

العوامل المؤثرة في تخطيط تعاقب الأعمال العائلية في فلسطين

Factors Influencing Family Business Succession in Palestine

إعداد الدكتور/ ياسر شاهين

استاذ مشارك في العلوم المالية - جامعة فلسطين الأهلية - فلسطين

Email: y.shaheen@paluniv.edu.ps

المخلص

هدفت الدراسة معرفة العوامل التي تؤثر على تخطيط تعاقب الأعمال في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في فلسطين، ودراسة تأثير الخصائص الديموغرافية كحجم العمل والعوامل المرتبطة بالأسرة على تخطيط تعاقب الأعمال. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة، تم مسح ٢٥ مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الضفة الغربية، واجراء مقابلة مفرغه ل (٤٤) شخصاً كعينة ميسرة، استخدام فحص Chi-square لتحليل البيانات لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

اشارت النتائج إلى أنه كلما ارتفع عمر أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة، زادت إمكانية إعداد الخلفاء التجاريين، ويرتبط الذكور بفرصة أكبر من الاناث للمشاركة في تعاقب الأعمال، كما تبين ان لزيادة مستوى تعليم أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة تأثير إيجابي في إعداد الخلفاء، وان حجم العمل الاكبر كان له تأثير إيجابي على تعاقب الأعمال، على النقيض فان زيادة مشاركة أفراد الأسرة في الاعمال ليس لها تأثير على تعاقب الأعمال، أما زيادة التواصل بين أفراد الأسرة فكان له تأثير إيجابي على تعاقب الأعمال. أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة لا يجهزون خلفاء الأعمال طالما كانوا ناشطين. النوع الاجتماعي له تأثير على تعاقب الأعمال، وأصحاب المستوى التعليمي المتدني قد تفشل أعمالهم لأنهم نادراً ما يعدون الخلفاء. توصي الدراسة أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط الجيد لإعداد الخلفاء المناسبين للأعمال في الوقت المناسب لجعل أعمالهم أكثر نجاحاً وإستدامة.

الكلمات المفتاحية: تعاقب الاعمال، الشركات العائلية، الشركات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين.

Factors Influencing Family Business Succession in Palestine

By: Dr. Yasser Shaheen

Abstract

The study aimed to know the factors that affect the succession planning in small and medium family businesses (SMEs) in Palestine, and to study the effect of demographic characteristics such as the size of work and factors related to the family on business succession planning. The researcher used the descriptive approach to achieve the goals of the study, 25 (SMEs) in the West Bank were surveyed, and a vicious interview was conducted for 44 people as a soft sample. Use the Chi-square examination to analyze the data to study the relationship between independent and dependent variables.

The results indicated that the higher the age of owners of (SMEs), the greater the possibility of preparing commercial successors, and males are associated with a greater opportunity than females to participate in business succession, as it was found that the increase in the level of education of owners of (SMEs) has a positive impact in preparing the successors, and that the largest work volume was It has a positive effect on business succession. On the contrary, the increased participation of family members in business has no effect on business succession, while the increase in communication between family members has had a positive impact on business succession. SME owners do not equip business successors as long as they are active. Gender has an impact on business succession, and those with low levels of education may fail their businesses because they rarely count as successors. The study recommends that SME owners plan well to prepare the right business successors at the right time to make their business more successful and sustainable.

Keywords: Succession of business, Family Companies, Small and Medium Companies in Palestine.

١. المقدمة:

تستأثر الشركات العائلية في البلدان العربية والافريقية، بنصيب كبير من الإنتاج والعمالة وتوليد الدخل، حيث تشير التقديرات أن حوالي ٢,٧٥ مليون مالك من الشركات العائلية يمتلكون ويديرون حوالي ٣,١٦ مليون من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فهي مهمة فيما يتعلق بتخفيف حدة الفقر وتفاقم البطالة، في الوقت نفسه تعمل الشركات الصغيرة والمتوسطة كحقل تدريب لأصحاب المشاريع الناشئة، وفقاً للإحصاءات الدولية يُقدر أن القطاع العائلي في العالم العربي يولد حوالي ثلث الناتج المحلي الإجمالي، ويعمل به أكثر من ٥٠٪ من القوى العاملة، ولديه أكبر إمكانات لزيادة فرص العمل للخريجين (تقرير البنك الدولي، ٢٠١٦).

لقد بدأت الشركات العائلية النظر بجدية بالغة في أمر التخطيط لتعاقب الأجيال من أجل الحفاظ على ثروتها وإدارة تلك الثروات لمصلحة الأجيال القادمة، وقد نجحت بعضها في تأسيس سمعة إقليمية وعالمية رفيعة المستوى من خلال تبني أفضل الممارسات العالمية في إدارة أعمالها، رغم أن بعض الدراسات كشفت أن قطاع الشركات العائلية رغم أهميته إلا أنه قطاع غير رسمي إلى حد كبير، وأداءه ضعيف بسبب العديد من القيود التي تواجهه، هناك تحديات عديدة تتمثل في زيادة المنافسة، وتحديات تبني معايير الحوكمة، إضافة إلى تحديات التخطيط والتعاقب الوظيفي وتعاقب الأجيال، حيث تشير الدراسات إلى أن ١٥% فقط من الشركات العائلية لديها سياسات وإجراءات واضحة في عملية التعاقب الوظيفي، كما أن التحدي الأكبر يكمن في صعوبات إضفاء الطابع المهني على الشركات العائلية، وهناك تحديات أخرى تشمل الأوضاع الاقتصادية الراهنة والتغيرات التشريعية. (عبد الله، ٢٠١١)

تواجه الشركات العائلية العديد من المعضلات تتعلق بإدارة الشركة من فترة الجيل الرابع، فقد يكون المدير الجديد ليس كفوًا للإدارة ولا يمتلك الرؤية ولا الاستراتيجية للتخطيط بشكل سليم، والتعيينات التي يصدرها أفراد الجيل الثاني والثالث لتوظيف أفراد الأسرة في الشركة تؤثر في تدني مستوي إدارة الشركة وفي أنشطتها التجارية، الخلافات الأسرية التي تصل في كثير منها إلى المحكمة قد تتسبب في تصفية الشركة، من استقرار الواقع واستشراف المستقبل فإن الشركات المتوسطة والصغيرة ستضطر في المرحلة المقبلة إما إلى الإغلاق أو الاندماج، مع تزايد الضغوط عليها لمواجهة المنافسين، والاعتماد على الدعم الحكومي، بعيداً عن كبر حجم السوق. (نادر، ٢٠١٦) (الحافي، ٢٠١٥).

في ضوء أهمية الشركات العائلية، هناك حاجة لتعزيز بقائها واستمراريتها، عادةً ما يتم توجيه الكثير من الجهود لدعمها مع بدء الأعمال التجارية والنمو اللاحق للشركة، ولكن لم يتم فعل الكثير لمساعدة المالك في المرحلة الأخيرة من دورة حياة الملكية (Mashenene, 2014)، ومع ذلك فإن معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة منها خاصة في البلدان النامية تواجه تحديات الاستمرارية بعد إنشائها، العديد من الشركات المملوكة للعائلة لا تعيش لفترة كافية بعد التقاعد أو موت لرواد الأعمال من الجيل الأول والثاني، حيث تشير التقديرات إلى أن حوالي ٧٠% من الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة في العالم والدول النامية قد تنهار خلال السنوات الخمس الأولى من تأسيسها (Mutunga, 2013)، (تقرارات، ٢٠١٨).

