

دور الخصائص الريادية في نجاح الشركات العائلية –دراسة حالة شركات محطات  
الخدمات المتعاقدة مع مؤسسة نפטال –افلو-الأغواط.

*The role of entrepreneurial characteristics in the success of family  
businesses - Case study of service stations contracting with Naftal - (Aflou)*

*Laghouat.*

ط.د. نورالدين أحمد حسام الدين<sup>1\*</sup>، د. بعداش طاهر<sup>2</sup>، د. بعاج الهاشمي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة عمار تليجي - الأغواط (الجزائر)، مخبر التنمية الاقتصادية [Ahe.nouelddine@lagh-univ.dz](mailto:Ahe.nouelddine@lagh-univ.dz)

<sup>2</sup> جامعة عمار تليجي - الأغواط (الجزائر)، مخبر التنمية الاقتصادية [baadache.t@gmail.com](mailto:baadache.t@gmail.com)

<sup>3</sup> جامعة عمار تليجي - الأغواط (الجزائر)، [h.baadj@lagh-univ.dz](mailto:h.baadj@lagh-univ.dz)

تاريخ الاستلام: 2023/05/23 تاريخ القبول: 2023/10/19 تاريخ النشر: 2023/12/14

9 2023/05/23 2023/10/19 2023/12/14

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الخصائص الريادية في نجاح الشركات العائلية في محطات الخدمات المتعاقدة مع مؤسسة نפטال ( افلو ) بولاية الأغواط ، حيث صُممت استبانة بناء على الدراسات السابقة لعينة مكونة من 90 موظف، وتم معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج (SMART-PLS) ، كما تم استخدام المنهج الوصفي ،وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) .  
للخصائص الريادية ونجاح الشركات العائلية، كما أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الموظفين الذين تتوفر لديهم الخصائص الريادية من اجل انجاح الشركات العائلية .  
الكلمات المفتاحية: الريادة، الخصائص الريادية ، الشركات العائلية.  
تصنيف M13:JEL ، G34.

**Abstract:** This study aims to identify the role of entrepreneurial characteristics in the success of the family business in the service stations contracted with the Oil Corporation (Afluo) Laghouat. The (SMART-PLS) program was treated statistically, and the study concluded that there is a statistically significant effect on the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the characteristics of entrepreneurship and the success of family businesses. The study also recommended the need to encourage employees who have entrepreneurial characteristics for the success of family businesses

**Keywords:** entrepreneurship•Entrepreneurial characteristics•Family companies

**Jel Classification Codes :** M13 ,G34

1. مقدمة:

تركز جميع الدول المتقدمة والنامية على الشركات العائلية والعمل على استمرارها ونجاحها ، الأمر الذي أدى بدوره الى التركيز على الخصائص التي تتوفر في الموظفين داخل هذه الشركات ، والذي يجب أن يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي توجه السلوكيات والرغبات والتصرفات الحاكمة والمؤسسة اضافة الى العلاقات بين أفراد العائلة مثل التخطيط للانتقال السلطة، وقواعد الالتحاق بشركة العائلة، والقواعد المنظمة للملكية...الخ.

ان توفر مجموعة من الخصائص الريادية لدى الموظفين مثل الحاجة للإنجاز والمخاطرة والثقة من شأنها أن تساهم في تجاوز التحديات التي قد تواجه الشركات العائلية، وتساهم أيضا في النمو والترابط والتلاحم بين عناصر الشركة العائلية واستمرار وجودها.

1.1 اشكالية البحث: انطلاقا مما سبق تتمحور اشكالية بحثنا حول:

• ما دور الخصائص الريادية في نجاح الشركة العائلية محطة الخدمات بأفلو؟

2.1 فرضيات البحث: في محاولة للإجابة على اشكالية البحث ، تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

•  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية بدلالة أبعادها (المبادرة، حبّ الإنجاز، الإبداع، المخاطرة، الابتكار) في الشركة العائلية محطة الخدمات بأفلو عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يشترك منها الفرضيات الفرعية التالية :

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المبادرة في نجاح الشركة العائلية محطة الخدمات بأفلو عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية حب الإنجاز في نجاح الشركة العائلية محطة الخدمات بأفلو عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية الإبداع في نجاح الشركة العائلية محطة الخدمات بأفلو عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخاصية المخاطرة في نجاح الشركة العائلية محطة الخدمات بأفلو عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3.1 اهداف البحث :

تجلى هدف الدراسة ببعدين ، أولهما نظري، وتمثل بتقديم إطار فكري لموضوع الدراسة، وثانيهما ميداني أو تطبيقي، تمثل في دراسة وتحديد تأثير الخصائص الريادية في نجاح الشركات العائلية في قطاع محطات الخدمات التابعة لمؤسسة نפטال . واستهدفت الدراسة الإجابة عن التساؤلات، ثم بلورة الإطار النظري في ضوء هذه التساؤلات، وللتأكد من صحة الفرضيات تم الاعتماد على عدة تقنيات منها توزيع الاستبيان وتم اختبار الفرضيات اعتمادا على نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية

(SEM – PLS).

4.1 حدود البحث:

- أ. الحدود البشرية : المسIRON والعمال ورؤساء محطات الخدمات المتعاقدة مع مؤسسة نפטال إذ بلغ عددهم 90 شخص بين مسير ورئيس وعمال .  
 ب. الحدود المكانية : الشركات العائلية بأفلو ( محطات الخدمات ) المتعاقدة مع مؤسسة نפטال .

