

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

أ.د. ماجد محمد الفراء و م. محمد علي سعدي الحايك

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة MBA رجل أعمال، باحث في المنشآت العائلية

الجامعة الإسلامية - غزة

ملخص: تناولت هذه الدراسة تقييم وتحليل السمات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة ومستقبلها مع التركيز على المنشآت الصناعية، ولقد خلصت الدراسة إلى غياب التخطيط الرسمي لدى غالبية المنشآت العائلية بغض النظر عن أحجامها، وإلى غياب الهيكل التنظيمي الرسمي، ومركزية القرار في يد كبير العائلة. ولقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية إيجابية بين السمات الإدارية (التمويل والهيكل التنظيمي والتخطيط) من جهة وعمر المنشأة وحجم رأس المال وعدد العاملين من جهة أخرى، كما بينت الدراسة أن المنشآت العائلية في قطاع غزة سيستمر دورها المهم في المستقبل في التشغيل والإنتاج وفي التنمية الاقتصادية ومن غير المتوقع أن يحدث تغير في المستقبل المنظور على السمات الإدارية فيها.

Family Establishments in the Gaza Strip: Field study of the managerial characteristics and prospects.

Abstract: This study focused on the evaluation and analysis of managerial characteristics in family establishments and their prospects in the Gaza Strip with particular focus on the industrial establishments. The study concluded that, there is a lack of formal planning in most Gaza's family establishments regardless their sizes. Gaza's family establishments lack formal organizational structure. In addition, decision making is centralized in the hands of the family grand. Moreover, the study concluded that there is a significant positive correlation between managerial characteristics (finance, organization structure and planning) from one side and establishments' age, capital size and number of employees from the other. Further, the future important role of Gaza's family establishments will continue in employment, production and economic development. Also the study concluded that current managerial characteristics are expected to continue with no changes in the near future.

1- مقدمة:

لا زالت تلعب المنشآت العائلية دوراً مهماً في اقتصاديات العالم المتقدم والنامي على السواء، حيث معظم المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي منشآت عائلية بالإضافة إلى بعض المنشآت الكبرى والتي لا زالت مملوكة ومسيطر عليها من قبل عائلات (Scott, 1986). وهناك تقديرات لعدد المنشآت العائلية في العالم حيث تصل نسبتها في السعودية وإيطاليا إلى (95%) وفي بريطانيا (75%) وفي إسبانيا (80%) (مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، 2013).

وتوظف المنشآت العائلية أكثر من (50%) من إجمالي القوى العاملة في العالم (أبو بكر، 2002).

وقبل الخوض في خصائص ومفاهيم المنشآت العائلية لا بد من الإشارة إلى أنه لا يوجد تصنيف قانوني للمنشآت العائلية في أي من دول العالم، حيث إن كافة التصنيفات لأنواع المنشآت ومنظمات الأعمال لا تتضمن مصطلح يسمى المنشآت العائلية، وإنما تتخذ المنشآت صيغا قانونية محددة أبرزها منشآت أفراد، منشآت تضامن، ومنشآت مساهمة خاصة، ومنشآت مساهمة عامة (كانو، 2002). ولعلم الباحثين لا توجد إحصاءات أو دراسات حول عدد المنشآت العائلية في قطاع غزة أو فلسطين، ولكن هنالك مؤشرات من الإحصاء الفلسطيني حول التصنيف القانوني للمنشآت الفلسطينية في قطاع غزة، حيث يبين جدول (1) أن إجمالي عدد المنشآت في قطاع غزة لعام (2012) هو (42251) منشأة بما فيها الجمعيات التعاونية والهيئات الخيرية. ولقد أظهر الجدول أن (94.5%) من منشآت قطاع غزة هي منشآت فردية أو محاصة أو عادية وهي عادة منشآت عائلية. أما المنشآت المساهمة الخاصة والبالغة (2%) من إجمالي منشآت القطاع فهي في غالبيتها منشآت عائلية والكثير منها يشتق أسماءها من أسماء عائلات المؤسسين، وهذا يظهر السمة العائلية للمنشآت الفلسطينية في قطاع غزة (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، 1998؛ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013).

وعند إجراء المقارنة بين حجم التطور الحاصل على واقع المنشآت في قطاع غزة خلال الفترة (1997-2012) يتبين حدوث تغير كبير في عدد المنشآت الفردية والمحاصة والعادية حيث زاد العدد من (21047) منشأة عام (1997) إلى (39982) منشأة عام (2012)؛ أي بزيادة قدرها (18935) منشأة، وبنسبة زيادة (90%)، ولكن الوزن النسبي للمنشآت العائلية انخفض في عام (2012) بنسبة (3%) تقريبا (94.5%) مقارنة بعام (1997) (97.4%)، وهذا يدل على استمرار الدور المهم الذي تلعبه المنشآت العائلية في اقتصاد قطاع غزة.

جدول (1) عدد المنشآت العاملة في قطاع غزة حسب الشكل القانوني خلال الأعوام

1997، 2012.

النسبة المئوية 1997	عدد المنشآت 1997	النسبة المئوية 2012 %	عدد المنشآت 2012	الشكل القانوني للمنشآت
93%	20081	86	36362	1. مؤسسة فردية
3%	665	6.4	2704	2. شركة محاصة
1.4%	301	2.1	916	3. شركة عادية عامة وحدودة

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

إجمالي المنشآت الفردية والمحاصة والعادية	39982	94.5	21047	97.4
4. مساهمة خاصة	837	2	276	1.3%
5. مساهمة عامة	142	0.3	3	0.01%
6. جمعية تعاونية	27	0.006	15	0.07%
7. هيئة أو جمعية خيرية	1257	3	282	1.3%
8. فرع شركة أجنبية أو غير مبین	6	0	7	0
9. إجمالي	42251 منشأة	100%	21630 منشأة	100%

المصدر: دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، السلطة الوطنية الفلسطينية (1998) تقرير المنشآت: التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت - 1997 ، رام الله، فلسطين؛ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، دولة فلسطين (2013) تقرير المنشآت: النتائج النهائية- 2012 ، رام الله، فلسطين

2- مشكلة البحث

في ظل الدور المهم الذي تلعبه المنشآت العائلية في اقتصاديات قطاع غزة كما هو مبين في جدول (1) إلا أن سماتها الإدارية ومستقبلها ومن ثم سبل تطويرها لا زالت غير واضحة المعالم، عليه تقتضي الضرورة دراسة سماتها الإدارية ومستقبلها من أجل وضع تصور حول سبل تطويرها، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على السمات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة ومستقبلها. وسيحاول البحث الإجابة على السؤال التالي: ما هي السمات الإدارية التي تتصف بها المنشآت العائلية في قطاع غزة ومستقبلها؟

3- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق التالي:

1. التعرف على أهم السمات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة.
2. إلقاء الضوء على مستقبل المنشآت العائلية في قطاع غزة.
3. دراسة العلاقة بين بعض السمات الإدارية وحجم المنشأة العائلي من حيث عدد العاملين وحجم رأس المال.
4. تقديم التوصيات التي يمكن أن تساعد في تطوير العمل الإداري في المنشآت العائلية في قطاع غزة.

4 - أسئلة الدراسة :

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هي السمات الإدارية للمنشآت العائلية في قطاع غزة ؟
2. ما هو مستقبل المنشآت العائلية في قطاع غزة ؟

5- فرضيات الدراسة:

سيحاول هذا البحث اختبار الفرضيات الثلاث التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى دلالة (5%) بين بعض السمات الإدارية (التمويل والهيكل التنظيمي والتخطيط) وعمر المنشأة العائلي.
2. توجد علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى دلالة (5%) بين بعض السمات الإدارية (التمويل والهيكل التنظيمي والتخطيط) وعدد العاملين في المنشأة.
3. توجد علاقة ارتباطية معنوية عند مستوى دلالة (5%) بين بعض السمات الإدارية (التمويل والهيكل التنظيمي والتخطيط) وحجم رأس مال المنشأة العائلي.

6- أهمية البحث

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث وبشكل خاص في السمات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة ومستقبلها، وتكمن أهميتها في تركيزها على قطاع اقتصادي مهم يشكل غالبية منشآت الأعمال في قطاع غزة من حيث العدد ومعدل التشغيل. وتكمن أهميتها كذلك في استنادها إلى المصادر الأولية من خلال استخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية. ويأمل الباحثان من خلال هذه الدراسة تحقيق إضافة جديدة إلى عالم المعرفة، وقد يسهم في تطوير الأداء الإداري للمنشآت العائلية في قطاع غزة ويعزز قدرتها على النمو والتنافس.

7- مجتمع الدراسة و العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من مالكي/مدراء المنشآت العائلية في قطاع غزة والتي يبلغ رأسمالها (\$20000) أو أكثر. ويقدر عدد المنشآت العائلية في قطاع غزة بكافة أحجامها في عام (2012) حوالي (39982) منشأة؛ أي (94.5%) من إجمالي المنشآت العاملة في قطاع غزة. (انظر جدول 1). ولقد تم استخدام العينة العشوائية في دراسة الظاهرة، حيث بلغت حجم العينة (180) منشأة ونسبة الاستبانة الكاملة حوالي (72.2%) أي (130) استبانة. ولقد حرص الباحثان على تعبئة الاستبيان من قبل مدير المؤسسة لكونه الجهة المخولة والتي لديها المعلومات المناسبة، ولقد استبعد الباحثان من عينة البحث المنشآت التي يقل رأسمالها عن (\$20000). ولقد وضع هذا

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

المعيار المتحفظ؛ لأن معظم المنشآت الصغيرة يغلب على سلوكها الطابع الفردي وتتقصها الخبرة الإدارية ومعظمها ليس لديه موظفين وبالتالي من البديهي أن يغلب على سلوكهم الطابع غير الرسمي والممارسة الإدارية البسيطة. ولقد كان معظم أفراد العينة من المنشآت الصناعية؛ لأنها أفضل تكويناً وتنظيماً في معظمها ويغلب عليها الطابع الرسمي أو شبه الرسمي مقارنة بالمنشآت العاملة في الأنشطة الأخرى كالبقالات والمطاعم والمقاهي وغيرها.