٢. مشكلة الدراسة:

كشف تقرير صدر عن (أورينت بلانيت للأبحاث، ٢٠١٧) بعنوان "الشركات العائلية في الخليج العربي مواجهة التحديات"، الضوء على التحديات الرئيسية المؤثرة على قطاع الشركات العائلية في سبيل إيجاد حلول فاعلة لمواجهتها، مع التركيز بشكل خاص على المعوقات الناجمة عن الحوكمة المؤسسية ومسألة التعاقب القيادي من جيل إلى جيل، رغم أن الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي تواصل بناء حضور قوي وإحداث بصمة مؤثرة على خارطة الاقتصاد العالمي، إلا أنها تواجه في الوقت ذاته تحديات جمة ضمن بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بمنافسة كبيرة في ظل التطورات المتسارعة التي يفرضها القرن الحادي والعشرون، وان أكثر من ٦٠% من الشركات العائلية السعودية لا تستمر إلى الجيل الثاني، كما أن ٩٠% منها لا يستمر للجيل الثالث بسبب خلافات بين الورثة، ويبلغ متوسط عمر الشركات العائلية نحو ٢٤ عاماً فقط، كما أن ٢٥% منها لا تملك رؤية واضحة للسنوات الخمس القادمة.

في دراسة أجرتها (سي تي بارتنرز، 2019) أن التخطيط لتعاقب الأجيال في الشركات هو من أهم العوامل المؤثرة بالنسبة لإدارة الثروات وللشركات العائلية، وتعتقد "سي تي بارتنرز" أن الشركات العائلية الإقليمية التي تشكل ما يقارب الـ ٧٥% من اقتصاد القطاع الخاص وتوظف أكثر من ثلثي القوى العاملة (أو ٧٠% من القوى العاملة) في المنطقة العربية، تحتاج لأن تضمن قدرتها على الاستمرارية والتجديد بعد خروج الأباء المؤسسين والجيل التالي مباشرة من إدارة تلك الشركات. ولأن هذا القطاع يشكل العمود الفقري للاقتصاد، فإن قابلية استمرارية هذه الشركات أصبح أمراً هاماً بالنسبة للعائلات المعنية وبالنسبة للبلدان التي تحتضنها.

كما اشارت الدراسات العالمية إلى أن ما يقرب من ٣٣% من الشركات العائلية تصل إلى الجيل الثاني، و ١٠% تصل إلى الثالث، فيما يصل ٤% فقط إلى الجيل الرابع، ما يعني استحالة بقاء العدد الأكبر من الشركات العائلية بعد رحيل الجيل الثاني. (Mori, 201٤)

عملية تخطيط تعاقب الأعمال العائلية في فلسطين لم تاخذ حقها من الدراسات للاطلاع على واقع الممارسة الفعلية لهذا المفهوم، الكثير من الجهود تتركز عند بدء الأعمال لكن القليل يعمل في التخطيط للخلافة، كما ان بعض المعطيات القليلة لم تذكر لماذا لا يتم التخطيط للخلافة، ولا توجد دراسة تجريبية شاملة في الأدبيات التي تمت مراجعتها حول التخطيط للخلافة في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة الفلسطينية.

تتمثل مشكلة البحث في دراسة العوامل التي تؤثر في تخطيط عملية تعاقب الاعمال العائلية في فلسطين.

اهداف الدراسة:

دراسة العوامل التي تؤثر على تخطيط تعاقب الأعمال العائلية، وخاصة العمر والجنس والتعليم وحجم الأعمال ومشاركة الأسرة في الأعمال التجارية والتواصل بين أفراد الأسرة.

أهمية الدراسة:

تمثل الشركات العائلية في فلسطين حجر الأساس للاقتصاد الفلسطيني، فقد لعبت دوراً حاسماً في الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، ولا يزال نقل الشركات العائلية إلى الجيل القادم، أحد الأمور التي تشغل مالكي هذه الشركات، وأمرأً بالغ الأهمية لاستمرار نجاح قطاع الشركات العائلية.

٣. الإطار النظري

١-٢ تخطيط تعاقب الأعمال

وفقاً لـ (Sabbaghian، 2015)، هناك العديد من الدراسات البحثية التي تقدم تعاريف شاملة لمصطلح تخطيط الأعمال "الخلافة" في الشركات العائلية، تتضمن هذه المقالات موضوعات مثل الحاجة إلى التخطيط للخلافة، والعناصر الهامة المشاركة في عملية تخطيط الخلافة وغيرها. تخطيط الخلافة هو عملية تخطط فيها الشركات لنقل الملكية في المستقبل، في الواقع يحدث ذلك عندما يرغب مالك الشركة في الخروج من الشركة ومع ذلك يريد استمرار العمل، الدافع وراء ذلك هو نقل ملكية الشركة إلى أي من أفراد الأسرة بدلاً من إغلاق الشركة بالكامل، تخطيط الخلافة هو عملية تخطط فيها الشركات لنقل الملكية في المستقبل، عندما يكون لدى الشركة برنامج تخطيط وإدارة متعاقب جيد، هناك عدد من الأشخاص المؤهلين المتاحين والذين هم على استعداد للانتقال إلى عدد من الأدوار القيادية (نادر، ٢٠١٦).

تبين الأدلة في الأعمال التجارية الصغيرة في العالم العربي مثلاً أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تموت في سنوات حياتها المبكرة، وأن هذه عمليات إغلاق مرتبطة بالخلافة، العوامل الأسرية مثل العلاقة مع القائد الحالي، والعلاقات مع أفراد الأسرة الآخرين، والمكانة العائلية، والمشاركة الحالية في الأسرة وترتيب الميلاد للخليفة المحتمل لها تأثير على تخطيط الخلافة. لقد ثبت أن الديناميات والعلاقات العائلية تؤثر على الانتقال الناجح للأعمال العائلية. ليس فقط ديناميكيات الأسرة ولكن أيضاً بنية عائلة معينة يمكن أن يكون لها تأثير على عملية الخلافة. مع اتساع الفجوة العمرية بين الأطفال، زادت صعوبة تسمية خليفة، لقد وجدت الأبحاث السابقة أن دخل وحجم الشركة يؤثر على انتقال الخلافة فيها. (عوادي، ٢٠١٨). أظهرت الدراسات أن إجمالي حجم المبيعات ومجموع الأصول، وعدد الموظفين، وحجم العمل، جميعها كان لها تأثير إيجابي على حدوث تخطيط الأعمال العائلية (Wahjono, 2014). يمكن أن يكون لموقع الأعمال والصناعة تأثير على تخطيط الخلافة، لقد ثبت أن الديناميكيات والعلاقات العائلية تؤثر على الانتقال الناجح للشركة العائلية (Mashenene, 2014).