5.1 نموذج الدراسة : تُم تحديد ابعاد الخصائص الريادية (المبادرة، حبّ الإنجاز، الإبداع، المخاطرة)

المتغير التابع	المتغير المستقل ( الخصائص الريادية )
نجاح الشركات العائلية	المبادرة.
	حبّ الإنجاز.
	الإبداع.
	المخاطرة.

المصدر: من اعداد الباحثين

2. الاطار النظري للخصائص الريادية :

1.2 مفهوم الريادة: لقي مصطلح الريادة رواجاً كبيراً واصبح متداولاً بشكل كبير من طرف الحكومات، الباحثين، الأفراد المهتمين بالمقاولاتية والمجتمع ككل، نظراً للتأثير الإيجابي للمقاولاتية على الجانب الاقتصادي والاجتماعي على حد سواء. (يعوني، 2022، صفحة 177)

وتهدف الريادة إلى خلق الفرص من خلال تخطي القيود واستثمار الموارد المتاحة بطرق إبداعية يصعب تقليدها من قبل المنافسين. ويطلق مصطلح الريادة على من ينشئ مشروعاً جديداً، والريادة الإدارية هي إدارة الموارد المختلفة لابتكار مشروع أو تقديم شيء جديد (النسور، روان، و بلجازية، 2021، صفحة 351).

وتعرف الريادة أيضاً هي القدرة على التنبؤ واستشعار واستثمار الفرص النادرة والموارد بطريقة أفضل ضمن مخاطرة محسوبة لتحقيق مخرجات جديدة أفضل من المنافسين تثير اهتمام العملاء وتلبي احتياجاتهم المتجددة ( الطويل و الصباغ، 2017، صفحة 143).

وللريادة دور إيجابي في المجتمعات المعاصرة لما تقوم به خاصة الإبداع من إحداث تحول وتغيير في هيكل العمل والسوق، وإيجاد منظمات تساهم في تطوير وتنمية الاقتصاد، كما تعزز الريادة إنشاء منظمات جديدة ومتميزة تلي حاجة العملاء المتجددة باستمرار وتأثيرها الإيجابي على الاقتصاد من خلال عمليات الابتكار الجذري، و اكتساب رضا و ولاء العملاء من خلال استراتيجيات المرونة و تشجيع الابتكار (Frederick, et.al, 2018, p. 83).

كما تُعرف ريادة الأعمال بأنها عملية استكشاف الفرص الموجودة في السوق وطريقة الحصول و استثمار الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف والمكاسب على المدى الطويل (Frederick, et.al, 2018, p. 83). ترتبط ريادة الأعمال مع التنمية والنمو الاقتصادي، والعمل الريادي هو أي عمل مبتكر يتم توجيهه، من خلال نظام منظم للعلاقات الإنسانية والموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة (النسور، روان، و بلجازية، 2021، صفحة 355).

## 2.2 الخصائص الريادية:

تعرف الخصائص الريادية أنها مجموعة من السمات والصفات الواجب أن يتميز فيها العاملين في المنظمة، لتتمكن من تحقيق قيمة مضافة جديدة للمنظمة والمجتمع ( ماضي و جفال، 2019، صفحة 165)، ويشير مفهوم الخصائص الريادية للمهارات والمعارف والسلوكيات والقدرات المميزة للريادين، و تُعد بعض هذه الخصائص موروث للفرد وبعضها يتم اكتسابها بالتدريب والتعلم ( أبو سمرة، 2017، صفحة 129).

وتعرف الخصائص الريادية بأنها القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي ويحتاجها لإدارة منشأته مما يعني تحديد طرق تصرفه في مختلف المواقف التي يواجهها والأدوار التي يقوم بها تبعاً لنوع المهام المطلوب منه تنفيذها بنجاح، وفي ما يلي نتعرف على الخصائص الريادية محل الدراسة:

1.2.2 المبادرة : هي السلوك الفعال للأفراد العاملين في الشركات الذي يهدف الى توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتبني اهداف الشركة على المدى البعيد . (القاسم و مي منذر موسى، 2013، صفحة 14)

2.2.2. حب الإنجاز : هو مستوى الدافعية لدى الأفراد العاملين في الشركات لإشباع الحاجات والرغبات التي تعكس بالنتيجة النهائية أي مستوى النجاح المحقق (قديمات، 2019، صفحة 14)

3.2.2. الإبداع : هو التعامل مع الافكار الموجودة بطريقة غير مألوفة ،والقيام بتحسين جذري جديد للمنتج او السلعة بأساليب مميزة وجديد

4.2.2. المخاطرة : هي المدى الذي يتمتع به المديرون ورؤساء الأقسام العاملون في الشركات بالانخراط وتبني القيام بالمبادرات والافعال شديدة المخاطر التي تعكس ايجابيا على مستويات اداء الشركة (قديمات، 2019، صفحة 14)

### 3. التأسيس النظري للشركات العائلية.

#### 1.3 الشركات العائلية:

تعتبر الشركات العائلية شكلا من أشكال منظمات الأعمال في العالم وأكثرها شيوعا، وهي تمثل الغالبية العظمى من الشركات في جميع أنحاء العالم بنسبة تقارب 70% من إجمالي الشركات القائمة، ويعد التزايد الكبير في عدد هذا النوع من الشركات ظاهرة عالمية .

