

## أثر الكفاءات المقاولاتية في نجاح الشركات العائلية

دراسة حالة لشركة مولاي للمشروبات الغازية واللاغازية بالأغواط

**The effect of entrepreneurial competencies on family business success  
A case study of Moulay Company for carbonated and non-carbonated  
drinks in Laghouat**

عبد الحميد نعيجات

جامعة عمار ثليجي، الجزائر

a.naidjat@lagh-univ.dz

فاطمة الزهراء مرفوعة \*

جامعة عمار ثليجي، الجزائر

fz.marfoua@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2024/01/01

تاريخ الاستلام: 2023/09/17

**Abstract:**

This study aims to determine the effect of entrepreneurial competence on the success of family enterprise through broaching to the most important self-advantages and dimensions of entrepreneurial competencies, which include knowledge, skill, behavioral readiness which support in improving the performance and continuity, achieve profitability and growth for the success of the family business. The study was projection on a sample of 36 individuals between the owners and workers in the family enterprise "Moulay" for soft drinks and non-carbonated drinks in Laghouat, based on questionnaire to collect data and then process it using the (SPSS26) and (Smart PLS v4) programs to answer the questions of the study and test its hypotheses, we reached at the end of this study that: Knowledge has no effect on the success of the family enterprise while skill and behavioral readiness has a positive effect.

**Keywords:** Entrepreneurs hip, Competencie, Entrepreneurial competencies, Family Enterprises.

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر الكفاءة المقاولاتية في نجاح المؤسسة العائلية من خلال التطرق الى أهم المميزات الذاتية وابعاد الكفاءات المقاولاتية والمكونة من المعرفة، المهارة، الاستعداد السلوكي او لمساعدة في تحسين أداء واستمرارية وتحقيق الربحية والنمو لإنجاح المؤسسة العائلية وتم اسقاط الدراسة على عينة مكونة من 36 مفردة بين أصحاب المؤسسة وعاملين بالمؤسسة العائلية مولاي للمشروبات الغازية وغير الغازية بالأغواط، بالاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات ثم معالجتها بواسطة برنامج (SPSS 26) وبرنامج ( Smart PLSv4) للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، وتوصلنا في نهاية هذه الدراسة الى أن الكفاءات المقاولاتية لها أثر في نجاح المؤسسة العائلية أما بنسبة للمعرفة ليس لها أثر في نجاح المؤسسة العائلية في حين أن المهارة والاستعداد السلوكي يؤثران بشكل إيجابي. كلمات مفتاحية: مقاولاتية، كفاءات، كفاءات مقاولاتية، المؤسسات العائلية.

JEL Classification Codes : L26, L29, D1.

\* المؤلف المراسل.

## مقدمة:

أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال فكري وبشري فاق في أهميته الرأسمال المادي، هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليهما، والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر، سعياً منها لبلوغ التميز والابداع والابتكار، الذي يحقق لها مكانة مرموقة في الاقتصاد المحلي، ومن ثم اندماجاً فعالاً في الاقتصاد العالمي.

ويعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمراً اختلف فيه الباحثون؛ كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشراً مهماً للموارد غير الملموسة. وتعتبر الكفاءة المقاولاتية في المؤسسة العائلية من العوامل الهامة التي تؤثر في نجاح المؤسسة واستمراريتها ونموها، فالمقاولاتية هي القدرة على التخطيط والتنظيم والإدارة بطريقة فعالة وفي إطار الجودة والكفاءة والتحديد الدقيق للأهداف والمخاطر المتوقعة ومناستها بفاعلية، بما يعزز نمو الشركة وتطورها، لذلك، يجب على المؤسسات العائلية العمل على تعزيز الكفاءة المقاولاتية في مختلف المجالات والمستويات، بدءاً من التخطيط للعمليات والاستثمارات، وابتقاء العاملين وتدريبهم وتطويرهم وإدارتهم بطريقة فعالة، ومتابعة العمليات والتحليل المالي واتخاذ القرارات الصائبة.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول الوصول إلى إطار عام لنموذج الكفاءات المقاولاتية وآثارها لتحقيق النجاح المؤسسي بصفة عامة والمؤسسة العائلية بصفة خاصة، لذا اخترنا مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية واللاغازية بالأغواط كإحدى المؤسسات العائلية لتطبيق أثر الكفاءات المقاولاتية على المؤسسة العائلية، حيث نسعى من خلال دراستنا للإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو أثر الكفاءات المقاولاتية على أداء المؤسسة لنجاح المؤسسة العائلية لشركة مولاي للمشروبات الغازية واللاغازية بالأغواط؟

تنطلق الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

H1 - يوجد أثر للكفاءات المقاولاتية في نجاح المؤسسة العائلية لشركة مولاي للمشروبات الغازية واللاغازية بالأغواط عند مستوى معنوية 5%.

وفيما يخص الفرضيات الفرعية، فهي:

H2 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمستوى المعرفي لمجموع العاملين على نجاح الشركة العائلية لشركة مولاي للمشروبات الغازية واللاغازية بالأغواط عند مستوى معنوية 5%.

H3 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمستوى المهارات لمجموع العاملين على نجاح الشركة العائلية لشركة مولاي للمشروبات الغازية واللاغازية بالأغواط عند مستوى معنوية 5%.

H4 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الاستعداد السلوكي لمجموع العاملين على نجاح الشركة

العائلية لشركة مولاي للمشروبات الغازية واللاغازية بالأغواط عند مستوى معنوية 5%.

تستمد هذه الورقة البحثية أهميتها انطلاقا من اعتبار المؤسسات العائلية اللبنة الأولى لبناء اقتصاديات الدول، واعتبار الكفاءات المقاولاتية أحد أهم العوامل التي تحقق لهاته المؤسسات الربحية والاستمرارية والنمو؛ كما تنطلق هاته الورقة البحثية من نموذج افتراضي، يقوم على مجموعة أبعاد قياس خاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة لأجل اختبار العلاقات السببية للكفاءات المقاولاتية في نجاح المؤسسات العائلية (مؤسسة مولاي نموذجاً) والتحقق من الفرضيات المنطلق منها سواء بإثباتها أو نفيها، مع إبراز أهمية المتغيرات ومعرفة أداؤها حسب النموذج المنطلق منه ، ثم نقدم مجموعة نتائج وتوصيات خاصة بالدراسة.

كما تعتمد هاته الدراسة على المنهج الوصفي لتقييم الوضع القائم وتحدد أثر أو دور الكفاءات المقاولاتية في أداء المؤسسي لنجاح كالمؤسسة العائلية، وكذلك تعمل على التحليل والربط والتفسير للبيانات، تصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها، وتم استخدام أيضا منهج دراسة الحالة لجمع وقائع ومعلومات موضوعية عن الظاهرة المدروسة والذي يمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات منها، من خلال الاستدلال الاحصائي لعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، حيث اعتمد في جمع البيانات على النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الأبحاث والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، كما استخدمت استبانة خاصة بهذه الدراسة، واعتماد مقياس ليكارت Likert الخماسي.

## 1- الإطار المفاهيمي لمحاور الدراسة:

### 1-1 مفهوم الكفاءات المقاولاتية:

قبل التطرق إلى مفهوم الكفاءات المقاولاتية نعرف جملة من المفاهيم المتمثلة في مفهوم المقاولاتية ثم تعريف المقاول ورأس المال البشري الكفاءات وأبعادها بصفة عامة.

