

# دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية

مريم آدم وجيه نصار  
قسم إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا  
جامعة القدس - فلسطين  
mn\_2007\_2005@yahoo.com

نضال عارف عبد الرحمن درويش  
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال  
جامعة القدس - فلسطين  
ndarwish@staff.alquds.edu

---

قبول البحث: 2022/4/24

مراجعة البحث: 2022/3/30

استلام البحث: 2022 / 3/12

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.1>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية

نضال عارف عبد الرحمن درويش

أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال- جامعة القدس- فلسطين  
ndarwish@staff.alquds.edu

ميريم آدم وجيهه نصار

قسم إدارة الأعمال- كلية الدراسات العليا- جامعة القدس- فلسطين  
mn\_2007\_2005@yahoo.com

استلام البحث: 2022/3/12 | مراجعة البحث: 2022/3/30 | قبول البحث: 2022/4/24 | DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.1>

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية، حيث طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الشركات العائلية في الضفة الغربية، واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تسلیط الضوء ومحاولة استكشاف إلى أي مدى تعمل الشركات العائلية على تمكين المرأة المنتسبة للعائلة من العمل والمشاركة في إدارة الشركات العائلية واتخاذ القرارات وحظوظها في تبوء المناصب الإدارية العليا. تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان لهذا الغرض، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع (100) استبيان على شركات عائلية في محافظات الضفة الغربية.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود نسبة تمثيل ضئيلة للمرأة في المناصب الإدارية العليا، حيث تبين الدراسة إلى أن المرأة لم تصل إلى مبتغاها في الحصول على فرص متكافئة مع الرجل في تقلد المناصب الإدارية العليا والتي تمكنتها من المشاركة الفاعلة في صناعة القرارات. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن الشركات العائلية ما زالت ترى أنه يجب على المرأة العمل أكثر على قدراتها الشخصية لتزيد من فرصها في المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات، مدعية أن العائلة تقدم كل من الدعم والتحفيز اللازمان للمشاركة في الإدارة. أخيراً، توصلت الدراسة إلى أن هنالك تقدم ولكن محدود فيما يتعلق باندماج المرأة بسلسلة الخلافة، بالإضافة لعدم وجود مساواة عادلة بين الرجل والمرأة في إدارة الشركات العائلية، كما أوصت الدراسة بضرورة التغلب على المعوقات التي يمكن أن تفرضها الأسرة أو المجتمع لعرقلة مشاركة المرأة في إدارة الشركات العائلية ودورها في صناعة القرار من خلال المقارنة بين دورها الأسري الهام ونوعية العمل، أو من خلال وضع العارقيل التي يفرضها المجتمع تحت مسمى العادات والتقاليد، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي الأسرى بأهمية تحفيز المرأة للعمل على أملاك الصفات الشخصية الضرورية للقيام بهذا الدور وأعطاءها الفرصة المتساوية للرجل في تولي إدارة الشركة العائلية وصناعة القرار فيها.

**الكلمات المفتاحية:** دور المرأة؛ الشركات العائلية؛ الخلافة.

### 1. المقدمة:

تعتبر الشركات العائلية محوراً أساسياً في اقتصاديات الشرق الأوسط، حيث تؤدي الشركات العائلية دوراً بارزاً في القطاعات الاقتصادية الرئيسية نظراً لمساهمتها الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي للقطاع الخاص في المنطقة (Mekinsey, 2018). إن من أهم المزايا التي تحظى بها الشركات العائلية هي التفكير الاستراتيجي طويلاً الأجل، حيث أن للتفكير طويلاً المدى أهمية واضحة في صنع القرارات. بالإضافة إلى ذلك، الشركات العائلية لديها نقاط قوّة خاصة في الحكومة، إذ تمتلك هذه الشركات إمكانات التفوّض والتكمين التي تعد في المعتاد من سمات الشركات التي لديها قاعدة واسعة من المساهمين. لطالما كانت الشركات العائلية المحركات الفعالة لاقتصاديات شركات القطاع الخاص، وقد أدى استقرارها واستمراريتها إلى جانب إنتاجها وصنعها السريع

للقرارات إلى تحقيق نمو وتنمية مستدامين للاقتصادات الإقليمية والوطنية. ولكن من أكبر مخاوف أصحاب الشركات العائلية هي التحدى المتمثل في تطوير وتهيئة الجيل القادم ليتولى إدارة الشركات وتحمل مسؤوليتها. أما فيما يخص التنوع الجندرى فإن معظم الشركات العائلية تفتقر إلى التنوع في جنس شخصيات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وتقتصر على الذكور في اغلب الأحيان وبشكل خاص في العالم العربي (Bjomberg et al., 2016). وقد جادلت الباحثة Bjomberg et al. (2016) أن المجتمعات العربية تنتهي هذا النهج من النقص في تمكّن المرأة في إدارة الشركات العائلية. ولذلك من المتوقع أن يساعدنا دراسة مدى مشاركة المرأة في القرارات والأدوار القيادية التي تلعمها في هذه الشركات على فهم الطبيعة المميزة للشركة العائلية وأيضاً على فهم القيادة وريادة الأعمال بشكل أفضل وتأثيرها على الشركات العائلية. (Barrett & Moors, 2009)

تحتفل الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية حيث أن عملها ليس مستقلأً عن الشكل التقليدي للعلاقة بين المالك والمشغل، وفي بعض الأحيان قد تؤدي الإعتبارات الأسرية الأخرى إلى الإدارة دون المستوى الأمثل للقرارات من وجهة نظر أصحاب الأعمال. وهذا هو السبب في أن الخلافة السلسة بين الأجيال أساسية لربحية الأعمال واستمرارتها، ولرفاهية الأسرة كل. وتتضمن الخلافة داخل العائلة اختيار الخلف، ويتأثر الاختيار بسنة الميلاد والفارق العمري ومؤهلات الخلفاء المحتملين، وتوقيت التعاقب وتوزيع الدخل قبل وبعد الخلافة. (Kimhi, 1997)

منذ أن وجدت المجتمعات البشرية لعبت المرأة دوراً هاماً في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث أنها شارك إلى حد كبير في تقدم وازدهار وتطور هذه المجتمعات، من خلال قيامها بمهام متعددة، فهي تشكل عاملاً أساسياً من عوامل الإنتاج، حيث تتسم المهام التي تقوم بها بالأهمية الكبيرة، إذ تضاف إلى مهام الإنجاب والأمومة والتربية، والأهم من ذلك هو أن المرأة التي تشكل أكثر من 50% من أفراد المجتمعات البشرية، والتي تحمل المسؤوليات الجسيمة في تربية الأجيال وثقيفهم، لا تزال في غالب الأحيان مستبعدة عن مركز اتخاذ القرارات، الذي يظل امتيازاً من امتيازات الرجل بلا سبب منطقى. (الحوراني، 2002)

وبما أن المرأة تاريخياً لعبت دوراً مهماً "محيناً" في الشركات العائلية، وهو دور يتم تسليط الضوء عليه الآن من خلال العديد من الدراسات في مجالات عدة أهمها الاقتصاد والأعمال، على الرغم من أن هذا العمل أصبح أكثر رسمية ووضوحاً في مجتمع اليوم، لا يزال عدد كبير من عمل المرأة ومساهماتها في الشركات العائلية غير مرئي للسجلات والإحصاءات الرسمية. لقد زاد الوعي بأهمية دور المرأة في المجتمعات بشكل عام، وبدأ إشراكتها في الأدوار الإدارية، وعملية اتخاذ القرارات "نوعاً ما" في جميع الميادين، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، مما أدى إلى عدة إصلاحات وإجراءات للنهوض بدورها لتحقيق الإزدهار، بيد أن هذه الجهود لا تكفي لتحقيق التوازن المنشود، وخلق روح المشاركة بين الرجل والمرأة. نفترض في هذه الدراسة أن الشركات العائلية في المجتمعات العربية ما زالت في غالبيتها تتحاصل في الخلافة والإدارة إلى الذكور أكثر منها للإناث، حيث ما زالت المرأة لم تأخذ حقها الكامل بالمشاركة. أن مشاركة المرأة في إدارة هذه الشركات ما زالت محدودة وضعيفة وذلك تبعاً لتأثير الآخرين عليها ومدى تحفيزهم لها رغم التحسن المستمر والبطيء في هذا المجال.

### 1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتخد النساء عادةً بعض الطرق لتولي مناصب إدارية أو قيادية في الشركات العائلية، وتبحث على وجه الخصوص عن إنجازاتهن المهنية مع الإشارة إلى بعض العقبات والجوانب الإيجابية لمشاركتهم في الشركات العائلية (Campopiano et al., 2017)، وهذا ينطبق على المجتمعات الغربية مثل أوروبا وأمريكا بشكل أساسى.

ويمكّنا التساؤل هنا، هل المرأة تلعب دوراً هاماً في إدارة الأعمال العائلية وتطويرها في المجتمعات العربية؟ هل تواجه المرأة صعوبات من حيث تكوينها الجندرى كأنى والتي تؤثر على فرصها في الخلافة والمشاركة في إدارة الشركات في المجتمعات العربية وبشكل خاص في المجتمع الفلسطيني؟ ومن هنا جاءت هذه الدراسة لكي تسلط الضوء على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية وفرصها في تولي مناصب إدارية عليا، ومدى إمكانية مشاركتها في صناعة القرارات ، بالإضافة إلى الحصول على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية، وإلى أي مدى تؤثر الصفات الشخصية كالتعليم والدافعية والثقة بالنفس والتحفيز الأسري على فرصها في الإدارة وصنع القرارات.

بناءً على ما تقدم تحوال هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية؟ وينتاشق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تتولى المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟
- إلى أي مدى تشارك المرأة في صناعة القرارات في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟
- إلى أي مدى تحصل المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟
- هل للصفات الشخصية للمرأة (التعليم، الثقة بالنفس، الدافعية) تأثير على إعطاء المرأة دور فعال في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية؟
- إلى أي مدى يساهم التحفيز الأسري في تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟
- إلى أي مدى يوجد مساواة بين الرجل والمرأة في تبوء مراكز إدارية عليا وصناعة القرارات في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟

**2.1 أهمية الدراسة:**

لهذه الدراسة أهميتان تكتسبهما من أهمية المتغيرات التي تبنتها، الأولى أهمية نظرية والثانية تطبيقية.

**أولاً: أهمية نظرية:**

تكمن أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها التي تسعى إلى التعرف على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية، من خلال دراسة المتغيرات الرئيسية وهي: "السمات الشخصية، التوريث، القيادة، اتخاذ القرار، المساواة بين الرجل والمرأة". بالإضافة إلى ذلك الدراسة تقدم إسهاماً في الدراسات والأدبيات المتعلقة بالشركات العائلية وخاصة في مجال الإدارة والتوريث وصناعة القرار والقيادة. حيث من الملحوظ والملموس ندرة الدراسات حول دور المرأة في إدارة الشركات العائلية وخاصة في المجتمعات العربية، وبالتالي من المتوقع أن تثري هذه الدراسة المكتبة العربية في هذا المجال.

**ثانياً: أهمية تطبيقية:**

نأمل أن تضيء هذه الدراسة بصيرة أصحاب ومدراء وصانعي القرارات في الأعمال العائلية والباحثين والممارسين بالتعرف على دور المرأة الحقيقي في إدارة الأعمال العائلية ، وكيف يمكن الإستفادة من قدراتها وميزاتها، وأيضاً من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تطوير وتحسين الوعي العام لكل المعنيين حول مستوى مشاركة المرأة في الإدارة وفي اتخاذ القرارات وتولي مناصب عليها في الشركات العائلية في العالم العربي وبالتالي تعزيز دورها.

**3.1 أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

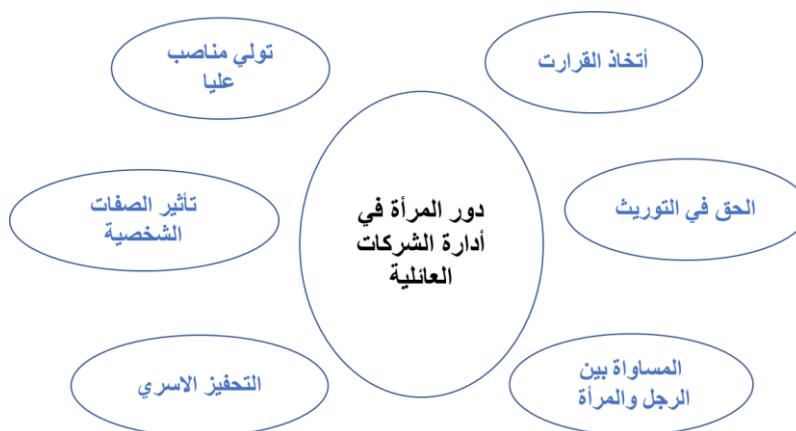
- التعرف على فرص وإمكانية توسيع المرأة لمناصب إدارية عليها في الشركات العائلية.
- التعرف على مشاركة المرأة في صناعة القرارات في الشركات العائلية.
- التعرف إلى أي مدى تتجه الشركات العائلية إلى إعطاء المرأة حقها في التوريث.
- التعرف على مدى تأثير الصفات الشخصية كالتعليم والثقة بالنفس والدافعية على فرص حصول المرأة على دور فعال في إدارة الشركات العائلية.
- التعرف على مدى مساهمة التحفيز الأسري في إمكانية توسيع المرأة لمناصب إدارية عليها في الشركات العائلية
- تسليط الضوء على مدى توفر مساواة بين الرجل والمرأة في تبوء مراكز إدارية عليها في الشركات العائلية.

