



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

تطوير المهارات الناعمة لدى مديري الشركات العائلية وأثر ذلك على الاستدامة

Developing Soft Skills of Family Business Managers and How This Impacts Sustainability

إعداد

أصالة ربيع موسى علقم

إشراف

د. محمود صلاحات

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2024م / 1445 هـ

إجازة الرسالة

تطوير المهارات الناعمة لدى مديري الشركات العائلية وأثر ذلك على الاستدامة

Developing Soft Skills of Family Business Managers and How This Impacts Sustainability

إعداد

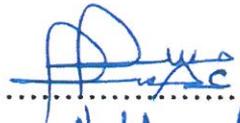
أصالة ربيع موسى علقم

إشراف

د. محمود صلاحات

تُوقِشت هذه الرسالة، وأجيزت يوم الخميس بتاريخ ٢٧/٦/٢٠٢٤، من لجنة المناقشة المُدرجة أسماؤهم وتوافقهم، وهم:

أعضاء لجنة المناقشة

- | | | |
|--|-------------------|---------------------|
| 
..... | (مُشرفاً ورئيساً) | ١. د. محمود صلاحات |
| 
..... | (ممتحنًا داخليًا) | ٢. د. محمد الجعبري |
| 
..... | (ممتحنًا خارجيًا) | ٣. أ.د. ناصر جرادات |

التفويض والإقرار

أنا الموقع/ة أدناه أصالة ربيع موسى علقم؛ أفوض جامعة الخليل بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة. وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة الخليل، وأنظمتها وتعليماتها، وقراراتها السارية المعمول بها، والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما أعددت رسالتي الموسومة بـ: "تطوير المهارات الناعمة لدى مديري الشركات العائلية وأثر ذلك على الاستدامة" وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في إعداد الرسائل العلمية.

الاسم: أصالة ربيع موسى علقم

الرقم الجامعي: 22029007

التوقيع: 

التاريخ: 2024 / 7 / 8 م

الإهداء

أهدي هذا الجهد العلميّ مع التّحيّة والحبّ والعرفان

إلى فلسطين الحبيبة، أرض الصّمود والتّحدّي، أرض الأمل.

إلى شهدائنا الأبطال الذين بذلوا أرواحهم من أجل حريتنا وكرامتنا

إلى أسرانا البواسل القابعين خلف ظلمات القهر الذين يتحملون ظلم المحتلّ وجبروته، أبطال الصّمود

والتّحدّي.

إلى مَنْ علّمني الوقوف والشّموخ ... أبي الغالي

إلى سعادتي وراحتي وطمأنينتي ... أمّي الفاضلة

إلى إخوتي وأخواتي، ركيّة قويّة من الدعم والتّأخي، ومعهم أنقاسم أفرحي وأحزاني

إلى جميع مَنْ قدّم لي يد العون والنصح والدعم والمساعدة، من أساتذة وأصدقاء وزملاء، يبقى لكم مكانة

خاصّة في قلبي، وأعبّر عن امتناني العميق لدعمكم المتواصل

"شكر وتقدير"

بسم الله الرحمن الرحيم

بهمس الكلمات وضيء الشكر، أرفع يديّ إلى السّماء بامتنانٍ عميقٍ إلى الله - عزّ وجلّ - الذي بارك لي في هذه الرحلة العلميّة من حياتي، فاتحًا أمامي أبواب الفهم والتوفيق. يا ربّ، أسألك برحمتك وإحسانك أن تجعلَ هذا العلم فارقًا في حياتي وحياة الآخرين.

إلى عائلتي الحنونة، أقول: إنكم كنز لا يُقدّر بثمن، كنتم سندًا قويًا وداعمًا في كلّ زمان ومكان في لحظات الإرهاق والتحدّي، كان حضنكم ملاذًا آمنًا ومصدر طاقة إيجابية.

إلى مشرفي الرائع وملهمي الدكتور محمود صلاحات الذي لم يكن مجرد مُشرف بل كان قائدًا علمنيّ التفاني والإصرار، وبفضله اكتسبتُ فنّ البحث والتفكير العميق، وتشكّلت رؤيتي العلميّة بطابع الاستمرارية والتميز.

أساتذتي الكرام، كانت دروسكم ليست مجرد نقل للمعرفة، بل تجارب تربوية غنية بأطياف الحكمة والتفكير العميق، حيث شاركتُموني تحليلاتكم العميقة وتجاربكم الثرية.

زملائي في الدراسة الجامعيّة، أشكركم على التعاون المثمر وتبادل الأفكار، كنتم رفاق درب لا يُنسى، وأعتزّ بكلّ لحظة قضيناها معًا في هذه الرحلة الرائعة.

أتوجّه بفائق الشكر والحمد إلى الله، وإلى كلّ من شارك في هذا الإنجاز، إنه إنجاز يحمل بصمة الفريق والتعاون، وفي أعماقي أعبّر عن امتناني وفخري بهذا الإنجاز.

والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إجازة الرسالة
ج	التفويض والإقرار
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
ك	فهرس الجداول
ن	فهرس الأشكال
س	فهرس الملاحق
ع	مُلخّص الدراسة باللغة العربيّة
ص	مُلخّص الدراسة باللغة الإنجليزيّة "Abstract"
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدّراسة
6	3.1 أسئلة الدّراسة
7	4.1 أهداف الدّراسة
7	5.1 فَرَضِيّات الدّراسة
8	6.1 أهميّة الدّراسة
8	1.6.1 الأهميّة العلميّة
9	2.6.1 الأهميّة العمليّة
9	7.1 حدود الدّراسة

10	8.1 مصطلحات الدّراسة
الفصل الثّاني: الإطار النّظري والدراسات السابقة	
13	المبحث الأول: المهارات النّاعمة
14	1.2 مقدّمة
14	1.1.2 تعريف المهارات
15	2.1.2 تعريف المهارات النّاعمة
17	3.1.2 مقارنة بين المهارات النّاعمة والمهارات الصّلبة
17	4.1.2 أهميّة المهارات النّاعمة
19	5.1.2 أبعاد المهارات النّاعمة
20	1.5.1.2 مهارة الاتّصال والتّواصل
21	2.5.1.2 مهارة إدارة الوقت
21	3.5.1.2 مهارة إدارة الأزمات
22	4.5.1.2 مهارة العمل بروح الفريق
23	5.5.1.2 مهارة التّفكير النّاقد
24	6.5.1.2 مهارة اتّخاذ القرار
25	6.1.2 النّظريّات المفسّرة والمتعلّقة بالمهارات النّاعمة
25	1.6.1.2 النّظريّة القائمة على أساس الموارد (Resource-Based View)
26	2.6.1.2 النّظريّة السلوكية (Behavioral Theory)
27	المبحث الثّاني: استدامة الشّركات
28	2.2 مقدّمة
28	1.2.2 تعريف الاستدامة
30	2.2.2 أسباب استدامة الشّركات ودوافعها
30	3.2.2 أهميّة التّنمية المستدامة
31	4.2.2 أبعاد الاستدامة

32	1.4.2.2. البُعد البيئي
33	2.4.2.2. البُعد الاقتصادي
33	3.4.2.2. البُعد الاجتماعي
34	5.2.2. شروط تحقيق الاستدامة من الشركات
36	6.2.2. النظريات المفسرة والمتعلقة باستدامة الشركات
36	1.6.2.2. نظرية الإشراف (Stewardship Theory)
38	الدراسات السابقة
39	3.2. مقدمة
39	1.3.2. الدراسات التي تناولت المهارات الناعمة
39	1.1.3.2. الدراسات العربية التي تناولت المهارات الناعمة
43	2.1.3.2. الدراسات الأجنبية التي تناولت المهارات الناعمة
44	2.3.2. الدراسات التي تناولت الاستدامة في الشركات
44	1.2.3.2. الدراسات العربية التي تناولت الاستدامة في الشركات
46	2.2.3.2. الدراسات الأجنبية التي تناولت الاستدامة في الشركات
47	3.3.2. الدراسات التي تناولت الشركات العائلية
47	1.3.3.2. الدراسات العربية التي تناولت الشركات العائلية
49	2.3.3.2. الدراسات الأجنبية التي تناولت الشركات العائلية
51	4.3.2. التّعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
57	1.3. مقدمة
57	2.3. منهج الدراسة
58	3.3. مجتمع الدراسة
59	4.3. عينة الدراسة
60	5.3. أداة الدراسة

61	6.3 عملية جمع البيانات
61	7.3 المعالجة الإحصائية
61	1.7.3 الإحصاء الوصفي
62	2.7.3 نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم صدق أداة الدراسة وثباتها
69	8.3 تحليل البيانات وتقييم صدق أداة الدراسة وثباتها
69	1.8.3 تقييم ثبات أداة الدراسة
71	2.8.3 تقييم صدق أداة الدراسة
71	1.2.8.3 الصدق التقاربي (Convergent Validity)
77	2.2.8.3 الصدق التمايزي (Discriminant Validity)
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة "الميدانية" وتحليلها	
83	1.4 مقدمة
83	2.4 الإحصاءات الديمغرافية للعيينة
88	3.4 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
94 - 89	1.3.4 المهارات الناعمة
97 - 94	2.3.4 استدامة الشركات العائلية
97	4.4 التحليل البنائي واختبار الفرضيات
99	1.4.4 نتائج الفرضية الرئيسية (المهارات الناعمة - الاستدامة)
99	1.1.4.4 نتائج الفرضية الفرعية الأولى (الاتصال والتواصل - الاستدامة)
100	2.1.4.4 نتائج الفرضية الفرعية الثانية (إدارة الوقت - الاستدامة)
101	3.1.4.4 نتائج الفرضية الفرعية الثالثة (إدارة الأزمات - الاستدامة)
102	4.1.4.4 نتائج الفرضية الفرعية الرابعة (اتخاذ القرار - الاستدامة)
102	5.1.4.4 نتائج الفرضية الفرعية الخامسة (العمل بروح الفريق - الاستدامة)
103	6.1.4.4 نتائج الفرضية الفرعية السادسة (التفكير الناقد - الاستدامة)
104	5.4 تقييم القوة التفسيرية والتنبؤية
104	1.5.4 تقييم معاملات التداخل الخطي (Collinearity)

105	2.5.4 تقييم القوة التفسيرية للنموذج
107	3.5.4 تقييم القوة التنبؤية للنموذج
107	6.4 تحليل الخرائط للمتغيرات (Map Analysis)
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
110	1.5 مقدمة
110	2.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها
110	1.2.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
111	2.2.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
112	3.2.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
113	3.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها
113	1.3.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية ومناقشتها
113	1.1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
114	2.1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
115	3.1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
116	4.1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
117	5.1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة
118	6.1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة
118	4.5 الاستنتاجات
121	5.5 التوصيات
122	المصادر والمراجع
140	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
17	الفرق بين المهارات النَّاعمة والمهارات الصَّلبة.	1.2
19	أبعاد المهارات الناعمة كما وردت في عينة من الدراسات السابقة.	2.2
58	عدد الشَّركات العائلية في مدينة الخليل.	1.3
62	مفتاح التَّصحيح الخُماسي.	2.3
65	معايير قَبول نموذج القياس (Measurement model).	3.3
67	معايير جَودة النَّمُودج الهيكليّ (Structural model).	4.3
70	قِيم معاملات ألفا كرونباخ وقِيم الموثوقِيَّة المركِّبة لمتغيِّرات الدِّراسة الكامنة.	5.3
72	معاملات التَّحميل الخارجِيَّة لمؤشَّرات الدِّراسة الخاصَّة بالمتغيِّر التابع استدامة الشَّركات العائليَّة.	6.3
73	معاملات التَّحميل الخارجِيَّة لمؤشَّرات الدِّراسة الخاصَّة بالمتغيِّر المستقل المهارات الناعمة.	7.3
76	متوسَّط التَّباین المستخرج لمتغيِّرات الدِّراسة الكامنة.	8.3
78	نتائج معيار Fornell-Larcker لدراسة الصدق التَّمایزيّ لمتغيِّرات المستوى الأوَّل.	9.3

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
79	نتائج معيار Fornell-Larcker لدراسة الصدق التمايزي لمتغيرات المستوى الثاني.	10.3
80	نتائج معيار (Heterotrait-Monotrait Ratio) للصدق التمايزي للمستوى الأول.	11.3
81	نتائج معيار (Heterotrait-Monotrait Ratio) للصدق التمايزي للمستوى الثاني.	12.3
89	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس مهارة الاتصال والتواصل.	1.4
90	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس مهارة إدارة الوقت.	2.4
91	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس مهارة إدارة الأزمات.	3.4
92	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس مهارة اتّخاذ القرار.	4.4
93	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس مهارة العمل بروح الفريق.	5.4
94	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس مهارة التفكير الناقد.	6.4

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
95	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس البُعد الاقتصادي.	7.4
96	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس البُعد الاجتماعي.	8.4
97	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس البُعد البيئي.	9.4
99	نتائج الفرضية الرئيسية.	10.4
100	نتائج الفرضية الفرعية الأولى: مهارات الاتصال والتواصل.	11.4
101	نتائج الفرضية الفرعية الثانية: مهارة إدارة الوقت.	12.4
101	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: مهارة إدارة الأزمات.	13.4
102	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: مهارة اتخاذ القرار.	14.4
103	نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: مهارة العمل بروح الفريق.	15.4
104	نتائج الفرضية الفرعية السادسة: مهارة التفكير الناقد.	16.4
105	نتائج قيم التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة (VIF).	17.4
106	القوة التفسيرية للنموذج.	18.4
107	القوة التنبؤية للنموذج.	19.4

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
34	أبعاد الاستدامة.	1.2
64	نموذج الدراسة الهيكلية المراد دراسته.	1.3
68	ملخص المعالجات الإحصائية للبيانات.	2.3
75	معاملات التحميل الخارجية لمؤشرات الدراسة.	3.3
84	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	1.4
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	2.4
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	3.4
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.	4.4
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	5.4
98	نتائج تحليل المسار للنموذج البنائي.	6.4
108	تحليل الخرائط للمتغيرات (Map Analysis).	7.4

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
141	قائمة المحكمين	أ
142	الصورة النهائية لأداة الدراسة	ب

تطوير المهارات الناعمة لدى مديري الشركات العائلية وأثر ذلك على الاستدامة

إعداد: أصالة ربيع موسى علقم

إشراف: د. محمود صلاحات

2024

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر المهارات الناعمة لدى المديرين على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، إضافة إلى التعرف على واقع الاستدامة في تلك الشركات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة أداة للدراسة، التي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (Smart-PLS)، تكوّن مجتمع الدراسة من (660) شركة عائلية، وبلغ حجم العينة (243).

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل جاء بدرجة كبيرة، وجاء البعد الاجتماعي بدرجة كبيرة جدًا، كما أظهرت توفّر المهارات الناعمة لدى مديري الشركات بدرجة مرتفعة، وكانت على النحو الآتي: (مهارات اتخاذ القرار، التفكير الناقد، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، العمل بروح الفريق، والاتصال والتواصل)، كما أظهرت النتائج أيضًا وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين المهارات الناعمة لدى المديرين وبين استدامة الشركات العائلية، حيث تُظهر نتائج الدراسة أن المهارات الناعمة لها دور مهم وحيوي في التأثير على استدامة الشركات العائلية، ووجود أثر لمهارات (إدارة الوقت، اتخاذ القرار، العمل بروح الفريق، التفكير الناقد) لدى المديرين على استدامة الشركات العائلية.

وأوصتِ الدّراسة بأن تولي الشّركات العائليّة المزيدَ من الاهتمام بالمهارات الناعمة لدى مديريها من خلال: (تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية تهدف إلى تعزيز القدرة على التحليل العميق، واتخاذ القرارات، وتوفير التدريب والموارد التي تساعد مديري الشّركات العائليّة على تحسين مهارة إدارة الوقت، من خلال ورش عمل وإستراتيجياتٍ عملية لتنظيم الوقت والأولويات، وتحقيق الكفاءة الشّخصيّة والمهنيّة).

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، الاستدامة، الشّركات العائليّة.

Developing Soft Skills of Family Business Managers and How This Impacts Sustainability

Prepared by: Asala Rabeih Mousa Alqam

Supervised by: Dr. Mahmoud Salahat

2024

Abstract

The study aimed at identifying the impact of managers' soft skills on the sustainability of family businesses in the south of the West Bank, and the reality of sustainability in family businesses in the south of the West Bank. The study used the descriptive analytical method, relying on the questionnaire as the main study tool, which was analyzed using the statistical analysis program (Smart-PLS). The study population consisted of (660) family Businesses in the south of the West Bank, and the sample size was (243).

The results of the study showed that the reality of family businesses sustainability in the south of the West Bank was a high degree, and the social dimension was a very high degree. The results also showed the availability of soft skills among managers of family businesses to a high degree, and they were as follows: (decision-making, critical thinking, time management, crisis management, teamwork, and communication skills. The results also revealed that there is a significantly positive

effect between the soft skills of managers and the sustainability of family businesses. Moreover, the results showed that soft skills have a vital role in influencing the sustainability of family businesses. There is an effect of the skills of (time management, decision-making, teamwork, and critical thinking) among managers on the sustainability of family businesses.

The study recommended that family businesses should devote more attention to the development of soft skills of their managers through: (organizing workshops and training programs aimed at enhancing the ability for deep analysis and decision-making, providing training and resources that help family business managers improve time management skills, through workshops, and practical strategies to organize time and priorities and achieve personal and professional efficiency).

Keywords: soft skills, sustainability, family businesses.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

لعل الحديث عن الشركات العائلية التي تُهيمن على قطاع الأعمال، وتُشكّل العَصَبَ الرَّئِيسَ له تعدى مرحلة الجدل حول أهميتها ودورها في تنمية اقتصاديات دول العالم. وفي ظلّ بيئة الأعمال المتغيرة والتحديات المتزايدة والتحوّلات الاقتصادية في العالم، أصبح الاهتمام بالمديرين ومهاراتهم على مستوى الشركات أكثر أهمية من أيّ وقت مضى لتعظيم قيمة المنظّمات، وتعزيز قدرتها على التنافس لضمان استدامتها وبقيائها على المدى الطويل.

تمثّل الشركات العائلية أحد القطاعات الاقتصادية نظراً لدورها في توفير فرص العمل، وتحسين مستوى ومصادر الدخل، وخلق الروابط الاقتصادية الأمامية والخلفية بين القطاعات المختلفة، وتحسين الأوضاع الاجتماعية (التميمي، 2018)، إضافةً إلى أنها ضرورة اجتماعية خاصة في الدول النامية، إذ إنّ أعداداً كبيرة من الأفراد والعائلات تمتلك مثل هذه الشركات.

وعموماً يمكن أن تُعرّف (الشركات العائلية) على أنها "مجموعة من الأنشطة الاستثمارية المرتبطة معاً، والتي تُنفَّذ بطريقة منظّمة، لتحقيق بعض النتائج المحددة التي تلبي أهداف صاحب العمل واحتياجاته لتحقيق عائد اقتصادي (سكر، 2018).

تمثّل الشَّرَكَاتُ العائليَّةُ نحو (90%) من إجماليِّ عدد منظمَّات الأعمال في معظم اقتصاديات العالم، وتُسهِم بحوالي (46%) من الناتج المحليِّ العالميِّ، ففي كلِّ من الولايات المتَّحدة والمملكة المتَّحدة تسهِّمُ الشَّرَكَاتُ العائليَّةُ بحوالي (51%) و (85%) من إجماليِّ الناتج المحليِّ على التوالي (توفيق، 2022)، كما يوجد في الولايات المتحدة أكثر من (24 مليون شركة عائلية) تسهِّمُ في توليد حوالي (52%) من فرص العمل لدى القطاع الخاصِّ، وأكثر من نصف الدخل القوميِّ، كما أنّ حوالي (80%) من الابتكارات الجديدة في السوق الأمريكيِّ تأتي من الشَّرَكَاتِ العائليَّةِ، وأخيراً فإنَّ الشَّرَكَاتِ العائليَّةِ تمثل عماد الاقتصاد اليابانيِّ، حيث تمثِّلُ أكثر من (90%) من إجماليِّ عدد الشَّرَكَاتِ فيها، وتستخدمُ حوالي (84%) من إجماليِّ العمالة (غلاب، 2019).

برزت الشَّرَكَاتُ العائليَّةُ في فلسطين بعدما تعرَّبتِ المؤسَّسات العامة والخاصَّة في استيعاب المزيد من العاملين وخاصَّة الشباب، الأمر الذي أدى إلى تنامي البطالة بين آلاف الخريجين، ودفعهم إلى البحث عن أعمالٍ خاصَّةٍ بعيداً عن الوظيفة، حيث يشير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2020) إلى أنّ نسبة البطالة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية لعام 2019 بلغت (45%)، ونسبة البطالة في فئة الشباب من 19-29 سنة (44%)، وأنَّ معدَّل البطالة بين الخريجين (70%)، كما أنّ نسبة الفقر (53%) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2020).

وبالرغم من الأهميَّة الكبيرة للشَّرَكَاتِ العائليَّةِ في الاقتصاد الفلسطينيِّ، إلا أنها تعاني من مجموعة من الصَّعوبات والمشكلات، من حيثُ ضعفُ الدَّراسة الفنيَّة للمشروع، وانعدامُ الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم، والتَّضخُّم في ارتفاع أسعار المواد الأولية وهذه المعطيات بدورها تُهدِّدُ الشَّرَكَاتِ العائليَّةِ وتحول دون تحقيقها للأرباح

والمنافسة (التميمي، 2018)، إضافةً إلى العوامل الموضوعية التي أفرزتها السياسات الإسرائيلية المتعاقبة، فقد عملت إسرائيل على تعزيز تبعية الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الإسرائيلي، من خلال جذب العمالة الفلسطينية لأنشطة الاقتصادية الإسرائيلية، وفرض العوائق أمام المنتجات الفلسطينية، ما أسهم في تعميق درجة التبعية في غالبية المعاملات الاقتصادية، ابتداءً من الفرص الاستثمارية، أو البنية التحتية مثل المياه والكهرباء والاتصالات، وحركة التجارة الخارجية المتعلقة بتوفير المواد الخام والآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة والتسويق للمنتجات الفلسطينية (نصار، 2020).

بناءً على ما سبق، فإن الاستدامة تُشكّل معضلةً حقيقيةً تُعطلُّ قطار تطور الشركات العائلية في فلسطين. وبالنظر لأدبيات إدارة الأعمال، نجد أنّ الاستدامة تتأثر بكثير من العوامل التنظيمية: التخطيط الماليّ الإستراتيجيّ (الجلب والجماصي، 2023)، الموارد البشرية (عبد الغفور، 2015؛ أبو شمالة، 2015)، تطبيق قواعد الحوكمة (بن زواي، 2020؛ مرعي، 2017)، البيئة القانونية (أبو شامة، 2016)، التنظيم الإداري (الحرباوي، 2019)، موارد المؤسسة وقدراتها (علي، 2014؛ المقادمة، 2013)، غير أنّ هذه الدراسة تركز على المهارات الناعمة لوجود ندرة في الأبحاث التي اهتمت بتناول أثر هذه المهارات على الاستدامة بحسب حدود معرفة الباحثة.

2.1 مشكلة الدراسة

تُمثّل الاستدامة اليوم منهجاً قيادياً جديداً للرد على تحديات الإدارة التقليدية، التي لم تعد كافيةً لمواجهة التحديات الكبيرة والتعقيدات المتزايدة لمنظمات الأعمال، إذ إنّ الاستدامة تدعو المنظمات إلى ضرورة التحول من التركيز التقليدي المتمثل بالتحكّم بالتمويل والموارد البشرية، إلى توجّه المنظمات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية الأوسع (الحيدراوي، 2018). ويتمحور مفهوم الاستدامة حول مقابلة احتياجات المؤسسة

الاقتصادية من الموارد دون الإضرار بحق الأجيال القادمة في تلك الموارد، أي أن يكون الاستخدام في الحدود التي تجعل هذه الموارد قابلةً للتجديد ذاتياً، وهو الأمر الذي سيزيد من قدرة المؤسسات الاقتصادية على الاستمرار لفترة أطول، كما أنه سيمكّنها من إنتاج أكبر قدرٍ من المُخرجات بأقلٍ قدرٍ من المدخلات، وسيقلُّ أيضاً من مقادير المخلفات الضارة المنتجة، ممّا يُفضي - في النهاية - إلى تقليل التكاليف الإجمالية لهذه المؤسسات (عوادي، 2018).

تُعاني أغلب الشَّركات العائلية من مشكلة التمويل، وعدم توفر التسهيلات المناسبة للحصول على التمويل اللازم لهذه المشاريع، إضافةً إلى مواجهة هذه الشَّركات لمشكلة التَّشريعات القانونيّة والأنظمة التي تُنظِّم عمل هذا النوع من المشاريع (سلامة، 2022)، كما تواجه الشَّركات العائلية مشكلة جذب العمالة غير المتخصصة، أي بمعنى اللجوء إلى جذب العاملين فيها، ليس على أساس الكفاءة والتخصُّص، بل على أساس القرب والعلاقات، وهذا - بحدِّ ذاته - خلل كبير؛ لأنَّ الابتعاد عن التَّخصُّص يُسبِّب خلق ثغرة كبيرة ما بين الخبرة العلمية والعملية، وبالتالي التعرُّر بمعرفة المشكلة قبل حدوثها، وعند معرفتها تكون الفرصة قد اضمحلت، وبالتالي فإنَّ أيَّ علاجٍ لها لا بدَّ أن يولِّد انعكاساتٍ مهما كان فعّالاً، وتعاني من ضعف الخبرة التسويقية للمنتجين، وتزداد أهمية هذه المشكلة في أسواق التصدير التي تتطلَّب قنواتٍ توزيعيةً كفؤةً تعمل على عرض المنتجات للمستخدم بشكل مباشر، ومن تدنّي الخبرة والمهارة لدى العاملين، حيث ينعكس ذلك سلباً على الإنتاج والإنتاجية التي تؤدّي دوراً هاماً في قدرة الشَّركة على الاستمرار وتعزيز القدرة التنافسيّة (قرشم، 2023).

تسعى المنظّمات - على اختلاف أشكالها - إلى تحقيق ميزة تنافسيّة، من خلال ما تملكه من مواردٍ مختلفة، ثمَّ استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يساعدها على تحقيق ميزتها التنافسيّة، التي يصعب على المنافسين

تقليدها (صبح، 2023). تشير الأدبيات في مجال إدارة الموارد البشرية وفلسفة النظرية القائمة على الموارد إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين مجموعة من مميزات الموظّفين في المؤسسة والميزة التنافسيّة المستدامة، الأمر الذي يعني وجود مميزات قويّة ومناسبة للموظّفين يمكن أن تُسهم في تعزيز قدرة المنظّمة على التنافس والاستمرار في السوق لفترة طويلة (السيد والجدي، 2021; حساني، 2013).

وبالرغم من ذلك إلا أنّ واقع الحال في الشّركات العائليّة ليس كما هو مأمول، الأمر الذي يُهدّد الاستدامة. وعليه، فإنّ هذا التناقض بين النّظرية القائمة على الموارد وواقع الحال في الشّركات العائليّة يُمثّل الفجوة البحثيّة لهذه الدراسة. وعليه فإنّ هذه الدّراسة تسعى إلى معرفة أثر المهارات النّاعمة لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل.

3.1 أسئلة الدراسة

- 1- ما واقع الاستدامة في الشّركات العائليّة في مدينة الخليل؟
- 2- ما مدى توقّر المهارات النّاعمة لدى مديري الشّركات العائليّة في مدينة الخليل؟
- 3- ما أثر المهارات النّاعمة لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعيّة الآتية:

- أ- ما أثر مهارة الاتّصال والتّواصل لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل؟
- ب- ما أثر مهارة إدارة الوقت لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل؟
- ت- ما أثر مهارة إدارة الأزمات لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل؟
- ث- ما أثر مهارة اتّخاذ القرار لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل؟
- ج- ما أثر مهارة العمل بروح الفريق لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل؟

ح- ما أثر مهارة التّفكير النّاقّد لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل؟

4.1 أهداف الدراسة

1. التّعرف على واقع الاستدامة في الشّركات العائليّة في مدينة الخليل.
 2. التّعرف على مدى توفر المهارات النّاعمة لدى مديري الشّركات العائليّة في مدينة الخليل.
 3. التّعرف على أثر المهارات النّاعمة لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل
- ويتفرّع عنه الأهداف الآتية:

- أ- التّعرف على أثر مهارة الاتّصال والتّواصل لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل.
- ب- التّعرف على أثر مهارة إدارة الوقت لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل.
- ت- التّعرف على أثر مهارة إدارة الأزمات لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل.
- ث- التّعرف على أثر مهارة اتّخاذ القرار لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل.
- ج- التّعرف على أثر مهارة العمل بروح الفريق لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل.
- ح- التّعرف على أثر مهارة التّفكير النّاقّد لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل.

5.1 فرضيّات الدراسة

الفرضيّة الرّئيسية: توجد علاقة إيجابيّة ومؤثّرة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الناعمة لدى المديرين واستدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل، ويتفرّع عنها:

- 1- توجد علاقة إيجابيّة ومؤثّرة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة الاتّصال والتّواصل لدى المديرين واستدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل.

2- توجد علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة إدارة الوقت لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

3- توجد علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة إدارة الأزمات لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

4- توجد علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة اتخاذ القرار لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

5- توجد علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة العمل بروح الفريق لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

6- توجد علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة التفكير الناقد لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

6.1 أهمية الدراسة

1.6.1 الأهمية العلمية

تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تُعنى الدراسة بتناوله، وهو "دراسة أثر المهارات الناعمة لمديري الشركات العائلية على استدامة هذه الشركات" بما يُسهم في تحسين الواقع الحالي، والوصول إلى التطوير المأمول، حيث يُؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في سدّ الفجوة الملحوظة في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المهارات الناعمة لمديري الشركات العائلية، وتتبدى أهمية الدراسة من خلال الدور الذي تقوم به الشركات العائلية في الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، فضلاً عن دورها الكبير في الأعمال التجارية استيراداً وتصديراً. وتعدّ هذه الدراسة الأولى من نوعها - في حدود علم الباحثة - التي تبحث وبشكل خاص في

خصائص المهارات الناعمة لمديري الشركات العائلية لقياس مستوى الاستدامة في مدينة الخليل، وبالتالي تعمل على إضافة للتراكم المعرفي بنسق المعلومات التي تُوضّح أثر المهارات الناعمة لمديري الشركات العائلية في فلسطين على استدامة هذه الشركات.

2.6.1 الأهمية العملية

بالرغم من أنّ موضوع المهارات الناعمة لمديري الشركات العائلية قد يتناول أحد أهمّ التحديات التي تواجه الشركات العائلية، إلا أنه حتى الآن لم يحظَ بالاهتمام المطلوب، وبالتالي فإنّ هناك حاجة ماسّة لملء هذا الفراغ، خاصّة أنّ الشركات العائلية تشكّل العمود الفقري للاقتصاد الفلسطيني، وتكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج التي يُؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تسهم في اتخاذ إجراءاتٍ وتدابيرٍ للاهتمام بالمهارات الناعمة لمديري الشركات العائلية، وبالتالي يمكن أن تكون مرجعاً للشركات، تستطيع الاستفادة منها في تحقيق الاستدامة.

7.1 حدود الدراسة

تتمثّل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

الحدود الموضوعية: أثر المهارات الناعمة لمديري الشركات العائلية في فلسطين على استدامة هذه الشركات بما يُسهم في تحسين الواقع الحالي، والوصول إلى التطوير المأمول.

الحدود الزمانية: سنُطبّق هذه الدراسة في العام الجامعي (2024/2023م).

الحدود المكانية: سنُطبّق هذه الدراسة في مدينة الخليل.

الحدود البشرية: ستقتصر هذه الدراسة على مديري الشركات العائلية ومالكها في مدينة الخليل.