#### 1-1-1 تعريف المقاولاتية:

يعتبر مفهوم المقاولاتية من بين المفاهيم التي لاقت اهتماما بالدراسة والتحليل من طرف الباحثين الأكاديميين مثل: H. Fayol و Schumpeter، H. Mintzberg وغيرهم، الذين كان محور اهتمامهم محاولة الوصول إلى تعريف شامل للمقاولاتية ويلقى الإجماع عند الباحثين في هذا المجال، رغم ذلك بقي هذا المفهوم غامضا غير واضح ولا يلقي الإجماع عند المتخصصين في هذا المجال، خاصة عند تحليل هذا المفهوم مع المفاهيم المتعلقة بإنشاء مؤسسة صغيرة. ففي القرن 16 و17م كان ينظر إلى المقاولاتية على أنها عملية إنشاء مؤسسة صغيرة يقوم من خلالها الفرد بإدارة مجموعة من الأفراد وبذلك اعتبر في تلك الفترة المقاول مثل صاحب المؤسسة الصغيرة، بعد ذلك جاءت عدة دراسات توضح أن العملية المقاولاتية تختلف عن إنشاء المؤسسة الصغيرة خاصة من خلال دراسات Schumpeter الذي أوضح أن العملية المقاولاتية تتضمن أبعاد جديدة مثل المخاطرة،

الإبداع وحالة اللايقين ، فكانت نظريته للمقاول على أنه ذلك المجدد، فلم تقتصر نظريته للمقاول على أنه مصدر لتحقيق الربح، بل يتعدى ذلك إلى البحث عن كل ما هو جديد في مجال الاستثمار عن طريق تطوير أو إنشاء مؤسسات أو منتجات جديدة أو حتى طرق إنتاج جديدة لم تكن موجودة من قبل وهو ما يصطلح عليه بالإبداع أو الابتكار حيث أن الإبداع لا يقتصر على عملية إنشاء مؤسسات أو منتجات جديدة، فقد يتعدى إلى تغييرات تمس الهيكل التنظيمي أو طريقة التسيير أو أفكار من شأنها المساهمة في صنع الفارق والتميز للمؤسسة (سابي، 2013، صفحة 207).

### 2-1-1 تعريف المقاول:

ينظر إلى الشخص المسير للمؤسسة على أنه الشخص الذي يقوم بوظائف المؤسسة أو المشروع الرئيسية، كما يتوجب أن تتوفر في المقاول روح المسؤولية باعتباره مسؤولاً عن اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر ضرورية من أجل إنشاء وتسيير مشروع بطريقة عقلانية وفعالة. فالمقاول هو الشخص الذي تجتمع فيه وظيفتان تحمل المسؤولية عند المخاطر التي يتعرض لها المشروع، والقيام بأعمال الإدارة. من هنا نلاحظ مدى المسؤولية التي يتحملها المقاول فجّل الأعمال المهمة والصعبة يتحملها المقاول الذي ينشئ ويسير المشروع، ومن أجل هذا يجب أن يتحلى الشاب المقاول بصفات القدرة المميزة للمقاول مثلما يراها بدوي أحمد زكي صفات القدرة على التجديد والابتكار، بمعنى أن المنظم (المقاول) يخرج منتجات جديدة، ولا يتردد في استخدام أساليب الإنتاج والتكنولوجيا الجديدة وما إلى ذلك، من هنا يجب أن تتوفر روح التجديد ومسيرة متطلبات السوق فالمقاول الناجح هو الذي يتمكن من أن يساير العصر بإرضاء الزبائن من خلال تطوير وتحسين منتوجه (قعيد و خنيش، 2017، صفحة 112).

### 3-1-1 الرأس المال البشري والكفاءات

#### 1-3-1-1 رأس المال البشري :

تشير العديد من الكتابات إلى أن الاقتصادى الانكليزي السير ويليام بيتي (Sir William Petty) يعتبر أول من حدد قيمة الفرد العامل في تسعينيات القرن السابع عشر، بينما قام عالم الاقتصاد الأسكتلندي آدم سميث (Smith Adam) مع نهاية القرن الثامن عشر بتقسيم الاصول الثابتة إلى أربعة أقسام تمثلت في: التجهيزات، المباني، الأراضي والرأس المال البشري، هذا الأخير الذي يمثل بالنسبة لأدم سميث القدرات والمواهب المكتسبة من طرف الافراد والتي تشكل في مجملها ثروة للمجتمع الذي ينتمون اليه ككل. (بن الحاج جلول فاطمة الزهراء و حياة، 2022، صفحة 60)

### 2-3-1-1 مفهوم الكفاءات وأبعادها

#### 1-2-3-1-1 مفهوم الكفاءات:

تبرز أهمية معيار الكفاءة في تقييم جودة رأس المال البشري من خلال دراسة العديد من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الكفاءات وتقييمها والتأكيد على أهميتها وتنميتها وتعتبر الكفاءة من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تعددت التعاريف فيها، فقد سجلت قوائم مكتبة (Eyrolle) على سبيل المثال بين عامي 2015 و2000 أكثر من 259 مرجعا يعالج موضوع "الكفاءة"، هذا ما يدل على أهمية الموضوع رغم حداثة. مما صعب مهمة تحديد مفهومه، ومنها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR هي: "استخدام القدرات المهنية بهدف تحقيق الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط". بينما يحدد (Hedge 1996) مفهوم الكفاءة على أنها: "الأداء المتفوق" في الإنجاز، وأنها مهارة أو خاصية لشخص ما للوصول إلى مستوى أعلى من الأداء". وعرفها (Zarifian, 2001) على أنها: "تجمع بين الذكاء في حل المشاكل، والاستقلالية والمسؤولية عند القيام بالمهام الانتاجية أو الخدمية"، أما بالنسبة لـ (Guy Le Boterf)، فقد أشار إلى أن "الكفاءة هي نظام مهيكل، تجمع بين مختلف العناصر بطريقة اندماجية. والكفاءات هي مجموعة من المعارف، القدرات والسلوكيات وفقا لهدف وفي نوع معين من المواقف". وحسب (Hall Johnes): "الكفاءات هي سلوك أو معرفة المهارات التي يمكن أن يثبتها المتعلم وهي نتائج مشتقة من التعلم". (بن الحاج جللول فاطمة الزهراء و حياة، 2022، صفحة 61)، كما عرفها لويس دينوا كالتالي: "هي مجموع سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال" (ناصرى زهرة، 2022، الصفحات 424-425).

#### 2-2-3-1-1 أبعاد الكفاءات:

ومما سبق، يمكن ملاحظة التباين بين التعاريف المقترحة فمنهم ربط مفهومها بالذكاء ومنه رأى أنها الأداء المتميز، بينما ركز الأغلبية بربطها بالمعارف والمهارات والسلوكيات، والتي تشكل الأبعاد الثلاثة للكفاءة البشرية، حيث يمكن تعريف كل منها كما يلي:

### الجدول رقم (1): أبعاد الكفاءات البشرية

تعريفها	الابعاد
وهي مجموعة من المعلومات قابلة للنقل من شخص لأخر، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها.	المعرفة (knowledge)
هي القدرة على الإنجاز الأعمال والمهام لاعتماد على المعارف والخبرات المكتسبة والقدرات الشخصية، محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة التعلم، وهي عادة ما تظهر كنتيجة لاستعدادات وراثية. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الاتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الانجازات الفنية والمكتسبات المدرسية، وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريباً.	المهارة (skill)
المتثلة في مختلف الانطباعات والمواقف والسمات الشخصية والسلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الانسان في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق اكبر قدر من التكيف معها الخارجية، و استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً هيكل وأسلوب الحصول عليها.	السلوكات (behaviours)

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على: (احمد، 2012، صفحة 06) و(بن الحاج جلول فاطمة الزهراء و حياة، 2022، صفحة 62) (ناصرى زهرة، 2022، صفحة 425).

#### 1-1-3 تعريف الكفاءات المقاولاتية:

وهي المهارات التي تظهر من خلال الصفات النفسية والخصائص الشخصية للمقاول وهي التي لقيت اهتماماً من طرف الباحثين، حيث كفاءة المقاول تعطي شخصية مميزة هي القاعدة لنجاح النشاط المقاولاتي وتعرف بأنها: "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي الى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم" (ناصرى زهرة، 2022، صفحة 427)

فالكفاءة المقاولاتية هي مهارة متكاملة تتعلق بأداء أنشطة مقاولاتية بشكل مناسب وحل مشاكلها. وأدرج مينيلو وآخرون (2014) كفاءات ريادة الأعمال على أنها كفاءات العلاقة، والفرصة والمفاهيم والاستراتيجية والالتزام والكفاءات الإدارية، وذكر مان ولاو وتشان (2002) أن الكفاءات المقاولاتية تشمل مستوى أعلى من الكفاءة يتضمن الخصائص والمهارات والمعرفة الشخصية التي اقترحها مان وآخرون (2000)، هذه كفاءات يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

### الجدول رقم (2): الخصائص المهارات والمعرفة الشخصية للكفاءة المقاولاتية

كفاءات العلاقات	كفاءات المفاهيمية كالاستباقية أو المخاطرة
كفاءات الفرص	كفاءات الاستراتيجية بما في ذلك إدارة المشروع،
تنظيم الكفاءات مثل بناء الفريق أو القيادة	لمشاركة الكفاءات التي تشمل القدرة على التغلب على العمل الجاد.