أشار (سالم، ٢٠١٨) إلى أن استعداد الخليفة المحتمل للدخول في دور الإدارة الرائدة، أو أن يصبح المالك الجديد للشركة العائلية، قد يكون له تأثير، التعاقب داخل الأسرة الذي تم تطويره بواسطة الملاك لفهم ما يمنع الخلافة داخل الأسرة، يؤكد أن العوامل الفردية وعوامل العلاقة والعوامل المالية وعوامل السياق الإداري قد تمنع نقل السيطرة الإدارية من أحد أفراد الأسرة إلى آخر، وان تعزيز التواصل الجيد بين الأفراد المشاركين في عملية الخلافة يعتبر عاملاً رئيسياً أثناء تخطيط الخلافة، وان فتح الحوار الصادق والاحترام يؤديان إلى الخلافة السلسة.

يزعم بعض الباحثين أيضاً أنه حتى في الحالات التي تكون فيها إجراءات الخلافة الرسمية رديئة أو غير موجودة، فإن المواءمة والتناسق بين أنظمة القيم بين المالك الحالي والخليفة غالباً ما يكفي لتسهيل الخلافة الناجحة لذلك،

يحتاج أصحاب الأعمال العائلية الذين يخططون للخلافة إلى التفكير في الثقافة والقيم المحيطة بهم (Massis، 2015). حيث يشار إلى أن هناك نظريات مختلفة حول التخطيط للخلافة الإستراتيجية، كل منها يحدد النموذج والمفهوم الخاص بالأعمال التجارية العائلية، بعض هذه النظريات تشمل نظريات لعبة تخطيط الخلافة وهي: ونظرية القيادة نظرية الخلافة ونظرية المنظمة المطلوبة.

٢,٢ نظرية التخطيط للخلافة: فرع من نظرية القرار المعنية بالقرارات المترابطة، تم تطوير النظرية على نطاق واسع في الخمسينيات من قبل العديد من العلماء، النظرية هي دراسة للنماذج الرياضية للصراع والتعاون بين صناعات القرار العقلانيين الأذكياء، وتشمل مشكلات الاهتمام عدة مشاركين، لكل منهم أهداف فردية تتعلق بنظام موحد أو موارد مشتركة، أحد أهم ١٠ تحديات أمام الأعمال الدائمة هي عملية نقل قيادة شركة من جيل إلى آخر، تضع نظرية اللعبة نفسها كنموذج لدراسة الخلافة كمجموعة من الخيارات المنطقية والمترابطة التي يتخذها الأفراد حول قيادة الشركة، والمساهمة الأساسية لنظرية اللعبة هي إظهار التطبيق وفهم قرارات ونتائج أحداث الخلافة. (Dunemann، 2004)

٢,٣ نموذج خلافة القيادة: تقترح هذه النظرية أنه لضمان وجود خلافة في القيادة، يجب على الشركة الحفاظ على التكرار في الهيكل الإداري لزيادة التغطية، والتخطيط المسبق للمتقاعدين من المديرين التنفيذيين من خلال تعيين خليفة قبل مغادرة القائد الحالي، وإعداد المرشحين الداخليين المختارين، وأخيراً منع الصراع من خلال إجراء تغييرات في القيادة بسرعة تظهر النظرية في عالم الأعمال من خلال تشجيع الشركات، من هيكل القيادة الحالي للاحتفاظ بالسيطرة على استراتيجيات العمل والتوجيه التنظيمي. الشركات الناجحة لديها القدرة على البقاء على قيد الحياة، نظراً لاختلاف أساليب القيادة ونماذجها على نطاق واسع، تختلف نماذج الخلافة أيضاً استناداً إلى طريقة إدارة المؤسسة. (الحرابوي، ٢٠١٩).

2.4 نظرية المنظمة المطلوبة: القدرة المحتملة للموظف هي العامل الرئيسي في تحديد المواهب ضمن استراتيجية إدارة الخلافة، ويتم قياسها بوحدة الأفق الزمني للفرد، وهو طول الوقت المستقبلي الذي يستطيع أن يخطط له ويعمل خلاله لوضع الخطط وتنفيذها في المستقبل، من خلال كمية متزايدة من المعالجة الذهنية المعقدة كلما زادت المسافة إلى المستقبل، يترتب على ذلك أن القدرة على التعامل مع تعقيدات المعالجة الذهنية لتتناسب مع القدرة المحتملة لذلك، فإن قدرة الفرد على التخطيط للمستقبل أو الأفق الزمني، هي الوحدة التي يتم من خلالها قياس القدرة المحتملة. ضمن هذه النظرية، يقوم المديرون الذين تمت إزالتهم مرة واحدة بتقييم المرؤوسين - الإزالة مرة واحدة (SoRs) - إزالتهم مرتين لإزالة القدرة المحتملة داخل المكاتب الإقليمية، تحدد المنظمات المواهب الحرجة ضمن استراتيجية إدارة الخلافة من خلال تحديد سن الموظفين وأفقهم الزمني على ورقة بيانات التقدم المحتملة، بما يسمح للمؤسسات بتصور المسار الوظيفي للموظفين واختيار المرشحين للخلافة وفقاً لذلك. (Taruwina، 2012).

2.5 مراجعة الدراسات التجريبية

في دراسة أجرتها سي تي بارتنز بعنوان: "التخطيط لتعاقب الأجيال لدى الشركات العائلية" ٢٠١٩. أن التخطيط لتعاقب الأجيال في الشركات هو من أهم العوامل المؤثرة بالنسبة لإدارة الثروات وللشركات العائلية، وبينت الدراسة أن الشركات العائلية الإقليمية التي تشكل ما يقارب الـ ٧٥% من اقتصاد القطاع الخاص وتوظف أكثر من ثلثي القوى العاملة (أو ٧٠% من القوى العاملة) في المنطقة العربية،

تحتاج لأن تضمن قدرتها على الاستمرارية والتجديد بعد خروج الآباء المؤسسين والجيل التالي مباشرة من إدارة تلك الشركات. ولأن هذا القطاع يشكل العمود الفقري للاقتصاد، فإن قابلية استمرارية هذه الشركات أصبح أمراً هاماً بالنسبة للعائلات المعنية وبالنسبة للبلدان التي تحتضنها.

تُبين الدراسة أن هناك تحولاً حقيقياً في طريقة تفكير وذهنية من يتولون قيادة الشركات العائلية في الوقت الذي تقوم تلك الشركات الإقليمية الكبرى بتوسعة رقعة انتشارها الجغرافي، فقيادة تلك الشركات تتحول حالياً من أسلوب التحكم الفردي الذي كان سائداً في الماضي إلى أسلوب قائم على الاحتواء والمشاركة، مؤشرات تدلّ على اتباع أسلوب أكثر مهنية في إدارة شؤون الأعمال، ووفقاً لـ "سي تي بارتنرز"، فإن المساهمين باتوا يؤكّدون للإدارة اهتمامهم بالتخطيط السليم لتعاقب الأجيال وبأهمية وضع خطة واضحة في هذا المجال وكذلك أهمية تبني نظرة طويلة المدى لتطوير شركاتهم من خلال تبني استراتيجيات سليمة وواضحة لأعمال تلك الشركات، كما يؤكّدون على ضرورة تبني هيكليات ملائمة واعتماد منهج ملائم لإدارة المخاطر.

