al., 2023) بالإضافة إلى ذلك، يشير عدم التجانس في ممارسات الحوكمة عبر مختلف المناطق والثقافات إلى أنه لا يوجد حل واحد يناسب الجميع، ويجب على الشركات العائلية تصميم هياكل الحوكمة الخاصة بها وفقاً لسياقاتها وتحدياتها الفريدة (Huacca- Incacutipa et al., 2023).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة أعلاه، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واتباع الأسلوبين الكمي والكيفي في تجميع البيانات (Saunders & Lewis, 2023). إن استخدام المزج بين الأسلوبين الكمي والكيفي يعطي صورة واضحة وعميقة عن الشركات العائلية ومدى التزامها بمبادئ الحوكمة ودراسة العلاقة بين مدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة وأداء واستمرارية وديمومة هذه الشركات (Rotten, 2023). لإجراء هذه الدراسة، بعد التنسيق والتعاون مع هيئة مكافحة الفساد، تم تحديد الخطوات الإجرائية المبينة في الجدول رقم (1) أدناه.

جدول (1) الخطوات الإجرائية للدراسة

الخطوة	الإجراء	التفاصيل
الأولى	تحديد مجال العمل	الاتفاق على مجال العمل وحجم العينة والجهات ذات العلاقة.
الثانية	تحديد الإطار النظري	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة الدراسات والتقارير ذات العلاقة. الاتفاق على تعريف واضح ومحدد للشركات العائلية. تحديد وتوضيح قائمة مبادئ الحوكمة تشمل مبادئ الحوكمة حسب قانون الشركات رقم 42 لسنة 2021 والدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين 2014. تحديد الإطار القانوني الناظم للشركات العائلية وحوكمتها وتحديد الجهات ذات العلاقة بحوكمة الشركات.
الثالثة	تصميم ادوات الدراسة	<p>المسح الميداني (الاستبيان) (ملحق 1)</p> <p>تم اعداد استبيان من ثلاثة اقسام. القسم الأول يغطي معلومات عن الشركات مثل الحجم والقطاع والمكان إضافة الى قسمين حول المتغير المستقل والمتغير التابع.</p> <p>المتغير المستقل: مدى التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة.</p> <p>المتغير التابع: أداء هذه الشركات (المالي وغير المالي) واستمرارها عبر الاجيال</p> <p>المقابلة (ملحق 2)</p> <p>تم اعداد مجموعة من الاسئلة المفتوحة الموجهة للجهات ذات العلاقة مع وزارة الاقتصاد الوطني ووزارة الصناعة واتحاد الصناعات واتحاد الغرف وهيئة سوق رأس المال.</p>

الخطوة	الاجراء	التفاصيل
الرابعة	تجميع البيانات	<p>الأسلوب الكمي</p> <p>بالتعاون مع اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية ونادي الشركات العائلية تم توزيع استبيان على عينة من الشركات العائلية تبلغ (216) منشأة من مختلف المناطق الجغرافية (شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية) العاملة بمختلف القطاعات الانتاجية والخدماتية باستخدام العينة غير الاحتمالية حيث تم توزيع الاستبيان الكترونيا خلال الفترة (15 أكتوبر - 15 نوفمبر 2024). تشير بيانات وزارة الاقتصاد الوطني ان عدد الشركات العائلية يبلغ 27580 لغاية بداية العام 2022 (عبد الحافظ، 2022).</p> <p>الأسلوب الكيفي</p> <p>شمل عقد مقابلات مع ممثلين عن الجهات ذات العلاقة بحوكمة الشركات العائلية من اجل تحديد دورها والصلاحيات الممنوحة لها ومدى ممارستها لصلاحياتها وقيامها بالدور المنوط بها.</p>
الخامسة	تحليل البيانات	<p>الأسلوب الكمي</p> <p>تم تحليل نتائج الاستبيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية SPSS لقياس المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمدى التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة والمعيقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة، كما تم قياس معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين مدى التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة وأثر ذلك على ادائها وتطورها واستمرارها (Saunders & Lewis, 2023).</p> <p>الأسلوب الكيفي</p> <p>تم استخدام تحليل المحتوى للمقابلات مع الجهات ذات العلاقة (Rotten, 2021).</p>
السادسة	التقرير الاولي	<p>تم عرض النتائج الاولية في تقرير مفصل يشمل التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مقدمة • الإطار النظري • منهجية العمل • عرض وتحليل النتائج <p>أهم التوصيات وخطة عمل تفصيلية للتغلب على معيقات تطبيق الحوكمة</p>
السابعة	مناقشة التقرير الاولي	مناقشة مسودة الدراسة مع الجهات ذات العلاقة والتعديل على الدراسة حيثما يلزم.
الثامنة	عرض النتائج	عرض نتائج الدراسة في ورشة عمل بتاريخ 29 كانون أول 2024.
التاسعة	التقرير النهائي	تقديم النسخة النهائية والمعدلة من التقرير.

صدق المقياس

تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء بغرض التحكيم حيث تم الاستئناس بأرائهم حول مدى وضوح عبارات المقياس وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وقد كان لملاحظات المحكمين الأثر في تحسين صدق المقياس وعليه، تم تعديله ليصبح بصورته النهائية والمعروضة في ملحق رقم (1)، كما ان ملحق رقم (3) يعرض أسماء المحكمين.

ثبات المقياس

تم قياس معامل كرونباخ ألفا لجميع البنود ال (74) وكانت قيمة المعامل 0.982، كما هو مبين في الجدول رقم (2) ادناه، وهي نسبة مرتفعة (اعلى من 0.7) وتدلل على نسبة ثبات عالية.

جدول (2) معامل كرونباخ ألفا

معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
.982	74

الأساليب الإحصائية

تم اتباع الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات الكمية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- حساب ثبات المقياس باستخدام معامل كرونباخ- ألفا
- حساب معامل الارتباط الأحادي
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA)

مفتاح ليكرت الخماسي

تم استخدام مفتاح ليكرت الخماسي للإجابة على بنود الاستبيان ولتفسير استجابات افراد عينة الدراسة على المقياس، استخدم المعيار النسبي التالي: (الحد الأقصى - الحد الأدنى) قسمة 5 ويساوي (5-1) على 5 ويساوي 0.8. وعليه يصبح تقدير درجات الاستجابة لأفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول رقم (3) التالي:

جدول (3) مفتاح ليكرت الخماسي

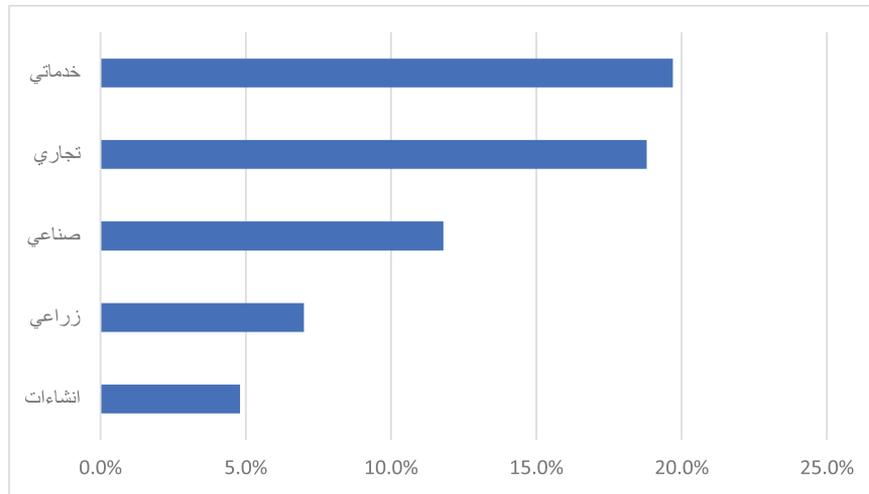
الدرجة	موافق جدا	موافق	متوسط	معارض	معارض بشدة
مدى الدرجة	5 - 4.21	4.2 - 3.41	3.4 - 2.61	2.6 - 1.81	1.8 - 1

الفصل الرابع: حوكمة الشركات العائلية وأدائها في فلسطين

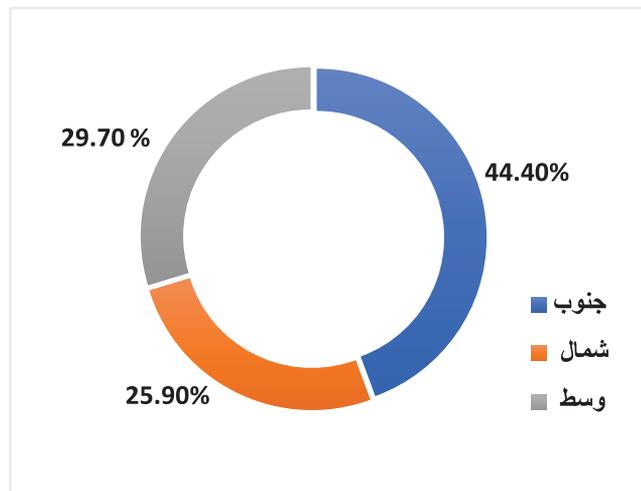
الفصل الحالي يعرض ويناقش الإجابات على أسئلة وفرضيات الدراسة.

القسم الأول: البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

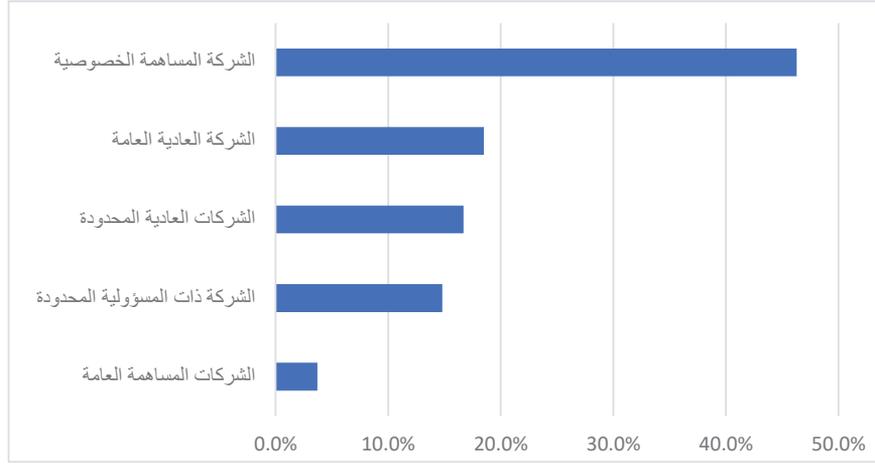
تم تحليل الخصائص الديمغرافية للشركات العائلية المتضمنة في العينة والتي تشمل القطاع التي تنتمي إليه (شكل (2))، وموقع الشركة (شكل (3))، ونوع الشركة القانوني (شكل (4))، وعدد موظفيها (شكل (5))، عمر الشركة (شكل (6)).



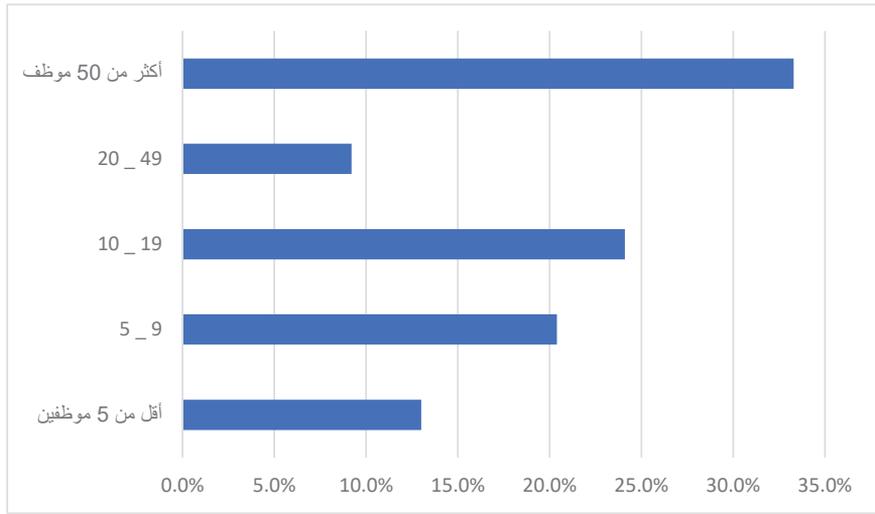
شكل (٢) القطاع



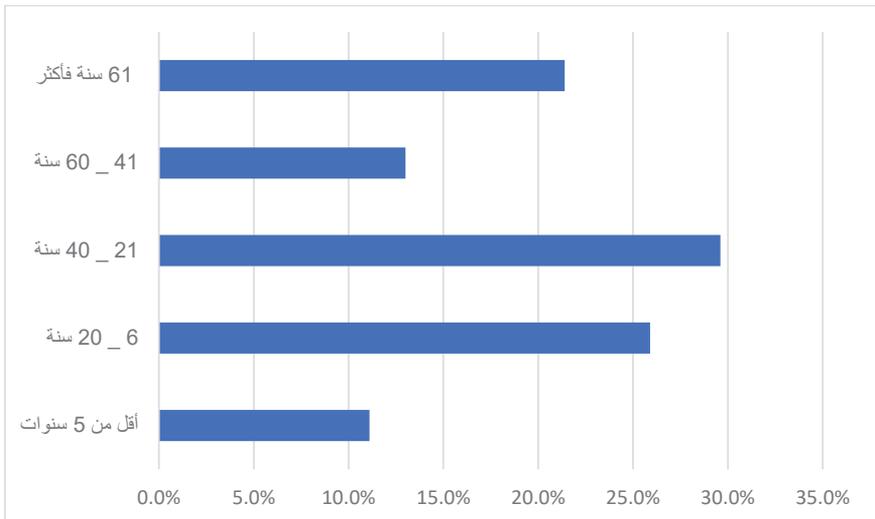
شكل (٣) الموقع الجغرافي



شكل (4) الشكل القانوني



شكل (5) عدد الموظفين



شكل (6) سنوات عمل الشركة

نتائج الدراسة تشير أن سنوات عمل الشركات المستهدفة يتراوح بين ما هو حديث وبين ما هو ممتد عبر الأجيال. 11.1% من الشركات المستهدفة تم تأسيسها خلال الخمس سنوات الأخيرة، أما 25.9% تم انشاؤها خلال (6-20) سنة، و 29.6% خلال (21-40) سنة، و 13% خلال (41-60) سنة و 21.4% منذ أكثر من 60 عاما.

تشير البيانات إلى أن 25.9% من الشركات المشمولة بالعينة تقع مقراتها في شمال الضفة الغربية مقارنة بـ 29.7 في الوسط و 44.4% في الجنوب. أما من حيث القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه الشركات العائلية، فقد كان نصيب القطاع الصناعي 38.9% والخدمات 14.8% والزراعي 9.3% أما القطاع التجاري فيمثل 29.6% والإنشاءات 7.4%، وهذه النسب تتماشى - إلى حد ما - مع توزيع المنشآت الاقتصادية حسب بيانات جهاز الإحصاء المركزي ووزارة الاقتصاد الوطني، حيث أشارت نتائج جهاز الإحصاء المركزي للعام 2022 إلى أن مساهمة قطاعي الزراعة والصناعة في الناتج المحلي الإجمالي ما زالت متواضعة، حيث بلغت 7% للقطاع الزراعي، و11.8% للقطاع الصناعي، في حين ساهم قطاع الإنشاءات بنسبة 4.8%، و18.8% لقطاع التجارة الداخلية، وشكل قطاع الخدمات النصيب الأكبر من الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 19.7%.

