

أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية*

د. ناصر محمد جرادات

أستاذ الإدارة المساعد

د. أحمد يوسف عريقات

أستاذ الإدارة المساعد

د. سعاد نائف برنوطي

أستاذ الإدارة المساعد

قسم إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية والمالية
جامعة عمان الأهلية
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال البشري الذي يوفّره أفراد العائلة الذين يشغلون مواقع إدارية فيها على أدائها، وتناولت رأس المال البشري من خلال: التعليم والخبرة والتدريب كما قاست الأداء من خلال الرضا عن الربحية والبقاء والنمو. شملت الدراسة 213 شركة عائلية تمثل عينة طبقية / عشوائية تم اختيارها من جميع الشركات العائلية العاملة في محافظة الخليل والمدرجة في السجل التجاري لدى وزارة الاقتصاد الوطني لعام 2007، والتي بلغ عددها (2087) شركة. واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تنفيذها من خلال المقابلة الشخصية مع صاحب الشركة أو مديرها التنفيذي الأعلى.

شكل أفراد العائلة العاملون في الشركة 45% من مجموع العاملين، كما بلغ إجمالي عدد من يشغلون مواقع إدارية، 773 فردًا، بمتوسط 3.6 شخص للشركة الواحدة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: وجود علاقة ارتباط قوية (0.93) بين رأس المال البشري والأداء، وجاء التعليم في المرتبة الأولى من حيث التأثير، تليه الخبرة، بينما كان تأثير التدريب محدودًا وضعيفًا.

وكان المؤشر الأفضل للأداء هو مؤشر البقاء، يليه النمو، فيما كان مؤشر الرضا عن الربحية ضعيفًا.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات للشركات العائلية، منها دعوة الشركات العائلية لإعطاء اهتمام أكبر للتعليم الذي له تأثير كبير على الأداء، حيث جاء متوسطه ضعيفًا (11.8 سنة للفرد)، وكذلك الاهتمام بالمشاركة بدورات تدريبية.

* تم تسلم البحث في نوفمبر 2009 وقُبل للنشر في يونيو 2010.

مقدمة:

تحتل الشركات العائلية مكانة مهمة في الاقتصاد المعاصر، وتنتشر بشكل واسع في جميع دول العالم، فهي تشكل حوالي 85% من مجموع الشركات في القطاع الخاص، وتتركز بصفة خاصة بين الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم. ولكنها أيضًا تشكل 35% من أكبر 500 شركة عالمية كما أورد (Steier et. al, 2004). بل إن الشركات العائلية كانت ولا تزال تمثل الشكل الأساسي للشركات في الدول النامية. وهي تمثل المجال الرئيس لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، ويُقدَّر مساهمتها بنحو 70% من الناتج القومي العالمي، كما تمتص أعدادًا كبيرة من العمالة ونسبة كبيرة من الإخارات الوطنية، وتمدُّ السوق بكميات كبيرة من المنتجات والخدمات، إضافةً إلى مساهمتها في التجارة الخارجية.

إن واحدة من خصوصيات الشركة العائلية هي مساهمة عدد من أفراد العائلة في نشاطها، سواء أكان ذلك من خلال المشاركة المباشرة أم المشاركة غير المباشرة في إدارتها، وهذا يجعل من تأهيلهم (رأس المال البشري الذي يوفره) أحد العوامل المؤثرة في نجاحها.

وعلى الرغم من هذه الأهمية للشركات العائلية، فإن الاهتمام العلمي بها كقوة خاصة من شركات القطاع الخاص جاء متأخرًا، وهذا ينطبق على اهتمام مراكز الإحصاء القومي بها، كما ينطبق على تقدير رأس مالها البشري، لذلك، هناك قلة في الإحصاءات والدراسات العلمية عنها.

هذا الوضع ينطبق بشكل أكبر على الشركات العائلية في الدول العربية، فعلى الرغم من أن بعض الجهات العربية - كالمنظمة العربية للتنمية الإدارية - بدأت تمنحها اهتمامًا خاصًا، لكن هذا الاهتمام لا يزال دون المستوى المطلوب. أما في فلسطين، فالمعلومات عن الشركات العائلية محدودة جدًا، وتكاد تكون معدومة، على الرغم من كثرة أعدادها وأهميتها، حيث شكلت، وكما أظهرت هذه الدراسة حوالي 71% من مجموع الشركات المدرجة في السجل التجاري لدى وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، والتي بلغ عددها (11828) شركة في الضفة الغربية، منها (8350) شركة عائلية (وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، 2007)، كما تساهم بما نسبته 48.5% من الناتج المحلي الإجمالي (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2007)، ولكن لا تتوافر أية معلومات عن أعداد وخصائص أفراد العائلة الذين يعملون فيها.

الشركة العائلية.. التعريف والخصوصيات والمشكلات:

هناك تداخل بين الشركة الفردية والشركة العائلية، ويمكن افتراض أن كل شركة فردية هي شركة عائلية، حيث غالبًا ما يكون لعائلة المالك الفرد دور مهم في شؤونها، لكن الدراسات العلمية الحديثة عن الشركات العائلية تركز على الدور المميز للعائلة في الشركة العائلية والخصوصيات الناتجة عن ذلك، والتي تستدعي دراستها كشكل خاص من الشركات.

التعريف:

الشركة العائلية كما عرّفها (ورد، 2004: 313) هي: الشركة التي تملكها وتديرها عائلة اكتسبت شهرتها من الشركة نفسها أو بالعكس، وتنتسب في التأهيل التاريخي إلى شخص واحد هو مؤسسها الأول. كما عرّف (Zapalska & Brozik, 2006) العمل العائلي بأنه: "العمل الذي يُحكم ويُدار من قبل تحالفٍ مُهيمنٍ تحت سيطرة أعضاء العائلة نفسها أو عددٍ صغيرٍ من العائلات بأسلوبٍ يستمر عبر أجيال العائلة أو العائلات"، وعرّف (Malinen, 2001) الشركة العائلية بأنها: الشركة المملوكة والمدارة كلياً أو جزئياً من قبل اثنين أو أكثر من أعضاء العائلة نفسها، أما (Bowman, 1991) فعرفها بكونها الشركة التي تكون أغلبية ملكيتها أو السيطرة عليها من قبل العائلة، ويكون اثنان أو أكثر من أعضاء تلك العائلة منغمسين مباشرة مع الشركة، ويستند تعريف الشركة العائلية كما أوضح (Chrismsn et. al, 2003) إلى رؤية وسلوك تحالف أفراد العائلة الذين يملكون الشركة ويديرونها، ويبيّن (زيدان، 2002: 212) أنّ مفهوم الشركة العائلية يشير إلى أية شركة مملوكة بصفة أساسية من قبل أفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها لتحقيق منافع حالية ومستقبلية لمصلحة عددٍ من أعضاء هذه العائلة، كما يُعرّف (الدوري، 2003) الشركة العائلية بأنها: النموذج المميّز لشركات الأشخاص، ويتحدد مفهومها بأن يقوم اثنان أو أكثر من عائلة معينة بقصد ممارسة التجارة وفقاً لعنوان محدد، ويكون مؤسسوها مسئولين بصفة شخصية عن جميع التزامات الشركة، أما (Zahra et. al, 2004) فيعرّفون الشركة العائلية بأنها كيان يكون فيه لكل فرد من العائلة بعض الأسهم المميزة في ملكية الشركة، وتحتل الأجيال المتعاقبة للعائلة مواقع القيادة ضمن تلك الشركة.

استناداً إلى التعريفات السابقة، فإن الشركة العائلية هي كيان قانوني، تقوم العائلة - أو أحد أفرادها - بإنشائه والانغماس فيه، وترجع ملكيته وإدارته كلياً أو جزئياً إلى العائلة، وغالباً ما ينتقل إلى أفراد العائلة عن طريق التوريث.

الخصوصيات:

تتمتع الشركة العائلية بعدة خصوصيات تجعلها نموذجاً مختلفاً عن الشركات الأخرى، مما يجعل نمو واستمرار الشركة العائلية يتوقف على إمكانية التعامل مع تلك الخصوصيات كما يقول (Montgomery & Sinclair, 2000)، وتتمثل أهم خصوصيات الشركات العائلية فيما يلي:

أ- **الطبيعة القانونية للشركة العائلية:** تكون هذه الشركة - غالباً - شركة تضامن، ويكون الشركاء - غالباً - من أفراد العائلة، ويترتب على ذلك كما يبيّن (الدوري، 2003) أن تكون مسئولية كل من الشركاء مسئولية شخصية كاملة، وبالتضامن، عن جميع التزامات الشركة، ويُسأل كل منهم عن خسائر الشركة بنسبة حصته في رأسمالها. وأحد الأبعاد المهمة لهذه الخصوصية هو أنها ليست مطلوبة بالإفصاح عن وضعها المالي (Malinen, 2001)، مما يجعل من الصعب تقييم أدائها باستخدام مؤشرات كمية رسمية عن ربحيتها، كما ينعكس على حجمها وعمرها، حيث تبقى - غالباً - صغيرة أو متوسطة الحجم، وتكون ذات عمر محدود (برنوطي، 2005).

ب- مشاركة عددٍ من أفراد العائلة في الشركة: لهذه الخصوصية تأثير كبير على أداء الشركة، فهذا يجعل معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم (ما يشكل مجموع رأس المال البشري الذي يوفره) عاملاً مؤثراً ومهماً في أدائها، وخاصة أن العائلة بجميع أفرادها، كما بين (Eddy, 1996)، تكون - غالباً - صاحبة الملكية، وهي - في الغالب - تمارس السيطرة في توجيه شئونها، ولكن قد يكون لهذه الخصوصية جانب سلبي، حيث إنها تسند - غالباً - مواقع المسؤولية إلى أفراد العائلة، بغض النظر عن تأهيلهم، وتتجنب إسنادها إلى غرباء.

ج- التداخل بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة: الأفراد الذين يعملون في الشركة يشكلون جزءاً من نظام العمل، كما أشار (Bowman, 1991)، وهم في الوقت عينه جزءٌ من نظام العائلة. والمشكلة في هذا التشابك هو أن لكل من النظامين قاعدته الخاصة، وله دوره ومتطلباته: فالنظام العائلي هو نظام عاطفي، محكوم بالعلاقات، ويكافئ الولاء بالحب والعناية، والدخول إليه يكون بالولادة، أما نظام العمل، فهو غير عاطفي، ويستند إلى التعاقد، والدخول إليه يستند إلى الخبرة والقدرات، والعضوية فيه مشروطة بتحقيق الأداء، وهذه التناقضات تنعكس على إدارة كل من العمل والعلاقات العائلية وبطرق مختلفة، بعضها قد يكون إيجابياً، خاصة عندما يتكاتف أعضاء العائلة لتلبية متطلبات العمل بدافع الولاء، لكن البعض الآخر يمكن أن يكون سلبياً، وهو ما يحصل عندما يتعثر العمل ويبدأ أفراد العائلة في إلقاء اللوم .. بعضهم على بعض.

د- انعكاس ثقافة العائلة على الثقافة التنظيمية للشركة: يمثل هذا الانعكاس إحدى الخصائص المميزة للشركة العائلية، كما يقول (Heck, 2004)، وتتأتى أهميته من الأثر المهم للثقافة في الشركات العائلية الذي يزيد على ما هو موجود بالنسبة للشركات الأخرى، فثقافة الشركة العائلية تتأثر بثقافة العائلة، أي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أفراد العائلة، مما ينعكس على العاملين فيها وعلى مدركاتهم، كما يقول (ورد، 2004)، وهذه قد تكون غير ملائمة لمتطلبات العمل.

المشكلات ومتطلبات التعامل معها:

تؤدي الخصائص السابقة وغيرها إلى مجموعة من المشكلات والتحديات الخاصة بالشركة العائلية والتي لا تعاني منها الشركات الأخرى، هذه المشكلات تتعلق بإدارة علاقات الشركة، خاصة الداخلية منها والاندماج الداخلي والعلاقة بين أفراد العائلة، وهو ما أكد عليه كلٌّ من (Holland & Boulton, 2001)، بالإضافة إلى علاقة الشركة بأصحاب المصلحة المختلفين، وفيما يلي بعض أبرز هذه المشكلات:

أ- مشكلة الصراع والتضارب بين أفراد العائلة: يؤكد (Montgomery & Sinclair, 2000) على بعدين مهمين لهذا الصراع والتضارب هما: مشكلة دخول البالغين من أفراد العائلة إلى العمل، ومشكلة التعاقب وتحديد من يتولى مسؤولية إدارة العمل بعد تقاعد أو وفاة أي من المسؤولين الرئيسيين.

ب- مشكلة التعاقب (وانتقال السلطة إلى الورثة): غالباً ما تستغرق عملية انتقال السلطة إلى الجيل التالي عدة سنوات كما بين (Sander & Bordone, 2006)، بل إن (Bowman, 1991) يقدر أنها قد تستغرق من ثلاث إلى ست سنوات أو أكثر. ويعتمد التعاقب على عمر المؤسس وعمر الوريث، ومدى تأهيل المؤسس لفرد

أو وريث فيدخله إلى العمل ويهتم بتعليمه وتدريبه، بالإضافة إلى وضع خطة لنقل المسؤولية. لذلك فإن تجنب مشكلة انتقال السلطة تتطلب - بالإضافة إلى التحضير الجيد وبناء مهارات أفراد الجيل الثاني - التفاوض والاتفاق داخل العائلة من أجل الحد من التضارب والصراع الذي يمكن أن يرافق العملية.

ج- **محدودية عمر الشركة العائلية:** بالرغم من أهمية دور الشركات العائلية المشهود، وحجمها في الاقتصادات القومية، لكنها تعاني من مشكلة عدم استمرارها كما يقول بروكس (Brooks, 2002)، فقد أثبتت الدراسات أن العمر التقريبي للشركات العائلية هو حوالي 24 سنة، وأن واحدة من ثلاث شركات عائلية تعيش حتى الجيل الثاني، وأن واحدة من عشر تستطيع المواصلة حتى الجيل الثالث، وقليل جدًا يبقى حتى جيل متأخر.

إن للتحوط لهذه المشكلات الخاصة وغيرها عدة متطلبات، من أبرزها شرطان، هما التخطيط الجيد وبذل الجهد الخاص لتحقيق التكامل والتعاون بين العمل والعائلة: فالتخطيط ضروري لأنه يكشف عن خيارات وبدائل يمكن أن تستفيد منها الشركة (Barach et. al., 1988)، فيتيح لها انتهاز الفرص والحصول على الموارد المهمة. وتحقيق التعاون بين العمل والعائلة ضروري لمصلحة الطرفين، فالعائلة السليمة والعمل ذو الإدارة الجيدة، وكما أوضح (Sander & Bordone, 2006) - يعززان الشعور بالانتماء والعمل بكفاءة وبروح الفريق، مما يكفل للشركة القدرة على الاستمرار والنجاح، وغياب ذلك يعرض كلاً من الشركة والعلاقات العائلية للخطر، لذا فهو يمثل الضمانة لاستمرار تمسك العائلة بضرورة تحقيق النجاح.

