

كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة الموارد

البشرية والتسويق: حالة الشركات العائلية الفلسطينية؟

فاطمة وحيش¹، نضال درويش^{2*}¹ قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس - فلسطين

fatoomwhesh@gmail.com

² قسم إدارة الاعمال، كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة القدس - فلسطين

ndarwish@staff.alquds.edu

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى كيفية تعامل الشركات العائلية العاملة في قطاع التجزئة، في محافظة رام الله والبيرة، مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الموارد البشرية، والتسويق، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، وكوّن مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في تجارة التجزئة والتي تتكون من (164) شركة مع القطاعات المستهدفة حسب البيانات المتوفرة لدى غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة، فقد تمّ استخدام أسلوب المسح الشامل، وبالتالي تمّ توزيع الاستبانات على كل مجتمع الدراسة، وتمّ استرداد (100) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج، كان من أبرزها: أولاً: في مجال الموارد البشرية، اهتمت الشركات بتعريف الموارد البشرية لديها بالأزمة، وتدريبهم على التعامل معها، ولم تقم بخفض الرواتب والأجور التي يحصلون عليها، كذلك لم تتخل عن أيّ من مديريها، أو تأجيل صرف أجورهم. ثانياً: في مجال التسويق، قامت الشركات بتقليل حجم المنتجات من جهة، وتمّ الاعتماد على منتجات بمواصفات جديدة، تتناسب مع ظروف الأزمة، وعملت - أيضاً - على تخفيض أسعار بعض السلع، والتركيز على السلع الأقل سعراً، واعتمدت - أيضاً - كثير من الشركات العائلية، وبشكل أكبر من السابق، على أسلوب التسويق الإلكتروني لمنتجاتها. إلى جانب ذلك، فقد تمّ استخدام نظام العروض في الترويج لمنتجاتهم بدرجة أكبر من السابق، وزادت حدة المنافسة بين الشركات خلال الأزمة، إلى جانب ذلك، فقد كان تأثير المنافسة سلبياً في معظم الشركات العائلية. وقدمت الدراسة عدة توصيات. أولاً: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من خلال وضع خطط استراتيجية طويلة المدى، ذات أبعاد مختلفة؛ لضمان جاهزية الشركات لتلافي الفشل عند حدوث الأزمات. ثانياً: من الضروري التواصل مع العمال؛ لتهنئة مخاوفهم، وإبقائهم على اطلاع دائم بالموقف، ليكونوا مستعدين للتغلب على الأزمة وتجاوزها. ثالثاً: التركيز على التعليم المستمر والاستثمار في التسويق الإلكتروني. أخيراً: تُنصح الشركات العائلية بمراقبة الأسواق من خلال البحث عن أسواق جديدة واستكشافها، وتقديم منتجات أو خدمات بخصائص فريدة، وتكييف استراتيجيات التسعير والتوزيع بما يتماشى وطبيعة الأزمة وظروفها.

الكلمات الدالة: الشركات العائلية، تجارة التجزئة، كورونا (كوفيد-19).

* الباحث المراسل

المقدمة

في عام 2020م، بدأت أزمة كورونا (كوفيد-19) في الانتشار عالمياً، ما تسبب في أزمة كبيرة، فقد مئات الآلاف من الأرواح، وفرضت عديد من الحكومات التباعد الاجتماعي لإبطاء انتشاره، وقد أدى هذا الحل إلى إضعاف التجارة، وإلى إغلاق آلاف الشركات، ووضع الملايين من الناس خارج العمل، وكان لأزمة كورونا (كوفيد-19) تداعيات هائلة على الاقتصاد العالمي والتجارة العالمية، فقد أشارت التوقعات إلى أن النمو الاقتصادي العالمي سوف ينكمش بنحو 2% شهرياً، كما أشارت التوقعات إلى انخفاض حجم التجارة العالمية بنسبة 13% إلى 32% (Jackson et al., 2020:P45).

وكانت الشركات العائلية معرضة للخطر بشكل خاص، فهي تمثل ما يقدر بثلاثي الأعمال التجارية الإجمالية في جميع أنحاء العالم، وتشكل ما نسبته 70-90% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي السنوي و50-80% من إجمالي الوظائف في معظم البلدان (Family Firm Institute, 2017). وعادة ما تواجه الشركات العائلية عديداً من التحديات التي تحد من تطورها واستمرارية إنتاجها بالوتيرة نفسها عبر الأجيال حتى في الأوقات العادية، فهناك حوالي 30% من الشركات العائلية تستمر إلى ما بعد الجيل الأول، و13% بعد الجيل الثاني، وبالكاد 3% من الشركات العائلية تعيش بعد الجيل الثالث (Ward, 1987; Barach & Gantisky, 1995; Lee, 2000)، ومن المرجح أن تؤدي الأزمة إلى تقاوم الأمور خاصة بالنسبة للشركات العائلية الصغيرة (Jayakumar & De Massis, 2020).

والشركات العائلية هي الشركات التي تمتلك فيها العائلة القدرة على التأثير في رؤية الشركة، والاستعداد لنقل الأعمال إلى الجيل التالي/ الثاني من مالكي العائلة (Chua et al., 1999:P25; Kotlar et al., 2014)، علاوة على ذلك فعادة ما تكون الشركات العائلية ضعيفة؛ بسبب مكانتها المستقلة والموجهة نحو الأسرة (Gomez-Mejia et al., 2007; Lee, 2006)، وأيضاً رأس المال والموارد المالية عادة محدودة (Kim & Vonortas, 2014; Sirmon & Hitt, 2003)، أما في وقت الأزمات، فتتعرض الشركات العائلية الهشة مالياً وخاصة الصغيرة منها، لصدمات مالية داخل النظام الفرعي للإعمال (الأعمال والعائلة والملكية) وبالتالي فإنها تؤثر في أدائها، ولطالما كانت إدارة السيولة تحدياً للشركات العائلية (De Massis et al., 2018)، وعادةً ما تتبع الشركات العائلية سياسة "عدم وجود ديون" (Jayakumar & De Massis, 2020) مع الإعتماد القليل على القروض المصرفية، أو حتى المستثمرين الخارجيين خلال الأوقات العادية، ثم تجد نفسها في وضع مالي حرج من خلال موقف، قد تكون فيه أرباحها غير موجودة بالفعل أو سلبية، وقد يكون لدى الشركات العائلية

الصغيرة والمتوسطة - أيضًا - سجلات محاسبية وممارسات مالية ضعيفة، ما يحدّ من قدرتها على زيادة المبيعات والإيرادات، وتقدير تقييم نقطة التعادل، وتحليل الأوضاع المالية، من دون سجلات ونظم محاسبية مناسبة، ولا تملك الشركات العائلية الصغيرة حقاً قانونياً لإنفاذ العقود في أوقات الأزمات، إلى جانب مشاكل نمو الأعمال والربحية والاستمرارية، يضاف إلى ذلك عدم وجود كادر إداري محترف، يوفر درجة ثانية من القيادة، يمكن أن يخلق - أيضًا - مشكلات للشركات العائلية، وهذا لا يحدّ من قدرتهم على فهم الصدمات المتعددة، والاستجابة لها فحسب، بل يخلق - أيضًا - خطر الانهيار إذا مرض الجيل الأقدم، ومع ذلك فإنّ التخطيط للمخاطر للشركات العائلية الصغيرة، عادة ما يكون أقل قوة من الشركات الكبيرة، ما يضعها في وضع غير مؤاتٍ، قد يكون لديهم معلومات عن المخاطرة محدودة، ما يمنع تجنب المخاطر (Jayakumar & De Massis., 2020).

اتخذت حكومات عديد من البلدان التدابير التي أثرت بشكل كبير في الحياة اليومية للمجتمع، وذلك بهدف إبطاء انتقال الفيروس التّاجي، وانتشاره، فقد تمّ تطبيق أسلوب الصحة العامة المتمثل في "التباعد الاجتماعي" على نطاق واسع، وتم - أيضًا - إغلاق المناطق، وحتى البلدان بالكامل (تتراوح من قيود الاتصال إلى حظر التجول الكامل)، وإغلاق المدارس والجامعات والمرافق العامة؛ والنشاطات (بما في ذلك المباريات الرياضية والحفلات الموسيقية، وحتى إقامة حفلات الزواج بتجمعات كبيرة) ممنوعة حاليًا في معظم البلدان (Kraus et al., 2020:P3).

وقد أدرك تجار التجزئة أن استجاباتهم لحالة الطوارئ ستؤثر - بشكل كبير - في أعمالهم، لكنهم يسعون جاهدين للتكيف؛ لأنّ لديهم القليل من الوقت لاتخاذ الإجراءات. وبالنسبة لبعض تجار التجزئة الرئيسيين الذين عانوا بالفعل من المنافسة المتزايدة من المتاجر عبر الإنترنت، فستكون الأزمة (كوفيد-19) هي القشة الأخيرة، وسيخرجون من العمل، أو يغلقون - بشكل دائم - ما يعني أنّ المستهلكين لن يكونوا قادرين على العودة إلى عادات التسوق السابقة (Sunday Times (UK Business & Money, 2020).

لقد واجه الاقتصاد الفلسطيني منذ شهر آذار / 2020 أزمة كورونا (كوفيد-19)، والتي تعد الأولى من نوعها التي تتعرض لها فلسطين في تاريخها المعاصر، ومن المتوقع أن يكون لها عديد من التداعيات على الأنشطة والقطاعات الاقتصادية، وعلى مستوى الاقتصاد الكلي (عسيلي، 2020، ص3).