**4.1 فرضيات الدراسة:**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تقييم دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تقييم دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تقييم دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة.

**5.1.1 نموذج الدراسة:**

لتحقيق الهدف من الدراسة، تم تطوير نموذج الدراسة:



الشكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين

#### 6. منهاجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لأنّمهط طبيعة الدراسة التي احتاجت إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائجها، والتعرف على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية وذلك من وجهة نظر مالكي ومديري هذه الشركات في محافظات الضفة الغربية، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات المرتبطة ببعضها البعض بما يحقق أهداف الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية في القطاع الخاص في فلسطين، ولعدم وجود إحصائيات واضحة تفرق الشركات العائلية عن شركات القطاع الخاص، فقد قام الباحثون بأخذ قوائم تضم شركات القطاع الخاص، وتم الاتصال هاتفياً بشكل عشوائي على هذه الشركات لتصنيفها حسب الشركات العائلية في حال تطابقت مع مواصفات الشركات العائلية المراد دراستها، وهي كون الشركة عائلية، فيما أكثر من جيل في مستوى الإدارة، يوجد فيها امرأة أو أكثر إن أمكن، ثم تم إرسال الإستبيان لها لإتمام الدراسة.

يبلغ عدد المنشآت الفلسطينية العاملة (الخاصة والأهلية والحكومية) (108488) منشأة وعدد منشآت القطاع الخاص (6027) أي بنسبة (5.6%) من مجموع عدد المنشآت العاملة في فلسطين لعام 2017، حيث بلغت نسبة النساء العاملات في شركات القطاع الخاص (18.21%) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

اشتملت عينة الدراسة الاحتمالية (عينة الراحة) على (130) استماراً، أي بنسبة (2.15%) من مجتمع الدراسة حيث وزعت هذه الاستمارات على الشركات بشكل منتقى وذلك لكبر حجم مجتمع الدراسة، بعد الحصول على موافقة الشركات على الاستجابة والتعاون مع الباحثون، حيث تم الأمر بشكل عشوائي مع المحافظة على مطابقة هذه الشركات للمواصفات والشروط التي تلتزمها الدراسة، حيث استرد الصالح منها للدراسة وكانت (100) استماراً، ولتحليل بيانات الدراسة تحليل إحصائياً علمياً يحقق الأهداف المرجوة منها، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.23)؛ وذلك لإدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً، وتم الاعتماد على المتosteطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات إحصائية كالتحليل العائلي، واختبار كرونباخ ألفا، واختبار معامل الانحدار المعياري وتحليل التباين الأحادي إضافة إلى اختبار T للعينات المستقلة، واعتمدت الدراسة على مقاييس ليكرت الخامسي والذي يتراوح من موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري:

#### 1.1.2. الشركات العائلية:

يتناول هذا القسم من الإطار النظري لمجموعة متنوعة من القضايا المتعلقة بالشركات العائلية من تعريف الشركات العائلية والتعرف على ماهية وأهمية الشركات العائلية، بالإضافة لمناقشة الشركات العائلية في فلسطين.

#### • تعريف الشركة العائلية:

لا يزال مصطلح شركات عائلية يفتقر إلى تعريف متجانس وواضح، بسبب هيكلها التنظيمي غير المتجانس، فقد أبرزت الأدبيات المتخصصة بوضوح على "عدم وجود تعريف واحد للشركات العائلية يطبق بشكل كامل على كل مجال يمكن تصوره مثل المناقشات العامة والسياسات واللوائح القانونية" European Commission, 2009, P10). لقد أدى الافتقار إلى التجانس في تعريف الشركات العائلية إلى مجموعة واسعة من أوجه القصور في هذا المجال من البحوث، لاسيما في السياق الدولي حيث تختلف ديناميكيات الشركات العائلية والسلوكيات الثقافية بشكل لافت للنظر عبر البلدان ومع مرور الوقت (Astrachan et al., 2006)، ومن أهم أوجه القصور في هذا الأمر عدم القدرة على تحديد العناصر المميزة التي تميز الشركات المملوكة للعائلة، وتحديد كيفية تأثيرها فعلياً على سلوك العمل والأداء واتخاذ القرار واستراتيجيات النمو. في الواقع، يشير مصطلح شركة عائلية العديد من الفروق الدقيقة التي لا تكاد تُعزى إلى أي معيار نظري مطلق، على سبيل المثال، إلى جانب تضمين الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، يشمل التعريف أيضاً الشركات التي خضعت للتغيرات الأولى والثانية وعدة تغيرات في الأجيال. (Chrisman et al., 2005)

لقد عرف De Falco (2016: P5) الشركات العائلية بأنها "التي تكون فيها المؤسسة مؤهلة كشركة عائلية عندما تحكم عائلة واحدة أو أكثر مرتبطة بصلات الدم أو الألفة أو التحالفات القوية في المؤسسة". كما عرفها World (2011: P12) "هي التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي الأسرة المسيطرة؛ بما في ذلك مؤسس (مؤسس) الشركة لنقل الأعمال إلى أحفادهم". عرفها أيضاً Andrew (2009: P13) أنها "أي شركة تعتبر نفسها شركة عائلية تمتلك العائلة غالبية الأسهم التي لها حق التصويت أو تحكم بشكل فعال في الشركة وأكثر من جيل واحد يشارك أو سيشارك في العمل في المستقبل". وعرفها "بشركات تمتلك فيها العائلة القدرة على التأثير على رؤية الشركة والاستعداد لنقل الأعمال إلى الجيل التالي من أصحابها". Chua et al. (1999: P25) "على إن الشركة تعتبر شركة عائلية عندما تكون مربطة بشكل وثيق بجيلين على الأقل من العائلة وعندما يكون لهذا وعرفها (Zachary 2011: P17)" على إن الشركة تعتبر شركة عائلية عندما تكون مربطة بشكل وثيق بجيلين على الأقل من العائلة وعندما يكون لهذا

- الارتباط تأثير متبادل على سياسة الشركة وعلى مصالح وأهداف العائلة." إما تعريف المفوضية الأوروبية (2009: P10) ينص European Commission على أنه يجب تصنيف الشركة من أي حجم كشركة عائلية إذا كانت تفي بالمعايير التالية:
1. معظم حقوق اتخاذ القرار في حوزة الشخص الطبيعي (الأشخاص) الذي أنشأ الشركة، أو في حوزة الشخص الطبيعي (الأشخاص) الذي حصل على رأس مال الشركة، أو في حيازة أزواجهم أو آبائهم أو أبنائهم أو ورثتهم المباشرين.
  2. غالبية حقوق اتخاذ القرار غير مباشرة أو مباشرة.
  3. يشترك ممثل واحد على الأقل عن العائلة أو الأقارب رسميًا في إدارة الشركة.
  4. تستوفي الشركات المدرجة تعريف المؤسسة العائلية إذا كان الشخص الذي أسس أو استحوذ على الشركة (رأس مال الأسهم) أو عائلاتهم أو أحفادهم يمتلكون 25% من الحق في التصويت.

بينما عرفها De Massis. et al. (2014) بأها "مؤسسة تجارية يتتأثر فيها صنع القرار بأجيال متعددة من العائلة - مرتبطة بالدم أو بالزواج أو التبني - ولديها القدرة على التأثير على رؤية الأعمال والاستعداد لاستخدام هذه القدرة على متابعة أهداف مميزة". تم اختيار تعريف Chua (1999: P25) "هي شركات تمتلك فيها العائلة القدرة على التأثير على رؤية الشركة والاستعداد لنقل الأعمال إلى الجيل التالي من أصحابها"، وذلك لأنه يناسب مع الغرض الإجرائي للدراسة.

#### • ماهية الشركات العائلية:

ومن صفات الشركة العائلية أنها غالباً ما تكون شركة مغلقة على ملوكها فقط، وقد انحصر التصنيف القانوني للشركات العائلية في عدة مسميات؛ فقد تكون الشركة العائلية (شركة ذات توصية بالأسهم)؛ خاصة ببناء العائلة فقط، أو (شركة تضامن)، أو (شركة ذات مسؤولية محدودة)، أو (شركة توصية محدودة).

أما (الدبليو، 2016) ترى أن الشركة العائلية تشير إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتسبون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية أو مستقبلية لمصالح أفراد العائلة. حيث يلعب الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقيبياً مؤثراً على جميع العمليات الحيوية في الشركة. ويتمتع العاملون في الشركة العائلية في الغالب بروح الانتساب للعائلة وبأهداف الشركة بنفس الوقت.

من جهة أخرى ترى (الدبليو، 2016) أن الشركات العائلية تتمتع بالنظرية طويلة الأمد، وذلك لأنها تعتبر بعيدة عن أزمات سوق رأس المال ولا تتأثر بتقلبات هذه السوق، حيث يمكنها إتباع إستراتيجيات مستقرة في الأمد الطويل من خلال الطبيعة الدائمة والمستقرة لفريق إدارة هذه الشركات وذلك لأن المدير يبقى في مركزه لفترة طويلة تتيح له الفرصة لترسيخ المبادئ السلوكية والتنظيمية في العمل. الأمر الذي يصف صناعة القرارات في الشركات العائلية بالمركزية التي تعتبر بأنها خاصية تميزها عن غيرها فيما يتعلق باستثمار الفرص السوقية.

#### • أهمية الشركات العائلية:

في مقال (التوم، 2017) استعرض آراء رجال أعمال وخبراء إقتصاديون على أهمية الشركات العائلية حيث قالوا إنها من الركائز الأساسية التي تسهم في نمو الاقتصاد، وإنها تمثل الشريان الرئيسي للقطاع الخاص في العالم، كما أنها تستوعب العدد الأكبر من العمالة في العالم، فضلاً عن أنها تتمد الأسوق بكثيير من المنتجات، حيث تشكل الشركات العائلية 85% من عدد الشركات المسجلة عالمياً وتتمثل كذلك 35% ضمن أكبر 500 شركة عالمية. كما تكمّن أهمية الشركات العائلية في دعم الاقتصاد الوطني، وفي دعم التجارة الخارجية للبلد. حيث أن العديد من الشركات ذات الشهرة العالمية في المجالات المختلفة هي في الأساس شركات عائلية تمكنت من تحقيق نجاحات ضخمة في المجال الذي اختطته لنفسها، و يأتي جهد الشركات العائلية في المقدمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تغول الدول كثيراً على القطاع الخاص في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيزاً لذلك جاءت التوجهات المختلفة للحكومات بإفساح المجال أمام القطاع الخاص للمشاركة في تنمية هذه الدول. حيث أن الشركات العائلية مثلها مثل بقية أنواع الشركات الأخرى، يوجد تطلعها للتتوسيع التي تتطلب لها تحتاج لتمويل أكبر، التي تؤدي بدورها للانتقال إلى مرحلة جديدة يكون فيها البحث عن زيادة رأس المال وخبرات إضافية عبر شركاء جدد، وفي الآونة الأخيرة ومع تطور التكنولوجيا وسهولة الإتصالات توسيع الفرص الاستثمارية مع تنوعها وتنوعها، وهو ما أتاح للشركات الدخول في شركات تمهد لها الطريق لإكتساب معرفة وخبرات جديدة، وهذا بالضبط ما حصل للكثير من الشركات العائلية في العالم، حيث أبدعت تلك الشركات في صورتها الجديدة وقدمت تجارب جديدة ونجاحات كبيرة.

بينما يرى (محبوب، 2013) أن أهمية الشركات العائلية في السعودية تكمن في أنها تساهم في 70-60% في المئة من حجم الاقتصاد وتستثمر 250 مليار ريال في منظومة الاقتصاد السعودي وتأثير في الناتج المحلي والمساهمة في زيادة نسبة النمو الاقتصادي كما توفر فرصاً واسعة لتشغيل الأيدي العاملة الوطنية.

### • الشركات العائلية في فلسطين:

تشكل الشركات العائلية غالبية القطاع الخاص في كل من الاقتصادات النامية المتقدمة. تلعب الشركات العائلية في فلسطين دوراً رائداً في التنمية الاقتصادية الفلسطينية. حيث تعتبر الشركات العائلية أحد أهم ركائز الاقتصاد الفلسطيني، والمكونات الأساسية في القطاع الخاص، كما أنها تشكل صمام الأمان ضد انتشار البطالة نتيجة تدهور الأوضاع السياسية والإغلاق المستمر الذي تفرضه إسرائيل. (Abuznaid & Doole, 1999) وفقاً للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009)، تلعب الشركات العائلية في فلسطين دوراً مهماً في محاربة البطالة. تشكل الشركات العائلية الفلسطينية ما يقارب من 70% من القطاع الخاص. بلغ عدد الشركات الخاصة في فلسطين 107,745 شركة منها 75,080 شركة في الضفة الغربية و665,30 مؤسسة في غزة. وبذلك يصل عدد الشركات العائلية في فلسطين إلى 80808 شركات.