الشركات العائلية في المنطقة العربية:

بالرغم من أن الشركات العائلية تمثل غالبية شركات القطاع الخاص في اقتصادات الدول العربية كما بين (ورد، 2004: 15)، لكن هناك محدودية كبيرة في البيانات والمعلومات حولها، وأغلب المعلومات الرقمية المتوافرة هي عن منطقة الخليج العربي تحديداً، فيما لا يزال هناك نقص كبير، وعدم اهتمام بوضع الشركات العائلية في الدول العربية الأخرى.

فبالنسبة للمملكة العربية السعودية التي تتوافر عنها بعض المعلومات، تمثل الشركات العائلية النسبة الكبرى من بين شركات القطاع الخاص، وهذه موزعة، وحسب (العباسي، 2004) من حيث الشكل القانوني كما يلي: 67% شركات محدودة المسؤولية، 23% شركات تضامن، 9% شركات توصية بسيطة، و1% شركات مساهمة عامة، حيث لا يزيد عدد الشركات المساهمة المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية بموجب إحصائيات عام 2005 عن 77 شركة. وما ينطبق على السعودية قد ينطبق على باقي الدول العربية، بل إن الاختلاف المحتمل هو أن الشركات العائلية في الدول الأخرى تشكل نسبة كبرى من عدد شركات القطاع الخاص، وتميل لأن تكون أصغر حجماً.

وتواجه الشركات العائلية في الدول العربية تحديات مهمة نتيجة خصوصياتها، بالإضافة إلى الظروف التي تمر بها المنطقة العربية، وقد قسّم (العباسي، 2004) هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات هي:

أ- **تحديات داخلية ..** أكثرها ناجم عن خصوصيات الشركة العائلية مثل: مشكلة انتقال السلطة بعد وفاة

المؤسس وما يرافقها من صراع على السلطة والإدارة، وتقسيم للتركة، وتغيير نمط الملكية العائلية، ومنها أيضًا ضعف التخطيط الاستراتيجي، وعدم فصل الملكية عن الإدارة، وغياب البناء المؤسسي وغير ذلك من تحديات لا تتلاءم مع الإدارة السليمة ولا تضمن للشركة النمو والاستقرار.

ب- **تحديات البيئة المحلية** .. أبرزها التحدي الناجم عن انخفاض حجم الإنفاق الحكومي وتطبيق الأنظمة الاقتصادية الجديدة، والانتقال إلى اقتصاد السوق، علمًا بأن هذه التحديات تختلف من دولة إلى أخرى حسب طبيعة النظام الاقتصادي القائم، وحسب دور القطاع الخاص فيه، حيث تزداد هذه التحديات في الدول التي تنتقل حاليًا من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، مما يرافقه انخفاض الإنفاق الاستثماري في الموازنة العامة الذي كان يوجه للقطاع الاقتصادي والاكتفاء بتمويل مشروعات البنية التحتية فحسب.

ج- **تحديات عصر العالمية** .. أبرزها ظهور نظام اقتصادي عالمي جديد وزوال الحماية وزيادة الاحتكار، والانتقال إلى الأسواق المفتوحة، وظهور المنافسة الشرسة، وانفجار ثورة المعلومات والاتصالات، وظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، والتغيير والتحديث والتجديد والسرعة والشفافية، وزيادة قيمة الاستثمارات الأجنبية وغيرها من تغيرات تشكل تحديات خطيرة للشركات العائلية، التي غالبها صغير ويفتقد إلى القدرات الإدارية المتقدمة والموارد الضرورية للاستعانة بالخبرات المتخصصة الضرورية للبقاء.

رأس المال البشري:

يعتبر الاهتمام برأس المال البشري من الموضوعات التي تصاعد الاهتمام بها مؤخرًا نتيجة إدراك أن العنصر البشري يمثل موردًا ورأسمالاً مهما يجب تقدير حجمه وخصائصه ضمن حسابات المنظمة، فهذه القيمة تنعكس على قيمة أسهم الشركة المعاصرة، والتي لا تعكس فحسب قيمة أصولها المادية، بل تعكس قدرات مواردها البشرية والإدارية، مما يقتضي إيجاد وسائل لتقدير قيمة هذا المورد المهم وإدراجه ضمن موازنتها. وهذا الاهتمام يمتد إلى علماء الاقتصاد الذين يهتمهم أيضًا بتقدير قيمة الموارد البشرية لأية دولة.

التعريف:

بالنسبة لتعريف المورد البشري، تتوافر حاليًا تعريفات تختلف من حيث تركيزها، فالبعض يركز على دوره في عمل المنظمة، في حين تركز تعريفات أخرى على خصائص العاملين التي تدخل في قياسه.

أما التعريفات التي تركز على خصائص العاملين، فهي تختلف فيما تشمله، فإن (Greve et. al., 2006) حددوا رأس المال البشري بأنه ذلك الذي يتضمن ما يمتلكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارة. وهذا ما يتفق مع تعريف (Xu et. al., 2002) الذين يذكرون أنه يشمل المعرفة والمهارة والقدرة لدى العاملين بالمنظمة، وكذلك تعريف (Rauch et. al., 2005) الذين يقولون بكونه يشمل التعليم والخبرة والمهارة التي يمتلكها العاملون بالمنظمة.

أما (Schultz et. al., 2002) فيعرفونه بكونه يتضمن معرفة ومهارات وقدرات الأفراد التي تستخدم

من أجل تزويد حلول للزبائن، ويضيف (Weatherly, 2003) أبعاداً أخرى لخصائص العاملين، فيعرفه بكونه المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يبيدها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم. كما يعرفه (العلي وآخرون، 2006: 344) بكونه: مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يملكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل. ويضيف (Fitz-enz, 2000: 171-179) شرطاً لما يشملها، حيث يعرفه بكونه يشمل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز. كما يرى (Reinhardt et. al., 2001) أنه مجموع قوى العمل ومعارفهم التي تشمل مجموعة من العناصر مثل: الجدارات والمهارات والاتجاهات نحو العمل وسرعة البديهة والتحفيز. أما ياسين (2007: 275) فيعرفه بكونه توليفة المعرفة والتعليم والجدارة والكفاءات الجوهرية للأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم.

هذه التعريفات تختلف عن مجموعة أخرى من تعريفات يقدمها المتخصصون في إدارة المعرفة، الذين يركزون على رأس المال الفكري ومجموع المعارف المتاحة للمنظمة.. من ذلك، تعريف (Koulopoulos & Frappaolo, 1999: 202) اللذين يركزان على المنظمة وليس على الأفراد، فيعرفان رأس المال البشري بأنه "القيمة المضافة للمعرفة المتوافرة للمنظمة. ويحاول (Fernandez et. al., 2004: 3) الدمج بين المعارف المتوافرة للمنظمة وبين العاملين، فيعرفونه بأنه مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمة وتكمن في عقول العاملين فيها.

بالنسبة لعلماء الاقتصاد، مجموعة مهمة منهم تركز على المكونات الأساسية التي تتوافر في الموظفين، فقد اعتبرت منظمة التعاون الأوروبية (OECD, 1999: 19) أن رأس المال البشري يتضمن المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الأفراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم.

هذه التعريفات تختلف في الخصائص التي تدخل في تقديره وتنعكس على قياسه، وهي جميعاً تتفق على كونه يشمل المعرفة والخبرة والمهارات التي يملكها العاملون، أما الخصائص الشخصية الأخرى - من حيث الإبداع والحماس والطاقة. . . إلخ - فهي مهمة جداً، ولكن لا تزال هناك مشكلات فنية في قياسها.

تطور الاهتمام برأس المال البشري وبقياسه:

حظي أمر العنصر البشري والعاملين باهتمام علماء الإدارة منذ ولادة هذا التخصص، لكن طبيعة الاهتمام والتركيز تطورت عبر التاريخ.. ففي الربع الأول من القرن العشرين، ومع بداية الثورة الصناعية والزيادة المفاجئة في أعداد المصانع وزيادة حاجتها لعاملين مؤهلين لم يكونوا متوافرين بالشكل المطلوب، ركزت مدرسة العمليات الإدارية على وظيفة التوظيف Staffing وتحديد مؤهلات العاملين لمساعدة الإدارة في اختيار عاملين يملكون المؤهلات الضرورية للعمل، كما ركزت مدرسة الإدارة العلمية على تصميم خطوات العمل لتدريب العاملين ذوي التأهيل المحدود عليها، وركزت مدرسة البيروقراطية على وضع أنظمة وقواعد عمل ليلتزم بها كل من العاملين

والإدارة، لحمايتهم من الأهواء الشخصية للإدارة. وفي الثلاثينيات بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية تنبّه إلى القدرات الذاتية للعاملين وضرورة تحفيزهم وإطلاق قدراتهم، كما أدى تصاعد قوة الحركات العمالية إلى الاهتمام بتوفير الحماية والضمانات القانونية لهم.

لقد حدث التغير المهم في النصف الثاني من القرن العشرين وبعد الحرب العالمية الثانية، وما صاحبها من تطورات علمية وتكنولوجية، وتساعد التأهيل الفني للعاملين، وأحياناً لمستويات غالباً ما تزيد على تأهيل الإدارات نفسها.. هذا الوضع أدى إلى جعل تكاليف تأهيل العاملين وخسارتهم تتطوي على خسارة كبيرة للشركة، فبدأ يفرض على الإدارات التعامل مع العنصر البشري باعتباره مورداً مهماً، كما أصبح تطوير الموارد البشرية من الموضوعات المهمة جداً كما يقول (Rauch et. al., 2005)، ولم يقتصر ذلك على الشركات الكبيرة، بل امتد إلى الشركات الصغيرة، ومنها العائلية، التي تحتاج إلى منافسة الشركات العملاقة للنجاح.

وهناك عامل آخر ساهم في الاهتمام برأس المال البشري وهو التحول إلى عصر المعرفة وإدراك أهمية المعرفة كمورد أساسي يمكن توليده وقياسه وخزنه واستثماره، فالذي يميز القرن الحادي والعشرين كما يقول (العلي وآخرون، 2006: 343) هو ظهور قوة وأهمية المعرفة، خاصة للمنظمات التي تتعامل مع معرفة عالية، وأهمية عمال المعرفة (صناعها). إن المعرفة التي تملكها منظمة ما، وحسب (Fernandez et. al., 2004: 15) تتكون من حقائق ومعتقدات، ووجهات نظر ومفاهيم، وأحكام وتوقعات، ومنهجيات ومعارف، يملكها الأفراد العاملون بالمنظمة، وهي محصلة التراكم الذي هو نتيجة قدرة العقل على التفكير وعلى إنتاجها (Sullivan, 1998: 6). هذا الاهتمام بالمعرفة أدى إلى الاهتمام بمجمل رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة، أي كل المعارف التي تملكها المنظمة وتسخرها لخدمتها، فرأس المال الفكري، حسب (Sullivan, 1998: 24) هو: مجموعة من الأفكار والاختراعات والتكنولوجيا والمعرفة العامة وبرامج الحاسوب والتصميمات ومهارات البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في الشركة، وكل معرفة يمكن تحويلها إلى ربح، والتقدير الحالي لرأس المال الفكري هو أنه يشمل: رأس المال البشري (معارف العاملين ومؤهلاتهم)، ورأس المال التنظيمي (معرفة تجسدها التعليمات والأنظمة وصيغ العمل)، ورأس مال الزبون (معرفة بشرية وتنظيمية لخدمة الزبون) ورأس مال اجتماعي (معرفة للتعامل مع أصحاب المصلحة وأطراف خارجية أخرى). ومن الواضح بأن العنصر البشري هو العنصر الذي يساعد في تكوين رأس المال التنظيمي والاجتماعي والزبون. وهو ما يؤكد عليه (المفرجي وصالح، 2003: 64) عن (Yen, 1997: 31)، بكونه الوحيد القادر على توفير هذه المكونات الأربعة لرأس المال الفكري.

هذه الحقائق بدأت تجعل المديرين يدركون - وحسب (Lesser, 2000: 95) - ضرورة أن تكون الاستراتيجيات الأساسية لأية منظمة هي تطوير كل من المعرفة ورأس المال البشري، إضافة إلى العمل على توثيق علاقات الأفراد العاملين بالمنظمة لتحفظ بهم، كما أدت جهود لتقدير حجم رأس المال هذا وقيمه كمياً.

إن التحدي العلمي المهم لرأس المال البشري حالياً هو ليس التأكيد على أهميته، فهذه الأهمية أصبحت معروفة، بل أصبح التحدي هو تطوير مقياس مقبول لقياس رأس المال هذا والتعامل مع الأبعاد المختلفة له. فتاريخياً، اقتضت

المقاييس المالية والقواعد المحاسبية لتقدير قيمة المنظمة على مواردها النقدية وأصولها المادية، والتعامل مع العنصر البشري كتكلفة. بل كانت الجهود الأولى لتقدير حجمه هي تحديد المبالغ المخصصة للتدريب والتعليم لسهولة قياسها، لكن هذا المؤشر - وعلى الرغم من أهميته - غير كافٍ، لأنه لا يتناول القدرات المختلفة للعاملين، ومنها التعليم والخبرة والمهارات التي يملكونها، بالإضافة إلى خصائص مهمة كالذكاء والإبداع والاندفاع وغيرها من القدرات النفسية التي لا تتوافر حتى الآن مقاييس لتقديرها، كما تختلف أهميتها من منظمة إلى أخرى.

لذلك، وبالنسبة للشركة الواحدة، واستنادًا لنتائج الكثير من الدراسات السابقة، واستثناءً برأي بعض المتخصصين، ومن واقع خبرة الباحثين الذين يقومون بإعداد هذه الدراسة، فإنه يمكن استخدام مجموع سنوات التعليم والخبرة العملية والتدريب كمؤشرات أولية مقبولة لتقدير رأس المال البشري، وهو المقياس المعتمد في هذه الدراسة.

دور رأس المال البشري في الشركات العائلية:

أدى الاهتمام الحديث بكل من الشركات العائلية ورأس المال البشري إلى تنفيذ عدد - لا يزال محدودًا - من الدراسات الميدانية التي ركزت على دور رأس المال البشري للشركات العائلية، وقد اختلفت هذه الدراسات فيما تعتبره رأس مال بشري، فبعضها شمل رأس المال البشري لأفراد العائلة فقط، في حين تناولت دراسات أخرى رأس المال البشري لمجموع العاملين في الشركة، سواء أكانوا من أفراد العائلة أم من خارجها.