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى: (Mesut Demirbilek، 2021).

كما أجريت دراسة من قبل المفوضية الأوروبية في عام 2016 لزيادة القدرة المقاولاتية للمواطنين والمنظمات الأوروبية تحت اسم "إطار كفاءة المقاولاتية" المعروف باسم "Comp Entre". تم تحديد خمسة عشر عنصر كفاءة مع هذه الدراسة وهي:

### الجدول رقم (3): عناصر الكفاءة المقاولاتية حسب دراسة المفوضية الأوروبية (2016)

اكتشاف الفرص	التفكير المستدام الأخلاقي	الوعي الذاتي	التعلم من خلال الخبرة والعمل مع الآخرين	الإدارة والتخطيط
الرؤية	وتقييم الأفكار	المثابرة	وأخذ المبادرة	عدم اليقين والمخاطر والتعامل مع الغموض
الإبداع	والكفاءة الذاتية	والتحفيز	وتعبئة الآخرين	تعبئة الموارد ومحو الأمية الاقتصادية والمالية

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى: (Margherita Bacigalupo، The Entrepreneurship Competence Framework، 2016).

2-2 تعريف الشركات العائلية: ظهرت العديد من التعاريف لتحديد المقصود بالشركات العائلية لعل من أهمها تعريفي الاتحاد الأوروبي وتعريف مؤسسة التمويل الدولية: (ميمون، صفحة 251)

❖ تعريف الاتحاد الأوروبي:

اعتمد الاتحاد الأوروبي على عدد من الحالات التي في حال توافر أي منها تعتبر الشركة بمثابة شركة عائلية، وهذه الحالات هي:

- أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفراد أسرته أو أي شخص قام بالاستحواذ عليها؛
- ألا تقل ملكية العائلة عن 25% - من أسهم الشركة، في حال كانت الشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية؛
- تحكم العائلة في اتخاذ القرارات في الشركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر
- وجود أحد أفراد العائلة (على الأقل) في مجلس إدارة الشركة.

### ❖ تعريف مؤسسة التمويل الدولية:

عرفت مؤسسة التمويل الدولية الشركة العائلية بأنها الشركة التي تكون فيها أغلبية الأصوات في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى الأجيال القادمة. ويكون للمصطلحات التالية: المؤسسة التجارية العائلية، المنشأة العائلية، الشركة العائلية، المؤسسة التجارية المملوكة للعائلة، الشركة المملوكة للعائلة والشركة التي تسيطر عليها عائلة نفس المعنى. وفي إطار حوكمة الشركات، فيمكن الإشارة إلى أن الشركات العائلية هي شركات يكون أغلبية حقوق التصويت فيها بين أيدي العائلة المسيطرة على الشركة.

### 3-2 أهمية المؤسسة العائلية

لعدة قرون، كانت شركات الأسرة المسؤولة عن الرفاه الاجتماعي والاقتصادي رغم عدم وجود تعريف واضح للمؤسسة الأسرة، وقد حاول الباحثون للتحقيق في الأهمية الاجتماعية للشركات العائلية. وبصورة عامة المؤسسات العائلية تمثل أكثر من ثلثي المؤسسات الاقتصادية في الدول الصناعية أُنذاك، إضافة إلى أنها تساهم في خلق الثروة وتوفير مناصب الشغل، ومساهمتها في خلق روح المنافسة. وحسب تصنيف مجلة Fortune فإنه من بين الـ 500 مؤسسة الأولى عالمياً، تمثل المؤسسات التي تخضع لتأثير المجموعات العائلية. (محمد، 2019، صفحة 68)

وقد صنف الكثير من الباحثين عوامل عديدة للحكم على نجاح الشركات العائلية من أهمها نجد: الربحية، النمو، استمرارية، الأرباح والتموقع بالسوق، الأداء المالي... الخ، هذا وقد ذهب البعض إلى الاعتماد الأداء المؤسسي كعامل رئيسي للحكم على نجاح الشركات العائلية.

### 4-2 الأداء المؤسسي:

يعكس مصطلح الأداء المؤسسي (Institutional Performance) مجموعة الجهود من قبل الأفراد والادارة في إطار عمل المنظمة من خلال التشاركية بين الأفراد والادارة للوصول للأهداف التنظيمية المنشودة، فهو لا يرتبط بأحدهما دون الآخر الأداء المؤسسي بأنه المفاهيم المبنية اجتماعياً للأداء التنظيمي والتي أصبحت مؤسسية بقوة، أو مفروغاً منها، باعتبارها جوانب مشروعة للإنجاز في المجالات المؤسسية، الذي قد يقود المنظمة إلى تحقيق الأهداف المرجوة أو الدخول في الانحطاط والتدهور. (بلال، 2021)

ويعد الأداء مؤشراً مهماً للشركات بشكل عام، وللعائلية منها على وجه الخصوص، حيث أن قدرة الشركة العائلية على الاستمرار والنمو تتوقف على أدائها، ويعتبر النمو والبقاء من أهم مقاييس الأداء، وكما وجدت الدراسات المختلفة، فإن نسبة محدودة جداً تستمر إلى ما بعد الجيل الثالث، كما يعتبر الرضا عن الربحية مؤشراً مقبولاً، كون أغلب الشركات العائلية هي شركات تضامن غير ملزمة بالإعلان عن أرباحها حسبما يذكر (بيلهام وليب Pelham & Lieb) إن الإدارة ضرورية لكل جهد جماعي، وتعد الإدارة السليمة الناجحة عماد

استمرارية الأعمال العائلية، حيث يوفر النجاح والتميز الدائمين القدرة على توقع التغيير والاستجابة. فهناك العديد من المتغيرات العالمية التي قد تؤثر على عمل الشركات العائلية، وينبغي على القائمين بإدارة هذه الشركات أن يأخذوا بعض التغييرات التطويرية التي تشترك فيها غالبية الأعمال. وتعتبر عملية المحافظة على الشركات العائلية من أصعب الأعمال الإدارية. (جرادات، 2008)

ولكي تضمن الشركات العائلية بقاؤها واستمراريتها يتطلب منها ضمان ما يلي:

❖ **التخطيط:** يفتح التخطيط الطريق أمام الخيارات والبدائل التي يمكن أن تتبعها الشركة كما بين Barach. (1988) et. al، حيث إنه يتيح لرجل الأعمال أن ينتهز الفرص، ويتبع طرق الموارد الهامة، كما ينتج عن التخطيط معلومات جديدة وهامة. وتكمن القيمة الحقيقية للتخطيط في الأعمال العقلية التي تحويها، فعملية التخطيط تخلق فرصة ذهبية للتفكير في وسط مجموعة من الضغوط اليومية للعمل، ومن خلال التخطيط، والذي يمكن أن يسمى بالتفكير الاستراتيجي، يمكن لصاحب العمل أن يفكر في موضوعات أهم وأكثر تعقيدا، بالإضافة إلى قدرته على بناء استيعاب مشترك لأهداف العائلة والعمل.

❖ **تحقيق التعاون بين العمل والعائلة:** إن العمل ذا الإدارة الجيدة والعائلة السليمة يشتركان معا في العديد من الخصائص الايجابية والبناءة كما أوضح ساندر وبوردون (Sander & Bordone 2006) ، فيقومون باتخاذ القرارات بالمشاركة، كما أن بإمكانهم العمل بكفاءة في ظل روح الفريق والانتماء، وكل من العائلة والعمل بمثابة وحدات اجتماعية، وكلاهما قائم على الارتباط بالمجموعة، وكلاهما يعمل بجد حينما يبدي الأعضاء قدرة على تحمل المسؤولية، وتقديم مساندة مشتركة. كذلك فإن كلا منهما يقوده شخص ذو سلطة، وهو الذي يحدد خط سير المجموعة.

هذه الصفات المشتركة تضع الآباء مع العمل في وضع ممتاز، وذلك بسبب تشابه بعض مبادئ العمل، فالآباء يمكن أن يعملوا على تعليم أطفالهم كافة الصفات التي ستساعدهم على العمل.

