



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الأعمال

دراسة بعنوان

التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بتحسّن أداء الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب
في الضفة الغربية

**Family Business of Gold Strategic Orientations Relationship
with Performance in West Bank**

إعداد الطالبة

أسماء يعقوب الشرباتي

إشراف الدكتور

محمد عمرو

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل - فلسطين

1444هـ - 2023م

إجازة الرسالة

التّوجّهات الإستراتيجيّة وعلاقتها بتحسّن أداء الشّركات العائليّة العاملة في قطاع الذهب
في الضّفة الغربيّة

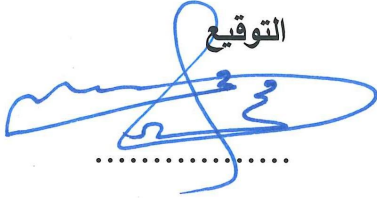
إعداد الطالبة

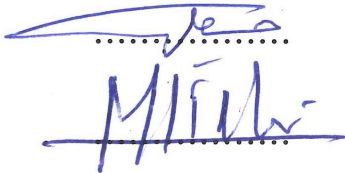
أسماء يعقوب الشرباتي

إشراف الدكتور

محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة يوم الثلاثاء بتاريخ 2023/06/06م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع




أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً

ممتحناً خارجياً

ممتحناً داخلياً

د. محمد عمرو

د. حسين عبد القادر

د. محمد الجعبري

الخليل- فلسطين

1444هـ- 2023 م

إقرار:

أقرّ أنا معدّ الرسالة بأنّها قدّمت لجامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارة له حيثما وُرد، وأنّ هذه الدّراسة أو أيّ جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

أسماء الشرباتي

التوقيع:

التاريخ: 06 / 06 / 2023م

الإهداء

إلى من قاد قلوب البشرية وعقولهم إلى مرفأ الأمان، مُعلم البشرية الأول

محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من فارقتني بجسدها، ولم تفارقتني لحظة بروحها، إلى رأس الحكمة ونبع العطاء والوفاء "أبي"

إلى من شرفني بحمل اسمه، إلى من أفتقد نظرة فخره بي في هذه اللحظة "أبي"

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي، بذرة الفؤاد وأمل الغد أبنائي "سدیل، لمار، عبادة، تالین"

إلى السند والعضد والساعد إخواني وأخواتي

إلى صديقة القلب وتوأم الروح "رند"

إلى كلّ من علّمني حرفاً، إلى الذين يوقظون في قلوبنا بهجةً وطاقةً "أساتذتي"

إلى كلّ من سانديني

إليكم جميعاً أزف هذا الإهداء حباً وكرامة

الباحثة

أسماء الشرباتي

شكر وتقدير

الحمدُ لله العليّ القدير، الذي أسبغ نِعْمَهُ ظاهراً وباطنةً، وشرَحَ بنوره الصُّدورَ وأقرَّ بِفَضْلِهِ العُيونَ، وبعْدَ، فأسجُدُ لله العَظيمَ شُكْرًا وحمْدًا على ما غَمَرَنِي بِهِ مِنْ سَدَادٍ وَتَوْفِيقٍ، حتَّى وَقَفَنِي لِلوُصُولِ إلى هَذِهِ المَرَحَلَةِ العِلْمِيَّةِ العَالِيَةِ، ومَهَّدَ لي الطَّرِيقَ لِأَنْ أَكُونَ بَيْنَكُم اليَوْمَ لِأناقِشَ رسالتي في الماِجستير.

الأستاذ الفاضل الدكتور محمد عمرو اعترافاً بِعَظِيمِ فَضْلِكَ وعرفاناً بِمَا أبديتُهُ مِنْ رِعايَةٍ ومُساعدَةٍ، وَمَا قَدَّمْتُهُ لي مِنْ نُصْحٍ وإرشادٍ وتوجيهٍ ومُلاحظاتٍ قيِّمةٍ خِلالَ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ، فكان نِعَمَ المُشرفِ والمُرشدِ وَعَوْنًا بعدَ الله لِإِتِمَامِ رسالتي، أتوجّه إلى حَضْرَتِكَ بِخالِصِ الشُّكْرِ والتَّقْدِيرِ، وَجِزَاكَ اللهُ عَنِّي خَيْرَ الجِزَاءِ.

وأتقدّم بالشُّكر الجَزِيلَ إلى **جامعة الخليل**، التي أتاحت لي فُرْصَةَ الالتحاق بِبرنامجِ الدِّرَاساتِ العُلُيا، وَأُخِصَّ بالشُّكرِ الدكتورَ سَميرَ أبو زَيدَ والدكتورَ مُحَمَّدَ الجعبري، والسَّادَةَ أَعْضاءَ هَيْئَةِ التَّدريسِ الأَجْلَاءِ، الَّذِينَ كانوا يَدَ العَوْنِ، وَغَرَسُوا في نُفوسِنَا حُبَّ البَحْثِ والإِطْلَاعِ والنَّقْدِ والتَّحْلِيلِ. كما أتقدّم بِعَظِيمِ امْتِنَانِي إلى الأَساتِذَةِ جَميعِهِمُ الَّذِينَ تَقَضَّلُوا مَشْكُورِينَ بِتَحْكِيمِ أداةِ الرِّسالةِ، وأبَدُوا مَلاحِظَاتِهِمُ القِيِّمَةَ.

وَجَزِيلَ الشُّكْرِ إلى السَّادَةِ رُؤساءِ مَجالِسِ الإدارةِ والمُدراءِ التَّنفيذِيِّينَ للشَّرْكاتِ مَحَلِ الدِّرَاسَةِ، لِمَا قَدَّمُوا مِنْ وَقْتِهِمْ وخِبْرَاتِهِمْ أَثناءَ مُقابَلاتِهِمْ، والمُساعدَةِ في تَسْهِيلِ مُهمَّتي في تَوْزيعِ الاستِبانَةِ وتَعْبِئَتِهَا.

ولا يَفوتُنِي أَنْ أقَدِّمَ شُكري إلى عُضْوِي لَجِنَةِ المُناقِشَةِ الَّذِينَ سَيَكُونُ لهُما الدَّورُ في تَقْوِيمِ هَذِهِ الرِّسالةِ وتَتَمِينِها.

والله ولي التوفيق

الباحثة

أسماء يعقوب الشرباتي

فهرس المحتويات

بإجازة الرسالة	
تإقرار	
جشكر وتقدير	
رملخص الدراسة	
زAbstract	
1الفصل الأول الإطار العام للدراسة	.1
2مقدمة	.1.1
4مشكلة الدراسة	.1.2
5فرضيات الدراسة	.1.3
6أهمية الدراسة	.1.4
7أهداف الدراسة	.1.5
7حدود الدراسة	.1.6
8إنموذج الدراسة	.1.7
9مصطلحات الدراسة	.1.8
11الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	.2
12مقدمة	.2.1
12المبحث الأول التوجهات الإستراتيجية	.2.2
13مفهوم التوجه الإستراتيجي	.2.2.1
15أهمية التوجه الإستراتيجي	.2.2.2
17أنواع التوجهات الإستراتيجية	.2.2.3
24مزايا التوجه الإستراتيجي	.2.2.4
26المبحث الثاني: الأداء	.2.3
26مفهوم الأداء	.2.3.1
27أهمية الأداء	.2.3.2
28أبعاد الأداء	.2.3.3
30نماذج قياس الأداء	.2.3.4
30بطاقة الأداء المتوازن	.2.3.5
31التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن	.2.3.5.1
33أهمية بطاقة الأداء المتوازن	.2.3.5.2
33مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن	.2.3.5.3
34خصائص بطاقة الأداء المتوازن	.2.3.5.4
35أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	.2.3.5.5
37إجراءات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	.2.3.5.6
39المبحث الثالث: الشركات العائلية	.2.4
39مقدمة	.2.4.1
41مراحل نمو الشركات العائلية	.2.4.2
42أنواع الشركات العائلية	.2.4.3
45الدراسات السابقة	.2.5
45الدراسات العربية	.2.5.1
49الدراسات الأجنبية	.2.5.2

51 الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	.3
52 المَقْدَمَة	.3.1
52 منهج الدّراسة	.3.2
53 مجتمع الدّراسة وعيّنتها	.3.3
54 أداة الدّراسة	.3.4
55 ثبات أداة الدّراسة	.3.5
56 صدق أداة الدّراسة	.3.6
59 قياس الصّدق البنائي	.3.7
60 المعالجة الإحصائية للبيانات	.3.8
61 مفتاح التّصحيح	.3.9
62 الفصل الرابع نتائج التّحليل واختبار فرضيات الدّراسة	.4
64 المقدمة	.4.1
64 أسئلة الدّراسة	.4.2
80 اختبار فرضيات الدّراسة	.4.3
101 نتائج المقابلات	.4.4
105 الفصل الخامس نتائج الدّراسة وتوصياتها	.5
106 نتائج الدّراسة	.5.1
115 التّوصيات	.5.2
115 مقترحات مستقبلية	.5.3
116 المصادر والمراجع	.6
124 الملاحق	.7

فهرس الجداول

53	خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية	.1
54	توزيع عينة الدراسة حسب المعلومات المتعلقة بالشركات	.2
55	معاملات الثبات لمحاوور الدراسة الرئيسية	.3
56	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء الأهداف الاستراتيجية	.4
59	معاملات الارتباط لأبعاد التوجهات الاستراتيجية والدرجة الكلية لها	.5
59	معاملات الارتباط لأبعاد تحديد التوجه الاستراتيجي والدرجة الكلية لها	.6
59	معاملات الارتباط لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والدرجة الكلية لها	.7
61	مفتاح التصحيح	.8
63	الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية للتوجهات الاستراتيجية ومكوناتها	.9
64	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأهداف الاستراتيجية	.10
65	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الشركات العائلية	.11
67	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تحديد التوجه الاستراتيجي والدرجة الكلية لها	.12
68	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحديد التوجه الاستراتيجي المتعلق ببعء المنقبون	.13
69	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحديد التوجه الاستراتيجي المتعلق ببعء المدافعون	.14
71	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحديد التوجه الاستراتيجي المتعلق ببعء المحللون	.15
72	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحديد التوجه الاستراتيجي المتعلق ببعء المستجيبون	.16
73	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية والدرجة الكلية لها	.17
74	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعء المالي	.18
75	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات رضا العملاء	.19
77	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمليات الداخلية	.20
78	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمو والتعلم	.21
80	معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	.22
83	نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الاستراتيجية وأداء الشركات العائلية حسب متغير نوع الوظيفة	.23
84	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الاستراتيجية وأداء الشركات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	.24
86	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الاستراتيجية وأداء الشركات حسب متغير المسمى الوظيفي	.25
88	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الاستراتيجية وأداء الشركات تعزى لمتغير نوع العلاقة مع الشركة	.26
90	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية في أبعاد الأهداف الاستراتيجية، المنقبون (Prospectors)، الدرجة الكلية للتوجهات الاستراتيجية، العمليات الداخلية، النمو والتعلم حسب متغير نوع العلاقة مع الشركة	.27

91	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الاستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية حسب متغير نوع العلاقة مع الشركة	.28
93	نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الاستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية حسب متغير عمر المنظمة	.29
95	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الاستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين في المنظمة	.30
96	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية في تحديد التوجه الاستراتيجي وبعد النمو والتعلم حسب متغير عدد العاملين في المنظمة	.31
97	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الاستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية حسب متغير عدد العاملين في المنظمة	.32
100	نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الاستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي	.33

فهرس الملاحق

125	الاستبانة	.1
130	أسئلة المقابلات	.2
131	قائمة بأسماء المحكّمين	.3
132	قائمة بأسماء الشركات التي تمّ إجراء المقابلات معها	.4

مُلخَص الدَّراسة

تَهْدَف الدَّراسة التَّعْرُف إلى عِلَاقَة التَّوْجَّهات الإِسْتِراتِيجِيَّة بالأداء للشَّرْكات العائِلِيَّة العَامِلَة في قِطاع الذَّهَب في الصِّفَّة العَرَبِيَّة، تَكُونَت عِيْنَة الدَّراسة من الشَّرْكات العائِلِيَّة العَامِلَة في قِطاع الذَّهَب في مُحافِظَة الخَليل، والبالِغ عَدَدها (17) شَرِكَة، حَيْثُ تَمَّ اسْتِخدامُ أسْلُوبِ المَسْحِ بالعِيْنَة القَصْدِيَّة المُلَائِمَة، حَيْثُ قامَت الباحِثَة بِتَوْزيع (56) اسْتِبانَة على عِيْنَة الدَّراسة، اسْتُرْجِعَ مِنْها (56) بِنِسْبَة اسْتِرْجاع بَلَغَت (100%)، كَمَا قامَت الباحِثَة بِإِجْراءِ مُقابَلاتٍ مُهَيَّكَة مع ثَمَانٍ مِنَ الشَّرْكات العائِلِيَّة العَامِلَة في قِطاع الذَّهَب في مُحافِظَة الخَليل، مِنْهُم (5) رُؤَساءِ مَجالِسِ إِدارَة و(3) مُدراءِ تَنْفِيزِيين، تَمَّ اسْتِخدامُ المَنْهَج الوَصْفِيِّ التَّحْلِيلِيِّ؛ لِتَحْقِيقِ أَهْدافِ الدَّراسة. تَوَصَّلَتِ الدَّراسة إلى العَدِيدِ مِنَ النِّتائِجِ أَهمَّها: أَنَّ تَحْدِيدَ التَّوْجَّهاتِ الإِسْتِراتِيجِيَّة جَاءَ بِدَرَجَة مُرتَفَعَة في الشَّرْكاتِ العائِلِيَّة قَيْدِ الدَّراسة، كَمَا تَوَصَّلَتِ الدَّراسة إلى وُجُودِ عِلَاقَة ذاتِ دَلالَة إِحصائِيَّة بَيْنَ التَّوْجَّهاتِ الإِسْتِراتِيجِيَّة وَتَحْسُنِ الأداءِ لِتلكِ الشَّرْكاتِ، وَقَدِ أوصَتِ الدَّراسة بِضُرُورةِ تَحْدِيدِ الشَّرْكاتِ؛ لِتَوْجُّهها الإِسْتِراتِيجِيِّ بِدِقَّةٍ لِمَا يَعودُ عَلَیْها بِالنِّفْعِ وَالْفائِدَة، كَمَا أوصَتِ بِضُرُورةِ الاِهْتِمامِ بِأَبْعادِ بِطاقَة الأداءِ المُتَوازِنِ؛ لِتَقْيِيمِ الأداءِ في الشَّرْكاتِ العائِلِيَّة، وَعَدَمِ الاِكْتِفاءِ بالبُعدِ المَالِيِّ لِتَقْيِيمِ الأداءِ.

الكلمات المفتاحية: التَّوْجَّهاتِ الإِسْتِراتِيجِيَّة، تَقْيِيمِ الأداءِ، بِطاقَة الأداءِ المُتَوازِنِ، الشَّرْكاتِ العائِلِيَّة.

Abstract

This study aims to explore the relationship between strategic orientations and performance in family-owned companies operating in the gold sector in the West Bank. The study sample was composed of 17 such companies located in the Hebron Governorate. The researcher used a purposive sampling method and distributed 56 questionnaires to the study population, receiving a 100% response rate. Additionally, structured interviews were conducted with eight companies, including five board of directors' presidents and four executive directors. A descriptive-analytic approach was used to achieve the study's objectives. The study found that the family-owned companies under examination had a strong determination to establish strategic orientations. Furthermore, there was a statistically significant relationship between strategic orientations and improved performance for these companies. The study recommended that companies carefully determine their strategic orientation for optimal benefit, and emphasized the importance of using the Balanced Scorecard dimensions for performance evaluation in family-owned companies, rather than relying solely on financial performance.

1. الفصل الأول الإطار العام للدراسة

❖ مُقدِّمة

❖ مُشكلة الدراسة

❖ فَرَضِيَّات الدراسة

❖ أَهمِّيَّة الدراسة

❖ أَهداف الدراسة

❖ حُدود الدراسة

❖ إنموذج الدراسة

❖ مُصطلحات الدراسة

1.1. مقدمة:

تُعبّر الإستراتيجية عن تصوّر مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها؛ وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (المبارك، 2017).

تُسهم الإستراتيجية كذلك بتعزيز قدرة المنظمة على الإستجابة للمتطلبات التي تواجهها تلك المنظمات من تهديدات أو مخاطر بيئية، حيث يرى (صقور، 2021) أنّ الشركات التي تنتهج فكراً إستراتيجياً تحقّق أهدافها بشكل أكبر ومتمايز عن تلك التي لا تنتهج، كما أنّها تساعد المنظمة على تهيئة بيئتها الداخلية من خلال تطبيق النظم المتكاملة مثل (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والإجراءات) مما يسهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية بكفاءة، وبالتالي إكسابها ميزة تنافسية.

إنّ العمل دون تخطيط إستراتيجي يصبح ضرباً من العبث وإهداراً للوقت. وبالتالي نعمّ القوضى والارتجالية، الأمر الذي يجعل تحقيق الهدف أمراً صعباً، وتبرز أهمية التخطيط في توقعاته للمستقبل وبالتالي فإنّ تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محدّدة. مما يفرض على متخذي القرار وضع الاحتياطات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل، وتكوين فكرة عما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة (أبو طه، وآخرون، 2020).

إنّ عملية التوجّه الإستراتيجي هي تلك الثقافة التي تقودها قناعة وقيم وأفكار القيادات الإدارية العليا في المنظمات والتي ينبغي على الإدارات أن تكون فعالة وكفؤة في بناء هذه العملية وثقافة التوجّه الاستراتيجي تركز على التحسين المستمر بصياغة وتنفيذ الخطط وتلبية احتياجات العاملين والقيام باتخاذ القرارات المرتكزة على المعلومات وتعزيز روح الفريق الواحد وإرساء الرؤية طويلة الأمد (الطه، 2021).

ويُعتبر التوجّه الإستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة حيث إنّ المسار الذي تسرشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجّعاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية. إذ إنّ التوجّه الإستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ما هي غاياتها، وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدّمها، وتفيدها في التعرف على بُنياتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبناها والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير (غنام، 2017).

يَرى (الحياصات و الشوابكة، 2021) أَنَّ للتَّوجُّهات الإستراتيجيَّة دورًا مُهمًا و جَوهريًا في تحسِين الأداء، حيثُ تتضمَّن التَّوجُّهات الإستراتيجيَّة مَجْموعَةً مِنَ القِيمِ وَالْمُعْتَقَداتِ الْمُتَواجِدَةِ في فِلسَفَةِ المُنظَّمَةِ تُساهم في تحسِين الأداء مِنْ خِلالِ التَّغْيِيرِ في الكِيفيَّةِ الَّتِي يَتِمُّ بِها تَنفيذُ الأَعْمالِ مِنْ خِلالِ قيامِ المُنظَّماتِ بِتَخْصِيسِ وَتَكْيِيفِ وَتَنسيقِ جَمِيعِ المَوارِدِ لِتَحقيقِ الأَهْدافِ.

تُعتَبَرُ سِياساتِ التَّوجُّهِ الإستراتيجيِّ مِنَ السِياساتِ التَّسْويقيَّةِ الهامَّةِ الَّتِي تَسْتخدِمُها المُنظَّماتُ لِتَعزِيزِ قُدْرَتِها التَّنافُسيَّةِ في الأَسْواقِ المَحَلِّيَّةِ وَالعَالَميَّةِ، باعْتِبارِ أَنَّ نَجاحَ الشَّرْكَةِ في وَضْعِ السِياساتِ، يَمْنَحُها قُدْرَةً عالِيَةً في تَخْطِيطِ المُنْتَجِ، مِمَّا يُعْطِياها مِيزَةً تَنافُسيَّةً، حَيْثُ يَصْغُبُ عَلى المُنافِسينَ مُحاكاتِها عَلى المَدَى القَصِيرِ مِمَّا يَزِيدُ مِنْ حَجمِ المَبِيعاتِ وَحِصَّةِ السُّوقِ، وَهَذا بِدَوْرِهِ يُعتَبَرُ حافِزًا لِلتَّخْطِيطِ لِقُرْصِ جَدِيدَةٍ لِتَطْويرِ الصِّناعَةِ (Arqawi, et al, 2019).

مِنْ خِلالِ ما سَبَقَ يُمكنُ القَوْلُ أَنَّ التَّوجُّهَ الإستراتيجيِّ هُوَ نُقْطَةُ البِدايَةِ وَالْفِلسَفَةُ الَّتِي تَقومُ عَلَياها المُنظَّماتُ لِلوَصولِ لأَعلى أداء، حَيْثُ تَرى أَنَّ ذلِكَ التَّوجُّهَ هُوَ الرُّويَّةُ المُسْتَقْبَلِيَّةُ الَّتِي تُمكنُ المُنظَّماتُ مِنْ وَضْعِ خِطَّتِها الإستراتيجيَّةِ وَفِقا لَها، خِطَّتِها التَّنفيذِيَّةُ، مُخَطَّطِ سَيرِ العَمَلِ، التَّوجُّهَ نَحْوَ السُّوقِ، وَسِياساتِ العَمَلِ بِدِقَّة. إِذْ تَرى أَنَّ وَضْعَ خِطَّةِ استراتيجيَّةٍ أَوْ تَحديدِ أَهْدافِ المُنظَّمَةِ دونَ تَحديدِ التَّوجُّهِ الإستراتيجيِّ لِتِلْكَ المُنظَّمَةِ، مِنَ المُمكِنِ أَنْ يُعيقَ أَوْ يُؤخِّرَ نَجاحِها، تَطَوُّرها، وَتَحقيقِها لِأَهْدافِها. كما تَرى أَيضًا أَنَّ التَّوجُّهَ الإستراتيجيِّ لِلْمُنظَّمَةِ عِبارَةٌ عَن صِورةِ واضِحَةِ المَعالمِ لِرِسمِ خارِطَةِ الطَّرِيقِ لِتِلْكَ المُنظَّمَةِ وَالسَّبيلِ الأَمثلِ لِتَحقيقِ مِيزَةٍ تَنافُسيَّةِ.

1.2. مُشكِلَةُ الدِّراسة:

أصبحتِ الإستراتيجيَّة صُرورةً لِلوفاةِ بِمُنطَلَباتِ العَمَلِيَّةِ الإِدارِيَّةِ السَّليمةِ في إِدارةِ المُؤسَّساتِ والشَّرْكاتِ، وَمِنْ خِلالِ عَمَلِ الباجِئَةِ في قِطاعِ الذَّهَبِ لِفَترَةٍ مِنَ الزَّمانِ لاحتَظَّتْ وَجودَ اِختِلافِ في التَّوجُّهاتِ الإستراتيجيَّةِ لِشَّرْكاتِ العائِليَّةِ العامِلةِ في قِطاعِ الذَّهَبِ في الصِّفَةِ العَرَبِيَّةِ، كما لاحتَظَّتْ وَجودَ عَلاقَةٍ بَينَ هَذِهِ التَّوجُّهاتِ، وَتَحسُّنِ الأداءِ لِتِلْكَ الشَّرْكاتِ.

يَرى بَعْضُ رُوادِ الأَعْمالِ أَنَّ نَجاحَ أَوْ فَشلِ الشَّرْكاتِ التِّجاريَّةِ مُرتَبِطٌ بِشَكلِ أُساسِيٍّ بِمفهومِ التَّوجُّهِ الإستراتيجيِّ لِتِلْكَ الشَّرْكاتِ، حَيْثُ يُساعدُ التَّوجُّهَ الإستراتيجيِّ الإِدارةَ عَلى اتِّخاذاِ القَراراتِ، كما يُساعدُ

على تكوين الموارد التنظيمية بشكلٍ فعّال حيث يُشير التوجّه الإستراتيجي إلى الطريقة التي تُؤدّى بها الأعمال (Alani E. , et al, 2019) .

لاحظت الباحثة من خلال عملها لفترة في قطاع الذهب وجود تفاوت في الأداء (المالي، العلاقات مع الزبائن، الموظّفين، التوسّع الجغرافي، النمو والتعلّم) للشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في الضفّة الغربيّة. حيث يُعتدّر الأداء محورًا أساسيًا لنجاح المؤسسات، كما يُمكن اعتباره أحد أهمّ العوامل إسهامًا في تحقيق أهداف المؤسسة (صالح، وآخرون، 2022). كما لا يُمكن تجاهل دور الشركات العائلية في الإقتصاد الوطني، فهي شريك أساسي في عملية التنمية الإقتصادية والاجتماعية. فقد أدت الشركات العائلية، ولا زالت تُؤدّي دورًا هامًا في الحركة الإقتصادية والتجارية (غلاب، وآخرون، 2020).

ترى الباحثة أنّ ذلك التفاوت في أداء الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب من الممكن أن يعود للتوجهات الإستراتيجية التي تتبناها إدارة تلك الشركات، وبعد مراجعة بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع، فإنّ مشكلة الدراسة تتمحور في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما علاقة التوجهات الإستراتيجية بتحسّن أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفّة الغربيّة؟ ويتفرّع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التوجهات والأهداف الإستراتيجية في قطاع الذهب بالضفّة الغربيّة؟
يتفرّع عن السؤال الأول الأسئلة الفرعية التالية:
أ. ما مدى تطبيق الأهداف الإستراتيجية في الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب بالضفّة الغربيّة؟
ب. ما واقع الشركات العائلية في قطاع الذهب بالضفّة الغربيّة؟
2. ما مستوى تحديد أبعاد التوجه الإستراتيجي (المنقبون، المدافعون، المحللون، المستجيبون) في قطاع الذهب بمحافظة الخليل؟
3. ما مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلّم) في قطاع الذهب بالضفّة الغربيّة؟

1.3. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية وتحسن أداء الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية، وتحسن الأداء المالي للشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية، وتحسن مستوى النمو والتعلم لأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية، وتحسن بعد العملاء لأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية، وتحسن العمليات الداخلية لأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، نوع العلاقة مع الشركة، عُمر الشركة، وعدد العاملين فيها) ذات علاقة بين التوجهات الإستراتيجية، وتحسن أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

1.4. أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من الناحية العلمية فيما يلي:

1. أصبحت التوجهات الإستراتيجية والقدرات اللازمة للعمل المبدع، تحتل أهمية خاصة في بيئة الأعمال التنافسية.
2. تُساعد التوجهات الإستراتيجية في إنجاز الأعمال بكفاءة في الوقت المناسب، وبشكل جيد بدلاً من إنجاز الأعمال في الوقت غير المناسب، وبهذا الصدد، فإنَّ مُتطلبات بيئة الأعمال الحالية

تحتاج إلى معرفة نوع التوجّه الإستراتيجي المناسب لإدارة البيئة الداخليّة والخارجيّة، والتغيّرات التي تطرأ عليها.

3. تظهر أهميّة تحديد الشركات لتوجهها الإستراتيجي من خلال استثمار العلماء الكثير من الوقت والجهد في دراسة تلك التوجهات، فقد أدرك هؤلاء العلماء أنّ كل شيء يتعلّق بالإستراتيجيّة حتى يحقق النّجاح يكون ذا توجّه إستراتيجي.

بينما تظهر أهميّة هذه الدّراسة من النّاحية العمليّة فيما يلي:

1. يعتبر تحديد التّوجه الإستراتيجي حجر الأساس لنجاح الشركات، كونه يعطي مخططا للمسار الذي ستسير به تلك الشركات.
2. تركيز الشركات العائليّة العاملة في قطاع الذهب في الصّفة الغربيّة على الأداء التنظيمي والفردية فيها من خلال تحديد توجهها الإستراتيجي.
3. دعم تحقيق الأهداف الإستراتيجيّة وتحسين الأداء للشركات العائليّة في الصّفة الغربيّة بشكل عام، وشركات قطاع الذهب بشكل خاص.
4. حصول الشركات صاحبة القدرة على تحديد التّوجه على ميزة تنافسيّة تميّزها عن منافسيها.
5. قال تعالى [جَنَاتٌ عَدْنٍ يَدْخُلُونَهَا يُحَلُّونَ فِيهَا مِنْ أَسَاوِرَ مِنْ ذَهَبٍ وَلُؤْلُؤًا يَدْرُسُونَ فِيهَا حَرِيرٌ] (سورة فاطر: 33)، نظراً للأهمية الدّينيّة التي يحتلّها الذهب فطالما تمّ تقدير قيمته بسبب فوائده الإستثماريّة المميّزة وعلى الرّغم من أنّ الذهب لم يعد أساس نظام النّقد الدّولي، فقد استمرت مكانته كمعقل للإستقرار المادي؛ لذلك يُعتبر الذهب من أهمّ السّلع في الأسواق العالميّة العامّة، والسّوق الفلّسطيني خاصّة حيثُ يعدّ العمود الفقريّ للسّوق الفلّسطيني، نظراً للعلاقة الوثيقة بين قطاع الذهب وبقية القطاعات الإقتصاديّة في فلسطين، إذ يُعتبر الملاذ الآمن للإستثمار ومخزناً للقيمة، بصفتها سلعةً في البورصات يخضع لقانون العرض والطلب، ويتأثر بالأحوال الإقتصاديّة المختلفة، وارتفاع النّضج وانخفاض القوّة الشرائيّة للعمّلات يُؤدّي إلى تحويل الثّروات إلى ذهب؛ كي تكون في مأمّن كامل وضمّان للحفاظ على القوّة الشرائيّة.

1.5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. الهدف الرئيس التعرف إلى علاقة التوجّهات الإستراتيجية بتحسن أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.
2. التعرف إلى مستوى التوجّهات الإستراتيجية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.
3. التعرف إلى مدى تطبيق الأهداف الإستراتيجية للشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.
4. التعرف إلى واقع الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب بالضفة الغربية.
5. التعرف إلى مستوى تحديد أبعاد التوجّه الإستراتيجي (المنقبين، المدافعين، المحللين، المستجيبين) للشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.
6. التعرف إلى مستوى تطبيق الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب بالضفة الغربية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
7. التعرف إلى مستوى تحسن أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.
8. التعرف على الفروق في المتغيرات الديمغرافية بين علاقة التوجّهات الإستراتيجية، وتحسن أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.
9. العمل على دعم الإقتصاد الوطني عن طريق رفع وتحسين مستوى الأداء لتلك الشركات.

1.6. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: علاقة التوجّهات الإستراتيجية بتحسن أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على الشركات العائلية العاملة في الذهب في محافظة الخليل والبالغ عددها 17.

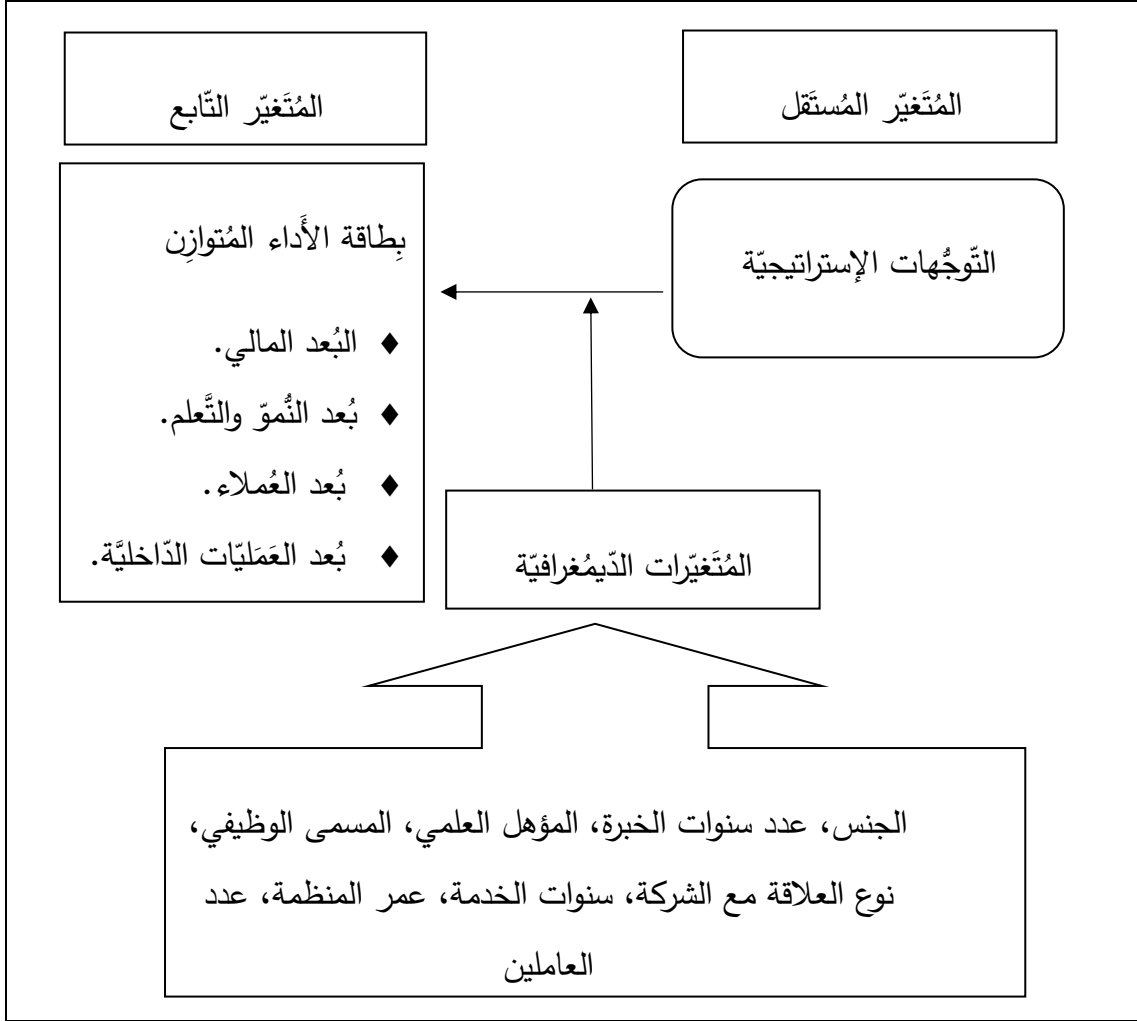
الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2022-2023م.

الحدود البشرية: الإدارة العليا للشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في محافظة الخليل.

1.7. إنموذج الدراسة ومتغيراتها:

المتغير المستقل التوجهات الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي والأهداف الإستراتيجية).

المتغير التابع أداء الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في الضفة الغربية مقياساً ببطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (النمو والتعلم، رضا العملاء، العمليات الداخلية، البعد المالي).



شكل رقم (1): متغيرات الدراسة

1.8. مُصطلحات الدّراسة:

التّوجّهات الإستراتيجية: هي فلسفة تنظيمية تعكس طموح واتجاهات المنظمة للوصول إلى أداء أعلى، وكيفية تأديتها الوظائف ضمن منظومة من القيم والمعتقدات، كما يمكن وصفه بالاستعداد أو التأهب الإستراتيجي المحدد (الحياسات و الشوابكة، 2021).

الأداء: الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها والأنشطة المتبّعة في المنظمة والغرض من النشاط، لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (بلباي و قيشي، 2022).

هو كل الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يصطح تنفيذها في كل الوحدات التنظيمية لتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية (حموش، 2020).

تقييم الأداء: هو قياس موضوعية حجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كمًا ونوعًا على شكل علاقة نسبية للوضعين القائم والمطلوب (صالح، وآخرون، 2022).

تحسين الأداء: هو التطور والزيادة في حجم أو مستوى أداء المؤسسة على أحد الأصعدة أو جميعها مثل الأداء المالي، تحسن مستوى أداء العاملين أو زيادة عددهم، رفع جودة العمليات الداخلية، زيادة الحصّة السوقية للمؤسسة (الباحثة).

بطاقة الأداء المتوازن: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تُقدّم للإدارة العليا صورة واضحة، شاملة، وسريعة لأداء المؤسسة من خلال أربعة أبعاد هي: البعد المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والبعد المستفيدين (النبهاني و الجرايدة، 2021).

الشركات العائلية: هي الشركات التي تُسيطر عائلة واحدة على القوة النصوبية فيها، أو التي يكون القرار فيها حكرًا على أفراد العائلة التي تمتلك معظم أسهم هذه الشركة (سفيان و الأزهر، 2020).

شركات الذهب: هي الشركات أو المصانع الموجودة في الضفة الغربية، والتي يعمل بها خمسة عشر عاملاً أو أكثر (الفلستينية، 2022).

دَمِغَ الذَّهَبِ: هُوَ خَتَمُ الْمَصَاغِ الذَّهَبِيِّ بَعْدَ تَصْنِيعِهِ، بِخَتَمِ مُدِيرِيَّةِ الدَّمِغَةِ التَّابِعَةِ لِوَزَارَةِ الْاِقْتِصَادِ
الْفِلَسْطِينِيِّ، بِحَيْثُ يَحْمِلُ هَذَا الْخَتَمُ عِيَارَ الْقِطْعَةِ الذَّهَبِيَّةِ وَوِزْنَهَا، كَمَا يُمَكِّنُ اعْتِبَارَ الدَّمِغِ مُؤَشِّرَ جَوْدَةِ
لِلْمُنْتَجَاتِ (مُدِيرِيَّةِ الدَّمِغَةِ، 2022).

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

❖ مُقدّمة

❖ التوجّهات الإستراتيجية

❖ الأداء

❖ الشركات العائلية

2.1. مُقدّمة

يتضمّن الفصل الثّاني للبحث التّعريف إلى مفهوم التّوجّهات الإستراتيجية، وأهميّة تلك التّوجّهات، كما يستعرض التّوجّهات الإستراتيجية الأربع حسب تصنيف (Miles and Snow) ومميّزات كل توجّه من تلك التّوجّهات، كذلك صفات الشّركات صاحبة كل توجّه، كما يتمّ التّعريف إلى مفهوم الأداء، أهميته، وأبعاده، يتمّ التّعريف أيضًا إلى عدّة نماذج لقياس الأداء، ومن ضمن تلك النماذج نموذج بطاقة الأداء المتوازن، الذي تبنته الدّراسة لقياس أداء الشّركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في الصّفة الغربية، إذ أنّ بطاقة الأداء المتوازن تعطي صورة واضحة وشاملة عن أداء الشّركات كونها لا تُركّز على الأداء المالي فقط لتقييم أداء الشّركة كما تفعل أنظمة القياس التّقليديّة، بل تعمل على تقييم أداء الشّركات من خلال قياس أربعة أبعاد (البعد المالي، العملاء، العمليّات الداخليّة، والنّمو والتّعلم)، وبذلك الوصول إلى تقييم صادق عن مستويات أداء الشّركة.

كما يتمّ التّعريف على مفهوم الشّركات العائليّة، مفهومها، وتاريخها، وأنواع تلك الشّركات، وفي نهاية الفصل يتمّ استعراض ما توصلت له آخر الدّراسات السّابقة العربيّة والأجنبيّة ذات الصّلة بمتغيرات البحث (التّوجّهات الإستراتيجية، الأداء).

2.2. المبحث الأول: التّوجّهات الإستراتيجية

تُعرف الإدارة الإستراتيجية بأنّها العمليّة التي تتضمّن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تُهدف إلى زيادة قيمة المنظّمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككلّ، فالإدارة الإستراتيجية تحرص على إرضاء العملاء وجذب المزيد منهم إلى المنظّمة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين، بالتالي زيادة في تحقيق الأرباح، كما تُستخدّم الإدارة الإستراتيجية في المنظّمات الحكوميّة والخدميّة وفي المنظّمات التي لا تُهدف إلى تحقيق الربح لزيادة رضاء المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها (صقور، 2021).

وبما أنّ التّوجّهات الإستراتيجية أحد أهمّ العلوم الإداريّة في وقتنا الحالي، يمكن القول أنّ تلك التّوجّهات أصبحت ضرورة حتميّة لمنظّمات الأعمال لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها؛ إذ إنّ التّوجّه الإستراتيجيّ حين يوضع بعناية يُساعد المنظّمات على تحقيق رؤيتها، وترى الباحثة أيضًا أنّ أفضل

خطة إستراتيجية لأي منظمة دون تحديد التوجه الإستراتيجي لتلك المنظمة لن يكون كافياً لنجاح تلك المنظمات، حيث من الممكن أن توصلها خطتها دون تحديد التوجه بدقة إلى المكان الخاطيء، أو قد تعمل على تنفيذ إستراتيجيتها بطريقة مجهدة، لذا فإن الباحثة تصف التوجهات الإستراتيجية باعتبارها خارطة طريق للمنظمة تساعد على تحقيق أهدافها، رسالتها، ورؤيتها بأقصر الطرق وأقل التكاليف.

2.2.1 مفهوم التوجه الإستراتيجي

يُعتبر التوجه الإستراتيجي من العوامل المهمة في بيئة الأعمال فهو نشاط يقود المنظمة لتحقيق أهدافها فأصبح من المهام الجوهرية للمدراء؛ لاتخاذ قراراتهم بصورة تضمن استمرارية المنظمة وضمان بقائها في الأسواق ومواجهة المتغيرات المختلفة في بيئتها الخارجية خاصة البيئة التنافسية (محمد، 2022).