8- منهجية البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، لكونه من أنسب المناهج في دراسة الظاهرة موضع البحث. ولقد قام الباحثان باستخدام المصادر الثانوية والأولية في الدراسة. وتتكون المصادر الثانوية من الكتب وأوراق العمل والمجلات العلمية المتخصصة. أما استخدام المصادر الأولية فكان من خلال المقابلات الشخصية مع عدد من أصحاب أو مدراء المنشآت، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان. ولقد تم تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل المبحوثين ولسهولة تحليلها. ولقد انحصرت درجات الإجابة بين (1-10) حيث تم التوضيح للمبحوثين أن الدرجة العالية تعني الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح. ولقد تم توزيع الاستبيان باليد ومن خلال مساعدين تم تدريبهم بشكل جيد وقاموا بزيارة للمبحوثين في مكان عملهم، وطلب من المبحوثين الإجابة على الاستبيان بحضور أحد الباحثين أو أحد المساعدين، وهناك من المبحوثين من طلبوا إعطائهم بعض الوقت لتعبئة الاستبيان، ولكن غالبية الاستبانات تم تعبئتها بحضور أحد الباحثين أو أحد المساعدين.

9- صدق الاستبانة:

قام الباحثان بتصميم الاستبانة وعرضها على نخبة من المتخصصين في الإدارة، حيث تم الأخذ بمقترحاتهم في تطوير الاستبانة من خلال حذف بعض الفقرات وإضافة أخرى. وكذلك قام الباحثان بإجراء اختبار تمهيدي Pilot Test على الاستبانة وذلك من خلال توزيعها على عينة من مفردات مجتمع البحث مكونة من (30) شخصاً، حيث وجد أن هناك بعض الأسئلة والعبارات غير الواضحة والتي تحتل أكثر من معنى، وتم علاج هذه النواقص وإخراج الاستبانة بشكلها النهائي.

10- ثبات الأداة:

قام الباحثان باستخدام طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات الأداة وذلك عن طريق تقسيم الاستبانة إلى زوجي وفردي باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومن ثم تصحيحة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان براون حيث بلغت نسبة الثبات (79%) وهو معدل ثبات كافٍ لإجراء الدراسة.

11- الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضح من خلال المسح المكتبي بأنه لا توجد دراسات سابقة حول السمات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة أو في فلسطين، ولكن هناك بحث ماجستير للحايك (2003) حول دراسة السلوك الإداري في المنشآت العائلية الصناعية في قطاع غزة. كما تمت دراسة عام (1995) حول المحركات الداخلية للأعمال العائلية في فلسطين وبالتحديد في الضفة الغربية، ولقد ركزت الدراسة حول كيف تعمل منشآت الأعمال العائلية في فلسطين مع التركيز على دور الثقافة العربية في إعاقة أو تشجيع نمو المنشآت العائلية هناك (Nahhas, et al, 1995).

أما على صعيد الأبحاث والدراسات حول المنشآت العائلية في العالم العربي، يمكن التطرق إلى الدراسات التالية، والتي في معظمها أوراق عمل قدمت في ملتقى المنشآت العائلية في العالم العربي "الواقع وآفاق التطوير" عام 2002.

خلصت دراسة الحايك (2003) إلى أن أغلب المنشآت العائلية تمارس عملية التخطيط قصير الأجل في المجالات المختلفة مثل الإنتاج والتسويق وتطوير المصنع، ولكن ظهر ضعف في التخطيط المالي في هذه المنشآت، ويتسم الهيكل التنظيمي بأنه غير مكتوب ولكن يكون مفهوماً ضمناً، وتتكون غالباً مجالس الإدارة من أفراد العائلة، ويغلب على عملية اتخاذ القرار المركزية حيث تتركز في كبير العائلة. تتسم عملية الرقابة على الجودة بأنها لا تعتمد على معايير محددة للقياس والمقارنة، ويرى أصحاب ومديري المنشآت أن عوامل الفشل تكمن في علاقات عائلية سيئة، وعدم فصل الإدارة عن الملكية، وعدم وضوح خطوط السلطة. وكانت دراسة عفيفي (2002) حول مدى التوافق بين خصائص المنشآت العائلية ومتطلبات الإدارة الناجحة للتغيير، حيث خلصت إلى أن المنشآت العائلية أكثر قدرة على التغيير والتعامل مع التغييرات البيئية المتسارعة، ولكن أوصى بأخذ هذه النتيجة بحذر لأن روح التمسك بالقديم ورفض الجديد قد تسيطر على بعض المنشآت العائلية التي يرفض قادتها المخاطرة والسلوك الإبداعي. وقام عبد الحميد (2002) بدراسة البعد التنظيمي في المنشآت العائلية في مصر، حيث توصل إلى تشابه العملية التنظيمية بين المنشآت العائلية في مصر وبين السمات التنظيمية السائدة في العالم العربي. ومن أهم هذا التشابه هرمية الهياكل التنظيمية، والوظائف القيادية من نصيب المالك أو أحد أفراد العائلة، والتفويض حيث يتم على نطاق محدود ومؤقت. كما درس أبو بكر (2002) المقومات التنظيمية والإدارية لنجاح المنشآت العائلية مع التطبيق على مصر، ولقد توصل إلى أن معظم المنشآت العائلية يرتبط اسمها باسم العائلة، ولا توجد هياكل رسمية معلنة وعدم وضوح الواجبات الوظيفية. أما الدراسة التي أعدها عبد الحميد (2002) فلقد ركزت على سمات وأبعاد النشاط

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

التسويقي في المنشآت العائلية في العالم العربي. كما قام العمري (2002) بإعداد ورقة عمل حول أثر تطبيق إدارة الجودة العالمية على الأداء الإداري للمنشآت العائلية، حيث قدمت الدراسة منهجا تطبيقيا مقترحا لتغيير الأساليب الإدارية في المنشآت العائلية من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة العالمي والذي يهدف إلى بناء شركة لا تقوم فقط بمجهودات أفرادها بل تستند كذلك إلى نظام جودة يقوم على مراجعة وتقييم وتحسين الأداء الإداري على المستوى المحلي والعالمي، أما دراسة زيدان (2004) التي تناولت اجتماعات ومجالس الأعمال في المنشآت العائلية، ولقد تناولت الدراسة العديد من المعايير والأنظمة العائلية التي يمكن أن تلعب دورا في نظام الحكم الإداري سواء على مستوى عائلات الأعمال أو على مستوى المنشآت العائلية التي تحتاج إليها، بناء على منظومة القيم التي يتضمنها دستور العائلة المكتوب والموثق، حيث كلما تطورت عائلة الأعمال ونمت وانتقلت من جيل إلى جيل، تطلب الأمر ضرورة وجود جمعية عائلية ومجلس عائلة، ولجنة لحملة الأسهم الذين ينتمون إلى العائلة. وبينت الدراسة أهمية هذه التنظيمات في استمرارية الشركة، نظراً لأنها تتيح الفرصة لأفراد العائلة للتقارب الاجتماعي باعتبارهم أعضاء في نفس العائلة بغض النظر عن ملكيتهم المشتركة للشركة. أما دراسة زيدان (2005) والتي كانت بعنوان مراحل ومعوقات نمو المنشآت الصناعية العائلية، ولقد تطرق فيها إلى كيف يمكن للمنظمة أن تحقق الانتقال الناجح من مرحلة ريادة الأعمال إلى مرحلة الإدارة المحترفة.

1.11- مفهوم الشركة العائلية:

لا يوجد اتفاق حول تعريف موحد للمنشآت العائلية. ولقد وجد عشرات التعريفات للمنشأة العائلية (النجار، 2002). يعرف نوبار المتخصص في المنشآت العائلية في مركز (IMD) في لوزان بسويسرا المنشأة العائلية، هي التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية وتتحكم بالقرارات الاستراتيجية بالمنشأة مثل تعيين المدير التنفيذي الجديد والتوجيهات العامة للشركة ودور العائلة بها (عوض الكريم، 2013). وهناك من يعرف المنشآت العائلية بأنها "المنشآت المملوكة لأشخاص طبيعيين ينتسبون لعائلة واحدة وتربطهم صفة القرابة، بحيث تتمتع هذه العائلة بملكية رئيسية ومشاركة كبيرة في الإدارة مع انتقال وتوارث الإدارة والقيادة بين أجيال العائلة الواحدة (مركز الدراسات والبحوث، قطاع الشؤون الاقتصادية، 2012، ص 5). ويعرف زيدان (2004) الشركة العائلية هي التي تكون مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقوم بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، وعلى ذلك فإن المنشآت العائلية هي مشروعات يلعب فيها أفراد العائلة دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية. وهناك من يعرف الشركة العائلية على أنها المنشأة التي

يعمل فيها اثنان أو أكثر وينتمون لعائلة واحدة ويملكها أحدهما أو كلاهما (عبد المجيد، 2002). وهناك من عرف الشركة العائلية بأنها، اشتراك أكثر من فرد من عائلة واحدة في ملكية رأس المال الخاص بالشركة، مع وضع الضوابط التي تساعد على بقاء الشركة في الممارسة والسيطرة عبر الأجيال (كانو، 1995). ويمكن تعريف الشركة العائلية بأنها منشأة مملوكة بالكامل لعائلة واحدة، وتكون القرارات والقوة التصويتية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية حكراً على أفراد العائلة دون غيرهم (كانو، 1995). ويعرف هاندلر (Handler: 1989) المنشأة العائلية بأنه المنظمة التي تتأثر قراراتها التشغيلية والإدارية المهمة لتتابع القيادة (الخلافة) بأعضاء العائلة الذين يقومون بإدارتها أو يشاركون في مجلس إدارتها. أما ليتز (Litz: 1995) فقد عرف المنشأة العائلية بأنه المنشأة التي تتمركز ملكيتها وإدارتها في أيدي العائلة أو الأسرة و/ أو التي يكافح أفرادها في الوصول إلي أو المحافظة على علاقات تنظيمية أساسها العائلة.

