

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى أسطمبولي

معسكر

كلية : العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مخبر : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : بحث و ابداع

أطروحة دكتوراه طور ثالث

تخصص : تسيير المؤسسات

فرع : ادارة الأعمال

العنوان

أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير
عائلية (دراسة مقارنة)

من اعداد : تليسة أمينة

تاريخ المناقشة : 2019/01/17

أمام لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د مختاري فيصل
مقررا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د شنيبي عبد الرحمن
ممتحنا	جامعة بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د عمران عبد النور
ممتحنا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن باير حبيب
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	د. صوار يوسف
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر أ	د. بلميمون عبد النور

السنة الجامعية : 2018 - 2019

الملخص

هدفت الأطروحة إلى التعرف على الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية ؛ و هل تختلف هذه الأخيرة حسب نمط المؤسسة ؛ بالإضافة إلى تقدير الأداء المالي لكل من المؤسسات العائلية و الغير العائلية و في الأخير معرفة مدى تأثير هذه الخصائص التنظيمية على أداء مؤسسات محل الدراسة من خلال اختبار نموذج إفتراضي بطريقة المعادلات الهيكلية ؛ و من أبرز نتائج الدراسة :

وجود إختلاف في الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية الجزائرية (تفوق في أداء المؤسسات العائلية)

وجود إختلاف في الخصائص التنظيمية حسب طبيعة المؤسسة (عائلية ؛ غير عائلية) .

الكلمات المفتاحية : الخصائص التنظيمية ؛ الأداء المالي ؛ المؤسسات العائلية

Résumé :

Le but de cette thèse est de déterminer les caractéristiques organisationnelles des PME familiales et non familiales en Algérie ,Et es cela diffère –t–il selon le type d’entreprise ; Elle vise , par ailleurs, d’estimer la performance financière de chaque type d’entreprise (familiales , non familiales) , Ainsi que la mesure dans laquelle ces caractéristiques organisationnelles affectent la performance des entreprises dans l’étude grâce à un modèle des équations structurelles développé ,Les résultats les plus saillants de ce travail de recherche peuvent être résumée de la manière suivante :

L’existence d’une différence dans la performance financière des PME familiales et non familiales (une sur-performance des entreprises familiales).

L’existence d’une différence dans les caractéristiques organisationnelles de chaque type d’entreprise .

Mot –clés : caractéristiques organisationnelles , performance financière , entreprises familiales

Summary :

The thesis aimed to identify the organizational characteristics of small and medium family and non-family firm and does the latter differ according to the type of entreprises, In addition to estimating the financial performance of family and non-family institutions and to determine the extent to which these characteristics affect the performance of the institutions studied by testing a default model in the method of structural equations

There is a difference in the financial performance of family and non family enterprises

There is a difference in the organizational characteristics according to the type of entreprises

Keyword : organizational characteristics , financial performance, family firm



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

أتقدم بجزيل الشكر الى

الأستاذ الدكتور شنيني عبد الرحمان

و الذي لم يدخر جهدا في مد يد العون.

الدكتور كربوش محمد

الى أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة و مناقشة هذا

البحث و اثرائه.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى كل من ساهم من قريب

أو من بعيد في اتمام هذا العمل.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين

الإخوة الأعزاء (محمد ؛ مهدي ؛ إلياس)

و كل الأصدقاء.

تليسة أهينة

الفهرس

12	المقدمة
19	الفصل الاول :الاطار النظري للاداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية
20	تمهيد
22	المبحث الاول :المفاهيم العامة للاداء المالي
23	المطلب الاول : تعريف الاداء و المفاهيم المرتبطة به
23	1-1 تعريف الاداء
28	2-1 تعريف الاداء المالي و اسباب تباينه
28	1-2-1 تعريف الاداء المالي
29	2-2-1 اسباب تباين مفهوم الاداء المالي
32	3-1 المفاهيم المرتبطة بمصطلح الاداء
34	المطلب الثاني : انواع الاداء و العوامل المؤثرة فيه
34	1-2 انواع الاداء
34	1-1-2 حسب معيار الشمولية
35	2-1-2 حسب معيار الزمن
36	3-1-2 حسب معيار البيئة
37	2-2 العوامل المؤثرة على الاداء
39	1-2-2 عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة
41	2-2-2 عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة
42	المطلب الثالث : تقييم الاداء و نماذج قياسه
43	1-3 تطور عملية تقييم الاداء
46	2-3 مفهوم عملية تقييم الاداء
48	3-3 هدف و اهمية عملية تقييم الاداء

48	1-3-3 هدف عملية تقييم الاداء
49	2-3-3 اهمية عملية تقييم الاداء
50	المطلب الرابع : نماذج ومؤشرات قياس الاداء
50	1-4 نماذج قياس الاداء
50	نموذج قياس الاداء الاستبائي
50	نموذج هرم الاداء
51	مصفوفة المحددات و النتائج
52	نموذج قياس الاداء المتوازن
53	نموذج الكفاءة التنظيمية
54	نموذج اصحاب المصالح
54	نموذج الاداء المشوري
56	2-4 المؤشرات المالية لقياس الاداء
58	3-4 المؤشرات الغير مالية لقياس الاداء
60	المبحث الثاني : المفاهيم العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
60	المطلب الاول : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
60	1-1 اسباب اختلاف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
62	2-1 معايير تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
64	3-1 التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
69	المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
73	المبحث الثالث : المفاهيم العامة للمؤسسات العائلية
73	المطلب الاول : مراحل نمو المؤسسات العائلية
78	المطلب الثاني : تعريف المؤسسات العائلية وخصائصها
78	1-2 تعريف المؤسسة العائلية
91	2-2 خصائص المؤسسة العائلية
94	المطلب الثالث : اهمية المؤسسات العائلية والنظريات او المقاربات المفسرة لها
94	1-3 اهمية المؤسسات العائلية
96	2-3 النظريات و المقاربات المفسرة لها
96	1-2-3 المقاربة العقلانية

98	2-2-3 المقاربة المبنية على المؤسس
99	3-2-3 المقاربة المنهجية
100	4-2-3 المقاربة النظامية
102	5-2-3 نظرية المراتب العليا
105	المطلب الرابع : المؤسسات العائلية بين العائلة والعمل
113	خلاصة الفصل
114	الفصل الثاني : الخصائص التنظيمية للمؤسسات العائلية
115	تمهيد
116	المبحث الاول : الهيكل التنظيمي و اسلوب اتخاذ القرار
116	المطلب الاول : الهيكل التنظيمي
116	1-1 تعريف الهيكل التنظيمي
118	2-1 تصنيف الهياكل التنظيمية
120	3-1 ابعاد الهيكل التنظيمي
121	2- الهيكل التنظيمي للمؤسسات العائلية
122	المطلب الثاني : اسلوب اتخاذ القرار
122	1-2 تعريف اتخاذ القرار
123	2-2 تعريف و مراحل عملية اتخاذ القرار
129	3-2 العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار
132	3- عملية اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية
133	المبحث الثاني: الاستراتيجية و المحيط
133	المطلب الاول : الاستراتيجية
133	1-1 تعريف الاستراتيجية
136	2-1 تصنيف و مقاربات الاستراتيجية
139	1-2-1 تصنيف الاستراتيجية
139	1-1-2-1 تصنيفات Mintzberg
142	2-1-2-1 تصنيفات Chandler
143	3-1-2-1 تصنيفات Miles et Snow
147	2- الاستراتيجية في المؤسسة العائلية

148	المطلب الثاني : المحيط
148	1-2 تعريف و مكونات المحيط
149	2-2 التصنيفات المختلفة للمحيط
149	1-2-2 تصنيف Robinson 1990
150	2-2-2 تصنيف Daft 1992
150	3-2-2 تصنيف Narayaman et Nath 1993
151	4-2-2 تصنيف Certo 1997
152	3- اهمية دراسة و تحليل المحيط
154	4- تحليل البيئة الداخلية و الخارجية
158	1-4 تحليل مكونات البيئة الخارجية
158	2-4 عناصر تحليل البيئة الخارجية
158	3-4 تحليل مكونات البيئة الداخلية
160	1-3-4 مفهوم البيئة الداخلية
160	2- 3-4 عناصر تحليل البيئة الداخلية
160	5- المحيط في المؤسسات العائلية
160	المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية و نمط القيادة
160	المطلب الاول : الثقافة التنظيمية
160	1-1 تعريف الثقافة
164	2-1 تقييم الثقافة التنظيمية
166	2-2 أنواع الثقافة
168	2- الثقافة التنظيمية في المؤسسات العائلية
170	المطلب الثاني : نمط القيادة
170	1-2 تعريف نمط القيادة
171	2-2 نظريات انماط القيادة
179	3-2 العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي
179	4-2 تصنيف انماط القيادة
180	1-4-2 تصنيف Yuki 1989
181	2-4-2 تصنيف House 1994

183	Bass et Avolio 2004 تصنيف 3-4-2
184	3- نمط القيادة في المؤسسة العائلية
185	خلاصة الفصل
186	الفصل الثالث : تحليل الاداء المالي للم ص وم العائلية و الغير عائلية الجزائرية
187	تمهيد
188	المبحث الاول : الدراسة الميدانية
188	المطلب الاول : الدراسات السابقة
193	المطلب الثاني : تحليل الاختلاف في الاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير عائلية
193	1-2: عينة الدراسة
194	2-2 متغيرات الدراسة
198	المطلب الثالث : تقدير الاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير عائلية
203	2-3 التفسير الاقتصادي و المالي
210	3-3 تفسير نتائج الدراسة
211	المبحث الثاني : المؤسسات العائلية احسن اداء مقارنة بالمؤسسات الغير عائلية
212	المطلب الاول : التعريف بالنسب المالية المعتمدة
214	المطلب الثاني : تحليل الاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير عائلية
218	2-2 تحليل و تفسير نتائج الدراسة
227	خلاصة الفصل
228	الفصل الرابع :النمذجة الهيكلية للاداء المالي للم ص وم العائلية و الغير عائلية
229	تمهيد
229	المبحث الاول : دراسة ميدانية للخصائص التنظيمية للمؤسسات العائلية و الغير عائلية
229	المطلب الاول : عينة و بيانات الدراسة
230	1-1 عينة الدراسة
230	2-1 بيانات الدراسة
231	المطلب الثاني : متغيرات الدراسة
233	المطلب الثالث : دراسة الخصائص التنظيمية للمؤسسات العائلية و الغير عائلية
233	1-3 الاهداف

234	2-3 نمط القيادة
238	3-3 اسلوب اتخاذ القرار
239	4-3 الهيكل التنظيمي
240	5-3 الاستراتيجية
242	6-3 المحيط
244	7-3 الثقافة التنظيمية
246	المبحث الثاني : النموذج البنائي المقترح
246	المطلب الاول : مؤشرات جودة نموذج المعادلات الهيكلية
250	المطلب الثاني : تطبيق النموذج المقترح للخصائص التنظيمية للمؤسسات العائلية
256	المطلب الثالث : تطبيق النموذج المقترح للخصائص التنظيمية للمؤسسات الغير عائلية
289	المبحث الثالث : النمذجة الهيكلية لتأثير الخصائص التنظيمية على الاداء المالي
289	المطلب الاول : النموذج البنائي للمؤسسات العائلية
294	المطلب الثاني : النموذج البنائي للمؤسسات الغير عائلية
305	خلاصة الفصل
306	الخاتمة
310	المراجع
326	الملاحق

قائمة الأشكال

20	الشكل رقم 01 : مثلث الاداء
45	الشكل رقم 02 : نموذج هرم الاداء
244	الشكل رقم 03 : النمذجة الهيكلية للاستراتيجية – الاداء المالي
248	الشكل رقم 04 : النمذجة الهيكلية للهيكل التنظيمي – الاداء المالي
251	الشكل رقم 05 : النمذجة الهيكلية لاسلوب اتخاذ القرار – الاداء المالي
254	الشكل رقم 06 : النمذجة الهيكلية لنمط القيادة – الاداء المالي
258	الشكا رقم 07 : النمذجة الهيكلية للمحيط الخارجي – الاداء المالي
261	الشكل رقم 08 : النمذجة الهيكلية للثقافة التنظيمية – الاداء المالي
264	الشكل رقم 09 : النمذجة الهيكلية للاستراتيجية – الاداء المالي
267	الشكل رقم 10 : النمذجة الهيكلية للاستراتيجية – الاداء المالي
270	الشكل رقم 11 : النمذجة الهيكلية لاسلوب اتخاذ القرار – الاداء المالي
273	الشكل رقم 12 : النمذجة الهيكلية لنمط القيادة – الاداء المالي
276	الشكل رقم 13 : النمذجة الهيكلية للمحيط الخارجي – الاداء المالي
280	الشكل رقم 14 : النمذجة الهيكلية للثقافة التنظيمية – الاداء المالي
285	الشكل رقم 15 : النمذجة الهيكلية لتاثير الخصائص التنظيمية على الاداء المال (المؤسسة العائلية)
290	الشكل رقم 16 : النمذجة الهيكلية لتاثير الخصائص التنظيمية على الاداء المالي (المؤسسة الغير عائلية)

قائمة الجداول

46	الجدول رقم 01 : مصفوفة المحددات و النتائج
48	الجدول رقم 02 : نموذج الكفاءة التنظيمية
49	الجدول رقم 03 : نموذج اصحاب المصالح
52	الجدول رقم 04 : المؤشرات الغير مالية لقياس الاداء
62	الجدول رقم 05 : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المشرع الجزائري
68	الجدول رقم 06 : مراحل تطور الشركات العائلية
84	الجدول رقم 07 : ملخص التعاريف المختلفة للمؤسسة العائلية
99	الجدول رقم 08 : المقاربات النظرية للمؤسسات العائلية
140	الجدول رقم 09 : خصائص استراتيجيات Milles and Snow
188	الجدول رقم 10 : توزيع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لناحية الشمال الغربي
189	الجدول رقم 11 : توزيع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لناحية الشمال الغربي
190	الجدول رقم 12 : النسب المعتمدة في التحليل المالي
192	الجدول رقم 13 : تصنيف المجموعات
196	الجدول رقم 14 : المتغيرات المميزة
	الجدول رقم 15 : احصائيات اسلوب التدرج
197	الجدول رقم 16 : المتغيرات المميزة
211	الجدول رقم 17 : احصائيات اسلوب التدرج
212	الجدول رقم 18 : نتائج الدراسة
	الجدول رقم 19 : عدد الإستبانات الموزعة لكل ولاية
	الجدول رقم 20 : متغيرات الدراسة الثانية
227	الجدول رقم 21 : اهداف المؤسسة العائلية و الغير عائلية
229	الجدول رقم 22 : ادارة الصراع بالنسبة للمؤسسات العائلية و غير عائلية
230	الجدول رقم 23 : شخصية المدير في المؤسسات العائلية و غير عائلية
231	الجدول رقم 24 : الحصول على المعلومة في المؤسسات العائلية و الغير عائلية
233	الجدول رقم 25 : اسلوب اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية و غير عائلية
233	الجدول رقم 26 : الهيكل التنظيمي للمؤسسات العائلية و غير عائلية
235	الجدول رقم 27 : الاستراتيجية في المؤسسات العائلية و غير عائلية

236	الجدول رقم 28 : سرعة تغير المحيط في المؤسسات العائلية و غير عائلية
237	الجدول رقم 29 : القيود المؤثرة على المؤسسات العائلية و غير عائلية
238	الجدول رقم 30 : القوانين و التشريعات المؤثرة على المؤسسات العائلية و غير عائلية
239	الجدول رقم 31 : الثقافة التنظيمية للمؤسسات العائلية و الغير عائلية
243	الجدول رقم 32 : مؤشرات جودة النموذج البنائي
246	الجدول رقم 33 : مؤشرات جودة نموذج الاستراتيجية – الاداء المالي
247	الجدول رقم 34 : تقديرات نموذج الاستراتيجية – الاداء المالي
249	الجدول رقم 35 : مؤشرات جودة نموذج الهيكل التنظيمي – الاداء المالي
250	الجدول رقم 36 : تقديرات نموذج الهيكل التنظيمي – الاداء المالي
252	الجدول رقم 37 : مؤشرات جودة نموذج اسلوب اتخاذ القرار – الاداء المالي
253	الجدول رقم 38 : تقديرات نموذج اسلوب اتخاذ القرار – الاداء المالي
255	الجدول رقم 39 : مؤشرات جودة نموذج نمط القيادة – الاداء المالي
256	الجدول رقم 40 : تقديرات نموذج نمط القيادة – الاداء المالي
259	الجدول رقم 41 : مؤشرات جودة نموذج المحيط الخارجي – الاداء المالي
260	الجدول رقم 42 : تقديرات نموذج المحيط الخارجي – الاداء المالي
262	الجدول رقم 43 : مؤشرات جودة نموذج الثقافة التنظيمية – الاداء المالي
263	الجدول رقم 44 : تقديرات نموذج الثقافة التنظيمية – الاداء المالي
265	الجدول رقم 45 : مؤشرات جودة نموذج الاستراتيجية – الاداء المالي
266	الجدول رقم 46 : تقديرات نموذج الاستراتيجية – الاداء المالي
268	الجدول رقم 47 : مؤشرات جودة نموذج الهيكل التنظيمي – الاداء المالي
269	الجدول رقم 48 : تقديرات نموذج الهيكل التنظيمي – الاداء المالي
271	الجدول رقم 49 : مؤشرات جودة نموذج اسلوب اتخاذ القرار – الاداء المالي
272	الجدول رقم 50 : تقديرات نموذج اسلوب اتخاذ القرار – الاداء المالي
274	الجدول رقم 51 : مؤشرات جودة نموذج نمط القيادة – الاداء المالي
275	الجدول رقم 52 : تقديرات نموذج نمط القيادة – الاداء المالي
277	الجدول رقم 53 : مؤشرات جودة نموذج المحيط الخارجي – الاداء المالي
278	الجدول رقم 54 : تقديرات نموذج المحيط الخارجي – الاداء المالي
281	الجدول رقم 55 : مؤشرات جودة نموذج الثقافة التنظيمية – الاداء المالي
282	الجدول رقم 56 : تقديرات نموذج الثقافة التنظيمية – الاداء المالي
287	الجدول رقم 57 : مؤشرات جودة نموذج البنائي المؤسسة العائلية
288	الجدول رقم 58 : تقديرات النموذج البنائي للمؤسسة العائلية
292	الجدول رقم 59 : مؤشرات جودة نموذج البنائي المؤسسة الغير عائلية
293	الجدول رقم 60 : تقديرات النموذج البنائي للمؤسسة غير عائلية

المقدمة

انشاء المؤسسات وتطويرها والمحافظة على استمراريتها يشكل قضية كبرى تعتبر المؤسسة الاقتصادية ركيزة الاقتصاد الوطني لما لعبته من ادوار قي تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع عبر مختلف المحطات التي شهدتها، لذلك كانت محل جملة من الإصلاحات ، سواء كانت المؤسسة كبيرة او متوسطة أو صغيرة ؛ حيث تعد هذه الأخيرة (م ص و م) جزء فقط من المجال العام للمقاولاتية (Torres 2007) ، كما وأثبتت عديد الدراسات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنها وفي مجملها مؤسسات مملوكة ومسيرة من طرف كبار العائلات (Scott 1986)¹ مما يجعل عددها في تزايد مستمر ويعطيها دورا هاما في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ؛ في صنع الثروة وتوفير الوظائف ؛ وبالرغم من أقدمية المؤسسات العائلية إلا أن هناك قلة في الدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع والتي ظهرت في الثمانينات وكانت من أصول انجليزية ؛ اذ يرى الباحثون ان هذا النوع من المؤسسات يتكون من تفاعل نظامين فرعيين هما المؤسسة والعائلة لكل منهما قواعده ، أهدافه ومصالحه الخاصة يربط بينهما شخص وحيد يلعب دورا رئيسيا في كل نظام فهورب العائلة والأب الروحي لجميع أفرادها يسعى لتحقيق الثروة مما يسمح له بتوفير الأمان المالي له لأسرته (Morris et al 2006)² ؛ ما ويهدف لتحقيق نمو مستمر قائم على امتلاك مؤسسة مهيكلية

¹ Scott , J : Capitalist Property and Financial Power , Hossocks , Harester , 1986 .

² Morris, P.W.G., L. Crawford, L. Hodgson, D. Shepherd, M.M. and Thomas, J (2006) "Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession – The case of project management." IJPM 24:710 – 721.

المقدمة

بشكل جيد وأكثر تطوراً قادرة على التكيف مع المحيط الخارجي Gundry et Welsch (2001)³.

إن المؤسسات العائلية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تهدف إلى تحسين أدائها ووضعيتها التنافسية وكذا ضمان استمراريتهما وبقائها ، الأمر الذي دفع أغلب الباحثين إلى تركيز بحوثهم وبشكل موسع في جانب التمويل والأداء كون هذه الأخيرة نتاج لعملية تفاعل دائم ومتواصل بين نظامين فرعيين هما : المؤسسة والعائلة لكل منهما قواعده ، أهدافه ومصالحه الخاصة ، كما وتقدم هذه المؤسسات عدة طرق للتمويل : التمويل الذاتي ، الاقتراض ، فتح رأسمالها الاجتماعي⁴ (M. Croquet ، O. Colot ، 2007) ، إذ خلصت غالبية هذه الدراسات إلى تحقيق هذا النوع من المؤسسات لأداء أفضل بالمقارنة مع نظيرتها الغير عائلية .

اشكالية الدراسة :

تعتبر المؤسسات الإقتصادية ذات طبيعة الملكية العائلية من أفضل وأقوى المؤسسات الإقتصادية على المستوى العالمي ، فإضافة على أنها الشكل السائد للمؤسسات الإقتصادية فإن أهميتها الإقتصادية ودورها الإجماعي الذين تتميز بهما ومقاومتها من جهة ومسايرتها من جهة ثانية لمختلف الأزمات والمعوقات ، يجعل منها

³ Gundry .LK, Welsch .HP : The Ambitious Entrepreneur : Growth Strategies of Women – Owned Enterprises, Journal of Business Venturing 16, 2001, 453-470

⁴ Colot .O, Croquet . M : L'endettement des moyennes entreprises familiales est – il différent de celui des moyennes entreprises non familiales ? le cas de la Belgique , Revue Management et Avenir , 2007 , n°11 , p 167-185.

المقدمة

صاحبة دور ريادي في الدفع بالحياة الاجتماعية بمختلف جوانبها للبلدان المتواجدة نحو الأمام.

وقد أدرك الأكاديميون والاقتصاديون وصانعو السياسات الحكومية أن المؤسسات الفردية والعائلية، أي الشكل الأقدم من المؤسسات الاقتصادية، هي المصدر الرئيسي لصنع الثروة وتوفير الوظائف في مختلف الأنظمة الاقتصادية العالمية؛ فمثلا في آسيا والشرق الأوسط والدول العربية، تسيطر الأسر على 95 % من المؤسسات، وفي الأنظمة الاقتصادية الناضجة، كما في فرنسا وألمانيا، تدير العائلات ما نسبته 80 % من المؤسسات، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فإن العائلات تتحكم بما نسبته 60% إلى 70% من المؤسسات الاقتصادية .

حيث أثبتت بعض الدراسات السابقة ان هذه المؤسسات، هي المؤسسات الأكثر ضمانا لإستمرار العمل وثباتا للاقتصاد، وهذا راجع إلى أهمية نجاح المؤسسة وإستمرارها من خلال ما هو سائد من قيم وروابط بين مختلف أفراد العائلة تدعو إلى الحفاظ و البقاء على المؤسسة وهذا ما دفعنا لطرح الاشكالية التالية : الى أي مدى يتأثر الاختلاف في الأداء المالي للمؤسسات العائلية والغير عائلية بخصائصهما التنظيمية ؟ و للإجابة على التساؤل تم صياغة فرضيتين رئيسيتين :

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى : هناك اختلاف في الاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير عائلية الجزائرية .

الفرضية الثانية : يوجد تأثير ايجابي للخصائص التنظيمية للمؤسسات العائلية و الغير عائلية على أداءهما .

اهداف الدراسة :

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي نسعى لتحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني :

❖ توضيح ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و ما مدى مساهمتها الإقتصادية و الإجتماعية.

❖ تقدير الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية الجزائرية

❖ إجراء مقارنة بين خصائص و مميزات الإدارة في المؤسسات العائلية و المؤسسات الغير العائلية الجزائرية باعتبار الدور الريادي الذي تلعبه المؤسسات العائلية في اقتصاديات الدول .

أهمية الدراسة :

أما أهمية الدراسة فيمكن أن تتضح من خلال تحديد تموقع الدراسة من الدراسات السابقة :

تعكس هذه الدراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خاصة العائلية منها ؛ حيث تم التعرف على الخصائص التنظيمية لهذه الأخيرة ونظيرتها الغير عائلية ؛ وكذلك درجة تأثير هذه الخصائص التنظيمية على أداء المؤسسات مما سمح لنا بوضع نموذج افتراضي عن الخصائص التنظيمية التي تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بتحقيق أداء جيد يضمن بقائها واستمرارها

جاءت الدراسة الحالية بناء لما طرحته الدراسات السابقة في حقل أداء المؤسسات العائلية والغير عائلية ؛ وما توصلت إليه من استنتاجات ؛ حيث ساهمت الدراسات السابقة في اعطاء خلفية و اطار مفاهيمي لتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية ؛ مما سهل لنا بناء منهجية الدراسة وبناء أداة قياس الأداء المالي للمؤسسات العائلية والغير عائلية .

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيمايلي:

تحاول هذه الدراسة ربط الخصائص التنظيمية للمؤسسات بأدائها المالي ؛ وهذا من خلال الاخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة على الأداء سواء داخلية تستطيع المؤسسة التحكم فيها أو خارجية غير خاضعة لها ؛ وهو ما لم نجده في الدراسات السابقة ؛ بالرغم من أن نجاح المؤسسات يكون في أغلب الاحيان من داخلها ؛ كما

المقدمة

اغلب الدراسات السابقة تركز في عملية المقارنة على المؤسسات العائلية لكن الدراسة الحالية تناولت بالدراسة الميدانية كلا النمطين العائلية والغير عائلية .

منهج الدراسة :

فيما يخص المنهج المستخدم فقد تم الإعتماد على مجموعة من المناهج فنجد المنهج الاستكشافي الذي تم من خلاله التركيز على خصائص الإدارة و القيادة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية والغيرعائلية الجزائرية ، كما تم استخدام المنهج الإحصائي و ذلك بالإعتماد على التحليل و الإستبيانات الإحصائية، و في الاخير تم الإستعانة بالمنهج المقارن الذي قمنا من خلاله بدراسة مقارنة للخصائص التنظيمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية الجزائرية .

لمعالجة اشكالتنا اعتمدنا على مجموعة من الأدوات و التي تتمثل في العناصر التالية:

- ❖ المسح المكتبي لمختلف الكتب، المقالات، المجلات و الجرائد الرسمية و الإنترنت.
- ❖ الإعتماد على بعض الدراسات السابقة.
- ❖ استعمال البرامج و الطرق الإحصائية (برنامج SPSS20 و برنامج AMOS 20) و طريقة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات و المعطيات.
- ❖ المقابلات الشخصية لتجميع البيانات و المعلومات.

صعوبات الدراسة :

كغيره من المواضيع فإن هذا العمل لا يخلو من الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام به والتي تتمثل في :

❖ قلة المراجع الخاصة بمميزات الإدارة العائلية و هذا ا راجع الى حداثة البحوث التي تهتم بهذا الجانب.

❖ صعوبة الوصول و الحصول على القوائم المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية خاصة و أن المعلومات المالية تعتبر من اسرار المؤسسة .

خطة الدراسة :

للإجابة عن اشكالتنا هذه قمنا بتقسيم بحثنا الى خمس فصول حيث تضمن الفصل الأول دراسة مفهوم الاداء المالي و نماذج قياسه ؛ اما الفصل الثاني فتطرقنا الى التعريف بالمؤسسات العائلية و اهم المقاربات النظرية المفسرة لها ؛ جاء الفصل الثالث كدراسة تفصيلية لأهم الخصائص التنظيمية للمؤسسات العائلية ؛ أما بالنسبة للفصل الرابع جاء لإجراء دراسة مقارنة للأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية الجزائرية ليأتي في الاخير الفصل الخامس الذي تناولنا فيه دراسة تطبيقية للخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية الجزائرية و كذا نمذجة هيكلية لتأثير هذه الخصائص على الأداء المالي لهذه المؤسسات

الفصل الأول

الاطاري النظري للأداء المالي للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة العائلية

تمهيد

المبحث الأول: الاداء المالي

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: المؤسسات العائلية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع العائلي الشكل السائد للمؤسسات الاقتصادية على مستوى العالم (Berle et Means 1932 . Porta et al 1999) ، الأمر الذي أعطاه أهمية اقتصادية كونها الأكثر ضمانا لاستمرار العمل وثباتا للاقتصاد ، وأهمية اجتماعية من خلال ما هو سائد فيها من قيم وروابط عائلية ، جذبت إليها أوساط البحث العلمية خاصة في فترة الثمانينات من خلال تركيز بحوثهم وبشكل موسع في جانب التمويل والأداء هذا الأخير الذي ارتبط ارتباطا وثيقا بعلم الإدارة ، إذ كان ولا يزال من المواضيع الجذابة التي تحظى بكثير من الاهتمام ، كون هذا المصطلح يعد عنصرا محوريا في حقول المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية بالنسبة لمختلف شركات الأعمال ؛ حيث استقطب المصطلح العديد من الدراسات والبحوث و التي هدفت الى تدقيق مفهومه ولم يتمكن الباحثون لحد الان من تقديم تعريف محدد ومتفق عليه لهذا المفهوم ؛ وخلصت غالبية الدراسات المقدمة حول أداء المؤسسات العائلية الى أن المؤسسات المملوكة والمسيرة من قبل عائلة واحدة تفوقها مقارنة بنظيرتها الغير العائلية فيما يتعلق بالمبيعات والأرباح ومعدلات النمو الأخرى ، حيث ارجعت غالبية الدراسات أن نجاح المؤسسات واستمرارها يعود بالدرجة الأولى الى مؤسسها (Romanilli , Waters et Mintzberg 1980) ، حيث أن المالك المسير يقدم عوائد مالية عالية تثير اهتمام المستثمرين وله قدرة أكبر على تحمل الخطر) . Corstjens . (Heyden 2006 . Peyer ؛ كما تلعب كفاءة المسير تأثيرها الايجابي على أداء مؤسسته

(Mintzberg 1974)؛ غير أنه ونتيجة للطبيعة المعقدة لهذا النمط من المؤسسات كونها تشابك لنظامين مختلفين لكل منهما مصالحه وأهدافه أصبح هذا النوع من المؤسسات عاجز عن المحافظة على البقاء والاستمرارية والانتقال الى الاجيال التالية (ض. ياسين 2012)¹ وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على الطبيعة المعقدة لهذا النوع من المؤسسات .

¹ضيف ياسين : اعادة انتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر ؛ دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات النمط العائلي بولاية تيسة ؛ ماجستير ؛ جامعة قاصدي مرباح ورقلة ؛ 2011 ؛ ص 22

المبحث الأول : الأداء المالي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي؛ حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي؛ وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركة المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز اسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال من بينهم (تايلور) في اعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها أي في إطار ما يعرف بدراسة الحركة والزمن²

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، ويتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلاً من الاعتماد على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كألية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء؛ تمثلت هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق

² الشيخ الداوي : تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث ، العدد 07 ، السنة 2009 – 2010 ص 221

كعلم وفن و ظهور الفكر الاستراتيجي في الادارة ، و الاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير (خصوصا استراتيجية التمايز) كل هذه التغيرات اثرت بشكل واضح في التسيير وطرق الادارة ؛ وكذا في شروط النجاح في السوق ؛ ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنمها الزبون من تعامله مع المؤسسة .

المطلب الاول : تعريف الاداء و المفاهيم المرتبطة به

1-1-تعريف الاداء

يعتبر مصطلح الأداء من الأكثر المفاهيم شيوعا و استعمالا من طرف الباحثين و المفكرين في حقل اقتصاد و تسيير المؤسسات ؛ إلا انه وبالرغم من ذلك فانه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم هذا المصطلح فذهب فريق الى اعتبار الاداء مصطلح متعدد الابعاد اذ يتضمن ابعاد تنظيمية و اجتماعية فضلا عن الاقتصادية في حين اعتمد اخرون على الجوانب الكمية لهذا المصطلح ؛ اذ اشتقت هذه الكلمة من اللغة اللاتينية performer و التي تعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل .

حسب A.Kherakhem : " يدل الاداء على تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ

مهمة , بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة " .³

³ A .Khemkhem : Le dynamique du contrôle de gestion , éd Bordas, Paris , 2 éd in :
الشيخ الداوي : مرجع سابق ؛ ص 217

ويعبر الأداء حسب D.Kaisergruber et J.Handrien 2000 : "عن الشرعية الاجتماعية لنشاط المؤسسة"⁴. وحسب هذين التعريفين فان اداء المؤسسة لم يعد يقتصر على تحقيق أهدافها الاقتصادية فقط بل يشمل دراسة وتحقيق الانشغالات المجتمعية و البيئية⁵.

بالنسبة 1999 P.Druker : فالأداء يعكس قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال"⁶

1993 Chevalier و اخرون يرون أن: "الانتاج الاجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال؛ العمل؛ المعرفة؛ أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل و بالتالي فان كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله"⁷. وهنا يربط الباحثون اداء المؤسسة بالموارد البشري و مدى قدرته على انجاز المهام الموكلة اليه و ان كان اداء المؤسسة لا يقتصر عليه و انما هو نتاج لتفاعل جميع أداءات الموارد الاخرى .

أما بالنسبة 1993 J.P Angelier : " فأداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية"⁸.

⁴ Danielle kaisergruber et José Landian , tout n'est pas économique , Edition l'aube , Paris , 2000, P 19.

⁵ Nathalie Crutzen , Didier Van Caillie : Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise , Humanisme et Entreprise , 2010 / 2 (n°297) , p 17 .

⁶ Peter Druker : L'avenir du management selon Druker ; village mondiale , Paris ; 1999 , P 73.

⁷ Chevalier et autres : Gestion des ressources humaines , éd Deback université de Québec , 1993 in :

عبد المليك مزهودة : الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم ؛ مجلة العلوم الانسانية ؛ جامعة محمد خيضر بسكرة ؛ العدد الاول ص 86

⁸ J.P Angelier : Economie indutrielle , éd , OPU, Alger , 1993 in :

عبد المليك مزهودة : مرجع سابق ص 87

و الأداء هو: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق و مجموع القيم المستهلكة , و هي تكاليف مختلف الأنشطة , فبعض الوحدات تعتبر مستهلكة للموارد و تساهم سلبيا في الاداء الكلي عن طريق تكاليفها , والأخرى تعتبر مراكز ربح , وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد و مصدر عوائد و تسهم بهامش في الاداء الكلي للمؤسسة"⁹

(Ph . Lorrino 1996) .

و حدد نايف سنة 2007 مفهوم الأداء من خلال منظورين هما :

❖ يهتم الأول بالجوانب الاقتصادية مركزا على عوامل السوق الخارجية مثل :
الموقف التنافسي للشركة .

❖ والثاني يهتم بالجوانب التنظيمية المبنية على الاساليب الاجتماعية و السلوكية و مدى ملائمتها للبيئة التنظيمية¹⁰ .

حسب Jean Yves Saulquin 2000 : "الأداء مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من اعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على اثار المؤسسة على البيئة الخارجية"¹¹ , حيث يحكم الباحث من خلال هذا التعريف على أن الأداء الجيد أو السيء من خلال مجموعة من المعايير المحددة مسبقا و ليس على اساس اهداف المؤسسة .

⁹ Ph. Lorrino :Comptes et récits de la performance , Editions d'organisation . Paris . 1996 . P 47 – 48 .

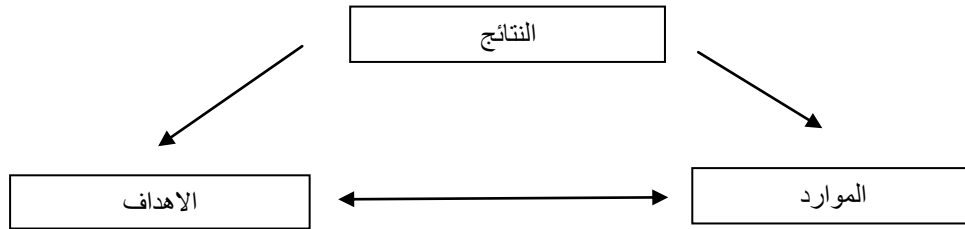
¹⁰ زينة مصطفى محمود حمد : اثر تكامل سلسلة التوريد على الاداء التنظيمي و دور الاضطراب البيئي (دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الاردن) , رسالة ماجستير , جامعة الشرق الاوسط , 2013

¹¹ Jean Yves Saulquin : «Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio – sanitaires . Revue de Gestion des ressource Humaines n° 36 ;édition Eska . Paris . Juin 2000 . P20

أما وفقا Agarwal et al 2003 : "فان الأداء يمثل منظور متعدد الأبعاد يتضمن ما عرفه بالمؤشرات الحكمية مثل : خدمة الزبائن وولائهم , ومؤشرات هدفية مثل : العائد على الاستثمار، و لوحظ بعد دراسات و ابحاث كثيرة ان مؤشرات الاداء الهدفية تعمل على ربط مؤشرات الاداء الحكمية بالربحية" ¹² .

وحسب When and Hunger 2008 :الأداء هو "النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة" ¹³ ، فبالنسبة للباحثان هو جملة المخرجات المباشرة او الغير المباشرة التي تحققها المؤسسة والتي تظهر في شكل عوامل خارجية . ¹⁴

وبالنسبة ل Bartol 1997 : يمكن تعريف الأداء من خلال العلاقة بين عناصر: النتائج – الموارد – الاهداف ويمكن تلخيصها في الشكل التالي : ¹⁵



الشكل رقم (01) : مثلث الاداء

و"الأداء في علوم التسيير هو إنجاز أو تحقيق الأهداف التنظيمية. Marcon et al. ¹⁶ (2003) . و حسب نفس الباحث الأداء يشمل الخصائص التالية:

¹² Agarwal . S ; Erramilli .MK and Chekitan SD : Market orientation and performance in service firm role of innovation ; Journal of services marketing ; Vol 17 ; n° 01 ; 2003 ; P 68 .

¹³ When Thomas and Hunger , David : Strategic Management and business Policy , 11 th editions , Peasson Prentice Hall , Upper Saddle River , USA, 2008 .

¹⁴ Sybille Mertens et Michel Marée : La performance de l'entreprise sociale : définitions et limites d'une evaluation monétaire , Revue Internationale P .M.E , volume 25 , n° 3-4 ,2012 , p 104 .

¹⁵ Bartoli Annie ; Le Management dans l'organisation publique , Paris , édition Dunod , 1997 , P78.

¹⁶ Macron . E , Sénéchal . O, Burlat . P : Concepts pour la performance des systèmes de production,2003, cité par :

❖ يعتمد على مرجع و هو الهدف المراد تحقيقه.

❖ الأداء ذو طبيعة متعددة الأبعاد إذ كانت هناك مجموعة من الأهداف .

❖ الأداء يحوي مجموعة فرعية من الأفعال Action .

❖ الأداء هو الأثر و نتيجة الفعل .

ويمكن تفسير الأداء من المنظور النظامي على انه نتيجة مجردة بدون قيمة إذا فصلت عن وسائلها أو إذا لم ينظر إليها مقارنة بوسائلها؛ أي لا يمكن أخذ النتيجة ، إلا كجزء متصل من النظام ككل هذا النظام له هدف و عملية تحويلية (أنشطة) و كذا يستفيد من عملية التغذية العكسية؛ فالأداء هو مجموعة من المراحل المنطقية المتكونة من : الفعل و النية من أجل تحقيق نتيجة واقعية ممكنة (هدف محدد

مسبقا). 17.

ما يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة :

أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية يغطي مفهومه الأطر النظرية التالية :

❖ الاستغلال الأمثل للموارد : حيث يشير الى قدرة المؤسسة في استغلالها لمواردها و

توجيهها نحو الاهداف المرغوبة .

❖ يركز الأداء على توجه ايجابي يفرض منذ البداية قدرة المؤسسة على تحقيق

مستوى عال لأدائها .

نصر الدين بوريش : تحسين مؤشرات اداء نظام الانتاج لاقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط , دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – بسكرة ؛ اطروحة دكتوراه (علوم تسيير) ؛ جامعة محمد خيضر (بسكرة)؛ 2013 ؛ ص 70 .
17 بوريش نصر الدين : مرجع سبق ذكره, ص 70 .

❖ البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع عناصر بيئتها .

1-2-1-تعريف الاداء المالي و اسباب تباين مفهومه

1-2-1-1تعريف الاداء المالي :

تبحث الوظيفة المالية عن أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفعالية و بأعلى كفاءة في المؤسسة حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الأهداف المالية المرجوة في الأجل الطويل من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل علمية وعملية في بناء المؤشرات .

فيرى ماكينزي 2002 أن الأداء هو : " اختيار التمويل , وتحليل كل رافعة خلق القيمة ومعدل النمو"¹⁸ .

ويرى البعض الآخر أن الأداء المالي هو: " تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة قدرتها على انشاء القيمة من خلال الاعتماد على الميزانيات جدول حسابات النتائج وعلى هذا الاساس فان تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح"¹⁹ .

الأداء المالي حسب "SERGE EVRAERT 1992" : يعني فحص المحاور التالية :

❖ العوامل المؤثرة في المردودية المالية ؛

¹⁸ Mc Kinsey ; company Tom Cope Land , Tim Koller , Jack Murrain : La stratégie de la valeur : l'évaluation d'entreprise en pratique , édition organisation , 2002 , P 69 .

¹⁹ Arnand Thanvron . Evaluation des entreprises technique de gestion , Paris , Economica , 2005 , P23 .

- ❖ أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة ؛
- ❖ مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية و تحقيق فوائض من الأرباح ؛

❖ مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.²⁰

2-2-1 أسباب تباين مفاهيم الاداء المالي

يعود السبب في تباين وتحديد مفهوم الاداء المالي الى اسباب رئيسية منها :

✚ اختلاف رؤى الباحثين حول تحديد مفهوم الوظيفة المالية :

اسندت بعض التعاريف للوظيفة المالية الى القرارات المالية المتخذة ؛
الاستراتيجيات ؛ الخطط ؛ الاهداف ؛ السياسات المالية وايضا مواجهة المصاعب و
العقبات المالية الى غير ذلك ؛ ولكن في الواقع ان هذه المفاهيم لا تستطيع تحديد و
توضيح و الكشف عن طبيعة الوظيفة المالية , ويرجع هذا الغموض الى عدم الشمول
من جهة وعدم التوحيد من جهة اخرى ؛ اذ يوجد تباين وجهات نظر المهتمين فهناك "
الجماعة النقدية" والتي نسبت الوظيفة المالية الى كل عملية تأخذ الشكل النقدي
؛ أما من وجهة النظر التشغيلية والتي يمكن تحديدها من خلال طرح التساؤل التالي :
هل تنشأ الوظيفة المالية لمواجهة و تجاوز المصاعب المالية كدعم التوازن المالي ؛ الحد
الادنى للربحية ، أو اليسير المالي أم أنها تتعلق بكافة التصرفات الخاصة بكيفية
الحصول على الأموال و حسن استخدامها .

²⁰ SERGE EVRAERT : Analyse et diagnostic financier , Méthodes et cas eyrolles ,1992, p 287 .

تطور النظرية المالية الكلاسيكية الى نظرية مالية معاصرة :

اعتبرت النظرية المالية الكلاسيكية بان الوظيفة المالية الكلاسيكية في المؤسسة دون المزود بالأموال وتسييرها حيث ووفقا للمنظور الكلاسيكي تهدف المؤسسة الى مضاعفة الربح في ظل مستقبل مؤكد الحدوث ؛ لكن سرعان ما انهار هذا المفهوم في ظروف اتسمت بالتعقيدات و ظروف عدم التأكد و التظليل المعلوماتي ؛ فضلا عن التحديات التي تواجهها المؤسسات ,كازدياد التدخل الحكومي بشكله المباشر و غير المباشر ؛ التقدم التكنولوجي ؛ دور النقابات و اتحادات العمال ؛ حدة المنافسة ؛ شروط سوق المال و المؤسسات المصرفية ؛ ندرة الاموال الى جانب تكلفتها .

لم يدم مسعى النظرية المالية الكلاسيكية طويلا حتى انهارت في ظل الظروف غير المؤكدة الى جانب انفصال الملكية عن الادارة اذ برز هدف مالي تقليدي مدعم من طرف الملاك و هو تعظيم القيمة السوقية لسعر السهم بالرغم ان نجاح المالي هو للمؤسسة برمتها وليس للمساهم بمفرده ؛ لكنه احيانا هو الحكم في تحديد القوة المالية للمؤسسة و هناك كان ظهور النظرية المالية شبه تقليدية الهادفة الى تعظيم قيمة المؤسسة في البورصة ؛ و الذي بدوره ادى الى الاهتمام بتعظيم التدفق النقدي المنتظر للاستثمار بالبحث عن اقل تكلفة التمويل و من هنا كان ميلاد نظرية تكلفة الاموال .

وخلال الفترة الممتدة 1950 الى 1960 بزغت النظرية المالية الحديثة (المعاصرة ؛رغم تباين الأهداف و تعدد أبعاد التطبيق إلا أن في فحواها واقع اقتصادي ساهم

بشكل واضح في نشوء علم التنظيمات . وفقا لرؤية Canso تعد النظرية المالية المعاصرة نموذجا خارجيا للمؤسسة خاضعا لقوانين سوق الأصول وذلك بالفصل بين رأس المال الاقتصادي ورأس المال المالي .

تطورات المؤشرات المحاسبية الى مؤشرات مالية واقتصادية :

عرفت المؤشرات تطورات من حيث الشكل والنوع الى غاية سنة 1985 حيث اتسمت نوعية المؤشرات بالطابع المحاسبي والمالي فهي ذات صلة مباشرة بقياس العوائد والارباح ؛ غير أن هذه المؤشرات لا تعطي صورة واضحة حول امكانات المؤسسة ومدى قدرتها في تحقيق نتائج عوائد بقدر يفوق قيمتها المحاسبية ؛ فضلا عن عدم نفعية هذه المؤشرات في فترات التضخم والوهم النقدي ؛ غير أنه في فترة التسعينات تفتنت النظرية المالية للمؤشرات ذات صلة بالمرء ودية سواء تعلق الأمر بالأموال الخاصة أو بالأصول الاقتصادية أو بتدفقات عوائد الاستثمار.

الى جانب المؤشرات الاقتصادية تداركت النظرية المالية اهمية المؤشرات السوقية (البورصية) نظرا لما تكتسبه هذه المؤشرات من قوة وتفسير للبيئة الاقتصادية والضوابط السوقية التي تحكم المؤسسة الأمر الذي يفسر أن المؤشرات الاقتصادية أخذت بعين الاعتبار الضوابط والوسائط الخارجية التي تواجهها المؤسسة في محيطها الخارجي وذات تأثير فعال على مركزها الداخلي²¹.

²¹ دادن عبد الغني : قراءة في الاداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية ؛ مجلة الباحث ، عدد 04 ؛ سنة 2006 ؛ ص 42 - 43 .

3-2-1: المفاهيم المرتبطة بمصطلح الاداء

يشير الأداء الى درجة تحقيق و اتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها ؛
ويعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ويمكن التعبير
عن ذلك من خلال اعتبار أن :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

ويقصد *بالقدرة* أن يستطيع الفرد أو المؤسسة أداء العمل الموكل اليه ؛ فعندما يقوم
المشرف بإعطاء الأوامر ويحسن توجيه المرؤوسين وارشادهم ويحصل على طاعتهم و
تعاونهم فنقول أنه قادر على أداء وظيفته الاشرافية ؛ ومن هنا يمكن القول أن القدرة
هي حصيلة التفاعل بين متغيرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة .

الرغبة : تتعلق بدوافع الفرد وتكون من عنصرين متداخلين هما : الاتجاهات

والمواقف²² .

الكفاءة : ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة

الاقتصادية الأساسية ، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة

للمجتمع ، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة والمتكررة . وحسب Pareto

²² بلخير أسيا : ادارة الحكمانية و دورها في تحسين الأداء التنموي بين النظرية و التطبيق 2000 – 2007 ، مذكرة ماجستير في العلوم

السياسية و العلاقات الدولية ؛ جامعة بن يوسف بن خدة ؛ جامعة الجزائر 2009 ؛ ص 105 .

فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة²³.

وتعني أيضا " فعل الأشياء على نحو صحيح " ، فهي تشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي الى تحقيق الأهداف وتقاس بالنظر لعلاقة مدخلات النظام بمخرجاته ، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا على زيادة الكفاءة ، وكذا زيادة الانتاج مع بقاء التكاليف على حالها.²⁴

ويوضح كل من *Mathe et Malo 2000* : " أن الكفاءة تتمثل في العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات "²⁵.

الفعالية: لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى ، فالفعالية تعني انجاز المهمة المناسبة او القيام بالعمل المطلوب وتقييم بالنسبة الى اهداف المؤسسة ، أي الى أي حد يتم تحقيق النتائج المرغوبة وبمعنى اخر فان تقييم الفعالية يتم بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة و الهدف المحدد مسبقا فالفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الامر بمخرجات المؤسسة و مقارنتها مع الاهداف .

²³ شوقي بورقية : التمييز بين الكفاءة و الفعالية و الفاعلية و الأداء ؛ جامعة فرحات عباس سطيف (الجزائر) ؛ مجلة الكترونية ؛ ص 02

²⁴ بلخير أسيا ؛ مرجع سابق؛ ص 106 .

²⁵ MALO J-L. et MATHE J-C : L'essentiel du contrôle de gestion, Edition d'Organisation, 2 ème édition, Paris, 2000, p. 106.

ويشير James price 1968: إلى أن الفعالية يقصد بها عامة "درجة تحقيق الأهداف".²⁶ و في الواقع أن الكفاءة و الفعالية وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات كما يعكس التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا على أنه: "العلاقة بين النتيجة و المجهود".²⁷

الانتاجية : وتعني كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات ، و تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الانتاج المختلفة²⁸ .

المطلب الثاني: أنواع الأداء و العوامل المؤثرة فيه

1-2 : انواع الاداء

التصنيف حسب معيار الشمولية : ويقسم هذا المعيار يقسم أداء المؤسسة الى قسمين :

○ **الأداء الكلي :** يعتبر المؤسسة وحدة واحدة يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، فهذا النوع من الأداء يسمح بالحكم على قوة المؤسسة من ضعفها في استغلال و مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية و كيفية و مدى بلوغها لأهدافها الشاملة : كالاتمرارية ، الشمولية ، الأرباح ، النمو .

²⁶ James L price; Organizational Effectiveness, an inventory of propositions, Richard d Irwin, Inc, Homewood, Illinois, 1968, p3.

²⁷ عيد المليك مزهودة : مرجع سابق , ص 87 .

²⁸ بلخير اسيا : مرجع سابق , ص 106 .

○ الأداء الجزئي: ويتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية أي يعكس أداء كل وظيفة داخل المؤسسة :

أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: (حصة السوق، إرضاء العملاء من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...)، وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتوجات عالية الجودة وتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

أداء وظيفة الموارد البشرية: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. وهذا الأداء يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

أداء وظيفة التمويل: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

أداء وظيفة البحث و التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية :

❖ توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد .

❖ التنوع في المنتجات .

❖ درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

أداء وظيفة العلاقات العامة: فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة . فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجال التسديد والاستمرار في التعامل معها . في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد طويلة ومنتجات في الأجال المناسبة وبالجودة العالية²⁹ .

أما التصنيف حسب معيار الزمن :

الأداء على المدى القصير: ويتعلق الأمر بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، والذي يقسم أهداف المؤسسة الى اقتصادية، اجتماعية، سياسية

²⁹ محمد زرقون – الحاجة عرابية : اثر المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية , المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية , العدد الاول , ديسمبر 2014 , ص 125 – 126 .

تقنية ، فبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا فالمؤسسة الناجحة هي التي تجيد أو تعرف كيفية الوصول الى تحقيق أكبر مستوى من الأداء بالتزامن مع كل أهدافها .

الأداء على المدى المتوسط : ويتعلق الأمر بمدى قدرة المؤسسة على التكيف والنمو .

الأداء على المدى الطويل : يعكس مفهوم القدرة على الاستمرارية والبقاء .

التصنيف حسب معيار البيئة :

أداء البيئة الداخلية للمؤسسة : ويرتبط بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة من أداء رأس المال البشري ، الأداء المالي ، الأداء التقني ؛ أي أن الأداء الداخلي يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه و المتمثل في مختلف الوظائف و العمليات الادارية .

أداء البيئة الخارجية للمؤسسة : ويقصد به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة على الأداء الداخلي للمؤسسة والتي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير متوقعة : كالتغيرات في القوانين والسياسات³⁰ .

2-2: العوامل المؤثرة على الأداء

يعتبر الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة والفعالية دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا او ايجابيا ، حيث سعى العديد من الباحثين الى تحديدها وحصرها حيث أورد Donaldson القائمة التالية :³¹

³⁰ مزهودة عبد الملوك: مرجع سبق ذكره ؛ ص 88 .

- الهيكلية
- العملية الانتاجية في حد ذاتها
- الاستراتيجية
- المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة
- القيادة
- الثقافة
- الخيارات التقنية
- اسلوب الادارة

أما Peters et Waterman فيلخصان العوامل المؤثرة على الاداء فيما يلي :

الجاهزية للعمل ؛ الاستماع للزبون ؛ الاستقلالية وروح المبادرة ؛ الانتاجية بتحفيز العامل ؛ قانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة و القيم المشتركة) ؛ التوفيق بين المردودية و المعرفة .³²

و أورد في نفس السياق Kruger ما أسماه بالأجزاء الستة للأداء و التي تتمثل في الأشخاص الذين لهم تأثير على سياسة المؤسسة :

- الثقافة (نظام القيم ، الرموز .. ،.....)

³¹.Chaabouni . J : Le concept de la performance dans les théories du management , 1992 , cité par :

مزهودة عبد الملوك : مرجع سابق ؛ ص 90 .

³² Kennedy. C : Toutes les réponses aux grandes questions du management , éd Maxima , Paris , 1996 , cité par :

السعيد بريش ؛ نعيمة يحيوي : أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعابيتها (دراسة حالة ملينة الأوراس) ؛ مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ؛ العدد 01 / 2011 – 2012 ص 30 .

- الاستراتيجية
- الأنظمة ونظام المكافآت
- التخطيط
- الإدارة
- الرفاهية
- الاعلام والمحاسبة
- طاقات الانجاز الكامنة والعملية الانتاجية

حيث يرى الباحث ان أداء المؤسسة يتبع هذه الاجزاء ومدى تكيفها مع

المحيط³³ ، ومن هنا قسمت العوامل المؤثرة في الأداء حسب امكانية التحكم فيها الى :

2-2-1 عوامل غير خاضعة لـتحكم المؤسسة :

هذا النوع من العوامل يمثل محيط المؤسسة والذي يعبر عنه³⁴ Mintezberg . H

: " بأنه كل ما يوجد خارج المؤسسة " و باعتبارها خارج نطاق المؤسسة فهي ذات

طبيعة متغيرة مما يصعب عملية التحكم فيها فهي تمثل الفرص التي يجب على اي

مؤسسة استغلالها والتهديدات التي عليها تجنبها وما جعل الكثير من الباحثين يتناول

هذا المتغير بالدراسة في طريقة تأثيره على قياس الأداء ، كالدراسة المقدمة من طرف

³³ مزهودة عبد الملوك : مرجع سابق ؛ ص 90 .

³⁴ Mintezberg . H : Structure et dynamique des organisations , éd , Les éditions d'organisations , Paris , 1992
cité par :

مزهودة عبد الملوك: مرجع سابق ؛ ص 91 .

1977 Hayes والتي خلصت الى أنه كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وأقل تعقيدا كان اعتماد المؤسسة على المؤشرات المالية³⁵ .

وبالرغم من أن هذه العوامل لا تخضع لتحكم وسيطرة المؤسسة يمكن تقسيمها حسب طبيعتها الى :

○ عوامل اقتصادية عامة مثل : سياسات التجارة الخارجية – أسعار الفائدة – معدلات النمو الاقتصادي .

○ قطاعية مثل : درجة المنافسة – هيكل السوق – وفرة المواد الأولية؛ وتؤثر هذه الأخيرة بشكل مباشر على أداء المؤسسة .

○ العوامل الاجتماعية والثقافية : هذه العوامل لا تقل أهمية عن العوامل الاقتصادية ؛ غير أن هذه العوامل يصعب ضبطها مما يجعلها عائقا امام المؤسسة ؛ حيث تتعلق العوامل الاجتماعية بمواقف ؛ رغبات ؛ قناعات و عادات الأفراد الذين يكونون مجتمعا ما .³⁶

اما الثقافية فتتعلق بالقيم الاخلاقية و التيارات الفكرية للمجتمع³⁷ .

○ العوامل السياسية والقانونية : كعوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة : السياسة الخارجية ؛ انتشار الأحزاب السياسية؛ الأحكام و القرارات القانونية ؛

³⁵ Hayes Dc : The Contingency théory of managérial accounting , American Accounting Review , B .C , January 1977, PP 22-39 .

³⁶ Koontz et O'Donnel : Management : principes et méthodes de gestion , édition Mc Grand Hill , Québec , 1980, P41

³⁷ Bressy . G : Economie d'entreprise , édition Paris , 1990, P 17,cité par :

مزهودة عبد الملوك : مرجع سابق ؛ ص 92 .

وتعد هذه العوامل بدورها عنصرا هاما غير ان تغيراتها السريعة و المفاجئة قد تؤثر في بعض الأحيان سلبا على اداء المؤسسات ؛ مما جعل بعض الدول و أصحاب المصالح تتدخل لتكييف التغيرات وفقا لمصالحها .

- العوامل التكنولوجية: تؤثر العوامل التكنولوجية بدورها في مستويات الأداء ؛ فالتكنولوجية المستخدمة في المؤسسة تعكس كيفية معالجة المعلومات مما قد يخفض او يرفع من حجم التكاليف وهو ما قد ينعكس على نوعية المنتوجات داخل المؤسسة ؛ اضافة الى ذلك تسمح بتشجيع بحوث التطوير مما ينعكس على كافة أنشطة المؤسسة .

2-2-2 عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة :

تنتج هذه العوامل عن تفاعل العناصر الداخلية للمؤسسة مما يجعلها تحت سيطرة مسيرها ؛ مما يجعل هذا الأخير قادرا على احداث تغيرات تخفف او تلغي الآثار السلبية لهذه العوامل ؛ إلا ان هذه الأخيرة تختلف في درجة التحكم فيها ويمكن تقسيمها الى قسمين :

- العوامل التقنية: وتتعلق بكل ما هو تقني في المؤسسة كالتكنولوجية المستخدمة ؛ التجهيزات والمعدات ؛ المواد المستخدمة في عملية الانتاج .
- العوامل البشرية: وتتعلق بما يؤثر على المورد البشري داخل المؤسسة كالتركيبة البشرية مستوى التأهيل ؛ نظام المكافآت والحوافز.

- ثقافة المؤسسة: أثبتت العديد من الدراسات أنها من العوامل التي لها تأثير على الأداء؛ غير أن صعوبة التحكم في هذا العامل يجعلها محل الدراسة .
- حجم المؤسسة: أشار كل من James et Hoque 2000 من خلال مجموعة من الدراسات الى أن ازدياد حجم المؤسسة يرافقه او ينتج عنه صعوبات متزايدة في الاتصال والرقابة داخل المؤسسة نتيجة تعقد الهيكل التنظيمي³⁸ .

المطلب الثالث : تقييم الاداء و نماذج قياسه

ان الأداء حسب الباحثين مفهوم مجرد اجتماعيا مكون في أذهان باحثي منظري التنظيمات؛ مما جعل اسقاطه على واقع المؤسسات و تحويله الى مفهوم ملموس أسمرا صعبا خاصة اذا تعلق الامر بقياسه أو تكميمه ؛ كون هذه العملية تطرح اشكالية المفاضلة بين التقييم النقدي و العيني لأن الاعتماد على الأول وحده لا يسمح بالتعبير عن تغيرات الأداء خاصة الظواهر النوعية أو غير النوعية أو غير القابلة للتقييم النقدي ؛ أما الاعتماد على الثاني فيطرح اشكالية عدم تجانس المدخلات و المخرجات فيما بينها مما يجعل الجمع بينهما ككميات عينية أمرا غير منطقي و غير ممكن ؛ حيث يؤكد Lorrino . Ph أن المعلومة الغير نقدية تستخدم لتسيير العمليات الجارية بينما تستخدم المعلومة النقدية للتسيير الاستراتيجي , ومنه فاستخدام المعلومات العينية يغلب عليها الأجل القصير وتكون الحاجة اليها أكثر في المستويات الدنيا من الهيكل؛ أما المعلومة النقدية فيغلب عليها الأجل الطويل و يكثر استخدامها

³⁸ Hoque . Z et James . W : Linking Balanced Score card Measures to size and Market Factors : impact on Organizational performance , Journal of Management Accounting Review , vol 12 , 2000 , P 17.