تكتسب الشركة شهرتها من اسم العائلة، أو العكس، فقد تكتسب العائلة شهرتها من شهرة الشركة، وهناك حالات كثيرة تدل على ذلك .

ومن صفات الشركة العائلية أنها في أغلب الحالات شركة مغلقة على مُلاكها فقط، وقد انحصر التصنيف القانوني للشركات العائلية في عدة مسميات، فقد تكون الشركة العائلية شركة ذات توصية بالأسهم خاصة بأبناء العائلة فقط، شركة تضامن شركة ذات مسؤولية محدودة، شركة توصية محدودة. (حسين، 2022).

✓ الشركة العائلية كما هو معروف تاريخياً تنسب إلى اسم عائلة، أي إلى اسم شخص واحد، وهو - عميد- العائلة، أو إلى لقب العائلة.

✓ يشير مصطلح الشركة العائلية إلى الشركة التي تكون فيه أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة، وتكون ضمن المصطلحات الآتية " المؤسسة التجارية العائلية، والمنشأة العائلية، والشركة العائلية، والمؤسسة التجارية المملوكة لعائلة، والشركة المملوكة للعائلة، والشركة التي تسيطر عليها عائلة، نفس المعنى، وتشير هذه المصطلحات إلى الشركة العائلية. (نادر، 2016، صفحة 123)

كما عرفها النجار بأنها: اشتراك أكثر من فرد من عائلة واحدة في ملكية رأس المال الخاص بالشركة، مع وضع الضوابط التي تساعد على بقاء الشركة في الممارسة والسيطرة عبر الأجيال ( النجار، جمعة ، و عبد الستار ، 2010، صفحة 03)

2.3 تعريف الاتحاد الأوروبي : اعتمد الاتحاد الأوروبي على عدد من الحالات التي في حال توا فر أي منها تعتبر الشركة بمثابة شركة عائلية، وهذه الحالات هي: ( الدبل، 2013، صفحة 129)

- أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفراد أسرته؛
- ألا تقل ملكية العائلة عن 25% من أسهم الشركة؛
- تحكم العائلة في اتخاذ القرارات في الشركة اذا كانت الشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية .
- وجود أحد أفراد العائلة (على الأقل) في مجلس إدارة الشركة؛

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص التعريف الشامل للشركات العائلية بأنها: الشركات التي تتكون من افراد العائلة المؤسسون والتي يكون فيها مجلس الإدارة مسيطرا عليه من قبل أفراد العائلة ، ويلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة.

3.3 مؤشرات نجاح الشركات العائلية:

بداية نقول إن من أصعب القضايا التي تواجه الشركات العائلية هو استمرارها مع تعاقب الأجيال، وذلك نتيجة الاختلافات التي تحدث بين أفراد العائلة بخصوص الإدارة التنفيذية، وهذا الأمر استطاعت الشركات العائلية العالمية الكبرى تجاوزه بالاستراتيجية القابلة للتوافق مع تغير الأجيال ومن هنا فإن أكثر أسباب نجاح الشركات العائلية هي: (Walczak, D & Voss, G, 2013).

➤ رأس المال البشري: يكتسب رأس المال البشري صفة الولاء والانتماء للشركة والقدرة على العمل بروح فريق، ويعرف على انه تلك الطاقات الفكرية المكتسبة التي من شأنها ان تضيف رصيذا على اداء المنظمة. (بوزيدي و بلاغيث، 2022، صفحة 293)

إن أقوى شيء تتمتع به الشركات العائلية هو الأفراد الذين يمثلون القدرة على الإدارة وتسجيل توزيع الأعمال عندما تزداد الفروع والمشاريع ولكن شريطة أن يكون الأفراد مؤمنين بهدف إنجاز الشركة، أي أن يكونوا متفانين بالقابلية لتحقيق المشروع الجمعي للشركة، وقادرين على التأقلم مع الخسائر، والاستمرار في العمل المشترك.

➤ الاستراتيجية الدقيقة: رأس المال البشري وحده لا يكفي إن لم يكن ثمة استراتيجية محكمة يضعها المؤسسون للشركة، وهذه الاستراتيجية تقوم على أن يكون كل فرد من أفراد الشركة العائلية له مهمة تتفق وقدراته وتحقق له وجوده، وأن يكون للشركة مدير تنفيذي يدير استراتيجية الشركة وفق الاحتياجات والظروف، وكذلك يتقن توزيع الأدوار بحرفية تامة.

➤ جعل الشركة قابلة للإدارة الشبابية: الشباب هم رأس مال للشركة، وإذا كان العنصر الشاب في العائلة قد هيئ بشكل يؤهله للإدارة والانتماء للشركة، فإنه سيتقن العمل وفق رؤية ترفع من قيمة الشركة وتفتح لها أسواقا جديدة، تزيد من فروعها وتكون قابلة للاستمرار مع تعاقب الأجيال.

➤ وضع قوانين ناظمة: لا تدار الشركات العائلية الهادفة للنمو والاستمرار بالعاطفة، بل لا بد من أسس ناظمة للعمل بحيث لا يدخل أي شك إلى قلوب أحد أفراد العائلة، ووضوح القوانين الناظمة للعمل لا تعني أن تكون أوراق الشركة مفتوحة للجميع بل للإداريين في الشركة الذين يمثلون مجلس العائلة، فأول أسس نجاح الشركات العائلية السرية التامة في التنفيذ، والقوانين الناظمة لعمل مجلس الإدارة.