وهناك من تطرق إلى ثلاثة مداخل لتعريف الشركة العائلية:

المدخل الأول، القائم على ملكية المنشأة: وهذا المدخل يُعد المنشأة عائلية إذا كانت عائلة واحدة تمتلك أكثر من (50%) من أسهم المنشأة (Donckels and Frohlich, 1991).

المدخل الثاني: القائم على إدراك مجموعة الأقارب عاطفياً بأن المنشأة عائلية (Gasson et al., 1988; Ram and Holliday, 1993; Binder, 1994; Carsrud, 1994).

المدخل الثالث: إذا كانت الشركة تدار من قبل أفراد العائلة (Daily and Dollinger, 1992, 1993).

ولقد اعتمد المؤلفان هاندلر وكاولينق على المداخل الثلاثة السابقة في تعريفهم للمنشأة العائلية (Handler, 1989 & Cowling, 1996). حيث عرفوا المنشأة العائلية بأنها تلك المنشأة التي تكون (50%) من أسهمها مملوكة لمجموعة تربط بينهم علاقة قرابة أو نسب، وأن هذه المجموعة تدرك بأن هذا العمل ملك للعائلة، ويكون (51%) من مجلس الإدارة مكون من العائلة التي تملك أكثر من (50%) من الأسهم.

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على أن المنشأة العائلية هي التي يملكها كلياً أو يملك معظم أسهما أفراد تربطهم علاقة قرابة، وتكون لديهم السيطرة والتحكم في إدارة الشركة وفي اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مثل: تعيين المدراء والموظفين وتحديد التوجيهات العامة للشركة، ويكون لديهم الحرص على إبقاء الشركة تحت سيطرة أفراد العائلة.

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

2.11 - مميزات وعيوب المنشآت العائلية:

أولاً: المميزات:

- 1- الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة تكون أكثر منها مع الناس الآخرين (Jefry, 1989). وهذا يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل و إلى ارتفاع مستوى الأداء في المنشأة، كما يؤدي إلى زيادة ثقة الوسط التجاري في المنشأة العائلي وخاصة إذا كانت العائلة التي تمتلك المنشأة تتمتع بسمعة طيبة (كانو، 2002).
- 2- غالباً ما يقوم أفراد العائلة بتمويل صاحب الفكرة (المؤسس) ودعمه مادياً ومعنوياً؛ لأنهم أكثر الناس ثقة به وبقدراته وقناعاته بفكرته، وغالباً ما تكون هذه الشركة هي رأس مال العائلة ومصدر رزقها، فيشاركون فيها بكل ما يملكون من جهد ومال سعياً في إنجاحها وتحقيق أهدافهم وأحلامهم (مدونة عقد، 2011).
- 3- قضاء أفراد العائلة أكثر وقت ممكن في مكان العمل وهذه السمة لها ميزة اجتماعية حيث تزيد من قوة الروابط العائلية والتي تنعكس على النشاط الاقتصادي للشركة، خاصة عندما يملك الشركاء القدرة والمسؤولية التي تجعل كل منهم يكمل الآخر (Jefry, 1989)، وهذا يعني الجمع بين حافز الربح والأبعاد الاجتماعية، حيث تسهم الشركة العائلية في تقوية أواصر العلاقة والترابط في العائلة بسبب اتحاد مصالح أفرادها من خلال المنشأة (كانو، 2002).
- 4- احترام كبير للعائلة وهذه الميزة تظهر بوضوح في المجتمعات العربية والإسلامية والتي تنتم بالثقة في قراراته علاوة على خلق مناخ من الترابط والالتفاف حول المصلحة العليا للجميع (عبد الحميد، 2002).
- 5- الخبرة الموروثة من أصحاب هذه المنشآت أو المؤسسين. فعلى الرغم من قلة حظ عدد كبير منهم من التعليم فإن الكثير منهم يجيد فنون الإدارة ويتميز بالرؤية الثاقبة، وهذا يؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العاملين بالمنشأة وتوارث الخبرات وهم في معظمهم من نفس العائلة (كانو، 2002).
- 6- الولاء للمشروع وهذا راجع لكونهم المالكين لرأس المال، لذا فإنهم يعملون كل جهدهم ووقتهم من أجل النجاح (عبد الحميد، 2002).
- 7- المرونة والجرأة والسرعة في عملية اتخاذ القرار والاستعداد الأكبر للمخاطرة؛ لأن المالك هو المدير (أبو بكر، 2002).
- 8- حرص الإدارة على تنمية المنشأة، وهو ما قد يشجع الإدارة على الدخول في مشاريع طويلة الأجل، تلك المنشآت التي إن لم تكن سريعة في تحقيق الربح، إلا أنها توفر هياكل

استثمارية راسخة داخل الشركة وتنمي من أصولها الاستثمارية (مركز الدراسات والبحوث، قطاع الشؤون الاقتصادية، 2012).

ثانياً: عيوب المنشآت العائلية

ولكن رغم الميزات التي ذكرت أنفاً، إلا أن المنشآت العائلية لا تخلو من عيوب قد تنعكس على العملية الإدارية فيها، ومن أهم عيوب المنشآت العائلية ما يلي (أبو بكر، 2002؛ عبد المجيد، 2002؛ عبد الحميد، 2002):

1. تطغى علاقة القربى على الإدارة المهنية، حيث تلعب درجة القرابة دوراً في عملية التوظيف بغض النظر عن الكفاءة الإدارية المهنية للموظف المرشح، حيث يتبوأ المناصب الحساسة الأبناء أو الأقارب المقربين لأصحاب المنشأة بغض النظر عن الخبرة أو الكفاءة.
2. المجاملة في تحمل الأخطاء والتغاضي عن بعض أو كل التجاوزات عند ارتكابها من قبل أحد أفراد العائلة العاملين في الشركة.
3. عدم إخضاع أداء العاملين في المنشآت وسلوكهم للتقييم، وذلك بسبب الجمع بين الإدارة والملكية، وعدم اللجوء إلى تغيير الإدارة إذا كان أدائها غير مرض.
4. المجاملة في تقسيم المزايا والمنافع. ففي الكثير من المنشآت العائلية تتساوى المزايا والمنافع للعاملين من أفراد العائلة دون النظر للأداء أو المسمى الوظيفي.
5. عدم الموضوعية في تحمل الأعباء والتكاليف، ويحدث هذا لعدم وجود نظام للرواتب والاجازات والمصاريف، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء بسبب غيرة أعضاء الإدارة من العائلة من بعضهم البعض حتى وإن كان الأداء للأفراد غير متساو.
6. عدم الوضوح في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء الإدارة من أفراد العائلة وذلك لعدم استخدام معايير سليمة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولعدم توفر الوصف الوظيفي في المنشآت العائلية إلا ما ندر.
7. صعوبة التوفيق بين متطلبات العائلة والمتطلبات التجارية والاستثمارية للمنشأة. وهذا راجع لأن الإدارة في المنشآت العائلية هي المالكة لرأس المال، ففي بعض الأحيان تكون تلبية الالتزامات العائلية مثل بناء البيوت أو تعليم أبناء الشركاء أو حتى زواجهم في حالة غياب نظام مالي يحكم هذا الإنفاق والذي قد يتعارض مع الاحتياجات التجارية والاستثمارية، مما يؤدي إلى قصور في التطور والتنمية اللازمة للمنشأة لكي تحافظ على وجودها.
8. الحرص على تحقيق التوازنات بين بقاء الإدارة والأفراد العاملين في المنشأة ومقاومة التغيير. بسبب التطور المستمر في بيئة الأعمال، ودخول التكنولوجيا الحديثة في إدارة

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

- المنشأة يجب على القائمين على الإدارة في المنشآت أن يواكبوا هذا التطور، إلا أن الحاجة إلى التغيير تواجه مقاومة من الأفراد العاملين في المنشآت العائلية. فالكثير منهم ينتابهم عدم الرغبة أو عدم وجود الإمكانية للتدريب على التكنولوجيا الحديثة أو تعلمها.
9. انعكاس الأحوال العائلية ومدى استقرارها أو انسجامها على المنشآت العائلية، مثل ظاهرة تفضيل بعض الأبناء على الآخرين، مما يخلق مناخ الشللية ويوفر أجواء غير مريحة.
10. المنشآت العائلية مليئة بالإختلافات والمشاجرات، وليس هناك مواصفات معينة لمن يستحق أن يكون المدير أو صاحب المنصب المعين، والكل منهم يظن أنه الأولى بهذا المكان (مدونة عقد، 2011).
11. التنافس العائلي بين أفراد العائلة للوصول إلى إدارة الشركة بعد وفاة المؤسس، بحجة إدخال أفكار جديدة وطرق حديثة لإدارتها، وهذا يُقابل من القائمين الحاليين على الإدارة بالمقاومة، بحجة توافر الخبرات العملية لديهم (مركز الدراسات والبحوث، قطاع الشؤون الاقتصادية، 2012، ص 12).
- وعلى الرغم من المآخذ سابقة الذكر للمشاريع العائلية إلا أن هناك مشاريع عائلية أخذت بالمناهج الإدارية الحديثة والسليمة في إدارة المنشآت الكبيرة، وذلك من خلال الاستعانة بخبرات خارجية، حيث حدد لهم المسؤولية الإدارية والفنية وهدف محدد للإنجاز. وهذه المنشآت تم فيها الفصل بين الملكية والإدارة، ومن ثم تعديل ثقافة المنشأة العائلية والتنازل عن الإدارة لذوى الخبرة في مجال معين (عبد المجيد، 2002). ومما يؤكد على الدور المهم الذي تلعبه المنشآت العائلية في الاقتصاد العالمي هو وجود منشآت عائلية عالمية عابرة للقارات، مثل: شركة فورد لصناعة السيارات، سامسونغ، وول مارت، إل ج، كارفور، فيات (العبيدلي، 2006).
- 3.11- أثر الثقافة في تشكيل الممارسات الإدارية للمنشآت العائلية في قطاع غزة:
- للعامل الثقافي دور مهم وحيوي في التأثير على السلوك الإداري للمنشآت العائلية في قطاع غزة. ونقصد بالثقافة في هذا السياق هو ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه المنشأة العائلية وثقافة المنشأة نفسها. ولقد عرف قريث هوفستد (Greet Hofsted) الثقافة بأنها عبارة عن مناهج متجمعة في العقل البشري نتيجة ما نتعلمه من الوالدين، ومن المدرسة، ومن العمل والقيم الدينية والاجتماعية السائدة، وهذه المعرفة المكتسبة تؤثر على القيم والسلوك الإنساني (Hofsted, 1981). ومن هذا التعريف يتضح أهمية القيم العربية والإسلامية السائدة في قطاع غزة وفي تأثيرها المهم على السلوك الإداري للمنشآت العائلية في قطاع غزة.