فالقيادة والتوجهات الإستراتيجية كما يراها (اسماعيل و الراشد، 2021) هي المعيار الذي يُحدد نجاح أو فشل أي مؤسسة، فهي عملية تعليمية تعاونية مشتركة، تُسهم في دفع المؤسسة إلى الأمام.

كما يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه مجموعة من الخطط والإجراءات بعرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية المستقبلية (التخاينة، 2021).

وعرفها (قديمات، 2019) بأنها عملية يتم من خلالها تشكيل إستراتيجية للمنظمة وصياغتها من خلال مجموعة من الإستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها، بحيث يمتد بالرؤية للمستقبل، وابتكار الإستراتيجيات التي تحقق أهدافها.

التوجهات الإستراتيجية: عبارة عن رؤية مستقبلية مُجمعة تتضمن مفهوم المبادرة، تُركّز على الكفاءة والفعالية والتعاون، وتوظيف الخبرات المتنوعة من خلال التعلم ومساعدة جميع الموظفين على فهم أهداف التخطيط الإستراتيجي المطلوب تحقيقها والمكانة السوقية التي ترغب الشركات في الوصول إليها، وتصميم خطة عمل تُركّز على المستقبل تُساعد من خلالها الشركات على تحقيق أهدافها بإدارة مخاطر متميزة واستعداد للتعامل مع متغيرات بيئة الأعمال، وتتناسب مع التوجه الإستراتيجي لهذه الشركات (Farajallah, et al, 2018).

التَّوَجُّهُ الإستراتيجيُّ هُوَ المَبْدَأُ التَّوَجِيهِيُّ الَّذِي يُؤَثِّرُ عَلَى التَّسْوِيقِ المُوَسَّسِي وَأَنْشِطَةِ صِيَاغَةِ الإستراتيجيَّةِ، كَمَا تَعَكِّسُ التَّوَجُّهَاتُ الإستراتيجيَّةُ لِلشَّرْكَةِ سُلُوكِيَّاتِ قِيَمَةٍ ذاتِ أَدَاءٍ مُمْتَازٍ، وَتَعْمَلُ كَذَلِكَ عَلَى تَرْسِيخِ قِيَمٍ وَمَعْتَقَدَاتٍ مُتَجَدِّدَةٍ فِي الشَّرْكَةِ (Tseng, Chang, & Chen, 2021).

بَيْنَمَا يُمَكِّنُ اعْتِبَارَ التَّوَجُّهُ الإستراتيجيُّ كَمَا يَرَاهُ (بكر، 2019) بِأَنَّهُ المُهْمَةُ الأُولَى بِالنِّسْبَةِ لِمُنْظَمَةِ الأَعْمَالِ؛ مِنْ أَجْلِ مُمَاحَقَةِ التَّطَوُّرَاتِ وَالتَّغْيِيرَاتِ فِي بِيئَةِ الأَعْمَالِ، وَمَا تَطَلَّبُهُ مِنْ ضَرُورَةِ تَخْطِيطِ عَمَلِيَّاتِ التَّأَقُّمِ المُسْتَمِرِّ لِلْمُنْظَمَاتِ وَتَوَجِيهِهَا.

يُرَكِّزُ التَّوَجُّهُ الإستراتيجيُّ عَلَى الإستراتيجيَّاتِ الَّتِي تُوجِّهُ أَنْشِطَةَ المُنْظَمَةِ نَحْوَ السُّلُوكِ السَّلِيمِ الَّذِي يُمَكِّنُهُمْ مِنَ الاسْتِمْرَارِيَّةِ؛ إِذْ إِنَّ فَهْمَ أبعادِ التَّوَجُّهُ الإستراتيجيِّ يُعْطِي المُنْظَمَةَ القُدْرَةَ عَلَى التَّعَامُلِ مَعَ التَّغْيِيرَاتِ البيئيَّةِ الدَّاخِلِيَّةِ وَالخَارِجِيَّةِ المُتَقَلِّبَةِ بِاسْتِمْرَارٍ، مِمَّا يُكْسِبُهَا مِيزَةً تَنَافُسِيَّةً؛ كَوْنَهَا تَبَنَّتْ فِلْسَفَةً تُوجِّهُ سُلُوكَهَا فِي العَمَلِ. (Purity, et al, 2020).

التَّوَجُّهَاتُ الإستراتيجيَّةُ: هِيَ عِبَارَةٌ عَنِ الكَيْفِيَّةِ الَّتِي سَيِّمُ بِوِاسِطَتِهَا إِنْجَازَ الأَهْدَافِ الإستراتيجيَّةِ، وَتَسْعَى إِلَى تَنْظِيمِ العُنَاصِرِ الإِيجابِيَّةِ لِلْكَفَافَةِ التَّشْغِيلِيَّةِ لِلْمُوَسَّسَةِ فِي نَفْسِ الوَقْتِ الَّذِي تُؤَدِّي فِيهِ إِلَى تَقْلِيلِ العُنَاصِرِ السَّلْبِيَّةِ المُحِبِطَةِ لِعَمَلِهَا. إِنَّ التَّوَجُّهَاتُ الإستراتيجيَّةُ يَجِبُ أَنْ تُوجِّهَ إِلَى الأَهْدَافِ الإستراتيجيَّةِ، وَيَجِبُ أَنْ تَخْدَمَ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ عَمَلِيَّةَ إِنْجَازِهَا (زكرياء، 2021).

عَادَةً مَا تَبْدَأُ مَرَاجِلُ الإِدَارَةِ الإستراتيجيَّةِ وَعَمَلِيَّاتُهَا بِتَحْدِيدِ تَوَجُّهَاتِهَا الإستراتيجيَّةِ، الَّذِي يَنْطَلِقُ مِنْ نَتَائِجِ التَّفْكِيرِ الإستراتيجيِّ؛ لِيُحَدِّدَ مَعَالِمَ تَسْتَرِشِدِهَا بِهَا إِدَارَةُ المُنْظَمَةِ؛ لِتَحْدِيدِ خَارِطَتِهَا، وَحَرَكَتِهَا المُسْتَقْبَلِيَّةِ، وَيُمْكِنُ القَوْلُ إِنَّ التَّوَجُّهُ الإستراتيجيَّ أَهَمُّ مُرْشِدٍ لِلْمُنْظَمَةِ، وَيُعْتَبَرُ نَجَاحُهَا مَقْرُونٌ بِمَدَى قُدْرَتِهَا عَلَى تَحْدِيدِ هَذَا التَّوَجُّهُ بِكِفَافَةٍ، وَحَتَّى تَسْتَطِيعَ المُنْظَمَةُ التَّحْدِيدَ الدَّقِيقَ وَالتَّطْبِيقَ الصَّحِيحَ لِتَوَجُّهَاتِهَا الإستراتيجيَّةِ فَهِيَ تَحْتَاجُ إِلَى تَكَامُلِ مَوَارِدِهَا البَشَرِيَّةِ فِي مُخْتَلَفِ المُسْتَوَاتِ الإِدَارِيَّةِ حَتَّى تَضْمَنَ نَتَائِجَ إِيجابِيَّةً، وَتَتَفَادَى المَشَاكِلَ الَّتِي قَدْ تَظْهَرُ جَرَاءَ الخَطَأِ مِنْ تَوَجُّهَاتِهَا الإستراتيجيَّةِ (الباحثة).

مِنْ خِلالِ مَا سَبَقَ يُمكنُ القَوْلُ أَنَّهُ يَوجَدُ تَبَايُنٌ وَتَعَدُّدٌ لِوَجْهَاتِ النِّظَرِ حَوْلَ مَفْهُومِ التَّوَجُّهَاتِ الإستراتيجيَّةِ بَيْنَ المَفْكَرِينَ وَالبَاحِثِينَ، لِذَلِكَ تَرَى البَاحِثَةُ أَنَّ التَّوَجُّهَاتِ الإستراتيجيَّةِ جُزْءًا لَا يَتَجَرَّأُ مِنْ عَمَلِيَّةِ الإِدَارَةِ الإستراتيجيَّةِ لِأَيِّ مُنْظَمَةٍ، بِحَيْثُ تُعْتَبَرُ الخُطُوطُ العَرِيضَةُ الَّتِي تُسَاعِدُ المُدِيرِينَ فِي التَّفْكِيرِ وَالتَّعَلُّمِ وَالعَمَلِ عَلَى تَنْفِيزِ وَتَحْقِيقِ الأَهْدَافِ الإستراتيجيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ، كَمَا يُسَاعِدُ المُنْظَمَاتِ عَلَى اخْتِيَارِ

اتجاهها المُستقبلي وتحليل موقِعها التنافسي، كما يُمكنُ كلُّ فردٍ من معرفة التَّوجُّه الإستراتيجي للمنظمة التي يعمل بها وتبني توجُّهاتها.

وقد أوردَ (قديمات، 2019) عددًا من الفوائد التي تعود على المنظمات التي تتبنى التَّوجُّه الاستراتيجي، وهي:

1. تطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل والتميز في الأداء المالي.
2. جعل المديرين أكثر استجابةً ووعيًا بظروف البيئة ومتغيراتها.
3. التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة إستراتيجيًا، والمُساهمة في حلِّ القضايا التي تواجه المنظمات.
4. الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمة.
5. تحديد التَّوجُّهات المُستقبلية للمنظمة، وتنمية عادات التفكير والتخطيط للمستقبل.
6. توحيد الجهود نحو أهدافٍ وغاياتٍ واحدةٍ؛ لتحقيق الأهداف والتَّوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

2.2.2. أهمية التَّوجُّه الإستراتيجي:

تسعى المنظمات لتحديد توجُّهها الإستراتيجي؛ ليكون ذلك التَّوجُّه بمثابة الابن البار لتلك المنظمات، ومن هنا تكمن أهمية التَّوجُّه الإستراتيجي على اعتباره حجر الأساس؛ لنجاح تلك المنظمة كما تراه الباحثة، من خلال التركيز على المبادئ التَّوجيهية التي تُمكنها من عملية صنع القرار، كونه يُعطي مخططًا واسع النطاق للمسار الصحيح الذي ستسير به؛ للوصول إلى تحقيق رؤيتها وإكسابها ميزة تنافسية.

يُعد التَّوجُّه الإستراتيجي نظامًا متكاملًا في بيئة الأعمال الديناميكية للاستجابة السريعة لحاجات العملاء المتغيرة في ظلِّ بيئةٍ طابعها المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق، كما أصبح للتَّوجُّه الإستراتيجي أهمية متزايدة في منظمات الأعمال بمختلف أنواعها؛ لتأثيره الإيجابي على نمو المنظمة وبقائها وتقدُّمها (المواضية و أبو قاعود، 2022).

كذلك يعتبر التوجه الإستراتيجي من الأدبيات المتعلقة بأداء الشركة، كما يُعتبر الاتجاه الذي تتفّده الشركة لخلق السلوكيات المناسبة للأداء المتفوق المستمر للأعمال التجارية، مما يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية على الآخرين (Uzoamaka, et al, 2020).

وتظهر أهمية التوجه الاستراتيجي كذلك في استئثار العلماء الكثير من الوقت، المال، والطاقة في دراسة التوجهات الإستراتيجية في مجالاتٍ عدّةٍ مثل التسويق، قيادة الأعمال، المحاسبة، الإدارة العامة، والإدارة إلى التوجه الاستراتيجي. فقد أدرك هؤلاء العلماء أنّ كل شيءٍ يتعلّق بالإستراتيجية حتى يُحقّق النجاح، يكون ذا توجهٍ استراتيجي (Uzoamaka, et al, 2020).

أكّدت العديد من الدراسات على أهميّة ودور التوجه الإستراتيجي للمنظمات وتأثيره على أدائها وعلى ميزات التنافسية وحصتها السوقية، لذا فإنّ التوجه الإستراتيجي كما تراه (محمد، 2022) يسهم في:

- تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة.
- التركيز على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجياً.
- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى.

كما تتجلى أهمية التوجه الاستراتيجي حسب (حسن، 2020) في:

- تطوير الأداء المالي المتميز والكلي وتحسينه عن طريق جعل المديرين أكثر استجابةً.
- توحيد جميع الجهود والإدارات وتآلفها نحو أهداف وغايات واحدة للمنظمة.
- تعدّ مصدرًا بارزًا في تحقيق الأداء الأفضل والميزة التنافسية.

يؤكد (التخاينة، 2021) على أهميّة التوجه الإستراتيجي للمنظمات بشكل عام وللموارد البشرية بشكل خاص؛ إذ يرى أنّ أهميّة تلك التوجهات تتركز في:

- التركيز على الأداء التنظيمي والفردية.
- تطوير أداء العاملين وتنميتهم وتأهيلهم.
- تؤدي دورًا أساسيًا في نجاح العمليات الإدارية.
- تعمل على تحسين دور إدارة الموارد البشرية.
- دعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتشجيعها للمنظمة.

يَعْتَقِدُ (غنام، 2017) أَنَّ هُنَاكَ الْعَدِيدَ مِنَ الْأُمُورِ الَّتِي زَادَتْ مِنْ أَهْمِيَّةِ التَّوَجُّهَاتِ الْإِسْتِرَاتِيغِيَّةِ، وَدَفَعَتْ الدِّرَاسَاتِ وَالْبُحُوثَ لِلتَّرْكِيزِ عَلَى دِرَاسَةِ التَّوَجُّهِ الْإِسْتِرَاتِيغِيِّ وَعِلَاقَتِهِ مَعَ أَدَاءِ الْمُنْظَمَاتِ، وَمِنْ بَيْنِ هَذِهِ الْأُمُورِ كَمَا وَصَفَهَا:

- يُمَثِّلُ التَّوَجُّهُ الْإِسْتِرَاتِيغِيَّ رَغْبَةَ الْمُنْظَمَةِ فِي الْحُصُولِ عَلَى مِيزَةٍ تَنَافُسِيَّةٍ تُمَيِّزُهَا عَنِ مُنَافِسِيهَا فِي السُّوقِ، مِنْ خِلَالِ الْإِسْتِعْدَادِ لِكِتْشَافِ وَتَطْوِيرِ الْكِفَآءَاتِ، الْمُنْتَجَاتِ، وَالْأَسْوَاقِ.
- يَسْتَنِدُ التَّوَجُّهُ الْإِسْتِرَاتِيغِيَّ إِلَى فَهْمٍ، إِدْرَاكٍ، وَتَفْسِيرِ الْبِيئَةِ الدَّاخِلِيَّةِ وَالخَارِجِيَّةِ، حَيْثُ يُرَكِّزُ عَلَى تَخْصِيصِ الْمَوَارِدِ؛ لِتَنْمِيَةِ ثَرْوَةِ الْمُسَاهِمِينَ فِي الْمُنْظَمَةِ عَلَى الْمَدَى الطَّوِيلِ بِاعْتِبَارِهِ الْهَدَفَ النِّهَائِيَّ لِلْمُنْظَمَاتِ.
- تَطَوَّرَ مَفْهُومُ الْإِسْتِثْمَارِ فِي مُنْظَمَاتِ التَّوَجُّهِ الْإِسْتِرَاتِيغِيِّ؛ لِتَبَعْدَى فِكْرَةَ الْإِسْتِثْمَارِ فِي الْمَوَارِدِ الْمَالِيَّةِ فَقَطْ، وَيَشْمَلُ الْمَوَارِدَ الْبَشَرِيَّةَ، وَرَأْسَ الْمَالِ الْفِكْرِيَّ.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التوجّهات الإستراتيجية تعمل على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المنظمة، وتعتبر سبباً رئيسياً لتباين مستويات الأداء، لذا فإنّها تساعد الشركات على تنفيذ خططها وتحقيق مستويات أداء متفوقة مقارنة بالمنافسين.

2.2.3. أنواع التَّوَجُّهَاتِ الْإِسْتِرَاتِيغِيَّةِ:

تَمَّ إِجْرَاءُ عَدَدٍ كَبِيرٍ مِنَ الْأَبْحَاطِ حَوْلَ أَنْوَاعِ التَّوَجُّهَاتِ الْإِسْتِرَاتِيغِيَّةِ بِشَكْلِ خَاصٍ وَالْقَضَايَا الْإِسْتِرَاتِيغِيَّةِ بِشَكْلِ عَامٍ، وَكَانَ تَصْنِيفُ مَايْلزِ أُنْدِ سَنُو (Miles and Snow) مِنْ أَهَمِّ الْأَنْمَاطِ الَّتِي جَذَبَتْ الْإِثْتِبَاهَ وَتَمَّتْ دِرَاسَتُهَا بِشَكْلِ مُكْتَفٍ فِي جَمِيعِ أَنْحَاءِ الْعَالَمِ، فَقَدْ رَكِّزَ هَذَا التَّصْنِيفُ بِشَكْلِ أُسَاسِيٍّ عَلَى تَأْثِيرَاتِ كِبَارِ الْمُدِيرِينَ عَلَى الْإِتْجَاهِ الْعَامِ وَرُؤْيَا الْمُنْظَمَةِ، كَمَا كَانَ مِنْ وَجْهَةٍ نَظَرِهِمْ أَنَّ الْإِسْتِرَاتِيغِيَّةَ مِنَ الْمُمْكِنِ أَنْ تُعَدَّلَ الْعِلَاقَةَ بَيْنَ الشَّرْكَةِ وَبِيئَتِهَا، صَنَّفَ مَايْلزِ أُنْدِ سَنُو (Miles and Snow) مُنْظَمَاتِ الْأَعْمَالِ إِلَى 4 فَنَاتٍ وَهِيَ: الْمُتَقَبِّبُ (Prospector) وَالْمُدَافِعُ (Defender) وَالْمُحَلِّلُ (Analyzer) وَالْمُفَاعِلُ (Reactor) (Alani E, et al, 2019).

1. إستراتيجية المُنقَّب (Prospector Strategy)

تسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية أن تكون "الأولى" في مجالات المنتجات والأسواق الجديدة، كما يمكن استخدامها كدليل للشركات للتعامل مع البيئة، وتركز بشدة على الابتكار والإبداع، الاستباقي أو المُنقَّب، وهو أكثر الأشكال التنظيمية ديناميكية. يعمل هذا النوع من التنظيم في بيئة تتميز بتغيرات سريعة وغير متوقعة، كما تستجيب المنظمة بسرعة للإشارات المبكرة المتعلقة بمجالات الفرص، وغالبًا ما تؤدي هذه الاستجابات إلى جولة جديدة من الإجراءات التنافسية. تميل ثقافة المُنقَّب إلى أن تكون المنظمة لامركزية بحيث يتمتع الموظفون بحرية الإبداع والابتكار من خلال واجبات ومسؤوليات كل منهم (Pramesti & Dananti, 2018).

يرى (قديمات، 2019) أن المُنقَّبين هم منظمات تميل إلى الابتكار والتجديد في توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، كما يمكن وصفها بأنها أكثر المنظمات مُغامرة في دخولها أسواق جديدة وطرح منتجات أو خدمات جديدة، حيث تتطلع المنظمات صاحبة التوجه المُنقَّب أو الاستباقي إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة، كما يشير هذا التوجه إلى قدرة المنظمة على استغلال الفرص البيئية المتاحة وتجريب التغييرات والإجراءات؛ لتحقيق القيادة في الأسواق العاملة بها.

بينما وصف (Hawrysz, 2020) المُنقَّبين، بأنهم منظمات التي تسعى أن تكون أول من يسوق منتجًا جديدًا، من خلال البحث باستمرار عن فرص السوق، والاستجابة للتغيرات البيئية الناشئة، كما أنهم مُستعدون لتوسيع أو تقليص أنشطتهم اعتمادًا على الفرص أو التهديدات التي يواجهونها، مُتخذين الابتكار مفتاحًا للنجاح والتطور.

منظمات التنقيب هي المنظمات التي تسعى باستمرار للبحث عن الفرص التي تظهر في السوق، كما تبحث عن الاستجابات الملائمة التي يمكن تقديمها للاتجاهات الناشئة في بيئة الأعمال (Alani, et al, 2019).

يرى (ذياب، 2021) أن اتباع المنظمة لاستراتيجية المُنقَّب (Prospector) يمنحها العديد من المزايا مثل:

- تواجده منافسة أقل على الموارد نظرًا لطبيعتها السباقية والريادية.
- توفير مستوى أعلى من الاستدامة.

- تقليل معدلات الفشل المُحتَمَلة.
- كَسَب عوائد مالية عالية كَوْن الشَّرِكَة تُواجه مُنافسة أقل.
- تَتَمَيَّز المواقف الإستراتيجية المُتميزة بِمَلامح مواردٍ نادرةٍ وَغَير قابِلةٍ لِلإستبدال وَغَير قابِلةٍ لِلتقليد.

2. إستراتيجية المُدافع (Defender strategy)

إستراتيجية تَنافُسيَّة تُركِّز فيها الشَّرِكَة على مُنتجاتها أو خَدَماتها الحاليَّة، وَتُحاول حِماية (بدلاً مِنْ توسيع) حِصَّتها في السُّوق مِنْ خِلال تَقديم جَوَدة عاليةٍ وَأَسعار مُنخَفِضة وَخَدِمة عُملاء قَوِيَّة (Alani E, et al, 2019).

الإستراتيجية الدِّفاعيَّة عندَ (Winarni& Poernamamawatie,2019) هي إستراتيجية تُركِّز على استِقرار السُّوق وَتَقديم حَظ إنتاجٍ لِمكانةٍ سُوقيَّةٍ مُحمَلة، كَمَا تَسعى لِلوُصول إلى مكانةٍ سُوقيَّةٍ يَصُعبُ اخْتِراقها مِنْ خِلال التُّركيز على الكفاءة التَّشغيليَّة، وَالتَّحكُّم في التَّكَلُفة لِحِفاظ على مِيزَتهم التَّنافُسيَّة.

تَعْمَل مُنظَّمات الأُسلوب الدِّفاعيِّ بالدِّفاع عَن مُنتجاتها عَن طَريق الأُسلوب التَّكنولوجي الَّذي تَتَّبِعُه وَالعَلامات التَّجاريَّة وَتَصوُّرات الرِّبائِن، كَمَا وَتَسْتَعْمِل هذه المُنظَّمات إستراتيجياتٍ مُعيَّنة للدِّفاع عَن التَّكنولوجيا الأَساسيَّة لها، وَأَسواق مُنتجاتها مِنْ خِلال تَغْنِيَة تَقليل التَّكَلُفة بَدَلاً مِنْ تَحقيق الكفاءة التَّشغيليَّة في العَمَل (حسن، 2019).

تُحَقِّق الشَّرِكات الدِّفاعيَّة مَزايا تَنافُسيَّة مِنْ خِلال التُّركيز على السُّوق وَالْمُنتجات الحاليَّة، لِذا فَهَم يَحْمَلون الحَدَّ الأَدنى مِنْ دَرَجَة عَدَم اليَقين بِالْمُقارَنَة مَعَ الشَّرِكات مِنْ الأَنواع الأُخرى (Alani E, et al, 2019).

كَمَا يَتَمَيَّز المُدافعون بِالتُّركيز على الكفاءة وَالجَوَدة وَتَخْفِيز التَّكاليف، في مُحاولَة لِحِفاظ على مُستَواها مِنْ خِلال المُحافظَة على التَّكاليف الفَعَّالة وَالْكَفاءة بَدَلاً مِنْ المُنتجات أَوْ الأَسواق الجَدِيدَة أَوْ الدُّخول في أَفكار جَدِيدَة قَد تَزِيد مِنْ التَّهديدات وَتُقلِّل الفُرص (حسن، 2019).

3. إستراتيجية المُحلِّل (Analyzer Strategy)

المُحلِّل هي المُنظَّمات التي نَقَع في مُنتَصَف الطَّرِيق بَيْن المُنقَّبِين والمدافِعِين، بِحَيْث تُعْتَبَر مَزِجًا مُرَكَّبًا تَظْهَر فِيهِ خِصَائِصُ كِلَا الاسْتِراتِيجِيَتَيْنِ، إِذ يَعْمَلُ المُحلِّلُون عَلَى تَوْسِيعِ نِطاقِهِم وَالوُصُولِ إِلَيْهِ مِنْ خِلالِ المُحرِّكِ الأَوَّلِ بِسُرْعَةٍ مَعَ الاعْتِمَادِ عَلَى مَكَانَةِ قُوَّةٍ فِي عَدَدٍ قَلِيلٍ مِنْ فِئَاتِ المُنتِجاتِ أَوْ الخِدْمَاتِ بَيْنَ نِوَاةٍ ثابِتَةٍ مِنَ العُمَلَاءِ (Hawrysz, 2020).

يَتَبَنَّى المُحلِّلُ بَعْضَ خِصَائِصِ المُنقَّبِينِ وَبَعْضَ خِصَائِصِ المدافِعِينِ، وَيُعْتَبَرُ هَذَا النَّمَطُ أَكْثَرَ رَسْمِيَّةً وَمُرَكِّبَةً مِنْ مُنظَّماتِ التَّوجُّهِ الاسْتِباتِيّ (المُنقَّبِينِ)، الَّذِي يَمِيلُ إِلَى التَّحْلِيلِ وَالتَّرْكِيزِ عَلَى الأَبْحَاثِ قَبْلَ اتِّخَاذِ أَيِّ قَرَارٍ. وَيُحَاوِلُ المُحلِّلُ الحِفاظَ عَلَى حَظٍّ ثابِتٍ وَمَحْدُودٍ مِنَ المُنتِجاتِ أَوْ الخِدْمَاتِ، إِنَّ اتِّبَاعَ هَذَا التَّوجُّهِ يُبَيِّنُ قُدْرَةَ المُنظَّمَةِ فِي الكَشْفِ عَنِ الأسبابِ الأَساسِيَّةِ لِلْمَشاكِلِ الَّتِي تَتَعَرَّضُ لَهَا، وَوَضْعَ الحُلُولِ المُناسِبَةِ وَالبَدِيلَةِ. وَإِنَّ لَدَى المُحلِّلِ قُدْرَةَ عَلَى الثَّبَاتِ أَوْ الاسْتِمراريَّةِ الدَّاخِلِيَّةِ فِي تَحْصِيسِ المَوارِدِ الشَّامِلَةِ وَالمُحافظَةِ عَلَى التَّماسُكِ الدَّاخِلِيِّ (حسن، 2019) كَمَا تَمِيلُ مُنظَّماتُ التَّحْلِيلِ إِلَى تَبَنِّيِ جَوْهَرِ تِكْنُولُوجِيِّ مُرْدُوجٍ قَادِرٍ عَلَى خِدْمَةِ حُقُولِ ثابِتَةٍ وَمُتَعَيِّرَةٍ، لِهذا السَّبَبِ تَتَمَتَّعُ تِلْكَ المُنظَّماتُ بِفِعالِيَّةٍ تَقْنِيَّةٍ (حفيظ، 2020).

يَرى (Alani E, et al, 2019) عَلَى الرِّغْمِ مِنْ أَنَّ مُنظَّماتِ المُحلِّلِ تَتَّخِذُ مَوْقِفًا فِي الفِترَاتِ الفاصِلَةِ، إِلاَّ أَنَّ فِيهَا مَلامِحَ مِنَ المدافِعِينِ وَالمُنقَّبِينِ، كَمَا تَحْرِصُ عَلَى اتِّبَاعِ حُطَى المُنقَّبِينِ، وَفِي الوَقْتِ نَفْسِهِ تَعْتَمِدُ عَلَى مَوْقِعِ مَرْنٍ فِي بَعْضِ الفِئَاتِ المُهمَّةِ مِنَ الخِدْمَةِ أَوْ المُنتِجِ فِي حالِ وُجُودِ نِوَاةٍ ثابِتَةٍ مِنَ العُمَلَاءِ. يَعِيشُ المُحلِّلُ بِالنَّقْلِ، وَيَأْخُذُ الأَفْكارَ النَّاجِحَةَ مِنَ المُنقَّبِ وَيَقْلِدُهَا، حَيْثُ يَتِمُّ نَقْلُ الاسْتِراتِيجِيَّةِ فَقَطْ إِلَى سِوَقٍ جَدِيدٍ أَوْ مُنتِجٍ جَدِيدٍ بَعْدَ نَجاحِها المُؤكَّدِ مِنْ قِبَلِ المُنقَّبِ. كَمَا يَعْمَلُ المُحلِّلُ فِي مَجالَيْنِ مِنْ مَجالَاتِ السِّوَقِ أَحَدَهُما مُستَقَرٌّ حَيْثُ يُؤكِّدُ عَلَى الكِفاءَةِ والأَخْرَ مُتَعَيِّرٌ حَيْثُ يَتِمُّ النِّشْجِيعُ فِيهِ عَلَى الابتِكارِ (Winarni & Poernamamawatie, 2019).

4. إستراتيجية المُفاعِلِ (المستجيبون Reactor Strategy)

فِي هَذِهِ الاسْتِراتِيجِيَّةِ لا تَمْتَلِكُ المُؤسَّساتُ أَيَّ اسْتِراتِيجِيَّةٍ تَطَّلِعُ لِلأَمَامِ أَوْ تَطْوِيرِيَّةٍ. لا تَأْخُذُ مُنظَّماتُ المُفاعِلاتِ زِمَامَ المُبادَرَةِ بَلْ تَتَفَاعَلُ مَعَ صُغُوطِ السِّوَقِ وَمُتَطَلِّباتِهِ، كَمَا أَنَّها لا تَحْتَوِي عَلَى مَجمُوعَةٍ مِنَ

الآليات التي تَسْمَحُ لَهَا بِالتَّفَاعُلِ مَعَ البِيئَةِ بِاسْتِمْرَارٍ، وَيَتِمُّ اتِّخَاذُ الإِجْرَاءَاتِ بِشَكْلِ أُسَاسِيٍّ بَعْدَ قَوَاتِ الأَوَانِ عِنْدَمَا يَكُونُ الحَدِثُ قَدْ حَدَثَ بِالفِعْلِ بِنَاءً عَلَى البَيَانَاتِ السَّابِقَةِ (Hawrysz, 2020).

المستجيبات كما يراها (Winarni & Poernamawatie, 2019) هي المنظمات التي لا تستخدم أي من الإستراتيجيات الثلاث السابقة بشكل صحيح، مما يؤدي إلى نتائج سلبية تجعلها مترددة في الالتزام بأي إستراتيجية مُحَدَّدة في المُسْتَقْبَلِ، فَهِيَ تَتَفَاعَلُ مَعَ التَّغْيِيرِ البِيئِيِّ، وَلا تُغَيِّرُ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةَ إِلا عِنْدَ الضَّغْطِ.

لذلك يرى (زكرياء، 2021) أن تلك المنظمات تتصف بإدارتها السيئة، وكذلك تفشل في تكوين الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لوضع رسالة للمنظمة، ومحاولاتها غير ناجحة لتعديل أو وضع إستراتيجيات تتلاءم مع طبيعة البيئة التي تعمل بها.

تُحَدِّدُ مَنظَّمَاتُ المَفَاعِلَاتِ أو المَسْتَجِيبُونَ دَرَجَةَ عَالِيَةٍ مِنْ ائْتِظَارِ كِبَارِ المُدِيرِينَ حَوْلَ الطَّرِيقَةِ الَّتِي يُمْكِنُهُمْ بِهَا الإِسْتِجَابَةُ لِلتَّغْيِيرَاتِ الَّتِي تَحْدُثُ فِي بِيئَتِهِمْ، وَقَدْ يَعمَلُ المَفَاعِلُ عَلَى التَّغْيِيرِ، وَلَكِنْ حِينَ تُلزِمُهُمُ البِيئَةُ بِالتَّغْيِيرِ (Alani E, et al, 2019).

تَقَعِرُّ الشَّرَكَاتُ التَّفَاعُلِيَّةُ إِلى إِسْتِرَاتِيجِيَّةٍ تَنَافُسِيَّةٍ، حَيْثُ لا يَكُونُ المُدِيرُونَ قَادِرِينَ عَلَى إِدْرَاكِ التَّغْيِيرِ، لِذَا فَهُمُ غَيْرُ فَعَالِينَ فِي الإِسْتِجَابَةِ لِمُتَطَلِّبَاتِ البِيئَةِ (Lumbantoruan, et al, 2020).

بِالنِّسْبَةِ لِلتَّوَجُّهَاتِ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ فِي القِطَاعِ العَامِ تَرَى (Hawrysz, 2020) أَنَّ المُنْقَبِينَ يَسْعَوْنَ لِزِيَادَةِ المِيزَانِيَّاتِ وَالرِّيَاذَةِ فِي تَطْوِيرِ مُنْتَجَاتٍ وَخِدْمَاتٍ جَدِيدَةٍ، فِيمَا يُرَكِّزُ المُدَافِعُونَ عَلَى الإِسْتِرَاتِيجِيَّاتِ مُنْخَفِضَةِ المَخَاطِرِ المُصَمَّمَةِ لِزِيَادَةِ كِفَايَةِ خِدْمَاتِهِمُ الحَالِيَّةِ، فِيمَا لا تَمْتَلِكُ المَفَاعِلَاتُ فِي القِطَاعِ العَامِ إِسْتِرَاتِيجِيَّةً خَاصَّةً بِهَا، لَكِنَّهَا تَنْتَظِرُ ائْتِظَارًا أَوْكِرَاهًا مِنَ القُوَى الخَارِجِيَّةِ.

أما بالنسبة للهياكل التنظيمية فيرى (Winarni & Poernamawatie) أن المنقبين يستخدمون هياكل غير رسمية ولا مركزية، بينما المدافعون تكون هياكلهم التنظيمية رسمية ولا مركزية، في حين يميّز الهيكل التنظيمي للمحللين بالتعقيد نتيجة التنوع الواسع في السوق الذي يعملون فيه.

ونظراً لأهمية التوجه الاستراتيجي وإسهاماته الكبيرة في المنظمات، وتعدد الأبحاث في أبعاد وأنواع التوجهات الاستراتيجية فقد رأى بعض الباحثين أنه من الممكن دراسة أنواع أخرى للتوجه الاستراتيجي كالتوجه نحو السوق، والتوجه نحو التعلم، التوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي. مع الأخذ بعين

الاعتبار أن نوع المنظمة، وبيئتها الداخلية والخارجية، مجال تخصصها، والية تنفيذ عملها تلعب دوراً جوهرياً في تلك الأبعاد، وبناءً على ذلك يرى (الحيصات و الشوابكة، 2021) أن أبعاد التوجه الإستراتيجي يكون كمايلي:

- **التوجه نحو السوق:** تُركّز المنظمات في هذا البعد على إيجاد قيمة مُميّزة للعملاء، والعمل على تحقيق الأداء المتميز بشكلٍ مستمرٍ للمنظمات، مما يجعلها أكثر وعياً وإدراكاً لاحتياجات العملاء لإرضائهم وكسبهم.
 - **التوجه الريادي:** أي الاستراتيجية التي تدفع المنظمات إلى تبني المبادرة ودخول الأسواق الجديدة.
 - **التوجه نحو التعلم:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والدراسة المستمرة لبيئة المنظمة لخلق واستغلال أنواع المعرفة كافة وتطبيقها في ممارسات المنظمة في سبيل الوصول إلى الميزة التنافسية، من خلال الحصول على معلومات حول حاجات العملاء، وتغييرات السوق، وتحركات المنافسين. بالإضافة إلى تطوير منتجات جديدة تُعزز ميزتها التنافسية في السوق.
 - **التوجه نحو التكنولوجيا:** يُمثل هذا التوجه ميل المنظمة لإنتاج أو استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير المنتجات وابتكارها، من منطلق تفضيل العملاء للمنتجات المتطورة تقنياً، حيث تعمل المنظمات ذات التوجه التكنولوجي على تعزيز ثقافتها بين الموظفين كافة وتُعطي أهمية كبرى للبحث والتطوير.
 - **التوجه نحو التكلفة:** تُركّز المنظمة خلال التوجه نحو التكلفة على الكفاءة في أجزاء سلسلة القيمة كافة، فالتكلفة المنخفضة تعني إمكانية تحقيق أرباح أعلى، كما أن انخفاض التكاليف الحالية يؤدي إلى انخفاض التكلفة في المستقبل.
- أما بالنسبة (المواضية و أبو قاعد، 2022) فقد كانت أبعاد التوجه الاستراتيجي على النحو التالي:
- **التوجه الريادي:** يُعتبر التوجه الريادي أحد أهم الأبعاد الإدارية في الأدب الاستراتيجي، مما جعل المنظمات سباقاً لتبنيه وتطبيقه عملياً، على اعتبار أن التوجه الريادي هو التوجه الحاسم الذي يؤثر على بقاء المنظمة ونجاحها.
 - **التوجه نحو السوق:** يهتم هذا التوجه بدراسة السوق ومُتطلبات وحاجات العملاء، مما يمكن المنظمة من تحليل السوق ومتابعة كافة مُتجدّاته والاستجابة لها، وبالتالي اكتساب المنظمة ميزة

تَنَافُسِيَّةٍ مِنْ خِلَالِ اسْتِغْلَالِ الْفُرْصِ وَطَرَحِ مُنْتَجَاتٍ تَتَنَاسَبُ مَعَ احْتِيَاجَاتِ الْعُمَّالِ، كَمَا يُمَكِّنُ اعْتِبَارَهُ طَرِيقًا لِتَحْقِيقِ الرِّيَادَةِ الْمُنْتَظَمَةِ.

- **التَّوَجُّهُ التَّكْنُولُوجِيّ:** تُعْتَبَرُ مُوَاكِبَةُ التَّغْيِيرِ التَّكْنُولُوجِيّ الْمُسْتَمِرِّ مِنْ أَعْظَمِ التَّحَدِّيَّاتِ التَّنَافُسِيَّةِ الَّتِي تُوَاجِهُ إِدَارَةَ الْمُنْتَظَمَاتِ، لِذَا فَإِنَّ الاسْتِجَابَةَ السَّرِيعَةَ لِقَضَايَا الْإِبْتِكَارِ، يُعَزِّزُ مِنْ قُدْرَتِهَا عَلَى مُوَاكِبَةِ التَّغْيِيرَاتِ التَّكْنُولُوجِيَّةِ، وَاخْتِيَارِ الْأَسَالِيبِ الْحَدِيثَةِ، مِمَّا يُحَقِّقُ لَهَا التَّمَيُّزَ الْمَعْرِفِيَّ وَالتَّكْنُولُوجِيّ.

قَدْ اتَّفَقَ كُلٌّ مِنْ (مُحَمَّدٍ، 2022) (حَمَادِي، 2020) عَلَى أَنَّ أَبْعَادَ التَّوَجُّهَاتِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ عِبَارَةٌ عَنِ بَعْضِينِ هُمَا:

- **التَّوَجُّهُ الْإِسْتِرَاطِيّ الْاسْتِبَاقِيّ:** وَهُوَ عِبَارَةٌ عَنِ قُدْرَةِ الْمُنْتَظَمَةِ عَلَى تَوَقُّعِ احْتِيَاجَاتِ وَرَغَبَاتِ الزَّيَّائِنِ الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ، وَتَحْوِيلِهَا إِلَى فُرْصٍ جَدِيدَةٍ وَالاسْتِجَابَةَ لَهَا قَبْلَ غَيْرِهَا مِنَ الْمُنْتَظَمَاتِ الْآخَرَى.
- **التَّوَجُّهُ الْإِسْتِرَاطِيّ الْإِبْدَاعِيّ:** وَهُوَ الْأَفْكَارُ وَالْمُمَارَسَاتُ الَّتِي يُقَدِّمُهَا الْمُدِيرُونَ وَالْعَامِلُونَ، وَالَّتِي تَقْضِي إِلَى إِجَادِ عَمَلِيَّاتٍ إِدَارِيَّةٍ جَدِيدَةٍ، وَطُرُقٍ وَأَسَالِيبٍ أَكْثَرَ كَفَاءَةً، وَفَاعِلِيَّةً فِي انْجَازِ أَهْدَافِ الشَّرِكَاتِ وَالْمُؤَسَّسَاتِ وَأَكْثَرَ هِمَّةً لِلْمَجْتَمَعِ.

كَمَا أَكَّدَا عَلَى أَنَّ التَّوَجُّهُ الْإِبْدَاعِيّ لَا يَقْتَصِرُ عِنْدَ فِكْرَةِ تَطْوِيرِ مُنْتَجَاتٍ أَوْ تَقْدِيمِ تَكْنُولُوجِيَا جَدِيدَةٍ، بَلْ يَشْمَلُ أَشْكَالَ مُخْتَلَفَةً مِنْهَا:

- الْإِبْدَاعُ التَّكْنُولُوجِيّ الَّذِي يَظْهَرُ مِنْ خِلَالِ الْجُهُودِ الْبَحْثِيَّةِ وَالْهَنْدَسِيَّةِ الَّتِي تَهْدَفُ إِلَى تَطْوِيرِ مُنْتَجَاتٍ أَوْ تَقْدِيمِ خَدَمَاتٍ الْكُتْرُونِيَّةِ.
- الْإِبْدَاعُ السَّلْعِيّ التَّسْوِيقِيّ الَّذِي يَتَضَمَّنُ دِرَاسَةَ السُّوقِ وَتَصْمِيمَ الْمُنْتَجِ، وَالْإِبْتِكَارَ فِي الْإِعْلَانِ، وَالتَّرْوِيجِ بِالإِضَافَةِ إِلَى إِجَادِ طُرُقٍ جَدِيدَةٍ فِي إِصَالِ الْمُنْتَجَاتِ إِلَى الزَّيَّائِنِ.
- الْإِبْدَاعُ الْإِدَارِيّ الَّذِي يَبْحَثُ عَنِ الْجَدِيدِ فِي نِظْمِ الْإِدَارَةِ وَالرَّقَابَةِ وَالْبِنَاءِ التَّنْظِيمِيّ، كَمَا يَنْبَغِي الْإِتِّجَاهَاتِ الْحَدِيثَةِ فِي الْإِدَارَةِ وَيُطَبِّقُهَا.