الهدف العام الذي يسعى إليه كل فرد في العائلة هو المحافظة على استمرارية العمل كما يقول كريسمان وآخرون (Chrisman et. Al, 2003)، فالغالبية العظمى من الآباء أصحاب شركات الأعمال يريدون أن ينقلوا العمل إلى أبنائهم، وكما أثبتت الدراسات فإن الأبناء أيضاً غالباً ما يخططون لذلك.

إن تحقيق التعاون بين العمل والعائلة يكفل للشركة قدرة على الاستمرار في عالم الأعمال، وبدون هذا التعاون سيكون وضع الشركة في خطر، لذا فإن هذا التعاون هو الضمان لاستمرار تمسك العائلة بضرورة تحقيق النجاح.

## 2- الجانب التطبيقي للدراسة

### 1-2 تصميم الدراسة الميدانية:

#### 1-1-2 مجتمع وعينة الدراسة:

تم اسقاط الدراسة الميدانية على شركة العائلية مولاي لمشروبات الغازية واللاغازية بالأغواط، باعتبار أفرادها مجتمعا مستهدفا لدراسة أثر كفاءات المقاولاتية في نجاح المؤسسة العائلية، حيث تم اختيار عينة ميسرة قدرها 40 مفردة وجه اليها الاستبيان، وبعد الانتهاء من هذه المرحلة، تم اعتبار 36 حالة صالحة للدراسة والتحليل بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للاستعمال بالإضافة الى التي لم تسترجع من المستجوبين.

#### 2-1-2 أداة الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والاجابة على التساؤلات المطروحة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية باعتباره من أدوات البحث الأكثر شيوعا خاصة وأن أفراد العينة يكونوا أكثر ارتياحا مع هذه الأداة وذلك لعدم كشف هوية المجيب ما يعطيه الحرية التامة لإدلال برأيه، بالإضافة إلى أن الاستبيان غير مستهلك للوقت ويمكن ان يشمل عددا كبيرا من افراد العينة. تناول الدراسة ثلاثة أبعاد تقيس الكفاءات المقاولاتية (المتغير المستقل) من خلال: المعرفة، المهارة، الاستعداد السلوكي والتي تم اعتمادها حسب الدراسات السابقة وثلاثة أبعاد تقيس نجاح المؤسسة العائلية (المتغير التابع) والمثلة في: الربحية، النمو، الاستمرارية، أين اعتمدنا نموذج ليكرت (Likert) الخماسي باستعمال العبارات: (موافق بشدة، موافق، بين موافق وغير موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) باعتباره من أكثر المقاييس شيوعا واستعمالا من طرف الباحثين والمتخصصين في الكثير من الدراسات الخاصة بعلوم التسيير والمقاولاتية.

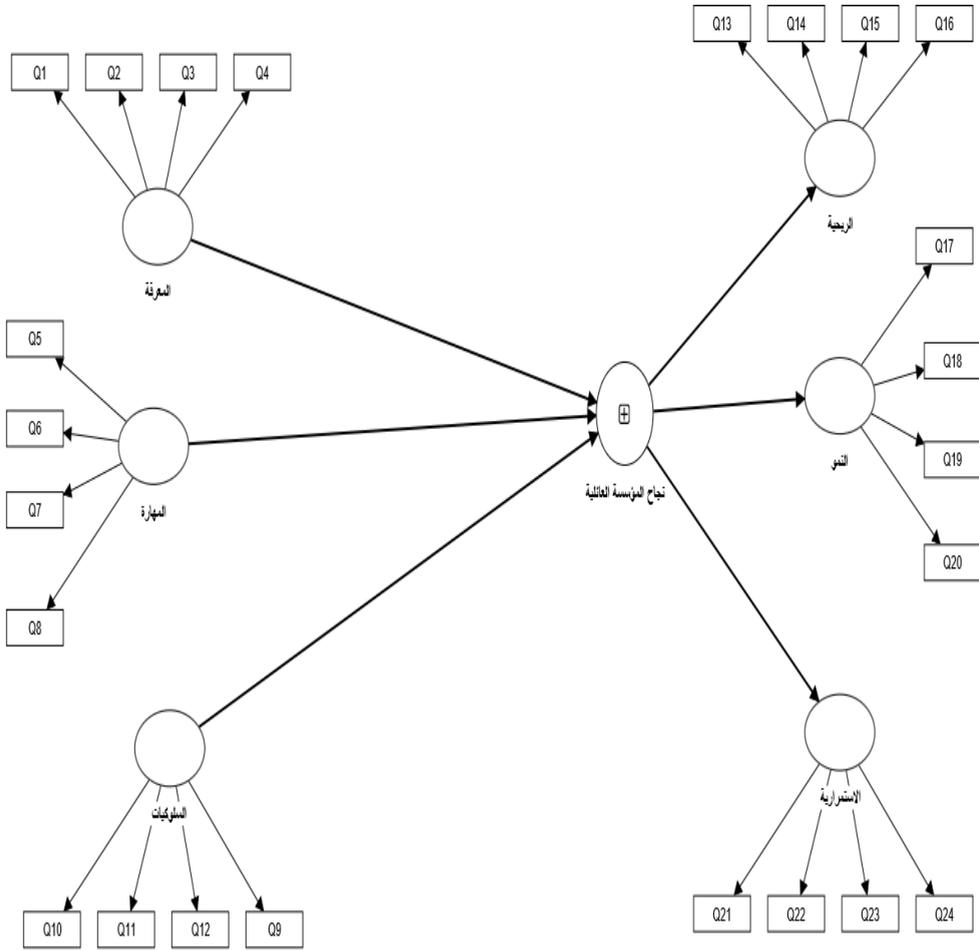
#### الجدول رقم (4): بيان تفصيلي للعبارات المكونة للاستبيان

البيانات	البعد	البيان
من Q1 الى Q4	المعرفة	الكفاءة المقاولاتية
من Q5 الى Q8	المهارة	
من Q9 الى Q12	البعد السلوكي	
من Q13 الى Q16	الربحية	نجاح المؤسسة العائلية
من Q17 الى Q20	النمو	
من Q21 الى Q24	الاستمرارية	

المصدر: من إعداد الباحثين.

وللوقوف على النموذج البنائي أو الهيكل المنطلق منه في الدراسة، يمكن الاستعانة بالشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)



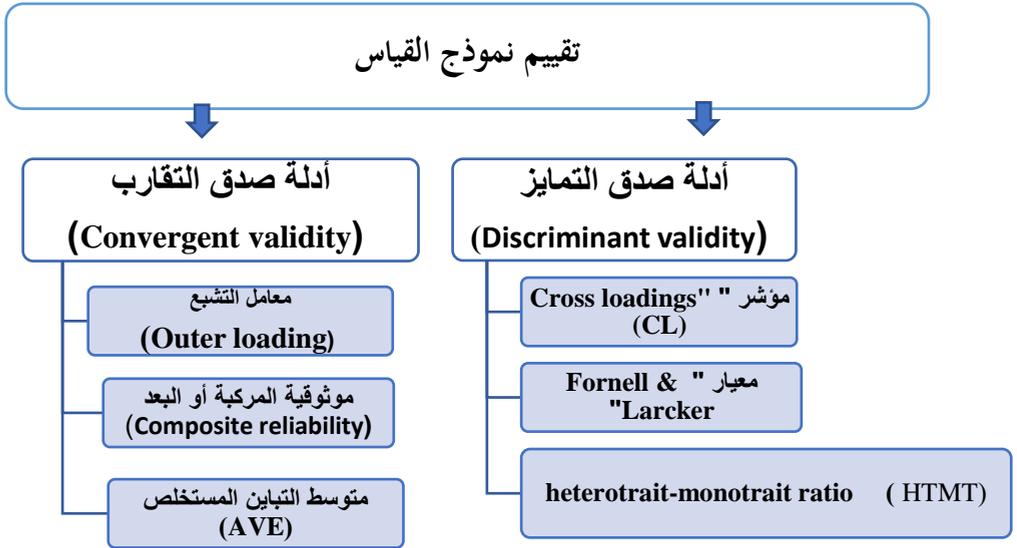
المصدر: من اعداد الباحثين استنادا من مخرجات برنامج Smart-PLSv4.