تمتلك هذه الشركات وتدبرها العائلة نفسها والتي قد تشمل الجد والأب والأعمام وأحفادهم، من الممكن الاستمرار لجيء أو عدة أجيال. حيث تقدم الشركات العائلية فرصاً كبيرة للأجيال القادمة، مثل التعلم من الإداريين ذوي الخبرة، وتحسين وبناء شخصياتهم، وبناء علاقات اجتماعية وخلق فرص عمل لهم (Assaf, 2017). وتمثل الشركات العائلية في فلسطين ما نسبته 90% أوزيد من الشركات والمحاصن، وهي ما تمثل نواة الاقتصاد الفلسطيني، غير أن معظم هذه الشركات لا يتجاوز عمرها الجيلين أو ثلاثة أجيال. حيث تنتهي معظم هذه الشركات بعد وفاة المؤسس. (أبو حسين, 2017)

ت تكون الشركات العائلية في فلسطين على شكل شركات عادية عامة (شركة التضامن) أو شركات عادية محدودة (شركة التوصية البسيطة)، حيث يتم إدراجها على شكل شركة مساهمة خصوصية، وهذه الشركات تمثل النسبة الكبرى من الشركات العاملة في فلسطين. (تلهمي، 2012)

#### 2.1.2. دور المرأة في إدارة الشركات العائلية:

هنا تناقش الدراسة أثر المتغيرات التابعة ودورها في تعزيز وتمكن المرأة من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا التي تمكّنها من صناعة القرارات في الشركات العائلية، وتشمل هذه المتغيرات (الصفات الشخصية للمرأة القيادية والتحفيز الأسري، تعاقب الأجيال، والمساواة بين الجنسين في العمل).

### • تولي المرأة مناصب إدارية عليا:

لعبت العديد من النساء أدواراً هامة في الشركات العائلية في العقود الماضية، وتمثل ذلك في أدوار قيادية هامة وواضحة أحياناً وفي بعض الأحيان كان دورهن أقل أهمية ووضوح. وقد قامت بهذه الأدوار الزوجات والأمهات، أما البنات فلم يكن لهن الظهور الواضح في تاريخ السلالات. (Bondel, 2005) كان دور الزوجة هو إعطاء اجتماعات العمل شخصية وجو خاص، بحيث يعزز العلاقات الشخصية للعائلة مع العملاء المحتملين وشركاء العمل. (Bondel, 2005)

غالباً ما لعبت المرأة الفلسطينية دورين في بيتها وخارجها، إلى جانب اهتمامها بأمور البيت، ورعايتها لأطفالها وزوجها، كانت تخرج للعمل من دون أجر لمساعدة أسرتها، لذا فإن دور المرأة في العمل لم يكن وليد اللحظة، إلا أن دورها في المناصب العليا التي تعمل من خلالها على صنع القرار أو المساعدة في صنع القرار جاء بشكل طبيعي مع إنشاء المنظومة الفلسطينية. غالباً ما يكون دور المرأة في الوظائف التقليدية أكثر من الوظائف الأخرى، فأكثر من نصف النساء عملن كمساعدات وكتبة، وخمس النساء يعملن بالزراعة، كما بلغت نسبة النساء العاملات في فئة الفنين المتخصصين 54.2% مقابل الرجال 19.2%， في حين نسب النساء العاملات في التشريع والإدارة العليا هي 3.7% في حين بلغت نسبة الرجل 5.8% وهي أعلى من نسبة النساء. (القطب، 2012)

كما وتعمل الشركات العائلية على خلق مجموعة واسعة ومتعددة من مهارات القيادة من خلال دمج النساء في تقلّد المناصب الإدارية العليا، وحقيقة أن الشركات العائلية تفعل ذلك إلى حد أكبر من الشركات الغير عائلية يمكن أن يكون بسبب سهولة وصولهن إلى النساء الموهوبات من خلال طرق وشبكات مختلفة، حيث أن النساء غير مجررات للتعرض للضغط من قبل المساهمين العاملين في مرحلة الاختيار التقليدية لمجلس الإدارة، وقد يكون هذا أيضاً علامة على أن "تأثير الغير مرئي للمرأة في الشركات العائلية كان دائمًا موجودًا ولكنه بدأ الآن في إتخاذ شكل حديث مثل المناصب المعروفة رسميًا للقيادة". (Barrett & Moors, 2009, P2)

### • التحفيز الأسري:

تساعد الأدوار القيادية التي تلعبها النساء في الشركات العائلية على فهم المساهمة الاقتصادية للشركة العائلية وأيضاً على فهم القيادة وريادة الأعمال بشكل أفضل وتأثيرها على الشركات العائلية (Barrett & Moors, 2009). وتواجه المرأة والرجل على حد سواء تحديات مختلفة في القيادة. وعلى وجه الخصوص يرى الباحثون أن دور الزوج والعائلة يجب أن يكون دوراً للتعاون والدعم وتمكن النساء التنفيذيات من النجاح في حياتهن العملية والمهنية. وعلى خلاف الرجل يعد دعم الزوج أمراً حاسماً بالنسبة للمرأة حتى تتمكن من تكريس نفسها لعملها.

للتوبيخ، قد لا يضطر الرجل في القيادة إلى النظر في مسألة الدعم هذه من زوجاتهم حيث أنه من المسلم به أن الزوجات سيعتنين بالأعمال المنزلية والأطفال بكل الأحوال بشكل فطري. وعند النظر إلى المرأة في القيادة يصبح هذا الجانب مشكلة بسبب التوقعات الاحتمالية واتفاقية أدوار المرأة في الأسرة. من المؤكد أن الخلفية الشخصية للمرأة الإدارية لا تتغير بسهولة أو بسرعة وإنما تتطور خلال حياتها ويعتبر التعليم العامل الأهم في صناعة المرأة الإدارية والتي يقودها لتحقيق مناصب إدارية عليا. أيضاً يعد الذكاء والمهارة من الخصائص البارزة التي تزيد من فرص المرأة في تولي المناصب الإدارية العليا،

إضافة إلى ذلك تم إدراج الأسرة من المؤثرات على قدرة المرأة للوصول للمناصب الإدارية حيث أثبتت الدراسات أن أكثر النساء القياديات نجاحاً هن نساء متزوجات. (Barrett & Moors, 2009)

ومن المرجح أن تقوم الأسرة النووية بدعم النساء في وظائفهن، حيث وجد أن الزوج أو الأسرة الداعمين لبناتهان أو زوجاتهن يمكنهما التأثير بایجابية على دور المرأة في المناصب الإدارية العليا (Dumas, 1998). بالرغم من توجه أدوار المرأة في العمل أكثر إلى المساواة مع الرجل إلا أنها تحمل المزيد من المسؤوليات في المنزل، وفي حال امتلاك أفراد الأسرة الفهم الكامل لدور الزوجة/ الأم القيادي يمكن أن يحررها من الالتزامات الأسرية، مما يسمح لها بأن تخصص المزيد من الوقت والطاقة للعمل.

#### • الحق بالتوりث في الشركات العائلية:

عرفت عملية الخلافة في الشركات العائلية على أنها الإجراءات والأحداث والتطورات التي تؤثر على نقل الحكم الإداري من أحد أفراد الأسرة إلى آخر (Sharma et al., 2001)، ولأن الخلافة في الشركات العائلية تعتبر عملية متعددة المراحل (الدبلي، 2016)، فإن عملية التخطيط وإدارة الخلافة في الشركة العائلية تحتاج للعديد من الخطوات التي تهدف إلى ضمان استمراريتها عبر الأجيال (ward, 2003)، وبما أن إدارة الخلافة هي الهدف الأكثر أهمية لضمان مستقبل الشركات العائلية، فإن الفشل في تخطيط وإدارة الخلافة بشكل جيد هو أكبر هدف لبقائهما، ولا عجب واحدة من أصعب المهام التي تواجه الشركات العائلية هي التخطيط للخلافة، حيث تشير الدلائل إلى أن ما يقرب من 30% فقط من الشركات العائلية تنتقل إلى الجيل الثاني، في حين أن 12% فقط تنتقل إلى الجيل الثالث، مع 3% فقط يصلون إلى الجيل الرابع وما بعده. (Byrd & Megginson, 2013; Chittoor & Das, 2007) وتعرف الثقافة العربية بأنها بيئه غير مواتية أحياناً للتواصل الأجيال وتعاقب القيادات المتواقة، حيث تعامل هذه الثقافة بكثير من الحساسية مع فكرة إيجاد الخليفة المناسب، الأمر الذي جعل من عملية الإحلال صعبة في الشركات العائلية (المكاوي، 2013) وهي بالتالي إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجهها الشركات المملوكة للعائلات في فلسطين هي خلافة الملكية والإدارة للجيل اللاحق (صبرى، 2008).

#### • المساواة بين الجنسين:

النساء لا يشكلن نصف قاعدة الموهاب المحتملة فحسب، بل يساهمن أيضًا في جلب بعض وجهات النظر المختلفة المهمة جداً في عالم معتقد ومتربط وسريع الحركة. على مدة العقود القليلة الماضية أحرزت البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء تقدماً كبيراً في تعليم المرأة وتحسين صحتها. في العديد من البلدان المتقدمة تمثل الان النساء أكثر من نصف خريجي الكليات والجامعات، وقد قلصت العديد من البلدان النامية بشكل كبير الفجوات بين الجنسين في محو الأمية والتعليم الإبتدائي والثانوي، ولكن حتى في البلدان المتطرفة التي تعتمد على صناعة المعرفة والعمالين في مجال المعرفة بشكل كبير ومتزايد، لا تزال هناك فجوات في فرص العمل للنساء وفي الأجور المدفوعة للنساء مقارنة بذكورهن من الذكور وهي أكبر في البلدان النامية (Global Gender Gap, 2020) وبالوقت الحاضر وبالتالي مع تحسين تمثيل النساء في المراكز القيادية قد زاد هذا التمثيل في القطاع الاقتصادي على الصعيد العالمي بنسبة 36% من كبار مدربين القطاع الخاص ومسؤولي القطاع العام بزيادة تصل إلى 2% عن العام 2019، بالرغم من هذا التقدم البطيء ولكن الإيجابي لمشاركة المرأة في المناصب الإدارية العليا إلا أن مشاركة المرأة في سوق العمل متوقفة، والفوارات المالية في الأجر أكبر قليلاً في المتوسط العام حيث أن 55% من النساء البالغات يشاركن في العمل مقابل 78% من الرجال وأكثر من 40% هي فجوة الأجر بين النساء والرجال (Global Gender Gap, 2020)

#### • الصفات الشخصية للمرأة:

تساعدنا الأدوار القيادية التي تلعبها النساء في الشركات العائلية على فهم المساهمة الاقتصادية للشركة العائلية وأيضاً على فهم القيادة وريادة الأعمال بشكل أفضل وتأثيرها على الشركات العائلية (Barrett & Moors, 2009). من المؤكد أن الخلافية الشخصية للمرأة الإدارية لا تتغير بسهولة أو بسرعة وإنما تتطور خلال حياتها ويعتبر التعليم العامل الأهم في صناعة المرأة الإدارية والتي يقودها لتحقيق مناصب إدارية عليا. أيضًا يعد الذكاء والمهارة من الخصائص البارزة التي تزيد من فرص المرأة في تولي المناصب الإدارية العليا، إضافة إلى ذلك تم إدراج الأسرة من المؤثرات على قدرة المرأة للوصول للمناصب الإدارية حيث أثبتت الدراسات أن أكثر النساء القياديات نجاحاً هن نساء متزوجات (Dumas, 1998). ذكرت (بوعونية، 2019) إن قيادة المرأة تختلف عن قيادة الرجل، وهذا الاختلاف يمثل مزايا المرأة القيادية وتشمل:

1. الحكمة والاستقرار وذلك لوجود بعد العاطفة في قيادتها وذلك يضمن شمولية التفكير.
2. قيادة المرأة منظمة ومرتبة وصارمة لتضمن بذلك تحقيق الأهداف المرجوة.
3. كثرة الخبراء مع مزاج من الجرأة في اتخاذ القرارات عن الرجل.
4. المرأة لديها القدرة على التخطيط للمستقبل أكثر من الرجل.
5. خلق علاقات إنسانية داخل الشركة.
6. المرأة أكثر قدرة على التعامل مع التغيير وذلك بعود لأسلوبها المرن.
7. القدرة على العمل لساعات طويلة، الحرية والاستقلالية بالتفكير.

8. الديناميكية والمرنة وكذلك القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.