وتلعب الشركات العائلية دوراً هاماً في الاقتصاد الفلسطيني، وتمثل الشركات العائلية في فلسطين ما نسبته 90% أو يزيد من الشركات والمصانع، وتعد نواة الاقتصاد الوطني، غير أنّ عمر معظمها لا يتجاوز عمره الجيلين أو ثلاثة أجيال (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح المنشآت الصناعية (2019).

وفي فلسطين تلعب تجارة التجزئة دوراً حيوياً في الاقتصاد، فقد بلغ عدد المؤسسات (62,940)، وبلغ عدد العاملين فيها (143,916)، وبلغ إجمالي القيمة المضافة (2,046,396.3) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح التجارة الداخلية، 2018).

بشكل عام، فهناك قلة في الدراسات الأكاديمية السابقة التي تناولت طرق تعامل الشركات العائلية مع الأزمات، وعلى وجه الخصوص (كوفيد-19)، وكيف؟ وبأية وسيلة تتعامل، وتستجيب الشركات العائلية للأزمات وبشكل خاص أزمة كورونا (كوفيد-19) في فلسطين؟ ومع ذلك فقد بحثت دراسات قليلة في كيفية إدارة الشركات العائلية للأزمات، والتغلب عليها (Cater & Schwab, 2008; Herbane, 2013). وبالتالي، فمن المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في إغناء أدب الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وأيضاً أبحاث الشركات العائلية وأدبها.

مشكلة البحث

في 11 مارس 2020، أعلنت منظمة الصحة العالمية (WHO) عن مرض كورونا (كوفيد-19) القابل للانتقال، منذ ذلك الحين أدى الانتشار السريع والعالمي لكورونا (كوفيد-19) الجديد إلى أزمة صحية عالمية مثيرة للقلق. اتخذت حكومات العديد من البلدان التدابير التي أثرت بشكل كبير على الحياة اليومية للمجتمع وذلك بهدف إبطاء انتقال وانتشار الفيروس التاجي، تم أيضاً تطبيق أسلوب الصحة العامة المتمثل في "التباعد الاجتماعي" على نطاق واسع، وتم أيضاً إغلاق المناطق وحتى البلدان بالكامل (نتراوح من قيود الاتصال إلى حظر التجول الكامل)؛ إغلاق المدارس والجامعات والمرافق العامة؛ والنشاطات (بما في ذلك المباريات الرياضية والحفلات الموسيقية وحتى إقامة حفلات الزواج بتجمعات كبيرة) ممنوعة حالياً في معظم البلدان (Kraus et al., 2020).

لقد أثرت هذه التدابير بشدة في قطاعات الخدمات، مثل البيع بالتجزئة، والضيافة، والسياحة بشكل خاص، والذي - بدوره - أثر سلباً في الاقتصادات الأكثر توجهاً نحو الخدمات بشكل خاص، وستكون فرص العمل معرضة للخطر (Dolnicar & Zare, 2020; Fernandes, 2020).

لقد بدأت مظاهر التداعيات الاقتصادية للأزمة تظهر على مختلف دول العالم، ولاسيما على الاقتصاد الفلسطيني الذي يعاني - أيضاً - من إجراءات الاحتلال الإسرائيلي التي يتراكم تأثيرها يومياً. وقد كان للأزمة تأثير سلبي في أداء مختلف القطاعات الاقتصادية، والذي أضعف من قدرة تحمل الاقتصاد الفلسطيني والمجتمع، وهدد استمراريته وبقائه. وقد تراجع النمو الاقتصادي بنحو 3.7% خلال الربع الأول من العام 2020 (لينخفض الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي إلى 3,810 مليون دولار، مقارنة مع 3,956.1 مليون دولار خلال الربع الأول من عام 2019)، متأثراً بتراجع الاستهلاك الخاص والاستثمار بنحو 4.5% و7.0% خلال الفترة نفسها (عسيلي، 2020، ص3).

وكون حالة الطوارئ أثرت - بشكل ملحوظ - في جميع الشركات، ومن ضمنها الشركات العائلية، فقد كان من الضروري البحث في كيفية تعامل هذه الشركات مع الحالة، وما الخطط والإجراءات التي وضعوها من أجل التأقلم على تداعيات الأزمة، والتغلب عليها. من هنا جاءت هذه الحالة الدراسة؛ للبحث في كيفية تعامل الشركات العائلية، في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة، مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة الموارد البشرية (فئة العاملين، وفئة الإدارة العليا) والتسويق (المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج، والمنافسة).

أسئلة البحث

يحاول البحث الحالي الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1- كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة الموارد البشرية (فئة العاملين، والإدارة

العليا)؟

2- كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج،

المنافسة)؟

أهمية البحث

الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة في حداثة الموضوع، وأهميته، حيث توجد ندرة في الدراسات الأكاديمية السابقة التي تناولت أو بحثت في طرق تعامل الشركات العائلية مع الأزمات بشكل عام، وعلى وجه الخصوص أزمة كورونا (كوفيد-19)، وكيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة (كوفيد-19) في فلسطين؟ وبأية وسيلة؟ فهي الأزمة الأولى من نوعها التي تتعرض لها فلسطين والعالم في التاريخ المعاصر، فقد كان لها عديد من التداعيات على مستوى معظم الأنشطة والقطاعات الاقتصادية. فمن المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في الإسهام في إغناء أدبيات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وتسهم - أيضاً - في أبحاث الشركات العائلية وأدبياتها، وتبين كيفية تعامل هذه الشركات المهمة في الاقتصاد الفلسطيني مع أزمة كورونا (كوفيد-19).

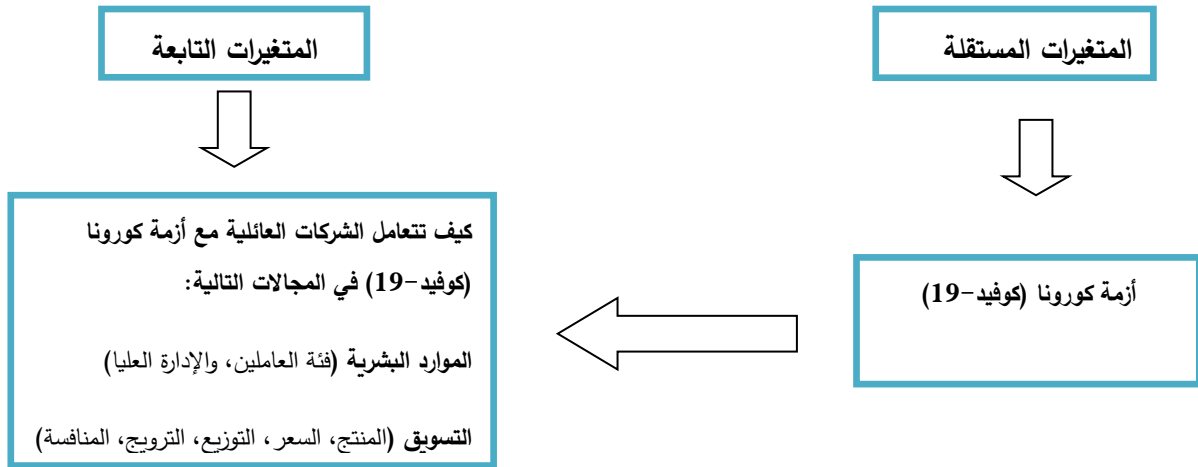
الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية في إمكانية استخدام مالكي الشركات العائلية ومديريها، بشكل عام، وقطاع التجزئة بشكل خاص، نتائج البحث، في رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة؛ لعلاج المشكلات التي تواجهها بسبب أزمة (كوفيد-19) وغيرها من الأزمات المتوقعة، وتزويد الباحثين والخبراء وواضعي السياسات الاقتصادية والتنمية الفلسطينية بالمعلومات التي تساعدهم في وضع السياسات المستقبلية.

أهداف البحث

- 1- التعرف إلى كيفية تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة الموارد البشرية (فئة العاملين، والإدارة العليا).
- 2- التعرف إلى كيفية تعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، المنافسة).

متغيرات البحث



مراجعة الأدب

تناولت دراسة (Marjański & Sułkowski, 2021) استراتيجيات توحيد الشركات العائلية الصغيرة في بولندا، خلال أزمة كوفيد-19، معتمدة أسلوب البحث في تحليل مقارن لدراسات الحالة للتحقيق في تأثير كوفيد-19 على الشركات العائلية الصغيرة في بولندا، فقد تم إجراء دراسات استكشافية في 12 كياناً، بناءً على 29 مقابلة منظمة جزئياً مع مديري هذه الشركات. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن أزمة كوفيد-19 تؤثر في جميع الشركات، وتمثل تحدياً جديداً تماماً لم يسبق له مثل حتى الآن. والشركات العائلية الصغيرة ليست مستعدة لمواجهة حالة طويلة من عدم اليقين والتوتر، الذي يهدد استمرارية عملياتها، والتي تهدد - بشكل خاص - الاستقرار المالي وصيانة العاملين في الاستجابة للأزمة، ولا تستطيع الشركات العائلية الصغيرة الرجوع إلى الخبرة السابقة أو الأساليب المتطورة وأنماط العمل.