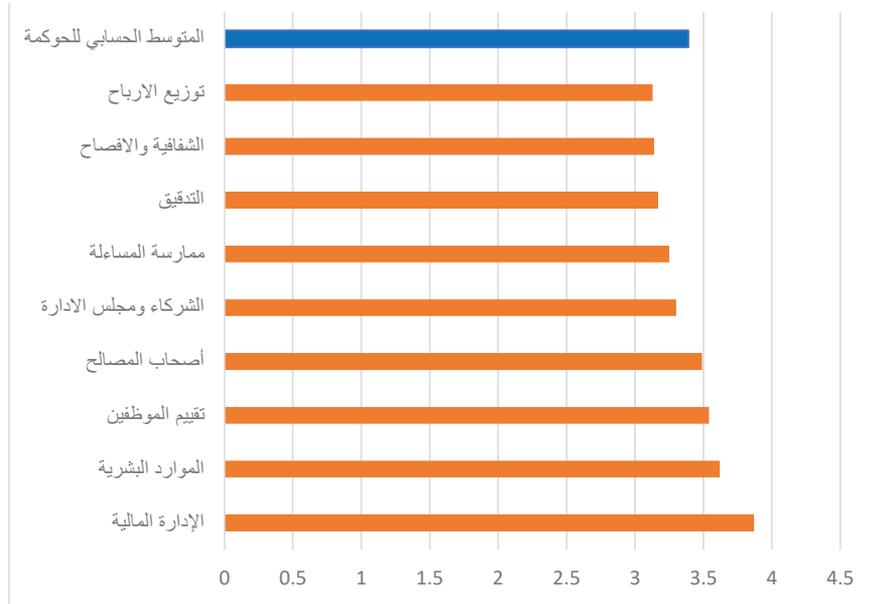
أما فيما يتعلق بعدد العاملين في الشركات العائلية المستهدفة في الدراسة، تشير البيانات أن 13% من هذه الشركات توظف أقل من 5 موظفين، و20.4% توظف بين (5-9) موظفين، و24.1% بين (10-19) موظفين، و9.2% بين (20-49) موظفاً، و33.3% توظف أكثر من 50 موظفاً، أي أن 42.5% من الشركات العائلية المستهدفة توظف 20 عاملاً فأكثر. تشمل هذه الدراسة الشركات المسجلة في وزارة الاقتصاد الوطني كشركات عائلية والتي تعمل بشكل قانوني وتمارس نشاطاتها بشكل رسمي وتخضع للقوانين والتعليمات السارية في الأراضي الفلسطينية إضافة إلى أن نسبة عالية من الفئة المستهدفة هم أعضاء في نادي الشركات العائلية ومعظم أعضاء النادي يعتبرون من الشركة المتوسطة والكبيرة نسبياً. حيث تشكل الشركة العادية العامة 18.5% من الفئة المستهدفة، والشركة العادية المحدودة 16.7% والشركة ذات المسؤولية المحدودة 14.8%، أما الشركة المساهمة الخصوصية فشكلت 46.3% والشركة المساهمة العامة 3.7%.

القسم الثاني: مدى تطبيق الشركات العائلية لمبادئ الحوكمة

يعرض الشكل (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات الموافقة لتصورات الشركات العائلية في الضفة الغربية حول مدى التزامها بتطبيق كل مجال من مجالات الحوكمة حسب الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية الفلسطيني. تشير النتائج أن الشركات العائلية المستهدفة تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل متوسط (وسط حسابي 3.39) حيث احتل مجال الإدارة المالية على المرتبة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر الشركات المشمولة بالدراسة بمتوسط حسابي 3.87، يليه مجال الموارد البشرية بمتوسط حسابي 3.62، بينما حصل بُعد تقييم الموظفين على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.54، ثم جاء بُعد أصحاب المصالح في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.49. وقد حصلت بقية الأبعاد وهي المساءلة والتدقيق والشفافية والإصلاح وتوزيع الأرباح على درجات متوسطة وكانت المتوسطات الحسابية (3.3 و 3.25 و 3.17 و 3.14 و 3.13) على التوالي. ملحق (5) يعرض الجداول لأبعاد الحوكمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه رغم أن النتيجة متوسطة إلا أن هذه الشركات يجب أن يكون مستوى التزامها بمبادئ الحوكمة أعلى من ذلك؛ وكما سبق ذكره من آلية اختيار عينة الدراسة فإنه يتضح أن الشركات المستهدفة تختلف عن واقع المنشآت العاملة في فلسطين؛ فبحسب بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؛ عند توزيع المنشآت العاملة في فلسطين حسب فئات حجم العمالة يلاحظ أن 88.6% من المنشآت هي منشآت صغيرة يعمل بها 1-4 عاملين، و7.4% من المنشآت العاملة عدد العاملين فيها 5-9 عاملين، و2.6% من المنشآت يعمل بها 10-19 عاملاً، بينما 1.4% من

المنشآت يعمل بها 20 عاملاً أو أكثر². ويمكن تفسير صغر حجم المؤسسات بعوامل عدة، من بينها الآثار المترتبة على الاحتلال الإسرائيلي، وبخاصة في الفترة التي سبقت قيام السلطة الوطنية، حين تم إنشاء عدد كبير من هذه المؤسسات، وكذلك عدم توفير التمويل اللازم لإنشاء مشاريع كبيرة، وارتفاع نسبة المخاطرة وعدم التيقن السياسي، كما يراها المستثمرون ما يجعلهم يؤجلون استثماراتهم، وبخاصة المشاريع الكبيرة حتى تتضح الأمور، إضافة إلى صغر حجم السوق وعدم إمكانية الاستفادة من وفورات الحجم التي ترتبط بالمشاريع الكبيرة نظراً لضعف إمكانية تسويق المنتجات في الأسواق الخارجية.



شكل (7) المتوسط الحسابي لأبعاد الحوكمة

أما فيما توزيع الشركات في الضفة الغربية حسب الشكل القانوني: يتبين أن نحو 63% من الشركات المحلية هي شركات مساهمة خصوصية؛ وأن نحو 34% منها شركات عادية، وباقي الشركات تتوزع على الأنواع الأخرى. وتعود الزيادة المرتفعة لشركات المساهمة الخصوصية إلى الأسباب سابقة الذكر فيما يتعلق بقلّة عدد شركات المساهمة العامة؛ حيث يتم اللجوء إلى تأسيس شركات المساهمة الخصوصية؛ نظراً لطبيعتها القانونية؛ من حيث الفصل بين أموال المساهم أو الشريك فيها، وأمواله الخاصة.

ونظراً لسهولة تسجيل هذا النوع من الشركات؛ فإنه لا يتم الالتزام بمتطلباتها القانونية وتصويب أوضاعها؛ ففي العام 2019 قرر وزير الاقتصاد الوطني شطب 3 آلاف شركة مساهمة من سجل الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني، وذلك استناداً إلى أحكام قانون الشركات وبناءً على تنسيب مراقب الشركات، «يحق لكل متضرر من جراء الشطب أن يطعن إلى المحكمة في قرار الشطب خلال مدة 3 أشهر من تاريخ اعلانه في الجريدة الرسمية».

وتم ذلك بعد منح مهلة للشركات لتصويب أوضاعها خلال المدة القانونية، الأمر الذي لم تلتزم به الشركات³، وتلي ذلك القرار شطب العديد من الشركات، ويعلن عن ذلك في الوقائع الفلسطينية.

2 الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018. التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت 2017، النتائج النهائية - تقرير المنشآت. رام الله - فلسطين.

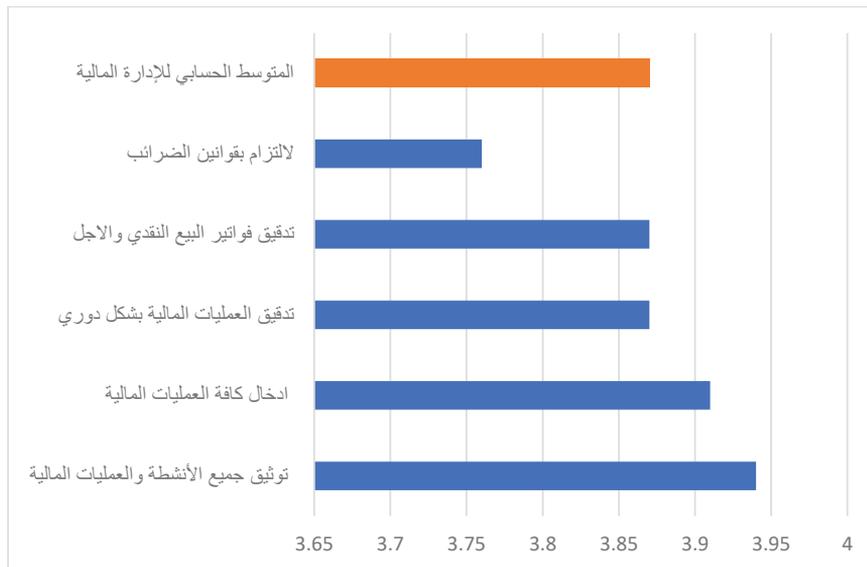
3 <https://www.ramallahcci.org/article/636>

تُشير بعض الدراسات أنه غالباً ما تفتقر الشركات الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية إلى ممارسات حوكمة الشركات القوية، مما يقلل من قدرتها على المساهمة بفعالية في مبادرات مكافحة الفساد (Dwaikat et al., 2020).

فيما يلي عرضاً تفصيلياً لكل بُعد من مبادئ الحوكمة

البُعد الأول: الإدارة المالية

تشير النتائج أن الشركات العائلية تبدي اهتماماً عالياً بالإدارة المالية لترتيب أمورها الداخلية وهو ما يعكسه الشكل (8) أدناه. جميع فقرات مجال الإدارة المالية قد حظيت بدرجة استجابة عالية بمتوسطات حسابية تراوحت بين 3.76 و 3.94 حيث كانت أعلى فقرة هي ذات العلاقة بموضوع توثيق جميع الأنشطة والعمليات المالية المختلفة من قبل المحاسب المعتمد وبشكل دوري وعبر نظام معتمد، تليها فقرة ادخال كافة العمليات المالية من خلال النظم المحاسبية ومن خلال محاسب معتمد، ثم فقرتي تدقيق العمليات المالية بشكل دوري وتدقيق دفاتر فواتير البيع النقدي والأجل وسندات القبض والصيرفة وكافة الدفاتر المحاسبية من قبل المدير المالي، وجاءت في المرتبة الأخيرة (وإن كانت بدرجة موافقة عالية أيضاً) تلك الفقرة المتعلقة بمدى الالتزام بقوانين الضرائب ولوائحها والأنظمة والتعليمات المتعلقة بها. تعكس هذه النتيجة قناعة أصحاب القرار في الشركات العائلية بأن حوكمة الإدارة المالية في شركاتهم هو أحد الركائز الهامة لاستمرار مشاريعهم ونجاحها.

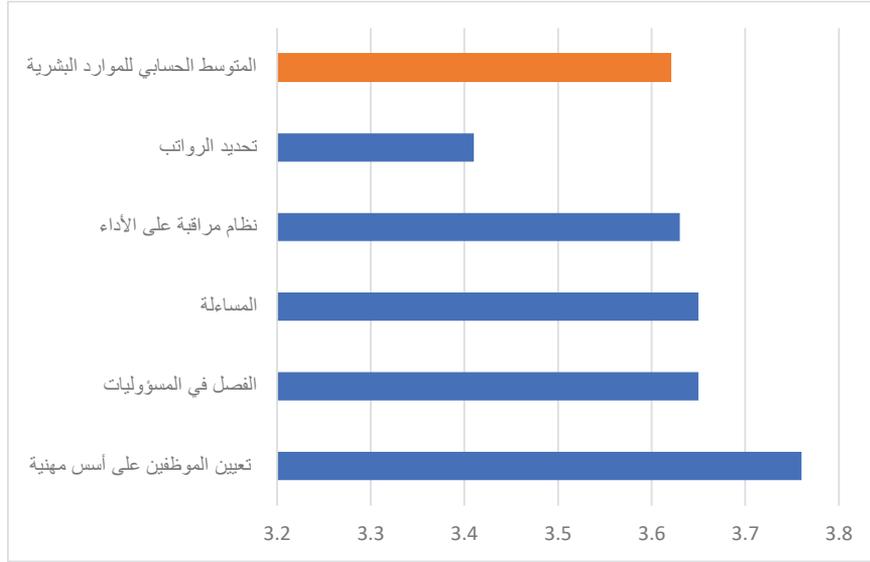


شكل (8) المتوسط الحسابي لبُعد الإدارة المالية

البُعد الثاني: الموارد البشرية

من ميزات الشركات العائلية انها تعطي الأولوية في التوظيف لأبناء العائلة بغض النظر عن مؤهلاتهم (بغض النظر ما إذا كان العمل بأجر أو بغير أجر). يبين الشكل (9) أدناه أن هناك التزاماً عالياً بكل فقرات الموارد البشرية الخمسة، حيث حصلت فقرة تعيين الموظفين بمختلف المستويات على أسس مهنية وتنافسية موضوعية وحسب مؤهلاتهم على المرتبة الأعلى من بين فقرات المجال بمتوسط 3.76، تليها فقرتي الفصل بين الموظف المسؤول عن مراجعة الفواتير والموظف المسؤول عن توقيع الشيكات وخضوع جميع الموظفين في الشركة للمساءلة عند الإهمال والتقصير اللتين حلتا في المرتبة الثانية بمتوسط 3.65. ان الشركات العائلية تقوم بتطبيق نظام مراقبة على الأداء وتقييم الموظفين بمتوسط حسابي 3.63، في حين يبلغ المتوسط الحسابي للالتزام الشركة بمبدأ تحديد الرواتب والزيادات

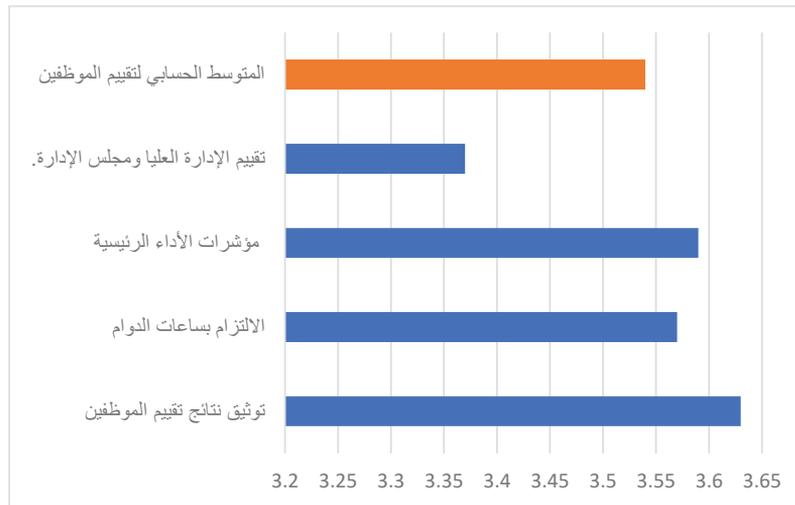
السنوية للموظفين على أساس المستويات الداروجة في السوق 3.41. كما في مجال الإدارة المالية، تعكس النتائج بخصوص مجال الموارد البشرية ايماننا من قبل الشركات العائلية بأن نجاحهم في جذب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها هو عنصر آخر مهم لاستمرارية الشركة وتطورها.