بالرغم من أن معظم الشركات العائلية تُفضّل أن "تُبقى الأمور محصورة في نطاق العائلة"، إلا أنه بات من الأصعب إقناع المساهمين بأن الابن أو الابنة أو أحد أفراد العائلة القريب من مؤسس الشركة سيحقق نفس النجاح الذي حققه المؤسس الأصلي حال تقلّد أحد هؤلاء منصب الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة. وهناك اتجاه الآن لدى الشركات العائلية في دولة الإمارات لتطبيق سياسات ومعايير صارمة لتداول قيادة الشركات. فيجب أن يُكمل المرشحون لقيادة الشركة التدريب خارج شركاتهم العائلية قبل أن يلتحقوا بالعمل لدى عائلاتهم، الأمر الذي سيحدث فقط في حال أثبتوا قدراتهم المهنية والقيادية في عملهم في الخارج. ومع ذلك فإن التخطيط لانتقال السلطة ليس بالأمر السهل. وتنصح "سي بارتنرز" باتباع منهج مهيكّل دائماً عند اختيار المرشحين، مما سيساعد على تلافي الانحياز ويساعد على الإبقاء على المشاعر العائلية خارج إطار الشركة. ومن الضروري كذلك أن يدرك أعضاء مجلس الإدارة غير المنتمين للعائلة للقيم المؤسسية والصفات القيادية التي أسهمت في جعل تلك الشركات العائلية قوية وجزءاً هاماً من المجتمع والاقتصاد.

في استطلاع لشركة (KBMG) على ٤٢ من الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي (٢٠١٧)، لأراء مجموعة من القادة فيما يتعلّق بمدى ثقتهم بمستقبل شركاتهم، والتحديات التي يواجهونها، والآليات التي يعتمدونها دعماً لنمو العمل المستدام، تبين أن إيجاد التوازن المناسب ما بين مصالح العائلة والشركة يشكّل مصدر قلق رئيسي للشركات العائلية، اعتبر ٧٧% من المشاركين ذلك مسألة في غاية الأهمية، حيث تضع الشركات العائلية بصورة متزايدة قواعد وإجراءات وعمليات لإدارة توقعات أعضاء العائلة لتفادي النزاعات.

كما تبين ان إجراءات الحوكمة الفعالة تعتبر عاملاً أساسياً في نمو الشركات العائلية، كي يستمر العمل لأجيال مستقبلية، يجب في الوقت نفسه إدارة المخاطر المرتبطة بالتعاقب الإداري والعائلي، والعمل على النمو المستمر بشكل فعّال، ووفق ما أظهره الاستطلاع تتعامل الشركات العائلية مع هذه المسألة من خلال الحرص على اعتماد الآليات المناسبة، بما يشمل تأسيس مجلس مديرين رسمي (٨٥%)، ومجلس مستشارين رسمي (٢٢%). وأن ٢٠% من الذين تمّ استطلاع آرائهم فقط أشاروا إلى اعتمادهم مجلساً عائلياً في شركاتهم. كما تبين ان مجلس المديرين يتولى مسؤولية إدارة العمل، فيما يضطلع المجلس العائلي بوظيفة حلّ المسائل العائلية وتنظيمها، عبر إنشاء مجموعة من القواعد المتعارف عليها،

لتحديد شروط الدخول ضمن الملكية العائلية، أو هيئات الحوكمة، أو تولّي المناصب التشغيلية في الشركة، وتتولى المجالس العائلية كذلك مسؤولية وضع الخطوط العريضة لشروط التدريب والتنمية، كما تحرص على توفر المهارات والمحفزات والخبرات المطلوبة لنجاح العمل؛ من هنا تلعب هذه المجالس دوراً رئيسياً في الحرص على استدامة الشركة. يتصدر الاستعداد للتعاقب الإداري والعائلي أولويات غالبية الشركات العائلية، حيث أشار ٨٨% من الذين تمّ استطلاع آرائهم إلى أهمية التدريب والاستعداد لتعاقب المناصب لضمان استمرار العمل ونجاحه، وأهمية وجود أعضاء من العائلة لديهم القدرة على تولّي زمام الأمور، ويكمن التحدي في الحرص على الانتقال السلس والميسر لذلك، من الضروري التخطيط والاستعداد للتغيرات في مرحلة مبكرة ووفق إجراءات شفافة وواضحة، حرصاً على فهم الأطراف المعنية للأثار المترتبة.

حددت العديد من الدراسات عدداً من القيود التي تعرقل تطوير هذا القطاع لتشمل: إطار قانوني وتنظيمي غير موات، والبنية التحتية غير المطورة، وخدمات تطوير الأعمال السيئة، ومحدودية وصول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى التمويل، وجودة المنتجات، وعدم كفاية التدريب على الأعمال، ومكافحة ثقافة تنظيم المشاريع، وإطار دعم مؤسسي غير فعال وغير منسق بشكل جيد (سالمة، ٢٠١٨)، (wahjono, 2014). ومع ذلك، قد يكون من الصعب معالجة هذه القيود التجارية المتعددة المحددة بشكل جماعي بالنظر إلى محدودية الموارد المتاحة، ونتيجة لذلك، تميل هذه القيود إلى الاستمرار.

ركزت الدراسات السابقة على الشركات الصغيرة والمتوسطة وعلى إنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم والنمو والوصول إلى التمويل، لكن لا توجد دراسات معروفة تجريبية وشاملة في الأدبيات التي تمت مراجعتها، والتي تم إجراؤها حول التخطيط للخلافة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين، تم تجاهل هذا المجال على الرغم من وجود علاقة بين الخلافة والأداء المالي والنجاح للشركات، على سبيل المثال تمارس الخلافة تأثيراً كبيراً وإيجابياً في نمو العمالة، وإن الخلافة تشكل مشكلة خطيرة لنمو واستمرارية الشركات الصغيرة والمتوسطة التي يجب استكشافها.

2.6 الإطار المفاهيمي والفرضيات

يشرح الإطار المفاهيمي، سواء بشكل بياني أو في شكل سرد الأشياء الرئيسية التي يجب تغطيتها في الدراسة، بما في ذلك العوامل الرئيسية والعلاقة المفترضة بينها. تتم مراجعة المتغيرات الرئيسية أيضاً في هذا التعريف للمتغيرات كظاهرة منفصلة يمكن قياسها أو ملاحظتها في فئتين أو أكثر. هنالك نوعين من المتغيرات: المتغير المستقل هو السبب المفترض، في حين أن المتغير التابع هو التأثير المفترض، العوامل التي تؤثر على تخطيط الخلافة في الشركات الصغيرة والمتوسطة هي متغيرات مستقلة في حين أن تخطيط الخلافة في حد ذاته متغير تابع. (الشكل ١) يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

Independent Variables

- Social-economic factors (Age, Gender, Education level)
- SMEs Business Size
- Family related factors such as involvement and communication

Dependent Variables

Business Succession
تعاقب الاعمال

الشكل ١: العوامل المؤثرة في تعاقب الاعمال (عمل الباحث)

فرضيات الدراسة:

H1: كلما ارتفع عمر أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة، زادت إمكانية تخطيط تعاقب الأعمال. الافتراض الأساسي أن أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الأكبر سناً لديهم التزام أعلى في وضع خطط التعاقب في مؤسساتهم أكثر من الشباب.