تناول (عسيلي، 2020) التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا على الدولة والمجتمع، وكانت المنهجية المستخدمة في هذا البحث الوصفي الكيفي، وأظهرت النتائج وجود خسائر لدى الشركات في الإنتاج والتسويق بشكل متفاوت، حسب طبيعة الشركة والمنتج الذي تقدمه، فيما تبين أن خسارة بعض الشركات كان في فترة الإغلاق الكامل ومنع الاستيراد، لاعتماد الإنتاج على الخام العالمي.

وأشارت دراسة (الحوال وفرسة واليوسف، 2020) إلى تأثير أزمة كورونا في المنشأة الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة لجمع البيانات من ملاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت النتائج تأثر كثير من الشركات المتوسطة والصغيرة بالأزمة؛ كون 79% منها لم تعتمد قبل الأزمة على

التسويق الإلكتروني، ولم يكن لدى الموارد البشرية أيّ تدريب بخصوص ذلك. كما تبين أنّ 87% من المنشآت، ألغت كثيراً من خططها الإنتاجية بسبب أزمة كورونا.

وتناولت دراسة (Shafi et al, 2020) تقويم تأثير تفشي وباء كوفيد-19 في الشركات المتناهية الصغر، والصغيرة والمتوسطة، وقدمت توصيات بشأن السياسات لمساعدة هذه الشركات (MSMEs) في الحد من خسائر الأعمال والبقاء خلال الأزمة، وتم استخدام المنهج الاستكشافي بالاعتماد على استبيان لجمع البيانات من (184) شركة باكستانية صغيرة ومتناهية الصغر والمتوسطة. وأشارت النتائج إلى أنّ معظم الشركات المشاركة قد تأثرت بشدة، وتواجه عديداً من المشكلات، مثل المالية، وتعطل سلسلة التوريد، وانخفاض الطلب، وانخفاض المبيعات والأرباح، ومن أجل معالجة الوضع الحالي وتغطية النقص في التدفق النقدي، تعتمد عديد من الشركات مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات، مثل التقدم بطلب للحصول على قرض 18%، وإغلاق العمل كلياً وجزئياً لتقليل التكاليف (31% و 19% على التوالي)، وتسريح العاملين (43%) وخفض رواتب العاملين (12%) إلى جانب ذلك، أكثر من 83% من الشركات لم تكن مستعدة، وليس لديها أية خطة للتعامل مع مثل هذا الموقف، علاوة على ذلك، فقد أفاد أكثر من ثلثي الشركات المشاركة أنّها لا تستطيع البقاء إذا استمر الإغلاق لأكثر من شهرين.

وأشارت دراسة (Jayakumar & De Massis, 2020) إلى معرفة تأثير وباء كوفيد-19 في بقاء الشركات العائلية، وتقديم استراتيجيات لمساعدة الشركات العائلية في مواجهة الصدمات الناجمة عن الوباء، وأظهرت النتائج الطرق المختلفة التي يؤثر بها كوفيد-19، في بقاء الشركات العائلية، منها خطر الانهيار، إذا أصيب الجيل الأكبر في القمة بالمرض، وعدم وجود كادر إداري محترف يوفر الدرجة الثانية من القيادة، وأيضاً إدارة السيولة تشكل تحدياً، وقد يتخذ الوباء - أيضاً - قرارات تجارية صعبة بما في ذلك تسريح العمال، فإنّ الإجراءات التجارية مثل "التلاعب في الأسعار"، أو المساومة على الجودة لتحقيق أرباح سريعة في أثناء الندرة التي يسببها الوباء، تخاطر برد فعل عنيف شديد من مجموعات المستهلكين وفقدان سمعة الأسرة.

آثار أزمة كورونا (كوفيد-19) في الأعمال التجارية:

إلى جانب المأساة الإنسانية لوباء كورونا (كوفيد-19)، فإنّ للفيروس - أيضًا - تأثيرًا متزايدًا في الاقتصادات المحلية والاقتصاد العالمي، فقد أثرت المخاوف المحيطة بالآثار غير المتوقعة لأزمة كورونا (كوفيد-19) بشكل كبير بالفعل، في الاقتصادات الكبرى في العالم، وتوقع عديد من الاقتصاديين الآن حدوث ركود (GDA, 2020).

لقد أجبر تفشي وباء كورونا (كوفيد-19) عديدًا من الشركات على الإغلاق، ما أدى إلى اضطراب غير مسبوق في التجارة في معظم قطاعات الصناعة، ويواجه تجار التجزئة والعلامات التجارية عديدًا من التحديات قصيرة الأجل، مثل تلك المتعلقة بالصحة والسلامة، وسلسلة التوريد، والقوى العاملة، والتدفق النقدي، وطلب المستهلكين، والمبيعات، والتسويق، ومع ذلك، فإنّ التغلب على هذه التحديات بنجاح لن يضمن مستقبلًا واعدًا، هذا لأنه، بمجرد أن نتجاوز هذا الوباء، سنخرج في عالم مختلف تمامًا مقارنةً بالعالم الذي كان قبل اندلاعه، فعدد من الأسواق، وخاصةً في مجالات السياحة والضيافة، لم تعد موجودة، وتهدف جميع الوظائف التنظيمية إلى تحديد أولويات الإنفاق وتحسينه أو تأجيل المهام التي لن تحقق قيمة في البيئة الحالية، فقد قامت الشركات، وخاصةً الشركات الناشئة بتجميد التوظيف لأجل غير مسمى، وفي الوقت نفسه، تشهد الاتصالات عبر الإنترنت، والترفيهية عبر الإنترنت، والتسويق عبر الإنترنت، نموًا غير مسبوق (Donthu & Gustafsson, 2020).

ومن المحتمل أن يتسبب تفشي كورونا (كوفيد-19) في إفلاس عديد من العلامات التجارية المعروفة في عديد من الصناعات، فيظل المستهلكون في منازلهم، ويتم إغلاق الاقتصادات (Tucker, 2020)، ففي الولايات المتحدة تتعرض الشركات الشهيرة مثل (Sears, JCPenney, Neiman Marcus, Hertz, and J. Crew)، لضغوط مالية هائلة، فقد تأثرت صناعة السفر بشدة 80% من غرف الفنادق خالية (Asmelash & Cooper, 2020)، وشركات الطيران خفضت قوتها العاملة بنسبة 90%، علاوة على ذلك، فالمعارض والمؤتمرات والأحداث الرياضية والتجمعات الكبيرة، مثل صالات العرض والمتاحف، تأثرت جميعها بشكل كبير جدا (Donthu & Gustafsson, 2020).

آثار أزمة كورونا (كوفيد-19) في قطاع تجارة التجزئة:

يعد قطاع التجزئة من القطاعات الهامة في الاقتصاد؛ لأنه يتعلق مباشرةً بالمستهلك. ويشمل جميع المتاجر من الأكشاك ومحلات البقالة الصغيرة إلى سلاسل محلات السوبر ماركت ومراكز التسوق، التي تباع المنتجات والخدمات إلى المستهلك النهائي للاستخدام الشخصي والمنزلي (Hameli, 2018).

ويسعى جميع تجار التجزئة لتقديم خدمة ممتازة، للحفاظ على المستهلكين الحاليين وجذبهم. ومع ذلك، فإن القدرة على القيام بذلك، في وقت يسوده عدم اليقين والركود الوشيك الآن، أصعب وأكثر تعقيداً من المعتاد (Tarki et al., 2020:P5). ويؤدي الاضطراب المفاجئ في طلب المستهلكين إلى تأثيرات سلبية في أداء سلسلة التوريد (Ivanov, 2020)، ويدرك تجار التجزئة أن استجاباتهم لحالة الطوارئ ستؤثر - بشكل كبير - في أعمالهم، لكنهم يسعون جاهدين للتكيف، لأن لديهم قليل من الوقت لاتخاذ الإجراءات. وبالنسبة لبعض تجار التجزئة الرئيسيين، الذين عانوا بالفعل من المنافسة المتزايدة من المتاجر عبر الإنترنت، ما يعني أن المستهلكين لن يكونوا قادرين على العودة إلى عادات التسوق السابقة (Pantano et al., 2020:P211).

وكان لإجراءات البيع بالتجزئة غير المتجانسة - على سبيل المثال - أن قام بعض بائعي التجزئة بتعيين عاملين مؤقتاً من شركات أخرى، للمساعدة في تلبية الطلب غير المتوقع على الخدمات عبر الإنترنت في الصناعات (مثل محلات البقالة)، حيث كانت التجارة الإلكترونية للأغذية؛ إما غير موجودة فعلياً، أو على مستوى منخفض قبل الأزمة (Nielsen, 2020)، في حين أن معظم تجار التجزئة يعيدون التفكير في سلسلة التوريد الخاصة بهم، توقعاً للاضطرابات، فإن بعضهم يفعل ذلك عن طريق خفض نفقات الإعلان وزيادة الأسعار، وتحول آخرون إلى سلسلة التوريد المحلية فقط؛ فقد قامت الشركات الصغيرة المحلية، التي يُسمح لها بالبقاء مفتوحة، بتوسيع خطوط إنتاجها؛ لبيع سلع أولية أخرى، أو إغلاق جميع المتاجر مؤقتاً (قصر المبيعات على القناة عبر الإنترنت فقط)، مع الرغبة في أن يظل المستهلكون آمنين، لذلك اتجهت جهود تجار التجزئة نحو تحسين الخدمة عبر الإنترنت والتوصيل للمنازل (Pantano et al., 2020:P211).