#### 4.3 أسباب فشل الشركات العائلية:

تقول الدراسات الاقتصادية الإحصائية ان نسبة 30 % من الشركات العائلية لا تستطيع الاستمرار لأكثر من جيل، وان 70% منها يضمحل ويفشل، ويرجع السبب إلى خلاف أفراد الأسرة بعد أن يكبر الأبناء ويصبح الإخوة غير قادرين على ضبط أمور الشركة بسبب الخلاف على الإدارة من قبل أعضاء الأسرة، ومن هنا يأتي دور ما ذكرناه آنفا من وضع استراتيجية دقيقة ومحكمة، وفق قوانين ناظمة تحقق للمجموع المصلحة الجمعية التي تحافظ على بقاء الشركة حتى مع تعاقب الأجيال. ولحل هذه المعضلة، لابد من التوافق بين أعضاء العائلة الذي سميناه مجلس إدارة الشركة للاتفاق على مدير تنفيذي، ووضع شروط لا يحق لأحد أن يخل بها لا المدير ولا أعضاء المجلس التنفيذي، ويمكن للمجلس أن يضع قواعد ناظمة لكيفية توزيع الأرباح، وكيفية تحمل الخسائر، بطريقة محكمة لا يغبن فيها أحد، ومن الأمور المساعدة على الاستمرار تنوع مصادر الدخل للشركة إذ إن هذا التنوع يضمن أن يجد كل فرد دورا له في نجاح الشركة.

#### 4. الطريقة والإجراءات:

1.4 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء ومسيري وعمال محطات الخدمات المتعاقدة مع مؤسسة نפטال والمتواجدة على مستوى دائرة افلو والبالغ عددهم 90 شخص ، تم توزيع الاستبانة عليهم حيث تم استرجاع ( 83 ) استبانة ، كان منها ( 07 ) غير قابلة للتحليل، وقد تم استهداف عمال ورؤساء ومسيري محطات الخدمات التي تملكها الشركات العائلية المتعاقدة مع مؤسسة نפטال ، لدراسة الاثر الذي يؤدي الى نجاح هاته الشركات من خلال الخصائص الريادية التي يمتلكها مجتمع الدراسة.

2.4 أداة الدراسة : من خلال الدراسة تم تصميم استبانة للدراسة ، والتي قسمت إلى جزأين كالتالي:  
أ - الجزء الأول: تضمن هذا الجزء الخصائص الديمغرافية والوظيفة لعمال محطات الخدمات وشملت ( الجنس، المستوى العلمي، الخبرة، الوظيفة) .

ب -الجزء الثاني :تضمن هذا الجزء العبارات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة المستقل الخصائص الريادية ( المبادرة ، حب الإنجاز، الإبداع، المخاطرة ) اضافة الى العبارات التي تقيس المتغير التابع نجاح الشركات العائلية .

وقد جرى تحليل تلك البيانات باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية عن طريق المربعات المربعة (PLS) وذلك بالاستعانة ببرنامج(SMART PLS) للحصول على نتائج للدراسة كما كانت عملية إدخال إجابات افراد العينة على عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت (Likert) الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة) باعتباره من أكثر المقاييس شيوعا واستعمالا من طرف الباحثين والمتخصصين في الكثير من مثل هاته الدراسات ، وفيما يلي بيان تفصيلي للأبعاد والعبارة المكونة لها.

جدول 1 : بيان تفصيلي للعبارات المكونة للاستبيان

المتغير	البعد	الأسئلة
الخصائص الريادية	المبادرة	من Q <sub>1</sub> الى Q <sub>5</sub>
	حب الانجاز	من Q <sub>6</sub> الى Q <sub>10</sub>
	الابداع	من Q <sub>11</sub> الى Q <sub>15</sub>
	المخاطرة	من Q <sub>16</sub> الى Q <sub>21</sub>
نجاح الشركات العائلية		من Q <sub>22</sub> الى Q <sub>27</sub>

المصدر: من اعداد الباحثين

5. تقييم صلاحية النموذج القياسي:

1.5 دراسة صدق وثبات الاستمارة: لتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرو نباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

أ.معامل التشبع (Factor Loadings)FL : ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %.



ب. الموثوقية المركبة المعبر عنها بـ **CR (Composite Reliability)**: حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع إي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور وهي شبيهة الفا كرو نباخ بالإضافة انها مستحدثة.

ج. متوسط التباين المستخرج **AVE(average variance extracted)**: وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون أكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

جدول 2: نتائج أدلة صدق التقارب والاتساق الداخلي

Construct Reliability and Validity						
المحاور	الابعاد	الاسئلة	FL	CR	AVE	الفا
الخصائص الريادية	المبادرة	Q1	0,845	0,834	0,628	0,735
		Q2	0,437 يحذف			
		Q3	0,574 يحذف			
		Q4	0,739			
		Q5	0,786			
	حب الانجاز	Q6	0,460 يحذف			
		Q7	0,539 يحذف			
		Q8	0,783			
		Q9	0,664 مقبول بتحفظ			
		Q10	0,696 مقبول بتحفظ			
الابداع	Q11	0,695 مقبول بتحفظ				
	Q12	0,794				
	Q13	0,845				
	Q14	0,779				
	Q15	0,534 مقبول بتحفظ				
المخاطرة	Q16	0,713				
	Q17	0,758				
	Q18	0,783				
	Q19	0,677 مقبول بتحفظ				
	Q20	0,569 يحذف				

			0,550 يحذف	Q21	
			0,740	Q22	نجاح الشركات العائلية
			0,791	Q23	
			0,767	Q24	
			0,764	Q25	
			0,362 يحذف	Q26	
			0,321 يحذف	Q27	
0,788	0,608	0,861			

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SMART-PLS.