8.1 مصطلحات الدراسة

الشركات العائلية: هي شركة أو مؤسسة يكون للعائلة أثر قوي في إدارتها اليومية، بما في ذلك الملكية أو الشراكة التي تشمل كامل المؤسسة، ويشمل هذا الأمر الشركات العامة المحدودة التي تكون أمورها بيد العائلة (سليمان، 2020)، ووفقاً لدليل الشركات العائلية الصادر عن مؤسسة التمويل الدولية، فإن الشركة العائلية هي الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذين يعتزمون نقل الشركة إلى الجيل القادم، أي أنها الشركة التي تمتلك فيها أسرة واحدة غالبية الحصّة من رأس المال، أو تمتلك فيها أصولاً كافية بما يمكّنها من إدارة الشركة، بالتالي المشاركة في الوظائف الإدارية العليا، والتمتع بسلطة اتخاذ القرار في الشركة (عبيد، 2020).

الاستدامة: هي القدرة على الحفاظ على التوازن والاستمرارية على المدى الطويل، سواء في البيئة أو في الاقتصاد أو في المجتمع (عوادي، 2018).

المهارات الناعمة: هي مجموعة المهارات والصفات الشخصية التي يتمتع بها كل فرد، وتشمل القدرات والمعرفة والاتجاهات التي تساعد المديرين على التفاعل بفعالية مع الفريق، والتواصل والتعامل مع التحديات وإدارة العلاقات (Manmohan, Joshi. (2017).

المهارات الصلبة: هي مجموعة من المهارات والمعرفة الفنية والتقنية التي يحتاجها الفرد لأداء مهام وظيفته بشكل فعال (حارادان، 2023).

المهارات الإدارية: هي مجموعة المهارات والقدرات التي يجب أن يتمتع بها القائد أو المدير لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة (محمود، 2021).

مهارة الاتصال والتواصل: هي القدرة على نقل الأفكار والمعلومات والمشاعر بفعالية إلى الآخرين، سواء كان ذلك بشكل لفظي أو غير لفظي (قويدر، 2017).

مهارة إدارة الوقت: هي القدرة على التخطيط والتنظيم والسيطرة على استخدام الوقت بطريقة فعالة (دسة، 2020).

مهارة إدارة الأزمات: هي المهارة التي تتعلق بالقدرة على التعامل بفعالية مع المواقف الطارئة والحرية التي تهدد سير العمل أو الحياة العادية (النجار، 2019).

مهارة اتخاذ القرار: هي اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتم الاختيار بناءً على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعده على الوصول إلى أفضل النتائج (حبيب، 2013).

مهارة العمل بروح الفريق: هي القدرة على التعاون والتنسيق مع الآخرين بفعالية لتحقيق أهداف مشتركة (أبو حميد، 2016).

مهارة التفكير الناقد: هي القدرة على تحليل المعلومات والبيانات بطريقة منهجية وموضوعية من أجل اتخاذ قرارات وحل المشكلات بشكل فعال (عبد الواحد، 2016).

الفصل الثّاني

الإطار النظري والدراسات السّابقة

المبحث الأول: المهارات النّاعمة

المبحث الثاني: الاستدامة في الشّركات

الدراسات السّابقة

المبحث الأول: المهارات النّاعمة

1.2 مقّمة

1.1.2 تعريف المهارات

2.1.2 تعريف المهارات النّاعمة

3.1.2 مقارنة بين المهارات النّاعمة والمهارات الصّلبة

4.1.2 أهميّة المهارات النّاعمة

5.1.2 أبعاد المهارات النّاعمة

6.1.2 النظريات المفسّرة والمتعلّقة بالمهارات النّاعمة

المبحث الأول: المهارات الناعمة

1.2 مقدمة

تواجه المنظمات - في العصر الراهن - العديد من التحديات والصعوبات، ويشكل المديرون أحد أهم العناصر المؤثرة في إدارة هذه المنظمات والتعامل مع مثل هذه التحديات من أجل الوصول بها إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.

وما من شك؛ فقد كشف الفكر الإداري والممارسة العملية أن نجاح المنظمات أو فشلها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تمتع المديرين بالمهارات الإدارية المناسبة لطبيعة الأدوار التي يقومون بها في مختلف المواقع والمستويات التنظيمية (عبد الواحد، 2016).

1.1.2 تعريف المهارات

تمثل "المهارات" في عالم المنظمات البراعة التي تمكن المدير من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منه بطريقة سليمة ومميّزة، فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين، وقيادتهم لأداء الأعمال، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (زهراني، 2023).

يشير مصطلح "المهارات" إلى مدى توفر قدرات شخصية لدى بعض الأفراد لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بطريقة جيدة؛ لذا فإن توفر المهارات يعدّ متطلبًا أساسيًا للأداء الفاعل والجيد لمعظم المهن والنشاطات البشرية (الزيان، 2020). فالمهارة هي "أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة مقنعة وبأساليب والإجراءات الملائمة وبطريقة صحيحة، والتمكّن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ" (Susilawati, 2020). يُعرّف قاموس ويبستر المهارة أنها "القدرة على استغلال المرء لما يتوفّر

لديه من معرفةٍ استغلالاً فعالاً حاضراً وقتما يشاء" ويشير مصطلح (المهارة) إلى أداء فعلٍ معينٍ أو إلى الطريقة التي يتم بها أداء الفعل (Mania, 2019).

ليس هناك أكثر أهميةً في إدارة المنظمات سواء في التنفيذ الناجح للبرامج والأعمال أو في إدارة المنظمات ككل من نوعيّة المديرين ومستوى أدائهم. فمنذ البدايات الأولى لتطور الفكر الإداري، أعطتِ النشاطات الإدارية للمديرين أهميةً كبيرةً، حيث إنها تُحدّد المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها المديرون لتحقيق أهداف المنظمة، فالمهارات الإدارية تُمثل سلوكياتٍ نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية، وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طُبقت التطبيق الصحيح، فإنها تُطور وتحسّن المهارات الإدارية لدى المديرين (الجرايدة، 2018). ومما سبق يمكن تلخيص تعريف المهارات على أنها "القدرة على استخدام المعرفة والخبرة بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة".

2.1.2 تعريف المهارات الناعمة

تُعتبر المهارات الناعمة متعدّدة، وتختلف من مجال عملٍ إلى آخر، يتمتّع بها عدد قليل من الأشخاص، يُحقّقون - من خلالها - العديد من الإنجازات ويتميّزون، بل ويتفوّقون على أقرانهم في العمل ممّن لا يمتلكون تلك المهارات (دسة، 2020).

وتمثّل المهارات الناعمة الجزء المكمل للمهارات الإدارية، ويطلق Glaittli (2013) على المهارات الناعمة أسماء عديدة: كالمهارات غير المعرفية والشخصية والتطبيقية والأساسية والقابلية للتوظيف والمهارات اللينة ومهارات القرن الحادي والعشرين.

إنّ مصطلح (المهارات الناعمة) أصبح يتكرر كثيراً في الفترات الأخيرة، ويُقصدُ به تلك المهاراتُ الأساسيّة التي ترتبطُ بقدرة الشّخص على التّعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره واستخدام السُّلوكات القيادية بصورة مقنعة ولبقة، وقدّرتَه على التّواصل والاتّصال والتّفاعل مع الزبائن في أثناء خدمتهم (عبد الواحد، 2016)، وعرّف موسى (2019) (المهارات الناعمة) "بالقدرات التي يمتلكها الشّخص، والتي تُسهم في تطوير المنظّمة التي ينتمي إليها"، أمّا (Chaudhry, Khoo, Wu and Chang, 2008) فعرّفوها بأنّها "مجموعة المهارات التي تؤثر في كيفية تفاعلنا معاً، بما - في ذلك - القدرات الخاصّة مثل: التّواصل الفعّال، والإبداع والتّفكير التحليلي، والقدرة على التّغيير وحلّ المشكلات والقيادة وبناء الفريق والحفاظ على الاحترام المتبادل مع زملاء العمل والآخرين".

و"المهارات الناعمة" مصطلح له علاقة بالشّخصيّة، والسّمات والكفايات الإيجابية التي تُعزّز من علاقات الشّخص والأداء الوظيفي، وتعطي قيمةً للسوق، وتضمّ مهارات قدرة المرء على الاستماع جيداً، والتّواصل بشكل فعّال، والنهج الإيجابي، والتّعامل مع الصّراع، وتحمل المسؤولية، وإظهار الاحترام، وبناء الثقة، والعمل بشكل جيد مع الآخرين، وإدارة الوقت بفعالية، وتقبل النقد، والعمل تحت الضّغط، والود للآخرين، وإظهار حُسن الخُلق مع الآخرين (شاوش، الأشول، الزندانى 2023).

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف (المهارات الناعمة) بأنّها: "مجموعة من المهارات التي يمكن أن يكتسبها الفرد / الموظّف، وتُساعدُه على تعزيز قدرته على التّفاعل مع الآخرين، وإتقانه للمهامّ الموكلة إليه وُفق ما هو مخطّط له، من خلال امتلاك مجموعة من المهارات التي من أهمّها: مهارات الاتّصال والتّواصل، التّفكير

النّاقِد، التعلِيم التّعاونيّ، العمل ضمن الفريق، حلّ المشكّلات، الإبداع، وبما يُسهم في تطوير أدائه الوظيفيّ وتحسينه.

3.1.2 مقارنة بين المهارات النّاعمة والمهارات الصّلبة

تؤدّي كلّ من المهارات النّاعمة والمهارات الصّلبة دورًا مهمًّا في تحقيق النّجاح والتّميز، وتختلف في طبيعتها وتأثيرها في المجالات المختلفة، ويبين الجدول أدناه (1.2) الفرق بين المهارات النّاعمة والمهارات الصّلبة:

جدول (1.2): الفرق بين المهارات النّاعمة والمهارات الصّلبة

وجه المقارنة	المهارات النّاعمة	المهارات الصّلبة
الطّبيعية	تشير إلى القدرات والصفات الشّخصيّة والاجتماعيّة والعاطفيّة التي تؤثر في التّواصل والتّفاعل مع الآخرين.	تشير إلى المهارات الفنيّة والتقنيّة الخاصّة بمجال معين، وتتطلب معرفةً وتدريبًا تقنيًا.
النّطوير	تعتمد على التطوير الشّخصيّ والثّقافة وتحتاج إلى تعلّم وتدريب مستمرّ لتحسينها.	تعتمد على التطوير من خلال التعلِيم والتدريب، وتحتاج إلى فهم عمليّ وخبرةٍ عمليّةٍ لتحسينها وتطويرها.
أمثلة	الاتّصال والتّواصل، التّفكير النّاقِد، إدارة الوقت.	برمجة الحاسوب، التصميم الهندسي، المحاسبة.

المصدر: (الجعفري، 2023)

4.1.2 أهميّة المهارات النّاعمة

لا يستطيع الإنسان أن يعيش في عزلة عن الآخرين وعن أهله وأصدقائه وزملائه، دون التّعامل مع كافة الجهات، وهذا يؤكّد حياة الفرد الجماعية باعتباره عضوًا في جماعة أكبر، والحاجة إلى التكيف وتطوير المجتمع، وهذا لا يتوافر له إلا من خلال امتلاكه مهاراتٍ تجعله يتواصل مع الآخرين ويتفاعل معهم (عبد الواحد، 2016).

ترى كوتر كوجك (2008) أنه من الضروري الاهتمام بالمهارات الناعمة، وتزويد كل متعلم بها، كي يستطيع أن يواجه المتغيرات والتحديات العصرية التي يتسم بها هذا العصر، وكذلك أداء الأعمال المطلوبة منه على أكمل وجه، فهذه المهارات تحقق له التعايش الناجح والتكيف والمرونة والنجاح في حياته العملية والشخصية، وتتعدّد هذه المهارات، وتتنوع، فتشمل جميع مجالات الحياة.

يُقيم أرباب العمل امتلاك المهارات الناعمة، إلى جانب المهارات الصلبة، بوصفه أمرًا بالغ الأهمية لدى الموظفين الجدد، كما أنهم يبحثون عن موظفين يتمتعون بالنضج الفكري، والقدرة على التواصل الاجتماعي. وفي تقييمهم لصلاحية المرشحين للوظائف، يرتئي أرباب العمل إعطاء الأولوية للمهارات الناعمة على المهارات الصلبة باعتبارها الأكثر أهمية لتحقيق النجاح في العمل (Robles, 2012).

وثبت أيضًا أن توظيف الأفراد الذين يملكون المهارات الناعمة من أهم أولويات المؤسسات ذات الأداء العالي، وذلك للحفاظ على الميزة التنافسية لديها وتصدّر الأسواق، إضافة إلى ذلك؛ فإنه عندما يكون الوضع الاقتصادي أكثر ركودًا نوعًا ما، يصبح أرباب العمل انتقائيين بشكل كبير في عملية التوظيف، ويسعون إلى البحث عن أفضل المتقدمين والمعهم للوظيفة ممن يملكون مهارات متعددة تتناسب مع المهارات المطلوبة من قبل أرباب العمل (Crew & Hemby, 2018). فمثل هذا التوجّه يحتاج إلى الربط بين السلوكيات الفردية والثقافة والقيم المؤسسية والرؤية المستقبلية وتحقيق الرضا الوظيفي، وسدّ الفجوة بين الأداء وتطوير الموظفين خلال بيئة دائمة التعلم تنمو مع المتغيرات في سوق العمل، وتتناغم مع آخر التطورات التكنولوجية من خلال الابتكار وريادة الأعمال.

5.1.2 أبعاد المهارات الناعمة

يتناول هذا الجزء من الدراسة المهارات الناعمة التي يحتاجها رُواد الأعمال، والتي تُمكنهم من إنجاز المهام والتحديات المختلفة التي يواجهونها في إنشاء مؤسساتهم وإدارتها، وتساعدهم على التفاعل مع الآخرين، وبناءً على مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة، فقد تمَّ تحديد أبعاد المهارات الناعمة الرئيسية في هذه الدراسة على النحو الآتي: (الاتصال والتواصل، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، العمل بروح الفريق، التفكير الناقد، اتخاذ القرار وحلّ المشكلات).

جدول (2.2) يوضّح أبعاد المهارات الناعمة كما وردت في عينة من الدراسات السابقة:

المهارة الدراسة	الاتصال والتواصل	إدارة الوقت	إدارة الأزمات	العمل بروح الفريق	التفكير الناقد	اتخاذ القرار وحلّ المشكلات
زهراي (2023)	■	■			■	
شاوش، الأشول، الزنداني (2023)			■			
Salama, Moussa & Zekry (2023)	■		■			■
دسة (2020)			■		■	■
الزيان (2020)		■			■	
Susilawati, (2020)			■		■	■
الجرادة (2018)			■			■

(المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة)

1.5.1.2 مهارة الاتصال والتواصل

تعد مهارة الاتصال والتواصل من أكثر المهارات ضرورة لدى الأفراد والمؤسسات، في ظل التطور التكنولوجي الهائل حاليًا في سوق الأعمال، فهذه المهارة التي تمكن الفرد من التعامل مع الآخرين بأسلوب لبق ومناسب يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من عملية الاتصال والتواصل، ويعزز العلاقات والثقة بين الأشخاص، ويتنوع الاتصال والتواصل بين التواصل اللفظي، وغير اللفظي، مثل حركات الجسد وإيحاءاته، وفن الاستماع الجيد والتعبير عن المشاعر بشكل لائق، وإبداء الملاحظات والتعليقات وتلقيها بشكل ملائم (شبير، 2016).

تتمثل أهمية مهارة الاتصال والتواصل في كونها ذات قيمة عالية للموظفين العاملين وللمنظمات؛ إذ إنها ضرورية لتحقيق التناسق والانسجام المتكامل بين عناصر العمل ومتطلبات العمل، وبذلك فهي معيار لنجاح العمل، حيث يمكن من خلال تمتع الفرد بمهارة الاتصال والتواصل أن تزيد قدرته على العمل بكفاءة وفاعلية أكبر تساعده في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة بشكل ملحوظ عبر تعزيز التفاهم والتواصل الفعال الذي يخلق روح التعاون بين فريق العمل داخل المنظمة (قويدر، 2017).

مما سبق، يمكن اعتبار الاتصال والتواصل ضمن المهارات الإدارية الناعمة، رغم أنها ضمن الوظائف الإدارية الأساسية التي ينبغي أن يتمتع بها كل موظف، وضرورة استخدام السلوكات والصفات الشخصية الإيجابية في أثناء ممارسة هذه الوظيفة، فمراعاة ظروف الفئة المستفيدة في أثناء التواصل معها يعد مهمًا لجعل تلك الوظيفة ضمن المهارات الناعمة، ومراعاة ظروف الزملاء والقادة وأوقاتهم في أثناء الاتصال والتواصل معهم يجعل تلك الوظيفة ضمن المهارات الإدارية الناعمة.

2.5.1.2 مهارة إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت عمليةً إداريةً وتفاعليةً تحتوي على مكوناتٍ إداريةٍ للوصول إلى الغايات المرسومة للإدارة العملية التي تتكون من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهذه المكونات ترتبط بعضها مع بعض لتؤلف سُلماً إدارياً في غاية الأهمية لإنجاح العمل، وتسبق هذه الوظائف فترةً زمنيةً لتحديد الأهداف والأعمال لإيجاد الوقت المناسب لرسم السياسات الإدارية، وتكمن أهمية إدارة الوقت في كونه ذا علاقةٍ وطيدةٍ بإنتاجية الأفراد والمؤسسات والشركات في القطاع العام أو الخاص، إذ يُعدّ أحد أهم عناصر الإنتاج وأبرزها، بالإضافة إلى التكلفة والجهد (دسة، 2020). ويذكر عليان (2011) أنّ الإدارة الجيدة للوقت هي الإدارة السليمة والفعالة للموارد والكوادر البشرية، وتعطي بُعداً ارتقائياً لضرورة التقدم والارتقاء العام لكلٍ من العاملين في المشروع والمشروع ذاته. كما يذكر الشوا (2020) أن الحاجة لإدارة الوقت تكمن في تنفيذ المهام والأعمال الهامة بأقلّ جهدٍ وأقصر وقتٍ. لتحديد الأولويات وإنجاز أهم الأعمال في حياتنا، للاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله جيداً، للتغلب على الإجهاد والإحباط الذي يُقلل كفاءة العمل. ونظراً لاختلاف الأفراد والمجتمعات والشعوب في نظرتها لقيمة الوقت وخطورته وأهميته ومفهومه، نجد أنّ المجتمعات المتقدمة تولي اهتماماً كبيراً وعنايةً وحرصاً على توزيع الوقت في سبيل تحقيق الأهداف.

3.5.1.2 مهارة إدارة الأزمات

تتمثل مهارة إدارة الأزمات في قدرة المنظمة على معرفة التهديدات والمخاطر الحالية والمحتملة في المستقبل، والعمل - بشكل سريع - على حماية المنظمة من الآثار المحتملة لهذه المخاطر، أو على الأقلّ التقليل من الآثار السلبية لهذه المخاطر قدر الإمكان، بُغية الحفاظ على توازن المنظمة، واستخلاص الدروس والعبر اللازمة لمنع تكرار الأزمات المحتملة، والاستفادة من الفرص التي تتيح للعاملين حماية المنظمة من هذه

الأزمات (النجار، 2019). تتمثل أهمية مهارة إدارة الأزمات في قدرة العاملين في المنظمة على التعاون الجماعي من أجل حل المشكلات وتكوين رؤية مستقبلية لدى العاملين تمكنهم من استشراف المستقبل والتعامل مع المعوقات والصعوبات التي تواجه المنظمة من خلال خلق حلولٍ إبداعيةٍ ملائمةٍ تواجه هذه الأزمات وتحدّ منها (حجاج، 2014).

ويمكن القول: إنّ قدرة أيّ موظّفٍ على إدارة الأزمات تختلف من شخصٍ لآخر حسب قدراته ومهاراته في التعامل مع الظروف الصعبة والمختلفة عن الوضع الطبيعيّ، ولهذا يكون الموظّف القادر على خلق إستراتيجياتٍ شخصيّةٍ يتبعها لضبط النفس، والتصرّف بطريقةٍ فعّالةٍ لمواجهة الأزمة، أو التكيف معها، واتباع سلوكياتٍ وتصرفاتٍ تختلف باختلاف الموقف، ويراعي الطرف الآخر في الأزمة، فإنّ هذا الموظّف يملك مهاراتٍ إداريّةٍ ناعمةً في إدارة الأزمات.

4.5.1.2 مهارة العمل بروح الفريق

يُقصدُ بمهارة فريق العمل: مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا يتجاوز عددهم سبعة أفراد، وتُوكَل إليهم مهامٌ محدّدة، من شأنها أن تحقّق هدفًا من أهداف المؤسسة، ويتميّز هؤلاء الأفراد بمهارات تتسم بالتكامل والتناسق، وتجمعهمُ العلاقاتُ الطيبة والتعاون المشترك بما يحقّق المهامَ المرجوة بنجاح (أبو حميد، 2016).

تتمثلُ أهمية مهارة العمل بروح الفريق في شحذِ مهارات العمل الجماعيّ الفعّالة في شكل علاقاتٍ عملٍ متعاونةٍ ومنتجةٍ، من شأنها تجميعُ المهارات والخبرات والكفاءات بشكلٍ متناسقٍ وفعالٍ يسهمُ في تحسين العمل داخل المنظمة من خلال بناءِ علاقاتٍ حسنةٍ طويلة المدى بين الموظفين العاملين أنفسهم، وبين الموظفين والفئات المستهدفة التي تتلقّى خدمات المنظمة، ممّا يعمل على استدامة المنظمة في تحقيق الالتزام من قِبَل الموظفين

بما يحقق الإنتاجية الفعالة ويسهم في الحصول على رضا العميل من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة (أبو النصر، 2012).

ويمكن القول: أن العمل في فريق له أهمية في قدرة العاملين على تحمل مسؤولية العمل بشكل جماعي، بالإضافة إلى قدرتهم على طرح الأفكار الإبداعية، وتقبل النقد بما يسهم في حل المشكلات التي قد تواجه العمل، وتعزز كفاءة مجموعات العمل وفعاليتها، وبالتالي تُعتبر هذه المهارة ضمن المهارات الإدارية الناعمة.

5.5.1.2 مهارة التفكير الناقد

هو مفهوم مركّب، له ارتباطات بعدد غير محدود من السلوكيات، في عدد غير محدود من المواقف والأوضاع، وهو متداخل مع مفاهيم أخرى كالمنطق والتعلم، وحل المشكلة، ونظريّة المعرفة (معوض، 2013).

إنّ للتفكير الناقد مجموعة من المهارات الأساسية التي ينبغي أن يتقن بها الفرد من أجل الخروج بتفكير ناقد يدعم عملية الابتكار والإنتاج، ويُسهّل الفكرة ويدعمها على أرض الواقع، ومن جملة المهارات: القدرة على تقييم صحة المعلومات ومصادقية المصدر، والتمييز بين الحقائق والآراء، والتعرف على الافتراضات المسبقة والاستدلال، بالإضافة إلى القدرة على تقييم الأدلة، وتحديد درجة قوة البرهان المنطقية وتحديد الادعاءات والحجج وغيرها من المهارات (عبد الواحد، 2016)؛ لذا يُعدّ التفكير الناقد شكلاً من الأشكال التي تدفع إلى الإبداع والابتكار، بحيث لو وُجد نقد لفكرة ما أو منتج لإضافة التعديلات والتحسينات، سوف يدفع نحو السعي إلى تجويده وتحسينه، ويأتي بفضل التفكير الناقد له، ولولا النقد لبقِيَ على حالته ولما تغير نحو الأفضل (Lanka, 2012). لذا فإنّ هناك ضرورة لا غنى عنها، وعلاقة وثيقة بين التفكير الناقد والابتكار، ومن أبرز مهارات التفكير الناقد: مهارة التمييز بين الحقيقة والرأي، حيث يرتبط التفكير الناقد بالعديد من الأفعال، ومن

أبرزها: التمهّل، والتعقّل، والتفتّح العقليّ، وطرح التساؤلات، والاستيضاح، والتحقّق، والرّجوع إلى المصادر، وتقويم المصادر، وجمع الأدلّة والشواهد على صِحّة أمرٍ ما (العجمي، 2011).

6.5.1.2 مهارة اتّخاذ القرار

تُعتبرُ عمليّة اتّخاذ القرارات أحد الواجبات المهمّة في النشاط الإداريّ، وتنشأ الحاجة إلى اتّخاذ القرار في الكثير منّ المواقع المختلفة التنظيميّة. يُعدّ اتّخاذ القرار منّ العمليات المهمّة في حياتنا، واتّسع مفهومه ليشمل جميع نواحي الحياة، حيث يمرّ الفرد في حياته بمواقف كثيرةٍ تتطلّب منه اتّخاذ قرار أو أكثر لتصريف الأمور ومعالجتها، فعمليّة اتّخاذ القرار عمليّة مستمرة ودائمة مع الفرد، يمارسها في كلّ لحظة من لحظات الحياة في المنزل والعمل، وفي محيط الحياة الاجتماعيّة. وبالتالي ثمة حاجة ماسة ومستمرة لاتّخاذ قرار، أو أكثر. ويُعرّف حبيب (2013) اتّخاذ القرار بأنه: "اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النّتائج المترتّبة على كلّ بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتمّ الاختيار بناءً على معلومات يحصل عليها منّخذ القرار من مصادر متعدّدة، ممّا يساعده على الوصول إلى أفضل النّتائج". ويُعبّر صنع القرار عن الفكر المنظّم الذي يهدف إلى التّشخيص المناسب للمشكلة والتّوقع السليم للنّتائج المترتّبة على حلّ المشكلة، والقيود المؤثّرة على تحديد درجة ملاءمة القرار، مثل القيود الماليّة وقيود المعرفة، ثمّ اختيار بدائل الحلّ، وتقييمها بغرض اختيار البديل القادر على تنظيم العائد والممكن اقتصاديًّا، بمعنى توفر الموارد اللازمة والممكن تنظيمها عمليًّا، ويتكون القرار من مجموعة منّ العناصر يجب توفّر حلولٍ بديلةٍ وتوفير معيار للاختيار والموازنة والمفاضلة بين البدائل، وتحديد الظروف التي يتمّ - في صوّئها - اختيار النّتيجة، وتحديد طريقة التّعلم، وتغيير السلوك القراريّ وطريقة تطبيق القرار علميًّا وطريقة مراقبة الظروف المحيطة بالقرار الأمثل (سالم وعطية، 2016).

ويُمكن القول: إنّ نجاح أيّ شخص يعتمد على قدرته على اتخاذ القرار وحلّ المشكلات، فعملية اتخاذ القرار ليست بالسهولة التي يعتقدونها البعض، فاتخاذ القرار يُعدُّ أعلى مستوى من مستويات المعرفة، فهي تتأثر بالخصائص الشّخصية للريادي ومهاراته وخبراته التي يمتلكها.

6.1.2 النّظريات المفسّرة والمتعلّقة بالمهارات النّاعمة

1.6.1.2 النّظرية القائمة على أساس الموارد (Resource - Based View): في بيئة الأعمال

المعاصرة التي تتسم بالتغيّر السّريع والمنافسة الشديدة تسعى المنظّمات إلى تحقيق الميزة التنافسية، التي تمكّنها من البقاء والنموّ على المدى الطويل، من خلال التملّك والاستحواذ على الموارد المختلفة، ثمّ استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يساعد على تحقيق المزايا التنافسية، التي يصعب على المنافسين تقليدها.

برزت النظرية القائمة على أساس الموارد باعتبارها إطاراً فكرياً مؤثراً لفهم مصادر الميزة التنافسية. وتقوم فكرتها على موارد المنظّمة، وتعتبرها الأساس في بناء القدرات والكفاءات، وبناء الميزات التنافسية، والمنظّمة مجموعة من القدرات والكفاءات الجوهرية والموارد النادرة التي يصعب تقليدها والإستراتيجيات النّاجحة التي تسهم في تدعيم الكفاءات المتميزة، أو تطوير كفاءات جديدة، كما تركز على استغلال الموجودات الخاصة بالمنظّمة. وتركّز هذه النظرية على الموارد الثمينة والنادرة والصعبة التقليد التي لا يمكن استبدالها، وتعتبرها المفاتيح الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز. وتشمل هذه الموارد الملموسة وغير الملموسة، مع التّركيز على الأهمية الكبرى للموارد غير الملموسة مثل المهارات والمعرفة والسّمعة (حساني، 2013). وفي ظلّ هذه النظرية، تكتسب المهارات النّاعمة للمديرين أهمية كبيرة في تحقيق الاستدامة للشركات، وتشمل هذه المهارات (القيادة والتواصل والتحفيز والتفاوض وحلّ المشكلات)، وتُعتبر هذه المهارات غير الملموسة موارد ذات أهمية حاسمة وفقاً لنظرية RBV، فهذه المهارات النّاعمة تُمكن المديرين من تطوير الموارد الأخرى وتنسيقها بفعالية لتحقيق الميزة

التنافسيّة، كما أنها تساعد المديرين على التكيّف مع التغييرات البيئية والتّصدي لها بشكل مناسب، وتساعد على تنمية الموارد الداخلية للشّركة وتطويرها، بما في ذلك الموارد البشريّة والتّكنولوجيّة والتّظيميّة، وهذا - بدوره - يُفضي إلى تحقيق ميزة تنافسيّة مستدامة للشّركة، والقدرة على البقاء والنموّ على المدى الطويل.

2.6.1.2 النّظرية السلوكية (Behavioral Theory): تركّز النّظرية السلوكيّة على دراسة السلوك الإنسانيّ

داخل المنظّمات، وتحليل العوامل التي تؤثر عليه، وتفترض أنّ سلوك الأفراد في المنظّمة يتشكّل - بشكل كبير - من البيئة والظّروف التّظيميّة والاجتماعيّة المحيطة بهم، كما يفهم كيفية اتخاذ القرارات وانعكاسها على الأداء والنتائج (De Massis et al., 2013).

أصبحت استدامة الشّركات أمرًا حيويًا لضمان نجاحها واستمراريتها على المدى الطويل، وتؤدّي المهارات النّاعمة للمديرين دورًا محوريًا في هذا السياق في تحقيق استدامة الشّركات، حيث تؤثر - بشكل كبير - على قدرة الشّركة على التكيّف والنموّ وتسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي للموظّفين، وتعزيز التّعاون والعمل الجماعيّ وتحسين عمليّة اتّخاذ القرارات، وحلّ المشكلات، وتحسين العلاقات مع الأطراف الخارجيّة (Chrisman et al., 2011).

المبحث الثاني: استدامة الشَّرَكَات

2.2 مقَدِّمة

1.2.2 تعريف الاستدامة

2.2.2 أسباب استدامة الشَّرَكَات ودوافعها

3.2.2 أهميَّة التَّنمية المستدامة

4.2.2 أبعاد الاستدامة

5.2.2 شروط تحقيق الاستدامة من الشَّرَكَات

6.2.2 النُّظريَّات المفسِّرة والمتعلِّقة باستدامة الشَّرَكَات

المبحث الثاني: استدامة الشركات

2.2 مقدمة

تواكب المؤسسات حركة سريعة من التطورات والتغيرات التي تواجهها في بيئة عملها، وبدء الاهتمام العالمي بتريخ ثقافة الاستدامة ومفاهيمها، ومع ظهور التقلبات الاجتماعية والاقتصادية والاضطرابات البيئية التي طرأت على الساحة الدولية مع بداية الألفية الجديدة التي أخذت تعكس العواقب الناجمة عن عدم مراعاة هذه التأثيرات ضمن نماذج أعمال الشركات وشتى المنظمات الربحية (Sinjary, 2020)، ظهر العديد من المفاهيم الجديدة في بيئة الأعمال، ولم تعد سمعة المؤسسات قائمة فقط على وضعها المالي وفق النظرة التقليدية، بل أصبحت المؤسسات تسعى نحو الاستمرارية والبقاء، خاصة في ظل البيئة التنافسية التي تعيش بها، حيث تعمل المؤسسات - من خلال مسؤوليتها الاجتماعية مثلاً - على قياس الأداء الاجتماعي عبر معرفة مدى الاستجابة لاحتياجات المجتمع ومتطلباته وقدرتها على الاستمرارية؛ لذلك على المؤسسات أن تهتم بالجوانب المتعلقة بالتنمية المستدامة ودورها في دعم استمراريته، وتحسين أدائها الاقتصادي، بالإضافة إلى الحفاظ على سمعتها وصورتها في البيئة التي تعمل بها (حمدان، 2019).