في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي ومن هنا يمكن القول أن عملية تقييم أداء أي مؤسسة تتعلق بمقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ومن ثم إصدار الحكم ؛ أما الرقابة فإلى جانب عملية تقييم الأداء تقوم بدراسة الانحرافات من خلال تحديد أسبابها ؛ ووضع التدابير الصحيحة الواجب اتخاذها .

1-3 : تطور عملية تقييم الاداء

مرت عملية قياس الأداء بعدة مراحل من التطور، إبتداءا تقريبا من الأربعينات إلى غاية عصرنا الحالي، فنجد الاقتصاد العالمي ما بين سنوات الأربعينات 1940 و الخمسينات 1950 عرف ردة فعل صناعية عنيفة جدا من طرف الصناعة اليابانية أو بالأحرى من قبل الجماعات العالمية والمؤسسات اليابانية على تنافسية المنتجات الغربية و هذا على الرغم من الظروف الاقتصادية المتدهورة التي عرفها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية. (Burkett and Hart-Landsberg 2003)³⁹ .

ردة فعل اليابان تمثلت في مجموعة من الوسائل ، التقنيات و الفلسفات التي اعتمدها الجماعات العمالية كعقيدة و كتغير إستراتيجي جذري دعمته الثقافة الوطنية السائدة آنذاك لتحسين الأداء الصناعي تحت ضغط الحالة المزرية التي آلت إليها اليابان بعيد الحرب العالمية الثانية. هذه الفلسفات و الوسائل تمثلت في : فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، نظام الإنتاج في الوقت المحدد ، نظام الإنتاج الرشيد ، بالإضافة إلى اعتماد مقارنة التكامل العمودي التي عرفت بالمصطلح الياباني "Keiretsu" ، مجموع هذه

³⁹ Burkett.P and Hartt . Landsberg. M : Progressive capitalism ,crisis and class, Capital and Class , Vol 79 ;2003, in

بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 71 .

الفلسفات مكن اليابان من الحصول على موقع تنافسي عالمي قوي جدا ، كما ساهم بشكل فاعل في رفع مستويات أداء الصناعة اليابانية (Imai 1986 ; Hofstede1991 ;
 (Thurrow 1992)^{41 40} .

في هذه الحقبة كان المعسكر الغربي خاصة الولايات المتحدة يعتمد فكرا تقليديا في قياس الأداء، إذ إعتد أساسا على المؤشرات المالية مثل الربح (Profit) و العائد على الاستثمار (Retrurn On Investisment) ، بالإضافة إلى اعتماد مبدأ تخفيض تكاليف الأتمتة أو الآلية (Low-cost automation)، كما بدأت تظهر العناية بقياس الإنتاجية لكن ليس بشكل مركز ، استمرت هذه الحقبة إلى غاية الثمانينات (Ghalayini and Noble 1996) .
 أثناء فترة الثمانينات انتقل التركيز في قياس الأداء إلى تعميم قياس الإنتاجية على المنظمة الصناعية كمؤشر جديد لقياس الأداء (Barlev and Cullen 1986)⁴² .

مع نهاية الثمانينات بدأ الفكر التقليدي في قياس الأداء يأخذ منحى آخر ، حيث ظهر مؤشر جديد عرف بمؤشر التكلفة على أساس النشاط (Activity- based " ABC " (Askarany and Gosselin 2006 ; Yazdifar 2012) (Costing) حيث ارفقت هذه الحقبة إجراءات جديدة لتحسين الأداء الصناعي شملت فلسفة إدارة الجودة الشاملة و ISO " 9000 بالإضافة إلى عدة مناهج اعتمدها الفكر الغربي لتحسين أدائه الصناعي معتمدا في

⁴⁰ Hofstede .G : Cultures and Organizations : Software of the mind , McGrand-Hill, Berkshire,1991, in

بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 72 .

⁴¹ Thurrow . L : Head to Head : The Coming Economic Battle Among Japan, Europe and America , Morrow , New york,1992, in

بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 72 .

⁴² Barlev . B , Cullen . JL : Total Factor Productivity and Cost variances : Survey and Analysis , Journal Accounting literature , Vol 05,1986, in

بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 72 .

ذلك على برمجيات إعلام آلي عالية الدقة كال " CAM " Computer-Aided Manufacturing و نظام ال " MRP " ، و هي فلسفات عموما تقوم على مبدأ الفردية في بدايات التسعينات ، إلى غاية حوالي 1995، بدى جليا للمعسكر الغربي و للولايات المتحدة أن سر مقارنة بالفلسفة اليابانية في تحسين الأداء .⁴³ (Daboub et al. 1989) في هذه المرحلة كذلك خسرت العديد من المؤسسات الصناعية عبر العالم حصصا كبيرة في السوق العالمية أمام منافسين تمكنوا من تقديم منتجات ذات جودة أعلى بتكاليف أقل و بتنوع أكثر (Ghalayini)⁴⁴ .and Noble 1996

في بدايات التسعينات إلى غاية حوالي 1995، بدى جليا للمعسكر الغربي و للولايات المتحدة أن سرنجاح الأداء الصناعي الياباني يكمن في أمرين أساسيين هما : الكفاءة و الفعالية على المستوى العملياتي للمنظمات الصناعية اليابانية ، وهذا ما أثبتته المنتج الياباني أمام نظيره الغربي ، حيث كان الفرق واضحا للمستهلكين أن المنتج الياباني يحظى بأقل العيوب مقارنة بالمنتج الغربي (Nudurupati et al. 2011)⁴⁵ ، هنا بدأ المذهب الياباني في قياس و تحسين الأداء يلقي رواجاً و استحساناً عالميين من طرف كل من الباحثين و الممارسين ، حيث بدأت عمليات قياس و تحسين الأداء تأخذ مقاربات أكثر تعددا و تكاملا ؛ أي أصبحت متعددة الأبعاد و هذا خاصة مع ظهور البحث المشهور بال

⁴³ Daboub . JJ , Trevino . J , Liao . HH and Vang . J : Computer aided design of unit lad , Computers and Industrial Engineering,1989, in

بوريش نصر الدين : مرجع سبق ذكره ؛ ص 72 .

⁴⁴ Ghalayini . AM, Noble.JS : The Changing basis of performance measurement , International Journal of Operations and Production Management , Vol 16 ,n°8,1996, in

بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 72 .

⁴⁵ Nudurupati . SS, Bitici .US, Kumar . V, Chan .FTs : State of the art literature reviewon performance measurement , Computers and Industriel Engineering , Vol 60 ,2011, in

بوريش نصر الدين : مرجع سبق ذكره ؛ ص 73 .

(Balanced Scorecard) "BSC" على يد الباحثين Kaplan و Norton سنة 1959 وقبله بحث Eceles الذي عرف بالبيان الرسمي لقياس الأداء: (Hon 2005)⁴⁶.

2-3: مفهوم عملية تقييم الاداء

وردت الكثير من التعاريف التي تنظر الى عملية تقييم الأداء على أنها: "تعبّر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت اليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية"

أو هي: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء

"⁴⁷.

وهي: "استقراء لدلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية"⁴⁸.

أيضاً هي: "القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسات في بلوغ أهدافها الاستراتيجية تترجمه حساباتها وهو ما تظهره سلسلة من النسب المالية"⁴⁹.

ويقصد بها "مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المحددة لها"⁵⁰.

⁴⁶ Hon . KB : Performance and évolution of manufacturing systems , CIRP Annals – Manufacturing Technology , Vol 54, n °02,2005, in

بوريش نصر الدين : مرجع سبق ذكره ؛ ص 73 .

⁴⁷ عيد المليك مزهودة : مرجع سابق ؛ ص 95 .

⁴⁸ عابدة سيد خطاب : الإدارة و التخطيط الاستراتيجي , دار الفكر العربي , 1985 , الطبعة الاولى , ص 401 .

⁴⁹ Angelier . G. P : op cit , p 168

وتعرف على أنها : "عملية تحليل وقياس الاعمال المنجزة خلال فترة زمنية

معينة " ⁵¹ .

وهي : "التعرف على مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة

⁵² . وهذا يعني ان عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة هو تقديم حكم ذو قيمة حول

ادارة الموارد الطبيعية ، المادية والمالية للمؤسسة .

وبمعنى اخر فعملية التقييم هي قياس النتائج المحققة أو المتوقعة أي مدى

تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية ، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج و

الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة .

وتعرف ايضا بمدى تحقيق القدرة الايرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة

، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة ، على توليد إيرادات سواء من انشطتها الجارية او

الرأسمالية أو الاستثنائية ، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من

أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافئة عوامل الانتاج وفقا للنظرية الحديثة .

ويرى البعض الآخر أنه مدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان يزيل عنها

العسر المالي ظاهرة الافلاس أي وبمعنى أخر مدى قدرة المؤسسة على تصدي المخاطر و

الصعاب المالية .

⁵⁰ Hanna . D : Designing Organization for High Performance England ; Addison Wesley publishing company , 1988 , P 03 .

⁵¹ Devrise . T . David et al : Performance Appraisal on the line . New York : Wiley Interscience publication , 1981 ; P 02 .

⁵² Sasty . K : Performance évaluation models for public enterprises , The Management Account , n° 06 , vol 23 , june , 1988 , P 02 .

ومن هنا يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء هي فحص وتحليل انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وعلى أعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها .

3-3: هدف واهمية عملية تقييم وقياس الاداء :

3-3-1- هدف عملية تقييم وقياس الاداء :

أغلبية الأبحاث و الدراسات التي نشرت حول قياس الأداء بينت أن هناك هدفان رئيسان وراء قياس الأداء بالنسبة للمسيرين ، الهدف الأول هو رغبتهم في معرفة إلى أين وصلوا ؛ أي ماذا حقق نظام الإنتاج لحد الآن ، و ماذا يجب عليهم تحسينه أو ماذا يجب أن يخضع للتحسين فعلا في نظام الإنتاج ؛ أي محور الهدف الأول عموما هو البحث عن مواطن التحسين⁵⁴ (Simon et al.2004) (Manoochehr et al. 2012)⁵³ ، أما الهدف الثاني فهو يتمثل في الرغبة في التأثير على السلوكيات غير المرغوب فيها سواء من طرف المسيرين (الإدارة العليا) أو التأثير على سلوكيات بقية أفراد المنظمة ، هنا يظهر دور الأثر الإستراتيجية لقياس الأداء؛ أي يمكن إضافة هنا الهدف الثالث : الحفاظ على أهداف المؤسسة الإستراتيجية ، لأن التحكم الإستراتيجية (Strategic control)، يضم هذين الهدفين معا Simon et al.2004 ، و هذا ما ركزت عليه مجموعة من الأدبيات ذات العلاقة،

⁵³ Manoochehr . N , Mohammed . E , Samin . E : A framework to review Performance Prism , International Journal of Operations and Production Management , Vol 32 , n° 10,2012, in

بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 76 .

⁵⁴ Simon . B , Chimay .A, Tony . T and Lan . H : KPLs : a critical appraisal of their use in construction , Benchmarking : An International Journal , Vol 11, n ° 01 ,2004, in

بوريش نصر الدين : مرجع سبق ذكره ؛ ص 76 .

حيث بينت العلاقة السببية القوية بين إستراتيجية المنظمة و بين أنظمة قياس الأداء الحديثة أو قياس الأداء الحديث عموماً، كما أوضحت الأثر الإستراتيجية أو الأهمية الإستراتيجية للعمليات و كذا للعمال المباشرين -بعدها كان ينظر إلى العمليات مفصولة عن الإستراتيجية؛ حيث بينت ذات الأدبيات العلاقة التكاملية بين : الإستراتيجية ، الأهداف و العمليات و غيرها من المتغيرات التي تظهر فيها علاقة الإستراتيجية بقياس الأداء على مستوى العمليات بل و على مستوى أداء نظام الإنتاج ككل (Androniki and

(Apostolos⁵⁵ 2010; Bisbe and Malague 2012⁵⁶

3-3-2- أهمية عملية تقييم وقياس الاداء :

- ✓ ان تقييم الاداء يتمثل في الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية .
- ✓ يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها , فيساعد تقييم الاداء على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة .
- ✓ ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني أو المستوى القطاعي او مستوى المؤسسة .
- ✓ يساعد على توجيه العاملين في توجيه اعمالهم وتوجيه اشراف الادارة العليا⁵⁷

⁵⁵ Androniki . T and Apostolos . B : A ligning strategy and performance measurement systems in the service sector companies : The Greek example,2010, in :

بوريش نصر الدين : مرجع سبق ذكره ؛ ص 77 .

⁵⁶ Bisbe . J, Malague . R : Using strategic performance measurement systems for strategy formation : Does it work in dynamic environments ? Management Accounting Research , Vol 23 ,2012, in :

بوريش نصر الدين : مرجع سبق ذكره ؛ ص 77 .

⁵⁷ بلخير اسيا : مرجع سبق ذكره , ص 112 .

المطلب الرابع: نماذج ومؤشرات قياس الاداء

1-4: نماذج قياس الاداء

1- نموذج قياس الأداء الاستبائي (PMQ) (Dixon , Nanni et Volmann 1990) :

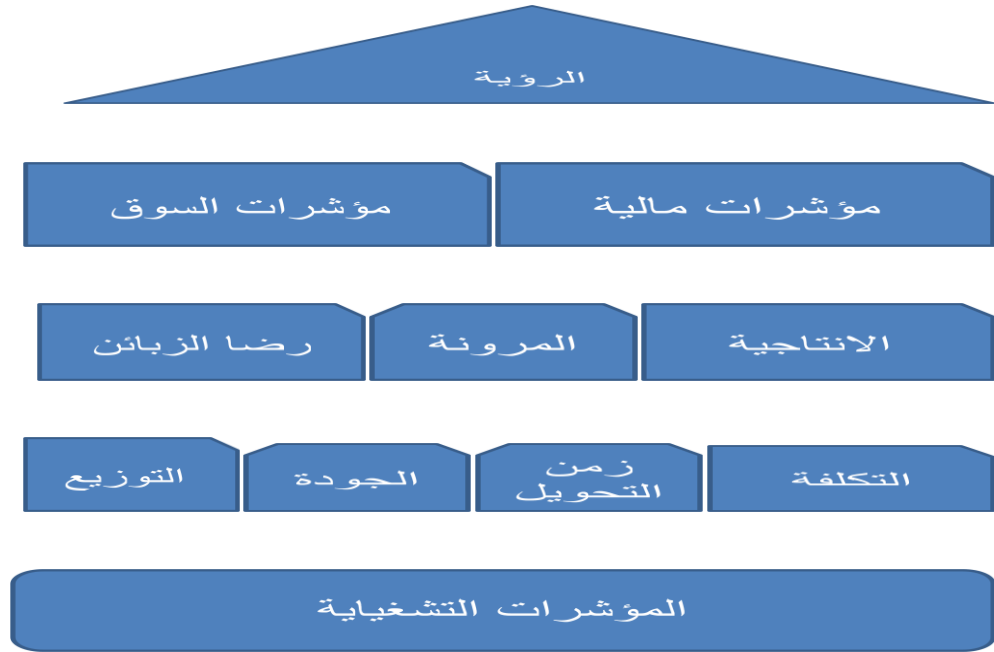
هو طريقة مهيكلية تسمح بقياس الأداء عن طريق الاستبيان ؛ وتهدف الطريقة الى التعرف ما اذا كانت المؤسسة بحاجة الى التحسين أو التصحيح . يتكون من ثلاثة مراحل أساسية هي : المرحلة الاولى : يتم فيها جمع المعطيات اللازمة عن المؤسسة و كذا عن المتلقين للاستبيان ؛ المرحلة الثانية : تطرح اسئلة على المتلقين للاستبيان بغرض تحديد المناطق التي تحتاج الى تصحيح او تحسين في المؤسسة ؛ وهل قياس الأداء الحالي يشجع أو يعيق عملية التصحيح ؛ أما المرحلة الثالثة والأخيرة فتطلب من المتلقين للاستبيان تقديم طريقة لقياس ادائهم ويركز الاستبيان هنا على الجودة ؛ كفاءة العمل ؛ كفاءة الالات معتمدا في ذلك على سلم ليكرت السباعي .⁵⁸

2- نموذج هرم الاداء (Lynch et Cross 1991) :

يقوم هذا النموذج على فكرة ادماج المؤشرات الاستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية وذلك لصعوبة الفصل بينها باعتبار العلاقات السببية وتأثيرها على بعضها البعض ؛ ويظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات ؛ ويؤكد هذا النموذج على وجود ارتباط بين كل مستوى والذي يليه فالمؤشرات الموجودة في قاعدة

⁵⁸ بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 85 – 86 .

الهرم ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها وتؤثر عليها وتحسنها يؤدي الى تحسن المؤشرات في المستوى الأعلى والشكل أدناه يوضح النموذج :



3 - مصفوفة المحددات و النتائج (Fitzgerald et al 1991) :

تقدم هذه المصفوفة ستة أنواع من المؤشرات ؛ اثنان منها تمثلان النتائج و

الأربعة الباقية تمثل المحددات و الجدول يوضح شكل النموذج :

الجدول رقم (01) : مصفوفة المحددات و النتائج

المؤشرات الفرعية	المؤشرات الأساسية	
حصة المؤسسة في السوق - نمو المبيعات - مقاييس رضا الزبائن	التنافسية	النتائج
المردودية - النسب المالية ونسب التسيير- السيولة - العائد على الاستثمار	الأداء المالي	
الثقة - الاصفاء - تحمس الحاجات - المظهر - الامن- الاتصال - المجاملة - امكانية الوصول و السهولة	جودة الخدمة	المحددات
في حجم الانتاج - في وقت الانتاج - في القدرة على تغيير الخصائص	المرونة	
الانتاجية - الكفاءة	الموارد المستخدمة	
اداء عمليات التطوير- اداء التطوير على مستوى الافراد	التطوير	

يظهر الجدول مؤشرات النتائج الأساسية والتي تضم مؤشرات الاداء المالي و

مؤشرات التنافسية والتي تندرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية .

4- نموذج قياس الأداء المتوازن (Norton et Kaplan 1992): بطاقة الأداء المتوازن "

" Balanced Scorecard : BSC " هي عبارة عن إطار عام للعمل (Framework) لأحد أنظمة

قياس الأداء المتوازن التي طورها (Kaplan and Norton 1992)؛ يشمل هذا النظام مؤشرات

تتعلق بإستراتيجية المنظمة الصناعية ورؤيتها وذلك بربط هذه الإستراتيجية بأربعة

جوانب هي : جانب العمليات ، الجانب المالي ، جانب المستهلك وجانب التعلم والنمو ،

كل جانب من هذه الجوانب الأربعة يقوم بدوره على دعامتين على الأقل هما :دعامة

الهدف و دعامة القياس ؛ حيث الهدف يمثل مرجعا في القياس بينما القياس يبين لنا

حالة النظام أو مستوى الأداء الراهن .الجوانب الأربعة التي بينها Kaplan and

(Norton 1992) هي عبارة عن زوايا للنظر كالتالي :

- زاوية نظر المستهلك: كيف ينظر المستهلك إلى المنظمة أو كيف يمكن أن نكون في نظر المستهلك؟ (حكم المستهلك على المنظمة أو النظام الإنتاجي)
- زاوية النظر من الجانب المالي أو وجهة نظر المساهمين : لتحقيق النجاح المالي، كيف يمكن أن نكون في نظر المساهمين أو كيف ينظر المساهمون للمنظمة؟
- زاوية نظر العمليات و الإنتاج : للوفاء بحاجات المستهلكين و المساهمين ، ما هي عمليات الإنتاج الواجب تحسينها و التفوق فيها أو ماذا يجب أن نحسن؟.
- التعلم و النمو : لبلوغ الرؤية كيف يمكننا الحفاظ أو الاستمرار في عملية التغيير و التحسين؟⁵⁹

5- نموذج الكفاءة التنظيمية : (Beaudin , Morin , Savoie 1994) :

الجدول الموضح أدناه يبين نموذج الكفاءة التنظيمية الاصيلي لسنة 1994 و الذي تم تطويره بإضافة بعد واحد ألا و هو سياسة المؤسسة سنة 2000 .

تعريف الكفاءة التنظيمية حسب Morin : " حكم يطلقه فرد او مجموعة على مؤسسة ؛ او هو ذلك الحكم الذي يطلق على نشاطاتها , المنتجات التي تقدمها و النتائج التي تصل اليها او التأثيرات التي تسعى لتحقيقها"⁶⁰

⁵⁹ Kaplan . RS and Norton . DP : The balanced scorecard – measures that drive performance , Harvard Business Review , Vol 70, January – February ,1992,in :

بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 85 .

⁶⁰ Morin E.M : Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : Exploration conceptuelle et empirique des représentations ; Thèse de doctorat , Université de Montréal , 1989 , P 44.

الجدول رقم (02) : نموذج الكفاءة التنظيمية

قياس الموارد البشرية	الكفاءة الاقتصادية
تحفيز وتعبئة الافراد MOBILISATION	كفاءة استخدام الموارد ECONOMIE DES RESSOURCES
ولاء الافراد MORAL	الانتاجية PRODUCTIVITE
مردودية الافراد RENDEMENT	
تطوير الافراد Développement	
شرعية المؤسسات امام المجموعات الخارجية	استمرارية المؤسسة
رضا المساهمين SATISFACTION DE BAILLEURS DE FOND	جودة المنتجات - الخدمات QUALITE
رضا الزبائن SATISFACTION DE CLIENTELE	المردودية المالية RENTABILITE FINANCIERE
رضا المؤسسات المنظمة و جماعات الضغط ORGANISME RELATEUR	التنافسية COMPETITIVITE
رضا المجتمع COMMUNAUTE	

6- نموذج أصحاب المصالح (Atkinson et al 1997) :

يختلف هذا النموذج عن غيره حيث يعتمد على نظرية أصحاب المصالح في قياس الاداء ويرتكز على بعدين رئيسيين : البعد النظري والعملي والقائم على ان لكل مؤسسة اهداف اولية واهداف ثانوية تربط بينها علاقة المؤثر والمتأثر, اذ لا يمكن تحقيق الاهداف الثانوية والجدول يحصر أصحاب المصالح في أربعة أقسام :

الزبائن؛ المستخدمين؛ المساهمين؛ المجتمع بمثل ارضائهم هدف المؤسسة ويتوقف أداؤها على مدى تحقيق الاهداف الاولية والثانوية لكل واحد منهم.⁶¹

الجدول رقم (03) : نموذج اصحاب المصالح

اصحاب المصالح	الاهداف الاساسية	الاهداف الثانوية
المساهمون	العائد على استثمارات المساهمين	نمو العائدات - نمو النفقات - الانتاجية - نسب متعلقة براس المال
الزبائن	اشباع حاجات الزبائن و جودة الخدمات المقدمة	جميع الدراسات المتعلقة بالسوق والمنتجات
المستخدمين	التزام المستخدمين - انتاجية المستخدمين - كفاءة المستخدمين	القيام بسبر الاراء للمستخدمين مؤشرات جودة الخدمة التي يقدمها المستخدمون المؤشرات المالية المتعلقة بتكاليف المستخدمين حسب صنف الاجور

7 - نموذج الاداء الموشوري Performance Prism (Neely et Adams 2000) :

استلهما الباحثان الفكرة الأساسية للنموذج من الموشور الضوئي ؛ وقدا مقارنة جديدة و اطارا حديثا تجاه أداء المنظمات بحيث يهدف الأداء الموشوري الى تسيير نظام قياس الأداء من خلال خمس محاور أساسية هي :

- الوفاء بحاجات الأطراف ذات العلاقة : من هم الأطراف ذوي العلاقة و المرتبطين بالنظام و ما هي احتياجاتهم .
- مساهمة الأطراف ذوي العلاقة : ماذا يحتاج النظام من الأطراف ذوي العلاقة
- الاستراتيجيات : ما الاستراتيجيات المناسبة ؟

⁶¹ Boulianne . E : vers une validation du contruit performance organisationnelle , Thèse de doctorat , Ecole des Hautes Etudes Commerciales , Montréal , Février , 2001 , P 15.

- العمليات : ما هي العمليات التي يحتاجها النظام لتحقيق التطلعات ؟
- القدرات : ما القدرات التي يملكها النظام من مجموع الافراد ؛ التكنولوجيا ؛ المنشآت القاعدية⁶²؟

2-4: المؤشرات المالية لقياس الاداء المالي

لطالما كان الريح و عملية تعظيمه الهدف الاساسي الذي تسعى حل المؤسسات الى تحقيقه ؛لذا ركزت عملية قياس الأداء على النتائج المالية والمحاسبية التي حققها المؤسسة . وتستخدم المؤشرات في عدة أغراض منها :

- معاينة الاتجاه بين الفترات المالية لنفس المؤسسة
- مقارنة المؤسسة مع المؤسسات الاخرى العاملة لنفس القطاع
- مقارنة مؤشرات المؤسسة ببعض المؤشرات المعيارية المحددة مسبقا
- مقارنة البيانات الحالية مع التنبؤات

غير أنه وقبل الحديث عن المؤشرات المتعلقة بقياس القيمة والتي من شأنها قياس الاداء نميز بينها بناء على ثلاثة معايير :

- خاصية السهولة و التداول و الاستيعاب .
- تأثيرات الأسواق المالية .
- التأثيرات الاقتصادية و البورصة .

⁶² Neely .A, Adams .C and Kennerlley : The Performance Prism : The Scorecard for Measuring and Managing Business , Cranfield School of Management, Cranfield University,2007, in :

بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 86 .

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أكثر الأساليب شيوعاً وأهمية وذلك من خلال مقارنة المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤسسة المنافسة مما يسمح بمعرفة الوضع المالي لهذه الأخيرة خلال فترة زمنية معينة ومن أكثر المؤشرات المالية استخداماً:

- الإنتاجية: يقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية؛ معدات؛ موارد خام؛ رأس المال؛ معلومات.....؛ من أجل الحصول على اعظم وافضل مخرجات من هذه المدخلات؛ ولذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية؛ القيمة؛ الجودة.
 - فائض الاستغلال الخام: يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية والمادية، وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدد المردودية الحقيقية للاستغلال.
 - القيمة المضافة: تعتبر بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة وتمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاك الوسيطة، فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة.
 - النتيجة الصافية: تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصاً من جانب المساهمين والمحللين الماليين.
- والى جانب هذه المؤشرات نجد عدداً من النسب المالية الأخرى كنسبة السيولة؛ نسبة المديونية؛ نسبة تغطية الأصول الثابتة.

وقد شهدت السنوات الاخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى؛ استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة، لكنها ذات معنى واحد؛ تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين ولعل أشهرها :

- العائد على الاستثمار (ROI) : كان استخدامه بمثابة بداية التوجه الى قياس الاداء بصفة أكثر جدية؛ ويعرف بالعلاقة التالية :
- العائد على الاستثمار = $\frac{\text{الأرباح قبل الضرائب} + \text{تكاليف مالية}}{\text{الاموال الدائمة}}$

الاموال الدائمة

- القيمة المضافة الاقتصادية (EVA) : يستخدم هذا المؤشر كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى ، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة؛ كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيرين ويعرف المؤشر بالعلاقة التالية :
 - القيمة الاقتصادية المضافة = [الربح العملي - تكلفة رأس المال × رأس المال]
- فإذا كان هذا الفرق موجبا فهذا يدل على ان المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية , و اذا كان الفرق سالبا فالمؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية⁶³.

3-4 : المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء المالي

يرى العديد من الباحثين ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على مؤشرات مالية و مؤشرات غير مالية ، لأن المسيرين بحاجة الى عرض متوازن لهذه

⁶³ محمد زرقون - الحاجة عرابية : اثر المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية ؛ المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ؛ العدد الاول ؛ ديسمبر 2014 ، ص 127 - 129 .

المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد في ان واحد؛ حيث أن الحكم على أي مؤسسة حالياً أصبح يعتمد على مدى تحقيقها للقيمة المساهمين بمنحهم سعر السهم وكذا حصة ربح السهم؛ قيمة العمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم و التطوير؛ قيمة الزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تلبي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم وقيمة المجتمع من خلال تحقيق الرقي و الازدهار و يمكن تلخيص المؤشرات الغير مالية (الاستراتيجية) لقياس الأداء في الجدول التالي :

الجدول رقم (04) : المؤشرات الغير مالية لقياس الاداء المالي

المجال	المؤشر الغير مالي
النمو	نمو الاسواق
	نسبة نمو الانشطة
	الحصة السوقية
الابداع	متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في الاسواق
	نسبة قيمة المنتجات الجديدة الى رقم الاعمال
	نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث و التطوير
قيمة الزبون	مؤشرات عن رضا الزبون
	نسبة الوفاء
	التنافسية – السعر
الجودة	مؤشرات الجودة
	الضمانات
التسيير	دوران العمال
	نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الاجرية
البيئة	معدل الحوادث

المصدر: محمد رزقون – الحاجة عرابية؛ مرجع سابق؛ ص 128 .

المبحث الثاني : المفاهيم العامة للمؤسسات الصغيرة و

المتوسطة

المطلب الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يشكل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى أولويات التي أعطتها الحكومة أهمية كبيرة خصوصا في ظل التغيرات التي يعرفها الاقتصاد الوطني ، حيث أنها تتميز بعدد من الخصائص والسمات تميزها عن غيرها المؤسسات الكبيرة وتمكنها من دفع عجلة التنمية الاقتصادية , إلا أنها تواجه مجموعة من المشاكل تعرقل نشاطها ومسيرتها نحو التطور.

1-1 : أسباب اختلاف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجب علينا التطرق الى الاسباب والعوامل التي ادت الى احداث اختلاف بين المفكرين والباحثين وبين الدول وبين الهيئات الاقتصادية وهذه الاسباب نجملها في :

1- تنوع النشاط الاقتصادي : عند اجراء مقارنة بين مؤسسات لفروع مختلفة نجد مثلا مؤسسة تضم 500 عامل وتصنف كمؤسسة صغيرة في قطاع صناعة السيارات ولهذا امام اختلاف النشاط الاقتصادي يصعب تحديد تعريف دقيق وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

2- العامل التقني : يتلخص في مدى الاندماج بين المؤسسات فحيثما تكون هذه الاخيرة اكثر اندماج يؤدي الى توحيد عملية الانتاج وتمركزها في مصنع واحد وبالتالي يتجه حجم المؤسسات الى الكبرى بينما عندما تكون العملية الانتاجية مجزئة وموزعة على عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك الى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.⁶⁴

3- تعدد النشاط الاقتصادي : تختلف كل مؤسسة حسب فروع النشاط الذي تنتمي اليه ومثال ذلك ينقسم النشاط الصناعي الى مؤسسات الصناعية الاستخراجية , ومؤسسات صناعية تحويلية وهذا الاخير يضم بدوره عدد من الفروع الصناعية من صناعات غذائية و صناعة الغزل والنسيج و الصناعات المعدنية و صناعة الورق الخشب ومنتجاته ولذا تختلف كل مؤسسة من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات الذي يتطلبه نشاطه .

4- اختلاف درجة النمو الاقتصادي : يعكس اختلاف درجة النمو بين الدول الصناعية والمتقدمة و الدول النامية التطور في كل دولة و أيضا على وزن الهياكل الاقتصادية (مؤسسات و وحدات اقتصادية) ، فالمؤسسات الصغيرة في اليابان او الولايات المتحدة الامريكية او في اي بلد مصنع يمكن اعتبارها مؤسسة كبيرة في دولة نامية مثل الجزائر , وذلك حسب اختلاف وضعيتها الاقتصادية والنقدية والاجتماعية .

⁶⁴ رايح خوني , رقية حساني , "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها" . دار ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع , ط 2008 , ص 18

2-1: معايير تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعددت المعايير التي يتم على أساسها تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: فنجد معايير كمية أكثر استخداما وتسمح بتحديد الحجم (كبير وصغير كل مؤسسة) من خلال العمالة ورأس المال ولكن بالرغم من انتشار استعمالها إلا أنها تعتبر غير كافية للفرقة بين مختلف المؤسسات كما أنها صعبة التطبيق نتيجة اختلاف فروع النشاط, إضافة الى معايير نوعية تتعلق بالمؤسسة نفسها أي أنها تسمح بشرح طبيعة كل تنظيم كمعيار قانوني, طرق مشاركة صاحب المشروع في الإدارة⁶⁵.

1- المعايير الكمية: ان صغرو وكبر المؤسسة يتحدد بالاستناد الى جملة من المعايير يمكن تقسيمها الى مجموعتين :

المجموعة الأولى : وتضم مؤشرات اقتصادية وتقنية كعدد العمال :التركيب العضوي لرأس المال :القيمة المضافة :حجم الانتاج :حجم الطاقة المستعملة .

المجموعة الثانية : وتتضمن المؤشرات النقدية كراس المال المستثمر؛رقم الأعمال.

2- المعايير النوعية⁶⁶ :رغم الاستخدام الواسع للمعايير الكمية غير ان هناك جملة من الباحثين يركزون على المعايير النوعية في تمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونصنفها كما يلي :

⁶⁵ جان سينسرهل ترجمة صليب بطرس : " منشآت الاعمال الصغيرة " , اتجاهات في الاقتصاد الكلي , الطبعة الثانية , الدار الدولية للنشر والتوزيع , القاهرة , 1998 , ص 62 .
⁶⁶ ANGELO MICHELSON ; PME et grande entreprises et rôle des acteurs publics dans la région de Turin . les dynamique de pme approche internationales ; Press Universitaire de France ;2000 ;p 231 .

1_ المسؤولية : يتعلق الامر بالمسؤولية المباشرة والنهائية للمالك والذي هو صاحب القرارات داخل المؤسسة وله تأثير على طبيعة التنظيم و أسلوب الادارة , ان المدير او المالك يؤدي العديد من الوظائف الانتاج , الادارة , التمويل , التسويق وهي عمليات توزع في المؤسسات الكبيرة على عدد من الاشخاص.

2_ الملكية : تعود ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلبها الى القطاع الخاص في شكل شركات اشخاص أو شركات أموال , غير ان اغلبها تمثل مشروعات عائلية وفردية يلعب فيها المالك او المدير دورا كبيرا على جميع المستويات .

ونجد مثلا الجزائر الدولة تملك عددا من هذه المؤسسات اي انها تابعة لها حيث تأخذ شكل مؤسسات عمومية محلية .

3_ طبيعة الصناعة : يتوقف حجم المؤسسة على الطبيعة الفنية للصناعة اي مدى استخدام الالات في انتاج منتجاتها , فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها الى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من راس المال , كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة , في حين تحتاج الى عكس ذلك في الصناعات الأخرى.

4_ السوق : يمكن ان نحكم على حجم المؤسسة استنادا الى علاقتها بالسوق , حيث يعد انتاجها السلعي وعلاقتها بالسوق علاقة عرض وطلب للمنتجات والخدمات وبمدى سيطرة المؤسسة على السوق .

3-1: التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

أظهرت الدراسات ان هناك ما يجاوز خمسين من التعريفات التي تشرح مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعديد من الدول ليس لديها تعريف رسمي لهذا النوع من المؤسسات , ويكون التعريف اما معتمدا بنص قانوني مثل : الجزائر او تعريفا اداريا مثل : ألمانيا وهناك من التعاريف ما هو متفق عليه من طرف منظمات دولية وفيما يلي سنلاحظ الاختلاف الموجود في التعاريف :

أولا : تعريف الولايات المتحدة الامريكية :

عرفت " ادارة المشروعات الصغيرة " في الولايات المتحدة الامريكية المشروع الصغير بأنه : المنشأة التي تملك وتدار بشكل مستقل و لا يكون لديها القدرة على السيطرة في مجالها , وحجم مبيعاتها السنوي قليل نسبيا ويعمل بها عدد قليل من العاملين وبالمقارنة بالشركات الاخرى في نفس الصناعة كما يبلغ عدد العمال 250 عاملا كحد اقصى و اجمالي الاموال المستثمرة لا يزيد عن 03 ملايين دولار .

- ومنه فان التعريف يظهر مجموعة من المعايير التي يعتمد عليها في تحديد ماهية المشروع الصغير ألا وهي :
- استقلالية الملكية و الادارة .
- محدودية نصيب المنشأة من السوق .

ان لا يزيد عدد العاملين في المنشأة الصغيرة عن 250 عامل وان كان يمكن التغاضي عن هذا الحد في بعض الأحيان .

- أن لا يزيد عدد اجمالي الاموال المستثمرة عن 03 ملايين دولار امريكي .⁶⁷

ثانيا : تعريف الاتحاد الاوروبي :⁶⁸

" المؤسسة المصغرة تشغل أقل من 10 أجزاء المؤسسة الصغيرة وهي التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 اجيرا وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز سبعة (07) ملايين أورو اولا تتعدى ميزانيتها السنوية خمسة (05) ملايين اورو , أما المؤسسة المتوسطة فهي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل اقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو ولا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو " .

ثالثا : التعريف المعتمد في اليابان :

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على رأس المال المستثمر ويكون فيها اقل من 50 مليون , وعدد العمال يمثل أقل من 300 عامل .

رابعا : التعريف المعتمد من طرف البنك الدولي :

يتميز البنك الدولي في تعريفه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين ثلاثة أنواع

⁶⁹ هي :

⁶⁷ مروة احمد ,د. نسيم برهم : "الريادة و ادارة المشروعات الصغيرة " , الشركة العربية للتوثيق والتوريدات , ط 2007 ص 286 .

⁶⁸ ماجدة العطية : "ادارة المشروعات الصغيرة " , الطبعة الاولى , دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع , عمان , 2002 , ص 31 .

⁶⁹ سليمان ناصر ؛ عواطف محسن : "الاقتصاد الاسلامي , الواقع و رهانات المستقبل " , ملتقى دولي الاول لمعهد العلوم الاقتصادية , غرداية _ الجزائر ايام 23_24 فيفري 2011 ص 03 .

أ_ المؤسسة الصغيرة : هي التي يكون فيها أقل من 10 موظفين , و اجمالي اصولها اقل من 100000 دولار امريكي , وكذلك حجم المبيعات السنوية لا يتعدى 100000 دولار أمريكي .

ب _ المؤسسة الصغيرة : هي التي تضم أقل من 50 موظفا , وكل من اجمالي اصولها وحجم مبيعاتها السنوية لا يتعدى 03 ملايين دولار امريكي .

ج _ المؤسسة المتوسطة : عدد موظفيها أقل من 300 موظف , أما كل من أصولها وحجم مبيعاتها السنوية لا يفوق 15 مليون دولار أمريكي .

خامسا : تعريف لجنة التنمية الاقتصادية :

تعرف المشروع الصغير أنه : " ذلك المشروع الذي يجب أن يستوفي شرطين او خاصيتين على الأقل وتتمثل في :

- استقلال الادارة : المديرون هم انفسهم ملاك المشروع بصفة عامة .
- رأس المال : يتم توفيره بواسطة المالك الفرد أو مجموعة صغيرة من الملاك .
- العمل في منطقة محلية : يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية .
- حجم المشروع : صغير نسبيا بالنسبة للصناعة التي ينتمي اليها المشروع .

سادسا : التعريف المعتمد في الجزائر :

" حسب القانون رقم 18_01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يقدم تعريفا مجملا في مادته الرابعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مهما كان وضعها القانوني) : بأنها مؤسسة انتاج السلع والخدمات تشغل من 01 الى 250 شخص , ولا يتجاوز رقم أعمالها ملياري (02) دينار جزائري أو لا يتعدى اجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري وهي تحترم معايير الاستقلالية⁷⁰ ."

ويقصد بهذا التعريف :

- الأشخاص المستخدمون : عدد الاشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين بصفة دائمة خلال سنة واحدة , أما العمل المؤقت والعمل الموسمي فيعتبران اجزاء من العمل السنوي والسنة المعتمد عليها هي تلك المتعلقة بأخر نشاط محاسبي .
- حدود تحديد رقم العمال : هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدته 12 شهرا .

⁷⁰ المؤسسة المستقلة : هي مؤسسة لا تكون نسبة 25 بالمائة و اكثر من رأسمالها او حقوق الانتخاب في حوزة مؤسسة اخرى مشتركة بين عدة مؤسسات اخرى .

⁷¹ قانون رقم 18_01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

_ المؤسسة المتوسطة : تعرف بأنها مؤسسة تشغل من 50 الى 250 شخص ويتراوح رقم اعماله بين 200 مليون _ 2 مليار دج , أو تلك التي تتراوح حصيلتها الاجمالية بين 100 _ 500 مليون دج .

_ المؤسسة الصغيرة : تعرف بأنها تشغل من 10_ 49 شخص ولا يتعدى رقم اعمالها السنوي 200 مليون دج ، أو لا يتجاوز حصيلتها الاجمالية 100 مليون دج .

_ المؤسسة المصغرة : تعرف بأنها تشغل من 01_ 09 اشخاص ولا يتعدى رقم اعمالها السنوي 20 مليون دج ، أو لا يتجاوز حصيلتها السنوية عشرة ملايين دج " .

ويمكن تلخيص تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي :

الجدول رقم (05) : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري

الصف	عدد الاجراء	رقم الاعمال	مجموع الميزانية السنوي
مؤسسات مصغرة	9_1	اقل من 20 مليون دج	اقل من 10 مليون دج
مؤسسات صغيرة	49_10	اقل من 200 مليون دج	اقل من 100 مليون دج
مؤسسات متوسطة	250 - 50	من 200 مليون الى 2 مليار دج	من 500_100 مليون دج

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ص 8_9 .

وهكذا صنف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى ثلاثة اصناف مؤسسة مصغرة _ صغيرة _ متوسطة حسب عدد الاجراء ورقم الأعمال ومجموع الميزانية السنوية

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك العديد من الخصائص والمميزات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي

تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى نجملها فيما يلي :

○ مرونة التنظيم : تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مرونة التنظيم

، بحيث انها تعد بالاشتراك مع المؤسسات الكبيرة هيكلًا اقتصاديًا أكثر قدرة على

التكيف مع الأوضاع والطلبات فهي تقوم على أساس الانتاج بدفعات صغيرة

بناء على الطلب ، فهي تكمله لأنشطة المؤسسات الكبرى .

○ الملكية المحلية : في الكثير من الأحيان يكون ملاك المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة اشخاص يقيمون ضمن المجتمع الدولي ما يؤدي الى زيادة الملكية

المحلية ، بحيث يكون في القرارات الاقتصادية في تناول اشخاص وطنيين

قاطنين في المجتمع المحلي ، مما يؤدي الى زيادة استقرار العمالة وخلق مناصب

شغل أكثر للمقيمين في تلك المنطقة اي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل

المجتمع المحلي .

○ انخفاض مستويات معامل رأس المال على العمل : تستخدم المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في نشاطاتها التكنولوجيات البسيطة والأقل تكلفة او كثافة

لرأس المال نظرا لتخصصها في عدد محدود من عمليات التصنيع ما يؤدي

لانخفاض مستويات معامل راس المال على العمل مما يجعل هذه المؤسسات

أكثر قدرة على استيعاب الفائض من العمالة ، لأن هذه التكنولوجيات

المستخدمة تكون أقل تعقيدا ويسهل تدريب على استخدامها والتقليل من نفقات التعطل والصيانة .

○ تلبية طلب المستهلكين ذوي الدخل الضعيف : تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلبية حاجيات المستهلكين ذوي الدخل الضعيف أو المنخفض خاصة الطلب على السلع والخدمات البسيطة والمنخفضة التكلفة ؛ في حين أن أغلب المؤسسات الكبيرة تميل لتلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبيا مقارنة بذوي الدخل الضعيف .

○ اقامة تكامل أنسب للإنتاج : تصل المنتجات الى بعض الاسواق بصفة محدودة وغير كافية لتغطية طلب المستهلكين في هذه الأسواق ، ولتغطية هذا الطلب او النقص تظهر مؤسسات صغيرة ومتوسطة متخصصة في الانتاج .

○ انخفاض قدرتها الذاتية على التوسع والتطور والتحديث : تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات بانخفاض قدرتها الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث ، نظرا لانخفاض الطاقة الانتاجية وزيادة مسؤوليتها باستمرار ومتطلباتها المالية والفنية ، وازدياد وتيرة وسرعة التقدم والتطور التكنولوجي مما يعطل قدرتها على التوسع والتطور والتحديث .

○ اختلاف أنماط الملكية : ان اختلاف حجم راس المال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ادى الى اختلاف انماط الملكية حسب رغبة المنشئ المؤسسة , فقد تكون الملكية فردية أو عائلية أو لأشخاص .

- معبئ فعال للموارد البشرية والمادية : تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معبئ فعال للموارد البشرية والمادية ، فهي تستطيع ان تكون بمثابة ادخار للملاك الصغار الذي يبحثون عن استثمار أموالهم عوض اللجوء الى وضعها في المصارف ، بحيث يقومون بإنشاء مؤسسات خاصة بهم⁷² .
- التمويل والاستثمار: نظرا لطبيعة الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فان عملية التمويل تقع على عاتق المالك أو المسير ، خاصة وان هذه المؤسسات تتميز بانخفاض حجم الاستثمارات اللازمة لإقامتها فيعتمد على التمويل الذاتي أو القروض لدى الاصدقاء و أفراد العائلة و ان كانت تجد صعوبات في الحصول على التمويلات المطلوبة من البنوك لتوسيع نشاطها وهذا لسببين هما :
-عدم قدرة اصحاب المشاريع أو المؤسسات الصغيرة على تقديم ملفات بنكية تخضع للشروط المطلوبة وذلك بجهل الادارة والتقنية البنكية .
-عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على قرض .
- الادارة والتسيير: يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة فهو أقل تعقيدا من المؤسسات الكبيرة مما يساعد ها على اتخاذ القرار بسهولة و بسرعة خاصة في ظل الاقتصاد وميزته التنافسية الشديدة فهي لا تقاس بالحجم بل بالسرعة في اتخاذ القرارات وتحمل النتائج ورد الفعل السريع على التغييرات والمستجدات الحادثة ، اضافة الى استقرار اليد العاملة بها جراء تمركز القرار في يد المالك او المسير وبالتالي معالجة المشاكل التي يمكن

⁷² عبد الحميد مصطفى ابو ناعم: " ادارة المشروعات الصغيرة "، الطبعة الاولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص 112 .

ان تطرح حينها؛ وكل هذا يعزز من استمرارية هذا النوع من المؤسسات⁷³؛ أما من ناحية التسيير فغالبا ما يكون مالك هذا النوع من المؤسسات هو المسير فيكون مرتبط أو مندمج أكثر بنشاط عمله وبدرجة أعلى من بعض مسيري المؤسسات الكبيرة؛ كما يعطي مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة للعلاقات مع الزبائن فيعملون على الاصفاء لحاجاتهم واستغلال الفرص المتاحة وبهذا يكون لديهم ارتباط مباشر بالمستهلك .

○ التخطيط : نقصد به غياب نظرة استراتيجية ومستقبلية على المدى المتوسط والبعيد للمؤسسة وذلك ناتج عن ضعف المعرفة الادارية والتكوين فنجد ان التخطيط يكون على مستوى الأيام والأسابيع .

○ مميزات أخرى :

-تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موردا هاما بالنسبة للمؤسسات الكبرى (حالة المناولة من الباطن)⁷⁴ بالإضافة أنها تنشط بكفاءة في المجالات التي يستخف بها عند المؤسسات الكبرى .

○ سرعة الاعلام وسهولة الانتشار المعلومات داخل هذا النوع من المؤسسات مكننا من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية⁷⁵ .

⁷³ عبد الحميد مصطفى ابو ناعم . "ادارة المشروعات الصغيرة" , مرجع سابق , ص 112 .
⁷⁴ المناولة من الباطن : هي لجوء مؤسسات الى مؤسسات اخرى طالبة منها تنفيذ جزء من عملياتها الانتاجية معتمدة في ذلك على اعتبارات وأسباب اقتصادية , قانونية , واستراتيجية .

المبحث الثالث : المؤسسات العائلية

المطلب الأول : مراحل نمو المؤسسات العائلية

تكونت المشروعات العائلية ، تقليدياً من رئيس عائلة قوي، وهو مؤسس المشروع، وغالبًا ما يتخذ في البداية شكل "إدارة الفرد الواحد" وعادةً ما ينشغل أفراد العائلة في تأسيس مجلس الإدارة، سواء بجلوسهم بأنفسهم في المجلس أو باقتراح أفراد آخرين من العائلة والأقارب والأصدقاء ليشغلوا دور المديرين. وإذا جاء الرئيس التنفيذي من العائلة، فتكون سلطة المجالس أضعف، ويبقى الحكم في أيدي العائلة. كما أن للعائلة وغيرها من المساهمين القدرة على توسيع نطاق نفوذهم بطرق أقل مباشرة ، وذلك نتيجة للأسهم المحمولة في الشركات القابضة و/أو الشركات التابعة.

وكان النموذج القديم الذي تتركز فيه السلطة في يد العائلة قد أدى وظائفه بنجاح ، في الوقت الذي اعتمد العمل فيه على العلاقات ، التي قامت بدور الوصل في الأسواق ذات التشريعات الغامضة. غير أنه من المشكوك فيه أن هذا النظام سيحتفظ بقيمته في المستقبل. فالمنافسة المتزايدة تتطلب من الشركات أن تعتمد أكثر على الاستراتيجية في كيفية تخصيص الموارد ، وتستقطب الشركات العائلية إلى منافسة مع الشركات العالمية ، ويوفر هذا النوع من التفاعل للشركات العائلية فرصًا جديدة للوصول إلى رأس المال والمواهب.

وعادة ما تمر الشركات العائلية بثلاث مراحل من التطور، تتميز بخصائص معينة :

الجدول رقم (06) : مراحل تطور الشركات العائلية

المرحلة الأولى المؤسس (الجيل الأول)	المرحلة الثانية الجيل التالي (الجيل الثاني)	المرحلة الثالثة العائلة الممتدة (الجيل الثالث)	
<ul style="list-style-type: none"> • يمتلك المشروع ويديره المؤسس • رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي • يتخذ المؤسس القرارات بشكل عام بتدخل خارجي بسيط. • هيكل حوكمة بسيط وغير رسمي. • مساهمون قليلون. • يتكون المجلس من أفراد العائلة، المساهمون أيضاً. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنتقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس. • تصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيداً بكون حجم الشركة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتدخل عدد أكبر من أفراد الأسرة، من بينهم الأبناء، والإخوة، وأبناء العم والأناساب. • تحمل أية صراعات 	الخصائص الشائعة
<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط الأملاك • تعاقب الأجيال في الإدارة. • انتقال القيادة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الحفاظ على عمل الفريق والانسجام. • حفظ ملكية الأسرة. • انتقال القيادة. • وضع عمليات وإجراءات تعاقب الأجيال في الإدارة. • وضع أساليب تواصل فعال. العمل في إطار رسمي. 	<ul style="list-style-type: none"> • تخصيص رأس مال الشركة : مستويات الربح، توزيعات الأرباح، الدين، حقوق المساهمين. • توظيف أفراد العائلة. • السيولة المالية للمساهمين. • تسوية النزاعات العائلية. • مشاركة العائلة ومهمتها • رؤية ومهمة العائلة. • صلة الشركة بالعمل. 	نماذج من مشكلات المساهمين

المصدر: مولاي لخضر عبد الرزاق : حوكمة الشركات العائلية , الملتقى الدولي ص 187

لقد تم تطوير العديد من النماذج لوصف وتحليل امراحل المختلفة التي تمر بها الشركات العائلية أثناء إنشائها وعلى الرغم من أن هذا النموذج يوفر تحليلاً جيداً للخطوات الثلاث الأساسية لتطور الشركات العائلية، إلا أنه لا يقتضي ضرورة مرور كل الشركات العائلية بالمراحل الثلاث للتطوير. على سبيل المثال، تختفي بعض الشركات أثناء المراحل الأولى من دورة حياتها نظراً للإفلاس أو لاستحواذ شركة أخرى عليها.

ويمكن تلخيص دورة حياة الشركات العائلية في ما يلي :

المرحلة الأولى: المؤسس/المؤسسون (مالك مسيطر)،(الجيل الأول) :

هي الخطوة الأولى لإنشاء الشركة العائلية. وتكون ملكية وإدارة الشركة بالكامل للمؤسس (المؤسسون). قد يلجأ بعض المؤسسين إلى استشارة عدد قليل من المستشارين الخارجيين و/أو رفقاء العمل لكنهم سيتخذوا غالبية القرارات الرئيسية بأنفسهم. تتسم هذه المرحلة بالالتزام شديد من قبل المؤسس (المؤسسون) بالعمل على تحقيق النجاح لشركته كما تتسم بهيكل بسيط وعمومًا، تحتوي هذه المرحلة على القليل من مشاكل حوكمة الشركة مقارنةً بالمرحلتين التاليتين لأن كلاً من السيطرة والملكية ما زالا في أيدي نفس الشخص (الأشخاص): وهو المؤسس (المؤسسون). وقد تكون أهم مشكلة تحتاج إلى علاج أثناء حياة المؤسس (المؤسسون) هي خطط انتقال الملكية. لأن اكتمال تطور الشركة العائلية إلى المرحلة التالية يحتم على المؤسس (المؤسسون) اتخاذ الجهود اللازمة للتخطيط لانتقال الملكية وإعداد القائد التالي للشركة.

الجيل الأول :تبدأ الشركات العائلية حياتها العملية عادة كمشروع فردي مع شخص له عقلية عملية ومغامرة ولديه فكرة في تشكيل مصلحة تجارية يعمل جاهدا على تحقيقها.

وتتركز السيطرة العليا والإدارة في هذا المشروع في يد هذا الشخص بحكم امتلاكه له ، ثم يأخذ هذا المشروع مع مرور الزمن في التحول إلى مشروع عائلي من خلال دخول أبناء المؤسس للعمل في خدمة هذا المشروع .

المرحلة الثانية: إشراك الأخوة (الجيل الثاني) :

هذه هي المرحلة التي يتم فيها نقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس (المؤسسون). ونظراً لانضمام مزيد من أعضاء العائلة إلى الشركة ، فإن مشاكل الإدارة ستصبح أكثر تعقيداً نسبياً عما كانت عليه في المرحلة الأولى من إنشاء الشركة. وإليكم وإرساء قنوات الاتصال الفعالة بين أعضاء العائلة وتأمين خطة انتقال المناصب الإدارية الرئيسية. بعض التحديات الشائعة في مرحلة إشراك الأبناء: الحفاظ على التجانس بين الأخوة ، وتنظيم عمليات وإجراءات العمل.

الجيل الثاني: من دورة حياة الشركة العائلية في مرحلة شراكة الأبناء أو مرحلة الجيل الثاني يبدأ هذه المرحلة بعد وفاة مؤسس الشركة أو عجزه الكامل عن العمل أو اضطراره للتنازل عن سلطاته الإدارية للشخص الثاني في حياة المؤسس الذي عادة ما يكون الابن الأكبر الذي يأخذ دور الأب وبالتالي يستمر العمل في الشركة اقل من المرحلة السابقة.

المرحلة الثالثة: اتحاد الأقرباء (اتحاد العصب أو الأسرة الحاكمة) العائلة الممتدة (الجيل الثالث) :

تصبح إدارة الشركة أكثر تعقيداً في هذه المرحلة نظراً لانضمام عدد أكبر من أعضاء العائلة بشكل مباشر أو غير مباشر، بما في ذلك أبناء الأخوة والأقرباء و الأنساب. ولأن العديد من هؤلاء الأعضاء ينتمي إلى أجيال مختلفة وفروع مختلفة من العائلة، قد يكون هناك اختلاف في السياسات الخاصة بكيفية إدارة الشركة وكيفية رسم الإستراتيجية العامة.

بالإضافة إلى ذلك، قد تنتقل أي خلافات كانت بين الأخوة في المرحلة السابقة إلى جيل أبناء العم أيضاً لذلك، تنطوي هذه الفترة أكثر على مشكلات الحوكمة داخل العائلة. وتتمثل معظم المشاكل الشائعة التي تواجه الشركة العائلية في هذه المرحلة في: توظيف أفراد العائلة، حقوق العائلة في امتلاك الأسهم و سياسة توزيع الأرباح، دور أفراد العائلة في الشركة، حل نزاعات العائلة.....⁷⁶

من مراحل تطور الشركة العائلية بعض مظاهر الخلاف العائلي حول تحديد من سيقود الشركة من الجيل الثالث فكل واحد من الشركاء يريد أن يكون ابنه هو القائد مما يؤدي إلى بعض التعقيدات الإدارية والصعوبات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة لتطوير واستمرارية وبقاء الشركة، ففي هذه المرحلة لابد من فصل الملكية عن الإدارة، حيث قدمت دراسة سابقة للغرفة التجارية الصناعية بالرياض دافع ومستقبل المنشآت العائلية إعداد الإدارة التجارية والإدارة القانونية 1990م بعض النقاط التي لابد للشركات العائلية من إتباعها للاستمرار. وفي أغلب الأحيان يرجع هذا الخلاف لغياب وحدة الفكر والتوجه على المستوى المحلي أو الخارجي مع الشركات المماثلة.

⁷⁶ مولاي لخضر عبد الرزاق : حوكمة الشركات العائلية ؛ الملتقى العلمي الدولي حول اليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة ؛ ورقة؛ الجزائر؛ 25 – 26 نوفمبر 2013 ؛ص 188

المطلب الثاني : تعريف المؤسسة العائلية و خصائصها

1-2 : تعريف المؤسسة العائلية

تشير الشركة العائلية إلى شركة يكون فيها غالبية التصويت تحت سيطرة العائلة، ويشمل ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل ملكية الشركة إلى أحفاده. سوف يتم استخدام المصطلحات "شركة عائلية" و"مؤسسة عائلية" و"أعمال مملوكة لعائلة" و"شركة مملوكة لعائلة" و"شركة تحت سيطرة عائلة" وتنتشر الشركات العائلية بشكل واسع في كافة دول العالم.

وتتراوح الشركات العائلية من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى التكتلات الكبيرة التي تعمل في مجالات وبلدان متعددة. وتمثل هذه الشركات العصب الرئيسي لاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، فهي تمتص أعداد كبيرة من العمالة وتمد السوق بكميات كبيرة من المنتجات وتستوعب قدراً كبيراً من الادخارات الوطنية، وتشير الشركة العائلية إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، وعلى ذلك فإن الشركات العائلية هي مشروعات يغلب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، ولبساطة تأسيس هذه الشركات فهي لن تندثر أو يتوقف تأسيس الجديد منها في مختلف دول العالم، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية

في العالم، فإن مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم.⁷⁷

فحسب (Christensen 1953): تكون المؤسسة عائلية عندما تحمل المؤسسة اسم العائلة وتكون مشبعة بقيمها وتقاليدها، وبدورها على العائلة امتلاك أكبر حصة للأسهم في المؤسسة. فالمؤسسة تخضع لهيمنة العائلة، بمعنى أن تنقل العائلة اسمها وتقاليدها للمؤسسة.⁷⁸

أما (Donnelly 1964): فإن معيار العائلة يحدد تماثل المؤسسة مع العائلة في خلال جيلين على الأقل، وكنتيجة لهذا الترابط ينتج تأثير العائلة على سياسة المؤسسة، وتأثير المؤسسة على مصالح وأهداف العائلة، والمؤسسة لا تكون عائلية إلا اذا حققت الشروط التالية:

- الروابط العائلية هي احد العوامل الحاسمة في اختيار الخليفة (المسير الجديد)
- الاولاد والازواج فقط هم اعضاء مجلس الادارة .
- قيم وتقاليد المؤسسة محددة من طرف العائلة .
- احتفاظ افراد العائلة باسهم الشركة , يعد بمثابة الواجب بالنسبة لهؤلاء الأفراد .
- تلتزم أفعال أفراد العائلة بسمعة المؤسسة .
- يجب على كل فرد من افراد العائلة تحديد صلته بالمؤسسة وفقا لمسيرته المهنية .

⁷⁷ مولاي لخضر عبد الرزاق , مرجع سبق ذكره , ص 184 .

⁷⁸ Christensen .RC : Management Succession in Small and growing enterprises, Boston Division of Research ,Harvard Business School ,1953, p 09 .

○ تتأثر مكانة المؤسسة العائلية بمكانة العائلة.⁷⁹

وتظهر هذه المقاربة بعض الحدود: إذ أن المعايير المقترحة يصعب التحقق منها وتخضع للذاتية؛ ومن جهة أخرى يقصي هذا التعريف المؤسسات العائلية التي في جيلها الأول.

وبالنسبة (Yamashiro 1969): المؤسسة العائلية هي مؤسسة مسيرة من طرف عائلة أو مجموعة من الأفراد تربط بينهم صلة دم، أين يكون المستثمرين، الاطارات و العاملين تربط بينهم روابط دم.⁸⁰

واعتبر (Channon 1971): أن المؤسسة لا تكون عائلية إلا إذا ترأس أحد أفراد العائلة مجلس الإدارة، والمؤسسة على الأقل في جيلها الثاني وتمتلك المؤسسة على الأقل 5% من حقوق التصويت.⁸¹

و (Barry 1975): المؤسسة العائلية هي المؤسسة المسيرة من طرف عائلة واحدة

82.

وحسب (Barnes et Hershon 1976): تعرف المؤسسة بأنها عائلية عندما تبقى

المؤسسة في يد عائلة واحدة.⁸³

⁷⁹ Donnelley . R : The family business , Harvard Business Review , Vol 42 ; n° 4, 1964, in :

Thierry Poulain-Rehm : Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques , La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 219,2006, p 81 .