شكل (9) المتوسط الحسابي لُبعد الموارد البشرية

البُعد الثالث: تقييم الموظفين

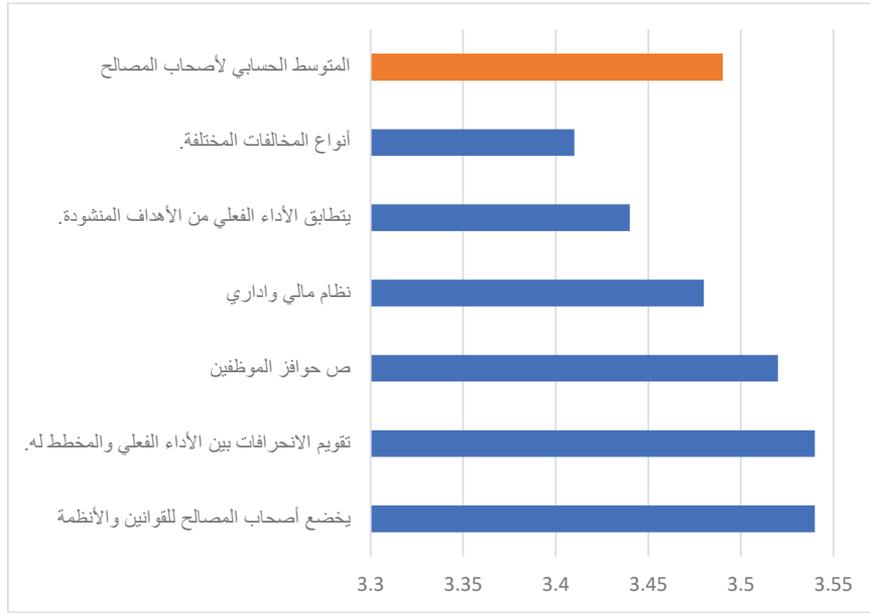
البعد الثالث من ابعاد الحوكمة يتعلق بتقييم الموظفين حسب ما هو مبين في الشكل (10)، حيث تشير النتائج أن درجة الموافقة على ثلاث فقرات جاءت بصورة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لتوثيق تقييم الموظفين من خلال التقارير الشهرية هو 3.63، أما المتوسط الحسابي للالتزام بساعات الدوام كوسيلة لمراقبة مدى انضباط الموظفين خاصة من أبناء العائلة يبلغ 3.57، بينما بلغ المتوسط الحسابي لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل موظف في الشركة 3.59. أما درجة الموافقة على الفقرة الأخيرة من فقرات هذا المجال والمتعلقة بشمولية التقييم لجميع المستويات في الشركة بمن فيهم الإدارة العليا ومجلس الإدارة فقد جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.37. تشير هذه البيانات ان أبناء العاملين من أصحاب الشركات العائلية على دراية بأهمية التعليم وحصولهم على مؤهلات تساعدهم في إدارة شركاتهم



شكل (10) المتوسط الحسابي لُبعد تقييم الموظفين

البُعد الرابع: أصحاب المصالح

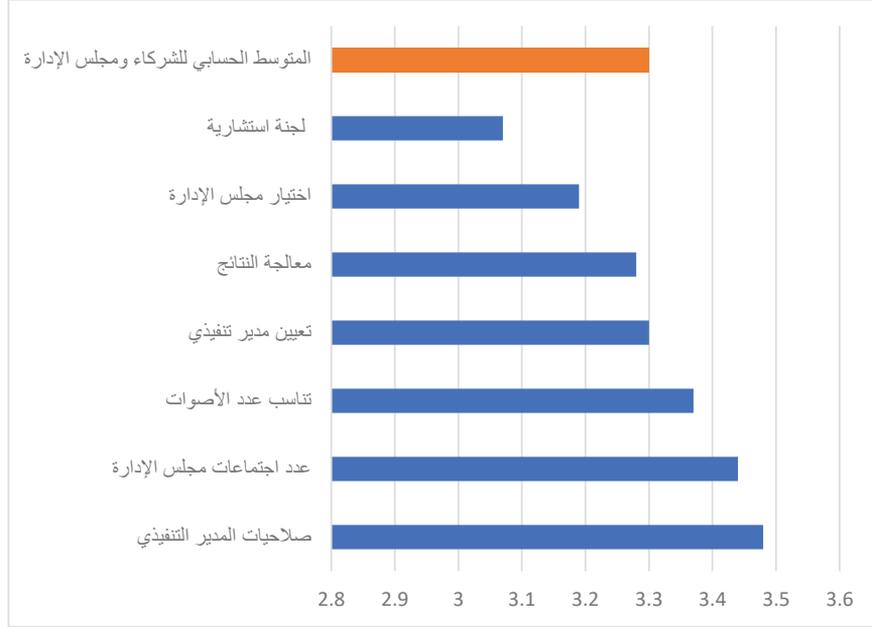
تظهر النتائج ان جميع المتوسطات الحسابية لفقرات أصحاب المصالح هي مرتفعة حسب ما هو مبين في الشكل (11)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل من خضوع جميع أصحاب العلاقة بين أصحاب المصالح للقوانين والأنظمة المرعية حسب العقود الموقعة معهم وقيام الشركة العائلية بتقويم الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له 3.54. في حين يبلغ المتوسط الحسابي لوضع إدارة الشركة العائلية بتعليمات واضحة بخصوص حوافز الموظفين لتعميق ولائهم وانتمائهم للشركة 3.52. اما المتوسط الحسابي لقيام الإدارة التنفيذية بوضع نظام مالي واداري يتم اقراره من قبل مجلس الإدارة 3.48 والمتوسط الحسابي لتطابق الأداء الفعلي من الأهداف المنشودة 3.44 في حين يبلغ المتوسط الحسابي لتضمين النظام الإداري للشركة العائلية للعقوبات المفروضة على أنواع المخالفات المختلفة 3.41.



شكل (11) المتوسط الحسابي لبُعد أصحاب المصالح

البُعد الخامس: الشركاء ومجالس الإدارة

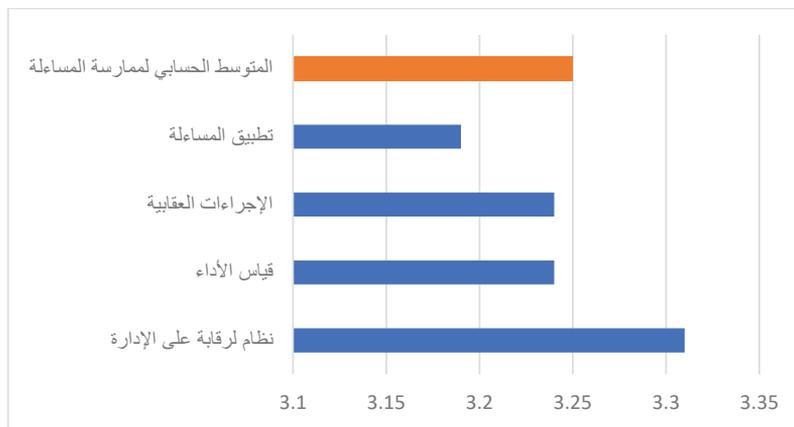
يتبين من الشكل (12) أن الدرجة الكلية لاتجاهات العينة تجاه فقرات مجال الشركاء ومجالس الإدارة جاءت بمتوسط حسابي 3.30 وهو ما يدل على درجة موافقة متوسطة. جاءت فقرتان فقط من 7 فقرات تشكل جميع فقرات هذا المجال بدرجة عالية من الموافقة وهما تحديد صلاحيات المدير التنفيذي للشركة العائلية وراتبه ومكافأته من قبل مجلس الإدارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.48 وعقد اجتماعات مجلس الإدارة بحد ادناه أربع اجتماعات في السنة بمتوسط حسابي 3.44 في المرتبة الثانية. في حين جاءت الموافقة على باقي الفقرات الخمس الأخرى (بتناسب عدد الأصوات التي يتمتع بها المساهم مع عدد أسهمه وحصصه في الشركة، وتعيين مدير تنفيذي للشركة من خلال اعتبارات مهنية وعن طريق مجلس الإدارة بقرار الأكثرية، ومعالجة النتائج التي تترتب على التفاوت بين حصص الشركاء، واختيار مجلس الإدارة من خلال الانتخابات، وتوفر لدى الشركة لجنة استشارية تتميز بالكفاءة والخبرة) بدرجة متوسطة وبمتوسطات حسابية بلغت 3.37 و3.3 و3.28 و3.19 و3.07 على التوالي.



شكل (12) المتوسط الحسابي لُبُعد الشركاء ومجلس الإدارة

البُعد السادس: ممارسة المساءلة

يتبين من الشكل (13) أدناه أن الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو البعد السادس من أبعاد الحوكمة (ممارسة المساءلة) جاءت بصورة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ 3.25، كما أن درجات الموافقة على جميع فقراته الأربعة (وضع نظام موضوعي للرقابة على الإدارة من اجل تطبيق المساءلة وتحديد معايير كمية لقياس الأداء بعد الاتفاق عليها وتعميمها وإعداد وتطبيق الإجراءات العقابية المتفق عليها وتطبيق المساءلة على كافة المستويات الإدارية) جاءت أيضا متوسطة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين 3.19-3.31 وهو ما يعكس انخفاضا في مستوى جودة المساءلة في الشركات العائلية وهي غير مفاجئة حيث أن بعض الدراسات السابقة وجدت أن المساءلة في الشركات العائلية تكون منخفضة.

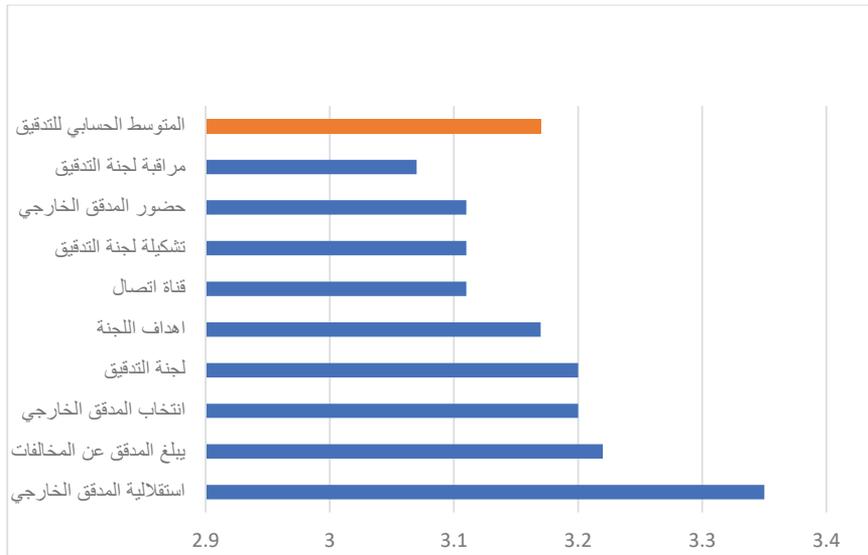


شكل (13) المتوسط الحسابي لُبُعد ممارسة المساءلة

البُعد السابع: التدقيق

يتبين من الشكل (14) أدناه أن الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو البعد السابع من أبعاد الحوكمة (التدقيق)

جاءت بصورة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ 3.17، كما أن جميع فقرات هذا البعد التسعة قد حظيت أيضا بدرجات موافقة متوسطة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية تنازليا من 3.35 الى 3.07 للفقرات: محافظة المدقق الخارجي على استقلاليته في العمل، وإبلاغ المدقق عن المخالفات للقانون والأنظمة والتعليمات خطيا لرئيس مجلس الإدارة، وانتخاب المدقق الخارجي للشركة من قبل الهيئة العامة في اجتماعها السنوي، وقيام لجنة التدقيق بإعداد برامج عمل واضحة ويتم مناقشتها من قبل مجلس الإدارة، وتوضيح اهداف اللجنة وصلاحتها ومواعيد اجتماعاتها ومكافآت أعضائها، وعمل لجنة التدقيق كقناة اتصال بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي والمدقق الداخلي، وتشكيل لجنة تدقيق بين أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الخبرة في الشؤون المالية والمحاسبية، وحضور المدقق الخارجي اجتماعات الهيئة العامة للشركة، وأخيرا مراقبة لجنة التدقيق استقلالية المدقق الخارجي. تشير هذه النتيجة إلى انه ما زالت الشركات العائلية بحاجة لبذل المزيد من أجل تفعيل دور كل من وظيفة التدقيق الداخلي ودور المدقق الخارجي المستقل ولجان التدقيق.

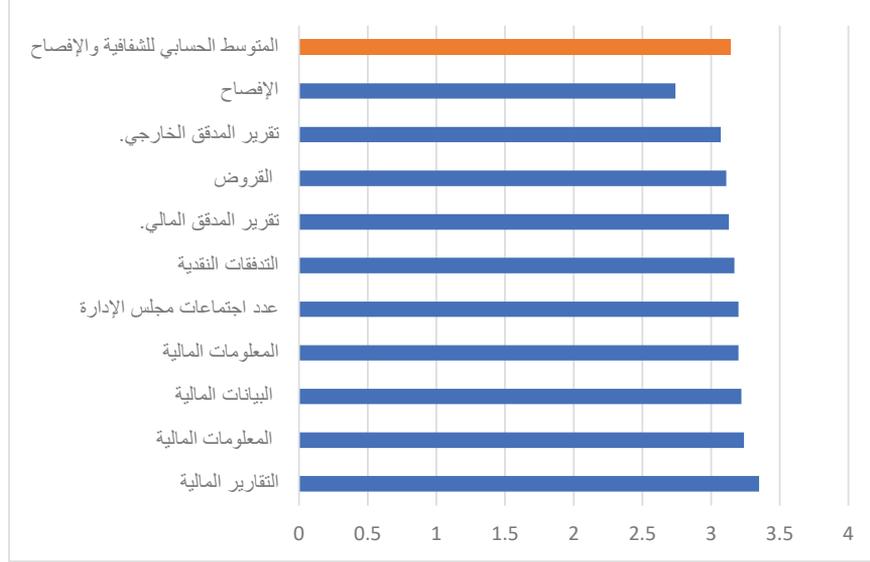


شكل (14) المتوسط الحسابي لُبعد التدقيق

البُعد الثامن: الشفافية والإفصاح

يتضح من الشكل (15) أن الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو البعد الثامن من أبعاد الحوكمة (الشفافية والإفصاح) جاءت بصورة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ 3.14، كما أن جميع فقرات هذا البعد التسعة قد حظيت أيضا بدرجات موافقة متوسطة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية تنازليا بين 3.35 الى 2.74 للبنود: اعتماد كافة التقارير المالية بناء على المعايير المحاسبية المعتمدة، وتضمين المعلومات المالية المفصّح عنها البيانات المالية، والتغيرات في حقوق الملاك، والإفصاح عن البيانات المالية في الوقت الملائم بما يضمن الوصول العادل للمعلومة لكافة الملاك وأصحاب المصالح ذات العلاقة، وتضمين المعلومات المالية المفصّح عنها قائمة الدخل، والإفصاح عن عدد اجتماعات مجلس الإدارة وأسماء الحاضرين، وتضمين المعلومات المالية المفصّح عنها التدفقات النقدية، وتضمين المعلومات المالية المفصّح عنها البيانات المالية وتقرير المدقق المالي، والإفصاح عن القروض الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذات العلاقة، والإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي، وأخيرا الإفصاح عن البيانات المالية من

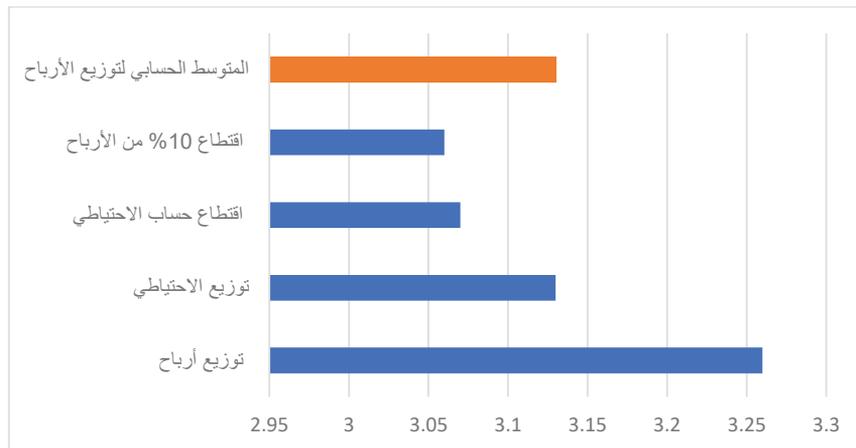
خلال موقع الشركة الالكتروني وكافة الوسائل المتاحة. لا تعتبر هذه النتيجة مستغربة حيث أنه من المتوقع ان مستوى الإفصاح في الشركات العائلية هو دون مستواه في الشركات المدرجة والملزمة بالإفصاح بموجب معايير المحاسبة الدولية ومتطلبات الإدراج في الأسواق المالية.