بِنَاءً عَلَى الْقَرَأَاتِ السَّابِقَةِ لِأَنْوَاعِ التَّوَجُّهَاتِ الْإِسْتِرَاطِيَّةِ يُمْكِنُ الْقَوْلُ أَنَّ الْمُنْقَبِينَ يَمْنَحُونَ مُوظَّفِيهِمُ الْحُرِّيَّةَ التَّامَّةَ لِلإِبْدَاعِ وَالْإِبْتِكَارِ، كَوْنِ إِسْتِرَاطِيَّةِيَّتِهِمْ تُرَكِّزُ عَلَى الْإِبْتِكَارِ وَالإِبْدَاعِ بِهَدَفِ جَذْبِ الْعُمَّالِ وَكَسْبِ وَلَايَتِهِمْ، بَيْنَمَا تَتَمَيَّزُ الْمَفَاعِلَاتُ بِعَدَمِ وُجُودِ إِسْتِرَاطِيَّةِيَّةٍ مُتَمَاسِكَةٍ، وَعَدَمِ الْقُدْرَةِ عَلَى الْاسْتِجَابَةِ. كَمَا لَاحَظَتِ الْبَاحِثَةُ أَنَّ نُمُوَّ أَرْبَاحِ وَعَائِدِ مَبِيعَاتِ مُنْتَظَمَاتِ التَّنْقِيبِ أَعْلَى مِنَ الْمُدَافِعِينَ، بَيْنَمَا نِسْبَةُ تَوَازِيْعِ الْأَرْبَاحِ وَالْعَائِدِ عَلَى الْاسْتِثْمَارِ عِنْدَ الْمُنْقَبِينَ أَقْلٌ مِنَ الْمُدَافِعِينَ.

2.2.4. مزايا التَّوجُّه الإستراتيجي

مِن الصَّعْب تَحْقِيق التَّوْازُن بَيْن الأَهْدَاف التَّشْغِيلِيَّة وَالإِسْتِرَاتِيجِيَّة طَوِيلَةَ الأَجَل لِلْمُنْظَمَات بِدُون تَوَجُّه إِسْتِرَاتِيجِي مُنَاسِب، حَتَّى لَوْ كَانَت العَمَلِيَّات الدَّاخِلِيَّة فِي أَفْضَل حَالٍ إِلَى أَنَّ ذَلِكَ لَنْ يُؤَدِّي إِلَى النِّجَاح، لِذَا يُمْكِن القَوْل أَنَّ تَحْدِيد التَّوَجُّه الإِسْتِرَاتِيجِي بِدِقَّة يَمْنَحُ المُنْظَمَةَ مَزَايَا عَن غَيْرِهَا مِنَ المُنْظَمَات مِمَّا يَمْنَحُهَا مِيزَةً تَنَافُسِيَّةً وَقُوَّةً تَفَاوُضَ عَالِيَةً.

نَصَدَى العَدِيد مِنَ البَاحِثِينَ لِمَعْرِفَةِ أَثَرِ التَّوَجُّه الإِسْتِرَاتِيجِي عَلَى أَدَاءِ المُنْظَمَةِ، وَقَدْ خَلَصَت الدَّرَاسَات إِلَى أَنَّ المُنْظَمَات صَاحِبَةَ التَّوَجُّه الإِسْتِرَاتِيجِي تَرْتَقِي بِأَدَائِهَا، وَتَعْمَلُ عَلَى تَحْسِينِ مَوْقِعِهَا التَّنَافُسِي وَأَرْبَاحِهَا طَوِيلَةَ الأَجَلِ مُقَارَنَةً مَعَ المُنْظَمَات الَّتِي لَيْسَ لَهَا تَوَجُّه إِسْتِرَاتِيجِي، وَتَتَمَيَّزُ مُنْظَمَاتُ التَّوَجُّه الإِسْتِرَاتِيجِي عَن غَيْرِهَا مِنَ المُنْظَمَات بِعِدَّةِ مُمَيَّزَات، كَمَا وَصَفَهَا (زكرياء، 2021):

1. وُضُوح الرُّوْيَةِ المُسْتَقْبَلِيَّة: وُضُوح التَّوَجُّه الإِسْتِرَاتِيجِي لِلْمُنْظَمَةِ يُسَاعِدُهَا فِي تَوَقُّعِ الأَحْدَاثِ المُسْتَقْبَلِيَّة، أَوْ التَّنَبُّؤِ بِمَا سَتَكُونُ عَلَيْهِ بِنِيَّةِ المُنْظَمَةِ، مِمَّا يُسَاعِدُ عَلَى التَّعَامُلِ الفَعَّالِ مَعَهَا.
2. تَحْقِيقُ التَّفَاعُلِ البِيئِيِّ فِي المَدَى الطَّوِيلِ: يُمْكِنُ التَّوَجُّه الإِسْتِرَاتِيجِي الوَاضِحُ المُنْظَمَاتِ مِنَ تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا عَلَى المَدَى الطَّوِيلِ مِنْ خِلَالِ قَرَارَاتِهَا الإِسْتِرَاتِيجِيَّة الَّتِي تُسَاعِدُهَا عَلَى اسْتِغْلَالِ الفُرْصِ المُتَاحَةِ وَالحَدِّ مِنْ أَثَرِ المَخَاطِرِ البِيئِيَّة.
3. التَّخَصُّصُ الفَعَّالُ لِلْمَوَارِدِ وَالإِمْكَانِيَّاتِ: يُسَاعِدُ التَّوَجُّه الإِسْتِرَاتِيجِي المُنْظَمَةَ عَلَى تَوَجِيهِ مَوَارِدِهَا فِي الإِتِّجَاهِ الصَّحِيحِ عَلَى المَدَى البَعِيدِ.
4. الفُؤْدَةُ عَلَى إِحْدَاثِ التَّغْيِيرِ: إِذْ يَعْتَمِدُ التَّوَجُّه الإِسْتِرَاتِيجِي عَلَى مَوَارِدِ بَشَرِيَّةِ ذَاتِ فِكْرٍ إِجْبَابِيٍّ، وَقُدْرَةِ عَلَى مُوَاجَهَةِ التَّحْدِيَّاتِ، وَالرَّغْبَةِ فِي تَطْوِيرِ وَاقِعِ المُنْظَمَةِ إِلَى الأَفْضَلِ.
5. تَدْعِيمُ المَرْكَزِ التَّنَافُسِيِّ: تَنْجَحُ المُنْظَمَاتُ الَّتِي تَعْتَنِقُ الفِكْرَ الإِسْتِرَاتِيجِي فِي بِنَاءِ مَزَايَا تَنَافُسِيَّةٍ نَتِيجَةً فَهْمِهَا لِبِيئَتِهَا الخَارِجِيَّة، وَاسْتِغْلَالِ الفُرْصِ، مِمَّا يُؤَدِّي إِلَى تَنْمِيَةِ مَوَارِدِهَا الدَّاخِلِيَّة الَّتِي تُمَكِّنُهَا مِنْ اسْتِغْلَالِ هَذِهِ الفُرْصِ بِطَرِيقَةٍ تَعُوقُ مُنَافِسِيَّهَا.

تُسَهِّمُ المُنْظَمَاتُ ذَاتُ التَّوَجُّهِ الإِسْتِرَاتِيجِيِّ بِالإِرتِقَاءِ فِي مُسْتَوَى فَاعِلِيَّةِ المُنْظَمَةِ مُقَارَنَةً بِالمُنْظَمَاتِ الَّتِي لَيْسَ لَهَا تَوَجُّه إِسْتِرَاتِيجِيٍّ، وَيُمْكِنُ إِجْبَازَ الفَوَائِدِ المُتَحَقِّقَةِ مِنْ تَحْدِيدِ التَّوَجُّهِ الإِسْتِرَاتِيجِيِّ لِلْمُنْظَمَاتِ كَمَا تَصَفَّهَا (حَسَن، 2020) بِالآتِي:

1. يُسَاعِدُ عَلَى الفَهْمِ العَمِيقِ لِلتَّغْيِيرَاتِ البِيئِيَّةِ وَأَثَرِهَا عَلَى أَدَاءِ المُنْظَمَةِ.

2. امتلاك الإدارة العليا لتصور إستراتيجي بعيد المدى يُساعدُها في إيجاد حلول للقضايا التي تواجه المنظمة.

3. تزيد من قوة المنظمة على تحديد الأبعاد الإستراتيجية المؤثرة على نتائجها التنظيمية.

4. التركيز على الجوانب الأهم، وذات الأولوية الأعلى إستراتيجيًا.

كما يؤكد (بكر، 2019) على أن للتوجه الإستراتيجي العديد من الفوائد، أهمها:

- يُساعد التوجه الإستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة إستراتيجيًا، كما يُساهم في حل القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمات.
- تحقيق الفهم الجيد لأهداف وسياسة المنظمة.

تصدى العديد من الباحثين لمعرفة أثر التوجه الإستراتيجي على أداء المنظمة، وقد خلصت الدراسات كما لاحظت الباحثة أن المنظمات صاحبة التوجه الإستراتيجي ترتقي بأدائها وتعمل على تحسين موقفها التنافسي، وأرباحها طويلة الأجل مقارنة مع المنظمات التي ليس لها توجه إستراتيجي، حيث إن المنظمات صاحبة التوجه الإستراتيجي تُساعد موظفيها على الانخراط في عملية التخطيط كما تزيد من قدراتهم ومسؤولياتهم الإستراتيجية، كما أنها تتخذ قراراتها بصورة جماعية، ما يزيد من جودة وفعالية الخطط والتوجهات المختارة.

2.3. المَبَحَثُ الثَّانِي: الأَدَاءُ

2.3.1. مَفْهُومُ الأَدَاءِ

لَقَدْ أَصَبَحْنَا نَعِيشُ فِي عَالَمٍ مُتَسَارِعٍ وَمُتَعَدِّدِ الأَوْجُه، مِمَّا أَدَّى إِلَى إِحْدَاثِ تَغْيِيرَاتٍ فِي البِيئَاتِ الاجْتِمَاعِيَّةِ، الطَّبِيعِيَّةِ، والاِقْتِصَادِيَّةِ، تَبَعًا لِذَلِكَ فَتَدْرَجُ الأَدَاءُ التَّنْظِيمِيُّ مُتَقَلِّبًا، كَمَا أَصْبَحَتِ المُنْظَمَاتُ أَكْثَرَ تَعَقِيدًا، لِذَلِكَ تَتَطَلَّبُ التَّرْتِيبَاتُ الجَدِيدَةُ دَرَجَةَ أَعْلَى مِنَ الكَفَاءَةِ وَالفِكْرِ وَالتَّفَانِي مِنَ مَجْمُوعَةٍ وَاسِعَةٍ مِنَ المَوْظَفِينَ، حَيْثُ يُسَبِّبُ الأَدَاءُ الضَّعِيفُ إِعَاقَةَ فِي التَّكْيُفِ التَّنْظِيمِيِّ (Meesook, et al. 2022).

يُعْتَبَرُ الأَدَاءُ مُؤَشِّرًا مُهِمًّا يَدُلُّ عَلَى مُسْتَوَى فَعَالِيَّةِ المُنْظَمَاتِ وَتَقَدُّمِهَا بِشَكْلِ عَامٍ، إِذَا حَظِيَ بِاهْتِمَامِ البَاحِثِينَ فِي عِلْمِ الإِدَارَةِ؛ لِإِرتِبَاطِهِ بِدَوْرَةِ حَيَاةِ المُنْظَمَةِ فِي مَرَاجِلِهَا المُخْتَلِفَةِ، وَتَأثيرِهِ عَلَى نُموِّهَا وَبِقَائِهَا وَتَحْقِيقِ مُسْتَوِيَّاتِ اإنتاجِيَّةِ عَالِيَّةِ (الفقعاوي، 2017).

لِذَا يُمكنُ تَعْرِيفُ الأَدَاءِ بِأَنَّهُ الأَهْدَافُ الَّتِي تَسْعَى المَوْسَّسَةُ إِلَى تَحْقِيقِهَا، أَيَّ أَنَّهُ يَرْتَبِطُ بَيْنَ أَوْجُهِ النِّشَاطِ وَبَيْنَ الأَهْدَافِ الَّتِي تَسْعَى هَذِهِ الأَنْشِطَةُ إِلَى تَحْقِيقِهَا. كَمَا يُعَرَّفُ الأَدَاءُ بِأَنَّهُ اإنتِجَازُ الأَهْدَافِ التَّنْظِيمِيَّةِ بِاسْتِخْدَامِ المَوَارِدِ بِكَفَاءَةٍ وَفَاعِلِيَّةٍ (المبارك، 2017).

فالأَدَاءُ، كَمَا يَرَاهُ (عبد الرزاق، 2020) مِنَ المَوَاضِيعِ الَّتِي تَحْمِلُ فِي طَيَّابَتِهَا البُعدَ الإِستِراتِيجِيَّ لِديناميكيَّةِ العَمَلِ فِي سَبِيلِ تَحْقِيقِ أَهْدَافِ المُنْظَمَةِ، كَمَا يُعَدُّ المِقيَاسَ الَّذِي يُعْتَمَدُ عَلَيْهِ لِلكُمِّ عَلَى فَعَالِيَّةِ الأَفْرَادِ فِي المَوْسَّسَاتِ.

تَتَبَعُ أَهْمِيَّةُ الأَدَاءِ، كَمَا وَصَفَهَا (حموش، 2020) كَوْنَهُ مُؤَشِّرًا فَعَالًا كَفِيْلًا بِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ المُنْظَمَةِ وَرَفْعِ كَفَاءَتِهَا الإِنتِاجِيَّةِ، كَذَلِكَ فَإِنَّهُ حَاصِلَةٌ جَمِيعِ الأَنْشِطَةِ الَّتِي يَقُومُ بِهَا الأَفْرَادُ دَاخِلَ المُنْظَمَةِ. وَتَبْرُزُ أَهْمِيَّةُ الأَدَاءِ أَيْضًا كَوْنَهُ يَعْكِسُ المَجْهُودَاتِ الَّتِي يَقُومُ بِهَا الرُّؤَسَاءُ وَالمُدِيرُونَ لِرَفْعِ مُسْتَوَى أَدَاءِ العَامِلِينَ فِي مَوْسَّسَاتِهِمْ.

يُشيرُ الأَدَاءُ التَّنْظِيمِيُّ إِلَى الأَفَاقِ الكُلِّيَّةِ لِلْمُنْظَمَاتِ، بِحَيْثُ يُكْمِلُ الأَدَاءُ التَّنْظِيمِيُّ والأَدَاءُ الفَرْدِيَّ بَعْضُهُمَا البَعْضَ، فَيُعْتَبَرُ الأَدَاءُ الفَرْدِيُّ مُؤَشِّرًا فَعَالًا لِالأَدَاءِ التَّنْظِيمِيِّ، إِذْ يَتَطَلَّبُ الإِنجَازَ الفَعَالُ لِالأَدَاءِ جُهودَ الجَمِيعِ (Liu, 2022).

من خلال ما سبق ونظراً لأهمية الأداء كونه مؤشر نجاح أو انعكاساً لقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها قصيرة وبعيدة المدى، كذلك قدرتها على استغلال مواردها الاستغلال الأمثل، كما يعمل على تفعيل أنظمة الرقابة داخل المنظمة، كان لا بُد من قياس ذلك الأداء، وبهدف تقييم المنظمات تقييماً شاملاً تم تطوير العديد من الأدوات لقياس الأداء، ومن بين هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن التي تبنتها الباحثة في هذه الدراسة، نظراً لكونها تعمل على قياس الأداء المالي وغير المالي، كما تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية.

2.3.2. أهمية الأداء

إن قياس الأداء أقوى أداة لضمان نجاح إستراتيجيات الأعمال، حيث كانت المنظمات تعتمد على قياس الأداء المالي فقط، إلى أنه لا يُعتبر تقييماً كافياً وشاملاً في معظم المنظمات، كونها تفتقر للوضوح مما يؤثر على تقييم الأداء بشكل ملموس، لذا فإن المنظمات تحتاج إلى التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية؛ لربط مقاييس الأداء بالإستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية، لذا اعتمدت الباحثة بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المنظمات عينة البحث، ومعرفة وجود علاقة بين التوجه الإستراتيجي لتلك المنظمات، وتحسن أدائها.

تكمن أهمية الأداء بالنسبة (المرياتي و الموسوي، 2021) كما يلي:

- للأداء أهمية كبيرة في نجاح خطط التنمية الاقتصادية الاجتماعية.
- يمكن كل قسم من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية أدائها.
- يساعد المديرين في تحديد مستوى الأداء الجيد، كما يساعد الإدارة للتدخل في الوقت المناسب إذا كان الأداء في حالة تدهور.
- للأداء أهمية كبيرة داخل أقسام المنظمات كافة، حيث يحاول كل قسم تحقيق النجاح باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً، يُعدّ مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة ككل.
- مؤشر مهم تتركز حوله جميع الأقسام في المنظمة.
- مؤشر مهم لقياس مدى تحقيق الكفاءة والفعالية.

بَيْنَمَا يَرَى (أيمن، 2020) أَنَّ أَهْمِيَّةَ الْأَدَاءِ تَكْمُنُ فِي الْآتِي:

- الْأَدَاءُ عِبَارَةٌ عَنِ أَدَاءِ لِمَعْرِفَةِ حَالَةِ الْمَوْسَسَةِ.
- عِبَارَةٌ عَنِ أَدَاءِ لِمَعْرِفَةِ الْاِخْتِلَالِ الْوَاقِعِ أَثْنَاءَ تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ.
- عِبَارَةٌ عَنِ أَدَاءِ تَوْجِيهِ لِلْمُنْظَمَاتِ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا.
- يُعْتَبَرُ الْأَدَاءُ الْقَاسِمَ الْمَشْتَرَكَ لِلْجُهُودِ كَافَّةً الَّتِي تَبْدُلُهَا الْإِدَارَةُ وَالْعَامِلِينَ.
- يُسَاعِدُ قِيَاسَ الْأَدَاءِ عَلَى تَرْجَمَةِ النَّتَاجِ.

2.3.3. أبعاد الأداء

يُمْكِنُ مَعْرِفَةُ أَدَاءِ الْمُنْظَمَةِ الشَّامِلِ مِنْ خِلَالِ عِدَّةِ أبعاد، تَشْمَلُ الأبعادَ التَّالِيَةَ، كَمَا يَصِفُهَا (خضير، 2019):

- **البُعدُ الإِقْتِصَادِيّ:** وَهُوَ الْأَدَاءُ الَّذِي تُشْبِعُ الْمُنْظَمَاتُ بِوِاسِطَتِهِ رَغَبَاتِ الْمُسَاهِمِينَ، الزَّبَائِنِ، وَالْمُورِدِينَ لِكَسْبِ ثِقَتِهِمْ، وَيُقَاسُ هَذَا الْأَدَاءُ بِالِاسْتِعَانَةِ بِالْقَوَائِمِ الْمَالِيَةِ.
- **البُعدُ التَّنْظِيمِيّ:** يُقْصَدُ بِهَذَا الْأَدَاءِ الطُّرُقَ وَالْكَيفِيَّاتِ الَّتِي تَتَّبِعُهَا الْمُنْظَمَاتُ فِي الْمَجَالِ التَّنْظِيمِيّ لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا، وَبِالتَّالِيِ يَتَوَفَّرُ مَعَايِيرُ يَتِمُّ عَلَى أَسَاسِهَا قِيَاسُ فَاعِلِيَّةِ الْإِجْرَاءَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ الْمُعْتَمَدَةِ وَأَنْتَرَهَا عَلَى الْأَدَاءِ.
- **البُعدُ الإِجْتِمَاعِيّ:** يُقْصَدُ بِهَذَا البُعدِ مَدَى رِضَا الْأَفْرَادِ (مُوظِّفِينَ، عُمَلَاءَ، الْمُجْتَمَعِ المَحَلِّيِّ) عَنِ الْمُنْظَمَةِ، حَيْثُ يُعْتَبَرُ رِضَاهُمْ مُؤَشِّرًا عَلَى الْوَلَاءِ لِمُنْظَمَتِهِمْ، كَذَلِكَ قِيَاسُ مَدَى مُسَاهِمَتِهَا الْمُجْتَمَعِيَّةِ فِي خِدْمَةِ، وَدَعْمِ الْمُجْتَمَعِ، كَوْنِ الْأَدَاءِ الكُلِّيِّ قَدْ يَتَأَثَّرُ سَلْبًا عَلَى المَدَى البَعِيدِ فِي حَالِ الْإِهْتِمَامِ بِالْجَانِبِ الإِقْتِصَادِيّ، وَإِهْمَالِ الْجَانِبِ الإِجْتِمَاعِيّ لِمَوَارِدِهَا الْبَشَرِيَّةِ وَلِبَيِّنَتِهَا الْمُجْتَمَعِيَّةِ.
- **البُعدُ المَالِيّ:** يُعَدُّ الْأَدَاءُ المَالِيّ مِنْ أَهَمِّ المؤَشِّرَاتِ الْمُسْتَخْدَمَةِ لِقِيَاسِ نَجَاحِ الْمُنْظَمَاتِ، كَمَا يُسْتَخْدَمُ مِنْ جَانِبِ الْمُسْتَنْتَمِرِينَ بِاعْتِبَارِهِ مَعْيَارًا لِأَدَاءِ عَمَلِيَّةِ الْعِنَايَةِ الْوَاجِبَةِ وَتَقْيِيمِ حَالَةِ الْاسْتِثْمَارِ، وَيُسْتَخْدَمُ أَيْضًا كَأَدَاءٍ مِنْ قِبَلِ الْمُرَاقِبِينَ الْحُكُومِيِّينَ؛ لِتَقْيِيمِ الْإِمْتِنَانِ لِلتَّدَابِيرِ التَّنْظِيمِيَّةِ.

- **البُعد البيئي:** يُعرّف الأداء البيئي على أنّه النّتائج الكميّة القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية التي تمّ وضعها على أساس السّياسة والأهداف البيئية للمنظمة، كما أنّه أحد الطُّرق العمليّة التي يُمكن للمؤسسة الاعتماد عليها من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي.

أبعاد الأداء بالنسبة إلى (صالح، واخرون، 2022) هي كما يلي:

- **البُعد التنظيمي:** يُقصد به الطُّرق والكيفيات التي تعتمد عليها المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها، مع الإشارة إلى أنّ هذا البُعد يتعلّق مباشرة بالهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية، وليس بالنتائج المتوقّعة ذات الطّبعة الاجتماعيّة الاقتصاديّة، وهذا يعني وصول المنظمة لمستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير التنظيمية.
- **البُعد الاجتماعي:** ويُقصد به مدى تحقيق الرّضا عند أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم، كونه يُعتبر مؤشراً لوفاء الأفراد، وتتجلى أهميّة هذا البُعد في كونه الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلباً إذا اقتصر الاهتمام بالنواحي الاقتصاديّة على حساب النّاحية الاجتماعيّة للموارد البشريّة.
- **البُعد الاقتصادي:** ويُقصد به قدرة المنظمة على البقاء وتحقيق أهدافها؛ إذ يُعبّر الأداء الاقتصادي عن سبب وجود المنظمة، والمتمثّل في الفوائض الاقتصاديّة التي تجنّبها المنظمة من خلال تعظيم نتائجها مثل الإنتاج، القيمة المضافة، وتدنية استخدام الموارد مثل رأس المال، والمواد الأولية.
- **البُعد الإستراتيجي:** حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الاستراتيجية كونه يعكس التوجّه الإستراتيجي للمنظمات ويعمل على قياس مدى فعالية استراتيجيتها، كما يُعتبر الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عمليّة التقييم والرّقابة الإستراتيجية، حيث إنّ أيّ خلل أو إخفاق في واحدة من هذه العمليات أو المراحل لا بدّ أن يشير إليه الأداء الإستراتيجي، ممّا جعل العديد من الباحثين إلى اعتباره قلب الإدارة الإستراتيجية.
- **البُعد التنافسي:** يُقصد به قدرة المنظمة على التكيّف والاندماج التنافسي في القطاع الذي تعمل فيه، حيث يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمنظمات.

2.3.4. نماذج قياس الأداء

اعتمد المفكرون عدة نماذج لقياس الأداء الإستراتيجي، وهي كما ذكرها (بلباي و قيشي، 2022) :

1. نموذج هرم الأداء: يتم من خلال هذا المقياس ترجمة الأهداف الاقتصادية للمنظمة من أعلى الهرم إلى أسفله، كما تتم ترجمة المقاييس من أسفل الهرم إلى الأعلى.
2. نموذج المقارنة المرجعية: يعتمد هذا النموذج على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من زيادة قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين من خلال التركيز على الزبون، الجودة، الموارد، وتحقيق القيمة.
3. نموذج أصحاب المصالح: يعتبر هذا النموذج أن لكل فئة من أصحاب المصالح مجموعة مقاييس خاصة بها تعتمد على كيفية أداء المنظمة، وتحدد من خلالها الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح، لذلك تضع الإدارة العليا واجداً أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة منهم للمحافظة على جذب اهتمامهم.
4. نموذج بطاقة الأداء المتوازن: طور هذا النموذج روبرت كابلان وديفيد نوترون من جامعة هارفرد عام 1992، وما زالت تتطور باستخداماتها، كما أنها النموذج الذي اعتمدته الباحثة كونها تتوافق مع طبيعة مجتمع الدراسة ومحدداته، ونظراً إلى شمولية أبعادها، وأنعدام تركيزها على الأداء المالي فقط.

2.3.5. بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مناسبة لتحويل الاستراتيجية إلى عمل، حيث بدأ العمل بقياس الأداء عن طريق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في أمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار Kaplan والمستشار المؤسس لوحة البحث Norton وذلك بعد دراسة دامت عامًا كاملاً على اثني عشر مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أنه لا يوجد أسلوب مفضل في التقييم على حساب الآخر، بل يتم تفضيل تقييم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة. (Daniel & Merigo, 2021).

2.3.5.1. التَّطَوُّرُ التَّارِيخِيُّ لِبطاقةِ الأداءِ المُتَوَازِنِ

اقتصرَت أنظمةُ تقيِّم الأداءَ التَّقْلِيدِيَّةَ على قياسِ البُعدِ الماليِّ وتقييمه فقط، فكانَ ظهورُ بطاقةِ الأداءِ المُتَوَازِنِ التي تَعْمَلُ على التَّوَازُنِ في قياسِ المقاييسِ الماليَّةِ وتقييمها وَغَيْرِ الماليَّةِ لقياسِ الأداءِ الحاليِّ وتحسينه والمستقبليِّ للمُنظَّمة. كما تُركِّزُ على التَّوَازُنِ بَيْنَ الأَهْدَافِ قَصِيْرَةِ الأَجَلِ وَطَوِيلَةِ الأَجَلِ، ممَّا يَجْعَلُ كُلَّ مِقياسٍ من مِقياسِ بطاقةِ الأداءِ المُتَوَازِنِ يُمَثِّلُ كما شَبَّهَها (عزيز، 2022) بِحَلْقَةٍ في سِلْسِلَةِ عِلاقاتِ (السَّبَبِ وَالنَّتيْجَةِ) والتي تَنْتَهِي جَميعَها بِتَحقيقِ أَهْدَافِ المُؤَسَّسَةِ.

بَعْدَ أَنْ أَدْرَكَتِ المُنظَّماتُ أَنَّ هُنَاكَ أَسبابًا لِالأداءِ غَيْرِ المُرضي حَدَثَ تَطَوُّرٌ كَبيرٌ في بطاقةِ الأداءِ المُتَوَازِنِ، فَقدَ مَرَّ تَطَوُّرُ البِطَاقَةِ بِثِلاثَةِ أَجْبالٍ كما يَراها (صالح، واخرون، 2022) وهي:

1. الجِيلُ الأَوَّلُ: امتدَّ هذا الجِيلُ من سَنَةِ 1992 إلى سَنَةِ 1995، كانتِ خِلالَهُ البِطَاقَةُ لا تَتَعَدَّى كَوْنِها أَداءَ تَرْكيبِيَّةٍ تُساعدُ في عَمَلِيَّةِ تَقْيِيمِ الأداءِ، كانَ التَّركِيزُ في هَذِهِ المَرِجَلَةِ على أَهْمِيَّةِ رِبطِ عَمَلِيَّةِ اِختِيارِ مُؤشِّراتِ قِياسِ الأداءِ بِأَهْدَافِ المُؤَسَّسَةِ وَوَضَعَ عَدَدَ مَحْدودٍ مِنَ المُؤشِّراتِ لِكُلِّ مَنظورٍ. لَم يَقدِّمِ البَاحِثانِ كابلان وَنورتون خِلالَ هَذِهِ المَرِجَلَةِ مَعْلوماتٍ كافِيَّةً حَوْلَ كَيْفِيَّةِ التَّطْبِيقِ الفِعْليِّ لِلبِطَاقَةِ.
2. الجِيلُ الثَّانِي: تَغَيَّرَ مَفهومُ بِطَاقَةِ الأداءِ المُتَوَازِنِ خِلالَ هَذِهِ المَرِجَلَةِ التي بَدَأَتْ مُنذُ 1996، حَيْثُ انْتَقَلَتِ البِطَاقَةُ مِنَ نِظامِ لَتَقْيِيمِ الأداءِ إلى نِظامِ لِإِدارَةِ، يَجْمَعُ بَيْنَ المُؤشِّراتِ الماليَّةِ وَغَيْرِ الماليَّةِ، كما يَريَ كابلان وَنورتون أَنَّ القُوَّةَ الحَقِيقِيَّةَ التي تُمَيِّزُ بِطَاقَةَ الأداءِ اِكتَسَبَتْها عِنْدَما تَحَوَّلَتِ مِنَ نِظامِ لِلقِياسِ إلى نِظامِ لِإِدارَةِ. فَقدَ كانتِ هَذِهِ المَرِجَلَةُ مُهمَّةً جَدًّا؛ لِأَنَّهُ مَعَ هَذَا التَّطَوُّرِ ظَهَرَ ما يُعرَفُ بِعِلاقةِ السَّبَبِ وَالنَّتيْجَةِ، وَأَصْبَحَتِ تَتَوَلَّدُ مِنَ خِلالِ عِلاقةِ المَحاوِرِ الأَربَعَةِ مَعَ بَعْضِها البَعْضِ، كما أَصْبَحَتِ أَداءُ إِدْاريَّةٍ فَعالَةٍ في مَجالِ اتِّخاذاِ القَراَرِاتِ الإِستِراتيجِيَّةِ بِسَبَبِ العِلاقةِ بَيْنَ الرُّؤْيَةِ وَالمَحاوِرِ الأَربَعَةِ.
3. الجِيلُ الثَّالِثُ لِبطَاقَةِ الأداءِ المُتَوَازِنِ سَنَةِ 2000: يَتَضَمَّنُ هذا الجِيلُ عَناصِرَ هامَّةً لا توجَدُ في الجِيلَيْنِ الأَوَّلِ وَالثَّانِي مِثْل: الارتِباطِ وَالتَّدْفُقِ في سِلاسلِ الأَهْدَافِ الإِستِراتيجِيَّةِ حَتَّى تَظْهَرَ أَهْدَافُ الأداءِ الماليِّ بِوُضوحٍ، واسْتِبعادِ المُبادِراتِ التي لا تَرْتَبِطُ بِشَكْلِ التَّدْفُقِ الإِستِراتيجِيِّ في الخَريْطَةِ الإِستِراتيجِيَّةِ، كما أَنَّهُ عِنْدَ تَنفيذِ التَّخْطِيطِ الإِستِراتيجِيِّ بِطَريقَةٍ مُناسِبَةٍ نَتَوَصَّلُ إلى مُؤشِّراتِ الأداءِ المُناسِبَةِ وَالمُفيدَةِ لِلْمُتابَعَةِ وَالرِّقَابَةِ الإِدْاريَّةِ في المُنظَّمة.

يتميز هذا الجيل بأنه أكثر بساطة وأقل تعقيداً من الجيل الأول، كما أنه يُعتبر إطاراً للتغيير التنظيمي، ويعمل على توضيح العلاقة السببية الموجودة بين محاور البطاقة التي تُعد أفضل مما كانت عليه في الجيل الثاني، كما ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني، ليتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الاستراتيجية للإدارة.

يرى (Watad, 2021) أن الهدف من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هو خلق أداء تنافسي، يعمل على تحويل رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف عملية، كما يعمل على تقييم أداء الموظفين بناءً على كيفية تحقيقهم لهذه الأهداف ويُقدم ملاحظات بناءً على أداء الموظفين، وبالتالي يقوم القادة بتعديل أو تحسين إستراتيجية المنظمة. كما يمكن اعتباره إطاراً تستخدمه المنظمات لترجمة أهدافها الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، حيث إن مقاييس الأداء التقليدية التي تستند إلى المؤشرات المالية التي لا تُقيم الكفاءة التشغيلية للمؤسسة؛ لأنها تتجاهل الأصول غير الملموسة، وتُركز على الأهداف قصيرة المدى.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة تقييم الأداء التقليدية، حيث تُعرضت بيئة الأعمال الداخلية والخارجية إلى مجموعة من التغييرات تُؤثر في الأداء، وبعض هذه التغييرات كما يراها (عزيز، 2022) هي:

- شدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي وحرية التجارة.
- تركيز المنظمات على رضا الزبائن والاحتفاظ بهم.
- بطاقة الأداء المتوازن تُعطي المنظمات إمكانية الاحتفاظ بالمعايير المالية التي تعتمد عليها، فضلاً عن المعايير غير المالية التي تتمثل في الأصول الفكرية والتي تُعطي رؤية عن المستقبل، حيث أصبحت من الضروريات التي على المنظمة الإلمام بها.
- ظهور الثورة التكنولوجية في مجال الإنتاج، ونظم المعلومات واستخدام البرامج والتطبيقات في مرحلة التصميم، التنفيذ، الرقابة، وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات بسرعة ودقة.
- تربط بطاقة الأداء المتوازن بين الموجودات الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، كما تستخدم الخرائط الإستراتيجية التي تُبين العلاقات السببية؛ لتوضيح كيفية تكامل الموجودات الفكرية مع الموجودات الأخرى لخلق قيمة للزبون، وتحقيق النتائج المالية المرغوبة.

ولتتفيذ بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال وسلس في المنظمة، فإن ذلك التنفيذ يتطلب أن تراعي المنظمات عدة شروط وهي كما وصفها (Liu, 2022):

- أن يكون لدى الشركات أهداف استراتيجية واضحة وصحيحة.
- أن تمتلك الشركات هيكلًا تنظيميًا كاملاً نسبيًا.
- أن تتمتع الشركة بحالة تشغيل مستقرة نسبيًا.
- أن يكون لدى الشركة منصة معلومات سليمة.
- يتطلب إدخال بطاقة الأداء المتوازن موافقة الموظفين على جميع مستويات المؤسسة.

2.3.5.2 أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن

لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة في الحصول على قياس أداء جيد للمنظمات، يمكن حصرها فيما يلي، كما يراها (بلباي و قيشي، 2022) :

- تُعطي صورةً شاملةً للإدارة عن طبيعة مختلف الأعمال.
- إيجاد الترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
- مساعدة المنظمة في التركيز الشمولي على أعمال المنظمة وتحسين مستويات الأداء.
- تُعتبر حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمات، كونها عكس المقاييس التقليدية التي تعمل على قياس الأداء في الفترة الماضية دون الاستفادة منه في تحسين الأداء مستقبلاً.
- تُعالج عجز الأنظمة التقليدية في ربط إستراتيجية المؤسسة، وأهدافها بعيدة المدى مع أهدافها وأنشطتها قريبة المدى.

2.3.5.3 مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن

يرى (صالح، واخرون، 2022) أن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات يساهم في تعزيز قدراتها على:

- تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها ليسهل تحقيقها.
- تعزيز النمو مع التركيز على إستراتيجية طويلة الأجل بدلاً من قصيرة الأجل.

- تُمكن بطاقة الأداء المتوازن الشركات من معرفة مستوى أدائها، وتحقيق ديناميكيّتها؛ لتكون تنافسيّة على المدى البعيد.
- تُسهّل بطاقة الأداء المتوازن الاتصال، وفهم أهداف العمل والإستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة.
- تعقّب أداء المؤسسة ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحيّة اللازمّة عند حدوث أيّ خلل أو انحراف.
- تُزوّد الشركة بتغذية عكسيّة إستراتيجيّة، وبالتالي تُساعد على التعلّم.

2.3.5.4. خصائص بطاقة الأداء المتوازن

من أهم الخصائص المميّزة لبطاقة الأداء المتوازن كما ذكرها (عزيز، 2022)، (المرياتي و الموسوي، 2021) هي:

- بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج رباعيّ الأبعاد يعتمد على أربع وجهات نظر، وهي منظور الأداء المالي، منظور الزبائن، العمليّات الداخليّة، ومنظور عمليّة التعلّم والنمو.
- يعتمد مقياس الأداء المتوازن على خلط المؤشرات الماليّة مع المؤشرات غير الماليّة؛ لتحديد مدى النّقد نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجيّة كمّيًا وماليًا.
- تُركّز بطاقة الأداء المتوازن على علاقة السبب والنتيجة بين الأبعاد المختلفة التي تصف كيف يتمّ تنفيذ الإستراتيجيّة.
- تُساعد بطاقة الأداء المتوازن في إيصال الإستراتيجيّة إلى أقسام المنظّمة كافّة من خلال ترجمة الإستراتيجيّة إلى مجموعة مترابطة من الأهداف التشغيليّة المفهومة والقابلة للقياس.
- التّركيز على المقاييس الأكثر أهميّة فقط، مع تجنّب استخدام كثير من المقاييس وتّركيز اهتمام الإدارة على تلك المقاييس التي تُعتبر مفاتيح لتنفيذ الإستراتيجيّة.
- تُوازن بين الدقّة التاريخيّة من الأرقام الماليّة مع موجهات الأداء المُستقبليّ، وفي ذات الوقت تُسخّر قوّة الموجودات غير الملموسة.

2.3.5.5. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

في ظلّ التطوّرات في بيئة الأعمال أصبح بقاء المؤسسة واستمراريتها يعتمد على قدرتها على الابتكار والتطوير والتحسين، لذلك تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الركائز الأساسية للمؤسسة، حيث تعمل على قياس أداء المنظمة من خلال أربع منظورات أساسية هي (Watad, 2021)، (صالح، واخرون، 2022)، (عزيز، 2022):

1. المنظور المالي

يقيم البعد المالي الربحية المتحققة من الإستراتيجية المتبعة في المنظمة، حيث يركز على ما ينتج من تخفيض التكاليف وزيادة السعر من ربح تشغيلي، والعائد على رأس المال، يُعتبر البعد المالي مؤثراً على الأبعاد الأخرى مثل رضا العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. ففشله يعني فشل بقية الأبعاد، كونه المحصلة النهائية لأنشطة الشركة؛ لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم من خلال زيادة استثماراتهم وأرباحهم.

يُمكن تحسين الأداء المالي للشركة من خلال اتباع عدّة إستراتيجيات منها:

- إستراتيجية نمو المبيعات، التي يُمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء من خلال تقديم خدمات جديدة ومُتنوعة، وكذلك التركيز على دخول أسواق جديدة وجذب عملاء جُدد.
- إستراتيجية نمو الانتاجية، التي يُمكن تحقيقها من خلال تخفيض تكاليف الشركة أو استغلال الأصول بكفاءة وفاعلية.

2. منظور العملاء

يسعى هذا المنظور لقياس مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات عملائها، لذا على المنظمة تحديد احتياجات عملائها، وتقديم منتجات أو خدمات بنوعيات عالية الجودة مع الأخذ بعين الاعتبار تغيير احتياجات العملاء.

يعمل بعد العملاء على توجيه العمليات الداخلية والتعلم وتطوير المنظمة ونموها؛ لبئيل رضا العملاء، حيث أثبتت الدراسات أنّ زيادة 5% في ولاء العملاء يُمكن أن ينتج عنه زيادة بالربح مقدارها 25%-85%، كما أنّ تحقيق رضا العملاء يعود على المنظمة بفوائد عدّة منها:

- اكتساب عملاء جدد، حيث يُعتبر اكتساب عملاء جدد مقياساً لقدرة المنظمة في الحصول على عملاء إضافيين للعملاء الحاليين.
- المحافظة على العملاء الحاليين وولائهم، إنَّ الحفاظ على العملاء الحاليين وولائهم من المقاييس الهامة التي تُعبّر عن مستوى أداء الشركة.
- حصّة السوق وحصّة العملاء، تُشير الحصّة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في ذلك السوق، حيث تُعتبر مؤشراً على قدرة المنظمة التّغلغل والانتساع في السوق، وعادةً ما تُحدّد المنظمات أهداف نموّ مبيعاتها من خلال إدامة العلاقات مع العملاء، وبالتالي تُحاول زيادة حصّتها السوقية التي ستعكس إيجاباً على زيادة الأرباح.