⁸⁰ Yamashiro .A : Family Foundatios : High risk, High reward , Family Business Review , 3(4), 1969 ,in : Thierry Poulain-Rehm : Op cit, p 81 .

⁸¹ Channon . DF : The strategy and structure of British entreprise , London : Mc Millan .

⁸² Barry . B : The development of organizational structure in the family firm , Jpurnal of General Management , Vol 03 , n ° 1 1975,, in :

Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p80.

⁸³ Barnes . LR , Hershon . SA : Transferring Power in the family business , Harvard Business Review , 54(4),1976, in :

Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p80.

وقدم (Daily 1977)⁸⁴ : تعريفه للشركة العائلية الأمريكية ، كشركة لدى جيل واحد منها الملكية على الأقل ، وحيث العلاقة بين أفراد العائلة في صنع القرار ديناميكية وتفاعلية .

والمؤسسة العائلية هي: المنظمة التي يكون فيها عضوين أو أكثر من العائلة لهم سلطة على إدارة المؤسسة من خلال منح المناصب الإدارية وكذلك حقوق الملكية على رأس المال من خلال ممارسة علاقات القرابة, حسب التعريف المقدم من طرف (Davis and Tagiuri 1982)⁸⁵ .

وهي حسب (Hugron 1983)⁸⁶ : منظمة سلع وخدمات ذات طابع تجاري , والتي يتم فيها نقل الملكية والادارة وتعود بالأغلبية الى افراد بالميلاد او تربطهم روابط عائلية.

أما (Davis 1983) : فانه يعرف المؤسسة العائلية على انها التفاعل بين التنظيم العائلية والمؤسسة هو الذي يميز المؤسسة العائلية.⁸⁷

⁸⁴ Daily . RC : Uncertainty and the Family Corporation , Journal of General Management , 4(2) ,1977,in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

⁸⁵ Davis . jA,Tagiuri . R :Bivalent attributes of the family firm , Santa Barbara , CA : Owner Managed Business Institute,1982, in :

Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p80.

⁸⁶ Hurgon . P : La Succession dans les entreprises familiales au Québec , Rapport de Recherche HEC Montréal , n°83-22, 1983, in :

Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

⁸⁷ Davis .P : Realizing the Potential of the Family Business Organizational Dynamics, 12(1), 1983,in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

وحسب (Rosenblatt et All 1985): فان المؤسسة تكون عائلية اذا كانت غالبية الادارة والملكية تعود لعائلة واحدة ، ويوجد على الاقل فردين من العائلة لهما تأثير مباشر على عملية التسيير.⁸⁸

بالنسبة (Deyer 1986)⁸⁹ : فالمؤسسة عائلية اذا كانت اما الادارة او الملكية تحت تأثير العائلة ، و Stern 1986 يشير الى مؤسسة مملوكة من طرف افراد عائلة واحدة او اثنين.

(Handler 1989) : المؤسسة العائلية هي مؤسسة تتأثر فيها القرارات التنفيذية الرئيسية والاهداف المتعلقة بالنقل بإفراد العائلة والمعنيين بالإدارة أو مجلس الادارة

90

(Donckel 1989) اعتبر ان المؤسسة تكون عائلية عندما تملك العائلة غالبية حقوق الادارة والتسيير.⁹¹

⁸⁸ Rosenblatt .PC, De Milk . L , Anderson . RM, Johnson . PA : The Family in Business : Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face , San Francisco : Jossey – Bass , 1985, in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

⁸⁹ Dyer . WG : Cultural Change in the Family Firms : Anticipating and Managing Business and Family Transitions , San Francisco : Jossey – Bass , 1986, in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

⁹⁰ Handler .WC : Methodological Issues and Consideration : in Studing Family Businesses , Family Business Review , 2(3),1989, in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

⁹¹ Donckel . R , Frohlich.E : Are family business really different ? European experiences from stratos , Family Business Review , 4(2), 1991, in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p80.

وحسب (Leach and Ali 1990): المؤسسة تسمى عائلية عندما يكون للعائلة على عمليات الشركة الحالية والمستقبلية وانه يتم التحقق من احد المعايير التالية على الأقل :

- تملك العائلة أكثر من 50% من حقوق التصويت .
- مجموعة عائلية واحدة تسيطر بشكل فعال على الشركة .
- عدد كبير من افراد العائلة هم جزء من الادارة العليا .

ويشترط كل من (Daily and Dollinger 1992): ان يكونا شخصين على الأقل

يحملان نفس الاسم ، مسيطرين على الادارة او في مجلس الادارة و المرتبط بالمالك .⁹²

وتكون المؤسسة عائلية عند (Perreault 1993) عندما تمارس العائلة تأثيرا سائدا على ادارتها الحالية والمستقبلية ، فان التأثير السائد يعني ان العائلة تتخذ القرارات الاستراتيجية للشركة . الادارة ليس فقط التخطيط والتنظيم ولكن ايضا السيطرة على قوى العائلة التي تمارس على الشركة . تشير الادارة الحالية والادارة المستقبلية الى ثقافة وقيم ومعتقدات صاحب المشروع لنقلها من جيل الى جيل .

وتكون المؤسسة عائلية وفقا ل (Astrachen et Kolenko 1994)⁹³ اذا حققت

المعايير التالية:

⁹²Daily .C , Dollinger.M : An Empirical Examination of Ownership structure in Family and Professionally Mannaged Firms , Family Business Review , Vol 5 , n °2 , 1992 , in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

⁹³ Astrachen .JH, Kolenko . TA : A Neglacted Factor Explaining Family Business : Human Resource Practices , Family Business Review , Vol 7 , n °3 , 1994 , in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

○ تحتفظ العائلة بنسبة 50% على الأقل من رأسمال الشركات المدرجة و 10% للشركات المدرجة .

○ يجب ان تكون الشركة موجودة لمدة 10 سنوات على الأقل دون انقطاع .

○ يجب أن يشارك على الأقل شخصان من أفراد العائلة .

○ المالك لديه الادارة لنقل الشركة الى الاجيال القادمة .

وفي نفس السياق حسب (Astrachan et Shanker 2003) : يجب أن تتضمن

المعايير المستخدمة لتعريف الشركة العائلية ما لا يقل عن :

○ عقد أغلبية رأس المال .

○ وجود افراد العائلة في مجلس الادارة .

○ مشاركة اجيال متعددة في الشركة .

وفي التعريف المقدم من طرف (Stockholm School of Economics 2004) :

فالمؤسسة العائلية هي مؤسسة تحت سيطرة عائلة واحدة , وتحقق على الأقل احد

الخصائص التالية :

○ ثلاثة من أفراد العائلة نشطين في المؤسسة .

○ المؤسسة تحت سيطرة العائلة على الأقل لجيلين اثنين .

○ الرغبة في نقل السلطة الى الاجيال القادمة من طرف افراد العائلة الناشطين

حاليا في المؤسسة .

أما عند كل من (Sonfeild and Lussier 2004): فالمؤسسة تكون عائلية عندما تهيمن عائلة واحدة على الملكية والادارة معا .

وأعاد كل من (Laveren and Bisschops 2004) استعمال التعريف المقدم من طرف (Floren 1993) مع اضافة معايير اخرى , بحيث تكون المؤسسة عائلية اذا تحققت احد المعايير التالية :

- تمتلك المؤسسة أكثر من 50 % من الأسهم .
 - للعائلة تأثير كبير على استراتيجية الشركة وقرارات نقل الشركة .
 - أغلبية او اثنان على الأقل من أعضاء مجلس الادارة هم من افراد العائلة .
 - تعتبر الشركة كمؤسسة عائلية .
- (Cisneros Martinez 2006) : " عرف المؤسسة العائلية على أنها : " تلك المؤسسة التي يكون فيها المالكون أولئك الذين يديرون ويتحكمون بها , تضم أعضاء من نفس العائلة يتخذون قرارات استراتيجية وقد تنتهي الى اجيال مختلفة " .
- و اعتمد (Bégin et Cammarada 2006) عدة معايير لتعريف المؤسسة العائلية :

- الشركة هي على الأقل في الجيل الثاني .
- يتم ضمان ادارة الشركة بشكل فعال من قبل المالك المدير .
- رأسمال يضمن للعائلة الحفاظ على ادارة المؤسسة .
- يعتزم المدير نقل الشركة الى الأجيال اللاحقة .

ومن هنا يمكن القول المؤسسة العائلية لا يمكن تحديدها أو ضبطها لا من خلال الأنماط القانونية ولا من خلال الحجم , ولكن يمكننا فهمها فقط من خلال تشابك وتداخل معياري (العائلة؛ المؤسسة) وذلك من خلال إيضاح كل من المفهومين. حيث نستطيع على الأقل أن نميز بين نوعين من التعريفات وهما :

التعاريف ذات المعيار الواحد :

إن التعريفات ذات المعيار الواحد هي التعريفات الأقل عددا فهي تتعلق إما بمعيار الملكي أو معيار القيادة؛ أو معيار التفاعل العائلة - المؤسسة

يرى كل من (Banes et Herchon) أنه المؤسسة تكون عائلية إذا كانت تسيير أو إدارة الملكية, بين أيادي فرد أو أفراد عائلة واحدة⁹⁴.

في حين أن كل من (Lansberg , Perrow et Rogolsky) ركزوا على مفهوم الإدارة أو التسيير, لكنهم اصرروا على ضرورة وجود إدارة شرعية⁹⁵.

التعريف الذي وضعه Deyer هو تعريف تناوبي فهذا الكاتب يصرح أنه لتكون المؤسسة العائلية, يجب أن تكون إما الملكية أو الإدارة تخضع لسلطة العائلة.

⁹⁴Banes . LB , Hershon SA : Op cit , in :

Allouche . J et Amann . B : L'entreprise familiale : un état de l'art , la revue finance – contrôle – stratégie , volume 03 n 1 , mars 2000

⁹⁵ Lanserg I ; Perrow S , et Rogolsky S : Family Business as an emerging field of inquiry , family business review ,1988.

يرى Barry B أن المؤسسة العائلية هي المؤسسة التي تكون إدارتها من طرف عائلة واحدة .

معيار التفاعل عائلة /مؤسسة يوضع في بعض الحالات كمحدد أساسي للطبيعة العائلية للمؤسسة, حيث يعتبر كل من (Beckhard et Deyer) أن وجود وحضور العائلة في مجلس إدارة المؤسسة ,فوجود مجلس الإدارة يعتبر محدد للعلاقة بين الكيانين (العائلة والمؤسسة) ⁹⁶.

وبصورة مماثلة يرى Davis أن هذا التفاعل بين التنظيمين العائلة والمؤسسة هو الذي يميز المؤسسة العائلية .

التعاريف ذات المعايير المتعددة :

في أغلب الحالات تشترك كل من الملكية والإدارة في تحديد مفهوم المؤسسة العائلية، مع الإشارة لتأثير العائلة على المؤسسة.

أشار Stern⁹⁷ إلى أن كل مؤسسة مملوكة ومسيرة من طرف أعضاء عائلة واحدة أو عائلتين، وبأسلوب مشابه فإن المؤسسة العائلية يمكن أن تعرف على أنها مؤسسة مملوكة ومسيرة، من طرف عضو أو عدة أعضاء من عائلة واحدة أو عدة عائلات.

⁹⁶ Beckhard . r et Dyer g, w : Managing change in the family firm issues and stratégies ; Stoon Management review , 4 (3) ,p 60-61 .

⁹⁷Stern .MH : Inside The Family –Held Business, New-York Harcourt Brace Javanovich, 1986, in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

عرفا (Davis et Tagiuri) بطريقة أكثر تفصيلا المؤسسة العائلية على أنها : " المنظمة التي يكون فيها عضوين أو أكثر من العائلة لهم سلطة على إدارة المؤسسة من خلال منح المناصب الإدارية وكذلك حقوق الملكية على رأس المال من خلال ممارسة علاقات القرابة"⁹⁸

أما بالنسبة لكل من (Anderson et Johnson)⁹⁹ يعتبران أن المؤسسة العائلية هي المؤسسة التي تكسبون فيها أغلبية الملكية أو الإدارة لعائلة واحدة ,ويكون هناك على الأقل عضوين من العائلة مشتركين في تسيير المؤسسة.

التعريف الذي قدمه من طرف كل من (Daily et Dollinger) يحددان علاقة أعضاء العائلة :يجب أن يكون هناك أعضاء) عضوين على الأقل (يحوزون نفس اسم العائلة,ويشتركون في التسيير أو في مجلس الإدارة ,وتكون لهم علاقات بملاك المؤسسة الذين يعملون بالمؤسسة .

(Leach et Alii) يعتبرون أن المؤسسة العائلية هي المؤسسة التي يكون فيها للعائلة تأثير كبير على العمليات والإجراءات الآنية والمستقبلية للمؤسسة ،ويكون هناك تحقيق أحد المعايير التالية:

○ أكثر من 50 % من حقوق التصويت ملك لعائلة واحدة.

○ جماعة عائلية واحدة تقود بصورة واقعية المؤسسة.

⁹⁸ Tagiuri R and Davis J : Op cit,p 200 .

⁹⁹Anderson et Johnson : in

Allouche . J et Amann . B : Op cit , p 42

○ أن تكون نسبة مهمة في أعلى الهرم الإداري للمؤسسة ملك لعائلة واحدة.

تعرف كل من (Cromie, Stephenson et Monteith)¹⁰⁰ يعتبرون أن المؤسسة عائلية

إذا ما تحقق أحد المعايير الآتية:

○ أن تمتلك العائلة أكثر من 50 % من الحقوق الاجتماعية للمؤسسة.

○ أن تمارس العائلة مراقبة فعلية على المؤسسة.

○ أن تكون نسبة مهمة في أعلى الهرم الإداري للمؤسسة ملك لعائلة واحدة.

كما يعتبر (Ward) أن المؤسسة تكون عائلية إذا ما انتقلت المؤسسة إلى الجيل

القادم , وهذا يعني انتقال التسيير والادارة .

أما (Handler) فيعرف المؤسسة العائلية على أنها منظمة تكون فيها القرارات

الرئيسية والأهداف تتأثر بأعضاء العائلة المشتركين في التسيير أو في مجلس إدارة

المؤسسة.

وفيما يخص تأثير العائلة على المؤسسة يعتبر Lank¹⁰¹ أنه تكون المؤسسة عائلية

عندما تكون هناك عائلة أو عدة عائلات تمارس تأثير محدد على الخيارات الإستراتيجية أو

على ثقافة المؤسسة.

ويمكننا هنا أن نقدم التعريفات المتعلقة بالمؤسسة العائلية في الجدول الآتي :

¹⁰⁰ Cromie . S, Stephenson . B , Monteith .D : The Management of Family Firms : An Empirical Investigation , International Small Business Journal , Vol 13 , n°4 , 1995, in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p80-81.

¹⁰¹ Lank . A : Les entreprises familiales européennes : espèce en voie de disparition ou puissants acteurs économiques ? Revue économique et sociale , Septembre , n°3,

الجدول رقم (07): ملخص التعاريف المختلفة للمؤسسة العائلية

المحتوى	المؤلفين	التعريف ذات المعيار الواحد
المؤسسة هي ملك للفرد , أو لأعضاء من عائلة واحدة	Barnes B, Hershon SA (1976) Alcorn P/ B (1982) Lansberg L Perrow S, Rogolky S (1988)	معيار الملكية Critère de la propriété
المؤسسة تدير من طرف عائلة نوعا ما موسعة مجلس الادارة هو المكان الذي تمنح له الادارة	Barry .B (1975) Bekhard R , Deyer W (1983) Keppner . E (1983) Handler WC (1989)	معيار الادارة Critère de contrôle
		التعاريف المتعددة المعايير
المؤسسة اما ان تكون ملك لفرد او لعائلة (او لأكثر من عائلة) , وتكون ادارتها من طرف عائلة , يمكن ان تكون ممتدة او موسعة .	Davis J.A, Taguiri (1982) Anderson R M et Johnson (1985)	الملكية و الادارة Propriété et contrôle
نجاح انتقال المؤسسة الى جيل اخر اين يحتفظ الجيل الجديد بالادارة .	Cherchill N et Hatén J.K (1987) Ward J.L (1987)	الملكية , التحويل و الادارة Propriété , Transmission , Contrôle
ان هيمنة العائلة تظهر و تتحقق من خلال اعطاء اسمها , وتأثرها بتقاليدها و يكون لها جزء من الاسهم .	Christensen (1953)	الملكية , هيمنة العائلة و اسم المؤسسة Propriété , domination de la famille et non de l'entreprise
هناك على الاقل جيلين من افراد العائلة موجودين بالمؤسسة , وهناك تأثير متبادل العائلة – المؤسسة	Donnelly (1964)	جيل المقاولين و التأثير المتبادل Génération d'entrepreneur et influence mutuelle
نظام يتكون من انظمة تابعة (المؤسسة , العائلة , المؤسس)	Bekhard R et Deyer W. G (1983)	وجود نظام تابع (خاضع) Existence de sous – système

Source : Allouche et Amann : l'entreprise est un art , 2000 , pp 45

في الواقع؛ فان الادبيات ككل تظهر ان المعايير الرئيسية الثلاثة لتحديد المشاريع العائلية هي السيطرة على راس المال من قبل العائلة , و المشاركة النشطة للعائلة في ادارة المؤسسة و أخيرا نقل او الرغبة في نقل الاعمال الى الجيل القادم , هذه هي المعايير التي غالبا ما توجد في التعاريف المختلفة التي اقترحها الباحثون .

الفرع الثاني : خصائص المؤسسة العائلية

1- نقاط القوة :

أثبتت عدة دراسات ان المؤسسات المملوكة لعائلة تتفوق على مثيلاتها غير مملوكة من طرف العائلة فيما تعلق بالإرباح و المبيعات و معايير النمو الأخرى. فقد قامت شركة Financial Thomson في دراسة لها بمجلة Newsweek بمقارنة الشركات العائلية بالمنافسين ووفقاً للمؤشرات الستة الرئيسية في أوروبا وقد أثبتت أن الشركات العائلية قد تفوقت على منافسيها عبر جميع هذه المؤشرات، من مؤشر FTSE بلندن إلى IBEX بمدريد. فقد قامت شركة Financial Thomson بإنشاء مؤشر فريد لكل من الشركات العائلية وغير العائلية في كل دولة وقد قامت بتتبعها على مدى أكثر من 10 سنوات منذ ديسمبر 2003. في ألمانيا، ارتفع مؤشر الشركات العائلية بنسبة 206% بينما ارتفعت أسهم الشركات غير العائلية بنسبة 47% فقط. في فرنسا، ارتفع مؤشر الشركات العائلية إلى 203 بينما ارتفع مؤشر مثيلاتها إلى 76% فقط. كما تفوقت المؤسسات العائلية على مثيلاتها في كل من سويسرا , اسبانيا , بريطانيا و ايطاليا , حيث

ساهم في هذه النتيجة عدة عوامل تشكل في مجملها نقاط قوة بالنسبة لهذه الاخيرة و نذكر منها :

✓ الالتزام : تثبت العائلة - بصفتها مالكة للشركة- أعلى مستوى من التفاني في مراقبة نمو أعمالها وازدهارها وبالتالي تنتقل إلى الأجيال التالية. نتيجة لذلك، يرتبط الكثير من أفراد العائلة بالشركة وعادة ما يعتزمون العمل بجدية وإعادة استثمار التمويل الدولية (IFC) تقدر بشدة وجود مجموعة من حملة الأسهم الملتزمين في قلب الشركة. أرباحهم في الشركة للعمل على نموها على المدى البعيد. وعند التعامل مع عملاء الشركات العائلية، نجد أن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) تقدر بشدة وجود مجموعة من حملة الأسهم الملتزمين في قلب الشركة.

✓ استمرارية المعرفة : تجعل الشركة العائلية من مهمة نقل معرفتها التراكمية و خبرتها ومهاراتها الى الأجيال التالية من أولى أولياتها , حيث ينغمس الكثير من أفراد العائلة في شركتهم العائلية منذ نعومة أظافرهم. ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى التزامهم ويوفر لهم الأدوات اللازمة لإدارة شركتهم العائلية.

✓ الثقة والكبرياء : نظرا لاسم وسمعة المؤسسات العائلية المصاحب لمنتجاتها أو خدماتها ؛ فهي تجتهد لزيادة جودة مخرجاتها والحفاظ على علاقة طيبة مع شركائها (العملاء ؛ الموردين ؛ الموظفين و المجتمع) وغير ذلك .

2- نقاط الضعف :

الكثير من الشركات العائلية يفشل في البقاء على المدى البعيد حيث في الواقع ينهار ما يقرب من ثلثي أو ثلاثة أرباع الشركات العائلية أو يتم بيعها من قبل المؤسس (المؤسسين) أثناء فترة ولايتهم. يستمر فقط من 5 إلى 15 % إلى الجيل الثالث المنحدر من سلالة المؤسس (المؤسسين)؛ هذا المعدل المرتفع من الفشل بين الشركات العائلية يرجع إلى أسباب متعددة. بعض هذه الأسباب هي نفسها التي يمكن أن تؤدي إلى فشل شركات أخرى مثل الإدارة الضعيفة ، وعدم وجود مبالغ نقدية كافية لتمويل التنمية ، والتحكم غير الملائم في التكاليف ، والصناعة ، وحالات كبيرة أخرى. مع ذلك أظهرت الشركات العائلية كذلك بعض نقاط الضعف المتعلقة بطبيعتها بشكل خاص. تشمل بعض نقاط الضعف هذه :

✓ التعقيد : عادة ما تكون المؤسسات العائلية أكثر تعقيدا فيما يتعلق بالقواعد الحاكمة عن مثيلاتها نظرا لإضافة متغيرات جديدة , العائلة: تؤدي إضافة العواطف و الأمور العائلية إلى الشركة إلى زيادة تعقيد المشكلات التي يجب أن تتعامل معها هذه الشركات. على العكس من أنواع الشركات الأخرى، يلعب أفراد العائلة أدوارًا مختلفة داخل شركتهم، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى حيادية الدوافع بين جميع أفراد العائلة.

✓ التمسك بالرسميات : نظرا لان معظم العائلات تقوم بإدارة شركاتها بأنفسها (خلال الجيل الأول والثاني على الأقل)، عادةً ما يكون الاهتمام بوضع ممارسات وإجراءات محددة خاصة بالعمل قليل جدًا كلما ازدادت العائلة والشركة في النمو، قد

يؤدي هذا الوضع إلى ظهور العديد من أوجه القصور والنزاعات الداخلية التي قد تهدد استمرارية المؤسسة.

✓ قلة الانضباط : لا تنتبه الكثير من المؤسسات العائلية الى المجالات الإستراتيجية الرئيسية بشكل كافٍ مثل خطط توريث منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى وتوظيف أفراد العائلة في الشركة وجذب المدراء الخارجيين ذوي المهارات والحفاظ عليهم. إن تأخير أو تجاهل مثل هذه القرارات الإستراتيجية الهامة قد يؤدي إلى فشل الأعمال في أية شركة عائلية.¹⁰²

المطلب الثالث : أهمية المؤسسات العائلية والمقاربات النظرية المفسرة لها .

1-3 : أهمية المؤسسات العائلية

لم تثمر المؤسسات العائلية حماس الباحثين , حيث كانت ولمدة طويلة خاضعة لتصورات سلبية ولكن هذه الملاحظات عفا عنها الزمن اليوم , على الرغم من أنها واحدة من أقدم أشكال المؤسسة ؛ إلا أنه وفي أواخر الثمانينات فقط أصبحت المشاريع الأسرية موضوع الدراسات ؛ في الواقع لا تزال الدراسات نادرة ومجال البحث تشبه مرحلة المراهقين من البحث¹⁰³ , نتيجة غياب النظريات الموحدة وتكمن أهمية الشركات العائلية في العديد من البلدان في :

¹⁰² د. مولاي لخضر عبد الرزاق : مرجع سابق , ص 185 – 186 .

¹⁰³ Allouche . J et Amann . B : op cit , pp 35 .

✓ لاحظ (Neubauer et Lank 1998) أن الشركات العائلية دائما كانت كبيرة و نشطة في

الاقتصاد العالمي ؛ حيث لاحظوا أنه خلال فترة الركود (1980 – 1990) كانت الشركات العائلية

القلب الاقتصادي لعدة دول ؛ في حين أن المؤسسات غير عائلية تعرف صعوبات ؛ فالشركات

العائلية بشكل عام كانت تساهم في خلق الوظائف و دفع الضرائب فقد أثبتت مرونة و قدرة

على المناورة بنجاح في الأوساط المضطربة للاقتصاد العالمي حيث كانت هذه الوضعية مشابهة

في جميع انحاء العالم ؛ كما هو الحال في اسيا أين قادت المشاريع العائلية بحيويتها و مرونتها و

منابرتها الاقتصاد .

✓ خلافا لما قد يفكر فيه الفرد لا تزال الشركات العائلية تحتل مكانا مهما ؛ في

الواقع أصبحت المؤسسات العائلية تمثل ثلثي المؤسسات في الدول الغربية ؛ فمثلا في

فرنسا أكبر 500 شركة فرنسية هي شركات عائلية و الشركات العائلية التي تشغل من

10 الى 500 عامل تمثل 90% من مجموع المؤسسات ؛ في اسبانيا 71% من المؤسسات

عائلية ؛ وفي ألمانيا 80% من المؤسسات الألمانية هي مؤسسات عائلية ؛ في استراليا 75

% هي مؤسسات عائلية ؛ وفي الو.م. تشير التقديرات الى أن أكثر من 90% من المشاريع

تملكها و تسييرها عليها عائلة واحدة أو أكثر .

ووفقا لإحصاءات كندية فانه أكثر من 180000 هي مؤسسة عائلية و تمثل 80

% من الشركات الخاصة في الكيبك ؛ في الشيلي 75% من المؤسسات عائلية , و حسب

هذه الاحصاءات تظهر أن الأعمال العائلية تحتل مكانة هامة في اقتصاديات البلدان

المختلفة. ووفقا للبيانات التي تم جمعها فان أغلبية الشركات العائلية تنتمي الى التعاريف المتعددة المعايير.¹⁰⁴

✓ تحقق المؤسسات العائلية حصة كبيرة من الناتج المحلي الاجمالي في العديد من بلدان أوروبا؛ وفي كندا من 45% - 65% من الناتج القومي الاجمالي محقق من طرف المؤسسات العائلية؛ وفي ألمانيا 80% من الناتج المحلي الاجمالي؛ وفي م ا من 30 الى 60% من الناتج المحلي الاجمالي محقق من طرف المؤسسات العائلية؛ كما تستقطب أكبر عدد من اليد العاملة فمثلا المؤسسات العائلية في ألمانيا توظف 75% من اليد العاملة.¹⁰⁵

2-3: النظريات والمقاربات المفسرة للمؤسسات العائلية

1-2-3 المقاربة العقلانية :

تقوم على أساس عناصر المدرسة الكلاسيكية للإدارة ومدعمة من طرف اقتصادي المدرسة الكلاسيكية الجديدة¹⁰⁶؛ تركز هذه المقاربة اهتمامها على المؤسسة و اسقاط ذلك الاهتمام على بعد العائلة .

وفقا لأتباع هذا النموذج فان تدخل اللاعقلانية قد يضر منطق الربحية في المؤسسة؛ المؤسسة والعائلة هما نظامين فرعيين لكل منهما قواعده الخاصة

¹⁰⁴ Allouche .J et Amann.B : l'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale , la revue française de gestion , volume 05 n 141 , 2002 , pp110 -111 .

¹⁰⁵ Fanny Flament : La gestion des ressources humaines en PME familiales : Recension des écrits , Note de recherche n° 05 - 2006 , Mai 2006 , PP 19 - 20.

¹⁰⁶ Hollander .BS et Elman .NS : Family Owned Businesses : An Emerging Field Inquiry , Family Business Review , 1(2) , 1988 , p 147 .

استراتيجياته ، وطرقهم في التشغيل¹⁰⁷ ؛ هذه الوضعية الخاصة تجعل لكل منهما أهداف متباينة الذي يخلق أو يكون مصدرا للتوتر الذي من شأنه التأثير على استمرارية المؤسسة.¹⁰⁸

• تعتبر الأسرة مصدرا للتوتر والصراع و عنصرهداما للشركة و على قدرتها على البقاء والاستمرار؛ إذ أنها يجب أن تتبع المبادئ المنطقية العقلانية لا تززع وبذلك فمن المهم مشاركة أفراد العائلة في أعمال الشركة لاستمراريتها يجب اعتماد سلوك معين كما هو الحال في السياق العائلي أو في سياق المؤسسة . من أهم الحلول المقترحة حول ذلك : من أجل توريث للسلطة دون مشاكل تكون في كثير من الأحيان جذرية , حسب أنصار هذه المقاربة هو اتباع المنطق العقلاني الذي يتميزون به فان ادارة مؤسسة عائلية هي في المقام الأول ادارة الأعمال .

• الأداء :النمو؛ الربحية و النجاح يجب أن يحظى بالاهتمام الأول للمسير؛ بحيث يجب أن يكون كل شيء مخطط له مما يسمح بتحقيق هذه الأهداف خلال عملية انتقال السلطة ؛ فاختيار الخليفة أو القائد الجديد يجب ان يتم وفقا لقواعد واضحة ومعينة اخذة بعين الاعتبار المهارات و الكفاءات المطلوبة لشغل منصب الادارة , في حال عدم وجود خليفة يتمتع بالمهارات الادارية للوضعية ؛ يقترح البعض نقل الشركة لمكتسب غير معروف ؛ فحسبهم تتميز الشركات العائلية بإدارة غير صحية و قيادة غير فعالة نظرا للمحسوبة و العاطفة .

¹⁰⁷ Hugron : l'entreprise familiale Modèle de réussite de processus successoral . Monographie . Montréal , QC : Institut de recherches politiques et les Press HEC, 1991 .

¹⁰⁸ Chan Song Hong : Les entreprises familiales chinoises à Madagascar : profil et processus successoral , Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Montréal , Montréal , Quebec , 1994

- حسب هذه المقاربة المؤسسة العائلية تتكون من بعدين أساسيين هما: العائلة – المؤسسة كأنظمة فرعية حسب Lapierre 1994¹⁰⁹ اهمال العائلة على حساب مصلحة المؤسسة قد يعود عليها بالقضاء على مكانتها .

3-2-2 المقاربة المبنية على المؤسس :

تأخذ هذه المقاربة بعين الاعتبار شخصية: الصفات الشخصية: الدوافع و تنمية المقاول الأمر الذي وضعه الباحثين في مجال المقاولات الذين ولوا اهتمامهم بالمقاول – المالك ؛ حيث سيطرت أثر شخصية المقاول – المالك على سير ومصير مؤسسته . وبالتالي ادخال الجانب غير الرسمي و النفسي و الذي أكده العقلانيون , أما أنصار هذا التيار فينصون على أن المؤسسة العائلية هي مرآة لاحتياجات المؤسس (المالك) مما يجعله يندمج مع مؤسسته و يعيش مع سيرها¹¹⁰ ، فثقافة المؤسسة تتشكل بقيمه الخاصة¹¹¹ ، في حين عندما تتعارض احتياجات المؤسس مع المؤسسة تنشأ الصراعات في هذه الأخيرة ، هذه الظاهرة تبدو أكثر ظهور في المؤسسات العائلية في الجيل الأول¹¹² و التي تبدو وكأنها انعكاس لشخص واحد و الذي يمكن اعتباره كمرجع يرضي حاجاته التي يطمح لتحقيقها .

¹⁰⁹ Lapierre .I ; l'entreprise familiale : étude de l'étape de l'incubation dans la préparation de la relève chez les filles , Mémoire de Maitrise . Ecole des Hautes Etudes Commerciales , Montréal , Québec .

¹¹⁰ Kets et Vried : The Entrepreneurial Personality : A person at the crossroads , Journal of management studies , 14 (1) , 1977, 34 _ 57

¹¹¹ Vivi Koffi : Intégration du Successeur dans les PME Familiales : Etude de cas Comparative des stratégies des stratégies des stratégies des prédécesseures et Des Prédécesseures ; thèse de doctorat en Administration (DBA) , Offert Conjointement la l'université Du Québec Trois Rivières et Par l'université De SherBROoke . 2008 , pp 51 .

¹¹² Beckhard et Deyer : op cit , pp 61 .

عندما ينعزل المالك او المسير – المالك عن بقية النظام الذي يعتبره رمزا تصبح رؤية المؤسسة محدودة بالرغم من الدراسات التي كانت حول المؤسس كانت مفيدة لاكتشاف شخصية المقاول و الصراعات المرتبطة بالالتزام. هذه المقاربة لم تنجح في تحديد الفترات التي تعيش فيها المؤسسة هذه الصراعات .

أقر مجموعة من المؤلفين الى الحاجة الى مزيد من البحوث حول الشركات العائلية من خلال توجيههم نحو الدراسات التي تصف مراحل تطوير المؤسسة و الفرد كجزء من العائلة .

3-2-3 المقاربة المنهجية :

تقوم هذه المقاربة على أساس الربط بين مختلف مراحل نمو و تطور الفرد – العائلة و المؤسسة من أجل التنبؤ بتقييم هذه الأخيرة وفقا لفترات الاستقرار و الانتقال في تحقيق الأهداف .

وقدم ¹¹³ Hershon نموذجا لمرحل تطور و نمو المؤسسة وفقا لتطور و انتقال الأجيال؛ عالج ¹¹⁴ Danco العلاقة بين المؤسسة و الفرد من خلال تقديم مقاربة تركز على التفاعل بين احتياجات المؤسسة و تطور المؤسسة من خلال أربعة مراحل :

○ مرحلة العجب (wonder stage) : المقاول يواجه المجهول و المؤسسة تمر بمرحلة صعبة للتعلم .

¹¹³ Hershon . SA : The problem of management succession in family business, Thèse de Doctorat , Harvard University , Combridge , Massachuseitts , 1975.

¹¹⁴ Liisa Niemi : strategic Renewal after Family Business Succssion in the Context of the Textile ,Clothing , Leather and Footwear Industry , JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS , 2005, pp 109 .

- مرحلة الخطأ (blunder stage): تسمح المؤسسة بمعرفة نمو غير متوقع مما يجعل المقاول عنيد , واثق من نفسه , قادر على النجاح في المرحلة الموالية .
- مرحلة الصدى (thunder stage): خلال هذه المرحلة يحقق ويرضي احتياجاته الخاصة والانجاز.
- مرحلة الانهيار (sunder or plunder stage): تمثل مرحلة مصادرة الشركة في محاولة لانتهاء الأعمال (Hershon 1975) ؛ ودرس باحثين اخرين العلاقة الثلاثية بين المؤسسة – العائلة – المالك من خلال الجمع بين مختلف مراحل تطور المؤسسة والأفراد ، بينما مجموعة أخرى من الباحثين درسوا تطور المؤسسة حسب مقارنة دورة الحياة منذ انشائها ، حيث أن مراحل تطور تسمح بفهم افضل للتفاعل بين المؤسسة – العائلة – الافراد بالإضافة ان هذه النماذج تطور عملية انتقال السلطة و تطور المؤسسة و ذلك وفقا لمرحلتين مهمتين :
- ❖ أين يكون المسير كقائد وحيد .
- ❖ الوضعية التي يشترك تسيير المؤسسة مع خلفائه .

3-2-4 المقاربة النظامية :

تناولت المؤسسات العائلية بطريقة نظامية من خلال التركيز على الطبيعة الديناميكية لثلاثة عناصر وهي : العائلة – المؤسسة – المؤسس جميع هذه الأنظمة

الفرعية هي جزء من النظام العام الذي يدعى المؤسسة العائلية والذي بدوره يخضع لتأثيرات نظام عام آخر أوسع ألا وهو المحيط¹¹⁵.

هذه المقاربة غير ثابتة , تأخذ بعين الاعتبار ظاهرة التفاعل بين المكونات بين التكيف و التكامل؛ الطبيعة الديناميكية تعتبر النظام العائلي و النظام العام متكاملين مما يسمح بفهم أفضل في خصوصيتها خاصة في طريقة عملها وتسييرها ؛ هذا ما جعل أولئك الباحثين الذين يدفعون هذه المقاربة الى الأمام يأتون من ميادين مختلفة .

بعض أتباع المقاربة المنهجية و آخرين من أتباع المقاربة العقلانية قادونا الى طرق مختلفة لتصوير البعد العائلي – المؤسسة .

فحسب (Davis et Stem 1980)¹¹⁶ عند التحدث عن المؤسسة العائلية نأخذ بعين الاعتبار ثلاث عناصر منفصلة : المؤسسة – التكنولوجيا – وضعية السوق (المحيط) – العائلة لتجنب أي خلل تنظيمي .

دعت المقاربة المؤلفين الى وضع تعريف واضح و مناسب للحدود بين الأنظمة الفرعية ؛ العائلة ينبغي أن تضع و تطور نظام تسوية المنازعات ؛ الشركة يجب أن تضع المسؤوليات و الوظائف و اقامة هيكل شرعي و متماسك مع السلوكيات العائلية و التنظيمية ؛ مما يرجع مفهوم النظام المشترك بين الأسرة و المؤسسة .

دفعت الدراسة المقدمة من طرف (Beckard et Dyer 1983) الى مزيد من التفكيك بحيث حددت أن يتم تقسيم نظام المؤسسات العائلية الى أربعة أنظمة فرعية :

¹¹⁵ Allouche et Amann : op cit , pp45.

¹¹⁶ Davis,PS, Stern .D : Adaptation, Survival and growth of the family business : An integrated systems pe

المؤسسة - العائلة - المؤسس - الغير لمعرفة أن لكل نظام فرعي هويته , ثقافته مما يعطي للمؤسس نظام مستقل عن الغير؛ وتحتل الثقافة مكانة هامة في كل نظام فرعي؛ كما وضع ستة أنواع من القوى التي تؤثر وتوجه تصرفات المسير وهي : المحيط بشكل عام - مراحل حياة الشركة - الثقافة التنظيمية - ثقافة العائلة - تأثير العائلة على المؤسس - الدوافع والقيم الشخصية للمؤسس بالنسبة اليهم فالنظام العام للمؤسسة يضعه المسير طالما مازال باقي في مركزه لكن عندما يأتي وقت تسليم المؤسسة الى الغير تصبح الوضعية غامضة ؛ في حين اعتبر Lansberg 1988 أن المؤسسة العائلية تتشكل من أربعة أنظمة فرعية تختلف في ترتيبها : المحيط - العائلة - المسيرين - المالك أو المالكين يهيمن فيها بعدين هما : الادارة والملكية .

نظرية المراتب العليا Hambrick et Mason 1984¹¹⁷ :

تقوم هذه النظرية على أساس أن مسير المؤسسة يمكن أن يؤثر بشكل كبير على نتائج هذه الأخيرة , هذه النظرية تسمح بإدخال التأثير الشخصي للمسير في محاولة لتفسير التنوع في أوضاع أداء المؤسسة حسب هؤلاء الباحثين الخبرة - القيم و شخصية المسير تؤثر الى حد كبير تفسيراتهم للحالات التي تواجههم و تؤثر على اختياراتهم و في محاولة لتطوير نظريتهم اهتموا بتأثير المسير على الخيارات الاستراتيجية و نتائج المؤسسة و يفترضون رؤيتين مختلفتين لهذا التأثير :

¹¹⁷ Hambrick . DC , Mason . PA : Upper Echelons , The organization as a reflection of its top managers , Academy of Management Review , Vol 9 , n °2 ,1984, pp 194- 205

من جهة وجود تأثير للمسير وفرضيتهم كانت مدعمة من طرف التيار الاستراتيجي (Child 1973 - Andrews 1971), فمن جهة اخرى غياب تأثير المسير و الفرضية دعمها تيار علماء البيئة واصحاب النظرية المؤسسية الحديثة (Hannan et Freeman 1977) مساهمتهم تكمن في تسليط الضوء أو تأكيد أن الفرضيتين يمكن أن تكون صحيحتين وللتأكد من صحة احدي الفرضيتين يعتمد على التقدير الاداري و الذي عرفوه على أساس عدم وجود القيود في ظل وجود درجة عالية من الغموض في العلاقة بين الموارد _ الأهداف (نهايات) ؛ وبالتالي حسب هؤلاء الباحثين اذا كان التقدير الاداري مهم فان للمسير تأثير كبير (وهذا يؤكد فرضية التيار الاستراتيجي) في حين اذا كان التقدير الاداري ضعيف فتأثير المسير يكون ضعيفا .

نظرية المراتب العليا تركز على أهمية الفريق الاداري من أجل فهم أكثر لنتائج المؤسسة أكثر من التركيز على تأثير فرد واحد .

المعارف الجماعية ؛ القدرة ؛ التفاعلات بين الفريق الاداري في مجملها هي العناصر التي تساهم في السلوك الاستراتيجي ؛ حيث حسب هؤلاء الكتاب ان هذا الأخير يمكن وصفه بأنه مجموعة الأنشطة المشتركة التي لا تقع على عاتق شخص واحد .

نظرية المراتب العليا تمنح مكانة خاصة لقيم الضمير, هذه الفكرة تركز على تحليل عملية صنع القرار الاستراتيجي بعقلانية محدودة ؛ حيث وصف كل من Hambrick et Mason هذه العملية بأنها متابعة للخصائص الشخصية للمسير و المتمثلة في قيمه ؛ خبراته السابقة ؛ شخصيته والتي تؤثر مباشرة في الخيارات الاستراتيجية

للمؤسسة . Hambrick هو من ادخل مصطلح التقدير الاداري الذي عرفه على اساس حرية العمل latitude d'action؛ أما درجة التقدير الاداري تم تحديدها من قبل ثلاثة عوامل معرفة كمايلي :

- حسب هؤلاء الكتاب؛ حرية العمل للمسير تعتمد على درجة التنوع والتغيير المسموح به من البيئة في السياق التنظيمي الذي يجعل من الممكن أو لا تفويض أو السماح للمسير صياغة وتنفيذ هذه الاجراءات وأخيرا فإنها تعتمد على قدرة المسير الشخصية للنظر أو انشاء مسارات متعددة العمل .

- التقدير الاداري يعزز أو يحد من تأثير المسير والتي تم تعريفها من خلال ثلاث فئات :

- محددات ترتبط بظروف بيئية التي تسمح بتقييم البيئي والى أي درجة تقيس البيئة درجة التنوع والتغيير؛ وبمعنى اخر مدى قدرة المؤسسة على وضع استراتيجيات مختلفة عن المؤسسات الاخرى وسهولة تقييمها .

- محددات ذات طبيعة تنظيمية (كسلطة المجلس الادارة – الحجم).

- المحددات التي لها علاقة بالمسير نفسه¹¹⁸

ويمكن تلخيص المقاربات السابقة في الجدول أدناه :

¹¹⁸ Chareaux . G : A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale , FARGO (centre de recherche en finance – architecture et gouvernance des organisation) , Mai , 2008

الجدول (08): المقاربات النظرية للمؤسسات العائلية

المقاربات و النظريات	الباحث	تفسير المقاربة
العقلانية	<i>Chan Song Hong (1994)</i> <i>Kets de viers (1993)</i> <i>Lapierre (1994)</i>	<ul style="list-style-type: none"> المؤسسة و العائلة هما نظامين مختلفين لهما مصالح متعارضة العائلة هي عنصر مقلق بالنسبة للمؤسسة استمرارية المؤسسة تشترط التكيف مع سلوك عائلي خاص
المبنية على المؤسس	<i>Hondlleret Elman (1988)</i> <i>Jolicoeur (1999)</i> <i>Beckhard et Deyer (1983)</i>	<ul style="list-style-type: none"> اخذت بعين الاعتبار شخصية ودوافع وتطور المالك المؤسس وتأثيره على اداء مؤسسته اعتبرت المؤسسة مرآة لاحتياجات المؤسس ثقافة المؤسسة تصنعها القيم و المبادئ الخاصة بالمؤسس
المنهجية	<i>Herhon (1975)</i> <i>Danco (1975)</i> <i>Churchill et Hatton (1987)</i>	وضعت رابط بين مختلف مراحل تطور افراد العائلة و المؤسسة .
النظامية	<i>Allouche et Amann , Mouline (2000)</i> <i>Sharma (2004)</i>	المؤسسة العائلية هي نظام يتكون من ثلاث انظمة فرعية (المؤسسة - العائلة - المؤسس) و بدوره يتأثر بنظام اوسع منه ألا وهو المحيط .
نظرية المراتب العليا	<i>Hambrick et Mason (1984)</i>	وجود تأثير للمسير في اختيار الاستراتيجية وكذا المحيط .

المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الثالث : المؤسسات العائلية بين العائلة والعمل

تعرف المؤسسات الاقتصادية العائلية في الجزائر بمسؤولياتها الاجتماعية

والاقتصادية تجاه أفراد العائلة ، من حيث كونها تؤمن لهم فرصاً للعمل، وكذلك تطوراً

وظيفياً سريعاً ومناصب إدارية عالية، فضلاً عن الدخل العالي والمعيشة الجيدة، وتجبر بعضها أفراد العائلة على الانضمام للعمل في المؤسسة، ولو لم تتوافر لديهم الرغبة بذلك، أملاً في تأمين مستوى معيشي ومركز اجتماعي لائق لهم.

تخفي الجوانب الإيجابية المذكورة للعمل في الشركة العائلية بين طياتها جوانب أخرى سلبية، تسبب العديد من المشكلات فيها، ذلك أن الصراعات الداخلية وعدم توافق الرؤى قد تطغى في كثيرٍ من الأحيان على عمليات اتخاذ القرارات ومتطلباته، بما يؤثر سلباً على أداء الأعمال في المؤسسة.

وتعود هذه التأثيرات السلبية إلى عدم وضوح المسؤوليات التي تفرق بين العائلة و المؤسسة، وإعتبار المؤسسة امتداداً طبيعياً للحياة العائلية، وتطبيق التقاليد والأعراف التي تحكم العلاقات العائلية على بيئة العمل في المؤسسة.

فالمؤسسة والعائلة نظامين مختلفين تماماً ولهما أهداف مختلفة، فهدف العائلة هو العناية بأفرادها ودعمهم وتطويرهم، في حين أن هدف المؤسسة هو تقديم المنتجات أو الخدمات وتحقيق النجاحات والأرباح، ويخضع كل من هذين النظامين المختلفين لقواعد مختلفة وسلوكيات محددة فضلاً عن أهداف وطرق تواصل معينة.

وعندما يتداخل هذين النظامين مع بعضهما البعض، فإن ذلك يؤدي إلى ازدواجية السلطة في المؤسسة العائلية، فما يصلح لنظام العائلة يتناقض في كثير من الأحيان مع القواعد التي يجب تطبيقها في المؤسسة، وهو ما يؤدي كثيراً من الأحيان إلى تدني وقصور أداء المؤسسة الاقتصادية العائلية، وذلك عندما يحاول القائمون عليها

تطبيق القواعد العائلية في إدارتها، فضلاً عن إمكانية انتقال النزاعات العائلية الشخصية إلى المؤسسة.

وبسبب عدم وجود وعي لدى العديد من أصحاب المؤسسات العائلية بالاختلاف الموجود بين هذين النظامين وبالتفرقة التي يجب أن توضح بينهما، فإن ذلك يؤدي في بعض الأحيان إلى زوال العديد من المؤسسات العائلية، وخاصة عند انتقال ملكيتها وإدارتها من جيل إلى جيل آخر.

أما الشركات العائلية التي تحسن التفرقة بين النظامين، وضرورة التمييز بين العلاقات في المؤسسة وبين العلاقات العائلية، فإنها تنجح في كثير من الأحيان في ضمان الاستمرار والانتقال من جيل إلى آخر.

لذلك وبناء على مدى إتباع المؤسسة العائلية للقواعد العائلية) السلطة التقليدية (أو القواعد البيروقراطية) السلطة القانونية (في إدارتها فإنه يمكننا تقسيم المؤسسات الاقتصادية العائلية إلى قسمين :

المؤسسات التي تضع العائلة أولاً:

تضع هذه المؤسسات الاقتصادية، العائلة في أعلى قائمة أولوياتها واهتماماتها، إذ تهتم باحتياجات ومتطلبات العائلة وتفضلها على مصالح المؤسسة، فهي تعتبر المؤسسة وسيلة لتحقيق المكانة الاجتماعية والاقتصادية للعائلة ولأفرادها.

غير أنه يخفى على من يقوم على هذه المؤسسة حقيقة كون المؤسسة في كثير من الأحيان سبباً لوحدة العائلة وتجمعها، فإذا ما إنتهت المؤسسة وزالت، فقد يقود ذلك إلى حصول الانشقاقات داخل العائلة كذلك، ومن أهم الخصائص التي تتصف بها بيئة العمل في هذه المؤسسات:

1- المؤسسة مكان لعمل جميع أفراد العائلة: فسياسة الباب المفتوح تسود هذه المؤسسات، إذ يمكن لجميع أفراد العائلة الذين لم يجدوا فرصاً للعمل أو لم يحققوا النجاح خارج العائلة أن يلجؤوا إلى المؤسسة لتوظيفهم.

2- المساواة بين جميع أفراد العائلة داخل المؤسسة: فكما أن الأب يجب أن يعامل جميع أولاده بالمساواة والعدل في المحبة والتربية داخل العائلة، فهو ملزم كذلك بأن يعاملهم بنفس الطريقة داخل المؤسسة فيما يتعلق بالدخل، الترقيّة... إلخ، ففيما يخص الدخل مثلاً يجب أن يعطى جميع أفراد العائلة الدخل نفسه بغض النظر عن خبرتهم أو ما يؤدونه من أعمال.

3- القيادة تعطى ولا تكتسب: تمنح قيادة المؤسسة والمناصب الإدارية الهامة فيها إلى أفراد العائلة الأكبر سناً عادة، أو الأقدم عملاً في المؤسسة، بغض النظر عن مؤهلاتهم و إنجازاتهم فالأخ الأكبر هو المرشح لإدارة الشركة عندما يحين موعد انتقال الإدارة من الجيل الأول إلى الثاني، حتى إذا توفر من هو أكثر منه استحقاقاً بين إخوته الأصغر منه.

4- استخدام موارد المؤسسة لحاجات العائلة :تخضع وتستخدم كل موارد المؤسسة سواءا المادية منها أوالعينية لتلبية الحاجات العائلية المختلفة ، وهو ما يجعل الموارد تستخدم في غير ما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة العائلية.

5-القيام بكل ما يجنب العائلة النزاعات المحتملة :تحاول هذه المؤسسات تجنب النزاعات وتجاهلها حفاظا على وحدة العائلة ، ولو كان ذلك على حساب مصلحة العمل ، فعلاقات السلطة العائلية الأبوية تفرض على الإبن أن لا يناقش والده في أي من أمور العمل ، وإلى غير ذلك من العلاقات المفروضة بناء على القواعد العائلية كما أن الاعتبارات الأخلاقية تؤدي إلى ضعف التواصل الصريح بين أفراد العائلة العاملين في المؤسسة ، وقد تؤدي إلى تحويل الاختلافات الصغيرة إلى مشكلات كبيرة.

6-خصوصية عضوية مجالس الإدارة على أفراد العائلة :فالإدارة الرشيدة غائبة عن التي تدير هذه المؤسسات، وحق عضوية مجلس الإدارة يقتصر على أفراد العائلة بغض النظر عن مدى امتلاكهم للخبرات والمؤهلات التي تسمح لهم بقيادة هذه المؤسسات.

إن المؤسسات العائلية التي تولي اهتمامها للعائلة أولا يمكن أن تقدم أداء عمليا جيدا في الجيل الأول من ملكية وإدارة العائلة ، حيث تدين العائلة والمؤسسة جميعها بالخضوع والاحترام للمؤسس ذي عادة ما يكون كبير العائلة ، إلا أن المشكلات و العراقيل تبدأ بالظهور حينما تنتقل المؤسسة إلى الجيل الثاني ، حيث تسبب إدارة المؤسسة وفق الأسس والقواعد العائلية صعوبات عديدة تؤثر سلبا على أداء المؤسسة وإستمراريتها.

المؤسسات التي تضع العمل أولاً:

وهي المؤسسات التي تستطيع تحقيق التوازن بين احتياجات العائلة ومتطلباتها، وبين تلك التي تضمن مصلحة العمل والمؤسسة ونجاحها، حيث يتم وضع حدود فاصلة بين المؤسسة والعائلة واضحة ومفهومة للجميع، ومن أهم الخصائص التي تتصف بها بيئة العمل في هذه المؤسسات:

1- العمل في المؤسسة للمستحقين فقط: إن الانضمام للعمل في المؤسسة يخضع لقواعد التنظيم البيروقراطي، التي لا يمكن تجاوزها، وهذا ما يفرض على أعضاء العائلة الراغبين بالعمل في المؤسسة أن يتحصلوا على المؤهلات المطلوبة، وأن يكتسبوا مهارات معينة، ومن ثم يحق لهم أن يعملوا في المؤسسة، وهذا يعد أمراً إيجابياً لأن أعضاء العائلة لن يكونوا عبئاً على المؤسسة بقدر ما يكونوا إضافة حقيقية لها، فأعضاء العائلة ينضمون للمؤسسة ومعهم خبرة ومعرفة خارجية تضاف لتلك المتواجدة في المؤسسة.

2- الدخل مرتبط بالأداء والمسؤوليات: حيث يتم الفصل بين ما يتقاضاه أفراد العائلة من المؤسسة بصفتهم موظفين عاملين فيها، وبين ما يتقاضونه من أرباح بصفتهم شركاء مالكين لرأس المال أولحصة في رأسمال المؤسسة، إذ يتم تحديد رواتبهم بناء على ما يؤدونه من أعمال ومهام، وما يتقاضاه أولئك العاملين في نفس الدرجة من الموظفين من خارج العائلة، وبناء عليه فإنه يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات، ويتم منح الدخل حسب الأداء والمسؤوليات الممنوحة، وذلك طبعاً وفقاً لقواعد وقوانين عمل واضحة ومحددة.

3- القيادة تكتسب ولا تمنح : إن المناصب القيادية تخضع لمعايير محددة، فالمهم أن المرشح للقيادة يجب أن تتوفر فيه شروط ومعايير واضحة ومحددة حسب اللوائح التنظيمية ، فسواء أكان ابنا أصغر أم أكبر، وسواء أكان من أفراد العائلة أو من الغرباء عنها ،فذلك لا يهم بقدر ما يهم إتباع القواعد القانونية ، ويتم تطوير وتدريب أولئك الذين تظهر فيهم سمات وإمكانات القيادة الناجحة مبكرا، وفي حال عدم وجودهم يتم توظيف من هم مؤهلين لقيادة المؤسسة وإدارتها حتى وإن كانوا من خارج العائلة.

4- استخدام موارد المؤسسة بشكل استراتيجي : وذلك لضمان نمو المؤسسة وإستمراريتها ، وبما يحقق أهدافها وخططها ، حيث يتم تحديد الأهداف وآليات تحقيقها ، وذلك بضمان إستغلال موارد المؤسسة بما يخدم المصالح العليا والإستراتيجية.

العائلة هي القاعدة التي ينطلق منها الانسان في بناء حياته الاجتماعية والاقتصادية ،بمعنى ان هوية الفرد المذهبية والعرقية تحددتها العائلة التي ينتمي اليها أكثر مما يحددها الفرد لنفسه .وبالتالي فان لهذه الهوية تأثيراً حاسماً على احتلال الأفراد لأدوارهم الاجتماعية لاحقاً.

5-وجود آليات واضحة لحل النزاعات : فحينما تنحسر الامتيازات الممنوحة لأفراد العائلة وتتوضح الأسس والقواعد التي بناء عليها تكون المعاملة، فإن ذلك يؤدي بشكل تلقائي إلى التقليل من النزاعات، غير أن هذا لا يغني عن ضرورة وجود قنوات اتصال وحوار تضمن لكل من أف راد العائلة التعبير عن وجهة نظره وعمما يزعجه ، ووجود وسائل لحل هذه النزاعات وتقريب وجهات النظر.

6-وضع سياسات واضحة تحكم عمل المؤسسة : كالسياسات الخاصة بتوظيف الأفراد ، آليات حل النزاعات ، عضوية مجالس الإدارة والترقيات وغيرها من الأمور التنظيمية.

تعد الاعتبارات والأسس المذكورة أعلاه، والتي تتبعها الشركات العائلية التي تضع العمل أولاً في اعتبارها، أساساً مهماً لضمان نمو واستمرار الشركات العائلية في بلادنا عبر الأجيال ، وبما يسمح لها من ترسيخ قواعدها ومواجهة المنافسين.

وفي الأخير يجب أن نشير إلى أمر بالغ الأهمية وهو أنه على هذه المؤسسات أن تتبع سياسة توفيقية بين القواعد العائلية والقواعد التنظيمية القانونية ، فالميل المفرط لإحدى القواعد على حساب الأخرى غالباً ما يؤدي إلى ظهور صراعات إما داخل التنظيم أو داخل العائلة.¹¹⁹

¹¹⁹ ضيف ياسين : مرجع سبق ذكره ؛ ص 30-33 .

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرض لمفهوم مصطلح الأداء المالي من خلال عدة زوايا ومقاربات ورؤى للباحثين والمهتمين بالمالية المعاصرة فمنهم من يعرفه بأنه تقديم حكم ذو قيمة لإدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة ، والبعض الآخر يرى بأنه تشخيص للصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة و مجابهة المستقبل...لكن تبين بأن الاختلاف في تحديد المفهوم ، يعود أصلا إلى تطور الوظيفة المالية بحد ذاتها، فبعد أن كان الاهتمام منصبا على تحديد مصادر التمويل ؛ تحول هذا الأخير إلى البحث عن الاستخدام الأمثل لهذه الأموال. كما حاولنا الاحاطة بكل ما يتعلق بالمؤسسة العائلية ، فهذه المؤسسات ليست وليدة اليوم وإنما هي نتيجة تراكم وتطور تاريخي إضافة إلى أن هذه المؤسسات تتمتع بأهمية بالغة وقد عرفنا أنه لا يوجد تعريف موحد ولا شامل حول هذا النوع من المؤسسات فهناك تعريف ذات معيار واحد كالملكية وتعريف ذات معايير متعددة كالتفاعل بين الملكية والإدارة كما رأينا أن هذه المؤسسات تحوي العديد من المفارقات تطرقنا إلى واحدة منها تتعلق بالعائلة والعمل وأيهما يكون أولا في حساب أصحاب هذه المؤسسات فالعائلة هي النواة الأساسية في المجتمع وهي كذلك مصدر نشوء وتواجد هذه المؤسسات الاقتصادية إلى حد أن هذه المؤسسات أخذت الصفة والطبيعة العائلية فهناك أهمية بالغة لتواجد العائلة في حياة هذه المؤسسة نظير ما تقدمه للمؤسسة .

الفصل الثاني

الاطار النظري للخصائص التنظيمية

للمؤسسات العائلية

تمهيد

المبحث الاول: الهيكل التنظيمي و اسلوب اتخاذ القرار

المبحث الثاني: الاستراتيجية و المحيط

المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية و نمط القيادة

خلاصة الفصل

تمهيد:

ترتبط المؤسسات العائلية ارتباطا وثيقا بالعائلات المالكة لها فالعائلة والمؤسسة في عملية تفاعل دائم ومستمر ، حيث تعرف المؤسسات العائلية حاليا بأنها الشكل السائد من المؤسسات الاقتصادية في مختلف دول العالم ، و نظرا للأهمية البالغة التي تلعبها هذه المؤسسات خاصة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي ؛ صار لا بد من إثراء الاهتمام بمثل هذا النوع من المؤسسات خاصة مع ما يعترضها من مشاكل في مراحل حياتها المختلفة ؛ فصعوبة تحويل هذه المؤسسات من جيل الى آخر . هو أبرز وأخطر المشاكل التي تعترض هذا النوع من المؤسسات ، على المستويين العالمي والمحلي وسنحاول في هذا الفصل إلقاء الضوء على هذه المؤسسات من خلال تقديم خصائصها التنظيمية بالتعرف على الاستراتيجيات المنتهجة والهيكل الموافق لها ؛ نمط القيادة الممارس وتأثيره على أسلوب اتخاذ القرار إضافة الى العوامل الخارجية المؤثرة على هذا النوع من المؤسسات .

المبحث الاول : الهيكل التنظيمي و اتخاذ القرار

المطلب الاول : الهيكل التنظيمي

1-1 تعريف الهيكل التنظيمي

عندما يتعلق الامر بدراسة الهياكل التنظيمية ، يتم قبول مفهومين بشكل عام :
المفهوم الكلي و التصور التفاعلي (Leray 1999) .

المفهوم الكلي (الشامل) هو الاشارة الى المخطط التنظيمي الرسمي و مراعاة
تحليل المهام و الخصائص الهرمية و اليات التنسيق .

أما المفهوم التفاعلي فيشير الى المخطط التنظيمي الحقيقي ، اي الى الطريقة
التي بنيت بها المنظمة على أساس يومي ؛ و ان تأخذ في الاعتبار العلاقات بين افراد
المنظمة .

فمن ناحية فان الهيكل على حد سواء موضوعي و الزامي ، و من ناحية اخرى ذاتي و
بنائي .¹

عرفه Max Weber : على انه " مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية ، تعطي

الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة " .

عرفه (Lawrence 1973): " هيكل التنظيم هو جسده، حيث يصف هذا الجسد

القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات

¹ Leray .Y : Contribution à la connaissance des structures organisationnelles de ME-MI , Direction et Gestion , La revue des sciences de gestion , n°175-176,1999 cité par :

Jean – François Ngokevina et Lucien Kombou : L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude a partir des entreprises camerounaisesX , revue des sciences de gestion , n°219, mai-juin 2006 , pp 90-91 .

والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والإدارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل تجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام".²

عرفه (Mintzberg 2005): "مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات".³

عرفه (Drucker 1974): "على أنه مجموعة من الموارد لتحقيق أهداف وغايات المنظمة".⁴

وحسب weis الهيكل التنظيمي هو: "نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات".⁵

وحسب (Bjorkman 2007): "الهيكل التنظيمي هو طريقة لتنظيم الامور داخل المؤسسة مما يؤثر على المعايير والسلوكيات".⁶

² Lawrence .P , Lorsch .J : Adapter les structures de l'entreprise , éditions d'organisation , 1973 cité par : محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999 ، ص 293 - 295 .

³ Henry Mintzberg, structure et dynamiques de l'organisation, Paris, Edition d'Organisation, 18ème édition, 2005, p:18.

⁴ بوهلال فاطيمة ؛ عدوكة لخضر ؛ أمير بوزيد : أثر التوافق بين الاستراتيجية و الهيكل على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ؛ مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ؛ العدد 06 ؛ 2016 ؛ ص 109 .

⁵ ناصر دادن عدون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية : دراسة نظرية و تطبيقية ؛ ديوان المطبوعات الجامعية ؛ 2004 ؛ ص 43 .

⁶ Bjorkman . LB : Has academic freedom survived ? An interview study of the conditions for researchers in an area of paradigmatic change , Higher Educ , Q 61(3), 2007, in :

Gertrude Zzina : Does the organizational structure affect the management of universities in Uganda ? An Empirical Analysis , International Journal of Educational Administration and Policy studies , vol 6 (8) , Octobre 2014 , p 160 .

2-1 تصنيف الهياكل التنظيمية :

اعتمادا على كتاب " ادارة المشاريع " الذي تم نشره في ثلاثينات ؛يمكن
التعريف بمختلف أنواع الهياكل التنظيمية :

❖ **الهيكل الوظيفي** : هو الهيكل الكلاسيكي , يعتبر الحل المناسب عند بداية
المشروع ؛يمثل التسلسل الهرمي لوظائف المؤسسة من ادارة الموارد البشرية ؛الانتاج ؛
المبيعات ؛الادارة المالية ,....., بمستوياتها الادارية المتعددة و يطلب من الموظفين
لمختلف الادارات انجاز مهام اضافية مما يسمح بالاستفادة من التخصص في العمل و
التنسيق في اداء الانشطة . بحيث يشكل الهيكل الوظيفي الاطار العام للأداء التنظيمي .
يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم
الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة.

❖ **الهيكل المصفوفي** : وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي
وكذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج , بحيث يتميز هذا الهيكل بوجود كل المكونات
الوظيفية وهذه المكونات مستقلة اداريا , ولكنها مترابطة في تنفيذ المشروع , حيث
يسمح هذا الترتيب للمكونات الوظيفية بالحفاظ على الاستقلالية و متابعة الانشطة
بصورة منتظمة مع توفير الموارد المتخصصة اللازمة لسلطة المديرين التنفيذيين مما
يجعل المكونات الوظيفية خزانات مركزية للموارد المتخصصة فيتمكن كل موظف من
القيام بأنشطته العادية ضمن وظيفة العمل , وفي الوقت نفسه اجراء بعض أنشطة
المشروع الفريدة من نوعها , وبالتالي يكون العضو تابعا للمدير التنفيذي و مدير
المشروع .

من مزايا هذا الهيكل الاتصال المباشر بين مختلف التخصصات , تقاسم السلطة و المسؤولية .

يتم تطبيق ثلاثة أنواع من الهيكل المصفوفي في الممارسة العملية :

- هيكل مصفوفي ضعيف لديه العديد من الخصائص سلطة صغيرة ؛ ولكن ايضا مسؤوليات اقل للمديرين التنفيذيين .
- هيكل مصفوفي قوي من خصائصه أن يكون مدراء المشروع بدوام كامل مع سلطة كبيرة و موظفين اداريين بدوام كامل .
- هيكل مصفوفي متوازن تعترف المنظمة بالحاجة الى مدير للمشروع , اذا انها لا توفر له سلطة كاملة على المشروع⁷ .

❖ **الهيكل العضوي** : يتميز بسهولة التكيف و على وجه السرعة لتلبية الاحتياجات

التنظيمية ؛ نجده اكثر انتشارا في المؤسسات الصغيرة و الحديثة النشأة اين نجد المؤسسة لا تملك موارد تكنولوجية متطورة , كما لا تعمل تحت اجراءات صارمة ؛ بل وفق علاقات و مرونة بين الافراد داخل المنظمة .⁸ (Burns and Stalker 1994)

؛ حيث ان المنظمة الصغيرة و البسيطة تتميز بالتشكيلات الهيكلية غير الرسمية مما يمكنها من التحلي بالمرونة و اتخاذ القرار بسرعة مما يجعلها تظهر قدرة على التكيف في البيئات الديناميكية و المضطربة .

⁷ Aljaz Stare : The impact of The organisational structure and project organisational culture on project performance in Slovenian Entreprises , Management , Vol 16 , 2011, 02, pp 09-11

⁸ Burns . T, Stalker. GM : The Management of Innovation , 3 édition Oxford University Press in : Jen . S Steiger , Khalid Ali Hammou , Md Hasan Galib : An Examination of the Influence of Organizational structure Types and Management levels on Knowledge Management Practices in Organizations , International Journal of Business and Management , Vol 9, n°6 , 2014 , p 44 – 45 .

❖ الهيكل القطاعي : وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد. مثال: مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين أ و ب يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ و ب ؛ كل قطاع يتبعه كل خدماته تقريبا من إنتاج و صيانة و مالي ومخازن....لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية.⁹

3-1 ابعاد الهيكل التنظيمي :

بالرغم من إجماع المفكرين والباحثين على أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الحيوي في أداء المنظمات وتحقيقها لأهدافها، إلا أنه لا يتوافر إجماع بينهم على ماهية أبعاد الهيكل التنظيمي وتباينت وجهات نظرهم في هذا الشأن بدرجات متفاوتة . وسوف يتم استعراض أهم وجهات النظر هذه بإيجاز :

الكاتبان (2000 Luthans & Hodgetts)¹⁰ فقد اقترحا ثلاثة أبعاد للهيكل التنظيمي وهي :

- الرسمية Formalization : وتعبر عن استخدام الهياكل والنظم والسياسات والإجراءات في صنع القرارات والاتصالات والرقابة.
- التخصص Specialization : وهو إسناد واجبات محددة وموصوفة جيدا للأفراد.
- المركزية Centralization : وهو نظام إداري تتخذ فيه القرارات عند مستوى القمة.

2- الهيكل التنظيمي في المؤسسات العائلية :

⁹ Jen . S Steiger , Khalid Ali Hammou , Md Hasan Galib : Op Cit , p 46

¹⁰ Hodgett. RM , Luthans . F : International Management : Culture , Strategy and Behavior , 4 édition , Irwin , New York , 2000 , in :

حسين محمود حريم , شاكركر جار الله الخشاني : أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات - المجلد الثامن - العدد الأول 2006 , ص 145 - 146

عموما فإن الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية يتميز بالمركزية، و كما ذكرنا سابقا فإن جل هذه المؤسسات هي ملك خاص بالعائلات و بالتالي حتى و إن تحولت هذه المؤسسات إلى مؤسسات كبيرة و تكون متعددة الجنسيات تبقى السمة الرئيسية لها، أي التضييق في مراقبة المؤسسة من طرف أعضاء العائلة، و بسبب التركيز الكبير على الملكية فإنه دائما ما تكون هذه المؤسسات تمتاز بهيكل تنظيمي بسيط و أيضا حجم صغير، و بالتالي يرى العديد من الباحثين أنه و بسبب الخصائص الهيكلية و كذا أسلوب الإدارة المطبق داخل هذه المؤسسات فإنه من الصعب عليها أن تنمو في الحجم. كما أنها لا تحتوي على العديد من الأقسام الفرعية كالبحث و التطوير و العلاقات العامة و كذا بحوث التسويق حيث أنها تركز بشكل كبير على الإنتاج، المبيعات أو تقديم خدمات، إضافة إلى ذلك فإنها لا تحتوي على التعليمات و القواعد التي تنظم مختلف الوظائف داخلها .

كما خلص العديد من الباحثين إلى أن مستوى الاختصاص منخفض داخل هذه المؤسسات ووجود عدد قليل من الوظائف التي تختص في مهام معينة و محددة.

و بما أن المسير أو المالك لهذه المؤسسات يندرج من مجتمع متأثر بشكل كبير بفلسفة العائلة فإن المقاول في المؤسسة العائلية يميل و إلى حد كبير إلى الخلط ما بين الأمور العائلية و كذا النشاطات و الأعمال التي تقوم بها المؤسسة . و كنتيجة لذلك فإن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات يشبه إلى حد كبير التدرج الهرمي العائلي . أما فيما يخص الرسمية داخل المؤسسات العائلية فإنها لا تعتمد عليها بشكل كبير و لا يوجد مخطط تنظيمي واضح . ويرى الباحثون ان المؤسسة التي تعمل في محيط يتميز باللاتأكد يجب

عليها أن تنتهج هيكل مركزي و غير رسمي و ذلك كي يتأقلم بسرعة مع المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة.¹¹

المطلب الثاني : اتخاذ القرار

1-2- تعريف اتخاذ القرار:

فالقرار (Décision) هو عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه.

في قاموس ويستروصف القرار بأنه استنتاج وصل بعد دراسة متأنية , بقرار ننتقل من الداخلي الى العمل الخارجي (Lapin 1994) .

يتم تعريف القرار على انه لحظة في عملية مستمرة لتقييم البدائل المتعلقة بالهدف ؛ حيث ان توقع صانع القرار فيما يتعلق بمسار عمل معين يدفعه الى الاختيار (Harrison 1981) .

القرار هو: " الحدث الذي يحدث " (Cartisle 1979) .

وهو ايضا خيارواعي للتصرف او التفكير بطريقة معينة في وضع خاص (Dunca 1973) .

كما يمكن اعتبار القرار عملية تحديد و اختيار من بين الحلول الممكنة لمشكلة وفقا لمتطلبات الوضعية¹² .

¹¹ Schlevogt,K-A,The Art of Chinese Management oxford publication 1998,P.66.

¹² Hussien Ahmed , Al – Tarawnech : The Main Factors Decision Making , Journal of Management Research , 2012 , vol 04 , N° 01 , P03

أما عملية اتخاذ القرار (Decision Making) فتشير إلى العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل (سوف نأتي على تعريفها فيما بعد) التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل.

ويعتبر متخذ القرار سليما برأي (P.Druker)¹³ إذا اتصف بالمرونة وقابلية التغيير والحركة لتأمين إمكانية المقارنة والمفاضلة بين البدائل الممكنة، وقد يكون القرار رفضا لكل البدائل المطروحة للاختيار وعدم القيام بأي عمل محدد وعندما يدعى القرار المتخذ بالقرار. والقرار يعود لعدة أسباب منها عدم وضوح كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة أو عدم رغبة المقرر في اختيار البدائل تفاديا للالتزام أو الارتباط بعمل يؤدي إلى الضرر بمصلحة أو بمصالح إدارته.

2-2- تعريف ومراحل عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب أو قد تكون غالبا ما يشار إلى عملية اتخاذ القرار على أنه جوهر عملية الإدارة (Mann 1976).

وهي عملية الفكر والتداول التي تؤدي إلى اتخاذ القرار (Qlueck 1977).

بل هي عملية ديناميكية (Harrison 1975).

¹³ Druker . P E : The Practice of Management , Harper and Broders , New York , 1954 , in :

د، بلحاج فتيحة : الاسس النظرية و العلمية في اتخاذ القرار ، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية ، العدد 07 ، 2016 ، ص 270 -

وهي عملية ديناميكية تشير الى وجود مشكلة , وبالتالي يجب اختيار افضل مسارات العمل وتنفيذها (Gass 1985) ؛ صنع القرار عملية واعية تنطوي على الظواهر الفردية و الاجتماعية (Shull et al 1970) . فمن حق اختيار مسار عمل من بين عدد من البدائل . عملية صنع القرار هي جزء لا يتجزأ من ادارة اي منظمة , اكثر من اي شيء اخر , و الكفاءة في هذا النشاط تميز المدير من غير المدير و الاهم من ذلك المدير الجيد من المدير المتوسط (Harrison 1975) .

و حسب (Simon 1977)¹⁴ فان صنع القرار هو عملية مرادفة للإدارة بأكملها .

و اعتبر (Harrison 1999)¹⁵ ان عملية صنع القرار هي وظيفة ديناميكية بدلا من عمل ثابت

و وفقا (Bross 1953) فان عملية صنع القرار تتألف من المراحل التالية :

- الاستجابة للظروف البيئية
- تحديد الدورات و العمليات التي تستبعد بعضها البعض
- اختيار مسار عمل لتحديد هدف معين
- اقترح (Newman 1971) خمس خطوات لعملية صنع القرار تتكون من :
- الاعتراف بالوضعية التي تتطلب اتخاذ قرار
- تحديد و تطوير مسارات عمل بديلة

¹⁴ Simon . H A : Rational decision making in business organisations , American Economic Review , 60(4),1977, in :

Hussien ahmed Al- Tarawnech : Op Cit, P 06.

¹⁵ Harrison . EF : The Managerial Decision – Making Process, 5 édition, Houghton Mifflin Company , New York , USA, 1999 in :

Hussien ahmed Al- Tarawnech : Op Cit, P 08 .

○ تقييم البدائل

○ اختيار أحد البدائل

○ تنفيذ مسار العمل المختار

قدم (Cray et al 1991) ثلاث أنواع من عمليات صنع القرار: المائع – المقيدة –

المتقطعة :

■ عملية صنع القرارات المائعة هي واحدة من العمليات التي تسير بصفة رسمية
سرعة وبخطى ثابتة او محددة مسبقا .

■ العملية المقيدة هي عملية يتم توجيهها بشكل ضيق وهي محدودة من حيث
الحصول على المعلومات والمشاركة في صنع القرار .

■ وأخيرا عمليات صنع القرار المتفرقة والتي تميل الى ان تستغرق وقتا اطول من
غيرها ؛ وتشرك تفاعلا غير رسمي نسبيا على طول الطريق وهي تشجنية و
مطولة.

ووفقا (Baker et al 2001)¹⁶ ينبغي أن تبدأ عملية صنع القرار بتحديد صاحب القرار

وأصحاب المصلحة في أهداف ومعايير القرار؛ ويمكن تقسيم عملية اتخاذ القرارات

العامة الى الخطوة التالية :

❖ تحديد المشكلة :

¹⁶ Baker . D, Bridges . D, Johson .G , Krupa . J , Murplay . J , Sorenson . K : Guidebook to Decision – Making
Methods , WSRC-IM 2002 -00002 , Departement of Energy in :
Hussien ahmed Al- Tarawnech : Op Cit, P 07-08

يجب أن تحدد هذه العملية كحد أدنى؛ الأسباب الجذرية وتحد من الافتراضات و الحدود التنظيمية والواجهات البيئية وأي قضايا لأصحاب المصلحة. والهدف من ذلك هو التعبير عن هذه المسألة في واضحة , جملة البيان الذي يصف كل من الشروط الأولية والظروف المطلوبة . وبطبيعة الحال غالبا ما يتم تجاوز حد جملة واحدة في الممارسة في حالة مشاكل القرار المعقدة؛ إلا أن بيان المشكلة يجب ان يكون مادة مكتوبة موجزة لا لبس فيها يتفق عليه جميع القرار وأصحاب المصلحة . حتى لو كان يمكن في بعض الاحيان ان تكون عملية تكرارية طويلة للتوصل الى مثل هذا الاتفاق , بل هو نقطة حاسمة و ضرورية قبل الشروع في الخطوة التالية .

❖ تحديد المتطلبات :

المتطلبات هي الشروط التي يجب ان تلبى اي حل مقبول للمشكلة , وتوضح المتطلبات ما يجب ان يكون رياضيا حلا للمشكلة , هذه الاخيرة هي القيود التي تصف مجموعة الحلول الممكنة لمشكلة القرار. من المهم جدا أنه حتى لو كانت التقييمات الذاتية او الحكمية قد تحدث في الخطوات التالية , يجب أن تذكر المتطلبات بكمية دقيقة في اي حل ممكن كما يجب ان تقرر بشكل لا لبس فيه ؛ويمكننا منع المناقشات التي تلت ذلك عن طريق وضع المتطلبات وكيفية التحقق منها في المواد المكتوبة .

❖ تحديد الاهداف :

الأهداف هي بيانات عريضة من النوايا والقيم البرنامجية المرغوبة . وتتجاوز الحدود الحد الأدنى الضروري الذي يجب أن تكون له رغبات ؛في الشكل الرياضي

الأهداف تتعارض مع المتطلبات التي هي القيود؛ قد تكون الأهداف متضاربة ولكن هذا هو ما يصاحب ذلك من حالات اتخاذ القرارات العملية .

❖ تحديد البدائل :

تسمح البدائل في المقاربات المختلفة لتغيير الحالة الأولية الى الحالة المرغوبة بحيث يجب أن يستوفي كل بديل المتطلبات؛ اذا كانت البدائل الممكنة محدودة يمكننا التحقق ما اذا كان البديل يلبي المتطلبات واحدا تلوى الاخر؛ ومن ثم حذف تلك التي لم يتم انتقاؤها رياضيا مما يمكننا الحصول على قائمة صريحة من البدائل تعبر عن مجموعة من الحلول و التي تلي المتطلبات .

❖ تحديد المعايير:

يجب أن تستند معايير القرار التي ستميز بين البدائل الى الأهداف؛ من الضروري تعريف المعايير التمييزية بأنها مقاييس موضوعية للأهداف لقياس مدى نجاح كل بديل في تحقيق الأهداف؛ بما أن الأهداف سوف تكون ممثلة في المعايير؛ يجب أن يولد كل هدف معيارا واحدا على الأقل؛ ولكن الأهداف المعقدة لا يمكن أن تمثل إلا بمعايير عدة يمكن أن يكون من المفيد تجميع المعايير معا في مجموعة من المجموعات التي تتصل بمكونات منفصلة و متميزة للهدف العام للقرار؛ وهذا مفيد اذا كان هيكل القرارات الناشئة يحتوي على عدد كبير نسبيا من المعايير؛ كما يمكن أن تساعد معايير التجميع في عملية التحقق مما اذا كانت مجموعة المعايير المختارة مناسبة للمشكلة؛ و تسمح بتسهيل ظهور وجهات نظر أعلى مستوى للقضايا اذ أنه من الطرق المعتادة ترتيب مجموعات المعايير و المعايير الفرعية في هيكل الشجرة .

وبالنسبة (Baker et al 2001) ينبغي أن تكون المعايير قادرة على التمييز بين البدائل و أن تدعم المقارنة بينها؛ بحيث تشمل جميع الأهداف التشغيلية و المفيدة؛ و غير الزائدة عن الحاجة و عدد قليل منها .

ونذكر أن بعض المؤلفين (Keeny et Raiffa 1976)¹⁷ يستخدمون كلمة السمة بدلا من المعيار و السمة تستخدم أحيانا للإشارة الى معيار قابل للقياس .

❖ تحديد ادوات صنع القرار:

هناك عدة أدوات لحل مشكلة القرار و بعضها سيتم وصفه بإيجاز هنا , كما سيتم اقتراح مراجع لقراءات أخرى و اختيار اداة مناسبة ليست مهمة سهلة و تعتمد على مشكلة قرار ملموسة , وكذلك على اهداف صناع القرار في بعض الاحيان . ولكن مشاكل القرار المعقدة قد تتطلب اساليب معقدة كذلك .

❖ تقييم البدائل :

كل طريقة صحيحة لاحتياجات صنع القرار؛ كبيانات المدخلات و تقييم البدائل ؛ اعتمادا على المعيار قد يكون التقييم موضوعيا ؛ فيما يتعلق ببعض المقاييس المشتركة و المفهومة للقياس أو يمكن ان يكون موضوعيا ؛ مما يعكس التقييم الذاتي للمقيم بعد عمليات التقييم ؛ يمكن تطبيق أداة صنع القرار المختارة لترتيب البدائل او اختيار مجموعة فرعية من البدائل الواعدة .

❖ التحقق من صحة الحلول :

¹⁷ Keeny . RL , Raiffa . H : Deccisions with Multiple Objective ; Performances and Value Trade – OFFs , Weily , New York , 1976 in :
Hussien ahmed Al- Tarawnech : Op Cit, P 08

فان البدائل التي يتم اختيارها من قبل ادوات صنع القرار التطبيقية يجب دائما التحقق من متطلبات واهداف مشكلة القرار. قد يحدث ان اداة اتخاذ القرار قد تم تطبيقها. في البدائل المعقدة قد تستدعي البدائل المختارة ايضا انتباه صانعي القرار و أصحاب المصلحة الى ضرورة اضافة المزيد من الأهداف أو المتطلبات الى نموذج القرار. و حدد (Arsham 2010)¹⁸ ثلاث خطوات عملية صنع القرار :

- الاعتراف بالحاجة وعدم الرضا عن النفس .
- قرار بالتغيير لملء الفراغ او الحاجة .
- الوعي بتنفيذ القرار .

وقدم (Simon 1957)¹⁹ مفهوم العقلانية المحصورة حيث يكون لصانعي القرار معلومات محدودة ووقت و قدرة فكرية على اتخاذ القرار.

2-3- العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار:

تقع مسؤولية اتخاذ القرار في كافة المراحل السابقة على فرد واحد أو جماعة وفي معظم الحالات ، يأتي القرار نتيجة لجهود أكثر من شخص واحد ونتيجة لدراسة و أبحاث لجنة أو عدد من اللجان المعدة والمشكلة لهذه الغاية.

وقد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة ، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها ، أو تلقى الكثير من المعارضة سواء من

¹⁸ Arshon . H : Leadership decision making . Retrieved February 23, 2012 , in :

Anwar Ahmed et al : Strategic Decision Making : Process , Models and Theories ,Business Management and Strategy , Vol 05 , n°1, 2014, PP 81

¹⁹ Simon . HA : Models of man : Social and rational , Mathematical essays on rational human behavior in a social setting : New York , John Wiley , in :

Anwar Ahmed et al : Op Cit, PP 81

المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم ، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم و مصالحهم. ومن هذه المؤثرات :

أ-تأثير البيئة الخارجية: إن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به مباشرة أو غير مباشرة ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ظروف اقتصادية سياسية ، اجتماعية ، تقنية ، والقيم والعادات ، ويضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه. إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمات الأخرى كالمؤسسات و الوزارات و التنظيمات المتعددة.

ب-تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها و يظهر هذا التأثير بنواح أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة، الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية و البشرية و الفنية.

و من العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدرتهم ومدى تدريبهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

ج- تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع

العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة و الحذر والتسرع و التدهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار.

وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين ، إذ نجد أن بعض المديرين ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل وبعضهم الآخر يتردد في اتخاذ القرار ، كما أن بعضاً منهم يكون متسرعاً في الإستجابة لشروط اتخاذ القرار و متطلباته ؛بينما يتعامل بعضهم بحذر و ببطء لتجنب الوقوع في الأخطاء.

يضاف إلى ذلك أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه لأهداف التنظيم غالباً ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه ، حيث انها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية و الاجتماعية والسياسية التي قد تتفق مع أهداف التنظيم أو قد تتعارض معه في بعض النواحي ولذا فإن متخذ القرار قد يتأثر بعوامل واعتبارات غير موضوعية لا تتعلق بالمشكلة أساساً لكنها تعكس أفكاره وطريقة استيعابه للأمور متأثراً بتكوينه الشخصي ودوافعه واتجاهاته وقيمه الاجتماعية من تنافس أو رغبة في التعاون مع الأفراد الآخرين في التنظيم عند إصدار القرار، كما يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداته ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداته التي يؤمن بها .

د-تأثير مواقف اتخاذ القرار :تختلف مواقف اتخاذ القرار الإداري من حيث تؤكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى

شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها. ويمكن التمييز بين أربعة مواقف وهي: القرار في حالة التأكد والقرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة) والقرار في حالة عدم التأكد التام والقرار في حالة الإختلاف.²⁰

3- اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية :

إن عملية إتخاذ القرار غالبا ما تتميز بالمركزية و تكون من طرف المالك و لا مجال لمناقشتها، فالقرارات التي يقوم بها المالك تكون في الغالب شخصية و لا تمتد بصلة بأهداف موضوعية.²¹ إن عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية هي قرارات في الغالب تعتمد على حدس المالك أو على الخبرة، أو بمعنى آخر هي قرارات تتبع الأسلوب المقاولاتي الذي يتميز بالبحث النشط عن فرص كبيرة و جديدة و تكون القرارات مهمة و جريئة بالرغم من عدم التأكد من نتائجها، صانع القرار ذو تأثير و سلطة كبيرة و يعتبر النمو السريع الهدف الرئيسي للمؤسسة .

كما أن المالك يتخذ هذه القرارات بدون إشراك باقي رؤساء المصالح و الفروع الأخرى داخل المؤسسة بحيث أن الرؤساء الذين لا ينتمون إلى أفراد العائلة لا يمكنهم بأي حال من الأحوال المشاركة في عملية إتخاذ القرار ، أي أن هذه العملية شأن من شؤون العائلة كما أن الوضعيات المالية للمؤسسات العائلية تعتبر من أحد أسرار العائلة²²

المبحث الثاني : الاستراتيجية و المحيط

المطلب الاول : الاستراتيجية

²⁰ بلحاج فتيحة : مرجع سبق ذكره، ص 275 – 276

²¹ Davies,H., Ma.C : .Strategic choice and the nature of Chinese Family Business : An Exploratory Study of the Hong Kong Watch Industry,Organization studies,2003,24(9),PP 1405-1435

²² Chen.M : Asian Management Systems.London:International Thompson,2004.

1-1 تعريف الاستراتيجية :

هناك ما لا يقل عن اثني عشر وجهة نظر مختلفة حول الاستراتيجية (Mintzberg et Lampel 1991²³, Tsoukas et Kundsens 2012²⁴ والكلمات اليونانية "stratio" و "again" وقاموا بدمجها في مصطلح "strategos" وهو ما يعني فن القيادة في السياق العسكري؛ تشير الاستراتيجية الى فن وعلم تحديد وتجميع وحشد القوات ومعدات الحرب بطريقة يجب ان تضمن هزيمة العدو.

وعدد (Bailey 2007)²⁵ تعريفات مختلفة للاستراتيجية في سياق ادارة الاعمال تلخص كطريقة للعمل اللازمة لتحقيق الهدف الرئيسي نظرا لندرة الموارد.

وبعبارة أخرى؛ الاستراتيجية تتعلق بكسب ميزة تنافسية ضد الخصوم والمنافسين نظرا لوجود مجموعة من الخيارات.

حسب (Chandler 1962)²⁶ : الاستراتيجية هي محدد الاساسي للاهداف الطويلة الاجل للمؤسسة واعتماد دورات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاهداف.

وبالنسبة (Buzzeli and Gale 1987)²⁷ استعملوا مصطلح الاستراتيجية لتفسير السياسات والقرارات الرئيسية التي تتخذها الادارة والتي لها اثار كبيرة على الأداء المالي

²³ Mintzberg .H , Lampel . J : Reflecting on the strategy process , Sloan Management Review , 40(3),1999,in : Anwar Ahmed et al : Op Cit , P 80

²⁴ Toukas .H , Kundsens .C : The Conduct of strategy research , 2002, in : Anwar Ahmed et al : Op Cit , P 80

²⁵ Baily . G : The concept of strategy as understood in the fields of military planning and business management , 2007, in : Anwar Ahmed et al : Op Cit , P 80

²⁶ Chandler . AD : Strategy and structure : Chapters in History of the Industrial Enterprises , The MIT Press , Combridge , Mass , 1962 in :

Gibcus .P, Kemp.RGM : Strategy and small performance , Research Report H200208, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs ,January , 2003 , p 09

²⁷ Buzell .RD , Gale . BT : The PIMS principles : Linking strategy and performance , New York , Free Press , 1987 , in :

Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 09

؛ وعادة ما تنطوي هذه السياسات والقرارات على التزامات كبيرة بالموارد والتي لا يمكن عكسها بسهولة. فتخصيص الموارد هو نتيجة القرار المتعلق بالاستراتيجية المختارة فهي تميز بين استراتيجية وحدة الاعمال واستراتيجية الشركة؛ فتتعلق استراتيجية وحدة الاعمال بكيفية المنافسة في عمل معين؛ وتتضمن استراتيجية الشركات مسائل تخصيص الموارد فيما بين الشركات وكذلك تصميم مجموعة من الوحدات الفرعية التي تعزز بعضها البعض " الاستراتيجية كتخصيص الموارد " .

أما وفقا (Porter 1996)²⁸ الاستراتيجية هي العملية خلق لوضعية فريدة وقيم مع وسائل مجموعة أخرى من الأنشطة يمكن النظر الى الاستراتيجية على أنها مزيج من الأنشطة؛ الاستراتيجية تعني خلق اتصال في أنشطة الشركة اذا كان هناك موقف مثالي واحد فقط لن تكون هناك حاجة الى الاستراتيجية .

جوهر الموقع الاستراتيجي هو اختيار الأنشطة التي تختلف عن تلك التي يعتمدها المنافسين , ومع ذلك فان الوضعية الجيدة للمؤسسة لا تكفي لضمان ميزة دائمة ؛ اذ تضمن الوضعية الناجحة تحفز المنافسين الحاليين لنسخ نشاط واحد او اكثر من أنشطة المؤسسة .

نجاح الاستراتيجية يعتمد على الكثير من القضايا ؛ اذا كانت الأنشطة لا تتوافق لن تكون هناك استراتيجية واضحة وفرصة ضئيلة لتعزيز الوضعية . " الاستراتيجية كميزة تنافسية " .

²⁸ Porter . ME : What is strategy ? Holland Management REview , vol 51, 1996 , in : Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 10

وحسب (Mintzberg 1990)²⁹ يشير الى أن مصطلح الاستراتيجية يستعمل لتفسير خطة , وضعية , أو موقف ويحدد الاستراتيجية من حيث العملية وقد تم تصورها تقريبا من حيث ما ينوي قادة المنظمة القيام به في المستقبل .

لم يكن من المستغرب أن يكون تشكيل الاستراتيجية بمثابة عملية تحليلية لوضع أهداف وخطط عمل طويلة المدى لمنظمة ما ، كما يمكن أن تكون الخطة أيضا كحيلة أو مناورة لخداع المنافس .

ويرى (Seth and Thomas 1994)³⁰ الاستراتيجية على أنها نمط يضم مجموعة من القرارات ؛يمكن عزل مسارات السلوك وتجديد الاستراتيجيات كنمط او اتساق في هذه التيارات .

الاستراتيجية الموضعية ترتبط بالمحيط والحالة الخارجية :الموضع فيما يتعلق بالمنافسين والعلاقات التعاونية .

يتم ربط المنظمة مع الآخرين ومطالب البيئة وهذا التعريف يشير الى أن المنظمة كيان هادف وريادي مع موارد فريدة من نوعها والتي تتفاعل مع بيئتها للحفاظ على البقاء على المدى الطويل .

وحسب (Van Gelderen, Frese and Thurik 2000) اعتبر الاستراتيجيات على المستوى الفردي كخطط للأجراءات التي تؤثر على كيفية قيام الناس بالأمر ؛عندما

²⁹ Mintzberg . H : The design School : reconsidering the basic premises of strategic management , Strategic Management Journal , vol 11(3) , 1990 , in :

Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 10

³⁰ Seth . A, Thomas.H : Theories of the firm : implications for strategy research , Journal of Management Studies , vol 31(2) , in :

³⁰ Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 10

يتعامل الناس مع أي وضع فانهم يتبعون استراتيجية عمل بغض النظر عن درجة التعقل او العقلانية ؛ وتكمن وظيفة الاستراتيجية هي التعامل مع الوضع غير مؤكد لان الاستراتيجية تقدم نموذجا يمكن تطبيقه على حالات مختلفة ويوضح مفهوم الاستراتيجية كيفية وصول المقاول الى الهدف .

الاستراتيجية هي خطة منسقة تعطي الخطوط العريضة لقرارات وأنشطة الشركة , وتركز على تطبيق الموارد التي لدى الشركة تحت تصرفها بطريقة ان الأنشطة لها قيمة اضافية الى البيئة بحيث يمكن للشركة تحقيق أهدافها الخاصة .³¹

2-1- تصنيف و مقاربات الاستراتيجية :

وضع العديد من المؤلفين في دراستهم عدة تصنيفات للاستراتيجية ؛ هذه الأنواع تم اعتمادها من المقاربات المختلفة والتي مازالت دائما موضوع قيد المناقشة و الدراسة

فحسب دراسة (Nijssen 1992)³² تم التمييز ثلاث فئات من التصنيفات :

مقاربة مصفوفة الاعمال : أين يتم وضع أنشطة الشركات في مصفوفة ثنائية الأبعاد عادة ؛ يشير محور واحد الى جاذبية الصناعة / السوق ويرتبط المحور الآخر بالموقع النسبي للشركة مقارنة بالمنافسين .

المقاربة عملية ومفيدة بشكل خاص للمشاكل المتعلقة بتوسيع اعمال مجموعات المنتجات , مصفوفة الاعمال الاكثر بساطة فهي مصفوفة حظيت بحصة

³¹ Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 10-11

³² Nijssen . EJ : De strategie van bedrijven : modificatie en empirische toetsing van de strategie typologie van Miles and Snow , Utrecht , Uitgeverij in : Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 11

كبيرة من الشعبية من قبل المجموعات الاستشارية بوسطن؛ على المحور الأفقي تأخذ حصة السوق النسبية وعلى المحور الأساسي معدل نمو الصناعة والهدف من المصفوفة هو مساعدة مديري الشركات في تحديد متى ينبغي ان تنظر في استخدام الارباح من الابقار النقدية (ارتفاع حصة السوق , سوق مستقرة) لتمويل النمو في اعمال اخرى , الشركات الكبيرة والمتنوعة خاصة هي من تستخدم هذه المقاربة .

ثانياً: هناك أنماط وأنواع ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية الشركات في الصناعة , هذه الأنواع هي أكثر نظرية على الرغم من أن الأفكار الفعلية المتعلقة بالاستراتيجيات يمكن أن تستمد من الممارسة (Miles , Chandler 1962 , Porter 1980³³ and Snow 1978³⁴) داخل هذه المجموعات يمكن التمييز بين المؤلفين الذين يؤكدون على الاستراتيجية نفسها واولئك الذين يعتقدون من حيث انواع المؤسسات .

قام (Hanlon and Scott 1993)³⁵ بوصف ذلك التمييز بين المحتوى والعملية , حيث ان معظم الادبيات المتعلقة بعملية الاستراتيجية تتعلق بالنموذج المعياري الذي يسعى الى وصف الطريقة التي ينبغي ان تتبعها الشركات في صياغة استراتيجياتها (Fletcher and Harris 2002)³⁶ .

³³ Porter. ME : Competitive Strategy : Techniques for analyzing industries and competitors , New York , Free Press in :

Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 11

³⁴ Miles .RE , Snow . CC : Organizational strategy , structure and Press , New York :Mc Graw Hill , 1978 , in :

Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 11

³⁵ Halon . D , Scott . MG : Strategy formation in the entrepreneurial small firm , Stirling Scotland : Scottish

Entreprise Foundation (SEF) , in :

Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 11

³⁶ Fletche . M , Harris . S : Seven aspects of strategy formation : Exploring the value of planning , International Small Business Journal , vol 20(3), 2002 , in :

Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 11

قام كل من (Huff and Reger 1987) بوصف عملية البحث بأنها تركز الاجراءات التي تؤدي الى دعم الاستراتيجية , في محتوى الاستراتيجيات ركزت الدراسات على الاستراتيجيات العامة وتستخدم هذه الاستراتيجيات في الدراسات التجريبية .

ثالثا : المقاربة الاحصائية التجريبية : تبدأ بعدد كبير من المتغيرات (20 متغير فما فوق) والتي تقيس السلوك الاستراتيجي للشركات ؛ ويتم بناء مجموعات من الشركات مع سلوك الاستراتيجي المماثل ؛ في هذه الطريقة يتم اجراء المزيد من التحقيق في العوامل الاستراتيجية الكامنة .

على الرغم من أن المقاربات الثلاثة لها مكانها الخاص في فلسفة الاستراتيجيات الا أن المقاربة الثانية والثالثة أكثر أهمية ؛ وبالتالي فان هذه المقاربات سوف تستخدم في توسيع البحث في الاطار النظري للاستراتيجية و الخصائص التنظيمية .³⁷

1-3-1- تصنيف الاستراتيجية :

1-3-1 تصنيفات Mintzberg :

قام كل من (Mintzberg and Waters 1985) بوضع فرق او مقارنة بين الاستراتيجيات المتعمدة والاستراتيجيات المحققة بحيث ان الفرق الاساسي بينهما هو ان الاولى تركز على التوجيه والسيطرة , في حين تفتح الثانية مفهوم التعلم الاستراتيجي من أجل أن تكون الاستراتيجية المعتمدة بحتة يجب أن تستوفي ثلاثة شروط : وجود نوايا دقيقة مبنية بتفصيل ملموس يجب ان تكون النوايا مشتركة او مقبولة تماما من قبل جميع الجهات الفاعلة داخل المنظمة ؛ ويجب ان تكون البيئة قابلة

³⁷ Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 12

للتنبؤ تماما أو قدرة على أن تسيطر عليها بالكامل من قبل المنظمة . لكي تكون الاستراتيجية ناشئة ؛ يجب ان يكون هناك نية حيال ذلك اذ تميل معظم الاستراتيجيات الى تقاسم خصائص مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات .

حدد (Mintzberg and Waters 1985)³⁸ ثمانية استراتيجيات تقع على طول السلسلة المترابطة بين الاستراتيجيات المتعمدة والناشئة : المخطط لها ؛ الريادية ؛ الايديولوجية ؛ المظلة ؛ العملية ؛ غير المترابطة و التوافق .

■ الاستراتيجية المخطط لها : ان القادة في مركز السلطة يصوغون نواياهم باكثر قدر ممكن ؛ ثم يسعون جاهدين لتنفيذها بأقل قدر ممكن من التشوهات في شكل خطة للتقليل الى ادنى حد من الارتباك سيتم وضع هذه الخطة في الميزانيات و الجداول الزمنية ؛ وبالتالي الى ما استباق السلطة التقديرية التي قد تعوق تحقيق الخطة .

■ الاستراتيجية المقاولاتية : في هذا النوع الثاني من الاستراتيجية PMintzberg يخفف من حالة النوايا مفصلة دقيقة ؛ يمكن لشخص واحد في السيطرة الشخصية على المنظمة ان يفرض رؤيته للتوجه اليه ؛ وتظهر هذه الاستراتيجيات أكثر شيوعا في المنظمات الشابة أو الصغيرة التي تكون قادرة على ايجاد مواقع امنة نسبيا في بيئتها .

■ الاستراتيجية الايديولوجية : يمكن أن تكون الرؤية الجماعية وكذلك الفردية عندما يتقاسم أعضاء المنظمة رؤية ويتعرفون بقوة على أنها تتبعها

³⁸ Mintzberg .H , Waters. JA : Of strategies : deliberate and emergent , strtegic Management Journal , vol 6(7), 1985 , in : Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 12

كايدولوجية ، فإنهم ملزمون بأن يظهروا انماطا في سلوكهم , مما يسمح بتحديد استراتيجيات واضحة .

■ الاستراتيجية الشاملة : يمكن للقادة الذين يسيطرون جزئيا على جهات فاعلة أخرى في منظمة ما ان يصمموا ما يمكن أن يطلق عليه استراتيجيات شاملة . ووضعوا مبادئ توجيهية عامة للسلوك , ثم سمحوا للممثلين الآخرين بالمناورة داخلها . وفي الواقع ؛ ينشئ هؤلاء القادة أنواعا من المظلات التي من المتوقع أن تنخفض فيها الاجراءات التنظيمية .

■ استراتيجية العملية : هي استراتيجية مماثلة للاستراتيجية الشاملة وهي ذات أهمية خاصة بالنسبة للشركات في البيئة المعقدة التي لا يمكن التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها . ولكن بدلا من محاولة السيطرة على محتوى الاستراتيجية على المستوى العام من خلال الحدود أو الأهداف , القادة انما السيطرة على عملية صنع الاستراتيجية .

■ الاستراتيجية غير المتصلة (غير المترابطة) : قد تكون الاستراتيجية غير المتصلة هي الأكثر وضوحا للجميع , جزء واحد من المنظمة مع قدر كبير من السلطة التقديرية قادرة على تحقيق نمطها الخاص في تيارها من الاجراءات في معظم الاوقات تأتي هذه الاجراءات من وحدة فرعية أو حتى في بعض الأحيان حتى فرد واحد .

■ استراتيجية الاجماع : في هذا النوع من استراتيجيات العديد من الجهات الفاعلة المختلفة تتلاقى بشكل طبيعي على نفس الموضوع ؛ بحيث يصبح منتشرًا في

المنظمة دون الحاجة الى اي اتجاه مركزي أو السيطرة ؛ و بعبارة اخرى , فان التقارب لا يقوده أي نوايا لادارة المركزية , ولا عن طريق النوايا السابقة المشتركة على نطاق واسع بين الأطراف الفاعلة الأخرى .

■ الاستراتيجية المفروضة : يمكن فرض استراتيجيات من الخارج أيضا ؛ أي أن البيئة يمكن أن تجبر المنظمة بشكل مباشر على تغيير مجرى أعمالها , بغض النظر عن وجود ضوابط مركزية .

تحديد الاستراتيجية على النحو المنشود و تصورهما على انها معتمدة , كما جرت العادة يحول دون فعالية مفهوم التعلم الاستراتيجي . و بمجرد تحديد النوايا ينصب الاهتمام على تحقيقها وليس تكييفها . غير أن Mintzeberg يرى أن الاستراتيجية عملية يمكن فيها تكييف النوايا في اطار استراتيجيات متعمدة و ناشئة .

1-3-2 تصنيفات Chandler :

درس (Chandler 1962)³⁹ ما يقرب 100 من أكبر الشركات في امريكا من 1909 الى 1959 بما في ذلك شركة جنرال موتورز و الزيت القياسي , و يرى Chandler الاستراتيجية من حيث النمو و القرارات الاستراتيجية هي المعنية بالصحة على المدى الطويل من المؤسسة ؛ تشمل المرحلة الأولى مكاتب المبيعات أو المستودعات في صناعة واحدة و موقع واحد و أداء وظيفة واحدة ؛ و تتبع الشركة خطة يمكن التنبؤ بها .

يميز Chandler الأنواع التالية من الاستراتيجية : التوسع في الحجم و التوسع الجغرافي و التكامل الرأسي و تنوع المنتجات .

³⁹ Chandler : Op Cit , p 14

■ استراتيجية التوسع في الحجم : بعد إدخال منتج فإن أول استراتيجية منطقية تتبعها هي توسيع المنتجات أو الخدمات القائمة في هيكل سوق المنتجات الحالي . التوسع في الحجم وبقال Chandler يعني انتاج وبيع و توزيع المزيد من منتجاتها أو خدماتها للعملاء الحاليين .

■ استراتيجية التوسع الجغرافي : إن الخطوة المنطقية التالية هي التوسع الجغرافي ؛ حيث تواصل الشركة توسعها لتصريف منتجاتها الجديدة والتي يمكن ان تشمل بذلك التغطية الدولية .

■ استراتيجية التكامل الرأسي : التكامل الرأسي هو محاولة لزيادة القيمة المضافة ضمن قاعدة عمل معينة من خلال الانتقال إلى وظائف جديدة , ويوجد نوعان من التكامل الرأسي : إلى الأمام الأمر الذي يقرب الشركة من عملائها و إلى الخلف الأمر الذي يقرب الشركة من مورديها .

■ استراتيجية تنويع المنتجات : و الخطوة الأخيرة هي تنويع المنتجات وهذا يعني إشراك الشركة في صناعات جديدة اما من خلال الاندماج او الاستحواذ او الانشاء (تطوير المنتجات) .

و باعتبار هذه العملية ثابتة فعلى المنظمة تغيير هيكلها التنظيمي ؛ إذ أن الهيكل الأولي مناسب لتوسيع حجم منتج واحد او خدمة واحدة في صناعة واحدة و يؤكد انخفاض تكلفة الوحدة و الاستخدام الأقصى للموارد مع عدم اليقين النسبي للاستجابة للتغيير . و من ثم التغيير الى التوسع الجغرافي وفي نهاية المطاف تنويع المنتجات يزيد من قلق الشركة من القدرة على التكيف و البيئات المعقدة , وبالتالي

فان الاقسام القائمة على المنتجات و السلطة اللامركزية , و المجالات الواسعة نسبيا من السيطرة تميز الهياكل التنظيمية لهذه الشركات .

و خلص 1962 Chandler إلى أن التغييرات في استراتيجية الشركة سبقتها وأدت إلى تغييرات في هيكل المنظمة , حيث أكد ان الهياكل التنظيمية تتبع استراتيجيات نمو الشركات .⁴⁰

3-3-1 تصنيفات Miles and Snow :

واحد من النماذج التي جذبت الكثير من الباحثين هو تصنيف Miles and Snow (1978)⁴¹ Shortell and Zajac 1990 اعتبر أن هذا التصنيف يستخدم على نطاق واسع في الأدبيات المتعلقة بالإستراتيجية وذلك بسبب قدرته على قياس التجريدي للاستراتيجية؛ إضافة لسهولة تطبيقه على المنظمات و الصناعات المختلفة .

تعتبر المنظمة نظاما متكاملًا يتفاعل بشكل حيوي مع بيئتها . فيدرس كيفية تعامل المؤسسة مع السوق و ثانيا يشير الى التكنولوجيا و العمليات المستخدمة لإنتاج منتجات و خدمات المؤسسة ، و المجال الأخير هو محاولة المنظمة تنسيق و تنفيذ استراتيجيات و الذي يسمى أيضا المجال الإداري ، خاصة الكفاءات المميزة المختلفة التي تطورها المنظمة من اجل الاستراتيجية المنتهجة حيث تكمل هذه الكفاءات بعضها البعض .

■ الاستراتيجية المنقبة :

⁴⁰ Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 14

⁴¹ Shortell . SM , Zajac . JE : Perceptual and archival measures of Miles and Snow 's strategic types : a comprehensive assessment of reliability and validity , Academy of Management Journal, vol 3(4), in : Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 15

عادة ما تكون المسببة للتغيير عندما تغير المؤسسة منتجاتها وخدماتها في محاولة لأن تكون الاولى في السوق ، اذ تميل هذه الشركة الى التاكيد على الابتكارو المرونة من أجل أن تكون قادرة على الاستجابة بسرعة لظروف السوق المتغيرة . حيث تهتمين عليها وظيفة البحث و التطوير . أما عملية اتخاذ القرار فتتسم بقدر أكبر من اللامركزية ويكون هيكل التنسيق والاتصال بسيطاً .

■ الاستراتيجية المدافعة :

هي عكس الاستراتيجية المنقبة ؛ فهي تقديم مجموعة مستقرة نسبياً من الخدمات الى أسواق محددة (قطاع معين) ؛ اذ تركز الاستراتيجية المدافعة على القيام بأفضل عمل ممكن فهي تبحث باستمرار عن الكفاءة التشغيلية لخفض التكاليف ؛ تعتمد رقابة صارمة خاصة على التكلفة والكفاءة ؛ فالمؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية تمنع منافسيها من دخول مجال حدودها من خلال اجراءات اقتصادية قياسية مثل : التسعير التنافسي أو انتاج منتجات عالية الجودة ؛ كما تميل هذه الاستراتيجية إلى تجاهل التطورات خارج مجالات خط انتاجها اذ أنها لا تقوم سوى بمسح بيئي محدود و محدودية تطوير المنتجات . أما عملية اتخاذ القرار فيهمن عليها خبراء في المشاكل المالية و الانتاجية ، و من الشركات التي تنتهج هذه الاستراتيجية هي متاجر التجزئة للخدمات الغذائية ماكدونالدز .

■ الاستراتيجية المحللة :

تقع الاستراتيجية المحللة بين الاستراتيجية المدافعة و المنقبة ، فانها توحد خصائص كلا النوعين : فالإستراتيجية المحللة تعمل على الحفاظ على قاعدة مستقرة

نسبياً من المنتجات والخدمات بينما تتحرك بشكل انتقائي إلى مناطق جديدة حيث يركز المحللون في البيئة السوقية الأكثر استقراراً على كفاءة الإنتاج والتكاليف المنخفضة. أما في البيئة الأكثر اضطراباً فإنها تتبع بعناية التطورات الجديدة من أجل القفز في أقرب وقت على هذه التطورات؛ تميل إلى التركيز على عمليات التخطيط الرسمية وتحاول تحقيق التوازن بين التحكم في التكاليف والكفاءة مع المخاطرة والابتكار؛ بنية الاستراتيجية المحللة معقدة نوعاً ما بسبب طابعها المختلط فنجدها تميل إلى هوامش ربح أصغر من الاستراتيجية المنقبة ولكن مع الحفاظ على كفاءة التشغيل.

■ الاستراتيجية المستجيبة:

يمكن اعتبار الإستراتيجية المستجيبة، بأنها ليست إستراتيجية حقيقية، بل هي كرد فعل للفرص والتهديدات المتواجدة داخل المحيط والتي تحدث بشكل مفاجئ، وتتصف المنظمة خلالها بالخصائص الآتية: تُدرك التغيير وعدم الاستقرار في البيئة ولكنها لا تستجيب له بشكل فاعل لا تحدد خطة بعيدة المدى أو رسالة أو هدفاً واضحاً بل تتخذ أي فعل أو سلوك لتلافي الحاجات الآنية. وبالرغم من أن الإستراتيجية المستجيبة تكون ناجحة في بعض الأحيان فإنها يمكن أن تؤدي إلى فشل المنظمة في أحيان أخرى. ويتناسب استخدامها مع الهيكل الآلي، وتتوافق مع مرحلة الإنحدار ضمن مراحل دورة حياة المنظمة.⁴²

ويمكن تلخيص خصائص هذه الاستراتيجيات في الجدول أدناه:

⁴² Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 16

الجدول رقم (09) : خصائص استراتيجيات Miles and Snow

الخصائص	الاستراتيجية
الابتكار	المنقبة
كفاءة المجال منتجات / سوق	المدافعة
الكفاءة و التكيف	المحللة
ليست استراتيجية حقيقية	المستجيبة

Source : Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 16

قام العديد من الباحثين المهتمين بالسلوك الاستراتيجي للمنظمات بعدة دراسات هدفت الى محاولة ايجاد العلاقة بين مختلف استراتيجيات نموذج Miles and Snow 1978 , حيث أظهرت هذه الدراسات إلى أن الاستراتيجيات المنقبة , المحللة و المدافعة تتفوق على الاستراتيجيات المستجيبة في الصناعات التنافسية , وتتفوق الاستراتيجيات المدافعة باستمرار على الاستراتيجيات المنقبة في الربحية و التدفقات النقدية , بينما تتفوق الاستراتيجيات المنقبة على الاستراتيجيات الأخرى في الأسواق المبتكرة . (Zajac and Shortell 1989) .

ميز (Nichols 2010)⁴³ ثلاثة أشكال من الاستراتيجية : استراتيجية عامة , استراتيجية الشركات ، استراتيجية التنافسية فالأولى تصل بين الغايات الوسائل او النتائج من خلال استعمال الموارد المتاحة ، من ناحية أخرى ترتبط استراتيجية

⁴³ Nichols . F : Three forms of strategy : General , Corporate and Competitive , 2010, in : Anwar Ahmed et al : Op Cit, P 80

الشركة بالبيئة التي تعمل فيها الشركة في حين تحدد الاستراتيجية التنافسية الاساس الذي تستكملة الشركة .

2-الاستراتيجية في المؤسسات العائلية :

ركز (McCann 2001)⁴⁴ في دراسة إستقصائية قام بها على تحليل العلاقة بين الاستراتيجية والأداء , و التركيز على إستراتيجيات الشركات العائلية , حيث طلب من الشركات محل الدراسة تحديد إستراتيجيتها العامة فيما يتعلق بعلاقتها بمنافسها و إدخال المنتجات و الخدمات في الأسواق . من خلال إستخدام مقياسين لقياس الأداء : إجمالي الإيرادات ووضعية المؤسسة في السوق و خلصت الدراسة على أن 42 % من الشركات مبتكرة للمنتجات و الخدمات (الاستراتيجية المنقبة) و 40 % من العينة فضلوا الإلتزام بما يعرفونه و يحققونه جيدا (الاستراتيجية المدافعة) و حددت ردود فعل الشركات الباقية بين الاستراتيجية المحللة و المستجبية بنسب بلغت 11 و 8 % على التوالي .

و من هنا و حسب هذا الباحث فإن الشركات العائلية تميل إلى إنتهاج أسلوبين

إستراتيجيين هما : المدافعة و المنقبة .

المطلب الثاني : المحيط او البيئة

2-1تعريف ومكونات المحيط :

⁴⁴ McCann.JE , AY Leon – Guerrero , JD Haley Jr : Strategic gools and practices of innovative family businesses , Journal of Small Business Management , vol 39(1), 2001, pp50-59

البيئة هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".⁴⁵

"ويقصد بمحيط المؤسسة كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة وذات علاقة، حالية أو محتملة بالمؤسسة. أي أن المحيط على حد تعبير Mintzberg هو كل شيء عدا المؤسسة".⁴⁶

"والمحيطات هي القوى والعوامل الفاعلة المؤثرة داخليا وخارجيا على المؤسسات و نشاطاتها".⁴⁷

ويرى " P.FILHO " أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينضوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات ، مجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية بكل المؤسسة ، ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها ، مثل الهيئات و المنظمات الحكومية الإدارية و مؤسسات التوزيع أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال و مديرين و غيرهم "

إن ما يراه DILL من أن محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ، و يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين، وهي الزبائن والموردين و

⁴⁵ عبد الوهاب سويسي: المنظمة-المتغيرات، الأبعاد التصميم-، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص189 .

⁴⁶ .Mentaberg.H. : Structure et dynamique des organisations , Editions Des Organisations , paris.1992.p245 .

⁴⁷ حسن إبراهيم بلوط:المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص128 .

العاملين و المؤسسات المنافسة ، بالإضافة إلى جماعات الضغط و التأثير كالحكومات و اتحاد العمال و غيرها " ⁴⁸ .

2-2-2-التصنيفات المختلفة للمحيط

2-2-2-1 تصنيف 1990 : Robinson

وفقا لهذا التصنيف الى بيئة عامة تمثل كل ما يحيط بالمؤسسة تؤثر فيها بشكل غير مباشر عن طريق العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية، وبيئة خاصة تغطي الجزء الذي يؤثر في المؤسسة مباشرة وهم الأطراف ذات المصلحة كالزبائن والمنافسين والمستهلكين ونقابات العمال.

تم تقسيم البيئة وفق هذا التصنيف حسب طريقة التأثير، إذ أن كل ما يؤثر بصفة غير مباشرة في المؤسسة يعد بيئة عامة، أما الذي يؤثر فيها بشكل مباشر يعد بيئة خاصة. ⁴⁹

2-2-2-2 تصنيف 1992 : Daft

تم تقسيم البيئة إلى بيئة عامة وبيئة مهمة، حيث تشمل البيئة العامة القطاعات التي لا تؤثر مباشرة في المؤسسة كالحكومة والظروف الاقتصادية والتكنولوجيا، وبيئة المهمة التي تشمل القطاعات التي تؤثر مباشرة في المنظمة كقطاع الصناعة والموارد البشرية.

⁴⁸ عيد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، 1993، ص 19- 20

⁴⁹ Robins S.P&Couter .M : Management,6th ed , New Jersey,Prentice Hall,New york,1999,p196.

هذا التصنيف وكسابقه هو الآخر اعتمد تقسيم البيئة حسب طريقة تأثيرها في المؤسسة عدا أنه استبدل مصطلح المهمة بالخاصة.⁵⁰

3-2-2 تصنيف *Narayaman and Nath 1993* :

طرحا التقسيم التالي:

بيئة كلية العامة ، وبيئة تنافسية (بيئة الصناعة) وبيئة المهمة.

هذا التصنيف لم يعتبر البيئة الخاصة أو بيئة الصناعة هي نفسها بيئة المهمة بل أفردتها لوحدها، ولم يقتصر بذلك على تصنيفين للبيئة بل طرح ثلاث تصنيفات.⁵¹

4-2-2 تصنيف *Certo 1997* :

صنف البيئة إلى:

1-بيئة عامة -2 بيئة التشغيل -3 البيئة الداخلية.⁵²

3-اهمية دراسة وتحليل المحيط :

تحظى عملية التحليل البيئي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنها تؤدي إلى

تحقيق ما يلي:

○ تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه

الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة

استيعادها.

⁵⁰ Daft , : Organisation théory and design,8th ed ,South Wastern ,New york,p85.

⁵¹ Narayaman.VK, Nath :Organisation theory strategic approch ,R.D ,irwin,Inc.Burrridge,p46.

⁵² Certo.SC , Peter JP , Ortensmeyer,"The strategic management process ,3ed.Richard D. Irwin ,USA, .nd.P133.

- يساعد التحليل البيئي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة .
- والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
- يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي.
- الهدف الرئيسي من التحليل البيئي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية؛ نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية. وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.
- سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات

الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.

كذلك فإن أهمية التحليل البيئي كبيرة بالنسبة لعدة أطراف داخلية وخارجية للمؤسسة منها:

○ مسيري المؤسسة: والذي هم في حاجة إلى الإحاطة بأدائها أو ببحوث عن ضمان دقة الاستراتيجية الموضوعة (الأنشطة، منتجات، السوق)، كما يمكن أن يطلب من قبل:

-البنك: يهدف التعرف على حالة المؤسسة التي تطلب قروضا.

-المساهمين المستقبليين: لتعرف الراغبين في تمويل المؤسسة على وضعيتها المالية والمحاسبية.

-الدولة: وهي ترغب في التعرف على وضعيتها المؤسسة، قبل اتخاذ قرار تعيين (تطهير، تأهيل، خصصة)

4-تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة :

4-1-تحليل مكونات البيئة الخارجية:

يعرف التحليل الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ، والسياسية ، والاجتماعية والثقافية ، وقوى المنافسة ، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر فرعية ، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها، من جهة وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى .

-تحليل مكونات البيئة العامة :

تشمل البيئة الخارجية نوعين من المتغيرات الأولى العامة والثانية الخاصة. هذا مع ضرورة ملاحظة أهم ما يميز المتغيرات العامة عن الخاصة ، كون أن الأولى تكون ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المؤسسة أما الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية للمؤسسة .

في تحليل البيئة العامة تقوم المؤسسة بتحليل أهم العناصر المكونة لها وندرج فيما يلي تحليل (PEST) :

-البيئة السياسية والقانونية: إن البيئة السياسية تلعب دورا هاما في إدارة المؤسسة وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ، وتستطيع أن تقول أنه ركيزة أي مجتمع والعلاقات التي تقوم بين أعضائه هو النظام السياسي الذي يمثل مجموعة الهيئات الأنظمة و الأفراد؛ لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل والعوامل السياسية هي مجموعة القيود التي تتخذها الحكومة، والتي سوف تؤثر على المؤسسات . مثل الضرائب والجمارك.... الخ ، ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها .

-البيئة الاقتصادية : البيئة الاقتصادية هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته ، وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي ومن هذه العوامل :

المداخل ، الطلب ، دورة الأعمال ، ندرة الموارد ... وكل عامل من العوامل الاقتصادية السابقة تمثل بالنسبة للمؤسسة أما فرصة أو تهديدا .

إن المؤسسة الاقتصادية تتواجد لأداء دور مهم وهو الإنتاج ، ولكي تقوم المؤسسة من تسويق ما تقوم بإنتاجه لابد من الملاحظة وبحذر ميول الطلب ، خصائص المنافسة ، سعر الفائدة ، نسبة البطالة وغيرها من الظواهر الأخرى التي بد لا من متابعتها ومراقبتها ، لذلك فمن الضروري لأية مؤسسة التفكير فيما يخص:

✓ نوع المعلومات التي تمتلكها هذه المؤسسة لمعرفة محيطه .

✓ الاختلاف في معالم المحيط الاقتصادي.

-البيئة الاجتماعية والثقافية: يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات، وتوضح تجارب الكثير من المؤسسات على الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاتها، خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع .

والمتغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر إما إيجابيا أو سلبيا (فرصة/تهديد ،) فالتغير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها، وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة والخدمة. كما أن العادات والتقاليد تخلق فرصا أو تهديدات للمؤسسة.

فالبيئة الاجتماعية تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المنظمات. وأهم عناصر البيئة الاجتماعية: التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع، مستوى التعليم، قيم وقواعد السلوك، المسؤولية الاجتماعية، البطالة...

-البيئة التكنولوجية: تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل: صناعة الالكترونيات والاتصالات والصناعة الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تأثراً بالتغيرات التكنولوجية، لكن لا هذا يعني تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات، كما ما أن يمكن اعتباره تهديداً بالنسبة لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى.

2-4- عناصر تحليل البيئة الخارجية:

ويتم تحليل البيئة عن طريق جمع المعلومات، تحليلها واكتشاف الفرص والتهديدات.