شكل (15) المتوسط الحسابي لُبُعد الشفافية والإفصاح

البُعد التاسع: توزيع الأرباح

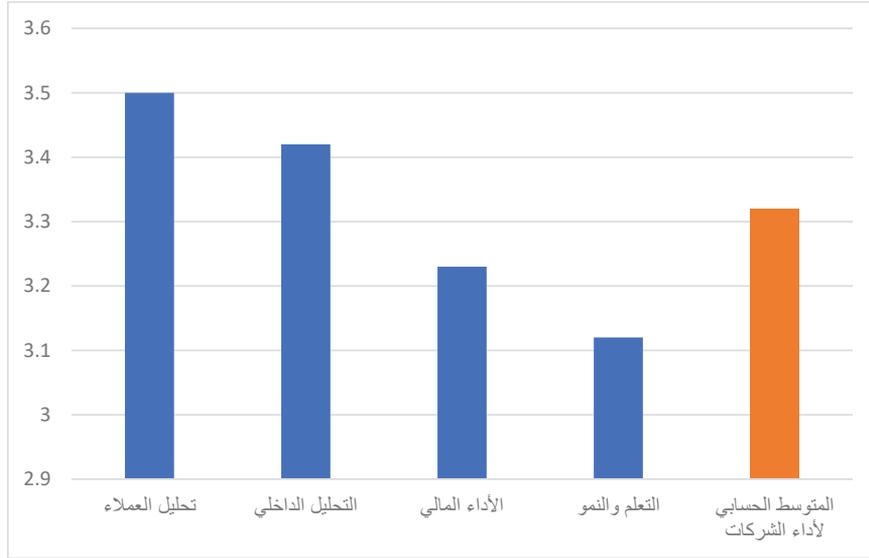
يتبين من الشكل (16) أدناه أن الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو البعد التاسع من أبعاد الحوكمة (توزيع الأرباح) جاءت بصورة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ 3.13، كما أن جميع فقرات هذا البعد الأربعة قد حازت أيضا على درجات موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لبُعد اقتطاع المبلغ المخصص لصالح الاحتياطي الاجباري قبل توزيع الأرباح 3.26، والمتوسط الحسابي لعدم توزيع الاحتياطي الاجباري على المساهمين 3.13، في حين يبلغ المتوسط الحسابي لبُعد عدم اقتطاع حساب الاحتياطي الاجباري قبل أن يبلغ ربع مال الشركة 3.07 والمتوسط الحسابي لاقتطاع 10% من الأرباح ويخصص لحساب الاحتياطي الاجباري 3.06.



شكل (16) المتوسط الحسابي لُبُعد توزيع الأرباح

القسم الثالث: أداء الشركات العائلية

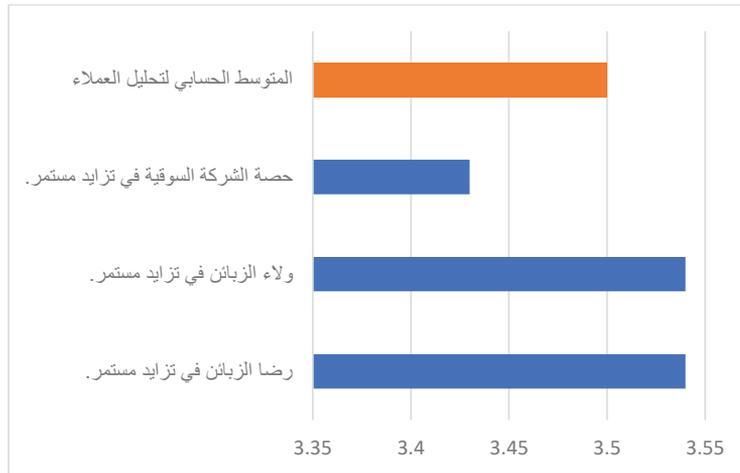
تم قياس أداء الشركات العائلية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تشير النتائج ان درجة أداء الشركات العائلية "متوسط" حيث يبلغ المتوسط الحسابي 3.32 وتبلغ المتوسطات الحسابية لبند تحليل العملاء 3.5 ولبند التحليل الداخلي 3.42 وبند التحليل المالي 3.12 والنمو والتعلم 3.12 حسب ما هو مبين في الشكل (17). ملحق (6) يعرض الجداول لأبعاد أداء الشركات العائلية.



شكل (17) المتوسط الحسابي لأداء الشركاء العائلية

بُعد تحليل العملاء

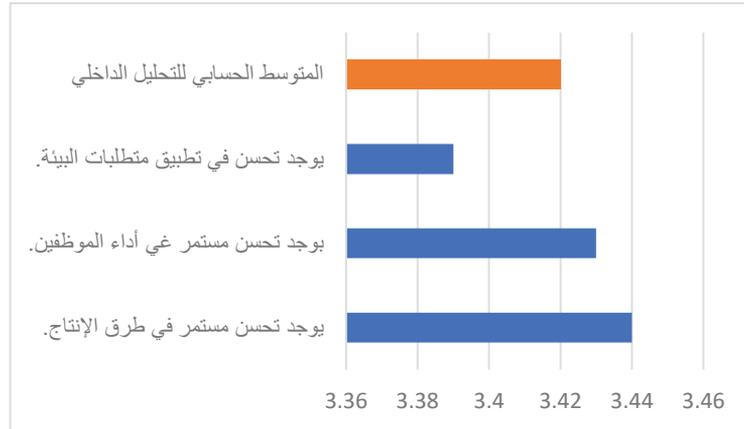
أظهر التحليل كما هو مبين في الشكل (18) أدناه مدى اهتمام الشركات العائلية بالعملاء بالدرجة الأولى حيث تظهر النتائج ان درجة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات تحليل العملاء جاءت بدرجة موافقة عالية حيث ان المتوسط الحسابي لفقرتي رضا الزبائن وولاء الزبائن في تزايد مستمر بلغ 3.54، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفقرة حصة الشركة السوقية في تزايد مستمر 3.43. تبرز هذه النتائج مدى اهتمام الشركات العائلية لفهم الطرف الذي يشتري سلعها وخدماتها وبدون إرضائهم سيكون استمرار الشركة موضع شك كبير.



شكل (18) المتوسط الحسابي لبُعد تحليل العملاء

بُعد التحليل الداخلي

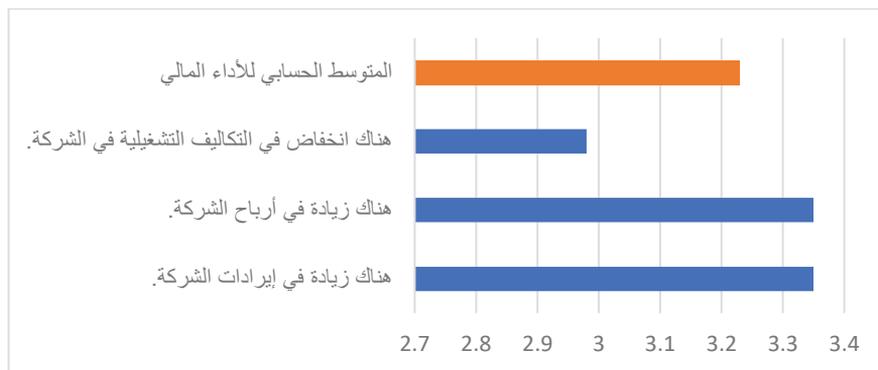
أظهر التحليل كما هو مبين في الشكل (19) أدناه اهتماماً عالياً من قبل الشركات العائلية بالتحليل الداخلي حيث أن جميع الفقرات وهي الاهتمام بتحسين طرق الإنتاج وأداء الموظفين للحفاظ على استمرارية وديمومة الشركة العائلية وتطبيق متطلبات البيئة حظيت على درجات موافقة عالية وبمتوسطات حسابية متقاربة بلغت 3.43 و3.44 و3.39 على التوالي. تظهر النتائج الى اهتمام الشركات العائلية بتنظيم الأمور الداخلية وتطوير الأنظمة وتحسين أداء العاملين.



شكل (19) المتوسط الحسابي لبُعد التحليل الداخلي

بُعد الأداء المالي

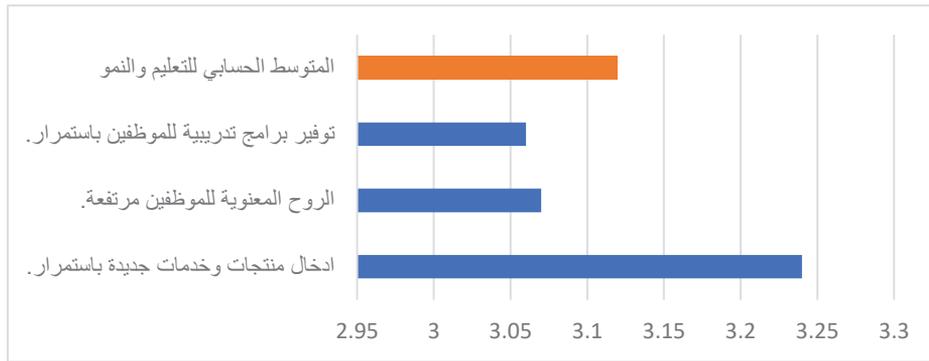
يتبين من الشكل (20) أدناه أن البُعد الثالث من أبعاد أداء الشركات العائلية (الأداء المالي) وجميع فقراته قد حظيت فقط بموافقة بدرجات متوسطة من قبل عينة الدراسة، ففي حين بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.23 فإن المتوسط الحسابي لفقرتي زيادة في إيرادات وارباح الشركة بلغ 3.35، في حين كان المتوسط الحسابي لفقرة انخفاض في التكاليف التشغيلية 2.98.



شكل (20) المتوسط الحسابي لبُعد الأداء المالي

بُعد التعلم والنمو

يشير تحليل درجة الموافقة الكلية على بعد التعلم والنمو (كما هو مبين في الشكل (21) إلى أن الشركات العائلية أولت هذا البعد اهتماما متوسطا بمتوسط حسابي بلغ 3.12. كما أن جميع فقرات هذا البعد أيضا قد حازت على درجات موافقة متوسطة وذلك على النحو التالي: المتوسط الحسابي لإدخال منتجات وخدمات جديدة بمتوسط حسابي 3.24، والروح المعنوية المرتفعة للموظفين بمتوسط حسابي 3.07، وتوفير برامج تدريبية للموظفين باستمرار بمتوسط حسابي 3.06. هذه النتائج تظهر ان هناك الكثير ينبغي عمله من قبل الشركات العائلية في هذا المجال الهام والمتعلق بقدرة الشركات العائلية على الإبداع والابتكار بغرض شحن الطاقات لموظفي الشركة والابتكار المستمر بحيث تصبح الشركة العائلية مؤسسة قابلة للتعلم والتحديد المستمرين.



شكل (21) المتوسط الحسابي لبُعد التعلم والنمو

القسم الرابع: العلاقة بين تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة وأداء واستمرار الشركات العائلية واستمرارها

يناقش هذا القسم النتائج المتعلقة بالفرضيتين الرئيسيتين في الدراسة.

الفرضية الأولى: تنص هذه الفرضية على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة وأداء واستمرارية الشركات العائلية، حيث تم دراسة العلاقة بين الحوكمة بجميع أبعادها والأداء بجميع أبعاده، وتشير النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ($\text{significant} = 0.000$) بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث يتبين من الجدول (4) التالي ان تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة يوضح 76.6% من أداء الشركات (حسب معامل ارتباط بيرسون).

جدول (4) معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء الشركات العائلية

		الحوكمة	الأداء
الحوكمة	معامل ارتباط بيرسون	1	.766**
	الدلالة الإحصائية (ثنائية الطرف)		.000
	حجم العينة	216	216
الأداء	معامل ارتباط بيرسون	.766**	1
	الدلالة الإحصائية (ثنائية الطرف)	.000	
	حجم العينة	216	216
** الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى 0.01 (ثنائية الطرف).			

كما تم دراسة العلاقة بين مدى تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة بجميع أبعادها مع كل بعد من أبعاد الأداء، حيث تظهر النتائج المبينة في جدول (5) أدناه أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الحوكمة) وكل بعد من أداء الشركات العائلية (المتغير التابع) بمعدل ارتباط 52.8% للأداء المالي و71.1% للتحليل الداخلي و74.7% لتحليل العملاء، ومعامل ارتباط 78% للتعلم والنمو.

جدول (5) الارتباط بين الحوكمة (المتغير المستقل) وأبعاد الأداء (المتغير التابع)

		الأداء المالي	تحليل العملاء	التحليل الداخلي	التعلم والنمو
الحوكمة	معامل الارتباط بيرسون	.528**	.747**	.711**	.780**
	الدلالة الإحصائية (ثنائية الطرف)	.000	.000	.000	.000
	حجم العينة	216	216	216	216
** الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى 0.01 (ثنائية الطرف).					