1.2.2 تعريف الاستدامة

يُعدّ مفهوم (الاستدامة) من أكثر الموضوعات الحيوية التي يتم تداولها في المجتمعات، ويكتسب مفهوم (الاستدامة) أهمية كبرى من أي وقت مضى، خاصة في ظل الانتشار المتنامي للمبادرات التي تنسب إلى الاستدامة، مثل المجال البيئي، ومجال الأعمال وغيرها، ويشكل مفهوم (الاستدامة) في إطارها العام منهجاً متكاملًا لما تتميز به من ربط عضوي تام ومتكامل، فهو يجمع بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع، بحيث لا يمكن النظر إلى أي من هذه المكونات الثلاثة بشكل منفصل (حمدان، 2019)، وقد عرّف البقمي (2014)

(الاستدامة) على أنها "الإدارة المثلى للموارد الطبيعيّة وذلك بالتركيز على الحصول على الحدّ الأقصى من منافع التنمية الاقتصادية، بشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية ونوعيّتها". بينما يرى الداوي (2017) الاستدامة بأنها "العملية التي يتمّ - من خلالها - الحفاظ على استخدام طرق جديدة لتحسين الأداء، والحفاظ على عمليّة التحسين المستمرّ لفترةٍ مناسبةٍ في ظروفٍ معينةٍ، وعكس الاستدامة هو الاضمحلال أو عدم القدرة على الاحتفاظ بالتغيير، وفقدان الفوائد التي تحققت. وأضاف الداوي أنّ الاستدامة أيضًا تشير إلى ترسيخ الممارسات داخل المنظّمة، والفشل في القيام بذلك يمكن أن يكون نتيجة نقص في المناخ المناسب للتنفيذ أو نقص في التزام الأشخاص. والاستدامة هي قدرة المشروع أو البرنامج على مواصلة عملياته، وبالتأكيد فإنّ فكرة الاستمرارية هي جزء مهمّ من معنى الاستدامة وهي "التنمية التي تُحقّق التوازن بين التفاعلات للمنظومة البيئية، وتحافظ على سلامة النُظم البيئية، وتتكون من مجموعة من السياسات والإجراءات الموحدة لنقل المجتمع إلى وضع أفضل" (حمدان، 2019)، بينما وضعت الأمم المتحدة تعريفًا على أنها التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصّة (الأمم المتحدة، 2018).

من خلال ما سبق، تُعرّف (الاستدامة) على أنها "عمليةٌ بحثيةٌ وتنفيذيةٌ لخططٍ كاملةٍ وشاملةٍ تُمكنُ المجتمعات منّ التّقدم والاستمرار وتحقيق الرفاهية للشعوب في ظلّ الموارد المتاحة بالشكل الذي يحفظ هذه الموارد ويسمح باستردادها على المدى البعيد، وبالطريقة التي لا تؤدي إلى حرمان الأجيال في المستقبل منها، كما أنّها حالة ديناميكية من وجود ميزة تنافسيةٍ مستمرة، يتمّ - عن طريقها - استخدام طرقٍ جديدةٍ لتحسين الأداء، والقدرة على الاحتفاظ بالتغيير لأطول فترةٍ ممكنة على المدى البعيد، مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسين في ذلك القطاع، وهو مفهوم يرتبط بالأجل الطويل والاستمرارية.

2.2.2 أسباب استدامة الشركات ودوافعها

أفضت التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة إلى ضرورة تكيف المنظمات مع بيئتها الخارجية عبر الاستجابة المناسبة، بتحملها لمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية، وتوفير متطلبات حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية. وقد حتمت أنشطة تلك التغيرات تحسين المنظمات لأدائها البيئي عبر تبني استدامة الأعمال وإستراتيجياتها، والتي - من شأنها - توفير الحماية للبيئة الطبيعية وعدم الإضرار بها (Sinjary, 2020)، من هنا برزت طائفة من الأسباب والدوافع الخارجية التي تدفع المنظمات باستمرار لتبني أنشطة استدامة الأعمال، بهدف تحسين أدائها البيئي، ومن ثم تحسين قدرتها التنافسية، ومنها: الامتثال للقوانين والمبادرات الدولية للحد من الظواهر الكونية والبيئية، مثل ظاهرة الاحتباس الحراري، ورفض المجتمع للمنتجات الملوثة للبيئة والضارة بالصحة، وضغوط أصحاب المصلحة والجماعات البيئية وقلة الموارد، وزيادة حدة المنافسة على أساس المنتجات الخضراء (Schaltegger, et al, 2011)، كما تضم الدوافع الكامنة للتوجه نحو استدامة الأعمال دوافع أخرى، أهمها: الميزة التنافسية، والربحية، وزيادة ضغط أصحاب المصلحة، والمتطلبات القانونية، والمخاوف المتعلقة باهتزاز سمعة المنظمة، والأداء البيئي، والتحسينات الداخلية للمنظمة (Bos-Brouwers, 2010).

3.2.2 أهمية التنمية المستدامة

الحفاظ على البيئة للأجيال القادمة: إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل التنمية المستدامة ذات أهمية قصوى هو الحاجة إلى الحفاظ على البيئة للأجيال القادمة. وقد نجم عن التصنيع السريع والممارسات غير المستدامة استنزاف الموارد الطبيعية، وإزالة الغابات، وإطلاق الملوثات الضارة في الغلاف الجوي. وبالتالي من خلال تبني ممارسات مستدامة، يمكن للشركات ذات التأثير الاجتماعي تقليل البصمة الكربونية، وتقليل النفايات، وحماية النظم البيئية (حمدان، 2019).

معالجة الفوارق الاجتماعية: ترتبط التنمية المستدامة ارتباطًا وثيقًا بمعالجة أوجه عدم المساواة الاجتماعية وتحسين نوعية الحياة لجميع الأفراد، يمكن للشركات ذات التأثير الاجتماعي أن تقوم بدورٍ مهمٍ في هذا من خلال خلق فرص العمل، وتعزيز ممارسات العمل العادلة، ودعم المجتمعات المحلية (Sinjary, 2020).

ضمان الاستقرار الاقتصادي: إنَّ التنمية المستدامة ضرورية لضمان الاستقرار الاقتصادي على المدى الطويل، ومن خلال تبني ممارساتٍ مستدامةٍ، يمكن للشركات تقليل المخاطر المرتبطة بندرة الموارد، والتغيرات التنظيمية، والأحداث المرتبطة بالمناخ (علي، 2018).

تعزيز الابتكار والمرونة: تُشجّع التنمية المستدامة الشركات على التفكير بشكلٍ مبتكر، وإيجاد حلولٍ إبداعيةٍ للتحديات المعقدة. ومن خلال إعطاء الأولوية للاستدامة، تضطرّ الشركات إلى تقييم عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، مما يُفضي إلى تطوير بدائل أكثر كفاءةً وصدقةً للبيئة (أحمد، 2022).

تعزيز السمعة وجذب العملاء: في عالم اليوم الواعي اجتماعيًا، يبحث المستهلكون - بشكلٍ متزايدٍ - عن الشركات التي تتوافق مع قيمهم، وتعزّز الممارسات المستدامة. ومن خلال تبني التنمية المستدامة، يمكن للشركات ذات التأثير الاجتماعي تعزيز سمعتها وجذب قاعدة كبرى من العملاء (أحمد، 2022).

4.2.2 أبعاد الاستدامة

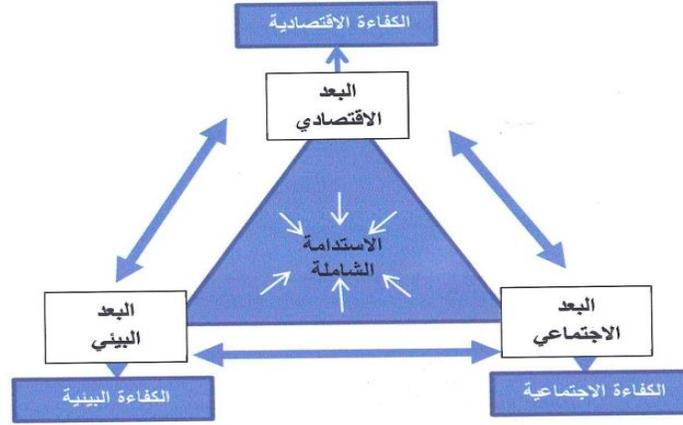
شهدت السنوات الأخيرة حاجة الشركات إلى تقارير الاستدامة كجزء من الأعمال الاعتيادية لتلبية توقّعات أصحاب المصالح والمستثمرين والمجتمع بسبب تزايد المخاوف العامة بشأن هذه القضايا، ولغرض تحقيق الشركات لأهدافها ورغباتها ينبغي لها تلبية احتياجات أصحاب المصالح والمستثمرين ورغباتهم، سواء الحاليون أو المحتملون وبيان مدى قدرة هذه الشركات على الربط بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛ لأنَّ

الهدف لكلٍ منها - وَفُق المؤشّرات المتعلقة بها - هو تحقيقُ النّمية المستدامة وتتمثّل أبعاد الاستدامة بالآتي (الجوارين، 2016):

1.4.2.2 البُعد البيئي: يرتبط بالمعلومات المتعلقة بتأثير الشركات على البيئة وكيفية قياسها والإبلاغ عنها، والهدف منها هو تحسين أداء الشركات في الاستدامة البيئية على المدى البعيد عن طريق أنظمة الإدارة في الشركات التي يمكن عدّها أداةً جديدة في الاستدامة البيئية (Krivacic & Jankovic, 2017)، لذلك يمكن أن نعدّ التّحدّي البيئي الذي يواجه الشركات هو كيفية وضع الخطط الإستراتيجية من المتخصّصين لديها في المحافظة على الموارد الطبيعية ومكافحة تلوث الماء والهواء وجميع الأمور المتعلقة بالبيئة؛ لأنّ هذه العملية لم تعد تقتصرُ على جهةٍ أو فئةٍ معيّنة بل أصبحت مسؤولية التّدور البيئي في جميع أنحاء العالم مسؤولية إستراتيجية تحتاج إلى اهتمام جدي وموضوعي من جميع الشركات في السيطرة والإدارة على الشؤون البيئية لكون الشركات هي إحدى الأدوات المستخدمة في المحافظة على البيئة، ووفقًا لمنظمة المعايير الدولية؛ فإنّ مصطلح (البيئة) يعني (البيئة المحيطة التي تعمل بها الشركة بما في ذلك الماء والهواء والأرض والموارد الطّبيعية والحيوانات والنباتات والبشر وعلاقتها المتبادلة).

2.4.2.2 البُعد الاقتصادي: حظي مفهوم (التنمية الاقتصادية المستدامة) باهتمامٍ متزايدٍ خلال السنوات الأخيرة من الشركات إلى جانب مفهوم (التنمية الاجتماعية والبيئية) نظراً للتأثير الاقتصادي الكبير في البيئة والمجتمع ونتيجةً للنمو الاقتصادي المتزايد، وخاصةً في قطاع الصناعة والانبعاثات الناتجة عنه، ولما له من تأثيرٍ سلبيٍّ على البيئة، ثمة قلقٌ شديدٌ من الناس بسبب تلوث الهواء والماء، إضافةً إلى استنزاف الموارد الطبيعية؛ لذلك يتطلب الأمر من هذه الشركات الحد من تأثير النمو الاقتصادي، والحفاظ على البيئة، وحماية حقوق الأجيال القادمة (David & David, 2017).

3.4.2.2 البُعد الاجتماعي: يرتبط هذا المفهوم بأهمية المعلومات المتعلقة بتأثير أنشطة الشركات وعملياتها على المجتمع؛ لكونه يهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق توزيع الموارد الطبيعية والاقتصادية، وتنمية الثقافات، واحترام حقوق الإنسان، والتنوع والمشاركة (فريد، 2016) والتي يمكن اعتبارها مؤشراتٍ للبعد الاجتماعي، لأنَّ العدالة الاجتماعية مؤشِّرٌ يعكس - وبدرجة كبيرة - نوعية الحياة التي يمكن قياسها عن طريق معرفة السكان الذين يعيشون تحت مستوى خط الفقر وكذلك نسبة العاطلين عن العمل والصحة العامة والتعليم وحماية الناس من الجرائم ومدلات النمو السكاني، فهناك ارتباطٌ وثيقٌ بينها وبين مبادئ التنمية المستدامة. ويمكن توضيح الترابط الوثيق بين هذه الأبعاد عن طريق الشكل رقم (1) الآتي:



الشكل (1.2) أبعاد الاستدامة

Source: (Stefan Schaltegger, Martin Bennet, and Roger Burrit: 2016)

إنّ هذه المؤشرات مجتمعة، وإعداد التقارير عن أداء الشركة وتطويرها فيما يتعلّق بأدائها عن الاستدامة، يوجب الدمج بين أبعاد الاستدامة؛ لأنها ليست مستقلة عن بعضها البعض، وإنّما يكمل بعضها الآخر، لأنّ الهدف منها واحد يضمن بقاء الشركة على المدى البعيد واستمراريتها، وتعظيم قيمتها، وزيادة قدرتها التنافسية بجانب الحفاظ على ثروة المجتمع وموارده وبيئته.

5.2.2 شروط تحقيق الاستدامة من الشركات

ليس الغرض من الاستدامة تحقيق الثروة الاقتصادية للشركة فقط، وإنّما تهدف إلى تحقيق واجباتها تجاه الأنشطة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بشكل عام؛ لذلك يترتب على الشركات ثلاثة شروط يجب الوفاء بها (2012): (Schaltegger,

1. يترتب على الشركات حلّ المشكلات المرتبطة بالأنشطة الاجتماعية والبيئية التي تفرضها السلطات

الحكومية، وكذلك الأعمال التطوعية خدمةً للمجتمع وحمايةً للبيئة.

2. يترتب على الشركات - عن طريق الأنشطة التي تؤديها - خلق قيمة إيجابية تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للبلد عن طريق نجاح الشركات في خفض التكاليف، وزيادة قيمة المبيعات، والقدرة التنافسية، وزيادة الأرباح المتحققة، والحفاظ على العملاء وسمعة الشركة.
3. يترتب على الشركات تقديم ما يثبت أنّ أيّ نشاطٍ إداريّ يُفضي إلى تحقيق آثارٍ إيجابيةٍ أو سلبيةٍ، سواء على المستوى الاقتصاديّ أو الاجتماعيّ أو البيئيّ.

6.2.2 النظريات المفسرة والمتعلقة باستدامة الشركات

1.6.2.2 نظرية الإشراف (Stewardship Theory): يعتمد نجاح الشركات على المدى الطويل بشكل

كبير على قيادة فعالة وقادرة على التكيف مع التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تستند نظرية الإشراف على الالتزام طويل الأجل، والتفاني الذي يتمتع به المديرون للمنظمة، والزفاهية الجماعية فيها. ويواجه المدير مسؤولية قوية تجاه المنظمة (Miller, 2011)، حيث يُمكن أن تكون إدارة الأعمال مدفوعة بحقيقة أنها تسعى - في المقام الأول - إلى تحقيق مصالح الشركة والحفاظ عليها ورعايتها (Davis, 1997). ووفقاً لنظرية الإشراف، فإن المديرين الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات الناعمة (مهارات التواصل والتفاعل الاجتماعي، مهارات القيادة والتحفيز، مهارات حل المشكلات وصنع القرارات، المرونة والقدرة على التكيف) يكونون أكثر قدرة على قيادة شركاتهم بنجاح واستمرارية، ويتصرفون من تلقاء أنفسهم في الحفاظ على مصالح الآخرين ورعايتها ورعاية أصول الشركة. وتؤكد أهمية امتلاك المديرين للمهارات الناعمة باعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق استدامة الشركات على المدى البعيد. فمن خلال هذه المهارات يستطيع المديرون قيادة شركاتهم بفعالية، والتكيف مع التغييرات، واستقطاب الموظفين الملتزمين والمبدعين وإشراكهم في تطوير الشركة، مما يعزز من قدرة الشركة على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتنافسة والمتطورة باستمرار (2009- Le Breton & Miller).

ويتكون توجيه الإشراف من ثلاثة أبعاد (Davis et al., 1997):

1. الدافع المستقل، أي أنّ الأفراد يتصرفون بإحساسٍ بالإرادة يتناقض مع الدافع الخاضع للرقابة الذي يشعُر فيه الأفراد بالضغط لأداء مهمةٍ مُعيّنة.

2. التوجّه الجماعيّ، أي أنّ الأفراد مدفوعون باهتمامهم بنجاح التّنظيم الجماعيّ، بدلاً من التّركيز على المكاسب الفردية مع التهديد بالسلوكات المخزية.

3. مناخ عالي الثقة، أي أعضاء المنظمة، الذين لديهم دوافع مُستقلة وجماعيّة، ويتقنون بشدّة في بعضهم البعض.

الدراسات السابقة

3.2 مقّمة

1.3.2 الدراسات التي تناولت المهارات النّاعمة

2.3.2 الدراسات التي تناولت الاستدامة في الشركات

3.3.2 الدراسات التي تناولت الشركات العائليّة

4.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

3.2 مقّمة

تهدف الباحثة في هذا الجزء من الدراسة إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال المهارات الناعمة والاستدامة والشركات العائليّة، بُغية الوقوف على أهمّ النتائج التي توصلت إليها، والوقوف على أدواتها والأساليب والإجراءات المتبعة التي تبنتها، وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المهارات الناعمة أو الاستدامة أو الشركات العائليّة، في البيئات العربيّة والأجنبيّة، إلا أنّهُ قلّمَا وُجِدَت دراسات تجمع الموضوعات السابقة مع بعضهما، وقد تناولتها الدراسات السابقة من جوانب مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها. وتناولت الباحثة الدراسات السابقة التي يُمكن الوصول إليها ومراجعتها في محور الدراسة، حيث تمّ تقسيم كلّ محور إلى دراسات عربيّة ودراسات أجنبيّة، وذلك بناءً على مجتمع الدراسة، ومن ثمّ خُصص محورٌ للتّقيب على الدراسات السابقة، وبيان أوجه الاستفادة والاختلاف، وما تميّزت به هذه الدراسة.

1.3.2 الدراسات التي تناولت المهارات الناعمة

1.1.3.2 الدراسات العربيّة التي تناولت المهارات الناعمة

هدفت دراسة (زهراي، 2023) بعنوان: "المهارات الناعمة وعلاقتها بتميز أداء موظفي جامعة أم القرى" إلى التحقّق من درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي جامعة أم القرى، ومن مستوى تميّز الأداء الوظيفي لديهم، مع الكشف عن وجود علاقة ارتباطيّة بينهما، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، بالاعتماد على الاستبانة أداةً للدراسة، تكوّنت عيّنة الدراسة من (267) موظفًا وموظفةً في جامعة أم القرى. توصلت الدراسة إلى أنّ درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عيّنة الدراسة قد جاءت متوسّطة، كما أنّ مستوى تميّز الأداء الوظيفي لديهم جاء عاليًا. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة

ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات الناعمة ومستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أمّ القرى من وجهة نظرهم.

دراسة (شاوش، الأشول، الزنداني 2023) بعنوان: "دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (314) مفردة، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد المهارات الناعمة (مهارات الاتصال، مهارات العمل ضمن الفريق، مهارات حلّ المشكلات، مهارات الإبداع) والأداء الوظيفي للعاملين، كما أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارات الناعمة بأبعادها على الأداء الوظيفي.

أما دراسة (دسة، 2020) بعنوان: "تأثير المهارات الناعمة في تحسين أداء موظفي المؤسسات العامة - دراسة حالة على وزارة الداخلية الفلسطينية" فهذفت إلى التعرف إلى تأثير المهارات الناعمة على تحسين أداء القطاع العام في فلسطين. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الاستكشافي، مُستعينًا بالاستبانة، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (40) موظفًا في مستوى الإدارة الإشرافية بوزارة الداخلية الفلسطينية. وخُصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المهارات الناعمة وأداء الوزارة، كما توضّح الدراسة أنّ موظفي وزارة الداخلية يتمتّعون بمستوى عالٍ من المهارات الناعمة. تشير النتائج أيضًا إلى أنّ درجة مستوى الأداء عاليةً تأثرت - بشكلٍ أساسي -

بعدد من المهارات (التخطيط، العمل الجماعي، الاتصال والتواصل). وأوصت الدراسة بدمج المزيد من المهارات الناعمة في نظام إدارة الأداء لزيادة الأداء العام لوزارة الداخلية الفلسطينية.

وهدفت دراسة الزيان (2020) بعنوان: "دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية" إلى التعرف على المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، البالغ (230) فردًا من العاملين والقيادات من ذوي الوظائف الإشرافية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في محافظات غزة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: حازت المهارات الناعمة على درجة موافقة كبيرة، وتصدرت مهارات اتخاذ القرار المرتبة الأولى بين المهارات وبدرجة موافقة كبيرة، بينما حصلت مهارات إدارة الأزمات على المرتبة السادسة والأخيرة بدرجة (موافقة كبيرة)، وحاز محور التميز المؤسسي على درجة (موافقة كبيرة)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية.

وهدفت دراسة (الجريدة، 2018) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عُمان" إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عُمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (50) مساعدًا للمدير ومعلمًا أول. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة

عُمان جاءت عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تُعزى إلى متغيّري "النوع الإجتماعي" و "المسمى الوظيفي"، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تُعزى إلى مُتغيّري "المؤهل العلمي" و "سنوات الخبرة". وأوصت الدراسة بضرورة أن يطرّو مدير المدرسة جدولاً للأعمال المراد مناقشتها، وأن يمتلك المقدرة على التّخطيط السّليم للعمل داخل المدرسة، وأن يحدّد زمنًا محددًا للأهداف المراد تحقيقها في المدرسة.

وسعت دراسة (عبد الواحد، 2016) بعنوان: "دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة" إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في عمليّة الحصول على الوظائف الأكاديمية بقطاع غزة (دراسة تطبيقية) على وزارة التربية والتعليم العالي، حيث استخدمَ الباحثُ المنهجَ الوصفيّ، بالاعتماد على الاستبانة، وقد تكوّن مجتمعُ الدراسة من المتقدمين للحصول على الوظائف وعددهم (476) موظّفًا، وقد بلغت عينة الدراسة (225) مرشّحًا. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اقتناص الوظائف للوظائف الأكاديمية، وكلّ من المتغيّرات المستقلة (تقديم الذات، التّفكير الناقد، التّشبيك)، كما توصّلت الدراسة إلى أنّ المتغيّر التابع (اقتناص الوظائف الأكاديمية) يتأثّر بكلّ من المتغيّرات المستقلة الآتية (التشبيك، التفكير الناقد، تسويق الذات) بصورة جوهريّة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول مجالات الدراسة تُعزى إلى متغيّر (النوع) لصالح الذّكور. أوصت الدراسة تفعيل دور الإدارات العامّة لتنمية الموارد البشرية في الوزارات لتحديد المهارات اللازمة لكلّ وظيفة، والعمل على إكساب الخريجين والموظّفين الجُدد تلك المهارات.

2.1.3.2 الدّراسات الأجنبيّة التي تناولتِ المهارات النّاعمة

هدفت دراسة (Salama, Moussa & Zekry (2023) بعنوان: "Exploratory Study of Soft

Skills in Tourism and Hospitality Sector: Perspectives of Hotels and Travel

Agencies Managers" إلى تحديد المهارات الناعمة المطلوبة للعمل بقطاعي السّياحة والسّياحة في

مصر، وتقييم المهارات الأكثر أهميّة. وتحديد الاختلافات بين المهارات الناعمة المطلوبة للقطاع السّياحيّ

والقطاع الفندقّي من وجهة نظر مديري شركات السّياحة ومديري الفنادق. استخدمتِ الدّراسة المنهج الوصفيّ،

بالاعتماد على الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (295) من مديري شركات السّياحة ومديري الفنادق في

القاهرة الكبرى وشم الشيخ. وبيّنت نتائج الدّراسة أنّ المهارات النّاعمة تختلف بين القطاع السّياحيّ والقطاع

الفندقّي، فيما يتعلّق بالمهارات الخاصّة والمهارات الإداريّة، وذلك من وجهة نظر مديري شركات السّياحة

ومديري الفنادق وهذا يعني أنّ الفنادق تهتمّ بهذه المهارات في أثناء الاختيار والتعيين، بينما تهتمّ شركات

السّياحة بالمهارات الأساسيّة لتشجيع العمل الجماعيّ والتواصل الفعّال بين الموظّفين.

وأجرى (Susilawati (2020) دراسة بعنوان: "Teachers' perspectives toward soft skills in

science learning" هدفت إلى معرفة تصوّرات معلّمي العلوم حول المهارات الناعمة ومكوناتها المطلوبة

من الطلبة لتعلّم العلوم، تكونت عينة الدراسة من (100) معلّم لمادة العلوم في المدارس الإعدادية، استخدمتِ

الدّراسة المنهج المسحيّ. وأظهرت النّتائج أنّ معلّمي العلوم يعتقدون أنّ المهارات الشّخصيّة عوامل أساسيّة

للإنتاج، وأنّ المناهج المتكاملة تُعزّز المهارات النّاعمة لدى الطّلبة، وأنّ ضعف امتلاك معلّمي العلوم يُعزى

إلى محتوى الموارد، وطبيعة دعم مديري المدارس من التحدّيات التي تواجه تطوير المهارات الناعمة لدى

الطلّبة.

وهدفت دراسة (2019) Mania بعنوان: "Innovation in Family Business and

Cooperation" إلى الكشف عن أثر إستراتيجية التعلّم التعاوني في تطوير المهارات الناعمة لدى معلّمي

المرحلة الثانوية قبل الخدمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة، وتكوّنت عيّنة

الدراسة من (720) طالبًا من طلبة الهندسة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّه مهما كانت إستراتيجية التدريس جيّدة،

فإنّ الطالب هو من يُحدد كيف يتعلّم ويطور مهاراته الناعمة، وأنّ الطلبة أكّدوا أنّ المحتوى كان ممتعًا، وأنّ

المشاركين يُطورون مهارات ناعمة منتقاة في ظلّ بيئة تعلّم تعاونيّة، وأنّ الطلبة ليسوا متلقّين سلبيين للمعلومات

والبيانات، بل يُسهمون في توظيف ثقافتهم وخبراتهم السابقة في تنمية مهاراتهم الناعمة.

2.3.2 الدراسات التي تناولت الاستدامة في الشركات

1.2.3.2 الدراسات العربيّة التي تناولت الاستدامة في الشركات

دراسة (أحمد، 2022) بعنوان: "أثر استدامة الشركات على الأرباح بالتطبيق على الشركات المسجّلة في

البورصة المصريّة" هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الأداء المستدام للشركات على الربحيّة. استخدمت الدراسة

المنهج الوصفيّ التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (38) شركة مسجّلة في البورصة

المصريّة خلال عامي 2019، 2020. توصلت الدراسة إلى أنّ الأداء البيئيّ يؤثّر على نصيب السهم من

الأرباح تأثيرًا عكسيًا معنويًا، بمعنى أنّ زيادة الأداء البيئيّ للشركة يتمخّض عنه انخفاض نصيب السهم من

الأرباح، بما يفيد أنّ الاهتمام بالأداء البيئيّ يحتاج إلى تكاليف مرتفعة، من الممكن أن تؤثر على الربحيّة في

الأجل القصير، أما بالنسبة للأداء الاجتماعيّ والحوكمة، فلا يؤثّر معنويًا على الربحيّة، وتوجد دلائل لعلاقة

معنويّة إيجابيّة بين أبعاد الاستدامة الثلاثة؛ الحوكمة، والأداء البيئيّ، والأداء الاجتماعيّ، وتقترح هذه النتيجة

أنَّ الحوكمة الجيدة مصاحبة لأفضل بيئة ونسب كربون منخفضة ومبادرات اجتماعية تُسهم في تنمية المجتمع وتطويره.

دراسة الحرباوي (2019) بعنوان: "دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل" هدفت الدراسة التعرف إلى دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية العاملة في مدينة الخليل، التي استمرت - في عملها - إلى الجيل الثاني فما فوق. أظهرت النتائج أنَّ تصورات أفراد عينة الدراسة على مجالات التنظيم الإداري في الشركات العائلية في مدينة الخليل جاءت بدرجة متوسطة، كما يتبين أنَّ بُعد الهيكل التنظيمي متوسط، وكذلك العلاقات التنظيمية، وأنَّ مستوى الاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود دور إيجابي للتنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، وكذلك وجود دور إيجابي للهيكل التنظيمي وللعلاقات التنظيمية في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل. أوصى الباحث أن تُنشئ غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل دائرة تختص بالتنظيم الإداري للشركات العائلية، وعمل رُزم مدروسة من الإرشادات والأحكام التي تُبين لأصحاب الشركات العائلية ومديريها ما الذي يجب أن يفعلوه في مجال التنظيم الإداري لشركاتهم.

هدفت دراسة (علي، 2018) بعنوان: "بيان أثر خصائص الشركات على مستوى الإفصاح عن معلومات الاستدامة: دراسة تطبيقية" إلى تقييم مدى إفصاح الشركات في البيئة المصرية عن معلومات الاستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية)، وفحص تأثير بعض الخصائص على الإفصاح عن معلومات الاستدامة. أجرى الباحث دراسة تطبيقية على عينة مكونة من (30) شركة مُدرجة في مؤشر المسؤولية

المصريّ في الأعوام (2015، 2016، 2017) أي (90) تقريراً مالياً. توصلتِ الدّراسة إلى أنّ كلّاً من حجم الشركة ودرجة الرفع الماليّ وربحيّة الشركة ونظام الحوكمة، ليس لهم تأثير معنويّ على حجم الإفصاح المحاسبيّ عن معلومات الاستدامة على الشركات المصريّة.

2.2.3.2 الدّراسات الأجنبيّة التي تناولتِ الاستدامة في الشركات

هدفت دراسة (Bofinger et al., (2022 بعنوان: "Corporate social responsibility and market efficiency" إلى اختبار أثر الأداء المستدام للشركات على قيمة المنظّمة وكفاءة السّوق. بالتطبيق على عيّنةٍ مكوّنةٍ من (1817) شركةً في الولايات المتّحدة الأمريكيّة خلال الفترة من 2014 إلى 2017، وأكّدت النتائجُ الأثر الإيجابيّ للأداء المستدام للشركات بأبعاده الثلاثة: (الأداء البيئيّ، والأداء الاجتماعيّ، والحوكمة) على قيمة المنظّمة. وتقدّم النتائج وجود كفاءة السّوق باعتبارها مُتغيّراً وسيطاً بين الأداء المستدام وقيمة المنظّمة.

سعت دراسة (Sinjary (2020 بعنوان: "Business sustainability activities and their impact on improving environmental performance / a case study at Sinjar cement company" إلى دراسة أنشطة استدامة الأعمال وتحديد أثرها في تحسين الأداء البيئيّ في شركة سنجار لصناعة الإسمنت في محافظة نينوى، استخدمتِ الدّراسة المنهج الوصفيّ، بالاعتماد على الاستبانة، تكوّنت عيّنة الدّراسة من (96) فرداً في المنظّمة المبحوثة. توصلت نتائج الدّراسة إلى وجود علاقةٍ ارتباطيّةٍ وأثرٍ ذي دلالة معنويةٍ إحصائيّةٍ بين متغيّرات الدّراسة (أنشطة استدامة الأعمال والأداء البيئيّ)، واستنتجت الدّراسة أنّ أنشطة استدامة الأعمال تُقدّم دوراً كبيراً في تحسين الكيفيّة التي تعتمدها المنظّمة المبحوثة في استهلاك الطاقة، وانعكاس ذلك في تحسين أدائها البيئيّ. وأوصتِ الدّراسة بضرورة التوجّه نحو تكنولوجيا

الإنتاج الأنظف من خلال الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة للحدّ من الانبعاثات، ومخلفات الإنتاج، فضلاً عن توفير الطاقة سواء في الوقود أو الطّاقة الكهربائيّة.