ففي دراسة مهمة لـ (Fairlie, R. & Robb, A. 2007) قامت بتحليل نتائج مسح شامل لخصائص أصحاب الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة، أظهرت أن الشركة العائلية تزود أفراد العائلة بنوعين مهمين من رأس المال البشري، هما رأس مال بشري عام General Human Capital يتكون من خبرات ومهارات إدارية عامة ومهارات في إدارة شئون العاملين، ورأس مال بشري خاص Specific يتمثل في خبرات ومهارات ريادية تتعلق بإقامة العمل الريادي، كما وجدت أن رأس المال البشري الخاص يزيد من احتمال سعي من يملكه لإقامة عمل ريادي، في حين يرتبط رأس المال البشري العام باحتمالات ربحية العمل وبقائه، وهذه نتيجة أبرزتها نتائج بحث لـ (Santerelli, E. & Lotti, F. 2005) لأنماط بقاء شركات عائلية مضى على تأسيسها أكثر من 25 سنة، حيث وجد أن العلاقة المباشرة مع رئيس الشركة ومؤسسيها يوفر معارف ومهارات مهمة جدًا، تزيد على ما قد يحصل عليه الفرد في برنامج لإدارة الأعمال.

كذلك، بينت دراسة لـ (Zapalska & Brozik, 2006) أجريها على (100) شركة عائلية لقبائل المواري في نيوزيلندا بأن واحدًا من أهم العوائق التي واجهتها كان نقص الخبرة والمهارات الإدارية والتسويقية، أي ضعف رأس المال البشري، وهي نتيجة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة لـ (Kopnina, 2005) أجريت على (50) شركة عائلية صغيرة وكبيرة، وجدت أيضًا أن انعدام الخبرة وضعف رأس المال البشري لدى أفراد العائلة كان من الأسباب المهمة لفشل الشركات.

واختبرت دراسة (King et. al., 2001) مدى اهتمام الشركات العائلية برأس المال البشري، وتوصلت إلى

أن امتلاك مديري الشركات العائلية للقدرات والخبرات والمهارات المختلفة يؤدي إلى نجاح تلك الشركات. كما بينت دراسة (Bates, 1990) أن امتلاك صاحب العمل للثقافة والتأهيل العلمي العالي يمثل عاملاً مهماً لنجاح العمل وديمومته، كما وجدت أن رأس المال المالي مهم للشركات الكبيرة، لكنه أقل تأثيراً في الشركات الصغيرة، والتي يحظى رأس المال البشري فيها بالأهمية الكبرى.

كذلك، وجدت دراسة لـ (Marshall & Oliver, 2005) أن مكونات رأس المال البشري (التي تشمل التعليم، والخبرة في مجال العمل المكتسبة من عمل سابق أو الخبرة الحالية) تؤدي إلى تحسين أداء الشركة العائلية بشكل كبير، وهذه تتفق مع نتائج دراسة (Zapalska et. al., 2005) لـ 37 شركة عائلية بولندية تديرها نساء ووجدن أن رأس المال البشري هو من الأسباب المهمة لنجاح الشركة، لكن رأس المال المؤثر في الأداء هو لصاحبة العمل والعاملين، وأن تأثير عدد أفراد العائلة العاملين في الشركة محدود.

أما دراسة (Rauch et. al., 2005) - وهي دراسة أجريت على (119) شركة ألمانية - فقد ميزت بين ثلاثة أنواع من رأس المال البشري هي: رأس المال البشري لأصحاب الشركة، ورأس المال البشري للعاملين، وعمليات استخدام وتطوير رأس المال البشري. وقد وجدت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً للأنواع الثلاثة من رأس المال البشري على تحسين أداء تلك الشركات، كما أظهرت أنه كلما كان رأس المال البشري لصاحب العمل والعاملين أعلى، كان استخدام الشركة وتطويرها لرأس المال البشري أفضل.

كما تناولت دراسة (Klein et. al., 2005) - التي شملت (1280) مديراً تنفيذياً لشركات عائلية - بعداً أكثر تعقيداً لرأس المال البشري للعائلة شمل - بالإضافة إلى الخبرة التي يملكونها - نفوذهم والقوة التي يمارسونها، وكذلك قيمهم الثقافية ومدى التزامهم بأهداف العمل. وقد وجدت الدراسة أن الخبرة، باعتبارها أحد مكونات رأس المال البشري، تلعب دوراً هاماً في تحقيق النجاح، لكن ذلك مشروط بامتلاك أفراد العائلة لنفوذ يتمثل في امتلاك حصص مهمة في ملكية العمل وتمثيلهم في مجلس إدارته، وكذلك موافقتهم على خططه واستراتيجيته.

وركزت دراسة (Venter et. al., 2005) لـ 323 شركة عائلية في جنوب إفريقيا على أداء العمل في حال انتقال السلطة إلى الوريث، ووجدت أن من العوامل المهمة في نجاح العمل .. ثقة المالك بقدرات الوريث، ودعم العائلة له، في حين كان تأثير العاملين وقدراتهم محدود.

تبين هذه النتائج بأن المعرفة حول تأثير رأس المال البشري لأفراد العائلة لا تزال محدودة، وخاصة أن الدراسات اختلفت في تركيزها، فالبعض ركز على أسباب الفشل، والبعض الآخر على العوامل التي تؤدي إلى الفشل، كما أن البعض قاس رأس المال البشري من خلال التعليم والخبرة، في حين أن هناك أبعاداً أخرى تؤكد على أهمية النفوذ الذي يملكه أفراد العائلة في تسيير شئونها، كما تناول الغير رأس المال البشري لمجموع العاملين وليس لأفراد العائلة فحسب.

مشكلة الدراسة وعناصرها:

تمثلت مشكلة الدراسة في كون المعرفة العلمية عن أثر رأس المال البشري على المنظمة المعاصرة محدودة، وتكاد تكون معدومة عن دوره وأثره على الشركة العائلية عمومًا، والفلسطينية بشكل خاص، بل لا تتوافر دراسات علمية عن الشركات العائلية الفلسطينية، وسبب هذه الحالة هو حداثة الاهتمام بكل من رأس المال البشري وكذلك الشركة العائلية، التي تتميز بخصوصية مهمة، وهي دور العائلة فيها ودورها في العائلة، علمًا بأن الاهتمام المعاصر بالشركات العائلية يلقي الضوء على دورها في الاقتصاد المعاصر، وخاصة في اقتصادات الدول النامية، ومنها الاقتصاد الفلسطيني، كما إنها تختلف كثيرًا من حيث الحجم والنشاط والعمر، ولكنها تشترك في العلاقة المتداخلة بينها وبين العائلة التي تعود إليها.

لذلك، تحدد غرض الدراسة، وبالإضافة إلى تقدير عدد وخصائص الشركات العائلية الفلسطينية عند إعداد الدراسة، بالإجابة عن السؤالين:

- 1- ما أثر رأس المال البشري بمكوناته: (التعليم والتدريب والخبرة) الذي يوفره أفراد العائلة على أدائها (الرضا عن الربحية، والنمو، والبقاء)؟
- 2- كيف تؤثر خصائص الشركة العائلية من حيث الحجم والعمر ونوع النشاط على أدائها؟ وذلك لتحديد ما إذا كان الأداء ناجمًا عن تأثير هذه العوامل وليس عن دور رأس المال البشري.

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة لاختبار الفرضيات العدمية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري الذي يوفره أفراد العائلة الذين يشغلون مواقع إدارية في الشركة - على أدائها.

الفرضيات الفرعية:

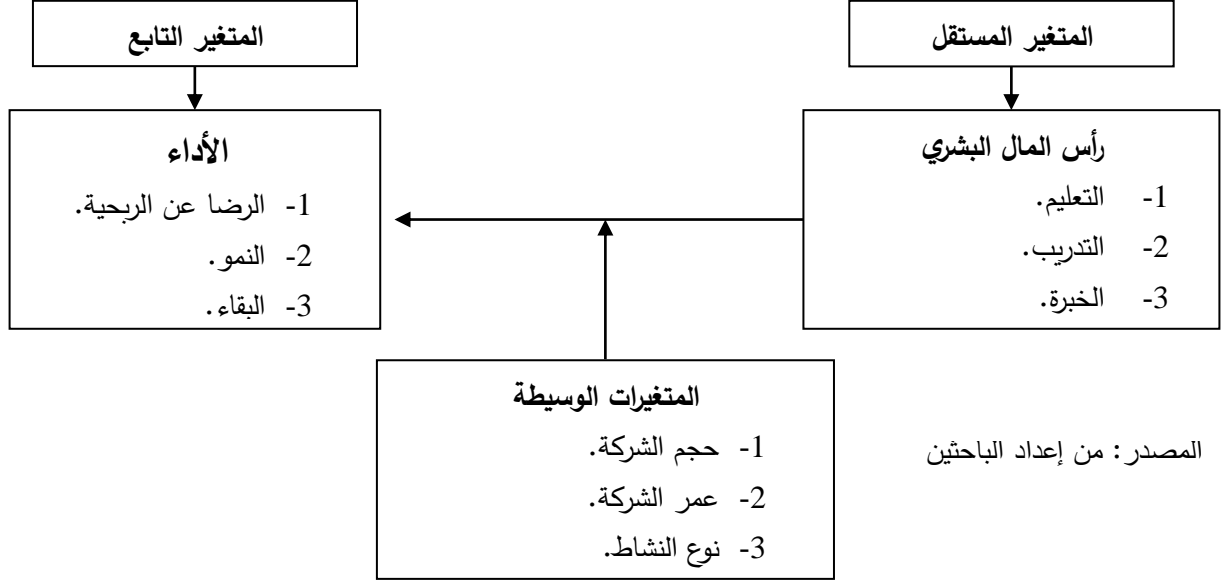
- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تعليم مجموع الإداريين من أفراد العائلة على أداء الشركة.
 - 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تدريب مجموع الإداريين من أفراد العائلة على أداء الشركة.
 - 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى خبرة مجموع الإداريين من أفراد العائلة على أداء الشركة.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الشركة من حيث (الحجم، والعمر، ونوع النشاط) على أدائها.

الفرضيات الفرعية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحجم الشركة العائلية على أدائها.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمر الشركة العائلية على أدائها.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنوع نشاط الشركة العائلية على أدائها.

نموذج الدراسة:

تم تصميم الدراسة وتحديد متغيراتها كما في الشكل (1) التالي:



شكل رقم (1): نموذج الدراسة

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحديد أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية،

أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة فتتمثل في:

- 1- بيان أثر التعليم الذي يمتلكه أفراد العائلة على أداء شركتهم العائلية.
- 2- بيان أثر تدريب أفراد العائلة على أداء شركتهم العائلية.
- 3- بيان أثر الخبرة التي يمتلكها أفراد العائلة على أداء شركتهم العائلية.
- 4- بيان أثر حجم الشركة العائلية على أدائها.
- 5- بيان أثر عمر الشركة العائلية على أدائها.
- 6- بيان أثر نوع نشاط الشركة العائلية على أدائها.

أهمية الدراسة:

أصبح موضوع الشركات العائلية موضوعاً حديثاً يتطلب المزيد من البحث والدراسة، خاصة بالنسبة للدول النامية، وذلك لما تتمتع به الشركات العائلية من خصوصيات مميزة، وكذلك بسبب أهمية كل من رأس المال البشري الذي يوفره أفراد العائلة، حيث إن هناك أهمية كبيرة لرأس المال هذا في عالم الأعمال اليوم، الذي يوصف بأنه عصر المعرفة. وكان القصد من إجراء هذه الدراسة الأمل في تقديم إضافة علمية جديدة تربط ما بين هذه المفاهيم الحديثة بسبب أهميتها وحداثتها.

كذلك فإن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في فلسطين (حسب علم الباحثين)، ولذا ستكون من الدراسات الرائدة في هذا المجال لما يمكن أن تساهم به في تطوير هذه المفاهيم لدى الدارسين والمعنيين من جهة، ولأصحاب الشركات العائلية من جهة أخرى، خاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي لما تمخضت عنه الدراسة من نتائج وتوصيات.

محددات الدراسة:

ستتصدر هذه الدراسة على الشركات العائلية الفلسطينية المدرجة في السجل التجاري للشركات عام 2007، والعاملة في محافظة الخليل، لغرض دراسة أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء هذه الشركات، وبالتالي فإن محددات هذه الدراسة تتمثل في:

- 1- تعميم نتائج هذه الدراسة محدد بمحافظة الخليل فحسب.
- 2- الاعتماد في جمع البيانات على وجهات نظر المبحوثين فحسب.

منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية العاملة في محافظة الخليل والمدرجة في السجل التجاري لدى وزارة الاقتصاد الوطني لعام 2007، والتي يبلغ عددها (2087) شركة موزعة حسب الحجم والنشاط الاقتصادي، كما يتبين من الجدول رقم (1). وقد تم الاستناد إلى عدد العاملين الإجمالي في تلك الشركات كمؤشر عن حجم الشركة وفقاً للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2008).

جدول رقم (1)

توزيع الشركات العائلية في محافظة الخليل حسب الحجم والنشاط الاقتصادي.

الحجم	نوع النشاط	تجاري	صناعي	خدمي	المجموع
صغيرة		1180	440	91	1711
كبيرة		267	97	12	376
المجموع		1447	537	103	2087

المصدر: وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، السجل التجاري للشركات 2007، رام الله. فلسطين.

العينة:

تم اختيار عينة طبقية/ عشوائية⁽¹⁾ معدلة بمعامل تصحيح كوكران (Cochran, 1977) للتوصل إلى العدد

(1) تم تحديد حجم العينة المناسب باستخدام المعادلة رقم (1) التالية: (طشوش، 2001).
معادلة رقم (1)
$$n = \frac{N\sigma^2}{(N-1)D + \sigma^2}$$
 حيث: N: حجم المجتمع، σ^2 : التباين، B: مقدار الخطأ المسموح به.

النهائي للعينات لمعالجة حالة الطبقات التي يزيد حجمها على 5% من حجم المجتمع، وبذلك بلغ حجم العينة (275) شركة، منها (181) شركة صغيرة، و(94) شركة كبيرة موزعة على القطاعات الثلاثة.

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة باستخدام معامل تصحيح كوكران

نوع النشاط	الحجم	تجاري	صناعي	خدمي	المجموع	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاستجابة
صغيرة	83	67	31	181	141	77.9%	
كبيرة	56	32	6	94	72	76.6%	
المجموع	139	99	37	275	213	77.4%	
الاستبانات المستردة	107	79	27	213			
نسبة الاستجابة	77.0%	79.8%	73.0%	77.4%			

وتم تصميم استبانة لجمع البيانات الضرورية، تم تنفيذها عن طريق المقابلة المهيكلية مع مالك الشركة أو رئيسها التنفيذي الأعلى الذي وفر المعلومات عن نفسه وعن أفراد العائلة في الشركة، وتم الاتصال بالشركات للحصول على البيانات، فاستجابت (213) شركة، وبذلك، بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 77.45%، كما يتبين من الجدول رقم (2).

التعريفات الإجرائية:

- 1- رأس المال البشري: تم تقدير إجمالي رأس المال البشري الذي يُوفّره أفراد العائلة للشركة بمقياسين:
 - العمر، والمتوسط العام لأعمار أفراد العائلة الذين يشغلون مواقع إدارية فيها، علمًا بأن العمر هو مؤشر يستخدم - غالبًا - لتقدير خبرة الفرد، وبافتراض أنه كلما تقدم الفرد في العمر، ارتبط ذلك بخبرة أكبر. وقد تم استخدام العمر كمؤشر عام، لم يتم جمعه بالمؤشر الأساسي لتداخلهما.
 - إجمالي رأس المال البشري = مجموع سنوات (التعليم + الخبرة + التدريب) * عدد أفراد العائلة العاملين في المواقع الإدارية (وهي مدير دائرة أو رئيس قسم أو نائب لهما).