أيضا تم دراسة العلاقة بين المتغير التابع (أداء الشركة بجميع الأبعاد) مع كل بعد من ابعاد المتغير المستقل حيث تظهر النتائج (جدول (6)) ان هناك علاقة ذات دلالة احصائيا بين الأداء وابعاد الحوكمة بمعامل ارتباط 71.4% للموارد البشرية، و71.2% لتقييم الموظفين، و70.6% للممارسة والمساءلة، و69.6% للشفافية والافصاح، و68.6% لأصحاب المصالح، و64.4% لإدارة المالية. كما تظهر النتائج ان معامل الارتباط بين الأداء والتدقيق 63.9% وبين الأداء ومجلس الإدارة 61.2%، ومع توزيع الأرباح 54.8%.

جدول (6) الارتباط بين أداء الشركات (المتغير التابع) وأبعاد الحوكمة (المتغير المستقل)

أصحاب المصالح	التدقيق	ممارسة المساءلة	تقييم الموظفين	توزيع الأرباح	الإدارة المالية	الشفافية والافصاح	مجلس الإدارة	الموارد البشرية
معامل ارتباط بيرسون	.639**	.706**	.712**	.548**	.644**	.696**	.612**	.714**
الدلالة الإحصائية (ثنائية الطرف)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
حجم العينة	216	216	216	216	216	216	216	216

الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في فلسطين تعزى للمتغيرات الديمغرافية. يظهر التحليل اللاحق أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة مع جميع المتغيرات الديمغرافية.

الموقع الجغرافي

يتبين من الجدول رقم (7) أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية عن مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية والتي تعزى لمتغير الموقع الجغرافي للشركة يساوي (0.000)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات شركات العينة حيث جاءت النتيجة لصالح وسط الضفة الغربية ثم شمال الضفة ثم الجنوب حسب جدول رقم (8).

جدول (7) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الإجابات حول مدى الالتزام بقواعد الحوكمة وأثر ذلك على الأداء في الشركات العائلية والتي تعزى لمتغير الموقع

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	المتوسط التربيعي	درجات الحرية	مجموع المربعات
.000	18.632	10.707	2	21.415
		.575	213	122.406
			215	143.821

من المتوقع ان تقوم الشركات العائلية في وسط الضفة خاصة في محافظة رام الله بتطبيق مبادئ الحوكمة نتيجة قربها من الوزارات وتمركز المشاريع المختلفة.

جدول (8) ترتيب المتوسطات الحسابية للحوكمة حسب الموقع الجغرافي

الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الموقع
.72062	56	3.5251	شمال الضفة
.48864	64	3.7199	وسط الضفة
.91077	96	3.0123	جنوب الضفة
.81788	216	3.3549	المجموع

القطاع

يتبين من الجدول رقم (9) أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية عن مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية تعزى لمتغير القطاع الاقتصادي الذي تنتمي له الشركة يساوي (0.000)، مما يعني وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات شركات العينة، حيث جاءت النتيجة لصالح القطاع الصناعي ثم التجاري ثم الخدماتي يليه الزراعي ثم الانشاءات حسب جدول رقم (10).

جدول (9) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الإجابات حول مدى الالتزام بقواعد الحوكمة وأثر ذلك على الأداء في الشركات العائلية والتي تعزى لمتغير القطاع

الدلالة الإحصائية	(قيمة ف)	المتوسط التريبيعي	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.000	6.127	3.742	4	14.967	بين المجموعات
		.611	211	128.854	داخل المجموعات
			215	143.821	المجموع

حسب ما هو متوقع حصل القطاع الصناعي على أعلى متوسط حسابي من بين القطاعات المختلفة. جاء ذلك نتيجة للخبرات التي يتمتع بها هذا القطاع في مجال الحوكمة نتيجة مشاركته في المعارض والندوات الخارجية.

جدول (10) ترتيب المتوسطات الحسابية للحوكمة حسب القطاع

الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	القطاع
.87649	84	3.4903	صناعي
.66300	32	3.3819	خدماتي
1.00352	20	3.0704	زراعي
.55314	64	3.4606	تجاري
.93290	16	2.5231	انشاءات
.81788	216	3.3549	المجموع

عدد الموظفين

من الجدول رقم (11) يتبين أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية عن مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية تعزى لمتغير عدد الموظفين الذي تنتمي له الشركة يساوي (0.000) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات شركات العينة.

جدول (11) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الإجابات حول مدى الالتزام بقواعد الحوكمة وأثر ذلك على الأداء في الشركات العائلية والتي تعزى لمتغير عدد الموظفين

الدلالة الإحصائية	(قيمة ف)	المتوسط التريبيعي	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.000	20.565	10.086	4	40.342	بين المجموعات
		.490	211	103.479	داخل المجموعات
			215	143.821	المجموع

جاءت النتيجة لصالح الشركات العائلية الكبيرة 50 موظفا فأكثر يليها الأصغر حجما (20-49)، يليها الأصغر حجما (10-19) ثم الأصغر (5-9) وأخيرا صغيرة الحجم (أقل من 5 موظفين) حسب جدول رقم (12).

جدول (12) ترتيب المتوسطات الحسابية للحوكمة حسب عدد الموظفين

عدد الموظفين	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
أقل من 5	2.7090	28	.74168
5-9	2.9074	44	1.04121
10-19	3.2806	52	.53092
20-49	3.6407	20	.72034
50 فأكثر	3.8539	72	.50035
المجموع	3.3549	216	.81788

سنوات عمل الشركة

من الجدول رقم (13) يتبين أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية عن مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية تعزى لمتغير عدد الموظفين الذي تنتمي له الشركة يساوي (0.000) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

جدول (13) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الإجابات حول مدى الالتزام بقواعد الحوكمة وأثر ذلك على الأداء في الشركات العائلية والتي تعزى لمتغير سنوات عمل الشركة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتوسط التربيعي	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
Between Groups	42.555	4	10.639	22.167	.000
Within Groups	101.266	211	.480		
المجموع	143.821	215			

حسب استجابات العينة، جاءت النتيجة لصالح السنوات الأكبر عمرا فالأحدث (انظر جدول رقم (14)) وهذه النتيجة متوقعة. كلما كبر حجم الشركة العائلية أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة من الأولويات.

جدول (14) ترتيب المتوسطات الحسابية للحوكمة حسب سنوات عمل الشركة

سنوات عمل الشركة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	2.4506	24	.79125
6-20	3.0026	56	.78475
21-40	3.4931	64	.58037
41-60	3.7989	28	.88582
61 فأكثر	3.8131	44	.49623
المجموع	3.3549	216	.81788

نوع الشركة القانوني

من الجدول رقم (15) يتبين أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية عن مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية تعزى لمتغير عدد الموظفين الذي تنتمي له الشركة يساوي (0.000) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات شركات العينة.

جدول (15) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الإجابات حول مدى الالتزام بقواعد الحوكمة وأثر ذلك على الأداء في الشركات العائلية والتي تعزى لمتغير نوع الشركة القانوني

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
Between Groups	26.496	4	6.624	11.913	.000
Within Groups	117.325	211	.556		
المجموع	143.821	215			

حيث جاءت نتيجة الشكل القانوني لصالح الشركة المساهمة الخصوصية ثم الشركة المساهمة العامة ثم الشركة العادية المحدودة يليها الشركة ذات المسؤولية المحدودة وأخيرا الشركة العادية العامة. من الملفت ان متوسط الحسابي للحوكمة للشركات المساهمة الخصوصية اعلى من المتوسط الحسابي للشركات المساهمة العامة ويأتي ذلك ان القيادة العائلية وتأثير الشركاء يبدو أفضل في الشركات المساهمة الخصوصية.

جدول (16) يبين ترتيب المتوسطات الحسابية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية حسب نوع الشركة القانوني.

جدول (16) ترتيب المتوسطات الحسابية للحوكمة حسب نوع الشركة القانوني

نوع الشركة القانوني	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الشركة العادية العامة	2.7741	40	.86473
الشركة العادية المحدودة	3.2284	36	.86629
الشركة ذات المسؤولية المحدودة	3.1620	32	.89542
الشركة المساهمة الخصوصية	3.6896	100	.59164
الشركة المساهمة العامة	3.4167	8	.58402
المجموع	3.3549	216	.81788

الفصل الخامس: المعايير التي تواجه الشركات العائلية بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة

ان تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة يواجه عدة صعوبات منها رفض التغيير، وقلة الموارد واختلاف الثقافة واللغة، إلا أن تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة في الشركات العائلية يواجه العديد من التحديات الخاصة كما هو مبين في الجدول (17).

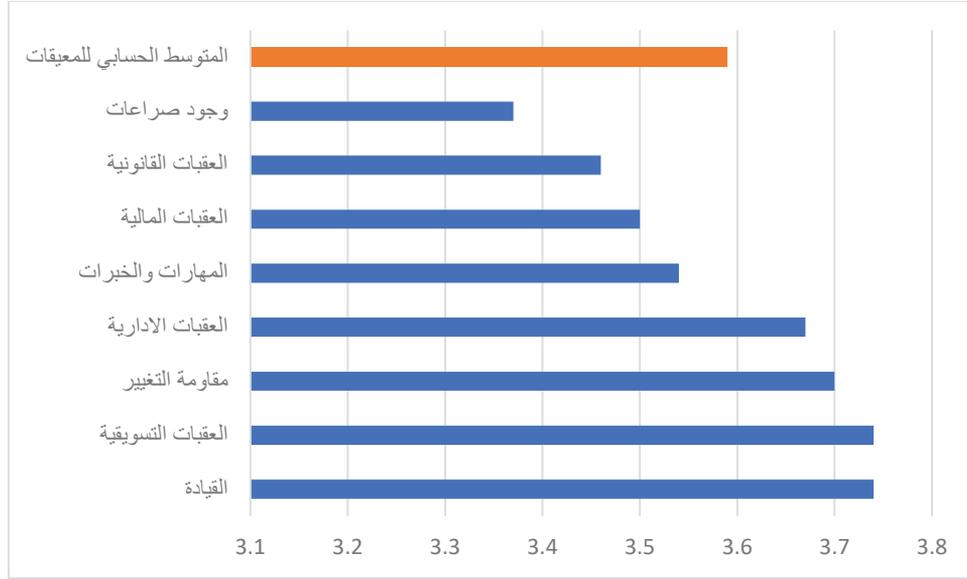
جدول (17) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لمعايير تطبيق قواعد الحوكمة مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	المعيق
عالي	0.845	3.74	نقص التخطيط لتولي القيادة.
عالي	1.060	3.74	العقبات التسويقية نتيجة المنافسة المحلية بين الشركات وعدم كفاية الحماية ضد المنافسة الأجنبية غير العادلة.
عالي	0.977	3.70	مقاومة التغيير من قبل افراد العائلة.
عالي	1.057	3.67	العقبات الإدارية نتيجة عدم الإلمام بأساليب وتقنيات الإدارة الحديثة ونقص المهارات التي ينطوي عليها اكتساب ومعالجة المعلومات.
عالي	1.051	3.54	افتقار افراد العائلة إلى المهارات والخبرات.
عالي	1.070	3.50	العقبات المالية نتيجة العبء الضريبي وضعف الفرص لزيادة التمويل الخارجي.
عالي	1.137	3.46	العقبات القانونية نتيجة عدم ملاءمة أنواع الشركات في القانون الفلسطيني لخصوصية تسجيل الشركة العائلية.
متوسط	1.062	3.37	وجود صراعات بين افراد العائلة حول انتقال الملكية بين الورثة.
عالي	1.032	3.59	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية

يتبين من الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو معايير تطبيق الحوكمة جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ 3.59. وتفصيلاً أظهرت النتائج ان نقص التخطيط لتولي القيادة والعقبات التسويقية نتيجة المنافسة المحلية بين الشركات وعدم كفاية الحماية ضد المنافسة الأجنبية غير العادلة حصل على أعلى متوسط حسابي (3.74) يليهما العقبات الإدارية نتيجة عدم الإلمام بأساليب وتقنيات الإدارة الحديثة ونقص المهارات التي ينطوي عليها اكتساب ومعالجة المعلومات بمتوسط حسابي 3.67، ثم افتقار افراد العائلة الى المهارات والخبرات بمتوسط حسابي 3.54. في حين يبلغ المتوسط الحسابي للعقبات المالية نتيجة العبء الضريبي وضعف الفرص لزيادة التمويل الخارجي 3.5 يليه العقبات القانونية نتيجة عدم ملاءمة أنواع الشركات في القانون الفلسطيني لخصوصية تسجيل الشركة العائلية بمتوسط حسابي 3.46 وأخيراً وجود صراعات بين افراد العائلة حول انتقال الملكية بين الورثة بمتوسط حسابي 3.37 (انظر الشكل (22)).

القيادة والتسويق والعقبات الإدارية والمالية والقانونية هي من أكثر المعايير التي تواجه الشركات العائلية وغير العائلية حيث عادة تبدأ هذه الشركات من قبل شخص او اشخاص يثابرون في البداية لإنجاح شركتهم وعند نمو الشركة قد تحتاج لأسلوب قيادة وأساليب إدارية وتسويقية مختلفة.

هناك معيقات خاصة بالشركات العائلية من أهمها مقاومة التغيير من قبل افراد العائلة وافتقار افراد العائلة إلى المهارات والخبرات ووجود صراعات بين افراد العائلة حول انتقال الملكية بين الورثة. جميع هذه المعيقات يمكن تجنبها من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة والانتقال السلس بين الأجيال.



شكل (22) المتوسط الحسابي للمعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الشركات

يؤكد على ذلك العديد من الدراسات الأخرى التي ترى بأن الشركات العائلية في فلسطين تواجه العديد من العقبات في الالتزام بمبادئ الحوكمة، والتي تعتبر ضرورية لاستدامتها وأدائها. وتتأثر هذه التحديات بالعوامل الثقافية والهيكلية والتنظيمية الفريدة للمنطقة. إن فهم هذه العقبات أمر ضروري لتطوير استراتيجيات لتعزيز ممارسات الحوكمة في الشركات العائلية الفلسطينية.

التحديات الثقافية والهيكلية: ديناميكيات الأسرة والسرية: غالباً ما تعمل الشركات العائلية بدرجة عالية من السرية وهياكل الحوكمة غير الرسمية، والتي يمكن أن تعيق الشفافية والمساءلة. وتشكل هذه الثقافة السرية عائقاً كبيراً أمام الكشف عن المعلومات في مجال الحوكمة، كما نرى في سياقات مماثلة مثل لبنان، حيث تعاني الشركات العائلية من حساسية المعلومات ونقص المتطلبات القانونية للإفصاح (Sleiman, 2022).

قضايا السيطرة والخلافة: يمكن أن يؤدي الحفاظ على السيطرة الأسرية والتحديات في تخطيط الخلافة إلى إعاقة اعتماد مبادئ الحوكمة. يمكن أن يؤدي التردد في مشاركة السيطرة مع الأطراف الخارجية أو حتى داخل الأسرة إلى صراعات الحكم وإعاقة الابتكار (Baltazar et al., 2023).

الحوافز التنظيمية والمؤسسية: لا يتم الامتثال للمدونة الفلسطينية لحوكمة الشركات إلا بشكل معتدل من قبل الشركات غير المالية، مما يشير إلى عدم وجود إنفاذ تنظيمي قوي. هذا الإطار الضعيف لا يحفز الشركات العائلية على تبني ممارسات حوكمة شاملة (Aljadba et al., 2023).