سعت دراسة (2020) Su & Chen بعنوان: "Does sustainability index matter to

hospitality industry?" إلى اختبار إضافة (290) شركة في مجال الصّياغة، أو استبعادها من مؤشر

الاستدامة DJSI في أمريكا الشماليّة خلال الفترة من 2005 إلى 2017، والتركيز على أثر معلومات الاستدامة

على قيمة المنظّمة باستخدام دراسة الحدث event study. توصلتِ الدّراسة إلى أنّ الأداء الماليّ للشّركات

في هذا القطاع حسّاس للتغيّرات التي تحدث في مؤشر الاستدامة، حيث إنّ إدراج الشّركة بمؤشّر الاستدامة

يُعطي أثراً إيجابياً طويل الأجل، واستبعاد الشّركة من المؤشّر يُعطي أثراً سلبياً طويل الأجل على أسعار الأسهم.

3.3.2 الدّراسات التي تناولتِ الشّركات العائليّة

1.3.3.2 الدّراسات العربيّة التي تناولتِ الشّركات العائليّة

سعت دراسة (سلامة، 2022) بعنوان: "محدّدات وعوائق الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة في

فلسطين" إلى التّعريف إلى واقع الابتكار في الشّركات العائليّة الصّناعيّة، حيثُ طبّقت هذه الدّراسة على الشّركات

العائليّة الصّناعيّة في فلسطين، وقد ركّزت الدّراسة على أهمّ مُحدّدات الابتكار، وأهمّ العوائق التي تُواجهها

الشّركات العائليّة عند الابتكار. استخدمتِ الدّراسة المنهج الوصفيّ، باستخدام الأسلوب النوعيّ من خلال إجراء

مقابلاتٍ مع عشر شركاتٍ عائليّة، حيثُ كان المُستجيبون من الإدارة العُليا، أو الملاك في هذه الشّركات.

توصلتِ الدّراسة إلى أنّ هناك مُحدّداتٍ رئيسيّة تُواجهها غالبية الشّركات العائليّة وهي: الانسجام والتّوافق بين

أفراد العائلة، النموّ والمنافسة في السّوق، استغلال الفرص، التصدّي للمُشكلات، ودعم الأفكار الابتكاريّة

وتبنيها. أمّا بالنّسبة للعوائق فكانت: القيود والتّدخلات الإداريّة، عدم إعطاء أهميّة لآراء الموظّفين، صراع

الأجيال على الإدارة، عدم وجود خبراء أو مُتخصّصين في الابتكار، وعوائق ماليّة كمحدوديّة رأس المال أو عدم توفّر رأس المال الكافي للاستثمار في مشاريع ابتكاريّة .

أما دراسة نصار (2020) بعنوان: "دور المرأة في إدارة الشّركات العائليّة في فلسطين" فهدفت إلى التّعرف على دور المرأة في إدارة الشّركات العائليّة في المجتمع الفلسطينيّ. اعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفيّ التحليليّ، حيث تمّ جمع البيانات من خلال إجراء ثماني مقابلاتٍ مع أفراد من الإدارة العليا لشركاتٍ عائليّة، بالإضافة إلى توزيع (100) استبانةٍ على شركاتٍ عائليّةٍ من عدة محافظات في الضّفة الغربيّة. أشارت نتائج الدّراسة إلى وجود تقدم بطيء ونسبة تمثيل ضئيلة للمرأة في المناصب الإداريّة العليا، حيث تبين الدّراسة أن المرأة لم تصل إلى مبتغاها في الحصول على فرصٍ متكافئةٍ مع الرجل في تقلّد المناصب الإداريّة العليا التي تُمكنها من المشاركة في صناعة القرارات. وخُلصت الدّراسة أيضًا إلى أنّ الشّركات العائليّة ما زالت ترى أنه يجب على المرأة العمل على صفاتها الشّخصيّة بشكل أكبر لتزيد من فرصها في المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات، مدعيّة أنّ العائلة تقدم كلاً من الدّعم والتحفيز اللّازمين للمرأة للمشاركة في الإدارة. وأخيرًا، توصّلت الدّراسة إلى أنه ما زال هنالك تقدم بطيء فيما يتعلّق باندماج المرأة بسلسلة الخلافة في الشّركة العائليّة، حيث تميل نتائج الدّراسة إلى عدم وجود مساواةٍ عادلةٍ بين الرجل والمرأة في إدارة المشاريع العائليّة في فلسطين.

وحاولت دراسة التميمي (2018) بعنوان: "الشّركات العائليّة في محافظة الخليل: المشكلات وسبل التّطوير" التّعرف إلى واقع الشّركات العائليّة في محافظة الخليل، وكذلك المشكلات التي تواجه تلك الشّركات، وقد استخدم الباحثُ المنهج الوصفيّ، بالاعتماد على الاستبانة، وتكوّن مجتمع الدّراسة من العاملين في الشّركات العائليّة، حيث استخدم الباحثُ عيّنةً عشوائيةً من بين هؤلاء العاملين بلغ عددها (208) من الأفراد. وأظهرت النّتائج

أن مستوى استجابة المبحوثين حول واقع الشركات العائلية كان مُرضياً جداً ويمكن تصنيفه على أنه بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى الاستجابة فيما يتعلق بالمشكلات التي تواجهها الشركات العائلية بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى استجابة المبحوثين فيما يتعلق بالسُّبل المقترحة لتطوير الشركات العائلية بدرجة مرتفعة جداً وتبيّن أن هناك علاقةً إيجابيةً ضعيفةً بين واقع الشركات العائلية والمشكلات التي تواجهها في محافظة الخليل، وكذلك ثمةً علاقةً إيجابيةً ضعيفةً بين واقع الشركات العائلية وسُّبل تطويرها في محافظة الخليل، وثمةً علاقةً إيجابيةً ضعيفةً بين المشكلات التي تعاني منها الشركات العائلية وسُّبل تطويرها في محافظة الخليل، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول المتغيرات المتعلقة بالشركات العائلية في محافظة الخليل: المشاكل وسُّبل التطوير لجهة عُمر الشركة، والمستوى التعليمي، وعدد العاملين في الشركة، ومجال العمل، وحجم رأس المال.

2.3.3.2 الدراسات الأجنبية التي تناولت الشركات العائلية

دراسة (Samara, 2020) بعنوان: "Family businesses in the Arab Middle East: What do we know and where should we go?"

تُقيم هذه الدراسة أبحاث الشركات العائلية في الشرق الأوسط العربي من خلال المراجعة المنهجية لـ (70) مقالاً نُشرت بين عامي 2000 و2018. واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي من خلال المراجعة المنهجية لـ (70) مقالاً، وأبحاث الشركات العائلية في الشرق الأوسط العربي، التي نُشرت بين عامي 2000 و2018. وتُظهر النتائج أن السمات الثقافية السائدة للنظام الأبوي والجماعية قد أدت إلى التزام كبير تجاه القوى العاملة في الشركات العائلية، بالتعيين الاحتقالي من النساء في المناصب القيادية، لإعطاء الأولوية للوئام الأسري على أي هدفٍ آخر، والسعي وراء الخلافة الأسرية الذكورية التي تُحافظ على رؤية المؤسس، وممارسات الموارد البشرية غير الرسمية. علاوةً على ذلك، فإن وجود

فراغاتٍ مؤسّسيةٍ قد سهّلَ تبنيَ هياكلِ الحوكمة غير الرّسميّة، ودفع المالكين المُسيطرين إلى تبني إستراتيجياتٍ ماليّةٍ مُتحفّظةٍ.

دراسة (Capopiano et al., 2017) بعنوان: **"Women's involvement in family firms"**

Progress and challenges for future research" هدفتِ الدّراسة إلى استعراض مشاركة المرأة في

الشّركات العائليّة من حيثُ المحدّدات، السلوكات والمُخرجات. وذلك بدراسة نوع مشاركة المرأة ووجودها في

الأعمال التّجاريّة العائليّة، والعوامل المحرّكة من حيثُ مستوى الشّركة والأسرة والمستوى الفرديّ، واعتمدتِ

الدّراسة الأسلوب التحليليّ منهجًا لها، حيث استعرضت الدراسة (87) مقالًا أكاديميًا ذا علاقةٍ بمشاركة المرأة

في الشّركات العائليّة. وكانت أهمُ النّتائج التي توصلت إليها الدّراسة: الاهتمام المتزايد والتركيز الكبير على دور

المرأة في المشاركة في إدارة الشّركات العائليّة بصياغة المحدّدات والعلاقات العائليّة والأنظمة ذات الصّلة،

وبينتِ الدّراسة أهمّ المعايير التي تُحدّد نوع المشاركة في الشّركات العائليّة من حيثُ دخول المشاريع ووراثة

الشّركات العائليّة، أداء دور ديناميكيّ والمكوث في إدارة هذه الشّركات.

دراسة (Salameh, 2017) بعنوان: **"Family and nonfamily business behaviour in the**

wine sector: A comparative study" هدفت هذه الدّراسة إلى التّحقيق في العوامل التي تُؤثّر على

عمليّة تعاقب الشّركات المملوكة للعائلة. استخدمت الدراسة منهجيّة تحليل المحتوى، حيث تمّ استخدام المقابلات

شبه المنظّمة المُتعمّقة مع (16) شخصًا اختيروا عن قصدٍ من الشّركات العائليّة في فلسطين؛ لاستكشاف

تصوّراتهم وتفسيراتهم حول العوامل الرئيسيّة التي تُؤثّر على تخطيط التعاقب، ونتائج هذه الأعمال. أشارتِ

النّتائج إلى أنّ الشّركات العائليّة تعتبر استمرارية الأعمال العائليّة، والحفاظ على وحدة العائلة، وحماية اسم

العائلة في السوق، وحماية تُراث العائلة وثروتها من أهمّ فوائد التخطيط لتوريث العائلة. بالإضافة إلى ذلك، فقد

وُجِدَ أَنَّ العِلاقَةَ الجَيِّدَةَ بَينَ الأبِ والابنِ تُعَدُّ منَ أهمِّ العِواملِ التي تُؤثِّرُ بِشَكلٍ إيجابيٍّ عَلى نَتائِجِ تَعاقِبِ الشَّرِكاتِ العائِليَّةِ. منَ نَاحِيةٍ أُخرى، يُعَدُّ التَّنَافُسُ بَينَ أَفرادِ الأُسرةِ أَحَدَ العِواملِ التي تُؤثِّرُ سَلْبًا عَلى نَتائِجِ الخِلافَةِ. وتُعدُّ الأبعادُ العائِليَّةُ والإداريَّةُ للشَّرِكاتِ العائِليَّةِ منَ أهمِّ العِواملِ التي تُؤثِّرُ إيجابًا أو سَلْبًا عَلى العمليَّةِ وكذَلكَ عَلى نَتائِجِ تَعاقِبِ الشَّرِكاتِ العائِليَّةِ.

4.3.2 التَّعقيبُ عَلى الدَّرِاساتِ السَّابِقةِ

منَ خِلالِ اسْتِعْراضِ الدَّرِاساتِ السَّابِقةِ، نَلاحِظُ قَلَّةَ الدَّرِاساتِ السَّابِقةِ التي اِهْتَمَّتْ بِدِراسَةِ العِلاقَةِ ما بَينَ المِهْاراتِ النَّاعِمةِ واسْتِدامَةِ الشَّرِكاتِ العائِليَّةِ، تأتي هِذهُ الدِراسَةُ لِتَكمَلِ هِذهُ السِّلِيلَةُ الدَّرِاسيَّةِ، وعَلى حَسَبِ عِلمِ الباحِثَةِ، فإنَّ هِذهُ الدَّرِاسَةُ هِيَ منَ أوَّلِياتِ الدِراساتِ التي تَهْتَمُّ بِدِراسَةِ هِذهُ العِلاقَةِ، وفيما يَلي اسْتِعْراضُ أوْجِهِ التَّشابهِ والاختِلافِ بَينَ الدَّرِاسَةِ الحالِيةِ والدَّرِاساتِ السَّابِقةِ.

منَ حَيْثُ المَوْضُوعِ:

منَ خِلالِ اسْتِعْراضِ الدَّرِاساتِ السَّابِقةِ وَجَدتِ الباحِثَةُ أَنَّ مِنْها ما تَتَناولُ مَوْضُوعَ المِهْاراتِ النَّاعِمةِ مِثْلَ دِراسَةِ (زَهْرائي، 2023)، (شَاوِش، الأَشول، الزنداني 2023)، (دِسة، 2020)، (الزَيان، 2020)، (عَبْدِ الواحِد، 2016)، (Salama, Moussa & Zekry, 2023)، (Susilawati, 2020)، وَمِنْها ما تَتَناولُ مَوْضُوعَ الاسْتِدامَةِ (أَحْمَد، 2022)، (الحِريَوي، 2019) (Bofinger et al, 2022)، (Sinjary, 2020)، وَمِنْها ما تَتَناولُ الشَّرِكاتِ العائِليَّةِ كدِراسَةِ (سَلامَةَ، 2022)، (نِصار، 2020)، (التَميمي، 2018)، (Samara,)، (2020).

منَ حَيْثُ الزَمانِ:

تُعتَبَرُ الدَّرِاساتِ السَّابِقةِ التي عُرِضتْ حَدِيثَةً نَسِيبًا، حَيْثُ أُجْرِيتْ في الفِترَةِ ما بَينَ 2016م وَحَتَّى عَامِ 2023م.

من حيث المكان:

تتنوع أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها الفلسطينية كدراسة (سلامة، 2022)، (الزيان، 2020)، (الحرباوي، 2019)، (نصار، 2020)، (التميمي، 2018)، ومنها العربية (السعودية، مصر، اليمن، سلطنة عمان)، كدراسة (زهراي، 2023)، (أحمد، 2022)، (شاوش، الأشول، الزندانى 2023)، (الجريدة، 2018)، ومنها الأجنبية كدراسة (Salama & Moussa & Zekry, 2023)، (Bofinger et al, 2022)، (2020)، (Sinjary)، (Samara, 2020)، (Su & Chen, 2020).

من حيث الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة في مجال المهارات الناعمة التي تمثل الجزء المكمل للمهارات الإدارية، إلى معرفة أهمية توفرها لدى المديرين، الأمر الذي يساعد في استدامة الشركات العائلية، حيث يُعدّ مفهوم (الاستدامة) من أكثر الموضوعات الحيوية التي يتم تداولها في المجتمعات، ويكتسب مفهوم (الاستدامة) أهمية كبرى من أي وقت مضى، خاصةً في ظلّ الانتشار المتنامي للمبادرات التي تُنسبُ إلى الاستدامة.

من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمتها لموضوع الدراسة، من حيث جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة اعتمادًا على مجموعة من المراجع العربية والأجنبية.

من حيث أداة الدراسة:

اتّفت الدراسة الحاليّة مع معظم الدّراسات السّابقة في استخدامها الاستبانة أداةً للدراسة كدراسة (دسة، 2020)، (الحرباوي، 2019)، (نصار، 2020)، (Bofinger et al, 2022)، (Sinjary، 2020)، (الزيان، 2020)، (عبد الواحد، 2016).

من حيث المجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمعُ الدّراسات السّابقة من العاملين في المؤسّسات العامّة والخاصّة والأهليّة مثل: (الوزارات الحكوميّة، الشّركات، البنوك، الجامعات، إلخ)، ولكن تنوّعت طبيعة العاملين، فمنهم: (قادة، مديرون، وأعضاء مجلس إدارة، مدير منظمة، نائب مدير، مدير دائرة، رئيس قسم، مهندسون، مُحاسبون، أكاديميون وإداريون في الجامعات). واستخدمت بعض الدّراسات السّابقة العينة العشوائية البسيطة كدراسة (الحرباوي، 2019)، ودراسة (نصار، 2020)، ودراسة (علي، 2018)، ودراسة (التميمي، 2018)، ودراسة (Bofinger et al, 2022) ومنهم من استخدم أسلوب المسح الشّامل كدراسة (الزيان، 2020)، (عبد الواحد، 2016).

من حيث النّاتج والتوصيات التي توصلت إليها الدّراسات: لُوِحظَ أنّها اهتمت بإبراز أهميّة المهارات النّاعمة في تحسين أداء الموظّفين، وإلى اختبار أثر الأداء المستدام للشّركات على الربحيّة في الشركات.

من حيث النّاتج:

النّقتُ دراساتٌ عديدةً سابقةً على النّاتج الآتية:

- أهميّة المهارات النّاعمة.
- توافر المهارات النّاعمة ومستوى تميّز الأداء الوظيفي.

- وجود علاقة بين استدامة الشّركات وتحقيق الربحيّة.
- الأثر الإيجابيّ للأداء المُستدام للشّركات بأبعاده على قيمة المنظّمة.

أوجه استفادة الدّراسة الحاليّة من الدّراسات السّابقة:

1. التّعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوع المهارات الناعمة، الاستدامة، الشّركات العائلية.
2. إثراء الدّراسة الحاليّة في الجانب النظريّ نظرًا للكَمّ الكبير من المعلومات التي احتوتها.
3. اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفيّ التحليليّ.
4. الاطّلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحاليّة تمهيدًا لبناء أدواتها، والمتمثلة في الاستبانة.
5. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
6. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

ما يُميّز الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السّابقة:

- 1- تميّزت الدّراسة الحاليّة بأنه سيتمّ إجراؤها على قطاع حيويّ من قطاعات المجتمع الفلسطينيّ وهو قطاع الشركات العائلية التي تؤدّي دورًا حيويًا في الاقتصاد الفلسطينيّ.
- 2- اختلفت الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السّابقة بتناولها لموضوع أثر المهارات الإدارية لمديري الشّركات العائليّة على استدامة هذه الشّركات بما يسهم في تحسين الواقع الحاليّ، والوصول إلى التّطوير المأمول، وتظهر أهميّة الدّراسة من خلال الدور الذي تُقدّمه الشّركات العائليّة في الاقتصاد الفلسطينيّ بشكلٍ عام، فضلًا عن دورها الكبير في الأعمال التجاريّة استيرادًا وتصديرًا.

3- بالرغم من أنّ موضوع المهارات الإداريّة لمديري الشركات العائليّة قد يتناول أحد أهمّ التحدّيات التي تواجه الشركات العائليّة، إلا أنه حتّى الآن لم يحظَ بالاهتمام المطلوب، وبالتالي فإنّ هناك حاجةً ماسّةً لملء هذا الفراغ، خاصّة أنّ الشركات العائليّة تُشكّل العمود الفقريّ للاقتصاد الفلسطينيّ.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 مقّمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 عملية جمع البيانات

7.3 المعالجة الإحصائية

8.3 تحليل البيانات وتقييم صدق أداة الدراسة وثباتها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 مقدمة

يُقدّم هذا الفصل شرحًا مفصلاً للمنهجية البحثية المُتبعة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، بدءًا بعرض المنهج الذي تمّ اعتماده في البحث، والتعريف بمجتمع الدراسة وكيفية تحديده، يلي ذلك الإجراءات المتخذة لاختيار العينة وتحديد حجمها، كما تمّ تقديم تفاصيل حول تصميم أداة الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة كيفية جمع البيانات، وأخيرًا يُناقش الفصل التحليلات الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات، مُستعرضًا تقييم صدق جمع البيانات وثباتها، وهو ما يُعدّ أساسًا لاختبار فرضيات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

يُعرّف المنهج بأنه "عبارة عن مجموعة أدوات تُستخدم للوصول إلى الحقيقة أو يُمثّل الطريق الذي يُؤدّي إلى كشف الحقيقة" (أحمد، 2020). وانطلاقاً من هدف هذه الدراسة، الذي يتمثّل في معرفة أثر المهارات الناعمة لدى المديرين على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، تتبنّى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ يتمّ استخدام المنهجية الكمية بهدف تحليل البيانات واستخلاص النتائج بدقة؛ بهدف تحقيق أهداف الدراسة بشكلٍ فعّال.

ويُعدّ المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المنهج الكميّ الأنسب لدراسة الظاهرة قيد الدراسة، إذ إنّه لا يقف عند وصف الظاهرة فحسب، بل يُحلّل واقعها ويُفسّر نتائجها بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة وصولاً إلى نتائج تحليل الظاهرة موضوع الدراسة (الحمداني، 2006)، وعليه تقوم الدراسة على أساس الأسلوب الكميّ

تماشيًا مع أهداف الدراسة، بُغية التّحقيق في العلاقات المباشرة بين كلّ من المهارات النَّاعمة واستدامة الشّركات العائليّة.

وفيما يتعلّق بوحدة التحليل فقد استهدفت هذه الدراسة الشّركات باعتبارها وحدة التّحليل، وليس الأفراد، وبما أنّ الشّركات تُعتبرُ شخصيّةً اعتباريّةً غيرَ عاقلةٍ يُعبّر عنها من خلال الأشخاص الموجودين فيها وهم العاملون الإداريون فيها والذين لديهم المعلومات الكافية واللازمة حول موضوع الدّراسة والخبرة للإجابة عن أسئلة الدراسة (مالك الشّركة، المدير التّنفيذي، مديرو الدّوائر / الأقسام).

3.3 مجتمع الدّراسة

مُجتمع الدّراسة هو جميع الأفراد أو الأحداث أو المؤسّسات التي يُمكن أن تشارك في الدّراسة، وفي هذا البحث، تمّ تحديد الشّركات العائليّة في مدينة الخليل باعتبارها مُجتمعًا للدّراسة حيث تشكّل الشّركات العائليّة ما نسبته (90%) من الشّركات في فلسطين.

وبما أنّ هدف الدّراسة يتركز على منطقة مدينة الخليل؛ فإنّ المجتمع المستهدف في هذه الدّراسة هو (660) شركة عائليّة (غرفة تجارة وصناعة مدينة الخليل).

جدول 1.3: عدد الشّركات العائليّة في مدينة الخليل

الشّركات العائليّة	عدد الشّركات
مدينة الخليل	660

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار مفردات العينة حسب طريقة العينة المتاحة (Availability Sampling) وهي نوع من أنواع العينات غير الاحتمالية التي يختار فيها الباحث أفراد العينة ممن يسهل عليه الوصول إليهم، أي من مجموعة متاحة بسهولة من المستجيبين حسب إمكانات الباحث وقدراته، أو بناءً على توفر وحدات المعاينة المطلوبة للبحث وقابليتهم للمشاركة فيه (Henry, Gary T. (1990), Lohr, S. L. (2021).

ولأغراض الوصول للعينة البحثية والتواصل معها، ولعدم وجود إحصائيات واضحة تُفَرِّق الشركات العائلية عن شركات القطاع الخاص الأخرى انتقت الباحثة قائمة من غرفة تجارة وصناعة مدينة الخليل، تضمنت (712) شركة خاصة مزودة أيضاً بأرقام هواتف هذه الشركات، وتم الاتصال هاتفياً لتصنيفها، وتحديد ما إذا كانت شركات عائلية أم لا للوصول إلى مجتمع الدراسة كاملاً، ومن ثم إرسال الاستبانة إليها لإتمام الدراسة. وبناءً على ذلك تم تصنيف (660) شركة منها على أنها عائلية. وعندما لوحظ ضعف التجاوب في البداية، تواصلت الباحثة مع الشركات بشكل مباشر من خلال زيارتها، وتوزيع الاستبانة على العاملين الإداريين فيها حتى يتم جمع العينة بالكامل، وتم التأكيد عليهم بأهمية المشاركة لتحقيق أهداف البحث.

من جانب آخر، تحديد حجم العينة المناسب من القضايا المهمة والحساسية في البحث، حيثُ الفشل في تحديد العدد المناسب قد لا يُحقق أهداف الدراسة، ومن بين المناهج المختلفة في تحديد حجم العينة اعتمدت الدراسة الحالية على معادلة ستيفن تامبسون (Thompson et al., 2012)؛ وذلك بالاعتماد على حجم المجتمع من الشركات العائلية العاملة في مدينة الخليل وعددهم (660) شركة، مع احتمال خطأ بنسبة (5%) ومستوى ثقة (95%)، يكون حجم العينة المناسب هو (243) شركة.

5.3 أداة الدراسة

تمّ توظيف المنهج الكميّ الذي تضمّن تصميم استبانة، بناءً على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، حيث تُعدّ الاستبانة من أهمّ الأدوات لجمع البيانات الأوليّة، لما تمتاز به هذه الأداة في جمع المعلومات لعددٍ كبيرٍ من الأفراد في فترةٍ زمنيةٍ محدّدةٍ، ولأنّها تُعطي مساحةً كافيةً للمستجيبين في التفكير دون ضغوط، كما تتسم بالموضوعية في النتائج (أبو سمرة وآخرون، 2019)، إذ يُقصدُ بالاستبانة نوعٌ من المسح الذي يُستخدم أداةً للبحوث الأوليّة، وهي تتألف من سلسلةٍ من الأسئلة وغيرها من المطالبات بهدف جمع معلوماتٍ قيّمةٍ من المُجيبين، ويتضمّن إعداد الاستبانة ثلاث خطواتٍ أساسيّةٍ تتمثّل بتحديد أهداف الاستقصاء، وكتابة المحتوى وتجريب الاستبانة (الطراونة والشخاترة، 2019)، وتُعدّ الاستبانة واحدةً من أنسب الوسائل لقياس أثر المهارات الناعمة لدى المديرين على استدامة الشركات العائليّة في مدينة الخليل.

تمّ إعداد الدراسة الحاليّة من خلال مُراجعةٍ مُكثّفةٍ للدراسات السابقة؛ وذلك للتحقيق في إدراك الأثر الذي تُحدثه المهاراتُ الناعمةُ لدى المديرين على استدامة الشركات العائليّة في مدينة الخليل، حيث تتكوّن أداة الدراسة من ثلاثة أقسام، يشملُ القسمُ الأولُ أسئلةً مُرتبطةً بالبيانات الديمغرافيّة للعينة، في حين تناول القسم الثاني الأسئلة المُرتبطة بمتغيّر الدراسة المستقلّ "المهارات الناعمة" حيث تمّ تقسيم هذا الجزء إلى ستّة محاور، تناول المحور الأول "مهارة الاتّصال والتّواصل" التي قيسَتْ عبر (5) فقرات، في حين اشتمل المحور الثاني على قياس "مهارة إدارة الوقت" عبر (5) فقرات، بينما تناول المحور الثالث "مهارة إدارة الأزمات" التي قيسَتْ عبر (5) فقرات، أمّا المحور الرّابع فتناول "مهارة اتّخاذ القرار" والتي قيسَتْ عبر (5) فقرات، وكان المحور الخامس "مهارة العمل بروح الفريق" والتي قيسَتْ عبر (5) فقرات، وسادساً كان محور "مهارة التفكير الناقد" التي قيسَتْ عبر (5) فقرات. أمّا القسم الثالث فتناول الأسئلة المُرتبطة بمتغيّر الدراسة التابع "الاستدامة في الشركات العائليّة"، حيث

تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة محاور، تناول المحور الأول "البعد الاقتصادي" والذي قيس عبر (5) فقرات، في حين اشتمل المحور الثاني على قياس "البعد الاجتماعي" عبر (5) فقرات، بينما تناول المحور الثالث "البعد البيئي" والذي قيس عبر (5) فقرات.

6.3 عملية جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من المصادر الأولية، جُمعت البيانات الأولية للدراسة من خلال تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وإعدادها؛ وذلك من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة "أثر المهارات الناعمة لدى المديرين على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل".

وبناءً على ذلك فقد تم توزيع (500) استبانة في الشركات العائلية العاملة في مدينة الخليل، وتم استرداد (250) استبانة بنسبة استجابة بلغت (50%)، ولم يتم استثناء أي منها، وتم تحليل جميع الاستبانات لصلاحيتها، وبالتالي أدى ذلك إلى تحليل (250) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة صالحة بلغت (50%) من مجموع الاستبانات الموزعة. وعليه، فإن الاستجابات المستلمة تفوق حجم العينة الممثلة للمجتمع قليلاً، حيث إن حجم العينة الممثلة هو (243) وعدد الاستجابات كانت (250)، مما يُعطي ثقة كبرى في نتائج الدراسة.

7.3 المعالجة الإحصائية

1.7.3 الإحصاء الوصفي

في هذه الدراسة، استُخدم الإحصاء الوصفي من خلال الاستعانة بجداول التوزيعات التكرارية لغرض توصيف البيانات المتعلقة بعينة الدراسة. أُخذت - بعين الاعتبار - مقاييس النزعة المركزية، وبشكل خاص المتوسط الحسابي، إلى جانب مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري، بهدف وصف استجابات العينة تجاه مختلف عبارات الدراسة. استندت الدراسة أيضاً إلى تحليل المتوسط الحسابي لعبارات الاستبانة أو المتوسط العام

الموزون كأداة رئيسية لتقييم مواقف العينة. تم تعديل مقياس الاستجابة للعينة استنادًا إلى التصنيفات المحددة في أداة الدراسة، التي تضمنت خمس فئات كما يتضح في الجدول رقم (2.3).

جدول 2.3: مفتاح التصحيح الخماسي

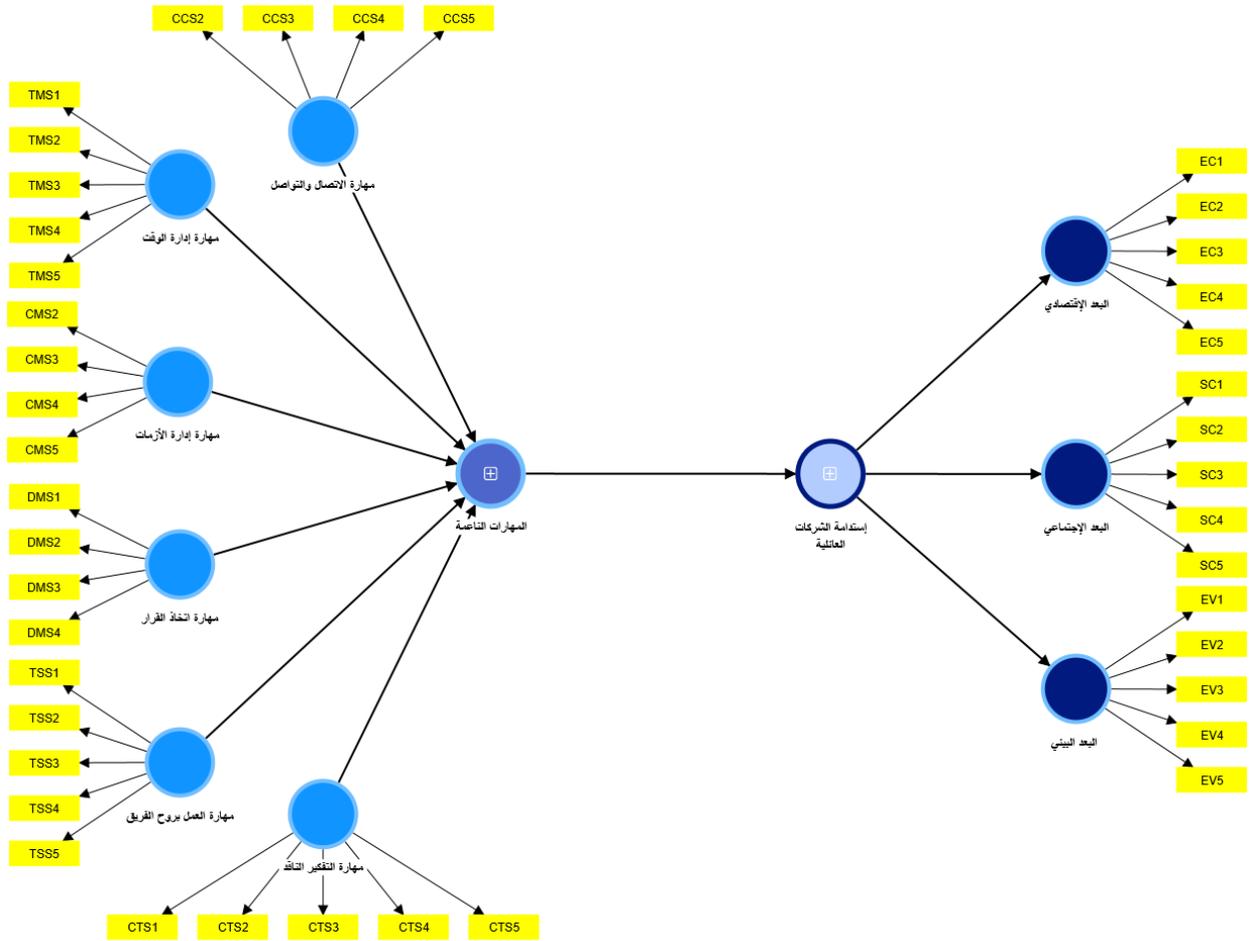
المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الدلالة
أقل من 1.8	أقل 36	منخفضة جدًا
من 1.8 - أقل من 2.6	من 36 - أقل من 52	منخفضة
من 2.6 - أقل من 3.4	من 52 - أقل من 68	متوسطة
من 3.4 - أقل من 4.2	من 68 - أقل من 84	مرتفعة
من 4.2 فأكثر	من 84 فأكثر	مرتفعة جدًا

2.7.3 نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم صدق أداة الدراسة وثباتها

تم الاعتماد على تقنية المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين (PLS-SEM) من خلال برنامج Smart-PLS، هذه التقنية تتميز بقدرتها على التعامل بكفاءة مع النماذج المعقدة وذات الفروع المتعددة، مما يجعلها منهجًا فعالًا لتحليل البيانات، كما توصل إلى ذلك هير وآخرون (Hair, Hult, et al., 2019).