9. امتلاكها بعد النظر وقوة الإدراك والتوقع السليم وامتلاكها لقوة التحمل ورباطة الجأش.

#### • مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات:

فيما يتعلق بصنع القرار في المجال الاقتصادي لا تزال مشاركة المرأة في الشركات متعددة في البلدان المتقدمة النمو، على الرغم من التقدم العالمي المحرز في مجال تعليم المرأة حيث ارتفعت مشاركة المرأة في الإدارة من 1% إلى 42% ، ولكن مشاركتها في المناصب العليا التي تمكنها من المشاركة في اتخاذ القرارات ارتفعت فقط من 3% إلى 5% فقط.(عاشر، 2016)، وبحسب تقرير الأمم المتحدة، فإن مسألة مكانة دور المرأة في المجتمع تأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد المشكلات البيئية والاقتصادية العالمية ومن الملاحظ أن عملية تنمية المجتمع المدني تنتهي على التغيير حتى للأدوار بين الرجال والنساء في عالم اليوم، حيث شارك النساء في يومنا الحاضر بشكل متزايد في صنع القرار، وهناك حماية كاملة للمساواة بين الجنسين في هذا الجانب، وتشمل أيضًا الجوانب العرقية والاجتماعية والثقافية. لقد كان شكل الأسرة الذي لا يتزعزع حين كان الرجل هو المعيل، الان بدأ يتغير شكلها عندما بدأت تسعى المرأة إلى المساواة في الأسرة، إلى التوزيع المتناغم للمؤسسات بين الزوجين لقد أصبحت أكثر استقلالية، لديها الرغبة في إدراك نفسها ليس فقط في المنزل ولكن أيضًا خارجه، في المجال المهني. الان تشغله المرأة المناصب التي كان يمكن أن يشغلها الرجال فقط في السابق. تعزز النساء بشكل متزايد مناصبهن في المناصب الإدارية العليا. إنها تشق طريقها إلى القمة بسبب مهاراتها في الاتصال والمرنة والقدرة على اتخاذ القرارات التي من دورها تحسين أداء العمل واستدامته في الشركات عامة والعائلية خاصة. (Kabaikina, et al, 2017)

#### 2.2. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت في البحث موضوع مشاركة المرأة في إدارة الشركات العائلية، والتي استفاد منها الباحثون في هذه الدراسة والتي أهمها:

• دراسة غرفة الشرقية (2012): بعنوان "تفعيل دور المرأة في الشركات العائلية السعودية" هدفت الدراسة إلى البحث في العوامل المؤثرة على دور المرأة في الشركات العائلية، حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع استبيان على 125 شركة عائلية من مختلف مناطق المملكة. واعتمدمنهج الدراسة على الأسلوب الإحصائي، حيث تناول بشكل مفصل ماهية الشركات العائلية، وأهميتها الاقتصادية دولياً ومراحل نموها وتطورها من الجيل الأول وحتى الجيل الرابع، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها تدني مشاركة المرأة في اتخاذ القرار في الشركات العائلية في معظم أنحاء العالم، الزوجات والأرامل لديهن فرص كبيرة في الوصول إلى مناصب إدارية قيادية في الشركات العائلية أكثر من الوراثات من آباءهن، والصفات السيكولوجية للمرأة ذات تأثير إيجابي على عمل الشركة، وكانت أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة أن على سيدات الأعمال السعوديات الالتحاق بالتعليم الجامعي العالي، وقيام وزارة المالية بتقديم قروض ومساعدة للسعوديات لمساعدتهم على تأسيس مشروعات صغيرة.

• دراسة (Bjuggren et al, 2015) بعنوان "كفاءة القيادات النسائية في الشركات العائلية وغير العائلية" هدفت هذه الدراسة لبحث دور القيادة النسائية في الشركات العائلية وكيف يؤثر على ربحية الشركة. واستخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي الوصفي منهجاً لها، حيث تمتلك الشركات السعودية الخاصة وهي مجتمع الدراسة على قاعدة بيانات فريدة من الملكية والقيادة تجعل من الممكن تحليل الفرق في الأداء الثابت بسبب القيادة النسائية في الشركات العائلية وغير العائلية. تظهر الدراسة أن القيادة النسائية هي أكثر شيوعاً في الأسرة من الشركات غير العائلية. هذه القيادة النسائية لهاً أيضاً تأثير إيجابي قوي على الأداء في الشركات العائلية في حين أن تأثير الأداء سلبي بشكل مثير للدهشة بشدة في الشركات غير العائلية. هناك حاجة إلى مزيد من البحوث لتفسير هذا الاختلاف. يمكن أن تكون التفسيرات المحتملة اختلافات في المعرفة الفقهية والتمييز، والتحيز في الاختيار، وشروط الوكيل الأساسي التي تسهم في تحقيق أداء متفوق للإناث في الشركات العائلية.

• دراسة سلام (2016) بعنوان "النساء الرياديات في فلسطين" (دراسة استكشافية لعلاقة الدوافع لاستمرارية المشروع)" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واستكشاف النوايا، وخصائص، وعوامل النجاح، واستدامة الأعمال لدى سيدات الأعمال في فلسطين لبدء وإدارة أعمالهن الخاصة. والحاوجز الرئيسة التي تواجه النساء صاحبات المشاريع وكيفية التغلب على هذه الحاجز. يتم جمع البيانات الأولية باستخدام مقابلات شبه منظمة مع عينة انتقائية من إحدى وعشرين سيدة أعمال في فلسطين. اعتمد تحليل المحتوى لتحليل البيانات التي تم جمعها. وأظهرت النتائج أن أهم ستة عوامل نجاح حاسمة لصاحبات المشاريع في فلسطين هي العمل الشاق، ومهارات العمل، والدعم من الأسرة والأصدقاء، والتعليم، والخبرة، والتدريب، وعامل التسويق، والمنتج الجيد بأسعار تنافسية. هنا يرجع إلى حقيقة أن هذه النوايا هي القوة الدافعة لبدء أعمالهن. وطالما أنها موجودة، فإنها ستبدل قصارى جهدها لتعزيز عوامل النجاح الحاسمة التي تؤدي بدورها إلى استدامة أعمالها.

• دراسة سلام (2017). بعنوان "انتقال الشركات العائلية بين الأجيال في فلسطين" هدف هذا البحث إلى التحقيق في العوامل التي تؤثر على عملية الخلافة في الشركات العائلية، وقد استخدمت الباحثة تصميم البحث النوعي، ومنهجية تحليل المحتوى عن طريق تحليل مقابلات شبه المنظمة والمتعلقة لستة عشر شخصاً تم اختيارهم عمداً من الشركات العائلية في فلسطين، حيث تشير نتائج هذه الورقة البحثية إلى أن الشركات

العائلية تعتبر استمرارية العمل العائلي، والحفاظ على وحدة الأسرة، وحماية اسم العائلة في السوق، وحماية التراث والثروة الأسرية من أهم فوائد التخطيط للخلافة. بالإضافة إلى ذلك، وجد لأن العلاقة بين الأب والابن تعتبر واحدة من أهم العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على نتائج خلافة الشركات العائلية. من ناحية أخرى، يعد التنافس بين أفراد الأسرة أحد العوامل التي تؤثر سلباً على نتائج الخلافة. علاوة على ذلك، يعد إعداد الخلف خلال حياة قائد الأعمال الحالي أفضل بديل للشركات العائلية. من ناحية أخرى، فإن وجود خطة تعاقب مكتوبة ليست شائعة لدى معظم الشركات العائلية. وأخيراً، تعد الأبعاد العائلية والإدارية للشركات العائلية أهم العوامل التي تؤثر، بشكل إيجابي أو سلبي، على العملية وكذلك على نتائج خلافة الشركات العائلية.

- دراسة (Campopiano et al., 2017) بعنوان "مشاركة المرأة في الشركات العائلية: التقدم والتحديات التي تواجه البحوث المستقبلية" هدفت الدراسة لاستعراض مشاركة المرأة في الشركات العائلية من حيث المحددات، السلوكيات والمخرجات. وذلك بدراسة نوع مشاركة المرأة وتواجدها في الأعمال التجارية العائلية، والعوامل المحركة من حيث مستوى الشركة والأسرة والمستوى الفردي، واعتمدت الدراسة الأسلوب التحليلي منها، حيث استعرضت الدراسة 87 مقاماً أكاديمياً ذو علاقة بمشاركة المرأة في الشركات العائلية، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة الاهتمام المتزايد والتركيز الكبير على دور المرأة في المشاركة في إدارة الشركات العائلية بصياغة المحددات وال العلاقات العائلية والأنظمة ذات الصلة، وبينت الدراسة أهم المعايير التي تحدد نوع المشاركة في الشركات العائلية من حيث دخول المشاريع، وراثة الشركات العائلية، لعب دور ديناميكي والتواجد في إدارة هذه الشركات.
- دراسة (Rodríguez-Modroño et al., 2017) بعنوان "دور المرأة الخفي في الشركات العائلية" هدفت الدراسة إلى المساعدة في التعرف إلى خصائص وحجم العمالة غير المبلغ عنها التي تقوم بها في الغالب النساء في الشركات العائلية الصغيرة، وإلى المساهمة في الفهم المعمق لمقدار وخطورة هذا العمل من أجل الإبلاغ عن نطاق عدم المساواة بين الجنسين، والتقليل منه. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان مجتمع عينه الدراسة هي إقليم الأندلس جنوب إسبانيا، كانت عينة الدراسة عبارة عن 551 مقابلة شخصية مع نساء يعملن في شركات عائلية في الأندلس. أبرز النتائج التي استخلصتها الدراسة هي وجود قدر كبير من العمالة غير المبلغ عنها التي تصل إلى حجم متماثل مع العمل الرسمي، كما أن الطبيعة غير الرسمية لعمل المرأة في الشركات العائلية تُرى على أنها مساعدة مرنة تكميلية متاحة دائمة لرفاهية الأسرة.

### 3. عرض وتحليل النتائج:

تمهيد:

ننطرك هنا إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم نقوم بالإجابة على الأسئلة التي توصلت إليها الدراسة بالإضافة للإجابة على الفرضيات، والتي ترمي إلى معرفة دور المرأة في إدارة الشركات العائلية، ولهذا الغرض فقد استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي اعتماداً على حزمة التحليل الإحصائي (SPSS V23).

#### 3.1. اختبار صدق وثبات أدلة الدراسة:

##### 3.1.1. صدق الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان بصورةها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أدلة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص والخبرة. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبيان من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبيان بصورةها النهائية. من ناحية أخرى تم التتحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبيان حيث يدل ذلك على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول رقم (1) تبين ذلك:

جدول (1): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دور المرأة في إدارة الشركات العائلية

الدالة الإحصائية	قيمة R	الرقم	الدالة الإحصائية	قيمة R	الرقم	الدالة الإحصائية	قيمة R	الرقم
0.000	0.547**	21	0.000	0.765**	11	0.000	0.717**	1
0.000	0.689**	22	0.000	**7840.	12	0.000	0.891**	2
0.000	0.672**	23	0.002	0.466**	13	0.000	0.847**	3
0.01	0.390**	24	0.000	**8430.	14	0.000	0.750**	4
0.000	0.510**	25	0.000	0.686**	15	0.000	0.820**	5
0.000	0.664**	26	0.000	0.714**	16	0.000	0.797**	6
0.000	0.588**	27	0.000	**7920.	17	0.000	0.829**	7
0.000	0.651**	28	0.000	0.756**	18	0.000	0.862**	8
0.000	**6430.	29	0.000	0.788**	19	0.000	0.851**	9
0.000	0.520**	30	0.000	0.578**	20	0.000	0.824**	10

\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 2.1.3 ثبات أدلة الدراسة:

تم التحقق من الثبات الكلي للأداة الدراسة (الاستبانة) ومحاورها عن طريق حساب معامل كرونباخ ألفا، ويوضح الجدول رقم (2) النتائج المتعلقة بهذا المعامل، حيث قام الباحثون من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية (0.940)، وهذه النتيجة تشير إلى تمنع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة.

جدول (2): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية

معامل الثبات	المحاور
0.931	مدى توقي المرأة لمناصب إدارية عليها في الشركات العائلية
0.926	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية
0.853	مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية
0.933	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية
0.829	مدى مساهمة التحفيز الأسري على توقي المرأة لمناصب إدارية عليها في الشركات العائلية
0.839	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في توقي مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية
<b>0.940</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

المصدر: إعداد الباحثين

### 2.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

هنا تتناول الدراسة تحليل وتفسير استجابات المبحوثين المتعلقة بدور المرأة بإدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية، ولعرض تفسير النتائج، تم اعتماد مقاييس الأهمية النسبية كما يوضح الجدول رقم (3). (أبو صالح، 2001).