3. منظور العمليات الداخلية

تُمثّل العمليات الداخلية قابلية الشركة على تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقلّ التكاليف. فالهدف الأساسي من العمليات الداخلية هو تحقيق الأهداف المالية وإرضاء العملاء من خلال معرفة احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية، من هذا المنطلق تُعتبر العمليات الداخلية مهمة في تقييم أداء المؤسسات.

تُمكن العمليات الداخلية المنظمة من تقديم مقترحات ذات قيمة يمكن أن تستقطب العملاء، وتكسب ولاءهم للشركة، وكذلك إرضاء المساهمين على التوقعات المالية.

إنَّ بُعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود فرقتين أساسيين بين الأسلوب التقليدي لقياس أداء المنظمة، وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وهما:

- المقاييس التقليدية تُركّز على رقابة العمليات الحالية وتحسينها، بينما أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يُحدّد العمليات الجديدة بشكل أفضل؛ لخلق القيمة للعملاء.
- المقاييس التقليدية تعتمد في قياس الأداء على عمليات تقديم المنتجات أو الخدمات للعملاء الحاليين، بينما يعتمد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على أنشطة الابتكار، الإبداع، والتطوير في العمليات الداخلية لتطوير المنتجات أو الخدمات.

4. مَنظور النُّمُو والتَّعَلُّم

يُعرَفُ بِأنَّهُ قُدْرَةُ المُنظَّمَةِ على تَطوِير قُدْرَاتِ العَامِلِينَ، وَتَشجِيع نُظْمِ الابتِكارِ داخِلِ المُوَسَّسَةِ باعْتِبارِهِم البُنْيَةَ التَّحِيَّتِيَّةَ لَهَا، مِمَّا يُؤدِّي إلى تَحسِينِ العَمَلِيَّاتِ الدَّاخِلِيَّةِ بِاسْتِمْرارٍ بَعْدَ فَهْمِ ما يَحْتَاجُهُ العَمَلَاءُ، وَتَحْوِيلِ هَذِهِ الاَحْتِياجَاتِ إلى اَنْشِطَةٍ، وَمِنْ ثَمَّ مُعالِجَةُ هَذِهِ الاَنْشِطَةِ إلى مُخرِجاتِ مَلْمُوسَةٍ يُمكنُ لِلعَمَلَاءِ اسْتِخْدَامِها.

يُقاسُ مَنظورُ النُّمُو والتَّعَلُّمِ مِنْ خِلالِ:

- رِضا العَامِلِينَ: يُعْتَبَرُ رِضا العَامِلِينَ اَساسًا لِزِيادةِ الاِنتاجِيَّةِ وَتَحسِينِ الاِنتاجِ، كَذَلِكَ تُقدِّمُ خَدَمَاتِ ذاتِ جَوَدَةٍ عالِيَةٍ، وَيُمكنُ مَعْرِفَةُ مَدَى رِضا العَامِلِينَ فِي مُوسَّسَةٍ ما عَنِ طَرِيقِ مَدَى مُشارِكَةِ العَامِلِينَ فِي القَراراتِ، وَمُسْتَوَى الدَّعْمِ لِلعَامِلِينَ مِنْ قِبَلِ الاِدارةِ، والاعْتِرافِ بِاِتْجازِ العَامِلِينَ عِنْدَ القِيامِ بِعَمَلٍ جَيِّدٍ، وَكَيْفِيَّةِ تَوْصِيلِ المَعْلُومَةِ إلى العَامِلِينَ لِمساعَدَتِهِمْ على القِيامِ بِأَعْمالِهِمْ بِشَكْلِ جَيِّدٍ.
- الاِحْتِفاظُ بِالعَامِلِينَ: مِنَ الامورِ المَهْمَةِ عِنْدَ تَطْبِيقِ بِطاقةِ الاَداءِ المُتَوازِنِ؛ لِاَداءِ المُوَسَّساتِ هُوَ دَرَجَةُ الاِحْتِفاظِ بِالعَامِلِ وَاِتِّمائِهِ لَهَا؛ بِسَبَبِ قَناعَةِ العَامِلِ بِأنَّ جانِبًا كَبيرًا مِنْها دافِعُهُ وَتَطْلُعَاتِهِ المُسْتَقْبَلِيَّةُ يُمكنُ تَحقيقِها مِنْ خِلالِ وُجودِهِ فِي هَذِهِ المُوَسَّسَةِ.
- اِنتاجِيَّةُ العَامِلِينَ.

2.3.5.6. اِجْراءاتُ تَنْفِيزِ بِطاقةِ الاَداءِ المُتَوازِنِ

لِضَمَانِ تَنْفِيزِ تَقْيِيمِ الاَداءِ بِواسِطَةِ بِطاقةِ الاَداءِ المُتَوازِنِ، يَرى (Song, 2022) أنَّ هُنَاكَ بَعْضُ الاِجْراءاتِ الَّتِي يَجِبُ العَمَلُ بِها، وَهِيَ:

1. اِنتِشاءُ وَتَحسِينُ اَلِيَّةِ المَسْؤُولِيَّةِ التَّنْظِيميَّةِ: حَيْثُ يُفَضَّلُ اَنْ تَعْمَلَ الشَّرِكاتُ على اِنتِشاءِ اَلِيَّةِ مَسْؤُولِيَّةِ مُنظَّمَةٍ عِلْمِيَّةٍ وَفَعالَةٍ لِضَمَانِ التَّنْفِيزِ الفَعالِ لِنِظامِ بِطاقةِ الاَداءِ المُتَوازِنِ. لِذَلِكَ تَحْتَاجُ الشَّرِكاتُ إلى:

- اَوَّلًا: تَحْتَاجُ إلى اِنتِشاءِ مَجْمُوعاتِ خاسَّةٍ لِتَقْيِيمِ الاَداءِ وَحَلِّ المُشْكِلاتِ فِي الوَقْتِ المُناسِبِ فِي عَمَلِيَّةِ التَّقْيِيمِ.
- ثابِنًا: تَحْتَاجُ إلى اِنتِشاءِ عَمَلِيَّاتِ تَشْغِيلِ تِجارِيَّةٍ مُوحَّدةٍ تُساعِدُ على تَبْسِيطِ العَمَلِ المُعقَّدِ وَالْمُرْهَقِ لِلْمُوَسَّساتِ، بِالتَّالِيِ تَحسِينِ كِفاءَةِ العَمَلِ وَتَحسِينِ مُسْتَوَى الاِدارةِ الدَّاخِلِيَّةِ.

- ثالثًا وأخيرًا: تُخصِّص المؤسسات الحقوق والمسؤوليات لتوعية الموظفين بحقوقهم والتزاماتهم من خلال توضيح مسؤوليات مختلف الإدارات والموظفين.

2. تحسين وعي الموظفين ومشاركتهم: تُقسِّم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات إلى إدارات وحتَّى أفراد، وهو مشروع صعبٌ وواسع النطاق، لذلك فإنَّ تنفيذه الفعَّال يتطلَّب مشاركة فعَّالة من جميع العاملين في المؤسسات.

- بدايةً يجب على إدارة المؤسسة إفساح المجال كاملاً للدور القيادي.
- ثانيًا: يُعدُّ موظفو الإدارات المختلفة القوَّة الرئيسيَّة لِخَلْق أداء الشركة، وتحسين فهم الموظفين لوظائفهم، عندما تعمل الإدارات والمستويات معًا وتُشرف على بعضها البعض، عندها يُمكن تنفيذ نظام تقييم الأداء بنجاح.

3. تحسين آلية تطبيق نتائج تقييم الأداء: يُفضَّل دمج نتائج تقييم أداء المنظمة بشكل وثيق مع آلية الحوافز مثل، تطبيق أجور ومكافئات الأداء، الترقية الوظيفية، التدريب والاختيار، والجوائز. حيثُ عند معرفة احتياجات الموظفين ومطالبهم تستطيع المنظمة تقييم الأداء بشكلٍ فعَّال أكثر في ذات الوقت على المؤسسات أن تكون مفتوحة في الوقت المناسب وبشفافية تُعدي نتائج تقييم الأداء لمساعدة الموظفين في العثور على أوجه القصور وتحسينها، بالإضافة إلى ذلك فإنَّ تعزيز التواصل بين القادة والموظفين، كذلك الاهتمام باحتياجات الموظفين والإطلاع على أفكارهم، فهم حالة العمل والتقدم فيه، والاستماع لآراء واقتراحات الموظفين، كل ذلك يُفيد المنظمة في تقييم الأداء في الوقت المناسب.

من خلال ماسبق يُمكن القول أنَّ أنظمة تقييم وقياس الأداء التقليدية أصبحت غير قادرة على مواكبة بيئة الأعمال الحديثة، لتركيزها على الأداء المالي دون غيره، لذا تمَّ توجيه الاهتمام للبحث عن أسلوب فعَّال وشامل يتجاوز المقاييس المالية التقليدية، ليشمل متطلبات العملاء، والعمليات الداخلية، ومستوى النمو والتعلم، وبذلك تُعطي صورة واضحة وشاملة عن أداء الشركات وتحديد نواحي القصور والعمل على معالجتها. وبهذا تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم متعددة الأبعاد تقوم على استخدام متوازن للمؤشرات المالية وغير المالية، كما تعمل على إحداث التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، كما تأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخليَّة والخارجية.

2.4. المبحث الثالث: الشركات العائلية

2.4.1. مقدمة:

لا يمكن إغفال دور الشركات العائلية في العمليات الاقتصادية الحديثة في كل من البلدان المتقدمة والنامية. بل إن دورها يتزايد في ظل الاقتصاد العالمي الجديد، ويشار إلى الشركات العائلية على أنها كيانات ذات إمكانات اقتصادية كبيرة إضافة إلى الدور الاجتماعي المهم الذي تؤديه تلك الشركات (الدبل، 2019).

وتُعرف الشركات العائلية على أنها شركة أو مؤسسة يكون للعائلة أثر قوي في إدارتها اليومية بما في ذلك الملكية، ومن أهم صفاتها أنها في أغلب الحالات شركة مغلقة على ملاكها فقط (الضيافلة، 2021).

تنتشر الشركات العائلية التي تُعرف على أنها كيانات تمتلكها وتديرها بشكل أساسي العائلات المؤسّسة، وفقاً لبعض الحسابات فإن أكثر من نصف الشركات المتداولة علناً على مستوى العالم تخضع لسيطرة الأسرة، منهم أكبر الشركات العالمية مثل ذلك فإن أعضاء الشركة المؤسسون هم أعضاء مجلس الإدارة في Wal-Mart في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك Samsung Electronics في كوريا الجنوبية (Jeong, et al, 2022).

كما تمثل الشركات العائلية نموذجاً لأقدم المؤسسات التجارية وأكثرها شيوعاً على مستوى العالم، كما أنها تؤدي دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي، وتوظيف القوى العاملة، خفض البطالة، تطوير الناتج القومي، ورفع مستوى الناتج المحلي الإجمالي. حيث إن لهذه الشركات دورها وطابعها المميز في الاقتصاد العالمي حيث لم تستطع الشركات الكبيرة تهميش دور هذه الشركات، حيث وجدت حلاً لإداعية للكثير من مشكلاتها كونها بعيدة نسبياً عن ضغط تحقيق نتائج سريعة، بالتالي تقوم بتنفيذ خطط وبرامج إستراتيجية تضمن لها تحقيق أرباح بشكل تدريجي يضمن استمراريتها ونموها وتطورها (خضير، 2019).

كما يرى (Frezatti, et al, 2022) أن الشركات العائلية هي عبارة عن شركات مداره يقصد تشكيل رؤية الشركة ومتابعتها التي يحتفظ بها تحالف مهتمين يسيطر عليه أفراد من نفس العائلة، أو عدد صغير من العائلات بطريقة يمكن أن تكون مستدامة عبر الأجيال من الأسرة أو العائلات.

وَمِنْ أَهَمِّ الْمُمَيَّزَاتِ الَّتِي تُمَيِّزُ الشَّرِكَاتِ الْعَائِلِيَّةَ عَنْ غَيْرِهَا مِنَ الشَّرِكَاتِ وَتَفَوَّقَهَا بِنِسْبِ عَالِيَةٍ عَنْ نَظِيرِهَا مِنَ الشَّرِكَاتِ، كَمَا تَرَاهَا (هله، 2020) هي: -

- **الالتزام:** حيثُ تُعْتَبَرُ الْعَائِلَةُ مَالِكَةً لِلشَّرِكَةِ، وَلِهَذَا نَجِدُ دَرَجَةَ تَعَانٍ عَالِيَةٍ فِي مُرَاقَبَةِ أَعْمَالِهَا وَازْدِهَارِهَا وَنُمُوِّهَا.
- **استمرارية المعرفة:** يندمج أفراد العائلة في سن مبكرة في الشركة، مما يؤدي إلى التزام أعلى لإدارة أعمال العائلة.
- **المصداقية والفخر:** تسعى الشركات العائلية لزيادة جودة منتجاتها وخدماتها حفاظاً على سمعتها واسمها العائلي.

بالنسبة إلى (غلاب، واخرون، 2020) اعتبرت أن الترابط والتلاحم بين أفراد العائلة نتيجة حرصهم على مصالح واحدة، كذلك تأصل مبدأ التخصص وتوارث الخبرات، واستقرار الإدارة نتيجة عدم تعقد الهيكل الإداري، والثقة المتبادلة بين أعضاء الشركة؛ كونهم أبناء عائلة واحدة التي تميز الشركات العائلية عن نظيراتها من الشركات.

ورغم أن الشركات العائلية هي العمود الفقري لنشاطات القطاع الخاص في معظم دول العالم، إلا أنها بشكل عام تواجه تحديات داخلية وخارجية، كمشكلة انتقال إدارة الشركة بعد وفاة صاحبها إلى الورث الشرعي لتركه المؤسس، مما يؤدي إلى تغيير نمط ملكية العائلة، فيحدث صراع على السلطة والإدارة، فيؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي، وعدم الفصل بين الملكية والإدارة، كما يؤخذ على الشركات العائلية أنها تمارس المحسوبية لاختيار مجالس إدارتها بطريقة تتماشى مع احتياجاتها العائلية، مما يعرض الأسرة لخسائر كبيرة؛ بسبب عدم استعداد، و قلة كفاءة بعض أفراد الأسرة (Jeong, et al, 2022).

وتعدّ الشركات العائلية أكثر تعقيداً من غيرها نتيجة إضافة المشاعر والمشاكل العائلية إلى أعمال الشركة، كما أنها تُدير أعمالها بنفسها فلا يكون هناك اهتمام بوضع قواعد واضحة للممارسات وإجراء العمل، وعندما يصبح أفراد العائلة أكبر عدداً وتتسع أعمالهم قد يؤدي إلى كثير من الفُصُور والصراعات الداخليّة مما قد يُهدد استمرار العمل. بالإضافة إلى الصراعات التي قد تنشأ في الشركة العائلية بعد انقضاء مدة الجيل الأول سواء بوفاة مؤسس الشركة أو تقاعده (غلاب، واخرون، 2020).

2.4.2. مراحل نمو الشركات العائلية:

المرحلة الأولى: الجيل الأول، المؤسس (المؤسسون)

غالبًا ما تبدأ الشركات العائلية بشخص مُحدّد، بدأ بتأسيس المشروع الذي تطوّر إلى شركة، يُجسّد المؤسس لهذه الشركة السلطة المطلقة، حيث يعمل على إدارة الشركة، وتكون القرارات حكرًا عليه، ولا يتم اتخاذ أي قرار دون الرجوع إليه، وفي الكثير من الحالات، يظهر التحدي الرئيس بالنسبة للمؤسس (المؤسسين) في القرارات الإدارية التي تُحقّق الاستدامة لشركاتهم العائلية من خلال ضمان من يخلفهم فيها، ويسعى بعض المؤسسين إلى اختيار وريث واحد قادر على إدارة الشركة من خلال العمل فيها، علمًا بأن الغالبية منهم ينظر للشركات العائلية باعتبارها إرثًا جماعيًا، يتم توزيع الحصص فيما بينهم (هله، 2020).

المرحلة الثانية: إشراك الأخوة (الجيل الثاني)

يكون فيها المالكون على شكل شركات، وغالبًا ما تكون الشراكة على شكل أخوة، أو على شكل عائلي يتقاسم الأب والأبناء الشركة، وفي نهاية الأمر ينتهي دور الأب، وتنتقل القرارات إلى الأبناء أو أحدهم من أجل إدارة الشركة، قد تبدأ الأدوار في التمايز؛ حيث يتم تسليم أحد الأخوة إدارة الشركة وتفضيل أحد الأبناء على الآخرين، وعند هذه النقطة، يصبح مستوى الثقة بين أفراد العائلة هو المُحدّد في كثير من الأوقات (سفيان و الأزهر، 2020).

المرحلة الثالثة: اتحاد الأقرباء (الجيل الثالث)

تضم الشركة العائلية مجموعة متباينة من أفراد العمومة، وهذا يعمل على تغيير حجم العائلة، وحجم الشركة بين أفراد العائلة، فقد يواصل أفراد العائلة المشاركة في الإدارة من خلال تكوين مجلس إدارة مشترك بين أبناء العمومة، ولأنّ العديد من هؤلاء الأعضاء ينتمي إلى أجيال مختلفة من العائلة، من المحتمل أن يؤدي إلى اختلاف في السياسات المُختصة بكيفية إدارة الشركة، وقد يصبح حجم حصص الملكية متباينًا بشكلٍ متزايدٍ مع بقاء بعضها حكرًا على بعض أفراد العائلة، ويمكن لأفراد العائلة أن يكونوا نشطاء بدرجات مختلفة في الشركة، وقد تنتقل أيّ خلافات بين الأخوة في المرحلة السابقة إلى جيل أبناء العم أيضًا، وعندما تكون إدارة الشركة لأكثر أعضائها ملكية مما يؤدي إلى أن يكون مجلس الإدارة هو الهيئة المؤتمنة التي يتم الرجوع إليها عند اتخاذ أيّة قرارات (هله، 2020).

المَرَحَلَةُ الرَّابِعَةُ: مَرَحَلَةُ التَّوْرِيثِ (الجِيلِ الجَدِيدِ)

مَرَحَلَةُ التَّوْرِيثِ العائِلِيَّةِ تُؤَدِّي دَوْرًا مُهِمًّا فِي نُمُو الشَّرِكَاتِ العائِلِيَّةِ؛ حَيْثُ يُصْبِحُ فِي هَذِهِ المَرَحَلَةِ جِيلَانِ مُخْتَلِفَانِ، الأوَّلُ يُقَارِبُ الـ60 مِنْ العُمُرِ بَيْنَمَا الأَخْرَ لَمْ يَبْلُغِ الأَرْبَعِينَ بَعْدَ، وَفِي هَذِهِ المَرَحَلَةِ تَعْمَلُ الشَّرِكَاتِ العائِلِيَّةِ عَلَى إِدَارَةِ الأَعْمَالِ التِّجَارِيَّةِ مِنْ خِلَالِ النِّقَّةِ الَّتِي تُنْمَحُ لِلْفَرْدِ الَّذِي يُدِيرُ الشَّرِكَةَ أَوْ الأَشْخَاصِ الَّذِينَ يُدِيرُونَهَا، كَمَا وَيَتَزَايَدُ فِي هَذِهِ المَرَحَلَةِ الطَّابِعُ الرَّسْمِيُّ فِي الشَّرِكَةِ وَكَذَلِكَ فِي المَعَامَلَاتِ الَّتِي تَتِمُّ دَاخِلَ الشَّرِكَةِ وَخَارِجَهَا، وَهَذَا يَزِيدُ الأَمْرَ تَعْقِيدًا، وَقَدْ يُوَاصِلُ أَفْرَادَ العَائِلَةِ مُشَارَكَتَهُمْ فِي جَمِيعِ أَوْجِهَةِ نِظَامِ الحُوكْمَةِ، وَهُمْ يَجْمَعُونَ بَيْنَ المُلْكِيَّةِ وَمَجْلِسِ الإِدَارَةِ وَالإِدَارَةِ، ثُمَّ إِنْ وُصُولَ الشَّرِكَةِ إِلَى هَذِهِ المَرَحَلَةِ يُعَزِّزُ تَوْقُوعَاتِ اسْتِمْرَارِيَّتِهَا وَنَجَاحِهَا (الضيافلة، 2021).

مِنْ خِلَالِ مَا سَبَقَ تَرَى البَاحِثَةُ أَنَّ الشَّرِكَاتِ العائِلِيَّةِ هِيَ شَّرِكَاتٌ أُسِّسَهَا فَرْدٌ أَوْ أَكْثَرُ يَنْتَمُونَ إِلَى العَائِلَةِ ذَاتِهَا أَوْ تَرْتَبِطُ بِهَمْ عِلَاقَةٌ نَسَبٌ، وَمَعَ نُمُو تِلْكَ الشَّرِكَاتِ وَوُجُودِ أَجْيَالٍ جَدِيدَةٍ مِنْ أَبْنَاءِ العَائِلَةِ، وَتَوَارِثِ هَذِهِ الأَجْيَالِ تِلْكَ الشَّرِكَاتِ، وَتَبْقَى الإِدَارَةُ ضِمْنَ سَيِّطَرَةِ أَفْرَادِ العَائِلَةِ مِمَّا يَجْعَلُ العَائِلَةَ مَالِكَةَ لِأَسْهُمِ الشَّرِكَةِ كَافَّةً أَوْ أَكْثَرَ مِنْ 50% مِنْ أَسْهُمِهَا كَحَدِّ أَدْنَى.

2.4.3. أنواع الشَّرِكَاتِ العائِلِيَّةِ

تُقسَمُ الشَّرِكَاتِ العائِلِيَّةِ إِلَى ثَلَاثَةِ أَقْسَامٍ مِنْ حَيْثُ الجَانِبِ التَّنْظِيمِيِّ، كَمَا صَنَّفَهَا (التميمي، 2018):
أَوَّلًا الشَّرِكَاتِ العائِلِيَّةِ التَّقْلِيدِيَّةِ: يَتَمَنَّعُ هَذَا النُّوعُ مِنَ الشَّرِكَاتِ بِطُولِ الأَمَدِ، وَيَتَمَيَّزُ بِالأُهْدُوءِ، حَيْثُ تَمِيلُ هَذِهِ الشَّرِكَاتُ إِلَى الأَبْوِيَّةِ فِي تَوَجِيهِهَا، كَمَا يَتَمَنَّعُ أَفْرَادُ هَذِهِ الشَّرِكَةِ بِتَأْتِيرِ بَارِزٍ عَلَى المُجْتَمَعَاتِ المُحِيطَةِ؛ لِأَنَّ مُعْظَمَ هَذِهِ الشَّرِكَاتِ تَمِيلُ إِلَى الإِنْتِمَاءِ إِلَى مُجْتَمَعَاتٍ مَحْدُودَةٍ نِسْبِيًّا.

ثَانِيًا: الشَّرِكَاتِ العائِلِيَّةِ التَّقْلِيدِيَّةِ الصِّرَاعِيَّةِ: تَخْتَلِفُ هَذِهِ الشَّرِكَاتُ عَنِ الشَّرِكَاتِ التَّقْلِيدِيَّةِ بِنُوعِ الصِّرَاعَاتِ الَّتِي تَسُودُ دَاخِلَ الشَّرِكَةِ، وَقَدْ يَرْجِعُ ذَلِكَ إِلَى الإِخْتِلَافِ فِي وَجْهَاتِ النُّظَرِ الخَاصَّةِ بِتَوَجِيهِ الشَّرِكَةِ مُسْتَقْبَلًا، وَعَادَةً مَا يَكُونُ التَّصَدُّعُ كَبِيرًا، وَلِأَنَّ المَوْقِفَ يَكُونُ قَائِمًا عَلَى مَجْمُوعَاتٍ مُخْتَلِفَةٍ مِنَ النُّوَابِتِ وَالإِفْتِرَاضَاتِ الَّتِي لَا تَقْبَلُ المُنَاقَشَةَ، إِذَا مِنَ المُتَوَقَّعِ بِدَرَجَةِ كَبِيرَةٍ أَنْ تَكُونَ نَتِيجَةُ مِثْلِ هَذَا النُّوعِ مِنَ الصِّرَاعَاتِ هِيَ بَيْعُ الشَّرِكَةِ.

ثالثاً: الشَّرِكات العائليَّة الرِّياضيَّة: هذا يُعْتَبَر مِنْ أَصْعَبِ أَنْواعِ الشَّرِكاتِ العائليَّةِ، حَيْثُ يَقُومُ رَأْدُ الأَعْمالِ بِقِيادَةِ الشَّرِكَةِ إِلى أَنْ يَخْلُقَهُ قَائِدٌ آخَرَ أَوْ أَكْثَرَ مِنْ أَبنائِهِ، وَيُلاحِظُ أَنَّ هذا النُّوعَ مِنَ الشَّرِكاتِ يَغْلِبُ عَلَيْهِ التَّنَافُسُ، كَوْنُ كُلِّ فَرْدٍ فِي العائِلَةِ يَتَطَلَّعُ إِلى حِصَّتِهِ مِنَ الميراثِ، كما يَبْرُزُ فِي هذا النُّوعِ مِنَ الشَّرِكاتِ اِخْتِلافُ كَفاءَةِ الأَبْناءِ فِي أداءِ الأَعْمالِ وَقِيادَةِ الشَّرِكَةِ.

مِنْ خِلالِ ما سَبَقَ تَرى الباحِثَةُ أَنَّ الشَّرِكاتِ العائليَّةِ تُؤدِّي دَوْرًا أَساسِيًّا فِي الحَرِكَةِ الاقْتِصادِيَّةِ وَالتِّجاريَّةِ فِي الصِّفَّةِ الغَرِبيَّةِ، كما أَنَّ مُعْظَمَ الشَّرِكاتِ العامِلةِ فِي القِطاعِ الخاصِّ هِيَ شَرِكاتٌ عائليَّةٌ، لِذَلِكَ عَمَدَتْ إِلى دِراسةِ التَّوْجُّهاتِ الإِستِراتيجِيَّةِ لِتلكَ الشَّرِكاتِ وَعَلاقتها بِتَحسُّنِ الأداءِ، وَبِما أَنَّ الطَّلَبَ عَلى الذَّهَبِ فِي اِزديادِ كَوْنِهِ يُعْتَبَرُ مَلْجَأً آمِنًا لِلادِّخارِ وَاسْتِعمالِهِ فِي دَعْمِ قِيَمَةِ النِّقْدِ فِي ظِلِّ التَّغْيِراتِ العالَمِيَّةِ وَعَدَمِ الاِسْتِقرارِ الاقْتِصادِي.

تُعَدُّ صِناغَةُ الذَّهَبِ وَالمُجوهراتِ مِنَ الصِّناغعاتِ الَّتِي عَرَفَها وَابْدَعَ فِيها الفِلسطِينيونُ مُنْذُ القَدَمِ، كما نَقَّضَ الصَّانِعونَ فِي إِطْهارِ مَهاريهِمُ وإِبداعِهِمُ فِيهِ، كما تُشيرُ المَصادِرُ التَّاريخِيَّةُ إِلى أَنَّ صِناغَةَ الذَّهَبِ مارَسَتْها أُسَرٌ بَعينِها فَارتَبَطَتْ أَسماءُ تلكَ العائِلاتِ بِهذهِ الصِّناغَةِ، وَقَدْ تَرَكَتْ هذهِ الصِّناغَةُ فِي مُدنِ القُدْسِ، نابلسِ، وَالحَليلِ (وكالةُ الأَبْناءِ والمعلوماتِ الفِلسطِينيةِ_وفا، 2022).

مِنْ هذا المُنْطَلَقِ وَكَوْنِ الباحِثَةِ تَدْرُسُ أَثرَ التَّوْجُّهاتِ الإِستِراتيجِيَّةِ لِلسَّرِكاتِ العائليَّةِ، اِرتَأَتْ دِراسةَ الشَّرِكاتِ العائليَّةِ العامِلةِ فِي قِطاعِ الذَّهَبِ، كَوْنُ ذلكَ القِطاعِ يوصَفُ بِأنَّهُ عائليٌّ بِامْتِيازٍ، مَعَ الأَخْذِ بِعَيْنِ الاِعتِبارِ الدَّورِ الاقْتِصادِيِّ المُهمِّ الَّذِي يَقُومُ بِهِ قِطاعُ صِناغَةَ الذَّهَبِ فِي الصِّفَّةِ الغَرِبيَّةِ وَفِي مَدِينَةِ الحَليلِ عَلى وَجْهِ الخُصوصِ، إِذْ تُعْتَبَرُ مَدِينَةُ الحَليلِ مُنتِجَةً لِما يُقارِبُ 75% مِنْ إِجماليِّ الذَّهَبِ المَصنُوعِ فِي الصِّفَّةِ الغَرِبيَّةِ، كما تَمَّ تَسْمِيَتُها بِالمَدِينَةِ الذَّهَبِيَّةِ (شَرِكَةُ القواسمِ لِصِناغَةِ المِجوهراتِ، 2017)، مِمَّا جَعَلَ الباحِثَةَ تَعْتَمِدُ عَينَةَ الدِّراسةِ الشَّرِكاتِ العائليَّةِ العامِلةِ فِي قِطاعِ الذَّهَبِ فِي مَدِينَةِ الحَليلِ، مَعَ الأَخْذِ بِعَيْنِ الاِعتِبارِ تَصنيفِ مُديريَّةِ المَعادِنِ التَّمِينَةِ فِي وَزارَةِ الاقْتِصادِ الفِلسطِينيَّةِ، بِاعتِبارِ الشَّرِكاتِ الَّتِي يَعمَلُ بِها 15 مُوظَّفًا أَوْ أَكْثَرَ، تُصنَّفُ تَحْتِ مُسمىِ شَرِكَةٍ أَوْ مَصنَّعٍ، فِي حينِ كانَ عَدَدُ العامِلينِ أَقلَّ مِنْ 15 عامِلًا فَإِنَّهُ يَتِمُّ تَصنيفُها مِشغَلًا لِصِناغَةِ الذَّهَبِ وَليسَ شَرِكَةً.

بِناءٍ عَلى مُقابَلَةِ أَجْرَتِها الباحِثَةُ مَعَ مُديرِ مُديريَّةِ الدَّمغَةِ فِي الحَليلِ، فِي مُحاولَةٍ لِمَعْرِفَةِ واقِعِ صِناغَةِ الذَّهَبِ فِي الحَليلِ. بَلَغَ عَدَدُ المُؤسَّساتِ العامِلةِ فِي الذَّهَبِ فِي جَنُوبِ الصِّفَّةِ الغَرِبيَّةِ بِشَكْلِ عامِ حِوالي (112) مُؤسَّسَةً ما بَيَّنَّ مَصنَّعًا وَمِشغَلًا، بَيْنَما بَلَغَ عَدَدُ المُؤسَّساتِ العامِلةِ فِي الذَّهَبِ فِي

مُحَافَظَةُ الْخَلِيلِ عَلَى وَجْهِ الْخُصُوصِ (71)، كَمَا يُقَارِبُ عَدَدَ النَّجَارِ فِي الْمُحَافَظَةِ (218) تَاجِرًا بِالذَّهَبِ. أَمَّا بِالْحَدِيثِ عَنِ كَمِّيَّةِ الذَّهَبِ الَّتِي تَعْمَلُ الْمُدِيرِيَّةُ عَلَى دَمْعِهَا (خَتْمِهَا) شَهْرِيًّا، مَا يُقَارِبُ (700) كِغَمَ شَهْرِيًّا، وَقَدْ عَمِلَتْ عَلَى دَمْعِ (5,250) طُنِّ مِنَ الذَّهَبِ مُنْذُ بَدَايَةِ الْعَامِ 2022 حَتَّى شَهْرِ أُكْتُوبَرِ مِنَ الْعَامِ نَفْسِهِ (مُدِيرِيَّةُ الدَّمْعَةِ، 2022).

2.5. الدراسات السابقة

2.5.1. الدراسات العربية:

1. دراسة (المواضية و أبو قاعد، 2022) بعنوان: أثر التّوجّه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسيّة.

هدّفت الدراسة إلى معرفة أثر التّوجه الإستراتيجي في الجامعات الرّسميّة الأردنيّة، كانت عيّنة الدراسة العاملين في الإدارتين العُليا والوسطى في الجامعات الأردنيّة البالغ عددها 10 جامعات، استخدّم الباحثان المنهج التّحليلي الوصفيّ، كما قاما بتوزيع 500 استبانة، تمّ تحليل 350 منها. توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمّها: جاء مُستوى تطبيق التّوجّه الإستراتيجي بدرجةٍ مرتفعةٍ في الجامعات الأردنيّة، بيّنا جاء مُستوى تطبيق الميزة التنافسيّة بدرجةٍ متوسطةٍ. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالةٍ إحصائيّةٍ للتّوجّه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسيّة في الجامعات الأردنيّة الرّسميّة.

2. دراسة (صالح، وآخرون، 2022) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

هدّفت الدراسة للتعرف على بطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة مدى مساهمتها في تقييم أداء المؤسسات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ التّحليلي، حيثُ اعتمدت على دراسة حالة، وهي مؤسسة البريد الجزائريّة، تمّ من خلالها توزيع استبانة على موظّفي البريد الجزائريّ، توصلت الدراسة إلى أنّ بطاقة الأداء المتوازن تُعطي نظرةً شاملةً وحقيقيّةً على أداء المؤسسة، كما تبين أنّ استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الماليّ تُعتبر من أهمّ المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخراً.

3. دراسة (عزيز، 2022) التّكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتّحليل الإستراتيجي لدخّل التشغيل ودوره في تقييم نجاح إستراتيجية الشركات.

هدّفت الدراسة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب التّحليل الإستراتيجي لدخّل التشغيل وإمكانية تحقيق التّكامل بينهما وبيان أهمية هذا التّكامل في تقييم نجاح الإستراتيجيات المتّبعة من قبل الوحدات الاقتصادية، كانت عينة الدراسة هي شركة ايشكلر ببيرسا للصناعة وتجارة الأكياس الورقية المحدودة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أنّ الشركة عينة البحث لم تنجح في تنفيذ إستراتيجية قيادة التّكلفة سنة 2019 بسبب الانحرافات في مكوّن الإنتاجية ومكوّن النمو، كذلك لم تنجح في تنفيذ إستراتيجية التّميز في نفس السنة بسبب الانحرافات غير المفضلة في مكوّن النمو، ومكوّن استرداد السعر.

4. دراسة (التخينة، 2021) بعنوان: أثر التّوجه الإستراتيجي للموارد البشريّة على تحسين العلاقة مع العملاء.

هدّفت الدراسة إلى تحديد أثر التّوجه الإستراتيجي للموارد البشريّة على تحسين العلاقة مع العملاء لدى موانئ العقبة في الأردن، وموانئ الإسكندرية في جمهورية مصر العربية، استخدمت الدراسة المنهج التّحليلي الوصفي، أمّا بالنسبة لأداة القياس فقد تمّ توزيع استبانة على عينة عشوائية من العاملين، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتّوجه الإستراتيجي للموارد البشريّة على العلاقة مع العملاء، كما أوصت الدراسة بزيادة الإهتمام بالتّوجه الإستراتيجي للموارد البشريّة في سبيل تحسين العلاقة مع العملاء.

5. دراسة (النبهاني و الجريدة، 2021) بعنوان: درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

هدّفت الدراسة إلى التّعرف على درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، كانت عينة الدراسة وزارة التربية والتعليم، حيث تمّ توزيع (122) استبانة على من هم بموقع (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، عضو تخطيط ومتابعة)، توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمها: درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

تُعزى إلى مُنغِير المُسمَى الوظيفي، لِصالح مُدير دائرة، بينما لا توجد فُرُوق تُعزى إلى مُتغِيرات النوع الاجتماعي، المُؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. أوصت الدراسة على ضرورة توفير برامج الكترونية مُساندة لتطبيق بطاقة الأداء المُتوازن لزيادة المُتابعة والتقييم، تفعيل مُشاركة المُستويات الإدارية المُختلفة بصورة أكبر في إعداد وصياغة الخِطط التنفيذية، وتفعيل نظام للمُحاسبة والمساءلة الإدارية.

6. دراسة (حسن، 2020) بعنوان: تأثير التوجّه الإستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التوجّه الإستراتيجي الاستباقي والتحليلي في أبعاد التفوق التنظيمي الضريبي المُتمثلة ب (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، المعلومات والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على المُكلفين، التركيز على العمليات، التركيز على فوى العمل، نتائج الأعمال)، كانت عينة الدراسة البالغ عددها 110 ممن هم بموقع (معاون مدير عام، رئيس قسم، وكيل رئيس قسم أول وثاني، ومسؤول شعبة) في الهيئة العامة للضرائب. تم توزيع الاستبانة للحصول على المعلومات وبيانات الدراسة. حيث توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: يوجد تأثير للتوجّه الاستباقي والتحليلي في أبعاد التفوق التنظيمي الضريبي، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروقات في استجابة العينة حول فقرات الاستبانة حسب المُتغِيرات الشخصية.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Song, 2022) بعنوان: **Application of Balanced Scorecard in Performance Management and Evaluation of Listed Companies.**

هَدَفَت الدَّرَاسَةُ إِلَى مَعْرِفَةِ أَوْجُهِ الفُصُورِ فِي نِظامِ التَّقْيِيمِ الحَالِي (النَّقْلِيدِي) لِلْمُؤَسَّساتِ، وَمَدَى تَطْبِيقِ بِطَاقَةِ الأَدَاءِ المُتَوَازِنِ (BSC) لِتَقْيِيمِ الأَدَاءِ، تَوَصَّلَتِ الدَّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ طُرُقَ التَّقْيِيمِ الحَالِيَّةِ (النَّقْلِيدِيَّةِ) تُوَجِّهُ بَعْضَ المَشاكلِ كَوْنِها تُرَكِّزُ عَلَى تَقْيِيمِ الأَدَاءِ المَالِي دُونَ غَيْرِهِ، كَمَا يَرى البَاحِثُ أَنَّ نِظامَ تَقْيِيمِ الأَدَاءِ بِوِاسِطَةِ بِطَاقَةِ الأَدَاءِ المُتَوَازِنِ (BSC) يُوفِّرُ الدَّعْمَ لِلتَّطْوِيرِ المُسْتَقْبَلِي، كَمَا أَنَّهُ يُعَزِّزُ مِنَ القُدْرَةِ التَّنَافُسِيَّةِ لِلْمُنْتَظِمَةِ فِي السُّوقِ.

2. دراسة (Marten, et al, 2022) بعنوان: **The Influence of Defender and Prospector Strategy Typology on Company Performance and Environmental Uncertainty as Moderation Variables.**

هَدَفَتِ الدَّرَاسَةُ إِلَى تَحْلِيلِ وَفَهْمِ تَأثيرِ تَصْنِيفِ إِسْتِراتِيجِيَّاتِ المُدَافِعِ وَفَهْمِهِ (Defender) وَالْمُنْتَقِبِ (Prospector) عَلَى أَدَاءِ الشَّرْكَةِ بِاسْتِخدامِ الإِعْتِدالِ فِي عَدَمِ اليَقِينِ البِئِئِيِّ. اسْتِخْدَمَتِ الدَّرَاسَةُ المَنْهَجَ الكَمِّيَّ مَعَ طُرُقِ المَسْحِ. كَانَتِ أَداءَةُ جَمْعِ البِئِئاناتِ لِلدَّرَاسَةِ عِبارةً عَن اسْتِبيانِ تَمَّ تَوَازِينُهُ عَلَى مُدِيرِي الشَّرْكاتِ المُدرَجَةِ فِي بورِصَةِ إندونِيسِيا. تَوَصَّلَتِ الدَّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ تَصْنِيفِ إِسْتِراتِيجِيَّاتِ المُدَافِعِ وَالْمُنْتَقِبِ ذُو أثرِ كَبيرِ عَلَى أَداءِ الشَّرْكَةِ، كَمَا تَوَصَّلَتِ إِلَى أَنَّ عَدَمَ اليَقِينِ البِئِئِيِّ خَفَّفَ مِنَ تَأثيرِ إِسْتِراتِيجِيَّةِ المُدَافِعِ وَالْمُنْتَقِبِ عَلَى أَداءِ الشَّرْكَةِ.