أ.د. ماجد الفراء و م. محمد الحايك

ومن خصائص الإدارة العربية ما يلي (Weir, 1993; Al-Faleh, 1987; Al-Rasheed, 1994; El-Ansary, 1985; Atiyyah, 1993):

1- يرى غالبية العاملين في المنشآت العربية بأن مالك/مدير المؤسسة يعد بمثابة الأب الروحي لهم جميعاً ويجب أن يطاع في كل الظروف.

2- الميل الشديد للمركزية الإدارية.

3- معظم القرارات المتخذة في المنشآت العربية قابلة للنقاش وإعادة النظر.

4- تعد العلاقات والثقة الشخصية أهم المعايير المستخدمة في المنشآت العربية في قياس الكفاءة في الأداء.

5- تلجأ المنشآت العربية إلى توظيف الأقارب والأصحاب وذلك من خلال شبكة العلاقات الشخصية وليس من خلال الإعلان الرسمي عن الوظائف الشاغرة، وهذا ربما يؤثر سلباً على مستوى الأداء.

6- غالبية العاملين في المنشآت العربية لا ترى في المواعيد المضروبة وعنصر الزمن بأنه من الأمور المقدسة التي يجب الالتزام بها.

يبدو أن ملامح الإدارة في المنشآت العربية مشابهة لملامح الإدارة في المنشآت العائلية العربية وهذا يرجع إلى أن معظم المنشآت العربية عائلية الملكية والإدارة.

12- التحليل الإحصائي:

لقد قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال استخدام برنامج SPSS الإحصائي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية، كذلك تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- اختبار كولمغوروف-سمرنوف لمعرفة نوع توزيع البيانات، حيث تبين أن البيانات معلمية تتبع التوزيع الطبيعي لذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية المناسبة.

2- اختبار T لاختبار الفرق بين المتوسط الحسابي للأسئلة (6) والمتوسط الحسابي للإجابات.

3- معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين متغيرات مختارة.

وبشكل عام كلما اقترب المتوسط الحسابي من (10) دل على الموافقة العالية للمبحوثين على ما ورد في العبارة، وكلما اقترب المتوسط الحسابي من (1) دل على عدم موافقة المبحوثين على ما ورد في العبارة، وكلما اقترب المتوسط الحسابي من (6) دل على أن على الموافقة المتوسطة.

13- الإطار العملي للدراسة: التحليل الوصفي للبيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.

ومن أهم خصائص عينة الدراسة ما يلي:

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

1.13- عمر المنشأة العائلية وحجم رأس المال:

يبين جدول (2) أن (45%) من المنشآت العائلية موضع الدراسة يتجاوز عمرها (10) سنوات، وأن 85% منها يتجاوز عمرها 5 سنوات. ويبين جدول (3) أن معظم مفردات عينة الدراسة (50%) لديها رأس مال أقل من (\$50000)، وأن (20%) فقط من عينة الدراسة لديها رأس مال يزيد عن (\$100000). هذه الأرقام تدل على أن غالبية المنشآت العائلية في قطاع غزة ذات إمكانيات مالية صغيرة، وهذا ربما يعود إلى اعتمادها على مصادر التمويل الذاتي وقلمها تلجأ إلى الاقتراض أو الشراكة مع آخرين من خارج أفراد العائلة، وهذا ما أكده جدول (6) حيث بين أن (83%) من المنشآت العائلية تعتمد على مصادر التمويل الذاتي وهي تكون عادة محدودة. كما أن البنوك المحلية ليس لديها برنامج إقراض خاص بالمنشآت الصغيرة لضعف إمكانيات هذه المنشآت وضعف قدرتها على توفير ضمانات مقنعة للبنوك. وفي مقابلة أجريت مع مدير ومؤسس إحدى المنشآت العائلية أكد فيها أن شركته تلجأ إلى توفير تمويل من خلال استثمار آخرين ليس لهم دور في إدارة الشركة أي وجود المستثمر كشريك خامل وهذا يتناسب مع حرص إدارة الشركة على التحكم في الإدارة (الفرا أبو زيد، 2013).

جدول (2) يبين عمر المنشأة العائلية في قطاع غزة

عمر المنشأة بالسنوات	النسبة المئوية %
4-1	15
10-5	40
أكثر من 10 سنوات	45
المجموع	100%

جدول (3) تصنيف المنشآت العائلية في قطاع غزة حسب حجم رأس المال

رأس المال \$	النسبة المئوية %
50000-20000	50
100000 - 50000	30
أكبر من 100000	20
المجموع	100 %

2.13- حجم العمالة لدى المنشآت العائلية:

يبين جدول (4) أن عدد العاملين في المنشآت العائلية في قطاع غزة لا زال صغيراً⁽¹⁾، فلا يزيد عدد المنشآت التي توظف أكثر من (20) شخص عن (25%)، وأن (55%) من المنشآت العائلية توظف (9) أشخاص أو أقل. إن صغر عدد العاملين في المنشآت العائلية في قطاع غزة يتناسب مع ضعف إمكانياتها المالية كما هو مبين في جدول (3)، وهذا يدل على أن القدرة التشغيلية والإنتاجية للمنشآت في قطاع غزة محدودة، وهذا الصغر والضعف ربما يعود الى عدم توفر سياسات حكومية داعمة للقطاع الخاص المحلي، فتجد المنافسة الشديدة في السوق المحلي من قبل السلع المستوردة من الخارج، كما أن السوق الغزي صغير ومحصور بسبب ارتفاع مستوى الفقر الذي يصل حسب الإحصاءات الرسمية الى (40%) وصغر حجم السكان الذي يبلغ حوالي (1.8) مليون نسمة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013).

جدول (4) يبين تصنيف المنشآت العائلية في قطاع غزة حسب عدد العاملين في المنشأة

عدد العمال	النسبة المئوية %
1 - 9	55
10 - 20	25
أكثر من 20	20
المجموع %	100

3.13- هوية مدير المنشأة وفقاً لدرجة القرابة للمالكين:

يبين جدول (5) أن (80%) من المنشآت العائلية في قطاع غزة تدار من قبل الأب المؤسس أو الأخ الأكبر، ولا يوجد سوى (5%) من المنشآت العائلية تدار من قبل أفراد من خارج العائلة. إن حرص العائلة على إدارة المنشأة من قبل أحد أفرادها ربما يرجع إلى الحرص على الحفاظ على أسرار العمل واستمرار المنفعة لأفراد العائلة، وقد يكون في كثير من الأحيان انتماء عاطفي وحرص من قبل أفراد العائلة على بقاء سيطرة العائلة على المنشأة لكونه تركة الوالد الذي ضحى بالكثير في سبيل تأسيسه وتطويره (الحايك، 2003). وهذا ما أكده عبد المجيد (2002) حيث بين حرص أصحاب المنشآت العائلية على بقاء الوظائف القيادية في أيدي أفراد العائلة.

⁽¹⁾ على الرغم من اختيار عينة الدراسة وفق معايير متحفظة تم تبيانها في خصائص العينة ومجتمع الدراسة، حيث تم استبعاد المنشآت الصغيرة جداً والتي يقل راس مالها عن \$20000.

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

جدول (5) يبين هوية مدير المنشأة وفق درجة القرابة للمالكين

النسبة المئوية %	مدير المنشأة
30	الأب
50	الأخ الأكبر
15	أحد أفراد العائلة
5	من خارج العائلة
100%	المجموع

14- الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هي السمات الإدارية للمنشآت العائلية في غزة؟

يظهر جدول (6) مجموعة من السمات الإدارية للمنشآت العائلية في قطاع غزة وهي على النحو التالي:

1.14- سمات التخطيط:

يتبين من خلال الجدول (6) أن المنشآت العائلية في قطاع غزة معظمها لا تمارس التخطيط الرسمي المكتوب الذي يمكن الرجوع إليه في أي وقت بهدف التأكد من مدى الالتزام بالخطة الموضوعية ومدى تحقيق الأهداف المرسومة، حيث يظهر الجدول (6) أن (43%) من المنشآت لديها خطة سنوية مكتوبة، (46%) من المنشآت يوجد لديها أهداف واضحة ومكتوبة، كما أن الوزن النسبي لمدى وجود خطة إستراتيجية كان (35%). وعندما سؤل المبحوثين حول مدى الحاجة لوجود خطة للمنشأة أجاب (68%) من المبحوثين أن المنشأة ليس بحاجة إلى خطة مكتوبة وأنها تتعامل مع الواقع وقف ما تقتضيه الظروف. وبشكل عام يتبين أن الوزن النسبي الإجمالي لمحور التخطيط (53%) وأن مستوى الدلالة (0.00) مما يدل على ضعف التخطيط لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة. إن عدم التقيد بجداول زمنية دقيقة لتنفيذ المهم ربما يرجع إلى البعد الثقافي العربي والذي يتصف بعدم التقيد الدقيق بالمواعيد وعدم تقدير أهمية الوقت. (Abuznaid, 1995).