تأثير كورونا (كوفيد-19) في الشركات العائلية:

تمثل جائحة كوفيد-19 تحدياً غير مسبوق للشركات العائلية وخاصة الصغيرة، والتي تعد جزءاً مهماً من اقتصاد السوق. ونظراً لوجودهم على نطاق واسع، فإن دورهم هام؛ لأن أصحاب الشركات العائلية يواجهون، بسبب جائحة كوفيد-19، تعطيل عملياتهم وتعريضها للركود، وحالة من عدم اليقين، على عكس أية حالة أخرى منذ الحربين العالميتين (Pieper, 2020). وبالتالي، فإن هذه الشركات تبحث عن استراتيجيات جديدة للتعامل مع الأزمة (Ratten, 2020)، ويمكن أن يكون تأثير هذه الأزمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة خطيراً للغاية، كما هو موضح في الدراسات الأولية (Fairle, 2020). إن الشركات العائلية، وخاصة الصغيرة والمتوسطة، غير مستعدة لحالة طويلة من عدم اليقين والتوتر، الذي يهدد استمرارية

العمل، بسبب عدم الاستقرار المالي وصعوبة الاحتفاظ بالعاملين (Bartik et al., 2020:p17666). هذا هو التهديد الخاص للشركات العائلية، ويؤثر هذا الموقف في التغييرات في التفكير والنهج في الحياة الأسرية وإدارة الأعمال التجارية، من أجل جعل الشركات أكثر مقاومة للوباء (Marjański & Sułkowski, 2021).

علاوة على ذلك، فقد واجهت الشركات تحدي زيادة نطاق العمل الافتراضي، لتصبح ذات أهمية خاصة، في عديد من الصناعات؛ لأنّ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عبر الإنترنت ضروري لإدارة الأعمال. إنّ تطوير تقنيات المعلومات يخلق إمكانية إدخال أشكال جديدة لتنظيم الشركات، ما يسمح بالحفاظ على القدرة التنافسية أو زيادتها (Marona & Tomal, 2020).

وإجابة عن السؤال المطروح حالياً، وهو: كيف تتأثر الشركات العائلية بأزمة كوفيد-19 المستمرة؟ هنالك عديد من السمات الخاصة لرد فعل الأزمات للشركات العائلية (Kraus et al., 2020: P17)، ونجد أنّ التوجه النموذجي طويل الأجل للشركات العائلية (Miller & Le Breton-Miller, 2005) يتجلى في تركيز قوي على حماية السيولة بالرغم من أنّ حماية السيولة تمثل مشكلة هامة في أثناء مواجهة أزمة كوفيد-19 لجميع الشركات العائلية.

وتظهر الأدبيات الحالية، وأمثلة إعلامية بارزة (مثل FCA)، أنّ الشركات العائلية قد تتفاعل - بشكل أسرع - في حالات الأزمات، من نظيراتها غير العائلية (Kraus et al., 2020:P18; Ward, 1997) لكن ليس بالضرورة هذا الحال في جميع الشركات العائلية، وأنّ ملكية الأسرة ليست دائماً ميزة محضة (Kraus et al., 2020:P18). وقد تنتهي الشركات العائلية - على وجه الخصوص - بعدد كبير من المساهمين والمديرين الخارجيين بمشاكل أكبر من الشركات غير العائلية في حالات الأزمات؛ فقد تختلف مصالح مالكي الأسرة عن مصالح المديرين من غير العائلة (Mustakallio et al., 2002). وأخيراً، تكشف النتائج التي توصل إليها (Kraus et al., 2020,P18) أيضاً، عن تضامن الشركات العائلية الاستثنائي مع العاملين، وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين، الذين يواجهون هذه الأزمة. يظهر بوضوح أنّ الشركات العائلية تعتمد على عاملها، للتغلب على فترة الأزمة معاً، ودعمها في مواجهة أزمة كوفيد-19.

تأثير كورونا (كوفيد-19) في الوضع الاقتصادي في فلسطين:

يعمل الاقتصاد الفلسطيني في ظل بيئة شديدة المخاطر والتحديات، تسببت، خلال العامين الماضيين، بمجموعة من الأزمات والصدمات السياسية والاقتصادية، على حد سواء، كان آخرها أزمة إيرادات المقاصة الفلسطينية مع الجانب الإسرائيلي في نهاية العام 2019، كما أنّ العام 2020 لم يكن استثناءً، ففي يوم 5 آذار/ مارس 2020، أعلن الرئيس الفلسطيني حالة الطوارئ في جميع أنحاء الأرض الفلسطينية المحتلة، من أجل احتواء انتشار كوفيد-19، بعد تأكيد أولى حالات الإصابة في مدينة بيت لحم، وجاء ذلك بعدما أعلنت منظمة الصحة العالمية في يوم 30 كانون الثاني/ يناير "حالة طارئة متصلة بالصحة العامة تثير قلقاً دولياً"، والتي رفع مستواها إلى "وباء عالمي" في يوم 11 آذار/ مارس (Ocha, 2020)، فقد عرضت هذه الأزمة الاقتصاد الفلسطيني إلى أزمة جديدة ذات صبغة عالمية، وتعد الأولى من نوعها التي تتعرض لها فلسطين في تاريخها المعاصر، فقد كان لها عديد من التداعيات على مستوى عديد من الأنشطة والقطاعات الاقتصادية، وفي هذا السياق يمكن رصد خمسة مصادر رئيسية لمخاطر محتملة، يمكن أن تنتقل للاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، وهي: تراجع الاستثمار الخارجي منها (FDI)، وتذبذب حاد لتوفر السيولة النقدية ومعدلات الفائدة، وتذبذب شديد في أسعار الصرف، وانخفاض حاد في أسعار النفط والمواد الأولية، وتراجع تدفقات الدخل والتحويلات الجارية في ميزان المدفوعات، وأيضاً تتعكس صعوبة الوضع الاقتصادي الذي فرضته أزمة كورونا (كوفيد-19) في تراجع الإيرادات المالية بنسبة تتراوح بين 60-70% خلال الفترة الحالية والمقبلة، وتراجع الإيرادات ناتج عن هبوط متوقع في إيرادات المقاصة بنسبة 50% بحد أدنى، وهبوط آخر في الإيرادات المحليّة بنسبة 63% خلال الفترة الحالية والمقبلة (عسيلي، 2020، ص6).

وبلغ في العام 2019، معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين، ليصل إلى 0.9%، مقارنة مع 1.2% عام 2018، بالرغم من الأزمة المالية والاقتصادية والسياسية التي شهدتها فلسطين خلال العام 2019، والتي شهدت اقتطاع الاحتلال الإسرائيلي جزءاً من العائدات الضريبية من إيرادات المقاصة لأكثر من 6 أشهر متتالية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2019).

وتعود أسباب انخفاض معدلات النمو المتوقعة في إجمالي الناتج المحلي جراء حالة الطوارئ، التي تشمل استمرار توقف القطاع السياحي بشكل كامل، ومغادرة السياح كافة للأراضي الفلسطينية، واستمرار إغلاق جزئي للمطاعم، وإغلاق المقاهي والنوادي الرياضيّة بشكل كلي، واستمرار إغلاق المدارس والجامعات، وإغلاق المؤسسات التعليمية كافة، ووقف النقل العام الجماعي، وتقليل الحركة فيما بين المحافظات إلى الحد الأدنى، ومنع العمالة من التوجه إلى المستوطنات، وانخفاض ملحوظ

على التجارة الخارجية، وانخفاض عدد العمال في إسرائيل بشكل ملحوظ، نتيجة الإجراءات التي اتخذها إسرائيل وقرارات الحكومة الفلسطينية للحد من انتشار الفيروس، وتراجع العمالة الفلسطينية في إسرائيل بنحو 30% خلال الربع الثاني للعام 2020، ونحو 10% خلال الربع الثالث من العام نفسه، وإغلاق المعابر الحدودية مع العالم الخارجي، وزيادة الإنفاق الحكومي على قطاع الرعاية الصحية. ويبدو أن هذه الإجراءات التي اتخذتها دولة فلسطين منذ أوائل مارس/ آذار 2020م، لوقف انتشار تفشي جائحة كورونا، بالرغم من فعاليتها في الحد من انتشار الفيروس، يبدو أنها أدت إلى تعطيل كبير للنشاط الاقتصادي (عسيلي، 2020، ص7).

كما أن حالة الخوف من انتشار العدوى من فيروس كورونا (كوفيد - 19) وتضاعف أجواء عدم اليقين، غيرت من ميول المستهلكين في الأراضي الفلسطينية وأذواقهم، وبالتالي أصبح هناك إقبال كبير على السلع الاستهلاكية، وبخاصة التموينية، وكذلك المنظفات بكل أنواعها، وبالتالي هناك شريحة كبيرة من قطاع التجزئة والجملة، استفادت من الظروف الحالية في الأراضي الفلسطينية، نتيجة زيادة مبيعاتهم وأرباحهم خلال هذه الفترة (جلس، 2020).