3. دراسة (Frezatti, et al, 2022) بعنوان: **Essence taxonomy od Brazilian family businesses and conceptual implication for governance strategy**

هَدَفَتِ الدَّرَاسَةُ إِلَى مَعْرِفَةِ نَوْعِ حَوَكْمَةِ الشَّرْكاتِ العائِليَّةِ فِي الأَسْواقِ الناشِئَةِ فِي مُحاولَةٍ لِتَحْسينِ مَفْهُومِ الجَوْهَرِ، بِاعْتِبارِهِ سَابقَةً لِإِسْتِراتِيجِيَّةِ الحَوَكْمَةِ، عَيَّنَتِ الدَّرَاسَةُ عِبارةً عَن 107 مِنَ الشَّرْكاتِ العائِليَّةِ فِي البرازِيلِ. تَوَصَّلَتِ الدَّرَاسَةُ إِلَى وُجُودِ أَرْبَعَةِ أَنْواعٍ لِحَوَكْمَةِ فِي الشَّرْكاتِ العائِليَّةِ وَهِيَ: التَّحْكَمُ العائِليُّ بِقِيَمٍ مُتجانِسةٍ مُنخَفِضَةٍ، التَّحْكَمُ العائِليُّ بِقِيَمٍ قَوِيَّةٍ، الأَعْمالِ التَّجاريَّةِ العائِليَّةِ بَعْدَ وَقْتِ التَّاسِيسِ بِقِيَمٍ قَوِيَّةٍ، وَالأسْرَةَ المُشارِكةَ فِي السَّيْطَرَةِ وَالإِدارَةِ مَعَ القِيَمِ الدَّاعِمَةِ لِلْمُوظَّفِينَ. صَنَّفَتِ الدَّرَاسَةُ أَيضًا الشَّرْكاتِ العائِليَّةِ الَّتِي لَيْسَ لَها تَأثيرٌ فِي سَوقِ الأَوراقِ المَالِيَّةِ، كَمَا رَأى البَاحِثُونَ أَنَّ لِخُصوصِيَّاتِ الشَّرْكَةِ العائِليَّةِ

المُحدّدة في المجموعات المُختلفة تداعياتٍ مُختلفةً على الحوكمة من حيث الأفراد والهيكُل والأنشطة والقواعد.

4. دراسة (Tseng, et al, 2021) بعنوان: Strategic Orientation Environmental Management Systems, and Eco-Innovation: Investigating the Moderating Effects of Absorptive Capacity

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التوجّه الإستراتيجي (العميل، المنافس، والتوجّه نحو الابتكار) على أنظمة الإدارة البيئية والابتكار البيئي، كما يبحث في العلاقة بين التوجّه الإستراتيجي والابتكار البيئي، كانت عينة الدراسة عبارة عن 142 شركة. توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمّها: يُؤثر التوجّه الإستراتيجي (التوجّه نحو المنافسة والابتكار) بشكل إيجابي على نُظم الإدارة البيئية، كما توصلت إلى أنّ نُظم الإدارة البيئية تُؤثر على الابتكار البيئي، وقد توصلت أيضًا إلى أنّ التوجّه الإستراتيجي المُعزّز للقدرة الاستيعابية يُؤثر على نُظم الإدارة البيئية.

5. دراسة (Daniel & Merigo, 2021) بعنوان: Developing a new multidimensional model for selecting strategic plans in balanced scorecard.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج مُبتكر مُتعدّد الأبعاد من خلال طرق صنع القرار مُتعدّد السمات لعمليّة اختيار الخطط الإستراتيجية في بطاقة الأداء المُتوازن (BSC)، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، كما توصلت إلى عدّة نتائج أهمّها: أنّ بطاقة الأداء المُتوازن أداة فعّالة ومُفيدة في التقييم، توصلت الدراسة أيضًا إلى أنّ بطاقة (BSC) تعمل على تحسين أداء الشركة لتحقيق المُستوى المطلوب.

6. دراسة (Hawrysz, 2020) بعنوان: Strategic Orientation and Effects of E-Administration: Findings from the Miles and Snow Framework

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التوجّهات الإستراتيجية على الإدارة الإلكترونية، حيث يرى الباحث أنّه يتم إهمال الإدارة الإلكترونية عند دراسة التوجّهات الإستراتيجية، بل يتم التركيز على دراسة التوجّهات الإستراتيجية لمنظمات الإدارة العامّة وعواقبها على التأثيرات التنظيمية. تمّ جمع بيانات الدراسة عن طريق إجراء المُقابلات عبر الإنترنت، فقد شاركت مئتان وست وعشرون مُنظمة بولندية في الدراسة. توصلت الدراسة إلى أنّ التوجّه الإستراتيجي المدافع (Defender) يرتبط بشكل إيجابي بتأثيرات الإدارة الإلكترونية.

7. دراسة (Arqawi, et al, 2019) بعنوان: Strategic Orientation and Its Relation to the Development of the Pharmaceutical Industry for Companies Operating in the Field of Medicine in Palestine.

هَدَفَ البَحْثُ إلى دِرَاسَةِ العِلاقَةِ بَينَ التَّوجُّهِ الإِستِراتِيجِيّ وَتَطوِيرِ صِناعَةِ الأَدويةِ لِلشَّرَكَاتِ العَامِلَةِ في مَجالِ الأَدويةِ في الصِّفَةِ العَرَبِيَّةِ. اسْتخدَمَتِ الدِّرَاسَةُ المَنهجَ الوِصفيَّ التَّحليليَّ، وَيتكوَّنُ مُجتمعُ الدِّرَاسَةِ مِن جَميعِ العَامِلينَ في شَرِكَاتِ الأَدويةِ في فلسطين، أَمَّا بالنَّسبَةِ لِعَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ فَقدَ كَانَتِ عِبارةً عَن 87 مُوظَّفًا مِنِ العَامِلينَ في تِلْكَ الشَّرَكَاتِ، تَمَّ تَوزيعُ 87 اسْتبانَةً عَلَیْهِمَ باعْتِبارِها أَداءً لِجَمعِ البَياناتِ. تَوَصَّلَتِ الدِّرَاسَةُ إلى عِدَّةِ نَتائِجٍ أَهمَّها: أَنَّ الشَّرَكَاتِ الدَّوائِيَّةَ في فلسطين ذاتِ تَوجُّهِ إِستِراتِيجِيّ مُتوسِّطٍ، كَمَا تَوَصَّلَتِ أَيْضًا إلى أَنَّ البَحْثَ وَالتَّطوِيرَ لَهُ دَوْرٌ إِستِراتِيجِيّ في تَحقيقِ جَوْدَةٍ عالِيَةٍ على المَدى الطَّويلِ.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الدراسات السابقة اتفقت على أهمية تحديد الشركات لتوجيهها الإستراتيجي، وأن هذا التحديد يعمل على تحسن الأداء لتلك الشركات، كما يُساعدها على تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى، كذلك تحقيق رسالتها ورؤيتها، كما اتفقت الدراسات على أهمية تقييم الشركات لأدائها، وعدم الاكتفاء بتقييم الأداء المالي فقط، إذ أنه لا يُعطي صورة حقيقية عن أداء الشركة، كما أن النجاح والفشل لا يقتصر على النواحي الماليّة، بل يتعدّها ليشمل البيئَةَ الدّاخلية والخارجية للشركة، فقد اتفقت الدراسات على فعالية وفُدرة بطاقة الأداء المتوازن على إعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء الشركات.

كما يمكن القول أن الدراسات السابقة وجدت علاقة قوية بين تحديد الشركات لتوجيهها الإستراتيجي وتحسن الأداء لتلك الشركات، ومن هنا تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على وجود علاقة بين التوجهات الاستراتيجية وتحسن الأداء، إلى أن أهم ما يميز هذه الدراسة هو معرفة مستوى قدرة الشركات على تحديد توجيهها الإستراتيجي، كذلك تحديد التوجه الإستراتيجي للشركات عينة البحث، كما أن الدراسة لم تكن بتقييم الأداء المالي فقط، بل تجاوزتها لتعمل على تقييم واسع وشامل، حيث عمدت الدراسة إلى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء (البعد المالي، بُعد العملاء، العمليات الداخلية، ومستوى النمو والتعلم).

3. الفَصْلُ الثَّالِثُ الطَّرِيقَةُ وَالْإِجْرَاءَات

❖ مُقَدِّمَةٌ

❖ مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ وَعَيِّنَتُهَا

❖ الْمُتَغَيَّرَاتُ الدِيمُغْرَافِيَّةُ لِعَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ

❖ أَدْوَاتُ الدِّرَاسَةِ

❖ صِدْقُ أَدَاةِ الدِّرَاسَةِ وَتَبَاتُهَا

❖ الْمُعَالَجَةُ الْإِحْصَائِيَّةُ لِلْبَيَانَاتِ

3.1. مُقَدِّمَةٌ

يُنَاقِشُ الفَصْلُ الثَّالِثُ الإِجْرَاءَاتِ العِلْمِيَّةِ وَالخُطُواتِ المَنْهَجِيَّةِ فِي إِعْدَادِ الدِّرَاسَةِ، حَيْثُ إِنَّ المَنْهَجِيَّةَ تُعَدُّ أَدَاةَ رِبْطٍ بَيْنَ مَا هُوَ مَعْرِفِيٌّ نَظْرِيٌّ وَتَطْبِيقِيٌّ، وَمَا بَيْنَ إِمْكَانِيَّةِ تَجْسِيدِ ذَلِكَ عَلَى أَرْضِ الوَاقِعِ وَتَطْبِيقِهِ، حَيْثُ يُقَدِّمُ هَذَا الفَصْلُ الطَّرِيقَةَ العِلْمِيَّةَ فِي جَمْعِ البَيَانَاتِ وَتَحْلِيلِهَا وَالمَنْهَجَ العِلْمِيَّ المُسْتَخْدَمَ، وَقِيَاسَ الصِّدْقِ، وَالنَّبَاتِ وَتَوَزِيعَ العَيِّنَةِ وَالجَدَاوِلَ التَّفْصِيلِيَّةَ لِلعَيِّنَةِ لِأَجْلِ الوُصُولِ إِلَى نَتَائِجِ عِلْمِيَّةٍ وَصْفِيَّةٍ عَنِ الظَّاهِرَةِ مَحَلِّ الدِّرَاسَةِ.

3.2. مَنَهَجُ الدِّرَاسَةِ

تُسْتَخْدَمُ الدِّرَاسَةُ المَنْهَجَ الوَصْفِيَّ التَّحْلِيلِيَّ الكَمِّيَّ، لِوَصْفِ وَدِرَاسَةِ التَّوَجُّهَاتِ الإِسْتِرَاتِيجِيَّةِ لِلشَّرَكَاتِ العَائِلِيَّةِ العَامِلَةِ فِي قِطَاعِ الذَّهَبِ فِي الضَّفَةِ الغَرِيبِيَّةِ وَعَلاَقَتِهَا بِتَحَسُّنِ الأَدَاءِ لِتِلْكَ الشَّرَكَاتِ، حَيْثُ عَمَدَتِ الدِّرَاسَةُ إِلَى جَمْعِ بَيَانَاتٍ دَقِيقَةٍ عَنِ مُتَغَيِّرَاتِ الدِّرَاسَةِ عَنِ طَرِيقِ التَّحْلِيلِ وَالتَّفْسِيرِ العِلْمِيِّ المُنظَّمِ، وَتَوْظِيفِ بِلْطَاقَةِ الأَدَاءِ المُتَوَازِنِ لِتَقْيِيمِ الأَدَاءِ بِشَكْلِ فَعَالٍ وَدَقِيقٍ.

3.3. مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ وَعَيِّنَتُهَا

يَتَأَلَّفُ مُجْتَمَعُ الدِّرَاسَةِ الحَالِيَّةِ مِنَ الإِدَارَةِ العُلْيَا لِلشَّرَكَاتِ العَائِلِيَّةِ العَامِلَةِ فِي قِطَاعِ الذَّهَبِ فِي الضَّفَةِ الغَرِيبِيَّةِ وَالتِّي كَانَتْ عِبَارَةَ جَمِيعِ الإِدَارِيِّينَ العَامِلِينَ فِي تِلْكَ الشَّرَكَاتِ ، حَيْثُ تَمَّ اسْتِخْدَامُ أُسْلُوبِ المَسْحِ بِالْعَيِّنَةِ القَصْدِيَّةِ (Purposive sample) المُلائِمَةِ (Convenient sample)، وَهِيَ نَوْعٌ مِنَ أَنْوَاعِ العَيِّنَاتِ غَيْرِ الإِحْتِمَالِيَّةِ، وَالتِّي قَامَتْ فِيهَا البَاحِثَةُ بِتَوَزِيعِ أَدَاةِ الدِّرَاسَةِ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ أَفْرَادِ المُجْتَمَعِ الذِينَ يَسْهُلُ عَلَيْهَا الوُصُولُ إِلَيْهِمْ وَالإِتِّصَالُ بِهِمْ، حَيْثُ تَمَّ اخْتِيَارُ مُحَافِظَةِ الخَلِيلِ فَقَطْ، وَبِشَكْلِ قَصْدِيٍّ لِإِجْرَاءِ المَسْحِ، وَذَلِكَ كَوْنِ مُحَافِظَةِ الخَلِيلِ أَكْبَرَ مُنْتَجِ الذَّهَبِ فِي الضَّفَةِ الغَرِيبِيَّةِ، فَقَدْ أَشَارَ رَئِيسُ اتِّحَادِ المَعَادِنِ الثَّمِينَةِ (السَّيِّدِ، 2023)، أَثْنَاءَ مُقَابَلَةِ أَجْرَتِهَا البَاحِثَةَ مَعَهُ أَنَّ مُحَافِظَةَ الخَلِيلِ تُعْتَبَرُ أَكْبَرَ مُنْتَجِ الذَّهَبِ فِي فِلَسْطِينِ فَهِيَ تُنْتِجُ 75% مِنَ النَّاتِجِ الكُلِيِّ مِنَ الذَّهَبِ، كَمَا أَكَّدَ عَلَى أَنَّ مَا يُمَيِّزُ الخَلِيلَ بِالإِضَافَةِ إِلَى حَجْمِ الإِنْتِاجِ الأَكْبَرَ هُوَ جُودَةُ مُنْتَجَاتِهَا، فَقَدْ وَصَفَهَا قَائِلًا: (الْخَلِيلُ تُنْتِجُ ثُلْثِيَّ الإِنْتِاجِ المُتَمَيِّزِ مِنَ الذَّهَبِ فِي فِلَسْطِينِ)، وَقَدْ بَلَغَ عَدَدُ مِشَاغِلِ الذَّهَبِ فِي الضَّفَةِ الغَرِيبِيَّةِ عَامَ 2021 حَسَبَ (مُوسَى، 2023) 120 مِشْغَلًا 70 مِنْهُمْ فِي الخَلِيلِ، كَذَلِكَ بِسَبَبِ صُعُوبَةِ إِجْرَاءِ الدِّرَاسَةِ فِي بَاقِي مُحَافِظَاتِ الضَّفَةِ الغَرِيبِيَّةِ وَبِسَبَبِ عَدَمِ تَوَفُّرِ مَعْلُومَاتٍ دَقِيقَةٍ عَنِ الشَّرَكَاتِ العَائِلِيَّةِ فِي قِطَاعِ الذَّهَبِ فِي

باقي المحافظات في الصفة العربية، أيضاً لاعتقاد الباحثة بتجانس أفراد مجتمع الدراسة. وأما حجم عينة الدراسة فقد بلغت 56 من العاملين في الوظائف الإدارية والفنية في الشركات العائلية في قطاع الذهب في محافظة الخليل وهم موزعون على 17 شركة.

والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المعلومات الديمغرافية:

جدول رقم (1):

خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	80.4%
	أنثى	11	19.6%
	المجموع	56	100.0%
العمر	أقل من 30 سنة	24	42.9%
	من 30-40 سنة	18	32.1%
	من 41-50 سنة	8	14.3%
	أكثر من 50 سنة	6	10.7%
	المجموع	56	100.0%
المؤهل العلمي	توجيهي فأدنى	18	32.1%
	تعليم جامعي	38	67.9%
	المجموع	56	100.0%
نوع الوظيفة	وظيفة إدارية	41	73.2%
	وظيفة فنية	15	26.8%
	المجموع	56	100.0%
المسمى الوظيفي	مدير	18	32.1%
	رئيس قسم	16	28.6%
	موظف	22	39.3%
	المجموع	56	100.0%
نوع العلاقة مع الشركة	من العائلة المالكة	32	57.1%
	شريك	8	14.3%
	موظف	16	28.6%

100.0%	56	المجموع	
30.4%	17	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
23.2%	13	من 5-10 سنوات	
23.2%	13	من 11-15 سنة	
23.2%	13	أكثر من 15 سنة	
100.0%	56	المجموع	

كما يُوضّح الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة حسب المعلومات المتعلقة بالشركات:

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب المعلومات المتعلقة بالشركات

النسبة المئوية	العدد	الفئة	المتغير
26.8%	15	أقل من 20 سنة	عمر المنظمة
73.2%	41	من 20 سنة فأكثر	
100.0%	56	المجموع	
16.1%	9	أقل من 20	عدد العاملين في المنظمة
33.9%	19	من 20-30	
12.5%	7	من 31-40	
17.9%	10	من 41-50	
19.6%	11	أكثر من 50	
100.0%	56	المجموع	

3.4. أداة الدراسة

استخدمت الباحثة أدوات الاستبيان والمقابلات المهيكلية لدراسة التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بأداء الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في الضفة الغربية، حيث تكوّنت أداة الدراسة الاستبيان من محورين رئيسيين هما محور التوجهات الإستراتيجية ويتكوّن من (24) فقرة موزعة على بُعدين رئيسيين هما (الأهداف الإستراتيجية، وتحديد التوجه الإستراتيجي)، ومحور بطاقة الأداء المتوازن ويتكوّن من (20) فقرة موزعة على 4 أبعاد رئيسية هي (البعد المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)،

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان ضمن مقياس ليكرت الخماسي (1 - 5) على النحو الآتي: (غير موافق بشدة=1)، (غير موافق =2)، (محايد =3)، (موافق =4)، (موافق بشدة=5).

فيما تكوّنت أداة الدراسة المقابلات من ست أسئلة رئيسة تُغطّي محاور الدراسة كافة، فقد قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع ثمانٍ من الشركات العائلية الأكبر في قطاع الذهب في مدينة الخليل والذين أبدوا الرغبة والموافقة بإجراء المقابلة، خمسة منهم رؤساء مجالس إدارة، وأربعة مُدراء تنفيذيين من أصل 17 شركة عائلية مُنتجة للذهب في محافظة الخليل.

3.5. ثبات الأداة

ثبات أداة الدراسة يُعصد به مدى تجانس إجابات المبحوثين واتساقها على فقرات، وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وهي أن تُعطي أداة الدراسة النتائج ذاتها إذا أُعيد تطبيقها مرة أخرى على عيّنة جديدة في الظروف والأوضاع نفسها، ولقياس ثبات أداة الدراسة -الاستبيان - تمّ قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات؛ وذلك باستخدام معاملات الثبات (كرونباخ الفا - Cronbach,s alpha) على جميع محاور الدراسة الرئيسية.

جدول رقم (3)

مُعاملات الثبات لمحاور الدراسة الرئيسية

المحور أو البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الأهداف الإستراتيجية	7	0.80
الشركات العائلية	6	0.45
تحديد التوجه الإستراتيجي	17	0.58
الدرجة الكلية للتوجهات الإستراتيجية	24	0.70
الدرجة الكلية للأداء مقياساً ببطاقة الأداء المتوازن	20	0.84

ويتضح من الجدول السابق أنّ قيمة معامل الثبات الكلية للتوجهات الإستراتيجية بلغت (0.70) كما بلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات لبطاقة الأداء المتوازن (0.84)، وهذا يدلّ على أنّ أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج ما يتراوح بين (70%-84%) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تمّ إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف والأوضاع نفسها، وبالتالي اعتبرت أداة مناسبة

لأغراض الدراسة والأهداف التي وُضعت المحاور من؛ أجلها لأنّ معاملات الثبات الرئيسة تزيد عن أو تساوي (70%).

3.6. صدق أداة الدراسة

للإرتقاء بمستوى الإستبانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وُضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عددٍ من الأكاديميين والمُتخصّصين في مجال الدراسة، كما تمّ استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عمليّة إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المُحكّمين تمّ تعديل بعض عبارات الإستبانات؛ كيّ تُصبح أكثر وضوحاً، من حيث الصياغة وانتماؤها للمحاور التي تندرج تحتها.

ومن ناحية أخرى تمّ حساب معاملات الارتباط، التي مهمتها التعبير عن قوّة العلاقة بين كلّ فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة ومجالاتها؛ وذلك مع الدرّجة الكلّية لكلّ محور، وتعتبر أداة الدراسة بأنّها تتمتع بدرجة عالية من الصدق؛ عندما تكون جميع معاملات الارتباط للفقرات دالة إحصائياً أو معظمها (مستوى الدلالة لها أقل من 0.05)، بالتالي هذا يدلّ على زيادة الإتساق والتناسق الداخليّ للفقرات داخل هذا المجال أو المحور.

الجدول (4)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرّجة الكلّية لبعْد الأهداف الإستراتيجية

الرّقم	العِبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	توجد أهداف واضحة للشركة.	0.597	0.000
2.	تتوفر أهداف مكتوبة للشركة.	0.817	0.000
3.	تُعبّر أهداف الشركة عن رؤية الشركة.	0.625	0.000
4.	يُشارك العاملون في وضع أهداف الشركة.	0.814	0.000
5.	تُعتبر أهداف الشركة قابلة للقياس.	0.673	0.000
6.	تُعد أهداف الشركة واقعية.	0.403	0.002
7.	يُحدّد المدى الزمّني لتحقيق كلّ هدف.	0.716	0.000

مُعَامِلَاتِ الْإِرْتِبَاطِ بَيْنَ الْفَقَرَاتِ وَالذَّرْجَةِ الْكُلِّيَّةِ لِجُودِ التَّوَجُّهِ الْإِسْتِرَاتِيجِيِّ

مُسْتَوَى الْأَدْلَالَةِ	مُعَامِلِ الْإِرْتِبَاطِ	الْعِبَارَةُ	الرَّقْمُ
0.015	0.323	تَهْتَمُ الشَّرْكَةُ بِالْإِبْتِكَارِ فِي الْمُمَارَسَاتِ التَّسْوِيقِيَّةِ.	1.
0.064	0.249	تَهْتَمُ الشَّرْكَةُ بِالْإِبْتِكَارِ فِي الْعَمَلِيَّاتِ الْإِنْتَاجِيَّةِ.	2.
0.000	0.491	تَتَحَمَّلُ الشَّرْكَةُ الْخَسَارَةَ عَلَى الْمَدَى الْقَصِيرِ مُقَابِلَ تَيْبِي أَهْدَافَهَا عَلَى الْمَدَى الْبَعِيدِ.	3.
0.000	0.492	تَأْخُذُ الشَّرْكَةُ بِعَيْنِ الْإِعْتِبَارِ الْمَخَاطِرَ النَّاتِجَةَ عَنِ التَّحْسِينِ وَالْإِبْتِكَارِ.	4.
0.000	0.471	تُعَدُّ الشَّرْكَةُ قِيَادِيَّةً فِي مَجَالِ الْإِبْتِكَارِ مُقَارَنَةً بِالْمُنَافِسِينَ.	5.
0.000	0.474	تَحْرِصُ الشَّرْكَةُ عَلَى الْإِحْفَاطِ عَلَى رِضَا الزَّبَائِنِ.	6.
0.000	0.552	تَسْعَى الشَّرْكَةُ إِلَى التَّمْيِيزِ بِمُنْتَجَاتِهَا.	7.
0.000	0.475	تُرَكِّزُ الشَّرْكَةُ عَلَى تَحْسِينِ مُنْتَجَاتِهَا الْحَالِيَّةِ أَكْثَرَ مِنْ إِبْتِكَارِ مُنْتَجَاتٍ جَدِيدَةٍ.	8.
0.094	0.226	تَحْرِصُ الشَّرْكَةُ عَلَى تَقْلِيلِ التَّكَلُّفَةِ.	9.
0.002	0.398	تَقُومُ الشَّرْكَةُ بِقَبُولِ الْإِبْتِكَارَاتِ الْمُسْتَنَدَةِ إِلَى نَتَائِجِ الْبُحُوثِ.	10.
0.913	0.015	تَعْمَلُ الشَّرْكَةُ عَلَى تَقْلِيدِ الْمُنْتَجَاتِ النَّاجِحَةِ فِي السُّوقِ.	11.
0.048	0.265	تَسْعَى الشَّرْكَةُ لِلْوُصُولِ إِلَى مَكَانَةٍ قَوِيَّةٍ مِنْ جِلَالِ تَقْدِيمِ مُنْتَجَاتٍ ثَابِتَةٍ لِفَنَةٍ ثَابِتَةٍ مِنَ الْعُمَلَاءِ.	12.
0.228	0.164	تَأْخُذُ الشَّرْكَةُ الْقَرَارَاتِ فِي الْفَقْرَاتِ الْفَاصِلَةِ.	13.
0.000	0.485	تَتَفَاعَلُ الشَّرْكَةُ مَعَ ضُغُوطِ السُّوقِ وَمُتَطَلِبَاتِهِ.	14.
0.467	-0.099	تَعْمَلُ الشَّرْكَةُ عَلَى تَغْيِيرِ إِسْتِرَاتِيجِيَّاتِهَا عِنْدَ الضَّغْطِ فَقَطْ.	15.
0.008	0.352	يُحَدِّدُ كِبَارُ الْمُدِيرِينَ فِي الشَّرْكَةِ طَرِيقَةَ الْإِسْتِجَابَةِ لِلتَّغْيِيرَاتِ الْبَيْئِيَّةِ.	16.
0.217	-0.168	تَفْتَقِرُ الشَّرْكَةُ إِلَى إِجَادِ مَكَانَةٍ تَنَافُسِيَّةٍ لَهَا فِي السُّوقِ.	17.

مُعَامَلَاتِ الْإِرْتِبَاطِ بَيْنَ الْفَقَرَاتِ وَالذَّرْجَةِ الْكُلِّيَّةِ لِمَحْوَرِ الْأَدَاءِ

الرَّقْم	العِبَارَةُ	مُعَامِلِ الْإِرْتِبَاطِ	مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ
1.	يُوجَدُ ضَبْطٌ لِلأَدَاءِ الْمَالِي فِي الشَّرْكَةِ.	0.452	0.000
2.	يَتِمُّ اسْتِغْلَالُ الْمَوَارِدِ وَالْإِمْكَانَاتِ الْمُنَاحَةِ بِمَا يُحَقِّقُ أَهْدَافَ خَفْضِ التَّكَالِيفِ.	0.245	0.069
3.	تَنْتَاسِبُ أَسْعَارُ الْمُنْتَجَاتِ الَّتِي تَقْدَمُهَا الشَّرْكَةُ مَعَ جَوْدَةِ تِلْكَ الْمُنْتَجَاتِ.	0.508	0.000
4.	تُحَقِّقُ الشَّرْكَةُ أَرْبَاحًا عَالِيَةً.	0.290	0.030
5.	الْمَبِيعَاتُ فِي الشَّرْكَةِ فِي ازْدِيَادٍ.	0.382	0.004
6.	تَحْرِصُ الشَّرْكَةُ عَلَى تَقْدِيمِ النَّصَائِحِ لِرَبَائِثِهَا.	0.537	0.000
7.	تَسْتَمِرُّ الْعِلَاقَةُ بَيْنَ الشَّرْكَةِ وَرَبَائِثِهَا بَعْدَ انْتِهَاءِ الْبَيْعِ أَوْ الشَّرَاءِ.	0.432	0.001
8.	تُدْرَسُ الشَّرْكَةُ حَاجَاتِ رَبَائِثِهَا الْمُسْتَقْبَلِيِّينَ وَرَغَبَاتِهِمْ.	0.450	0.001
9.	تَتَمَتَّعُ شَرِكَتُنَا بِرِضَا الرِّبَائِثِ عَنْ مَنْتَجَاتِهَا.	0.539	0.000
10.	تَسْعَى الشَّرْكَةُ إِلَى اِكْتِسَابِ رَبَائِثٍ جُدُدٍ.	0.365	0.006
11.	تَعْتَمِدُ الشَّرْكَةُ دَلِيلَ عَمَلِيَّاتٍ وَاضِحٍ.	0.525	0.000
12.	تَقْدَمُ الشَّرْكَةُ الْمُنْتَجَاتِ لِرَبَائِثِهَا فِي الْوَقْتِ الْمُنَاسِبِ.	0.515	0.000
13.	تَسْعَى الشَّرْكَةُ إِلَى تَطْوِيرِ مَنْتَجَاتٍ جَدِيدَةٍ.	0.664	0.000
14.	تَقُومُ الشَّرْكَةُ بِمَوَاكِبَةِ التَّقْنِيَّاتِ الْحَدِيثَةِ وَاسْتِخْدَامِهَا فَوْرَ ظَهُورِهَا.	0.619	0.000
15.	تَسْعَى الشَّرْكَةُ إِلَى تَحْقِيقِ أَفْضَلِ النُّتَاجِ بِأَقْلِ التَّكَالِيفِ.	0.471	0.000
16.	تَقُومُ الشَّرْكَةُ بِالِاسْتِثْمَارِ فِي وَسَائِلٍ جَدِيدَةٍ لِلْبَحْثِ وَالتَّطْوِيرِ لِاِكْتِسَابِ مِيزَةٍ تَنَافُسِيَّةٍ.	0.535	0.000
17.	تَهْتَمُ الشَّرْكَةُ بِتَطْوِيرِ قُدْرَاتِ مَوْظِفِيهَا لِلْوَصُولِ إِلَى الْمُسْتَوَى الْمَطْلُوبِ.	0.512	0.000
18.	تُوفِّرُ الشَّرْكَةُ بَرَامِجَ تَدْرِيْبِيَّةٍ مُلَاثِمَةً لِمَوْظِفِيهَا.	0.500	0.000
19.	يَشْعُرُ الْعَامِلُونَ بِالشَّرْكَةِ بِأَنَّهُمْ يُحَقِّقُونَ أَهْدَافَهُمُ الْمُسْتَقْبَلِيَّةَ مِنْ خِلَالِ الشَّرْكَةِ.	0.774	0.000
20.	تُشَجِّعُ الشَّرْكَةُ الْمَوْظِفِينَ عَلَى الْإِبْتِكَارِ.	0.606	0.000

وَمِنْ خِلَالِ الْجَدَاوِلِ السَّابِقَةِ يَتَّضِحُ وُجُودُ اِرْتِبَاطَاتٍ دَالَّةٍ إِحْصَائِيًّا (مُسْتَوِيَاتِ الدَّلَالَةِ الْمَعْنَوِيَّةِ أَقْلَ مِنْ 0.05) بَيْنَ مُعْظَمِ الْفَقَرَاتِ مَعَ الذَّرْجَةِ الْكُلِّيَّةِ لَهَا فِي كُلِّ مَحْوَرٍ، وَذَلِكَ يُدَلُّ عَلَى اِرْتِفَاعِ دَرَجَةِ صِدْقِ الْمُحْتَوَى لِأَدَاءِ الدَّرَاسَةِ، وَبِذَلِكَ تُعْتَبَرُ هَذِهِ الْفَقَرَاتُ صَادِقَةً فِي قِيَاسِ كُلِّ مَحْوَرٍ تَنْتَمِي إِلَيْهِ.

3.7. قياس الصِّدق البنائي

ومن أجل التأكيد من الصِّدق البنائي لأداة الدراسة، تمَّ حساب معاملات الارتباط بين أبعاد التوجّهات الإستراتيجية والدرجة الكلية لتلك الأبعاد، وكذلك بين أبعاد تحديد التوجّه الإستراتيجي والدرجة الكلية لتلك الأبعاد، كذلك بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والدرجة الكلية لتلك الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

الجدول (5)

معاملات الارتباط لأبعاد التوجّهات الإستراتيجية والدرجة الكلية لها

المستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.000	0.943	الأهداف الإستراتيجية.
0.000	0.719	تحديد التوجّه الإستراتيجي.

الجدول (6)

معاملات الارتباط لأبعاد تحديد التوجّه الإستراتيجي والدرجة الكلية لها

المستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.000	0.632	المُنقِبون (Prospectors)
0.000	0.669	المُدافِعون (Defenders)
0.009	0.346	المُحلِّلون (Analysers)
0.000	0.456	المُسْتَجِيبون (Reactors)

الجدول (7)

معاملات الارتباط لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والدرجة الكلية لها

المستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.000	0.656	البعد المالي
0.000	0.678	رضا العملاء
0.000	0.815	العمليات الداخلية
0.000	0.784	النمو والتعلم

ومن خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين الدرجات الكلية جميعها للأبعاد التي تبني المحاور الرئيسية مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه البعد، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبذلك تُعتبر هذه المحاور صادقة في قياس ما وضعت لقياسه من التوجهات الإستراتيجية وتحديد التوجه الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.

3.8. المعالجة الإحصائية للبيانات

قامت الباحثة بمراجعة البيانات؛ وذلك بعد جمعها من أداة الاستبيان من أجل إدخالها إلى الحاسوب؛ وذلك بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابات (غير موافق بشدة=1)، (غير موافق=2)، (محايد=3)، (موافق=4)، (موافق بشدة=5)، على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5) فكلما زادت الدرجة زادت درجة التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين أداء الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبيان باستخراج الأعداد، والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات والأبعاد؛ وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات، التي هي متغيرات ترتيبية تم إسناد أرقام تُعبّر عن ترتيبها (بدرجة قليلة جداً=1 إلى بدرجة مرتفعة جداً=5). وحسب (جيف ساورو وآخرون)، فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية (Sauro & Lewis, 2012)، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يُعطي فوائد ومزايا متنوعة؛ لتحليل البيانات (Agresti, 2022)، وعليه فإن من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث إن الوسط الحسابي للفقرة يُعطي توصيفاً واضحاً وسهلاً ومختصراً لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد تمّ استخدام الإختبارات التّالية لفحص الفروق في اتّجاهات المبحوثين داخل عيّنة الدّراسة حسب بعض المتغيّرات الشّخصيّة والديمُغرافيّة والبيانات الخاصّة بالشّركة، وكذلك لفحص العلاقة بين المتغيّر المُستقلّ والمتغيّرات التّابعة:

- استخدام أسلوب تحليل مُعاملات الإرتباط بيرسون لفحص العلاقة بين المتغيّر المُستقلّ والمتغيّرات التّابعة.
- كما تمّ استخدام اختبار (ت) للعينتين المُستقلتين (Independent Samples t-test)، واختبار تحليل التّباين الأحاديّ (One way Anova) لفحص الفروق في استجابات المبحوثين حسب بعض المتغيّرات الشّخصيّة والديمُغرافيّة.
- كما تمّ استخدام مُعادلة (Cronbush Alpha) لفحص نُبات أداة الإستبيان ومُعاملات الإرتباط بيرسون لفحص صدق أداة الإستبيان؛ وذلك باستخدام برنامج الرّزم الإحصائيّة (SPSS).

3.9. مفتاح التّصحيح

بعد إعطاء اتّجاهات أفراد العيّنة أرقاماً تُمثّل أوزاناً لاتّجاهاتهم (1 - 5)، تمّ حساب فرق أدنى قيمة، وهي (1) وأعلى قيمة، وهي 5=4 وهو ما يُسمّى المدى، ثمّ تمّ قِسْمَةُ قيمة المدى على عدد المَجالات المطلوبَة في الحكم على النّتايج، وهو (5)؛ ليُصبح النّتايج = 4/5 = 0.8، وبالتالي نَسْتَمِر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وهي (1)، وذلك لإعطاء الفترات الخاصّة بتحديد مُستوى الإِستجابة وشدّتها بالإعتماد على الوَسَط الحسابي.

الجدول (8)

يوضح ذلك: (مفتاح التّصحيح)

المُستوى	الوَسَط الحسابي
مُنخفِضَة جَدًّا	أقل من 1.8
مُنخفِضَة	من 1.8 _ أقل من 2.6
مُتوسّطَة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مُرتَفِعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مُرتَفِعة جَدًّا	من 4.2 فأكثر

4. الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة

❖ المقدمة

❖ تحليل النتائج وعرضها

❖ اختبار فرضيات الدراسة

4.1. مُقدّمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية، التي أفرزتها أداة الدراسة (الاستبيان)، والإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول التوجّهات الإستراتيجية وعلاقتها بأداء الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في الصّفة الغربيّة من خلال استخدام جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

4.2. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما مستوى التوجّهات الإستراتيجية في قطاع الذهب في الصّفة الغربيّة؟

الجدول التالي يبيّن الأوساط الحسابية الكلية، والانحرافات المعيارية الكلية للتوجّهات الإستراتيجية ومكوّناتها.

الجدول (9): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية للتوجّهات الإستراتيجية ومكوّناتها.

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسّط الحسابي	التوجّهات الإستراتيجية ومكوّناتها
مرتفعة	76.7%	0.54	3.84	الأهداف الإستراتيجية
مرتفعة	76.8%	0.26	3.84	تحديد التوجّه الإستراتيجي
مرتفعة	76.7%	0.35	3.84	الدرجة الكلية للتوجّهات الإستراتيجية

ويتّضح من الجدول السابق أنّ الدرجة الكلية للتوجّهات الإستراتيجية في الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب مرتفعة، بوسّط حسابي كلي مقداره (3.84) وبوزن نسبي 76.7% وانحراف معياري مقداره (0.35).

كما يتّضح أنّ درجتي الأهداف الإستراتيجية ودرجة تحديد التوجّه الإستراتيجي مرتفعة بوسّط حسابي مقداره (3.84) ووزن نسبي مقداره (76.7%) لكلّ منهما.

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة والإجابة عن الأسئلة الفرعية، حسب كلّ مكوّن من مكوّنات التوجّهات الإستراتيجية في الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب:

تحليل أبعاد التوجهات الإستراتيجية في الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب:

السؤال الأول أ: ما مدى تطبيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الذهب في الصفة الغربية؟

والجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأهداف الإستراتيجية في قطاع الذهب في الصفة الغربية.

جدول (10)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأهداف الإستراتيجية

الرقم	مدى توفر وتطبيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الذهب في الصفة الغربية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1.	توجد أهداف واضحة للشركة.	4.38	0.52	87.5%	مرتفعة جداً
2.	تعد أهداف الشركة واقعية.	4.29	0.49	85.7%	مرتفعة جداً
3.	تعبّر أهداف الشركة عن رؤية الشركة.	4.16	0.60	83.2%	مرتفعة
4.	يحدد المدى الزمني لتحقيق كل هدف.	3.70	0.93	73.9%	مرتفعة
5.	تعتبر أهداف الشركة قابلة للقياس.	3.63	0.70	72.5%	مرتفعة
6.	تتوفر أهداف مكتوبة للشركة.	3.46	1.08	69.3%	مرتفعة
7.	يشارك العاملون في وضع أهداف الشركة.	3.25	1.07	65.0%	متوسطة
	الدرجة الكلية.	3.84	0.54	76.7%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر وتطبيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الذهب في الصفة الغربية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتُشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84) ووزن نسبي (76.7%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.54)، مما يدل على أنّ درجة مدى توفر الأهداف الإستراتيجية وتطبيقها في قطاع الذهب في الصفة الغربية مرتفعة.

وربّت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدّمة هذه الفقرات: الفقرة (توجد أهداف واضحة للشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.52)، الفقرة (تعدّ أهداف الشركة واقعية) بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره

(0.49)، الفقرة (تُعبّر أهداف الشركة عن رؤية الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.6).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يشترك العاملون في وضع أهداف الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (1.07)، الفقرة (تتوفر أهداف مكتوبة للشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وانحراف معياري مقداره (1.08)، الفقرة (تُعتبر أهداف الشركة قابلة للقياس) بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (يحدّد المدى الزمني لتحقيق كل هدف) بمتوسط حسابي مقداره (3.7) وانحراف معياري مقداره (0.93).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يُمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفّر وتطبيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الذهب في الضفة الغربية تتّمنّل بأنه توجد أهداف واضحة للشركات، تُعد أهداف الشركات واقعيّة، تُعبّر أهداف الشركات عن رؤيتها، يحدّد المدى الزمني لتحقيق كل هدف، تُعتبر أهداف الشركات قابلة للقياس، تتوفّر أهداف مكتوبة للشركات.

السؤال الاول ب: ما واقع الشركات العائلية في قطاع الذهب بالضفة الغربية؟

الجدول التالي يبيّن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الشركات العائلية.

جدول (11)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الشركات العائلية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
8.	تُخطّط العائلة لاستدامة الشركة.	4.43	0.63	88.6%	مرتفعة جدا
9.	تعمل الشركة على تنويع تعليم أبناءها في سبيل توفير احتياجاتها من الموارد البشرية.	4.18	0.61	83.6%	مرتفعة
10.	يحمّل المُدراء المُسيّطرون على الشركة صفة العائلة.	3.88	0.94	77.5%	مرتفعة
11.	تقدم المصلحة العامة للشركة على مصلحة العاملين فيها	3.71	1.04	74.3%	مرتفعة
12.	يتساوى الموظف ابن العائلة في (الراتب، ساعات العمل، المميزات،... الخ) مع الموظفين الآخرين الذين يتمتعون بنفس الخبرة والكفاءة.	3.64	0.92	72.9%	مرتفعة
13.	تتسم القرارات في الشركة بالارتجالية.	3.14	1.12	62.9%	متوسطة

يَتَضَح من نتائج الجدول السابق أنّ أعلى الفقرات الفقرة (تخطط العائلة لاستدامة الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.43)، وانحراف معياري مقداره (0.63)، يليها الفقرة (تعمل الشركة على تنويع تعليم أبنائها في سبيل توفير احتياجاتها من الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.61)، يليها الفقرة (يحمل المدراء المسيطرون على الشركة صفة العائلة) بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.94).