لقد أكد العديد من الكتاب على أن جميع المنشآت بحاجة إلى التطلع إلى المستقبل وإلى الاهتمام بما يجري في البيئة المحيطة من تغيرات (Wheelen and Hunger, 2012). بل إن التخطيط الاستراتيجي الفاعل يساعد الشركة على التوقع والاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية ويضع الشركة في موقع يساعد على الرد المناسب للتغيرات الطارئة (Wheelen and Hunger, 2012).

ومن نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها (El-Farra & Wakelam 1999) تبين أن معظم المنشآت في غزة لا تخطط، وإذا قامت بإعداد خطط فإنه يصعب تطبيقها؛ لأنها لا تتماشى مع الواقع. كما أظهرت تلك الدراسة أن ما يعد من خطط في المنشآت الفلسطينية في غزة فهي في مجملها خطط قصيرة الأجل بينما الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل فهي غير موجودة². كما توصل الفراء (2003) في بحثه إلى سيادة السلوك الإداري التكتيكي في المنشآت الصناعية في قطاع غزة.

2.14- سمات اتخاذ القرارات

يتضح من خلال جدول (6) أن القيمة الكلية لمحور اتخاذ القرارات بلغت (74%) ومستوى الدلالة (0.00) وهذا يبين السمة المركزية والنمط الغير مؤسسي لدى نسبة كبيرة من المنشآت العائلية، حيث هناك انفراد واضح في اتخاذ القرارات بوزن نسبي (72%)، وأن معظم القرارات تتخذ من قبل كبير العائلة بوزن نسبي (70%)، كما لا يوجد نظام مكتوب لدى غالبية المنشآت العائلية يضبط مسؤولية اتخاذ القرارات بوزن نسبي (83%). إن وضوح المسؤوليات في اتخاذ القرارات وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذها يعزز مستوى المسؤولية والشفافية لدى المنشآت ويزيد من جودة وكفاءة القرارات. إن المدير الفلسطيني في غزة هو بمثابة صورة مماثلة لمدراء الشرق الأوسط، فهو يميل إلى التفرد في اتخاذ القرارات ولا يمارس تفويض السلطات لمروؤوسية (Al-Farra, 1987)، وهذا ما تم تأكيده في دراسة أعدت عام (1999) بواسطة El-Farra & Wakelam حول الممارسات الإدارية في المنشآت الصناعية في قطاع غزة. إن عدم تفويض السلطات من قبل المدير الفلسطيني في غزة قد يرجع إلى عدم ثقته بمروؤوسية وإلى إيمانه بأنه أفضل من ينجز جميع الأعمال الإدارية وغير الإدارية المنوطة بالشركة، وهذا يترك للمدير الفلسطيني وقت محدود يمكن تخصيصه للأعمال الإدارية الإستراتيجية (El-Farra & Wakelam, 1999). إن المتمعن في الثقافة العربية يجدها تميل إلى المركزية في اتخاذ القرار وإلى سيطرة السلوك الأبوي على المجتمع والمؤسسات العربية، والذي يقضي بضرورة الطاعة والتقدير للكبير وللوالد كسلطة عليا ومركزية (شرابي، 1993).

3.14- سمات الهيكل التنظيمي:

² لقد اعتمدت الدراسة التي قام بها الباحثان (El-Farra & Wakelam, 1999) على دراسة عينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من الخبراء في قطاع الأعمال الفلسطيني في غزة.

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

تعاني المنشآت العائلية في قطاع غزة من غياب الهيكل التنظيمي الرسمي المناسب لترتيب العلاقات وتحديد المسؤوليات وقنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يظهر جدول (6) غياب الهيكل التنظيمي المناسب حيث بلغ الوزن النسبي (52%)، كما لا يوجد لدى غالبية المنشآت وصف وظيفي مكتوب حيث بلغ الوزن النسبي (30%)، كما أن أقلية من أعضاء مجالس الإدارة (35%) يتم اختيارهم على أساس الكفاءة حيث الأولوية تكون لأفراد العائلة بغض النظر عن الكفاءة. وبشكل عام بلغ الوزن النسبي لمحور الهيكل التنظيمي (45%) ومستوى الدلالة 0.00 مما يدل على الحاجة لتطوير هيكل تنظيمي يتناسب مع احتياجات المنشأة التنظيمية. ولقد أكد الكاتب على أهمية وجود هياكل تنظيمية حيث تعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد المنشأة على الوصول إلى أهدافها ويساعد في توضيح المستويات والمسميات الإدارية والوظيفية في المنشأة (Ebert, 2012).

4.14- سمات إدارة الموارد البشرية:

يبين جدول (6) أن الوزن النسبي الكلي للموارد البشرية بلغ (80%) ومستوى الدلالة (0.00) وهذا يؤكد على أن المنشآت العائلية في قطاع غزة لا زالت تركز على أفراد العائلة والأقارب والأصدقاء عند التوظيف، حيث يظهر الجدول أن (92%) من المنشآت تعطي الأولوية في التوظيف لأفراد العائلة، كما أن الأقارب يشكلون (76%) من العاملين، ربما هذا يرجع إلى دور العلاقات الشخصية وأهميتها في المنشآت الفلسطينية والتي لا تجد حرجاً في محابة وتفضيل الموظفين عن بعضهم البعض لاعتبارات شخصية (Al-Rasheed, 1994). كما لا تؤخذ الكفاءة والمؤهل العلمي بعين الاعتبار عند تحديد المرتبات لأفراد العائلة حيث بلغ الوزن النسبي (72%)، كما أن غالبية المنشآت (83%) تستقطب الموظفين عبر التواصل الشخصي بالأقارب وقلماً تلجأ إلى الإعلان في الصحف. ولقد ذكر الكتاب (أبو بكر، 2002؛ عبد الحميد، 2002؛ عبد الحميد، 2002) أن أهم عيوب المنشآت العائلية هو عدم وجود سلم ومعايير واضحة للمرتبات والحوافز، وطغيان علاقة القرابة على الإدارة المهنية، حيث تلعب درجة القرابة دوراً في عملية التوظيف بغض النظر عن الكفاءة الإدارية المهنية للموظف المرشح.

5.14- سمات الرقابة

يبين جدول (6) ضعف وظيفة الرقابة لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة حيث بلغ الوزن النسبي الإجمالي 53% ومستوى الدلالة (0.00)، وهذا ربما يظهر الحاجة لتطوير نظم رقابية لدى المنشآت العائلية تركز فيها على تعزيز المحاسبة والشفافية وتحسن الحاجة للحصول على التقارير والمعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ الخطوات العلاجية المناسبة لأي انحراف عن

الانجاز المتوقع مع ضرورة تصميم الأنظمة الرقابية التي تناسب حاجه المنشآت من حيث الحجم وطبيعة العمل ومستوى التكنولوجيا المستخدمة وكونها منشآت عائلية يتم التحكم فيها وإدارتها من قبل المالك. إن ضعف الرقابة في المنشآت العائلية يرجع إلى ضعف التخطيط فيها حيث تعد الأهداف الأساس الذي تبنى عليه الأنظمة الرقابية والتي تشتمل على تحديد معايير رقابية ومؤشرات لقياس الأداء (Wheelen and Hunger, 2012). إن ضعف الرقابة لدى المنشآت العائلية ربما ينعكس سلباً على جودة المنتجات وهذا يضعف القدرة التنافسية للمنشآت العائلية ويضعف فرصها نحو العالمية ويفقدها فرص تسويقية في أسواق خارجية ويفقدها الكثير من حصصها السوقية في السوق المحلي، وذلك في ظل سيادة اقتصاد السوق في قطاع غزة وانفتاح الاقتصاد على الأسواق العالمية (النمروطي والفراء، 2005).

6.14- سمات التمويل

يظهر جدول (6) أن معظم المنشآت العائلية تعتمد على مصادر التمويل الذاتي وهي عادة محدودة حيث بلغ الوزن النسبي (83%) ومستوى الدلالة (0.00)، وما يؤكد على ضعف الأداء المالي للمنشآت العائلية، كما أن الوزن النسبي للفقرة "لدى المنشأة رأس مال كاف" بلغ (54%)، والوزن النسبي للفقرة "لا تعاني المنشأة من أزمة في السيولة" بلغ (48%) وهذا يؤكد على ضعف الأداء المالي للمنشآت العائلية في قطاع غزة وهذا يضعف قدرتها على التوسع والانتشار. ولقد بين الكتاب (أبو بكر، 2002؛ عبد المجيد، 2002؛ عبد الحميد، 2002) أن من عيوب المنشآت العائلية المالية هو المجاملة في تقسيم المزايا والمنافع، وصعوبة التوفيق بين متطلبات العائلة المالية والمتطلبات التجارية والاستثمارية للمنشأة.

ما يزيد من صعوبة الأداء المالي للمنشآت العائلية في قطاع غزة هو تعقيد إجراءات الحصول على قروض من قبل البنوك المحلية وعدم وجود برامج حكومية داعمة للقطاع الخاص المحلي (الفراء، 2006).