جدول (3): الأهمية النسبية لنتائج المتوسطات الحسابية

تفسير الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	فأقل 2.33
متوسطة	3.67-2.34
عالية	فأعلى 3.68

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات إحصائية سبق ذكرها في المنهجية، وتم عرض النتائج كما يلي:

### 2.2.3 نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس:

بعد تحليل إجابات المبحوثين حول أسئلة الدراسة نجيب على سؤال الدراسة الرئيس وهو "ما دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية من حيث (مدى توقي المرأة لمناصب إدارية العليا، مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار، مدى حصول المرأة على حقها في التوريث، أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في الإدارة، مدى مساهمة التحفيز الأسري على توقي المرأة لمناصب إدارية عليها، أثر المساواة بين الرجل والمرأة في توقي مناصب إدارية عليها)"؟

قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية. في الضفة الغربية.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
1	مدى توقي المرأة لمناصب إدارية عليها في الشركات العائلية	3.62	0.858	23.7	متوسطة	%72.6
2	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	3.63	0.882	24.2	متوسطة	%72.7
3	مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	3.11	0.661	21.2	متوسطة	%62.3
4	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	4.12	0.634	15.4	عالية	%82.5
5	مدى مساهمة التحفيز الأسري على توقي المرأة لمناصب إدارية عليها في الشركات العائلية	3.15	0.664	21.1	متوسطة	%63.0
6	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في توقي مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية	3.38	0.646	19.1	متوسطة	%67.7
	الدرجة الكلية	3.51	0.593	16.9	متوسطة	<b>%70.3</b>

يلاحظ من الجدول رقم (4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51) وانحراف معياري (0.593) وهذا يدل على أن دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة.

يعزو الباحثون ذلك إلى أن الثقافة الاجتماعية السائدة في المجتمع الفلسطيني ما زالت هي المسيطرة على توزيع الأدوار بين الذكر والأثني، حيث ما زال يعد المجتمع الفلسطيني مجتمعاً ذكورياً ولا يتبع الفرصة الكافية للمرأة في المشاركة الحقيقة الفعالة في تولي مناصب إدارية في الأعمال العائلية على وجه الخصوص بالرغم من التطور الملحوظ في إشراك المرأة في قطاع الأعمال.

وتبيّن أن محور آخر الصفات الشخصية للمرأة في تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية حصل على أعلى متوسط حسابي (4.12)، ويفسر الباحثون ذلك بأن العائلة والشركات العائلية لا تزال ترى أن المرأة بحاجة أكثر للعمل على شخصيتها لتزيد من فرصتها في الانخراط في الشركة العائلية والحصول على فرص متساوية للرجل والوصول إلى المناصب الإدارية العليا فيها.

يلي ذلك محور مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية، ومن ثم محور مدى توقي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، يليه محور أكثر المساواة بين الرجل والمرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، ومن ثم محور مدى مساهمة التحفيز الأسري على توقي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية، يليها محور مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية، ويعزو الباحثون ذلك لكون المحور سيف ذو حدين، حيث تتجه كل العائلات إلى إعطاء النساء حقوقهن في الإرث بشكل أو بأخر حسب الشرع والقانون ولكن ليس بالضرورة تواجه المرأة في الشركة العائلية أو حتى تقلدها مناصب عليا لتمكنها من الاندماج في سلسلة الخلافة وهذه من المفاهيم الاجتماعية السائدة في المجتمع الفلسطيني، حيث يسيطر مفهوم الحفاظ على ممتلكات العائلة وعدم تشتيتها بين العائلة المالكة وعوائل الأصهار.

قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور مدى توقي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية.

#### 2.2.3. إجابة استئلة الدراسة الفرعية:

وللوصول إلى إجابة السؤال الرئيس للدراسة، كان لابد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تتولى المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور مدى توقي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في تولي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة النسبية المؤدية
3	هناك فرصة لأن تتيء امرأة من أعضاء العائلة منصب إداري رفيع	3.93	0.961	24.5	عالية %78.6
2	يوجد في العائلة امرأة أو أكثر قادرة على توقي منصب إداري	3.84	0.974	25.4	عالية %76.8
1	تتيء حالياً امرأة أو أكثر من العائلة منصب إداري رفيع	3.65	1.044	28.6	متوسطة %73.0
5	لدى العائلة الفلسطينية إيمان بقدرة المرأة على إدارة الشركة العائلية والمساهمة في تطويرها	3.51	1.032	29.4	متوسطة %70.2
6	تسع الشركة إلى تطوير قدرات المرأة من العائلة حتى تكون قادرة على إدارة الشركة العائلية	3.51	1.009	28.7	متوسطة %70.2
4	هناك خطة مستقبلية تتبنّاها الشركة لتولي امرأة أو أكثر من العائلة منصب إداري رفيع	3.33	0.944	28.3	متوسطة %66.6
	الدرجة الكلية	3.627	0.858	23.7	متوسطة %72.6

وجاءت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور مدى توقي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية كما في جدول (5) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) وانحراف معياري (0.858) وهذا يدل على أن محور مدى توقي المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة. يعزّز الباحثون ذلك لعدم الثقة بقدرات المرأة من جهة وسيطرة العامل الذكري على القرار من جهة أخرى، حيث تدل المحاور المدروسة أنه ما زال الحديث عن إشراك المرأة في العمل العائلي وتمكنها من الوصول لمناصب إدارية العليا يطرح بشكل إيجابي وهنالك تطلعات مستقبلية لزيادة فرصتها في هذا التمكين، وإقرار الشركة العائلية بوجود نساء من العائلة قادرات على توقي المناصب العليا، إلا أنه لا يوجد تطبيق عملي على أرض الواقع. وحصلت الفقرة "هناك فرصة لأن تتيء امرأة من أعضاء العائلة منصب إداري رفيع" على أعلى متوسط حسابي (3.93)، ويرى الباحثون أن السبب في ذلك يعود لتطور ثقافي - لم يظهر كامل سيطرته بالشكل الكافي - في المجتمع الفلسطيني لدور المرأة في الإدارة العليا

الذي أثبت من خلال التجارب الناجحة لقدرتها على تولي مناصب إدارية رفيعة لاثن ك في الشركات غير العائلية. ويلها فقرة "يوجد في العائلة امرأة أو أكثر قادرة على تولي منصب إداري بمتوسط حسابي (3.84). وحصلت الفقرة "هناك خطوة مستقبلية تتبناها الشركة لتولي امرأة أو أكثر من العائلة منصب إداري رفيع" على أقل متوسط حسابي (3.33)، يزعم الباحثون السبب في ذلك لعدم وجود خطط استراتيجية مستقبلية لإشراك المرأة في إدارة الشركات العائلية، وعدم ترسیخ مفهوم دور المرأة الفاعل وتغير وجهة النظر إليها من قبل المجتمع في هذا المجال بالدرجة الكافية، حيث لازال المفهوم الاجتماعي للعالم للمرأة هو السائد مع عدم انكار التقدم الضيئل في طريقة تعزيز دور المرأة والثقة في إنجازها. يلها الفقرة "تسعى الشركة إلى تطوير قدرات المرأة من العائلة حتى تكون قادرة على إدارة الشركة العائلية" والفقرة "لدى العائلة الفلسطينية إيمانًا بقدرة المرأة على إدارة الشركة العائلية والمساهمة في تطويرها" بمتوسط حسابي (3.51).

- إلى أي مدى تشارك المرأة في صناعة القرارات في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟  
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن محور مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية.

**جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية الفلسطينية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
2	هناك فرصة لأن تشارك امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرار في الشركة العائلية	3.77	0.996	26.4	عالية	%75.4
3	تشجع العائلة المرأة من العائلة في المشاركة في صنع القرارات الإدارية العليا في الشركة العائلية	3.74	0.978	26.1	عالية	%74.8
5	تساهم مشاركة المرأة من العائلة في صنع القرارات الإدارية العليا في تطوير الشركة العائلية	3.63	0.900	24.8	متوسطة	%72.6
4	يتم تدريب النساء في العائلة للمساهمة في اتخاذ القرارات	3.53	1.008	28.6	متوسطة	%70.6
1	تشترك حالياً امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرارات الإدارية العليا المختلفة في الشركة العائلية	3.51	1.121	31.9	متوسطة	%70.2
الدرجة الكلية						
		3.637	0.881	24.2	متوسطة	%72.7

كما يتضح في جدول رقم (6) فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.63) وانحراف معياري (0.881) وهذا يدل على أن محور مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة.

يعزو الباحثون ذلك للحق القانوني للمرأة في القرار كونها وريثة وجاء بدرجة متوسطة وليس عالية مع أنها تمتلك الحق القانوني وذلك بسبب هيمنة الرجل على القرار والذي تدعمه العادات والتقاليد، فيتحتم على المرأة نوعاً ما الانصياع إلى ذلك خوفاً من نظرة المجتمع لها بأنها خرجت عن العرف والعادة. وحصلت الفقرة "هناك فرصة لأن تشارك امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرار في الشركة العائلية" على أعلى متوسط حسابي (3.77)، ويلها فقرة "تشجع العائلة المرأة من العائلة في المشاركة في صنع القرارات الإدارية العليا في الشركة العائلية" بمتوسط حسابي (3.74). وحصلت الفقرة "تشترك حالياً امرأة أو أكثر من العائلة في صناعة القرارات الإدارية العليا المختلفة في الشركة العائلية" على أقل متوسط حسابي (3.51)، ويرى الباحثون أن السبب في ذلك يعود لندرة مساهمة المرأة في المناصب الإدارية في الشركات العائلية وتحديداً في المناصب العليا، حيث أن العلاقة طردية بين مدى توقيع المرأة للمناصب الإدارية العليا المحور الذي تم دراسته سابقًا ومدى مشاركة المرأة في صناعة القرار ومساهمتها في تطوير الشركة العائلية. يلها الفقرة "يتم تدريب النساء في العائلة للمساهمة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.53). نستنتج من ذلك أن الشركات العائلية تدعم المرأة نظرياً، ولكن عملياً تقدم القليل لأشركها في صناعة القرار.

- إلى أي مدى تحصل المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟  
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن محور مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات

العائلية الفلسطينية						
النسبة المئوية	الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
%67.0	متوسطة	29.0	0.973	3.35	تحصل المرأة من العائلة على حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية وتشترك في إدارة الشركة	4
%66.0	متوسطة	31.4	1.036	3.30	العائلة لا تفضل إعطاء المرأة حصتها من أسهم الشركة في إدارة الشركة العائلية خوفاً من مطالبة زوجها وأبنائها بحصتها في الإدارة	6
%63.2	متوسطة	33.8	1.067	3.16	تفضل العائلة شراء حصة المرأة من أسهم الشركة واعطاءها حصتها في الممتلكات الأخرى أو نقداً	1
%62.8	متوسطة	37.8	1.187	3.14	هناك امرأة من العائلة تتولى منصب المدير العام أو نائب المدير العام للشركة العائلية	5
%58.6	متوسطة	39.7	1.163	2.93	هناك خجل من قبل المرأة من العائلة من المطالبة في حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية	3
%56.2	متوسطة	39.8	1.118	2.81	تورث المرأة من العائلة حصتها الحالية من أسهم الشركة العائلية دون المشاركة في إدارة الشركة العائلية	2
<b>الدرجة الكلية</b>						
<b>%62.3</b>	<b>متوسطة</b>	<b>21.2</b>	<b>0.66122</b>	<b>3.1163</b>		

كما يظهر في جدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.11) والانحراف معياري (0.66122) وهذا يدل على أن محور مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والاندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة.

يرى الباحثون أن السبب في ذلك هو أن بالرغم من زيادة وعي المرأة الشرعي والقانوني وزيادة وعي العائلة بوجوب إعطاء هذا الحق إلا أن العائلة تتمسك بحقها في توزيع هذه الحصص واستخدام الطريقة التي تتناسب وثقافتها، حيث أظهرت النتائج الرقمية أنه ما زالت العائلة تميل إلى إعطاء المرأة حقها في الميراث نقداً أو من ممتلكات أخرى، وهي الفكرة السائد والمطبقة فعلياً بإعطاء المرأة حقها نقداً وببدأً من منصب تكون فيه مسؤولة عن حقوقها في الميراث ومشاركة في إدارة الشركة العائلية. وحصلت الفقرة "تحصل المرأة من العائلة على حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية وتشارك في إدارة الشركة" على أعلى متوسط حسابي (3.35)، وليها فقرة "العائلة لا تفضل إعطاء المرأة حصتها من أسهم الشركة في إدارة الشركة العائلية خوفاً من مطالبة زوجها وأبنائها بحصتها في الإدارة" بمتوسط حسابي (3.30). وحصلت الفقرة "تورث المرأة من العائلة حصتها الحالية من أسهم الشركة العائلية دون المشاركة في إدارة الشركة العائلية" على أقل متوسط حسابي (2.81)، ويفسر الباحثون ذلك إلى أنه وبالرغم من التحسن الملحوظ لثقافة العائلة وتوجهاتها إلى إعطاء البنات فرص متساوية للابن في كل من الإرث والاندماج في سلسلة الخلافة، إلا أن هيمنة العامل الذكوري وفكرة أن الشركة من ممتلكات العائلة والخوف من تحول الملكية لعائلة زوج أو بن ابنته دخول شخص غريب (زوج أو ابن البنات) داخل الشركة العائلية وبين أفراد العائلة ما زال هو السائد. يليها فقرة "هناك خجل من قبل المرأة من العائلة من المطالبة في حقها في الخلافة في إدارة الشركة العائلية" بمتوسط حسابي (2.93). ويعود ذلك إلى زيادة الوعي لدى المرأة في الحصول على حقوقها الشرعية والقانونية والإنسانية، والبدء بتغيير المفاهيم العقيدة التي كانت سائدة بشأن خروج البنات عن العرف في حال مطالبتها بحقها في الميراث.