تُعرف نمذجة المعادلة الهيكلية، كما وصفها هير وزملاؤه (Hair, Hult, et al., 2019)، بأنها إطار عمل يُستخدم لعرض الفرضيات وتحليلها واستكشاف العلاقات بين متغيرات الدراسة التي يجري اختبارها. في هذا الإطار، يتم تقسيم المتغيرات إلى متغيرات ملاحظة، التي تُصور عبر مستطيلات وتُعبّر عن عناصر الاستبانة،

ومتغيرات كامنة، التي تُصوّر بشكل بيضاوي وتُعبّر عن المتغيرات أو البنى الأساسية. يمكن أن تكون المتغيرات الكامنة مستقلة، تابعة، أو وسيطة. الشكل (1.3) يقدّم عرضاً للنموذج الهيكلي الذي تناولته الدراسة. واستناداً إلى ما تم ذكره في نمذجة المعادلات الهيكلية، وطبقاً للشكل (1.3)، يُمثّل المتغير المستقل - في هذه الدراسة - المهارات الناعمة التي قيست من خلال ستة أبعاد، هي (الاتصال والتواصل، وإدارة الوقت، إدارة الأزمات، واتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق، والتفكير الناقد)، بينما تُمثّل استدامة الشركات العائلية المتغير التابع، وممثلة المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) هي فقرات الاستبانة التي تمّ تحديدها لتجسيد المتغيرات الكامنة. واستناداً إلى المعطيات المذكورة سابقاً، تم إخضاع نموذج هذه الدراسة لتقييم شاملٍ عبر مرحلتين محددتين، هما: المرحلة الأولى، أو مرحلة تقييم نموذج القياس، كانت موجّهة نحو الفحص الدقيق لمدى صحة أداة الدراسة واعتماديتها. هذا الجزء من التقييم يهدف إلى التأكد من أنّ الأداة تقيس ما يُفترض بها قياسه بثبات ودقة عبر الزمن. في المرحلة الثانية، التي تركز على تقييم النموذج الهيكلي للدراسة، تم التركيز على استكشاف العلاقات بين المتغيرات الكامنة وتحليلها للإجابة عن فرضيات الدراسة، وتحديد طبيعة هذه العلاقات. هذه الخطوة ضرورية لفهم كيف تتفاعل المتغيرات المختلفة ضمن النموذج الهيكلي وتأثيرها على بعضها البعض.



الشكل 1.3: نموذج الدراسة الهيكلي المراد دراسته

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام برنامج Smart-PLS

لتقييم نموذج القياس (Measurement model)، تمّ تحديد مجموعة من المعايير، كما ورد في أعمال هير وزملائه (Hair, Hult, et al., 2019). هذه المعايير تخصّ تقييم النموذج الانعكاسي (Reflective Model)، وتشمل: الاتساق الداخلي (Internal Consistency)، الصدق التقاربي (Convergent Validity)، والصدق التمايزي (Discriminant Validity). كلّ معيار من هذه المعايير تمّ تقييمه بناءً على معايير قبول محددة موضحة في الجدول رقم (3.3). الهدف من هذا التقييم هو ضمان الصّحة والاعتمادية

لأداة الدراسة. تمّ التّحقّق من هذه المعايير في أجزاءٍ لاحقةٍ منّ البحث، ممّا يؤكّد أهميّة كلّ معيارٍ في توفير أساسٍ متينٍ للتّحقّق من جودة الأداة المستخدمة وفعاليتها في جمع البيانات.

جدول 3.3: معايير قبول نموذج القياس (Measurement Model)

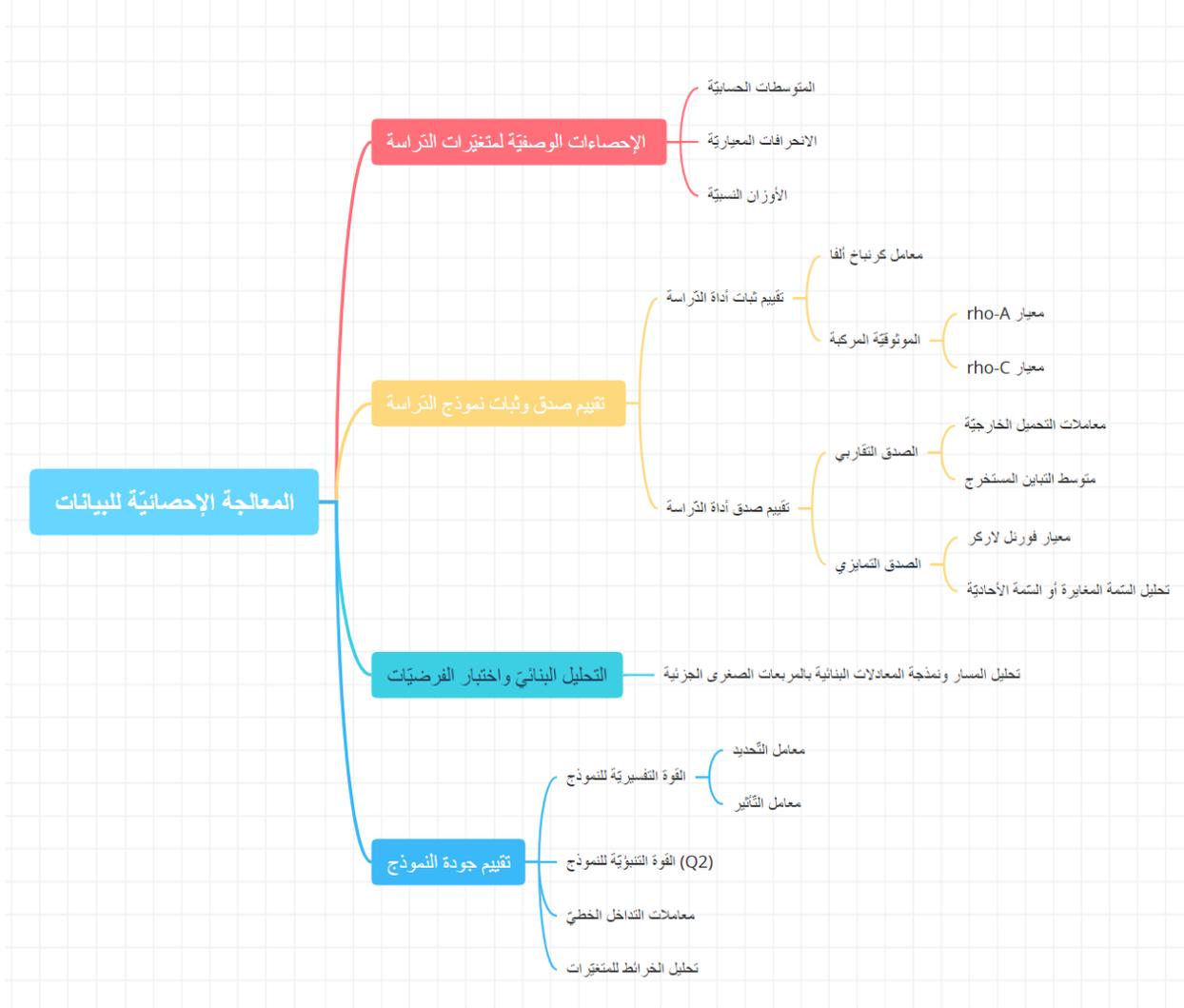
المعايير	القيم المعتمدة
1	<ul style="list-style-type: none"> الموثوقيّة المركّبة (Composite Reliability) كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) <p>تشير معاملات ألفا كرونباخ وقيم الموثوقيّة المركّبة التي تزيد على (0.70) إلى درجة جيّدة منّ الموثوقيّة (Hair, Hult, et al., 2019).</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> معاملات التّحميل الخارجيّة (Factor Loading) <p>يتمّ قبّول الفقرات التي يكون معامل التّحميل لها (Outer Factor Loading) أكبر من (0.70). ويتمّ قبّول معاملات التّحميل المحصورة بين (0.40 - 0.70) إذا كانت قيم متوسّط التّباين المستخرج (AVE) وقيم الموثوقيّة المركّبة (CR) تحقّق الحدّ الأدنى منّ القيم المقبولة (Hair, Hult, et al., 2019).</p> <ul style="list-style-type: none"> متوسّط التّباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)) <p>يشير (AVE) إلى درجة تحقّق الصّدق التّقاربيّ، فقيمة AVE البالغة (0.50) أو أكثر تشير إلى تحقّق الصّدق التّقاربيّ (Fornell & Larcker, 1981)</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> معيّار السّمة المغايرة أو السّمة الأحاديّة (Heterotrait–Monotrait Ratio – HTMT) <p>يجب أن تكون قيمة HTMT للارتباط بين المتغيّرات أقلّ من 0.85 وفقاً ل (Kline, 2011)، أو 0.90 وفقاً ل (Gold et al., 2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> معيّار فورنل لاركر (Fornell–Larcker) <p>يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE الخاصّة بالمتغيّر الكامن أكبر معاملات ارتباط هذا المتغيّر مع المتغيّرات الكامنة الأخرى (Fornell & Larcker, 1981).</p>

إثر إتمام تقييم نموذج القياس، كما تمّ توضيحه في الخطوات السابقة، تبرز الخطوة التالية والمتمثلة في تحليل نتائج النموذج الهيكليّ. هذه الخطوة تنطوي على فحص العلاقات بين المتغيرات الكامنة وتقييم القدرة التنبؤية لمتغيرات الدراسة، بناءً على الإطار النظريّ المستند إلى دراسات سابقة مثل الدراسة التي أجراها هير وزملاؤه (Hair, Hult, et al., 2019). تقييم النموذج الهيكليّ يشمل مراجعة عدة جوانب: معامل التداخل الخطّي (Collinearity)، لتحديد مدى استقلالية المتغيرات، معامل التحديد (R Square) لقياس قوّة العلاقة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، القدرة التنبؤية للنموذج (Predictive Relevance)، ومعاملات المسار (Path Coefficient) لتحليل قوّة العلاقات واتّجاهها بين المتغيرات أو في إطار اختبار الفرضيات. يتمّ تقديم معايير قبول النموذج الهيكليّ وتوضيحها في الجدول رقم (4)، ممّا يُسهّل فهم النتائج المستخلصة وتقييمها من النموذج.

جدول 4.3: معايير جودة النموذج الهيكلي (Structural Model)

المعايير	القيم المعتمدة
معاملات التداخل الخطي (Collinearity)	تشير قيم معامل تضخم التباين (variance inflated factors (VIF)) للمتغيرات الكامنة أقل من 5 إلى عدم وجود مشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity) في نموذج الدراسة (Hair, Hult, et al., 2019).
معامل التحديد (R^2)	قيمة (R^2) أكبر أو تساوي (0.26) تُعبّر عن معامل تفسير (قوي)، أكبر أو يساوي من (0.13) (متوسط)، أكبر (0.02) أو يساوي (ضعيف)، في حين إذا كانت القيمة أقل من (0.02) لا يوجد معامل تفسير (Cohen, 1992).
معامل التأثير (F^2)	قيمة (F^2) أكبر أو تساوي (0.26) تُعبّر عن معامل تأثير (قوي)، أكبر أو يساوي من (0.13) (متوسط)، أكبر (0.02) أو يساوي (ضعيف)، في حين إذا كانت القيمة أقل من (0.02) لا يوجد تأثير للمتغير حتى وإن كان ذا دلالة إحصائية (Cohen, 1992).

ويلخص الشكل (2.3)، الإجراءات الإحصائية التي تم اعتمادها في الدراسة، ابتداءً من الإحصاءات الوصفية ثم تقييم النموذج، واختبار الفرضيات، ثم تقييم جودة النموذج والخطوات التي تأتي ضمنها بالتفصيل.



الشكل 2.3: ملخص المعالجات الإحصائية للبيانات

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على توصيات هير وآخرون (Hair, Hult, et al., 2019)

8.3 تحليل البيانات وتقييم صدق أداة الدراسة وثباتها

يتناول هذا القسم من الدراسة قياس الصدق والثبات لنموذج الدراسة وأداتها. يُعرّف ثبات نموذج الدراسة بأنه "مدى دقة الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، أو بطريقةٍ أخرى، مدى ثبات النتائج واستقرارها عند إعادة تطبيق الأداة على المجموعة نفسها من الأفراد تحت ظروفٍ مماثلة".

لتقييم نموذج القياس، تم اقتراح عدّة معايير تركّز على تقييم صدق نموذج الدراسة وثباته. هينسلر وزملاؤه (Henseler et al., 2015)، وهير وزملاؤه (Hair, Hult, et al., 2019)، قدّموا المعايير الأساسية لهذا التقييم، والتي تشمل: الاتساق الداخلي (Internal Consistency)، الصدق التقاربي (Convergent Validity)، الصدق التمايزي (Discriminant Validity)، وأخيراً موثوقية المؤشر (Factor Loading)، وتم تقييم كل معيار على حدة بالترتيب.

1.8.3 تقييم ثبات أداة الدراسة

ثبات نموذج الدراسة يعني قياس مدى دقة الأداة في تقييم المتغيرات المعنية. يتمثل هذا في استقرار النتائج وثباتها عند إعادة استخدام الأداة مع المشاركين أنفسهم تحت ظروفٍ مماثلة. لتقييم ثبات نموذج الدراسة، وتحديدًا الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة، يتم الاعتماد على معيارين أساسيين: معامل كرونباخ ألفا (CA) والموثوقية المركبة (CR)، مع استخدام مقاييس rho-A و rho-C لهذا الغرض.

معامل كرونباخ ألفا يُستخدم تقليدياً لتقييم الاتساق الداخلي، ويُفترض أنّ جميع المؤشرات لديها تحميلات خارجية متساوية على البناء الكامن. بالمقابل، تقنية PLS-SEM تُعطي الأولوية للمؤشرات بناءً على موثوقيتها الفردية، كما هو موضح في أعمال هير وآخرين (Hair, Hult, et al., 2019)، وبناءً على هذا النهج، تم حساب معامل كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة للمتغيرات.

وتشير النتائج الواردة في الجدول (5.3) إلى أن جميع متغيرات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وفقاً لمعيار ستروب (Straub, 1989) وتراوح نتائج معامل ألفا كرونباخ بين (0.701) و (0.903)، وتراوح نتائج معيار rho-A بين (0.701) و (0.907)، بينما تراوحت نتائج rho-C بين (0.807) و (0.923)، يعني ذلك أن المتغيرات حققت درجة جيدة من الموثوقية (Hair, Hult, et al., 2019)، ما يشير إلى وجود ترابط بين فقرات الدراسة الكامنة ومتغيراتها.

جدول 5.3: قيم معاملات ألفا كرونباخ وقيم الموثوقية المركبة لمتغيرات الدراسة الكامنة

الرمز	المتغيرات الكامنة	rho-C	rho-A	CR
SFB	استدامة الشركات العائلية	0.854	0.763	0.743
EC	البعد الاقتصادي	0.835	0.754	0.753
SC	البعد الاجتماعي	0.849	0.783	0.778
EV	البعد البيئي	0.923	0.898	0.896
SS	المهارات الناعمة	0.882	0.902	0.910
CCS	مهارة الاتصال والتواصل	0.807	0.701	0.701
TMS	مهارة إدارة الوقت	0.864	0.804	0.803
CMS	مهارة إدارة الأزمات	0.836	0.772	0.750
DMS	مهارة اتخاذ القرار	0.816	0.702	0.701
TSS	مهارة العمل بروح الفريق	0.858	0.796	0.794
CTS	مهارة التفكير الناقد	0.841	0.766	0.764

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام Smart PLS 4

2.8.3 تقييم صدق أداة الدراسة

الصدق في نموذج الدراسة يُشير إلى مدى فعالية النموذج في تمثيل محتوى المتغيرات المدروسة، وقدرته على قياسها بشكل دقيق (Bougie & Sekaran, 2019). تم تقييم صدق أداة الدراسة من خلال معالجة كلٍّ من الصدق التقاربي والصدق التمايزي بطريقةٍ مستقلة.

1.2.8.3 الصدق التقاربي (Convergent Validity)

عرّف هير وآخرون (Hair, Hult, et al., 2019) (الصدق التقاربي) بأنه "مدى ارتباط المقياس بشكلٍ إيجابيٍّ مع المقاييس البديلة للعامل نفسه". ولتقييم هذا النوع من الصدق، نوّهوا إلى أهمية النظر في معاملات التّحميل الخارجية (Outer Factor Loading) ومتوسط التّباين المستخرج (AVE)، مع التركيز على دراستهما بشكل مستقلٍّ للتأكد من صحة الصدق التقاربي لأداة البحث.

في هذا الإطار، تُعدّ نتيجة معاملات التّحميل الخارجية مؤشراً على قوّة العلاقة بين البنود (المؤشّرات) والمتغيّر الكامن. وتختلف قبولية درجات التّحميل بحسب طبيعة الدراسة، حيث يُستبعد أيّ مؤشر بتحميلٍ أقلّ من 0.40، بينما تُقبل النتائج ضمن النطاق 0.40 إلى 0.70 للدراسات الاستكشافية، حسب ما ذكره هير وآخرون (Hair, Hult, et al., 2019). وقد استُبعدت البنود التي لم تُحقّق الحد الأدنى المطلوب من التّشعّب (0.40) مع المتغيّر الخاصّ بها، حيث تراوحت نتائج الارتباط للفقرات بين (0.606) و (0.869). علاوةً على ذلك، تمّ تقييم الصدق التقاربي أيضاً من خلال فحص الدلالة الإحصائية للعوامل، حيث كانت جميع بنود الاستبانة تحمل دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ممّا يدلّ على أنّ تركيبة العوامل كانت ضمن القبول، كما هو موضّح في النتائج الواردة في جدول (6.3).

جدول 6.3: معاملات التّحميل الخارجيّة لمؤشّرات الدّراسة الخاصّة بالمتغيّر التّابع استدامة الشّركات العائليّة

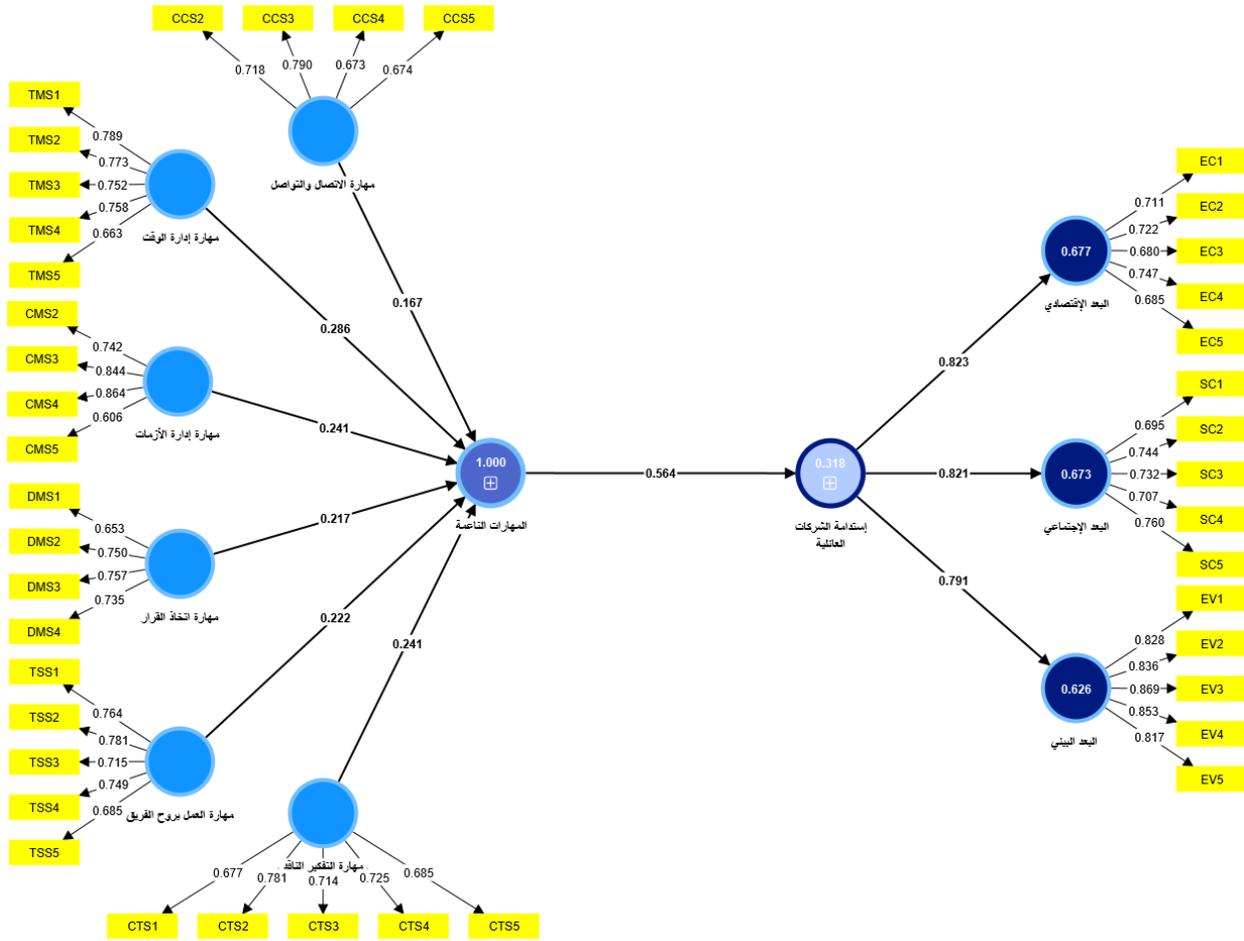
الرمز	المؤشّرات (الفقرات)	قيم التّشعّبات	قيمة T
SFB	استدامة الشّركات العائليّة		
EC	البُعد الاقتصاديّ		
EC1	يوجد في الشركة نموذج للأعمال مطبق بشكل فعّال وجيد "وهو نظام تتّبعه الشركة من أجل خلق وايصال وامتلاك قيمة".	0.711	14.71
EC2	تمتثل الشّركة لجميع قوانين العمل فيما يتعلّق بالرواتب.	0.722	15.86
EC3	يتقاضى العاملون في الشركة رواتب جيدة مقارنة بالمنافسين.	0.680	10.13
EC4	توجد موارد مالية مخصّصة لتقديم مزايا للعاملين.	0.747	21.10
EC5	تلتزم الشّركة بإصدار قوائم ماليّة ختامية.	0.685	13.15
SC	البُعد الاجتماعيّ		
SC1	تتوافق أنظمة العمل في الشركة مع المعايير الأخلاقيّة.	0.695	12.02
SC2	توجد بيئة عمل صحيّة للعاملين في الشّركة.	0.744	16.36
SC3	تُشارك الشّركة في تطوير السياسات العامّة التي تسعى للقضاء على استغلال العمّال.	0.732	22.87
SC4	تمتثل الشّركة لقانون العمل، لاسيّما الأحكام المتعلّقة بالفصل منّ العمل.	0.707	13.66
SC5	تحتزم الشّركة ساعات العمل اليومية للعاملين.	0.760	22.93
EV	البُعد البيئيّ		
EV1	تهتم الشّركة بالقضايا البيئيّة.	0.876	25.39
EV2	تسعى الشّركة إلى معرفة الآثار المحتملة لنشاطها على تغيّر المناخ.	0.862	32.90
EV3	تمتلك الشّركة نظاماً لإدارة الإنتاج الأنظف ومنع التلوّث.	0.923	52.06
EV4	تعرض الشّركة مبادراتٍ محدّدة لتقليل استهلاك المواد.	0.869	38.17
EV5	تعرض الشّركة مبادراتٍ محدّدة لتقليل استهلاك الطّاقة.	0.880	29.84

جدول 7.3: معاملات التّحميل الخارجيّة لمؤشّرات الدّراسة الخاصّة بالمتغيّر المستقلّ المهارات النّاعمة

الرمز	المؤشّرات (الفقرات)	قيم التشعبات	قيمة T
SS	المهارات النّاعمة		
CCS	مهارة الاتّصال والتّواصل		
CCS2	استقدتُ من شبكة علاقاتي الشّخصيّة في إنجاز متطلبات الوظيفة.	0.718	17.04
CCS3	استقدتُ من خبرات زملائي في إنجاز الأعمال.	0.790	23.75
CCS4	أتواصلُ مع الأشخاص الذين يشغلون وظائف مماثلة لوظيفتي.	0.673	13.39
CCS5	أستطيعُ التّعامل مع من يخالفني الرأي ووجهة النظر.	0.674	15.68
TMS	مهارة إدارة الوقت		
TMS1	أعملُ على إعداد خطة بالأنشطة اليوميّة المطلوب إنجازها.	0.789	29.63
TMS2	أعملُ على ترتيب الأنشطة اليومية حسب اولويتها.	0.773	24.39
TMS3	أعملُ على تحديد الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال الأكثر أهميّةً.	0.752	24.64
TMS4	أنظّمُ الوقت للقيام بالمهامّ على أكمل وجه.	0.758	23.77
TMS5	أحدّد أهداف الاجتماعات بدقّة.	0.663	15.46
CMS	مهارة إدارة الأزمات		
CMS2	أستطيعُ وضع خطة فعالة لمواجهة الأزمات.	0.742	23.73
CMS3	أجدُ في نفسي القدرة على توقّع الأزمات قبل حدوثها.	0.844	39.48
CMS4	أستطيعُ إيجاد مؤشّرات للأزمات قبل حدوثها.	0.864	50.27
CMS5	أمتلك القدرة على العمل تحت الضغط في إطار العمل.	0.606	12.29
DMS	مهارة اتّخاذ القرار		
DMS1	أستطيعُ تحديد المشكلة وصياغتها.	0.653	13.45
DMS2	أعطي نفسي الوقت اللازم في التّفكير قبل اتّخاذ القرار.	0.750	21.34
DMS3	أستطيعُ اتّخاذ القرارات في الوقت المناسب.	0.757	21.99
DMS4	أأخذ قراري بنأني ودراسة عميقة للمشكلة.	0.735	20.95
TSS	مهارة العمل بروح الفريق		
TSS1	أفضّلُ العمل الجماعيّ أكثر من العمل الفرديّ.	0.764	17.91
TSS2	أحبُّ العمل بروح الفريق.	0.781	20.43
TSS3	أستعين بالآخرين عند وضع الحلول المناسبة للمواقف المختلفة.	0.715	15.42

22.91	0.749	أتحمل الضغوط المختلفة مع أفراد الفريق.	TSS4
16.67	0.685	أتجنب إلقاء اللوم على أعضاء الفريق عند حدوث الخطأ.	TSS5
		مهارة التفكير الناقد	CTS
17.79	0.677	أبتكر أساليب جديدة لأداء العمل بجودة عالية.	CTS1
27.80	0.781	أتحقق من مصداقية البيانات التي أحصل عليها.	CTS2
17.30	0.714	أحتاج في عملي إلى القدرة على التحليل.	CTS3
20.58	0.725	أوظف مهارات التفكير العليا في حل مشكلات العمل.	CTS4
17.12	0.685	أفكر دائماً بتفاصيل الأمور لمعرفة أفضل الطرق لإنجاز أي مهمة.	CTS5

من جانب آخر، يوضح الشكل (3.3) معاملات التّحميل الخارجيّة لمؤشّرات الدّراسة بعد حذف المؤشّرات المذكورة سابقاً.



الشكل 3.3: النّموذج القياسيّ للدّراسة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart-PLS

ضمن هذا الإطار نفسه، تمّ الاعتماد على متوسط التباين المستخرج (AVE) كأحد المعايير الرئيسيّة للتحقق من صدق التقارب على مستوى البناء (أي المتغيّر الكامن أو العامل). النتائج المعروضة في الجدول (8.3) توضّح أنّ قيم (AVE) للمتغيّرات الكامنة تراوحت بين 0.503 و0.707. هذه القيم تدلّ على تحقّق الصدق التقاربيّ، إذ يُشترط ألا تقلّ قيمة متوسط التباين المستخرج عن 0.50، وهو ما تمّ تحقيقه في الدّراسة الحاليّة (Hair, Hult, et al., 2019).

جدول 8.3: متوسط التباين المستخرج لمتغيّرات الدّراسة الكامنة

الرمز	المتغيّرات الكامنة	AVE
SFB	استدامة الشّركات العائليّة	0.662
EC	البُعد الاقتصاديّ	0.503
SC	البُعد الاجتماعيّ	0.530
EV	البُعد البيئيّ	0.707
SS	المهارات النّاعمة	0.597
CCS	مهارة الاتّصال والتّواصل	0.511
TMS	مهارة إدارة الوقت	0.560
CMS	مهارة إدارة الأزمات	0.511
DMS	مهارة اتّخاذ القرار	0.526
TSS	مهارة العمل بروح الفريق	0.547
CTS	مهارة التّفكير النّاقّد	0.515

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام Smart PLS 4

2.2.8.3 الصّدق التّمايزيّ (Discriminant Validity)

لتقييم الصّدق التّمايزيّ، تمّ استخدام معيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker)، بالإضافة إلى تحليل السّمة المغايرة أو السّمة الأحاديّة (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT). وتشير نتائج معيار فورنل لاركر الواردة في الجدول (9.3) لمتغيّرات المستوى الأوّل (10.3) لمتغيّرات المستوى الثّاني، إلى أنّ قيم الجذر التربيعيّ لقيمة AVE لكل متغيّر أكبر من مقدار ارتباط المتغيّر مع المتغيّرات الأخرى، حيث أظهرت النّتائج أنّ جميع ارتباطات العوامل كانت أقل من الجذر التربيعيّ لمتوسّط التّباين المفسّر (AVE)، والأعلى بين نظيراتها ما يُحقّق صدق التّمايز وَفُق معيار فورنل لاركر (Hair, Hult, et al., 2019).

جدول (9.3): نتائج معيار Fornell-Larcker لدراسة الصدق التمايزي لمتغيرات المستوى الأول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المتغير / الرمز	EC	SC	EV	CCS	TMS	CMS	DMS	TSS	CTS
البعد الاقتصادي	0.709								
البعد الاجتماعي	0.621	0.728							
البعد البيئي	0.432	0.419	0.841						
مهارة الاتصال والتواصل	0.313	0.226	0.149	0.715					
مهارة إدارة الوقت	0.377	0.362	0.308	0.413	0.749				
مهارة إدارة الأزمات	0.360	0.318	0.251	0.392	0.573	0.771			
مهارة اتخاذ القرار	0.409	0.419	0.296	0.414	0.508	0.571	0.725		
مهارة العمل بروح الفريق	0.325	0.424	0.315	0.371	0.362	0.317	0.378	0.740	
مهارة التفكير الناقد	0.393	0.376	0.319	0.294	0.476	0.466	0.473	0.343	0.717

أظهرت النتائج أنّ جميع ارتباطات العوامل كانت أقلّ من الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسّر (AVE)، والأعلى بين نظيراتها، ممّا يُحقّق صدق التمايز وفق معيار Formal-Larcker (1981 criterion (Hair et al., 2016; Hair, Sarstedt, et al., 2019).