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

جدول (6) يبين بعض السمات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة، المتوسط الحسابي

واختبار T

السمات الإدارية في المنشآت العائلية	المتوسط الحسابي (10-1)	الوزن النسبي %	مستوى الدلالة
(1) التخطيط			
توجد خطة سنوية مكتوبة	4.3	43	0.00
يتم إعداد الموازنات التقديرية السنوية	4.5	45	0.00
توجد أهداف واضحة ومكتوبة للمؤسسة	4.6	46	0.00
توجد خطة إستراتيجية لدى المنشأة	3.5	35	0.00
من أهم أولويات المنشأة هو الحرص على البقاء وتجنب الإفلاس	8.2	82	0.00
المنشأة ليس بحاجة إلى خطة مكتوبة وتتعامل مع الواقع وفق ما تقتضيه الظروف	6.8	68	0.00
الإجمالي	5.3	53	0.00
(2) اتخاذ القرارات			
ينفرد المدير في اتخاذ القرارات	7.2	72	0.00
معظم القرارات تتخذ من قبل كبير العائلة	7.0	70	0.00
لا يوجد نظام مكتوب أو محدد يضبط مسؤولية اتخاذ القرار	8.3	83	0.00
لا يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية	7.3	73	0.00
الإجمالي	7.4	74	0.00
(3) الهيكل التنظيمي			
يوجد هيكل تنظيمي واضح ومناسب	5.2	52	0.00
يوجد وصف وظيفي واضح لدى الموظفين	7.5	75	0.00

أ.د. ماجد الفراء و م. محمد الحايك

0.00	36	3.6	الوصف الوظيفي مكتوب
0.09	30	3.00	المسميات الوظيفية واضحة
0.00	53	5.3	يوجد لدى المنشأة مجلس إدارة يجتمع بانتظام
0.00	34	3.4	يوجد في عضوية المجلس أفراد من خارج العائلة
0.00	35	3.5	يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة بناءا على الكفاءة وليس شرطا ان يكون العضو من أفراد العائلة
0.00	45	4.5	الإجمالي
			(4) إدارة الموارد البشرية
0.00	92	9.2	الأولوية في اختيار الموظفين لأفراد العائلة
0.00	76	7.6	الأقارب والأصدقاء يشكلون معظم العاملين في المنشأة
0.00	73	7.3	يتم تحديد المرتبات لأفراد العائلة بالتساوي
0.00	72	7.2	لا تؤخذ الكفاءة والمؤهل العلمي بعين الاعتبار عند تحديد المرتبات لأفراد العائلة.
0.00	83	8.3	يتم استقطاب الموظفين عبر التواصل الشخصي بالأصدقاء والأقارب
0.00	83	8.3	لا يتم الاعلان في الصحف عند الوظائف الشاغرة.
0.00	82	8.2	لا يوجد برنامج تدريب لتأهيل الموظفين.
0.00	85	8.5	معدل الدوران بين الموظفين منخفض.
0.00	80	8.0	الإجمالي

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

(5) الرقابة			
0.00	50	5.00	يتم مراقبة تنفيذ التعليمات من قبل الإدارة بعد إصدارها
0.00	48	4.8	تزود الإدارة التنفيذية الإدارة العليا بتقارير مكتوبة عن سير الأعمال بشكل منتظم.
0.00	44	4.4	يطبق نظام العقوبة على الأفراد من العائلة.
0.00	65	6.5	يتم تقويم أداء العاملين من غير العائلة.
0.00	53	5.3	الإجمالي
(6) التمويل			
0.00	54	5.4	لدى المنشأة راس مال كاف
0.00	83	8.3	تعتمد المنشأة على مصادر التمويل الذاتي.
0.00	48	4.8	تقترض المنشأة من البنوك لتلبية احتياجاتها المالية.
0.00	48	4.8	لا تعاني المنشأة من أزمة في السيولة
0.11	60	6.0	الاجمالي

السؤال الثاني: ما هو مستقبل المنشآت العائلية في قطاع غزة؟

لاستشراف مستقبل المنشآت العائلية في قطاع غزة تم إجراء سلسلة من المقابلات مع عدد من أصحاب المنشآت العائلية وكذلك عقد ورشة عمل من أجل الوقوف على مستقبل المنشآت العائلية في قطاع غزة، وللتعرف على مستقبل المنشآت العائلية في قطاع غزة تم التطرق إلى عدة أمور وهي: (1) التغير المتوقع في مساهمة المنشآت العائلية في الناتج القومي، (2) التغير المتوقع على الأسلوب الإداري المستخدم، (3) مستقبل العلاقات الدولية والانتشار الخارجي للمنشآت العائلية.

(1) التغير المتوقع في مساهمة المنشآت العائلية في الناتج القومي:

لقد أجمع المبحوثين على أنه لا يزال الواقع الفلسطيني على ما هو عليه ولا يمكن أن يحدث تغير سريع في حجم مساهم المنشآت العائلية في الناتج القومي، فلا زالت المنشآت العائلية تمثل

(94.5%) من المنشآت الفلسطينية كما ذكر في جدول (1) ولا يمكن أن يحدث تغير جذري على فئات الناس بالشراكات والتحالفات مع شركاء خارج نطاق العائلة؛ لأن هذا نمط ثقافي فلسطيني سائد، وتغير الثقافات يحتاج إلى فترة زمنية طويلة؛ لأن هذا يؤدي إلى تغير في السلوك وهذا ما أكده الفرخان (2003). فالمنشآت العائلية هي عماد القطاع الخاص الفلسطيني وستستمر إلى عشرات السنين وهذا ما تم تأكيده عبر جميع المقابلات التي تمت مع عينة من أصحاب المنشآت العائلية في عام (2013) كما هو موضح في قائمة المراجع. وعندما سئل المبحوثين عن مدى مساهمة المنشآت العائلية في الاقتصاد القومي أجمعوا على استمرار دورها في المستقبل في مجال الإنتاج والتشغيل كون معظمها سيبقى عائلي الطابع. وعندما سئل المبحوثين عن التطور المتوقع على حجم المنشآت أكدوا على وجود عقبات تحول دون التوسع أهمها الحصار ومحدودية الموارد كونهم يعتمدون على القدرات الذاتية في التوسع.

(2) التغير المتوقع على الأسلوب الإداري المستخدم:

لقد أجمع المبحوثين على أن إدارة المنشأة ستبقى من نفس العائلة وأكادوا على استمرار ذلك في المستقبل، كما أكدوا على أهمية تحكم العائلة في الإدارة حفاظاً على أسرار العمل ومكتسبات العائلة، ولكن ذكر بعض المقابليين، مثل: الرديسي (2013) أنه لا مانع من الاستعانة في المستقبل بكوادر إدارية من خارج العائلة، وأشار البعض إلى إمكانية الاستعانة بمستشارين من خارج العائلة على ألا يكون لهم دور في اتخاذ القرار. وعندما سئل المبحوثين حول مدى ممارسة الوظائف الإدارية تبين أن جميع المبحوثين باستثناء الرديسي (2013) ليس لديهم اهتمام كافٍ بالتخطيط، أما الاهتمام بوظائف الإنتاج أو التسويق أو التخزين فهذا يتفاوت من شركة إلى أخرى، ففند المنشآت الصناعية تولي اهتماماً أكبر للإنتاج والتخزين أما المنشآت التجارية فنجدها تولي اهتماماً أكبر للتسويق والتخزين. إن ما يميز شركة الرديسي عن غيرها أنها تعد من كبرى المنشآت الصناعية في قطاع الصناعات في الصناعات البلاستيكية، فهي حاصلة على شهادة الجودة (إيزو) وتعد من المنشآت الكبيرة من حيث عدد العاملين وحجم الاستثمار وحجم المبيعات. إن المقارنة بين نتائج المقابلات ونتائج التحليل للسؤال الأول المتعلق بالسماة الإدارية للمنشآت العائلية سابق الذكر يوحى بعدم حدوث أي تغير على صعيد الأساليب الإدارية المستخدمة أو المتوقع استخدامها في إدارة المنشآت العائلية في المستقبل.

(3) مستقبل العلاقات الدولية والانتشار الخارجي للمنشآت العائلية:

لقد أجمع كل من تم مقابلته من أصحاب المنشآت العائلية على عدم الاهتمام بالانتشار الخارجي سواء بفتح فروع خارج قطاع غزة أو عقد شراكات مع مستثمرين من خارج العائلة أو من خارج

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

فلسطين، وعند سؤالهم عن السبب أكدوا على أن الحصار وعدم وضوح المستقبل هو السبب في عدم التوجه إلى الأسواق الخارجية. بلا شك السلوك الإداري القائم على التوجه نحو العائلة في التوظيف والتشغيل هو من أهم العوامل في عدم توجه المنشآت للأسواق الخارجية، كما أن الأسواق العالمية تحتاج إلى مهارات ومعارف في العولمة وفي كيفية إدارة المنافسة مع آخرين قادمين من ثقافات وتجارب إدارية متنوعة، حيث أكد (Wheelen and Hunger, 2012) على أن هذا التنوع في الثقافات يؤدي إلى صعوبة فهم قواعد لعبة المنافسة.

15- اختبار صحة الفرضيات:

1.15- توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة 5% بين بعض السمات الإدارية (التمويل والهيكل التنظيمي والتخطيط) وعمر المنشأة العائلي.

يبين جدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة بين سمات التمويل وعمر المنشأة العائلي حيث بلغ معامل الارتباط (0.57) ومستوى الدلالة (0.00) وهذه العلاقة تبدو منطقية حيث كلما زاد عمر المنشأة زاد منحنى التعلم وهذا ينعكس إيجابياً على الأداء العالي للمشروع والعكس صحيح. كذلك توجد علاقة ارتباطية بين سمات الهيكل التنظيمي وعمر المنشأة العائلي حيث قيمة معامل الارتباط (0.65) ومستوى الدلالة (0.00) وهذا يعني أنه كلما زاد عمر المنشأة العائلي تحسن الهيكل التنظيمي للمنشأة وزاد في مستوى الرسمية. كما يبين جدول (7) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سمات التخطيط وعمر المنشأة العائلي، حيث العلاقة موجبة؛ لأن وجود التخطيط يعزز من فرص البقاء والتطور للمشروع العائلي وهذا يطيل في عمر المنشأة. ولقد أكد بورتر على أن زيادة منحنى التعلم للمنشآت يعطي ميزة تنافسية لها ويعد معيقاً لدخول منافسين جدد، كون المنشآت الجديدة تحتاج إلى استثمارات عالية في بناء الثقة مع الجمهور زيادة حجم المبيعات وتخفيض النفقات (Wheelen and Hunger, 2012).