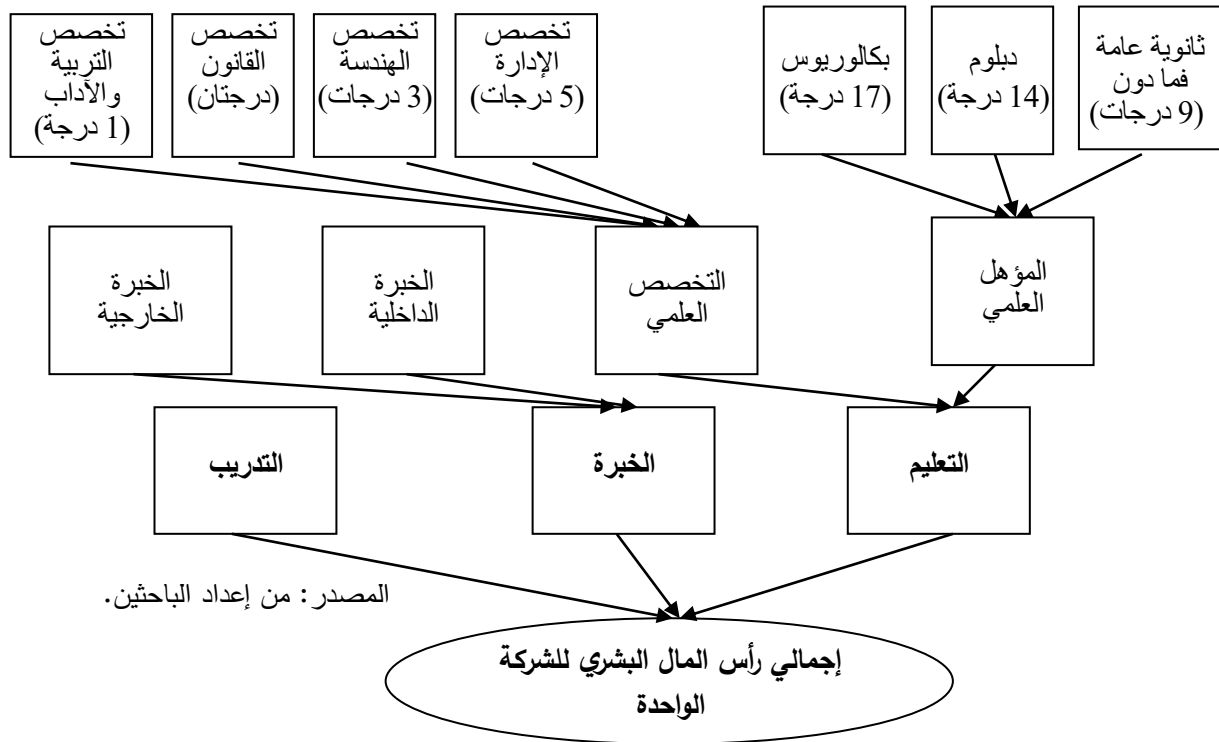
وتم تقدير هذه المكونات كما يلي:

- أ- التعليم: يشمل عدد سنوات الدراسة وطبيعة التخصص، وتم تقدير عدد سنوات التعليم التي اجتازها كل فرد من أفراد العائلة، بافتراض أنها تسع سنوات للحاصلين على الثانوية العامة فما دون، 14 سنة للدبلوم، و17 سنة للحاصلين على شهادة البكالوريوس أو يزيد.
- كما أعطيت أوزان تقديرية للتخصصات في ضوء فائدتها المباشرة لإدارة العمل، وكما يلي: وزن (5) لتخصص الإدارة أو أحد فروعها، باعتبارها ترتبط مباشرة بعمل الشركة، (3) لتخصص الهندسة، لحاجة الشركات الصناعية لهذا التخصص، (2) لتخصص القانون، (1) لتخصص التربية والآداب.

ب- **الخبرة:** تم تقديرها على أساس مجموع سنوات العمل في الشركة، ومنذ سنوات الطفولة (خبرة داخلية) أو خارجها (خبرة خارج الشركة).

ج- **التدريب:** معادلة كل دورة تدريبية شارك فيها أي من أفراد العائلة الذين يشغلون مواقع إدارية بسنة تعليم نتيجة الافتراض بأنه عندما يشارك الإداري في دورة ما فهو يحقق ما يعادل ما يحققه الطالب في سنة دراسية.

ويخلص الشكل (2) هذه التقديرات.



شكل رقم (2): تقدير إجمالي رأس المال البشري للشركة العائلية

المصدر: من إعداد الباحثين.

2- **أداء الشركة:** تم تقديره على أساس الرضا عن الربحية والبقاء والنمو، وتم استخدام الرضا عن الربحية لصعوبة الحصول على أرقام موضوعية عن الربحية، وكذلك لاختلاف أنشطة الشركات، وتم تقديره من خلال رضا المالك عن ربحية العمل ومقارنة ربحيته بربحية المنافسين وبالإستثمار في الشركة وبجهد المبذول، كما تم تقدير النمو على أساس النمو في حجم المبيعات وفي الحصة السوقية وفي حجم العمل وعدد العاملين، وتقدير البقاء في ضوء التخطيط والتغييرات في العمل والأنظمة والإستثمار في التكنولوجيا.

وجاءت أسئلة الأداء على شكل مقياس ليكرت الخماسي من موافق جدًا إلى معارض جدًا.

3- إشغال موقع إداري: تم اعتبار كل من يشغل، من بين أفراد العائلة، موقع مدير دائرة أو رئيس قسم أو نائب لهما - أنه يشغل موقعًا إداريًا.

المعالجة الإحصائية:

- تم استخدام الاختبارات التالية، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:
- اختبار t لتحديد دلالة الاختلافات في مؤشرات الأداء، وتأثير حجم الشركة على أدائها.
- تحليل التباين الأحادي.
- اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير مكونات رأس المال البشري على الأداء.
- اختبار F لقياس أثر نوع نشاط الشركة وعمرها وحجمها على الأداء واختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

نتائج الدراسة:

فيما يلي اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

عدد وخصائص الشركات المبحوثة:

يتضمن الجدول رقم (3) عدد وخصائص الشركات التي شملتها الدراسة، ومنه يتبين أن حوالي نصف العينة (50.2%) المكونة من 213 شركة، كانت شركات تجارية، تليها الشركات الصناعية (بنسبة 37.1%)، وأخيرًا الشركات الخدمية (بنسبة 12.7%). وشكلت الشركات الصغيرة النسبة الكبرى منها (66.2%) بتصنيف الجهاز المركزي للإحصاء، مقابل 33.8% شركات كبيرة، وهو ما عززته البيانات عن عدد العاملين فيها، حيث بلغ (11) موظفًا فقط، كما بلغ المتوسط لحوالي النصف (44.9%) خمسة موظفين فقط، وشكل أفراد العائلة حوالي 45% من مجموع العاملين فيها، كما إنها مملوكة بشكل رئيس من قبل العائلة، حيث لم تتجاوز نسبة المالكين من غير أفراد العائلة الـ 8%، أي أن العينة تكونت من شركات يملكها ويديرها ويعمل فيها عاملون من أفراد العائلة.

بالنسبة لأعمار هذه الشركات، تراوح عمر النسبة الكبرى منها بين 11-20 سنة (بنسبة 55.9%)، تليها الشركات التي مضى على تأسيسها أكثر من 21 سنة (24.4%)، وأخيرًا الشركات التي يقل عمرها عن 10 سنوات (بنسبة 19.7%)، هذه الأرقام تبين أن الشركات العائلية التي شملتها الدراسة هي شركات صناعية صغيرة وناجحة نسبيًا، كما يدلل بقاؤها في الظروف القاسية للضفة الغربية.

جدول رقم (3)

خصائص الشركات المبحوثة

نوع النشاط		تجاري		صناعي		خدمي		المجموع الكلي	
		النسبة	تكرارات	النسبة	تكرارات	النسبة	تكرارات	النسبة	تكرارات

صغيرة	64	%59.8	53	%67.1	24	%88.9	141	%66.2
كبيرة	43	%40.2	26	%32.9	3	%11.1	72	%33.8
المجموع	107		79		27		213	
النسبة الإجمالية	%50.2		%37.1		%12.7		%100	
10 سنوات فأقل	28	%26.2	5	%6.3	9	%33.3	42	%19.7
من 11-20 سنة	65	%60.7	38	%48.1	16	%59.3	119	%55.7
أكثر من 21 سنة	14	%13.1	36	%45.6	2	%7.4	52	%24.4
المجموع	107		79		27		213	
النسبة الإجمالية	%50.2		%37.1		%12.7		%100	
من أفراد العائلة	576	%43.4	372	%46.2	119	%49.2	1067	%44.9
من خارج العائلة	752	%56.6	434	%53.8	123	%50.8	1309	%55.1
المجموع/المتوسط	1328 (13)		806 (11)		242 (1)		2376 (9)	
النسبة الإجمالية	%51.7		%38.7		%9.6		%100	
من أفراد العائلة	47	%73.4	80	%86	9	%90	123	%91.8
من خارج العائلة	17	%26.6	13	%14	1	%10	11	%8.2
المجموع	64		93		10		167	
النسبة الإجمالية	%38.3		%55.7		%6		%100	

خصائص أصحاب الشركات المبحوثة:

استندت النتائج إلى البيانات التي وفرها مالكو الشركات أو مديروها التنفيذيون، وكانوا جميعاً من الذكور، كما كانت النسبة الكبرى منهم (40.4%) بعمر 50 سنة أو يزيد، ولم تتجاوز نسبة من يقل عمرهم عن 36 سنة الـ (29.1%) من المجموع. كذلك، كان المؤهل العلمي للنسبة الكبرى منهم (62.9%) هو الثانوية العامة فأقل، تليهم فئة حملة شهادة البكالوريوس فأعلى (29.6%)، وأقلهم فئة حملة شهادة الدبلوم (7.5%). وبلغت نسبة من تزيد خبرتهم في مجال العمل على 20 سنة (25.4%) من المجموع، ومن يملكون خبرة بين 10-20 سنة (41.1%)، أما الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات فشكّلوا حوالي 30% من المجموع.

تبين هذه الأرقام أنّ أصحاب الشركات العائلية الفلسطينية و/أو مديريها التنفيذيين هم - عموماً - ذكور، وأن النسبة الكبرى منهم بعمر 50 سنة أو يزيد، يحملون شهادة الثانوية العامة أو أقل، ولديهم خبرة في مجال العمل بين 10-20 سنة.

جدول رقم (4)

الخصائص الديموغرافية لأصحاب الشركات المبحوثة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	213	%100

أثر رأس المال البشري على أداء الشركات. . .

0	0	أنثى	
%29.1	62	أقل من 35 سنة	العمر
%30.5	65	35-50 سنة	
%40.4	86	أكبر من 50 سنة	
%62.9	134	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
%7.5	16	دبلوم	
%29.6	63	بكالوريوس فأعلى	
%29.6	63	أقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي
%45.1	96	10-20 سنة	
%25.4	54	أكثر من 20 سنة	
%89.7	191	صاحب الشركة	الموقع الوظيفي الذي يشغله
%10.3	22	المدير التنفيذي	

أفراد العائلة العاملون في الشركات العائلية وإجمالي رأس المال للإداريين:

بلغ إجمالي عدد العاملين في الشركات التي شملتها هذه الدراسة (2376) موظفًا، منهم (1067) موظفًا من أفراد العائلة يشكلون حوالي 45% من مجموع العاملين.

ويتكون هؤلاء من مجموعتين، المجموعة الأولى.. عاملون بمواقع إدارية، وبلغ عددهم (773) شخصًا، (استخدمت خصائصهم في احتساب رأس المال البشري الذي يوفره للشركة)، والمجموعة الثانية.. أفراد يشغلون وظائف غير إدارية.

يتضمن الجدول رقم (5) خصائص هذه الفئة من أفراد العائلة، بالإضافة إلى خصائص استخدمت في تقدير رأس المال البشري الذي يوفره للشركة.

يظهر الجدول رقم 5 أن 85.6% منهم هم من الذكور، يشغلون مواقع تتوزع بين مدير ورئيس قسم ونائب رئيس قسم. كما تراوحت أعمار 45.5% منهم بين 35-50 سنة، والذين تزيد أعمارهم على 50 سنة 21% من المجموع، ولم يشكل الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة 33.5% من المجموع، أي أن النسبة الكبرى منهم هم من ذوي الأعمار المتقدمة، وبالتالي هم ممن يملكون المزيد من المعرفة والكثير من سنوات الخبرة.

أما من حيث التعليم، فإن 60.8% منهم أكملوا الدراسة الثانوية العامة أو ما دون ذلك، أي حصلوا على ما تم تقديره بتسع سنوات تعليم رسمي فقط لكل منهم، كما بلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم 14.8% من المجموع، وبحيث لم تتجاوز نسبة من أكملوا دراسة البكالوريوس أو يزيد على 24.4%، وبذلك شكل متوسط عدد سنوات التعليم للفرد الواحد حوالي 11.8 (بحسب الثانوية العامة)، ومتوسط سنوات التعليم النظامي للشركة الواحدة 42.5

سنة فقط. هذه الأرقام تكشف عن محدودية تعليم هؤلاء الإداريين، ويمكن أن نعزو ذلك إلى أعمارهم، ولكنه يعكس أيضًا اهتمامًا محدودًا بالتعليم. وهي نتيجة ملفتة للنظر، خاصة في ضوء الاهتمام المعروف للفلسطينيين بالتعليم.

هذه الأرقام انعكست على أعداد من يمتلكون تخصصًا علميًا، حيث شكل من لا يحملون تخصصًا علميًا (لأنهم يحملون شهادة الثانوية العامة أو أقل) 60.8% من المجموع. بالنسبة للباقيين (وعددهم 303 إداريين) بلغت نسبة الذين يملكون تخصصًا في الإدارة أو أحد فروعها 26.9% من مجموع الإداريين، تليهم نسبة من يحملون تخصصًا في التربية أو الآداب والتي بلغت 8.2%، كما شكل من يملكون تخصصًا في كل من الهندسة والقانون 2.7% لكل منهما. هذه النسب توحى بأن الشركات العائلية لا تزال تهمل توجيه الأبناء نحو تخصصات تخدم العمل، كالإدارة والهندسة.

وعند تقدير "أوزان" هذه التخصصات للشركة، من حيث أهميتها لإدارة العمل، بلغ الوزن العام 3.8 من مدى تراوح بين 5 لتخصصات الإدارة (باعتبارها التخصص ذات الفائدة الأكبر) و1 لتخصصات التربية والآداب (وهي التخصصات الأقل فائدة).