عدم وجود متطلبات قانونية: لا توجد متطلبات قانونية صارمة للكشف عن الحوكمة في العديد من البلدان النامية، بما في ذلك فلسطين. هذا الغياب للإكراه القانوني يسمح للشركات العائلية بالعمل دون الالتزام بمعايير الحوكمة الرسمية (Sleiman, 2022).

القيود الاقتصادية والسوقية: عدم الاستقرار الاقتصادي: يمكن للبيئة الاقتصادية في فلسطين، التي تتميز بعدم الاستقرار السياسي وتقلب السوق، أن تحول الانتباه عن الحوكمة إلى استراتيجيات البقاء الفورية. هذا التركيز على البقاء على المدى القصير على الحكم طويل الأجل يمكن أن يقوض الالتزام بمبادئ الحوكمة (Aljadba et al., 2023).

قيود الموارد: غالباً ما تواجه الشركات العائلية قيوداً على الموارد، مما يحد من قدرتها على الاستثمار في البنية التحتية للحوكمة، مثل إنشاء مجالس مستقلة أو لجان تدقيق. هذا النقص في الموارد يمكن أن يمنع تنفيذ آليات الحوكمة الفعال (Trebicka & Tartara, 2023).

الفصل السادس: دور المؤسسات الداعمة لحوكمة الشركات العائلية

على الرغم من أهمية الدور الذي تلعبه الشركات العائلية في الاقتصاد الفلسطيني، إلا أن بيئة الأعمال للشركات العائلية في فلسطين ليست ناضجة بالمستوى المطلوب لغاية اليوم، فلا يوجد قانون يدعم هذه الفئة من الشركات ولا تتوفر أنظمة وتعليمات تساندها. وبالرغم من ان هناك مبادرات متميزة إلا أنها مبادرات فردية وتفتقر إلى الاستدامة.

من أجل فهم بيئة الأعمال للشركات العائلية، تم مقابلة العديد من أصحاب العلاقة كما هو مبين ملحق رقم (4). حيث تشير المقابلات ان وزارة الاقتصاد الوطني تقوم بتسجيل الشركة (عائلية او غير عائلية) في فلسطين وفقاً لأحكام القرار بقانون رقم (42) لسنة 2021 بشأن الشركات، وتعتبر كل شركة بعد تأسيسها وتسجيلها على ذلك الوجه شخصاً اعتبارياً فلسطينياً الجنسية يتمتع بجميع الحقوق بالحدود التي يقرها القانون. وتعمل وزارة الاقتصاد الوطني، ووزارة الصناعة، على تسهيل إجراءات تسجيل الشركات، ضمن منظومة تحقق الأفضل والاسهل والاقبل تكلفة للمستثمر. الشكل التالي (23) يعرض بيئة الأعمال للشركات العائلية في فلسطين. كما هو مبين، لا يتوفر مرجعية محددة لهذه الفئة من الشركات.



شكل (23) بيئة أعمال الشركات العائلية في فلسطين

حين تقوم وزارة المالية بفتح ملف ضريبي بطلب شهادة التسجيل من مراقب الشركات فيما يتعلق بالشركات المساهمة العامة والخصوصية المحدودة. وزارة المالية تعامل الشركة ضريبياً حسب القانون والأنظمة والتعليمات بغض النظر عن طبيعة الشركة (عائلية ام لا).

تأسس نادي الشركات العائلية قبل 3 سنوات لخدمة الشركات ومساعدتها في النهوض وتبادل الخبرات من اجل التنمية الاقتصادية لهذه الشركات وضمان استمرارها ونموها؛ حيث قام أعضاء النادي بتنفيذ العديد من الندوات التوعوية حول الحوكمة والوضع القانوني وفض النزاعات للشركات العائلية. حديثا قامت جامعة بيرزيت بإنشاء وحدة منشآت الأعمال الصغيرة والعائلية بغرض تقديم التدريب والاستشارات والنصيحة للشركات العائلية. قامت الوحدة بتوقيع اتفاقيات تعاون مع اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية وتسعى لتوقيع مذكرات تفاهم مع نادي الشركات العائلية واتحاد الصناعات الفلسطينية ووزارة الصناعة بغرض العمل على تقوية بيئة اعمال الشركات العائلية.

يوجد عدة محاولات من اتحاد الغرف التجارية والصناعية والعديد من الغرف منها غرفة تجارة وصناعة رام الله وغرفة تجارة وصناعة بيت لحم وغرفة تجارة الخليل بتطوير ادلة لحوكمة الشركات العائلية وتنظيم دورات وندوات لتوعية الشركات العائلية حول أهمية الحوكمة، ومساعدة بعض الشركات العائلية في تطبيق مبادئ الحوكمة، الا انها محاولات منفردة وبحاجة لتقييم، لكن بالإمكان البناء على هذه المحاولات. من بين هذه المحاولات ما تقوم به غرفة تجارة وصناعة بيت لحم مع هيئة مكافحة الفساد بترتيب ورشات عمل توعوية ومساعدة بعض الشركات العائلية في المحافظة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

قامت الشركة العربية الفلسطينية للاستثمار (إيبك) بالاستحواذ على العديد من الشركات العائلية بشكل كامل او جزئي مثل شركة سنيورة وشركة ريماء. حاليا لا تتوفر صناديق او برامج خاصة لدعم وتمويل الشركات العائلية وتعتبر هذه المعضلة من التحديات التي تعاني منها هذه الشركات خاصة فيما يتعلق بتوفير الضمانات (بسبب التداخل بين استثمارات الشركة واستثمارات العائلية).

وأخيرا تم تحديد بعد الثقافة والعادات والتقاليد وهو عنصر لا يمكن اهماله في بيئة الشركات العائلية. فثقافة العائلة تؤثر على وتتأثر ببيئة الأعمال من خلال العلاقات الاجتماعية والعلاقة مع الزبائن والموردين والبنوك وأصحاب المصلحة الأخرى والحفاظ على اسم العائلة.

الفصل السابع: النتائج والتوصيات

يعرض الفصل الحالي اهم نتائج الدراسة إضافة الى وضع توصيات وحلول للشركات العائلية والمؤسسات الداعمة لهذه الشركات لزيادة تطبيق مبادئ الحوكمة مما يساهم في تحسين أداء واستمرار عمل هذه الفئة من الشركات.

النتائج

تشكل الشركات العائلية نسبة كبيرة من الشركات العاملة في فلسطين. تتميز هذه الشركات بترابطها العائلي القوي، مما يمنحها ميزة في بعض الأحيان من حيث الاستقرار والالتزام. ومع ذلك، تواجه الشركات تحديات فريدة تتعلق بالحوكمة والإدارة، تتطلب حلولاً مخصصة لضمان استدامتها ونموها.

تشير نتائج الدراسة الى ان الشركات العائلية المبحوثة تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة وحصل بُعد الإدارة المالية على اعلى درجة في حين حصل بُعد توزيع الأرباح على اقل متوسط حسابي. كما تشير النتائج ان أداء الشركات العائلية كان بدرجة متوسطة أيضاً وحصل بُعد تحليل العملاء على اعلى متوسط حسابي والتعلم والنمو على اقل متوسط حسابي، كما تظهر النتائج أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في جميع المتغيرات الديمغرافية: المنطقة الجغرافية، والقطاع، وعدد العمال، والشكل القانوني، وعمر الشركة.

تظهر النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الشركات العائلية لمبادئ الحوكمة وأداء هذه الشركات مما يدل على أن الحوكمة الجيدة في الشركات ليست مجرد مطلب قانوني أو تنظيمي، بل هي أداة حيوية لضمان الاستدامة والنجاح. حيث تساعد الحوكمة في:

- تحقيق الشفافية والمساءلة وتوفير أدوات واضحة للمساءلة يساعد في تقليل النزاعات العائلية والمالية.
- وجود عمليات واضحة ومدروسة لاتخاذ القرارات يضمن أن تكون القرارات مبنية على معلومات دقيقة، وتحليل شامل، وتعزز الحوكمة الجيدة الثقة في الإدارة.
- استدامة الأعمال من خلال وضع خطط واضحة للخلافة والإدارة؛ يساعد الشركات العائلية أن تضمن انتقال سلس ومستقر بين مختلف الأجيال.

لا شك أن الشركات العائلية في فلسطين تعاني من العديد من التحديات من أهمها:

1. نقص التخطيط لتولي القيادة وغياب خطة واضحة لتسليم القيادة يمكن أن يؤدي إلى عدم الاستقرار بعد انتقال السلطة من جيل إلى آخر.
2. الخلط بين الأدوار العائلية يمكن أن يؤدي هذا الخلط إلى تضارب المصالح في مجلس الإدارة وسوء الإدارة.
3. مقاومة التغيير بسبب التقاليد العائلية، قد تكون هناك مقاومة لتبني ممارسات حوكمة جديدة أو حديثة.
4. الافتقار إلى المهارات والخبرات في بعض الحالات، قد يكون أفراد العائلة غير مؤهلين أو يفتقرون إلى الخبرات اللازمة لإدارة الشركة بشكل فعال.
5. الصراعات العائلية والنزاعات الشخصية والعائلية قد تؤثر سلباً على اتخاذ القرارات واستمرارية العمل.
6. العقبات القانونية والتسويقية والمالية نتيجة ظروف العمل الصعبة التي يمر بها الاقتصاد الفلسطيني.

التوصيات

من اجل الخروج بتوصيات عملية، تم الاستفادة من بعض التجارب المحلية إضافة الى الاستفادة من بعض التجارب الإقليمية خاصة حوكمة الشركات العائلية في دولة الامارات. قامت الامارات بإصدار قانون الشركات العائلية لتنظيم ملكية وحوكمة الشركات العائلية في الدولة لضمان نمو الشركات العائلية وتنويع أنشطتها وتيسير انتقالها بين الأجيال بما يضمن استمراريتها إلى ما بعد الجيل الثالث والرابع عبر آليات وإجراءات مدروسة، الأمر الذي يدعم قدرتها على التوسع والنمو بصورة مستدامة، ويعزز تنافسيتها وتطوير أعمالها داخل أسواق الدولة وخارجها.

وبالتالي خرجت الدراسة الحالية بسبع توصيات هي:

أولاً: ترميز الشركات «العائلية» المسجلة في وزارة الاقتصاد الوطني ليتوفر قاعدة بيانات دقيقة ومحدثة حول هذه الشركات، وقيام الوزارة بالطلب من هذه الشركات تقديم بيانات وتقارير متعلقة بالحوكمة بشكل دوري.

ثانياً: تأسيس لجنة استشارية وطنية من الالعبين الرئيسيين تعنى بتوجيه الدراسات والأبحاث حول الشركات العائلية وحوكمتها، وتمثيل فلسطين في المؤتمرات والمنتديات الإقليمية والدولية للمنشآت الصغيرة والعائلية، إضافة الى كونها «صوت ومنبر» الشركات العائلية امام الوزارات والمؤسسات الحكومية.

ثالثاً: تأسيس صندوق وطني اقتصادي اجتماعي يهدف لتمويل الشركات العائلية والاستثمار فيها. تساهم به الشركات الكبيرة وربما مستثمرين من الخارج وأن يُؤسس على مبادئ الحوكمة لاسيما فصل الملكية عن الإدارة، وأن يقوم بإنقاذ الشركات خاصة في المرحلة الانتقالية؛ من خلال الاستثمار في هذه الشركات إلى حين وصولها لمرحلة القدرة على الاستمرار. لأن خسارة الشركة العائلية أو إفلاسها لا يخص الشركاء فيها فقط، بل هو خسارة للاقتصاد الفلسطيني أيضاً.

رابعاً: العمل على اعداد الدراسات والتقارير حول الشركات العائلية بشكل دوري من خلال إعداد دراسات تُشخص واقع الشركات العائلية من مختلف الجوانب.

خامساً: تدريب طاقم متخصص لنشر الوعي بأهمية الحوكمة في الشركات العائلية في كافة المحافظات.

سادساً: إعداد مدونة سلوك للشركات العائلية.

سابعاً: العمل على اعداد برامج توعية وتثقيف حول أهمية الحوكمة في الشركات العائلية.

آليات تنفيذ توصيات الدراسة:

فيما يلي الأدوار المطلوبة من اللاعبين الرئيسيين:

وحدة منشآت الأعمال الصغيرة والعائلية في جامعة بيرزيت

- إعداد الدراسات والأبحاث حول حوكمة الشركات العائلية والشركات صغيرة الحجم.
- إدماج الطلبة وخصوصاً طلبة الماجستير في جامعة بيرزيت بأبحاث وكتابة حالات إدارية وتقديم استشارات لهذه المنشآت من خلال مساقات تطبيقية.
- طرح مساق استشاري تنفيذي على مستوى الماجستير وانخراط الطلبة بإيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها منشآت الأعمال الصغيرة والعائلية، والعمل على كتابة حالات إدارية ونشرها في أوعية مُحكمة من قبل الطلبة والأساتذة.

نادي الشركات العائلية

- إبراز وتطوير دور المنشآت الصغيرة والعائلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت العائلية من خلال تمكينها.
- رفع الوعي بين أعضاء النادي حول أهمية الحوكمة وانتقال الإدارة بين الأجيال وفض النزاعات وغيرها من المواضيع التي تهم الشركات العائلية.
- التشبيك مع اتحاد الغرف التجارية الصناعية ووزارة الاقتصاد الوطني.

مؤسسات القطاع الخاص

- رفع وعي الشركات العائلية حول أهمية الحوكمة.
- المشاركة في تطوير وثيقة جديدة لحوكمة الشركات العائلية وإلزام الأعضاء على تطبيقها.
- المشاركة في تحديث البيانات حول الأعضاء من الشركات العائلية.
- المساهمة في توفير البرامج والمبادرات ذات العلاقة في خدمة الشركات العائلية.
- المشاركة في تشكيل «لجنة فض نزاعات الشركات العائلية»، لكون الخلافات العائلية تعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى انتهاء صفة الشركة العائلية، بما يساهم في تسوية نزاعات الشركات العائلية، وحسمها من قبل متخصصين (قضاة أو محكمين)، مع ضمان السرعة والسرية والكفاءة في حلها.

المستثمرون والمؤسسات المالية

- المساهمة في توفير صندوق تمويلي اجتماعي يهدف الى مساعدة الشركات العائلية المتعثرة او التي ترغب بالنمو بالاقتران من الصندوق لفترة محددة من الزمن. تتم إدارة الصندوق الاستثماري من قبل مجموعة من الجهات التمويلية مع وضع آليات محددة للاستثمار في الشركات العائلية الواعدة و/أو المتعثرة.

الوزارات والمؤسسات الحكومية

- قيد جميع الشركات العائلية في سجل الشركات العائلية في وزارة الاقتصاد الوطني بغض النظر عن الوضع القانوني المسجلة بها الشركة العائلية حسب قانون الشركات. يتضمن تأسيس الشركة العائلية لميثاق العائلة، والذي يتضمن قواعد خاصة بملكية وأهداف وقيم العائلة، وآليات تقييم الحصص وطرق توزيع الأرباح. إضافة الى تنظيم ملكية الشركات العائلية من خلال تحديد رأسمالها، وكيفية تصرف الشريك في حصته، وآلية التنازل عنها، إضافة إلى تنظيم حق

الاسترداد وتقييم الحصص وفئاتها، وكذلك شراء الشركة العائلية لحصصها.