1- جمع المعلومات :

من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة ينبغي:

- توضيح كيفية تحديد المعلومات المطلوبة: يتم التوصل إليها جماعياً من خلال إحدى الطرق التالية: المناقشات بين المديرين، التقارير التي تقدم إلى المديرين، العصف الذهني، دلفي، الجماعات الصورية...إلخ.
- تحديد نوعية المعلومة المطلوبة: المعلومات البيئية عن الصناعة: الموردون، العملاء، المنافسون، عن الاقتصاد: الدخل، الضرائب، الحالة الاقتصادية العامة (تضخم، أزمة)، معلومات عن العناصر الاجتماعية: التعليم، نسبة شغل المرأة...إلخ

- التعرف على مصادر المعلومات: وزارات، مجلات، تقارير...إلخ

• الحصول على المعلومات.

2- اكتشاف الفرص والتهديدات:

يتم اكتشاف التهديدات والفرص البيئية من خلال استعراض المعلومات التي تم جمعها ، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين ، حيث يتم تقديم تقارير عن البيانات الأساسية ، والتركيز فيها على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من هذه البيانات ، والتنبؤ بسلوك كل عنصر مؤثر في المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة ، كلما أمكننا التنبؤ بسلوكها في المستقبل .

-تحليل الفرص والتهديدات : تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمالات وجود مركز نسبي معين، يمكن أن تحتله المؤسسة ، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات والفرص ، مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

-الفرصة حسب (Kotler)⁵³ : تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بكيفية تؤدي إلى تحقيق عائد (الحاجة يمكن أن تحققها المؤسسة) إذا فالفرص مرتبطة بالسوق، وعندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة : هل هذه الفرص مرتبطة بنشاط المؤسسة؟ هل بإمكان المؤسسة أن تلبها؟ هل هذه الفرص تؤدي إلى تغيير في أهداف المؤسسة وغاياتها؟ هل تتطلب هذه الفرص تحويل نشاط المؤسسة؟ والفرص قد تتعدد ولا يمكن حصرها في السوق مثل جاء به كوتلر على اعتبار انه متخصص في التسويق فالفرص تكون في كثير

⁵³ Kotler . P : Marketing Management , Prentice – Hall , Upper Saddle River , NJ , 2003 in :

الشريف بقة , فائزة محلب : تأثير التحليل البيئي كالية من اليات اليقطة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولايتي برج بوعريريج و سطيف , المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية , العدد 02 , جوان

من الاحيان مستترة ومرتبطة بمجالات متعددة وتعتمد على السبق في الوصول اليها والانتفاع بها قبل الغير تقترن بوظائف المؤسسة كما تقترن بالمحيط الخارجي وهو ما يجسد المفهوم الواسع للفرص .

-التهديد حسب (Kotler) : هي مشكلة تنشأ كنتيجة لبعض اضطرابات البيئة والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة . فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون محصورا زمنيا، وقد يرتبط بوظيفة معينة، وقد يكون مرتبط بعوامل خارجة عن نطاق تدخل المؤسسة مثلا إغراق السوق بصورة مفاجئة بمنتوج معين من طرف منافس معين يصعب على المؤسسة تحويل طرق انتاجها في المدى القصير، فكساد السلع وتراجع المبيعات يؤثر على العائد ويشكل تهديدا خطيرا على المؤسسة .

4-3- تحليل مكونات البيئة الداخلية :

تتجسد البيئة الداخلية للمؤسسات في اختلاف قدرات ووظائفها واستجابة هذه الاخيرة لمنطق التغيير والديناميكية والتي تذكىه عوامل كثيرة كالخبرة والمهارة و المعارف المتخصصة في مجال الادارة وفنون الانتاج و التوزيع و البحث و التطوير و طبيعة التعامل مع الاطراف الخارجية وهي مؤشرات قد تعكس قدرات هذه المؤسسات من جهة مثل ما هو حاصل في المؤسسات الاقتصادية المتطورة وقد تعكس مواطن الضعف التي تعاني منها كثير من المؤسسات نتيجة لعدم مواكبتها لأساليب التغيير مثل ما هو حاصل في الدول الناشئة، والتي تعاني من قصور مزدوج في استغلال الفرص و

تجاوز التهديدات فهي بحق هيكل يجسد الوجود الصوري للمؤسسة ويفقدها البعد الاقتصادي والمالي ويزج بها في دائرة الازمة التي يصعب الخروج منها .

4-3-1- مفهوم البيئة الداخلية :

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة , الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية. وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال .

4-3-2 عناصر تحليل البيئة الداخلية :

إن هدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسة، وبناءها عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوافرة حالياً، ولتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات التالية :

- تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي : والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنها عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بأداء إدارة محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير، ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، حيث أن كل مدير في موقعه يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة : بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة , نتعرف على نقاط القوة ونقاط

الضعف، وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذا ربط أدائهم بأهداف المؤسسة وكذلك استخدام نسب الكفاءة، وأسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف: إن إدراك نقاط القوة والضعف في المؤسسة، سمح لنا بالتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها، والتي تؤثر في الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة.⁵⁴

6-المحيط في المؤسسات العائلية :

إعتمادا على نتائج Schlevogt 1991 وجد أن هناك علاقة عكسية بين القيود الخاصة بالمحيط و الأداء وهذا بسبب:

- -التغيرات المتعلقة بمعدل التضخم المرتفع.
- -قلة الهياكل القاعدية.
- -الإستقرار السياسي.
- -نقص اليد العاملة المؤهلة.

أما بالنسبة للقوانين و التشريعات فيرى Schlevogt 1991 أن لها تأثير إيجابي على الاداء على الرغم من أنها غير مفسرة للنموذج الذي وضعه Schlevogt 1991⁵⁵.

⁵⁴ الشريف بقة، جائزة محلب: مرجع سبق ذكره، ص 137-140.

⁵⁵ Schlevogt .KA : The Art of Chinese Management , Oxford publication , 1998

المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية و انماط القيادة

المطلب الاول :الثقافة التنظيمية

1-1تعريف الثقافة :

قبل أن نحدد هذا المفهوم لا بد أولاً وقبل كل شيء أن نرفع اللبس والخلط الموجود ؛ بين ثقافة المجتمع في المؤسسة و ثقافة المؤسسة؛ فعندما نتكلم على ثقافة المؤسسة نقصد بها تلك المعايير والقيم و ضوابط السلوك التي أنتجها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المؤسسة بصفتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية على المحيط المتواجدة فيه ولا نتكلم على الثقافة التي أنتجها البنيان الاجتماعي الكلي ، كما فعلت بعض الدراسات ، أما عن تعريف ثقافة المؤسسة فله عدّة دلالات ومعان وتعريفات ، وهي بمثابة النسق من القيم والقواعد المستنبطة التي توجه السلوكات الفردية والجماعية، وتأسس الأنساق التنظيمية والاجتماعية وتعطي دلالة قيمية ومعيارية لكل موضوع مادي أو اجتماعي ⁵⁶.

فحسب (SCHIEN 1985) ⁵⁷ يعرفها : "على أنها مجمل الإختيارات والإفتراضات القاعدية التي إكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة ,في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في ادراك و معالجة هذه المشاكل " , ونستنتج من هذا التعريف ما يلي :

⁵⁶ لبييض سالم : ثقافة المؤسسة و اثر العولمة في المغرب العربي : مثال تونس , المجلة الجزائرية في الانترنتوبولوجيا و العلوم الاجتماعية , العدد 22 , 2003 , ص 40

⁵⁷ Schein . EH : Organizational culture and leadership , San Francisco , Jussey Bass , 1985 , p 05

1- كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته تكون لها ثقافة خاصة بها كما هو الحال بالنسبة للفئة العمالية الموجودة في مؤسسة ما.

2- هذه الثقافة تكون وليدة اختياراتها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة ومثلى في مواجهة المحيط الخارجي ومن أجل تحقيق الانسجام والضبط الداخلي .

3- أن الثقافة بهذا المعنى لها وظيفتان أساسيتان وهما تحقيق الدمج الداخلي والتأقلم الخارجي .

4- أن آليات الدمج والتأقلم في هذه الحالة هي كفاءة جماعية وليست فردية كما أنها ضرورية من أجل بقاء الجماعة واستمرارها.

أما M. Thevenet : يرى أن الثقافة هي كل ما يوحد المؤسسة في ممارستها وكذلك كل ما يميزها عن الآخرين ، فمن هذا التعريف المختصر نلاحظ أن ثقافة المؤسسة لها شقين الشق الأول يتمثل في العوامل والمكونات الداخلية لها التي تجعل السلوكيات والأفعال التي يقوم بها العمال بصفاتهم فاعلون اجتماعيون منسجمة مع بعضها البعض ومتشابهة ، فالثقافة هنا تحدد السلوك وتوجهه ؛ أما الشق الثاني فهو المظهر الخارجي لهذه الثقافة على مستوى باقي الأنساق الفرعية الأخرى من نسق الأهداف والنسق التقني ونسق البنية ؛ على اعتبار أن هذه الأنساق الأربعة هي التي تشمل النسق الكلي للمؤسسة وعليه تصبح الثقافة ليس محددة فقط للسلوكيات الفردية والجماعية بل حتى للأنساق الفرعية الأخرى فكل منا على علم بعدد من المؤسسات التي تواجه صعوبات كبيرة من جراء عدم التطابق بين ثقافتها ومتطلبات بنيتها المتخصصة ؛ معنى هذا أن ثقافة المؤسسة لها تأثير بشكل أو بآخر وبدرجات

متفاوتة على أدنى قرار عملي فيها (على مستوى الفرد) إلى أعلى قرار يتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها والذي يدخل ضمن الإختصاصات الوظيفية لهيئتها المديرة .

ويقول Morin في هذا الصدد أن ثقافة المؤسسة تكيف أو تشرط نسبة كبيرة من القرارات التي تتم بداخلها من أدنى قرار إلى أعلى قرار إستراتيجي ؛ أما الباحث الأمريكي في تعريفه لثقافة المؤسسة أو ما يسمى باللغة الإنجليزية corporate culture يقول أنها : نسق القيم والمعتقدات المشتركة والمتفاعلة مع البيئة التنظيمية. وأشكال الرقابة الداخلية للمجموعة البشرية المتواجدة في المؤسسة من إنتاج المعايير السلوكية ، فنلاحظ من هذا التعريف أن ثقافة المؤسسة المتمثلة في نسق القيم والمعتقدات المشتركة هي نسق فرعي إلى جانب نسق الرقابة ونسق البنية الهيكلية وفي تفاعل معهم من أجل إنتاج معايير السلوك أي إنتاج الضوابط التي تحكم السلوكيات و توجيهها حتى لا تكون هذه السلوكيات عشوائية وغير مضبوطة والأهداف التي تكونت من أجلها المؤسسة تعمل على إيجازها .

من هذه التعاريف نستطيع أن نقول أن النسق الفرعي للثقافة بكل مضامينه (قيم معتقدات ، رموز، طقوس ،..الخ) يكمن دوره الأساسي في :

- 1- ضبط السلوكيات والأفعال وتوجيهها
- 2- تحقيق التناسق والانسجام داخل المجموعة البشرية المكونة للتنظيم
- 3- تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الخارجية وكيفية حلها
- 4- يمنح هذه المجموعة البشرية آليات الدمج والإنتماء تجعلها أن تكون قادرة على الاستمرار والبقاء رغم كل ما تضمنه من فوارق وعدم مساواة بين أعضائها.

وهي حسب (Linton 1968): "الثقافة هي فعل مكتسب وهي التمثلات السلوكية المكتسبة والمنقلة من قبل عناصر مجتمع معين، وهي بالتالي عبارة عن "حالة نفسية" بموجبها يتمكن الفرد من الإحساس بالراحة داخل البيئة التي يعيش فيها"⁵⁸

و بالنسبة ل (Gilber 2005): "مجموعة المبادئ والقيم مقسمة بين العمال داخل مؤسسة من المؤسسات والتي تنظم طريقة تفكيرهم ، تسييرهم وقيمهم، تحدد المعايير الايجابية والسلبية واللصيقة بالأنماط التسييرية للمؤسسة."⁵⁹

و يعرفها (Morin , Dellovallée 2001): "في تفاعل مع الثقافات الفرعية بالمؤسسة من جانب وثقافة البلد في سياق قطاع المؤسسة من جانب آخر"⁶⁰

ويرى (Jacques 1951)⁶¹: أن ثقافة المؤسسة هي : " طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي ، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة " .

ووفقا ل (Hofstede 1980)⁶² الثقافة هي : "برمجة العقل الجماعي "؛ وذلك من خلال التمييز بين أعضاء جماعة معينة وأخرى .

وحسب (William ouchi 1982): "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك ، فالمديرون يفسرون ذلك

⁵⁸ Linton . R : De l'homme , Editions de minuit , 1968 , p123 – 124

⁵⁹ Gilbert.P, Guérim. F et autres : Organisation et comportement. Nouveaux enjeux édition du Mod France ,Paris,2005, p141

⁶⁰ Morin.P , Dellovallée .E : Le Manager a l'écoute du sociologue. 5 éditions , Organisation, Paris, .2001, p40

⁶¹ Jacques .E : Intervention et changement dand l'entreprise, Paris , Dunod ,1951

⁶² Hofstede . G : Culture's Consequences : International Differences in Work – Related Values . Biverly Hills , CA in :

بو علي نور الدين : الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالأداء التنظيمي ؛ مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ؛ العدد 15 ؛ جوان 2014 ؛ ص 152

النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين."

و الثقافة وبقال (Thévenet 1993): "هي مجموعة من القيم المشتركة داخل المؤسسة؛ تم بناؤها على مدار تاريخ المؤسسة استجابة للمشاكل التي واجهتها؛ وهي أيضا وسيلة لوصف المنظمة".⁶³

1-2-تقييم الثقافة التنظيمية :

في دراسة قام بها مجموعة من علماء النفس الاجتماعي الأمريكيين عن الأشكال التي ندرك ونحكم بها على الأشياء المحيطة بنا فتوصل هؤلاء إلى تحديد ثلاثة نماذج أساسية لتقييم الثقافة :

1-سلم الحكم على الثقافة من منظور القيمة :

فهذا السلم مجاله يتراوح بين ما هو جيد وما هو سيئ، أي يمكننا من الحكم على الأشياء من منظور القيم الأخلاقية وعليه فإن النسق الثقافي الجيد في المؤسسة هو يثمن التركيز على المحيط وعلى النوعية وعلى الخدمة المقدمة للزبون، والنسق السيئ هو النسق البيروقراطي الذي يقوم على احترام الإجراءات والقوانين والرقابة الإدارية و التسلسل الهرمي الكبير.

2- سلم الحكم على الثقافة من منظور القوة :

⁶³ Thévenet . M : La culture d'entreprise , Ed , Press Université de France , 1993 cité par :
Tabet Aoul Wassila , Zerrouki Mohamed Amine : La culture d'entreprise : Quel impact sur le bien –être des salariées au travail ? Roa Iktissadia Review , University of Echahid Hamma Lakhdar , Eloued , Algeria , Issue 9 ,
DEC 2015 , p381.

هذا السلم يتراوح مجاله بين ما هو قوي وما هو ضعيف، و مرجعيته تتمثل في مميزات شدة التماسك و الوزن أي شدة إنسجام و تماسك هذا النسق مع المكونات التحتية التي تشكله من جهة و وزن ، هذا النسق في قوة تأثيره على أفرادها أو على الأفعال و الممارسات البشرية داخل المؤسسة لكن قوة هذا النسق و تماسكه لا يعني بأي حال من الأحوال أنه جيد ، و القوة التي يتميز بها يمكن أن تكون سببا في انغلاقه على نفسه و رفضه لكل ما هو جديد و حديث.

3- سلم الحكم على الثقافة من منظور الديناميكية :

مجال هذا السلم يتراوح بين القدرة على الفعل و التأثير في الغير أو العجز أو الضعف و التأثر فالنسق الثقافي بهذا المعنى إما يكون مميز بالديناميكية أو الحركة و سرعة المبادرة و المخاطرة و إما أن يكون نسق سلبي عاجز منفعلا ، فانطلاقا من سلم الحكم على الثقافة من منظور الديناميكية قام كل من (KENNEDY 1982 و DEAL)⁶⁴ و وضع تصنيف لثقافة المؤسسة يتكون من أربعة أشكال لنسق الثقافة الديناميكي ، بحيث وضعا محوران : المحور الأول عمودي يمثل قيم قدرة الثقافة على التأثير و الفعل من عدمه و يشمل على ثلاثة قيم و هي قدرة بطيئة أو قدرة سريعة قدرة غائبة أو عجز. المحور الثاني أفقي يمثل مستوى الخطورة التي يمكن أن تترتب على أي قرار يتم إتخاذه و يشمل على قمتين و هما خطورة قوية و خطورة ضعيفة.

2-2 أنواع الثقافة التنظيمية :

⁶⁴ Deal .TE, Kennedy .AA : Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life , Reading , Mass : Addison – Wesley Publishing

أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات وذلك

حسب عدة معايير وهي كالتالي:

الثقافة التنظيمية الفرعية Culture Sub :

وفي هذا الصدد ، أشار Sakaran 2004 إلى أنه إذا كانت المؤسسات ذات الحجم الصغير تتجه إلى تطبيق ثقافة أحادية ومسيطرة تتمحور حول مشرف أو قائد قوي يتقاسم فيها الأفراد العاملين نفس المعايير والقيم والتي قد تتبناها هذه المؤسسات عندما تدركها على أنها مجدية وفعالة في تحسين أدائها ، فإن المؤسسات ذات الحجم الكبير تتجه بدورها إلى تبني الثقافات الفرعية لتمكين جماعات العمل من تطوير النماذج السلوكية المتطابقة مع ما تسعى إلى تحقيقه هذه الشركات. وبناء على ذلك ، تسعى الثقافات الفرعية إلى إظهار المعايير والقيم والمعتقدات والسلوكيات المختلفة الناجمة عن اختلاف كل من أهداف الدوائر ومتطلبات الوظائف داخل المنظمة. وبما أنه يوجد تطابق شبه كلي بين هذا النوع من الثقافات ومبدأ تكافؤ الفرص ، من خلال اهتمام الشركات ذات الحجم الكبير بقدرات ومؤهلات واستعدادات كل شخص يرغب في الالتحاق بها ، وبذلك يمكنها أن تعطي لكل فرد الفرصة لتوظيف إمكانياته وقدراته وتحقيق حاجاته بشكل يخدم مصلحته ومصصلحة المنظمة ، وتجعل الأفراد العاملين بداخلها يعملون في إطار التكامل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف العامة والمشاركة و مما سبق ، يمكن للإفراد ذوي قوة نمو الحاجة العليا مثلا ، تبني ثقافة خاصة تتمثل في التعامل مع الوظائف المثيرة للتحديات عن طريق المهارات المتنوعة والجهد المتواصل وهذا نتيجة اتساقها مع معايير وقيم المنظمة الساعية إلى تطوير فاعليتها والتي لا تتجلى

إلا عن طريق اختراعها لمثل هذا الظرف المحيطي والمواتي بالنسبة لهذه الفئة من العمال.

الثقافة المضادة Culture Counter :

وحسب الباحث Sakaran أنه نظرا لاحتواء الشركات ذات الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة عن الاختلافات الناجمة عن عامل الجنس وعامل المستوى التعليمي والانتماءات الجغرافية والأخلاق واختلاف الأجيال، فإن احتمال ظهور الثقافة المضادة للثقافات الفرعية السالفة الذكر، والتي تسعى إلى رفض قيم وفلسفة النظام الكبير يكون واردا. وبناء على ذلك، فإن العمليات المتمثلة في دمج المؤسسات والاستحواذ عليها قد تنتج ثقافة تنظيمية مضادة تماما لقيم وافترضات وممارسات المؤسسات المستحوذة أو المالكة.

الثقافة التنظيمية القوية Culture Strong :

حسب كل من (Kennedy & Deal 1982) هي تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الأعضاء يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة. كما يمكن للثقافة التنظيمية القوية أن تكون ذات قيمة في تشكيل فريق أو جماعة، يكون فيها جميع الأعضاء لديهم نفس الأهداف ، ومن تم العمل معا لتحسين الكفاءة من خلال المستويات العالية في كل من الرضا والدافعية والولاء التنظيمي. ويتبين من ذلك، أن هناك عاملان أساسيان يحددان مدى قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في مدى الإجماع لنفس القيم من جهة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بهذه القيم والمعتقدات من جهة أخرى.

الثقافة التنظيمية الضعيفة Culture Week :

وهي تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم و عليه وحتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها ، تقوم هذه الأخيرة بتطبيق عليهم إجراءات رديئة من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني والأفكار غير العقلانية وعدم الثقة وعدم الاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة .⁶⁵

2-الثقافة التنظيمية في المؤسسة العائلية :

أظهرت دراسة ميدانية قام بها (Dyers 1988)⁶⁶ وجود أربع أنماط للثقافة في المؤسسة العائلية معتمدا في ذلك على سبع فرضيات تمثلت في : طبيعة العلاقة :العلاقة الانسانية ؛ طبيعة الواقع ؛ طبيعة المحيط ؛ الطبيعة الجماعية أو الشخصية ؛ النشاط الانساني ؛ الوقت .

- طبيعة العلاقة : هل العلاقات بين أعضاء المؤسسة هرمية ؟
- الطبيعة الإنسانية : هل النوع البشري يحدد طبيعيا على أنه طيب أو سيئ أو لا هذا ولا ذلك؟
- طبيعة الحقيقة : هل الحقيقة تتضح من خلال السلطة أو من خلال عمليات التحقيق الفردية؟

⁶⁵ بوعلي نور الدين : مرجع سبق ذكره ؛ ص 153 – 154 .

⁶⁶ Dyers .GW : Culture and continuity in Family Firm , Family Business Review , Vol (1) , n°1 , pp 35-51.

○ المحيط : هل يستطيع النوع البشري ,بالتحالف أو بالإخضاع أن يتحكم في

المحيط؟

○ الجماعية أو الفردية : هل يجب تقييم كل أعضاء المؤسسة بواسطة نفس

القواعد,أو يجب أن تكون التعاملات متساهلة؟

○ طبيعة النشاط الإنساني : هل النوع البشري يحدد طبيعيا على أنه نشيط وفعال

أو على العكس كسول ومتواكل؟

○ الوقت : هل أعضاء المؤسسة موجهون نحو الماضي ,الحاضر أو المستقبل؟

اما فيما يخص الانواع الاربعة للثقافة فتمثلت في :

❖ الثقافة الأبوية : هي الثقافة الأكثر شيوعا في مجال المؤسسات العائلية أكثر من

80 % من الحالات ,فالرؤساء أو القادة غالبا ما يكونون من أفراد العائلة فهم من

يمتلكون السلطة ويتخذون القرارات، فعلاقات السلطة هرمية , وأفراد العائلة

ليست لديهم ثقة في الموظفين ,كما أن أعضاء المؤسسة يتم تقييمهم وفق معاملات

تفضيلية واختيارية ,ويوجهها الرجوع إلى الماضي وفق العادات والتقاليد ,كما أن

هذا النمط من الثقافة المؤسساتية لا يضمن للورثة القيام بمسؤولياتهم القيادية

المستقبلية بصورة جيدة.

❖ الثقافة العشوائية : وتمثل نسبة قليلة من الحالات وهي تختلف عن الثقافة

الأبوية لأن الرؤساء والذين هم من العائلة يعطون أكثر ثقة في المرؤوسين ,

ويمنحونهم بعض المسؤوليات.

❖ **الثقافة التساهمية** : وتوجد بصورة قليلة في المؤسسات العائلية , حيث أن طبيعة العلاقات تكون موجهة نحو جماعة , كما أن تقييم عناصر التنظيم يكون بصورة وفق نفس القواعد . التي توجهها النظرة الآنية أو المستقبلية للمؤسسة . حيث ارجع العديد من الباحثين نجاح المؤسسات العائلية الى الثقافة الممارسة داخل المؤسسة العائلية .

المطلب الثاني : انماط القيادة

1-2-تعريف نمط القيادة :

يعرف كل من (Odonnel koontz1980)⁶⁷ : القيادة على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرءوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيادة بنشاط متعاون ."

أما (fiedler 1967)⁶⁸ : فيعرف القيادة بقوله : " تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف " .

يعرفها presthus pfiffner : بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير؛ والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة , والتي تتجاوز مصالحهم الآنية ."

⁶⁷ Koontz , O'Donnel : Management : Principes et Méthodes de gestion , édition Me Grand Hill , Québec , 1980, cité par :

كمال برباوي : دور الانماط القيادية و المتغيرات الشخصية في التغيير التنظيمي ؛ مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ؛ العدد 04 ؛ ديسمبر 2013 ؛ ص 147

⁶⁸Fiedler .FE : A Theory of Leadership Effectivness , New York , Mc Grand Hill , 1967, in :

تعرفها Ceckler-Hudson : بقولها القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك تحقيق أهداف التنظيم الإداري ."

وتعرف ايضا على انها " هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية ,ومن أجل تحقيق الأهداف المرسومة ."

وتعرف بأنها "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني ,وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم, مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده."

69

2-2- نظريات انماط القيادة :

نظرية الرجل العظيم :

إن الجهود الرامية إلى استكشاف السمات المشتركة للقيادة تطول على مر القرون لأن معظم الثقافات تحتاج الى ابطال لتحديد نجاحاتها وتبرير فشلها ؛ إذ تعد اولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة اذ يرجع ظهورها إلى سنة 1910 ؛ في عام 1847 قال Thomas Carlyle أن القادة يولدون وأن فقط أولئك الرجال الذين وهبوا

⁶⁹ كمال برباوي : مرجع سابق ؛ ص 147 .

بطولات كامنة يمكن أن يصبحوا من أي وقت مضى قادة؛ فرأى أن الرجال العظماء و لدوا ؛ لم يصنعوا (Dobbins and Platz 1986)⁷⁰ .

وقد اكدت دراسات قام بها ج ومنين ان للعامل الوراثي دور في بروز القائد اذ يشيع وجودهم في اسر معينة ومع ذلك . كشفت الاحداث اللاحقة ان هذا المفهوم من القيادة معيب اخلاقيا كما كان الحال مع هتلر و نابليون و بالتالي تحدي مصداقية نظرية الرجل العظيم (Mac Gregor 2003)⁷¹ .

ومن هنا فان النظرية لا تفسر مفهوم القيادة تفسيراً كاملاً كون الكثير من الأفراد يتسمون بسمات شخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذو تأثير كبير في المجتمع .

قدمت نظرية الرجل العظيم من العقيدة القائلة بان القيادة يولدون او يكونوا متجهين بالطبيعة الى ان يكونوا في دورهم قادة انعكاساً لبعض الصفات التي توليهم القيادة؛ غير أنه لا الصفات ولا المواقف لوحدها أو التفاعل بين الاثنين كافية لتفسير ظاهرة القيادة وذلك لأن القيادة لا تحصل إلا اذا كان القائد يقدم للتابعين مجموعة من المنافع ويخدم مصالحهم أكثر مما يطلب منهم .

نظرية السمات :

⁷⁰ Dobbins . GH , Platz . SJ : Six differences in leadership : How real are they ? Academy of Management Review , vol (1) in :

Zakeer Ahmed Khan., Allah Nawaz, Irfanullah Khan : **Leadership Theories and Styles: A Literature Review** , Journal of Resources Development and Management , Vol.16, 2016 , pp 02

⁷¹ McGregor . DM : The Human Side of enterprise , New York Mc Graw – Hill in :

Zakeer Ahmed Khan., Allah Nawaz, Irfanullah Khan : **Op Cit** , pp 02

رأى المنظرون الأوائل أن القادة يولدون بسمات بدنية معينة و خصائص شخصية تميزهم عن غير القادة . تتجاهل نظرية السمات الافتراضات حول ما اذا كانت الصفات القيادية وراثية أو مكتسبة . حدد Jenkins سمتين أو صفتين : الصفات الناشئة (تلك التي تعتمد اعتمادا كبيرا على الوراثة) كالذكاء ؛ الكبرياء ؛ الجاذبية و الثقة بالنفس . و الصفات الفعالة (على أساس الخبرة أو التعلم) بما في ذلك الكاريزما كملكون أساسيا للقيادة (Ekvall and Arvonen 1991)⁷² .

وصف Max Weber الكاريزما بأنها : " اعظم قوة ثورية قادرة على انتاج توجه جديد تماما من خلال اتباعها و تفانيهم الشخصي الكامل للقادة الذين ينظر اليهم على أنهم يتمتعون بخواص سحرية خارقة للطبيعة و صلاحيات فائقة " هذا التركيز الأولي على الصفات الفكرية و المادية و الشخصية أبرز وجود اختلافات طفيفة فقط (الخروج) بين الاتباع و القادة . (Burns 2003)⁷³

إن الفشل في تحديد الصفات المشتركة بين القادة الفعالين : أدى الى تطوير نظرية السمات ففي أواخر 1940 درس العلماء سمات القادة العسكريين و الغير العسكريين و خلصت الدراسة إلى ظهور صفات نامية في أوقات معينة .⁷⁴

النظرية الموقفية :

⁷² Ekvall . G , Arvonen . K : Change centered leadership : An extension of the two dimensional model , Scandinavian Journal of Management , 7 ,1991, in :

Zakeer Ahmed Khan , Allah Nawaz . . Irfanullah Khan : op cit , pp 02

⁷³ Burns .C , West . MA : Individual , Climate and group interaction processes as predictors of work team innovation , Small Group Research , 26 , 2003 , in :

Zakeer Ahmed Khan., Allah Nawaz, Irfanullah Khan : Op Cit , pp 02

⁷⁴ Zakeer Ahmed Khan., Allah Nawaz, Irfanullah Khan : Op Cit , pp 02

إن النظرية الموقفية توصي بعدم وجود أسلوب قيادي دقيق , حيث أن أسلوب القيادة المستخدم يعتمد على عوامل مثل نوعية أو حالة المتبعين أو عدد من المتغيرات الأخرى ؛ ووفقا لهذه النظرية ؛ لا توجد طريقة واحدة مناسبة للقيادة لأن الأبعاد الداخلية والخارجية للبيئة متغيرة تتطلب من القائد ان يتكيف مع هذا الوضع بالذات ؛ ومن هنا يمكن القول أن هذه النظرية تقوم على اساس ان تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص عامة بل نسبية ذات علاقة بموقف معين , فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل معه ؛ حيث اثبتت دراسة (Fidler) أن الفعالية القيادية ما هي الا نتيجة للتفاعل بين القائد والموقف القيادي وطبقا له فانه من الممكن التمييز بين القادة بناء على ما يحصلون عليه من درجات في مقياس سمي (Least Preferred Co-Worker) ؛ فالقادة الذين يحصلون على درجة عالية في هذا المقياس يكون توجههم العلاقات الانسانية والشخصية ؛ بينما القادة الذين يحصلون على درجات منخفضة يكون توجههم القيادي نحو العمل .

أما دراسة قدمها (House)⁷⁵ فان فعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ؛ ونمط قيادته من اثر على رضا العاملين وتحفيزهم , وان القائد هو المصدر الرئيسي لاعطاء الحوافز والمكافآت , اي ان وظيفة القائد تشتمل على توضيح الأهداف لمؤوسيه والمسارات والأساليب التي تؤدي الى تحقيق تلك الاهداف ؛ فكلما قدم القائد النصيح والارشاد وكان واضحا في تحديد أهدافه كلما ساعد ذلك المؤوسين على

⁷⁵ House . RJ : A Path goal theory of leader effectiveness , Administrative Science Quarterly , Vol 16 , n °3 , Septembre , 1971

القيام بمهامهم على الوجه المطلوب؛ ومن ثم الحصول على المكافآت و الحوافز المتوقعة .

4 المقاربة السلوكية :

أدى عدم الحصول على نتائج منتظمة وثابتة من أبحاث ودراسات نظرية السمات الى محاولة استكشاف عوامل أخرى تفسر ظاهرة القيادة , حيث ان هذه النظرية تعترف بأهمية بعض المهارات القيادية الضرورية التي تعمل كمساعد للقائد مع الموازة مع القدرة السابقة له , كما تشير الى أن كل فرد لديه أسلوب متميز من القيادة , وبالتالي نمط واحد لا يمكن أن يكون فعالا في جميع الحالات , فبدأت دراسات سلوكيات القائد؛ حيث قام عدد من العلماء من جامعة اوهايو سنة 1949 بعمل قوائم تتكون من حوالي 1800 للصور الممكنة لسلوكيات القادة , وكانت القائمة شاملة جدا ولكن كان من الصعب تطبيقها ؛ وبعد التحليل الاحصائي لهذه السلوكيات استطاع الباحثون عزل اربعة ابعاد وهي : المبادرة في تنظيم العمل ؛مراعاة مشاعر الاخرين ؛التركيز على الانتاج ؛الحساسية .

المبادرة في تنظيم العمل : حيث يعكس هذا النمط القيادي مدى امكانية القائد لمعرفة و تنظيم دوره و ادوار مرؤوسيه لتحقيق الاهداف .

مراعاة مشاعر الاخرين : ويعكس هذا النمط مدى وجود علاقات عمل لدى القائد تتميز بخصائص من الثقة المتبادلة ؛ واحترام افكار المرؤوسين و مراعاة مشاعرهم حيث ثبت ان له علاقة ايجابية بالفعالية .

بينما توصلت دراسة لباحثين من جامعة ميتشجان الى تطوير نمطين هما :

○ نمط قيادة مهتم بالعاملين

○ نمط قيادة مهتم بالانتاج

ويختص الأول بالعلاقة مع الآخرين والاهتمام بهم وتقديم الدعم النفسي وبناء جماعة العمل , أما الثاني فيختص بهيكل العمل وتحديد الانظمة والقواعد وحث الموظفين على الانتاج .

✚ النظرية العملية للقيادة :

تشمل نظريات القيادة الاضافية مع التركيز على نظرية العملية , والمنظمات المبسطة والقيادة الرئيسية المتمركزة والقيادة الكاريزمية .

قدم Greenleaf⁷⁶ القيادة العملية في أوائل عام 1970 , وقد لوحظ عودة

النقاش حول هذه النظرية في أوائل عام 1990 ؛ حيث تم تشجيع هذه النظرية على التركيز على مخاوف أتباعه و ينبغي على القائد أن يتعاطف معهم ويرعاهم .

يركز القائد العملي على احتياجات أتباعه ويساعدهم على ان يصبحوا اكثر

استقلالا , معرفة و حرية .

✚ نظرية القيادة التبادلية :

ينظر هذا المدخل الى العملية القيادية على أنها تشمل الحث والاقناع والتقليل من

القوة ؛ فمن خلال العلاقات المشتركة ما بين القائد والمرؤوسين يبدأ احدهم بالعمل

⁷⁶ Greenleaf .R : Servant leadership : A journey into the nature of legitimate power and gratress , Mahwah , NJ Paulist Press in : Zakeer Ahmed Khan , Allah Nawaz . . Irfanullah Khan :op cit ,

منسجما مع توقعات الآخر، من خلال تحديد المهام، الأدوار والتركيز على رضا الافراد و تحسين الانتاجية حيث تلتزم بمتطلبات التخطيط و البرامج التقليدية .⁷⁷

نظرية القيادة التحويلية :

يقوم القائد التحويلي بتحويل الأفراد و المنظمة الى مستويات عالية من حيث الأداء و الانتاجية و الكفاءة ؛ حيث أن هذه الأخيرة عبارة عن قيادة التغيير فهي تسعى الى تغييرات ادارية ؛ ثقافية و استراتيجية ؛ كما أنها لا تعتمد على القوانين و التعليمات في تنفيذ هذه التغييرات ؛ و انما تعتمد على الهام الموظفين بأنهم قادرين على إحداث التغيير و تمكينهم من ذلك .

تمتلك القيادة التحويلية رؤية مستقبلية ؛ و تحدث تغييرات جوهرية و جذرية و تهتم بالمبادئ و القيم الثقافية و تنمية مهارات الفرد و تغيير واقع المنظمة .⁷⁸

نظرية الشبكة الادارية :

قدم كل من (Blake et Mouton)⁷⁹ في أوائل الستينات الشبكة الادارية التي بنيت على دراسات جامعي أوهايو و ميتشيغان ، و استندت الدراسة على تصنيف سلوك القادة ببعدين هما :

○ اهتمام القائد بالإنتاج

○ اهتمام القائد بالإفراد

و تكونت الشبكة الادارية من عدد من الانماط القيادية المختلفة ، إلا أن الباحثين إهتموا بخمس أنماط رئيسية :

⁷⁷ Zakeer Ahmed Khan , Allah Nawaz . . Irfanullah Khan :op cit , pp 03 .

⁷⁹ Blake . R , Mouton . JS : The Managerial Grid , Houston , Texas , Gulf Publishing Company , 1964 , p 340

○ نمط الادارة السلبية (1,1)

○ نمط الادارة العلمية (1,9)

○ نمط الادارة الاجتماعية (9,1)

○ نمط الادارة العملية (5,5)

○ نمط الادارة الجماعية (9,9)

➤ الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية :

القيادة الكاريزمية : يعتبر القائد الكاريزمي هو الشخصية التي تجذب الاخرين وتحركهم نحو الاهداف بكل يسر وسهولة , ويتصف القادة الكاريزميين بخصائص عدة , الا ان هناك نمطين اساسيين من هؤلاء القادة :

القائد الكاريزمية ذو الرؤية : حيث تعتبر الرؤية هي الركيزة الاساسية في تكوين القيادة الكاريزمية , التي تتعلق بما يستطيع القائد تحقيقه في المستقبل وقدرته على اثاره حماس الموظفين لهذه الرؤية ؛ والعمل من أجل تحقيقها .

القائد الكاريزمي المستند على الازمة : حيث يبرز القائد الكاريزمي عند وجود ازمة ذات تاثيرات عميقة على المنظمة , فيتطلب من القائد مواجهتها ؛ و ايجاد اساليب جديدة و غير تقليدية لحلها ؛ حتى في حالة عدم توفر الموارد و المعلومات في المنظمة ؛ فالقائد الكاريزمي لا يمارس دوره في توجيه الموظفين من اجل اهداف المنظمة فقط بل انه مصدر الهام و تأثير على الموظفين من اجل الانجاز , و تحفيزهم على ايجاد البدائل الجديدة الاكثر فعالية للمؤسسة .⁸⁰

⁸⁰ عالية ابراهيم محمد : تأثير انماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة , ماجستير , كلية الاقتصاد و الادارة , 2016 , ص 20 – 24

2-3-العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي :

تؤثر مجموعة من العوامل في اختيار نمط قيادي عن آخر؛ منها عوامل تتعلق بالقائد ؛ وعوامل تتعلق بالموظفين و عوامل تتعلق بالموقف؛ البيئة و الضغوط الزمنية وهي كالآتي :

✓ عوامل تتعلق بالقائد : شخصية القائد و قيمه ؛ طموحاته ؛ اهدافه و ميله الى فلسفة قيادية معينة في تعامله مع الموظفين و اتجاهاته نحوهم و مدى ثقته بالموظفين و بقدرتهم على المشاركة و تحمل المسؤولية ؛ و الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف .

✓ عوامل تتعلق بالموظفين : تتفاوت و تختلف قدرة و استعداد الموظفين لتحمل المسؤولية و ميلهم نحو الاستقلالية و ثقتهم بقدراتهم ، و مدى التزامهم باهداف المنظمة من شخص لآخر، كما يؤثر حجم جماعة العمل و تماسكهم و تعاونهم على اختيار النمط القيادي المناسب .

✓ عوامل تتعلق بالبيئة : يقصد بذلك البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ؛ المتمثلة في سياسات المنظمة ؛ و فلسفتها و هيكلها التنظيمي و ثقافتها و قيمها التي تؤمن فيها ؛ و قيم و عادات و تقاليد جماعة العمل .

2-4-تصنيف انماط القيادة :

النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على رؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف ؛ و بذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في أحداث سلوك القائد مع الآخرين ؛ و الطريقة التي يؤدي بها عمله

؛فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد ؛فقد تكون له عدة أنماط و لكن النمط السلوكي الأكثر تكرارا هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد , وقد توصلت العديد من الدراسات وفق المدخل التقليدي الى عدة تصنيفات لأنماط القيادة هي :

1-4-2 تصنيف Yuki 1989 :

ميز الباحث ثلاثة انماط للقيادة:

- نمط القيادة الديمقراطية : يتميز ذلك النمط بسلوكه المتوازن , فهو يتبع أساليب الاقناع , والاستشهاد بالحقائق ويحترم احساس افراد و مشاعرهم و يجعلهم يشعرون بأهميتهم ؛فالقائد الديمقراطي يستعين بأراء اتباعه و يلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار و تحقيق التعاون و اطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة .

- نمط القيادة الأوتوقراطية : يتميز هذا النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له ؛حيث يجبر اتباعه على القيام بأعمالهم وفقا لإرادته و أهوائه ؛متبعا في أحيان كثيرة اساليب التهديد و التخويف لتحقيق أهدافه , دون ان يستمع لأفكار اتباعه ؛و غالبا ما ينسب النجاح لنفسه ؛ و يلقي بالفشل على اتباعه , و يفضل الاشراف المباشر عليهم و ينكر عليهم ادوارهم مما يؤدي الى القلق و عدم الاستقرار النفسي لديهم .

- نمط القيادة الحرة : ان نمط القيادة الحرة يشترك مع النمطين الاخرين للقيادة الديمقراطية و الأوتوقراطية في أنه يستهدف توجه مجهودات الأفراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم , و نظرا لاختلاف بين هذا النمط و النمطين الاخرين في درجة التأثير

كما أن كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة يركز اهتمامه على عنصر معين , فالقيادة الديمقراطية تركز اهتمامها على الفرد العامل في اداء العمل و القيادة الاوتوقراطية تركز على الانتاج و من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة الحرة هي : اتجاه القائد الى اعطاء اكبر قدر من الحرية لمؤوسيه , اتجاه القائد الى تفويض السلطة لمؤوسيه , فتفويض السلطة يتم على اوسع نطاق لأنه لا يعطي لمؤوسيه المزيد من الحرية , فالقائد الذي يتبع نمط القيادة يرى أن أسلوب الحرية في الادارة لم يكن مجديا إلا اذا جعل بابه مفتوحا لمؤوسيه , و على حساب اتباع القائد نمط القيادة الحرة لا يعني بصفة كاملة استماع القائد الى مؤوسيه لحل كل المشاكل , وانما اعطاء التوجيهات و التعليمات العامة تاركا لمؤوسيه حرية التصرف على ضوء تجربتهم في العمل .

2-4-2- تصنيف House 1994 :

قدم هذا الباحث في الدراسة التي قدمه الى تقديم اربع انماط قيادية هي :

- القيادة الداعمة و المشجعة : يبدي القائد في هذا النمط اهتماما بالعاملين و احتياجاتهم .
- القيادة التوجيهية : و يحدد القائد ما هو متوقع من المرؤوسين عمله .
- القيادة المشاركة : في هذا النمط يتشاور القائد مع المرؤوسين و يشركهم في اتخاذ القرارات .
- القيادة المنجزة : هو نمط يضع فيه القائد اهدافا عالية و يوجه المرؤوسين لانجازها .⁸¹

⁸¹ عالية ابراهيم محمد : مرجع سابق , ص 22

3-4-2- تصنيف Bass and Avolio 2004 :

وضع الباحثان تسعة عوامل مؤثرة على القيادة و موزعة على ثلاثة انماط قيادية :
القيادة التحويلية و التي تشمل التأثير المثالي (السلوك) , النفوذ المثالي (الصفات) ,
الإعتبار الفردي و التحفيز الفكري و الدوافع الملهمة .

4-4-2 تصنيف Hersy et Blanchard 1972

-نمط الإبلاغ (Telling) وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية ، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج المرؤوسين منخفضا ، إذ نجد أن القائد يهتم بالعمل وذلك بسبب أن العاملين في التنظيم موظفون جدد ، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية.

-نمط الإقناع (Selling) وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية ، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المنخفض و المتوسط ، ويلاحظ في هذا النمط أن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين ، ففي هذه المرحلة مازالوا غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم ومع ذلك نجد أن القائد يشجع العاملين ويدعمهم ، إذ أن العاملين أصبحوا قريبين من القائد بحكم علاقات العمل.

-نمط المشارك (Participation) وهو أسلوب عال في التوجيه نحو العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجه نحو الإنجاز ، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين متوسط و عال ، ويلاحظ أن القائد في هذا النمط لا يهتم كثيرا بالعمل إذ أن التوجيه الذاتي للحد من المقرر قد يواجه بالمقاومة من قبل المرؤوسين لذلك

نجد أن المدير أو القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل.

-النمط المفوض (Délégation) وهو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية وكذلك منخفض نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين عالياً، إذ يصبح أكثر ثقة بذاتهم وأكثر قدرة على توجيه أعمالهم وأكثر خبرة وأكثر قبولاً لتحمل المسؤولية.⁸²

3-انماط القيادة في المؤسسات العائلية :

إن أسلوب القيادة الذي يميز هذه المؤسسات هو الأسلوب السلطوي، و السلطة فيه لها علاقة بالملكية أي بمعنى المالك الذي لديه الأغلبية المطلقة داخل هذه المؤسسة تكون لديه أيضاً السلطة الكاملة في إدارة الأعمال⁸³، و هذا يقود بطبيعة الحال إلى القيادة بأسلوب سلطوي و من أجل أن يبقى هذا الأسلوب متبع داخل المؤسسة فإن المسير أو المالك يبقى هو المراقب على المعلومات و خاصة المالية منها. كما يقوم بإعطاء هذه المعلومات إلى باقي الفروع على حسب الثقة التي يوليها أو يمنحها المالك أو المسير لباقي الأشخاص.⁸⁴

إن أسلوب القيادة هذا يجعل المالك في الغالب يدير الصراعات داخل مؤسسته بطرق سلطوية حيث أن المالكين الذين يتبعون هذا المنهج أو الأسلوب، فإنهم يقومون بتسيير مؤسساتهم على أساس أنهم يديرون عائلاتهم.

⁸² بن حفيظ شافية ؛ الشايب محمد الساسي : فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي و بلانشار من وجهة نظر الموظفين (دراسة ميدانية بجامعة ورقلة) ؛ مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ؛ العدد 23 ؛ مارس 2016 ؛ ص 123 .

⁸³ Bjerke,B.V.A : Typified,Culture-based, Interpretation of Management of SMEs in Southeast Asia Pacific Journal of Management,2000,17(1), PP,103-132

⁸⁴ Hickson,David J,Pugh : Management Worldwide :The Impact of Societal Culture on Organizations Around theglobe.London , Penguin Books,1995, p.170.

خلاصة الفصل :

إن أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية تتصف بمجموعة من الخصائص المتشابهة فيما بينها و هناك العديد من الباحثين الذين قاموا بدراسات لنموذج إدارة الأعمال لهذه المؤسسات توصل إلى أن نجاح هذه الأخيرة يرجع بالضرورة إلى الشبكة العائلية التي تتميز بها هذه المؤسسات، وكذا إلى الشخصية التي يتميز بها

صاحب أو مسير المؤسسة و التي ترجع جذورها إلى الثقافة ، التي ترى أن العائلة هي الركيزة الأساسية في المجتمع و كذا المحيط الإقتصادي ، و بهذه الإيديولوجية يمكن القول أن العائلة تعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسات العائلية .

الفصل الثالث

تحليل الاداء المالي للمؤسسات العائلية و

الغير العائلية في الجزائر

(دراسة مقارنة)

تمهيد

المبحث الاول : الدراسات السابقة

المبحث الثاني : تحليل اختلاف الاداء المالي للم ص و م العائلية و الغير عائلية الجزائرية

المبحث الثالث : الم ص و م العائلية الجزائرية احسن اداء من نظيرتها الغير عائلية

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن المؤسسات العائلية كغيرها من المؤسسات الإقتصادية تهدف إلى تحسين أدائها ووضعيتها التنافسية وكذا ضمان إستمراريتها وبقائها ، الأمر الذي دفع أغلب الباحثين إلى تركيز بحوثهم وبشكل موسع في جانب التمويل والاداء كون هذه الأخيرة نتاج لعملية تفاعل دائم ومتواصل بين نظامين فرعيين هما : المؤسسة والعائلة لكل منهما قواعده ، أهدافه ومصالحه الخاصة ، كما وتقدم هذه المؤسسات عدة طرق للتمويل : التمويل الذاتي ، الاقتراض ، فتح رأسمالها الاجتماعي (O. Colot ، M. Croquet 2007)¹ ، ومن هنا فقد خلصت غالبية هذه الدراسات الى تحقيق هذا النوع من المؤسسات لأداء افضل بالمقارنة مع نظيرتها الغير عائلية ، غير ان المؤسسة العائلية غير مطالبة بتحقيق نتائج اقتصادية فقط بل تحقيق حاجات ورغبات افراد العائلة وسمعة طيبة في المجتمع .

ومن خلال الدراسة المقدمة في هذا الفصل سنحاول التاكيد من هذه النتيجة في المحيط الجزائري .

¹ Colot . O , Croquet . M : L'endettement des moyennes entreprises familiales est – il différent de celui des moyennes entreprises non familiales ? L e cas de la Belgique , Revue Management et Avenir , 2007 , n°11,p 168

المبحث الاول : الدراسة الميدانية

المطلب الاول : الدراسات السابقة

يتضح من خلال المسح المكتبي بأنه لا توجد دراسات سابقة تناولت أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية في الجزائر؛ غير أنه و على صعيد الأبحاث و الدراسات حول المؤسسات العائلية في العالم ؛ هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا النوع من المؤسسات خاصة من جانب الأداء المالي و التي خلصت أغلبيتها إلى تفوق هذه الأخيرة أداءا مقارنة بنظيرتها الغير عائلية ؛ و يحتوي هذا المطلب على مجموعة من الدراسات الأجنبية السابقة و التي قمنا بتصنيفها وفقا للتسلسل الزمني .

○ دراسة *Allouche et Amann* 2000² :

الدراسة المقدمة من طرف الباحثان سعت إلى التعرف على الإختلافات و الفروقات الكبيرة في الأداء الاقتصادي ، المالي ، الإجتماعي بين المؤسسات العائلية و المؤسسات الغير العائلية ، فاعتمد الباحثان على طريقة الاستبيان ؛ فوجها إستبيانين الأول وجهه للمؤسسات العائلية و الثاني للمؤسسات الغير عائلية من خلال مؤشرات الأداء المالي : نسب المردودية ، الهيكلة المالية بالاعتماد على نسب السيولة (الإستقلالية المالية) ، نسب النشاط (دورة الإستغلال) ، و خلصت نتائج الدراسة إلى أن المردودية الإقتصادية للمؤسسات العائلية أعلى بكثير من تلك الغير عائلية .

² Allouche . J , Amann . B : L'entreprise familiale : Un état de l'art , La revue finance – contrôle – stratégie , Vol (3) , n°1, Mars , 2000, pp 33-69.

○ دراسة *D.Saer et D.Thesmar 2003*³ :

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم معطيات ميدانية لمسألة أداء المؤسسات العائلية الفرنسية ، حيث غطت الدراسة الشركات المدرجة في بورصة باريس ما بين 1990 و 2000 و الناشطة في القطاع المالي . واعتمد الباحثان على الدراسة المقدمة من طرف الباحثان Anderson et Reeb 2003 أي الإعتماد على المعطيات المحاسبية كرقم الاعمال – النتيجة قبل الضريبة – الأموال الخاصة – المصاريف المالية.....، أما المؤشرات المالية المعتمدة فتمثلت في : Q de $tabin - R.O.A - R.O.E$ و خلصت النتائج إلى أن المؤسسات العائلية الفرنسية تقدم أداء أحسن من المؤسسات المستقلة وبشكل خاص المؤسسات التي في جيلها الثاني حيث تؤكد نتائج الدراسة أن خلفاء السلطة هم مسيرون جيدون يعملون على تعظيم مردودية الأصول الإقتصادية أحسن بكثير من مؤسسها و المؤسسات المستقلة .

○ دراسة *Anderson et Reeb 2003*⁴ :

الدراسة المقدمة من طرف الباحثان تناولت مدى تأثير ملكية العائلة للمؤسسة على أدائها المالي ، حيث اعتمد ا في هذه الدراسة على عينة قدرت ب 403 مؤسسة كبيرة ، وذلك بالاعتماد على النسب المالية التالية : $R.O.A$ (العائد على الاستثمار) ، $R.O.E$ (مردودية الاموال الخاصة) ، Q de $tabin$ و خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

³ Srarer . D , Thesmar . D : Performance and Behavior of Family Firms , Evidence From The French Stock – Market , Paper Presented at The Conférence on Corporate Governance in Family / Unlisted Firms , University of Réne .

⁴ Anderson , Reeb : Founding Family Ownership and Firm Performance : Evidence from the S&P 500 , The Journal of Finance , 2003

✓ أثبت مؤشر Q de tabin ان القيمة السوقية للمؤسسات العائلية الكبيرة أعلى من المؤسسات الغير عائلية .

✓ أثبت مؤشر R.O.A أن الأداء التشغيلي للمؤسسات العائلية أحسن بكثير عند مقارنته مع الأداء التشغيلي للمؤسسات الغير عائلية الكبيرة .

✓ إن المؤسسات التي تتدخل فيها العائلة بشكل مباشر أحسن من المؤسسات الأخرى .

✓ المؤسسات العائلية الكبيرة المسيرة من طرف الورثة لها نفس أداء المؤسسة المسيرة من مؤسسها .

○ دراسة Z.El Abaid et H.El Chaarani 2006 :

هدفت هذه الدراسة الى اعطاء القيمة للمقارنة الحديثة بين المؤسسات العائلية و المؤسسات الغير عائلية في بيئة تتسم بثورة المساهمة و المفسرة بارتفاع القدرة على الاستثمارات المؤسسية الفرنسية و الاجنبية و ذلك على من خلال الاجابة على السؤال التالي : هل تحقق المؤسسات العائلية ارباحا من المؤسسات المسيرة من طرف اجنبي ؟ و اعتمد الباحثان في ذلك على جمع المعطيات من قاعدة البيانات AMADEUS و من ثم اعتماد المطابقة او المقارنة الاحصائية ، و وفقا للنتائج المحصل عليها فان الدراسة لم تسطع التعميم كون المؤسسات العائلية احسن اداء من المؤسسات الغير العائلية ، كما لا تقدم العائلة دائما تأثيرا ايجابيا للمحافظة على الاداء بشكل مطلق ، في حين اكدت ارتفاع اداء المؤسسات العائلية المسيرة بالأغلبية مقارنة مع المؤسسات العائلية المسيرة بالأقلية .

○ دراسة *O.Colot et M.Croquer 2007*⁵ :

تمحورت الدراسة حول الاقتراض المالي باعتباره بديل لا يستهان به ، يسمح للمؤسسات العائلية بتجنب اضعاف الملكية وفقدان السيطرة العائلية ، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي : هل يجب اعتبار المؤسسات العائلية ككيان مختلف عن نظيرتها الغير عائلية ؟ اما المنهجية المتبعة من طرف الباحثين فتمثلت في طريقة التحقيقات وشملت مجموعة من م ص و م البلجيكية ، حيث بلغت العينة 391 مؤسسة ، ومن ثم الاعتماد على المقارنة الاحصائية للمؤشرات المالية وخلصت نتائج الدراسة الى اعتماد المؤسسات العائلية على استراتيجيات تمويلية متحفظة خوفا من فقدان الادارة والسيطرة ، قدمت المؤسسات العائلية مؤشرات الاقتراض المالي الطويل الأجل أكثر ايجابية وقدرة اكبر على تسيير التدفقات نتيجة ارتفاع استثماراتها الخاصة مقارنة بالمؤسسات الغير عائلية .

○ دراسة *Charreaux . G 2008*⁶ :

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تاثير خصائص المسير على أداء مؤسسته ؛ فظهرت الدراسة الى استعمال مصطلح العرض الاداري *latitude managériale* والذي يضم ثلاث فئات من الخصائص أو المحددات : محددات لها علاقة بالمحيط ؛ محددات ذات طبيعة تنظيمية ؛ محددات تتعلق بالمسير نفسه وخلصت هذه الدراسة الى ان للمالك – المسير تاثير كبير على الأداء وعلى خياراته الاستراتيجية .

⁵ Colot . O , Croquet . M : Op Cit ,pp 167-185 .

⁶ Charreaux . G : Op Cit , pp

○ دراسة *Christiane Bughin et Olivier Colot 2008*⁷:

قاما الباحثان بهذه الدراسة بغية مقارنة الربحية التشغيلية الاقتصادية و المالية للمؤسسة العائلية و الغير عائلية و اعتمدا الباحثان على المقارنة الاحصائية لعينة من المؤسسات العائلية البلجيكية اعتمادا على المعايير التالية للربحية : التكلفة (نظرية الوكالة) , هيكل الملكية , الثقافة و خلصت الى النتائج التالية : الحصول على نتائج غير مستقرة مما لم يسمح بتأكيد ارتفاع اداء المؤسسات العائلية مقارنة بمثيلاتها غير عائلية .

○ دراسة *Charlier.P et Lambert .G2009*⁸:

هدفت الدراسة المنجزة الى معرفة تأثير نمط الحوكمة على اداء المؤسسة العائلية , وذلك بالاعتماد على عينة قدرت 637 مؤسسة متوسطة في 11 دولة اوروبية 3 % منها مدرجة في البورصة , اكثر من نصف العينة هي مؤسسات عائلية اما هذه نتائج الدراسة فقد خلصت الى ان هيكل الحوكمة لها تأثير كبير على اداء المؤسسات العائلية.

○ دراسة *R. DJIMNADJINGAR 2012*⁹:

تناولت الدراسة البحث و تحليل خصوصية ممارسات الحكم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية , الغير العائلية , الغير الرسمية اخذين بعين الإعتبار

⁷ Bughin . C , Colot . O : La performance des PME familiales belges , 2008

⁸ Charlier . P , , pp

⁹ Djimnadjingar. R : Gouvernance et Performance des PME familiales au Tchad , Thèse de Doctorat , Ecole Doctorale Sciences Economique Sociales De l'aménagement et du Management , 2012

خصوصية البيئة التشادية ومدى تأثيرها على أداء هذه المؤسسات . حيث قدرت عينة البحث ب 182 مؤسسة رسمية وغير رسمية ، أما عملية جمع البيانات فتمت من خلال توزيع مجموعة من الإستبانات والمكونة من متغيرات الأداء – متغيرات الحوكمة – متغيرات متعلقة بالعائلة وأخرى بالمؤسسة ، موزعة على الإدارة العليا ، كما واتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي في تحليل المعطيات ، اما النتائج المحصل عليها فان للمص و م التشادية نوعين من هيكله الحوكمة ، المؤسسات العائلية احسن اداء من المؤسسات الغير عائلية .

○ دراسة *P. Charlier et G. Lambert 2013*¹⁰ :

تقدم الدراسة تعريف دقيق نسبيا للمؤسسات العائلية بالمقارنة مع التعاريف المقدمة مؤخرا والتي تبرز الطابع الخاص لهذا النوع من المؤسسات ، و اجريت الاختبارات على لوحة من الشركات الفرنسية انطلاقا من قاعدة بيانات AMADEUS بلغ عددها 277 مؤسسة كان اكثر من 3/4 منها مؤسسات عائلية مسيرة بالأغلبية ، حيث قدم الباحثان اربع تعاريف للمؤسسات العائلية اعتمدوا عليها في تحليل نتائج الدراسة:

- ✓ مؤسسات مملوكة بالأغلبية و مسيرة من طرف العائلة .
- ✓ مؤسسات مملوكة بالأغلبية من طرف العائلة و مسيرة من طرف مسير اجنبي.
- ✓ مؤسسات مسيرة من طرف عائلة واحدة و مملوكة بالأقلية .

¹⁰ Charlier . P , Lambert . G : Modes of organisation and performance of French Families Firms According to the Agency Conflicts , Revue Finance – Contrôle – Stratégie , 2013 , pp

- ✓ مؤسسات بمساهمة عائلية بالأقلية و مسيرة من طرف مسير اجنبي . و مقارنتها بالمؤسسات الغير عائلية من خلال المؤشرات المالية ، و خلصت نتائج الدراسة :
- ✓ المؤسسات العائلية قدمت معدل مرتفع لمؤشر التمويل الذاتي بالمقارنة مع المؤسسات الغير عائلية ،
- ✓ المؤسسات العائلية المسير من طرف مسير اجنبي احسن اداء من المسيرة بمسير عائلي .

○ دراسة 2011 PWC :

تم هذه الدراسة كل سنتين للتعرف على الخصوصية المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية ؛ حيث تم استجواب 1606 مسير في 35 دولة حيث اعتمدت الدراسة توزيع استبانات 43 سؤال تتعلق بالوضعية المالية لهذه المؤسسات ؛ بالاضافة الى اعتماد اسلوب المقابلات الشخصية اذ تم استجواب 40 مسير للمرة الثانية من اجل تعميق الدراسة و خلصت الدراسة الى التفوق المالي للمؤسسات العائلية .

المطلب الثاني: تحليل الاداء المالي للم ص و م العائلية و الغير العائلية

1-2- عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة الناشطة في قطاع الاشغال العمومية و ذلك على مستوى الجهة الشمالية الغربية للجزائر ، التي

تضم الولايات التالية (تلمسان ، وهران ، معسكر ، غليزان ، عين تموشنت ، مستغانم و سيدي بلعباس).