المكون الآخر المهم لرأس المال البشري هو سنوات الخبرة التي يملكها الفرد، وهو مكون مهم ويحتل مكانة خاصة في الشركة العائلية التي تتميز بكونها توفر موقعًا لاكتساب أفراد العائلة الخبرة، حيث يبدأ الأطفال - غالبًا - بالتواجد في الشركة والعمل فيها، فيحصلون على خبرة عمل لا تتوافر لأبناء الموظفين، بل إنهم يحصلون على هذه الخبرة من خلال المناقشات حول شؤون العمل التي تحصل في حياتهم اليومية.

جدول (5)

خصائص أفراد العائلة في المواقع الإدارية
ورأس المال البشري الذي يتمتعون به

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	662	%85.6
	أنثى	111	%14.4
	المجموع	773	%100
الموقع الوظيفي	مدير دائرة	244	%31.6
	رئيس قسم	233	%30.1
	نائب رئيس قسم	296	%38.3
	أقل من 35 سنة	259	%33.5
العمر	من 35 - 50 سنة	352	%45.5
	أكبر من 50 سنة	162	%21.0
	ثانوية عامة فما دون	470	%60.8
	الدبلوم	112	%14.8
مستوى التعليم	بكلوريوس أو يزيد	191	%24.4
	متوسط سنوات التعليم للشركة الواحدة	42.5 سنة	
	متوسط سنوات تعليم للإداري الواحد	11.5 سنة	
	بدون تخصص	470	%61.0
التخصص الأكاديمي	الإدارة وفروعها	200	%26.9
	الهندسة	20	%2.7
	القانون	20	%2.7
	التربية والآداب	63	%8.2
	متوسط الوزن للشركة الواحدة	3.4	
	متوسط الوزن للإداري الواحد	0.9	
	سنوات الخبرة داخل الشركة	9629	%77.9
سنوات الخبرة	سنوات الخبرة خارج الشركة	2736	%22.1
	إجمالي سنوات الخبرة	12365	
	متوسط للشركة الواحدة	58	
	متوسط للإداري الواحد	16	
	إجمالي عدد دورات التدريب	1554	
التدريب	المتوسط للشركة الواحدة	7.3	
	المتوسط للفرد الواحد	2.1	
	المجموع للعينة	24129	(1556+12365+10208)
إجمالي رأس المال البشري سنوات تعليم + سنوات خبرة + دورات تدريب	المتوسط للشركة الواحدة	113.3	(7.3+58.0+48.0)
	الموسم للفرد الواحد	31.2	(2.1+11.5)

بلغ مجموع سنوات الخبرة التي يملكها الإداريون حوالي 12,365 سنة خبرة، النسبة الكبرى منها في الشركة نفسها (حوالي 77.9 % من المجموع)، مما يدل على أن الشركة تمثل موقعاً مهماً للتأهيل، والذي قد يبدأ منذ الطفولة، وبذلك، بلغ مجموع سنوات الخبرة للفرد الواحد حوالي 16 سنة خبرة، وهي تزيد بشكل واضح على سنوات التعليم النظامي البالغة 11.8 سنة فقط، كما بلغت للشركة الواحدة حوالي 58 سنة، منها 45.2 سنة خبرة داخلية و12.8 سنة خبرة خارجية.

أما بالنسبة للتدريب، وهو المكون الأخير لرأس المال البشري، فقد أظهرت النتائج أن إجمالي عدد الدورات التي شارك فيها 733 إدارياً يعملون في 213 شركة بلغ 1556 دورة، بمتوسط 7.3 دورة للشركة الواحدة و2.1 دورة للفرد الواحد، وهي أرقام خجولة إذا ما تم أخذ محدودية سنوات التعليم النظامي بنظر الاعتبار، والتي هناك حاجة لتعويضها بالمشاركة في دورات تدريب.

إجمالي رأس المال البشري حسب خصائص الشركة:

يتضمن الجدول رقم (6) تقديراً لإجمالي رأس المال البشري الذي يوفره أفراد العائلة الذين يشغلون مواقع إدارية فيها، وذلك من خلال احتساب الإجمالي للتعليم، والخبرة، والتدريب، يظهر الجدول أن إجمالي رأس المال الذي يوفره لشركاتهم يقدر بحوالي 113.3 سنة للشركة الواحدة، وتأتي الخبرة العملية في المرتبة الأولى في تكوين هذا الرقم، (حوالي 58 سنة للشركة الواحدة)، يليها التعليم النظامي (حوالي 48 سنة)، في حين يأتي التدريب في المرتبة الأخيرة، حيث لم يوفر إلا حوالي سبع سنوات/ دورة للشركة الواحدة، مما يعني أن الشركات اعتمدت بالدرجة الرئيسة على الخبرة العملية، والدرجة الأقل على التدريب.

واختلف رأس المال البشري حسب خصائص الشركات، حيث جاء الرقم الأكبر للشركات الكبيرة (124.6 سنة للشركة الواحدة)، شكلت الخبرة العملية الجانب الأكبر فيه (63.6 سنة)، يليه متوسط سنوات التعليم (56.1)، ثم التدريب (4.9)، في حين كان إجمالي رأس المال البشري للشركات الصغيرة (107.4 سنة)، ساهمت الخبرة العملية ب (55.3 سنة) منه، والتعليم (43.6 سنة)، ثم (8.5 سنة/دورة) من التدريب.

أما بالنسبة للاختلافات حسب نوع النشاط، فقد كان المتوسط الأكبر في الشركات التجارية 118.8 سنة، تكونت من 62.6 سنة خبرة + 50 سنة تعليم + 5.6 سنة تدريب، تلتها الشركات الخدمية ب 115.3 سنة، تكونت من 57.9 سنة خبرة + 46.9 سنة تعليم + 10.5 سنة تدريب، ثم الشركات الصناعية ب 57.9 سنة، تكونت من 105.2 سنة تكونت من 51.9 سنة خبرة عملية + 44.8 سنة تعليم + 8.5 سنة للتدريب.

واختلفت أيضاً حسب عمر الشركة، فقد كان المتوسط الأكبر في الشركات التي يزيد عمرها على 21 سنة، ثم للشركات التي مضى على تأسيسها 11-20 سنة، ثم للشركات التي مضى على تأسيسها 10 سنوات أو أقل (130.2 سنة، و118.7 سنة و76.9 على التوالي)، وكانت مساهمة الخبرة هي الأعلى بالنسبة لجميع الأعمار، يليها التعليم ثم التدريب، مع اختلاف مقدار كل منها.

أداء الشركات:

تمَّ استخدام الرضا عن الربحية والنمو والبقاء كمقاييس مهمة لأداء الشركات العائلية، التي هي عمومًا شركات صغيرة نسبيًا، وشركات أهلية غير ملزمة بالإفصاح عن حساباتها، ولا تميل إلى ذلك.

الرضا عن الربحية:

تمَّ تقديرُ الربحية من خلال رضا مالك الشركة أو مديرها التنفيذي الأعلى عن الربحية المتحققة، وفي ضوء: حجم الجهد المبذول، مبلغ رأس المال المستثمر، ربحية المنافسين، والوضع الاقتصادي العام.

جدول (6)

إجمالي رأس المال البشري الذي يوفره أفراد العائلة ومكوناته حسب خصائص الشركة

رأس المال البشري	عدد الشركات	التعليم		الخبرة		التدريب		رأس المال البشري	
		المجموع للشركات	المتوسط للشركة	المجموع للشركات	المتوسط للشركة	المجموع للشركات	المتوسط للشركة	المجموع للشركات	المتوسط للشركة
حجم الشركة	صغيرة	141	6176	43.6	7783	55.3	1201	8.5	15160
	كبيرة	72	4032	56.1	4582	63.6	355	4.9	8969
نوع نشاط الشركة	تجارة	107	5405	50.0	6700	62.6	603	5.6	12708
	صناعة	79	3536	44.8	4102	51.9	670	8.5	8308
	خدمات	27	1267	46.9	1563	57.9	283	10.5	3113
عمر الشركة	10 سنة فأقل	42	1440	34.3	1680	40.0	110	2.6	3230
	من 11-20 سنة	119	5758	48.4	7135	60.0	1236	10.4	14129
	من 21-30 سنة	52	3010	57.9	3550	68.3	210	4.0	6770
	الإجمالي	213	10208	48.0	12365	58.0	1556	7.3	24129

تظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام للرضا عن الربحية بلغ (2.99)، وهو يقل قليلاً عن تقدير "محايد" في المقياس الخماسي الذي استخدم في تصميم الاستبانة. وكانت أكثر الفقرات إيجابية تلك المتعلقة بتقدير الربحية مقارنة مع رأس المال المستثمر في الشركة، بمتوسط حسابي (3.26)، تليها الفقرة التي تتعلق بالربحية مقارنة مع ما حققته الشركات المنافسة (3.15)، ثم الربحية مقارنة بحجم الجهد المبذول بمتوسط (2.98)، ثم الربحية المتحققة في ضوء الوضع الاقتصادي العام بمتوسط (2.85)، وكان المتوسط الأدنى هو الرضا عن حجم الأرباح المتحققة سنوياً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.69). هذه الأرقام تبين أن ثلاث من الفقرات الخمس الخاصة بتقدير الرضا عن الربحية كانت بمستوى يقل عن المحايد، وأن فقرتين فقط (الربحية بالمقارنة مع رأس المال ومع ربحية المنافسين) جاءت بمستوى يزيد على المحايد. وهي نتائج تبدو منطقية إذا ما راعينا الظروف السياسية والاقتصادية للأراضي الفلسطينية، وكذلك، أعمار هذه الشركات التي قد يكون مبلغ رأس المال المستخدم في إقامتها محدوداً مقارنة مع متطلبات العصر الحديث.

وقد اختلف الرضا عن الربحية حسب خصائص الشركة، فالرضا عن الربحية جاء الأعلى في الشركات الصغيرة منه في الشركات الكبيرة (بمتوسط 3.00 للصغيرة مقابل 2.96 للكبيرة)، كما اختلف حسب طبيعة نشاطها، حيث جاء الرضا أعلى في الشركات الخدمية، ثم الصناعية، ثم التجارية: (3.33، ثم 3.06 ثم 2.85 على التوالي). وفيما يتعلق بعمر الشركة، كان الرضا الأعلى عن الربحية في الشركات التي يتراوح عمرها بين (11-20) سنة بمتوسط (3.04)، يليه للشركات التي يقل عمرها عن 10 سنوات (2.95)، وأدناه للشركات الأقدم والتي يزيد عمرها على 21 سنة (2.88).

باختصار، كان الرضا عن الربحية ضعيفاً، وكان أفضل مجال للرضا هو الرضا عن الربحية مقارنة مع رأس المال المستثمر، كما كان الرضا الأكثر في الشركات الصغيرة، التي تمارس النشاط الخدمي، ومضى على تأسيسها بين (11-20) سنة.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t ومستوى الدلالة لمؤشر الرضا عن الربحية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
1	نشعر بالرضا من حجم الأرباح المتحققة سنوياً عموماً	2.69	1.13	-3.99	000.
2	إن حجم الأرباح التي تحققها الشركة سنوياً يتلاءم وحجم الجهد المبذول	2.98	1.08	-.25	008.
3	إن حجم الأرباح التي تحققها الشركة سنوياً يتلاءم وحجم رأس المال المستثمر	3.26	1.33	2.83	050.
4	إن حجم الأرباح التي تحققها الشركة سنوياً يعتبر جيداً مقارنة مع المنافسين	3.15	.89	2.54	120.
5	هنالك تناسب بين حجم الأرباح المتحققة سنوياً والوضع الاقتصادي العام	2.85	.94	-2.26	250.
757.	المجموع العام	2.99	.62	-.29	
المتوسط الحسابي للرضا عن الربحية حسب الخصائص المختلفة للشركات:					
حجم الشركة	صغيرة	3.00			
	كبيرة	2.96			
نوع النشاط	تجارة	2.85			
	صناعة	3.06			
	خدمات	3.33			
عمر الشركة	أقل من 10 سنوات	2.95			
	بين 10-20 سنة	3.04			
	أكثر من 20 سنة	2.88			

النمو:

تم تقدير نمو الشركة من خلال إجابات مالكيها عن أسئلة تتعلق بنمو كل من (حجم العمل، المبيعات، الحصة السوقية، حجم الإنتاج، وعدد العاملين) خلال السنوات الخمس الأخيرة.

يتضمن الجدول رقم (8) النتائج الخاصة بهذا المؤشر، ومنه يتبين أن المتوسط العام لتقديرات النمو بلغ (3.98)، وهذا المتوسط يعتبر مقبولاً وإيجابياً وقريباً من إجابات "موافق" في المقياس الخماسي.

كانت الفقرة التي أعطت أعلى متوسط هي "النمو في المبيعات"، بمتوسط حسابي (4.24 بين موافق وموافق جدًا)، تليها فقرة النمو في الحصة السوقية (بمتوسط 4.10)، ثم النمو في حجم الإنتاج (4.00)، فالنمو في عدد العاملين (3.95)، في حين جاءت الفقرة الخاصة بالنمو في حجم العمل بالمتوسط الأدنى (3.60).

وفيما يتعلق بخصائص الشركات، جاء المتوسط الحسابي للنمو في الشركات الصغيرة أعلى منه للشركات الكبيرة (4.04 للصغيرة و3.86 للكبيرة)، كما كان أعلى في الشركات الخدمية (4.10) يليه نمو الشركات التجارية (4.03)، ثم نمو الشركات الصناعية (بمتوسط 3.86). واستنادًا لعمر الشركة، كان النمو الأكبر هو في الشركات التي يزيد عمرها على 21 سنة (4.28)، ثم الشركات التي مضى على تأسيسها 11-20 سنة (3.91)، وأخيرًا الشركات الأحدث والتي يقل عُمرها عن 10 سنوات (3.80).

وعليه، فإنَّ النمو الأعلى هو في حجم المبيعات كمؤشر عام، وأعلى في الشركات الصغيرة والشركات الخدمية والشركات التي يزيد عمرها على 21 سنة.

جدول رقم (8)

نمو الشركات العائلية حسب خصائص الشركة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t ومستوى الدلالة لمؤشر النمو

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	مستوى دلالة
1.	حققت الشركة نموًا جيدًا في حجم العمل خلال السنوات الخمس الأخيرة	3.60	41.1	7.70	.000
2.	إن حجم النمو في المبيعات خلال السنوات الخمس الأخيرة جيد	4.24	.75	24.16	.000
3.	حققت الشركة نموًا جيدًا في الحصة السوقية خلال السنوات الخمس الأخيرة	4.10	.87	18.52	.000
4.	إن حجم الإنتاج الذي تحققه الشركات في السنوات الخمس الأخيرة يعتبر جيدًا	4.00	.61	23.76	.000
5.	هناك نمو وزيادة دائمة في عدد العاملين من سنة لأخرى	3.95	.72	19.18	.000
	المجموع العام	3.98	.51	27.90	.000
المتوسط الحسابي للنمو حسب الخصائص المختلفة للشركات:					
حجم الشركة	صغيرة	4.04			
	كبيرة	3.86			
نوع النشاط	تجارة	4.03			
	صناعة	3.86			
	خدمات	4.10			
عمر الشركة	أقل من 10 سنوات	3.80			
	بين 10-20 سنة	3.91			
	أكثر من 20 سنة	4.28			

البقاء:

تم تقدير البقاء من خلال إجابات مالك الشركة عن مجموعة إجراءات وعمليات تعكس ثقة إدارة الشركة بالمستقبل، ومنها التخطيط للبقاء ولأمد طويل، تطوير التكنولوجيا المستخدمة، القيام بإجراء تغييرات في صيغ

العمل، إجراء تغييراتٍ مستمرة في الهيكل التنظيمي، والشعور بالقدرة على الاستمرار. ويتضمن الجدول رقم (9) النتائج الخاصة بهذا المؤشر.