جدول (10.3): نتائج معيار Fornell-Larcker لدراسة الصدق التمايزي لمتغيرات المستوى الثاني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

SS	SFB	المتغير / الرمز
	0.814	استدامة الشركات العائلية
0.773	0.572	المهارات الناعمة

يظهر تحليل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسّر على المستوى الثاني (Higher Order Construct)، أنّ المتغيرات قد حقّقت الصدق التمايزي وفق معيار Formal-Larcker (1981 criterion (Hair et al., 2016; Hair, Sarstedt, et al., 2019)، كما يظهر في الجدول (10.3).

من جانب آخر تُظهر نتائج تحليل السمة المغايرة أنّ جميع متغيرات الدراسة حصلت على قيم أقلّ من (0.85) وهي بذلك حقّقت صدق التمايز وفقاً لمعيار (Kline, 2011) (انظر البيانات الواردة في الجدول (11.3).

جدول (11.3): نتائج معيار (Heterotrait-Monotrait Ratio) للصدق التمايزي للمستوى الأول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المتغير / الرمز	EC	SC	EV	CCS	TMS	CMS	DMS	TSS	CTS
البعد الاقتصادي	-								
البعد الاجتماعي	0.797	-							
البعد البيئي	0.523	0.489	-						
مهارة الاتصال والتواصل	0.432	0.292	0.192	-					
مهارة إدارة الوقت	0.484	0.450	0.361	0.545	-				
مهارة إدارة الأزمات	0.476	0.419	0.292	0.537	0.724	-			
مهارة اتخاذ القرار	0.565	0.560	0.370	0.587	0.673	0.782	-		
مهارة العمل بروح الفريق	0.408	0.530	0.358	0.492	0.435	0.388	0.485	-	
مهارة التفكير الناقد	0.516	0.483	0.386	0.397	0.601	0.595	0.644	0.426	-

في السّياق نفسه، تُظهِرُ نتائج تحليل السّمة المغايرة على المستوى الثاني (Higher Order Construct)، أنّ جميع متغيّرات الدّراسة حصلت على قيمٍ أقلّ من (0.90) وهي بذلك حقّقت صدق التّمايز وفقاً لمعيار (Gold et al., 2001) (انظر البيانات الواردة في الجدول (12.3)).

جدول (12.3): نتائج معيار (Heterotrait–Monotrait Ratio) للصدق التّمايزيّ للمستوى

الثاني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التّحليل الإحصائيّ

SS	SFB	المتغيّر / الرّمز
	-	استدامة الشّركات العائليّة
-	0.694	المهارات النّاعمة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1.4 مقدمة

2.4 الإحصاءات الديمغرافية

3.4 الإحصاءات الوصفية

4.4 التحليل البنائي واختبار الفرضيات

5.4 تقييم القوة التفسيرية والتنبؤية

6.4 تحليل الخرائط للمتغيرات (Map Analysis)

الفصل الرابع

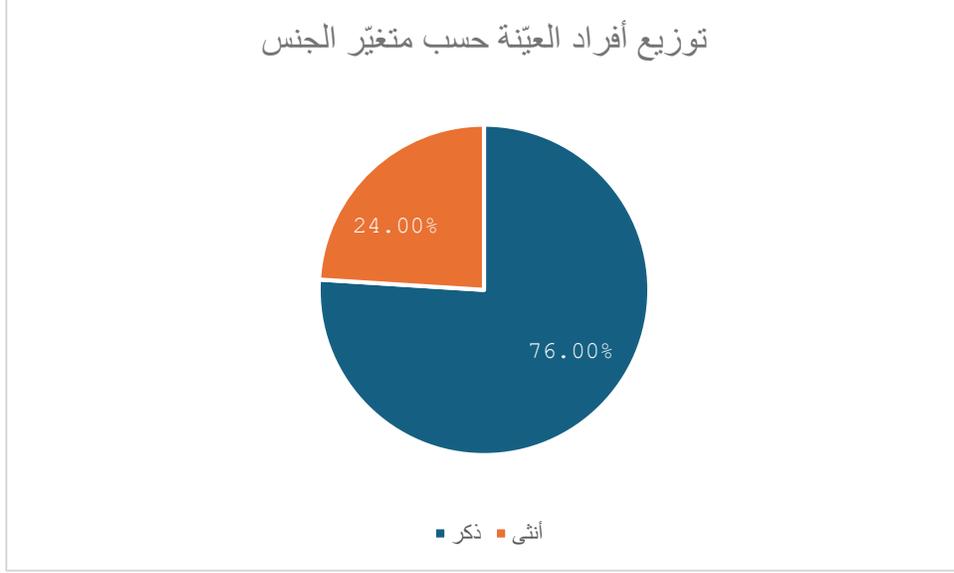
عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1.4 مقدمة

يستعرض هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة للتعرف على أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة التي تم تمثيلها من خلال المتغير المستقل وهو المهارات الناعمة التي قيست من خلال ستة أبعاد (مهاراة الاتصال والتواصل، ومهاراة إدارة الوقت، ومهاراة إدارة الأزمات، ومهاراة اتخاذ القرار، ومهاراة العمل بروح الفريق، ومهاراة التفكير الناقد)، بينما قيس المتغير التابع للدراسة وهو استدامة الشركات العائلية من خلال ثلاثة أبعاد، هي: (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية ومن ثم مناقشتها والتعليق عليها.

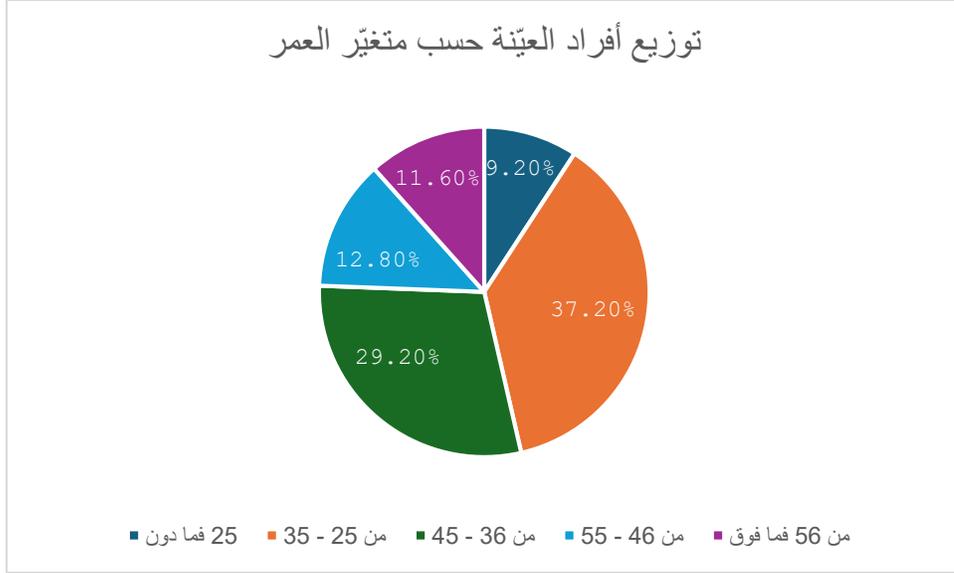
2.4 الإحصاءات الديمغرافية للعيينة

أظهرت الخصائص الديمغرافية للعيينة أن غالبية أفراد العينة يتكونون من الذكور بنسبة (76%)، في حين أن (24%) من أفراد العينة كانوا من الإناث، الشكل (1.4) يُظهر توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



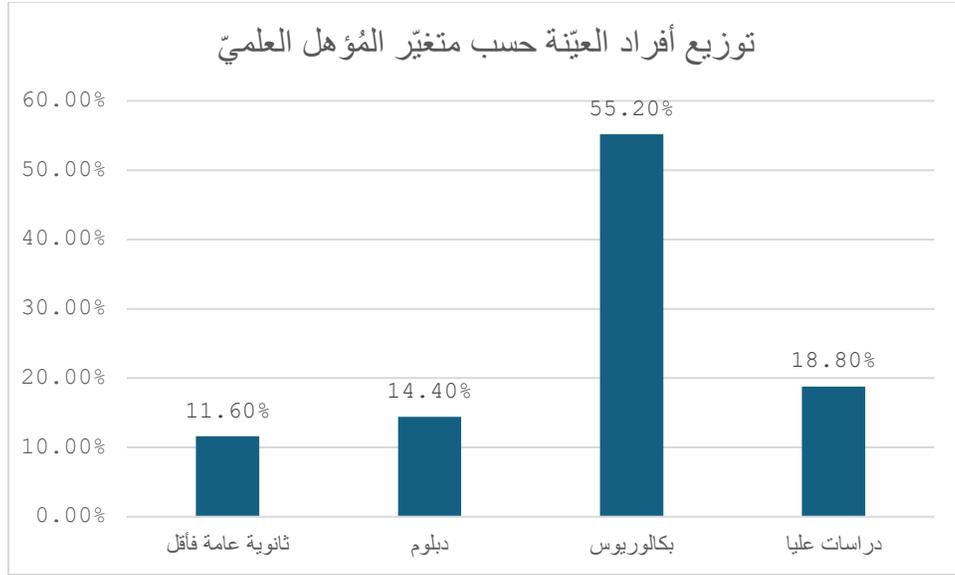
الشكل 1.4: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

أما بالنسبة لتوزيع العينة حسب متغير العمر، فكانت أكثر الفئات تتراوح أعمارهم ما بين (25 إلى 35 عامًا) بنسبة تشكّل (37.20%)، تلتها الفئة العمرية من (36 إلى 45 عامًا) بنسبة (29.20%)، تلتها الفئة العمرية من (46 إلى 55 عامًا) بنسبة (12.80%)، ثم الفئة العمرية (56 عامًا) فما فوق بقراءة (11.60%)، بينما كانت الفئة العمرية ذات (25 عامًا) الأقل بين الفئات الأخرى بنسبة بلغت (9.20%)، الشكل (2.4) يُلخّص توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



الشكل 2.4: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

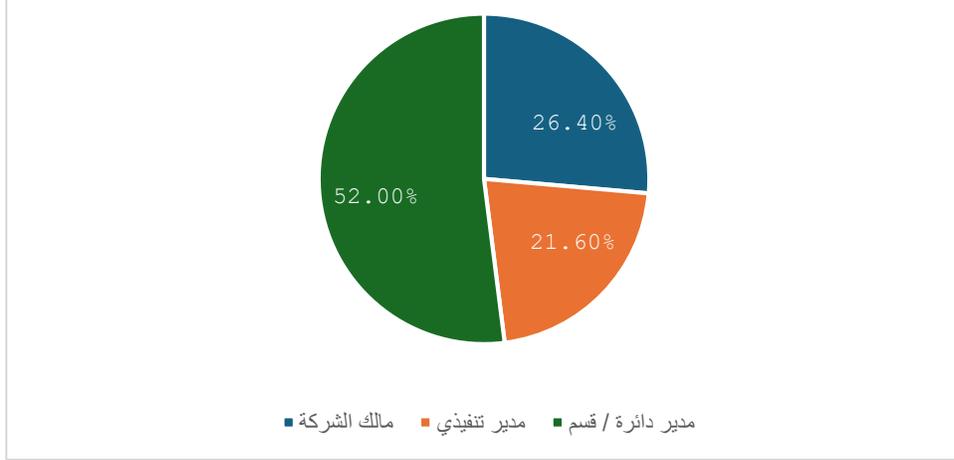
أما بالنسبة لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي، فكانت أكثر الفئات من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (55.20%)، بينما يحمل (18.80%) من أفراد العينة شهادات الدراسات العليا، أما بالنسبة لحملة الدبلوم فكانت قرابة (14.40%)، بينما كانت أقل الفئات من حملة شهادات ثانوية عامة فأقل بنسبة (11.60%)، وهو ما يشير إلى ارتفاع المؤهل العلمي لأصحاب الشركات العائلية. الشكل (3.4) يبيّن توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



الشكل 3.4: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

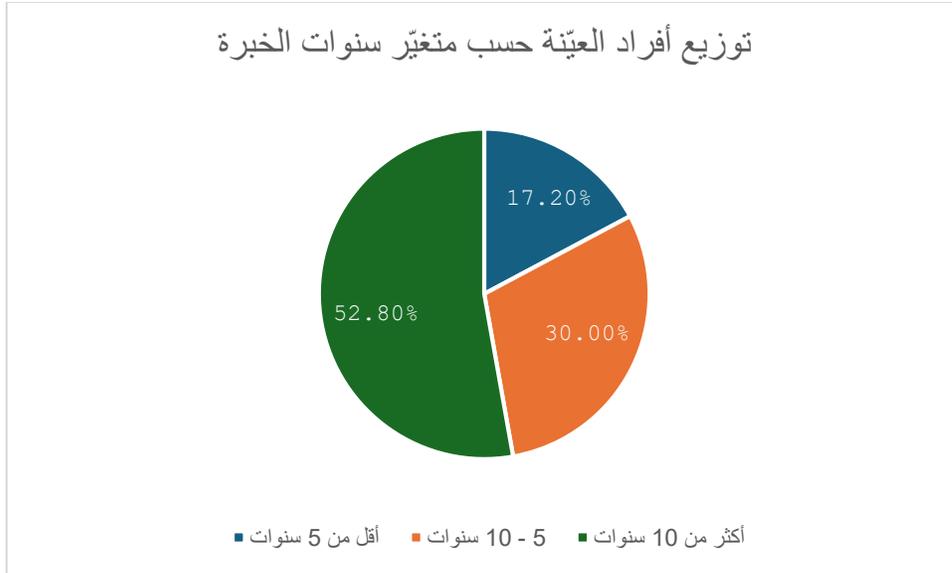
أما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي، فتتوّعت المسميات الوظيفية لأفراد العينة، حيث كانت غالبية أفراد العينة (52%) من مديري الدوائر أو الأقسام، في حين تمثّلت (26.40%) من أفراد العينة من ملاك الشركات، بينما شكّل المديرون التنفيذيون قرابة (21.60%) من أفراد العينة، الشكل (4.4) يُظهر توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.

توزيع أفراد العينة حسب متغير المُسمى الوظيفي



الشكل 4.4: توزيع أفراد العينة حسب متغير المُسمى الوظيفي

وأظهرت الخصائص الديمغرافية للعينة أنّ خبرة أفراد العينة توزعت على السنوات المختلفة، حيث كانت غالبية أفراد العينة (52.80%) لديهم خبرة تزيد على (10 سنوات)، بينما كان (30%) من أفراد العينة يمتلكون خبرةً تتراوح بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين أنّ (17.20%) من أفراد العينة لديهم خبرة تقلّ عن (5 سنوات). الشكل (5.4) يوضّح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



الشكل 5.4: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

3.4 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

في هذا البند تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات العينة نحو الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، وهي المهارات الناعمة التي قيست من خلال ستة أبعاد، هي: (مهارة الاتصال والتواصل، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارة العمل بروح الفريق، ومهارة التفكير الناقد) بينما قيست استدامة الشركات العائلية من خلال ثلاثة أبعاد، هي (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي)، وقد تُنوّلت على النحو الآتي:

1.3.4 المهارات النَّاعمة

1.1.3.4 مهارة الاتّصال والتّواصل

يُتضح من خلال النّتائج الواردة في الجدول (1.4) أنّ مهارات الاتّصال والتّواصل - كما تراها العيّنة - بلغت (80.52%)، وهي تعبّر عن مستوى مرتفع، وتشير النّتائج إلى أنّ غالبية أفراد العيّنة قد استفادت من شبكة علاقاتها الشّخصيّة في إنجاز متطلّبات الوظيفة بمستوى مرتفع بلغ (82.24%)، وتشير النّتائج إلى أنّ العيّنة تشعر بأنّها تستطيع التعامل مع من يخالفها في الرأي ووجهة النظر بنسبة مرتفعة بلغت (81.76%)، تلا ذلك الاستفادة من خبرات زملائهم في إنجاز الأعمال وبمستوى مرتفع وبنسبة (80.00%)، في حين كانت وجهات نظرهم حول قدراتهم على التواصل مع الأشخاص الذين يُشغلون وظائفٍ مماثلةً لوظيفتهم الأقلّ بين نظيراتها؛ ولكنّها كانت مرتفعة وبنسبة (78.08%).

جدول 1.4: المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والأوزان النسبيّة لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس مهارة الاتّصال والتّواصل

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
CCS2	استفدتُ من شبكة علاقاتي الشّخصيّة في إنجاز متطلّبات الوظيفة.	4.11	0.946	82.24	مرتفعة
CCS3	استفدتُ من خبرات زملائي في إنجاز الأعمال.	4.00	0.905	80.00	مرتفعة
CCS4	أتواصلُ مع الأشخاص الذين يشغلون وظائفٍ مماثلةً لوظيفتي.	3.90	0.900	78.08	مرتفعة
CCS5	أستطيعُ التّعامل مع من يخالفني الرأي ووجهة النّظر.	4.09	0.846	81.76	مرتفعة
CCS	مهارة الاتّصال والتّواصل	4.03	0.645	80.52	مرتفعة

2.1.3.4 مهارة إدارة الوقت

يُتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (2.4) أنّ مهارة إدارة الوقت - كما تراها العيّنة - بلغت (83.37%)، وهي تعبر عن مستوى مرتفع، وتشير النتائج إلى أن العيّنة تعمل على إعداد خطة بالأنشطة اليومية المطلوب إنجازها بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (82.56%)، وتشير النتائج إلى أنّ العيّنة تعمل أيضاً على ترتيب الأنشطة اليومية حسب أولويتها بنسبة مرتفعة بلغت (85.28%)، وتعمل على تحديد الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال الأكثر أهميةً بمستوى مرتفع وبنسبة (82.80%)، وتُنظّم الوقت لأداء المهام على أكمل وجه بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (84.08%)، بالإضافة إلى تحديد أهداف الاجتماعات بدقة بدرجة مرتفعة وبنسبة (82.16%).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات الباحثين حول الفقرات التي تقيس مهارة إدارة الوقت

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
TMS1	أعمل على إعداد خطة بالأنشطة اليومية المطلوب إنجازها.	4.13	0.836	82.56	مرتفعة
TMS2	أعمل على ترتيب الأنشطة اليومية حسب أولويتها.	4.26	0.719	85.28	مرتفعة جداً
TMS3	أعمل على تحديد الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال الأكثر أهميةً.	4.14	0.807	82.80	مرتفعة
TMS4	أنظّم الوقت لأداء المهام على أكمل وجه.	4.20	0.762	84.08	مرتفعة جداً
TMS5	أحدد أهداف الاجتماعات بدقة.	4.11	0.869	82.16	مرتفعة
TMS	مهارة إدارة الوقت	4.17	0.595	83.37	مرتفعة

3.1.3.4 مهارة إدارة الأزمات

يُتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (3.4) أنّ مهارة إدارة الأزمات - كما تراها العيّنة - بلغت (81.72%)، وهي تعبر عن مستوى مرتفع، وتشير النتائج إلى أنّ العيّنة تستطيع وَضْعَ خُطّة فعّالة لمواجهة الأزمات بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (83.84%)، وتشير النتائج إلى أنّ العيّنة تجد في نفسها القدرة على توقّع الأزمات قبل حدوثها بنسبة مرتفعة بلغت (79.68%)، وتستطيع إيجاد مؤشرات للأزمات قبل حدوثها بمستوى مرتفع وبنسبة (76.56%)، بالإضافة إلى امتلاك أفراد العيّنة القدرة على العمل تحت الضغط في إطار العمل بدرجة مرتفعة جدًا وبنسبة (86.80%).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس مهارة إدارة الأزمات

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
CMS2	أستطيع وضع خطة فعّالة لمواجهة الأزمات.	4.19	0.661	83.84	مرتفعة
CMS3	أجد في نفسي القدرة على توقّع الأزمات قبل حدوثها.	3.98	0.816	79.68	مرتفعة
CMS4	أستطيع إيجاد مؤشرات للأزمات قبل حدوثها.	3.83	0.801	76.56	مرتفعة
CMS5	أمتلك القدرة على العمل تحت الضّغط في إطار العمل.	4.34	0.717	86.80	مرتفعة جدًا
CMS	مهارة إدارة الأزمات	4.09	0.577	81.72	مرتفعة

4.1.3.4 مهارة اتّخاذ القرار

يُتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (4.4) أنّ مهارة اتّخاذ القرار - كما تراها العيّنة - بلغت (84.80%)، وهي تعبر عن مستوى مرتفع جدًا، وتشير النتائج إلى أنّ العيّنة تستطيع تحديد المشكلة وصياغتها بمستوى مرتفع جدًا وبنسبة بلغت (84.80%)، وتشير النتائج إلى أنّ العيّنة تمنح نفسها الوقت اللازم في التّفكير قبل اتّخاذ القرار بنسبة مرتفعة جدًا بلغت (84.72%)، وتستطيع اتّخاذ القرارات في الوقت المناسب

بمستوى مرتفع وبنسبة (82.64%)، بالإضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات بتأنٍ ودراسة عميقة للمشكلة بدرجة مرتفعة وبنسبة (83.20%).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس مهارة اتخاذ القرار

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
DMS1	أستطيع تحديد وصياغة المشكلة.	4.24	0.586	84.80	مرتفعة جدًا
DMS2	أعطي نفسي الوقت اللازم في التفكير قبل اتخاذ القرار.	4.24	0.674	84.72	مرتفعة جدًا
DMS3	أستطيع اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	4.13	0.690	82.64	مرتفعة
DMS4	أأخذ قرارًا بتأنٍ ودراسة عميقة للمشكلة.	4.16	0.796	83.20	مرتفعة
DMS	مهارة اتخاذ القرار	4.24	0.586	84.80	مرتفعة جدًا

5.1.3.4 مهارة العمل بروح الفريق

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (5.4) أنّ مهارة العمل بروح الفريق - كما تراها العينة - بلغت (80.56%)، وهي تُعبّر عن مستوى مرتفع، وتشير النتائج إلى أنّ العينة تُفضّل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (79.92%)، وتشير النتائج إلى أنّ العينة تحبّ العمل بروح الفريق بنسبة مرتفعة بلغت (83.52%)، ويفضّلون الاستعانة بالآخرين عند وضع الحلول المناسبة للمواقف المختلفة بمستوى مرتفع وبنسبة (79.92%)، ويتحمّلون الضغوط المختلفة مع أفراد الفريق بمستوى مرتفع وبنسبة (82.00%)، بالإضافة إلى تجنّب إلقاء اللوم على أعضاء الفريق عند حدوث الخطأ بدرجة مرتفعة وبنسبة (77.44%).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس مهارة العمل بروح الفريق

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
TSS1	أفضلُ العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.	4.00	1.020	79.92	مرتفعة
TSS2	أحبُّ العمل بروح الفريق.	4.18	0.870	83.52	مرتفعة
TSS3	أستعِينُ بالآخرين عند وضع الحلول المناسبة للمواقف المختلفة.	4.00	0.824	79.92	مرتفعة
TSS4	أتحَمَلُ الضغوط المختلفة مع أفراد الفريق.	4.10	0.772	82.00	مرتفعة
TSS5	أَتَجَنَّبُ إلقاء اللوم على أعضاء الفريق عند حدوث الخطأ.	3.87	0.994	77.44	مرتفعة
TSS	مهارة العمل بروح الفريق	4.03	0.664	80.56	مرتفعة

6.1.3.4 مهارة التفكير الناقد

يُتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (6.4) أنّ مهارة التفكير الناقد - كما تراها العيّنة - بلغت (83.62%)، وهي تعبر عن مستوى مرتفع، وتشير النتائج إلى أنّ العيّنة تبتكر أساليب جديدة لأداء العمل بجودة عالية وبمستوى مرتفع بلغ (83.60%)، وتشير النتائج إلى أنّ العيّنة تتحقق من مصداقية البيانات التي تحصل عليها بنسبة مرتفعة جداً بلغت (85.60%)، وتحتاج - في أعمالها - إلى القدرة على التحليل بنسبة مرتفعة جداً بلغت (82.32%)، ويوظفون مهارات التفكير العليا في حلّ مشكلات العمل بمستوى مرتفع ونسبة (81.20%)، بالإضافة إلى تفكيرهم الدائم في تفاصيل الأمور لمعرفة أفضل الطرق لإنجاز أيّ مهمّة بدرجة مرتفعة جداً ونسبة (85.36%).

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس مهارة التفكير الناقد

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
CTS1	أبتكر أساليب جديدة لأداء العمل بجودة عالية.	4.18	0.703	83.60	مرتفعة
CTS2	أتحقق من مصداقية البيانات التي أحصل عليها.	4.28	0.701	85.60	مرتفعة جدًا
CTS3	أحتاج في عملي إلى القدرة على التحليل.	4.12	0.743	82.32	مرتفعة
CTS4	أوظف مهارات التفكير العليا في حل مشكلات العمل.	4.06	0.750	81.20	مرتفعة
CTS5	أفكر دائماً بتفاصيل الأمور لمعرفة أفضل الطرق لإنجاز أي مهمة.	4.27	0.709	85.36	مرتفعة جدًا
CTS	مهارة التفكير الناقد	4.18	0.517	83.62	مرتفعة

2.3.4 استدامة الشركات العائلية

1.2.3.4 البعد الاقتصادي

يتضح من خلال الجدول (7.4) أن نتائج البعد الاقتصادي - كما تراها العينة - بلغت (79.02%)، وهي تعبر عن مستوى مرتفع، وتشير النتائج إلى أن العينة تُقر بوجود نموذج للأعمال، مطبق بشكل فعال وجيد في الشركة بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (76.96%)، وتشير النتائج إلى أن العينة ترى امتثال الشركة لجميع قوانين العمل فيما يتعلق بالرواتب بنسبة مرتفعة بلغت (83.28%)، ويتقاضون - في الشركة - رواتب جيدة، مقارنةً بالمنافسين بمستوى مرتفع وبنسبة (79.76%)، وتوجد موارد مالية مخصصة لتقديم مزايا للعاملين بنسبة مرتفعة بلغت (72.88%)، بالإضافة إلى التزام الشركة بإصدار قوائم مالية ختامية بدرجة مرتفعة وبنسبة (82.24%).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات

التي تقيس البُعد الاقتصادي

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
EC1	يوجد في الشركة نموذج للأعمال مطبق بشكل فعال وجيد "وهو نظام تتبعه الشركة من أجل خلق قيمة وإيصالها وامتلاكها".	3.85	0.855	76.96	مرتفعة
EC2	تمتثل الشركة لجميع قوانين العمل فيما يتعلق بالرواتب.	4.16	0.827	83.28	مرتفعة
EC3	يتقاضى العاملون في الشركة رواتب جيدة مقارنة بالمنافسين.	3.99	0.789	79.76	مرتفعة
EC4	توجد موارد مالية مخصصة لتقديم مزايا للعاملين.	3.64	0.964	72.88	مرتفعة
EC5	تلتزم الشركة بإصدار قوائم مالية ختامية.	4.11	0.898	82.24	مرتفعة
EC	البُعد الاقتصادي	3.95	0.616	79.02	مرتفعة

2.2.3.4 البُعد الاجتماعي

يتضح من خلال الجدول (8.4) أن نتائج البُعد الاجتماعي - كما تراها العينة - بلغت (84.35%)، وهي تُعبر عن مستوى مرتفع جدًا، وتشير النتائج إلى أن العينة تُقر بتوافق أنظمة العمل في الشركة مع المعايير الأخلاقية بمستوى مرتفع جدًا وبنسبة بلغت (87.44%)، وتشير النتائج إلى أن العينة تشعر بوجود بيئة عملٍ صحيحة للعاملين في الشركة بنسبة مرتفعة جدًا بلغت (84.96%)، وتُشارك الشركة في تطوير السياسات العامة التي تسعى إلى القضاء على استغلال العمال بمستوى مرتفع وبنسبة (78.64%)، وتمتثل الشركة لقانون العمل، لاسيما الأحكام المتعلقة بالفصل من العمل بنسبة مرتفعة جدًا بلغت (85.20%)، بالإضافة إلى احترام الشركة ساعات العمل اليومية للعاملين بدرجة مرتفعة جدًا وبنسبة (85.52%).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس البعد الاجتماعي

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
SC1	تتوافق أنظمة العمل في الشركة مع المعايير الأخلاقية.	4.37	0.724	87.44	مرتفعة جدًا
SC2	توجد بيئة عمل صحية للعاملين في الشركة.	4.25	0.696	84.96	مرتفعة جدًا
SC3	تشارك الشركة في تطوير السياسات العامة التي تسعى إلى القضاء على استغلال العمال.	3.93	0.864	78.64	مرتفعة
SC4	تمتثل الشركة لقانون العمل لاسيما الأحكام المتعلقة بالفصل من العمل.	4.26	0.723	85.20	مرتفعة جدًا
SC5	تحتزم الشركة ساعات العمل اليومية للعاملين.	4.28	0.806	85.52	مرتفعة جدًا
SC	البعد الاجتماعي	4.22	0.555	84.35	مرتفعة جدًا

3.2.3.4 البعد البيئي

يتضح من خلال الجدول (9.4) أن نتائج البعد البيئي - كما تراها العينة - بلغت (73.40%)، وهي تعبر عن مستوى مرتفع جدًا، وتشير النتائج إلى أن العينة تُقرّ باهتمام الشركة بالقضايا البيئية بمستوى مرتفع ونسبة بلغت (75.28%)، وتشير النتائج إلى سعي الشركة لمعرفة الآثار المحتملة لنشاطها على تغيير المناخ بنسبة مرتفعة بلغت (69.44%)، وتمتلك الشركات أنظمة لإدارة الإنتاج النظيف، ومنع التلوث بمستوى مرتفع ونسبة (74.4%)، وتقوم الشركة بمبادرات محددة لتقليل استهلاك المواد والطاقة بنسب مرتفعة بلغت (73.92%) و (74.00%) على التوالي.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول الفقرات التي تقيس البعد البيئي

رمز الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
EV1	تهتم الشركة بالقضايا البيئية.	3.76	0.980	75.28	مرتفعة
EV2	تسعى الشركة إلى معرفة الآثار المحتملة لنشاطها على تغير المناخ.	3.47	1.026	69.44	مرتفعة
EV3	تمتلك الشركة نظام لإدارة الإنتاج التظيف ومنع التلوث.	3.72	0.995	74.40	مرتفعة
EV4	تقوم الشركة بمبادرات محددة لتقليل استهلاك المواد.	3.70	1.000	73.92	مرتفعة
EV5	تقوم الشركة بمبادرات محددة لتقليل استهلاك الطاقة.	3.70	1.035	74.00	مرتفعة
EV	البعد البيئي	3.67	0.846	73.40	مرتفعة

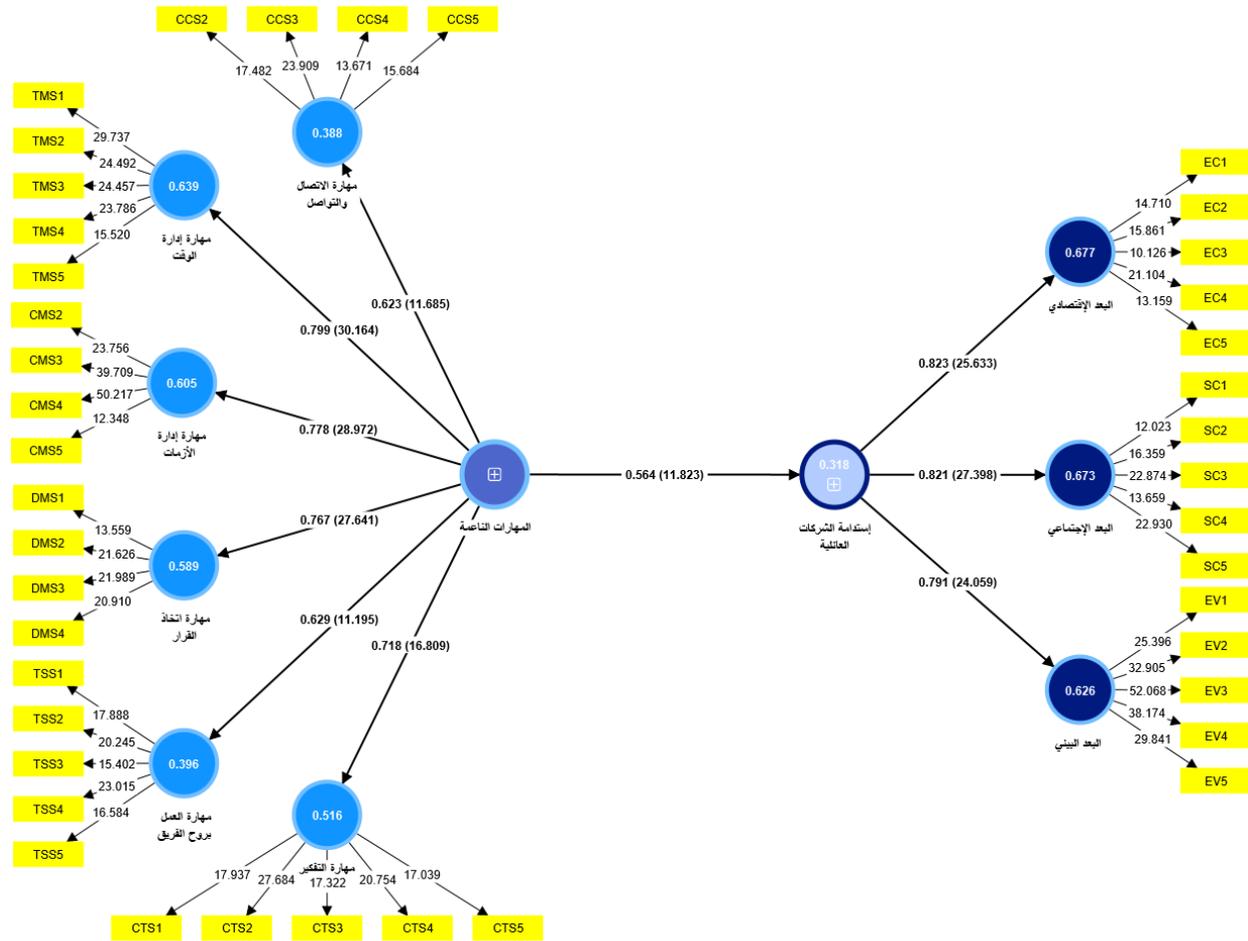
4.4 التحليل البنائي واختبار الفرضيات

تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي إلى أن نموذج الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في تحليل النموذج البنائي لاختبار فرضيات الدراسة.