الدراسة الكمية: تصميم البحث ومنهجيته

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الدراسة "الاستبانة" لجمع البيانات الأولية، التي تعبر عن مجتمع الدراسة المتمثل بالشركات العائلية في تجارة التجزئة والتي تتكون من (164) شركة مع القطاعات المستهدفة والتي تم الحصول عليها من غرفة تجارة محافظة رام الله والبيرة وصناعتها، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وبالتالي تم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة، وتم استرداد (100) استبانة صالحة للتحليل؛ لأن هناك شركات لم تستجب لتعبئة الاستبانة. ويبين الجدول (1) الشركات العائلية في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة، والذي يشير إلى أن أعلى نسبة (25%) هي لقطاع معارض السيارات، تليها بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الإكسسوارات/ النظارات بنسبة (23.78%)، أما باقي القطاعات، فهي إما بنسبة (10.98%) أو أقل. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لأنه الأداة الأساسية والأكثر استخداماً في أبحاث العلوم الاجتماعية والتعليمية. وفيما يتعلق بترميز البيانات والتحقق منها وإدخالها، فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

جدول 1: حجم مجتمع الدراسة، حسب غرفة تجارة محافظة رام الله والبيرة وصناعتها

الرقم	القطاع	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
1	بيع الأثاث المنزلي	11	6.71	11
2	بيع التجهيزات المكتبية Mousa Odeh	10	6.1	5
3	بيع الملابس الجاهزة/ الأحذية/ الإكسسوارات/ النظارات	39	23.78	23
4	بيع المواد الغذائية (السوبرماركت/ اللحوم/ خضار وفواكه)	16	9.76	9
5	بيع الأجهزة المنزلية	11	6.71	10
6	بيع الأجهزة والأدوات الطبية	18	10.98	4
7	بيع قطع غيار السيارات	18	10.98	16
8	معارض السيارات	41	25	22
	المجموع	164	100	100

تقنيات التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

مرحلة إدخال البيانات ومعالجتها. قام الباحثون بتشفير (ترميز) المتغيرات والبيانات، ثم إدخالها في الحاسب باستخدام

برنامج SPSS.

مرحلة الإحصاء الوصفي. حدد الباحثون الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، ويشمل ذلك التكرارات والنسب المئوية

والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، ومعامل الاختلاف والترتيب على أساس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر

تجانساً، وتم استخدام مقياس ليكرت (بمعنى أنّ مستويات الاستجابة هي خمسة مستويات).

إحصائيات الاستدلال:

اختبار كرونباخ ألفا لقياس موثوقية محتوى استبيان البحث وصحته.

نتائج التحليل الإحصائي:

اختبار الاستبانة: في اختبار مصداقية الاستبانة، استخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ، والذي يتراوح بين صفر (لا

موثوقية)، وواحد (أقصى موثوقية)؛ وفي اختبار صحتها، تم حساب معامل الصلاحية الذاتية بوصفه جذراً تربيعياً لمعامل

الموثوقية (الجدول 2). وبناءً على النتائج السابقة، فيمكن الاستنتاج أنّ أداة الدراسة موثوقة وصالحة.

جدول 2: يوضح معاملات ألفا كرونباخ للثبات الكلي للاستبانة ومحاورها.

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا	معامل الصلاحية
الموارد البشرية	23	0.87	0.93
التسويق	18	0.77	0.88

نتائج تحليل البحث

ومن أجل تفسير نتائج البحث، فقد تمّ استخدام المعيار التالي جدول (3):

جدول 3: المتوسط الحسابي وتصنيف تأثيره.

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33-1.00
متوسطة	3.67-2.34
كبيرة	5.00-3.68

النتائج المتعلقة بسؤال البحث الأول:

" كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال إدارة الموارد البشرية؟"

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الموارد البشرية- فئة العاملين مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغيير	التقدير
14	من أولوياتنا أن يكون لدى العاملين المعرفة والمعلومات المطلوبة للتعامل مع حالة كوفيد-19	4.10	0.78	82.0%	0.19	كبيرة
15	تمّ تدريب العاملين للتعامل بشكل سريع مع الأزمة	3.79	0.99	75.8%	0.26	كبيرة
5	قمنا بتجميد العاملين خلال الأزمة	3.64	1.25	72.8%	0.34	متوسطة
10	تمّ التخطيط لاحتمالية غياب بعض العاملين نتيجة الإصابة بالوباء خلال الأزمة	3.57	1.17	71.4%	0.33	متوسطة
11	تمّ التعديل على برامج العمل المعتاد وساعات الدوام خلال الأزمة	3.56	1.17	71.2%	0.33	متوسطة
1	تمّ اعتماد تخفيض ساعات عمل بعض العاملين خلال أزمة كوفيد-19	3.22	1.28	64.4%	0.40	متوسطة
12	تمّ تشكيل فريق متخصص من العاملين للتعامل مع الأزمة	2.98	1.26	59.6%	0.42	متوسطة
6	قمنا بتحويل دوام بعض العاملين للعمل الجزئي خلال الأزمة	2.83	1.30	56.6%	0.46	متوسطة

7	تمّ العمل بنظام المناوبة بين العاملين لتخفيض أعداد المتواجدين في موقع العمل، للحرص على التباعد الاجتماعي	2.75	1.30	55.0%	0.47	متوسطة
8	قمنا بإلغاء بعض الوظائف بسبب الأزمة	2.67	1.33	53.4%	0.50	متوسطة
3	لقد اضطررنا للاستغناء عن خدمات بعض العاملين خلال أزمة كوفيد-19	2.52	1.31	50.4%	0.52	متوسطة
9	تمّ منح بعض العاملين إجازة إجبارية خلال الأزمة	2.45	1.34	49.0%	0.55	متوسطة
4	تمّ تحويل عمل بعض العاملين للعمل عن بعد في بعض الأوقات، نتيجة أزمة كوفيد-19	2.38	1.23	47.6%	0.52	متوسطة
2	لقد اضطررنا للقيام بتخفيض مستوى أجور العاملين ورواتبهم، خلال أزمة كوفيد-19	2.09	1.22	41.8%	0.58	منخفضة
13	يتمّ الخصم من إجازات العامل في حال إصابته بالفيروس	2.00	1.11	40.0%	0.56	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.97	0.66	59.4%	0.22	متوسطة

أشارت النتائج في الجدول (4) إلى أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الموارد البشرية- فئة العاملين مرتبة حسب الأهمية، جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.66)، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%، وهذا يدل على وجود اهتمام بمظاهر التعامل مع أزمة كورونا. وتشير هذه النتيجة إلى أنّ الشركات العائلية اهتمت بتعريف الموارد البشرية لديها بالأزمة الحاصلة وكيفية التعامل معها، وذلك من أجل تسريع التجاوب مع الأزمة والتعامل معها بوصفها طارئاً، إلى جانب إشراك بعض الموظفين في فرق العمل المخصصة للتعامل مع الأزمة، فيما حرصت معظم الشركات العائلية على عدم الخصم من العاملين حتى في حالة الإصابة بالفيروس، ولم تعمل الشركات - أيضاً - على التقليل من عدد العاملين، ولا حتى من ساعات العمل، إلى جانب المحافظة على الأجور نفس من دون تغيير. كل ما ذكر يبين أنّ الشركات العائلية تحملت مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية اتجاه الموظفين، خلال الأزمة بالرغم من أنّ ذلك يعني تحمل مزيد من التكاليف والضغوطات المالية واحتمالية تحقيق خسائر.

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الموارد البشرية - فئة الإدارة العليا مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغير	التقدير
7	هنالك سهولة للوصول إلى عاملي الإدارة العليا خلال الأزمة	3.87	1.08	77.4%	0.28	كبيرة
6	تم تشجيع المستويات الإدارية كافة في الشركة، للمشاركة في صناعة القرار	3.49	1.05	69.8%	0.30	متوسطة
5	تم اتباع أسلوب التطوير للعاملين للتمكن من العمل في ظل الأزمة	3.29	1.13	65.8%	0.34	متوسطة
4	تم توفير فريق من الإدارة العليا لتعامل مع ظروف العمل المستجدة	2.95	1.27	59.0%	0.43	متوسطة
1	تم التعديل على نظام الحوافز للمديرين وفقاً لمقتضيات العمل خلال الأزمة	2.83	1.33	56.6%	0.47	متوسطة
3	تم تخفيض رواتب عاملي الإدارة العليا خلال الأزمة	2.22	1.24	44.4%	0.56	منخفضة
2	تم اتباع سياسة تأجيل دفع الرواتب لعاملي الإدارة العليا خلال الأزمة	2.18	1.19	43.6%	0.55	منخفضة
8	تم الاستغناء عن بعض المديرين خلال الأزمة	1.92	1.01	38.4%	0.53	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.84	1.10	56.7%	0.39	متوسطة

أشارت النتائج في جدول (5) المتعلقة بأهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال الموارد البشرية - فئة الإدارة العليا مرتبة حسب الأهمية، إلى أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.84) وانحراف معياري (1.10)، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%. وتشير النتائج إلى أن الشركات العائلية عبرت عن اهتمامها في فئة الإدارة العليا، وطاقتها، فقد حرصت الشركات العائلية على التواصل المستمر مع مديريها، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات - أيضاً - خلال الأزمة. إلى جانب ذلك، فقد حرصت هذه الشركات على عدم الاستغناء عن المديرين، وتم تأجيل دفع رواتبهم خلال الأزمة، وهذا يصب في مصلحة الشركة؛ كون الإدارة العليا تعد الأهم، في الشركات العائلية عادة ما يكون المديرون في الإدارة العليا من أصحاب الشركة أنفسهم، وهذا ما يفسر المكانة المميزة لطاقتهم الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Jayakumar & De Massis, 2020)، وذلك في مجال إيجاد البدائل والخطط لتخطي الأزمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"كيف تتعامل الشركات العائلية مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق؟"