بلغ المتوسط العام للبقاء (4.02) وهو متوسط يزيد بشكل بسيط جدًا على إجابة "موافق" بالمقياس الخماسي المعتمد، مما يدل على رضا عن احتمالات البقاء، خاصة عند مقارنته بالرضا عن الربحية (2.99) والنمو (3.98).

وكانت الفقرة الأفضل هي الفقرة المتعلقة بإجراء تغييراتٍ مستمرة في الهيكل التنظيمي (بمتوسط حسابي 4.33)، تليها فقرة القدرة على الاستمرار في العمل لفترة غير محددة، (بمتوسط 3.96)، ثم تطوير التكنولوجيا المستخدمة (بمتوسط 3.95)، ثم التخطيط للمستقبل، (3.93)، وأخيرًا جاءت الفقرة المتعلقة بإجراء تغييراتٍ في صيغ العمل وتغيير الأنشطة فكان متوسطها الحسابي (3.91).

ولم يكن هناك اختلاف بين الشركات حسب الحجم، حيث بلغ متوسط مؤشر البقاء (4.02) لكل من الشركات الكبيرة والصغيرة، ولكنه كان الأعلى للشركات التجارية، ثم الخدمية، ثم الصناعية (4.02، 3.98، ثم 3.93 على التوالي). كما اختلف حسب عمر الشركة، حيث أظهر عمر الشركة علاقة خطية حيث كان المتوسط الأعلى هو للشركات التي يزيد عمرها على 21 سنة، تليها الشركات التي انقضى على تأسيسها 11-20 سنة، ثم التي يقل عمرها عن عشر سنوات (4.24، 4.00، 3.80 على التوالي).

جدول رقم (9)

بقاء الشركات العائلية حسب خصائص الشركة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t ومستوى الدلالة لمؤشر البقاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
1	نسعى لتطوير التكنولوجيا المستخدمة	3.95	.89	615.5	.000
2	نقوم بإجراء تغييرات في صيغ العمل وتغيير الأنشطة	3.91	.75	217.7	.000
3	نجري تغييرات مستمرة في الهيكل التنظيمي	4.33	.64	230.3	.000
4	نخطط لعشر سنوات قادمة	3.93	.86	15.84	.891
5	نشعر بأننا قادرون على الاستمرار لفترة غير محددة	3.96	.90	15.58	.000
	المجموع العام	24.0	.42	35.75	.000
المتوسط الحسابي للبقاء حسب خصائص الشركة					
حجم الشركة	صغيرة	4.02			
	كبيرة	4.02			
نوع النشاط	تجارة	4.09			
	صناعة	3.93			
	خدمات	3.98			
عمر الشركة	أقل من 10 سنوات	3.80			
	بين 10-20 سنة	4.00			
	أكثر من 20 سنة	4.24			

تظهر هذه النتائج أن الشركات العائلية الفلسطينية تمتلك درجة عالية من الرضا عن فرصها في البقاء، كما تملك هياكل تنظيمية مرنة قامت بإجراء تغييرات مستمرة فيها، كما قامت بتطوير التكنولوجيا، والتخطيط لأجل طويل، وكان أضعف مؤشر للبقاء هو إجراء تغييرات في صيغ عملها وتغيير أنشطتها، ومع ذلك جاء المتوسط للإجابات عاليًا نسبيًا (3.91). ولم تختلف الشركات الصغيرة والكبيرة في هذا المجال، في حين كان هذا المؤشر أفضل في الشركات التجارية، وارتفع مع زيادة عمر الشركة.

إجمالي الأداء:

يتضمن الجدول رقم (10) المجموع للمؤشرات المعتمدة لتقدير الأداء (رضا عن الربحية + نمو + بقاء) ومنه يتبين أن المتوسط العام بلغ (3.66) وهو بين تقدير محايد إلى موافق على المقياس الخماسي المعتمد، كما يتبين أن المتوسط الأعلى كان للبقاء، ثم النمو، ثم الرضا عن الربحية الذي جاء ضعيفًا (4.02، 3.98، ثم 2.99 على التوالي).

كما اختلفت الشركات في هذا المجال، فكان إجمالي الأداء أعلى بقليل في الشركات الصغيرة منه في الكبيرة (3.69 و3.61)، وأعلى في الشركات الخدمية ثم التجارية ثم الصناعية (3.81، 3.66، و3.62 على التوالي)، كما ارتبط بشكل خطي مع عمر الشركة، حيث كان المؤشر الأعلى للشركات التي انقضى على تأسيسها 21 سنة، ثم التي انقضى على تأسيسها بين 11-20 سنة، وأخيرًا التي عمرها 10 سنوات أو أقل (3.80، 3.65، و3.52 على التوالي).

بأختصار، كان إجمالي أداء الشركات العائلية الفلسطينية التي شملتها الدراسة يزيد على المتوسط بقليل، وكان الأداء الأفضل هو للشركات الصغيرة التي تمارس نشاطًا خدميًا ويزيد عمرها على 21 سنة. كما كان المؤشر الأكثر إيجابية هو البقاء، والأضعف هو الرضا عن الربحية والذي جاء سلبياً.

هذه الأرقام تدل أيضًا على مصداقية النتائج، حيث شملت العينة شركات مستمرة في العمل ومعمرة نسبيًا، على الرغم من الظروف الصعبة التي تمر بها فلسطين، فيعكس "عدم" الرضا عن الربحية هذه الظروف، لكن مؤشر البقاء يشير أيضًا إلى الجدل وإلى تمسك العائلات الفلسطينية بالشركة.

جدول رقم (10)

إجمالي أداء الشركات العائلية حسب خصائص الشركة

المجموع	مقاييس الأداء			الأداء	
	البقاء	النمو	الرضا عن الربحية	خصائص الشركات	
3.69	4.02	4.04	3.00	صغيرة	حجم الشركة
3.61	4.02	3.86	2.96	كبيرة	
3.66	4.09	4.03	2.85	تجارة	نوع نشاط الشركة
3.62	3.93	3.86	3.06	صناعة	
3.81	3.98	4.10	3.33	خدمات	
3.52	3.80	3.80	2.95	أقل من 10 سنوات	عمر الشركة
3.65	4.00	3.91	3.04	بين (11-20) سنة	
3.80	4.24	4.28	2.88	أكثر من 21 سنة	
3.66	4.02	3.98	2.99	المجموع	

اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة:

تأثير مكونات رأس المال البشري على مؤشرات الأداء:

يتضمن الجدول (11) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير مكونات رأس المال البشري على مؤشرات الأداء، ومنه يتبين أن تأثير رأس المال البشري على الأداء كان قوياً، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار المتعدد (0.930)، وكان التعليم الأكثر تأثيراً، حيث بلغ معامل الانحدار المتعدد له (0.728)، تليه الخبرة (0.550)، وأخيراً التدريب (0.151).

هذه الأرقام تبين أن التدريب كان المؤشر الأقل تأثيراً على الأداء، وهو المؤشر الذي كان الأضعف بين مكونات رأس المال البشري، ويمكن أن نعزو هذه النتيجة إلى عدد من الأسباب، منها ضعف المقياس المستخدم مقارنة مع مقاييس التعليم أو سنوات الخبرة العملية، حيث تكون من عدد دورات التدريب. وسبب محتمل هو ضعف المردود والفائدة التي حققتها الدورات للمشاركين فيها وعدم تلبيتها لاحتياجاتهم، مما قد يكون نتيجة لطبيعة الدورات التي تقدمها مراكز التدريب. وسبب ثالث محتمل هو محدودية شعور الشركات بالحاجة لدورات تدريب متخصصة بسبب بساطة عملها وشعور المسؤولين فيها بأنهم يملكون الخبرة التي يحتاجونها في ظل ظروف الاقتصاد الفلسطيني المعاصر.

هذه النتائج تتكرر مع النتائج الخاصة بتقدير أثر المكونات المختلفة لرأس المال البشري على المؤشرات المختلفة للأداء، فقد جاء التعليم في المرتبة الأولى في تأثيره على جميع مؤشرات الأداء، وكما تكشف معاملات الانحدار: فقد جاء معامل الانحدار للتعليم الأعلى على البقاء (0.643)، يليه التأثير على الرضا عن الربحية (0.637)، ثم التأثير على النمو (0.542). وجاء متغير الخبرة في المرتبة الثانية من حيث التأثير على مؤشرات الأداء، وكان تأثير الخبرة الأقوى على النمو (0.496)، يليه تأثيرها على الرضا عن الربحية (0.445)، ثم تأثيرها على البقاء (0.433). كما جاء تأثير التدريب على مؤشرات الأداء في المرتبة الثالثة، وكان تأثيره ضعيفاً على كل مؤشرات الأداء، والأكثر ضعفاً كان في التأثير على البقاء (0.048).

جدول (11)

أثر رأس المال البشري على الأداء

مؤشرات الأداء	الرضا عن الربحية	النمو	البقاء	مجمّل الأداء
التعليم	**0.637	**0.542	**0.643	**0.728
الخبرة	**0.445	**0.496	**0.433	**0.550
التدريب	*0.158	*0.150	*0.048	*0.151
رأس المال البشري	**0.804	**0.759	**0.753	**0.930

** ذو دلالة على مستوى 0.01 * ذو دلالة على مستوى 0.05

تأثير خصائص الشركة على الأداء:

تم تقدير أثر خصائص موقفية للشركة Contextual (حجم الشركة ونوع نشاطها وعمرها) على أدائها، لتحديد كيف وكم تؤثر هذه العوامل على أدائها.

يتضمن الجدول رقم (12) نتائج اختبار t ، ومنه يتبين عدم وجود تأثير لحجم الشركة على مجمل الأداء، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1.187) ومستوى الدلالة (0.237)، وهي أقل من قيمة t الجدولية (1.645) عند درجات حرية (211 = df)، ومستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذه النتيجة تتكرر بالنسبة لأثر الحجم على الرضا عن الربحية والبقاء، والتأثير الوحيد هو للحجم على النمو، حيث أظهرت الشركات الصغيرة الحجم متوسط أداء أعلى، وهي اختلافات معنوية عند مستوى الدلالة 0.015.

جدول (12)

أثر حجم الشركة على أدائها

نتائج اختبار t لتأثير مؤشر حجم الشركة العائلية على مؤشرات الأداء المختلفة

مستوى الدلالة	قيمة t	المتوسط الحسابي		مؤشرات الأداء
		كبيرة	صغيرة	
0.656	0.446	2.96	3.00	الرضا عن الربحية
0.015	2.459	3.86	4.04	النمو
0.977	0.029	4.02	4.02	البقاء
0.237	1.187	3.61	3.69	مجمّل الأداء

هذا التأثير العام يتكرر بالنسبة لتأثير نوع نشاط الشركة على الأداء كما يبين الجدول رقم (13) المتضمن نتائج اختبار F لتأثير نوع نشاط الشركة (تجارة، صناعة، خدمات) على مؤشرات الأداء المختلفة، ويظهر قيمة F المحسوبة للأداء (1.981)، وهي أقل من قيمة F الجدولية (3.32) عند درجات حرية (210, 2) وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). لكن لنوع النشاط تأثيراً على المؤشرات المختلفة منفردة، فالرضا عن الربحية هو أعلى في الشركات الخدمية، والبقاء أعلى في الشركات التجارية، والنمو أضعف في الصناعية.

جدول (13)

أثر نوع نشاط الشركة العائلية على أدائها

نتائج اختبار F لتأثير نوع نشاط الشركة على مؤشرات الأداء المختلفة

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي للأداء			مؤشرات الأداء
		خدمات	صناعة	تجارة	
0.001	7.794	3.33	3.06	2.85	الرضا عن الربحية
0.034	3.433	4.10	3.86	4.03	النمو
0.033	3.462	3.98	3.93	4.09	البقاء
0.140	1.981	3.81	3.62	3.66	مجمّل الأداء

أما بالنسبة لعمر الشركة، فالجدول رقم (14) يتضمن نتائج اختبار F لهذا التأثير، ومنه يتبين وجود تأثير لعمر الشركة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة لمجمل الأداء (5.060)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية (3.32) عند درجات حرية (df 210,2) ومستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) حيث كان أداء الشركات الأكبر عمراً أفضل وبشكل مطرد. هذا التأثير تكرر مع مؤشري البقاء والنمو، ولكن لم يكن له تأثير على مؤشر الرضا عن الربحية.

جدول (14)

تأثير عمر الشركة على أدائها

نتائج اختبار F لتأثير عمر نشاط الشركة العائلية على مؤشرات الأداء المختلفة

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي			عمر الشركة مؤشرات الأداء
		أكثر من 21 سنة	بين 11 - 20 سنة	أقل من 10 سنوات	
0.268	1.324	2.88	3.04	2.95	الرضا عن الربحية
0.000	13.614	4.28	3.91	3.80	النمو
0.000	14.389	4.24	4.00	3.80	البقاء
0.007	5.060	3.80	3.65	3.52	مجمل الأداء

عموماً، تبين هذه النتائج وجود أثر للعوامل الموقفية على الأداء ولكنه محدود، باستثناء عمر الشركة، وقد يكون ذلك نتيجة تراكم الخبرة والعلاقات التي تحققت للشركات التي مضى على وجودها مدة أطول، والتي لا بد أنها حققت خبرة وعلاقات مهمة لم تشملها هذه الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

نقدم فيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الأولى والثانية، فيما استخدم اختبار F لاختبار الفرضيات الثالثة إلى الخامسة.

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات رأس المال البشري لأفراد العائلة على أداء الشركات العائلية.

أظهرت النتائج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وأن لرأس المال البشري الذي يوفره الإداريون من أفراد العائلة أثراً على أداء الشركة، وكما تظهر الأرقام في الجدول رقم (15)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (615.294)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.69) وبمستوى دلالة معنوية بلغت (0.000)، وهي أقل من 0.05.

كذلك يظهر الجدول وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمكونات الثلاثة لرأس المال البشري لأفراد العائلة (التعليم والخبرة والتدريب) على أداء الشركة، كما يبين أن رأس المال البشري يفسر ما نسبته 89.7% من الاختلافات بين الشركات في التأثير على مقاييس الأداء المختلفة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.897).