تضمنت هذه الدراسة ثلاثة أسئلة رئيسية وستة أسئلة فرعية تتعلق بدراسة العلاقة بين المهارات الناعمة التي قيست من خلال ستة أبعاد، هي: (مهارات الاتصال والتواصل، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارة العمل بروح الفريق، ومهارة التفكير الناقد) في تأثيرها على استدامة الشركات العائلية. ولاختبار الفرضيات تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Smart-PLS، واختبار الفرضيات المذكورة كما ذكر آنفاً يستلزم تقييم نموذج الدراسة الهيكلي (Structural Model) لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الكامنة، ودراسة القدرات التنبؤية لتلك المتغيرات، وتم تقييم النموذج الهيكلي للدراسة للتأكد

من مدى دلالة الأثر بين المتغيرات الكامنة، وتم الاعتماد على تقنية Bootstrapping بتوليد 10000 عينة جزئية (Hair et al., 2016).

ويظهر الشكل (6.4)، نتيجة التحليل الإحصائي للنموذج البنائي المعتمد في الدراسة حيث يُظهر النموذج أن المهارات الناعمة بأبعادها الستة (مهارة الاتصال والتواصل، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارة العمل بروح الفريق، ومهارة التفكير الناقد) تمكنت من تفسير ما نسبته (31.8%) من التباين في استدامة الشركات العائلية، وهي نسب تأثير كبيرة وفقاً لكوهين (Cohen, 1988).



الشكل 6.4: نتائج تحليل المسار للنموذج البنائي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

1.4.4 نتائج الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على: "وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الناعمة لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل". وتشير النتائج الواردة في جدول (10.4) إلى وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين المهارات الناعمة لدى المديرين وبين استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ما يعني قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، بحيث تشير النتائج إلى أن الزيادة في المهارات الناعمة بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى تعزيز استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل (0.564) درجة وتعدّ درجة تأثير كبيرة وقوية، حيث تُظهر نتائج الدراسة أن المهارات الناعمة لها دور مهم وحيوي في التأثير على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

جدول 10.4: نتائج الفرضية الرئيسية

H _x	الفرضية	معامل التأثير (Std Beta)	قيمة ت المحسوبة (T-Value)	الدلالة الإحصائية (P-Value)
H ₁	المهارات الناعمة - استدامة الشركات العائلية	0.564	11.823	**0.000

** القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

1.1.4.4 نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: "وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة الاتصال والتواصل لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل".

وتشير النتائج الواردة في جدول (11.4) إلى عدم وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين مهارات الاتصال والتواصل وبين استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.975) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، بحيث تشير النتائج إلى أنّ مهارات الاتصال والتواصل لا تؤدي إلى استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

جدول 11.4: نتائج الفرضية الفرعية الأولى: مهارات الاتصال والتواصل

H _x	الفرضية	معامل التأثير (Std Beta)	قيمة ت المحسوبة (T-Value)	الدلالة الإحصائية (P-Value)
H _{1a}	مهارات الاتصال والتواصل - استدامة الشركات العائلية	-0.002	0.031	0.975

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

2.1.4.4 نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: "وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة إدارة الوقت لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل".

وتشير النتائج الواردة في جدول (12.4) إلى وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين مهارة إدارة الوقت وبين استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.028) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، بحيث تشير النتائج إلى أنّ زيادة مهارة إدارة الوقت بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى تعزيز استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل بمقدار (0.157) درجة، وتعدّ درجة تأثير معتدلة، حيث تُظهر نتائج الدراسة أنّ مهارات إدارة الوقت لها دور مهم في التأثير على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

جدول 12.4: نتائج الفرضية الفرعية الثانية: مهارة إدارة الوقت

H _x	الفرضية	معامل التأثير (Std Beta)	قيمة ت المحسوبة (T-Value)	الدلالة الإحصائية (P-Value)
H _{Ib}	مهارة إدارة الوقت -< استدامة الشركات العائلية	0.157	2.191	**0.028

** القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

3.1.4.4 نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: "وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة إدارة الأزمات لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل".

جدول 13.4: نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: مهارة إدارة الأزمات

H _x	الفرضية	معامل التأثير (Std Beta)	قيمة ت المحسوبة (T-Value)	الدلالة الإحصائية (P-Value)
H _{Ic}	مهارة إدارة الأزمات -< استدامة الشركات العائلية	0.001	0.009	0.993

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج الواردة في جدول (13.4) إلى عدم وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين مهارة إدارة الأزمات وبين استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.993) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، بحيث تشير النتائج إلى أنّ مهارة إدارة الأزمات لا تؤدي إلى استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل حسب البيانات التي تم الحصول عليها.

4.1.4.4 نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على: "وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة اتخاذ القرار لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل". وتشير النتائج الواردة في جدول (14.4) إلى وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين مهارة اتخاذ القرار وبين استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.020) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ما يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة، بحيث تشير النتائج إلى أن زيادة مهارة اتخاذ القرار بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى تعزيز استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل بمقدار (0.201) درجة، وتعدّ درجة تأثير معتدلة، حيث تُظهر نتائج الدراسة أن مهارات اتخاذ القرار لها دور مهم في التأثير على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

جدول 14.4: نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: مهارة اتخاذ القرار

H _x	الفرضية	معامل التأثير (Std Beta)	قيمة ت المحسوبة (T-Value)	الدلالة الإحصائية (P-Value)
H _{Id}	اتخاذ القرار -< استدامة الشركات العائلية	0.201	2.325	**0.020

** القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

5.1.4.4 نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة على: "وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة العمل بروح الفريق لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل".

وتشير النتائج الواردة في جدول (15.4) إلى وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين مهارة العمل بروح الفريق وبين استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ما يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة، بحيث تشير النتائج إلى أن زيادة مهارة العمل بروح الفريق بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى تعزيز استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل بمقدار (0.238) درجة، وتعدّ درجة تأثير معتدلة، حيث تُظهر نتائج الدراسة أن مهارات العمل بروح الفريق لها دور مهم في التأثير على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

جدول 15.4: نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: مهارة العمل بروح الفريق

H _x	الفرضية	معامل التأثير (Std Beta)	قيمة ت المحسوبة (T-Value)	الدلالة الإحصائية (P-Value)
H _{1e}	مهارة العمل بروح الفريق -< استدامة الشركات العائلية	0.238	3.815	**0.000

** القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

6.1.4.4 نتائج الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية السادسة على: "وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة التفكير الناقد لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل".

جدول 16.4: نتائج الفرضية الفرعية السادسة: مهارة التفكير الناقد

H _x	الفرضية	معامل التأثير (Std Beta)	قيمة ت المحسوبة (T-Value)	الدلالة الإحصائية (P-Value)
H _{1f}	مهارة التفكير الناقد <- استدامة الشركات العائلية	0.197	2.594	**0.009

** القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج الواردة في جدول (16.4) إلى وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين مهارة التفكير الناقد وبين استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ما يعني قبول الفرضية الفرعية السادسة للدراسة، بحيث تشير النتائج إلى أن زيادة مهارة التفكير الناقد بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى تعزيز استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل بمقدار (0.197) درجة، وتعدّ درجة تأثير معتدلة، حيث تُظهرُ نتائج الدراسة أن مهارة التفكير الناقد لها دور مهم في التأثير على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

5.4 تقييم القوة التفسيرية والتنبؤية للنموذج

1.5.4 تقييم معاملات التداخل الخطّي (Collinearity)

الخطوة الأولى في خطوات تقييم النموذج الهيكلي هي تقييم معاملات التداخل الخطّي بين المتغيرات الكامنة، ويتم ذلك عبر فحص مستوى العلاقة الخطيّة المتداخلة بين المتغيرات الكامنة في الدراسة، وفقاً لما أشار إليه هير وآخرون (Hair et al.,2019) فإنّ مشكلة التداخل الخطّي تبرز عندما تكون قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflated Factors) (VIF) أكبر من (5).

جدول 17.4: نتائج قيم التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة (VIF)

الرمز	المتغيرات الكامنة المستقلة والمعدلة	VIF
SFB	استدامة الشركات العائلية	
EC	البعد الاقتصادي	1.000
SC	البعد الاجتماعي	1.000
EV	البعد البيئي	1.000
SS	المهارات الناعمة	
CCS	مهارة الاتصال والتواصل	1.385
TMS	مهارة إدارة الوقت	1.803
CMS	مهارة إدارة الأزمات	1.981
DMS	مهارة اتخاذ القرار	1.770
TSS	مهارة العمل بروح الفريق	1.324
CTS	مهارة التفكير الناقد	1.486

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام Smart-PLS 4

ومن خلال النتائج الواردة في جدول (17.4) يتضح أنّ قيم معامل تضخم التباين للمتغيرات الكامنة أقلّ من (5)، ما يعني عدم وجود مشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity) في نموذج الدراسة ما يشير إلى مصداقية النموذج ومتغيراته.

2.5.4 تقييم القوة التفسيرية للنموذج

يتم تقييم القوة التفسيرية للنموذج من خلال استخدام معامل التحديد (R^2) ومعامل التأثير (F^2)، حيث تشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغير (أو المتغيرات) المستقلة؛ إذ تشير النتائج إلى أنّ المهارات الناعمة قادرة على التنبؤ باستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل بنسبة (32.7%)، الأمر الذي يشير إلى قدرة تنبؤية وفقاً لمعيار كوهين (Cohen,)

(1988). في السياق نفسه، تشير النتائج إلى أن أبعاد المهارات الناعمة منفردة (مهارة الاتصال والتواصل، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارة العمل بروح الفريق، ومهارة التفكير الناقد) أظهرت قدرات تنبؤية معدلة في تفسير استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل وفقاً لمعيار كوهين (Cohen, 1988).

جدول 18.4: القوة التفسيرية للنموذج

المتغير المتنبئ	المتغير الناتج	R ²	F ²
المهارات الناعمة		0.327	0.486
مهارة الاتصال والتواصل			0.000
مهارة إدارة الوقت			0.021
مهارة إدارة الأزمات	استدامة الشركات العائلية	0.335	0.000
مهارة اتخاذ القرار			0.035
مهارة العمل بروح الفريق			0.066
مهارة التفكير الناقد			0.041

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من جانب آخر، تُظهر نتائج معامل التأثير (Effect Size) أو (F²) إلى نسبة تباين المتغير التابع التي ترجع إلى المتغير المستقل، أي أنه يبين قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، فهو يُعطي الدلالة العملية للفروق الإحصائية أو العلاقات بين المتغيرات، وما إذا كانت تلك الدلالة العملية كبيرة؛ بحيث تبرر الأخذ بنتائجها، وبذلك يتميّز عن الدلالة الإحصائية التي تهتمّ باحتمالية رفض الفرضية الصفرية من الناحية الإحصائية النظرية فقط، وتشير النتائج إلى أن المهارات الناعمة كان لها تأثير كبير على استدامة الشركات العائلية بنسبة (48.6%)، بينما كان تأثير أبعاد المهارات الناعمة منفردة (مهارة الاتصال والتواصل، ومهارة

إدارة الوقت، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارة العمل بروح الفريق، ومهارة التفكير الناقد) متذبذبًا كما يظهر في جدول 18.4.

3.5.4 تقييم القوة التنبؤية للنموذج

يتم تقييم الصلاحية التنبؤية للنموذج، أي قدرته على التنبؤ وتفسير المتغيرات، فإذا كانت قيمة (Q^2) أكبر من الصفر فهذا يشير إلى أن المتغيرات الداخلية لها علاقة تنبؤية مقبولة. وتظهر النتائج أن المتغير الكامن استدامة الشركات العائلية حصل على قيم (Q^2) أكبر من صفر، وبالتالي تظهر القوة التنبؤية الكبيرة لنموذج الدراسة.

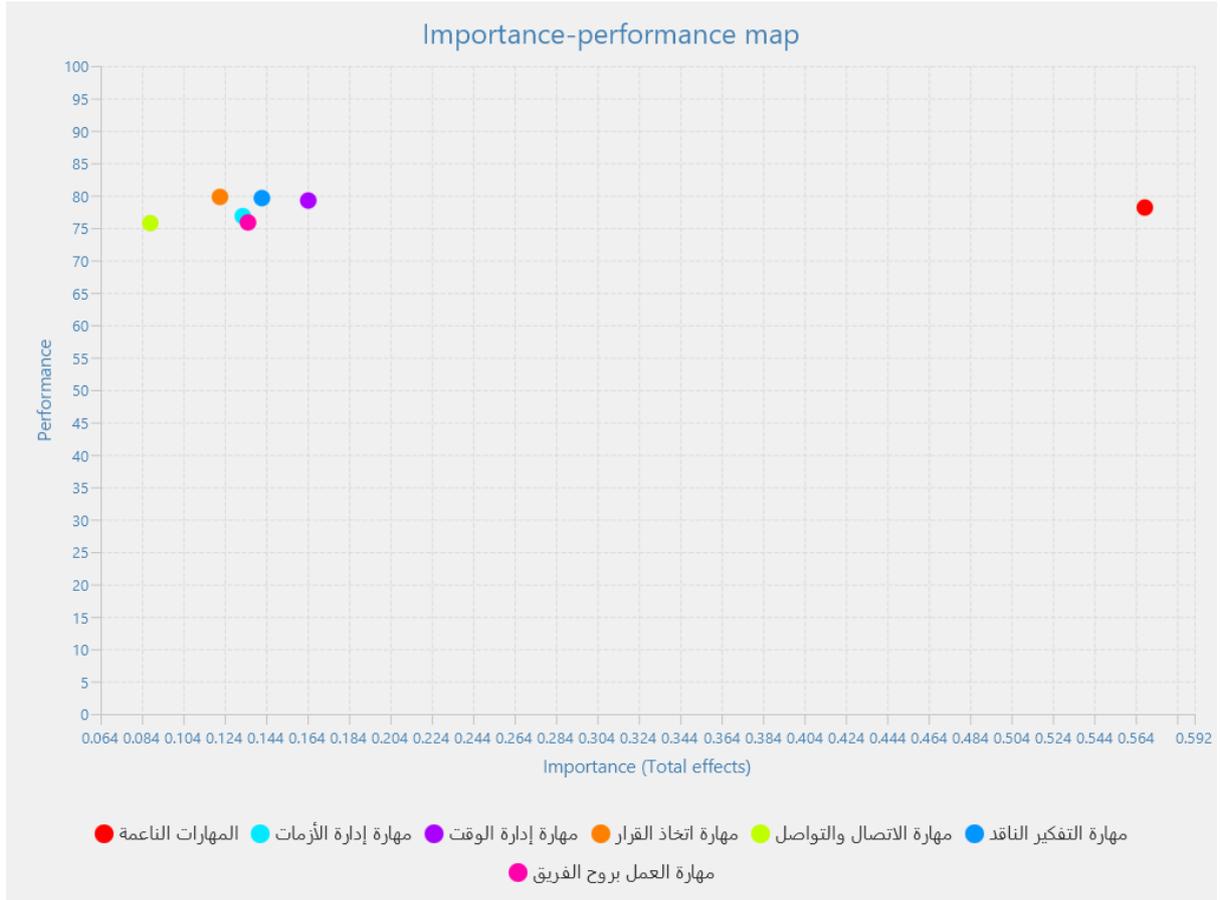
جدول 19.4: القوة التنبؤية للنموذج

المتغيرات الكامنة	Q^2
استدامة الشركات العائلية	0.312

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

6.4 تحليل الخرائط للمتغيرات (Map Analysis)

يستخدم هذا النوع من التحليل لدراسة أي من المتغيرات المقترحة في الدراسة التي تمتلك أكبر تأثير أو أهمية في تفسير أو في التنبؤ بالمتغير التابع المقترح في الدراسة.



الشكل 7.4: تحليل الخرائط للمتغيرات (Map Analysis)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تُظهرُ النتائجُ أنّ المهاراتِ الناعمةَ مجتمعةً لها دور بارز في التأثير على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل بنسبة تزيد على (0.568)، فيما جاء تأثير المهارات المنفردة متذبذباً، حيث كان تأثير مهارة الاتصال والتواصل بنسبة (0.088)، وتأثير مهارة إدارة الوقت بنسبة (0.164)، وتأثير مهارة إدارة الأزمات بنسبة (0.132)، وتأثير مهارة اتخاذ القرار بنسبة (0.121)، وتأثير مهارة العمل بروح الفريق بنسبة (0.135) وتأثير مهارة التفكير الناقد بنسبة (0.141).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقّمة

2.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

3.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

4.5 الاستنتاجات

5.5 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

يتناول هذا الفصل تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومناقشتها، ومن خلال أسئلتها، وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافةً إلى تفسير النتائج، وبناءً على ما ورد في الإطار النظري، وفي ضوء النتائج، وتفسيرها صاغت الباحثة التوصيات والمقترحات بما يتلاءم مع النتائج التي توصلت إليها.

2.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ما واقع الاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل؟

أظهرت النتائج أنّ واقع الاستدامة في الشركات العائلية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة "تتوافق أنظمة العمل في الشركة مع المعايير الأخلاقية" أكثر الفقرات أهميةً، بينما جاءت الفقرة "تسعى الشركة إلى معرفة الآثار المحتملة لنشاطها على تغيير المناخ" أقلّ الفقرات أهميةً. وتشير هذه النتيجة إلى أنّ العينة تُقرّ بتوافق أنظمة العمل في الشركة مع المعايير الأخلاقية، كذلك تحترم الشركة ساعات العمل اليومية للعاملين.

وترى الباحثة أنّ الشركات العائلية تسعى إلى تحقيق الاستدامة منذ بداية عملها، حيث تكون رؤية المؤسس أن تنمو هذه الشركة، وتستمرّ للأجيال القادمة، وأن يكون نجاحها مصدرَ فخرٍ للعائلة، وتتفق هذه النتيجة

مع دراسة الحرباوي (2019) ودراسة مليحة (2016).

2.2.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

ما مدى توفر المهارات الناعمة لدى مديري الشركات العائلية في مدينة الخليل؟

أظهرت النتائج أن تصورات المبحوثين حول مدى توفر المهارات الناعمة لدى مديري الشركات العائلية في مدينة الخليل، كانت كالآتي: (مهارة اتخاذ القرار، مهارة التفكير الناقد، مهارة إدارة الوقت، مهارة إدارة الأزمات، مهارة العمل بروح الفريق، مهارة الاتصال والتواصل) بوزن نسبي (84.80%، 83.62%، 83.37%، 81.72%، 80.56%، 80.52%).

وتشير هذه النتيجة إلى أن مهارة اتخاذ القرار، كانت لها أعلى وزن، تليها مهارة التفكير الناقد، تليها مهارة إدارة الوقت، ثم مهارة إدارة الأزمات، ثم مهارة العمل بروح الفريق، وأخيراً مهارة الاتصال والتواصل. هذه النسب المئوية تشير إلى الأولويات التي منحت لكل مهارة في تقييم قدرات مديري الشركات العائلية في مدينة الخليل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الشركات العائلية قد تواجه تحديات ومخاطر متعددة في بيئة الأعمال المتغيرة، وبالتالي يُعتبر اتخاذ القرارات السليمة والإستراتيجية في مواجهة هذه التحديات أمراً حاسماً لاستمرارية الشركة. وعليه، إذا كانت المهارة في اتخاذ القرارات قوية لدى المديرين، فقد تتمكن الشركة من التعامل بفعالية مع هذه التحديات والحفاظ على استدامتها.

أما فيما يخص مهارة التفكير الناقد، فإنها تعكس القدرة على تحليل المعلومات واتخاذ القرارات الذكية والنّاجحة، وما يخص مهارة إدارة الوقت فإنها تعكس القدرة على تنظيم الوقت والأولويات، وتحقيق الكفاءة الشخصية. وتعكس مهارة إدارة الأزمات القدرة على التعامل مع التحديات والمشكلات الطارئة وإدارتها بفعالية.

وبناءً على النتائج، يمكن القول: إن مديري الشركات العائلية في مدينة الخليل يتمتعون بمهاراتٍ ناعمةٍ مُهمّةٍ ومتنوّعةٍ، ومع ذلك، قد يكون هناك مجال لتطوير بعض المهارات الأقلّ تقييماً، بناءً على النسب المئويّة المذكورة، وذلك لتحسين أداء المديرين وزيادة قدرتهم على التكيف والنجاح في بيئة الأعمال. وهو ما يتوافق مع دراسة حسن (2023)، ودراسة محمد وآخرين (2022)، ودراسة Al-karaki (2019).

3.2.5 تفسير نتائج السّؤال الثالث ومناقشتها

ما أثر المهارات النّاعمة لدى المديرين على استدامة الشّركات العائلية في مدينة الخليل؟

تشير النتائج الواردة في الجدول (18.4) إلى أنّ المهارات النّاعمة كان لها تأثيرٌ كبيرٌ على استدامة الشّركات العائلية بنسبة (48.6%)، بينما كان تأثير أبعاد المهارات النّاعمة منفردة (مهارة الاتّصال والتّواصل، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة اتّخاذ القرار، ومهارة العمل بروح الفريق، ومهارة التّفكير الناقد) متذبذباً.

تُظهرُ النتائج أنّ المهارات النّاعمة مجتمعةً لها دور بارز في التأثير على استدامة الشّركات العائلية في مدينة الخليل بنسبة تزيد على (0.568)، فيما جاء تأثير المهارات المنفردة متذبذباً، حيث كان تأثير مهارة الاتّصال والتّواصل بنسبة (0.088)، وتأثير مهارة إدارة الوقت بنسبة (0.164)، وتأثير مهارة إدارة الأزمات بنسبة (0.132)، وتأثير مهارة اتّخاذ القرار بنسبة (0.121)، وتأثير مهارة العمل بروح الفريق بنسبة (0.135)، وتأثير مهارة التّفكير الناقد بنسبة (0.141). وهو ما يتوافق مع دراسة غول (2024)، ودراسة الجرجريّ والدّبوني (2023)، ودراسة أبي حاطوم (2022).

3.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.3.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية ومناقشتها

توجد علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الناعمة لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

أشارت النتائج الواردة في جدول (10.4) إلى وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين المهارات الناعمة لدى المديرين وبين استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ما يعني قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، بحيث تشير النتائج إلى أن الزيادة في المهارات الناعمة بمقدار درجة واحدة؛ يُفضي إلى تعزيز استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل (0.564) درجة وتُعدّ درجة تأثير كبيرة وقوية، حيث تُظهر نتائج الدراسة أنّ المهارات الناعمة لها دور مهمّ وحيويّ في التأثير على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل. وهو ما أشار إليه Rao (2013) بأنّ المهارات الناعمة تساعد في تحقيق النتائج المرجوة على نحوٍ فعّالٍ وتُعدّ أداة استبقاء للموظّفين، واتّقت هذه النتيجة مع دراسة الجرايدة والعلوي (2018).

1.1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة الاتصال والتواصل لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

أشارت النتائج الواردة في جدول (11.4) إلى عدم وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين مهارات الاتصال والتواصل وبين استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.975)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بحيث تشير النتائج إلى أنّ مهارات الاتصال والتواصل لا ينجُم عنها استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

من وجهة نظر الباحثة؛ فإنّ الاتّصال والتّواصل في الشّركات العائليّة، يتميّز بشكل خاصّ بين أفراد العائلة المملوكة للشّركة، وقد يكون للعلاقات الشّخصيّة القويّة دورٌ أكبر في استدامة هذه الشّركات بدلاً من مهارات الاتّصال والتّواصل، وبالتالي قد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر - بشكل أكبر - على استدامة الشّركات العائليّة، مثل التحدّيات الاقتصاديّة أو السياسيّة أو التشريعيّة التي قد يكون لها أولويّة كبرى في تحديد استدامة الشّركات بالمقارنة مع مهارات الاتّصال والتّواصل.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة Rathee & Rajain (2018)، واختلفت مع دراسة حمادة وأبي عودة (2023)، ومع دراسة Kapur (2020).

2.1.3.5 مناقشة نتائج الفرضيّة الفرعيّة الثّانية: وجود علاقة إيجابيّة ومؤثّرة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى معنويّة ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة إدارة الوقت لدى المديرين واستدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل.

أشارت النتائج الواردة في جدول (12.4) إلى وجود علاقة إيجابيّة ومؤثّرة ذات دلالة بين مهارة إدارة الوقت وبين استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدّلالة الإحصائيّة (0.028)، وهي أقلّ من مستوى الدّلالة ($\alpha=0.05$)، بحيث تشير النتائج إلى أنّ زيادة مهارة إدارة الوقت بمقدار درجة واحدة؛ يؤدّي إلى تعزيز استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل بمقدار (0.157) درجة، وتعدّ درجة تأثير معتدلة، حيث تُظهر نتائج الدّراسة أنّ مهارات إدارة الوقت لها دور مهمّ في التّأثير على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل.

من وجهة نظر الباحثة؛ فإنّ مهارة إدارة الوقت تساعد على زيادة الكفاءة والإنتاجيّة في العمل، من خلال تحديد الأولويّات، وتنظيم الأعمال، وتخصيص الوقت بشكلٍ فعّالٍ، يمكن لأصحاب الشّركات العائليّة تحقيق أداءٍ أفضل، وتحقيق الأهداف بطريقة أكثر فعاليّة، ممّا يسهم في استدامة الشّركة على المدى الطويل.

وهو ما يتوافق مع دراسة Etwadi (2021)، ودراسة إبراهيم (2020).

3.1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة إدارة الأزمات لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

أشارت النتائج الواردة في جدول (13.4) إلى عدم وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين مهارة إدارة الأزمات وبين استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.993)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بحيث تشير النتائج إلى أن مهارة إدارة الأزمات لا تؤدي إلى استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

من وجهة نظر الباحثة؛ فإنه قد يكون هناك تنوع كبير في طبيعة الأزمات التي تواجهها الشركات العائلية، وبالتالي قد يكون لها تأثير متفاوت على استدامة الشركات، فهناك أزمات قد تُفضي إلى تدهور الأوضاع بصورة كبيرة، وتهدد استدامة الشركة، بينما قد تكون هناك أزمات أخرى يمكن للشركات التعامل معها بشكل فعال، والتعافي منها بسرعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2010) وتختلف مع دراسة Al Shobak (2016)، ودراسة الطيراوي (2008).

4.1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة اتخاذ القرار لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

أشارت النتائج الواردة في جدول (14.4) إلى وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين مهارة اتخاذ القرار وبين استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.020) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بحيث تشير النتائج إلى أن زيادة مهارة اتخاذ القرار بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى تعزيز استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل بمقدار (0.201) درجة، وتعدّ درجة تأثير معتدلة، حيث تُظهر نتائج الدراسة أن مهارات اتخاذ القرار لها دور مهم في التأثير على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

من وجهة نظر الباحثة؛ فإن مهارة اتخاذ القرار تعني القدرة على تقييم الخيارات المتاحة، واختيار القرار الأفضل في ظل الظروف المحددة، وعندما يكون لدى أصحاب الشركات العائلية القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة ومدروسة، فإن ذلك يُمكنهم من تحقيق النتائج المرجوة، والتعامل بفعالية مع التحديات المختلفة التي تواجههم، مما يسهم في استدامة الشركة.

واتّقت هذه النتيجة مع دراسة Dawood & Abdalkareem (2021)، ومع دراسة بوزقر (2020)، ومع دراسة الغزالي (2012).

5.1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة العمل بروح الفريق لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

أشارت النتائج الواردة في جدول (15.4) إلى وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين مهارة العمل بروح الفريق وبين استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بحيث تشير النتائج إلى أنّ زيادة مهارة العمل بروح الفريق بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى تعزيز استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل بمقدار (0.238) درجة، وتعدّ درجة تأثير معتدلة، حيث تُظهر نتائج الدراسة أن مهارة العمل بروح الفريق لها دور مهمّ في التأثير على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه عندما يتمتع أعضاء الفريق في الشركات العائلية بروح الفريق والتكامل، فإنهم يعملون معًا بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يسهم في تعزيز الأداء والاستدامة للشركة على المدى الطويل.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة الزهراء وخديجة (2021)، دراسة خضر (2020)، دراسة الرشيدي (2019)، ودراسة برطال (2018).

6.1.3.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة: وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارة التفكير الناقد لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

أشارت النتائج الواردة في جدول (16.4) إلى وجود علاقة إيجابية ومؤثرة ذات دلالة بين مهارة التفكير الناقد وبين استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.009)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بحيث تشير النتائج إلى أن زيادة مهارة التفكير الناقد بمقدار درجة واحدة؛ يؤدي إلى تعزيز استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل بمقدار (0.197) درجة، وتعدّ درجة تأثير معتدلة، حيث تُظهر نتائج الدراسة أن مهارة التفكير الناقد لها دور مهم في التأثير على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل.

من وجهة نظر الباحثة؛ فإن مهارة التفكير الناقد تعني القدرة على تحليل البيانات والمعلومات بشكل منهجي ومنطقي، وعندما يكون لدى أصحاب الشركات العائلية القدرة على تحليل المعلومات المتاحة، يمكنهم اتخاذ قرارات أكثر دقة وفهماً أعمقاً للتحديات والفرص التي تواجهها الشركة، مما يسهم في استدامتها.

وهو ما يتوافق مع دراسة الدباس (2018)، ودراسة زهوه (2015).

4.5 الاستنتاجات

توصّلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل جاء بدرجة كبيرة، وجاء

البُعد الاجتماعي بدرجة كبيرة جداً.