H2: يرتبط الأوصحاب الذكور من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمزيد من فرص تخطيط تعاقب الأعمال. الافتراض الأساسي: أن المالكين الذكور هم أكثر عرضة لتخطيط التعاقب من الاناث. مع زيادة نسبة المالكين الذكور من المتوقع أن تزداد ممارسات تخطيط الخلافة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

H3: مستوى التعليم العالي لأوصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة له تأثير إيجابي على تخطيط تعاقب الأعمال. الافتراض الأساسي: أن أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة الأكثر تعليماً من المحتمل أن يكون لديهم تخطيط للخلافة بشكل عام التعليم يؤثر إيجاباً على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وبقائها في العمل (شارما وآخرون، ٢٠١٠).

H4: النمو في حجم الشركات الصغيرة والمتوسطة له تأثير إيجابي على تخطيط تعاقب الأعمال. الافتراض الأساسي: أنه كلما زاد حجم العمل، ارتفع مستوى تخطيط تعاقب الأعمال.

H5: زيادة مشاركة أفراد الأسرة في الشركات الصغيرة والمتوسطة يزيد من فرص تخطيط تعاقب الأعمال. الافتراض الأساسي: كلما زاد عدد أفراد الأسرة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، زاد قدرتها على ممارسة تخطيط تعاقب الأعمال.

H6: تؤثر الكثافة العالية للتواصل بين أفراد الأسرة في الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل إيجابي على تخطيط تعاقب الأعمال. الافتراض الأساسي: أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي يتواصل أعضاؤها بفاعلية من المرجح أن يكون لديها خطط تعاقب أكثر فاعلية من أولئك الذين لديهم القليل من التواصل أو لا يوجد أي اتصال على الإطلاق.

٣. منهجية البحث

٣,١ **تصميم البحث ومجتمع الدراسة:** تم استخدام البحث الاستكشافي لاكتشاف آراء من تمت مقابلتهم، تم تبني مرونة كافية لتوفير الفرصة للنظر في الجوانب المختلفة للمشكلة، الافراد المستهدفون أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs). اقتصر مجتمع الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تقيم خطة للتعاقب حتى نهاية العام ٢٠١٩. تم اختيار أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة عن طريق عينة قصدية ميسرة. شملت العينة أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة من مختلف الأعمار ومستويات التعليم.

3.3 **البيانات وأدوات البحث:** لتحقيق أهداف البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلات والاستبيانات المفرغة، طور الباحث دليل المقابلة الذي يدرج الأسئلة أو القضايا التي يجب استكشافها خلال المقابلة والاستبانة المفرغة، منهجية (Tundui، 2012). بلغ إجمالي عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة كمجتمع للدراسة والتي تمت زيارتها ٢٥ شركة، وتم تحديد عينة قصدية مكونة من ٥٠ من أصحاب/مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة المتوقع مقابلتهم، تمكن الباحث من إجراء ٤٤ مقابلة منهم فقط بنجاح استخدام بياناتهم لأغراض هذه الدراسة.

3.4 **تحليل البيانات:** تم استخدام كل من تحليل البيانات النوعية والكمية التي تم جمعها من أجل التوصل إلى استنتاجات، تم تشغيل البيانات من خلال البرنامج الإحصائي SPSS ، وفحص Chi-square ، كما تم استخدام نتائج مربع كاي للحكم على أهمية التباين وتغير المتغيرات الملحوظة لاستخدامه في شرح المتغير الكامن واختبار فرضيات البحث.

3.5 **اختبار الصلاحية والموثوقية:** نوعية الاتساق أو موثوقية الدراسة أو القياس (Kothari، 2009). من أجل الحصول على صحة ومقاييس موثوقة من المتغيرات، تم استخدام جداول التحقق لجميع البنى في الدراسة في كل مرحلة، تم تضمين العوامل التي كانت تعتبر متغيرات مستقلة في الاستبيانات المفرغة، كان الهدف هو تقييم العوامل التي تؤثر على تخطيط التعاقب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فلسطين.

٤- اختبار الفرضيات ونتائج التحليل

H1 : كلما ارتفع عمر أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة، زادت إمكانية تخطيط تعاقب الأعمال.

الجدول ١: نتائج اختبار Chi-Square لتأثير العمر على تخطيط الخلافة

Business succession	Age				Total
	Below 25 Years	Between 26-45 Years	Between 45-60 Years	Above 60 Years	
Yes	٣ (11.1%)	٨ (29.6%)	١٢ (44.4%)	٤ ((14.8%)	٢٧
No	٤ (23.5%)	٩ (52.9%)	٣ (17.6%)	١ (5.9%)	١٧
Total	14 (15.9%)	34 (38.6%)	30 (34.1%)	10 (11.4%)	٤٤

Pearson Chi-square= 10.817, df=3, p= .013 Source: Field Data (2019)

من نتائج الجدول رقم (١) وافق ٢٧ (٦١,٣٦٪) على أن العمر له تأثير إيجابي على تخطيط تعاقب الأعمال. قيم Chi-square كانت ١٠,٨١٧ وهي أعلى من القيمة الجدولية ٧,٨١٥ عند ٣ درجات من الحرية بمستوى كبير يبلغ ٠,٠١٣ وهو أقل من القيمة الحرجة البالغة ٠,٠٥ (P < 0.05). ما يدل أن العمر مؤشر قوي في شرح تخطيط التعاقب. وقبول الفرضية H1 "كلما ارتفع عمر أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة زادت إمكانية تخطيط تعاقب الأعمال".

تتشابه النتائج مع دراسة (الحافي، ٢٠١٥) يعمل جميع أصحاب الأعمال ويصلون في النهاية إلى مرحلة متأخرة من العمر ويحتاجون إلى التقاعد أو الخروج الآمن من العمل، من المهم إعداد الخلفاء التجاريين.

H2: يرتبط أصحاب الذكور من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمزيد من فرص تخطيط تعاقب الأعمال

الجدول ٢: نتائج اختبار Chi-Square لتأثير الجنس على تخطيط تعاقب الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

Business succession planning	Gender		Total
	Male	Female	
Yes	١٧ (63.4%)	18 (34.6%)	٢٦
No	٦ (33.3%)	24 (66.7%)	١٨
Total	٢٣ (52.3%)	42 (47.7%)	٤٤

Pearson Chi-square= 28.046, df=1, p= .00 Source: Field Data (2019)

تبين موافقة 26 (٥٩,٠٩%) على أن الجنس له تأثير إيجابي على تخطيط تعاقب الأعمال، القيم المربعة لمتغير الجنس هي ٢٨,٠، وهي أعلى من القيمة الجدولية ٣,٨٤١ عند درجة واحدة من الحرية بمستوى كبير قدره ٠,٠٠٠ التي تقل عن القيمة الحرجة البالغة ٠,٠٥ (P < 0.05). هذا يدل على أن مؤشر الجندر قوي للغاية في شرح تخطيط التعاقب. ما يعني قبول الفرضية H2 " الذكور من الشركات الصغيرة والمتوسطة يرتبطون بفرصة أكبر لتخطيط تعاقب الأعمال". تشبه هذه النتائج نتائج (Lorunka, 2011) جنس المؤسس وكمية رأس المال المطلوبة في وقت بدء الأعمال التجارية واستراتيجية نمو المؤسسة هي عوامل مهمة للغاية في التنبؤ بالنمو بشكل بسيط. هذا يتعارض مع (Taruwina 2012) الذي يجادل أن هناك أوجه تشابه أكثر من الاختلافات في أساليب القيادة بين الذكور والإناث لأن الفروق بين الجنسين الظاهرة في عموم السكان تميل إلى أن تكون أقل وضوحاً بسبب المهنة والاختيار الذاتي والاختيار التنظيمي.