2.15- توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة 5% بين بعض السمات الإدارية (التمويل والهيكل التنظيمي والتخطيط) وعدد العاملين في المنشأة:

يتبين من جدول (7) وجود علاقة ارتباطية بين سمات التمويل وعدد العاملين في المنشأة حيث كان معامل الارتباط (0.61) ومستوى الدلالة (0.00)، وهذا يعني العلاقة موجبة بين سمات التمويل وعدد العاملين في المنشأة. إن مثل هذه العلاقات الإيجابية بين بعض السمات الإدارية وعدد العاملين في المنشأة تبدو منطقية كون الأداء المالي للمشروع يؤثر على قدرته التشغيلية، كما أن التوسع في حجم التوظيف يتطلب موازنات إضافية لتغطية المرتبات والمصاريف الأخرى.

كذلك توجد علاقة ارتباطية بين سمات الهيكل التنظيمي وعدد العاملين في المنشأة وهذه العلاقة منطقية حيث كلما زاد عدد العاملين بالمنشأة أدى إلى وجود هيكل تنظيمي رسمي يبين خطوط الاتصال والعلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة كون عدد العاملين هو أحد أهم المتغيرات التي تؤثر على شكل وسمات الهيكل التنظيمي (Ebert, 2012).

كما يظهر جدول (7) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين سمات التخطيط وعدد العاملين بالمنشأة، حيث التوسع في أنشطة المنشآت وزيادة مستوى التطوير فيها يتطلب زيادة في عدد العاملين وهذا يحتاج إلى تخطيط، حيث بينت العديد من الدراسات أن المنشآت التي لديها تخطيط استراتيجي تعد أنجح بنسبة (30%) من المنشآت التي لا تخطط، وهذا يعني أن التخطيط يحسن أداء المنشأة بنسبة (30%) (سويدان، 2012).

3.15- توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة 5% بين بعض السمات الإدارية (التمويل والهيكل التنظيمي والتخطيط) وحجم رأس مال المنشأة العائلي:

يتضح من جدول (7) وجود علاقة ارتباطية بين سمات التمويل وحجم رأس المال، حيث معامل الارتباط (0.60) ومستوى الدلالة (0.00)، وهذا يظهر أن حجم رأس المال يزيد مع زيادة التنوع في مصادر التمويل وليس بالاعتماد فقط على مصادر التمويل الذاتي وهذا يحسن من مستوى السيولة لدى المنشآت (أنظر جدول 6) ويعزز من قدرات المنشأة على البقاء ومواجهة الأزمات المتكررة التي تواجه قطاع غزة كمنطقة غير مستقرة بسبب الحصار والاحتلال الإسرائيلي بممارساته العدائية المستمرة ضد قطاع غزة (ماس، 2013).

كما يبين الجدول (7) وجود علاقة ارتباطية بين سمات الهيكل التنظيمي وحجم رأس المال، حيث معامل الارتباط (0.59) ومستوى الدلالة (0.00)، وهذا ما تم تأكيده من قبل Ebert and Griffin (2009) حيث أكدوا أن من أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي للمنظمات حجم رأس المال المتاح والمستوى التكنولوجي المستخدم والانتشار الجغرافي للمنظمة.

كذلك يبين جدول (7) وجود علاقة ارتباطية بين سمات التخطيط وحجم رأس المال حيث معامل الارتباط (0.63) ومستوى الدلالة (0.00)، وهذا يدل على أن المنشآت أصحاب رؤوس الأموال الكبيرة يكون لديها خطط مكتوبة تغطي كافة الأنشطة ويكون لديها أهداف محددة وموازنات معدة وهذا يحسن من الأداء المالي للمنشآت. ولقد توصل الفراء (2003) في دراسته حول السمات الإدارية في الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي وغياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل ونقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

الإداري الاستراتيجي، وهذا يبين الحاجة إلى تحسين السلوك والمهارات التخطيطية لدى المدير الفلسطيني في المنشآت العائلية كون الصناعات البلاستيكية غالبيتها عائلية.

جدول (7) يبين العلاقة الارتباطية بين عدد من متغيرات الدراسة باستخدام معامل بيرسون

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
العلاقة الارتباطية بين سمات التمويل وعمر المنشأة العائلي.	0.57	0.00
العلاقة الارتباطية بين سمات الهيكل التنظيمي وعمر المنشأة العائلي	0.65	0.00
العلاقة الارتباطية بين سمات التخطيط وعمر المنشأة العائلي.	0.59	0.00
العلاقة الارتباطية بين سمات التمويل وعدد العاملين في المنشأة.	0.61	0.00
العلاقة الارتباطية بين سمات الهيكل التنظيمي وعدد العاملين في المنشأة.	0.58	0.000
العلاقة الارتباطية بين سمات التخطيط وعدد العاملين في المنشأة.	0.62	0.00
العلاقة الارتباطية بين سمات التمويل وحجم رأس المال.	0.60	0.000
العلاقة الارتباطية بين سمات الهيكل التنظيمي وحجم رأس المال.	0.59	0.00
العلاقة الارتباطية بين سمات التخطيط وحجم رأس المال.	0.63	0.000

16- النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

وبعد التحليل والدراسة تم استنتاج ما يلي:

1. يتسم التخطيط في المنشآت العائلية بأنه ضعيف وإن وجد فهو غير رسمي، حيث في معظمه غير مكتوب، وهناك غياب للتخطيط الاستراتيجي؛ ومن أولويات المنشآت العائلية الحرص على البقاء والقرارات المالية تعتمد على ردود الفعل اللحظية مما قد يؤدي إلى حدوث أزمات مالية في كثير من الأحيان.
2. أظهرت الدراسة أن عملية اتخاذ القرار تميل إلى المركزية وهذا بسبب النظام العائلي في الإدارة والتي تعكس ثقافة المجتمع في العلاقة الأسرية وقضية احترام رأي كبير العائلة وعدم القدرة على مخالفته خاصة لو كان المدير هو الأب أو الأخ الأكبر.

3. تتسم الهياكل التنظيمية في المنشآت العائلية بأنها غير مكتوبة بل تفهم ضمناً؛ مما يؤدي إلى عدم وضوح خطوط السلطة في المنشأة وتبين أنه رغم وجود وصف وظيفي في المنشآت العائلية إلا أنه غير موثق، كما أن مجالس الإدارة تتميز بقلّة عددها وفي الغالب تتكون من أفراد العائلة، وهذا يؤدي إلى حرمان المنشأة من الخبرات الخارجية التي قد تفقر إليها في عملية التطور.

4. تتسم إدارة الموارد البشرية في المنشآت العائلية بخصوصية تميزها حيث لا تتم عملية التوظيف عن طريق الإعلان في الصحف ولكن بناء على صلة القرابة ثم الأصدقاء والمعارف بغض النظر عن الكفاءة والمؤهلات والخبرة وبذلك يكون معدل الدوران بين الموظفين منخفضاً نسبياً. كذلك تبين أنه لا يوجد نظام واضح لتحديد المعاشات لأفراد العائلة العاملين، وتختلف المعايير حسب طبيعة العلاقة بين أفراد الأسرة وحسب رؤية كبير العائلة؛ وهذا في كثير من الأحيان يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا بسبب قناعة كل واحد بأنه يستحق أكثر مما يأخذ.

5. تفقر المنشآت العائلية إلى وجود نظام رقابي يتم فيه محاسبة المخطئين ومكافأة المحسنين، حيث مستوى المتابعة والتقييم الدوري لأداء العاملين ضعيف.

6. تعتمد معظم المنشآت العائلية على التمويل الذاتي ولا ترغب في الاقتراض من البنوك ولذلك تعاني المنشآت العائلية في الغالب من أزمة السيولة المالية وبالتالي تكون عملية التطور بطيئة.

7. يتوقع أن يستمر الدور المهم للمنشآت العائلية في التنمية الاقتصادية ولا يتوقع أن يحدث تغير السمات الإدارية للمنشآت العائلية في المستقبل المنظور كون تغيير السلوك الإداري يتطلب تغيير قناعات أصحاب المنشآت وهذا جزء من التغيير الثقافي وهو عادة يحتاج إلى وقت. ولقد أكد المبحوثين على استمرارهم في الاعتماد على أفراد العائلة في الإدارة وتبين أنهم لا يفكرون في الانتشار خارج حدود فلسطين لا عن طريق الشراكة مع مستثمرين أجانب ولا عن طريق فتح أفرع أخرى خارجياً.

ثانياً: التوصيات

1. تدعيم الإدارة في المنشآت العائلية بكوادر مؤهلة من خارج العائلة حتى تتفاعل مع الفكر الإبداعي فيها لتعزيز الريادية في المنشأة.

2. العمل على تطوير مهارات صنع القرارات الإدارية لدى المالكين من أفراد العائلة سواء عن طريق التدريب أو التأهيل العلمي في حالة توفر الاستعداد الفطري لذلك.

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

3. في حالة اعتزال أو وفاة المؤسس يجب العمل على تحويل المنشأة إلى شركة مساهمة خصوصية والعمل على فصل الملكية عن الإدارة حتى لا تتأثر الشركة بالمشاكل العائلية التي تهدد استمرارها.

4. العمل على تطوير الفكر الإداري بحيث يتسم بالمرونة في مواجهة التغيرات السريعة في متطلبات السوق من المنتجات.

5. العمل على المشاركة في المعارض الصناعية الدولية ولقاءات رجال الأعمال والتي تؤدي إلى توسيع المدارك عن طريق متابعة التطورات التكنولوجية والإدارية العالمية.

6. وضع أنظمة إدارية ومالية محوسبة، وتدريب العاملين في الإدارة على مهارات استخدام الكمبيوتر في المجالات الإدارية المختلفة مثل التخطيط وعمل الموازنات التقديرية ومتابعة سير العمل، والعمل على تكوين قاعدة بيانات تساعد الإدارة على تكوين تصور للمستقبل بالاستفادة من المعلومات التاريخية.

7. سعي الحكومة الفلسطينية إلى تبني سياسات داعمة للمنشآت العائلية عبر تبني برامج توعية وتنمية لمهارات ومعارف أصحاب ومدراء المنشآت العائلية كي يكونوا قادرين على مواجهه التحديات المستقبلية بسبب المنافسة الشديدة والتغيرات العالمية المتلاحقة في بيئة الأعمال.