يتجزأ المجتمع الكلي الى 7 عينات على حساب عدد الولايات التي تم ذكرها سابقا ، حيث بلغ عدد المؤسسات الدراسة 140 مؤسسة صغيرة و متوسطة جزائرية ، حيث تم تشكيل سلسلة من البيانات المستخرجة من القوائم المالية للمؤسسات محل الدراسة ، لنحصل على 420 ميزانية ممتدة خلال فترة 2009 – 2011 .

الجدول رقم (10) : توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للناحية الشمال الغربي وفقا لتصنيف عدد العمال

المجموع	بين 50 _ 249 عامل	بين 10 _ 49 عامل	بين 0 _ 9 عامل	
30359	79	432	29848	تلمسان
17435	67	216	17152	سيدي بلعباس
16737	54	184	10499	مستغانم
20962	45	222	20695	معسكر
52780	328	1190	51262	وهران
10663	31	116	10516	عين تموشنت
17848	44	171	17633	غليزان
166784	648	2531	163605	المجموع

Source : Collection Statistiques , Le premier recensement économique , office national des statistiques

Alger 2012 P 68

الجدول رقم (11): توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة للناحية الشمال الغربي

المؤسسات	الغير العائلية	العائلية	المناطق
24	12	12	تلمسان
14	07	07	سيدي بلعباس
14	07	07	مستغانم
20	10	10	معسكر
44	22	22	وهران
10	05	05	عين تموشنت
14	07	07	غليزان
140	70	70	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة

2-2- متغيرات الدراسة

اعتمدنا كمتغيرات للدراسة على 25 نسبة مالية : نعتقد أنها مفسرة للاختلاف

في الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ذات الطابع العائلي و الغير العائلي ؛ و الجدول

رقم 12 الموضح أدناه ؛ يلخص النسب المعتمدة في التحليل . ولتحقيق أهداف الدراسة

تم الاستعانة بأحد البرامج الاحصائية المستخدمة في العلوم الانسانية والاجتماعية و

هو برنامج SPSS نسخة 20 .

الجدول رقم (12) : النسبة المعتمدة في تحليل الاداء المالي

المتغيرة	قانون النسبة	رمز النسبة
R1	المردودية المالية	$Rnet / Cp$
R2	القدرة على التمويل الذاتي / الاموال الخاصة	CAF / Cp
R3	نسبة الهيكل المالي	D / Cp
R4	رقم الاعمال / الاموال الخاصة	CA / Cp
R5	رقم الاعمال / الاصل الاقتصادي	CA / AE
R6	المردودية الاقتصادية الصافية	$Rexp / AE$
R7	المردودية الاقتصادية الاجمالية	EBE / AE
R8	الهامش الصافي للاستغلال	$Rexp / CA$
R9	الهامش الاجمالي للاستغلال	EBE / CA
R10	النتيجة الصافية / رقم الاعمال	$Rnet / CA$
R11	القيمة المضافة / رقم الاعمال	VA / CA
R12	الاصل الاقتصادي / الاموال الخاصة	AE / Cp
R13	النتيجة الصافية / القيمة المضافة	$Rnet / VA$
R14	الفائض الاجمالي للاستغلال / القيمة المضافة	EBE / VA
R15	رقم الاعمال / القيمة المضافة	CA / VA
R16	القدرة على التمويل الذاتي / القيمة المضافة	CAF / VA
R17	المصاريف المالية / القيمة المضافة	FF / VA
R18	المصاريف المالية / الفائض الاجمالي للاستغلال	FF / EBE
R19	الاصول المتداولة / الخصوم المتداولة	Ac / Pc
R20	رقم الاعمال / اجمالي الاصول	CA / TA
R21	الاستثمارات الصافية / اجمالي الاصول	I / TA
R22	الديون الطويلة الاجل / الاموال الخاصة	DL / Cp
R23	اجمالي الديون / اجمالي الاصول	D / TA
R24	صافي الاصول الثابتة / الديون طويلة الاجل	I / DL
R25	نتيجة الصافية / مجموع الاصول الصافية	$Rnet / TA$
	متغير رئيسي	متغير فرعي
V26	الاهداف	الاستمرار , الاستقلال , النمو
		النمو , الاستقلال , الاستمرار

ادارة الصراع	اسلوب القيادة	V27
شخصية المدير		
الحصول على المعلومة		
اسلوب التكيف	اسلوب اتخاذ القرار	V28
اسلوب المفاوضة		
اسلوب التخطيط		
المركزية	الهيكل التنظيمي	V29
الرسمية		
المحللة	الاستراتيجية	V30
المنقبة		
المدافعة		
المستجيبة		
سرعة تغير المحيط	المحيط	V31
القيود المتعلقة بالمحيط		
القوانين و التشريعات الحكومية		
	الثقافة التنظيمية	V32

المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الثالث : تقدير الاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير عائلية

سنقوم في هذا الجزء بتقدير دالة التمييز الاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير عائلية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD). و لتقدير هذه الدالة سنقوم باستخدام الطريقة السابقة الذكر والتي نظن أنها الأنسب لهذا النوع من التحليل و ذلك انطلاقا من كون هذه الأخيرة تفرق بين المجتمعات الإحصائية موضوع الدراسة و تعتمد على تصنيف المشاهدات في إحدى المجموعات :

الجدول رقم (13) : تصنيف المجموعات

التصنيف	الرمز
مؤ. عائلية	Family
مؤ. غير عائلية	Non . Family

المصدر: من إعداد الباحثة

Group Statistics			
المؤسسة نوع		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مؤسسة عائلية	Rnet/CP	,4857	,13663
	CAF/CP	,7536	,30579
	D/CP	3,3757	1,41393
	CA/CP	2,2555	,68528
	CA/AE	4,3866	10,40334
	Rexp/AE	1,8556	4,98114
	EBE/AE	2,4018	5,45517
	Rexp/CA	,3332	,08710
	EBE/CA	1,3049	5,23964
	Rnet/CA	,2717	,08047

	VA/CA	,5977	,32688
	AE/CP	,4693	,29623
	Rnet/VA	,5043	,11825
	EBE/VA	,8483	,09804
	CA/VA	2,3583	,60487
	CAF/VA	,7054	,20161
	FF/VA	,0459	,03883
	FF/EBE	,0446	,03195
	AC/PC	,3178	,28745
	CA/TA	,4582	,05140
	I/TA	,5880	,16235
	DL/CP	,1427	,13259
	D/TA	,8014	,40788
	I/DL	39,3056	9,15157
	Rnet/TA	,1348	,05811
مؤسسة غير عائلية	Rnet/CP	,3147	,55202
	CAF/CP	,3603	,19100
	D/CP	4,4880	4,74262
	CA/CP	1,7440	2,03714
	CA/AE	,4954	3,03015
	Rexp/AE	,5757	,62513
	EBE/AE	,7479	,47836
	Rexp/CA	,2617	,24665
	EBE/CA	,6107	,64186
	Rnet/CA	,1456	,11672
	VA/CA	,2529	,17783
	AE/CP	,5034	,63013
	Rnet/VA	-,0433	2,81039
	EBE/VA	,5143	1,09134
	CA/VA	1,2326	4,90101
	CAF/VA	-,1976	3,05386
	FF/VA	,2607	,46239
	FF/EBE	,2816	,33054
	AC/PC	,2264	,09010
	CA/TA	,4546	,32854
	I/TA	,6279	,18945
	DL/CP	,1730	,28151
	D/TA	,6430	,20539
	I/DL	33,9829	12,39510
	Rnet/TA	,5540	,88289
	Total	Rnet/CP	,4002

CAF/CP	,5569	,32167
D/CP	3,9318	3,53118
CA/CP	1,9998	1,53591
CA/AE	2,4410	7,88009
Rexp/AE	1,2157	3,59487
EBE/AE	1,5748	3,94650
Rexp/CA	,2975	,18776
EBE/CA	,9578	3,73551
Rnet/CA	,2087	,11824
VA/CA	,4253	,31413
AE/CP	,4864	,49087
Rnet/VA	,2305	2,00080
EBE/VA	,6813	,79000
CA/VA	1,7954	3,52481
CAF/VA	,2539	2,20340
FF/VA	,1533	,34425
FF/EBE	,1631	,26245
AC/PC	,2721	,21714
CA/TA	,4564	,23430
I/TA	,6080	,17692
DL/CP	,1578	,21976
D/TA	,7222	,33143
I/DL	36,6443	11,17922
Rnet/TA	,3444	,65793

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	معامل فيشر	القيمة الاحتمالية
Rnet/CP	,956	6,332	,013
CAF/CP	,624	83,292	,000
D/CP	,975	3,536	,062
CA/CP	,972	3,965	,048
CA/AE	,939	9,027	,003
Rexp/AE	,968	4,550	,035
EBE/AE	,956	6,386	,013
Rexp/CA	,963	5,230	,024
EBE/CA	,991	1,211	,273
Rnet/CA	,714	55,383	,000
VA/CA	,697	60,108	,000
AE/CP	,999	,168	,683
Rnet/VA	,981	2,653	,106
EBE/VA	,955	6,504	,012
CA/VA	,974	3,637	,059
CAF/VA	,958	6,093	,015
FF/VA	,902	15,010	,015
FF/EBE	,795	35,632	,000
AC/PC	,955	6,444	,012
CA/TA	1,000	,008	,927
I/TA	,987	1,783	,184
DL/CP	,995	,661	,418
D/TA	,942	8,422	,004
I/DL	,943	8,354	,004
Rnet/TA	,898	15,713	,000

استخراج المتغيرات المميزة: للتعرف على طبيعة و نوعية المتغيرات قمنا

باستخدام أسلوب التدرج وهو أحد الأساليب المستعملة لقياس قدرة المتغيرات على

التمييز بعد استخراجها و التعرف عليها إعتقادا على أكبر قيمة لإحصاءة فيشر؛ حيث و

بالإعتقاد على النتائج الواردة أعلاه؛ نلاحظ أن هناك 18 متغيرة مميزة قام البرنامج

باستخراجها موضحة و مرتبة في الجدولين (14) و (15) أدناه :

الجدول رقم (14): المتغيرات المميزة

رمز المتغيرة	القيمة الاحتمالية	معامل فيشر	Lambda de Wilks
R1	,013	6,332	,956
R2	,000	83,292	,624
R3	,062	3,536	,975
R4	,048	3,965	,972
R5	,003	9,027	,939
R6	,035	4,550	,968
R7	,013	6,386	,956
R8	,024	5,230	,963
R10	,000	55,383	,714
R11	,000	60,108	,697
R14	,012	6,504	,955
R16	,015	6,093	,958
R17	,015	15,010	,902
R18	,000	35,632	,795
R19	,012	6,444	,955
R23	,004	8,422	,942
R24	,004	8,354	,943
R25	,000	15,713	,898

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss 20

الجدول رقم (15): احصائيات أسلوب التدرج

رمز المتغيرة	القيمة الاحتمالية	معامل فيشر	
R2	,000	83,292	CAF/CP
R11	,000	60,108	VA/CA
R10	,000	55,383	Rnet/CA
R18	,000	35,632	FF/EBE
R25	,000	15,713	Rnet/TA
R17	,015	15,010	FF/VA
R5	,003	9,027	CA/AE
R23	,004	8,422	D/TA
R24	,004	8,354	I/DL
R14	,012	6,504	EBE/VA
R19	,012	6,444	AC/PC
R7	,013	6,386	EBE/AE
R1	,013	6,332	Rnet/CP
R16	,015	6,093	CAF/VA
R8	,024	5,230	Rexp/CA
R6	,035	4,550	Rexp/AE
R4	,048	3,965	CA/CP
R3	,062	3,536	D/CP

المصدر: من اعداد الباحثة

2-3-التفسير الاقتصادي و المالي للنتائج المحصل عليها :

R2 : الممثلة للقدرة على التمويل الذاتي الى الاموال الخاصة و التي لها قدرة كبيرة على التمييز, حيث قدرت قيمة فيشر 83,292 و هي على مستوى دلالة قدر ب 0,000, و بلغت قيمة النسبة 0,75 بالنسبة للمؤسسات العائلية و هي اكبر مقارنة بقيمتها

بالنسبة للمؤسسات الغير العائلية والتي قدرت ب 0,36, وتاكّد ذلك من خلال معامل الاختلاف و الذي قدر ب 2,50 للمؤسسات العائلية و 1,89 بالنسبة للمؤسسة الغير عائلية؛ وهذا يدل على الاستقلالية المالية التي يسعى المالك - المسير جاهدا على المحافظة عليها في محاولة لإبقاء ملكية وإدارة المؤسسة تحت سيطرته وهذا ما يتوافق مع الدراسة المقدمة من طرف (م.كربوش 2014)¹¹ حيث وجد ان المقاول الجزائري يميل الى الاستمرارية والاستقلالية قبل النمو.

R11: الممثلة للقيمة المضافة الى رقم الاعمال و التي لها قدرة كبيرة على التمييز, حيث قدرت قيمة فيشر 60,108 وهي على مستوى دلالة قدر ب 0,000, وكانت القيمة الاكبر لهذه النسبة للمؤسسات العائلية و قدرت ب 0,59 مقابل 0,25 لنظيرتها الغير عائلية, وتأكّدت النتيجة عند حساب معامل الاختلاف و الذي قدرت قيمته 1,84 للمؤسسات العائلية و 1,47 للمؤسسات الغير عائلية, وهذا يدل على الاداء الجيد لدورة استغلال المؤسسة العائلية مقارنة بالمؤسسة الغير عائلية.

R10: الممثلة للنتيجة الصافية الى رقم الاعمال و التي لها قدرة كبيرة على التمييز, حيث قدرت قيمة فيشر 55,383 وهي على مستوى دلالة قدر ب 0,000. وبلغت قيمة النسبة 0,27 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 0,14 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية؛ وأكّدت قيمة معامل الاختلاف ذلك بحيث بلغت قيمته 3,37 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 1,27 للمؤسسات الغير العائلية, وهذا يعكس ان

¹¹ كربوش محمد : إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛ أطروحة دكتوراه ؛ كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير ؛ جامعة تلمسان ؛ 2014

المؤسسات العائلية أكثر ربحية مقارنة بنظيرتها الغير العائلية وهذا يتوافق و دراسة
 (Anderson et reeb 2003)¹² .

R18: الممثلة للمصاريف المالية الى الفائض الاجمالي للاستغلال و تمثل نصيب
 المقرضين من فوائض دورة الاستغلال , والتي لها قدرة كبيرة على التمييز؛ حيث بلغت
 قيمة فيشر 35,632 و مستوى دلالة قدر ب 0,000 و بلغت قيمة النسبة 0,28 بالنسبة
 للمؤسسات الغير عائلية مقابل 0,04 للمؤسسات العائلية؛ و تعكس النتيجة عند
 احتساب معامل الاختلاف و الذي بلغ القيمة الأكبر له 1,33 بالنسبة للمؤسسات
 العائلية مقابل 0,84 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية؛ وهذا يعكس مدى تحكم
 المؤسسات العائلية في الثروة الموزعة للجهات الممولة .

R25: الممثلة للنتيجة الصافية الى اجمالي الاصول و التي لها قدرة على التمييز, حيث
 بلغت قيمة معامل فيشر 15,713 و مستوى دلالة قدر ب 0,000 و بلغت قمة النسبة
 0,55 بالنسبة للمؤسسات الغير العائلية و 0,13 بالنسبة للمؤسسات العائلية و عكس
 معامل الاختلاف ذلك بقيمة 2,6 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 0,62 بالنسبة
 للمؤسسات غير عائلية و هذا يعكس المردودية الجيدة لرؤوس الاموال المستعملة من
 طرف المؤسسات العائلية في دورة الاستغلال اي مردودية استغلال جيدة .

R17: الممثلة للمصاريف المالية الى قيمة المضافة و التي لها قدرة كبيرة على التمييز
 حيث قدرت قيمة فيشر 15,010 و هي على مستوى دلالة بلغت قيمة 0,015 , النسبة
 بلغت 0,26 للمؤسسات الغير عائلية و هي اقل مقارنة بالمؤسسات العائلية و التي بلغت

¹² Anderson , Reeb : Op Cit , pp

0,04, ويعكس معامل الاختلاف هذه النتيجة بقيم قدرت ب 1,33-0,56 بالنسبة للمؤسسات العائلية و المؤسسات الغير عائلية على التوالي , وهذا يعكس النصيب المرتفع للمقرضين من القيمة المضافة في المؤسسات العائلية و الاداء الجيد لنشاطها , حيث تتضمن القيمة المضافة رقم الاعمال بعد تغطية جميع المصاريف المباشرة لدورة الاستغلال .

R5 : الممثلة لرقم الأعمال الى الأصل الاقتصادي و تمثل معدل دوران الأصل الاقتصادي و التي لها قدرة كبيرة على التمييز , حيث قدرت قيمة فيشر 9,027 و هي على مستوى دلالة قدرت ب 0,003 . و بلغت قيمة النسبة 4,38 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 0,49 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية ؛ و أكدت قيمة معامل الاختلاف ذلك بحيث بلغت قيمته 0,42 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 0,16 للمؤسسات غير عائلية ؛ وهذا يعكس فعالية الأصل الاقتصادي للمؤسسات العائلية .

R23 : الممثلة لاجمالي الديون الى اجمالي الأصول و التي لها قدرة كبيرة على التمييز ؛ حيث بلغت قيمة معامل فيشر 8,422 و مستوى دلالة قدر ب 0,004 و بلغت قيمة النسبة 0,80 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 0,64 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية ؛ في حين اثبت معامل الاختلاف عكس ذلك بقيمة 3,2 للمؤسسات غير عائلية مقابل 2 بالنسبة للمؤسسات العائلية و تعكس قدرة المؤسسات العائلية على السداد التزاماتها على المدى الطويل و ارتفاع هذه النسبة بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية يعني ارتفاع المخاطرة التمويلية لهذه الأخيرة .

R24 : الممثلة لاجمالي الأصول الثابتة الى الديون طويلة الأجل و التي لها قدرة على التمييز, حيث بلغت قيمة معامل فيشر 8,354 و مستوى دلالة قدر ب 0,004 و بلغت قيمة النسبة 39,30 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 33,98 بالنسبة للمؤسسات غير عائلية و اثبت معامل الاختلاف هذه النتيجة بقيمة 4,29 للمؤسسات العائلية مقابل 2,74 للمؤسسات غير عائلية و هذا يعكس ان الاصول الثابتة للمؤسسات العائلية ممولة بديون طويلة الأجل .

R14 : الممثلة لفائض الاجمالي للاستغلال الى القيمة المضافة و التي اظهرت قدرة كبيرة على التمييز, حيث قدرت قيمة معامل فيشر 6,504 و مستوى دلالة 0,012 و بلغت قيمة النسبة 0,84 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 0,51 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية و يؤكد معامل الاختلاف ذلك حيث بلغت قيمته 9,33 بالنسبة للمؤسسات العائلية و 0,46 للمؤسسات غير عائلية و هذا يعكس الثروة المالية للمؤسسات العائلية من نشاطها الأساسي .

R19 : الممثلة للأصول المتداولة الى الخصوم المتداولة و التي لها قدرة كبيرة على التمييز, حيث بلغت قيمة فيشر 6,444 و مستوى دلالة قدر ب 0,012 و بلغت قيمة النسبة 0,31 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 0,22 بالنسبة للمؤسسات غير عائلية , في حين اثبت حساب معامل الاختلاف ذلك اذ بلغت قيمته 2,44 بالنسبة للمؤسسات غير عائلية مقابل 1,10 بالنسبة للمؤسسات العائلية و هذا يعكس حجم التغطية الذي توفره الاصول المتداولة للمؤسسات الغير عائلية .

R7 : الممثلة لفائض الاجمالي للاستغلال الى الاصل الاقتصادي وتمثل المردودية الاقتصادية الاجمالية والتي اظهرت قدرة كبيرة على التمييز، حيث قدرت قيمة معامل فيشر 6,386 وهي على مستوى دلالة قدر ب 0,013 وبلغت قيمة النسبة 2,4 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 0,74 بالنسبة للمؤسسات غير العائلية، في حين ان معامل الاختلاف عكس هذه النتيجة حيث قدرت قيمته ب 1,57 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية مقابل 0,44 بالنسبة للمؤسسات العائلية، وهذا يعكس الاداء الاقتصادي الافضل للمؤسسات الغير عائلية .

R1 : الممثلة للنتيجة الصافية الى الاموال الخاصة للمؤسسة والتي لها قدرة كبيرة على التمييز قدرت قيمة فيشر 6,332 وهي على مستوى دلالة قدر ب 0,103. بلغت قيمة النسبة 0,48 بالنسبة للمؤسسات العائلية وهي اكبر مقارنة بالمؤسسات الغير عائلية 0,31، وهذا توافق وقيم معامل الاختلاف والتي بلغت 3,69 و 0,55؛ وهذا أن دل على شيء يدل أن المؤسسة العائلية تحقق مردودية مالية أعلى مقارنة بنظيرتها الغير عائلية.

R16 : الممثلة لقدرة التمويل الذاتي الى القيمة المضافة والتي لها قدرة كبيرة على التمييز؛ حيث بلغت قيمة فيشر 6,093 وهي على مستوى دلالة قدر ب 0,015 وبلغت قيمة النسبة 0,7 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 0,19 للمؤسسات غير عائلية؛ و أكدت عملية حساب معامل الاختلاف هذه النتيجة بقيمة 3,5 للمؤسسات العائلية مقابل 0,06 للمؤسسات الغير عائلية وهذا يعكس النصيب الأكبر للمؤسسة العائلية من القيمة المضافة .

R8 : الممثلة لهامش الصافي للاستغلال و الذي له قدرة كبيرة على التمييز بلغت 5,230 , وهو على مستوى دلالة قدر ب 0,024 ؛ انطلاقا من الجدول أعلاه بلغت القيمة الأكبر للنسبة 0,33 و التي تتعلق بالمؤسسات العائلية مقابل 0,26 للمؤسسات الغير عائلية , و هو ما يتوافق و قيم معامل الاختلاف التي قدرت ب 4,12 – 1,08 بالنسبة لكل من المؤسسات العائلية و الغير عائلية على التوالي ؛ وهذا يبين الكفاءة الصناعية و الانتاجية للمؤسسات العائلية ؛ كما و يعكس قدرة دورة الاستغلال للمؤسسة ذات الطابع العائلي على توليد فوائض مالية .

R6 : الممثلة لنتيجة دورة الاستغلال الى الأصل الاقتصادي و تمثل المردودية الاقتصادية الصافية و التي لها قدرة كبيرة على التمييز ؛ حيث قدرت قيمة فيشر 4,550 و هي على مستوى دلالة قدرت ب 0,035 و بلغت قيمة النسبة 1,85 بالنسبة للمؤسسات الغير العائلية مقابل 0,57 بالنسبة للمؤسسات العائلية ؛ في حين أن معامل الاختلاف عكس هذه النتيجة بقيمة أكبر بالنسبة للمؤسسات العائلية قدرت ب 0,42 مقابل 0,16 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية ؛ وهذا يعكس الأداء الاقتصادي الجيد للمؤسسات العائلية لدورتي الاستثمار و الاستغلال .

R4 : الممثلة لرقم الأعمال إلى الأموال الخاصة و التي لها قدرة كبيرة على التمييز بلغت 3,965 و هي على مستوى دلالة بلغت 0,048 . قدرت قيمة الأكبر للنسبة 2,25 للمؤسسات العائلية مقابل 1,74 بالنسبة للمؤسسات الغير العائلية ؛ و يتوافق ذلك مع معامل الاختلاف و الذي قدرت قيمته ب 3,30 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل

0,85 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية؛ وهذا يدل مدى فعالية المؤسسات العائلية في استعمال رأسمالها مقارنة مع نظيرتها الغير العائلية .

R3 : الممثلة لإجمالي الديون الى الاموال الخاصة والتي لها قدرة كبيرة على التمييز حيث قدرت قيمة فيشر 3,536 وهي على مستوى دلالة قدر ب 0,062؛ حسب الجدول الموضح اعلاه فان النسبة اكبر بالنسبة للمؤسسة الغير عائلية حيث بلغت قيمتها 4,48 مقابل 3,37 بالنسبة للمؤسسات العائلية؛ غير أن معامل الاختلاف اثبت عكس ذلك حيث بلغت القيمة الأكبر بالنسبة للمؤسسات العائلية و قدرت ب 2,39 مقابل 0,94 للمؤسسات الغير عائلية؛ وهذا يعكس أن المؤسسات العائلية هيكل مالي مستقر راجع لتوافق معدل الاستدانة مع معدل الاموال الخاصة؛ وهذا يعني أن المؤسسة العائلية غير مثقلة بالديون ولها قدرة على جلب مصادر تمويلية للمؤسسة .

3-3 : تفسير نتائج الدراسة

سمحت عملية التحليل التي قمنا بها في هذه الدراسة , بتمييز الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية و الغير عائلية , والذي يمكن ارجاعه الى عدة عوامل يمكن حصرها فيما يلي :

- ربحية المؤسسة : تعكس مدى نجاح المؤسسة و تثير اهتمام جميع الاطراف المعنية فيها ؛ حيث اثبتت الدراسة قدرة مالية كبيرة للمؤسسات العائلية , مما سمح بتحسين وتيرة نمو المتاحات داخل المؤسسة .

- مردودية المؤسسة : تعكس قدرة الاصل الاقتصادي على رفع مقدار ثروة المؤسسة (مساهمها) (دادن , حفصي 2014)¹³ .
- سياسة التمويل الذاتي : تعكس هيكل التمويل داخل المؤسسة ومدى ابتعادها عن الاعتماد على الالتزامات الخارجية ؛ مما يحسن درجة الاستقلالية المالية .
- سياسة الاستثمار : تعكس الانشطة الاستثمارية مدى درجة نمو الوحدة الاقتصادية أو انكماشها ؛ حيث سمحت قدرة الكبيرة للمؤسسات العائلية على التمويل الداخلي بإعطاء حرية اكبر للمؤسسات العائلية في اتخاذ قرار الاستثمار ؛ وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسات العائلية تحقق نموا متوازنا ممول بموارد داخلية ؛ يركز على مدى قدرتها على الاستمرار في رفع مستوى المردودية (المالية) والتي تظهر من ارتفاع رصيد النقديات و المتاحات لهذه الاخيرة مما يسمح لها بالتقليل من اعتمادها على الاستدانة و يحسن درجة استقلاليتها المالية .

المبحث الثاني : المؤسسات الم ص و م العائلية الجزائرية

احسن اداء من نظيرتها الغير عائلية

بعد ما أثبتنا في الدراسة المقدمة مسبقا وجود إختلاف في الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير العائلية لمنطقة الشمال الغربي للجزائر و الذي تم حصره في أربعة عوامل هي : ربحية و مردودية المؤسسة ؛ سياستي

¹³ حفصي رشيد ؛ دادن عبد الوهاب : مرجع سبق ذكره ؛ ص 40 .

التمويل الذاتي والإستثمار؛ سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على المؤسسات التي تقدم أحسن أداءا من الجانب المالي وذلك بالإعتماد على النسب المالية الأكثر شيوعا للقيام بعملية التحليل .

المطلب الاول : التعريف بالنسب المالية المعتمدة (متغيرات الدراسة)

✚ نسب السيولة :

نسبة التداول (Ac/Dc) : تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأصول المتداولة المتوقع تحويلها الى نقديات في فترة زمنية قصيرة لتغطية الديون القصيرة الأجل .

نسبة السيولة السريعة (Ac-Stock/Dc) : تقيس هذه النسبة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة و المعتمدة على الاصول السريعة .

نسبة السيولة الجاهزة (Dispon/Dc) : تعد من أكثر النسب صرامة لقياس أداء المؤسسة من ناحية السيولة ؛ وتبين مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة الاجل .

✚ نسب النشاط :

معدل دوران مجموع الاصول (CA/ TA) : تعكس هذه النسبة كفاءة الادارة في استخدام الاصول او الاستثمارات لتحقيق قدر كبير من المبيعات .

معدل دوران الاصول الثابتة (CA/ AI) : يعبر هذا المعدل كمؤشر لمدى الكفاءة في ادارة اصول المؤسسة .

معدل دوران الاصول المتداولة (CA/ AC) : يعكس هذا المعدل مدى كفاءة

المؤسسات في ادارة مواردها .

📊 نسب المردودية :

نسبة مردودية الاموال الخاصة (RCP) : تهتم هذه النسبة بإجمالي أنشطة

المؤسسة وتدخل في مكوناتها جميع العناصر والحركات المالية .

معدل العائد على الاستثمار (ROA) : يعتبر من اهم معايير تقييم الربحية , اذ يتم

قياس ربحية الاستثمارات المتوفرة لدى المؤسسة .

نسبة مردودية النشاط (ROS) : تمثل نسبة الربح الى حجم المبيعات وتبين

هامش الربح الذي تحقق المؤسسة من خلال نشاطي الانتاج والتسويق .

📊 نسب التمويل :

نسبة التمويل الخارجي (D/TA) : هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض وتحدد نسبة

قدرة المؤسسة على الحصول على اموال اضافية لتدعيم مشاريعها .

نسبة التمويل الدائم (CS/AI) : تعبر هذه النسبة مدى تغطية الاصول الثابتة

للمؤسسة بمواردها الدائمة .

نسبة التمويل الخاص (AI/ CP) : تعبر النسبة عن قدرة التمويل الذاتي

للمؤسسة .

التوازنات المالية :

راس المال العامل FR : مؤشر مهم لمعرفة ما اذا كانت المؤسسة تحقق توازنا ماليا في المدى الطويل ام لا .

احتياج راس المال العامل BFR : ينشأ احتياج راس المال العامل من عدم قدرة المؤسسة على التوفيق بين دورة الاستغلال و الديون قصيرة الاجل .

الخزينة T : هي الفرق بين راس المال العامل و احتياج راس المال العامل , وهي القيم السائلة التي تبقى تحت تصرف المؤسسة .

المطلب الثاني : تحليل الاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير عائلية

للتأكد من وجود الفروقات و التباين في النسب المالية التي تم حسابها من الميزانيات و القوائم المالية المحصل عليها للسنوات الثلاث الأخيرة لمؤسسات محل الدراسة ؛ تم إعتقاد طريقة التحليل العاملي التمييزي لتحديد النسب المالية القادرة على التمييز و التي تسمح بتحديد ما إذا كانت المؤسسات العائلية أحسن أداء من الجانب المالي من المؤسسات الغير العائلية أو العكس .

Statistiques de groupe

المؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
0 Ac / Dc	,1960	,06552
Ac-Stock/Dc	,2622	,35227
Dispon/Dc	,5372	,26362
CA/TA	,4410	,02726
CA/AI	,7770	,15100
CA/AC	3,6480	,86901

	R.C.P	,4480	,19566
	R.O.A	,1010	,04725
	R.O.S	,2610	,08685
	D/TA	,7560	,54582
	CS/AI	,8547	,30752
	CP/AI	,7420	,25737
	FR	-18906661,9570	27251538,56128
	BFR	-80372190,9500	9114981,72235
	T	61465529,0300	32839824,48333
1	Ac / Dc	,1890	,04458
	Ac-Stock/Dc	,1070	,01703
	Dispon/Dc	,2130	,13166
	CA/TA	,4860	,48128
	CA/AI	,4850	,13294
	CA/AC	2,3470	,91199
	R.C.P	-,0386	,51387
	R.O.A	,0024	,06459
	R.O.S	,0306	,12187
	D/TA	,7750	,11088
	CS/AI	,3820	,19401
	CP/AI	,3570	,19230
	FR	-47584018,3230	17280950,27695
	BFR	-69860414,1700	10287209,98966
	T	22276395,8300	10257765,52535
Total	Ac / Dc	,1925	,05466
	Ac-Stock/Dc	,1846	,25545
	Dispon/Dc	,3751	,26228
	CA/TA	,4635	,33257
	CA/AI	,6310	,20398
	CA/AC	2,9975	1,09413
	R.C.P	,2047	,45335
	R.O.A	,0517	,07478
	R.O.S	,1458	,15677
	D/TA	,7655	,38345
	CS/AI	,6184	,34846
	CP/AI	,5495	,29648
	FR	-33245340,1400	26639357,71373

BFR	-75116302,5600	10888607,00069
T	41870962,4300	31061927,30986

Tests d'égalité des moyennes de groupes

	Lambda de Wilks	معامل فيشر	القيمة الاحتمالية
Ac / Dc	,996	,078	,783
Ac-Stock/Dc	,903	1,937	,181
Dispon/Dc	,598	12,105	,003
CA/TA	,995	,087	,771
CA/AI	,461	21,067	,000
CA/AC	,628	10,666	,004
R.C.P	,697	7,831	,012
R.O.A	,543	15,179	,001
R.O.S	,432	23,703	,000
D/TA	,999	,012	,915
CS/AI	,516	16,901	,001
CP/AI	,556	14,360	,001
FR	,695	7,898	,012
BFR	,755	5,849	,026
T	,581	12,975	,002

الجدول رقم (16): المتغيرات المميزة

	Lambda de Wilks	معامل فيشر	القيمة الاحتمالية
Dispon/Dc	,598	12,105	,003
CA/AI	,461	21,067	,000
CA/AC	,628	10,666	,004
RCP	,697	7,831	,012
ROA	,543	15,179	,001
ROS	,432	23,703	,000
CS/AI	,516	16,901	,001
CP/AI	,556	14,360	,001
FR	,695	7,898	,012
BFR	,755	5,849	,026
T	,581	12,975	,002

المصدر: من إعداد الباحثة

بالاعتماد على أكبر قيمة لإحصاءة فيشر؛ نقوم بترتيب المتغيرات المميزة المحصل

عليها و البالغ عددها 11 متغيرة مميزة موضحة في الجدول أدناه :

الجدول رقم (17): إحصائيات أسلوب التدرج

	Lambda de Wilks	معامل فيشر	القيمة الإحتمالية
ROS	,432	23,703	,000
CA/AI	,461	21,067	,000
CS/AI	,516	16,901	,001
ROA	,543	15,179	,001
CP/AI	,556	14,360	,001
T	,581	12,975	,002
Dispon/Dc	,598	12,105	,003
CA/AC	,628	10,666	,004
FR	,695	7,898	,012
RCP	,697	7,831	,012
BFR	,755	5,849	,026

المصدر: من إعداد الباحثة

2-2 تحليل و تفسير نتائج الدراسة :

○ نسب السيولة :

نسبة التداول (Ac/Dc) : للتأكد من وجود فروقات و التباين في هذه النسبة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة اعتمدنا حساب معامل الاختلاف لكل نسبة¹⁴؛ حيث بلغت قيمته 3,16 بالنسبة للمؤسسات العائلية و 4,5 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية؛ أي أن المؤسسات الغير العائلية لديها سيولة أكبر لتغطية التزاماتها القصيرة الأجل مقارنة بنظيرتها العائلية .

¹⁴ تم حساب معامل الاختلاف بالاعتماد على العلاقة التالية : $x / \&$

غير أنه وكما هو موضح في الجدول أعلاه , فإن القيمة الاحتمالية بلغت 0,78 أي أن النسبة ليس لها دلالة احصائية مما جعلنا لا نأخذها بعين الاعتبار في عملية المقارنة بين الأداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير عائلية .

نسبة السيولة السريعة (Ac-Stock/Dc) : بلغت قيمة معامل الاختلاف 0,74 للمؤسسات العائلية و 10 للمؤسسات الغير العائلية , فمنطلق هذا المعدل أن المؤسسات الغير عائلية أحسن في توفير السيولة السريعة لتغطية الالتزامات , غير أننا رفضنا هذه النسبة في عملية المقارنة كون القيمة الاحتمالية بلغت 0,18 أي ليس لها دلالة احصائية .

نسبة السيولة الجاهزة (Dispon/ Dc) : بلغت قيمة معامل الاختلاف أن المؤسسات العائلية من منظور هذه النسبة أحسن مقارنة بالمؤسسات الغير العائلية حيث بلغت قيمته 2,03 للمؤسسات العائلية مقابل 1,61 للمؤسسات الغير عائلية . وكما هو موضح أعلاه : فإن للنسبة المحسوبة دلالة احصائية لان القيمة الاحتمالية تساوي 0,003 لذا تم اخذها بعين الاعتبار من أجل المقارنة بين المؤسسات .

○ نسب النشاط :

معدل دوران مجموع الاصول (CA / TA) : بلغت قيمة معامل الاختلاف 1,00 للمؤسسات الغير العائلية مقابل 22 للمؤسسات العائلية وهو أن دل على شئ فإنه يدل على أن قدرة المؤسسة العائلية في زيادة عدد مرات تحقيق العائد على الاصول

خلال فترة النشاط . غير أن القيمة الاحتمالية بلغت 0,77 أي أن النسبة غير مقبولة احصائيا لذا لا يمكن اخذها بعين الاعتبار في المقارنة .

معدل دوران الاصول الثابتة (CA/AI) : من خلال الجدول الموضح أعلاه ؛ بلغ معامل الاختلاف قيمة 3,69 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية مقابل 5,13 للمؤسسات العائلية ؛ وهو ما يجعل المؤسسات الغير عائلية أكثر كفاءة من منظور هذا المعدل ، و هي نسبة مقبولة احصائيا بلغت القيمة الاحتمالية 0,000 ؛ لذا تم أخذها بعين الاعتبار في المقارنة .

معدل دوران الاصول المتداولة (CA/ AC) : يؤكد حساب معامل الاختلاف أن كل دينار تستثمره المؤسسة العائلية يدر عليها ايراد يقدر 4,23 ؛ اذ بلغت قيمته 4,23 بالنسبة للمؤسسات العائلية و 2,57 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية وهذا يعني و نظرا لكون للمعدل ذو دلالة احصائية قدرت القيمة الاحتمالية فيه 0,004 فإننا اعتمدنا على النسبة كوحدة للمقارنة بين اداء المؤسسات محل الدراسة .

○ نسب المردودية :

نسبة مردودية الأموال الخاصة (RCP) : أكد حساب معامل الاختلاف تفوق المؤسسات العائلية من منظور هذه النسبة اذ تعكس قدرتها المالية المعتمدة على التمويل الذاتي ؛ حيث بلغت قيمته 2,31 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقارنة مع 0,05 بالنسبة للمؤسسات الغير العائلية ، وهي نسبة مقبولة للمقارنة بلغت القيمة الاحتمالية فيها 0,012 اي أنها ذات دلالة احصائية كما موضح في الجدول أعلاه .

معدل العائد على الاستثمار (ROA): بينت قيمة معامل الاختلاف كفاءة المؤسسات العائلية في استخدام أموالها والذي بلغت قيمته 0,21 مقابل 0,003 للمؤسسات غير العائلية؛ غير أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لهذه النسبة قدرت ب 0,001 ومن هنا تم قبولها باعتبارها لها دلالة احصائية .

نسبة مردودية النشاط (ROS): يتأكد من خلال قيم معامل الاختلاف ان المؤسسات العائلية تحقق هامش ربح اكبر من المؤسسات العائلية , بحيث بلغ 3,25 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 0,25 بالنسبة المؤسسات الغير عائلية , وهي نسبة مقبولة احصائيا ؛ اذ بلغت القيمة الاحتمالية 0,000 لذا تم اخذها بعين الاعتبار في المقارنة .

○ نسب التمويل :

نسبة التمويل الخارجي (D/TA): هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض و تحدد نسبة قدرة المؤسسة على الحصول على أموال اضافية لتدعيم مشاريعها ؛ وبلغت قيمة معامل الاختلاف 7,00 للمؤسسات الغير العائلية و 1,39 للمؤسسات العائلية وهذا يعكس هذا أن المؤسسات الغير عائلية قادرة على الحصول على سيولة اضافية لدعم مشاريعها لأنه كلما كانت هذه النسبة منخفضة كان أفضل للمؤسسة وارتفاع هذه الأخيرة بالنسبة للمؤسسات العائلية يعني ان للمؤسسة عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين ؛ غير اننا رفضنا هذه النسبة باعتبارها ليس لها دلالة احصائية حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0,91 .

نسبة التمويل الدائم (CS/AI) : من خلال معامل الاختلاف و الذي بلغت قيمته 2,83 بالنسبة للمؤسسات العائلية مقابل 2,00 بالنسبة للمؤسسات غير عائلية , ويعكس ذلك ان المؤسسات العائلية تملك أصول ثابتة مموله نسبيا بالأموال الدائمة , وهي نسبة دالة احصائيا كما هو موضح في الجدول أعلاه ؛ حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0,001 ما جعلنا نأخذها بعين الاعتبار في المقارنة .

نسبة التمويل الخاص (CP/ AI) : تعبر النسبة عن قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة ؛ حيث بلغت القيمة الاكبر لمعامل الاختلاف الذي بلغ 2,96 للمؤسسات العائلية و 1,84 للمؤسسات الغير عائلية وهذا يعني أن المؤسسات العائلية هي أحسن من ناحية التمويل الذاتي ؛ أي القدرة على تغطية اصولها الثابتة بأموالها الخاصة ؛ وهي نسبة مقبولة لأنها ذات دلالة احصائية حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0,001 .

○ التوازنات المالية :

راس المال العامل FR : حققت مؤسسات محل الدراسة رأس مال عامل سالب و هذا يعني أن عدم قدرة هذه المؤسسات تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة ؛ و يوضح حساب معامل الاختلاف قدرة المؤسسات الغير عائلية نسبيا تمويل الأموال الدائمة بأصولها الثابتة مقارنة مع المؤسسات العائلية حيث بلغت قيمته 2,75 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية مقابل 0,70 بالنسبة للمؤسسات العائلية و لنسبة دلالة احصائية اذ بلغت قيمة الاحتمالية 0,01 لذا تم قبولها .

احتياج رأس المال العامل BFR : حققت بعض المؤسسات محل الدراسة احتياج

رأس مال عامل سالب وذلك يعني ان هناك خلل لم يتم تغطيته خلال دورة الاستغلال نتيجة انخفاض في الاستخدامات المستقرة لهذه المؤسسات من الموارد الدائمة؛ غير أن معامل الاختلاف يبين قدرة أكبر للمؤسسات عائلية في التحكم في ديونها والتفاوض مع زبائنها بنسبة قدرت ب 8,82 مقارنة ب 6,90 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية ؛ وتم أخذ النسبة بعين الاعتبار في عملية المقارنة كونها ذات دلالة احصائية حيث وكما هو ملاحظ في الجدول اعلاه بلغت القيمة الاحتمالية 0,26 .

الخزينة T : حققت مؤسسات محل الدراسة خزينة موجبة وهذا يعني أنها في حالة جيدة ماليا ؛ غير ان معامل الاختلاف للمؤسسات العائلية بلغ قيمة 1,87 وهي قيمة أقل مقارنة بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية والذي بلغت قيمته 2,17 وهذا يعني أن المؤسسة الغير عائلية قادرة على تغطية احتياجات رأس المال العامل وذلك لوجود فائض أكبر في التمويل او هناك تجميد للسيولة مقارنة بالمؤسسات العائلية , وبلغت القيمة الاحتمالية 0,002 ما يعني ان للنسبة دلالة احصائية تسمح لنا الاعتماد عليها في عملية المقارنة .

ويمكن تخيص النتائج المحصل عليها في الجدول أدناه :

الجدول رقم (18) : نتائج الدراسة

النسب	المؤسسات العائلية	المؤسسات الغير عائلية
<i>Dispon / Dc</i>	✓	-
<i>CA/AC</i>	✓	-
<i>CA/AI</i>	✓	-
<i>R.C.P</i>	✓	-
<i>R.O.A</i>	✓	-
<i>R.O.S</i>	✓	-
<i>CS/AI</i>	✓	-
<i>CP/AI</i>	✓	-
<i>FR</i>	-	✓
<i>BFR</i>	✓	-
<i>T</i>	-	✓
المجموع	09	02

المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال الجدول الموضح أعلاه لاحظنا أن المؤسسات العائلية أحسن أداء من الجانب المالي من المؤسسات الغير العائلية وهذا يتوافق و النتائج المحصل عليها من عديد الدراسات في هذا المجال (. Anderson et Reeb 2003 . 2007¹⁵ O.Colot et M.Croquer . 2003¹⁶ D. Saer et Thesmar)؛ بحيث استنتجنا هذه النتيجة من متغيرات الدراسة و التي لها دلالة احصائية ؛ اذ يمكن ارجاع توفر المؤسسات العائلية على سيولة اكبر نتيجة ارتفاع استثماراتها الخاصة و تزايد عدد افراد العائلة المساهمين في رأس المال الاجتماعي لهذه المؤسسات مما انعكس بالايجابية على قدرة هذه الأخيرة في التمويل الذاتي أو الخاص و ذلك كون أصحاب رأس المال المستثمر في هذه المؤسسات يسعون الى التحكم و السيطرة على ملكية و ادارة هذه الاخيرة ، بحيث يعمل المالك – المسير جاهدا عن

¹⁵ Colot .O, Croquer. : Op Cit , pp 167_185

¹⁶ Srarer .D, Thesmar .D : Op Cit , PP

الابتعاد عن الاستدانة من البنوك أو الأسواق المالية فهو يبحث عن الاستقلالية؛ كون المؤسسة بالنسبة اليه ارث عائلي يرغب في بقاءه واستمراره 2001 Mc Mahon¹⁷.

كما وسجلنا قدرة هذه المؤسسات في تدوير أصولها وتسيير التدفقات , وذلك راجع للخبرة التي يملكها أصحاب المؤسسات العائلية في قطاع نشاط مؤسساتهم؛ مما اكسبهم القدرة على تطوير معارفهم في اتخاذ القرارات المهمة والتي تظل في غالب الأحيان حكرا عليهم؛ بالإضافة الى القدرة في الكشف عن الفرص الكبيرة والجديدة باستخدام شبكة العلاقات التي يملكونه وامكانية حل المشاكل من خلال تبني الاستراتيجيات المناسبة (Julien Woywood 2000, Lessat 2001)؛ بالرغم من ان التمويل الهدف الرئيسي لأصحاب المؤسسات العائلية ؛ وإنما توجههم ورغبتهم في البقاء و الاستمرار كما أثبتته عديد الدراسات (Mc Mahon 2001) , لم يمنع هذه الأخيرة من تسجيل إيرادات وفوائض مالية معتبرة تفتح آفاق أخرى امام استثمارات جديدة .

¹⁷ McMahon : Op Cit , PP

خلاصة الفصل :

تعتبر المؤسسة العائلية قلب البيئة الاقتصادية الدينامكية والتي يميزها التطور والتغيير اذ لا يمكن التحدث عن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العائلية كعنصر فعال إلا عند تملك هذه الاخيرة للموارد واستخدامها بالفعالية والكفاءة الضرورية .

حاولنا من خلال هذه الدراسة التأكد من تفوق الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية في الجزائر مقارنة بنظيرتها الغير عائلية ؛ وذلك عن طريق 15 متغيرة مالية تم حسابها انطلاقا من بيانات مالية ومحاسبية وبالاعتماد على طريقة التحليل العاملي المميز؛ حيث أظهرت عملية التحليل توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية على سيولة وقدرة أكبر على التمويل الخاص مما يعطيها حرية واسعة في عملية اتخاذ قرار الاستثمار؛ بالإضافة الى قدرة أصولها الاقتصادية على زيادة ثروة مالكيها .

الفصل الرابع

النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية الجزائرية

تمهيد

المبحث الاول : دراسة ميدانية الخصائص التنظيمية للم ص و م العائلية و الغير عائلية في الجزائر .

المبحث الثاني : النمذجة الهيكلية لعلاقة الخصائص التنظيمية بالاداء المالي .

المبحث الثالث : النمذجة الهيكلية لتاثير الخصائص التنظيمية على الاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير عائلية .

خلاصة الفصل

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية و العوامل المحددة لنموها و تطورها و كذا سارتفاع أدائها ، من خلال وضع دراسة مقارنة بينها وبين نظيرتها الغير عائلية في المحيط الجزائري و بعد ذلك دراسة لهذين النمطين من المؤسسات من حيث علاقة هذه المتغيرات (الداخلية و الخارجية) بالأداء المالي و مدى أهمية كل متغير؛ لنصل في الأخير إلى وضع نموذج بنائي للأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية الجزائرية.

المبحث الاول : دراسة ميدانية للخصائص التنظيمية للم ص و م

العائلية و الغير عائلية الجزائرية

المطلب الاول : عينة و بيانات الدراسة

1-1- عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الناشطة في قطاع الأشغال العمومية وذلك على مستوى الجهة الشمالية الغربية للجزائر، التي تضم الولايات التالية (تلمسان ، وهران ، معسكر ، غليزان ، عين تموشنت ، مستغانم و سيدي بلعباس).

يتجزأ المجتمع الكلي الى 7 عينات على حساب عدد الولايات التي تم ذكرها سابقا ، حيث بلغ عدد الإستبانات الموزعة 140 استبانة ؛ على أساس عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية محل الدراسة ؛ وذلك وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (19) : عدد الاستبانات الموزعة لكل ولاية

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	
24	24	تلمسان
14	14	سيدي بلعباس
14	14	مستغانم
20	20	معسكر
44	44	وهران
10	10	عين تموشنت
14	14	غليزان
140	140	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة

1-2-2-بيانات الدراسة :

قد إعتمدت هذه الدراسة بشكل رئيسي على نوعين من البيانات:

1-2-1البيانات الثانوية:

و تمثلت البيانات الثانوية أساسا في البيانات الداخلية والتي هي معلومات تم الحصول عليها من داخل المؤسسات محل الدراسة عن طريق الميزانيات المالية : كرقم الأعمال و توظيف العمال

1-2-2البيانات الأولية :

و تمثلت البيانات الأولية التي إعتمدنا عليها من خلال هذه الدراسة، على تحديد أهم الخصائص والأبعاد الهيكلية التي تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.و بغية تجميع هذه البيانات تم تصميم إستبيان و توحيد نوع و طريقة الأسئلة الموجه لأصحاب المؤسسات .و قد تمحور الإستبيان في ثلاثة أقسام: القسم الأول تعلق بمعلومات خاصة بالمؤسسة و المالك أو المسير، القسم الثاني تعلق بالخصائص التنظيمية للمؤسسة و القسم الثالث تعلق بالمحيط الخارجي الذي تتواجد فيه هذه المؤسسات.

2-طريقة جمع البيانات :

تم جمع البيانات الخاصة بالاستبيان عن طريق الاستعانة بمكاتب لخبراء في المحاسبة في الولايات محل الدراسة اضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض

مؤسسات العينة محل الدراسة ؛ مما سمح بإعادة صياغة الإستبيان اخذين بعين الإعتبار التساؤلات و الإستفسارات المقدمة من طرف المالك أو المسير .

أما الفترة الزمنية التي تم فيها توزيع الإستبانات و استرجاعها فكانت ما بين مارس 2016 حتى جوان 2017 و ذلك للتأكد من اعداد و تسليم الميزانية السنوية .

3- ترميز و اعداد البيانات للتحليل

قبل الشروع في تحليل البيانات قمنا بتقييم و إعادة ترميز الإستبيان، و بعد ذلك تم إدخال البيانات و ذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss20) و الذي يتضمن الأساليب الإحصائية التي نحتاجها في تحليل بيانات الدراسة . أخذت بيانات الدراسة مصفوفة نجد في صفوفها مختلف البيانات المتعلقة بالمؤسسات التي تم إستجوابها و تضمنت أعمدها المؤسسات الخاضعة للتحليل.

المطلب الثاني : متغيرات الدراسة

لتحديد أهم الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للعينة المدروسة تم الاعتماد على مجموعة من المتغيرات و التي يمكن تقسيمها الى متغيرات رئيسية و متغيرات فرعية و التي يمكن أبرزها في الجدول التالي:

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (20) : متغيرات الدراسة الثانية

متغير فرعي	متغير رئيسي
الاستمرار, الاستقلال , النمو	الاهداف
النمو, الاستقلال , الاستمرار	
ادارة الصراع	اسلوب القيادة
شخصية المدير	
الحصول على المعلومة	
اسلوب التكيف	اسلوب اتخاذ القرار
اسلوب المقاومة	
اسلوب التخطيط	
المركزية	الهيكل التنظيمي
الرسمية	
المحللة	الاستراتيجية
المنقبة	
المدافعة	
المستجيبة	
سرعة تغير المحيط	المحيط
القيود المتعلقة بالمحيط	
القوانين و التشريعات الحكومية	
	الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث : دراسة الخصائص التنظيمية للمؤسسات العائلية و

الغير عائلية

لدراسة الخصائص التنظيمية لكل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية الجزائرية تم إستخدام المتوسط الحسابي من أجل رفض أو قبول فرضيات الدراسة ؛ و التي تم وضعها بناء على الدراسات النظرية المقدمة حول المؤسسات العائلية

1- الاهداف :

الجدول رقم (21) : اهداف المؤسسات العائلية و الغير عائلية

النتيجة	Df	t-value	الفرق بين المتوسطين الحسابيين	المتوسط الحسابي للمؤ غير عائلية	المتوسط الحسابي للمؤ. العائلية	الفرضية المؤسسة العائلية	
مقبولة	138	-0,55	0,08	4,04	3,96	منخفض	النمو
مقبولة	138	3,03	0,52	3,71	4,23	عالي	الاستقلالية
مقبولة	138	3,53	0,73	3,86	4,59	عالي	الاستمرارية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المحصل عليها من برنامج Spss

من خلال الجدول الموضح أعلاه فان عنصر الإستمرارية قد إحتل المرتبة الأولى بالنسبة للمؤسسات العائلية بمتوسط حسابي قدر ب (4,59) و التي تنتمي إلى فئة موافق تماما عند احتساب المتوسط الحسابي المرجح ؛ يليه عنصر الاستقلالية

بمتوسط حسابي قدر ب (4,23) والتي تنتمي بدورها الى فئة موافق تماما ؛ وفي الأخير عنصر النمو بمتوسط حسابي قدر ب (3,96) والتي تنتمي الى فئة موافق وهذه المؤشرات تقودنا الى تصنيف المقاول في المؤسسات العائلية من النوع الذي يولي أهمية بالغة لاستمرارية أعماله ونشاطاته و من ثم الاستقلال ؛ فنجده يفضل الابتعاد عن الاستدانة للحفاظ على الاستقلالية المالية ؛ وفي الأخير النمو و يفسر ذلك بان المالك – المسير يعتبر المؤسسة إرث عائلي يجدر المحافظة عليه و نقله للأجيال المتلاحقة وهذا يتوافق و الدراسة المقدمة من طرف Wang 1990 .

2- اسلوب القيادة :

حاولنا من خلال هذا المتغير دراسة طرق و أنماط القيادة داخل هذه المؤسسات و ذلك بتسليط الضوء على طريقة إدارة الصراع ، شخصية المدير و الحصول على المعلومة ، من خلال نموذج الشبكة الإدارية (Blake & Mouton)¹ و الذي قاما بتصنيف الأنماط القيادية إلى خمس أنواع و هي النمط القيادي السلطوي، النمط القيادي الإنساني، النمط القيادي للفريق، المتساهل و المعتدل.

1-2 ادارة الصراع :

¹ Blake . R , Mouton . JS : Op Cit , p 340

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (22): ادارة الصراع بالنسبة للمؤسسات العائلية و الغير عائلية

النتيجة	df	t-value	الفرق بين الوسطين الحسابيين	الوسط الحسابي للمؤ. غير عائلية	الوسط الحسابي للمؤ. العائلية	الفرضية للمؤ. العائلية	ادارة الصراع
مقبولة	138	22,83	2,66	1,83	4,49	أكثر	متساهل
مقبولة	138	-0,47	-0,07	2,04	1,97	أقل	معتدل
غير مقبولة	138	-0,35	-0,03	1,67	1,64	أكثر	ادارة الفريق
مقبولة	138	-10,9	-2	4,59	2,59	أقل	سلطوي
غير مقبولة	138	-0,45	-0,07	2,54	2,47	أكثر	انساني

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المحصل عليها من برنامج Spss 20

نلاحظ من الجدول الموضح أعلاه أن النمط المتساهل هو النمط المعتمد في المؤسسات العائلية باعتبار أن قيمة الوسط الحسابي لهذا النمط بلغ (4,49) وهي الأعلى قيمة ؛ يليه النمط السلطوي بوسط حسابي قدر ب (2,59) ؛ ومن ثم الإنساني ؛ المعتدل ؛ ادارة الفريق بوسائط حسابية قدرت ب (2,47) ؛ (1,97) و (1,64) على التوالي على عكس المؤسسات الغير عائلية حيث نجد النمط الذي حصل على أعلى قيمة للوسط الحسابي كانت (4,59) وتمثل النمط السلطوي .

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

2-2 شخصية المدير:

الجدول رقم (23) : شخصية المدير في المؤسسات العائلية و الغير عائلية

النتيجة	df	t-value	الفرق بين الوسطين الحسابيين	الوسط الحسابي للمؤ. غير عائلية	الوسط الحسابي للمؤ. العائلية	الفرضية للمؤ. العائلية	شخصية المدير
مقبولة	138	-1,43	-0,2	2,03	1,83	أكثر	متساهل
غير مقبولة	138	5,59	1,02	1,81	2,83	أقل	معتدل
مقبولة	138	16,32	2,15	2,19	4,34	أكثر	ادارة الفريق
مقبولة	138	-19,67	-2,27	4,51	2,24	أقل	سلطوي
غير مقبولة	138	-6,89	-0,98	3,04	2,06	أكثر	انساني

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المحصل عليها من برنامج Spss 20

تم اختبار هذا المتغير بالاعتماد على الأنماط القيادية الخمسة؛ حيث ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه أن شخصية المدير في المؤسسات العائلية فإنه يميل الى تقاسم سلطته مع أفراد عائلته داخل المؤسسة وذلك لأن نمط ادارة الفريق حصل على أعلى قيمة للوسط الحسابي قدر ب (4,34) والتي تنتمي إلى فئة موافق تماما؛ في حين تظهر شخصية المدير السلطوية بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية؛ حيث بلغ الوسط الحسابي للنمط السلطوي أعلى قيمة قدرت ب (4,51) والتي تنتمي إلى فئة

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

موافق تماما تليه الأنماط القيادية الأخرى بوسائط حسابية قدرت ب (3,04)؛(2,19) و (2,03) و (1,81) على التوالي .

3-2 الحصول على المعلومة :

الجدول رقم (24) : الحصول على المعلومة في المؤسسات العائلية و الغير عائلية

النتيجة	Df	t-value	الفرق بين الوسطين الحسابيين	الوسط الحسابي للمؤ. غير عائلية	الوسط الحسابي للمؤ. العائلية	الفرضية المؤسسة العائلية	الحصول على المعلومة
مقبولة	138	10,86	1,36	2,01	3,37	أكثر	متساهل
مقبولة	138	-5,48	-0,76	3,13	2,37	أقل	معتدل
مقبولة	138	9,50	1,18	1,71	2,89	أكثر	ادارة الفريق
مقبولة	138	-21,46	-2,51	4,31	1,80	أقل	سلطوي
غير مقبولة	138	27,71	2,74	1,52	4,26	أكثر	انساني

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المحصل عليها من برنامج Spss 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النمط الانساني حصل على أعلى قيمة للوسط الحسابي بلغت (4,26) بالنسبة للمؤسسات العائلية و التي تنتمي إلى فئة موافق تماما أي أن عملية الحصول على المعلومات تكون بطريقة إنسانية و ذلك نتيجة الاعتبارات و الروابط العائلية الموجودة داخل هذا النوع من المؤسسات يليه الأنماط القيادية الأخرى المتساهل ؛ ادارة الفريق ؛ المعتدل و في الأخير السلطوي حيث بلغت قيمة الوسائط الحسابية (3,37) ؛ (2,89)؛(2,37) و (1,80) على التوالي .

في حين يظل النمط السلطوي مهيمناً بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية حيث نجد أن النمط السلطوي بلغ أعلى قيمة للوسط الحسابي بالنسبة لطريقة الحصول على المعلومة حيث بلغ (4,31) و التي تنتمي إلى فئة موافق تماماً يليه الأنماط القيادية الأخرى المعتدل؛ المتساهل؛ ادارة الفريق و أخيراً الانساني بمتوسطات حسابية بلغت (3,13) ؛ (2,01)؛ (1,71)؛ (1,52) على التوالي .

3- اسلوب اتخاذ القرار:

يوضح الجدول أدناه ؛ أن أسلوب التكيف حصل على أعلى قيمة للوسط الحسابي بلغت (4,74) بالنسبة للمؤسسات العائلية و التي تنتمي الى فئة موافق تماماً يليه أسلوب المقاولاتية بوسط حسابي بلغ (3,43) و أخيراً أسلوب التخطيط بوسط حسابي قدر ب (1,9) و يمكن تفسير ذلك كون المالك – المسير يعتمد في اتخاذ قرارته على خبرته الشخصية و حدسه مما يجعلها قرارات شخصية بعيدة عن الموضوعية ؛ في حين حصل أسلوب المقاولاتية على أعلى قيمة للوسط الحسابي بلغت (3,50) و الذي ينتمي إلى فئة موافق ؛ يليه أسلوب التخطيط و أخيراً أسلوب التكيف بوسط حسابي بلغ (2,00) , (1,93) على التوالي . وذلك أن المسير في المؤسسة غير عائلية يولي أهمية كبيرة للنمو السريع للمؤسسة ؛ مما يجعله في حالة بحث نشيط عن فرص كبيرة و جديدة و تميل قراراته إلى الجرأة دون الإهتمام لنتائجها مما يجعله أكثر مغامرة .