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/

المنتج، مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغير	التقدير
1	قمنا بتخفيض حجم المنتجات التي نبيعها خلال الأزمة	3.52	1.11	70.4%	0.32	متوسطة
4	تم الاعتماد على منتجات بمواصفات جديدة لتتناسب مع أوضاع الأزمة	3.24	1.23	64.8%	0.38	متوسطة
2	قمنا بإضافة منتجات جديدة خلال الأزمة	2.80	1.32	56.0%	0.47	متوسطة
3	قمنا بزيادة عدد الأصناف المقدمة خلال الأزمة	2.74	1.24	54.8%	0.45	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.02	1.05	60.4%	0.35	متوسطة

تبين النتائج في الجدول (6) فيما يخص التسويق للمنتجات، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية، بلغ (3.02) والانحراف المعياري (1.05)، وهي درجة متوسطة، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%. وتشير النتائج إلى أن هنالك فعلاً قامت به الشركات العائلية، وذلك بتقليل حجم المنتجات من جهة، وتم الاعتماد على منتجات بمواصفات جديدة، وهذا دليل على أن نسبة من الشركات أحدثت تغييرات على منتجاتها للتوافق مع حالة الأزمة والتغير في سلوك المستهلك، وكان هنالك - ولكن بنسبة أقل - من الشركات التي قامت بإضافة منتجات جديدة، وذلك حتى تواجه التحديات التي فرضتها الأزمة، لأن كثيراً من الشركات توجهت إلى تقديم منتجات ذات أسعار أقل، حتى تتناسب مع الوضع الاقتصادي والقوة الشرائية في وقت الأزمة. وتعتبر هذه النتائج حول كيف الشركات العائلية تستجيب لظروف الأزمة بالتعديل على استراتيجية المنتج حتى تتواءم مع الحالة الجديدة، طبعاً كل شركة تعمل في مجال التجزئة، تحتاج لهذا التعديل بمستويات مختلفة، تبعاً للمجال التي تنشط فيه.

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/

السعر، مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغير	التقدير
1	تم خفض أسعار السلع خلال الأزمة	3.58	1.18	71.6%	0.33	متوسطة
2	تم التركيز أكثر على السلع الأقل سعراً خلال الأزمة	3.41	1.20	68.2%	0.35	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50	1.12	69.9%	0.32	متوسطة

أشارت النتائج في الجدول (7) إلى أن الدرجة الكلية للتسويق، فيما يخص السعر، جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.12)، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%. وبذلك نستنتج أن هناك تركيزاً على السلع ذات السعر المنخفض، إلى جانب خفض الأسعار لبعض المنتجات.

ويمكن القول بأن الأزمة أدت إلى عزوف أغلبية أفراد المجتمع عن الشراء بالكميات ذاتها قبل الأزمة، وذلك بسبب الخوف من استمرار الأزمة، كذلك بسبب الإغلاق الذي أسهم في تعطيل الحياة الاقتصادية لبعض القطاعات، فكان لا بد من التعايش مع الأزمة لدى هذه القطاعات، للحصول على السيولة المطلوبة، وكان خفض الأسعار هو أحد السبل للحصول على السيولة. والنتائج - هنا - تفسر النتائج في القسم السابق جدول (6) والذي قلنا فيه: إن هناك تغييراً في طبيعة المنتجات المقدمة، وبالتالي الاتجاه العام نحو السلع الأقل سعراً والأكثر توفيراً. فقد استخدمت المنشآت السياسية السعرية بوصفها آلية ممكنة للحصول على السيولة وتسويق منتجاتها، وبالتالي كان - أيضاً - توفير منتجات أسعارها منخفضة، ويمكن أن يكون ذلك على حساب الجودة.

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/

التوزيع، مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغير	التقدير
3	تم تغيير آليات تقديم المنتجات للمستهلكين خلال الأزمة (الاعتماد أكثر على التسويق الإلكتروني)	3.22	1.28	64.4%	0.40	متوسطة
2	تم التوسع في قنوات توزيع جديدة	2.48	1.23	49.6%	0.50	متوسطة
1	تم دخول أسواق جديدة	2.41	1.23	48.2%	0.51	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.53	1.24	50.6%	0.49	متوسطة

كما أشارت النتائج في جدول (8) فيما يخص التوزيع للمنتجات، إلى أنّ الدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (2.53)، والانحراف المعياري (1.24)، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%. وقد تبين أنّ هناك اعتماداً على التسويق الإلكتروني للمنتجات، من خلال صفحات الإنترنت، دون الدخول في أسواق جديدة.

ويعزى ذلك إلى أنّ التوجه للتسويق والتوزيع الإلكتروني كان قد بدأ قبل الأزمة، واستمرت وتيرته بشكل كبير بعد الأزمة، وذلك لاستمرار الإغلاق وعدم قدرة بعض الأفراد على الحصول على المنتج الذي يريدونه إلا من خلال التواصل مع الشركات مباشرة، والاعتماد عليها في الوصول إلى المنتج المطلوب. وهذا أدى إلى التوجه الكبير لهذه الشركات إلى عمل صفحات إلكترونية ممولة، من أجل التقليل من آثار الأزمة، والمحافظة على البقاء والاستمرار. أما بالنسبة لقنوات توزيع جديدة أخرى أو أسواق لم تكن من الخيارات التي اتبعت بواسطة الشركات العائلية، وذلك لأنّ تغيير قنوات التوزيع أو دخول أسواق جديدة، يحتاج إلى وقت واستثمار كبير، هذا لم يكن متوافراً للشركات العائلية التي تعمل في مجال التجزئة، ولا حتى غيرها من الشركات، بسبب الظروف الصعبة التي أوجدتها خلال الأزمة، فكان التركيز على البقاء والاستمرار حتى تجاوز الأزمة.

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/ الترويج، مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغير	التقدير
4	تم اللجوء للعروض والتخفيضات خلال الأزمة	3.68	1.13	73.6%	0.31	كبيرة
3	تم التركيز أكثر على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لترويج المنتجات خلال الأزمة	3.68	1.19	73.6%	0.32	كبيرة
1	تم تخفيض الميزانية المخصصة للإعلانات خلال الأزمة	3.53	1.18	70.6%	0.33	متوسطة
2	تم زيادة الميزانية المخصصة للإعلانات خلال الأزمة	2.30	1.07	46.0%	0.47	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.50	0.91	69.9%	0.26	متوسطة

أمّا فيما يخص الترويج في جدول (9)، فقد جاءت الدرجة الكلية بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.50)، والانحراف المعياري (0.91)، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%. وتبين أنّ هناك لجوءاً للعروضات من أجل الترويج

للمنتجات، والتركيز - بشكل أكبر - على الترويج من خلال موقع التواصل الاجتماعي، كما تبين أن هناك خفضاً للميزانية المخصصة للإعلانات خلال الأزمة لعدد من الشركات.

ويمكن القول بأنّ العروض هي الطريقة الأمثل لزيادة المبيعات، وذلك بسبب أنّ الأزمة أثرت سلباً في حجم المبيعات وفي الوضع المالي للشركات العائلية؛ لأنّ المستهلكين اتجهوا إلى المنتجات الأقل سعراً والتي عليها العروض والخصومات، بسبب التراجع الكبير في مستويات الدخل والقوة الشرائية، بسبب أزمة كورونا (كوفيد-19). وتعد الخصومات والعروضات هامة لمواجهة - أيضاً - المنافسين، الذين سارعوا إلى اتباع هذه الاستراتيجية خلال الأزمة، فأصبحت الطريقة الأكثر انتشاراً خلال فترة الأزمة. يضاف إلى ذلك أنّ الترويج عبر مواقع التواصل الاجتماعي، كان استراتيجية هامة خلال الأزمة، وذلك بسبب: أولاً: التكلفة المعقولة لهذه الوسيلة، وثانياً: لأنّ معظم الناس يقضون أوقاتاً أطول في تصفح مواقع التواصل الاجتماعي خلال الأزمة.

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر التعامل مع أزمة كورونا (كوفيد-19) في مجال التسويق/

المنافسة، مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل التغير	التقدير
5	زادت حدة المنافسة خلال الأزمة	3.34	1.29	66.8%	0.39	متوسطة
2	أثرت أزمة كوفيد-19 في وضعنا التنافسي بشكل سلبي	3.28	1.30	65.6%	0.40	متوسطة
4	لقد قمنا بتغيير الاستراتيجيات التنافسية خلال الأزمة	3.13	1.19	62.6%	0.38	متوسطة
1	أثرت أزمة كوفيد-19 في وضعنا التنافسي بشكل إيجابي	2.89	1.23	57.8%	0.43	متوسطة
3	لقد تراجعت حصتنا السوقية لمصلحة المنافسين خلال الأزمة	2.72	1.05	54.4%	0.39	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.36	1.08	67.2%	0.32	متوسطة

أشارت النتائج في جدول (10) الخاصة بالمنافسة، إلى حصولها على درجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.36)

والانحراف المعياري (1.08)، وكذلك جاء معامل التغير أعلى من 20%. كما أشارت النتائج إلى زيادة حدة المنافسة خلال الأزمة.