وكما تبين قيم المعاملات المعيارية (Beta) فإن التأثير الأكبر في الأداء هو للتعليم، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري له (0.728)، تليه الخبرة بقيمة معامل معياري (0.550)، ثم التدريب الذي كانت قيمة معامل المعيار (0.151). وكانت قيمة t للمتغيرات الثلاثة ذات دلالة إحصائية، وبلغت لمتغير التعليم (32.861) ومستوى الدلالة (0.000)، في حين كانت لمتغير الخبرة (24.891) ومستوى الدلالة (0.000)، وبلغت لمتغير التدريب (6.820) بمستوى دلالة إحصائية (0.000). ونظرًا لأن قيمة t المحسوبة للمتغيرات الثلاثة كانت أكبر من قيمة t الجدولية (1.645) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) و (N = 212) فقد تم رفض الفرضيات الفرعية المبدئية الثلاث، وقبول فرضياتها البديلة.

وهذا يعني:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تعليم وتدريب وخبرة الإداريين من أفراد العائلة على أداء الشركات العائلية.

جدول رقم (15)

تأثير رأس المال البشري على الأداء، نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

تحليل التباين (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	35.375	3	11.792	615.294	0.000
القيمة المتبقية	4.005	209	0.019		
المجموع	39.380	212			
تحليل المعاملات Coefficients					
النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	
الحد الثابت	0.077	-	7.655	0.000	
التعليم	0.003	0.728	32.861	0.000	
الخبرة	0.004	0.550	24.891	0.006	
التدريب	0.006	0.151	6.820	0.000	
معامل الارتباط (R) = 0.984، معامل التحديد (R ²) = 0.898، معامل التحديد المعدل (Adj ² R) = 0.897					

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الشركة المختلفة من حيث (الحجم والعمر ونوع النشاط) على أدائها.

وقد تفرعت منها ثلاث فرضيات فرعية، كانت نتائج اختبارها كما يلي:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحجم الشركة العائلية على أدائها:

يتضمن الجدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي استخدم لاختبار الفرضية، ومنه يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (1.408)، وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.69) عند مستوى الثقة ($\alpha=0.05$) ودرجات حرية (df 211,1)، كذلك كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية تساوي (0.237) وهي أكبر من قيمة ($\alpha=0.05$).

لذا فقد تم قبول الفرضية المبدئية التي تنص على أن حجم الشركة العائلية لا يؤثر على أدائها.

جدول رقم (16)

تأثير حجم الشركة على الأداء، نتائج تحليل اختبار التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.261	1	0.261	1.408	0.237
داخل المجموعات	39.119	211	0.185		
المجموع	39.380	212			

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنوع نشاط الشركة العائلية على أدائها.

يتضمن الجدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي المستخدم لاختبار الفرضية، ومنه يتبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (1.981)، وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.69) عند مستوى الثقة ($\alpha=0.05$) ودرجات حرية (df 210,2)، وكانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية تساوي (0.140) وهي أكبر من قيمة ($\alpha=0.05$).

لذا فقد تم قبول الفرضية المبدئية التي تنص على أن نوع نشاط الشركة العائلية لا يؤثر على أدائها.

جدول رقم (17)

لتحديد تأثير نوع نشاط الشركة على الأداء، نتائج تحليل اختبار التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.729	2	0.365	1.981	0.140
داخل المجموعات	38.651	210	0.184		
المجموع	39.380	212			

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمر الشركة العائلية على أدائها.

يظهر من الأرقام في الجدول رقم (18) المتضمن نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية، أن قيمة F المحسوبة بلغت (5.060)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.69) عند مستوى الثقة ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (df 210,2)، وكانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية تساوي (0.007) وهي أقل من قيمة ($\alpha=0.05$). لذا فقد تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن عمر الشركة يؤثر على أدائها.

جدول رقم (18)

تأثير عمر الشركة على الأداء، نتائج تحليل اختبار التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.810	2	0.905	5.060	0.007
داخل المجموعات	37.569	210	0.179		
المجموع	39.380	212			

مناقشة النتائج والتوصيات:

استندت نتائج الدراسة إلى بيانات عينة عشوائية طبقية حجمها 213 شركة عائلية من مجموع الشركات العائلية المسجلة في محافظة الخليل في عام 2007 والبالغ عددها 2087 شركة، وأظهرت النتائج أن هذه الشركات تميل لأن تكون صغيرة، حيث بلغ متوسط عدد العاملين فيها 11 شخصاً، كما أنها مملوكة وتدار بالدرجة الرئيسة من قبل العائلة ويعمل فيها أفرادها، حيث شكل أفراد العائلة حوالي 45% من مجموع العاملين فيها، كما تمارس النسبة الأكبر منها النشاط التجاري، وهذه خصائص تتجانس مع خصائص الشركات العائلية في مختلف دول العالم.

سمة أخرى مهمة هي أن العينة تكونت بالدرجة الرئيسة من شركات معمرة، حيث كانت نسبة الشركات التي زاد عمرها على 11 سنة 80% من المجموع، بل إن عمر 24% منها يزيد على 21 سنة، وهذه أرقام ملفقة للنظر في ظروف الأوضاع الفلسطينية وكذلك خصوصيات الشركات العائلية التي تتميز بمحدودية العمر. ولذلك، يمكن اعتبار العمر مؤشراً مهماً لنجاحها النسبي.

بلغ عدد أفراد العائلة الذين يشغلون مواقع إدارة فيها 773 شخصاً، 86% منهم ذكور، و66% بعمر يزيد على 35 سنة، أي أنهم يملكون خبرة لا بأس بها، ولكن، ولدى تقدير رأس المال البشري الذي يتمتعون به، تبين أنه يتكون بالدرجة الرئيسة من الخبرة العملية، ثم التعليم، وإلى حد محدود، التدريب:

فقد جاء متوسط التعليم النظامي الذي يملكونه حوالي 12 سنة دراسية فقط للفرد الواحد (بحدود الثانوية العامة)، وذلك لأن ما يقارب 61% منهم يحملون الثانوية العامة أو أقل، كما لم يتجاوز عدد حملة البكالوريوس

الذين يحملون تخصصًا في مجالات مفيدة للشركة (الإدارة أو الهندسة أو القانون) 240 شخصًا، يشكلون 37% من مجموع الإداريين، وبلغ عدد من يحملون تخصصًا في التربية والآداب 63 شخص. هذه الأرقام تدل بوضوح على ضعف الاهتمام بالتعليم النظامي وضعف توجه أفراد العائلة نحو التخصصات التي تحتاجها الشركة للبقاء في الاقتصاد المعاصر. وهي نتيجة ملفتة للنظر، خاصة في ضوء الاهتمام المعروف للعائلات الفلسطينية بالتعليم النظامي، كما تزداد أهميتها بسبب التأثير العالي للتعليم على الأداء، والذي جاء بالمرتبة الأولى من حيث التأثير، وهو تأثير توصلت إليه أيضًا دراسة (Marshal & Oliver, 2005) أظهرت أن التعليم يؤدي إلى تحسين أداء الشركات العائلية بشكل كبير.

وكانت الخبرة العملية هي المصدر الأكبر لرأس المال البشري الذي يتمتعون به، حيث جاء متوسط سنوات الخبرة للفرد الواحد 16 سنة وللشركة الواحدة 58 سنة، وهي خبرة تراكمت بالدرجة الرئيسة من العمل ضمن الشركة (خبرة داخلية)، وأحيانًا منذ الطفولة، وهي نتيجة تتفق مع نتائج دراسة Fairlie et. al التي أبرزت دور الشركة العائلية في إكساب أبناء العائلة الخبرة العملية، حيث يعمل الأبناء - أحيانًا منذ طفولتهم - بعمل العائلة أثناء العطل الصيفية، أو حتى بعد انتهاء دوامهم المدرسي. وربما يفسر انخراط الأفراد في العمل منذ سن الطفولة سبب عزوف الكثير من أبناء هذه العائلات عن التعليم الجامعي.

أما المصدر الأضعف للتأهيل فكان التدريب، حيث لم يتجاوز إجمالي عدد الدورات التي شارك فيها الإداريون من أفراد العائلة سبع دورات للشركة الواحدة ودورتين للفرد الواحد، ويبدو هذا الرقم متواضعًا جدًا، خاصة في ضوء التأهيل العلمي النظامي المحدود لهذه المجموعة، والتي تحتاج إلى المشاركة في دورات تدريب توفر لها معارف ومهارات ضرورية لإنضاج صيغ العمل الإداري فيها. وقد تكون محدودية التدريب هي سبب ما كشفت عنه النتائج من محدودية تأثيره على الأداء.

إن النتيجة المهمة، والملفتة للنظر، بالنسبة للتدريب هي أن متوسط دورات التدريب كان الأكبر في الشركات التي يتراوح عمرها بين 11-20 سنة (10.4 دورة / سنة)، في حين كان أقله في الشركات التي عمرها عشر سنوات أو أقل، والتي يمكن أن نفترض أنها بحاجة أكبر إلى تدريب إداريها، وقد يعود ذلك لانشغالهم بالمتطلبات اليومية للبقاء وعدم إدراكهم لحاجتهم لزيادة تأهيلهم، في حين تقوم الشركات الأطول عمرًا بتوجيه أفراد العائلة للمشاركة في دورات تدريب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.

إن سببًا آخر محتملاً لهذا الإهمال للتدريب كمصدر مهم لتحسين جودة الخبرة واكتساب معارف حديثة هو نتيجة تمكن هذه الشركات من البقاء في ظروف الاقتصاد الفلسطيني المعاصر، والذي قد يولد لديها شعورًا وهميًا بكفاية صيغ عملها، وهو ما تعززه النتائج الخاصة بأثر خصائص الشركات على الأداء، والتي أظهرت بأن للبقاء تأثيرًا على الأداء، في حين لم يكن للحجم أو العمر أي تأثير. وهناك احتمال آخر جاد وهو عدم توافر دورات تدريب ملائمة لحاجات هذه الشركات، وهو الآخر احتمال عالٍ نسبيًا.

إن من الأسباب المحتملة لضعف اهتمام إدارات الشركات العائلية بالتدريب والتأهيل العلمي لأفرادها هو عدم توافر ندوات ولقاءات تشارك فيها تسمح بتبادل الخبرة والاطلاع على المستجدات العلمية، وهي ندوات تحتاج إقامتها إلى غرف التجارة والصناعة والأطراف الرسمية المعنية بتطوير القطاع الخاص. ويعزز ذلك محدودية الإحصاءات والبيانات عنها، وغياب الإحصاء الرسمي والإعلام الذي يكشف عن حجمها وأهميتها في الاقتصاد، وهذه حالة تعاني منها الشركات الصغيرة عموماً، ومنها العائلية (برنوطي، 2006).

عموماً، بلغ متوسط رأس المال البشري الذي يوفره الإداريون من أفراد العائلة للشركة حوالي 113.3 سنة، منه (48) سنة تعليم، و(58) سنة خبرة، و(7.3) سنة تدريب. واختلف هذا المتوسط حسب حجم الشركة، فكان الأكبر في الشركات العائلية الكبيرة (124.6 سنة مقابل 107.4 سنة للشركات الصغيرة). والأكبر في الشركات التجارية، ثم الخدمية ثم الصناعية (118.8، 115، 105.2 سنة على التوالي). كما اختلف حسب عمر الشركة وبشكل خطي، حيث كان أكبر في الشركات التي يزيد عمرها على 21 سنة، ثم التي عمرها بين 10-21 سنة، ثم التي عمرها عشر سنوات أو أقل (130.2، 118.7 و 76.9 سنة على التوالي). هذه الاختلافات تسمح بعدد من التفسيرات، من ذلك أن لرأس المال البشري الكبير دوراً مهماً في بقاء الشركة، أو أن بقاء الشركة أدى إلى زيادة رأس المال البشري لأفراد العائلة، خاصة خبرتهم التي ساهمت في بقائها، عموماً، تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Bates, 1990) التي بينت أن توافر رأس المال البشري يؤدي إلى بقاء الشركات العائلية.

بالنسبة لأداء الشركات، بلغ المتوسط العام للأداء (3.7) أي ما يزيد قليلاً على المقبول/المحايد بالمقياس الخماسي المعتمد في تقديره، وكان أضعف مؤشر هو الرضا عن الربحية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.99) وما يقترب من إجابة "المحايد"، والذي هو مؤشر ضعيف نسبياً لربحية عمل خاص، وقد يكون نتيجة تقبل أصحاب هذه الشركات لهذا المستوى من الربحية في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تعاني منها الأراضي الفلسطينية، والتي لا بد أن تنعكس على ربحية الشركات القائمة فيها.

وجاء مؤشر النمو بالمرتبة الثانية من حيث الرضا عنه، بمتوسط حسابي (3.98) ليكشف عن معدل نمو مقارب للجيد، وكان المؤشر الأفضل هو مؤشر البقاء بمتوسط حسابي (4.02) ليعكس حقيقة كون الشركات التي شملتها الدراسة لا تزال قائمة وبإقية، كما كان أعلى المؤشرات الفرعية للبقاء هو "إجراء تغييرات مستمرة في الهيكل التنظيمي"، ليدل على مرونة هي ميزة للشركات الصغيرة الخاصة وبالغة الأهمية للشركات الفلسطينية التي تعيش أوضاعاً سياسية وأمنية واقتصادية غير مستقرة تقتضي التكيف مع المستجدات بما يضمن لها البقاء والاستمرار.

بالنسبة لتأثير رأس المال البشري على الأداء أظهرت النتائج وجود أثر قوي على الأداء، يتفق مع نتائج بعض الدراسات، منها دراسة (Rauch et. al., 2005) التي أظهرت وجود أثر إيجابي قوي لرأس المال البشري الذي يملكه العاملون في الشركات العائلية الصغيرة على أداء تلك الشركات، ودراسة (Zapalska et. al., 2005) التي بينت أن توافر رأس المال البشري في الشركات العائلية التي تملكها وتديرها النساء البولنديات كان من أهم أسباب نجاح تلك الشركات، ودراسة (Venter et. al., 2005) التي ربطت نجاح الشركة العائلية بما تملكه العائلة من

رأس مال بشري. وجاء التعليم في المرتبة الأولى من حيث تأثيره على الأداء، تليه الخبرة، وهي نتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Marshall & Oliver, 2005) التي بينت أن الخبرة في مجال العمل - المكتسبة من عمل سابق أو الخبرة الحالية - تؤدي إلى تحسين أداء الشركة العائلية بشكل كبير، كما تتفق مع دراسة (Kopnina, 2005) التي بينت أن انعدام الخبرة لدى أفراد العائلة كان من أهم أسباب فشل الشركات العائلية في الصين، وتتفق أيضًا مع دراسة (Klein et. al., 2005) التي بينت أن الخبرة تلعب دورًا مهمًا في تحقيق نجاح الشركات العائلية، كما تتفق مع دراسة (King et. al., 2001) التي بينت أن الخبرة تساهم بشكل كبير في تحقيق نجاح الشركات العائلية.

بالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة، أدت النتائج إلى رفض الفرضية العدمية الأولى، واستنتج أن هناك أثرًا ذا دلالة لرأس المال البشري بمكوناته الثلاثة، وأنه يفسر حوالي 90% من الاختلافات في أداء الشركات، وجاء التعليم بالتأثير الأكبر بمعامل انحدار متعدد (0.728)، تليه الخبرة (0.550)، وكان المعامل للتدريب (0.151) فقط.