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (25): اسلوب اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية و الغير عائلية

النتيجة	df	t-value	الفرق بين الوسطين الحسابيين	الوسط الحسابي للمؤ. غير عائلية	الوسط الحسابي للمؤ. العائلية	الفرضية للمؤسسة العائلية	
مقبولة	138	16,41	2,83	1,93	4,74	معتمد	التكيف
مقبولة	138	-0,71	-0,07	3,50	3,43	غير معتمد	المقاولاتية
مقبولة	138	-0,88	-0,1	2,00	1,9	غير معتمد	التخطيط

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المحصل عليها من برنامج 20 Spss

4- الهيكل التنظيمي :

1-4: الرسمية

2-4: المركزية

الجدول رقم (26): الهيكل التنظيمي للمؤسسات العائلية و الغير عائلية

النتيجة	df	t-value	الفرق بين الوسطين الحسابيين	الوسط الحسابي للمؤ. غير عائلية	الوسط الحسابي للمؤ. العائلية	الفرضية	
مقبولة	138	21,76	-1,81	3,69	1,88	غير رسمي	الرسمية
مقبولة	138	21,76	-0,05	4,29	4,24	شديدة	المركزية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المحصل عليها من برنامج 20 Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه و نتيجة لصغر حجم مؤسسات محل الدراسة (مؤسسات مصغرة ؛ صغيرة و متوسطة) فإننا نجدتها تعتمد هيكل تنظيمي بسيط غير أنه و نظرا لأن بعض هذه المؤسسات هي ملك للعائلات يجعل هذا الأخير يشبه الى حد كبير التدرج الهرمي للعائلي فيصبح الهيكل التنظيمي مخطط غير واضح بعيد عن الرسمية و تتركز غالبية القرارات في يد صاحب المؤسسة و ذلك نتيجة التأثير الكبير الذي يمارسه داخل المؤسسة و هو ما يجعل الهيكل التنظيمي شديد المركزية . و كذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات العائلية و التي لاحظنا اعتمادها هيكل تنظيمية بسيطة بعيدة عن التعقيد غير أنها تولي أهمية لبعض الرسمية في التعامل بين صاحب المؤسسة و الموظفين .

5-الاستراتيجية :

من أجل قياس هذا المتغير تم الإعتماد على الأبعاد الأربعة للخيار الإستراتيجي الخاصة Milles&Snow² الإستراتيجية (المنقبة، المحللة، المدافعة، المستجيبة) و ذلك من خلال الأسئلة من (10 لغاية 26) حسب ترتيب الاستبيان .

² Milles , Snow : Op Cit

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (27): الاستراتيجية في المؤسسات العائلية و الغير عائلية

النتيجة	df	t-value	الفرق بين الوسطين الحسابيين	الوسط الحسابي للمؤ الغير عائلية	الوسط الحسابي للمؤ. العائلية	الفرضية	
مقبولة	138	-0,62	-0,1	2,00	1,9	غير معتمدة	المنقبة
مقبولة	138	-0,52	-0,1	3,62	3,52	غير معتمدة	المحللة
مقبولة	138	0,47	0,33	3,5	3,83	معتمدة	المدافعة
مقبولة	138	0,45	0,11	3,31	3,42	معتمدة	المستجيبة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المحصل عليها من برنامج 20 Spss

من خلال الجدول الموضح أعلاه ؛ لاحظنا أن المؤسسات العائلية تميل إلى استخدام الإستراتيجية المدافعة حيث حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (3,83) و الذي ينتمي الى فئة موافق؛ إذ أن هذه الإستراتيجية تدعو إلى الإستقرار و تهتم بالأسواق الحالية ، و تحاول أن تحافظ على الزبائن الحاليين دون التوسع إلى أسواق جديدة ، كما أنها تركز على تقديم منتجات و خدمات ثابتة نسبيا و بالتالي فإنها لا تميل إلى الإبتكار أو التوسع و تتجنب بذلك الأعمال ذات المخاطر الكبيرة ؛ وهذا يتوافق و رغبة المالك – المسير في المؤسسات العائلية في الحفاظ على الاستمرارية و البقاء و هذا ما أكدته الدراسات المقدمة من طرف كل من (Greenbank 2001 , Mc Mahon 2001) .

في حين تميل المؤسسات الغير العائلية إلى الإعتماد على الإستراتيجية المحللة و التي حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (3,62) و الذي ينتمي إلى فئة موافق حيث أن

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

المنظمة و بانتهاجها لهذا النوع من الخيار الإستراتيجي تبقى حريصة جدا حيث و قبل الدخول في أعمال جديدة يجب أن تتأكد من ربحيتها مع ضمان قدرتها في المحافظة على حصتها السوقية الحالية ؛ وتناسب هذه الاستراتيجية مع نوعي البيئة المستقرة والديناميكية وهذا يتوافق ورغبة المسير داخل المؤسسات غير العائلية في التركيز على تحقيق الربح و النمو السريع .

6- المحيط :

1-6 سرعة تغير المحيط :

الجدول رقم (28) سرعة تغير المحيط بالمؤسسات العائلية و الغير العائلية

النتيجة	df	t-value	الفرق بين الوسطين الحسابيين	الوسط الحسابي للمؤ. غير عائلية	الوسط الحسابي للمؤ. العائلية	الفرضية المؤسسة العائلية	
مقبولة	138	-4,53	-0,36	4,00	3,64	اقل اهتماما	المنافسة و التنافسية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المحصل عليها من برنامج Spss 20

لاحظنا من النتائج المحصل عليها و الموضحة في الجدول الموضح أعلاه ؛ أن المؤسسات الغير عائلية أكثر تكيفا و تغيرات و ديناميكية المحيط بوسط حسابي بلغ (4,00) و الذي ينتمي إلى فئة موافق و هذا يتوافق و انتهاجها للإستراتيجية المحللة و التي تجعل المسير في حالة بحث نشط لإغتنام الفرص الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة ، على عكس المؤسسات العائلية التي تسعى للحفاظ على الاستقرار من خلال

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

المحافظة على زبائنهما و حصصهما السوقية و هو ما يفسره انتهاجها للإستراتيجية المدافعة و المستجيبة .

2-6 القيود المتعلقة بالمحيط :

الجدول (29) : القيود المؤثرة على المؤسسات العائلية و الغير عائلية

النتيجة	df	t-value	الفرق بين الوسطين الحسابيين	الوسط الحسابي للمؤ.غير عائلية	الوسط الحسابي للمؤ.العائلية	الفرضية المؤسسة العائلية	
مقبولة	138	2,45	0,16	3,84	4,00	اكثر تاثرا	النمو

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المحصل عليها من برنامج 20 Spss

إن ما يمكن ملاحظته من النتائج المحصل عليها ، أن المؤسسات العائلية أكثر تأثرا بالقيود الموجودة في البيئة الخارجية كون هذه الاخيرة تتجنب فتح رأسمالها للحفاظ على الادارة و الملكية العائلية مما يصعب عليها في بعض الأحيان الحصول على رؤوس الأموال ؛ نقص المواهب الادارية و اليد العاملة التقنية كون أنها تلجأ إلى اعطاء الأولوية في التوظيف إلى صلة القرابة و الدم على حساب المهارات و الكفاءات .

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

3-6 القوانين و التشريعات الحكومية :

الجدول رقم (30) : القوانين و التشريعات الحكومية المؤثرة على المؤسسات العائلية و الغير عائلية

النتيجة	Df	t-value	الفرق بين الوسطين الحسابيين	الوسط الحسابي للمؤ. غير عائلية	الوسط الحسابي للمؤ. العائلية	الفرضية المؤسسة العائلية	
مقبولة	138	0,33	0,02	3,40	3,42	أكثر تأثرا	المحيط الكلبي

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المحصل عليها من برنامج Spss 20

يلاحظ من الجدول أعلاه: أن القوانين و التشريعات التي تضعها الحكومة

كقوانين دعم التصدير وقوانين منع الاحتكار وكذا حماية البيئة ،... تنعكس ايجابا على

أداء كل من المؤسسات العائلية و الغير العائلية معا .

7- الثقافة التنظيمية :

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (31): الثقافة التنظيمية للمؤسسات العائلية و الغير عائلية

النتيجة	df	t-value	الفرق بين الوسطين الحسابيين	الوسط الحسابي للمؤ. غير عائلية	الوسط الحسابي للمؤ. العائلية	الفرضية للمؤسسة العائلية	
غير مقبولة	138	0,86	0,01	2,64	2,65	أقل أهمية	إعطاء وجه
مقبولة	138	0,41	0,12	3,05	3,17	أهمية كبيرة	احترام الكبار
مقبولة	138	18,45	2,67	1,78	4,45	أهمية كبيرة	الولاء للعائلة
مقبولة	138	2,97	0,35	4,4	4,75	أهمية كبيرة	الولاء للمؤسسة
مقبولة	138	-8,17	-1,65	4,27	2,62	أقل أهمية	العلاقات الخاصة
مقبولة	138	0,00	00	1,55	1,55	أقل أهمية	استعمال إستراتيجيات من الكتب الإدارية الغربية
مقبولة	138	8,66	1,94	1,48	3,42	أهمية كبيرة	حل المشاكل جماعيا وليس فرديا
غير مقبولة	138	0,52	0,15	2,87	3,02	أهمية كبيرة	استعمال الحدس بدل المنطق في حل المشاكل
غير مقبولة	138	0,31	0,05	2,82	2,87	أقل أهمية	البحث عن الحلول المتكاملة بدل الحلول الجزئية
غير مقبولة	138	6,30	-0,21	4,25	4,04	أهمية كبيرة	الثقة في الأشخاص الذين تتعامل معهم
مقبولة	138	26,18	3,06	1,55	4,61	أهمية كبيرة	التوجه الجماعي(الإنتماء الى مجموعة مثل العائلة)
مقبولة	138	-9,85	-2,15	4,35	2,20	أقل أهمية	المخاطرة

المصدر: من اعداد الباحثة

إن ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه أن الثقافة في المؤسسات العائلية الجزائرية مبنية على مبادئ الإحترام والولاء والطاعة وإعطاء الثقة وتقاسم السلطة بين أفراد العائلة وبهذا فهي مزيج بين الثقافة الأبوية والتساهمية ، أين يكون الرؤساء أو القادة غالبا من أفراد العائلة فهم من يمتلكون السلطة ويتخذون القرارات ، فعلاقات السلطة هرمية أما طبيعة العلاقات تكون موجهة نحو جماعة .

على عكس المؤسسات الغير عائلية والتي تولي أهمية كبيرة للولاء للمؤسسة ؛ و الاعتماد على العلاقات الخاصة للمسير أو المالك في تعاملاتها اضافة الى روح المغامرة و المخاطرة.

المبحث الثاني : النموذج البنائي للدراسة

المطلب الاول : مؤشرات جودة نموذج المعادلات الهيكلية (البنائية)

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df : *The relative chi-square*

هي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

مؤشر حسن المطابقة : *Goodness of Fit Index (GFI)*

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0 ، 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0,9 دل ذلك على جودة النموذج ، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

هو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0,05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0,08 دل ذلك على ان النموذج. يطابق تماماً البيانات ، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0,05 ، 0,08 فيتم رفض النموذج (James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides ,2002)

and Irimi Moustaki

مؤشر المطابقة المعياري : *Normed Fit Index (NFI)*

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى

تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

مؤشر المطابقة المقارن : *Comparative Fit Index (CFI)*

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى

تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

مؤشر المطابقة المتزايد *Incremental Fit Index (IFI)*

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى

تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. and Linda S. Fidell, 1996) . (Tabachnick

مؤشر لويس توكر *Tucker-Lewis Index (TLI)*

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0 ، 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى

تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995) حيث ان : وللحكم على جودة نموذج معين أو المقارنة بين عدة نماذج يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، فإنه يجب ملاحظة أن أفضل النماذج هو الذي يتميز بتوفر أفضل قيم

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة (James Lattin and Others,2002& George A.

Marcoulides and irini Moustaki 2002) ويمكن تلخيص هذه المؤشرات في الجدول أدناه :

الجدول رقم (32) : مؤشرات جودة النموذج البنائي

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة افضل للمطابقة
مربع كاي (Chi - square)	أن تكون Chi- square غير دالة القيمة	أن تكون Chi - square غير دالة القيمة المنخفضة تشير الى تطابق حسن
نسبة قيمة (Chi- square/df)	اقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل
الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشيع	
جودة المطابقة (Gfi)	Gfi > 0.90 تطابق	أفضل (Gfi=1) مطابقة تامة
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	تامة مطابقة (AGfi>0.90)	تطابق أفضل (AGfi=1)
جذر متوسط مربعات الخطا التقريبي	(RMSEA)(0.05-0.08)	RMSEA < 0.05 تطابق افضل
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR	مطابقة تامة SRMR < 0.05	تطابق أفضل SRMR= 0
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	تطابق افضل (Nfi>0.90)	مطابقة تامة (Nfi=1)
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	تطابق افضل (Cfi>0.95)	مطابقة تامة (Cfi=1)
مؤشر توكر لويس (TLI)	تطابق أفضل (TLI > 0,95)	مطابقة تامة (TLI=1)

مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	تطابق افضل (IFI>0.95)	مطابقة تامة (IFI=1)
------------------------------	-----------------------	---------------------

Source : Flong et al , 2007 ,p92

الصدق البنائي للمقياس :

من أجل التحقق من الصدق البنائي للمقياس ، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي أو الإثباتي (CFA) (Analysis Factor Confirmatory)، عن طريق تحديد النموذج المفترض (المتغيرات الكامنة) (Variable Latent) (غير المشاهدة) التي تمثل ابعاد المقياس المفترضة، ثم تخرج منها اسهما إلى النوع الثاني من المتغيرات (المتغيرات التابعة (المشاهدة)) وتمثل فقراتها بالعوامل (Factors)، وعن طريق استخراج مجموعة من المؤشرات التي يطلق عليها (مؤشرات جودة المطابقة) ، وعندما يكون هنالك قبول جيد طبقا لهذه المؤشرات فان الاختبار يكون دقيق جدا ، وعكس ذلك يكون ضعيف وغير جيد ويمكن رفض النموذج (Byrne 2010) كما و أن أفضل النماذج من حيث مطابقتها للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر.

المطلب الثاني : تطبيق النموذج المقترح للخصائص التنظيمية

بالنسبة للمؤسسات العائلية :

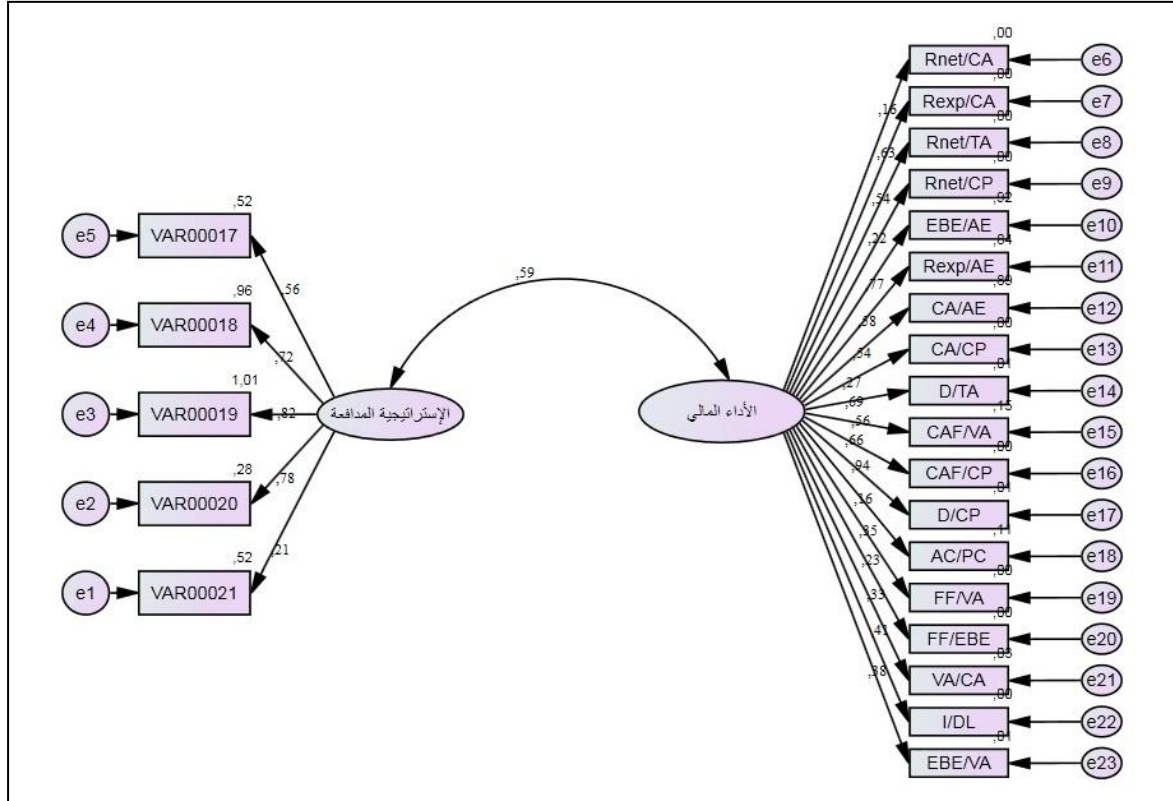
❖ الاستراتيجية :

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للأداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

يقدم الشكل (03) نموذج متغير الاستراتيجية إلى الأداء المالي والذي يتكون من 18

نسبة مالية .

الشكل (03) : النمذجة الهيكلية (SEM) لمتغير الاستراتيجية الى الاداء المالي



قمنا بالاعتماد على الاستراتيجية المدافعة فقط ؛ يبدو أن الاستراتيجية المدافعة

ترتبط ارتباطا ايجابيا مع الأداء المالي وبحسب مؤشرات جودة او حسن المطابقة (Fit of

Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (03) يتضح بان النموذج قد حاز على قيم

جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة طبقا للمستخلص الموضح في أدناه :

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (33): مؤشرات جودة نموذج الاستراتيجية - الاداء المالي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	2,098	$X/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0,92	$GFI > 0.90$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0,91	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربع الخطا التقريبي (RMSEA)	0,054	$0.05 - 0.08$
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	0,91	$NFI > 0.90$
المطابقة المقارن (CFI)	0,97	$CFI > 0.95$

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج Amos

كما أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 001$ ؛ وكذلك

قيم C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول ؛ وهذا

يشير إلى صدق الفرضية بأن هناك علاقة بين الاستراتيجية (المدافعة) والاداء المالي ؛

كذلك قبول معاملات الصدق و التشبع و التي حققت شرط بأنها $\geq 0,40$.

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول (34): تقديرات نموذج الاستراتيجية - الاداء المالي

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR17	←-	F1	,739	,126	2,107	***	
VAR18	<---	F1	,660	,240	2,442	***	
VAR19	<---	F1	,940	,226	2,578	***	
VAR20	<---	F1	,884	,644	4,459	***	
VAR21	<---	F1	-,223	,099	,012	,767	
VAR66	<---	F2	1,000				
VAR64	<---	F2	,564	,235	2,071	***	
VAR109	<---	F2	,631	,992	3,309	***	
VAR57	<---	F2	-,552	-,037	,321	,748	
VAR63	<---	F2	,557	,831	1,996	***	
VAR62	<---	F2	,993	,642	4,476	***	
VAR61	<---	F2	,874	,997	2,098	***	
VAR60	<---	F2	-,822	,800	,211	,833	
VAR107	<---	F2	,788	,504	3,680	***	
VAR72	<---	F2	,624	,870	2,467	***	
VAR58	<---	F2	,578	,974	4,322	***	
VAR59	<---	F2	,861	,752	3,430	***	
VAR103	<---	F2	,345	,435	,639	,469	
VAR101	<---	F2	,026	1,018	,025	,980	
VAR102	<---	F2	,451	1,264	,357	,721	
VAR67	<---	F2	1,109	2,804	,447	,655	
VAR70	<---	F2	1,681	4,361	,385	,700	

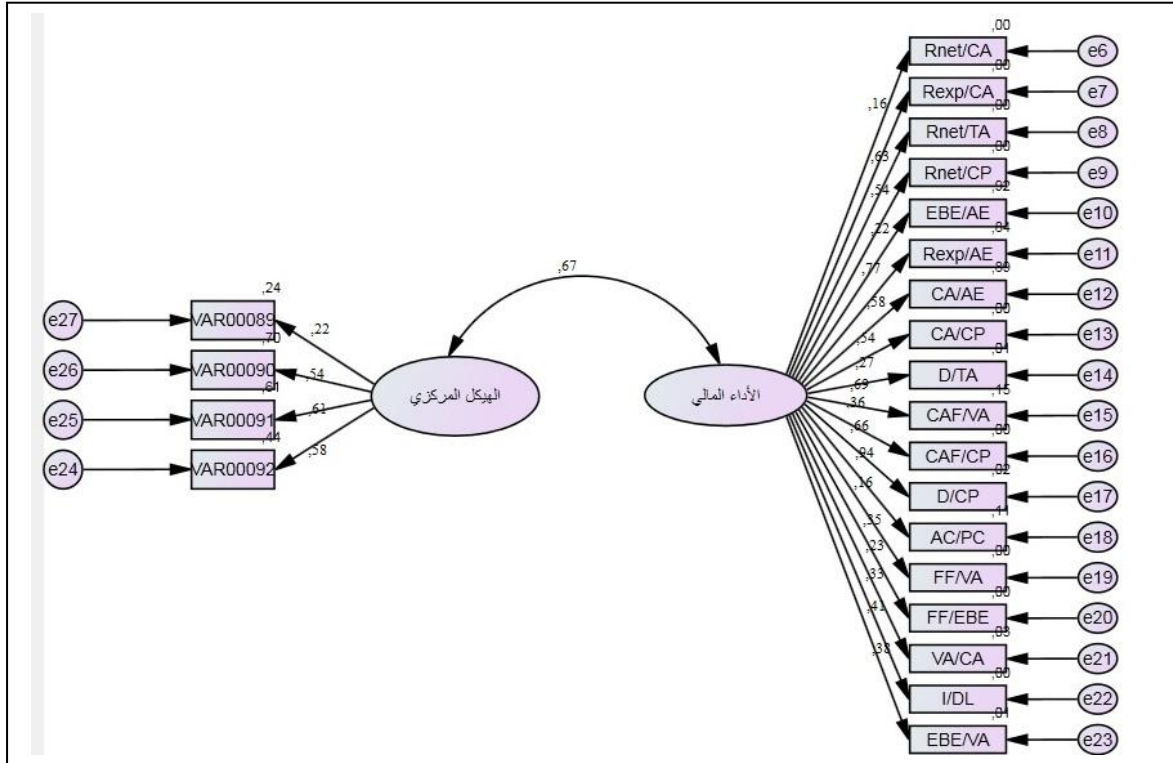
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos)

الهيكل التنظيمي :

يقدم الشكل (04) نموذج متغير الهيكل التنظيمي و الذي يضم بعدين)

الرسمية ؛ المركزية) إلى الأداء المالي و الذي يتكون من 18 نسبة مالية .

الشكل (04) : النمذجة الهيكلية (SEM) لمتغير الهيكل التنظيمي الى الاداء المالي



قمنا بالاعتماد على الهيكل التنظيمي بالتركيز على بعد المركزية فقط ؛ يبدو أن

للمركزية الهيكل التنظيمي ارتباط ايجابي مع الأداء المالي ؛ وبحسب مؤشرات جودة أو

حسن المطابقة (Fit of Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (04) يتضح بأن

النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة طبقا للمستخلص

الموضح في أدناه :

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (35) : مؤشرات جودة النموذج الهيكل التنظيمي – الاداء المالي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	2,031	$X/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0,90	$GFI > 0.90$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0,93	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربع الخطا التقريبي (RMSEA)	0,057	0.05 – 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	0,90	$NFI > 0.90$
المطابقة المقارن (CFI)	0,96	$CFI > 0.95$

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

كما ان جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 001$ ؛ وكذلك قيم

C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول ؛ وهذا يشير

الى صدق الفرضية بأن هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي (المركزي) والاداء المالي ؛

كذلك قبول معاملات الصدق و التشبع و التي حققت شرط بأنها $\geq 0,40$.

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول (36): تقديرات نموذج الهيكل التنظيمي- الاداء المالي

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR89	←-	F1	-1,345	,008	-3,265	,709	
VAR90	<---	F1	,754	,144	2,528	***	
VAR91	<---	F1	,685	,633	2,163	***	
VAR92	<---	F1	,733	,916	1,974	***	
VAR66	<---	F2	1,000				
VAR64	<---	F2	,570	,532	1,990	***	
VAR109	<---	F2	,618	,801	1,981	***	
VAR57	<---	F2	-,606	,509	,021	,758	
VAR63	<---	F2	,712	,594	2,461	***	
VAR62	<---	F2	,967	,634	1,961	***	
VAR61	<---	F2	,752	,575	4,467	***	
VAR60	<---	F2	,220	,386	-,206	.836	
VAR107	<---	F2	,943	,802	2,406	***	
VAR72	<---	F2	,737	,632	3,644	***	
VAR58	<---	F2	,619	,524	2,322	***	
VAR59	<---	F2	,777	,891	,672	***	
VAR103	<---	F2	,158	,187	,461	,645	
VAR101	<---	F2	,036	1,039	,035	,972	
VAR102	<---	F2	,461	1,303	,354	,724	
VAR67	<---	F2	11,289	5,675	,440	,660	
VAR108	<---	F2	9,265	3,538	,307	,759	
VAR70	<---	F2	1,696	4,473	,379	,705	

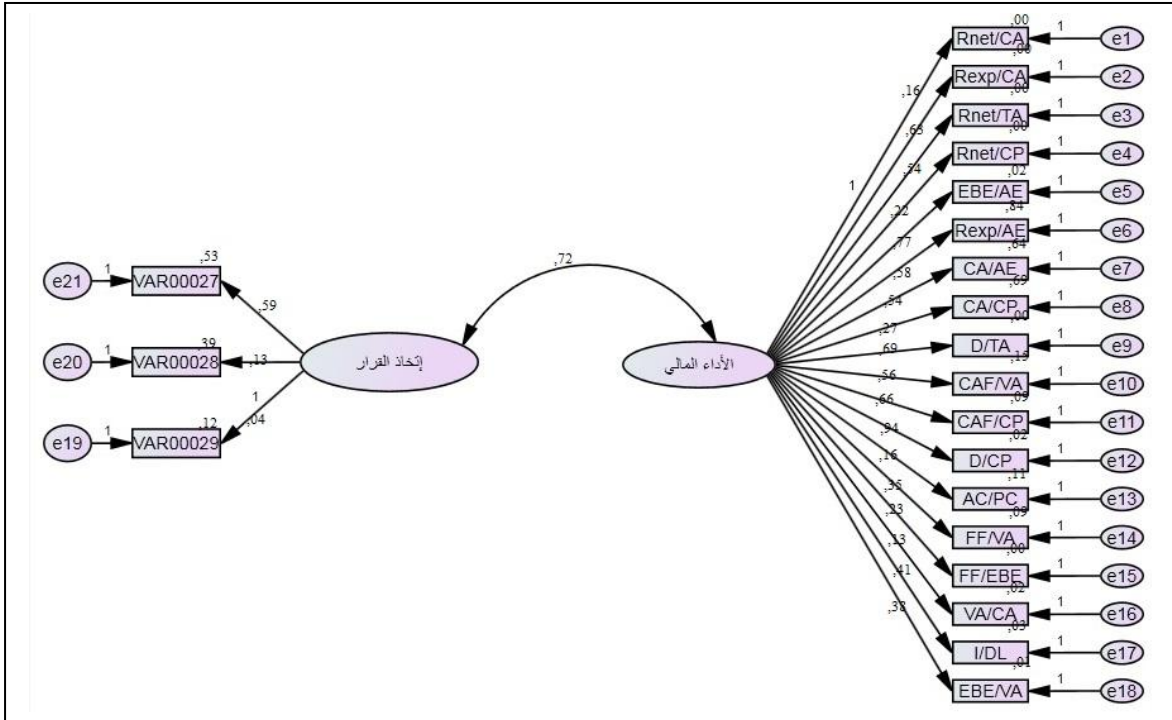
المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

اسلوب اتخاذ القرار:

يقدم الشكل (05) نموذج متغير اتخاذ القرار إلى الأداء المالي و الذي يتكون من

18 نسبة مالية .

الشكل (05) : النمذجة الهيكلية (SEM) لمتغير اسلوب اتخاذ القرار الى الاداء المالي



قمنا بالاعتماد على اسلوب اتخاذ القرار بالتركيز على أسلوب التكيف فقط ؛

يبدو أن لأسلوب التكيف ارتباط ايجابي مع الاداء المالي ؛ وبحسب مؤشرات جودة او

حسن المطابقة (Fit of Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (05) ؛ يتضح بأن

النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة طبقا للمستخلص

الموضح في أدناه :

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (37): مؤشرات جودة نموذج اسلوب اتخاذ القرار- الاداء المالي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	3,107	$X/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0,90	$GFI > 0.90$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0,93	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربع الخطا التقريبي (RMSEA)	0,055	0.05 – 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	0,89	$NFI > 0.90$
المطابقة المقارن (CFI)	0,97	$CFI > 0.95$

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

كما أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 0.001$ ؛ وكذلك

قيم C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول وهذا

يشير الى صدق الفرضية بأن هناك علاقة ايجابية بين أسلوب اتخاذ القرار (التكيف)

والأداء المالي ؛ كذلك قبول معاملات الصدق و التشبع و التي حققت شرط بأنها

$\geq 0,40$.

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول (38): تقديرات نموذج اتخاذ القرار – الاداء المالي

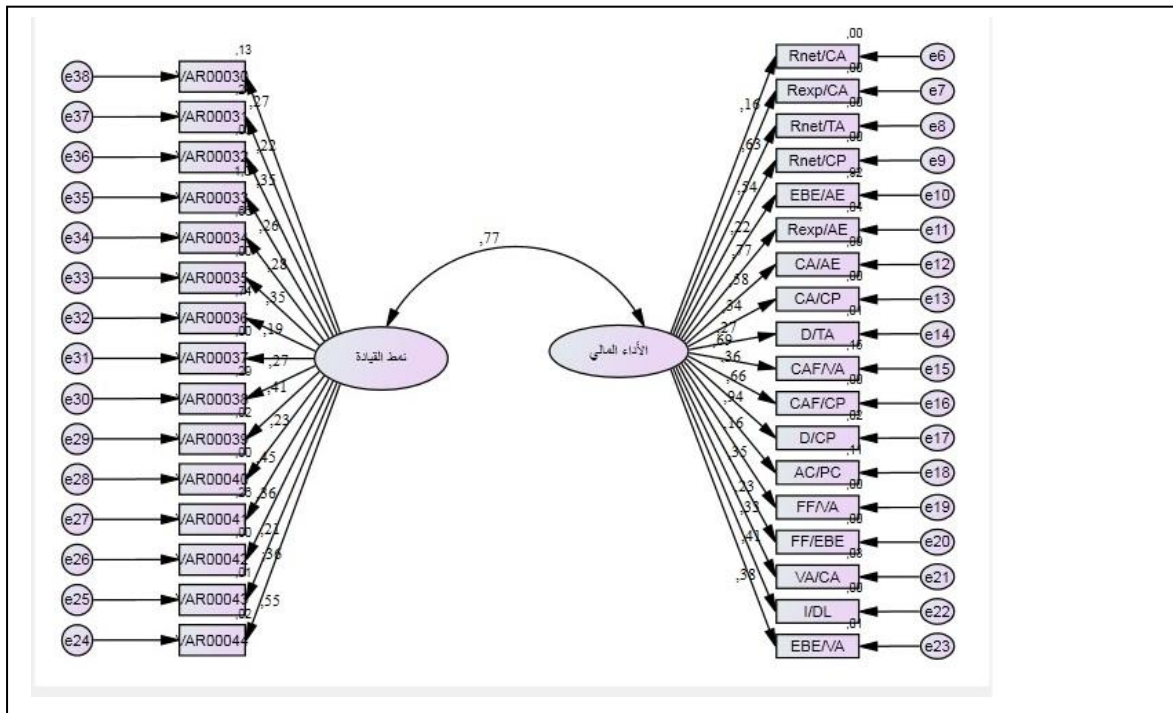
			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR27	←-	F3	,667	,583	2,763	***	
VAR28	<---	F3	-8,460	1,159	-,833	,405	
VAR29	<---	F3	1,000				
VAR109	<---	F2	,543	,641	3,859	***	
VAR57	<---	F2	,002	,521	,498	,012	
VAR63	<---	F2	,768	,682	1,989	***	
VAR62	<---	F2	,607	,562	2,350	***	
VAR61	<---	F2	,923	,713	1,984	***	
VAR60	<---	F2	-5,173	1,629	-3,176	,602	
VAR107	<---	F2	,914	,948	2,290	***	
VAR72	<---	F2	,988	,743	2,352	***	
VAR58	<---	F2	,972	,707	3,420	***	
VAR59	<---	F2	,602	,963	3,594	***	
VAR103	<---	F2	1,180	,669	1,763	,078	
VAR101	<---	F2	,038	,090	,674	,421	
VAR102	<---	F2	,111	,074	-1,096	,135	
VAR67	<---	F2	1,813	,766	-2,366	,118	
VAR108	<---	F2	2,561	2,200	-1,017	,309	
VAR70	<---	F2	,632	,231	,734	,600	

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos18

نمط القيادة :

يقدم الشكل (06) ؛ نموذج متغير نمط القيادة و الذي يتكون من ثلاثة أبعاد (ادارة الصراع ؛ شخصية المدير؛ الحصول على المعلومة) إلى الأداء المالي و الذي يتكون من 18 نسبة مالية .

الشكل (06) : النمذجة الهيكلية (SEM) لمتغير نمط القيادة الى الاداء المالي



قمنا بالاعتماد على نمط القيادة بالتركيز على ثلاثة أبعاد ؛ يبدو أن للنمط

الإنساني ارتباط ايجابي مع الأداء المالي؛ وبحسب مؤشرات جودة أو حسن المطابقة

(Fit of Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (06) يتضح بأن النموذج قد حاز

على قيم جيدة لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة طبقا للمستخلص الموضح في أدناه :

الجدول رقم (39): مؤشرات جودة نموذج نمط القيادة – الاداء المالي

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	1,855	$X/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0,92	$GFI > 0.90$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0,91	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربع الخطا التقريبي (RMSEA)	0,061	0.05 – 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	0,90	$NFI > 0.90$
المطابقة المقارن (CFI)	0,94	$CFI > 0.95$

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

كما أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 001$ ؛ وكذلك قيم C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول وهذا يشير إلى صدق الفرضية بأن هناك علاقة ايجابية بين أسلوب اتخاذ القرار (التكيف) والاداء المالي ؛ كذلك قبول معاملات الصدق و التشبع و التي حققت شرط بأنها $\geq 0,40$.

الجدول (40) : تقديرات نموذج نمط القيادة – الاداء المالي

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR66	←-	F2	1,000				
VAR64	<---	F2	,761	,533	2,072	***	
VAR109	<---	F2	,617	,810	2,603	***	
VAR57	<---	F2	1,582	4,931	,321	,748	
VAR63	<---	F2	,933	,882	1,986	***	
VAR62	<---	F2	,638	,742	3,638	***	
VAR61	<---	F2	,756	,984	2,638	***	
VAR60	<---	F2	-4,225	2,246	,210	,834	
VAR107	<---	F2	,855	,659	2,904	***	
VAR72	<---	F2	,593	,597	3,466	***	
VAR58	<---	F2	,606	,731	3,324	***	
VAR59	<---	F2	,742	,858	2,465	***	
VAR103	<---	F2	2,626	4,405	,465	,670	
VAR101	<---	F2	,031	1,029	,030	,642	
VAR102	<---	F2	,458	1,287	,356	,722	
VAR67	<---	F2	1,186	4,434	,382	,658	
VAR108	<---	F2	9,066	3,514	,309	,757	
VAR70	<---	F2	1,696	4,434	,382	,702	
VAR44	<---	F3	,932	,603	1,988	***	
VAR43	<---	F2	1,000				
VAR42	<---	F2	,128	1,469	,087	,931	
VAR41	<---	F2	1,780	2,396	-1,060	,289	
VAR40	<---	F2	,444	1,508	,294	,769	
VAR39	<---	F2	1,745	2,264	,770	,441	
VAR38	<---	F2	2,965	3,555	1,063	,288	

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

VAR37	<---	F2	,642	,503	2,307	***	
VAR36	<---	F2	,541	,832	-1,098	,280	
VAR35	<---	F2	-,361	1,265	-,285	,775	
VAR34	<---	F2	1,112	1,222	1,004	,280	
VAR33	<---	F2	2,831	1,307	- 1,083	,279	
VAR32	<---	F2	1,375	1,544	,840	,373	
VAR 31	<---	F2	2,708	1,346	1,007	,291	
VAR30	<---	F2	,853	,772	2,029	,304	

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

المحيط :

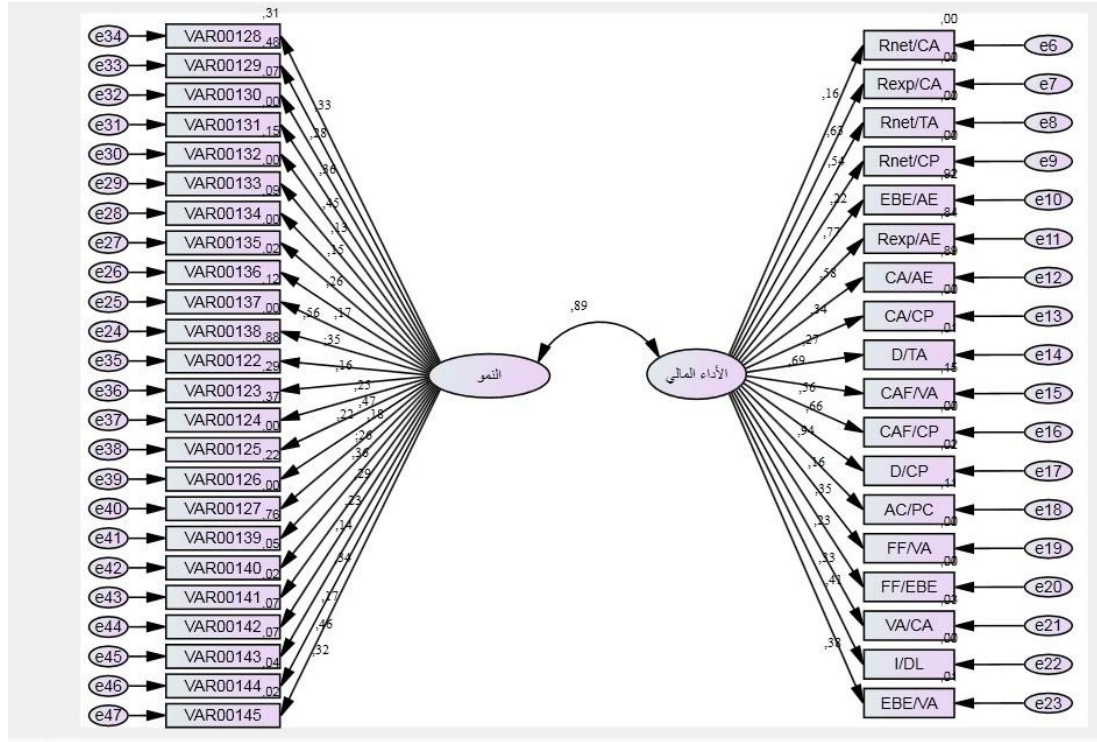
يقدم الشكل (07) نموذج متغير المحيط و الذي يتكون من ثلاثة أبعاد

(المنافسة و التنافسية :النمو؛ المحيط الكلي) إلى الأداء المالي و الذي يتكون من 18

نسبة مالية .

الشكل (07) : النمذجة الهيكلية (SEM) لمتغير المحيط الخارجي الى الاداء المالي

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية



يبدو أن للمحيط الخارجي ارتباط ايجابي مع الأداء المالي ؛ وبحسب مؤشرات

جودة أو حسن المطابقة (Fit of Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (07) يتضح

بأن النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة طبقا

للمستخلص الموضح في أدناه :

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (41): مؤشرات جودة نموذج المحيط – الاداء المالي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	2,115	$X/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0,90	$GFI > 0.90$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0,92	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربع الخطا التقريبي (RMSEA)	0,059	0.05 – 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	0,91	$NFI > 0.90$
المطابقة المقارن (CFI)	0,96	$CFI > 0.95$

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

كما ان جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 001$ ؛ وكذلك قيم

C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول، وهذا يشير

الى صدق الفرضية بان هناك علاقة ايجابية بين المحيط الخارجي والاداء المالي ؛ كذلك

قبول معاملات الصدق و التشبع و التي حققت شرط بأنها $\geq 0,40$.

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول (42): تقديرات نموذج المحيط - الاداء المالي

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR62	←-	F2	,542	,547	2,473	***	
VAR61	<---	F2	,803	,887	1,985	***	
VAR60	<---	F2	-4,260	2,140	-,211	,833	
VAR107	<---	F2	,841	,815	2,340	***	
VAR72	<---	F2	,994	,802	3,469	***	
VAR58	<---	F2	,568	,610	2,324	***	
VAR59	<---	F2	,711	,677	4,428	***	
VAR103	<---	F2	2,523	3,951	,467	,641	
VAR101	<---	F2	,029	1,023	,028	,978	
VAR102	<---	F2	,455	1,276	,357	,721	
VAR67	<---	F2	1,149	2,043	,455	,656	
VAR108	<---	F2	9,516	3,035	,310	,757	
VAR70	<---	F2	1,682	4,387	,383	,701	
VAR138	<---	F2	1,000				
VAR137	<---	F2	,898	,741	1,991	***	
VAR136	<---	F2	1,701	2,265	,603	,998	
VAR135	<---	F2	3,328	3,455	,333	,998	
VAR134	<---	F2	1,997	-,386	,232	,998	
VAR133	<---	F2	4,001	1,342	-,333	,998	
VAR132	<---	F2	4,766	-1,210	,333	,998	
VAR131	<---	F2	1,247	1,139	,333	,998	
VAR130	<---	F2	-1,127	-2,653	-,333	,998	
VAR129	<---	F2	-1,532	2,694	,333	,998	
VAR128	<---	F2	,308	-,398	,333	,998	

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

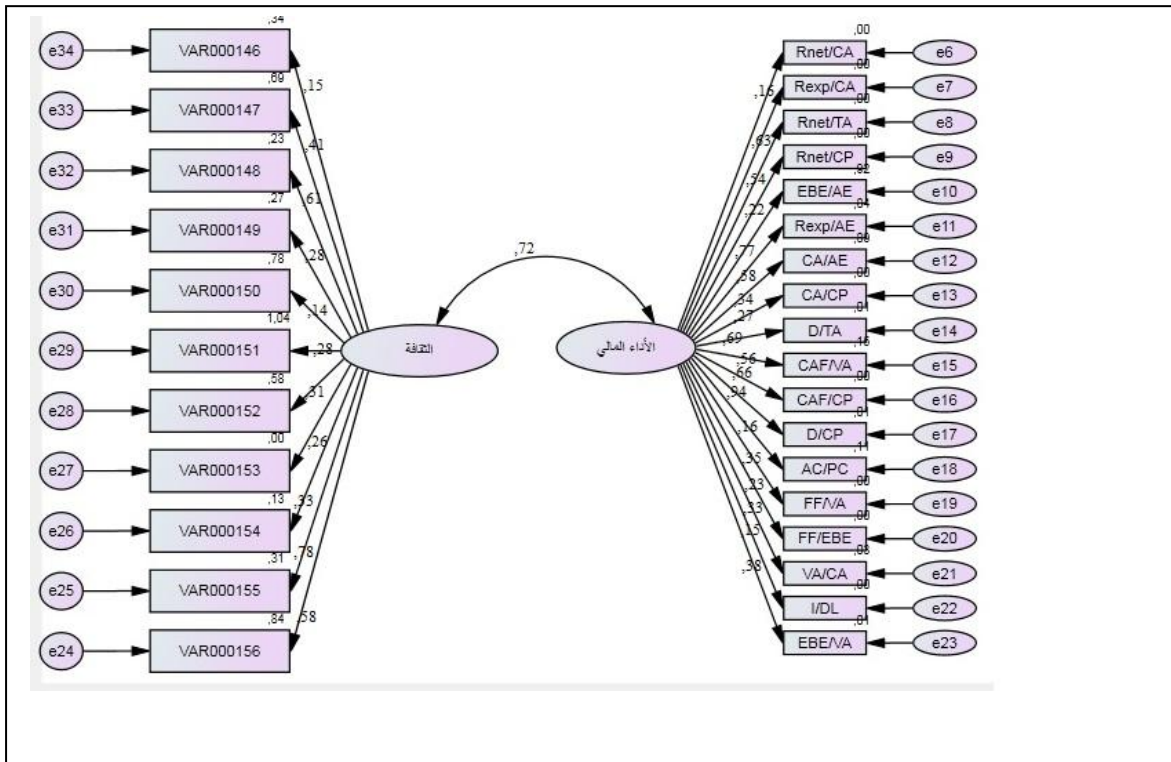
VAR122	<---	F2	3,716	-1,305	-,333	,998	
VAR123	<---	F2	-5,184	4,401	-,333	,998	
VAR124	<---	F2	2,622	1,525	,333	,998	
VAR125	<---	F2	-6,896	1,192	,333	,998	
VAR126	<---	F2	-2,156	-,283	-,333	,998	
VAR127	<---	F2	1,111	1,238	,333	,998	
VAR140	<---	F2	1,263	3,353	,333	,998	
VAR141	<---	F2	-2,357	,157	,333	,998	
VAR142	<---	F2	1,961	9,435	-,333	,998	
VAR143	<---	F2	2,134	5,444	,333	,998	
VAR144	<---	F2	5,131	2,726	,333	,998	
VAR145	<---	F2	1,982	,083	-,333	,998	

الثقافة التنظيمية :

يقدم الشكل (08) نموذج متغير الثقافة التنظيمية والذي يتكون من احدى

عشر فقرة إلى الاداء المالي والذي يتكون من 18 نسبة مالية.

الشكل (08) : النمذجة الهيكلية (SEM) لتغير الثقافة التنظيمية الى الاداء المالي



الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

يبدو أن للثقافة التنظيمية ارتباط ايجابي مع الأداء المالي ؛ وبحسب مؤشرات جودة أو حسن المطابقة (Fit of Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (08) يتضح بأن النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة طبقا للمستخلص الموضح في أدناه :

الجدول رقم (43): مؤشرات جودة نموذج الثقافة التنظيمية – الاداء المالي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	2,41	$X/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0,92	$GFI > 0.90$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0,92	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0,053	0.05 – 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	0,91	$NFI > 0.90$
المطابقة المقارن (CFI)	0,98	$CFI > 0.95$

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos v.18

كما أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 0.001$ وكذلك قيم C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول وهذا يشير الى صدق الفرضية بان هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والاداء المالي ، كذلك قبول معاملات الصدق والتشبع والتي حققت شرط بأنها $\geq 0,40$.

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول (44): تقديرات نموذج الثقافة التنظيمية – الاداء المالي

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR66	←-	F2	1,000				
VAR64	<---	F2	,671	,553	2,071	***	
VAR109	<---	F2	,602	,820	1,982	***	
VAR57	<---	F2	1,582	4,984	,318	,751	
VAR63	<---	F2	,549	,637	2,466	***	
VAR62	<---	F2	,700	,720	2,466	***	
VAR61	<---	F2	,660	,537	2,466	***	
VAR60	<---	F2	-4,545	2,744	-,219	,822	
VAR107	<---	F2	,984	,821	3,406	***	
VAR72	<---	F2	,752	,632	2,401	***	
VAR58	<---	F2	,611	,625	3,321	***	
VAR59	<---	F2	,523	,842	1,994	***	
VAR103	<---	F2	2,828	4,303	,460	,646	
VAR101	<---	F2	,021	1,039	,020	,984	
VAR102	<---	F2	,457	1,299	,352	,725	
VAR67	<---	F2	1,337	2,825	,459	,661	
VAR108	<---	F2	1,799	,640	,314	,754	
VAR70	<---	F2	1,734	4,548	,381	,703	
VAR156	<---	F2	,913	1,059	2,225	***	
VAR155	<---	F2	,512	,830	3,629	***	
VAR154	<---	F2	1,000				
VAR153	<---	F2	-,055	,016	-1,367	,822	
VAR152	<---	F2	-,862	,095	-2,032	,365	
VAR151	<---	F2	-1,118	,052	-2,536	,987	

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

VAR150	<---	F2	,480	,038	,215	,520	
VAR149	<---	F2	,501	,098	1,089	,311	
VAR148	<---	F2	,613	,931	4,663	***	
VAR147	<---	F2	-,867	,081	1,657	,478	
VAR146	<---	F2	,367	,061	,974	,219	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

المطلب الثالث : تطبيق النموذج المقترح للخصائص التنظيمية

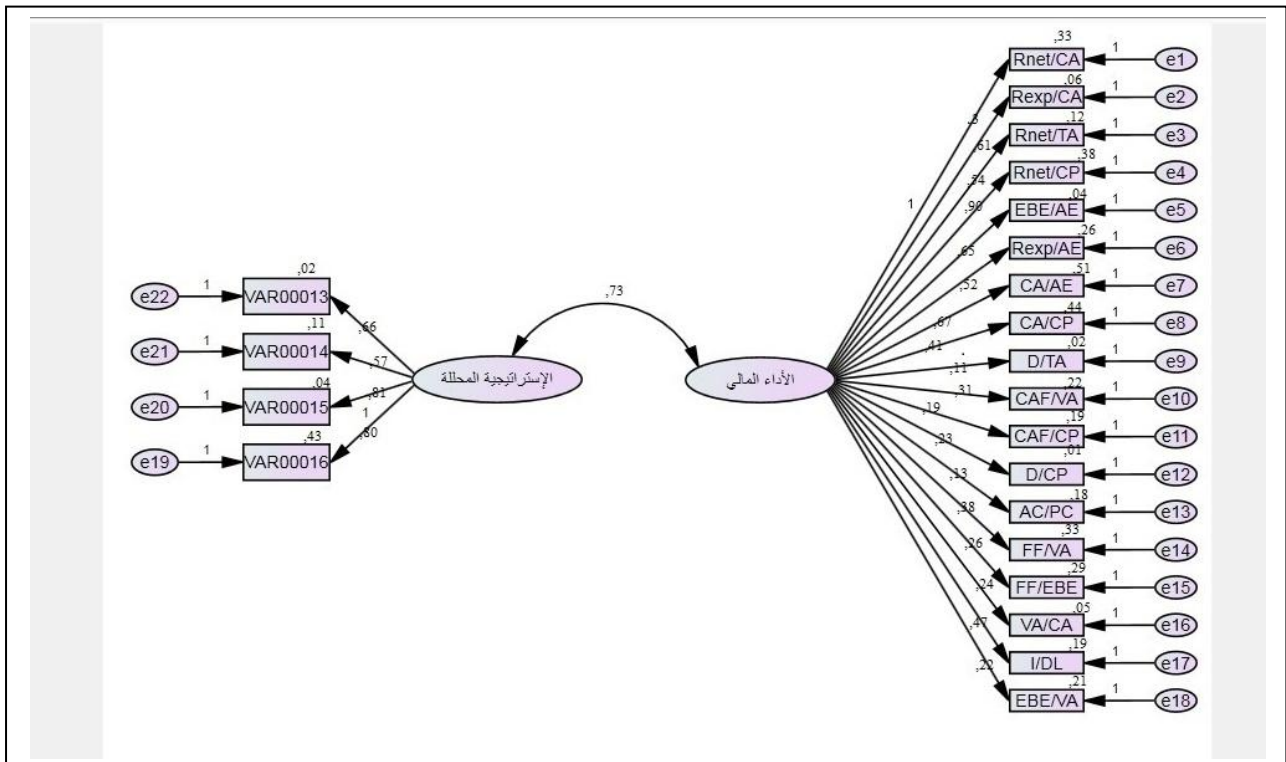
1-3 بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية :

❖ الاستراتيجية :

يقدم الشكل (09) نموذج متغير الاستراتيجية إلى الاداء المالي و الذي يتكون من 18

نسبة مالية .

الشكل (09) : النمذجة الهيكلية (SEM) لمتغير الاستراتيجية الى الاداء المالي



الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

قمنا بالاعتماد على الاستراتيجية المحللة فقط ، يبدو ان الاستراتيجية المحللة

ترتبط ارتباطا ايجابيا مع الاداء المالي، وبحسب مؤشرات جودة او حسن المطابقة (Fit of

Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (09) يتضح بان النموذج قد حاز على قيم

جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة طبقا للمستخلص الموضح في أدناه :

الجدول رقم (45): مؤشرات جودة نموذج الاستراتيجية – الاداء المالي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	2,912	$X/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0,901	$GFI > 0.90$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0,92	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربع الخطا التقريبي (RMSEA)	0,064	0.05 – 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	0,91	$NFI > 0.90$
المطابقة المقارن (CFI)	0,98	$CFI > 0.95$

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج Amos

كما أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم

C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول وهذا يشير

الى صدق الفرضية بأن هناك علاقة بين الاستراتيجية (المحللة) والاداء المالي ، كذلك

قبول معاملات الصدق و التشبع و التي حققت شرط بأنها $\geq 0,40$.

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول (46): تقديرات نموذج الاستراتيجية - الاداء المالي

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR13	←-	F2	,915	,657	1,981	***	
VAR14	<---	F2	,692	,858	1,969	***	
VAR15	<---	F2	,552	,645	2,071	***	
VAR16	<---	F2	,671	,722	1,993	***	
VAR58	<---	F1	1,000				
VAR54	<---	F1	,803	,502	2,664	***	
VAR72	<---	F1	,742	,918	2,063	***	
VAR46	<---	F2	,864	,902	2,234	***	
VAR53	<---	F2	,983	,754	2,361	***	
VAR52	<---	F2	,944	,843	1,965	***	
VAR51	<---	F2	,532	,566	,593	***	
VAR50	<---	F2	-1,048	2,949	-3,170	,239	
VAR70	<---	F2	-2,004	811,	-2,477	,013	
VAR63	<---	F2	8,082	8,891	,909	,363	
VAR48	<---	F2	-,010	,536	-,018	,985	
VAR49	<---	F2	6,744	3,365	-3,199	,901	
VAR66	<---	F2	,277	,263	1,050	,294	
VAR64	<---	F2	1,618	1,378	1,175	,240	
VAR65	<---	F2	-,549	,943	-,582	,561	
VAR57	<---	F2	,910	,606	1,998	***	
VAR71	<---	F2	-71,962	40,351	-1,783	,075	
VAR61	<---	F2	-4,008	3,272	-1,225	,221	

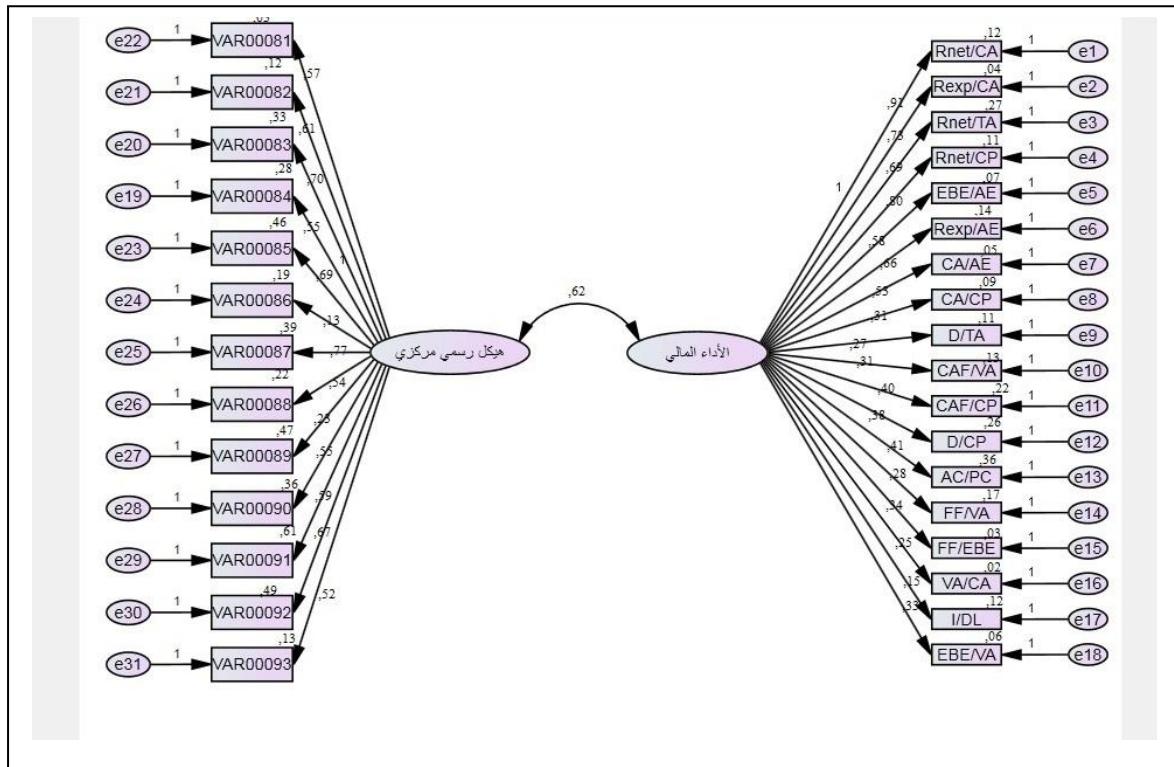
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos

❖ الهيكل التنظيمي :

يقدم الشكل (10) نموذج متغير الهيكل التنظيمي والذي يضم بعدين (

الرسمية، المركزية) إلى الأداء المالي والذي يتكون من 18 نسبة مالية .

الشكل (10): النمذجة الهيكلية (SEM) لمتغير الهيكل التنظيمي الى الاداء المالي



قمنا بالاعتماد على الهيكل التنظيمي من خلال بعدين الرسمية و المركزية ، يبدو

أن للمركزية الهيكل التنظيمي ارتباط ايجابي مع الأداء المالي وللرسمية الهيكل

التنظيمي ؛ وبحسب مؤشرات جودة أو حسن المطابقة (Fit of Goodness) المستخرجة

والموضحة في الشكل (10) يتضح بأن النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة

أو حسن المطابقة طبقا للمستخلص الموضح في أدناه :

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (47): مؤشرات نموذج الهيكل التنظيمي – الاداء المالي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	3,15	X/df < 5
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0,889	GFI > 0.90
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0,92	AGFI > 0.90
جذر متوسط مربع الخطا التقريبي (RMSEA)	0,052	0.05 – 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	0,90	NFI > 0.90
المطابقة المقارن (CFI)	0,97	CFI > 0.95

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos18

كما أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم

C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول وهذا يشير

إلى صدق الفرضية بأن هناك علاقة معنوية و ايجابية بين الهيكل التنظيمي (المركزي و

الرسعي) و الاداء المالي ، كذلك قبول معاملات الصدق و التشبع و التي حققت شرط

بأنها $\geq 0,40$.

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (48): تقديرات نموذج الهيكل التنظيمي- الاداء المالي

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR58	←-	F1	1,000				
VAR54	<---	F1	,785	,940	1,975	***	
VAR72	<---	F1	,535	,898	2,875	***	
VAR46	<---	F1	,642	,980	2,243	***	
VAR53	<---	F1	,955	,644	1,983	***	
VAR52	<---	F1	,914	,828	3,047	***	
VAR51	<---	F1	,841	,943	1,963	***	
VAR50	<---	F1	-4,766	1,733	-3,202	,901	
VAR70	<---	F1	-1,989	,799	-2,487	,513	
VAR63	<---	F1	8,462	8,861	,995	,340	
VAR48	<---	F1	-,022	,533	,041	,967	
VAR49	<---	F1	-5,501	2,731	-3,223	,601	
VAR66	<---	F1	,284	,262	1,081	,280	
VAR64	<---	F1	1,556	1,363	-1,142	,253	
VAR65	<---	F1	-,520	,936	,555	,579	
VAR57	<---	F1	,610	,601	2,012	***	
VAR71	<---	F1	-7,977	3,928	-1,778	,675	
VAR61	<---	F1	-3,959	3,245	-1,220	,222	
VAR84	<---	F2	1,000				
VAR83	<---	F2	,553	,763	1,983	***	
VAR82	<---	F2	,631	,515	2,604	***	
VAR81	<---	F2	,658	,642	2,052	***	
VAR85	<---	F2	,861	,957	3,001	***	
VAR86	<---	F2	-,770	1,547	-,302	,762	

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

VAR87	<---	F2	,830	,554	3,057	***	
VAR88	<---	F2	,640	,764	1,962	***	
VAR89	<---	F2	1,986	,358	,591	,554	
VAR90	<---	F2	,513	,827	2,619	***	
VAR91	<---	F2	,624	,805	2,619	***	
VAR92	<---	F2	,663	,916	1,961	***	
VAR93	<---	F2	,932	,627	2,647	***	

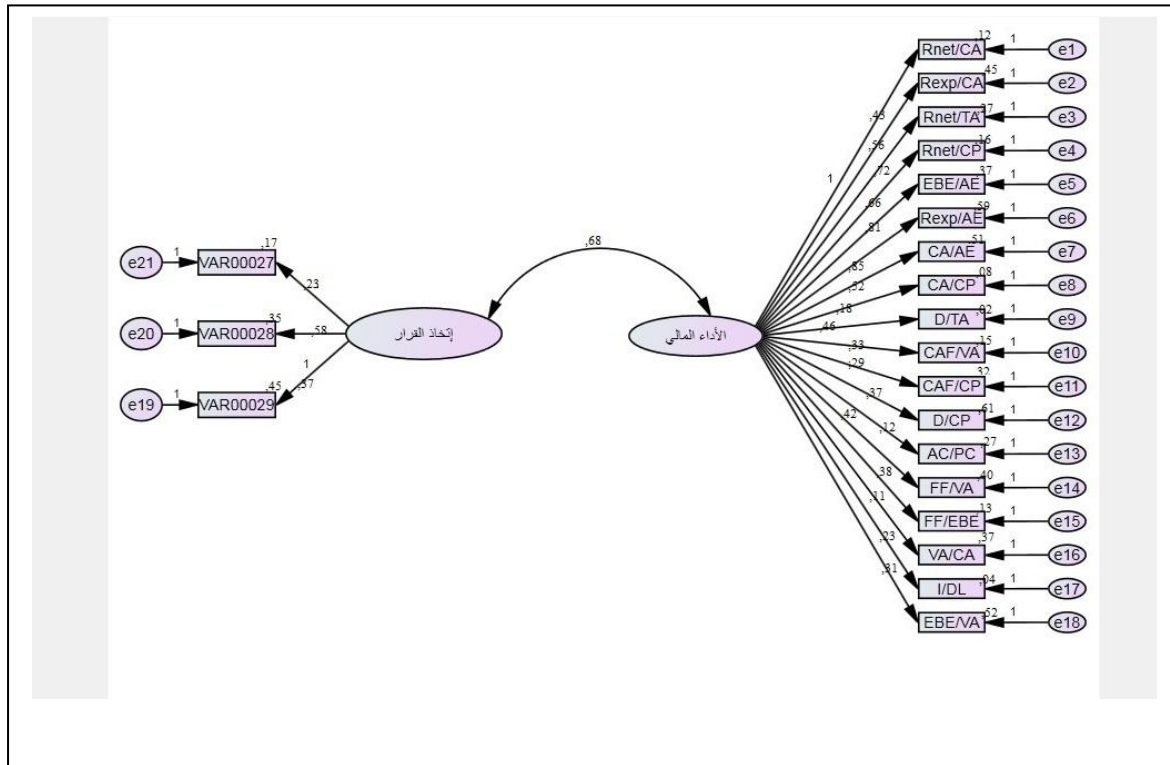
المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

❖ اسلوب اتخاذ القرار:

يقدم الشكل (11) نموذج متغير أسلوب إتخاذ القرار إلى الأداء المالي و الذي

يتكون من 18 نسبة مالية .