ويعود ذلك إلى أن التنافس في ظل الأزمات عادة ما يرتفع، من أجل رفع مستوى المبيعات لدى الشركات التي تناقص الطلب على منتجاتها، فاستخدام سياسة العروض في الترويج للمبيعات عملت على تعزيز المنافسة بين الشركات، ورفع سقف الطلب على المنتجات التي تقدمها من خلال العروض، حيث تقبل الشركات هوامش ربحية أقل من أجل الحفاظ على نفسها وبقيائها خلال الأزمة.

ويمكن القول بأن الشركات في ظل الأزمة، عملت على البدائل الإلكترونية، والتوصيل للبضائع، وذلك من أجل المحافظة على الحصة السوقية، كذلك عملت على تعزيز فرص العروض للتخلص من المنتجات المتوفرة لديها، وخاصة السلع الموسمية، والتي كانت مجهزة ومعدة للبيع في الظروف الطبيعية. واحتياجها للقيام بالعروض وخفض الأسعار، جاء من باب ترغيب الزبائن فيها، وتحصيل السيولة المالية التي تحتاجها الشركة من أجل تسديد التزاماتها المالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحوال وآخرين (2020). إلى جانب ذلك، عند مقارنة نتيجة الفقرة التي تقول: "أثرت أزمة كوفيد-19 في وضعنا التنافسي بشكل سلبي"، مقابل نتيجة الفقرة التي تقول: "أثرت أزمة كوفيد-19 في وضعنا التنافسي بشكل إيجابي"، نجد أن التأثير في الوضع التنافسي كان سلبياً على شركات أكثر من الشركات التي تأثر الوضع التنافسي فيها إيجابياً، وهذا دليل على أنه كلما زادت حدة الأزمة، تراجع القدرات التنافسية للشركات العائلية.

النتائج

بناء على تحليل بيانات البحث والإجابة عن الأسئلة البحثية، فقد خلص البحث إلى النتائج التالية:

أولاً: في مجال الموارد البشرية:

- فئة العاملين: اهتمت الشركات بتعريف الموارد البشرية لديها بالأزمة وتدريبهم على التعامل معها، ولم تقم بخفض الرواتب والأجور التي يحصلون عليها.
- فئة الإدارة العليا: وجود سهولة للوصول إلى عاملي الإدارة العليا خلال الأزمة، وأيضاً تشجيع المستويات الإدارية كافة في الشركة، للمشاركة في صنع القرار، كذلك لم تتخل عن أي من مديريها، أو تأجيل صرف أجورهم.

ثانياً: في مجال التسويق:

- المنتج: قامت الشركات العائلية بتقليل حجم المنتجات من جهة، وتم الاعتماد على منتجات بمواصفات جديدة تتناسب مع ظروف الأزمة، وهذا دليل على أن نسبة جيدة من الشركات أحدثت تغييرات على منتجاتها للتوافق مع

- حالة الأزمة والتغير في سلوك المستهلك، وكان هنالك - ولكن بنسبة أقل - من الشركات التي قامت بإضافة منتجات جديدة، وذلك حتى تواجه التحديات التي فرضتها الأزمة.
- السعر: عملت الشركات العائلية على تخفيض أسعار بعض السلع، وتم التركيز على السلع الأقل سعراً لكثرة الطلب عليها بسبب الأزمة. فقد استخدمت المنشآت السياسية السعريّة كآلية ممكنة للحصول على السيولة وتسويق منتجاتها، وبالتالي كان - أيضاً - توفير منتجات أسعارها منخفضة.
 - التوزيع: اعتمدت الشركات - بشكل كبير - على التسويق الإلكتروني للمنتجات الخاصة بهم، والوصول إلى المستهلك بسرعة أكبر في ظل الإغلاق بسبب الأزمة.
 - الترويج: توجهت الشركات العائلية إلى استخدام نظام العروض والتخفيضات في الترويج للمنتجات بسبب الأزمة بدرجة أكبر من السابق.
 - المنافسة: زادت حدة المنافسة بين الشركات خلال الأزمة، إلى جانب ذلك كان تأثير المنافسة سلبياً في معظم الشركات العائلية.

الاستنتاج

بالاعتماد على التحليل والنتائج التي توصل لها البحث: أنّ الشركات العائلية في قطاع التجزئة في محافظة رام الله والبيرة، تتوقع أن يكون لديها إمكانية للتعافي والبقاء حتى مع استمرار أزمة كورونا (كوفيد-19) عاماً آخر، وذلك بسبب:

أولاً: استنتاجات تتعلق بالموارد البشرية:

- فئة العاملين/ الإدارة العليا وجود نسبة قليلة جداً من الشركات استغنت عن العاملين لديها، فالشركات العائلية تتصرف بشكل أكثر مسؤولية تجاه عاملها وكذلك البيئة، وتتسق بشكل وثيق القرارات مع القيم والأهداف غير الاقتصادية للشركة، وبسبب هياكل الملكية الخاصة بها، فيمكن للشركات العائلية اتخاذ قرارات سريعة والاستجابة للتغيرات بسرعة، وهذا ما يميزها عن الشركات الأخرى غير العائلية.

ثانياً: في مجال التسويق:

- المنتج: تم تخفيض حجم المنتجات التي تم بيعها خلال الأزمة وإضافة منتجات جديدة.
- الترويج: عملت على تعزيز فرص العروض للتخلص من المنتجات المتوفرة لديها وخاصة السلع الموسمية، والتي كانت مجرزة ومعدة للبيع في الظروف الطبيعية.

- السعر: احتياجها للقيام بالعروض وخفض الأسعار، جاء من باب ترغيب الزبائن بها، وتحصيل السيولة المالية التي تحتاجها الشركة، من أجل تسديد التزاماتها المالية.
- التوزيع: اعتمدت الشركات - بشكل كبير - على التسويق الإلكتروني للمنتجات الخاصة بهم والوصول إلى المستهلك بسرعة أكبر، في ظل الإغلاق بسبب الأزمة.
- المنافسة: الشركات في ظل الأزمة عملت على البدائل الإلكترونية، والتوصيل للبضائع، وذلك من أجل المحافظة على الحصة السوقية.

التوصيات:

تقسم التوصيات إلى:

أولاً: توصيات تتعلق بالموارد البشرية:

- فئة العاملين: يلعب التواصل مع العاملين دورًا أساسيًا. يريد العاملون تهدئة مخاوفهم ويحتاجون إلى إبقائهم على علم بالوضع المستمر من منظور طويل الأجل، إلى جانب ذلك يعد التعليم المستمر عاملاً رئيسياً في حالة توافر الموارد المالية، يمكن استخدام وقت الفراغ للعاملين لإجراء مزيد من التدريب من دون إعاقة العامل في مهامه التشغيلية. وبالتالي توصي الدراسة بالاحتفاظ بالعاملين خلال فترات الأزمات وتجهيزهم بكل الوسائل (استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة الكمبيوتر المكتبية) للعمل عن بعد إذا لزم الأمر.

- فئة الإدارة العليا: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، لوضع خطط استراتيجية طويلة المدى وذات أبعاد مختلفة تضمن عدم تعرض الشركات للإخفاق عند حدوث الأزمات المختلفة.

ثانياً: توصيات تتعلق بالتسويق:

- المنتج: العمل على إيجاد البدائل للمنتجات (مثال الأثاث المنزلي)، أو توفيرها بكميات مناسبة تحديداً في مجال الشركات التي تعمل في البضائع التي لا تحتاج إلى تاريخ صلاحية، حتى لا يتعرضوا لأزمات السفر من أجل

الاستيراد. إلى جانب ذلك فعلى الشركات العائلية التحلي بالمرونة الكافية للتغير في طبيعة المنتجات التي تقدمها حتى تتلاءم مع تغيير احتياجات السوق خلال الأزمات.

- السعر: من الضروري على الشركات العائلية العاملة في تجارة التجزئة إعادة النظر في الأهداف والسياسات التسعيرية، لتأخذ بعين الاعتبار الظروف والأوضاع الاقتصادية المستجدة نتيجة الأزمة.
- التوزيع: الاهتمام والاستثمار أكثر في التسويق الإلكتروني، من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، إلى جانب استحداث قنوات توزيعية جديدة، مثل توصيل المنتجات إلى مكان الزبائن.
- الترويج: اتباع استراتيجيات معتمدة للترويج، وهي استراتيجية الدفع، مثل الخصم على الأسعار، ومنح حوافز لمنافذ التوزيع، واستراتيجية الجذب التي تركز على المستهلك من خلال توجيه الأنشطة الترويجية إليها. والاعتماد - بشكل أساسي - على مواقع التواصل الاجتماعي، لترويجات منتجات وخدمات الشركات ومحلات التجزئة.
- المنافسة: التوجه إلى مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية وغيرها من الطرق للتعرف إلى استراتيجيات المنافسين، مثل أسعارهم ومنتجاتهم خلال الأزمة، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة، ووضع الاستراتيجيات التنافسية الملائمة.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر باللغة العربية

1. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2018)، مسح التجارة الداخلية. رام الله - فلسطين.
2. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2019)، مسح القوى العاملة. رام الله - فلسطين.
3. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2019)، مسح المنشآت الصناعية. رام الله - فلسطين.
4. الحوال، هشام، وفرسة، محمد، واليوسف، نورا (2020) تأثير أزمة كورونا على المنشأة الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، جامعة الامير سلطان، الجمعية الاقتصادية السعودية، السعودية.
5. حلس، رائد (2020) ورقة موقف: تأثير فيروس كورونا (كوفيد - 19) على الاقتصاد الفلسطيني، (رام الله: مركز الأبحاث الفلسطيني، نيسان 2020).