- هل للصفات الشخصية للمرأة (التعليم، الثقة بالنفس، الدافعية) تأثير على إعطاء المرأة دور فعال في إدارة الشركات العائلية في الضفة؟
- للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في الشركات العائلية الفلسطينية

العائلية الفلسطينية						
النسبة المئوية	الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
%83.8	عالية	15.8	0.664	4.19	تزيد فرصة تبوء المرأة أبناء العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة تحملها الثقة بالنفس	3
%82.8	عالية	17.1	0.710	4.14	تزيد فرصة تبوء المرأة أبناء العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة إمتلاكها للطموح والرغبة في ذلك	4
%82.8	عالية	17.9	0.743	4.14	تزيد فرصة تبوء المرأة أبناء العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة قدرة المرأة على تحمل المسؤولية والضغط في مجال العمل	5
%82.4	عالية	16.1	0.662	4.12	تزيد فرصة تبوء المرأة أبناء العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة إكتسابها مهارات إدارية مناسبة لطبيعة الوظيفة	2
%81.0	عالية	19.4	0.785	4.05	تزيد فرصة تبوء المرأة أبناء العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة تلقّها مستوى تعليمي عالي	1
<b>الدرجة الكلية</b>						
<b>%82.5</b>	<b>عالية</b>	<b>15.4</b>	<b>0.63399</b>	<b>4.1256</b>		

كما يظهر في الجدول رقم (8) فإن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.12) والانحراف معياري هو (0.633) وهذا يدل على أن محور أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية جاء بدرجة عالية.

يرى الباحثون أنه بالرغم من تحلي المرأة الفلسطينية بالصفات القيادية والفعالة وتطوير شخصيتها التي تتيح لها الفرصة للنجاح وزيادة دورها في إدارة الشركات العائلية، إلا أن الشركات العائلية تعزو عدم تولي المرأة للمناصب العليا بشكل كبير في الشركات العائلية بدرجة متساوية للرجل هو عدم تحليها بالصفات الكافية لتولي هذا الدور. وقد حصلت الفقرة "تزيد فرصة تبوء المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة تحليها بالثقة بالنفس" على أعلى متوسط حسابي (4.19)، ويرى الباحثون السبب في ذلك أن الثقة بالنفس هي من أهم عوامل النجاح في الإدارة ومن العوامل التي تساعد المرأة على مواجهة النظرة المجتمعية الخاطئة للمرأة، فتكون ثقتها بنفسها عامل قوي يساعدها في النجاح في الإدارة من جهة وفي تحدي ناجح للمنظور الاجتماعي السلي حول دور المرأة وتوليمها للمناصب في الشركات العائلية. أي أن المرأة ابنة العائلة ما زالت متربدة في خوض هذه التجربة. ويليها فقرة "تزيد فرصة تبوء المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة امتلاكه للطموح والرغبة في ذلك" والفقرة "تزيد فرصة تبوء المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة قدرة المرأة على تحمل المسؤولية والضغط في مجال العمل" بمتوسط حسابي (4.14). وحصلت الفقرة "تزيد فرصة تبوء المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة تلقيمها مستوى تعليمي عالي" على أقل متوسط حسابي (4.05).

يرى الباحثون السبب في ذلك أن الواقع أمام المرأة تولي المرأة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية بالرغم من المستوى التعليمي العالي لها، إلا أن النظرة نحو المرأة ما زالت ناقصة حول تحليها بالرغبة والطموح والقدرة وغيرها من الصفات الأخرى التي تؤهلها لإدارة الشركة العائلية، حيث يرى المجتمع عدم المساواة في تولي المناصب بين الجنسين للمرأة هي المرأة نفسها وليس أي عائق آخر، وقد يكون ذلك عدم وجود ثقة كافية في مجتمع ذكور في قدرات المرأة على تولي المناصب العليا أو رغبة الرجل في استمرار سيطرته على إدارة الشركات العائلية. يلهمها الفقرة "تزيد فرصة تبوء المرأة ابنة العائلة منصب إداري رفيع في الشركة العائلية في حالة اكتسابها مهارات إدارية مناسبة لطبيعة الوظيفة" بمتوسط حسابي (4.12) وهذا أيضًا يفسر ما تم ذكره سابقاً.

**• إلى أي مدى يساهم التحفيز الأسري في تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن محور مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب

**إدارية عليا في الشركات العائلية الفلسطينية**

الرقم	الافتراضات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
1	تحل المرأة العائلة إلى زيادة التحفيز لأبنته العائلة حتى تتمكن من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية	3.72	0.934	25.1	عالية	%74.4
4	من الصعب على المرأة الموازنة بين عملها في إدارة الشركة العائلية وبين تأدية الالتزامات الأسرية	3.23	1.088	33.7	متوسطة	%64.6
2	تحل المرأة العائلة إلى التقليل من المهام والأعباء الأسرية لأبنته العائلة حتى تتمكن من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية	3.05	0.844	27.7	متوسطة	%61.0
3	العادات والتقاليد عند العائلة الفلسطينية هو أن المرأة هي راعية البيت والمسؤولة عن تنشئة الأجيال مما يحد من إمكانيات مشاركتها في إدارة الشركة العائلية	2.60	0.979	37.7	متوسطة	%52.0
	في إدارة الشركة العائلية	3.15	0.664	21.1	متوسطة	%63.0
	الدرجة الكلية					

كانت النتائج كما هو موضح في جدول (9) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.15) والانحراف معياري هو (0.664) وهذا يدل على أن محور مدى مساهمة التحفيز الأسري على تولي المرأة مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة، يرى الباحثون السبب في ذلك أن المجتمع الفلسطيني لم يصل للدرجة الكافية في تغيير مفهوم دور المرأة وأهميتها في جميع نواحي الحياة. حيث تقف العائلة موقف الحياد في هذا المحور أي أنها لا مانع لديها من مشاركة المرأة ومساندتها جزئياً إلا أنها ترى أن المرأة ما زالت غير قادرة على موازنة بين العمل والمسؤوليات الأسرية بالرغم من تفنيد التجارب الواقعية والعملية للنساء بشكل عام في قطاع الأعمال بكافة قطاعاته وأشكاله. وحصلت الفقرة "تحل المرأة العائلة إلى زيادة التحفيز لأبنته العائلة حتى تتمكن من تولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية" على أعلى متوسط حسابي (3.72)، ويلهمها فقرة "من الصعب على المرأة الموازنة بين عملها في إدارة الشركة العائلية وبين تأدية الالتزامات الأسرية" بمتوسط حسابي (3.23). وحصلت الفقرة "العادات والتقاليد عند العائلة الفلسطينية هو أن المرأة هي راعية البيت والمسؤولة عن تنشئة الأجيال مما يحد من إمكانية مشاركتها في إدارة الشركة العائلية" على أقل متوسط حسابي (2.60)، حيث يعزّز الباحثون السبب في ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني ياتي بشكل كبير بدور المرأة في المشاركة في دخل البيت، فتري أعداد كبيرة إن لم تكون متساوية لإعداد الرجال في قطاع العمل الخاص والوظيفة العمومية.

يلها الفقرة "تجه العائلة إلى التقليل من المهام والأعباء الأسرية لابنة العائلة حتى تتمكن من توقي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية" بمتوسط حسابي (3.05).

- إلى أي مدى يوجد مساواة بين الرجل والمرأة في تبوء مراكز إدارية عليا وصناعة القرارات في الشركات العائلية في الضفة الغربية؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن محور أثر المساواة بين الرجل والمرأة في توقي المناصب الإدارية عليا في الشركات العائلية.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المساواة بين الرجل والمرأة في توقي المناصب الإدارية عليا في الشركات العائلية

الفلسطينية						الرقم
النسبة المئوية	الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفترات	
%75.4	عالية	27.1	1.020	3.77	لا يوجد مانع في المستقبل من تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة لتقوّي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية	2
%68.0	متوسطة	28.8	0.979	3.40	تؤثّر الصورة النمطية في المجتمع الفلسطيني (العادات والتقاليد) على تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في توقي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية	3
%65.6	متوسطة	28.5	0.934	3.28	يوجد تكافؤ حالياً بين الرجل والمرأة في توقي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية	1
%61.8	متوسطة	41.1	1.269	3.09	الرجل أفضل من المرأة في إدارة الشركة العائلية	4
%67.7	متوسطة	19.1	0.646	3.38	الدرجة الكلية	

تبين النتائج في الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.38) وانحراف معياري (0.646) وهذا يدل على أن محور أثر المساواة بين الرجل والمرأة في توقي مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية جاء بدرجة متوسطة، والسبب في ذلك من وجهة نظر الباحثون يعود أن هنالك مساواة بين الرجل والمرأة في مختلف نواحي الحياة في المجتمع الفلسطيني وليس بكل النواحي، حيث أن السبب الرئيس في عدم توقيها للمناصب الإدارية العليا في الأعمال العائلية لا يعود بشكل مباشر لموضوع المساواة. وقد حصلت الفقرة "لا يوجد مانع في المستقبل من تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة لتقوّي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية" على أعلى متوسط حسابي (3.77)، ويليها فقرة "تؤثّر الصورة النمطية في المجتمع الفلسطيني (العادات والتقاليد) على تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في توقي مناصب إدارية عليا في الشركة العائلية" بمتوسط حسابي (3.40). وحصلت الفقرة "الرجل أفضل من المرأة في إدارة الشركة العائلية" على أقل متوسط حسابي (3.09)، ويعزو الباحثون السبب في ذلك للدور الناجح والفعال للمرأة في مختلف مجالات العمل الإدارية كانت أم غيرها في القطاع الخاص والعام، حيث نرى أن المرأة تعامل في مناصب ووظائف في شتى مناحي الحياة ولها دور لا يقل أهمية عن دور الرجل إن لم يتتفق عليه في بعض الأحيان ولها نجاحات واضحة، ومع ذلك لم تتحقق المساواة بينهما في الشركات العائلية، الأمر الذي أظهره المحور الأول الذي ترى فيه الشركة العائلية أنه من الممكن في المستقبل من حصول المساواة بشكل فعلي وعادل بين كلا الجنسين من العائلة. يلها الفقرة "يوجد تكافؤ حالياً بين الرجل والمرأة في توقي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية" بمتوسط حسابي (3.28).

### 3.3. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.3. الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تقييم دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس.

للحتحقق من الفرضية الأولى تم حساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب متغير الجنس.

جدول (11): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب متغير الجنس							
الدالة	مستوى المعياري	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الجنس	المجال
0.145	1.470	0.77263	3.5404	50	ذكر	مدى توسيع المرأة مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية	
		0.87675	3.7834	50	أنثى		
0.436	0.782	0.88201	3.5960	50	ذكر	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	
		0.85677	3.7320	50	أنثى		
0.082	1.758	0.75220	3.0065	50	ذكر	مدى حصول المرأة على حقوقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	
		0.48917	3.2297	50	أنثى		
0.607	0.516	0.49156	4.0800	50	ذكر	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	
		0.72623	4.1440	50	أنثى		
0.004	2.931	0.56975	2.9750	50	ذكر	مدى مساعدة التحفيز الأسري على توسيع المرأة مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية	
		0.67150	3.3400	50	أنثى		
0.001	3.435	0.68185	3.1750	50	ذكر	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في توسيع المرأة مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية	
		0.51448	3.5900	50	أنثى		
0.044	2.037	0.53742	3.4087	50	ذكر	الدرجة الكلية	
		0.59359	3.6393	50	أنثى		

يتبيّن من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.037)، أي أنه توجد فروق في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكذلك المجالات (مدى مساعدة التحفيز الأسري على توسيع المرأة مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية، أثر المساواة بين الرجل والمرأة في توسيع المرأة مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية، وبنهاية تم رفض الفرضية الأولى). ويعزو الباحثون السبب في ذلك أن المهارات والقدرات غير محصورة على النوع الجنسي، حيث لكل منهم العقل والقدرات التي وهبها الله له، وفي واقعنا الفلسطيني الذي يعطي فرصة متساوية لتعليم المرأة كما الرجل، وسمح لها بالعمل في معظم أنواع الوظائف حالها حال الرجل، وقدّمت المرأة إنجازات متساوية لأنجازات الرجال.

**2.3.3. الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تقييم دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية.