- في حالة إفلاس أو إعسار أحد الشركاء في الشركة العائلية، يتم الاعتماد على الإجراءات والضوابط المعمول بها في قانون الإعسار والإفلاس (تحت التجهيز)، ومنح المرونة الكافية في أن يمتلك الشركة العائلية أي عدد من الشركاء. كما يمكن الاستفادة من الصندوق التمويلي الخاص بالشركات العائلية.
- إزالة صفة الشركة العائلية عن الشركة إذا تملك أشخاص من خارج العائلة أغلبية حصصها التي لها الحق في التصويت بموجب أحكام القانون، وفي هذه الحالة يتم شطب الشركة العائلية من السجل الموحد.

الشركات العائلية:

يمكن للشركات العائلية تبني مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات:

- التزام الشركات العائلية بقانون الشركات والأنظمة الداخلية للشركة.
- وضع هيكل حوكمة واضح وذلك يتطلب وضع هيكل تنظيمي يحدد أدوار ومسؤوليات كل عضو في العائلة. ويمكن أن يتضمن هذا الهيكل مجلس الإدارة ويضم أعضاء من خارج أفراد العائلة.
- تطوير خطة لتولي القيادات ووضع خطة شاملة وواضحة لانتقال القيادة بين الأجيال. يمكن أن تشمل هذه الخطة تدريب وتأهيل الجيل الجديد من القادة وإعدادهم لتحمل المسؤولية.
- فصل الأدوار العائلية حيث ينبغي للشركات العائلية العمل على فصل الأدوار العائلية عن الأدوار داخل الشركة لضمان اتخاذ قرارات مبنية على مصلحة المنشأة وليس على العلاقات الشخصية.
- تنظيم عقود العمل وتقييم الموظفين (من داخل وخارج العائلة) على أسس واضحة. وفصل حسابات الشركة عن حسابات الأفراد وضبط صندوق الثريات.
- تعزيز الشفافية والمساءلة ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء سياسات وإجراءات واضحة وموثقة للمساءلة، وتقديم تقارير دورية عن الأداء المالي والإداري للشركة. وضرورة الاحتفاظ باحتياطي اجباري من رأس المال.
- الاستعانة بالخبرات الخارجية حيث باستطاعة الشركات العائلية الاستفادة من الخبرات الخارجية من خلال تعيين مستشارين أو مدراء محترفين من خارج العائلة. يمكن لهؤلاء الخبراء تقديم رؤى موضوعية ومستقلة تساعد في تحسين الأداء واتخاذ القرارات. كما يمكن تعيين مجلس إدارة يشمل خبراء من خارج أفراد العائلة مع ضرورة انشاء لجنة للتدقيق الداخلي.
- تشجيع الابتكار والتطوير المستمر وأن تكون الشركة العائلية مرنة ومستعدة لتبني التغييرات والتطورات الجديدة في السوق. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستثمار في البحث والتطوير، وتشجيع ثقافة الابتكار داخل الشركة.
- تشجيع الشركات العائلية على انشاء موقع الكتروني ونشر البيانات عن أداء الشركة المالي والإداري.
- تنصح الشركات العائلية بإنشاء دستور للعائلة جنباً إلى جنب دليل حوكمة الشركة.
- العمل على توسيع اعمال الشركة أفقياً وعمودياً، فزيادة حجم العمل يزيد من فرصة استيعاب افراد العائلة.
- وضع مجموعة من الآليات حول إدارة الشركة العائلية، سواء من قبل المدير أو مجلس الإدارة، مع توضيح أهم الاختصاصات المتعلقة بالمدير والتزاماته وكيفية عزله.
- يتعين على الشركة العائلية أن تقوم بتوزيع جزء من أرباحها السنوية في نهاية كل سنة مالية على شركائها، وذلك حسب نسبة حصة كل شريك في الشركة العائلية، ما لم ينص عقد التأسيس على خلاف ذلك.
- يتمتع الشريك في الشركة العائلية بحق أولوية شراء حصص الشركاء الآخرين، وذلك في حال إفلاس أحد الشركاء في الشركة العائلية. يتم إلغاء القيد على الحد الأقصى لعدد المساهمين في الشركة العائلية، عندما تكون في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة.

وفي الختام، نود التأكيد ان الحوكمة الجيدة ضرورة حتمية لضمان استدامة ونمو الشركات العائلية. حيث تساهم الحوكمة في توفير الشفافية والمساءلة، وفصل الأدوار العائلية عن الشركة، وتطوير خطط خلافة فعالة، وبالتالي يمكن لهذه الشركات أن تحافظ على تراثها العائلي وفي الوقت نفسه تضمن نجاحها في عالم الأعمال المتغير باستمرار. وذلك يتطلب توفير بيئة اعمال ممكنة تساعد هذه الشركات على الاستدامة والنمو.

المراجع باللغة العربية

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

الحافي، نائر. (2015). مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الحرباوي، فراس. (2019). دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

الحسين، عمر. (2023). تأثير تخطيط التعاقب القيادي على استمرارية الأعمال في الشركات العائلية، دراسة تطبيقية على القطاع الخاص المصري، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة.

توفيق، مبروك. (2021). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري، مجلة اللقاء للبحوث والدراسات.

خنافسة، حنين. (2024). واقع عملية التخطيط للخلافة بالشركات العائلية في فلسطين حالة دراسية/ محافظتي رام الله والبييرة والقدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

سلامة، مجدي. (2018). مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها، مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية.

عبد الحافظ، إبراهيم. (2022). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في استدامة عمل الشركات العائلية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة القدس المفتوحة.

صحراوي، ياسين وسفير، محمد. (2021). الحوكمة كأداة لاستمرارية الشركات الاقتصادية العائلية عبر الأجيال، مجلة مجاميع المعرفة.

منشورات هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية (2023). حوكمة الشركات العائلية الفلسطينية: استدامة في المنافسة وتطور في الاداء، رام الله، فلسطين.

- Aljadba, A., Nawai, N., & Laili, N. H. (2023). A Descriptive Analysis of Corporate Governance Mechanisms and Earnings Management in Palestine. *Journal of Accounting and Investment*, 24(1), 155-168.
- Al-Nashmi, M. M. A., & Aldeen, M. A. A. S. (2021). The Impact of Family Business Governance on Organizational Innovation: A Field Study at Family Firms Operating in Yemen. *Journal of Social Studies*, 27(4).
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920.
- Barbera, F., Hasso, T., & Schwarz, T. V. (2023). Family governance and firm performance: exploring the intermediate effects of family functioning and competitive advantage. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1085-1103.
- Bouqalieh, B. K. (2023). The impact of corporate governance principles on financial performance in Jordanian family companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 19(1).
- de Groot, M., Mihalache, O., & Elfring, T. (2022). Enhancing enterprise family social capital through family governance: An identity perspective. *Family Business Review*, 35(3), 306-328.
- Dekom, H. B., Jingak, D. E., & Gontur, S. (2024). Effect of Succession Planning on the Sustainability of Family Owned Businesses Evidence From Plateau State, Nigeria. *Journal of Economics, Business, and Commerce*, 1(2), 23-36.
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family business succession: what's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 34(2), 154-167
- Habash, N., & Baidoun, S. (2024). How to win the succession race: empirical analysis of Palestinian family businesses? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(4), 1043-1064.
- Huacca-Incacutipa, R., Fernández Argandoña, R. A. J., Valderrama Pérez, L. W. M., & N Srbová, P., Režňáková, M., & Tomášková, A. (2023). Socially responsible activities and the economic performance of family businesses. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 7(1), 1958. <https://doi.org/10.24294/jipd.v7i1.1958>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Li, Y. (2022). The influence of family governance on the value of Chinese family businesses: Signal transmission effect of financial performance. *Economies*, 10(3), 63.
- Ratten, V. (2023). *Research Methodologies for Business Management*. Routledge.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th edn) Harlow.
- Sleiman, F. P. (2022). Achieving Governance Disclosure—the Surprising Case of an Emerging Market Family Business. In *European Conference on Management Leadership and Governance* (Vol. 18, No. 1, pp. 506-514).
- Sultan, S., de Waal, A., & Goedegebuure, R. (2017). Analyzing organizational performance of family and non-family businesses using the HPO framework. *Journal of family business management*, 7(3), 242-255.
- Trebicka, B., & Tartaraj, A. (2023). Governance mechanisms, family dynamics, and sustained performance: Insights from family firms [Special issue]. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(4), 334-341. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i4sip11>

ملحق 1: الاستبيان

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء تحديد الإجابة الأكثر ملاءمة لشركتكم					
جنوب الضفة		وسط الضفة		شمال الضفة	الموقع
انشاءات	تجاري	زراعي	خدماتي	صناعي	القطاع
50 فأكثر	20-49	10-19	5-9	أقل من 5	عدد الموظفين
61 فأكثر	41-60	21-40	6-20	5 سنوات فأقل	سنوات عمل الشركة
الشركة المساهمة العامة	الشركة المساهمة الخصوصية	الشركة ذات المسؤولية المحدودة	الشركة العادية المحدودة	الشركة العادية العامة	نوع الشركة القانوني

القسم الثاني: حوكمة الشركات حسب الدليل الاسترشادي (الرجاء تحديد الإجابة الأكثر ملاءمة لشركتكم)

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
المجال: الموارد البشرية					
					يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية وتنافسية موضوعية وحسب مؤهلاتهم.
					يشمل تعيين الموظفين في المناصب العليا في الشركة.
					هناك نظام مراقبة على الأداء والتقييم.
					يتم الفصل بين الموظف المسؤول عن مراجعة الفواتير والموظف المسؤول عن توقيع الشيكات.
					يلتزم جميع الشركاء بمبدأ تحديد الرواتب والزيادات السنوية للموظفين على أساس المستويات الدارجة في السوق.
					يخضع جميع الموظفين في الشركة لمساءلة عند الإهمال والتقصير.
المجال: الشركاء ومجلس الإدارة					
					يتم معالجة النتائج التي تترتب على التفاوت المحتمل بين حصص الشركاء.
					يتناسب عدد الأصوات التي يتمتع بها المساهم مع عدد أسهمه وحصصه في الشركة.
					يتم اختيار مجلس الإدارة من خلال الانتخابات.
					يزيد عدد اجتماعات مجلس الإدارة عن أربع اجتماعات في السنة.
					تتوفر لدى الشركة لجنة استشارية تتميز بالكفاءة والخبرة.
					يتم تعيين مدير تنفيذي للشركة من خلال اعتبارات مهنية وعن طريق مجلس الإدارة بقرار الأكثرية.
					يتم تحديد صلاحيات المدير التنفيذي للشركة وراتبه ومكافأته.

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال: الشفافية والافصاح				
				يتم الإفصاح عن البيانات المالية في الوقت الملائم بما يضمن الوصول العادل للمعلومة لكافة الملاك وأصحاب المصالح ذات العلاقة.
				تتضمن المعلومات المالية المفصّح عنها البيانات المالية وتقرير المدقق المالي.
				تتضمن المعلومات المالية المفصّح عنها قائمة الدخل.
				تتضمن المعلومات المالية المفصّح عنها البيانات المالية التغيرات في حقوق الملاك.
				تتضمن المعلومات المالية المفصّح عنها التدفقات النقدية.
				بتم الإفصاح عن القروض الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذات العلاقة.
				يتم الإفصاح عن عدد اجتماعات مجلس الإدارة وأسماء الحاضرين.
				يتم الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي.
				يتم اعتماد كافة التقارير المالية بناء على المعايير المحاسبية المعتمدة.
				بتم الإفصاح عن البيانات المالية من خلال موقع الشركة الالكتروني وكافة الوسائل المتاحة.
المجال: الإدارة المالية				
				يتم ادخال كافة العمليات المالية من خلال النظم المحاسبية ومن خلال محاسب معتمد.
				يتم تدقيق العمليات المالية بشكل دوري من قبل المدير المالي للشركة.
				يتم تدقيق فواتير البيع النقدي والاجل وسندات القبض والصرف وكافة الدفاتر المحاسبية من قبل المدير المالي.
				يتم توثيق جميع الأنشطة والعمليات المالية من قبل المحاسب وبشكل دوري وعبر نظام معتمد.
				يتم الالتزام بقوانين الضرائب ولوائحها والأنظمة والتعليمات المتعلقة بها.
توزيع الارباح				
				يتم اقتطاع 10% من الأرباح ويخص لحساب الاحتياطي الاجباري.
				لا يتم اقتطاع حساب الاحتياطي الاجباري قبل ان يبلغ ربع راس مال الشركة.
				لا يتم توزيع الاحتياطي الاجباري على المساهمين.
				لا يتم توزيع أي أرباح الا بعد اقتطاع المبلغ المخصص لصالح الاحتياطي الاجباري.
المجال: تقييم الموظفين				
				يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل موظف في الشركة.
				ان مدى الالتزام بساعات الدوام يشكل وسيلة لمراقبة مدى انضباط الموظفين خاصة من أبناء العائلة.
				بتم توثيق نتائج التقييم من خلال التقارير الدورية.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					تشمل عملية التقييم جميع مستويات العاملين في الشركة بمن فيهم الإدارة العليا ومجلس الإدارة.
المجال: ممارسة المساءلة					
					يتم تطبيق المساءلة على كافة المستويات الإدارية.
					يتم تحديد معايير كمية لقياس الأداء بعد الاتفاق عليها وتعميمها.
					يتم وضع نظام موضوعي للرقابة على الإدارة من اجل تطبيق المساءلة.
					يتم اعداد وتطبيق الإجراءات العقابية المتفق عليها.
المجال: التدقيق					
					يتم تشكيل لجنة تدقيق بين أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الخبرة في الشؤون المالية والمحاسبية.
					تقوم لجنة التدقيق بإعداد برامج عمل واضحة ويتم مناقشتها من قبل مجلس الإدارة.
					يتم توضيح اهداف اللجنة وصلاحياتها ومواعيد اجتماعاتها ومكافآت أعضائها.
					تعمل لجنة التدقيق كقناة اتصال بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي والمدقق الداخلي.
					تراقب لجنة التدقيق استقلالية المدقق الخارجي.
					يتم انتخاب المدقق الخارجي للشركة من قبل الهيئة العامة في اجتماعها السنوي.
					يحافظ المدقق الخارجي على استقلاليته في العمل.
					يحضر المدقق الخارجي اجتماعات الهيئة العامة للشركة.
					يبلغ المدقق عن المخالفات للقانون والأنظمة والتعليمات خطيا لرئيس مجلس الإدارة.
المجال: أصحاب المصالح					
					تقوم الإدارة التنفيذية بوضع نظام مالي واداري يتم اقراره من قبل مجلس الإدارة.
					يخضع جميع أصحاب العلاقة بين أصحاب المصالح للقوانين والأنظمة المرعية حسب العقود الموقعة معهم.
					تضع إدارة الشركة تعليمات واضحة بخصوص حوافز الموظفين لتعميق ولائهم وانتمائهم للشركة.
					يتضمن النظام الإداري للشركة للعقوبات المفروضة على أنواع المخالفات المختلفة.
					يتطابق الأداء الفعلي مع الأهداف المنشودة.
					تقوم الشركة بتقويم الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له.