في حين كانت أدنى الفقرات الفقرة (تتسم القرارات في الشركة بالارتجالية) بمتوسط حسابي مقداره (3.14) وانحراف معياري مقداره (1.12)، ثم الفقرة (يتساوى الموظف ابن العائلة في (الراتب، ساعات العمل، المميزات، الخ) مع الموظفين الآخرين الذين يتمتعون بنفس الخبرة والكفاءة) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (0.92)، يليها الفقرة (تقدم المصلحة العامة للشركة على مصلحة العاملين فيها) بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وانحراف معياري مقداره (1.04).

ويستنتج بشكل عام من محور الشركات العائلية أنّ العائلة تخطّط لاستدامة الشركة، تعمل الشركة على تنويع تعليم أبنائها في سبيل توفير احتياجاتها من الموارد البشرية، يحمل المدراء المسيطرون على الشركة صفة العائلة، حيثُ تقدم المصلحة العامة للشركة على مصلحة العاملين فيها، يتساوى الموظف ابن العائلة في (الراتب، ساعات العمل، المميزات، الخ) مع الموظفين الآخرين الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة نفسها.

السؤال الثاني: ما مستوى تحديد أبعاد التوجه الإستراتيجي (المنقبين، المدافعين، المحللين، المستجيبين) في قطاع الذهب في الضفة الغربية؟

والجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تحديد التوجه الاستراتيجي في قطاع الذهب في الضفة الغربية والدرجة الكلية لها.

جدول (12)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تحديد التوجه الاستراتيجي والدرجة الكلية لها

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد تحديد التوجه الاستراتيجي
مرتفعة	80.6%	0.49	4.03	المنقبون (Prospectors)
مرتفعة	82.5%	0.48	4.13	المدافعون (Defenders)
مرتفعة	69.0%	0.46	3.45	المحللون (Analyzers)
مرتفعة	74.0%	0.50	3.70	المستجيبون (Reactors)
مرتفعة	76.8%	0.26	3.84	الدرجة الكلية لتحديد التوجه الاستراتيجي

ويتضح من الجدول السابق أنّ الدرجة الكلية لمستوى التوجهات الإستراتيجية المتعلقة بتحديد التوجه الإستراتيجي في قطاع الذهب في الضفة الغربية مرتفعة، بوسط حسابي كلي، مقداره (3.84)، وبوزن نسبي 76.8%، وانحراف معياري (0.26).

كما يتضح أنّ أعلى الدرجات هي درجة المدافعين (Defenders) بوسط حسابي مقداره (4.13) بوزن نسبي 82.5%، يليها درجة المنقبين (Prospectors) بوسط حسابي مقداره (4.03) بوزن نسبي 80.6%، يليها درجة المستجيبين (Reactors) بوسط حسابي مقداره (3.7) بوزن نسبي 74%، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة المحللين (Analyzers) بوسط حسابي مقداره (3.45) بوزن نسبي 69%.

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة، حسب كل بُعد من أبعاد تحديد التوجه الإستراتيجي في الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب:

أولاً: بُعد المُنقِبين (Prospectors)

والجدول التالي يُبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحديد التوجّه الإستراتيجي المتعلق ببُعد المُنقِبين (Prospectors).

جدول (13)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحديد التوجّه الإستراتيجي المتعلق ببُعد المُنقِبين (Prospectors)

الرقم	تحديد التوجّه الإستراتيجي المتعلق ببُعد المُنقِبين (Prospectors)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
14.	تَهتم الشركة بالابتكار في العمليات الإنتاجية.	4.32	0.54	86.4%	مُرْتفعة جداً
15.	تأخذ الشركة بعين الاعتبار المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار.	4.11	0.56	82.1%	مُرْتفعة
16.	تعد الشركة قيادية في مجال الابتكار مقارنة بالمنافسين.	4.05	0.80	81.1%	مرتفعة
17.	تهتم الشركة بالابتكار في الممارسات التسويقية.	3.84	0.93	76.8%	مرتفعة
18.	تتحمل الشركة الخسارة على المدى القصير مقابل تبني أهدافها على المدى البعيد.	3.82	0.94	76.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية.	4.03	0.49	80.6%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي نقيس تحديد التوجّه الإستراتيجي المتعلق ببُعد المُنقِبين (Prospectors) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتُشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مُرتفعة، حيثُ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.03) ووزن نسبي (80.6%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.49)، مما يدل على أنّ درجة تحديد التوجّه الإستراتيجي المتعلق ببُعد المُنقِبين (Prospectors) مُرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مُقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تهتم الشركة بالابتكار في العمليات الإنتاجية) بمتوسط حسابي مقداره (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.54)، الفقرة (تأخذ الشركة بعين الاعتبار المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.56).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتحمل الشركة الخسارة على المدى القصير مقابل تبني أهدافها على المدى البعيد) بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة

تَهْتَمُ الشَّرْكَةُ بِالِابْتِكَارِ فِي المُمَارَسَاتِ التَّسْوِيقِيَّةِ) بِمُتَوَسِّطِ حِسَابِي مِقْدَارِهِ (3.84) وَانْحِرَافٍ مَعْيَارِيٍّ مِقْدَارِهِ (0.93)، الْفَقْرَةُ (تُعَدُّ الشَّرْكَةُ قِيَادِيَّةً فِي مَجَالِ الْإِبْتِكَارِ مُقَارَنَةً بِالْمُنَافِسِينَ) بِمُتَوَسِّطِ حِسَابِيٍّ مِقْدَارِهِ (4.05) وَانْحِرَافٍ مَعْيَارِيٍّ مِقْدَارِهِ (0.8).

وَمِنْ خِلَالِ آرَاءِ الْمَبْحُوثِينَ وَاتِّجَاهَاتِهِمُ الْعَالِيَةَ وَالْمُوَافَقَةَ، يُمَكِّنُ تَلْخِصُ مَا سَبَقَ بِالِاسْتِنْتِاجَاتِ التَّالِيَةِ: تَهْتَمُ الشَّرْكَاتُ بِالِابْتِكَارِ فِي الْعَمَلِيَّاتِ الْإِنْتِاجِيَّةِ، تَأْخُذُ الشَّرْكَاتُ بَعَيْنَ الْإِعْتِبَارِ الْمَخَاطِرَ النَّاتِجَةَ عَنِ التَّحْسِينِ وَالِابْتِكَارِ، تُعَدُّ الشَّرْكَاتُ قِيَادِيَّةً فِي مَجَالِ الْإِبْتِكَارِ مُقَارَنَةً بِالْمُنَافِسِينَ، وَهِيَ تَهْتَمُ بِالِابْتِكَارِ فِي المُمَارَسَاتِ التَّسْوِيقِيَّةِ، وَتَتَحَمَّلُ الْخَسَارَةَ عَلَى الْمَدَى الْفَصِيرِ مُقَابِلَ تَبْنِيِ أَهْدَافِهَا عَلَى الْمَدَى الْبَعِيدِ.

ثَانِيَا: بُعْدُ الْمُدَافِعِينَ (Defenders)

وَالْجَدُولُ التَّالِيُّ يُبَيِّنُ الْأَوْسَاطَ الْحِسَابِيَّةَ وَالْإِنْحِرَافَاتِ الْمَعْيَارِيَّةَ لِفَقْرَاتِ تَحْدِيدِ التَّوَجُّهِ الْإِسْتِرَاتِيجِيِّ الْمُتَعَلِّقِ بِبُعْدِ الْمُدَافِعِينَ (Defenders).

جَدُولُ (14)

الْأَوْسَاطُ الْحِسَابِيَّةُ وَالْإِنْحِرَافَاتُ الْمَعْيَارِيَّةُ لِفَقْرَاتِ تَحْدِيدِ التَّوَجُّهِ الْإِسْتِرَاتِيجِيِّ الْمُتَعَلِّقِ بِبُعْدِ الْمُدَافِعِينَ (Defenders)

الرقم	تحديد التَّوَجُّهِ الْإِسْتِرَاتِيجِيِّ الْمُتَعَلِّقِ بِبُعْدِ الْمُدَافِعِينَ (Defenders)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
19.	تسعى الشركة إلى التَّمَيُّزِ بِمُنْتَجَاتِهَا.	4.45	0.63	88.9%	مرتفعة جداً
20.	تحرص الشركة على الحفاظ على رضا الزبائن.	4.43	0.53	88.6%	مرتفعة جداً
21.	تحرص الشركة على تقليل التكلفة.	3.86	0.88	77.1%	مرتفعة
22.	تتركز الشركة على تحسين مُنْتَجَاتِهَا الْحَالِيَةِ أَكْثَرَ مِنْ ابْتِكَارِ مُنْتَجَاتٍ جَدِيدَةٍ.	3.77	1.03	75.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.13	0.48	82.5%	مرتفعة

يُوضِّحُ الْجَدُولُ السَّابِقُ الْمُتَوَسِّطَاتِ الْحِسَابِيَّةَ وَالْإِنْحِرَافَاتِ الْمَعْيَارِيَّةَ لِكُلِّ فَقْرَةٍ مِنْ فَقْرَاتِ أَدَاةِ الدَّرَاسَةِ الَّتِي تَقْيَسُ تَحْدِيدَ التَّوَجُّهِ الْإِسْتِرَاتِيجِيِّ الْمُتَعَلِّقِ بِبُعْدِ الْمُدَافِعِينَ (Defenders) مُرْتَبَةً تَرْتِيبًا تَنَازُلِيًّا حَسَبَ دَرَجَاتِ الْوَسْطِ الْحِسَابِيِّ، وَتُشِيرُ الدَّرَجَةُ الْكُلِّيَّةُ الْوَارِدَةُ فِي الْجَدُولِ إِلَى أَنَّ اتِّجَاهَاتِ الْمَبْحُوثِينَ كَانَتْ مُرْتَفَعَةً، حَيْثُ بَلَغَ الْمُتَوَسِّطُ الْحِسَابِيُّ لِلدَّرَجَةِ الْكُلِّيَّةِ (4.13) بوزن نسبي (82.8%) وَالْإِنْحِرَافُ

المعياري الكلي مقداره (0.48)، مما يدل على أن درجة تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببعث المدافعين (Defenders) مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبًا تنازليًا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدّمة هذه الفقرات، الفقرة (تسعى الشركة إلى التميّز بمنتجاتها) بمتوسط حسابي مقداره (4.45) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (تحرص الشركة على الحفاظ على رضا الزبائن) بمتوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره (0.53).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تُرَكِّز الشركة على تحسين مُنتجاتها الحالية أكثر من ابتكار مُنتجات جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري مقداره (1.03)، الفقرة (تحرص الشركة على تقليل التكلفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.86)، وانحراف معياري مقداره (0.88).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يُمكن تلخيص ما سبق بالإستنتاجات التالية: تسعى الشركات إلى التميّز بمنتجاتها، تحرص الشركات على الحفاظ على رضا الزبائن، تحرص الشركات على تقليل التكلفة، تُرَكِّز الشركات على تحسين مُنتجاتها الحالية أكثر من ابتكار مُنتجات جديدة.

ثالثاً: بُعد المُحلِّلين (Analysers)

والجدول التالي يُبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببُعد المُحلِّلين (Analysers).

جدول (15)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببُعد المُحلِّلين (Analysers)

الرقم	تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببُعد المُحلِّلين (Analysers)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
23.	تسعى الشركة للوصول الى مكانة قوية من خلال تقديم منتجات ثابتة لفئة ثابتة من العملاء.	3.93	0.78	78.6%	مرتفعة
24.	تأخذ الشركة القرارات في الفترات الفاصلة.	3.50	0.66	70.0%	مرتفعة
25.	تقوم الشركة بقبول الابتكارات المُستندة إلى نتائج البحوث.	3.50	0.76	70.0%	مرتفعة
26.	تعمل الشركة على تقليد المنتجات الناجحة في السوق.	2.88	1.05	57.5%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.45	0.46	69.0%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببُعد المُحلِّلين (Analysers) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتُشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مُرتفعة، حيثُ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.45) بوزن نسبي (69%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.46)، مما يدل على أن درجة تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببُعد المُحلِّلين (Analysers) مُرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مُقدمة هذه الفقرات، الفقرة (تسعى الشركة للوصول إلى مكانة قوية من خلال تقديم منتجات ثابتة لفئة ثابتة من العملاء) بمتوسط حسابي مقداره (3.93)، وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (تأخذ الشركة القرارات في الفترات الفاصلة) بمتوسط حسابي مقداره (3.5) وانحراف معياري مقداره (0.66).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تعمل الشركة على تقليد المنتجات الناجحة في السوق) بمتوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري مقداره (1.05)، الفقرة (تقوم الشركة بقبول الابتكارات المُستندة إلى نتائج البحوث) بمتوسط حسابي مقداره (3.5)، وانحراف معياري مقداره (0.76).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يُمكن تلخيص ما سبق بالإستنتاجات التالية: تسعى الشركات للوصول إلى مكانة قوية من خلال تقديم منتجات ثابتة لفئة ثابتة من العملاء، تأخذ الشركات القرارات في الفترات الفاصلة، تقوم الشركة بقبول الابتكارات المستندة إلى نتائج البحوث.

رابعاً: بُعد المُستجيبين (Reactors)

والجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفترات تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببعد المُستجيبين (Reactors).

جدول (16)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفترات تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببعد المُستجيبين (Reactors)

الرقم	تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببعد المُستجيبين (Reactors)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
27.	تتفاعل الشركة مع ضغوط السوق ومتطلباته.	4.18	0.72	83.6%	مرتفعة
28.	يحدد كبار المديرين في الشركة طريقة الإستجابة للتغيرات البيئية.	3.96	0.74	79.3%	مرتفعة
29.	تعمل الشركة على تغيير إستراتيجيتها عند الضغط فقط.	3.07	1.01	61.4%	متوسطة
30.	تفتقر الشركة إلى إيجاد مكانة تنافسية لها في السوق.	2.27	1.18	45.4%	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.70	0.50	74.0%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببعد المُستجيبين (Reactors) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتُشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.7) بوزن نسبي (74%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.5)، مما يدل على أن درجة تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببعد المُستجيبين (Reactors) مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تتفاعل الشركة مع ضغوط السوق ومتطلباته) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف

معياري مقداره (0.72)، الفقرة (يُحدّد كبار المديرين في الشركة طريقة الإستجابة للتغيرات البيئية) بمُتوسّط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.74).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تتغير الشركة إلى إيجاد مكانة تنافسية لها في السوق) بمُتوسّط حسابي مقداره (2.27) وانحراف معياري مقداره (1.18)، الفقرة (تعمل الشركة على تغيير استراتيجيتها عند الضّغط فقط) بمُتوسّط حسابي مقداره (3.07) وانحراف معياري مقداره (1.01).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يُمكن تلخيص ما سبق بالإستنتاجات التالية: تتفاعل الشركات مع ضغوط السوق ومُتطلباته، يُحدّد كبار المديرين في الشركات طريقة الإستجابة للتغيرات البيئية، لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمُنخفضة، تمّ رفض افتقار الشركات إلى إيجاد مكانة تنافسية لها في السوق.

السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الصّفة الغربية؟

الصّفة الغربية؟

والجدول التالي يبيّن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الصّفة الغربية والدرجة الكلية لها.

جدول (17)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الصّفة الغربية والدرجة الكلية لها

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
مُرتفعة	81.1%	0.38	4.06	البعد المالي.
مُرتفعة جدًا	85.4%	0.44	4.27	رضا العملاء.
مُرتفعة	81.9%	0.46	4.09	العمليات الداخلية.
مُرتفعة	78.2%	0.57	3.91	النمو والتعلم.
مرتفعة	81.7%	0.34	4.08	الدرجة الكلية للأداء.

وَيَتَّضِحُ مِنَ الْجَدُولِ السَّابِقِ أَنَّ الدَّرَجَةَ الكُلِّيَّةَ لِمُسْتَوَى أداءِ الشَّرَكَاتِ العائِلِيَّةِ فِي قِطَاعِ الذَّهَبِ فِي الصَّفَةِ العَرَبِيَّةِ مُرتَفَعَةٌ، بِوَسْطِ حِسابِي كُليِّ مِقْدَارِهِ (4.08)، وَبِوزنِ نَسْبِي 81.7% وَانحرافِ مِعياري (0.34).

كَمَا يَتَّضِحُ أَنَّ أَعلى الدَّرَجَاتِ هِيَ دَرَجَةُ رِضا العُمَّلاءِ بِوَسْطِ حِسابِي مِقْدَارِهِ (4.27) بِوزنِ نَسْبِي 85.4%، يَلِيها دَرَجَةُ بُعْدِ العَمَلِيَّاتِ الدَّاخِلِيَّةِ بِوَسْطِ حِسابِي مِقْدَارِهِ (4.09) بِوزنِ نَسْبِي 81.9%، ثُمَّ يَلِيها دَرَجَةُ البُعْدِ المَالِيِّ بِوَسْطِ حِسابِي مِقْدَارِهِ (4.06) بِوزنِ نَسْبِي 81.1%، وَأخيراً كَانَتْ أَدنى الدَّرَجَاتِ دَرَجَةُ بُعْدِ النُّمُو وَالتَّعَلُّمِ بِوَسْطِ حِسابِي مِقْدَارِهِ (3.91) بِوزنِ نَسْبِي 78.2%.

وَفِيما يَلِي تَوْضِيحَ لِتَحْلِيلِ فِقراتِ أَداءِ الدَّراسَةِ، حَسَبَ كُلِّ بُعْدٍ مِنْ أبعادِ بِطاقةِ الأَداءِ المُتَوازِنِ فِي الشَّرَكَاتِ العائِلِيَّةِ فِي قِطَاعِ الذَّهَبِ فِي الصَّفَةِ العَرَبِيَّةِ:

أولاً: البُعدُ المَالِيُّ

وَالجَدُولُ التَّالِيُّ يُبَيِّنُ الأوساطَ الحِسابِيَّةَ وَالانحرافاتَ المِعياريَّةَ لِفِقراتِ البُعدِ المَالِيِّ.

جدول (18)

الأوساط الحِسابِيَّةُ وَالانحرافاتُ المِعياريَّةُ لِفِقراتِ البُعدِ المَالِيِّ

الرِّقْمُ	البُعدُ المَالِيُّ	الوَسْطُ الحِسابِيُّ	الانحرافُ المِعياريُّ	الوزنُ النَسْبِيُّ	المُسْتَوَى
31.	تَناسُبُ أَسعارِ المُنتَجاتِ الَّتِي تَقَدِّمُها الشَّرِكَةُ مَعَ جودَةٍ تَلِكِ المُنتَجاتِ.	4.38	0.59	87.5%	مُرتَفَعَةٌ جِداً
32.	يُوجَدُ ضَبْطٌ لِأداءِ المَالِيِّ فِي الشَّرِكَةِ.	4.18	0.66	83.6%	مُرتَفَعَةٌ
33.	يَتِمُّ اسْتِغْلالُ المَوارِدِ وَالإمكانياتِ المُتاحَةِ بِما يَحَقِّقُ أَهدافَ حَفْضِ التَّكاليفِ.	4.04	0.60	80.7%	مُرتَفَعَةٌ
34.	المَبِيعاتُ فِي الشَّرِكَةِ فِي اِزديادِ.	3.96	0.66	79.3%	مُرتَفَعَةٌ
35.	تُحَقِّقُ الشَّرِكَةُ أرباحاً عَاليَةً.	3.73	0.82	74.6%	مُرتَفَعَةٌ
	الدَّرَجَةُ الكُلِّيَّةُ	4.06	0.38	81.1%	مُرتَفَعَةٌ

يُوضِّحُ الجَدُولُ السَّابِقُ المُتوسِّطاتِ الحِسابِيَّةَ وَالانحرافاتَ المِعياريَّةَ لِكُلِّ فِقرَةٍ مِنْ فِقراتِ أَداءِ الدَّراسَةِ الَّتِي تَقِيسُ البُعدَ المَالِيَّ مُرتَبَةً تَرْتِيباً تَنازِلياً حَسَبَ دَرَجاتِ الوَسْطِ الحِسابِيِّ، وَتُشيرُ الدَّرَجَةُ الكُلِّيَّةُ الوارِدَةُ فِي الجَدُولِ أَنَّ اتِّجاهاتِ المَبْحوثينِ كَانَتْ مُرتَفَعَةً، حَيْثُ بَلَغَ المُتوسِّطُ الحِسابِيُّ لِلدَّرَجَةِ الكُلِّيَّةِ

(4.06) بوزن نسبي (81.1%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.38)، مما يدل على أن درجة البعد المالي للشركات العائلية في قطاع الذهب مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبًا تنازليًا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تتناسب أسعار المنتجات التي تقدمها الشركة مع جودة تلك المنتجات) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.59)، الفقرة (يوجد ضبط للأداء المالي في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.66).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تحقق الشركة أرباحاً عالية) بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (المبيعات في الشركة في ازدياد) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.66)، الفقرة (يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق أهداف خفض التكاليف) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.6).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يُمكن تلخيص ما سبق بالإستنتاجات التالية: تتناسب أسعار المنتجات التي تقدمها الشركات مع جودة تلك المنتجات، يوجد ضبط للأداء المالي في الشركات، يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق أهداف خفض التكاليف، المبيعات في الشركات في ازدياد، تُحقق الشركات أرباحاً عالية.

ثانياً: رضا العملاء

والجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات رضا العملاء.

جدول (19)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات رضا العملاء

الرقم	رضا العملاء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
36.	تتمتع الشركة برضا الزبائن عن منتجاتها.	4.36	0.52	87.1%	مرتفعة جداً
37.	تسعى الشركة إلى اكتساب زبائن جدد.	4.34	0.72	86.8%	مرتفعة جداً
38.	تحرص الشركة على تقديم النصائح لزبائنهم.	4.25	0.64	85.0%	مرتفعة جداً
39.	تستمر العلاقة بين الشركة وزبائنهم بعد انتهاء البيع أو الشراء.	4.23	0.71	84.6%	مرتفعة جداً
40.	تدرس الشركة حاجات زبائنهم المستقبليين ورغباتهم.	4.18	0.69	83.6%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.27	0.44	85.4%	مرتفعة جداً

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس رضا العملاء مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب درجات الوسيط الحسابي، وتُشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات الباحثين كانت مُرتفعة، حيثُ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.27) بوزن نسبي (85.4%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.44)، مما يدل على أنّ درجة رضا العملاء في الشركات العائلية في قطاع الذهب مُرتفعة جدًا.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبًا تنازليًا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مُقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تتمتع الشركة برضا الزبائن عن منتجاتها) بمتوسط حسابي مقداره (4.36) وانحراف معياري مقداره (0.52)، الفقرة (تسعى الشركة إلى اكتساب زبائن جُدد) بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.72).

وقد كانت أدنى الفقرات: فقرة (تدرس الشركة حاجات زبائنها المُستقبليين ورغباتهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.18)، وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (تستمر العلاقة بين الشركة وزبائنها بعد انتهاء البيع أو الشراء) بمتوسط حسابي، مقداره (4.23)، وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (تحرص الشركة على تقديم النصائح لزبائنها) بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.64).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والمُوافقة، يُمكن تلخيص ما سبق بالإستنتاجات التالية: تتمتع الشركات برضا الزبائن عن مُنتجاتها، حيث تسعى الشركات إلى اكتساب زبائن جُدد، وتحرص الشركات على تقديم النصائح لزبائنها، وتستمر العلاقة بين الشركات وزبائنها بعد انتهاء البيع أو الشراء، وتقوم الشركات بدراسة حاجات زبائنها المُستقبليين ورغباتهم.

ثالثاً: العمليات الداخلية

والجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمليات الداخلية.

جدول (20)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمليات الداخلية

الرقم	العمليات الداخلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
41.	تسعى الشركة إلى تطوير منتجات جديدة.	4.36	0.72	87.1%	مرتفعة جداً
42.	تقدم الشركة المنتجات لزيائنها في الوقت المناسب.	4.16	0.56	83.2%	مرتفعة
43.	تسعى الشركة إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.	4.16	0.60	83.2%	مرتفعة
44.	تقوم الشركة بمواكبة التقنيات الحديثة واستخدامها فور ظهورها.	4.13	0.79	82.5%	مرتفعة
45.	تعتمد الشركة دليل عمليات واضح.	3.66	0.67	73.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.09	0.46	81.9%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس العمليات الداخلية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتُشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.09) بوزن نسبي (81.9%)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.46)، مما يدل على أن درجة العمليات الداخلية في الشركات العائلية في قطاع الذهب مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: فقرة (تسعى الشركة إلى تطوير منتجات جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (4.36) وانحراف معياري مقداره (0.72)، فقرة (تقدم الشركة المنتجات لزيائنها في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي مقداره (4.16)، وانحراف معياري مقداره (0.56).

وكانت أدنى الفقرات: الفقرة (تعتمد الشركة دليل عمليات واضح) بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (تقوم الشركة بمواكبة التقنيات الحديثة واستخدامها فور ظهورها) بمتوسط حسابي مقداره (4.13)، وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (تسعى الشركة إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.6).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق الاستنتاجات التالية: تسعى الشركات إلى تطوير منتجات جديدة، والعمل على زيادتها في الوقت المناسب، والسعي إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، وتقوم على مواكبة التقنيات الحديثة واستخدامها فور ظهورها، وتعتمد الشركات دليل عمليات واضح.

رابعاً: النمو والتعلم

يبين الجدول التالي الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمو والتعلم.

جدول (21)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمو والتعلم

الرقم	النمو والتعلم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
46.	تهتم الشركة بتطوير قدرات موظفيها للوصول إلى المستوى المطلوب.	4.13	0.72	82.5%	مرتفعة
47.	تقوم الشركة بالاستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لاكتساب ميزة تنافسية.	4.09	0.75	81.8%	مرتفعة
48.	تشجع الشركة الموظفين على الابتكار.	4.02	0.77	80.4%	مرتفعة
49.	يشعر العاملون بالشركة بأنهم يحققون أهدافهم المستقبلية من خلال الشركة.	3.91	0.69	78.2%	مرتفعة
50.	توفر الشركة برامج تدريبية ملائمة لموظفيها.	3.41	0.93	68.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.91	0.57	78.2%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس النمو والتعلم مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.91) ووزن نسبي (78.2%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.57)، مما يدل على أن درجة النمو والتعلم في الشركات العائلية في قطاع الذهب مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تهتم الشركة بتطوير قدرات موظفيها للوصول إلى المستوى المطلوب) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (تقوم الشركة بالاستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لاكتساب ميزة تنافسية) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.75).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (توفر الشركة برامج تدريبية مُلائمة لمُوظفيها) بمتوسط حسابي مقداره (3.41)، وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة (يشعر العاملون بالشركة بأنهم يحققون أهدافهم المستقبلية من خلال الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.91)، وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (تشجع الشركة الموظفين على الابتكار) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.77).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يُمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تهتم الشركات بتطوير قدرات موظفيها للوصول إلى المستوى المطلوب، تقوم الشركات بالاستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير؛ لاكتساب ميزة تنافسية، تشجع الشركات الموظفين على الابتكار، ويشعر العاملون بالشركات بأنهم يحققون أهدافهم المستقبلية من خلال الشركات، توفر الشركات برامج تدريبية مُلائمة لمُوظفيها.

4.3. اختبار فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية، وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية والأداء المالي للشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية ومستوى النمو والتعلم لأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الاستراتيجية وبعد العملاء لأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية والعمليات الداخلية لأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

ومن أجل فحص الفرضيات السابقة، سوف يتم استخدام اختبار معاملات الارتباط بيرسون بين التوجهات الإستراتيجية، وكل من أداء الشركات مقاسًا ببطاقة الأداء المتوازن وأبعادها (البعد المالي، النمو والتعلم، بُعد العملاء، العمليات الداخلية)، والجدول التالي يوضح نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون:

جدول رقم (22): معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

النمو والتعلم	العمليات الداخلية	رضا العملاء	البعد المالي	الأداء الكلي	التوجهات الاستراتيجية	
.670*	.362*	.406*	.385*	.637*	1	معامل الارتباط بيرسون
.000	.006	.002	.003	.000		مستوى الدلالة الإحصائية
.784*	.815*	.678*	.656*	1	.637*	معامل الارتباط بيرسون
.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة الإحصائية
.328*	.443*	.297*	1	.656*	.385*	معامل الارتباط بيرسون
.013	.001	.026		.000	.003	مستوى الدلالة الإحصائية
.313*	.426*	1	.297*	.678*	.406*	معامل الارتباط بيرسون
.019	.001		.026	.000	.002	مستوى الدلالة الإحصائية
.526*	1	.426*	.443*	.815*	.362*	معامل الارتباط بيرسون
.000		.001	.001	.000	.006	مستوى الدلالة الإحصائية
1	.526*	.313*	.328*	.784*	.670*	معامل الارتباط بيرسون
	.000	.019	.013	.000	.000	مستوى الدلالة الإحصائية

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق وجود ارتباطات دالة إحصائياً بين التوجهات الإستراتيجية وكل من أداء الشركات مقاسًا ببطاقة الأداء المتوازن وأبعادها (البعد المالي، النمو والتعلم، بُعد العملاء، العمليات الداخلية)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون (0.362-0.670) وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05).

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

من نتائج الجدول السابق ترفض الفرضية الصفرية، ويستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.637)، ومستوى دلالة الاختبار ($\text{Sig.} < 0.001$)، وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الارتباط بيرسون ذو إشارة موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية مما يدل على أنه كلما زاد مستوى التوجهات الإستراتيجية زاد مستوى أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية، والعكس صحيح.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية والأداء المالي للشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

من نتائج الجدول السابق ترفض الفرضية الصفرية، ويستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية، والأداء المالي للشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.385)، ومستوى دلالة الاختبار ($\text{Sig.} < 0.001$) وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الارتباط بيرسون ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن العلاقة طردية، مما يدل على أنه كلما زاد مستوى التوجهات الإستراتيجية زاد مستوى الأداء المالي للشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية، والعكس صحيح.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية ومستوى النمو والتعلم لأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

من نتائج الجدول السابق ترفض الفرضية الصفرية، ويستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية، ومستوى النمو والتعلم لأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.670) ومستوى دلالة الاختبار ($\text{Sig.} < 0.001$)، وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الارتباط بيرسون ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن العلاقة طردية مما يدل على أنه كلما زاد مستوى التوجهات الإستراتيجية زاد مستوى النمو والتعلم لأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية، والعكس صحيح.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية وبعدها للمعامل أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

من نتائج الجدول السابق ترفض الفرضية الصفرية، ويستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية، وبعدها للمعامل أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.406) ومستوى دلالة الاختبار ($\text{Sig.} < 0.001$) وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الارتباط بيرسون ذو إشارة موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية، مما يدل على أنه كلما زاد مستوى التوجهات الإستراتيجية زاد مستوى بعدها للمعامل أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية، والعكس صحيح.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية والعمليات الداخلية لأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية.

من نتائج الجدول السابق ترفض الفرضية الصفرية ويستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجهات الإستراتيجية وبعده العمليات الداخلية لأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.362) ومستوى دلالة الإختبار ($\text{Sig.} < 0.001$)، وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الارتباط بيرسون ذو إشارة موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية، مما يدل على أنه كلما زاد مستوى التوجهات الإستراتيجية زاد مستوى بعد العمليات الداخلية لأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية، والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية تُعزى للمتغيرات الوظيفية (نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي، نوع العلاقة مع الشركة، عمر المنظمة، عدد العاملين في المنظمة، المؤهل العلمي).

يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples t-test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية، وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية تُعزى لمتغير نوع الوظيفة، كما هو واضح من الجدول التالي.

الجدول (23)

نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية حسب متغير نوع الوظيفة

المحور	نوع الوظيفة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأهداف الإستراتيجية	وظيفة إدارية	41	3.74	0.46	-2.341	0.023
	وظيفة فنية	15	4.10	0.66		
تحديد التوجه الإستراتيجي	وظيفة إدارية	41	3.80	0.25	-1.628	0.109
	وظيفة فنية	15	3.93	0.27		
المُنقبون (Prospectors)	وظيفة إدارية	41	3.98	0.48	-1.222	0.227
	وظيفة فنية	15	4.16	0.50		
المُدافعون (Defenders)	وظيفة إدارية	41	4.09	0.49	-0.860	0.394
	وظيفة فنية	15	4.22	0.47		
المُحللون (Analysers)	وظيفة إدارية	41	3.38	0.43	-1.841	0.071
	وظيفة فنية	15	3.63	0.50		
المُستجيبون (Reactors)	وظيفة إدارية	41	3.72	0.48	0.461	0.647
	وظيفة فنية	15	3.65	0.55		
الدرجة الكلية للتوجهات الإستراتيجية	وظيفة إدارية	41	3.77	0.30	-2.449	0.018
	وظيفة فنية	15	4.02	0.41		
البعد المالي	وظيفة إدارية	41	4.04	0.36	-0.431	0.668
	وظيفة فنية	15	4.09	0.44		
رضا العملاء	وظيفة إدارية	41	4.27	0.43	-0.087	0.931
	وظيفة فنية	15	4.28	0.50		
العمليات الداخلية	وظيفة إدارية	41	4.13	0.37	0.904	0.370
	وظيفة فنية	15	4.00	0.67		
النمو والتعلم	وظيفة إدارية	41	3.81	0.51	-2.150	0.036
	وظيفة فنية	15	4.17	0.66		
الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن	وظيفة إدارية	41	4.06	0.32	-0.703	0.485
	وظيفة فنية	15	4.14	0.40		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فقط في اتجاهات المبحوثين نحو الأهداف الإستراتيجية، الدرجة الكلية للتوجهات الإستراتيجية، وبعد النمو والتعلم حسب متغير نوع الوظيفة، حيث إن مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند هذه الأبعاد، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية عند هذه الأبعاد الثلاثة فقط، وقبولها عند باقي الأبعاد. ويتضح من نتائج

الجدول السابق أنّ الفروق في اتجاهات المبحوثين عند بُد الأهداف الإستراتيجية كانت لصالح الوظائف الفنية بوسط حسابي (4.10) والتي كانت اتجاهاتهم أعلى من اتجاهات الوظائف الإدارية بوسط حسابي (3.74).

ويتضح أنّ الفروق في اتجاهات المبحوثين عند بُد الدرجة الكلية للتوجهات الإستراتيجية كانت لصالح الوظائف الفنية بوسط حسابي (4.02)، وكانت اتجاهاتهم أعلى من اتجاهات الوظائف الإدارية بوسط حسابي (3.77).

كما يتضح أنّ الفروق في اتجاهات المبحوثين عند بعد النمو والتعلم كانت لصالح الوظائف الفنية بوسط حسابي (4.17) والتي كانت اتجاهاتهم أعلى من اتجاهات الوظائف الإدارية بوسط حسابي (3.81).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير المُسمى الوظيفي، كما هو واضح في الجدول التالي.

الجدول (24)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.551	0.602	0.178	2	0.355	بين المجموعات	الأهداف الإستراتيجية
		0.295	53	15.622	داخل المجموعات	
			55	15.977	المجموع	
0.178	1.782	0.115	2	0.229	بين المجموعات	تحديد التوجه الإستراتيجي
		0.064	53	3.412	داخل المجموعات	
			55	3.642	المجموع	

0.410	0.906	0.217	2	0.435	بين المجموعات	المُنقَّبون (Prospectors)
		0.240	53	12.720	داخل المجموعات	
			55	13.154	المجموع	
0.428	0.863	0.201	2	0.402	بين المجموعات	المُدافِعون (Defenders)
		0.233	53	12.348	داخل المجموعات	
			55	12.750	المجموع	
0.342	1.095	0.229	2	0.459	بين المجموعات	المُحلِّلون (Analysers)
		0.209	53	11.094	داخل المجموعات	
			55	11.552	المجموع	
0.506	0.690	0.172	2	0.344	بين المجموعات	المُسْتَجِيبون (Reactors)
		0.249	53	13.209	داخل المجموعات	
			55	13.552	المجموع	
0.312	1.192	0.142	2	0.284	بين المجموعات	الدرجَة الكُلِّيَّة للتوجَّهات الإسْتراتيْجِيَّة
		0.119	53	6.326	داخل المجموعات	
			55	6.611	المجموع	
0.243	1.455	0.203	2	0.407	بين المجموعات	البُعد المالي
		0.140	53	7.410	داخل المجموعات	
			55	7.817	المجموع	
0.214	1.585	0.306	2	0.612	بين المجموعات	رِضا العُملاء
		0.193	53	10.223	داخل المجموعات	
			55	10.834	المجموع	
0.377	0.994	0.214	2	0.428	بين المجموعات	العَمَلِيَّات الدَّاخِلِيَّة
		0.215	53	11.409	داخل المجموعات	
			55	11.837	المجموع	
0.870	0.140	0.047	2	0.094	بين المجموعات	النَّمُو والتَّعَلُّم
		0.336	53	17.819	داخل المجموعات	
			55	17.914	المجموع	
0.886	0.121	0.015	2	0.029	بين المجموعات	الدرجَة الكُلِّيَّة لِبِطاقَة الأداء المُتوازن
		0.122	53	6.462	داخل المجموعات	
			55	6.491	المجموع	

يَبْضَح مِنَ الْجَدُولِ السَّابِقِ (24) عَدَمُ وَجُودِ فُرُوقٍ ذاتِ دَلالةٍ إحصائيَّةٍ عِنْدَ مُستوى الدَّلالةِ $(\alpha \leq 0.05)$ في اتِّجاهاتِ المَبْحوثين نَحْوِ التَّوجَّهاتِ الإسْتراتيْجِيَّةِ، وأداءِ الشَّرَكَاتِ العائليَّةِ في قِطاعِ الذَّهَبِ في الصِّفَةِ العَرَبِيَّةِ تُعزى لِمُتغيِّرِ المُسمَّى الوظيفيِّ عِنْدَ جَمِيعِ أبعادِ الدَّراسةِ (مُستوى الدَّلالةِ أكبرُ من 0.05 مُقابلِ جَمِيعِ الأبعادِ)، بِالنَّالِي يَتِمُّ قُبُولُ الفِرْضِيَّةِ الصِّفْريَّةِ مُقابلِ جَمِيعِ الأبعادِ.

والجدول التالي (25) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي.

جدول (25)

الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية حسب متغير المسمى الوظيفي

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	التباعد
0.37	3.76	18	مدير	الأهداف الإستراتيجية
0.65	3.79	16	رئيس قسم	
0.57	3.94	22	موظف	
0.54	3.84	56	المجموع	
0.25	3.80	18	مدير	تحديد التوجه الإستراتيجي
0.23	3.78	16	رئيس قسم	
0.27	3.92	22	موظف	
0.26	3.84	56	المجموع	
0.45	3.98	18	مدير	المنقبون (Prospectors)
0.53	3.94	16	رئيس قسم	
0.49	4.14	22	موظف	
0.49	4.03	56	المجموع	
0.48	4.08	18	مدير	المدافعون (Defenders)
0.52	4.03	16	رئيس قسم	
0.46	4.23	22	موظف	
0.48	4.13	56	المجموع	
0.34	3.32	18	مدير	المحللون (Analysers)
0.47	3.52	16	رئيس قسم	
0.53	3.51	22	موظف	
0.46	3.45	56	المجموع	
0.47	3.76	18	مدير	المستجيبون (Reactors)
0.47	3.58	16	رئيس قسم	
0.54	3.74	22	موظف	

0.50	3.70	56	المجموع	
0.28	3.78	18	مدير	التّوجّهات الإستراتيجيّة
0.38	3.78	16	رئيس قسم	
0.37	3.93	22	موظف	
0.35	3.84	56	المجموع	
0.32	3.93	18	مدير	التّبع الماليّ
0.42	4.11	16	رئيس قسم	
0.38	4.12	22	موظف	
0.38	4.06	56	المجموع	
0.52	4.27	18	مدير	رضا العملاء
0.33	4.13	16	رئيس قسم	
0.43	4.38	22	موظف	
0.44	4.27	56	المجموع	
0.39	4.12	18	مدير	العمليات الداخليّة
0.42	4.20	16	رئيس قسم	
0.54	3.99	22	موظف	
0.46	4.09	56	المجموع	
0.47	3.88	18	مدير	النمو والتّعلم
0.55	3.98	16	رئيس قسم	
0.68	3.89	22	موظف	
0.57	3.91	56	المجموع	
0.36	4.05	18	مدير	الأداء
0.36	4.10	16	رئيس قسم	
0.33	4.10	22	موظف	
0.34	4.08	56	المجموع	

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية تُعزى لمتغير نوع العلاقة مع الشركة.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير نوع العلاقة مع الشركة، وذلك كما هو واضح من الجدول التالي.