للتحقق من الفرضية الثانية تم حساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية حسب متغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية.

جدول (12): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية حسب متغير وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية

الدالة	مستوى المعياري	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	وجود امرأة	المجال
0.000	4.520	0.63139	3.8602	75	نعم	مدى توسيع المرأة مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية	
		1.06248	3.0669	25	لا		
0.001	3.480	0.69492	3.8293	75	نعم	مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	
		1.12942	3.1680	25	لا		
0.016	2.446	0.63065	3.2064	75	نعم	مدى حصول المرأة على حقوقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	
		0.60970	2.8531	25	لا		
0.036	2.130	0.46770	4.1867	75	نعم	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	
		0.91119	3.8880	25	لا		
0.033	2.161	0.57082	3.2367	75	نعم	مدى مساعدة التحفيز الأسري على توسيع المرأة مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية	
		0.79948	2.9200	25	لا		
0.010	2.665	0.65545	3.4667	75	نعم	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في توسيع المرأة مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية	
		0.50580	3.1300	25	لا		
0.000	3.828	0.48237	3.6432	75	نعم	الدرجة الكلية	
		0.68526	3.1665	25	لا		

يتبيّن من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.828)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد فروق في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينيّة تعزى لمتغيّر وجود امرأة أو أكثر من العائلة تعمل ضمن الشركة العائلية، وكذلك للمجالات، وكانت الفروق لصالح الإجابة نعم، وبذلك تم رفض الفرضيّة الثانية.

يعزو الباحثون السبب في ذلك كون وجود امرأة أو أكثر ليس من شأنه تحديد صلاحياتها أو دورها في إدارة الشركات العائلية، حيث إعطاء المرأة دورها ليس محدود بعدد النساء وتوزيع نسب بين الذكور والنساء، فكل امرأة لها الحق الكامل من نظيرها، ولكن وجود المرأة ابنة العائلة تعمل في الشركة العائلية يزيد من فرصتها في تخطي جميع العوائق واثبات نفسها وإظهار إمكانياتها ومهاراتها التي قد تسلط الضوء عليها وتجعلها من المرشحين الأقوى لتولي المناصب الإدارية العليا في الشركة العائلية حيث تشارك في صناعة القرار وتساهم في تطوير الشركة الأمر الذي يزيد أيضًا من فرصتها في الاندماج بسلسلة الخلافة جنبًا إلى جنب مع الذكور من العائلة.

### 3.3.3. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تقييم دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينيّة يعزى لمتغيّر المحافظة.

للتحقق من الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينيّة يعزى لمتغيّر المحافظة.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينيّة يعزى لمتغيّر المحافظة

المجال	المحافظة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
مدى توسيع المناصب الإدارية عليا في الشركات العائلية	الوسط	29	4.0468	0.91381
	الجنوب	18	3.8148	0.76447
	الشمال	53	3.3994	0.71665
مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية	الوسط	29	3.9241	0.95381
	الجنوب	18	3.8111	0.89567
	الشمال	53	3.4717	0.77370
مدى حصول المرأة على حقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية	الوسط	29	3.0172	0.69609
	الجنوب	18	3.1850	0.90455
	الشمال	53	3.1506	0.49588
أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	الوسط	29	4.4000	0.64587
	الجنوب	18	4.2333	0.85199
	الشمال	53	3.9132	0.41604
مدى مساعدة التحفيز الأسري على توسيع المناصب الإدارية عليا في الشركات العائلية	الوسط	29	3.4397	0.58116
	الجنوب	18	3.4444	0.67277
	الشمال	53	2.9057	0.57225
أثر المساواة بين الرجل والمرأة في توسيع المناصب الإدارية عليا في الشركات العائلية	الوسط	29	3.6810	0.55860
	الجنوب	18	3.2917	0.46376
	الشمال	53	3.2500	0.67937
الدرجة الكلية	الوسط	29	3.7485	0.61003
	الجنوب	18	3.6398	0.63058
	الشمال	53	3.3618	0.48972

يلاحظ من الجدول رقم (13) وجود فروق ظاهرية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينيّة يعزى لمتغيّر المحافظة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14)

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة						
الدالة	مستوى المحسوبة	قيمة "ف"	متوسط المربعات الحرية	درجات المربعات الحرية	مجموع مصادر التباين	المجال
						بين المجموعات
0.002	6.763	4.185	2	8.370	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مدى توسيع المرأة لمناصب إدارية عليها في الشركات العائلية
						مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية
						مدى حصول المرأة على حقوقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية
0.056	2.977	2.156	2	4.312	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تعزيز دورها في إدارة الشركات العائلية
						مدى مساعدة التحفيز الأسري على توسيع دور المرأة مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية
						أثر المساواة بين الرجل والمرأة في توسيع مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية
0.001	6.998	2.382	2	4.765	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية
						0.000
						10.149
0.010	4.882	1.832	2	3.664	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.352
						97
						99
0.008	5.066	1.549	2	3.097	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.306
						97
						99

يلاحظ في جدول (14) أن قيمة ف للدرجة الكلية (5.066) ومستوى الدالة (0.008) هي أقل من مستوى الدالة (0.05)، أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية يعزى لمتغير المحافظة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال (مدى مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية، مدى حصول المرأة على حقوقها في التوريث والإندماج في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية)، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. يفسر الباحثون ذلك بأن فلسطين تختلف ثقافة المجتمع فيها بين محافظطة إلى أخرى بخصوص المرأة وطبيعة دورها في العمل والإدارة، فمن الطبيعي وجود الفروقات بين المحافظات وبين محافظات الوسط التي فيها انتفاح فكري أكبر يعزى للخلط المعماري حيث يحسب لمحافظات الوسط تمكّن جميع المؤسسات والمنشآت الحيوية التي من دورها خلق مجتمع أو ثقافة منفتحة تدعو إلى زيادة تمكّن المرأة من الانخراط في مجال الأعمال بمختلف أنشطتها أكثر من محافظات الشمال والجنوب.

وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين محافظات الوسط والشمال لصالح الوسط كما يبين الجدول (15).

جدول (15) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المحافظة					
		المتغيرات		المجال	
مستوى الدلالة	الفرق في المتوسطات	الجنوب	الوسط	الشمال	الجنوب
.328	.23197	الجنوب	الوسط	مدى توسيع المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	
.001	.64741*	الشمال			
.328	-.23197	الوسط	الجنوب		
.056	.41544	الشمال			
.001	-.64741*	الوسط	الشمال		
.056	-.41544	الجنوب			
.343	.16667	الجنوب	الوسط	أثر الصفات الشخصية للمرأة على تفعيل دورها في إدارة الشركات العائلية	
.000	.48679*	الشمال			
.343	-.16667	الوسط	الجنوب		
.047	.32013*	الشمال			
.000	-.48679*	الوسط	الشمال		
.047	-.32013*	الجنوب			
.979	-.00479	الجنوب	الوسط	مدى مساعدة التحفيز الأسري على توسيع المرأة لمناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	
.000	.53399*	الشمال			
.979	.00479	الوسط	الجنوب		
.001	.53878*	الشمال			
.000	-.53399*	الوسط	الشمال		
.001	-.53878*	الجنوب			
.037	.38937*	الجنوب	الوسط	أثر المساواة بين الرجل والمرأة في توسيع مناصب إدارية عليا في الشركات العائلية	
.003	.43103*	الشمال			
.037	-.38937*	الوسط	الجنوب		
.804	.04167	الشمال			
.003	-.43103*	الوسط	الشمال		
.804	-.04167	الجنوب			
.514	.10869	الجنوب	الوسط	الدرجة الكلية	
.003	.38668*	الشمال			
.514	-.10869	الوسط	الجنوب		
.068	.27799	الشمال			
.003	-.38668*	الوسط	الشمال		
.068	-.27799	الجنوب			

#### 4. الخاتمة:

##### 1.4. النتائج:

استنادًا إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ما زال المجتمع الفلسطيني ذكوري لا يتيح الفرصة الكافية للمرأة في المشاركة الفعالة في توسيع مناصب إدارية عليا ويعزو الباحثون ذلك إلى أنها لا تمتلك الصفات الشخصية المناسبة أهكذا دور، وبالتالي تتجه العائلة لإعطاء المرأة حقها الشرعي بالميراث ولكن بعيدًا عن الأدوار الإدارية العليا في الشركة.
- هناك تطلعات مستقبلية لزيادة تفعيل دور المرأة في إدارة الشركات العائلية ولكن ما زال المفهوم الاجتماعي الظالم للمرأة هو السائد حيث تفتقد الشركات العائلية للخطط الاستراتيجية المستقبلية لتفعيل دور المرأة في الشركات العائلية، ومشاركتها في صناعة القرار.
- ندرة مساعدة المرأة في المناصب الإدارية العليا في الشركات العائلية بالرغم من الحق القانوني بالتوريث والاندماج في سلسلة الخلافة، ولذلك فإن الشركات العائلية تدعم المرأة نظرًا ولكن عمليًا تقدم القليل لاشراكها في صناعة القرار.
- ما زالت العائلة الفلسطينية تميل إلى إعطاء المرأة حصتها الشرعية من الميراث نقدًا، أو من ممتلكات أخرى وتبتعد عن إعطائها دور إداري على خوفًا من مطالبة زوجها أو أبناءها بحصتها في الإدارة.
- استخلص الباحثون أن المرأة ابنة العائلة ما زالت متربدة في خوض تجربة القيام بدور إداري عالي في القيادة للشركة العائلية، بالرغم من تحملها بالصفات الشخصية الالزمة لهذا الدور وأهمها التعليم، ولكن اتضح أنها بحاجة لتحلي بالثقة بالنفس بدرجة أكبر حتى تساعدها على مواجهة النظرة المجتمعية الخاطئة لها، كما لا بد من توفير الطموح والرغبة للمجاهة للوصول إلى هذه المناصب العليا.

- لم يصل المجتمع الفلسطيني إلى الدرجة الكافية للوعي لتغيير مفهوم دور المرأة في إدارة الشركات العليا، حيث أنه يرى أنه من الصعب على المرأة، الأمازون، الزوجة من المعاونة بين عملها في إدارة الشركات العائلية وبين تأدية المسؤوليات الأسرية. بالرغم من إدعاء الأسرة أنها تقوم بالدور اللازم لدعمها للقيام بهذا الدور.

- وجد الباحثون أن عدم حصول المرأة على دور مكافئ للرجل في إدارة الشركات العليا لا يعود بشكل رئيسي لعدم مساواتها مع الرجل، ولكن يعود للصورة النمطية العائلية التي ترى أن دور المرأة في تنمية الجيل القادم لإدارة الشركات العائلية أهم بكثير من تقليلها هذا الدور.

#### 2.4. التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة فإنها تقدم مجموعة من التوصيات من أجل مساعدة متذبذبي القرار في الشركات العائلية في دعم دور المرأة ومن أجل العمل على تغيير الثقافة السائدة في المجتمع المتعلقة بدور المرأة في إدارة الشركات العائلية، من خلال توفير المعلومات التي تساعد على المضاضلة بين حرمان المرأة من المشاركة الحقيقية في إدارة الأعمال العائلية وبين العمل على إعطائها الفرصة الحقيقة في الأعمال العائلية، بالإضافة لتسهيل طرق ووسائل رعاية ودعم دور المرأة بشكل عام. أهمها:

- ضرورة العمل على تعزيز دور المرأة في إدارة الشركات العائلية الفلسطينية من خلال التغلب على المعيقات التي من الممكن أن تفرضها ثقافة المجتمع مثل نوعية العمل واهتمامه مقارنة بدورها الأسري الهام وغيرها من المعيقات.
- تعزيز صفات المرأة الشخصية التي تمتلكها من خلال ورش عمل وتدريب مستمر في المجالات الإدارية لتعزيز دورها في إدارة الشركات العائلية. حيث أصبح من الضروري التغلب على المعيقات (الإدارية، المالية، المهارات والخبرات) أمام تعزيز دور المرأة عن طريق عمل دورات وندوات وورش عمل لتمكين المرأة معرفياً وعملياً حتى تتمكن من تخطي هذه العقبات.
- تعزيز مشاركة المرأة في صناعة القرار في الشركات العائلية، وعدم حصر مشاركتها من باب المشاركة فقط.
- إعطاء المرأة حقها في التوريث من خلال دمجها في سلسلة الخلافة في الشركات العائلية بالشكل الفعلي وليس النظري فقط، حيث لا يخفى التزام الشركات العائلية بالشرع فيما يخص التوريث ولكن في مرحلة اختيار الخلف لإدارة الشركات العائلية فرصة المرأة ضعيفة جداً مقارنة مع الرجل.
- الزيادة من التحفيز الأسري من خلال توعية الأسرة وبشكل فعال أكثر لأهمية دور المرأة في توسيع مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية، بالرغم من أن الجيل الجديد يعي تماماً أهمية التعاون الأسري وأهمية مساندة المرأة في مجال الأعمال إلا أن الصورة النمطية للمجتمع أن مكان المرأة الأساسي هو المنزل وما يحمله من مسؤوليات وأعباء.
- المساواة بين الرجل والمرأة في توسيع مناصب إدارية عليها في الشركات العائلية بشكل فعلي وواعي وليس قوله، من خلال تعزيز الصورة النمطية في المجتمع الفلسطيني (العادات والتقاليد) ومن خلال تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في توسيع مناصب إدارية عليها في الشركة العائلية.
- العمل على خلق منظومة مدرومة بشكل محلي ودولي قادرة على توفير الدعم الاجتماعي والثقافي والأسري في خلق صورة جديدة وفعالة لدور المرأة في الأعمال العائلية بشكل مستمر.