2. توصلت نتائج الدراسة إلى أن العينة تستطيع تحديد المشكلة وصياغتها بمستوى مرتفع جداً، وبنسبة بلغت (84.80%)، وتشير النتائج إلى أن العينة تعطي نفسها الوقت اللازم في التفكير قبل اتخاذ القرار بنسبة مرتفعة جداً بلغت (84.72%)، وتستطيع اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بمستوى مرتفع وبنسبة (82.64%)، بالإضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات بتأنٍ ودراسة عميقة للمشكلة بدرجة مرتفعة وبنسبة (83.20%).

3. أشارت النتائج إلى مستوى إقرار عينة الدراسة بوجود بيئة عملٍ صحيّةٍ للعاملين في الشركة بنسبة مرتفعة جداً بلغت (84.96%)، كما أشارت النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة تُشارك الشركة في تطوير السياسات العامة التي تسعى إلى القضاء على استغلال العمّال بمستوى مرتفع، وبنسبة (78.64%)، وتمتثل الشركة لقانون العمل لاسيّما الأحكام المتعلقة بالفصل من العمل.

4. تشير النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يُقرّون بوجود نموذجٍ للأعمال، مطبّقٍ بشكلٍ فعّالٍ وجيّدٍ في الشركة بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (76.96%)، وتشير النتائج إلى أن العينة ترى امتثال الشركة لجميع قوانين العمل فيما يتعلّق بالرواتب بنسبة مرتفعة بلغت (83.28%)، ويتقاضون في الشركة رواتبٍ جيّدةً مقارنةً بالمنافسين بمستوى مرتفع وبنسبة (79.76%).

5. تشير النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يُقرّون باهتمام الشركة بالقضايا البيئيّة بمستوى مرتفع، وبنسبة بلغت (75.28%)، وتشير النتائج إلى سعي الشركة لمعرفة الآثار المحتملة لنشاطها على تغيير المناخ بنسبة مرتفعة بلغت (69.44%)، وتمتلك الشركة أنظمةً لإدارة الإنتاج النظيف، ومنع التلوّث بمستوى مرتفع وبنسبة (74.4%).

6. أظهرت نتائج الدراسة توفّر المهارات الناعمة لدى مديري الشركات العائليّة في مدينة الخليل بدرجة مرتفعة، وكانت على النحو الآتي:

- مهارة اتّخاذ القرار.
- مهارة التّفكير النّاقداً.
- مهارة إدارة الوقت.
- مهارة إدارة الأزمات.
- مهارة العمل بروح الفريق.
- مهارة الاتّصال والتّواصل.

7. يتمتّع مديرو الشّركات العائليّة في مدينة الخليل بمهاراتٍ ناعمةٍ مهمّةٍ ومتنوّعةٍ.

8. تشير النّتائج إلى أنّ أفراد عينة الدّراسة يبتكرون أساليب جديدةً لأداء العمل بجودةٍ عاليةٍ، وبمستوى مرتفع بلغ (83.60%)، وتشير النّتائج إلى أنّ العينة تتحقّق من مصداقيّة البيانات التي تحصل عليها.

9. توصلت الدّراسة إلى أنّ المهارات النّاعمة كان لها تأثيرٌ كبيرٌ على استدامة الشّركات العائليّة بنسبة (48.6%)، بينما كان تأثير أبعاد المهارات النّاعمة منفردة (مهارة الاتّصال والتّواصل، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة اتّخاذ القرار، ومهارة العمل بروح الفريق، ومهارة التّفكير النّاقداً) متذبذباً.

10. وجود علاقة إيجابية ومؤثّرة ذات دلالة بين المهارات النّاعمة لدى المديرين وبين استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل، حيث تُظهر نتائج الدّراسة أنّ المهارات النّاعمة لها دور مهمّ وحيويّ في التّأثير على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل.

11. وجود أثر لمهارة (إدارة الوقت، اتّخاذ القرار، العمل بروح الفريق، التّفكير النّاقداً) لدى المديرين على استدامة الشّركات العائليّة في مدينة الخليل".

12. لا توجد علاقة إيجابية ومؤثرة بين مهارة (الاتصال والتواصل، إدارة الأزمات) لدى المديرين واستدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل".

5.5 التّوصيات

في ضوء نتائج الدّراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. أخذ المهارات النّاعمة مجتمعةً، حزمةً واحدةً؛ لأنّ درجة التّأثير فيها عالية، حيث تكون درجة التّأثير منخفضةً عندما يتم أخذها متفرقةً.
2. البدء بتعزيز المهارات النّاعمة وزيادة وجودها كلّ على حدة من خلال:
 - تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية تهدف إلى تعزيز القدرة على التحليل العميق، والتفكير الإستراتيجي، وتحسين قدرات الاتصال والتواصل الفعّال مع الآخرين، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت من خلال إستراتيجيات عملية لتنظيم الوقت والأولويات، وتحقيق الكفاءة الشخصية والمهنية، وتوفير التدريب والتّعليمات اللازمة للتعامل مع الأزمات والتحديات المحتملة، وتحديد الفرص الممكن استغلالها، بما في ذلك وضع خطط الطوارئ، والتعاون مع الجهات المعنية.
3. إعطاء الأولوية لموضوع المهارات النّاعمة للحفاظ على استدامة الشركات؛ فالمهارات النّاعمة تعزز الاستدامة بنسبٍ عالية، ممّا يقوّي حضور الشركات.
4. ضرورة تناول الدّراسات المستقبلية وتحقيقها في عدم ظهور مهارتين دالّتين إحصائيًا حسب نتائج هذه الدراسة؛ لمخالفة هذا الأمر للدّراسات السابقة والنظريات، فمن الصّوروي معرفة سبب ظهور هذه النتائج.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. أحمد، سهير. (2022). أثر استدامة الشركات على الأرباح بالتطبيق على الشركات المسجلة في البورصة المصرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 36، العدد 4، ص 287-339.
2. أحمد، وليد. (2020). الدور الوسيط لقيمة العميل في العلاقة بين إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً وولاء العملاء [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الأمم المتحدة. (2018). أهداف التنمية المستدامة.
[/https://www.un.org/sustainabledevelopment](https://www.un.org/sustainabledevelopment)
3. الأمم المتحدة. (2018). أهداف التنمية المستدامة.
[/https://www.un.org/sustainabledevelopment](https://www.un.org/sustainabledevelopment)
4. إبراهيم، عبد الله. (2020). مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل من وجهة نظر موظفي وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
5. العجمي، زكية. (2011). التفكير الناقد وتوظيفه في خدمة الابتكار.
6. <http://home.trc.gov.om/arabic/tabid/823/language/enUS/Default>
7. السيد، علاء، فراس، الجدي. (2021). إستراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية لدى الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد 7، العدد 2، ص 220-257.

8. بدر، محمد (2017). أهم مناهج وعيّنات وأدوات البحث العلمي. مجلة الحكمة للدارسات التربويّة والنفسية مؤسّسة كنوز الحكمة للنشر والتّوزيع. الجزائر. (9) 309-325.
9. برطال، عبد القادر. (2018). فعالية فرق العمل وتأثيرها على إدارة الأزمة من وجهة نظر أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط. مجلة اقتصاد المال والأعمال. 95-114، (2)7.
10. البقمي، هاني. (2014). واقع المحاسبة عن التنمية المستدامة في الشركات الصناعيّة - دراسة تطبيقية في الشركات الصناعيّة الأردنيّة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، العراق.
11. التميمي، نعيم. (2018). الشركات العائليّة في محافظة الخليل: المشكلات وسبل التّطوير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
12. توفيق، مبروك. (2022). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرّشيدة على الأداء الإستراتيجيّ للعمليات في الشركات العائليّة: دراسة تطبيقية على عيّنة من الشركات العائليّة العاملة في السّوق المصريّ. جامعة حلوان، مصر.
13. الجلب، درويش، الجماسي، عبدة. (2023). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة الماليّة - دراسة ميدانيّة على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين - . مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإداريّة والاقتصاديّة، مج 8، ع 19، ص 57-78.
14. الجرايدة، محمد. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات النّاعمة في ولاية صور بسلطنة عُمان. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، المجلد 2، العدد 16، ص 255-276.

15. الجرايدة، محمد، والعلوي، سعيد. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات النَّاعمة في ولاية صور بسلطنة عمان. بحوث عربية في مجالات التَّربية النَّوعية، المجلد 6، العدد 12، ص 113-143.

16. الجرجري، أحمد، الدبوني، زينب. (2023). المهارات النَّاعمة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي / دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي كَلِّية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل. جامعة الموصل، العراق.

17. الجعفري، وجدي. (2023). أثر المهارات النَّاعمة على التوجَّهات الرياديَّة لدى طلبة جامعة فلسطين الأهليَّة. رسالة ماجستير، جامعة فلسطين الأهليَّة، بيت لحم، فلسطين.

18. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2020).

https://www.pcbs.gov.ps/pcbs_searchAr.aspx?q

19. الجوارين، عدنان. (2016). التَّمية المستدامة في العراق - الواقع والتَّحديات"، أوراق اقتصادية منشورة في شبكة الاقتصاديين العراقيين، العراق.

20. أبو حاطوم، رولا. (2022). درجة ممارسة المهارات القياديَّة النَّاعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنيَّة الخاصَّة بمحافظة العاصمة عمَّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشَّرق الأوسط، عمان، الأردن.

21. حارادان، مسلم. (2023). دور المهارات النَّاعمة لدى منتسبي جامعة التَّقنية والعلوم التطبيقية في تحقيق التَّميَّز المؤسَّسي. مجلة البحوث والدراسات الإنسانيَّة، المجلد 5، العدد 18، ص 57-74.

22. حبيب، مجدي. (2013). اتجاهات حديثة في التعليم والتفكير في إستراتيجيات مستقبلية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
23. حجاج، علا. (2014). دور المهارات الناعمة في اقتناص الوظائف الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
24. الحرباوي، فراس. (2019). دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
25. حسن، عبد الناصر. (2023). المهارات الناعمة الواجب توافرها في أداء تدريسيي الجامعات السعودية: بحث تطبيقي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة شقراء. مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 5، العدد 1، ص 311-345.
26. حساني، رقية. (2013). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقاً للنظرية القائمة على أساس الموارد. جامعة بسكرة، الجزائر.
27. حمادة، محمود، وأبو عودة، عبد اللطيف. (2023). العلاقة بين مهارات الاتصال والتواصل وجودة الخدمة المقدمة في المعابر الفلسطينية: دراسة حالة معبر الكرامة الفلسطيني. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد 8، العدد 1، ص 176، 199.
28. حمدان، منتهى. (2019). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
29. الحمداني، موفق. (2006). مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي. الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

30. أبو حميد، أشرف. (2016). دور ممارسة إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

31. الحيدراوي، ارفد. (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة تحليلية في مطار النجف الدولي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مج 49، ع 13، ص 178-219.

32. خضر، محمد فتحي إدريس. (2020). أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء. مجلة بحوث التربية النوعية. المجلد 33، العدد 1، ص 45-76.

33. الداوي، محمود. (2017). علاقة كفاءة سوق الأوراق المالية بالمعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 4، العدد 7، ص 155-164.

34. الدباس، أكرم. (2018). الجداريات الإدارية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية". كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.

35. دسة، سائد. (2020). تأثير المهارات الناعمة في تحسين أداء موظفي المؤسسات العامة (دراسة حالة على وزارة الداخلية الفلسطينية). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

36. الرشيدي، عايض. (2019). القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد 2، ص 189-238.

37. زهراني، هناء. (2023). المهارات الناعمة وعلاقتها بتميز أداء موظفي جامعة أم القرى. الأزهر للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، ص 305-342.

38. زهوة، رحابي. (2015). التفكير الناقد وعلاقته بالقدرة على حلّ المشكلات لدى تلاميذ المرحلة الثانوية. دراسة ميدانية على عينة من ثانوية هواري بومدين - برهوم.
39. الزهراء، نواري، وخديجة، فاطمة. (2021). إدارة الوقت وتأثيرها على فرق العمل داخل المؤسسات / دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعيّة. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي، الجزائر.
40. بن زواي، محمد. (2020). مساهمة تطبيق حوكمة الشركات في الرّفع من الأداء الماليّ للشركات العائليّة. رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
41. الزّيان، مازن نوح. (2020) دور المهارات النّاعمة لدى القيادات الإداريّة في تحقيق التّميّز المؤسّسي. دراسة ميدانية على مجموعة الاتّصالات الفلسطينيّة في المحافظات الجنوبيّة رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
42. سالم، أحمد، وعطية، علي. (2016). عادات العقل وعلاقتها بكلّ من اتّخاذ القرار وفاعليّة الذات لدى الطلاب المتفوّقين والعاديين بالصفّ الأوّل الثّانوي العام. مجلة التّربية الخاصّة، المجلّد 6، العدد 1، ص 2-50.
43. سكر، شروق. (2018). أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
44. سلامة، بيان. (2022). محدّدات وعوائق الابتكار في الشركات الصناعيّة العائليّة في فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
45. سليمان، سامي. (2020). التّخطيط الإستراتيجيّ لشركات العائلات في المملكة العربيّة السّعوديّة.

46. أبو سمرة، محمود؛ الطيطي، أحمد؛ عبد الإله، محمد. (2019). مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكن. عمان، دار اليازوري العلمية.
47. أبو شامة، صفاء. (2016). الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول. رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
48. أبو شمالة، ابراهيم. (2015). التحديات التي تواجه الأهلية في قطاع غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
49. شاوش، زايد، الأشول، محمد، الزنداني، عبد الله. (2023). دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة جامعة عمران، المجلد 3، العدد 2، ص 123-165.
50. شبير، رائد. (2016). المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
51. الشوا، أكرم. (2020). أثر المهارات الإدارية الناعمة على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة في قطاع غزة (دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
52. صبح، أمنية. (2023). تأثير كفاءات متخصصي إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: فاعلية قسم الموارد البشرية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية) مجلة البحوث الإدارية، المجلد 41، العدد 4، ص 45-87.

53. الطراونة، أمل؛ الشخاترة، اخليف. (2019). واقع الإجراءات الإدارية المُمارَسة لرفع السّعة المؤسّسية للجامعات الأردنيّة الحكوميّة من وجهة نظر الإدارات الأكاديميّة. المجلة التّربويّة الأردنيّة، 4 (4)، 191-215.
54. الطيراوي، توفيق. (2008). واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسّستين الأمنيّة والمدنيّة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النّجاح الوطنيّة، فلسطين.
55. عبد الغفور، صالح. (2015). متطلّبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التّنافسية في جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير، أكاديميّة الإدارة السياسيّة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
56. عبد الواحد، مؤمن. (2016). دور المهارات النّاعمة في الحصول على الوظائف الأكاديميّة: دراسة تطبيقيّة على وزارة التّربيّة والتّعليم العالي - قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 6، العدد 2، ص 303-338.
57. عبيد، رامي. (2020). حوكمة الشّركات العائليّة في الدول العربيّة. أمانة مجلس محافظي المصارف المركزيّة ومؤسّسات النّقد العربيّة، <https://www.amf.org.ae/sites/default/>
58. عبيد، رامي. (2020). حوكمة الشّركات العائليّة في الدّول العربيّة. صندوق النّقد العربيّ.
59. علي، حسن. (2018). بيان أثر خصائص الشّركات على مستوى الإفصاح عن معلومات الاستدامة: دراسة تطبيقيّة. المجلة العلميّة للبحوث والدراسات التّجاريّة، المجلد 2، العدد 6، ص 589-610.
60. علي، علي. (2014). متطلّبات استدامة الميزة التّنافسيّة في التّعليم العالي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلاميّة، غزة، فلسطين.

61. عليان، ربحي. (2011). إدارة الوقت، النظرية والتطبيق. دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
62. عوادي، مصطفى. (2018). إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.
63. غلاب، فاتح. (2019). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 1، ص 245-278.
64. الغزالي، حافظ. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
65. غول، روان نضال. (2024). سمات الشخصية وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى مديري المدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين. مجلة بحوث التعليم والابتكار، المجلد 4، العدد 12، ص 249-276.
66. فريد، حنان. (2016). أثر الإفصاح المحاسبي عن المعلومات غير المالية للمسؤولية الاجتماعية والاستدامة على دقة تنبؤ المحللين الماليين. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 2، العدد 3، ص 112-134.
67. قرشم، أحمد. (2023). شكل الشركات العائلية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية (المنصورة)، مج 13، عدد 85، ص 562-577.
68. قويدر، أحمد. (2017). دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

69. كوجك، كوثر. (2008). تنوع التدريس في الفصل. دليل المعلم لتحسين طرق التعلم والتعليم في مدارس الوطن العربي، اليونسكو، بيروت.
70. محمد، رضا، سيد، محمد. (2022). دور الأنشطة الطلابية في تنمية المهارات الناعمة لدى الطلاب المعلمين بجامعة الأزهر في ضوء انعكاسات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 24، العدد 8، ص 1-56.
71. محمود، ناجي. (2021). تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى. مجلة إقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 1، ص 193-213.
72. مرعي، محمد. (2017). حوكمة الشركات العائلية في دولة قطر: التحديات والبدائل. رسالة ماجستير، جامعة قطر، قطر.
73. المطيري، فيصل. (2010). تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
74. معوض، موسى (2013). مفهوم التفكير الناقد. <http://www.alukah.net/social/0/6074>
75. المقادمة، عبد الرحمن. (2013). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
76. مليحة، محمود. (2016). واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

77. موسى، سعيد. (2019). برنامج تدريبي لتنمية المهارات الناعمة لمعلمات رياض الأطفال. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، المجلد 8، العدد 1، ص 1-64.
78. النجار، عامر. (2019). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
79. نصار، مريم. (2020). دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
80. أبو النصر، مدحت. (2012). مفهوم وقواعد إدارة الوقت والمهارات. دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
81. Muayad Abdalkareem, Asraa & Dawood, Fadila. (2021). تأثير اتخاذ القرار الريادي في الأداء البارح. بحث تطبيقي في شركة توزيع المنتجات النفطية / الدورة.

المراجع الأجنبية

1. Al Shobak, Mazen. (2016). The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA Gaza strip, International Journal of Academic Research and Development, Volume 1; Issue 10.
2. Al Karaki, M. S. (2019). The impact of bank lending on Palestine economic growth: an econometric analysis of time series data. *Financial Innovation*, 5(1), 14.

3. Bofinger, Y., Heyden, K. J. & Rock, B. (2022). Corporate social responsibility and market efficiency: evidence from ESG and misevaluation measures, *Journal of Banking and Finance*, 134.
4. Bos-Brouwers, Hilke Elke Jacke. (2010). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19.
5. Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach* (6th ed). John Wiley & Sons.
6. Capopiano, Giovanna. (2017). " Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research." *Journal of family business strategy*.
7. Chaudhry, S, Khoo. G., Wu, P. and Chang, K. (2008). Trends in LIS education: coverage of soft skills in curricula. *Journal of Librarianship and Information Studies*, (66), 1-13.
8. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed). New York, USA: Psychology Press.
9. Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155–159.
10. Crew, M., Hemby, L. K. (2018). Assessing Students' Knowledge and Soft Skills Competency in the Industrial Training Programme: The Employers' Perspective (Vol. Vol.8, No.1).

11. David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.
12. Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*.
13. De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenhaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: present debates and future directions. *Family Business Review*.
14. Etwadi, Ibrahim. (2021). The impact of time management on job performance – An applied study on the employees of the big brother company and electricity. *Journal of Economic Administrative and Legal Sciences*. Volume (5), Issue (24).
15. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable and Measurement Error: A Comment. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
16. Glaitli, M. (2013). *Soft Skills in High School*. Doctoral thesis, Arizona State University. Arizona.
17. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.

18. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks, California: Sage publications.
19. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). SAGE Publications.
20. Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584.
21. Henry, Gary T. (1990). *Practical sampling* ([10. Nachdr.] ed.). Newbury Park: Sage Publications.
22. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135
23. Joshi, Manmohan (2017) *Soft Skills*.bookboon.com.
24. Kapur, R. (2020). *Communication Skills for Workplace Success*, University of Delhi, India.
25. Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, USA: Guilford Press.

- 26.Lanka, Rao. (2012)."Step by step to soft- skills training", Human Resource, management students through soft skills", Industrial and Commercial Training, Vol. 46 Iss 1 pp. 42 – 48.
- 27.Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22(3), 704-721.
- 28.Lohr, S. L. (2021). Sampling: design and analysis. Chapman and Hall/CRC.
- 29.Mania, Mariano Soler-Porta. (2019). Innovation in Family Business and Cooperation: a literature review.
- 30.Miller, D., I. Le Breton-Miller, and B. Scholnick (2008). “Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses.”
- 31.Peršić, M., Janković, S., & Krivačić, D. (2017). Sustainability accounting: upgrading corporate social responsibility. *The Dynamics of Corporate Social Responsibility: A Critical Approach to Theory and Practice*, 285-303.
- 32.Rao, M (2013). Soft Leadership: A New Direction to Leadership. *Industrial and commercial Training*, 45(3), 143-149.
- 33.Rathee, D. R., & Rajain, P. (2018). Comparison of service value chain in top higher education institutions and others.

34. Robles, Marcel (2012). Executive Perceptions Of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace.
35. Schaltegger, Stefan, Lüdeke-Freund, Florian & Hansen, Erik G. (2011). Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation Developing a Conceptual Framework, Centre for Sustainability approach in selecting environmental performance indicators, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 17, No. 2.
36. Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International journal of innovation and sustainable development*, 6(2), 95-119.
37. Schaltegger, S., Bennett, M., & Burritt, R. (2016). Sustainability accounting and reporting: development, linkages and reflection. An introduction. In *Sustainability accounting and reporting* (pp. 1-33). Dordrecht: Springer Netherlands.
38. Sharma, S., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
39. Sinjary, Mohammed. (2020). Business sustainability activities and their impact on improving environmental performance / a case study at Sinjar

- cement company. *Journal of the University of Duhok*, Vol. 19, No. 2, p. 502-529.
40. Straub, D. (1989). Validating instruments in MIS research. *MIS Quarterly*, 13(2), 147–169.
41. Su, C. & Chen, C. (2020). Does sustainability index matter to hospitality industry? *Tourism management*, vol (81), 1-11.
42. Susilawati, S. & Aznam, N. (2020). Teachers' perspectives toward soft skills in science learning. *Journal of Physics Conference Series*, 1460 (1), 12111.
43. Salameh, Ismael. (2017). Family and nonfamily business behaviour in the wine sector: A comparative study.
44. Samara, Alex. (2020). Family businesses in the Arab Middle East: What do we know and where should we go?
45. Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (Vol. 755). John Wiley & Sons Utami, Christina Whidya. (2017). The Pattern Analysis of Family Business Succession: A Study on Medium Scale Family Business in Indonesia, *European Research Studies Journal*, Volume 12, Issue 2A, 46.
46. Zekry, Mariam Samy & Moussa, Mahmoud Ali & Salama, Mahmoud Ahmed, (2023). Exploratory Study of Soft Skills in Tourism and Hospitality Sector: Perspectives of Hotels and Travel Agencies Managers,

Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City,
Vol. 7 Issue (1/1), June, PP 40-530.

الملاحق

ملحق (أ): قائمة المحكمين

ملحق (ب): أداة الدراسة في صورتها النهائية

ملحق (أ) قائمة المحكمين

الرقم	اسمُ المُحكِّمِ	الجامعةُ	التَّخَصُّصُ
1.	أ.د محمد الجعبري	جامعة الخليل	عميد كَلِيَّة التَّمويل والإدارة
2.	أ.د سمير أبوزنيد	جامعة الخليل	عميد كَلِيَّة التَّمويل والإدارة سابقًا
3.	أ.د ناصر جرادات	جامعة فلسطين الأهلية	عميد كَلِيَّة الدَّراسات العليا والبحث العلميّ
4.	د. سهيل صالحه	جامعة النَّجاح	أستاذ مشارك في المناهج والتَّدریس
5.	د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ إدارة الأعمال المشارك
6.	د. عماد ولد علي	الجامعة العربيَّة الأمريكيَّة	رئيس قسم إدارة الأعمال
7.	د. محمد القرم	جامعة الاستقلال	محاضر
8.	د. مصطفى القواسمي	-	محلل إحصائيّ

ملحق (ب): الصورة النهائية لأداة الدراسة



كلية الدراسات العليا

استبانة بعنوان:

تطوير المهارات الناعمة لدى مديري الشركات العائلية وأثر ذلك على الاستدامة

أخي الكريم / أختي الكريمة:

تحية طيبة وبعد،

تجري الباحثة دراسة ميدانية من أجل التعرف على " أثر المهارات الناعمة للمديرين على استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل "، حيث سيتم تقديم هذه الدراسة متطلبًا لنيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

ونظرًا لما نعهده فيكم من خبرة، كما تُعدُّ مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات تأثير إيجابي في إخراج البحث بالمستوى المطلوب، والمساهمة في الحصول على نتائج دقيقة مما يعزز تحقيق أهداف البحث، أرجو من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة وموضوعية، علمًا بأن البيانات التي يتم جمعها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن استجابتكم و متمنيةً لكم دوام التوفيق

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

أصالة علقم

إشراف

د. محمود صلاحات

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية

الجنس	(1) ذكر <input type="checkbox"/> (2) أنثى <input type="checkbox"/>
العمر	(1) 25 فما دون <input type="checkbox"/> (2) من 25 - 35 <input type="checkbox"/> (3) من 36 - 45 <input type="checkbox"/> (4) من 46-55 <input type="checkbox"/> (5) من 56 فما فوق <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	(1) ثانوية عامة فأقل <input type="checkbox"/> (2) دبلوم <input type="checkbox"/> (3) بكالوريوس <input type="checkbox"/> (2) (4) دراسات عليا <input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي	(1) مالك الشركة <input type="checkbox"/> (2) مدير تنفيذي <input type="checkbox"/> (3) مدير دائرة / قسم <input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة	(1) أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> (2) من 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> (3) أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>

القسم الثاني: المهارات الناعمة

(وهي السمات الشخصية التي تسهم في تمكين الفرد من التفاعل بفعالية مع الآخرين وأداء مهامه على نحو أفضل).

الرجاء وضع إشارة (x) أمام كل فقرة بما يناسب درجة استجابتك:

غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	رقم
المحور الأول: مهارة الاتصال والتواصل					
					1. أدرس الوظيفة التي أعمل بها لمعرفة أهم المهارات اللازمة لإنجازها.

غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	الرقم
					2. استقدتُ من شبكة علاقاتي الشخصية في إنجاز متطلبات الوظيفة.
					3. استقدتُ من خبرات زملائي في إنجاز الأعمال.
					4. أتواصلُ مع الأشخاص الذين يشغلون وظائف مماثلة لوظيفتي.
					5. أستطيعُ التعامل مع من يخالفني الرأي ووجهة النظر.
المحور الثاني: مهارة إدارة الوقت					
					6. أعملُ على إعداد خطة بالأنشطة اليومية المطلوب إنجازها.
					7. أعملُ على ترتيب الأنشطة اليومية حسب أولويتها.
					8. أعملُ على تحديد الوقت الكافي لتنفيذ الأعمال الأكثر أهمية.
					9. أنظّمُ الوقت لأداء المهام على أكمل وجه.
					10. أحددُ أهداف الاجتماعات بدقة.
المحور الثالث: مهارة إدارة الأزمات					
					11. أستمعُ لآراء الآخرين للوصول إلى حلّ الأزمات.
					12. أستطيعُ وضع خطة فعالة لمواجهة الأزمات.
					13. أجدُ في نفسي القدرة على توقع الأزمات قبل حدوثها.
					14. أستطيعُ إيجاد مؤشرات للأزمات قبل حدوثها.

الرقم	موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
15.					أمتلاك القدرة على العمل تحت الضَّغط في إطار العمل.
المحور الرابع: مهارة اتِّخاذ القرار					
16.					أستطيع تحديد المشكلة وصياغتها.
17.					أعطي نفسي الوقت اللازم في التَّفكير قبل اتِّخاذ القرار.
18.					أستطيع اتِّخاذ القرارات في الوقت المناسب.
19.					أخذُ قراري بتأَنٍّ ودراسة عميقة للمشكلة.
20.					أمتلك المهارة لجمع البيانات.
المحور الخامس: مهارة العمل بروح الفريق					
21.					أفضِّل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.
22.					أحبُّ العمل بروح الفريق.
23.					أستعينُ بالآخرين عند وضع الحلول المناسبة للمواقف المختلفة.
24.					أتحملُ الضَّغوط المختلفة مع أفراد الفريق.
25.					أتجنَّبُ إلقاء اللُّوم على أعضاء الفريق عند حدوث الخطأ.
المحور السادس: مهارة التَّفكير الناقد					
26.					أبتكرُ أساليب جديدةً لأداء العمل بجودة عالية.
27.					أتحقِّق من مصداقية البيانات التي أحصل عليها.
28.					أحتاج في عملي إلى القدرة على التَّحليل.

رقم	موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
29.					أوظفُ مهارات التفكير العليا في حلّ مشكلات العمل.
30.					أفكّر دائماً بتفاصيل الأمور لمعرفة أفضل الطرق لإنجاز أيّ مهمة.

القسم الثالث: الاستدامة في الشركات العائلية

(وهي استخدام الموارد بحكمة للحفاظ عليها للأجيال القادمة).

الرجاء وضع إشارة (x) أمام كل فقرة بما يناسب درجة استجابتك:

رقم	موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: البعد الاقتصادي					
1.					يوجد في الشركة نموذج للأعمال مطبق بشكلٍ فعّالٍ وجيّد "وهو نظام تتبّعه الشركة من أجل خلق قيمةٍ وإيصالها وامتلاكها".
2.					تمتثل الشركة لجميع قوانين العمل فيما يتعلّق بالرواتب.
3.					يتقاضى العاملون في الشركة رواتب جيّدة مقارنةً بالمنافسين.
4.					توجد موارد ماليّة مخصّصة لتقديم مزايا للعاملين.
5.					تلتزم الشركة بإصدار قوائم ماليّة ختامية.
المحور الثاني: البعد الاجتماعي					
6.					تتوافق أنظمة العمل في الشركة مع المعايير الأخلاقية.

الرقم	موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
.7					توجد بيئة عمل صحيّة للعاملين في الشركة.
.8					تشارك الشركة في تطوير السياسات العامّة التي تسعى إلى القضاء على استغلال العمّال.
.9					تمتثل الشركة لقانون العمل لاسيّما الأحكام المتعلقة بالفصل من العمل.
.10					تحترم الشركة ساعات العمل اليوميّة للعاملين.
المحور الثالث: البُعد البيئيّ					
.11					تهتم الشركة بالقضايا البيئيّة.
.12					تسعى الشركة إلى معرفة الآثار المحتملة لنشاطها على تغيّر المناخ.
.13					تمتلك الشركة نظام لإدارة الإنتاج الأنظف ومنع التلوّث.
.14					تقوم الشركة بمبادرات محدّدة لتقليل استهلاك المواد.
.15					تقوم الشركة بمبادرات محدّدة لتقليل استهلاك الطّاقة.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كُلِيَّة الدَّرَاسَات العُلَيَا

مَاجستير

نموزج رقم (١٩)

تدقيق لغوي (عربي، إنجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب/الطالبة: أهالة ربيع مسعلم
رقم الهاتف: 0597670408
التوقيع: أهالة ربيع
الرقم الجامعي: 22029007
البرنامج: إدارة الأعمال MBA
التاريخ: ١٤/٤/٢٠٢٤

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة ب:

عنوان الرسالة باللغة العربية:

تطوير المهارات القيادية لرياديات الشركات لعائلة
و أثر ذلك على استدامة

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

Developing soft skills of Family Business
Managers and How This Impacts Sustainability

تم تدقيقها لغوياً من حيث: (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم)، وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المُدَقِّق و التَّوَقِّيع

إسحاق الجعبري

إسحاق "محمد يحيى" الجعبري

الرتبة العلمية: أستاذ مساعد

عنوان العمل: جامعة الخليل

رقم الجوال: 0599/291562

الإيميل: ishaqj@hebron.edu

التاريخ: 2024/7/8

ملاحظة: يُعبأ هذا النموذج من قبل (متخصص في اللغة العربية/الإنجليزية) برتبة ماجستير على الأقل.