تتمثل المتغيرات الجلية للنموذج في عبارات الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة، بينما تتمثل المتغيرات الكامنة في المتغيرين المستقل والتابع (من الدرجة الثانية) بالإضافة إلى الأبعاد المكونة لها (من الدرجة الأولى) حسب كل حالة.

## 2-2 تقييم نموذج القياس:

لأجل تقييم نموذج القياس وتعزيز قوة النموذج البنائي من خلال أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية، يتم اللجوء عادة إلى التحليل العاملي التوكيدي ومراجعة محورين أساسيين به لأجل تنقية نموذج القياس أكثر عبر حذف العبارات المشوشة - إن وجدت- وذلك اعتمادا على أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز.

الشكل رقم (2): كيفية تقييم نموذج القياس



المصدر: من اعداد الباحثين.

1-2-2 أدلة صدق التقارب (Convergent validity): والتي تشير إلى مدى تمثيل الفقرات في تمثيل العامل أو المركبة التي ينتمي إليها، بمعنى آخر: النظر والتأكد من مجموعة الفقرات التي تمثل العامل ذاته ودراسة مدى ارتباطها به. وفي هذا الصدد، يتم الاستعانة بثلاثة مؤشرات هي: (Hair، 2011).

❖ معامل التشبع (Outer loading): والذي يعكس مدى ارتباط العبارة بالبعد الذي تكونه، ولأجل قبول ذلك، يجب أن يتجاوز معامل ارتباط كل عبارة 0.7؛

❖ موثوقية المركبة أو البعد (Composite reliability): والتي يجب أيضا أن تكون قيمتها 0.7 وأكثر؛

❖ متوسط التباين المستخلص (AVE): والذي يشير إلى قيمة متوسط التشبعات التربيعية للمؤشرات (العبارات) المرتبطة بالبعد أو المركبة الذي تكونه، على أساس أنه يحسب بحاصل قسمة مجموع الارتباطات التربيعية للعبارات المكونة لعامل على عددها؛ ولأجل قبول ذلك، يجب أن تكون قيمته 0.5 أو أكبر.

وبعد الاستعانة ببرنامج Smart-PLS v4 نتحصل على النتائج التالية بالجدول الموالي:

الجدول رقم (5): نتائج أدلة صدق التقارب

البعد	العبارة	معامل التشيع Outer (loading)	موثوقية المركبة composite) (reliability)	متوسط التباين المستخلص (AVE)	البعد	العبارة	معامل التشيع Outer (loading)	موثوقية المركبة composite) (reliability)	متوسط التباين المستخلص (AVE)
الربحية	Q13	0,98	0,30	0,27	المعرفة	Q1	0,65	0,78	0,51
	Q14	-0,09				Q2	0,91		
	Q15	-0,09				Q3	0,85		
	Q16	0,32				Q4	0,21		
النمو	Q17	0,80	0,85	0,59	المهارة	Q5	0,82	0,77	0,50
	Q18	0,71				Q6	0,18		
	Q19	0,74				Q7	0,85		
	Q20	0,81				Q8	0,75		
الاستمرارية	Q21	0,84	0,90	0,68	السلوكيات	Q9	0,91	0,86	0,63
	Q22	0,8				Q10	0,9		
	Q23	0,8				Q11	0,7		
	Q24	0,7				Q12	0,45		

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج Smart-PLS v4.

بعد معاينة جميع القيم للمؤشرات الثلاثة نلاحظ أن جل القيم تقع في المجالات المسموحة بها لكل حالة إلا تسعة حالات، سبعة منها تتعلق بمعاملات التشيع الخاصة بالعبارات والتي سجلت قيما أقل من 0.7 (العبارات رقم: 1،4،6،12،14،15)، مما يجعلنا نضطر إلى حذفها حسب مجالات القبول المذكورة سابقا، بالإضافة إلى تسجيل قيمة 0,27 لبعء التعاطف الخاص بمتوسط التباين المستخلص (AVE)، وهي قيمة أقل من 0,5، و تسجيل قيمة 0,30 موثوقية المركبة (CR) وهي قيمة أقل بكثير من 0,7، وقد يكون راجع لضعف معامل ارتباط العبارات (14،15،16) بالبعء الذي تكونه (بعء التعاطف) عبر معاملي التشيع. وبعد الحذف تم التوصل إلى النتائج المرغوبة حسب ما ذكر سابقا لأدلة صدق التقارب والصلاحية.

2-2-2 أدلة صدق التمايز (Discriminant validity):

والتي تشير إلى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل أو المتغيرات الكامنة الأخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الأخرى ضعيفة، وبمعنى آخر أن يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارة عن باقي العوامل أو المتغيرات الأخرى. وفي هذا الصدد؛ قد يلجأ لمؤشرين هامين هما:

❖ مؤشر "Cross loadings" (CL): أو ما يسميه البعض بمؤشر التوافق، والذي يقيس مدى تباعد العبارات عن باقي الأبعاد الأخرى على أساس أنها تسجل أكبر ارتباط لها بالبعد الذي تكونه؛

❖ معيار "Fornell & Larcker": والذي يجب أن يكون به الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) للمتغيرات الكامنة أكبر من الارتباطات المرافقة لها (نقصد هنا الأبعاد أو المركبات المكونة للنموذج القياس)؛

❖ معيار نسبة الاحادية للارتباط (heterotrait-monotrait ratio): والذي يرمز له بالرمز (HTMT) ، تقدير الارتباط الحقيقي بين المتغيرين اثنين اذا تم قياسها بطريقة مثالية ، أي يتمتعان بموثوقية كاملة ، وتشير قيمة القريبة من لواحد الى عدم وجود موثوقية . في حين اذا كانت قيمة أقل من 0,9 فهي تدل على وجود موثوقية . (يوسف و بن زاوي ، 2022).

وبعد الاستعانة ببرنامج Smart-PLS، نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (6): نتائج صدق التمايز حسب مؤشر Cross loadings (CL)

العبارة \ البعد	الربحية	الاستمرارية	السلوكيات	المعرفة	المهارة	لنمو
Q2	0,31	0,25	0,58	0,90	0,44	0,74
Q3	0,32	0,38	0,61	0,91	0,57	0,50
Q5	0,29	0,40	0,49	0,55	0,81	0,58
Q7	0,47	0,50	0,53	0,54	0,86	0,55
Q8	0,60	0,63	0,38	0,27	0,77	0,38
Q10	0,49	0,50	0,95	0,67	0,64	0,74
Q11	0,29	0,25	0,87	0,50	0,35	0,50
Q13	1,00	0,51	0,45	0,35	0,57	0,66
Q17	0,46	0,45	0,61	0,65	0,48	0,80
Q18	0,44	0,25	0,44	0,27	0,42	0,72
Q19	0,45	0,14	0,44	0,32	0,21	0,74
Q20	0,65	0,65	0,63	0,52	0,68	0,81
Q22	0,44	0,87	0,45	0,24	0,56	0,48
Q23	0,51	0,86	0,30	0,30	0,43	0,35
Q24	0,37	0,84	0,37	0,37	0,62	0,51

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLS v4

استنادا إلى الجدول السابق، يشير معيار التوافق (CL) إلى مدى ارتباط العبارة (المتغيرات الجلية) بالأبعاد أو المركبات المكونة لنموذج القياس (المتغيرات الكامنة)، ويتحقق الشرط بتسجيل أكبر قيمة لمعامل الارتباط للبعد الذي تكونه مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهذا ما يتحقق للمعظم العبارات والأبعاد التي تكونها حسب النتائج السابقة بالجدول. أما ما يخص نتائج معيار Fornell & Larcker فهي موضحة بالجدول الموالي:

**الجدول رقم (7): نتائج صدق التمايز حسب معيار Fornell & Larcker**

النمو	المهارة	المعرفة	السلوكيات	الربحية	الاستمرارية	البعد
					0,854	الاستمرارية
				1,00	0,515	الربحية
			0,914	0,45	0,435	السلوكيات
		0,903	0,655	0,35	0,347	المعرفة
	0,811	0,554	0,572	0,56	0,627	المهارة
0,77	0,61	0,60	0,701	0,66	0,514	النمو

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLS v4.

من نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن هذا المعيار يتحقق بعدما تم تسجيل أكبر قيمة لكل بعد مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى المكونة لنموذج القياس، مما يدل على وجود صدق تمايز للعبارات التابعة للبعد الذي تكونه عن باقي الأبعاد الأخرى.

**الجدول رقم (8): قيم احصائية (HTMT)**

النمو	المهارة	المعرفة	السلوكيات	الربحية	الاستمرارية
الاستمرارية					
الربحية				0,570	
السلوكيات				0,472	0,500
المعرفة			0,805	0,400	0,443
المهارة		0,739	0,697	0,650	0,805
النمو	0,772	0,738	0,837	0,737	0,605

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLS v4

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل المعيار الثاني هو سمة اللاتجانس ، نلاحظ أن كل القيم مؤشر (HTMT) أقل من 0,9 مما يدل على وجود موثوقية، وبالتالي وبالتالي وحسب ما سبق؛ فالنتائج المتوصل إليها

بعد توظيف معايير وشروط أدلة صدق التقارب وصدق التمايز تبعث على الاطمئنان في وجود جودة لنموذج القياس.

### 3-2 تقييم النموذج البنائي واختبار فرضيات الدراسة:

النموذج البنائي أو النموذج الداخلي هو النموذج الذي يصف العلاقة بين المتغيرات الكامنة. قبل القيام باختبار النموذج البنائي لا بد أولاً من التأكد من خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي لمتغيرات الدراسة (Multicollinearity)، ويتم هذا من خلال الاعتماد على معامل تضخم التباين (VIF) لجميع فقرات الاستبيان، ومن أجل الحكم على خلو النموذج من هذه المشكلة يجب أن تكون قيمة (VIF) لجميع الفقرات أقل من 5 أو تزيد عن العتبة 0.2 (في حدود المسموح بها) لجميع العبارات. (Hair، 2011).

### جدول رقم (9): معامل تضخم التباين (VIF) لفقرات النموذج

VIF	المتغيرات	VIF	المتغيرات	VIF	المتغيرات
1,564	Q19	1,879	Q10	1,661	Q2
3,210	Q20	1,879	Q11	1,661	Q3
1,884	Q22	1,00	Q13	1,638	Q5
3,248	Q23	1,611	Q17	1,757	Q7
1,659	Q24	1,442	Q18	1,293	Q8

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLSv4

وبالرجوع إلى قيم معامل التضخم لهذه الدراسة يتضح أنها جل نتائج في المنطقة أو المجال المسموح وبالتالي فإن النموذج يخلو من مشكلة التعدد الخطي لمتغيرات الدراسة.

### 3-2-1 تقييم مؤشرات جودة النموذج البنائي:

عادة ما يلجأ إلى عدة مؤشرات للوقوف على جودة النموذج البنائي للدراسة وفق طريقة PLS، لكننا سنركز على أهمها ومجالات قبول كل منها كما يظهره الجدولين التاليين:

الجدول رقم (10): مؤشرات جودة النموذج البنائي للدراسة

المؤشر	التعريف	معايير أو مجالات القبول	النتيجة المحصل عليها بالدراسة	القرار
"R <sup>2</sup> " معامل التحديد	قدرة المتغيرات المستقلة على شرح المتغير التابع	حسب (Miller 1992) $R^2 \geq 0.1$ ; - حسب Chin (1998): إذا كانت: $R^2 \geq 0.67$ (عالية)؛ $0.67 > R^2 \geq 0.19$ (مقبولة)؛ $R^2 < 0.19$ (مرفوضة) ؛	0,61	مقبولة
"Q <sup>2</sup> " قدرة التنبؤ	قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع	- حسب Chin (2010) ؛ يجب أن تتجاوز قيمة هذا المؤشر قيمة "0".	0,275	مقبولة

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات برنامج Smart-PLS

الجدول رقم (11): حجم الأثر لكل المتغيرات المفسرة

المؤشر	التعريف	معايير أو مجالات القبول	المتغيرات	حجم التأثير	القرار
"f <sup>2</sup> " حجم التأثير	تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع	حسب Cohen (1988): $f^2 \geq 0.35$ (تأثير عالي)؛ $0.15 \leq f^2 < 0.35$ (تأثير متوسط) ؛ $0.02 \leq f^2 < 0.15$ (تأثير قليل) ؛ $f^2 < 0.02$ (لا يوجد تأثير).	المعرفة	0,001	لا يوجد تأثير
			السلوكيات	0,155	تأثير متوسط
			المهارة	0,403	تأثير عالي

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات برنامج Smart-PL

من الجدولين السابقين، نلاحظ أن معظم نتائج المؤشرات جيدة، مما يدل على جودة عالية للنموذج المدروس باستثناء القيمة المسجلة بخصوص أثر متغير المعرفة الضعيف مما يدل على عدم وجود تأثير، ومنه يسمح لنا بالتقدم في الدراسة والإجابة على فرضيات الدراسة.

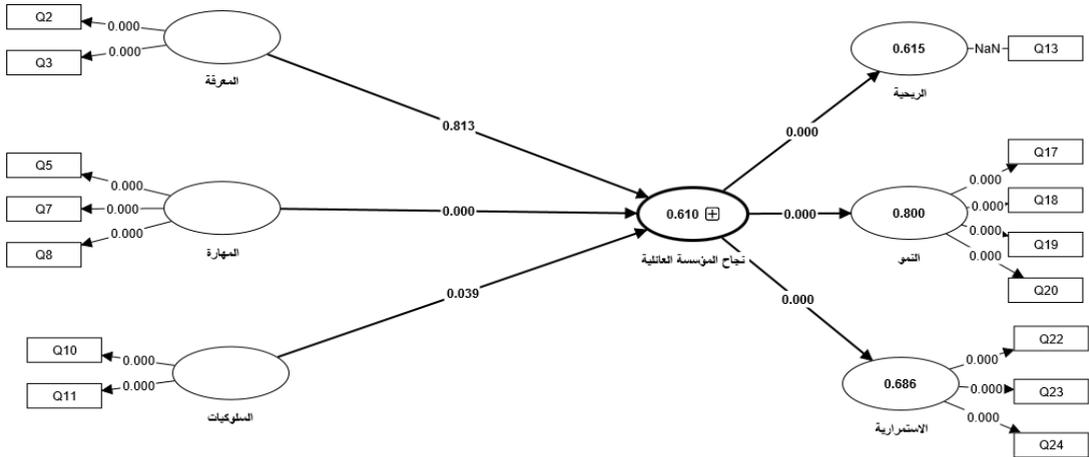
2-3-2 اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية المصاحبة لها عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 باستعمال طريقة bootstrapping، وبعد الاستعانة ببرنامج smart-pls (نسخة 4)، نتحصل على النتائج التالية:

### 1-2-3-2 اختبار الفرضيات الفرعية:

ويكون ذلك بالاستعانة بالشكل والجدولين المولين:

الشكل رقم (3): النموذج البنائي للدراسة باستعمال برنامج smart-pls (نسخة 4) الخاص بالفرضيات الفرعية



المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLSv4

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

القرار	قيمة P	قيمة الإحصائية T	الانحراف المعياري	قيمة المعامل	البيان	
رفض الفرضية	0,813	0,315	0,145	0,046	المعرفة <--	H2 نجاح المؤسسة العائلية
قبول** الفرضية	0.00	4,001	0,114	0,456	المهارة <--	H3 نجاح المؤسسة العائلية
قبول* الفرضية	0,039	2,094	0,178	0,373	السلوكيات <--	H4 نجاح المؤسسة العائلية