#### 3.4. الاستنتاجات:

مما لا شك فيه من خلاصة نتائج البحث، يرى الباحثون أن المجتمع الفلسطيني ما زال عالق بين الماضي والحاضر في ما يخص تمكين المرأة من إدارة الشركات العائلية وصناعة القرار فيها أو حتى الحصول على حقها في الميراث أو مساواتها كاملاً بالرجل في جميع مناحي الحياة. ولكن مما لا شك فيه أنه المستقبل القريب يحمل في طياته الكثير من التغيير والتطوير الذي سيعدم تعزيز دور المرأة في إدارة الشركات العائلية ويمكّنها من تطويرها واستدامتها.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

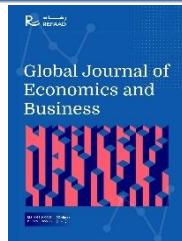
1. التلاحم، خالد. (2012). حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق. *المجلةالأردنية في القانون والعلوم السياسية*: 16(3).
2. التوم، عوض. (2017). الشركات العائلية من الركائز الأساسية الداعمة لنمو اقتصادنا. جريدة الشرق، [al-sharq.com](http://al-sharq.com).
3. جرادات، ناصر. (2008). أثررأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية. (رسالة دكتوراه)، جامعة عمان العربية.
4. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2009). التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت. رام الله- فلسطين.
5. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2017). التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت. رام الله- فلسطين.
6. أبو حسين، طه. (2017). مؤتمر الشركات العائلية في فلسطين: حضور قوي. شبكة رأي الاعلامية، [raya.fm](http://raya.fm).
7. الحوراني، ياسر عبد الكريم. (2002). *الفكر الاقتصادي عند الإمام الغزالي*. دار المجداوي للنشر والتوزيع.

8. الدبل، رندة. (2016). *تقييم الشركات العائلية*. اليازوري للنشر والتوزيع، مجلد 1.
9. سلامة، كلودي. (2017). *انتقال الشركات العائلية بين الاجيال في فلسطين*. جامعة بيرزيت، رام الله.
10. سلامة، ميرا. (2016). *النساء الرياديّات في فلسطين، دراسة استكشافية لعلاقة الدوافع لاستمرارية المشروع*. جامعة بيرزيت.
11. صبرى، نضال. (2008). *الشركات العائلية الفلسطينية*. جامعة بيرزيت، رام الله.
12. عاشر، فضيلة. (2016). *مشاركة المرأة في صنع القرار داخل الأسرة ومختلف المنظمات*. جامعة عمار ثليجي، المجلة العلمية الجزائرية: 4(2): 19-2.
13. بوعونة، سميرة. (2019). *التمكين الوظيفي للمرأة في الوظائف القيادية دراسة ميدانية على مستوى مديرتي الصناعة والمناجم والبيئة-لولاية المسالمة*. جامعة محمد بوضياف-المسلية، ص 40.
14. غرفة الشرقية. (2012). *تفعيل دور المرأة في الشركات العائلية*. قطاع الشؤون الاقتصادية مركز الدراسات والبحوث.
15. لقطب، رولا. (2012). *دور المرأة في صناعة القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية*. جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
16. محبوب، عبد الحفيظ. (2013). *ملاحم وآفاق مستقبل الاقتصاد السعودي: إعادة البناء الاقتصادي*. E-Elkutub، ص 174.
17. المكاوي، عاطف عبدالله. (2013). *القيادة الإدارية*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مجلد 1، ص 253-257.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abuznaid, M. (2014). Managing a Family Business in a Complex Environment: The Case of Palestine. *International Journal of Business and Social Science*, 5(10), 187-196.
2. Andrew. (2009). *Understanding Family Business*. Institute for Family Business (UK).
3. Astrachan, J. Klein, S. & Smyrnios, K. (2006). *The F-PEC scale of family influence: a proposal to solving the family business definition problem*. in Handbook of Research on Family Business, Edward Elgar.
4. Barrett, Marry; Moors, Ken. (2009). *Women In Family Business Leadership Roles: Daughters On The Stage*. Edward Elgen.
5. Bjuggren, C. (2015). Sensitivity to shocks and implicit protection in family firms. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 119(C), 18-31. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.07.011>
6. Byrd, M.J., & Megginson, L.C. (2013). *Small business management: an entrepreneur's guidebook*. 7thed. New York, McGraw-Hill/Irwin.
7. Campopiano, G., A. De Massis, F. R. Rinaldi, and S. Sciascia. (2017) 'Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research', *Journal of Family Business Strategy*, 8 (4), 200–212. Global Gender Gap Report (2020): "Mind The 100 Year Gap", World Economic Forum.
8. Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance - A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1):65-79. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
9. Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
10. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
11. De Falco, S.E (2016). *Family business, Ownership Governance and Management*. Editor: Giappichelli, Torino. [https://www.researchgate.net/publication/308020598\\_Family\\_business\\_Ownership\\_Governance\\_and\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/308020598_Family_business_Ownership_Governance_and_Management)
12. De Massis, Alfredo; Kotlar, Josip; Chua, Jess H.; Chrisman & James J. (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies. *Journal of Small Business Management*. 52(2), 344-364. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12102>
13. Dumas, C. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 11(3), 219-228. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.000219.x>
14. European Commission, (2009). *Directorate-general for Enterprise and Industry, Overview of Family-Business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*. Consulted 26.2.2014. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting\\_entrepreneurship/familybusiness/family\\_business\\_expert\\_group\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting_entrepreneurship/familybusiness/family_business_expert_group_report_en.pdf)
15. [https://www.mckinsey.com/middle east](https://www.mckinsey.com/middle_east), 14<sup>th</sup> Nov, 2018.
16. Kabaikina O.V., Sushchenko O.A. (2017). TRANSFORMATION OF THE ROLE OF WOMEN IN A MODERN SOCIETY: AT FAMILY AND AT WORKPLACE. *Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*, 23(3), 140-155. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2017-23-3-140-155>
17. Kimhi, A. (1997). Intergenerational succession in small family businesses: Borrowing constraints and optimal timing of succession. *Small Business Economics*, 9(4), 309-318
18. Ramiz Assaf (2017). Success and Failure Reasons of Family Companies in Palestine: Preliminary Results. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 4(7)

19. Rodríguez-Modroño, Paula; Muñoz, Lina Gálvez; Agenjo-Calderón, Astrid (2017). The hidden work of women in small family firms in Southern Spain. In: *Journal of Evolutionary Studies in Business* 2,1: 66-87. <https://doi.org/10.1344/jesh2017.1.i023>
20. Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-35. <https://doi.org/10.1177/104225870102500302>
21. Ward J.L (2003). Good Governance is Different for Family Firms. *Families in Business*. 2(1), 84-85
22. World, B. G. (2011). *IFC Family Business Governance Handbook*.
23. Zachary, R.K. & Mishra, C.S. (2011). The future of entrepreneurship research: calling all researchers. *Entrepreneurship Research Journal*, 1(1), 1-13. <https://doi.org/10.2202/2157-5665.1016>



## The Role of Women in Managing Family Firms in the West Bank

**Nidal Aref Abdel-Rahman Darwish**

Assistant professor, Business and Economics Faculty, Al Quds University, Palestine  
 ndarwish@staff.alquds.edu

**Mariam Adam Wajeeh Nassar**

MBA student, Business and Economics Faculty, Al Quds University, Palestine  
 mn\_2007\_2005@yahoo.com

Received: 12/3/2022      Revised: 30/3/2022      Accepted: 24/4/2022      DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.3.1>

**Abstract:** This study aimed to identify the role of women in managing family firms in the West Bank as this study was applied to a group of family firms in the West Bank. The current study relied on the descriptive analytical approach by highlighting and exploring the extent to which family firms enable women belonging to the family to work, participate in the management of family firms and make decisions and their chances of occupying senior management positions. The primary data was collected by designing a questionnaire for this purpose. The data was collected by distributing (100) questionnaires to family firms in governorates in the West Bank. The study results indicated that there is a small percentage of women's representation in senior management positions as the study shows that women have not reached their goal of obtaining equal opportunities with men in holding senior management positions, which enable them to participate in decision-making actively. The study also concluded that family businesses still believe that women should work more on their capabilities to increase their chances of participating in management and decision-making, claiming that the family provides the support and motivation necessary for women to participate in management. Finally, the study concluded that there is progress, but limited, concerning the integration of women into the chain of succession and the lack of fair equality between men and women in the management of family businesses. The study recommended the necessity of overcoming the obstacles that could be imposed by the family or society to impede the participation of women in the management of family businesses, and their role in decision-making by comparing their important family role and the type of work, or by placing obstacles imposed by society under the name of customs and traditions. The study also recommended the need to increase family awareness of the importance of motivating women to work on possessing the personal qualities necessary to play this role and giving them the equal opportunity of men to take over the management and decision-making of the family business.

**Keywords:** Women role; Family Firms; Succession.

### References:

1. 'ashwr, Fdylh. (2016). Msharkt Almrhah Fy Sn' Alqrar Dakhl Alasrh Wmkhtlf Almnzmat. Jam't 'mar Thlyjy, Almjh Al'lmyh Aljza'ryh: 4(2): 2-19.
2. Bw'wynh, Smyh. (2019). Altmkyn Alwzyfy Llmrah Fy Alwza'f Alqyadyh Drash Mydanyh 'la Mstwa Mdyrtyy Alsna'h Walmnajm Walby'h-Lwlhay Almslyh-. Jam't Mhmd Bwdyaf-Almslyh, S40.
3. Aldbl, Rndh. (2016). Tqyyim Alshrkat Al'a'lyh. Alyazwry Llnshr Waltwzy', Mjld 1.
4. Ghrft Alshrqyh. (2012). Tf'y Dwr Almrhah Fy Alshrkat Al'a'lyh. Qta' Alsh'ewn Alaqsadyh Mrkz Aldrasat Walbhwt.
5. Abw Hsyn, Th. (2017). M'tmr Alshrkat Al'a'lyh Fy Flstyn: Hdwr Qwy. Shbkt Rayh Ala'lamyh, Raya.Fm.
6. Alhwrany, Yasr 'bd Alkrym. (2002). Alfkr Alaqsady 'nd Alamam Alghzaly. Dar Almjdlawy Llnshr Waltwzy'.
7. Aljhaz Almrkzy Llehsa' Alflstyny. (2009). Alt'dad Al'am Llskan Walmsakn Walmnshat. Ram Allh- Flstyn.
8. Aljhaz Almrkzy Llehsa' Alflstyny. (2017). Alt'dad Al'am Llskan Walmsakn Walmnshat. Ram Allh- Flstyn.

9. Jradat, Nasr. (2008). Athr Ras Almal Albshry Walajtma'y 'la Ada' Alshrkat Al'a'lyh Alflstynyh. (Rsalt Dktwrah), Jam't 'man Al'rbyh.
10. Lqtb, Rbla. (2012). Dwr Almrh Fy Sna't Alqrar Fy Alm'ssat Alhkwmhy Alflstynyh. Jam't Alnjah Alwtynyh, Nabls.
11. Mhbwb, 'bd Alhfyz. (2013). Mlah Wafaq Mstql Alaqtsad Als'wdy: E'adh Albna' Alaqsady. E-Elkutub, S174.
12. Almkawy, 'att 'bdallh. (2013). Alqyadh Aledaryh. M'sst Tybh Llnshr Waltwzy', Mjld 1, S253-257.
13. Sbry, Ndal. (2008). Alshrkat Al'a'lyh Alflstynyh. Jam't Byrzyt, Ram Allh.
14. Slamh, Klwdy. (2017). Antqal Alshrkat Al'a'lyh Byn Alajyal Fy Flstyn. Jam't Byrzyt, Ram Allh.
15. Slamh, Myra. (2016). Alnsa' Alryadyat Fy Flstyn, Drash Astkshafyh L'laqh Aldwaf' Lastmrarhyh Almshrw'. Jam't Byrzyt.
16. Altlahmh, Khald. (2012). Hwkmt Alshrkat Almsahmh Fy Flstyn: Alnzryh Waltbyq. Almjlh Alardnyh Fy Alqanwn Wal'lwm Alsyasyh: 16(3).
17. Altwm, 'wd. (2017). Alshrkat Al'e'a'lyh Mn Alrka'z Alasasyh Alda'mh Lnmw Aqtsadna. Jrydt Alshrq, Al-Sharq.Com.