القسم الثالث: المعوقات التي تواجه حوكمة الشركات العائلية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيق
					وجود صراعات بين افراد العائلة حول انتقال الملكية بين الورثة.
					نقص التخطيط لتولي القيادة.
					مقاومة التغيير من قبل افراد العائلة.
					افتقار افراد العائلة إلى المهارات والخبرات.
					العقبات القانونية نتيجة عدم ملاءمة أنواع الشركات في القانون الفلسطيني لخصوصية تسجيل الشركة العائلية.
					العقبات الإدارية نتيجة عدم الإلمام بأساليب وتقنيات الإدارة الحديثة ونقص المهارات التي ينطوي عليها اكتساب ومعالجة المعلومات.
					العقبات المالية نتيجة العبء الضريبي وضعف الفرص لزيادة التمويل الخارجي.
					العقبات التسويقية نتيجة المنافسة المحلية بين الشركات وعدم كفاية الحماية ضد المنافسة الأجنبية غير العادلة.

القسم الرابع: بطاقة الأداء المتوازن: كيف تقيم وضع شركتكم

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال
التحليل المالي					
					هناك زيادة في إيرادات الشركة.
					هناك زيادة في أرباح الشركة.
					هناك انخفاض في التكاليف التشغيلية في الشركة.
تحليل العملاء					
					رضا الزبائن في تزايد مستمر.
					ولاء الزبائن في تزايد مستمر.
					حصة الشركة السوقية في تزايد مستمر.
التحليل الداخلي					
					يوجد تحسن مستمر في طرق الإنتاج.
					يوجد تحسن مستمر في أداء الموظفين.
					يوجد تحسن في تطبيق متطلبات البيئة.
التعلم والنمو					
					إدخال منتجات وخدمات جديدة باستمرار.
					توفير برامج تدريبية للموظفين باستمرار.
					الروح المعنوية للموظفين مرتفعة.

ملحق 2: أسئلة المقابلة

اسئلة افتتاحية:

- ما هو تعريفكم للشركات العائلية؟
- هل حقيقة وجود نسبة عالية من الشركات العائلية تعتبر عنصراً محفزاً أم عائقاً أمام تقدم الاقتصاد الفلسطيني ونموه؟

السؤال الأول: ما هي علاقة مؤسستكم بحوكمة الشركات العائلية؟ الرجاء التوضيح

السؤال الثاني: ما هي النشاطات التي تقومون بها لمساعدة الشركات العائلية على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات؟

السؤال الثالث: برأيكم ما هي أهم المعوقات التي تواجه التزام الشركات العائلية بمبادئ حوكمة الشركات؟

السؤال الرابع: ما هي المؤسسات الأخرى التي لها علاقة بالشركات العائلية؟

السؤال الخامس: هل يوجد تنسيق وتعاون مع هذه المؤسسات؟

السؤال السادس: ما هي إجراءاتكم لمساعدة الشركات العائلية في الاستدامة والنمو؟

ملحق 3: أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	المؤسسة
1	د. سمير حزبون	أستاذ مشارك	رئيس غرفة تجارة وصناعة بيت لحم
2	د. يوسف حسان	أستاذ مشارك	جامعة بيرزيت

ملحق 4: أسماء الأشخاص الذين تمت مقابلتهم

الرقم	الاسم	المنصب	المؤسسة
1	م. منال فرحان	وكيل وزارة سابقا - مستشار وزير	وزارة الاقتصاد - وزارة الصناعة
2	د. جمال حوراني	مدير عام - عضو لجنة حوكمة	البنك العربي - هيئة سوق رأس المال
3	د. ماهر حشيش	مستشار	الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية
4	السيد عبده ادريس	رئيس	اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية
5	د. سمير حزبون	رئيس	الغرفة التجارية الصناعية بيت لحم
6	د. يوسف حسان	أستاذ مشارك	جامعة بيرزيت
7	السيد اياد عنبتاوي	رئيس	نادي الشركات العائلية
8	السيد طارق المصري	مراقب / مسجل الشركات	وزارة الاقتصاد الوطني
9	م. مازن سنقرط	رئيس مجلس إدارة	سنقرط القابضة
10	السيد ناصر ازحيما	مدير عام	شركة بن ازحيما

ملحق 5: مدى التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لأبعاد الحوكمة مرتبة تنازلياً

الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البُعد
عالي	0.962	3.87	الإدارة المالية
عالي	0.977	3.62	الموارد البشرية
عالي	1.010	3.54	تقييم الموظفين
عالي	0.897	3.49	أصحاب المصالح
متوسط	1.013	3.30	الشركاء ومجلس الإدارة
متوسط	1.111	3.25	ممارسة المساءلة
متوسط	1.124	3.17	التدقيق
متوسط	1.193	3.14	الشفافية والافصاح
متوسط	1.040	3.13	توزيع الأرباح
متوسط	1.03	3.39	المتوسط الحسابي

جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (الإدارة المالية) مرتبة تنازلياً

البُعد الأول: الإدارة المالية			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البند
عالي	0.893	3.94	يتم توثيق جميع الأنشطة والعمليات المالية من قبل المحاسب وبشكل دوري وعبر نظام معتمد.
عالي	0.950	3.91	يتم ادخال كافة العمليات المالية من خلال النظم المحاسبية ومن خلال محاسب معتمد.
عالي	0.946	3.87	يتم تدقيق العمليات المالية بشكل دوري من قبل المدير المالي للشركة.
عالي	0.864	3.87	يتم تدقيق فواتير البيع النقدي والاجل وسندات القبض والصرف وكافة الدفاتر المحاسبية من قبل المدير المالي.
عالي	1.156	3.76	يتم الالتزام بقوانين الضرائب ولوائحها والأنظمة والتعليمات المتعلقة بها.
عالي	0.962	3.87	المتوسط الحسابي

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (الموارد البشرية) مرتبة تنازلياً

البُعد الثاني: الموارد البشرية			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البند
عالي	0.903	3.76	يتم تعيين الموظفين بمختلف المستويات على أسس مهنية وتنافسية موضوعية وحسب مؤهلاتهم.
عالي	1.059	3.65	يتم الفصل بين الموظف المسؤول عن مراجعة الفواتير والموظف المسؤول عن توقيع الشيكات.
عالي	0.887	3.65	يخضع جميع الموظفين في الشركة للمساءلة عند الإهمال والتقصير.
عالي	1.008	3.63	يطبق في الشركة نظام مراقبة على الأداء والتقييم للموظفين.
عالي	1.030	3.41	تلتزم الشركة بمبدأ تحديد الرواتب والزيادات السنوية للموظفين على أساس المستويات الدارجة في السوق.
عالي	0.977	3.62	المتوسط الحسابي

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (تقييم الموظفين) مرتبة تنازلياً

البُعد الثالث: تقييم الموظفين			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البند
عالي	0.931	3.63	يتم توثيق نتائج تقييم الموظفين من خلال التقارير الدورية.
عالي	1.032	3.57	الالتزام بساعات الدوام بشكل وسيلة لمراقبة مدى انضباط الموظفين خاصة من أبناء العائلة.
عالي	0.915	3.59	يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل موظف في الشركة.
متوسط	1.162	3.37	تشمل عملية التقييم جميع مستويات العاملين في الشركة بمن فيهم الإدارة العليا ومجلس الإدارة.
عالي	1.010	3.54	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (أصحاب المصالح) مرتبة تنازلياً

البعد الرابع: أصحاب المصالح			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البند
عالي	0.939	3.54	يخضع جميع أصحاب العلاقة بين أصحاب المصالح للقوانين والأنظمة المرعية حسب العقود الموقعة معهم.
عالي	0.899	3.54	تقوم الشركة بتقويم الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له.
عالي	0.878	3.52	تضع إدارة الشركة تعليمات واضحة بخصوص حوافز الموظفين لتعميق ولائهم وانتمائهم للشركة.
عالي	0.920	3.48	تقوم الإدارة التنفيذية بوضع نظام مالي واداري يتم إقراره من قبل مجلس الإدارة.
عالي	0.811	3.44	يتطابق الأداء الفعلي مع الأهداف المنشودة.
عالي	0.935	3.41	يتضمن النظام الإداري للشركة العقوبات المفروضة على أنواع المخالفات المختلفة.
عالي	0.897	3.49	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية

جدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (الشركاء ومجالس الإدارة) مرتبة تنازلياً

البُعد الخامس: الشركاء ومجالس الإدارة			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البند
عالي	1.070	3.48	يتم تحديد صلاحيات المدير التنفيذي للشركة وراتبه ومكافأته من قبل مجلس الإدارة.
عالي	.898	3.44	عدد اجتماعات مجلس الإدارة أربع اجتماعات في السنة فأكثر.
متوسط	0.970	3.37	يتناسب عدد الأصوات التي يتمتع بها المساهم مع عدد أسهمه وحصصه في الشركة.
متوسط	1.050	3.30	يتم تعيين مدير تنفيذي للشركة من خلال اعتبارات مهنية وعن طريق مجلس الإدارة بقرار الأكثرية.
متوسط	0.953	3.28	يتم معالجة النتائج التي تترتب على التفاوت بين حصص الشركاء (ان وجد).
متوسط	1.058	3.19	يتم اختيار مجلس الإدارة من خلال الانتخابات.
متوسط	1.089	3.07	يتوفر لدى الشركة لجنة استشارية تتميز بالكفاءة والخبرة.
متوسط	1.013	3.30	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية

جدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (ممارسة المساءلة) مرتبة تنازلياً

البُعد السادس ممارسة المساءلة			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البند
متوسط	1.088	3.31	يتم وضع نظام موضوعي للرقابة على الإدارة من اجل تطبيق المساءلة.
متوسط	1.107	3.24	يتم تحديد معايير كمية لقياس الأداء بعد الاتفاق عليها وتعميمها.
متوسط	1.107	3.24	يتم إعداد وتطبيق الإجراءات العقابية المتفق عليها.
متوسط	1.142	3.19	يتم تطبيق المساءلة على كافة المستويات الإدارية.
متوسط	1.111	3.25	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية

جدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (التدقيق) مرتبة تنازلياً

البُعد السابع: التدقيق			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البند
متوسط	1.094	3.35	يحافظ المدقق الخارجي على استقلاليته في العمل.
متوسط	1.199	3.22	يبلغ المدقق عن المخالفات للقانون والأنظمة والتعليمات خطياً لرئيس مجلس الإدارة.
متوسط	1.195	3.20	يتم انتخاب المدقق الخارجي للشركة من قبل الهيئة العامة في اجتماعها السنوي.
متوسط	1.063	3.20	تقوم لجنة التدقيق بإعداد برامج عمل واضحة ويتم مناقشتها من قبل مجلس الإدارة.
متوسط	1.137	3.17	يتم توضيح اهداف اللجنة وصلاحياتها ومواعيد اجتماعاتها ومكافآت أعضائها.
متوسط	1.152	3.11	تعمل لجنة التدقيق كقناة اتصال بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي والمدقق الداخلي.
متوسط	1.051	3.11	يتم تشكيل لجنة تدقيق بين أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الخبرة في الشؤون المالية والمحاسبية.
متوسط	1.152	3.11	يحضر المدقق الخارجي اجتماعات الهيئة العامة للشركة.
متوسط	1.071	3.07	تراقب لجنة التدقيق استقلالية المدقق الخارجي.
متوسط	1.124	3.17	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية

جدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (الشفافية والإفصاح) مرتبة تنازلياً

البعد الثامن: الشفافية والإفصاح			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البند
متوسط	1.252	3.35	يتم اعتماد كافة التقارير المالية بناء على المعايير المحاسبية المعتمدة.
متوسط	1.204	3.24	تتضمن المعلومات المالية المفصّح عنها البيانات المالية، والتغيرات في حقوق الملاك.
متوسط	1.136	3.22	يتم الإفصاح عن البيانات المالية في الوقت الملائم بما يضمن الوصول العادل للمعلومة لكافة الملاك وأصحاب المصالح ذات العلاقة.
متوسط	1.179	3.20	تتضمن المعلومات المالية المفصّح عنها قائمة الدخل.
متوسط	1.114	3.20	يتم الإفصاح عن عدد اجتماعات مجلس الإدارة وأسماء الحاضرين.
متوسط	1.169	3.17	تتضمن المعلومات المالية المفصّح عنها التدفقات النقدية.

متوسط	1.221	3.13	تتضمن المعلومات المالية المفصح عنها البيانات المالية وتقرير المدقق المالي.
متوسط	1.199	3.11	يتم الإفصاح عن القروض الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذات العلاقة.
متوسط	1.187	3.07	يتم الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي.
متوسط	1.268	2.74	يتم الإفصاح عن البيانات المالية من خلال موقع الشركة الالكتروني وكافة الوسائل المتاحة.
متوسط	1.193	3.14	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية

جدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (توزيع الأرباح) مرتبة تنازلياً

البعد التاسع: توزيع الأرباح			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البند
متوسط	1.111	3.26	لا يتم توزيع أي أرباح الا بعد اقتطاع المبلغ المخصص لصالح الاحتياطي الاجباري.
متوسط	1.057	3.13	لا يتم توزيع الاحتياطي الاجباري على المساهمين.
متوسط	0.981	3.07	لا يتم اقتطاع حساب الاحتياطي الاجباري قبل ان يبلغ ربع رأس مال الشركة.
متوسط	1.010	3.06	يتم اقتطاع 10% من الأرباح ويخصص لحساب الاحتياطي الاجباري.
متوسط	1.040	3.13	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية

ملحق 6: أداء الشركات العائلية

جدول (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (أداء الشركات العائلية) مرتبة تنازلياً

أداء الشركات العائلية			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البُعد
عالي	1.008	3.50	تحليل العملاء
عالي	0.916	3.42	التحليل الداخلي
متوسط	1.090	3.23	الاداء المالي
متوسط	1.125	3.12	التعلم والنمو
متوسط	1.035	3.32	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية

جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (تحليل العملاء) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

تحليل العملاء			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البند
عالي	0.997	3.54	رضا الزبائن في تزايد مستمر.
عالي	0.959	3.54	ولاء الزبائن في تزايد مستمر.
عالي	1.067	3.43	حصة الشركة السوقية في تزايد مستمر.
عالي	1.008	3.50	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (التحليل الداخلي) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

التحليل الداخلي			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البند
عالي	0.877	3.44	يوجد تحسن مستمر في طرق الإنتاج.
عالي	0.937	3.43	يوجد تحسن مستمر في أداء الموظفين.
متوسط	0.933	3.39	يوجد تحسن في تطبيق متطلبات البيئة.
عالي	0.916	3.42	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (الأداء المالي) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

التحليل المالي			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	البند
متوسط	1.077	3.35	هناك زيادة في إيرادات الشركة.
متوسط	1.127	3.35	هناك زيادة في أرباح الشركة.
متوسط	1.065	2.98	هناك انخفاض في التكاليف التشغيلية في الشركة.
متوسط	1.090	3.23	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لفقرات مجال (التعلم والنمو) مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

التعلم والنمو			
الدرجة	انحراف معياري	متوسط حسابي	
متوسط	1.090	3.24	إدخال منتجات وخدمات جديدة باستمرار.
متوسط	1.187	3.07	الروح المعنوية للموظفين مرتفعة.
متوسط	1.098	3.06	توفير برامج تدريبية للموظفين باستمرار.
متوسط	1.125	3.12	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية