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشبع خارجي اقل من 0.7 وهي :

(Q2, Q3, ,Q6,Q7, Q20,Q21,Q26,Q27)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 الا البعض منها وهي قريبة ل 0.7 لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في الدراسة بانها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها. ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

د. الصديق التمايزي (Discriminant validity): تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

1. ارتباط المتغير (variable corrélation) VC: هو مؤشر قياس مدي تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي :

جدول 3: مؤشر ارتباط VC المتغير

الشركات	نجاح العائلية	حب الانجاز	المخاطرة	المبادرة	الابداع	
					0,738	الابداع
				0,792	0,307	المبادرة
			0,749	0,126	0,640	المخاطرة
		0,748	0,373	0,258	0,590	حب الانجاز
	0,780	0,419	0,687	-0,063	0,443	نجاح الشركات العائلية

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SMART-PLS.

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه ولا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم في الجدول اعلاه الجذر التربيعي ل AVE حيث اذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فإننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

2.التحويلات المتقاطعة (Cross Loading) CL: ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، في الجدول التالي:

جدول 4 : مؤشر التحويلات المتقاطعة CL.

المحاور	الابعاد	الاسئلة	المبادرة	حب الإنجاز	الابداع	المخاطرة	نجاح الشركات العائلية
المبادرة	المبادرة	Q1	0,872	0,210	0,351	0,215	-0,033
		Q4	0,724	0,160	0,114	-0,076	-0,125
		Q5	0,775	0,242	0,169	0,030	-0,036
حب الإنجاز	حب الإنجاز	Q8	0,163	0,759	0,409	0,222	0,278
		Q9	0,143	0,720	0,370	0,215	0,309
		Q10	0,258	0,764	0,525	0,363	0,347
		Q11	0,241	0,597	0,693	0,333	0,252

دور الخصائص الريادية في نجاح الشركات العائلية

0,302	0,420	0,794	0,385	0,283	Q12	الابداع	
0,352	0,530	0,846	0,543	0,284	Q13		
0,262	0,497	0,780	0,467	0,307	Q14		
0,520	0,516	0,535	0,115	-0,053	Q15		
0,355	0,769	0,474	0,205	0,206	Q16	المخاطرة	
0,573	0,776	0,564	0,370	-0,008	Q17		
0,540	0,840	0,593	0,310	0,147	Q18		
0,672	0,689	0,186	0,213	0,011	Q19		
0,750	0,510	0,206	0,186	-0,033	Q22	نجاح الشركات العائلية	
0,810	0,490	0,438	0,470	-0,036	Q23		
0,783	0,553	0,299	0,214	-0,047	Q24		
0,776	0,592	0,388	0,372	-0,076	Q25		

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SMART-PLS.

6.تقييم صلاحية النموذج البنائي:

بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق

التميز، ننتقل الآن إلى أهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس المؤشرات التالية:

1.6 معامل التحديد ( $R^2$  R Square): وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج،

استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير

التابع . جدول 5 : مؤشرات معامل التحديد  $R^2$  .

القرار حسب (Chin) 1998	R Square Adjusted	R Square	
إذا كانت	0,135	0,147	المبادرة
$R^2 \geq 0.67$ (عالية )	0,526	0,532	حب الانجاز
$0.67 > R^2 \geq 0.19$ )	0,852	0,854	الابداع
مقبولة	0,548	0,554	المخاطرة
$R^2 < 0.19$ (مرفوضة )	0,344	0,353	نجاح الشركات العائلية

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SMART-PLS.

من خلال جدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin ، وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل ( الخصائص الريادية ) ما عدا بعد المبادرة لهما اثر مهم في تفسير المتغير التابع (نجاح الشركات العائلية) وقدرة على شرحه.

2.6 اختبار الصدق التمايزي : حسب معيار سمة الاحادية للارتباط **Htmt**: من خلاله نسعى الى التحقق بأن وجود المصدافية التمايزية بين المتغيرات الكامنة أي تمايزين عن بعضهم البعض اذا كانت قيم htmt اقل من مستوى العتبة 0,9 فهذا يدل على صحة التمايز بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس (Hair, 2015, p. 56)

**جدول 6: اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt**

الابداع	المبادرة	المخاطرة	حب الانجاز	نجاح الشركات العائلية
الابداع				
المبادرة	0.414			
المخاطرة	0.820	0.206		
حب الانجاز	0.817	0.369	0.534	
نجاح الشركات العائلية	0.566	0.120	0.941	0.565

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SMART-PLS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع القيم HTMT لأبعاد الدراسة كانت ما بين مقبولة وجيدة.

3.6 مؤشر القدرة التنبؤية  $Q^2$  : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس اذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

جدول 7: مؤشر القدرة التنبؤية Q2

Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
0,422	216,899	375,000	الابداع
0,061	211,192	225,000	المبادرة
0,210	296,175	375,000	المخاطرة
0,274	163,444	225,000	حب الانجاز
0,193	242,236	300,000	نجاح الشركات العائلية

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SMART-PLS.

من الجدول السابق يمكن القول أن قيم النموذج كلها أكبر من الصفر ومنه النموذج له قدرة

على التنبؤ.

4.6 مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج

الدراسة للوقوف دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و

$$\text{Gof} = \sqrt{\text{AVE}} \times \overline{R^2}$$

ذلك حسب المعادلة التالية:

اذا كانت:

- اقل من 0.1 غير مقبول ؛
- ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف؛
- ما بين 0.36 و 0.25 متوسط ؛
- اكبر من 0.36 عالي.

على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model)

بعد حساب متوسط  $R^2$  من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددها نجد :

$$\overline{R^2} = \frac{0.147 + 0.532 + 0.854 + 0.554 + 0.353}{5} = 0.377$$

ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة نجد :

$$\overline{\text{AVE}} = \frac{0.628 + 0.560 + 0.544 + 0.561 + 0.608}{5} = 0.580$$

تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج:  $\text{GOF} = \sqrt{0.377} \times 0.580 = 0.467$

وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة .

5.6. مؤشر حجم التأثير (**F Square**)  $F^2$  : وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلا على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على نجاح الشركات العائلية ، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمه حسب (1988) Cohen كالتالي:

- أكبر من 0.35 عالي؛
- من 0.15-0.35 متوسط؛
- من 0.02-0.35 ضعيف؛
- أقل من 0.02 لا يوجد.

**جدول 8 : مؤشر حجم التأثير  $F^2$  .**

الملاحظة	$F^2$	
عالي	5,844	الابداع
متوسط	0,173	المبادرة
عالي	1,241	المخاطرة
عالي	1,137	حب الإنجاز
متوسط	0,545	نجاح الشركات العائلية

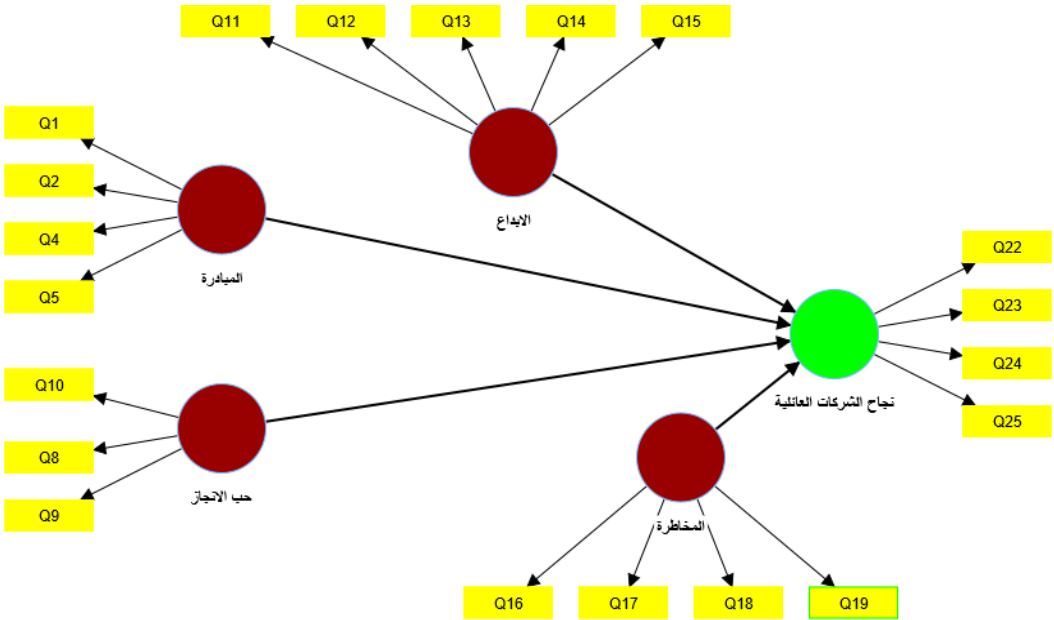
المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SMART-PLS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ التأثير العالي لكل بعد على حدى على المتغير التابع حيث فاقت كل القيم 0.35. ما عدا بعد المبادرة تأثيرها على نجاح الشركات العائلية متوسط

7. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة) : لاختبار فرضيات الدراسة وتأثير كل من المتغيرات المستقلة والوساطة على التابع نقوم بخاصية **Boostrapping** اين يتم تقدير نموذج البنائي دون وسيط، ثم نقوم بقياس وساطة بين أجواء العمل والابداع .

1.7.النموذج البنائي من الدرجة الاولى : في البداية يتم تقدير نموذج المسار من خلال **Boostrapping** دون تفاعل الخصائص الريادية ، لتقييم تأثير كل متغير كامن لخصائص الريادية على لمتغير نجاح الشركات العائلية ، حيث نتبين من كل المسارات المباشرة بالدلالة إحصائية المستوى المعنوية (0.05) ونختبر الفرضيات الفرعية.

الشكل ( 01 ) : النموذج البنائي من الدرجة الأولى



المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SMART-PLS.

جدول 9: نموذج مسار الأثر المباشر.