8. في ظل التحديات المستقبلية التي تواجه المنشآت العائلية في مجالات التمويل والإدارة ينصح بتحويل المنشآت الصغيرة إلى مجمعات صناعية موسعة ذات رأس مال كبير، وإدارة محترفة، حتى تتخلص المنشآت العائلية من عبء الإدارة العائلية وقيود التمويل الذاتي لكي تحقق ما يلي:

- تعزيز موقف الشركة في عقد الصفقات .
- تعزيز وتطوير قدرات الشركة التنافسية.
- تعزيز القدرة على الدخول للأسواق الخارجية.
- القدرة على مواجهة المنافسة الخارجية.

المراجع

أولاً: المصادر باللغة العربية

- أبو بكر مصطفى (2002) "المقومات التنظيمية والإدارية لنجاح المنشآت العائلية" ملتقى المنشآت العائلية في العالم العربي "الواقع وآفاق التطوير"، جدة السعودية، 15-16 يناير، منقول عن ، www.arado.org .
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2013) تقرير المنشآت: النتائج النهائية- 2012 ، رام الله، فلسطين.

- دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية (1998) السلطة الوطنية الفلسطينية، تقرير المنشآت: التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت - 1997 ، رام الله، فلسطين.
- كانو خالد (1995) "المنشآت العائلية والطريق إلى البقاء"، برنامج الندوة الاقتصادية، الغرفة التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية.
- ماس (2013) المراقب الاقتصادي والاجتماعي، عدد (32) أيار.
- مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية (2013) المنشآت العائلية السعودية في عصر العولمة: التحديات وسبل التهيؤ، نسخة الكترونية، تاريخ الحصول عليها مايو.
- مركز الدراسات والبحوث، قطاع الشؤون الاقتصادية (2012) دراسة تفعيل دور المرأة في المنشآت العائلية السعودية، غرفة الشرقية، السعودية.
- مدونة عقد (2011) المنشآت العائلية : مميزات و عيوب، نسخة الكترونية، تاريخ الزيارة، 2013/5/21، http://www.3qd.me/2011/12/blog-post_18.html.
- النجار، حنان إبراهيم (2002) "ثقافة الأداء في المنشآت العائلية" ، ملتقى المنشآت العائلية في العالم العربي "الواقع وآفاق التطوير"، جدة السعودية، 15-16 يناير، منقول عن www.arado.org.
- النمروطي، خليل والفراء، ماجد (2005) معوقات الاستثمار الخارجي في قطاع غزة، المؤتمر العلمي الأول "الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 8-9 مايو.
- العبيدلي، عبيدلي (2006) " المنشآت العائلية: الظاهرة العالمية" البحرينية - العدد 1274 - الجمعة 03 مارس.
- عبد الحميد طلعت (2002) "سمات وأبعاد النشاط التسويقي في المنشآت العائلية في العالم العربي" ملتقى المنشآت العائلية في العالم العربي "الواقع وآفاق التطوير"، جدة السعودية، 15-16 يناير، منقول عن www.arado.org.
- عبد المجيد محمد (2002) "البعد التنظيمي في المنشآت العائلية"، ملتقى المنشآت العائلية في العالم العربي "الواقع وآفاق التطوير"، جدة السعودية، 15-16 يناير، منقول عن www.arado.org.
- عفيفي محمد (2002) "مدى التوافق بين خصائص المنشآت العائلية وبين متطلبات الإدارة الناجحة للتغيير" ملتقى المنشآت العائلية في العالم العربي "الواقع وآفاق التطوير"، جدة السعودية، 15-16 يناير، منقول عن www.arado.org.

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

- عوض الكريم، عصام (لا يوجد تاريخ) انهيار المنشآت العائلية، نسخة الكترونية، تاريخ الزيارة 2013/10/21. <http://www.abah.co.uk/Research-Papers/The-collapse-of-family-businesses.pdf>
- الفراء، ماجد واللوحي نبيل (2007) تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية - غزة، المجلد (15)، العدد (2).
- الفراء، ماجد (2006) "سياسات برامج التحفيز المقترحة لتطوير الصناعة في قطاع غزة" المؤتمر العلمي الثاني، تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسرائيلي، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 13-15 فبراير.
- الفراء، ماجد (2003) " السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني:دراسة تطبيقية على مصانع البلاستيك والأحذية في قطاع غزة" مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، عدد (59).
- الفرخان، أمل حمد (2003) "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول.
- سويدان طارق (2012) سلسلة محاضرات مسجلة ومنشورة حول التخطيط الاستراتيجي.
- شرابي، هشام (1993) النظام الأبوي وإشكالية تخلف المجتمع العربي (تعريب محمود شريح)، الطبعة الثانية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

المقابلات

- البحيصي، أيمن (2013) مدير ومالك شركة التحرير للصناعات الخرسانية: مقابلة، يوليو 2013.
- الفراء، سليمان (2013) مدير ومالك في شركة أبو زيد للصناعة والتجارة - دهانات: مقابلة، يوليو 2013.
- عودة ، نصر (2013) مدير ومالك شركة نصر عودة للتجارة - ومعاصر نصر عودة للزيت: مقابلة، يوليو 2013.
- الرديسي، بدر الدين (2013) مدير ومالك شركة الرديسي للصناعة - صناعة البلاستيك والفلين (بولي سترين): مقابلة، يوليو 2013.
- شحير، نبيل (2013) مدير ومالك شركة نبيل شحير للتجارة والصناعة - مصنع حجار بلوك: مقابلة، يوليو 2013.

ثانياً: المصادر باللغة الإنجليزية:

- Abuznaid, Samir (1995) "Environmental Pressures Facing West Bank Managers" *Proceedings of the Third Arab Management Conference*, University of Bradford, Arab Management Conference.
- Al-Faleh, M., (1987) "Cultural Influences on Arab Management Development: A Case Study of Jordan", *The Journal of Management Development*, 6, 3.
- Al-Rasheed, A.M., (1994) "Traditional Arab Management: Evidence from Comparative Research", *Proceedings of the Arab Management Conference*, Bradford Management Centre, UK.
- Ashour, Y. and El-Farra (2002), M. "Business Failure in The Gaza Strip: Bankers and Business Experts' Viewpoints", *Journal of the Islamic University of Gaza*, V. (10) N. (1).
- Atiyyah, H. S. (1993), "Roots of Organization and Management Problems in Arab countries: cultural or otherwise?" *Proceedings of the Arab Management Conference*, Bradford Management Centre, UK.
- Binder Hamlyn. (1994) *The quest for growth :A survey of UK Private Companies* , London, Binder Hamlyn.
- Carsrud ,A.L. (1994) "Meanderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a family business program", *Entrepreneurship Theory and practice*,19.
- Cowling, M., Westhead ,P. (1996) "Ownership and Management Issues in First and Multi –Generation Family firms", *Working paper*, Center for Small and medium –sized Enterprises, The University of Warwick, No.43.
- Daily, C.M., Dollinger (1992) M.J., "An empirical examination of ownership structure and family and professionally managed firms", *Family Business Review*, 5.
- Daily, C.M., Dollinger , M.J. (1993) "Alternative methodologies for identifying family-versus non family managed business", *Journal of small Business Management*.
- Donckels, R., Frohlich, E. (1991) "Are family business really different? European experiences from STRATOS", *Family Business Review*.
- Ebert, Ronald, Business Essential (2012) 6th Canadian edition, Prentice Hall.
- El-Farra, Majed (1998) *The Development of Manufacturing Industries in the Gaza Strip, 1967-1994*, (unpublished Thesis) Exeter University.
- El-Farra, Majed & Wakelam, Alan (1999) "Internal Constraints on the Process of Industrialization in Gaza". *British Journal of Middle Eastern Studies*, 26 (1).

المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة ميدانية لسماتها الإدارية ومستقبلها

- El-Ansary, Adel (1985) "Managerial Gap Analysis: A Frame of Reference for Improving International Business Relations with the Middle East", Kaynak, Erdener (ed) *International Business in the Middle East*, Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Gasson, R., Crow, G., Errington, A., hutson, J., Marsden, T., Winter ,D.M. (1988) " The farm as a family business : a review", *Journal of Agriculture Economics*.
- Goffee, R. (1996) "Understanding family businesses: issues for further research" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2 (1).
- Handler, w.c, (1989) "Methodological issues and consideration in studying Family Business", *Family Business Review*.
- Hofstede, G. (1981) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London, UK, Mc Graw Hill.
- Jefry A. Timmons, (1989) *The Entrepreneurial Mind*, Library of Congress Cataloging- in- Publication Data.
- Kotler, Philip and Armstrong, Gray (1990) *Marketing An Introduction*, Second Edition, US: Prentice-Hall.
- Litz, R. A. (1995) "The Family Business: Toward definitional clarity", *proceedings of the academy of Management*.
- Nahhas, Fadi, et al (1995) "The Internal Dynamics of Palestinian Family Business", *Proceedings of the Third Arab Management Conference*, Bradford, UK.
- Pal-Trade (2002) Palestinian Federation of Industries, *Privet Sector Needs Assessment* , www.paltrde.org, September.
- Policy Research Incorporated (1992) *Development Opportunities in the Occupied Territories (west Bank and Gaza Strip): Industry*, Clarksville, Maryland.
- Ram, M., Holiday, R. (1993) "Relative merits: family culture and kinship in small firms", *Sociology*.
- Ronald Ebert and Ricky Griffin (2009) *Business Essential*, 7th edition, Prentice Hall.
- Scott, J. (1996) *Capitalist Property and Financial Power*, Hassocks, Harvester.
- Sharma, Pramodita et al (1996) *A Review and A noted Bibliography of family Business Studies*, Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Weir, D. (1993) "Management in the Arab World", *proceeding of management Conference*, Bradford Management Centre, July.
- Wheelen and Hunger (2012) *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 13th, Prentice Hall.