الجدول (26)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية تُعزى لمتغير نوع العلاقة مع الشركة

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.019	4.271	1.109	2	2.218	بين المجموعات	الأهداف الإستراتيجية
		0.260	53	13.759	داخل المجموعات	
			55	15.977	المجموع	
0.278	1.311	0.086	2	0.172	بين المجموعات	تحديد التوجه الإستراتيجي
		0.065	53	3.470	داخل المجموعات	
			55	3.642	المجموع	
0.042	3.380	0.744	2	1.488	بين المجموعات	المنقبون (Prospectors)
		0.220	53	11.666	داخل المجموعات	
			55	13.154	المجموع	
0.287	1.276	0.293	2	0.586	بين المجموعات	الدفاعيون (Defenders)
		0.230	53	12.164	داخل المجموعات	
			55	12.750	المجموع	
0.535	0.632	0.135	2	0.269	بين المجموعات	المحللون (Analysers)
		0.213	53	11.283	داخل المجموعات	
			55	11.552	المجموع	
0.516	0.669	0.167	2	0.334	بين المجموعات	المستجيبون (Reactors)
		0.249	53	13.219	داخل المجموعات	
			55	13.552	المجموع	
0.020	4.207	0.453	2	0.906	بين المجموعات	

		0.108	53	5.705	داخل المجموعات	الدرجة الكلية للتوجهات الإستراتيجية
			55	6.611	المجموع	
0.610	0.500	0.072	2	0.145	بين المجموعات	البُعد المالي
		0.145	53	7.673	داخل المجموعات	
			55	7.817	المجموع	
0.345	1.087	0.213	2	0.427	بين المجموعات	رضا العملاء
		0.196	53	10.407	داخل المجموعات	
			55	10.834	المجموع	
0.021	4.182	0.807	2	1.613	بين المجموعات	العمليات الداخلية
		0.193	53	10.224	داخل المجموعات	
			55	11.837	المجموع	
0.037	3.524	1.051	2	2.102	بين المجموعات	النمو والتعلم
		0.298	53	15.811	داخل المجموعات	
			55	17.914	المجموع	
0.054	3.078	0.338	2	0.676	بين المجموعات	الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن
		0.110	53	5.816	داخل المجموعات	
			55	6.491	المجموع	

يُتضح من الجدول السابق (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين فقط نحو الأهداف الإستراتيجية، المُتقَبون (Prospectors)، الدرجة الكلية للتوجهات الإستراتيجية، العمليات الداخلية، النمو والتعلم تُعزى لمتغير نوع العلاقة مع الشركة (مستوى الدلالة أقل من 0.05 مقابل هذه الأبعاد)، بالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية مقابل هذه الأبعاد فقط وقبولها مقابل باقي الأبعاد.

ومن أجل دراسة الفروق في الأبعاد المذكورة حسب متغير نوع العلاقة مع الشركة، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (27)

نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية في أبعاد الأهداف الإستراتيجية، المُنتَقَبون (Prospectors)، الدرجة الكلية للتوجهات الإستراتيجية، العمليات الداخلية، النمو والتعلم حسب مُتغَيِّر نَوع العَلاقة مع الشَّرْكة.

المحور	نوع العلاقة مع الشركة	من العائلة المالكة	شريك	موظف
الأهداف الإستراتيجية	من العائلة المالكة	---	0.420*	0.393*
	شريك	-0.420*	---	-0.027
	موظف	-0.393*	0.027	---
المحور	نوع العلاقة مع الشركة	من العائلة المالكة	شريك	موظف
المُنتَقَبون (Prospectors)	من العائلة المالكة	---	0.369*	0.306*
	شريك	-0.369*	---	-0.063
	موظف	-0.306*	0.063	---
المحور	نوع العلاقة مع الشركة	من العائلة المالكة	شريك	موظف
التوجهات الإستراتيجية	من العائلة المالكة	---	0.270*	0.250*
	شريك	-0.270*	---	-0.021
	موظف	-0.250*	0.021	---
المحور	نوع العلاقة مع الشركة	من العائلة المالكة	شريك	موظف
العمليات الداخلية	من العائلة المالكة	---	-0.031	0.369*
	شريك	0.031	---	0.400*
	موظف	-0.369*	-0.400*	---
المحور	نوع العلاقة مع الشركة	من العائلة المالكة	شريك	موظف
النمو والتعلم	من العائلة المالكة	---	0.131	0.444*
	شريك	-0.131	---	0.313
	موظف	-0.444*	-0.313	---

* الفرق دال عند مستوى 0.05.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أنّ الفروق في استجابات المبحوثين نحو الأهداف الإستراتيجية والمُنقّبون (Prospectors) والتوجّهات الإستراتيجية كانت لصالح العاملين من العائلة المالكة، والتي كانت متوسط اتجاهاتهم نحو البعد المالي أعلى من الشركاء والموظّفين.

كما يتضح أنّ الفروق في استجابات المبحوثين نحو النمو والتعلم والعمليّات الداخليّة كانت لصالح العاملين من العائلة المالكة والشركاء، وكان متوسط اتجاهاتهم أعلى من الموظفين.

والجدول التالي (28) يبيّن الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاتجاهات المبحوثين نحو التوجّهات الإستراتيجية، وأداء الشركات العائليّة في قطاع الذهب في الصّفة الغربيّة حسب مُتغيّر نوع العلاقة مع الشركة.

جدول (28)

الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاتجاهات المبحوثين نحو التوجّهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائليّة في قطاع الذهب في الصّفة الغربيّة حسب مُتغيّر نوع العلاقة مع الشركة

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	نوع العلاقة مع الشركة	البعد
0.55	4.01	32	من العائلة المالكة	الأهداف الإستراتيجية
0.41	3.59	8	شريك	
0.45	3.62	16	موظف	
0.54	3.84	56	المجموع	
0.28	3.89	32	من العائلة المالكة	تحديد التوجّه الإستراتيجي
0.14	3.76	8	شريك	
0.25	3.78	16	موظف	
0.26	3.84	56	المجموع	
0.45	4.17	32	من العائلة المالكة	المُنقّبون (Prospectors)
0.35	3.80	8	شريك	
0.55	3.86	16	موظف	
0.49	4.03	56	المجموع	
0.53	4.20	32	من العائلة المالكة	المُدافعون (Defenders)
0.30	4.13	8	شريك	
0.44	3.97	16	موظف	

0.48	4.13	56	المجموع	
0.44	3.40	32	من العائلة المالكة	المحللون (Analysers)
0.35	3.59	8	شريك	
0.54	3.48	16	موظف	
0.46	3.45	56	المجموع	
0.53	3.70	32	من العائلة المالكة	المُستجيبون (Reactors)
0.31	3.53	8	شريك	
0.50	3.78	16	موظف	
0.50	3.70	56	المجموع	
0.37	3.95	32	من العائلة المالكة	التوجهات الإستراتيجية
0.25	3.68	8	شريك	
0.27	3.70	16	موظف	
0.35	3.84	56	المجموع	
0.43	4.03	32	من العائلة المالكة	البُعد المالي
0.38	4.18	8	شريك	
0.24	4.06	16	موظف	
0.38	4.06	56	المجموع	
0.49	4.34	32	من العائلة المالكة	رضا العملاء
0.40	4.28	8	شريك	
0.35	4.14	16	موظف	
0.44	4.27	56	المجموع	
0.42	4.19	32	من العائلة المالكة	العمليات الداخلية
0.41	4.23	8	شريك	
0.48	3.83	16	موظف	
0.46	4.09	56	المجموع	
0.55	4.06	32	من العائلة المالكة	النمو والتعلم
0.54	3.93	8	شريك	
0.55	3.61	16	موظف	
0.57	3.91	56	المجموع	
0.36	4.15	32	من العائلة المالكة	الأداء
0.36	4.15	8	شريك	
0.24	3.91	16	موظف	
0.34	4.08	56	المجموع	

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية تُعزى لمتغير عُمر المنظمة.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples t-test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية تُعزى لمتغير عُمر المنظمة، وذلك كما هو واضح من الجدول التالي.

الجدول (29)

نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية حسب متغير عُمر المنظمة

المحور	عُمر المنظمة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأهداف الإستراتيجية	أقل من 20 سنة	15	4.03	0.56	1.635	0.108
	من 20 سنة فأكثر	41	3.77	0.52		
تحديد التوجه الإستراتيجي	أقل من 20 سنة	15	3.80	0.20	-0.669	0.506
	من 20 سنة فأكثر	41	3.85	0.28		
المُنقبون (Prospectors)	أقل من 20 سنة	15	4.07	0.42	0.350	0.728
	من 20 سنة فأكثر	41	4.01	0.52		
المُدافعون (Defenders)	أقل من 20 سنة	15	4.10	0.47	-0.233	0.817
	من 20 سنة فأكثر	41	4.13	0.49		
المحللون (Analysers)	أقل من 20 سنة	15	3.45	0.38	-0.009	0.993
	من 20 سنة فأكثر	41	3.45	0.49		
المستجيبون (Reactors)	أقل من 20 سنة	15	3.52	0.46	-1.709	0.093
	من 20 سنة فأكثر	41	3.77	0.50		
الدرجة الكلية للتوجهات الإستراتيجية	أقل من 20 سنة	15	3.91	0.35	1.003	0.320
	من 20 سنة فأكثر	41	3.81	0.35		
البُعد المالي	أقل من 20 سنة	15	4.29	0.43	3.041	0.004
	من 20 سنة فأكثر	41	3.97	0.32		
رضا العملاء	أقل من 20 سنة	15	4.32	0.38	0.492	0.625
	من 20 سنة فأكثر	41	4.25	0.47		
العمليات الداخلية	أقل من 20 سنة	15	4.35	0.36	2.603	0.012
	من 20 سنة فأكثر	41	4.00	0.47		
النمو والتعلم	أقل من 20 سنة	15	4.13	0.40	2.159	0.037
	من 20 سنة فأكثر	41	3.83	0.60		
الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن	أقل من 20 سنة	15	4.27	0.31	2.640	0.011
	من 20 سنة فأكثر	41	4.01	0.33		

يَتَّضِحُ لَنَا مِنَ الْجَدُولِ السَّابِقِ وُجُودَ فُرُوقٍ ذاتِ دلالةٍ إحصائيةٍ عندَ مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فَقَطْ في اتِّجاهاتِ المَبْحوثينِ نَحْوِ البُعدِ المالي، العَمَلِيَّاتِ الدَّاخِلِيَّةِ، النُّمُو والتَّعَلُّمِ، والدرَجَةِ الكُلِّيَّةِ لِبِطَاقَةِ الأداءِ المُتوازنِ حَسَبِ مُتغيِّرِ عُمُرِ المُنظَّمَةِ، حيثُ إِنَّ مُستوى الدلالة أَقلَّ مِنْ 0.05 عندَ هَذِهِ الأبعادِ، وبِالتَّالِي يَتَمُّ رَفْضُ الفَرَضِيَّةِ الصِّفْرِيَّةِ عِنْدَ هَذِهِ الأبعادِ الأربعةِ فَقَطْ، وقُبُولُها عِنْدَ باقي الأبعادِ. وَيَتَّضِحُ مِنْ نَتائِجِ الجَدُولِ السَّابِقِ أَنَّ الفُرُوقَ في اتِّجاهاتِ المَبْحوثينِ عِنْدَ البُعدِ المالي كانت لِصالحِ عُمُرِ المُنظَّمَةِ (أقلَّ مِنْ 20 سنة) بِوَسْطِ حِسابي (4.29) مُقابلِ عُمُرِ المُنظَّمَةِ (مِنْ 20 سنة فأكثر) بِوَسْطِ حِسابي (3.97)، كما يَتَّضِحُ أَنَّ الفُرُوقَ في اتِّجاهاتِ المَبْحوثينِ نَحْوِ بُعْدِ العَمَلِيَّاتِ الدَّاخِلِيَّةِ كانت لِصالحِ عُمُرِ المُنظَّمَةِ (أقلَّ مِنْ 20 سنة) بِوَسْطِ حِسابي (4.35) مُقابلِ عُمُرِ المُنظَّمَةِ (مِنْ 20 سنة فأكثر) بِوَسْطِ حِسابي (4.00)، وَكَذَلِكَ يَتَّضِحُ أَنَّ الفُرُوقَ في اتِّجاهاتِ المَبْحوثينِ نَحْوِ بُعْدِ النُّمُو والتَّعَلُّمِ كانت لِصالحِ عُمُرِ المُنظَّمَةِ (أقلَّ مِنْ 20 سنة) بِوَسْطِ حِسابي (4.13) مُقابلِ عُمُرِ المُنظَّمَةِ (مِنْ 20 سنة فأكثر) بِوَسْطِ حِسابي (3.83)، وَيَتَّضِحُ أَنَّ الفُرُوقَ في اتِّجاهاتِ المَبْحوثينِ نَحْوِ الدَّرَجَةِ الكُلِّيَّةِ لِبِطَاقَةِ الأداءِ المُتوازنِ كانت لِصالحِ عُمُرِ المُنظَّمَةِ (أقلَّ مِنْ 20 سنة) بِوَسْطِ حِسابي (4.27) مُقابلِ عُمُرِ المُنظَّمَةِ (مِنْ 20 سنة فأكثر) بِوَسْطِ حِسابي (4.01).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المَبْحوثينِ نَحْوِ التَّوجُّهاتِ الإِستراتيجِيَّةِ، وأداءِ الشَّرَكَاتِ العائِلِيَّةِ في قِطاعِ الذَّهَبِ في الصِّفَّةِ الغَرِيبِيَّةِ تُعزى لِمتغيِّرِ عَدَدِ العَامِلينِ في المُنظَّمَةِ.

وَمِنْ أَجْلِ فَحْصِ الفَرَضِيَّةِ السَّابِقَةِ، تَمَّ اسْتِخدامُ اِختبارِ تَحليلِ التَّبائِنِ الأَحادي (One Way ANOVA) لِفَحْصِ الفُرُوقِ في اتِّجاهاتِ المَبْحوثينِ حَسَبِ مُتغيِّرِ عَدَدِ العَامِلينِ في المُنظَّمَةِ، وَكَذَلِكَ كما هُوَ واضِحٌ مِنَ الجَدُولِ التَّالِي.

الجدول (30)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين في المنظمة

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.282	1.302	0.370	4	1.480	بين المجموعات	الأهداف الإستراتيجية
		0.284	51	14.497	داخل المجموعات	
			55	15.977	المجموع	
0.035	2.802	0.164	4	0.656	بين المجموعات	تحديد التوجه الإستراتيجي
		0.059	51	2.986	داخل المجموعات	
			55	3.642	المجموع	
0.461	0.918	0.221	4	0.883	بين المجموعات	المُنقِبون (Prospectors)
		0.241	51	12.271	داخل المجموعات	
			55	13.154	المجموع	
0.188	1.603	0.356	4	1.424	بين المجموعات	المُدافِعون (Defenders)
		0.222	51	11.326	داخل المجموعات	
			55	12.750	المجموع	
0.749	0.481	0.105	4	0.420	بين المجموعات	المُحلّلون (Analysers)
		0.218	51	11.132	داخل المجموعات	
			55	11.552	المجموع	
0.230	1.455	0.347	4	1.388	بين المجموعات	المُسْتَجِبُونَ (Reactors)
		0.239	51	12.164	داخل المجموعات	
			55	13.552	المجموع	
0.143	1.800	0.204	4	0.818	بين المجموعات	الدرجة الكلية للتوجهات الإستراتيجية
		0.114	51	5.793	داخل المجموعات	
			55	6.611	المجموع	
0.221	1.484	0.204	4	0.815	بين المجموعات	البعد المالي
		0.137	51	7.002	داخل المجموعات	
			55	7.817	المجموع	
0.348	1.141	0.223	4	0.890	بين المجموعات	رضا العملاء
		0.195	51	9.944	داخل المجموعات	
			55	10.834	المجموع	
0.817	0.387	0.087	4	0.349	بين المجموعات	العمليات الداخلية
		0.225	51	11.488	داخل المجموعات	
			55	11.837	المجموع	
0.008	3.891	1.047	4	4.188	بين المجموعات	النمو والتعلم
		0.269	51	13.725	داخل المجموعات	
			55	17.914	المجموع	
0.787	0.430	0.053	4	0.212	بين المجموعات	الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن
		0.123	51	6.280	داخل المجموعات	
			55	6.491	المجموع	

يتضح من الجدول السابق (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين فقط نحو تحديد التوجه الإستراتيجي وبعده النمو والتعلم تُعزى لمتغير عدد العاملين في المنظمة (مستوى الدلالة أقل من 0.05 مقابل تحديد التوجه الإستراتيجي وبعده النمو والتعلم فقط)، بالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية مقابل جميع الأبعاد ورفضها مقابل تحديد التوجه الإستراتيجي وبعده النمو والتعلم فقط.

ومن أجل دراسة الفروق في تحديد التوجه الإستراتيجي، وبعده النمو والتعلم حسب متغير عدد العاملين في المنظمة، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (31)

نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية في تحديد التوجه الإستراتيجي وبعده النمو والتعلم حسب متغير عدد العاملين في المنظمة.

المحور	عدد العاملين في المنظمة	أقل من 20	من 20-30	من 31-40	من 41-50	أكثر من 50
تحديد التوجه الإستراتيجي	أقل من 20	---	-0.020	-0.322	-0.055	-0.185
	من 20-30	0.020	---	-0.303*	-0.035	-0.166
	من 31-40	0.322	0.303*	---	0.267	0.137
	من 41-50	0.055	0.035	-0.267	---	-0.130
	أكثر من 50	0.185	0.166	-0.137	0.130	---
النمو والتعلم	عدد العاملين في المنظمة	أقل من 20	من 20-30	من 31-40	من 41-50	أكثر من 50
	أقل من 20	---	0.044	-0.213	0.684*	0.117
	من 20-30	-0.044	---	-0.257	0.640*	0.073
	من 31-40	0.213	0.257	---	0.897*	0.330
	من 41-50	-0.684*	-0.640*	-0.897*	---	-0.567
	أكثر من 50	-0.117	-0.073	-0.330	0.567	---

* الفرق دال عند مستوى 0.05.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن الفروق في استجابات المبحوثين نحو تحديد التوجه الإستراتيجي كانت لصالح فئة عدد العاملين في المنظمة (من 31-40)، والتي كانت متوسط اتجاهاتهم نحو تحديد التوجه الإستراتيجي أعلى من فئة (من 20-30).

كما تبين أنّ الفروق في استجابات المبحوثين نحو بُعد النّمو والتّعلّم كانت لصالح فئة عدد العاملين في المنظمة (أقل من 20) و (من 20-30) و (من 31-40)، والتي كانت متوسط اتجاهاتهم نحو بُعد النّمو والتّعلّم أعلى من فئة عدد العاملين في المنظمة (من 41-50).

والجدول التالي (32) يبيّن الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو التّوجّهات الإستراتيجية، وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الصّفة الغربيّة حسب مُتغيّر عدد العاملين في المنظمة.

جدول (32)

الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو التّوجّهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الصّفة الغربيّة حسب مُتغيّر عدد العاملين في المنظمة

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	عدد العاملين في المنظمة	البُعد
0.66	3.81	9	أقل من 20	الأهداف الإستراتيجية
0.50	3.88	19	من 20-30	
0.66	4.14	7	من 31-40	
0.50	3.56	10	من 41-50	
0.40	3.84	11	أكثر من 50	
0.54	3.84	56	المجموع	
0.20	3.75	9	أقل من 20	تحديد التّوجه الإستراتيجي
0.21	3.76	19	من 20-30	
0.22	4.07	7	من 31-40	
0.20	3.80	10	من 41-50	
0.35	3.93	11	أكثر من 50	
0.26	3.84	56	المجموع	
0.51	4.02	9	أقل من 20	المُنقبون (Prospectors)
0.42	3.98	19	من 20-30	
0.42	4.23	7	من 31-40	
0.62	3.84	10	من 41-50	
0.50	4.16	11	أكثر من 50	
0.49	4.03	56	المجموع	
0.50	3.89	9	أقل من 20	

0.51	4.08	19	من 20-30	المُدافعون (Defenders)
0.39	4.46	7	من 30-40	
0.41	4.10	10	من 40-50	
0.46	4.20	11	أكثر من 50	
0.48	4.13	56	المجموع	
0.45	3.42	9	أقل من 20	المُحللون (Analysers)
0.45	3.42	19	من 20-30	
0.55	3.68	7	من 30-40	
0.39	3.40	10	من 40-50	
0.51	3.43	11	أكثر من 50	
0.46	3.45	56	المجموع	
0.54	3.58	9	أقل من 20	المُستجيبون (Reactors)
0.43	3.53	19	من 20-30	
0.45	3.86	7	من 30-40	
0.43	3.85	10	من 40-50	
0.60	3.86	11	أكثر من 50	
0.50	3.70	56	المجموع	
0.38	3.78	9	أقل من 20	التَّوجَّهات الإستراتيجية
0.32	3.82	19	من 20-30	
0.40	4.11	7	من 30-40	
0.33	3.68	10	من 40-50	
0.30	3.89	11	أكثر من 50	
0.35	3.84	56	المجموع	
0.47	4.04	9	أقل من 20	البُعد المالي
0.45	4.14	19	من 20-30	
0.21	4.03	7	من 30-40	
0.29	4.18	10	من 40-50	
0.25	3.84	11	أكثر من 50	
0.38	4.06	56	المجموع	
0.39	4.07	9	أقل من 20	رضا العُمَّلاء
0.46	4.23	19	من 20-30	
0.47	4.34	7	من 30-40	
0.49	4.26	10	من 40-50	

0.38	4.47	11	أكثر من 50		
0.44	4.27	56	المجموع		
0.41	4.18	9	أقل من 20	العمليات الداخليّة	
0.44	4.16	19	من 20-30		
0.81	3.94	7	من 31-40		
0.30	4.06	10	من 41-50		
0.45	4.04	11	أكثر من 50		
0.46	4.09	56	المجموع		
0.44	4.04	9	أقل من 20		النمو والتعلم
0.43	4.00	19	من 20-30		
0.77	4.26	7	من 31-40		
0.46	3.36	10	من 41-50		
0.58	3.93	11	أكثر من 50		
0.57	3.91	56	المجموع		
0.39	4.08	9	أقل من 20	الأداء	
0.36	4.13	19	من 20-30		
0.45	4.14	7	من 31-40		
0.30	3.97	10	من 41-50		
0.25	4.07	11	أكثر من 50		
0.34	4.08	56	المجموع		

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الصفة الغربية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples t-test) لفحص الفروق في متوسطات اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الصفة الغربية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح من الجدول التالي.

الجدول (33)

نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو التوجهات الإستراتيجية وأداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأهداف الإستراتيجية	توجيهي فأدنى	18	3.89	0.66	0.495	0.623
	تعليم جامعي	38	3.81	0.48		
تحديد التوجه الإستراتيجي	توجيهي فأدنى	18	3.72	0.26	-2.423	0.019
	تعليم جامعي	38	3.89	0.24		
المُنقبون (Prospectors)	توجيهي فأدنى	18	3.92	0.48	-1.123	0.267
	تعليم جامعي	38	4.08	0.49		
المُدافعون (Defenders)	توجيهي فأدنى	18	4.06	0.42	-0.740	0.463
	تعليم جامعي	38	4.16	0.51		
المحللون (Analysers)	توجيهي فأدنى	18	3.46	0.54	0.083	0.934
	تعليم جامعي	38	3.45	0.42		
المُستجيبون (Reactors)	توجيهي فأدنى	18	3.40	0.46	-3.372	0.001
	تعليم جامعي	38	3.84	0.45		
الدرجة الكلية للتوجهات الإستراتيجية	توجيهي فأدنى	18	3.81	0.40	-0.471	0.640
	تعليم جامعي	38	3.85	0.32		
البعد المالي	توجيهي فأدنى	18	4.02	0.56	-0.474	0.638
	تعليم جامعي	38	4.07	0.26		
رضا العملاء	توجيهي فأدنى	18	4.23	0.54	-0.439	0.663
	تعليم جامعي	38	4.29	0.40		
العمليات الداخلية	توجيهي فأدنى	18	4.03	0.52	-0.657	0.514
	تعليم جامعي	38	4.12	0.44		
التنو والتعلم	توجيهي فأدنى	18	4.00	0.55	0.803	0.425
	تعليم جامعي	38	3.87	0.58		
الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المتوازن	توجيهي فأدنى	18	4.07	0.45	-0.161	0.873
	تعليم جامعي	38	4.09	0.29		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فقط في اتجاهات المبحوثين نحو تحديد التوجه الإستراتيجي وبعُد المُستجيبين (Reactors) حسب متغير المؤهل العلمي، حيث إن مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند هذين البعدين فقط، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية عند بُعدي تحديد التوجه الإستراتيجي وبعُد المُستجيبين (Reactors) فقط، وقبولها عند باقي الأبعاد. ويتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروق في اتجاهات المبحوثين عند بُعْد تحديد التوجه الإستراتيجي كانت لصالح فئة المؤهل العلمي (تعليم جامعي) بوسط حسابي (3.89)، والتي كانت اتجاهاتهم أعلى من اتجاهات فئة المؤهل العلمي (توجيهي فأدنى) بوسط حسابي (3.72). كما

يتضح أنّ الفُروق في اتّجاهات المَبْحوثين عند بُعد المُستجيبين (Reactors) كانت لِصالحِ فِئَةِ المُؤهلِ العِلْمِيّ (تعليمِ جامِعِيّ) بوسَطِ حِسَابِيّ (3.84)، والتي كانت اتّجاهاتهم أعلى من اتّجاهاتِ فِئَةِ المُؤهلِ العِلْمِيّ (توجيهي فادّنى) بوسَطِ حِسَابِيّ (3.40).

4.4. نتائج المُقابلات

تمّ إجراء مُقابلاتٍ مع ثَمَانٍ من الشَّركات العائليّة العاملة في قِطاعِ الذَّهبِ في مَدِينَةِ الخَلِيلِ، مِنْهُمْ خَمْسَةٌ رُؤساءِ مَجَالسِ إدارَةٍ، وأربَعَةٌ مُدراءِ تَنفِيزِيّين وكانَتِ نَتائِجُ المُقابلاتِ كَمَا يَلِي:

1. هل يوجَدُ خَطَّةٌ إستراتيجيَّةٌ للشَّركة؟ ما مُكوّناتُها؟

اتفق (7) من المَبْحوثين على وجودِ خَطَّةٍ إستراتيجيَّةٍ لَدِيهِم، وَلَكِنها غَيَّرَ مَكْتُوبَةً، فَقَدَ أَكَّدوا على وجودِ أهدافٍ يَريدونَ تَحقيقها ورُؤىً وتَطَلُّعاتٍ لِمستقبلِ شركاتهم، وَلَكِن بالطَّرِيقَةِ التَّقْلِيدِيَّةِ دونَ تَحديدِ توجَّهاتٍ أو خَطَّةٍ مُحدَّدةٍ لِلعَمَلِ عَلَيْها.

بِاسْتِثْناءِ شَركةٍ واحدةٍ أَكَّدتِ على وجودِ خَطَّةٍ إستراتيجيَّةٍ مَكْتُوبَةٍ، تَتضمَّنُ تلكَ الخَطَّةُ عناصرَ الخَطَّةِ الإستراتيجيَّةِ من (رُؤيَّةٍ، رِسالَةٍ، أهدافٍ طَوِيلَةِ المَدى، أهدافٍ قَصِيرَةِ المَدى، جدولِ زَمَنيٍّ مَرِنٍ قابلٍ لِلتَّغْيِيرِ)، كما تَحَدَّثَ المُديرُ التَّنفيذِيّ للشَّركةِ عن حَصولِ الشَّركةِ على شِهادَةِ الجُودَةِ (iso 9001).

2. مَن يَتَّخِذُ القَراراتِ في الشَّركةِ، وما الفَرَقُ بَينَ مَوظَّفِي الشَّركةِ من أبناءِ العائِلَةِ

والمُوظَّفِين الأَخرين؟

اتَّفَقَ المَبْحوثونَ على أَنَّ القَراراتِ يَتَمَّ اتِّخاذاها مِن قِبَلِ أَفرادِ العائِلَةِ في الشَّركةِ، كَونَ هَؤُلاءِ الأَفرادِ رُؤساءِ مَجَالسِ إدارَةٍ أو مُدراءِ تَنفِيزِيّين، إِلا أَنَّ شَرَكَتَيْنِ من المَبْحوثين أَكَّدتا على إِجراءِ اجْتِماعاتِ إداريَّةٍ دَوْرِيَّةٍ تَضمُّ مُدراءَ الأقسامِ كافَّةً، سِوَا كَانوا مِن أَفرادِ العائِلَةِ أو غَيرِها، وَأَنَّ القَراراتِ لو كانتِ من العائِلَةِ المَالِكَةِ أو المَؤسَّسَةِ للشَّركةِ إِلا أَنَّها تَكونُ بِناءٍ على تَوصياتِ من مُديرِ القِسمِ؛ لَمّا فِيهِ المَصْلَحَةُ العامَّةُ للشَّركةِ.

كما أَكَّدَ المُديرُ التَّنفيذِيّ لِإحدى الشَّركاتِ أَنَّ الشَّركةَ أو العائِلَةَ بَدأتِ تَسعى لِتَطبيقِ نِظامِ الحَوكَمَةِ فِيها عن طَرِيقِ فَصلِ السُّلطةِ عن العائِلَةِ.

أما فيما يتعلق بالموظفين من العائلة مقارنةً بغيرهم ممن يملكون نفس الشهادات والخبرات والكفاءة، فقد اتفقت ثلاث شركاتٍ على تساوي الموظفين من العائلة مع نظرائهم من الموظفين، فيما أجمع أربعة من المبحوثين على اكتساب ابن العائلة ميزات من النواحي المادية والتدريبية تفوق نظيره من غير العائلة، بينما أعطت الشركة الأخيرة للموظف ابن العائلة ميزاتٍ أكثر من غيره حتى في حال امتلاكه خبرةً أو كفاءةً أقل من الموظفين من غير العائلة.

3. كيف تعمل الشركة على تطوير منتجاتها؟ وما هي الطريقة المتبعة لطرح المنتجات في السوق؟

اتفق المبحوثون على أنّ طريقة تطوير منتجاتهم هي عبارة عن تقليد للمنتجات الأجنبية ويتم ذلك من خلال زيارة المعارض الدولية، وعلى وجه الخصوص المعارض المقامة في إيطاليا وتركيا، للاطلاع على أحدث التصميمات في عالم المجوهرات، والعمل على تقليدها في مصانعنا، وأحيانًا العمل على تعديلاتٍ معينة للتصميم تتناسب مع الذوق العربي، أو كما أطلق عليها رئيس مجلس الإدارة لإحدى الشركات بمصطلح تعريب التصميم. باستثناء شركة واحدة من الشركات المبحوثة أكد مديرها التنفيذي على ابتكار تصاميم خاصة بهم، من خلال توظيف مصممي مجوهرات في شركتهم القائمة في تركيا بالشراكة مع شركة تركية.

كما أجمع المبحوثون على أهمية الجولات الميدانية الدورية التي يقوم بها مدير التسويق لديهم بهدف عرض منتجاتهم الجديدة على زبائنهم، كون الذهب صناعةً متجددة تلاحق الموضة العالمية، بحيث تكون هذه الجولات أسبوعية وبعضها يومية، فيما أبدى المدير التنفيذي لإحدى الشركات حرصه على عمله شخصيًا في القيام بجولاتٍ شهرية لزبائن الشركة؛ للاطمئنان على سير العمل ومدى رضا زبائن الشركة عن منتجاتهم، ومحاولة معرفة احتياجاتهم وما يتطلعون إليه مستقبلاً.

4. هل تسعى الشركة للحصول على ميزة تنافسية مقارنةً بمنافسيها؟ ما المعايير التي تعتمد عليها للمقارنة؟

أجمع المبحوثون على سعي شركاتهم للحصول على ميزة تنافسية في الأسواق الفلسطينية مقارنةً بمنافسيهم، معتمدين في المقام الأول على جودة المنتج باعتباره معيارًا للمقارنة، مؤكدين على أنّ الذهب

يُمكن تمييز جودته من لونه، لمعته، اللمسة الفنيّة الثّهائيّة للمُنْتَج، والفن في طريقة العرض والتّقديم. كما اتفق غالبية المبحوثين على أنّ زيادة الحِصّة السّوقيّة لشركتهم معيارٌ مهمٌ يعتمدون عليه؛ لحصولهم على ميزة تنافسيّة، فيما تحدّث المدير التّنفيذي لإحدى الشّركات مؤكّدًا حصد شركتهم لميزة تنافسيّة كبيرة في السّوق الفلسطينيّ، كونهم الأوائل والوحيدين في استيراد الآلات والمعدّات الخاصّة في تصنيع الذهب.

اعتبر ثلاثة من رؤساء مجالس الإدارة سرعة شركاتهم في إدخال الموديلات الحديثة الى الأسواق، وفُقدتهم على تصنيعها محليًا، ممّا يُكسبهم ميزة تنافسيّة قويّة في تلبية سريعة لاحتياجات السّوق، فيما اعتبر رئيس مجلس إدارة آخر أنّ شركتهم تتمتع بميزة تنافسيّة من خلال صناعة المجوهرات اليدويّة التي تتميز بحرفيّة وجودة عالية يصعب تقيدها، جنبًا إلى جنب مع التّطوير والاهتمام بتكنولوجيا الصّناعة الحديثة.

وقد أكّد رئيس مجلس إدارة إحدى الشّركات قدرة الشّركة على الإستجابة السّريعة للظّروف البيئيّة الخارجيّة، بالذّات كون الذهب سلعةً مُرتبطةً بالبورصات العالميّة، ذاكراً ارتفاع أسعار الذهب في السّنوات الماضيّة كمثال على تغيّر نمط الموديلات والإنتاج، معتبرًا سرعة الشّركة في الاستجابة لتلك الظّروف والقُدرة على التّعديل في خُطوط الإنتاج، بما يتلاءم مع تلك الظّروف الخارجيّة منحت شركتهم ميزة تنافسيّة كبيرة.

5. كيف تصف علاقة الشركة بزبائنها؟ (تستمر العلاقة بعد البيع، تحريص على

الحصول على رأي زبائنها، تتمتع برضا وولاء الزبائن).

أجمع المبحوثون على وجود علاقات وصّفوها بالممتازة بزبائنهم؛ نظرًا لطبيعة العلاقات الإجتماعيّة الفلسطينيّة عامّة، ومدينة الخليل خاصّة، فقد أجمعوا على استمرار العلاقة بزبائنهم بعد البيع، مُوضحين على أنّها تربطهم علاقات صداقة، ودّ، ثقة، واحترام مُتبادل، كما أجمع المبحوثين، كذلك حرصهم على معرفة رأي زبائنهم بأي منتج جديد تنوي الشركة طرحه في الأسواق، معتبرين رأي الزبون مهمًا في نجاح المُنتج، بالأخص أنّ زبائن هذه الشّركات من التّجار وأصحاب المعارض، ففي حال قنّاعة الزّبون (تُجار، معارض) بالمنتج سيعمل بدوره بعرضه على زبائنه واقناعهم فيه، ممّا يساهم في نجاح وانتشار والطلب على المُنتج.

6. كيف تصف أداء الشركة، وكيف تعمل على قياس ذلك الأداء (المالي، الزبائن،

العمليات الداخلية، النمو والتعلم)؟

اتفق المبحوثون كافةً على أنّ زيادة الحصّة السوقيّة، ارتفاع نسبة الأرباح، زيادة الإنتاج، جميعها مؤشرات تُساعدهم في تقييم الأداء. كما أجمعوا على أنّ حفاظهم على رضا وولاء زبائنهم، وزيادة عدد الزبائن مؤشراً هاماً يعتمدون عليه لقياس أداء شركاتهم، فقد أكدّ اثنان من رؤساء مجالس الإدارة أنّ ولاء زبائن المعارض الخاصّة بشركاتهم كونهم يمتلكون معارض بالإضافة إلى شركات التصنيع، مُعتبرين الزبون المُستمر بالشراء من معارضهم لأكثر من عشرين عاماً مصدراً للسعادة والفخر لهم، ومقياساً دالاً على مدى رضا وولاء الزبائن.

أمّا بالنسبة للنمو والتعلم، فقد أجمع المبحوثون حرص شركاتهم على متابعة التكنولوجيا الحديثة في صناعة وإنتاج الذهب، ومحاولة مواكبة التطور، وإدخال هذه التكنولوجيا سريعاً لخطوط إنتاجهم. والعمل أيضاً على تعليم وتدريب موظفيهم وتنمية قدراتهم كانت أولوية للمبحوثين كافةً، حيث تحدّث المدير التنفيذي لإحدى الشركات عن إرسال موظفيهم دورات تدريبية إدارية وفنية داخل البلاد وخارجها كلّ في مجاله، بالذات عند إدخال تكنولوجيا جديدة؛ فتحرص الشركة على تعليم موظفيها وتدريبهم على تلك التكنولوجيا، أو من الممكن أن تقوم الشركة بجلب خبراء تدريب إلى مقرّ الشركة؛ لتدريب الموظفين الجدد، ورفع كفاءة الموظفين القدامى. إلا أنّ اثنين من رؤساء مجالس الإدارة أكّدا حرص شركاتهما على النمو والتعلم من خلال إرسال أبناء العائلة للتعلم خارج البلاد، أو للتدريب على التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي يعمل أبناء العائلة بتعليم وتدريب موظفي شركاتهما.

أمّا فيما يتعلّق بالعمليات الداخليّة، فقد اتفق غالبية المبحوثين على عدم وجود دليل إجراءات مكتوب، مُعتمدين في ذلك على الممارسة والخبرة العمليّة، باستثناء شركة واحدة من الشركات المبحوثة، حيثُ أكّد مديرها التنفيذي على وجود دليل عمليّات مكتوب، بالإضافة إلى نماذج واضحة للعمل، وتعليمات عمل مكتوبة وواضحة، وسجلات رسمية مُعتمدة.

5. الفصّل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

❖ نتائج الدراسة

❖ التوصيات

❖ مقترحات مستقبلية

5.1. نتائج الدراسة

جاء هذا الفصل لتوضيح نتائج الدراسة، والتي هدفت إلى دراسة التوجّهات الإستراتيجية وعلاقتها بأداء الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في الصّفّة الغربيّة، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج بناءً على ما ورد في أسئلة الدراسة وفرضياتها.

السؤال الرئيس الأول: ما مستوى التوجّهات الإستراتيجية في قطاع الذهب في الصّفّة الغربيّة؟

تبين أنّ الدّرجة الكليّة للتوجّهات الإستراتيجية في الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب مرتفعة، كما تبين أنّ درجتي الأهداف الإستراتيجية، ودرجة تحديد التوجّه الإستراتيجي مرتفعة.

ترى الباحثة أنّ الخبرة الطويلة للشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب، حيث إنّ ما يُعادل 73% من الشركات المُستطلعة يعملون في شركات يتجاوز عُمرها الـ 20 عامًا، وبالتالي اكتسبت خبرة ومعرفة طويلة، وقدرة للإداريين في تلك الشركات بتحديد توجّههم الإستراتيجي، وتحديد الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها حتى لو لم تكن مكتوبة، ويرى المبحوثون أنّ لديهم قدرة عالية على تحديد توجّههم، وأهدافهم، كما يرون أنّ لديهم خطة محددة وخارطة طريق رسمتها كل عائلة لشركتها، لذلك كانت النتائج مرتفعة في مجال تحديد الأهداف الإستراتيجية وتحديد التوجّه الإستراتيجي، كما جاءت نتيجة فقرة مشاركة العاملين في وضع الأهداف مُتوسطة، نظرًا إلى أنّ الإدارة العليا في الشركات العائلية هم أفراد العائلة، سواء من الجيل الأول أو الثاني، فهم من يُحددون الأهداف، والتوجه العام الذي تسعى العائلة المالكة، أو تطلّع للوصول إليه، كونهم يعتبرون أنفسهم الأحرص والأدري؛ لما فيه صالح الشركة لذا لا تهتم تلك الشركات بمشاركة العاملين بوضع الأهداف، لذلك تبين للباحثة أنّ الإدارة العليا في الشركات العائلية العاملة في الذهب لا تمتلك القدرة على تحديد توجّهها الإستراتيجي من الناحية العلمية، إلا أنّهم لديهم توجّهات إستراتيجية يتبنونها ويمارسونها من الناحية العملية دون معرفة الخلفية العلمية لها.

وقد وجدت الباحثة فرقًا بين إجابة المبحوثين في المقابلات المُهيكلّة التي أجرتها وإجاباتهم في الاستبانات، حيث وجدت أنّ شركة واحدة فقط من الشركات توجد لديها خطة إستراتيجية مكتوبة أو أهداف مكتوبة، كما تُحدد الشركة مدى زمني مرّن؛ لتحقيق كلّ هدف، كما وجدت الباحثة نتيجة

مُقارنة المُقابلات بالاستبانات أنه لا توجد أيّ شركة من الشركات المبحوثة مُحدّدة لتوجّوها الإستراتيجي بدقّة من ناحية علميّة، بل يَعمدون الطّريقة التّقليديّة التي وجدوا عليها آباءهم.

تتفق هذه الدّراسة مع دراسة (المواضية و أبو قاعد، 2022) ودراسة (Tseng, Chang,) (2021) بأنّه توجد علاقة بين أبعاد التّوجّه الإستراتيجي، وتحقيق ميزة تنافسيّة، حيث توصلت الدراسة إلى أنّ تحديد الشركة لتوجّوها الإستراتيجي يَمنحها ميزة تنافسيّة مُقارنة بمنافسيها.