القرار	P Values	T Statistics ( O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
قبول الفرضية	<b>0.298</b>	1.041	0.139	-0.138	-0.145	المبادرة -> نجاح الشركات العائلية
رفض الفرضية	<b>0.026</b>	2.227	0.106	0.251	0.237	حب الانجاز -> نجاح الشركات العائلية
قبول الفرضية	<b>0.857</b>	0.181	0.172	-0.001	-0.031	الابداع -> نجاح الشركات العائلية
رفض الفرضية	<b>0.000</b>	3.985	0.137	0.527	0.544	المخاطرة -> نجاح الشركات العائلية

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SMART-PLS.

يوضح الجدول أعلاه قيم P Values جاءت أقل من مستوى المعنوية 0.05 بخصوص الفرضية الفرعية الثانية و الفرضية الفرعية الرابعة وهذا يعني أننا نرفض الفرضيات الصفرية ( الفرضية الاولى ) ونقبل

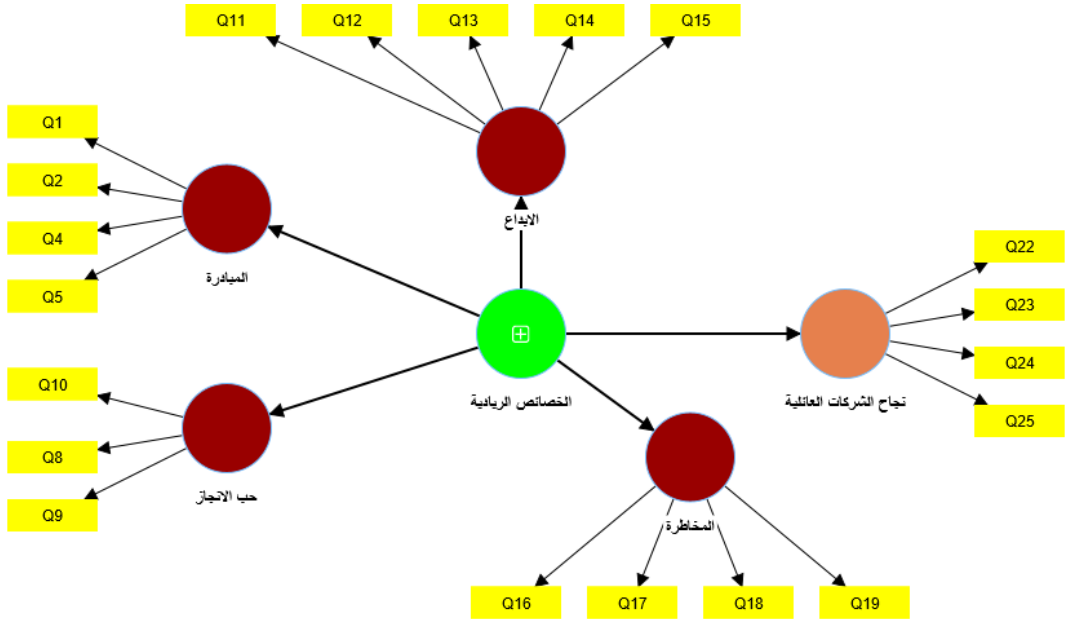


الفرضيات البديلة، أما بخصوص الفرضية الفرعية الأولى والفرضية الفرعية الثالثة نقوم بقبول الفرضية الفرعية الأولى الصفرية، ونرفض الفرضيات البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

2. اختبار الفرضية الرئيسية : إن إدراج الخصائص الريادية من الدرجة الثانية بين الأبعاد ومتغير نجاح الشركات العائلية ذو أهمية كبيرة، كوننا نحتاج إلى دراسة المسارات غير مباشرة واختبار الفرضية الرئيسية، وللتأكد من أهمية هذه المسارات غير المباشرة، تم تقدير نموذج المسار من خلال

Boostrapping لتتحصل على الجدول التالي:

الشكل ( 02 ) : النموذج البنائي من الدرجة الثانية



المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SMART-PLS.

جدول 10 نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى للخصائص الريادية .

P Values	T Statistics ( O/STDEV )	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0,001	3,474	0,113	0,429	0,391	الخصائص الريادية -> المبادرة
0,000	12,786	0,057	0,740	0,723	الخصائص الريادية -> حب الإنجاز
0,000	44,464	0,021	0,924	0,925	الخصائص الريادية -> الإبداع
0,000	12,949	0,063	0,812	0,811	الخصائص الريادية -> المخاطرة
0,000	7,089	0,083	0,600	0,588	الخصائص الريادية -> نجاح الشركات العائلية

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SMART-PLS.

بعد إدخال متغير الخصائص الريادية كدرجة ثانية بين الابعاد و المتغير التابع نجاح الشركات العائلية ، دون الأخذ بالاعتبار تأثير متغيرات من الدرجة الثانية لابعاد المتغير المستقل، أي تأثير كل بعد من أبعاد الخصائص الريادية (المبادرة، حب الإنجاز، الإبداع، المخاطرة) ، نتحصل على جميع قيم PValues أقل من 0.05 وهذا يعني أننا نقبل الفرضية البديلة (الفرضية الرئيسية الأولى) ومنه يوجد تأثير مباشر بين الخصائص الريادية ونجاح الشركات العائلية .