ولدى تقدير التأثير المحتمل لعدد من العوامل الموقفية على الأداء (حجم الشركة وعمرها وطبيعة نشاطها) أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة لكل من حجم الشركة العائلية ونوع النشاط على الأداء، في حين كان هنالك تأثير لعمر الشركة، مما يوحي بوجود تداخل بين عمر الشركة ورأس المال البشري الذي تراكم لها ويساهم في نجاحها، وهو تداخل يتطلب دراسات لتحديد طبيعته وأسبابه.

هذه النتائج تسمح بالاستنتاجات التالية:

أ- تشكل الشركات العائلية نسبة مهمة من شركات القطاع الخاص الفلسطيني، حيث قدرت الدراسة أنها شكلت حوالي 71% من مجموع الشركات في عام 2007، وتكونت العينة الطبقية العشوائية للشركات في محافظة الخليل بالدرجة الرئيسة من شركات صغيرة تعمل النسبة الكبرى منها في القطاع التجاري وتملكها وتديرها العائلة، وتمثل موقعًا مهمًا لعمل أفرادها ولحصول الأبناء على الخبرة العملية.

ب- إن لرأس المال البشري الذي يوفره الإداريون من أفراد العائلة تأثيرًا مهمًا على أدائها. لكن اهتمام العائلات بالتعليم النظامي (ذي الأثر الأكبر على الأداء) لا يزال محدودًا ودون ما تستلزمه إدارة شركة ناجحة في العصر الحديث، حيث على الرغم من بقاء هذه الشركات، فإن محدودية التعليم ومحدودية الحصول على تأهيل من خلال المشاركة في دورات تدريبية أمور ستهدد فرصها في البقاء.

ج- شكلت الخبرة داخل الشركة المصدر الأول لتكوين رأس المال البشري، وهي خبرة مهمة، لكن فائدتها محدودة جدًا، حيث تميل إلى تعزيز ممارسات وصيغ عمل ربما لم يعد الكثير منها صالحًا أو كافيًا لإدارة شركة قادرة على البقاء، وقد توفر الظروف الصعبة التي تسود الأراضي الفلسطينية نوعًا من "الحماية" الوقائية للشركات القائمة، حيث قد تحد هذه الظروف من استعداد المستثمرين الجدد لإقامة أعمال جديدة، كما قد توفر لها شعورًا وهميًا بكفاية صيغ عملها، لكن هذا الوضع لا يمكن أن يستمر، وتحتاج الشركات، خاصة الناجحة منها، إلى تطوير وتحديث معارف أبناء العائلة.

- د- قد يكون غياب مراكز التدريب، وضعف أنشطة تسويق المراكز القائمة، هو أحد الأسباب المهمة لضعف الأرقام للتدريب، على الرغم من كونه يمثل مجال عمل مهمًا.
- هـ- لابد أن يكون لمحدودية دور الإحصاء المركزي والأجهزة الرسمية المسؤولة عن تطوير القطاع الخاص وغرف التجارة والصناعة أثر في توفير مواقع تبادل الخبرة تساعد الإدارات في تطوير قدراتها.

وتسمح هذه الاستنتاجات بتقديم التوصيات التالية:

- الدعوة إلى ضرورة قيام العائلات التي تملك شركات العمل، بحصول أبنائها على شهادة البكالوريوس على الأقل، وفي تخصص ذي صلة بعمل العائلة وفائدة مباشرة له، كمصدر مهم جدًا لتأهيلهم لإدارة عمل العائلة في المستقبل.
 - دعوة إدارات الشركات القائمة إلى عدم الاسترخاء بسبب النجاح النسبي لشركاتهم، والسعي لتوجيه الإداريين للمشاركة في دورات تدريب تسمح لهم بالاطلاع على الأدوات الإدارية الحديثة، والتمكن من استخدام تلك الأدوات التي أصبحت ضرورية للإدارة السليمة للشركة المعاصرة.
 - دعوة مراكز التدريب لتصميم برامج تدريب تتلاءم مع حاجات الشركات القائمة وخصائص إداريها، وكذلك غرف التجارة والصناعة والجهات الرسمية المسؤولة عن الشركات الصغيرة لتنظيم دورات تعريف وتثقيف ضرورية لنجاح هذا القطاع المهم من الاقتصاد.
 - دعوة أجهزة الإحصاء المركزي لتضمين الإحصاءات بيانات تسمح بإبراز حجم ودور الشركات الصغيرة عمومًا والعائلية على وجه الخصوص.
- بالإضافة إلى هذه التوصيات، هناك حاجة لإجراء دراسات أخرى منها:
- دراسة الأسباب الرئيسة لضعف التأهيل العلمي لإدارات الشركات العائلية، والأسباب الحقيقية لضعف الاهتمام بالتدريب.
 - قياس أبعاد أخرى لرأس المال البشري، خاصة خصائص العاملين من غير أفراد العائلة ورأس المال البشري الذي يوفره، وتأثير ذلك على أداء الشركة.
 - قياس أبعاد أخرى لرأس المال البشري، كالذكاء والقدرة على الإبداع وعلى اتخاذ القرارات وغيرها من خصائص مهمة تؤثر على حجم ونوع التعلم الذي يحققه الفرد من خلال الخبرة العملية.
 - قياس طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري والبقاء، وكذلك تحديد الأسباب الحقيقية لتأثير البقاء على الأداء، وهو ما أظهرته هذه الدراسة.
 - العمل على تطوير مقاييس عملية لرأس المال البشري، تمكن الشركات من استخدامها وربطها بالأداء حتى تتمكن من رصد رأس المال البشري والتغير فيه، لتتمكن من المحافظة عليه وتطويره.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- اتحاد الخبراء الاستشاريين الدوليين INTEC. (2004). *عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين*. ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2008). *التعداد العام للمنشآت الاقتصادية 2004 وتحديثاته لغاية 2006/12/31*. رام الله، فلسطين. بيانات غير منشورة.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2007). *مؤشرات اقتصادية*. بيانات غير منشورة، رام الله، فلسطين.
- برونوطي، سعاد. (2005). *إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدوري، حسين. (2003). "الشكل القانوني والإطار التنظيمي للشركات العائلية"، بحث مقدم إلى: *الملتقى الثاني للشركات العائلية*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جدة 15-17 مارس 2003.
- زيدان، عمرو علاء الدين. (2002). *مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (سلسلة بحوث ودراسات).
- طشطوش، سليمان محمد. (2001). *أساسيات المعاينة الإحصائية*. عمان، الأردن: الشروق للنشر والتوزيع.
- العباسي، مظهر عبد العزيز. (2004). "النمو الاقتصادي والتنمية الإنسانية في الوطن العربي والدروس المستفادة للاقتصاد اليمني"، بحث منشور في مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- العلي، عبد الستار؛ وعامر إبراهيم قنديلجي؛ وغسان العمري. (2006). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (1999). *إدارة الموارد البشرية*. الأسكندرية: الدار الجامعية.
- المبرجي، عادل حرحوش؛ وأحمد علي صالح. (2003). *رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (سلسلة بحوث ودراسات).
- ورد، جون. (2004). *الشركات العائلية الازدهار والانهييار*. ترجمة/ مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك". القاهرة: شركة بميك.
- وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية. (2007). *السجل التجاري للشركات*. بيانات غير منشورة.
- ياسين، سعد غالب. (2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر.

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Barach, Jeffrey Aand . (1988). "Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business", *Journal of Small Business Management*, April.
- Bates, Timothy. (1990). "Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity" *The Review of Economic and Statistics*, Vol. LXXII, No.4, PP. 551-559.
- Bowman, Nancy. (1991). *Transferring Management in the Family-owned Business*. the John F. Baugh Center for Entrepreneurship, Baylor University, Waco, Texas.
- Brooks, Gary. (2002). "Restructuring the Family Business", *The Journal of Private Equity*, Vol. 4, No. 6, PP. 32-37.
- Chrisman, James J.; Jess H. Chua and Shaker A. Zahra. (2003). *Creating Wealth in Family Firms Through Managing Resources: Comments and Extensions*. Baylor University
- Cochran, W. G. (1977). *Sample Techniques*. New Yourk: John Wiley & Sons.
- Eddy, Peg (1996). "Lessons, Legends & Legacies: Serving the Family Business", *Journal of Financial Planning*. Vol. 9, No. 6, PP. 76-79.
- Fairlei, Robert W. and Alicia Irma Robb. (2007). "Families, Human Capital & Small Business: Evidence From the Characteristics of Small Business Owners Survey", *Industrial Labor Relations Review*, Vol. 60 No. 2, PP. 225-243.
- Fernandez, Irma; Avelino Gonzalea and Rajiv Sabherwal. (2004). *Knowledge Management: Challenges, Solutions, & Technologies*. Pearson Education.
- Fitz-enz, Jac. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring The Economic Value of Employee Performance*. American Management Association (AMA). Broadway, New York.
- Florides, Andros. (2005). *Human Capital: A Theoretical Out Line*, Available at: <http://www.maths.tcd.ie/local/junk/econrev/ser/html/hkapz.html>.
- Greve, A. ; M. Benassi and A. Dag Sti. (2006). "Exploring the Contributions of Human and Social Capital to Productivity", *A Revised Version of Paper Presented at SUNBELT XXVI*, Vancouver, BC, April 25-30S.
- Heck, Ramona Kay Zachary. (2004). *A Commentary on "Entrepreneurship in Family vs. Non-family Firms: A Resource-based Analysis of the Effect of Organizational Culture*. Baylor University.
- Holland, Phyllis G. and William R. Boulton. (2001). Balancing the "Family" and the "Business" in Family Business. *Business Horizons*. Vol. 44, No. 6, (2), PP. 16-24.
- ISR, *Measuring and Managing Human Capital in Today's Organizations: A study of company practice*, Available at: <http://www.isrinsight.com>.

- King, Sandra W.; George T. Solomon and L. Loud W. Frenald. (2001). "Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, No. 1, PP. 3-13.
- Klein, Sabine B.; Joseph H. Astrachan and Kosmas X. Smyrnios. (2005). *The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory*. Baylor University.
- Kocakulah, Mehmet C. and Harris Donna. (2002). "Measuring Human Capital Cost Through Benchmarking in Health Care Environment", *Journal of Health Care Finance*, Vol. 29, Issue 2, P. 27.
- Kopnina, Helen. (2005). "Family Matters? Recruitment Methods and Cultural Boundaries in Singapore Chinese Small and Medium Enterprises", *Asia Pacific Business Review*, Vol.11, No. 4, PP. 483-499.
- Koulopoulos, Thomas M. and Carl Frappaolo. (1999). *Smart Things to Know About Knowledge Management*, T. J. International Ltd., Padstow, Cornwall.
- Leontiades, J. C. (2001). *Managing the Global Enterprise*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Lesser, Eric L. (2000). *Knowledge and Social Capital-foundations and Applications*, Butter Worth – Heinemann, Amazon. com.
- Malinen, Pasi. (2001). "Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems in Finland", *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol.2, No.3, 195-204.
- Marshal, Maria I. and Whitney N. Oliver. (2005). The Effect of Human, Financial, and Social Capital on the Entrepreneurial Process for Entrepreneurs in Indian, *Paper Prepared for Presentation of the Allied Social Science Associations Annual Meeting*, Philadelphia, Pennsylvania, January 7-9.
- Montgomery, Bonnie J. and Anne M. Sinclair. (2000). All in the Family, *Business & Economic Review*, Vol. 46, No. 2, Jan-Mar, PP. 3-7.
- OECD. (1998). Human Capital Investment: An International Comparison, Paris: *Organization for Economic Cooperation and Development*, Centre for Educational Research and Innovation.
- Phillips, Jack J. (2003). *Human Capital Measurement: A Challenge for the CLO*, American Society for Training and Development. Alexandria: Media Tec Publishing Inc.
- Rauch, Andreas; Michael Frese and Andreas Utsch. (2005). "Effects of Human Capital and Long-term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-scale Businesses: A Causal Analysis", Baylor University. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 6, PP. 681-698.
- Reinhardt, R. and Others. (2001). Intellectual Capital and Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge, *Organizational Learning and Knowledge*, PP.749-840.

- Sander, Frank E. A. and Robert C. Bordone. (2006). *All in the Family: Managing Business Disputes with Relatives*. Harvard Business School Publishing corporation.
- Santarlli, E. and F. Lotti. (2005). "The Survival of Family Firms; the Importance of Control & Family Ties", *International Journal of the Economics of Business*. Vol. 12, No. 2. July, PP. 153-192
- Schultz, M. and Others. (2002). *Valuing Expressive Organization: Intellectual Capital and the Visualization of Value Creation, Expressive Organization*. Oxford University Press, Oxford.
- Steier, Lloyd P.; James J. Chrisman and Jess H. Chua. (2004). Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: An Introduction, Baylor University, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, Issue 4, PP. 295-303.
- Sullivan, Patrick. (1998). *Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Venter, E.; C. Boshoff and G. Maas. (2005). The Influence of Relational Factors on Successful Succession in Family Businesses: A Comparative Study of Owner-managers and Successors, *S. Afr. J. Bus. Manage.* Vol. 34, No. 4.
- Weatherly, L. A. (2003). Human Capital the Elusive Asset, *SHRM Journal*, Vol. 6, No.1, PP. 7-16.
- Zahra, S.; H. Hayton and C. Salvato. (2004). "Entrepreneurship in Family vs. Non-family Firms: A Resource Based Analysis of the Effect of Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 28, No. 4.
- Zapalska, Alina M. and Dallas Brozik. (2006). "The Socioeconomic Conditions for Growth and Development of Maori Family Businesses", *Problems and Perspective in Management*, Vol. 4, Issue 2.
- Zapalska, Alina M. and Others. (2005). Management in Firms and Organizations: Female Entrepreneurship in Transition Polish Economy, "*Problems and Perspective in Management*". Available at: mupfc.marshall.edu/~zapalska/azresume.htm.

The Impact of Human Capital On the Performance of Palestinian Family Companies

Dr. Nasser M. Jaradat
Assistant Professor

Dr. Souad N. Barnouti
Assistant Professor

Dr. Ahmed Areiqat
Assistant Professor

Department of Business Administration
College of Business Administration and Finance
Amman Private University
Hashemite Kingdom of Jordan

ABSTRACT

This study aimed at identifying the impact of human capital maintained by members of the family occupying position of influence on the performance of the family businesses. The study also tackled the human capital they can maintain through education, experience, and training⁴⁴

The study population consisted of the 2007 family companies in the Hebron Governorate registered with the Ministry of National Economy. A random sample of (275) companies was selected, a questionnaire was used to obtain data, and (213) questionnaires were returned. The sample unit was the founder or executive officer of the family company.

The main results revealed that there was a strong relationship (0.93) between human capital and performance; education had the strongest impact on performance, followed by experience while the impact of training was limited.

Finally, the most important criterion of performance was the survival of the company, then growth, while satisfaction with profits was weak.

The study proposed a number of recommendations for the family companies: pay more attention to aspects that revealed weaknesses, mainly the low education level, members training.