السؤال الأول أ: ما مدى تطبيق الأهداف الإستراتيجيّة وتطبيقها في قطاع الذهب في الصّفة الغربيّة؟

تبيّن أنّ درجة مدى توفّر الأهداف الإستراتيجيّة وتطبيقها في قطاع الذهب في الصّفة الغربيّة مُرتفعة.

كما تبيّن أنّ مدى توفّر وتطبيق الأهداف الإستراتيجيّة في قطاع الذهب في الصّفة الغربيّة تتّمتلّ بأنّه توجد أهداف واضحة للشركات، تُعد أهداف الشركات واقعيّة، وتُعبّر عن رؤيتها، يحدّد المدى الزمني لتحقيق كلّ هدف، تُعتبر أهداف الشركات قابلة للقياس، تتوفّر أهداف مكتوبة للشركات.

تري الباحثة أنّ نتائج الأهداف الإستراتيجيّة مُرتفعة لدى الشركات العائليّة العاملة في قطاع الذهب في الصّفة الغربيّة، مع أنّ نتائج المُقابلات كانت عكس ذلك، حيث وجدت الباحثة شركة واحدة من بين ثماني شركات أجرت معهم الباحثة مُقابلات لديها أهداف مكتوبة، ولكن من وجهة نظر الشركات، فهي تُعتبر أنفسها مُحدّدة لأهدافها ورؤيتها حتى لو لم تكن الأهداف مكتوبة، من واقع خبرتهم العمليّة في الأسواق، كما ترى الباحثة أنّ سبب النّتيجة المُرتفعة للأهداف الإستراتيجيّة رغم عدم وجود خطة إستراتيجيّة (رؤية، رسالة، أهداف إستراتيجيّة) عند غالبية الشركات، موضوع البحث، هو أنّ جميع الشركات عائليّة، وبما أنّ توزيع الاستبانة تمّ على الإدارة العليا لتلك الشركات، فقد كانت إجابات 32 من أصل 56 استبانة من العائلة المالكة للشركة، كما جاءت الإجابات لصالح الوظائف الفنيّة أعلى من الوظائف الإداريّة ممّا يُعطي انطباعاً أنّ كلّ عائلة من تلك الشركات تودّ اظهار اسم الشركة أو العائلة بأنّه الأفضل، حتى لو لم تكن تلك الشركات تملك أهدافاً إستراتيجيّة أو خططاً إستراتيجيّة مُحدّدة ومكتوبة.

السؤال الأول ب: ما واقع الشركات العائلية في قطاع الذهب بالضفة الغربية؟

تبيّن بشكل عام من محور الشركات العائلية أنّ العائلة تُخطّط لاستدامة الشركة، وتعمل الشركة على تنويع تعليم أبنائها في سبيل توفير احتياجاتها من الموارد البشرية، ويحمل المدراء المسيطرون على الشركة صفة العائلة، تُقدّم المصلحة العامة للشركة على مصلحة العاملين فيها، يتساوى الموظف ابن العائلة في (الراتب، ساعات العمل، المميزات، الخ) مع الموظفين الآخرين الذين يمتنعون بنفس الخبرة والكفاءة.

وجدت الباحثة أنّ الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب تُخطّط وتَسعى لاستدامة شركاتها من خلال تعليم وتطوير قدرات أبنائها، كما أنّهم يُساوون بين أبنائهم والموظفين الآخرين الذين يمتنعون بنفس الخبرة والكفاءة، إلا أنه تبيّن من خلال المقابلات المهيكلة التي أجرتها الباحثة أنّ 4 شركات من الشركات المبحوثة تُعطي العائلة ميزات للموظف ابن العائلة عن نظيره، فيما أعطت إحدى الشركات الموظف ابن العائلة ميزات تفوق غيره من الموظفين، حتى لو تمتع بكفاءة أو خبرة أقل من غيره، كما تبيّن للباحثة أنّ القرارات في الشركات تتسم بالإرتجالية، فقد كانت نتيجة الإستبانة متوسطة لفقرة تتسم بالقرارات في الشركة بالإرتجالية، وجدت الباحثة أنّه من الممكن أن يعود السبب لاقتصار اتخاذ القرارات على أفراد العائلة المالكّة للشركة.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (JEONG , KIM, & KIM, 2022) أنّ يمنح أفراد العائلة أفضلية على غيرهم من الموظفين، بالأخص في المناصب الإدارية العليا كرئاسة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والسلطة في اتخاذ القرارات.

السؤال الثاني: ما مستوى التوجّهات الإستراتيجية المتعلقة بتحديد التوجّه الإستراتيجي في قطاع الذهب في الضفة الغربية؟

تبيّن أنّ الدرجة الكلية لمستوى التوجّهات الإستراتيجية المتعلقة بتحديد التوجّه الإستراتيجي في قطاع الذهب في الضفة الغربية مرتفعة.

كما تبيّن أنّ أعلى الدرجات هي درجة المدافعون (Defenders) يليها درجة المنقبون (Prospectors) يليها درجة المستجيبون (Reactors) وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة المحللون (Analysers).

ترى الباحثة أن نتائج الاستبانة متوافقة نوعاً ما مع نتائج المقابلات من ناحية ترتيب التوجهات، كون (7) من الشركات التي تم إجراء مقابلات معها تتبني توجه المحلل (Analyzer) حيث تعمل تلك الشركات على تقليد أو تعريب المنتجات الأجنبية كما أنها تسعى للحفاظ على عملائها وزبائنها لذلك يمكن القول أن تلك الشركات تجمع بين صفات المنقبين والمدافعين، فيما تتبني شركة واحدة من بين الشركات موضوع البحث توجه المنقب (Prospector) كون الشركة تمتلك شركة مختصة بالتصاميم الحديثة، أما فيما يخص توجه المستجيب (Reactor) فتري الباحثة اختيار المبحوثين لكونهم مستجيبين هو ارتباط قطاع الذهب بالأسواق والبورصات العالمية، مما يضطرهم للإستجابة للتغيرات البيئية العالمية، ويعود أيضاً إلى طبيعة المجتمع، عاداته، تقاليده، وتقديره للذهب، كما وجدت الباحثة افتقار الشركات للأبحاث والتحليل قبل اتخاذ القرارات في قطاع الذهب.

كما تبين بأن درجة تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببعد المنقبون (Prospectors) مرتفعة.

كما تبين أن الشركات تهتم بالإبتكار في العمليات الإنتاجية، وتأخذ الشركات بعين الاعتبار المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار، وتعد الشركات قيادية في مجال الإبتكار مقارنة بالمنافسين، وتهتم الشركات بالإبتكار في الممارسات التسويقية، وتتحمل الشركات الخسارة على المدى القصير مقابل تبني أهدافها على المدى البعيد.

ترى الباحثة نتيجة المقابلات أن شركة واحدة من الشركات قيد البحث قيادية في مجال الإبتكار من ناحية علمية صحيحة، مقارنة بالمنافسين نظراً لامتلاكها شركة تصميم خاصة بها تسعى من خلالها لابتكار تصاميم خاصة بها في تركيا، كما يمكنها بيع تصاميمها لبقية الشركات، أما بالنسبة لوصف الشركات نفسها خلال الاستبانة بالمنقبين، فتري الباحثة أن قيام تلك الشركات بإجراء بعض التعديلات على الموديلات الأجنبية، أو تعريب تلك المنتجات على حد وصف بعض رؤساء مجالس الإدارة الذين تم مقابلتهم بما يتناسب مع الذوق العربي، فقد اعتبروه ابتكاراً، كما يمكن وصف تلك الشركات بالريادية والإبتكار، كون أغلب المستطلعة آراءهم بدؤوا بمشاغل صغيرة، ورأس مال محدود، وموارد بشرية محدودة جداً تقتصر في بعض الأحيان على أفراد العائلة فقط، ومعدات بسيطة ومتواضعة، ومن ثم توجهوا نحو المخاطرة للتوسع والتطوير، آخذين بعين الاعتبار المخاطر الناتجة عن ذلك التطوير نظراً للخصوصية التي تتمتع بها فلسطين في مجال صناعة الذهب وإنتاجه، كون فلسطين ممنوعة من تصدير الذهب وحتى أن استيراده يتم بطريقة غير قانونية بسبب الاحتلال الذي يتعامل معه كسلعة، ويفرض عليه ضرائب عالية، ومع ذلك نجحوا، وأصبحت تلك المشاغل الصغيرة

شركات تعمل بأحدث التكنولوجيا المُخصّصة في صناعة الذهب، وموارد بشرية مؤهلة ومدربة، كما أصبح يتجاوز عدد العاملين في بعض تلك الشركات إلى 70 عاملاً، وأصبحت تلك الشركات أكبر مُنتج للذهب في الضفة الغربية حتى أصبحت مدينة الخليل تُسمى بالمدينة الذهبية، تبين للباحثة أيضاً أنه رغم ارتفاع درجة المنقبين وكون عدد من هذه الشركات رياديين فعلاً، إلا أنهم لم يقوموا بمأسسة العمل في شركاتهم، وتحديد خطط مكتوبة تُساهم في نجاحهم وتطورهم، بل يعتمدون الطرق التقليدية نتيجة الخبرة الطويلة التي يتمتعون بها.

تبين أن درجة تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببُعد المدافعين (Defenders) مُرتفعة.

كما تبين أن الشركات تسعى إلى التميّز بمنتجاتها، تحرص الشركات على الحفاظ على رضا الزبائن، تحرص الشركات على تقليل التكلفة، تُركز الشركات على تحسين منتجاتها الحالية أكثر من ابتكار منتجات جديدة.

تبين للباحثة أن الشركات موضوع البحث تسعى للحفاظ على زبائنها كذلك كسب رضاهم من خلال مشاركتهم الرأي بمنتجاتها، وتسليمهم منتجاتهم في الموعد المحدد، كما أنها تسعى للحفاظ على المكانة السوقية لها. وقد وجدت الباحثة توافقاً كبيراً بين نتائج الإستبانة والمقابلات في حرص الشركات على الحفاظ على زبائنها ومكانتها في السوق.

وتبين أن درجة تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببُعد المحللين (Analysers) مُرتفعة.

كما تبين أن الشركات تسعى للوصول إلى مكانة قوية من خلال تقديم منتجات ثابتة لفئة ثابتة من العملاء، تأخذ الشركات القرارات في الفترات الفاصلة، تقوم الشركة بقبول الابتكارات المُستندة إلى نتائج البحوث.

وجدت الباحثة أن غالبية الشركات عينة البحث تتبنى توجه المحلل، وقد وجدت توافقاً في ذلك التوجه بين نتائج الاستبانة والمقابلات، حيث تعمل تلك الشركات على زيارة المعارض العالمية خاصة في تركيا وإيطاليا، كونها البلدين الزائدين في صناعة المجوهرات، وتعمل من خلال هذه الزيارات الإطلاع على أحدث صيحات الموضة في مجال الذهب والعمل على تقليدها وإنتاجها محلياً، كما وجدت اتفاقاً بين جميع الشركات سعياً للتمييز بمنتجاتها مقارنةً بمنافسيها من خلال التركيز على جودة منتجاتها الحالية المتعلقة باللون، اللعنة، اللسة الفنية النهائية للمنتج، كما وجدت الباحثة ترابطاً

كبيراً بين نتائج الإستبانة والمقابلات لحرص تلك الشركات على رضا زبائنها من خلال مشاركتهم الرأي بمنتجاتها، وتسليمهم منتجاتهم في الموعد المحدد.

تبين للباحثة حرص الشركات على تقديم منتجات ثابتة لفئة ثابتة من العملاء، كما ترى الباحثة أنّ اتخاذ الشركات للقرارات في الفترات الفاصلة يعود للإرتفاع والهبوط في أسعار الذهب المرتبط بأسعار البورصة مما يصعب عليهم اتخاذ القرارات، أما فيما يتعلق بفكرة تعمل الشركة على تقليد المنتجات الناجحة في السوق حصولها على درجة متوسطة، ترى الباحثة أنّ الشركات اعتبرت ذلك التقليد هو تقليد للمنافسين المحليين، وكما ذكرت سابقاً كون تلك الشركات عائلية فقد أخذت النزعة العائلية المبحوثين لإظهار أنفسهم أنّنا لا نعمل على تقليد غيرنا، كما أنهم لم يعتبروا تقليد المنتج الأجنبي تقليداً.

وجدت الباحثة فرقاً كبيراً بين نتائج الإستبانة فيما يتعلق بأن الشركات تعمل على قبول الابتكارات المستندة إلى نتائج البحوث ونتائج المقابلات، حيث وجدت أنه لا توجد شركة من الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب تعمل على إجراء البحوث والتحليل بمعناها العلمي الصحيح عند قبول الابتكارات واتخاذ القرارات، ونتيجة للمقابلات التي أجرتها الباحثة يمكنها أن تصف النتيجة المرتفعة لفكرة البحوث في الاستبانة أنّ العائلات المالكة لتلك الشركات من رؤساء مجالس إدارة، مدراء تنفيذيين، مدراء أقسام، وموظفين اعتبروا زيارتهم للمعارض والسعي لمعرفة أحدث الموديلات ومعرفة مدى موافقته للذوق العربي الفلسطيني في قطاع الذهب باباً من أبواب البحث والتحليل.

كما تبين بأن درجة تحديد التوجه الإستراتيجي المتعلق ببعد المستجيبين (Reactors) مرتفعة.

كما تبين أنّ تفاعل الشركات مع ضغوط السوق ومتطلباته، يُحدّد كبار المديرين في الشركات طريقة الإستجابة للتغيرات البيئية، لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض أنّ الشركات تفتقر إلى إيجاد مكانة تنافسية لها في السوق.

تبين للباحثة من خلال المقابلات أنّ تفاعل الشركات مع ضغوط السوق ومتطلباته كون الذهب يُعتبر سلعة إستراتيجية لها تأثير على عاداتنا وتقاليدنا فقد شاع استخدام الذهب في فلسطين عامة والخليل خاصة باعتباره مهراً يدفعه الزوج لزوجته، أو تقديمه هدية ثمينة لذلك تكون هناك فترات ضغط وطلب شديد على الذهب في مواسم معينة كمناسبات الأعراس والأعياد، وكون كبار المديرين أو العائلة المالكة هي من تُحدّد طريقة الإستجابة للتغيرات البيئية، كما أنّ رؤساء مجالس الإدارة

والمُدرء التنفيذيين لتلك الشركات هم من العائلة المالكة للشركة هو ما جعلهم يرفضون افتقار شركاتهم لمكانة تنافسية في السوق، لذا ترى الباحثة أن تلك الأسباب جعلت درجة توجه المستجيبين مرتفعة.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Tseng, Chang, & Chen, 2021) إلى أن تحديد الشركة لتوجهها الإستراتيجي يمنحها درجة عالية من رضا العملاء، كما أنه يدعم الابتكار، كما تتفق مع دراسة (التخاينة، 2021) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين تحديد التوجه الإستراتيجي وتحسين العلاقة مع العملاء. تتفق كذلك مع دراسة (Marten, Sutrisno, Fuad, & Erwin, 2022) التي توصلت إلى أن استخدام إستراتيجية المنقب والمدافع مناسبة لتحسين أداء الشركات، كما توصلت إلى أن تحديد الشركات لتوجهها الإستراتيجي من الممكن أن يؤثر على الأداء.

السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية؟

تبين أن الدرجة الكلية لمستوى أداء الشركات العائلية في قطاع الذهب في الضفة الغربية مرتفعة. كما تبين أن أعلى الدرجات هي درجة رضا العملاء، يليها درجة بعد العمليات الداخلية، ثم يليها درجة البعد المالي، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة بعد النمو والتعلم.

كما تبين أن درجة البعد المالي للشركات العائلية في قطاع الذهب مرتفعة.

كما تبين أنه تتناسب أسعار المنتجات التي تقدمها الشركات مع جودة تلك المنتجات، يوجد ضبط للأداء المالي في الشركات، حيث يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق أهداف خفض التكاليف، وأن المبيعات في الشركات في ازدياد، مما يجعل الشركات تحقق أرباحاً عالية.

تبين أن درجة رضا العملاء في الشركات العائلية في قطاع الذهب مرتفعة جداً.

كما تبين أن الشركات تتمتع برضا الزبائن عن منتجاتها، تسعى الشركات إلى اكتساب زبائن جدد، تحرص الشركات على تقديم النصائح لزبائنهم، تستمر العلاقة بين الشركات وزبائنهم بعد انتهاء البيع أو الشراء، تدرس الشركات حاجات زبائنهم المستقبليين ورغباتهم.

تبين أن درجة العمليات الداخلية في الشركات العائلية في قطاع الذهب مرتفعة.

كما تبين بأنه تسعى الشركات إلى تطوير منتجات جديدة، تقدم الشركات المنتجات لزبائنها في الوقت المناسب، تسعى الشركات إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، وتقوم الشركات بمواكبة التقنيات الحديثة واستخدامها فور ظهورها، تعتمد الشركات دليل عمليات واضح.

تبين أن درجة النمو والتعلم في الشركات العائلية في قطاع الذهب مرتفعة.

كما تبين أن الشركات تهتم بتطوير قدرات موظفيها للوصول إلى المستوى المطلوب، تقوم الشركات بالإستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لاكتساب ميزة تنافسية، تشجع الشركات الموظفين على الابتكار، يشعر العاملون بالشركات أنهم يحققون أهدافهم المستقبلية من خلال الشركات، توفر لهم برامج تدريبية ملائمة.

وجدت الباحثة توافقاً بين نتائج الإستبانة ونتائج المقابلات المهيكلة، بأن الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب تتمتع بمستوى أداء مرتفع بشكل عام.

تبين للباحثة وجود أداء مالي مرتفع للشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب، حيث يوجد توافق بين نتائج الإستبانة ونتائج المقابلات، في زيادة الحصص السوقية، زيادة الأرباح، وجود ضبط مالي للشركات، وتناسب أسعار المنتجات مع جودتها.

كما تبين للباحثة حرص الشركات على رضا عملائها أو زبائنها، من خلال أخذ رأيهم في المنتجات التي تنوي طرحها في الأسواق، الحصول على تغذية راجعة من الزبائن عن مدى رضاهم عن منتجات الشركة، حرص الشركة على تقديم النصح لزبائنها بما فيه تحقيق المنفعة للطرفين، واستمرار العلاقات بين الشركة وزبائنها بعد انتهاء عملية الشراء، فقد تبين للباحثة أن عملاء تلك الشركات من التجار وأصحاب المعارض ففي حال رضا هؤلاء التجار عن الشركة ومنتجاتها، يليه نجاح للمنتج الذي تقدمه الشركة، ما ينتج عنه نجاح الشركة والتوسع والتطوير.

وجدت الباحثة أن الشركات تحقق أداءً مرتفعاً بعد العمليات الداخلية، من خلال سعيها لتطوير منتجات جديدة، تقديم المنتجات لزبائنها في الوقت المناسب، والسعي لتحقيق النتائج بأقل التكاليف، بينما وجدت فروقاً في نتائج الإستبانة والمقابلات لفقرة تعتمد الشركة دليل عمليات واضح، فقد تبين عدم وجود دليل عمليات وإجراءات مكتوب عند الشركات المبحوثة باستثناء شركة واحدة.

تبيّن للباحثة حرص الشركات على النمو والتعلم من تدريب وتطوير قدرات ومهارات موظفيها، وإرسال أبنائهم للتعلّم خارج البلاد في قطاع الذهب، كما تعمل الشركات على إدخال التكنولوجيا الجديدة في صناعة الذهب فور صدورها، كذلك تعليم موظفيها وتدريبهم على تلك التكنولوجيا، كما أشار رئيس اتحاد المعادن النميّة (السيد، 2023)، رئيس الغرفة التجاريّة سابقاً، والذي يشغل منصب رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات موضوع الدراسة أثناء المقابلة، إلى أنّه تمّ التعاون مع إحدى الجامعات الفلسطينية في الخليل، وتمّ فتح تخصص صناعة الذهب وصياغته فيها؛ لتهيئة وتعليم الشباب والشابات أساسيات الذهب وصناعته لدخول سوق العمل بقوة كمبادرة لتطوير القطاع، وبناءً عليه أوصت الباحثة خلال اللقاء بتطوير التخصص ليشمل تصميم الذهب بالإضافة إلى صناعته، وتشجيع الطلبة على الإبداع والابتكار.

وبهذا تتفق الدراسة مع دراسة (Hegazy, Hegazy, & Eldeeb, 2022) بضرورة التركيز على الجوانب النوعية بالإضافة إلى الجوانب المالية في تقييم الشركات، وتتفق كذلك مع دراسة (صالح، عبد الرؤوف، نسيم، و الهاشمي، 2022) بأن بطاقة الأداء المتوازن تُعطي صورةً حقيقيةً وواضحةً عن أداء الشركات، كما أنّها تتفق معها في أنّ بطاقة الأداء المتوازن تُساهم بمعرفة نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها.

تتعارض هذه الدراسة مع دراسة (عزيز، 2022) بأنّ المقاييس المالية وغير المالية ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تبين إستراتيجية الشركات ولكنها لا تُقيّمها، حيث ترى هذه الدراسة أنّ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تُعطي صورة واضحة عن أداء الشركات كونها تعمل على قياس الأداء المالي والنوعي للشركات.

5.2. التّوصيات

- تحديد الشّركات العائليّة العاملة في قطاع الذهب التّوجه الإستراتيجيّ الذي تتبناه بدقّة، وصياغة خطط إستراتيجيّة واضحة ومكتوبة، كون تلك الشّركات لديها خطط وأهداف إستراتيجيّة غير مكتوبة؛ لما يعود به ذلك التّحديد على تلك الشّركات بالنّفع والفائدة ويساعدها تحسّن مستوى أدائها وتحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها.
- تعزيز الإهتمام بالتّطوير والإبتكار للشّركات العائليّة العاملة كانت من أعلى الدّرجات، لذا يفضل التركيز وتعزيز خطط التّطوير والإبتكار.
- اهتمام الشّركات بتوفير دليل عمليّات واضح وإشراك العاملين في تحديد أهدافها كونها كانت من أدنى الدّرجات.
- تعاون الشّركات العائليّة مع الجامعات الفلسطينيّة، وخاصّة تلك الجامعات التي وفّرت تخصصات تتعلّق بصياغة الذهب أو التّخصّصات ذات العلاقة بالتّصميم، وتشجيع أولئك الطّلبة على الإبداع والإبتكار؛ لتصبح تلك الشّركات مبتكرة بدلاً من بقائها مُقلّدة.
- الإهتمام بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الشّركات العائليّة لتقييم أداء تلك الشّركات، وعدم الاكتفاء بتقييم الأداء الماليّ.

5.3. مُقترحات مُستقبليّة

- دراسة التّوجّهات الإستراتيجيّة وعلاقتها باستخدام الشّركات العائليّة.
- دراسة التّوجّهات الإستراتيجيّة وأثرها على حوكمة الشّركات.
- تطبيق الدّراسة على شركات عائليّة تعمل في غير قطاع الذهب لإدراة إمكانيّة تعميم نتائج هذه الدّراسة على الشّركات العائليّة بشكل عام.
- واقع الإدارة في الشّركات العائليّة.

المصادر الأجنبية

- Alani , E., Kamarudin, S., Alrubaiee, L., & Tavakoli, R. (2019, September). A model of the relationship between strategic orientation and product innovation under the mediating effect of customer knowledge management. *Journal of International Studies*.
- Arqawi, S. M., Al hila, A. A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2019). Strategic Orientation and Its Relation to the Development of the Pharmaceutical Industry for Companies Operating in the Field of Medicine in Palestine. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*.
- Agresti, A (2002). Categorical Data Analysis, 2nd Edition, 2022, pages 3-4.
- Daniel, J., & Merigo, J. M. (2021). Developing a New Multidimensional Model For Selecting Strategic Plans in Balanced Scorecard. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*.
- Farajallah, A., El Talla, S. A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018, September 9). The Reality of Adopting the Strategic Orientation in the Palestinian Industrial Company. *International Journal of Academic Management Science Research*.
- Frezatti, F., Bido, D. d., Mucci, D. M., & Beck, F. (2022). Essence taxonomy of Brazilian family businesses and conceptual implication for governance strategy. *Journal of Management and Governance*.

- Hawrysz, L. (2020). Strategic Orientation and Effects of E-Administration: Findings from the Miles and Snow Framework. *administrative sciences*.
- JEONG, S. H., KIM, H., & KIM, H. (2022). STRATEGIC MNEPOTISM IN FAMILY DIRECTOR APPOINTMENTS: EVIDENCE FROM FAMILY BUSINESS GROUPS IN SOUTH KOREA. *Academy of Management Journal*.
- Liu, S. (2022, June). Internal Economic Management and Performance Evaluation Method of Enterprise Based on Based Scorecard. *Discrete Dynamics in Nature and Society*.
- Lumbantoruan, R., Nazaruddin, & Pujangkoro, S. (2020). Analysis of small and medium enterprises (SMEs) strategy using miles and snow typology: A literature review. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*.
- Marten, P., Sutrisno, T., Fuad, R. A., & Erwin, S. (2022). The Influence of Defender and Prospector Strategy Typology on Company Performance and Environmental Uncertainty as Moderation Variables. *International Journal VALLIS AUREA*.
- Meesook, K., Aujirapongpan, S., Chantup, S., Tinnachadaruk, W., & Jutidharabongse, J. (2022). Motivation and Performance Evaluation Literacy of Skilled Worker: Balanced Score Approach. *TEM Journal*.
- Pramesti, H., & Dananti, K. (2018, December). Performance Measurement Application Model in a Cooperative Using Prospector Strategy and

Athena's Organizational Vulture. *SEBELAS MART BUSINESS REVIEW*.

purity, N. o., Nosike, R. j., & Anekwe, R. (2020). Strategic Orientation Dimensions: A Critical Review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*.

Sauro J., Lewis, J,(2012)> Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User.

Song, X. (2022). Application of balanced Scorecard in Performance Management and Evaluation of Listed Companies. *Discrete Dynamics in Nature and Society*.

Tseng, C. H., Chang, K. H., & Chen, H. W. (2021). Strategic Orientation, Enviromental Management Systems, and Eco-Innovation. *sustainability*.

Uzoamaka, N. O., Ifeoma, A. R., & Nosike, C. J. (2020, September). Strategic Orientation Dimensions. *International Journal of Research and Innovation in Social Science(IJRISS)*.

Watad, N. (2021). The Application of Balanced Scorecards to Evaluate College Performance. *Northeast Business & Economics Association Proceedings*.

Winarni, Y., & Poernamawatie, F. (2019.). Analysis on Prospector, Deffender, Analyzer AND Reactor Strategy Application for Small and Medium Enterprises. *The Second International Conference on Entrepreneurship*.

المصادر العربية

النبهاني أحمد بن سليمان ، و الجرايدة محمد سليمان. (2021). درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم سلطنة عُمان. دراسات العلوم التربوية.

محمد إشراقه عبدالله. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي على تطوير المنتجات دراسة تطبيقية على شركة بريمير للمنتجات الغذائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

برزين شيخ محمد عزيز. (2022). التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتحليل الاستراتيجي لدخل التشغيل ودوره في تقييم نجاح استراتيجية الشركات. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.

بوعطي أيمن. (2020). دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء المالي للمؤسسة. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله/ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

صالح حريز عبد القادر ، عبد الرؤوف سلطاني ، نسيم سلطاني محمد ، و الهاشمي ضو. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. جامعة حمة لخضر بالوادي/كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

بلباي خالد ، و قيشي إيمان. (2022). قياس الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن. جامعة محمد بوضياف المسيلة/كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الدبل رنده. (2019). تقييم الشركات العائلية. اليازوري.

حفيظ رومسية. (2020). دور إدارة الكفاءات في تحديد التوجه الاستراتيجي_دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير_جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

عبد الرزاق زرارة. (2020). أثر مستوى الأداء الإداري على فعالية المنظمة. جامعة محمد بوضياف- المسيلة.

- سفيان زغوان ، و عزة الأزهر. (7, 2020). حوكمة الشركات كإطار لتطور ونمو الشركات العائلية. *مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية*.
- المواضية سامي ، و أبو قاعد غازي. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. *مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية*.
- حمادي سعد فرج. (2020). تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة. *المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية*.
- ذياب سلوان باسم. (2021). تأثير السلوك الاستراتيجي المنقب في تعزيز الثقة التنظيمية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*.
- خضير شادي عمر. (2019). أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية"دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة غزة". *كلية الاقتصاد والعلوم الادارية_جامعة الأزهر*.
- الطه شهاب محمد محمود. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها. *كلية الحداية الجامعة/مركز الدراسات المستقبلية*.
- الحياصات صفاء إبراهيم ، و الشوابكة خالد محمود. (2021). أثر التوجهات الاستراتيجية في التميز المنظمي في دائرة الجمارك الأردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*.
- زكرياء عرعار. (2021). التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم داخل المؤسسة الاقتصادية. *جامعة بومضياف بالمسيلة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*.
- الضيافلة عمر. (2021). ديموغرافية الشركات العائلية في محافظة إربد. *دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية*.
- بكر عمر يوسف. (2019). الدور المعدل للهيكल التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي. *جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/كلية الدراسات العليا*.

غلاب فاتح ، زروخي فيروز ، و ميمون الطاهر . (2020). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي.

التخاينة كايد حمد ا. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين العلاقة مع العملاء. أثر التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين العلاقة مع العملاء- المجلد الثاني عشر. هلة ليليا. (2020). مساهمة تطبيق حوكمة الشركات العائلية في الرفع من الأداء المالي للشركات العائلية. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي/كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التدارية وعلوم التسيير.

صقور مجد. (2021). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.

المرياتي مجيد عبد الحسين ، و الموسوي بيار قاسم محسن. (9, 2021). تطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية. اسماعيل محمد ، و الراشد سوسن. (2021). درجة توفر التوجهات الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار. مجلة جامعة البعث.

قديمات محمد. (2019). دور الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية في الشركات الكبرى في محافظة الخليل. جامعة الخليل/كلية الدراسات العليا.

غنام محمود رضوان. (2017). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الأزهر- غزة.

حموش مديحة. (2020). الاتصال الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي. جامعة محمد بوضياف- المسيلة/كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

المبارك منصور علي. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-جامعة الأزهر.

الفقاعوي ميسون اسماعيل. (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. جامعة الأزهر - غزة/كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

ابو طه ناصر علي ، عبدالله نجم الدين محمد ، و المصطفى عبد المنعم محمد. (2020). أهمية الإدارة العلمية في التخطيط الاستراتيجي في السودان. مجلة كلية التنمية البشرية.

درويش نضال عارف ، و نصار مريم ادم. (2022). دور المرأة في إدارة الشركات العائلية في الضفة الغربية. المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال.

التميمي نعيم شبانة. (2018). الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات وسبل التطوير. كلية الدراسات العليا/جامعة الخليل.

حسن هبة فائق. (2020). تأثير التوجه الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي. مجلة دراسات محاسبية (JAFS).

حسن هبة فائق . (2019). ممارسات قيادة الإدارة الضريبية لأبعاد التوجه الاستراتيجي وعلاقتها بالتفوق التنظيمي. مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS).

المقابلات

السيد محمد غازي. (04 04, 2023). صناعة الذهب في فلسطين. (أسماء يعقوب الشرباتي، المحاور) مديرية الدمغة الفلسطينية. (20 11, 2022). شركات الذهب الفلسطينية. (أسماء يعقوب الشرباتي، المحاور)

مواقع الويب

شركة القواسمي لصناعة المجوهرات. (06 03, 2017). تم الاسترداد من شركة القواسمي لصناعة المجوهرات: <https://qawasmij.com/new/2017/03/06/>

وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا. (2022). تم الاسترداد من وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا: https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=8794

خليل موسى. (20 04 ,2023). تم الاسترداد من INDEPENDENT عربية:
<https://www.independentarabia.com/node/>

الملاحق

❖ الاستبانة النهائية.

❖ أسئلة المقابلة.

❖ قائمة بأسماء المحكمين.

❖ قائمة بأسماء الشركات التي تم إجراء مقابلات معها.

ملحق رقم (1)

الاستبانة



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

تخصص إدارة الأعمال

الأخوة والأخوات الإداريين في الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في الخليل

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " التوجهات الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين أداء الشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في الضفة الغربية" كمتطلب أكاديمي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تهدف إلى معرفة وجود علاقة بين التوجه الاستراتيجي للشركات العائلية العاملة في قطاع الذهب في الضفة الغربية وبين تحسّن أداء تلك الشركات، ونظرا لما نتوسم فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال، نرجو من حضراتكم الإجابة على جميع الأسئلة الواردة وبما معهود عنكم من دقة وتعبير صادق عن الواقع العملي بحكم وظيفتكم.

تتقدم الباحثة بجزيل الشكر والتقدير لتعاونكم، علما بأنّ كل المعلومات الواردة ستعامل بسرية تامّة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لذا يرجى قراءة العبارات جيدا ثم وضع علامة (√) أمام الحقل المناسب لكل عبارة.

شكرا لحسن تعاونكم

الباحثة

أسماء الشرباتي

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

الرجاء إبداء رأيكم بوضع إشارة (√) داخل المربع المناسب، مع التأكيد ان كل الفقرات قد تمت الإجابة عليها

1	الجنس :	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2	العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30-أقل من 40 سنة
		<input type="checkbox"/> من 40 -أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50سنة فأكثر
3	المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> توجيبي فأدنى	<input type="checkbox"/> دبلوم
		<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
4	المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> موظف
5	نوع العلاقة مع الشركة	<input type="checkbox"/> من العائلة المالكة	<input type="checkbox"/> شريك <input type="checkbox"/> موظف
6	سنوات الخدمة:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5- أقل من 10 سنوات
		<input type="checkbox"/> من 10- أقل من 15	<input type="checkbox"/> 15سنة فأكثر
7	عمر المنظمة التي تعمل بها:	<input type="checkbox"/> أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/> من 20 سنة فأكثر
8	عدد العاملين في المنظمة:	<input type="checkbox"/> أقل من 20	<input type="checkbox"/> من 20- 30
		<input type="checkbox"/> من 31- 40	<input type="checkbox"/> من 41- 50
		<input type="checkbox"/> 51موظف فأكثر	

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: مستوى التوجهات والأهداف الإستراتيجية

المجال الأول: الأهداف الإستراتيجية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1. توجد أهداف واضحة للشركة
					2. تتوفر أهداف مكتوبة للشركة
					3. تُعبّر أهداف الشركة عن رؤية الشركة
					4. يُشارك العاملون في وضع أهداف الشركة
					5. تعتبر أهداف الشركة قابلة للقياس
					6. تُعد أهداف الشركة واقعية
					7. يُحدّد المدى الزمني لتحقيق كل هدف

المجال الثاني: توجهات الشركات العائلية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					8. تعمل الشركة على تنوع تعليم أبناءها في سبيل توفير احتياجاتها من الموارد البشرية
					9. تقدم المصلحة العامة للشركة على مصلحة العاملين فيها
					10. يحمل المدراء المسيطرون على الشركة صفة العائلة
					11. تخطط العائلة لاستدامة الشركة
					12. تتسم القرارات في الشركة بالارتجالية
					13. يتساوى الموظف ابن العائلة (الراتب، ساعات العمل، المميزات،... الخ) مع الموظفين الآخرين الذين يتمتعون بنفس الخبرة والكفاءة

المحور الثاني: مستوى تحديد أبعاد التوجه الإستراتيجي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					14. تهتم الشركة الابتكار في الممارسات التسويقية
					15. تهتم الشركة بالابتكار في العمليات الانتاجية
					16. تتحمل الشركة الخسارة على المدى القصير مقابل تبني أهدافها على المدى البعيد.
					17. تأخذ الشركة بعين الاعتبار المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار
					18. تُعد الشركة قيادية في مجال الابتكار مقارنة بالمنافسين
					19. تحرص الشركة على الحفاظ على رضا الزبائن
					20. تسعى الشركة إلى التميّز بمنتجاتها
					21. تُركّز الشركة على تحسين منتجاتها الحالية أكثر من ابتكار منتجات جديدة
					22. تحرص الشركة على تقليل التكلفة
					23. تقوم الشركة بقبول الابتكارات المُستندة إلى نتائج البحوث
					24. تُعمل الشركة على تقليد المنتجات الناجحة في السوق
					25. تسعى الشركة للوصول الى مكانة قوية من خلال تقديم منتجات ثابتة لفئة ثابتة من العملاء
					26. تأخذ الشركة القرارات في الفترات الفاصلة.
					27. تتفاعل الشركة مع ضغوط السوق ومُتطلباته
					28. تُعمل الشركة على تغيير استراتيجيتها عند الضَّغط فقط
					29. يحدد كبار المديرين في الشركة طريقة الاستجابة للتغيرات البيئية
					30. تفتقر الشركة إلى إيجاد مكانة تنافسية لها في السوق

المحور الثالث: مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					31. يوجد ضَبْطٌ للأداء المالي في الشركة
					32. يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بما يُحقّق أهداف حُفْض التكاليف
					33. تتناسب أسعار المُنتجات التي تُقدّمها شركتنا مع جودة تلك المُنتجات
					34. تُحقّق الشركة أرباحاً عالية
					35. المبيعات في الشركة في ازدياد
					36. تُحرص الشركة على تقديم النصائح لزيائنها
					37. تُستمر العلاقة بين الشركة وزيائنها بعد انتهاء البيع أو الشراء
					38. تدرس الشركة حاجات زيائنها المُستقبليين ورغباتهم
					39. تتمتع شركتنا برضا الزبائن عن منتجاتها
					40. تسعى الشركة إلى اكتساب زبائن جُدد
					41. تعتمد الشركة دليل عمليات واضحاً
					42. تُقدّم الشركة المنتجات لزيائنها في الوقت المُناسب
					43. تسعى الشركة إلى تطوير مُنتجات جديدة
					44. تقوم الشركة بمواكبة التّقنيات الحديثة واستخدامها فور ظهورها
					45. تسعى الشركة إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف
					46. تقوم الشركة بالاستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لاكتساب ميزة تنافسيّة
					47. تهتم الشركة بتطوير قدرات موظفيها للوصول إلى المستوى المطلوب
					48. تُوفّر الشركة برامج تدريبية ملائمة لموظفيها
					49. يشعر العاملون بالشركة بأنهم يحققون أهدافهم المستقبلية من خلال الشركة
					50. تشجع الشركة الموظفين على الابتكار

مُلحق رقم (2)

أسئلة المُقابلة

5. هل يوجد خطة إستراتيجية للشركة؟ ما مكوناتها؟

6. من يتخذ القرارات في الشركة، وما الفرق بين موظفي الشركة من أبناء العائلة

والموظفين الآخرين؟

7. كيف تعمل الشركة على تطوير منتجاتها؟ وما هي الطريقة المتبعة لإطرح المنتجات

في السوق؟

8. هل تسعى الشركة للحصول على ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها؟ ما المعايير التي

تعتمدها للمقارنة؟

9. كيف تصف علاقة الشركة بزبائننا؟ (تستمر العلاقة بعد البيع، تحرص على معرفة

على رأي زبائننا، تتمتع برضا وولاء الزبائن)

10. كيف تصف أداء الشركة، وكيف تعمل على قياس ذلك الأداء (المالي،

الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)؟

مُلحق رقم (3)

قائمة بأسماء المُحكّمين

الجامعة	الإسم	الرقم
جامعة بوليتيكنيك فلسطين	د. ديانا حسونة	.1
جامعة الخليل	أ.د. سمير أبو زنيد	.2
جامعة القدس المفتوحة	د. عادل ريان	.3
جامعة الخليل	د. محمد الجعبري	.4
جامعة بوليتيكنيك فلسطين	د. مروان جلعود	.5
جامعة فلسطين الأهلية	د. ناصر جرادات	.6
جامعة الخليل	د. وسيم سلطان	.7
جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف أبو فارة	.8

*تمّ ترتيب الأسماء أبجدياً

مُلحَق رقم (4)

قائمة بأسماء الشركات العائليّة العاملة في قطاع الذهب التي تمت معهم المُقابلات

الرّقم	الشركة	الإسم	المُسَمّى الوظيفي
1.	شركة السيد جولد	فراس السّيد	المدير التنفيذي
2.	شركة مجوهرات القواسمي	قاسم القواسمي	المدير التنفيذي
3.	شركة مجوهرات السعيد	اياذ السعيد	رئيس مجلس الادارة
4.	شركة الحداد إخوان للمجوهرات	حاتم الحداد	رئيس مجلس الإدارة
5.	شركة السّيد للمجوهرات	محمد غازي السيد	رئيس مجلس الادارة
6.	شركة سنقرط للمجوهرات	بهاء سنقرط	رئيس مجلس الادارة
7.	شركة الشروق للمجوهرات	مهند امريش	المدير التنفيذي
8.	شركة برافو للمجوهرات	حسان الحريايوي	رئيس مجلس الادارة

*تمّ ترتيب الشركات حسب تواريخ المقابلة