ويمكن تلخيص ما سبق على النحو التالي:

✓ رفض الفرضية الصفرية الرئيسة المتمثلة في أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الخصائص الريادية و نجاح الشركات العائلية في الشركات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وقبول الفرضية البديلة بمعنى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الخصائص الريادية و نجاح الشركات العائلية في الشركات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

✓ قبول الفرضيات الفرعية الصفرية (الأولى ، الثالثة ) الخاصة بالفرضية الرئيسة الأولى و المتمثلة في أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (المبادرة ، الإبداع) و نجاح الشركات العائلية في الشركات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

✓ رفض الفرضية الفرعية الصفرية (الثانية ، الرابعة ) الخاصة بالفرضية الرئيسة المتمثلة في أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين (حب الإنجاز ، المخاطرة ) ونجاح الشركات العائلية في الشركات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 8. الخلاصة:

حاولت هذه الدراسة القاء المزيد من الضوء وازالة الغموض على بعض القضايا في ريادة الأعمال من بينها مدى توفر الخصائص الريادية لدى عمال الشركات العائلية ، وتوضيح العلاقة بينهما ، من خلال زيادة الاهتمام والوعي بمفهوم الريادة والخصائص الريادية وضرورة تطويرها من اجل توجيه اصحاب وعمال الشركات العائلية من جهة والمساعدة على انجاح هاته الشركات من جهة اخرى .

### ✓ نتائج الدراسة:

- 1- يتمتع موظفي الشركات العائلية ( محطات الخدمات) التابعة لمؤسسة نפטال بخصائص ريادية بدرجة مقبولة مرتبة كما يلي : حب الإنجاز ، المخاطرة ، الإبداع ، المبادرة ؛
- 2- كشفت الدراسة ان بعد الابداع والمبادرة لا يساهم في نجاح الشركات العائلية محل الدراسة نظرا لقلة الامكانيات داخل هاته الشركات اضافة الى غلق المجال امام العمال المبادرين والمبدعين من طرف صاحب الشركة والتقيد بالتعليمات الصادرة عنه؛
- 3- اظهرت الدراسة ان ابعاد الخصائص الريادية تؤثر بشكل مباشر على نجاح الشركات العائلية ؛  
✓ التوصيات: من خلال ما توصلت اليه الدراسة من نتائج نستنتج التوصيات التالية:  
1- الاهتمام بالخصائص الريادية لدى موظفي الشركات العائلية من خلال تطويرها اضافة الى اقامة دورات تكوينية وبرامج لتشجيعهم ؛  
2- تشجيع التنافس بين الموظفين من اجل اكتشاف الريادين والذين لديهم مستوى مرتفع من الخصائص الريادية وتبني افكارهم ومواهبهم؛  
3- تعزيز وترسيخ الثقافة الريادية لموظفي الشركات العائلية ، وتشجيع الابداع والابتكار والمخاطرة داخل الشركات ؛  
4- العمل على القيام بالتغيرات المستمرة في البرامج التدريبية الريادية وفق متطلبات السوق المحلي والدولي ؛

## 9. المراجع والاحالات:

1. Frederick, et.al. (2018). *Entrepreneurship. Cengage AU*.
2. Hair, h. (2015). *a primer on partial least squares structural equation modeling. usa*.
3. Walczak, D, & Voss, G. (2013). *New Possibilities of Supporting Polish SMEs within the Jeremie Initiative Managed by BGK". Mediterranean*

Journal of Social Sciences. 4 (9). Mediterranean Journal of Social Sciences, 04(09).

4. أكرم احمد الطويل، و سهيل ريمان الصباغ. (2017). *استراتيجيات الريادة و الإبداع التقني*. الاردن، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع
5. القاسم، و مي منذر موسى. *اثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان*. عمان، جامعة الاردن، كلية الأعمال
6. بوبكر بوزيدي، و موسى بلاغيث. (2022). *رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة المركز الجامعي افلو- مجلة المقرني للدراسات الإقتصادية والمالية، المجلد 06(العدد 01)*،
7. حازم خميس أبو سمرة. (2017). *دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية*. تأليف رسالة ماجستير. غزة، جامعة فلسطين.
8. خليل إسماعيل ماضي، و تهاني حسين جفال. (2019). *الخصائص الريادية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية*. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 27(01)، 168-193.
9. رندة الدبل. (2013). *تقييم الشركات العائلية*. عمان، الاردن: دار اليازوري،
10. فايز النجار، العلي صالح جمعة ، و محمد عبد الستار. (2010). *الريادة وإدارة الأعمال الصغير*. عمان، الاردن: دار الحامد،
11. ليلي بعوني. (2022). *المقاولاتية مدخل لتحقيق التنوع الإقتصادي -تجارب دولية-*. مجلة المقرني للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06(العدد 02)،
12. محمد قديمات. (2019). *دور الخصائص الريادية في تبني التوجهات الإستراتيجية في الشركات الكبرى*
13. محمود عيسى حسين. (21 ديسمبر، 2022). *الشركات العائلية ودورها في التنمية البشرية والاقتصادية*. تاريخ الاسترداد 02 فيفري، 2023، من <http://www.alukah.net/culture>.
14. مروان النسور، عكور روان، و عمر بلجازية. (2021). *أثر إستراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة*. *دفا تر السياسة والقانون، المجلد 13(العدد 02)*، 361-347.
15. نهاد نادر. (2016). *تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في سوريا*. مجلة جامعة البعث، المجلد 83(العدد 01)،