H3: تأثير مستوى التعليم لأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة على تخطيط تعاقب الأعمال.

الجدول ٣: نتائج اختبار Chi-Square لتأثير مستوى التعليم على تخطيط الخلافة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

Business succession planning	Education level					Total
	Std VII and below	Secondary Education	Diploma	Degree or Adv. Diploma	Postgraduate qualification	
Yes	4 (13.8%)	6 (20.68%)	6 (20.68%)	6 (20.68%)	7 (24.13%)	29
No	2 (13.33%)	3 (20.0%)	2 (13.33%)	5 (33.33%)	3 (20.0%)	15
Total	6 (13.6%)	9 (20.45%)	8 (18.18%)	11 (25.0%)	10 (22.72%)	44

Pearson Chi-square= 65.742, df=4, p= .00 Source: Field Data (2015)

تبين موافقة (٦٥,٩٠٪) أن التعليم له تأثير إيجابي على تخطيط تعاقب الأعمال. قيم Chi-square لمستوى التعليم المتغير الملحوظ ٦٥,٧٤، وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية ١١,٠٧٠ عند ٤ درجات من الحرية بمستوى كبير قدره ٠,٠٠٠، والتي تقل عن القيمة الحرجة البالغة ٠,٠٥ (>٠,٠٥). هذا يدل أن مستوى التعليم مؤثر قوي في شرح تخطيط متغير التعاقب. لذلك الفرضية H3 التي تنص على أن "زيادة مستوى التعليم لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم لها تأثير إيجابي على تخطيط الخلافة" مقبولة. تتطابق هذه النتائج مع تلك التي أجراها (عوادي، ٢٠١٢) الذي وجد أن دور تخطيط الخلافة على بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة بعد التقاعد/وفاة المالكين المؤسسين يتأثر بأربعة متغيرات هي: التوجيه، وتوجيه المشاريع، ومستوى التعليم / تدريب وقدرة الخلفاء.

H4: تأثير حجم العمل على تخطيط تعاقب الأعمال

الجدول ٤: نتائج اختبار مربع كاي لتأثير حجم العمل على تخطيط تعاقب الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة

Business succession planning	Size of the Business			Total
	Tzs Up 5m	Tzs Above 5m to 200m	Tzs Above 200m to 800m	
Yes	١٢ (٤٢.٨٥%)	١٠ (٣٥.٧١%)	٦ (٢١.٤٢%)	٢٨
No	٧ (٤٣.٧٥%)	٦ (٣٧.٥٠%)	٣ (١٨.٧٥%)	١٦
Total	١٩ (٤٣.١٨%)	١٦ (٣٦.٣٦%)	٩ (٢٠.٤٥%)	٤٤

Pearson Chi-square= 54.438, df=3, p= .00 Source: Field Data (2015)

جدال (٦٣,٦٣٪) أن حجم العمل له تأثير كبير على تخطيط تعاقب الأعمال، قيم Chi-square للمتغير الملاحظ الذي يبلغ حجم العمل ٥٤,٤ أعلى من القيمة الجدولية البالغة ٧,٨١٥ عند ٣ درجات من الحرية بمستوى كبير قدره ٠,٠٠٠، والتي تقل عن القيمة الحرجة البالغة ٠,٠٥ (<0.05). هذا يدل على أن حجم عمل المؤشر قوي جداً في شرح تخطيط التعاقب المتغير. لذلك فإن الفرضية H4 التي تنص على أن "النمو في حجم الشركات الصغيرة والمتوسطة له تأثير إيجابي على تخطيط تعاقب الأعمال" مقبول.

H5: تأثير مشاركة الأسرة في العمل على تخطيط تعاقب الاعمال

الجدول ٥: نتائج اختبار Chi-Square لتأثير مشاركة أفراد الأسرة على تخطيط الخلافة في الشركات الصغيرة والمتوسطة

Business succession planning	Involvement of family members in the business			Total
	1-3 people, family business	4 and above people, family business	None	
Yes	١٠ (53.8%)	٦ (30.7%)	٣ (15.4%)	١٩
No	١٣ (53.1%)	٨ (30.6%)	٤ (16.3%)	٢٥
Total	٢٣ (53.4%)	١٤ (55.1%)	٧ (15.9%)	٤٤

Pearson Chi-square=2.470, df=2, p= 0.291 Source: Field Data (2015)

تبين موافقة (٤٣,١٨٪) فقط من المشاركين على أن إشراك أفراد الأسرة في العمل له تأثير كبير على تخطيط تعاقب الأعمال. علاوة على ذلك فإن قيم Chi-square لمشاركة العائلة المتغيرة الملحوظة هي ٢,٤٧، وهي أقل من القيمة الجدولية البالغة ٥,٩٩١ عند درجتين من الحرية بمستوى كبير يبلغ ٠,٢٩١ وهو أكبر من القيمة الحرجة البالغة ٠,٠٥ (p < 0.05). هذا يدل على أن مشاركة الأسرة في الأعمال التجارية ضعيفة في شرح التخطيط المتغير للخلافة. لذلك تم رفض الفرضية H5 التي تنص على أن "زيادة مشاركة أفراد الأسرة في الشركات الصغيرة والمتوسطة تزيد من فرص تخطيط تعاقب الأعمال".

H6 : تأثير التواصل بين أفراد الأسرة على تخطيط تعاقب الشركات الصغيرة والمتوسطة

جدول (٦): نتائج اختبار Chi-Square لتأثير التواصل على تخطيط تعاقب الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة

Business succession planning	Communication among other family members		Total
	Yes	No	
Yes	١٨	٥	٢٣
No	٨	١٣	٢١
Total	٢٦	١٨	٤٤

Pearson Chi-square=40.050, df=1, p= .00 Source: Field Data (2015)

تبين موافقة (٥٢,٢٧٪) أن التعليم له تأثير إيجابي على تخطيط تعاقب الأعمال. تبلغ قيم مربع كاي للتواصل المتغير الملحوظ بين أفراد الأسرة ٤٠,٠٠، وهي أكبر من القيمة الجدولية ٣,٨٤١ عند درجة واحدة من الحرية مع مستوى كبير من 0.000 وهو أقل من القيمة الحرجة البالغة ٠,٠٥ (ع > ٠,٠٥). ما يدل على أن التواصل بين أفراد الأسرة في الأعمال التجارية قوي في شرح تخطيط التعاقب المتغير. لذلك الفرضية H6 التي تنص على أن "زيادة التواصل بين أفراد الأسرة في الشركات الصغيرة والمتوسطة لها تأثير إيجابي على تخطيط تعاقب الأعمال" مقبولة.