6. عسيلي، خالد، (2020): التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا على الدولة والمجتمع. فلسطين.

ثانياً: رومنة المصادر العربية

1. Al-Hawal, H, Farasa, M, and Al-Yousef, N. (2020). The Impact of the Corona Crisis on Small and Medium Enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). Prince Sultan University, Saudi Economic Association, Saudi Arabia.
2. Asili, K. (2020): The economic repercussions of the Corona pandemic on the state and society (in Arabic). Palestine.
3. Helles, R. (2020). Position Paper: The Impact of the Coronavirus (Covid-19) on the Palestinian Economy (in Arabic), (Ramallah: Palestinian Research Center, April 2020).
4. Palestinian Central Bureau of Statistics (2019), Industrial Establishments Survey (in Arabic). Ramallah - Palestine.
5. Palestinian Central Bureau of Statistics (2018). Internal Trade Survey (in Arabic). Ramallah – Palestine
6. Palestinian Central Bureau of Statistics (2019). Labor Force Survey (in Arabic). Ramallah - Palestine.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Asmelash, L., & Cooper, A. (2020). Nearly 80% of hotel rooms in the US are empty, according to new data. CNN.<https://www.cnn.com/2020/04/08/us/hotel-rooms-industry-coronavirus-trnd/index.html>
2. Barach, J. A., & Gantisky, J. B. (1995), Successful Succession in Family Business, Family Business Review, 8(2), 131-155.
3. Bartik, A.W., Bertrand, M., Cullenc Z., Glaeserd, E.L, Lucac, M., & Stanton, C. (2020). The impact of Covid-19 on small business outcomes and expectations. PNAS, 117(30), 17656-17666.
4. Cater, J. & Schwab, A. (2008), "Turnaround strategies in established small family firms, Family Business Review", 21(1), 31-50.
5. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 19–39.
6. De Massis, A., Audretsch, D.Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018a). Innovation with limited resources: Management lessons from the German Mittelstand. Journal of Product Innovation Management, 35(1), 125-146.

7. De Massis, A., Frattini F., Majocchi, A., Piscitello, L. (2018b). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3-21.
8. De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J.H., Chrisman, J.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.
9. Dolnicar, S., & Zare, S. (2020). CORONAVIRUS AND AIRBNB – Disrupting the Disruptor. SocArXiv. March 18. doi:10.31235/osf.io/t9n6q.
10. Donthu, N & Gustafsson, A. (2020):" Effects of COVID-19 on business and research", *Journal of Business Research*, 117, 284-289.DIO: 10.1016/j.jbusres.2020.06.008
11. Fairle, R.W. (2020). The Impact of Covid-19 on Small Business Owners: Evidence of Early-Stage Losses from the April 2020 Current Population Survey. NBER Working Paper No. 27309, 1-21.
12. Family Firm Institute (2017). Global data points. Retrieved from <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>.
13. Fernandes, N. (2020). Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy (March 22, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3557504> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3557504> accessed 5 April 2020.
14. GDA (Global Data Analysis).(2020) Coronavirus (COVID-19) Executive Briefing. Global Data. Available online: <https://globaldata.com/covid-19/>
15. Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J. & Moyano-Fuentes, J. (2007), “*Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills*”, *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
16. Hameli, H, (2018): A Literature Review of Retailing Sector and Business Retailing Types, *ILIRIA International Review*, 8(1)
17. Herbane, B. (2013), “Exploring crisis management in UK small-and medium-sized enterprises”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82-95.
18. Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2). case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136.
19. Jackson, J. K., Weiss, M. A., Schwarzenberg, A.B., & Nelson, R. M. (2020,May 1). Global Economic Effects of Covid-19, *Congressional Research Service*, (R46270 - Version: 20). Retrieved from <https://fas.org/sgp/crs/row/R46270.pdf>.

20. Jayakumar ,T., De Massis,A. (2020) A Shock to the System: How Family Businesses Can Survive Covid-19. Entrepreneur & Innovation Exchange Published online at FamilyBusiness.org .DOI: 10.32617/532-5ef363eefe0c.
21. Kim, Y. & Vonortas, N.S. (2014), “Cooperation in the formative years: evidence from small enterprises in Europe”, European Management Journal, 32(5), 795-805.
22. Kraus, S., T. Clauß, M. Breier, J. Gast, A. Zardini, & V. Tiberius. (2020). “The Economics of COVID-19: Initial Empirical Evidence on How Family Firms in Five European Countries Cope with the Corona Crisis.” International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 26(5), 1067–92.
23. Lee, J. (2006), “Family firm performance: further evidence”, Family Business Review, Vol. 19(2), 103-114.
24. Lee, S. (2000). A Historical Case Study of the Survival of a Fourth Generation Family Business (Doctoral dissertation, Capella University).
25. Marjański.A, & Sułkowski.T., (2021): Consolidation strategies of small family firms in Poland during the Covid-19 crisis. Entrepreneurial Business and Economics Review 9(2):167-182.
26. Marona, B., & Tomal, M. (2020). The COVID-19 pandemic impact upon housing brokers’ workflow and their clients’ attitude: Real estate market in Krakow. Entrepreneurial Business and Economics Review, 8(4), 221-232. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080412>.
27. Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2005), Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses, Harvard Business Press, Boston, MA.
28. Mustakallio, M., Autio, E. and Zahra, S.A. (2002), “Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making”, Family Business Review, Vol. 15 No. 3, pp. 205-222.
29. Nielsen, (2020). Covid: The unexpected catalyst for tech adoption. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/covid-19-theunexpected-catalyst-for-tech-adoption>
30. OCHA:Occupied Palestinian Territory: COVID-19 Emergency Situation Report NO.1 (as of 1200 hrs, 24 March 2020) https://www.ochaopt.org/sites/default/files/sitrep_1_covid19_response_opt_2020-03-24.pdf.

31. Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D. & Dennis, C. (2020), "Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak", *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 209-213.
32. Pieper, T.M. (2020). Editor's note. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100362>.
33. Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
34. Shafi ,M., Liu,J., & Ren, W.(2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*.VOL 2, <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>.
35. Sirmon, D. G. & Hitt, M.A. (2003), Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
36. Sunday Times (UK) Business & Money, 5 April 2020.
37. Tarki, A., Levy, P., & Weiss, J. (2020). The Coronavirus Crisis Doesn't Have to Lead to Layoffs. *Harvard Business Review Digital*. Retrieved 4 April 2020 from <https://hbr.org/2020/03/the-coronavirus-crisis-doesnt-have-to-lead-to-layoffs>.
38. Tucker, H. (2020). Coronavirus bankruptcy tracker: These major companies are failing amid the shutdown.
39. Forbes <https://www.forbes.com/sites/hanktucker/2020/05/03/coronavirus-bankruptcy-tracker-these-major-companies-are-failing-amid-the-shutdown/#5649f95d3425>.
40. Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
41. Ward, J.L. (1997), "Growing the family business: special challenges and best practices", *Family Business Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 323-337.

How did family businesses deal with the Corona crisis (Covid-19) in the field of human resource management and marketing? A case study of Palestinian family businesses

Fatima Wahaish¹, Nidal Darwish^{2*}

¹Graduate Studies, Al-Quds University- Palestine, fatoomwhesh@gmail.com

²Business and Economics Faculty, Al Quds University- Palestine, ndarwish@staff.alquds.edu

Abstract

The study aimed at identifying how family-owned retail businesses in Ramallah and Al-Bireh Governorate dealt with the Corona crisis (Covid-19). The impacted areas demonstrated in the study are human resources and marketing. The study used the descriptive-analytical approach, and the questionnaire as a tool to collect data. The study population was made up of family businesses in the retail trade, which consisted of (164) companies of the targeted the sector according to the data available at the Chamber of Commerce and Industry of Ramallah and Al-Bireh Governorate. where the method of total survey was used, and thus the questionnaires were distributed to the entire population of the study, and (100) questionnaires were retrieved and were suitable for analysis. The study reached many results, the most important of which are: Firstly, regarding the field of human resources, companies have been concerned with instructing and training their human resources about how to deal with the crisis. The companies have not reduced the salaries and wages of their employees, as well as they have not abandoned any of their managers or postponed the payment of their wages. Secondly, in the field of marketing, companies reduced the quantities of products and relied on products with new specifications to suit the circumstances of the crisis. They also reduced the prices of some commodities and focused on lower-priced goods. In addition, many family businesses have relied more than before on the online-marketing for their products. The offers system was used to promote the products to a greater degree than before, thus, competition increased between companies during the crisis. However, the impact of competition was negative on most family businesses. The study has provided several recommendations. First, it is necessary to pay attention to the strategic planning through the development of long-term strategic plans with different dimensions to ensure the readiness of companies to avoid failure when crises occur. Second, it is essential to communicate with the workers to calm their concerns and keep them informed of the situation on an ongoing basis so that they are ready to overcome the crisis. Third, there should be more focus on continuing education and investing in e-marketing. Finally, family businesses are advised to monitor markets by searching for and exploring new markets, providing products or services with unique characteristics, and adapting their pricing and distribution strategies in line with the nature and conditions of the crisis.

Keywords: family businesses, retail sector, Corona crisis (Covid-19).

* Corresponding author