Significant at  $P^{**} < 0,01, P^* < 0,05$

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLS

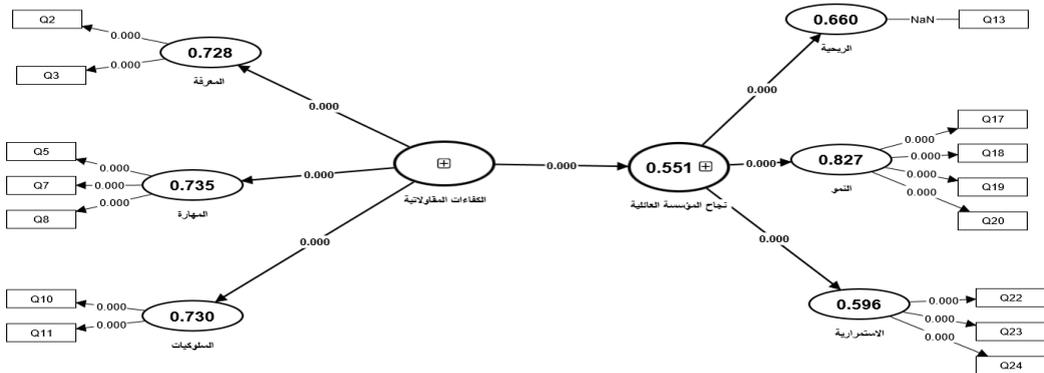
بعد التأكد من خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي، نقوم الان بتقدير معاملات المسار ومعرفة معنوية كل معامل وهذا من خلال مضاعفة حجم العينة الى 5000 مرة بالاعتماد على تقنية (Bootstrapping) ( التي يوفرها برنامج (Smart PLS v4) ، من خلال الجدول (11) نلاحظ أن : بالنسبة للفرضية H2 عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المعرفة على المتغير التابع نجاح المؤسسة العائلية عند مستوى الدلالة 0,05 وهذا راجع لقيمة (P-values= 0,813) التي تكبر مستوى الدلالة 0,05 أي رفض الفرضية H2. أما الفرضية H3 فتم قبول الفرضية عند مستوى الدلالة 0,05 وهذا راجع لتسجيل قيمة (P-values= 0,00)

التي تصغر قيمة مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لمتغير المهارة على نجاح المؤسسة العائلية ، وبخصوص الفرضية H4 تم تسجيل قيمة (P-values= 0,039) والتي تصغر قيمة مستوى الدلالة 0,05 بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير السلوكيات على نجاح المؤسسة العائلية عند مستوى الدلالة 0,05 .

### 2-2-3-2 اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

لوقوف على ذلك، يمكن الاستعانة بالنتائج التالية بالجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (4): النموذج البنائي للدراسة باستعمال برنامج smart-pls (نسخة 4) للفرضية الرئيسية



المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLSv4

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

البيان	قيمة المعامل	الانحراف المعياري	قيمة الإحصائية T	قيمة P	القرار
H1 الكفاءات المقاولاتية <-- نجاح المؤسسة العائلية	0.742	0.056	13.14	0,00	مقبولة**

Significant at  $P^{**} < 0,01, P^* < 0,05$

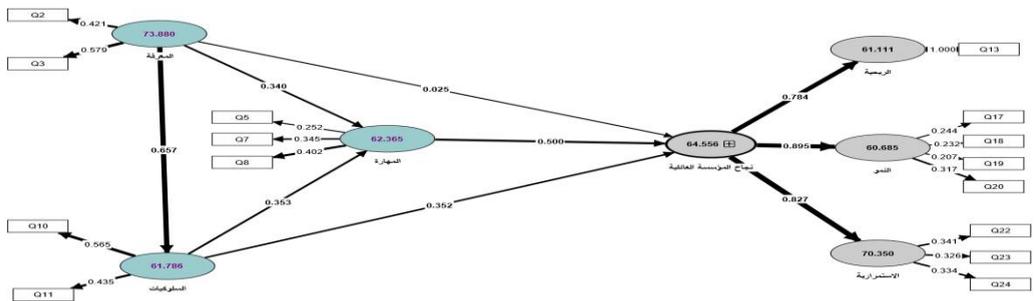
المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات برنامج Smart-PLS.

من الجدول السابق، نلاحظ أن القيمة P-values " قيمتها المسجلة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، وبالتالي؛ يتم قبول الفرضية الرئيسية H1 للدراسة المنطلق منها: " وجود أثر دال احصائيا للكفاءات المقاولاتية على نجاح المؤسسات العائلية من طرف موظفي شركة العائلية مولاي للمشروبات الغازية ولا غازية الجزائر بالأغواط" عند مستوى 0.05 .

4-2 تحليل خريطة الأداء (IPMA) Importance-performance map Analysis

تعمل خريطة على تحليل الأهمية والأداء؛ وتسمى أيضا تحليل مصفوفة الأهمية والأداء وتحليل خريطة التأثير والأداء إلى توسيع نطاق الإبلاغ عن نتائج PLS-SEM القياسية لتقديرات معامل المسار عن طريق إضافة بعد إلى التحليل الذي يأخذ في الاعتبار متوسط قيم درجات المتغير الكامنة (Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant, 1996; Höck;, Ringle) ، بتعبير أدق يعكس IPMA مع التأثيرات الإجمالية للنموذج الهيكلي على بنية مستهدفة محددة (أي متغير لاتين داخلي محدد في نموذج مسار PLS) ولمعرفة المتغيرات التي تنبئ جيدة ومدى جودة أداء هذه المتغيرات الكامنة حيث يقيس الأداء المتغير الذي لديه جودة قياس البناء النموذج الداخلي.

الشكل رقم (05): Importance-performance map Analysis (IPMA)



المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLSv4

الجدول رقم (14): نتائج خريطة الأداء

التحليل	الجدول		الأثر الإجمالي (total effects)
	مسار	الأثر الإجمالي	
يسجل الجدول المقابل أن متغير المعرفة لديه أقوى أثر إجمالي (total effects) بما فيه الأثر المباشر والأثر غير المباشر على نجاح المؤسسة العائلية ثم يليه متغير السلوكيات ثم المهارة بنسب متقاربة	المعرفة -> نجاح المؤسسة العائلية	0.541	0.528
	المهارة -> نجاح المؤسسة العائلية	0.500	
	السلوكيات -> نجاح المؤسسة العائلية	0.528	
من الجدول تقييم الأداء نلاحظ أن قيمة الأداء الأكبر يرجع لمتغير المعرفة مما يوضح أنه لديه أهمية بالغة في نجاح المؤسسة العائلية	الأبعاد	الأداء LV performance	تقييم الأداء (performance) (LV)
	السلوكيات	61.786	
	المعرفة	73.880	
	المهارة	62.365	

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLSv4.

الشكل رقم (06): مصفوفة الأهمية والأداء للمتغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على مخرجات برنامج Smart-PLSv4.

نلاحظ من الشكل أعلاه المتمثل بمحورين محور الفواصل أي الأبعاد (المعرفة، المهارة، الاستعداد السلوكي)، ومحور الترتيب الأداء بالنسبة لنجاح المؤسسة العائلية أن بعد المعرفة هو الذي يتصدر الأداء (performance) مقارنة بالبعدين المهارة والاستعداد السلوكي.

## الخلاصة:

قامت الدراسة بتناول الموضوع من جانبين أولهما نظري من خلاله تطرقنا لأهم المفاهيم حول المفاوضية والكفاءات بصفة عامة والكفاءات المفاوضية بصفة خاصة كما أشرنا الى مفهوم الأداء للوصول الى تعريف نجاح المؤسسة العائلية ، وثانيهما تطبيقي و من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة عائلية ، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة، والاجابة على الإشكالية الرئيسية لها لدى موظفي شركة العائلة مولاي للمشروبات الغازية واللاغازية بالأغواط؛ تمت الاستعانة بمنهجية النمذجة بالمعادلة البنائية، والتي تعتبر احدي الطرق الاحصائية الحديثة في دراسة الظواهر وقياس العلاقات والتأثيرات الموجودة بين متغيراتها من خلال بناء نموذج قياس يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه واختبار مدى صدق هذا النموذج، حيث تتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المكونة للدراسة. وقد تم تطبيق هذه المنهجية باستعمال طريقة المربعات الصغرى الجزئية "PLS" كما تناولنا لخريطة الأداء، بناء على ما تقدم من نتائج، يمكن ادراج الاستنتاجات الآتية:

- وجود اتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول ابعاد الكفاءات المفاوضية، وهذا يعزى لقوة تبني المستجيبين وادراكهم لأهميتها في الشركة العائلية مولاي بالأغواط:
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود اثر معنوي للكفاءات المفاوضية على نجاح المؤسسة العائلية محل الدراسة، مايشير الى أنه كلما زاد الاهتمام بأبعاد الكفاءة المفاوضية كلما أدى الى تحسين الأداء ومنه نجاح المؤسسة العائلية لشركة مولاي بالأغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05؛
- وجود أثر دال احصائيا لكل من بعدي المهارة والاستعداد السلوكي كلا على حدة في نجاح المؤسسة العائلية لشركة مولاي إيجابي وطردى أي كلما زاد الاهتمام ببعد المهارة وبعد الاستعداد السلوكي زاد مستوى نجاح المؤسسة العائلية مولاي بالأغواط والعكس صحيح؛
- بينما سجلت الدراسة الإحصائية عدم وجود أثر دال احصائيا لبعد المعرفة على نجاح المؤسسة العائلية من طرف موظفي شركة العائلة مولاي بالأغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 وقد يكون راجع لطبيعة عمل المؤسسة العائلية التي لا تتطلب مستوى عالي من المعرفة كما لوحظ ذلك من خلال إجابات الاستبيان في البيانات الشخصية بحيث ان معظم موظفي الشركة ليس لديهم مستوى دراسي عالي؛
- من خلال نتائج خريطة الأداء والاثار الإجمالي أدلت الى أن المعرفة لها أثر إجمالي ونتائج أداء عالي والذي يترجم ان المعرفة لها أهمية بالغة على نجاح المؤسسة العائلية عكس ما أسفرت عنها نتائج دراسة الفرضيات. وفقا للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل اليها يمكن تحسين الأداء ومنه نجاح المؤسسة العائلية من خلال التوصيات الآتية:

- تطوير قدرات المسؤولين أصحاب الشركة المالكة لاستقطاب الكفاءات للمؤسسة العائلية مولاي بالأغواط، باللجوء الى برامج التدريبية المتخصصة والاهتمام بتوظيف موظفي ذو مستوى معرفي مقبول، واكتشاف القدرات والمهارات المتواجدة داخل المؤسسة والتوظيف على أساس الخبرات؛
- تنمية كفاءات المؤسسة المبحوثة بالاعتماد على التكوين الداخلي (التبادل المعرفي) والخارجي بالتعاقد مع مؤسسات متخصصة لتطوير مهاراتهم وضمان استمراريتهما في سوق العمل؛
- وضع خرائط الأداء المساعدة في التنبؤ لتحديد فجوة الكفاءات ومنه توفير التدريب المعرفي المناسب لتقليل هذه الفجوة.

#### قائمة المصادر والمراجع:

1. بركاتي يوسف، ومحمد الشريف بن زاوي . (2022). العوامل المؤثرة على نية المفاوضية للطلبة الجامعيين دراسة ابيستخدام النمذجة بالمعدلات البنائية PLS-SEM. جملة أفاق للبحوث والدراسات.
2. بن الحاج جلول فاطمة الزهراء، وبن حراث براهيم حيوة. (2022). الكفاءات البشرية في الجزائر بين الواقع وامامول. مجلة الاقتصاد والبيئة.
3. بوداود فاطمة الزهراء. (2021\2022). المفاوضية.
4. بوزيداوي محمد. (2019). مساهمة المؤسسة العائلية في تدعيم التوجه المفاوضي. مجلة ابن خلدون للابداع والتنمية.
5. جابر مهدي بارة سهيلة رحالية بلال. (2021). أثر ادارة الكفاءات في تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الجزائرية فرع سوق أهراس . مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات.
6. صندرة سايبى. (2013). مقارنة نظرية حول تطور الفكر المفاوضي. مجلة العلوم الانسانية، الانسانية، العدد 40 ، جامعة قسنطينة.
7. صولح سماح، ومراد محبوب. (29\26 أبريل، 2010). الرأس المال البشري وصناعة الكفاءات الريادية. المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادية في مجتمع المعرفة.
8. عساوي نادية. (2019). كفاءات المفاوض. مجلة الدراسات الاقتصادية.
9. فاتح غلاب-فيروز زروخي - طاهر ميمون. (بلا تاريخ). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة.
10. فتحي قعيد، ولطيفة خنيش. (2017). المقالة النسوية العربية ودورها في التنمية الاقتصادية. مجلة البديل الاقتصادي.

11. مصنوعة احمد. (2012). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، واقع وأفاق التطوير – تجارب الدول. مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
12. ناصر محمد سعود سليمان جرادات. (2008). اثر رأس المال البشري و الاجتماعي على اداء الشركات العائلية. عمان الاردن: كلية الدراسات الادارية والمالية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
13. ناصري زهرة. (2022). دور الكفاءات ادلقاوالتية يف استدامة ادلشاريع ذات الطابع المقاولاتي من وجهة نظر موظفي الصندوق الوطني للتأميني عن البطالة وكالة بسكرة-. جملة إيليزا للبحوث والدراسات.
14. Sarstedt Hair. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*.
15. Münevver Çetin Mesut Demirbilek, (2021). Entrepreneurship Competencies of School Principals: A Scale Development Study ., *International Journal of Contemporary Educational Research*.
16. Panagiotis Kampylis Yves Punie, (2016), Godelieve Van Margherita Bacigalupo.
17. Panagiotis Kampylis Yves Punie, Godelieve Van Margherita Bacigalupo, (2016). The Entrepreneurship Competence Framework Joe, F., Ringle, C. M.

## References

- Barakati Youssef, and Muhammad Al-Sharif bin Zawi. (2022). Factors affecting the entrepreneurial intention of university students: A study using structural rates modeling (PLS-SEM). *Horizons Journal for Research and Studies*, 226.
- .Bin Al-Hajj Jaloul Fatima Al-Zahra, and Bin Harath Brahimi Hayat. (2022). Human competencies in Algeria between reality and hopes. *Journal of Economics and Environment*, 60.
- Budawood Fatima Al-Zahra. (2021/2022). *Entrepreneurship*.
- .Bouzidawi Muhammad. (2019). Contribution of the family enterprise to strengthening the entrepreneurial orientation. *Ibn Khaldun Journal of Creativity and Development*, 67-68.
- Jaber Mahdi Bara Suhaila Rahali Bilal. (2021). The impact of competency management on improving institutional performance in the Algerian Telecommunications Company, Souk Ahras Branch. *Journal of Administration and Development for Research and Studies*, 156.
- .Saibi sander. (2013). A theoretical approach to the development of entrepreneurial thought. *Journal of Humanities, Humanities, Issue 40, Constantine University*, 207.
- .Soleh Samah and Murad Mahboub. (April 26-29, 2010). Human capital and the creation of entrepreneurial competencies. *The Tenth Annual International Scientific Conference: Leadership in the Knowledge Society*, page 11
- .Asawi Nadia. (2019). Contractor competencies. *Journal of Economic Studies*, 190.

- . Fatih Ghallab - Fayrouz Zarroukhi - Taher Maimoun. (no date). The problem of controlling the sustainability of family businesses from a corporate governance perspective: an analytical study. Journal of Development and Applied Economics - University of M'sila, 252.
- Fathi Qaid, and Latifa Khunish. (2017). Arab feminist entrepreneurship and its role in economic development. Al-Badil Al-Eqtisadiyah Journal, 112.
- .Made by Ahmed. (2012). Developing human competencies as an input to enhance the competitiveness of the insurance product, the reality and prospects of development - countries' experiences. A presentation presented to the Seventh International Forum on the Insurance Industry, (Page 06). Hassiba Ben Bouali University, Chlef.
- .Nasser Muhammad Saud Suleiman Jaradat. (2008). The impact of human and social capital on the performance of family businesses. Amman, Jordan: College of Higher Administrative and Financial Studies, Amman Arab University for Higher Studies.
- . Nasiri Zahra. (2022). The role of technical competencies in the sustainability of projects of an entrepreneurial nature from the point of view of employees of the National Unemployment Insurance Fund, Biskra Agency -. Eliza Journal of Research and Studies, 425.
- Budawood Fatima Al-Zahra. (2021/2022). Entrepreneurship
- Sarstedt Hair .(2011) .PLS-SEM: Indeed a silver bullet .Journal of Marketing theory and Practice.139-152 ،
- Münevver Çetin Mesut Demirbilek , .(2021) .Entrepreneurship Competencies of School Principals: A Scale Development Study .,International Journal of Contemporary Educational Research.55,56 ،
- Panagiotis Kamylyis Yves Punie, Godelieve Van Margherita Bacigalupo .(2016;) .The Entrepreneurship Competence Framework Joe, F., Ringle, C. M p10