الجدول ٧: ملخص النتائج

Hypotheses	Independent variable	Dependent variable	Accepted	Rejected
H ₁	Age of SMEs owners	Business succession planning	√	
H ₂	Gender of Business Owners	Business succession planning	√	
H ₃	Education level of Business Owner	Business succession planning	√	
H ₄	Business size	Business succession planning	√	
H ₅	Family members involvement	Business succession planning		√
H ₆	Communication among family members	Business succession planning	√	

٥. مناقشة النتائج

بناءً على نتائج البحث تبين أن عمر أصحاب الشركات العائلية يؤثر على تخطيط تعاقب الأعمال، هذه النتيجة تتشابه مع (Massis, 2015)، الذي حدد العمر باعتباره العامل الرئيسي الذي يؤثر على الخلافة في الشركات العائلية. من الواضح أنه كلما كان المالك الأكبر سناً، من المحتمل أن تكون الخلافة الأكثر تقريباً للمنظمة، وبالتالي كلما زادت قوة الدفع لتنفيذ عملية تخطيط تعاقب شاملة. فيما يتعلق بنوع الجنس وجد أن هناك تأثيراً كبيراً لنوع الجنس على تخطيط تعاقب الأعمال وأن الأبناء من المحتمل أن يكونوا خلفاء عن نظرائهم من النساء. يتمشى هذا الاستنتاج مع النقاش الدائر حول قضايا الجنس كمتغير، حيث يقال إن النساء لا يحصلن على فرص متساوية في وراثة الأعمال العائلية القائمة، تمشياً مع هذا تكمن عملية اتخاذ قرار الخلافة حتى لأعمالهم الخاصة، والسببان الرئيسيان أن البنات سيتزوجن من عائلات أخرى والأبناء يكونون عملاً خاصاً أو ملتزمين بوظائفهم. فيما يتعلق بالتعليم تظهر النتائج أن مستويات تعليم أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة لها تأثير إيجابي على تخطيط الخلافة، النتيجة تتفق مع (عوادي، ٢٠١٨).

الأعمال التجارية المملوكة لأصحاب المشاريع ذوي المستوى التعليمي العالي يمارسون باستمرار المزيد من التخطيط للخلافة، مع وجود خطة الخلافة وانخفاض معدل إغلاق الأعمال عند الخلافة، وزيادة مستوى التعليم للمالك/المدير، ستزداد عملية تخطيط الخلافة أيضاً. وجد كذلك أن نمو الأعمال يزيد من فرص تخطيط تعاقب الأعمال، يتوافق هذا الاستنتاج مع دراسة (Mashenene, 2014) الذين جادلوا بأن مرحلة التطور وتغيرات السوق قد تتطلب أساليب مختلفة أو مهارات جديدة من أجل النجاح، وبالتالي التأثير على عملية الخلافة. فيما يتعلق بحجم الشركة تبين أنه عندما تكون الأعمال التجارية صغيرة الحجم مع وجود أصول قليلة، من جانب آخر ليس هناك من يزجج المالك الذي سيتولى ذلك، ولكن عندما ينمو النشاط التجاري ويصبح أكثر تنظيمياً مما يتيح مجالاً أفضل للتخطيط للخلافة.

فيما يتعلق بمشاركة الأسرة، تبين أنه لا توجد علاقة إيجابية بين مشاركة أفراد الأسرة وتخطيط الخلافة، يتناقض هذا الاستنتاج مع (Sharma, 2010) و (Sabbaghian, 2015) اللذان وجدوا أن مستوى التزام الخلافة تجاه الشركة كان أكثر المتطلبات المرغوبة عند اختيار الخلف فيما يتعلق بالتواصل المتكرر بين أعضاء الشركات الصغيرة والمتوسطة فقد وجد أيضاً أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي يتواصل أعضاؤها على نحو أكثر تواتراً، من المرجح أن يمارسوا تعاقب الأعمال. هذه النتيجة تتفق مع (Gumbo, ٢٠١٢) الذي يؤكد على ضرورة أن تكون الاتصالات عالية الجودة إذا كان على المشاركين استكشاف ومعالجة جميع القضايا التي تنشأ أثناء التخطيط للخلافة.

٦. الاستنتاجات:

بحثت هذه الدراسة القضايا المتعلقة بعمليات خلافة الاعمال في فلسطين، كانت القضية الأساسية هي دراسة علاقة العمر والجنس، ومستوى التعليم وحجم الأعمال ومشاركة أفراد الأسرة والتواصل فيما بينها قد تؤثر على تخطيط تعاقب الأعمال في الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة، حيث تبين أن العمر والجنس والتعليم والاتصال لها تأثير قوي على تخطيط الخلافة، في حين أن مشاركة أفراد الأسرة لها تأثير ضعيف على تخطيط تعاقب الأعمال العائلية في فلسطين، كما كشفت نتائج هذه الدراسة أن تخطيط الخلافة مهم لنمو واستدامة الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة في فلسطين.

تواجه الشركات العائلية حالات فريدة من نوعها، وتحديات تميزها عن العمل الروتيني والمعتاد، أهمها الحفاظ على التوازن بين الأعمال التجارية والعلاقات الأسرية، أي اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات التي من شأنها أن تقي بالعادات والقيم الأسرية والعمل الناجح لصالح إدارة الأعمال، مثال على عدم التوازن على سبيل المثال إذا كان الأب سيختار ابنه البكر لتولي مهامه التجارية، لأنه ببساطة أول مولود، او عندما يكون الابن الأصغر هو أكثر كفاءة للعمل. باختصار يحتاج تخطيط تعاقب الأعمال إلى تفكير جاد واستراتيجي في الشركات العائلية في فلسطين.

ينبغي لمالكي الشركات الصغيرة والمتوسطة أن يعدوا خلفاء الأعمال المناسبين في الوقت المناسب لجعل أعمالهم مستدامة، يجب أن يكون هنالك تخطيط دائم لتعاقب الأعمال، وان يشكل أولوية لكل شركة عائلية، عاجلاً أم آجلاً، الجميع يريد التقاعد ولكن إذا كنت تملك شركة عائلية، فإن التقاعد ليس مجرد مسألة اتخاذ قرار بعدم الذهاب إلى المكتب، إلى جانب ضمان حصولك على ما يكفي من المال للتقاعد، لذا يصبح السؤال والهدف الاسمي هو عما سيحدث للأعمال التجارية، ومن الذي سيدير العمل عندما لا يعود الكبار من الملاك قادرين على العمل او التواجد في امكان العمل؟ وكيف سيتم نقل الملكية؟ إذا لم تكن الخلافة خياراً يجب أن يتم إنهاء العمل أو بيعه.

بما أن الأدلة تشير إلى أن التخطيط الجيد للخلافة يجعل العمل العائلي على قيد الحياة، ويزدهر جيلاً بعد جيل وقد يؤدي غيابه إلى فشل أعمال الشركة او موتها، هناك حاجة لتخطيط متعاقب قوي في مجال الأعمال العائلية لجعل هذا العمل ثقافة ادارية وعملا مستداماً عبر الأجيال، ومع ذلك ورغم اهمية تخطيط التعاقب للشركات العائلية، ليس من السهل تحقيقه لانه يتطلب تفكيراً متكاملاً وتحضيرات وعملاً صعباً.

٨. التوصيات

- ١- ضرورة البدء في تعاقب الاعمال والتخطيط لها في وقت مبكر: خمس سنوات هي فترة جيدة، وعشر سنوات هي أفضل، المهم أنه كلما كان من الممكن أن تنفق على تخطيط التعاقب، من المرجح أن تكون عملية الانتقال أكثر سلاسة.
- ٢- الشراكة العائلية في مناقشات تخطيط تعاقب الأعمال: وضع خطة الخلافة الخاصة ومن ثم الإعلان عنها هو أضمن طريقة لمنع الفتنة الأسرية. "إن فتح حوار بين أفراد الأسرة هو أفضل طريقة للبدء في خطة ناجحة للخلافة - حيث يتم الاهتمام عن كذب بالمشاعر والطموحات والأهداف الشخصية لكل المعنيين".
- ٣- التحليل الواقعي للعائلة والتخطيط وفقاً لذلك: قد يرغب المدراء في أن يدير ابنك الأول هذا العمل ، ولكن هل يمتلك مهارات العمل أو حتى مصلحة القيام بذلك؟ ربما هناك فرد آخر من العائلة أكثر قدرة. وقد لا يكون هناك أفراد عائلة قادرين على مواصلة العمل أو يرغبون في استمراره، دراسة نقاط القوة لجميع الخلفاء المحتملين بطريقة موضوعية قدر الإمكان والتفكير في ما هو أفضل للأعمال.
- ٤- مشاركة الجميع يجب أن تكون متساوية: الإدارة والملكية عبارة عن مشكلات منفصلة في تخطيط التعاقب، قد يكون أكثر إنصافاً للخليفة الذي تم اختياره لإدارة العمل للحصول على حصة أكبر من الملكية التجارية من أفراد العائلة غير النشطين في النشاط التجاري.

- بديل آخر هو استخدام التصويت، بحيث يمكن فقط لبعض المساهمين من الأسرة اتخاذ قرارات بشأن سياسة الشركة، أو قد يكون من الأفضل نقل الإدارة والملكية للخلف الذي اخترته واتخاذ ترتيبات مالية أخرى لصالح الآخرين.
- ٥- **تدريب (الخلفاء) والعمل معهم:** لخطة تعاقب الشركات العائلية فرصة أفضل للنجاح إذا عملت مع خلفك لمدة عام أو عامين قبل تسلم المنصب. بالنسبة لأصحاب المشاريع منفردين، قد يكون من الصعب المشاركة في صنع القرار وتعليم مهارات العمل لشخص آخر، ولكنه بالتأكيد جهد سيحقق أرباحًا كبيرة للأعمال.
- ٦- **طلب المساعدة الخارجية في تخطيط تعاقب الاعمال:** المحامون والمحاسبون والمستشارون الماليون، والعديد من المهنيين الذين يمكنهم المساعدة في وضع خطة ناجحة للخلافة. هناك الشركات التي تخصص في تخطيط تعاقب الشركات العائلية، الذين يسهلون العملية من خلال كل من الأسرة وخطة الخلافة.
- ٧- **الالتزام بضوابط ومعايير الحوكمة للشركات العائلية، واهمية وجود دستور للعائلة والالتزام به.**

References:

- ١- الحافي، ثائر (٢٠١٥) "مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على ادائها"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ٢- الحرباوي، فراس (٢٠١٩) "دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل. فلسطين ٢٠١٩.
- ٣- تفرات، يزيد وآخرون (٢٠١٨)، "تفعيل آلية الحوكمة كخيار استراتيجي لاستدامة الشركات العائلية"، الملتقى الوطني الأول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة، الجزائر.
- ٤- تقرير البنك الدولي " الحوكمة والشركات العائلية في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا " ٢٠١٦ .
- ٥- تقرير "سي تي بارتنز" 2019. "التخطيط لتعاقب الأجيال في الشركات من أهم العوامل المؤثرة بالنسبة لإدارة الثروات وللشركات العائلية في العالم العربي".
- ٦- تقرير صدر في (١١ أبريل ٢٠١٧) عن "أورينت بلانيت للأبحاث" الشركات العائلية في الخليج العربي: مواجهة التحديات،
- ٧- سالم، مجدي (٢٠١٨) "مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها"، مجلة جامعة الأقصى للعلوم الانسانية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، غزة.
- ٨- عوادي، مصطفى (٢٠١٨) "إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الوطني، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.
- ٩- نادر، نهاد (٢٠١٦) "تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سورية"، مجلة جامعة البعث- المجلد ٨٣ - العدد

- 1- Abdullah, A. (2011). **Family-Owned Businesses: Towards a Model of Succession Planning in Malaysia.** . *International Review of Business Research Papers* , 7 (1).
- 2- Ali Sabbaghian, Negar Foroughi , Masoumeh Haji Akbari. (2015). **Investigating the Application of Factors Affecting the Establishment of Succession in the Municipality of Kashan-Iran.** *Vis Jurnal Akademik* , 4, 80-87
- 3- Gumbo, C. O. (2012). **Role of Succession Planning on Survival of Small and Medium Family Enterprises after Retirement/death of the First Generation Entrepreneurs in Kenya.** *International Journal of Business and Social Research* , 2 (6), 106-124.
- 4- Kothari, C. (2009). **Research Methodology: Methods and Techniques (2nd ed.).** New Delhi: New Age International Publishers.
- 5- Maria A.O. Dos Santos, Göran Svensson, Carmen Padin. (2014). **Indicators of sustainable business practices: Woolworths in South Africa"**, Supply Chain Management. *An International Journal* , 18 (1).
- 6- Mashenene, R. G., Macha, J. G. L. and Donge, L. (2014). **Socio-Cultural Determinants of Entrepreneurial Capabilities among the Chagga and Sukuma Small and Medium Enterprises in Tanzania.** *Journal of Economics and Sustainable Development* , 5 (17)
- 7- Massis, A. (2015). **Social family entrepreneurship: social issues and stakeholder salience in small- and medium- sized family firms.** London: Routledge.
- 8- Maziku, P., Majenga, A. and Mashenene, R.G. (2014). **The Effects of Socio-Cultural Factors on the Performance of Women Small and Medium Enterprises in Tanzania.** *Journal of Economics and Sustainable Development* , 5 (21), 51-62.
- 9- Motwani, J. (2006). **Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis.** *International Small Business Journal* , 24 (5), 471-495.
- 10- Mutunga, Florence; Gachunga, Hazel. (2013). **Factors affecting Succession Planning in Small and Medium Enterprises in Kenya.** *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , 3 (8), 285- 3000.
- 11- Sharma, D. (2010). **Predictors of Satisfaction with the succession process in family firms.** *Journal of Business Venturing* , 18, 667-677.
- 12- Taruwinga, P. (2012). **The Influence of Cultural Factors on Successful succession Plan in Indian South African Family owned Businesses (Based in Indiana).** UNISA: SBL.
- 13- Tundui, C. S. (2012). **Survival, Growth Strategies and Performance of Women Owned Micro and Small Businesses in Tanzania.** *International Journal of Business and Management* , 7 (8), 143.
- 14- Wahjono, S. I. (2014). **Succession Planning as an economic Education to Improve Family Business Performance in Province of Indonesia.** *Journal of Asian*

Scientific Research , 4 (11), 649-663

15- Zellweger, T. and. (2012). **Entrepreneurial orientation in long-lived family firms**. *Small Business Economics Journal* , 38 (1), 67–84.

جميع الحقوق محفوظة © 2020 ، الدكتور ياسر شاهين ، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (CC BY NC)