الشكل (11): النمذجة الهيكلية (SEM) لمتغير اتخاذ القرار الى الاداء المالي



الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

قمنا بالاعتماد على أسلوب اتخاذ القرار بالتركيز على أسلوب المقاولاتية فقط ؛ يبدو أن لأسلوب المقاولاتية ارتباط ايجابي مع الأداء المالي ,وبحسب مؤشرات جودة أو حسن المطابقة (Fit of Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (11) ؛ يتضح بأن النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة طبقا للمستخلص الموضح في الجدول أدناه :

الجدول رقم (49) : مؤشرات جودة نموذج اسلوب اتخاذ القرار – الاداء المالي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	3,15	$X/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0,90	$GFI > 0.90$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0,91	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربع الخطا التقريبي (RMSEA)	0,056	0.05 – 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	0,91	$NFI > 0.90$
المطابقة المقارن (CFI)	0,949	$CFI > 0.95$

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

كما أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول ؛ وهذا يشير إلى صدق الفرضية بأن هناك علاقة ايجابية بين أسلوب اتخاذ القرار (المقاولاتية و الأداء المالي ؛ كذلك قبول معاملات الصدق و التشبع و التي حققت شرط بأنها $\geq 0,40$.

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (50): تقديرات نموذج اسلوب اتخاذ القرار – الاداء المالي

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR58	←-	F1	1,000				
VAR54	<---	F1	,810	,650	2,662	***	
VAR72	<---	F1	,641	,921	1,982	***	
VAR46	<---	F1	,674	,995	2,240	***	
VAR53	<---	F1	,978	,543	1,961	***	
VAR52	<---	F1	,939	,838	3,292	***	
VAR51	<---	F1	,920	,994	2,582	***	
VAR50	<---	F1	-4,909	1,842	-3,186	,912	
VAR70	<---	F1	-2,001	,806	-2,482	,413	
VAR63	<---	F1	8,232	8,882	,927	,354	
VAR48	<---	F1	-,014	,535	-,026	,979	
VAR49	<---	F1	1,275	3,129	-3,208	,901	
VAR66	<---	F1	,278	,263	1,059	,290	
VAR64	<---	F1	1,642	1,372	1,161	,246	
VAR65	<---	F1	-,555	,945	-,588	,566	
VAR57	<---	F1	,802	,604	2,000	***	
VAR71	<---	F1	72,005	4,433	-1,785	,740	
VAR61	<---	F1	1,000				
VAR29	<---	F2	,772	,522	,222	,222	
VAR28	<---	F2	,809	,761	2,788	***	
VAR27	<---	F2	1,992	,018	,464	,643	

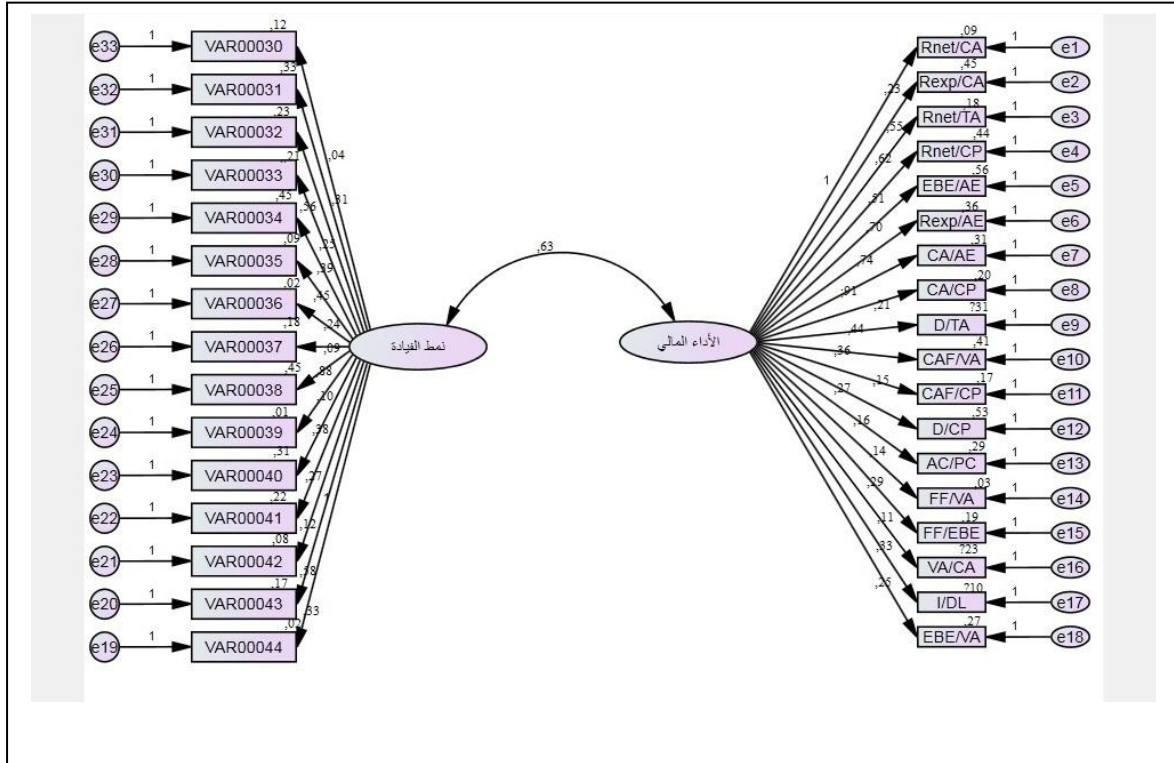
المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

❖ نمط القيادة :

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

يقدم الشكل (12) نموذج متغير نمط القيادة و الذي يتكون من ثلاثة أبعاد (ادارة الصراع ؛ شخصية المدير؛ الحصول على المعلومة) إلى الأداء المالي و الذي يتكون من 18 نسبة مالية .

الشكل (12): النمذجة الهيكلية (SEM) لمتغير نمط القيادة الى الاداء المالي



قمنا بالاعتماد على نمط القيادة (سلطوي)؛ يبدو أن لنمط القيادة السلطوي

ارتباط ايجابي مع الأداء المالي وبحسب مؤشرات جودة أو حسن المطابقة (Fit of

Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (12) يتضح بان النموذج قد حاز على قيم

جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة طبقا للمستخلص الموضح في الجدول أدناه :

الجدول رقم (51): مؤشرات جودة نموذج نمط القيادة - الاداء المالي

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	2,297	$X/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0,894	$GFI > 0.90$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0,9	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربع الخطا التقريبي (RMSEA)	0,051	$0.05 - 0.08$
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	0,89	$NFI > 0.90$
المطابقة المقارن (CFI)	0,96	$CFI > 0.95$

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

كما أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول وهذا يشير إلى صدق الفرضية بأن هناك علاقة ايجابية بين نمط القيادة (السلطوي) والاداء المالي؛ كذلك قبول معاملات الصدق و التشبع و التي حققت شرط بأنها $\geq 0,40$.

الجدول رقم (52): تقديرات نموذج نمط القيادة – الاداء المالي

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR58	←-	F1	1,000				
VAR54	<---	F1	,794	,740	2,668	***	
VAR72	<---	F1	,644	,914	1,968	***	
VAR46	<---	F1	,764	,995	2,240	***	
VAR53	<---	F1	,978	,543	1,961	***	
VAR52	<---	F1	,939	,838	2,005	***	
VAR51	<---	F1	,920	,842	3,186	***	
VAR50	<---	F2	4,909	2,842	-1,582	,100	
VAR70	<---	F2	-2,001	,806	-2,482	,310	
VAR-63	<---	F2	-8,232	8,882	,927	,354	
VAR48	<---	F2	-,014	,535	-,026	,979	
VAR49	<---	F2	-6,275	3,129	-3,208	,100	
VAR66	<---	F2	,278	,263	1,059	,290	
VAR64	<---	F2	1,592	1,372	1,161	,246	
VAR65	<---	F2	-,540	,941	-,574	,566	
VAR57	<---	F2	,802	,604	2,000	***	
VAR71	<---	F2	-71,806	40,456	1,783	,740	
VAR61	<---	F1	-3,993	3,264	-1,224	,221	
VAR44	<---	F2	1,000				
VAR43	<---	F2	,912	,620	2,736	***	
VAR42	<---	F2	,103	1,436	,072	,943	
VAR41	<---	F2	-6,658	6,149	-1,083	,279	
VAR40	<---	F2	,411	1,468	,280	,779	
VAR39	<---	F2	1,729	2,205	,784	,433	
VAR38	<---	F2	,806	,627	1,985	***	

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

VAR37	<---	F2	-,464	1,471	-,315	,752	
VAR36	<---	F2	-1,193	1,565	-1,105	,269	
VAR35	<---	F2	-,365	1,239	-,295	,768	
VAR34	<---	F2	11,863	10,754	1,103	,270	
VAR33	<---	F2	,518	,626	1,997	***	
VAR32	<---	F2	1,336	1,482	,902	,367	
VAR31	<---	F2	6,528	6,051	1,079	,281	
VAR30	<---	F2	2,783	2,653	1,049	,294	

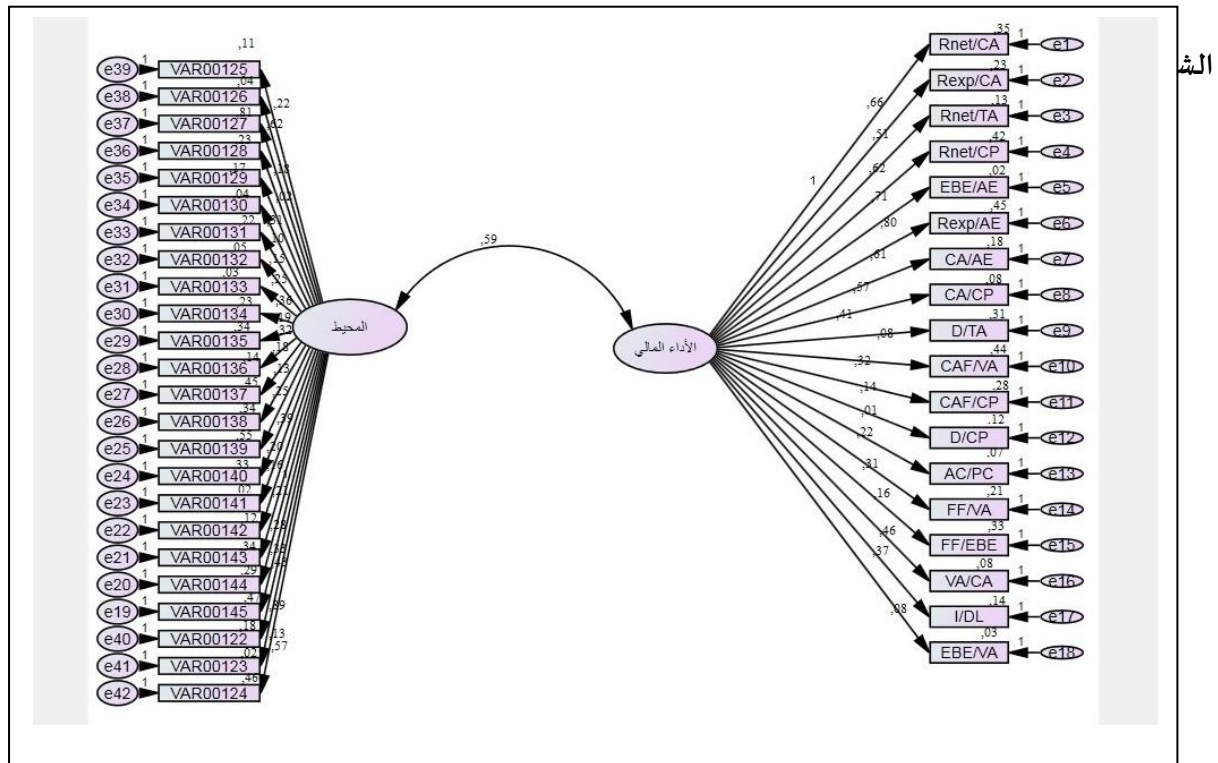
المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

❖ المحيط :

يقدم الشكل (13) نموذج متغير المحيط و الذي يتكون من ثلاثة أبعاد)

المنافسة و التنافسية ؛ النمو ؛ المحيط الكلي) إلى الأداء المالي و الذي يتكون من 18

نسبة مالية .



الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

يبدو أن للمحيط الخارجي ارتباط ايجابي مع الأداء المالي وبحسب مؤشرات جودة أو حسن المطابقة (Fit of Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (13)؛ يتضح بأن النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة طبقا للمستخلص الموضح في الجدول أدناه :

الجدول رقم (53): مؤشرات جودة نموذج المحيط – الاداء المالي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	2,134	$X/df < 5$
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0,93	$GFI > 0.90$
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0,90	$AGFI > 0.90$
جذر متوسط مربع الخطا التقريبي (RMSEA)	0,058	0.05 – 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	0,88	$NFI > 0.90$
المطابقة المقارن (CFI)	0,96	$CFI > 0.95$

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos.

كما أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول وهذا يشير إلى صدق الفرضية بأن هناك علاقة ايجابية بين المحيط الخارجي (المنافسة) والأداء المالي؛ كذلك قبول معاملات الصدق والتشبع والتي حققت شرط بأنها $\geq 0,40$.

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول (54): تقديرات نموذج المحيط - الاداء المالي

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR58	←-	F1	1,000				
VAR54	<---	F1	,811	,650	2,661	***	
VAR72	<---	F1	,604	,921	1,981	***	
VAR46	<---	F1	,664	,504	2,228	***	
VAR53	<---	F1	,992	,641	1,963	***	
VAR52	<---	F1	,952	,847	-2,057	***	
VAR51	<---	F1	,532	,566	2,593	***	
VAR50	<---	F1	-1,048	1,949	-3,170	,200	
VAR70	<---	F1	-2,004	,811	-2,472	,130	
VAR63	<---	F1	7,891	8,893	,887	,375	
VAR48	<---	F1	-,004	,537	-,008	,994	
VAR49	<---	F1	-7,236	3,591	-3.192	,100	
VAR66	<---	F1	,274	,264	1,037	,300	
VAR64	<---	F1	1,648	1,383	1,191	,234	
VAR65	<---	F1	-,560	,946	-,592	,554	
VAR57	<---	F1	,912	,607	1,996	***	
VAR71	<---	F1	-2,125	4,456	-1,783		
VAR61	<---	F1	-4,026	3,280	-1,227	,220	
VAR145	<---	F2	1,000				
VAR144	<---	F2	2,183	2,204	,990	,322	
VAR143	<---	F2	-3,157	2,822	-1,119	,263	
VAR142	<---	F2	2,533	2,259	1,121	,262	
VAR141	<---	F2	1,736	1,893	,917	,359	
VAR140	<---	F2	-2,032	1,936	-1,050	,294	

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

VAR139	<---	F2	1,299	1,489	1,305	,192	
VAR138	<---	F2	-,188	,513	-,367	,714	
VAR137	<---	F2	5,128	4,272	1,200	,230	
VAR136	<---	F2	1,937	2,151	,900	,368	
VAR135	<---	F2	,576	1,159	,497	,620	
VAR134	<---	F2	3,324	2,870	1,158	,247	
VAR133	<---	F2	-,552	1,803	-,306	,759	
VAR132	<---	F2	6,478	5,305	1,221	,222	
VAR131	<---	F2	-,331	1,591	-,208	,835	
VAR130	<---	F2	2,170	1,933	1,123	,262	
VAR129	<---	F2	14,431	11,171	1,292	,196	
VAR128	<---	F2	-9,073	7,129	-1,273	,203	
VAR127	<---	F2	-,167	,941	-,177	,859	
VAR126	<---	F2	,725	,665	2,253	***	
VAR125	<---	F2	-,540	2,167	-,249	,803	
VAR122	<---	F2	,534	,629	2,307	***	
VAR123	<---	F2	-8,182	6,450	-1,269	,205	
VAR124	<---	F2	,949	,933	2,282	***	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

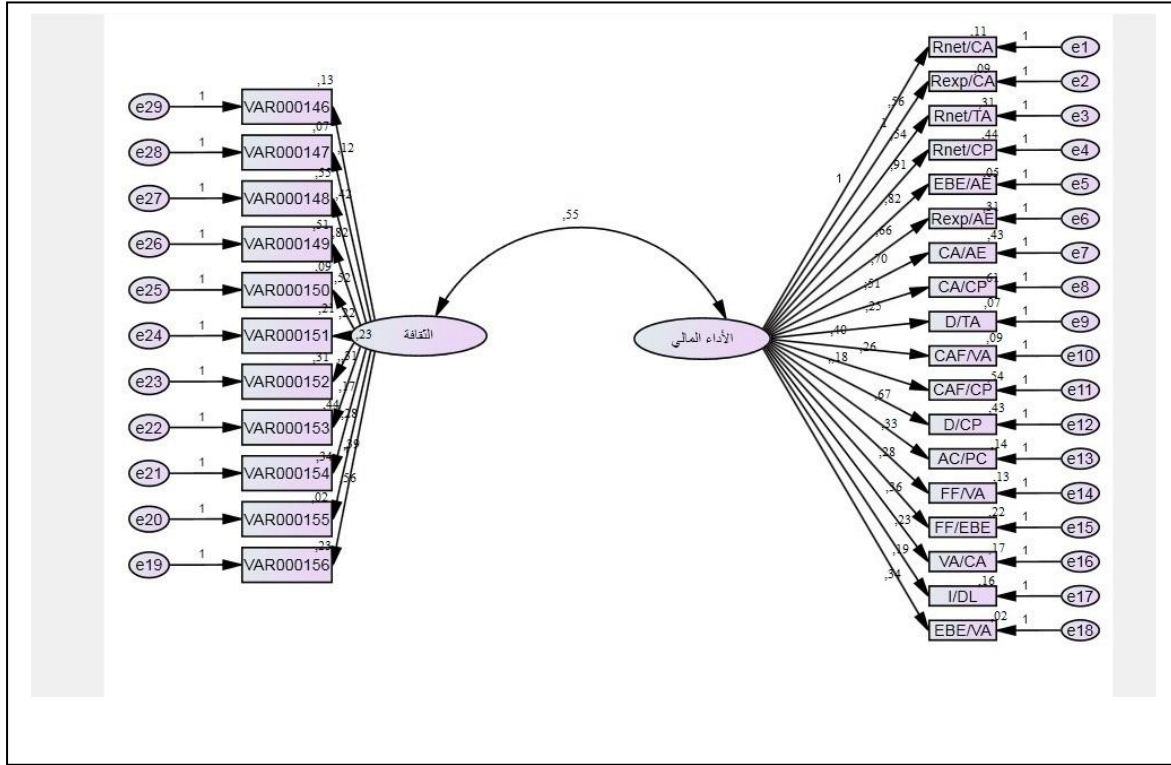
❖ الثقافة التنظيمية :

يقدم الشكل (14) نموذج متغير الثقافة التنظيمية والذي يتكون من احدى عشر

فقرة إلى الاداء المالي والذي يتكون من 18 نسبة مالية .

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الشكل (14): النمذجة الهيكلية (SEM) لمتغير الثقافة التنظيمية الى الاداء المالي



يبدو أن للثقافة التنظيمية ارتباط ايجابي مع الأداء المالي ؛ وبحسب مؤشرات جودة أو حسن المطابقة (Fit of Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (14) يتضح بأن النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة طبقا للمستخلص الموضح في الجدول أدناه :

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (55): مؤشرات جودة نموذج الثقافة التنظيمية – الاداء المالي

المؤشر	القيمة المسجلة	شروط القبول
نسبة (Chi-Square) الى درجات الحرية	2,009	X/df < 5
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
جودة المطابقة (GFI)	0,90	GFI > 0.90
جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0,93	AGFI > 0.90
جذر متوسط مربع الخطا التقريبي (RMSEA)	0,057	0.05 – 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
المطابقة المعياري (NFI)	0,90	NFI > 0.90
المطابقة المقارن (CFI)	0,96	CFI > 0.95

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

كما أن جميع تقديرات النموذج هي معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم

C.R هي أكبر من (1,96) ، كما يتضح من ملخص التحليل الوارد في الجدول وهذا يشير

الى صدق الفرضية بأن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والاداء المالي ،

كذلك قبول معاملات الصدق و التشبع و التي حققت شرط بأنها $\geq 0,40$.

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول (56): تقديرات نموذج الثقافة التنظيمية – الاداء المالي

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR58	←-	F1	1,000				
VAR54	<---	F1	,611	,583	2,009	***	
VAR72	<---	F1	,802	,520	1,980	***	
VAR46	<---	F1	,582	,984	,318	***	
VAR53	<---	F1	,549	,637	2,322	***	
VAR52	<---	F1	,756	,720	2,140	***	
VAR51	<---	F1	,639	,537	2,231	***	
VAR50	<---	F1	-2,311	2,766	-,219	,902	
VAR70	<---	F1	-1,334	,821	-,406	,451	
VAR63	<---	F1	,752	,632	2,401	,671	
VAR48	<---	F1	-,611	-1,762	3,321	,213	
VAR49	<---	F1	,523	2,167	1,994	,716	
VAR66	<---	F1	-2,828	-4,681	,345	,646	
VAR64	<---	F1	,021	1,039	,020	,984	
VAR64	<---	F1	,457	1,299	,352	,725	
VAR65	<---	F1	1,224	2,825	,459	,661	
VAR58	<---	F1	1,799	,640	,314	,754	
VAR70	<---	F1	-1,734	4,569	-,381	,712	
VAR63	<---	F1	-2,009	1,009	,456	,178	
VAR48	<---	F1	-,367	1,287	-,211	,289	
VAR49	<---	F1	1,009	,876	-3,311	,377	
VAR66	<---	F1	-2,317	2,675	-1,009	,254	
VAR64	<---	F1	,062	,031	-,044	,123	
VAR65	<---	F1	,129	,039	-1,034	,233	
VAR57	<---	F1	,867	,531	1,972	***	
VAR71	<---	F1	1,199	-,461	,934	,981	

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

VAR61	<---	F1	-2,378	,915	-1,655	,256	
VAR156	<---	F2	,913	1,059	2,285	***	
VAR155	<---	F2	-,512	,677	,629	,244	
VAR154	<---	F2	1,000				
VAR153	<---	F2	-,055	,016	-1,367	,822	
VAR152	<---	F2	-,862	,095	-2,032	,365	
VAR151	<---	F2	-1,118	,052	-2,536	,987	
VAR150	<---	F2	,480	,038	,215	,520	
VAR149	<---	F2	,501	,098	1,089	***	
VAR148	<---	F2	,601	,981	2,063	***	
VAR147	<---	F2	-,867	,081	1,657	,478	
VAR146	<---	F2	,367	,061	,974	,219	

المصدر: من اعداد الباحثة من مخرجات برنامج Amos

المبحث الثالث : النمذجة الهيكلية لتأثير الخصائص

التنظيمية على الاداء المالي

بغية دراسة مدى تاثير الخصائص التنظيمية لكل من المؤسسات العائلية و غير

العائلية على أدائهما ؛ قمنا باختبار نموذج افتراضي بالإعتماد على طريقة المعادلات

الهيكلية ؛ بعد دراسة تاثير هذه الاخيرة كلا على حدى و اجراء سلسلة من التعديلات

لصيغة النموذج النهائي للدراسة .

المطلب الاول :النموذج البنائي للمؤسسة العائلية :

▪ المتغير التابع :

الاداء المالي

■ المتغيرات الوسيطة :

Y1: ربحية المؤسسة

Y2: مردودية المؤسسة

Y3: سياسة الاستثمار

Y4: سياسة التمويل الذاتي

المتغيرات المستقلة :

X1: الاستراتيجية

X2: الهيكل التنظيمي

X3: اسلوب اتخاذ القرار

X4: نمط القيادة

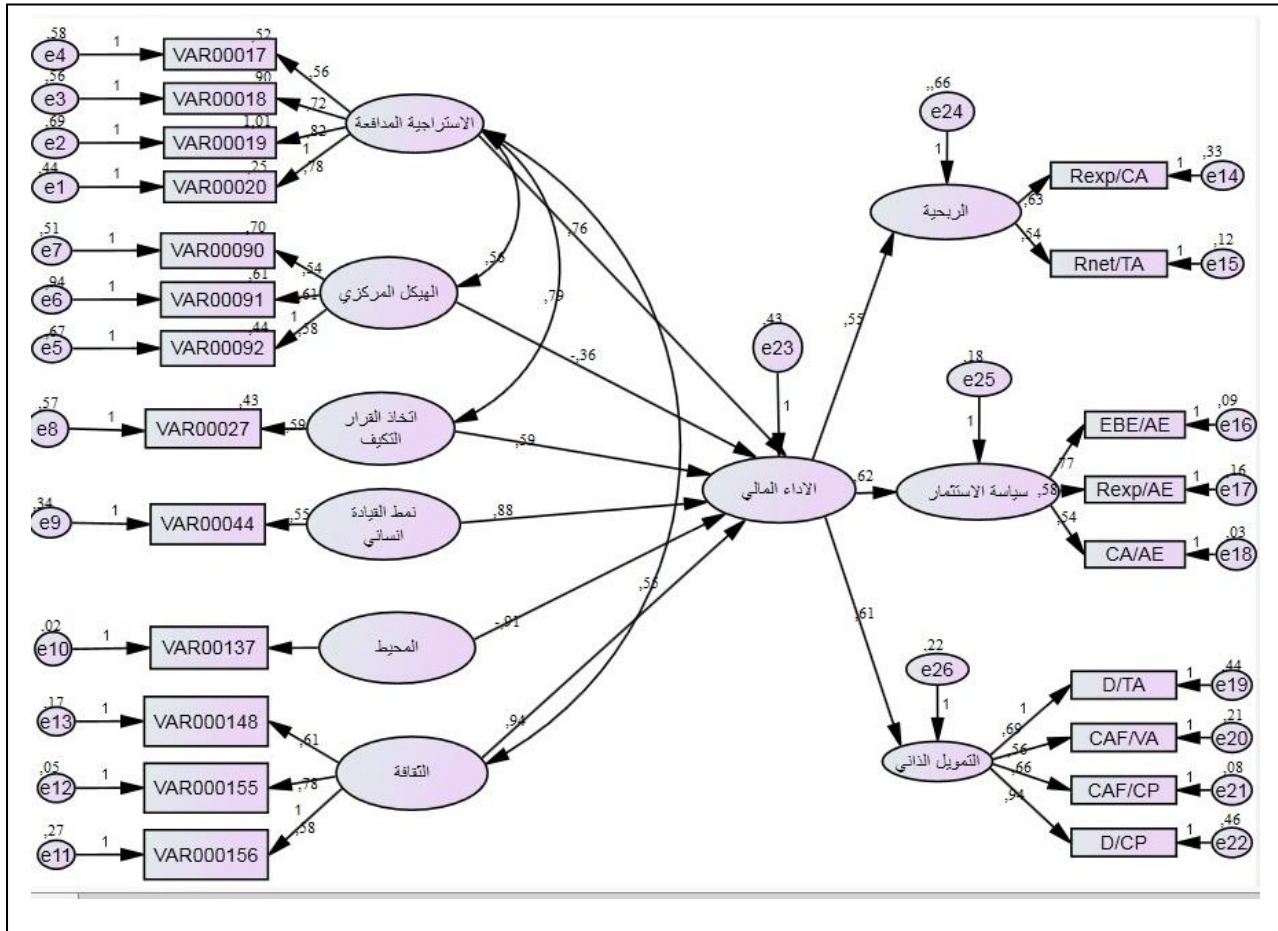
X5: المحيط

X6: الثقافة

و الشكل التالي يوضح النموذج الذي يجمع بين المتغيرات السابقة :

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الشكل (15): النمذجة الهيكلية (SEM) للخصائص التنظيمية للمؤسسات العائلية الى الاداء المالي



حيث قمنا بتحليل العلاقة بين جميع المتغيرات الموضحة في الشكل ، وتبين ان للمتغيرات المستقلة تأثير كبير على ارتفاع الاداء المالي للمؤسسة العائلية ، وقد تم استبعاد متغيرات مردودية المؤسسة نتيجة تأثيرها السلبي على مؤشرات جودة النموذج وربما يرجع ذلك إلى كثرة المتغيرات الداخلة في النموذج ، أما باقي المتغيرات فكانت معاملات الانحدار المتعلقة بها تختلف عن الصفر ، فضلا عن تحقيق شروط جودة النموذج .

حيث بلغت قيمة كل من :

Chi-square : 1.12

Df: 372

P.Value : 0.000

يتضح مما سبق أن الاحتمال المصاحب لقيمة Chi-square بلغ 1,12 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد اختلاف بين النموذج المقترح و النموذج البنائي للبيانات العينة .

جودة النموذج البنائي المقترح :

من مخرجات التحليل الاحصائي ، قارنا مؤشرات جودة مطابقة النموذج البنائي المقترح مع النموذج البنائي المفترض لبيانات العينة و الجدول التالي يلخص نتائج هذه المؤشرات :

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (57) : مؤشرات المطابقة للمؤسسة العائلية

المؤشرات المطابقة		CMIN /DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA			
النموذج البنائي		1,12	0,91	0,94	0,91	0,95	0,93	0,051			
ECVI	P	RMSEA	NFI	CFI	TLI	IFI	AGFI	GFI	Df	X /Df	
اكبر 12,60	n/a	0,05 >	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0	0,00	النموذج المشبع
8,325	0,00	0,054	0,94	0,91	0,95	0,93	0,91	0,92	229	2,098	الاستراتيجية
7,426	0,00	0,057	0,9	0,96	0,94	0,9	0,90	0,91	208	2,031	الهيكل التنظيمي
9,711	0,00	0,051	0,899	0,97	0,96	0,91	0,93	0,9	188	3,107	اتخاذ القرار
15,224	0,00	0,061	0,94	0,91	0,95	0,93	0,91	0,92	494	1,855	نموذج القيادة
13,567	0,00	0,059	0,91	0,96	0,95	0,91	0,92	0,9	372	2,115	المحيط
14,848	0,00	0,053	0,91	0,98	0,95	0,93	0,92	0,92	376	1,12	الثقافة
71,78	n/a	0,052	0,94	0,97	0,95	0,93	0,899	0,91	372	1,12	النموذج البنائي

المصدر: من اعداد الباحثة

يبدو أن للخصائص التنظيمية تأثير إيجابي مع الاداء المالي ؛ حيث بلغت الاستراتيجية المدافعة ، والهيكل التنظيمي المركزي ، أسلوب التكيف الذي تعتمده المؤسسة عند اتخاذها لقراراتها الحاسمة ، والأسلوب الانساني الذي يتميز به صاحب المؤسسة؛ و الثقة الكبيرة داخل هذا النمط من المؤسسات اضافة الى الاخلاص و التوجه الجماعي لأفراد العائلة ؛ و القيود التي تكبح عملية نمو المؤسسة و بحسب مؤشرات جودة او حسن المطابقة (Fit of Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

(15) يتضح بأن النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة طبقا للمستخلص الموضوع اعلاه .

الجدول (58) : تقدير نموذج البنائي للمؤسسات العائلية

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR17	←-	F1	,855	,543	1,981	***	
VAR18	<---	F1	,521	,509	1,967	***	
VAR19	<---	F1	,600	,815	2,091	***	
VAR20	<---	F1	,723	,523	2,231	***	
VAR 90	<---	F2	,911	,704	1,970	***	
VAR91	<---	F2	,833	,544	3,032	***	
VAR92	<---	F2	,631	,578	3,116	***	
VAR27	<---	F3	,788	,566	2,007	***	
VAR44	<---	F4	,522	,627	1,985	***	
VAR137	<---	F5	,639	,955	2,156	***	
VAR148	<---	F6	,577	,503	1,966	***	
VAR155	<---	F6	,681	,532	1,994	***	
VAR156	<---	F6	,589	,723	2,030	***	
VAR64	<---	F10	,729	,647	4,002	***	
VAR109	<---	F10	,899	,541	2,119	***	
VAR63	<---	F11	1,320	,982	1,986	***	
VAR62	<---	F11	,743	,532	2,169	***	
VAR61	<---	F11	1,093	,978	2,055	***	
VAR107	<---	F13	,621	,544	1,972	***	
VAR72	<---	F13	,567	,828	3,002	***	
VAR58	<---	F13	,621	,578	2,033	***	
VAR59	<---	F13	,500	,914	2,116	***	

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

المطلب الثاني : النموذج البنائي للمؤسسة الغير عائلية

■ المتغير التابع :

الاداء المالي

■ المتغيرات الوسيطة :

Y1: ربحية المؤسسة

Y2: مردودية المؤسسة

Y3: سياسة الاستثمار

Y4: سياسة التمويل الذاتي

المتغيرات المستقلة :

X1: الاستراتيجية

X2: الهيكل التنظيمي

X3: اسلوب اتخاذ القرار

X4: نمط القيادة

X5: المحيط

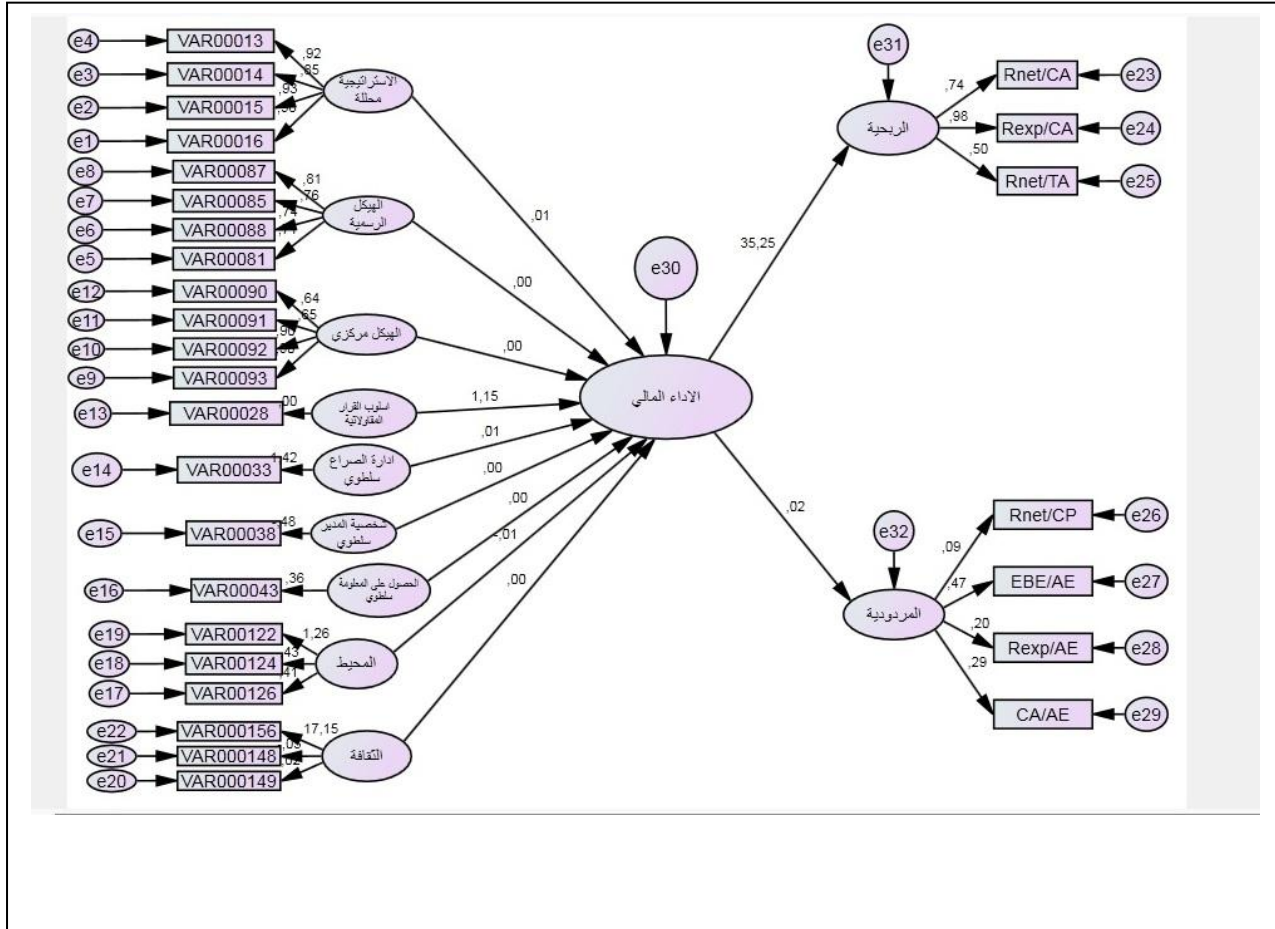
X6: الثقافة

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للأداء المالي للمؤسسات العائلية والغير العائلية الجزائرية

و الشكل التالي يوضح النموذج الذي يجمع بين المتغيرات السابقة :

الشكل (16) : النمذجة الهيكلية (SEM) للخصائص التنظيمية للمؤسسات الغيرعائلية الى الاداء

المالي



قمنا بتحليل العلاقة بين جميع المتغيرات الموضحة في الشكل ؛ وتبين أن للمتغيرات المستقلة تأثير كبير على انخفاض الأداء المالي للمؤسسة الغيرعائلية ؛ وقد تم استبعاد متغيرات سياسة الاستثمار وسياسة التمويل الذاتي نتيجة تأثيرها السلبي على مؤشرات جودة النموذج ؛ وربما يرجع ذلك الى كثرة المتغيرات الداخلة في النموذج أما باقي المتغيرات فكانت معاملات الانحدار المتعلقة بها تختلف عن الصفر؛ فضلا عن تحقيق شروط جودة النموذج .

حيث بلغت قيمة كل من :

Chi-square : 495.133 **Df:** 406 **P.Value :** 0.000

يتضح مما سبق ان الاحتمال المصاحب لقيمة Chi-square بلغ 1,12 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد اختلاف بين النموذج المقترح و النموذج البنائي للبيانات العينة .

جودة النموذج البنائي المقترح :

من مخرجات التحليل الاحصائي ؛ قارنا مؤشرات جودة مطابقة النموذج البنائي المقترح مع النموذج البنائي المفترض لبيانات العينة ؛ و الجدول التالي يلخص نتائج هذه المؤشرات :

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

الجدول رقم (59) : مؤشرات المطابقة للمؤسسة غير عائلية

المؤشرات المطابقة		CMIN /DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA			
النموذج البنائي		1,21	0,91	0,95	0,9	0,95	0,91	0,059			
ECVI	P	RMSEA	NFI	CFI	TLI	IFI	AGFI	GFI	Df	X/Df	
اكبر 12,60	n/a	0,05 >	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0	0,00	النموذج المشبع
12,98	0,00	0,053	0,91	0,98	0,95	0,91	0,92	0,91	208	2,912	الاستراتيجية
21,617	0,00	0,052	0,9	0,97	0,94	0,93	0,92	0,889	433	3,15	الهيكل التنظيمي
13,839	0,00	0,056	0,91	0,94	0,96	0,92	0,91	0,9	188	3,15	اتخاذ القرار
18,386	0,00	0,051	0,89	0,96	0,95	0,9	0,9	0,894	494	2,297	نمط القيادة
15,099	0,00	0,058	0,88	0,96	0,97	0,93	0,9	0,93	387	2,134	المحيط
12,321	0,00	0,057	0,9	0,96	0,92	0,93	0,9	0,9	216	2,009	الثقافة
14,009	n/a	0,059	0,95	0,9	0,95	0,91	0,92	0,91	406	1,21	النموذج البنائي

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos v.18

يبدو أن للخصائص التنظيمية تأثيرا إيجابيا على الأداء المالي؛ حيث بلغت الاستراتيجية المحللة؛ الهيكل التنظيمي الرسمي والمركزي؛ أسلوب المقاولاتية الذي تعتمدة المؤسسة عند اتخاذها لقراراتها الحاسمة؛ والأسلوب السلطوي الذي يتميز به صاحب المؤسسة؛ وقواعد المنافسة والثقة الكبيرة بين الموظفين وروح المخاطرة إضافة إلى الاعتماد على العلاقات الخاصة في العمل؛ وبحسب مؤشرات جودة أو حسن المطابقة (Fit of Goodness) المستخرجة والموضحة في الشكل (16) يتضح بأن

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة طبقا للمستخلص الموضح اعلاه .

الجدول (60) : تقدير نموذج البنائي للمؤسسات الغير العائلية

			Estimate	S.E	C.R	P	Label
VAR13	←-	F1	,855	,543	1,981	***	
VAR14	<---	F1	,521	,509	1,967	***	
VAR15	<---	F1	,600	,815	2,091	***	
VAR16	<---	F1	,723	,523	2,231	***	
VAR 87	<---	F2	,911	,704	1,970	***	
VAR85	<---	F2	,833	,544	3,032	***	
VAR88	<---	F2	,631	,578	3,116	***	
VAR81	<---	F2	,788	,566	2,007	***	
VAR90	<---	F2	,522	,627	1,985	***	
VAR91	<---	F2	,639	,955	2,156	***	
VAR92	<---	F2	,577	,503	1,966	***	
VAR93	<---	F2	,681	,532	1,994	***	
VAR28	<---	F3	,589	,723	2,030	***	
VAR33	<---	F3	,729	,647	4,002	***	
VAR38	<---	F3	,899	,541	2,119	***	
VAR43	<---	F3	1,320	,982	1,986	***	
VAR122	<---	F4	,743	,532	2,169	***	
VAR6124	<---	F4	1,093	,978	2,055	***	
VAR126	<---	F4	,621	,544	1,972	***	
VAR156	<---	F5	,567	,828	3,002	***	
VAR148	<---	F5	,621	,578	2,033	***	

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

VAR149	<---	F5	,532	,845	1,973	***	
VAR46	<---	F6	,765	,699	1,980	***	
VAR53	<---	F6	,509	,500	2,001	***	
VAR52	<---	F6	,811	,602	2,911	***	
VAR51	<---	F6	,791	,523	3,710	***	
VAR57	<---	F7	,544	,617	3,009	***	
VAR54	<---	F7	,601	,548	2,895	***	
VAR72	<---	F7	,778	,542	1,995	***	

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Amos

تفسير نتائج الدراسة :

بلغت قيمة المعلمة بالنسبة للمتغير الأول الإستراتيجية (المدافعة) 0,76 وهذا يعكس التأثير الإيجابي للمتغير ومعناه أن تغيرا مقداره 1% في الإستراتيجية المنتهجة سيؤدي إلى تغير مقداره 76% في الأداء المالي ؛ وهذا يتوافق و الدراسة المقدمة من طرف (McMahon 2001) كون المؤسسات العائلية تميل إلى انتهاج كل من الاستراتيجية المدافعة والمستجيبة ؛ و الدراسات المقدمة من طرف (Segven , Zajac et Schortell 1989) كون الإستراتيجية المدافعة تتفوق على الإستراتيجيات الأخرى بالنسبة للمؤسسات الأكثر ربحية ؛ وهذا ما يتوافق و القيمة الموجبة لمعلمة متغير أسلوب إتخاذ القرار (أسلوب التكيف) والتي بلغت على النموذج 0,59 ؛ أي أن تغيرا مقداره 1% في أسلوب اتخاذ القرار سيؤدي إلى تغير مقداره 59% وهذا تعارض مع الدراسة المقدمة من طرف (Chen 2004) حيث تميل المؤسسات العائلية إلى اتباع الأسلوب المقاولاتي الذي يولي أهمية كبيرة إلى النمو السريع كهدف رئيسي ؛ أما متغير

الهيكل التنظيمي (المركزي) فبلغت قيمة المعلمة $-0,36$ ؛ وهي قيمة سالبة وتعكس التأثير السلبي لهذا المتغير وهذا يتوافق و الدراسة المقدمة من طرف (Milles et Snow 1978) كون للمؤسسات العائلية هيكل تنظيمي مركزي وذلك لحرص المالك - المسير على إبقاء السلطة في يد أفراد العائلة فقط ؛ وكذا الحال بالنسبة لمتغير المحيط أو البيئة الخارجية والذي بلغت قيمة المعلمة فيه $-0,91\%$ وهذا يعكس التأثير السلبي للقيود المحيطة بالمؤسسة على أدائها وهو ما تؤكدته الدراسة المقدمة من طرف (Schelevogt 1990) ؛ أما بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية فإن قيمة المعلمة قدرت ب $0,94$ وهي قيمة موجبة تعكس التأثير الإيجابي لهذا المتغير على الأداء المالي للمؤسسات العائلية ؛ وهذا يعني أن تغيرا قدره 1% في الثقافة التنظيمية سيؤدي إلى تغير مقداره 94% وهذا نتيجة الحرص الشديد للمالك - المسير قبل الدخول في أعمال جديدة قبل التأكد من ربحيتها مما يجعله بعيد عن المغامرة ؛ وهذا يتوافق و دراسة (Dyers 1988) .

أما بالنسبة لنموذج المؤسسات الغير عائلية ؛ فقد بلغت قيمة المعلمة بالنسبة لمتغير الإستراتيجية (المحللة) $0,01$ وهذا يعكس التأثير الإيجابي لهذا المتغير على أداء المؤسسة ويعني أن تغيرا قدره 1% سيؤدي إلى تغير قدره 1% في الأداء المالي للمؤسسة ؛ وقد توافقت ذلك و أسلوب اتخاذ القرار (المقاولاتي) والذي بلغت قيمة المعلمة على النموذج $1,15$ ؛ وهذا يعكس التأثير الإيجابي للمتغير على أداء المؤسسة والذي يتميز بالبحث النشط عن الفرص الجديدة وكذا الحال بالنسبة للمتغير الهيكل التنظيمي (الرسمي و المركزي) نتيجة إحتفاظ صانع القرار للسلطة في يده دون إشراك باقي

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

رؤساء المصالح وهو ما يفسر التأثير الإيجابي لنمط القيادة (السلطوي) الذي قدرت قيمة معلمته على النموذج 0,01 أي أن تغيرا قدره 1% سيؤدي إلى تغير مقدارها 1% ؛ أما متغير المحيط فقيمة المعلمة كانت سالبة (-0,01) ؛ وهذا يعكس التأثير السلبي لهذا المتغير نتيجة نقص الموارد لهذه المؤسسات والتي تعيق قدرتها على المنافسة ؛ أي أن تغيرا قدره 1% سيؤدي إلى تغير قدره 1% .

في الأخير إن ما يمكن استخلاصه أن لكل نمط من المؤسسات محل الدراسة خصائصه التنظيمية ؛ ودرجة تأثير هذه الأخيرة هو من يصنع الاختلاف في أدائها ؛ بحيث التأثير الإيجابي ذو الدلالة المعنوية للخصائص التنظيمية للمؤسسات العائلية وراء تفوقها في الأداء المالي مقارنة بنظيرتها الغير عائلية .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى دراسة مقارنة بين الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و مثيلاتها الغيرعائلية و كان هناك تشابه و اختلاف كبير بين المتغيرات المشكلة لهذه الخصائص ، كما تم التطرق إلى دراسة أو إختبار العلاقة بين المتغيرات الداخلية و الخارجية مع الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغيرعائلية الجزائرية؛ بحيث تم تحديد مجموعة من المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية و التي لها أهمية كبيرة في تحديد الاختلاف الموجود في الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغيرعائلية في الجزائر ، إلا أن نتائج الدراسة بينت أن هناك اختلاف كبير في درجة أهمية تأثير هذه الخصائص على الاختلاف في الاداء المالي المؤسسات العائلية و الغير عائلية الجزائرية.

و في الأخير توصلنا إلى بتحديد نموذج قياسي يبين أهم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي لكل من المؤسسات العائلية و الغيرعائلية الجزائرية ، و تمثلت هذه المتغيرات في :

بالنسبة للمؤسسات العائلية : الاستراتيجية المدافعة ، الهيكل التنظيمي المركزي ؛ أسلوب التكيف في عملية اتخاذ القرار، النمط القيادي الانساني ، القيود المحيطة بالمؤسسة ، و الجمع بين الثقافة الأبوية و التساهمية داخل المؤسسة .

الفصل الرابع النمذجة الهيكلية للاداء المالي للمؤسسات العائلية و الغير العائلية الجزائرية

بالنسبة للمؤسسات الغير عائلية :الاستراتيجية التحليلية ؛ الهيكل الرسمي و المركزي ، أسلوب المقاولاتية في عملية اتخاذ القرار ، النمط القيادي السلطوي ، المنافسة ، الثقافة الابوية المسيطرة داخل المؤسسة .

أظهرت اتجاهات فكرية في عالم ادارة الاعمال و المهتمه بموضوع الأداء الجيد للمؤسسات ؛ كون هذا الاخير هدف استراتيجي تعمل كل المؤسسات كبيرة كانت أو صغيرة جاهدة لبلوغه ؛ بحيث يتطلب ذلك التعرف على تأثير جميع خصائص و عوامل المؤسسة لتحقيق هذا الهدف ؛ اذ يخضع أداء المؤسسة العائلية الى التأثير المطلق للعائلة المالكة لها فالمؤسسة تستمد عوامل وجودها و استمرارها من العائلة كونها تسيّر وفق نمط تسيير رمزي و شفوي قائم على العلاقات الشخصية ؛ فنجد الشركات العائلية في الجزائر تواجه المزيد من التحديات التي رافقت ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق وما ترتب على ذلك من ارتفاع حدة المنافسة في الأسواق والتطور المتلاحق في عالم التكنولوجيا وثورة الاتصالات والتغيرات المتلاحقة والمستمرة على حاجات و رغبات العميل ، كل هذا يجعل الإدارة تجد نفسها في مأزق يتطلب منها تقديم الجديد بالإضافة إلى ضرورة رسم السياسات والاستراتيجيات لكل موقف ، وهذا بالضرورة يتطلب وجود إدارة كفؤة على رأس الشركات العائلية تتعامل مع واقع معقد ومتغير باستمرار حيث إن عناصر العرض والطلب والسعر لم تعد هي العوامل الوحيدة التي تؤثر على كفاءة الشركة العائلية وقدرتها على الاستمرار و التطور ، بل هناك عوامل أخرى في غاية الأهمية مثل النظم الإدارية والهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات والاستراتيجيات المتبناة ، وثقافة المنظمة .

إن المؤسسات العائلية في الجزائر هي كيان تابع للعائلة المالكة ، بنيتها الهرمية هي بنية منظمة حول علاقة أحادية لهيمنة الملاك على جميع القوى الإنتاجية التي تعمل وفق السلطة التقليدية غير أنها قادرة على الفصل بين الملكية والإدارة وفي نفس الوقت

الاحتفاظ بسيطرة العائلة على ملكية المشروع. غير أنها تتميز بإدارة مهنية كفؤ قادرة على التعاطي مع محركات النظام العالمي الجديد. من خلال الاهتمام الذي توليه لرأس المال البشري مما يعزز قدرتها التنافسية ، لذلك نجدها تولي في عملية التوظيف القربة والكفاءة على إيجاد مجلس إدارة للشركة يحدد أن يتكون من أعضاء من داخل العائلة ، على أن يعقد المجلس اجتماعات دورية بحيث يسودها الإخلاص والشفافية لحل المشاكل وتطوير الأداء .

كما لاحظنا إن مالك المؤسسة أو صاحب رأس المال يستأثر بعملية إتخاذ القرار على خبرته الشخصية حيث اقرت العديد من الدراسات وجود علاقة بين الخبرة التي اكتسبها صاحب المؤسسة في قطاع المؤسسة وادائها بحيث تسمح الخبرة للمالك بتطوير معارفه مما يساعده في اتخاذ قرارات مهمة وجريئة وتصبح المؤسسة العائلية مرآة لاحتياجات المؤسس (المالك) فيصنع ثقافتها ، والتي تتشكل من قيمه الخاصة (Elman Hollander 1988) ، مما يجعله يندمج مع مؤسسته ويعيش مع سيرها (Kets et Vried 1977). وهذا ما يجعل المؤسسة العائلية حسب أنصار هذا التيار العقلاني تبدو وكأنها انعكاس لشخص واحد والذي يعتبره أفراد العائلة بمثابة الأب الروحي الذي يجب اطاعته في كل الظروف فهو المرجع الذي يرضي حاجاتهم التي يطمحون لتحقيقه مما يجعله يمارس سلطة ثقافية واجتماعية ، توجه أفرادها العاملين بالمؤسسة إلى ترسيخ الاعتقاد، بتبعية وجود المؤسسة لوجود العائلة .

لاحظنا وجود مشاركة أوسع في اتخاذ القرار بين افراد العائلة و تعطي الإدارة فرص أكبر لسماع وجهات نظر العاملين وخاصة من أبناء العائلة بما يساهم في توحيد الصفوف ، فمشاركة أفراد العائلة في اعمال المؤسسة يجب أن يتم وفقا لسلوك معين يتوافق والسياق العائلي أوسياق المؤسسة ، فنمط القيادة داخل هذه المؤسسات هو نمط ادارة الفريق يرى في شخصية المالك أنه مصدر الفعالية التسييرية والنجاعة الإقتصادية دون الغاء الدور الاساسي الذي يلعبه باقي افراد العائلة داخل المؤسسة .

غير أن ما تعجز عنه هذه المؤسسات هو خلق جيل قيادي ثان قادر على الاستمرار في إدارة المشروع بعد وفاة المؤسس الأول. ونعني بذلك نقل التسييروالادارة الى جيل جديد يسعى الى الاحتفاظ بالمؤسسة (Ward j , , 1987 _ Cherchill ,n et Hatten , kj 1987) غير أن الدراسات المنشورة أظهرت أن تغيير المسير من شأنه التأثير بشكل كبير على المؤسسة بحيث أن عملية انتقال الملكية والادارة يجب أن تتم بطريقة خاصة و محددة أين تكون عملية الانتقال ناتجة عن أسباب مختلفة التي يمكن أن تؤدي الى تأثيرات معقدة هذه الأسباب تعتمد على نوع التغيير ويمكن حصر هذا التغيير في :

التغييرات الادارية (تغيير المساهمين ، الاندماج ، الاكتساب) ، التغيير الالارادي (المشاكل الصحية ، العسر المالي ، التقاعد ، انتهاء العقد) ويأخذ الطابع السلبي وكذا التغيير الالارادي (الأسباب الشخصية ، الاستقالة) .

كما يرى التيار العقلاني أن اختيار مالك - مسير جديد يجب أن يتم وفقا لقواعد واضحة ومعينة نظرا لأنه و حسبهم تتميز المؤسسات العائلية بادارة غير صحية

وقيادة غير فعالة نتيجة المحسوبة و العاطفة إلا انه و من زاوية أخرى فان العقلانيين يرون أن هذا المسير الجديد يجب أن يتمتع بالمهارات و الكفاءات المطلوبة لشغل منصب الادارة غير انه في حال عدم وجوده ضمن نطاق العائلي فانهم يقترحون انتقال عملية التسيير الى شخص اجنبي .

المراجع

المراجع باللغة العربية :

الشريف بقة , فايزة محلب : تأثير التحليل البيئي كالية من اليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية برج بوعرييج و سطيف ؛ المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ؛ العدد 02 ؛ جوان 2015 ؛ ص 136 – 140 .

الشيخ الداوي : تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ؛مجلة الباحث ؛العدد 07 ؛ السنة 2009 – 2010 ص 221

بلخير اسيا : ادارة الحكمانية و دورها في تحسين الاداء التنموي بين النظرية و التطبيق 2000 – 2007 ؛ مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ؛ جامعة بن يوسف بن خدة ؛جامعة الجزائر ؛2009 ؛ ص 105

بلحاج فتيحة : الاسس النظرية و العلمية في اتخاذ القرار ؛ المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية ؛العدد 07 ؛ 2016 ؛ ص 270 – 271

بوهلال فاطيمة ؛ عدوكة لخضر ؛ أمير بوزيد : أثر التوافق بين الاستراتيجية و الهيكل على الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ؛ مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ؛ العدد 06 ؛ 2016 ؛ ص 109

جالن سينسرهل ترجمة صليب بطرس : " منشآت الاعمال الصغيرة " ، اتجاهات في الاقتصاد الكلي ، الطبعة الثانية ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998 ، ص 62

حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان ، 2005 ، ص128

حسين محمود حريم ، شاكر جار الله الخشاني : أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية دراسة ميدانية في الثامن – العدد الأول دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات – المجلد 2006 ، ص 145 – 146

عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ،1993، ص 19- 20

عبد الوهاب دادن ، رشيد حفصي : تحليل الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العالمية الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي خلال فترة 2006 – 2011 ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، مجلد 07 ، العدد 02 (2014) ، ص 36

عبد الوهاب سويسي: المنظمة-المتغيرات، الأبعاد التصميم-، دار النجاح للكتاب،الجزائر، 2009 ،ص189 .

عبد الحميد مصطفى ابو ناعم : " ادارة المشروعات الصغيرة " ، الطبعة الاولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص 112 .

عبد المليك مزهودة : الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد الاول ، ص 86 – 87

عايدة سيد خطاب : الادارة و التخطيط الاستراتيجي ، دار الفكر العربي ، 1985 ، الطبعة الاولى ، ص 401

عالية ابراهيم محمد : تأثير انماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، ماجستير ، كلية الاقتصاد و الادارة ، 2016 ، ص 20 – 24

دادن عبد الغني : قراءة في الاداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الباحث ، عدد 04 ، سنة 2006 ، ص 42- 43

- رابح خوني ، رقية حساني : "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها " ، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 2008 ، ص 18
- زينة مصطفى محمود حمد : اثر تكامل سلسلة التوريد على الاداء التنظيمي و دور الاضطراب البيئي (دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الاردن) ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، 2013
- سليمان ناصر ، عواطف محسن : "الاقتصاد الاسلامي ، الواقع و رهانات المستقبل " ، ملتقى دولي الاول لمعهد العلوم الاقتصادية ، غرداية _ الجزائر ايام 23_24 فيفري 2011 ص 03.
- سالم لبيض : ثقافة المؤسسة و اثر العولمة في المغرب العربي : مثال تونس ؛المجلة الجزائرية في الانترنتوبولوجيا و العلوم الاجتماعية ؛العدد 22 ؛2003
- ضيف ياسين : اعادة انتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر ، ماجستير ، كلية الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية ؛ جامعة ورقلة ؛ 2011 ؛ ص 26
- كمال برباوي : دور الانماط القيادية و المتغيرات الشخصية في التغيير التنظيمي ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 04 ؛ ديسمبر 2013 ؛ ص 147 .
- كربوش محمد : استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛ اطروحة دكتوراه ؛ كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير ؛جامعة تلمسان ؛ 2014 .
- ماجد محمد الفرا : دراسة تطبيقية : تقييم الممارسات الادارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة ، مجلة التجارة و التمويل _ جامعة طنطا ، عدد 01 ، 2005.
- محمد زرقون – الحاجة عرابة : اثر المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد الاول ، ديسمبر 2014 ، ص 125 – 126 .
- مروة احمد ، نسيم برهم : "الريادة و ادارة المشروعات الصغيرة " ، الشركة العربية للتوثيق والتوريدات ، ط 2007 ص 286 .
- مولاي لخضر عبد الرزاق : حوكمة الشركات العائلية ، الملتقى العلمي الدولي حول اليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، ورقلة ، الجزائر ، 25 – 26 نوفمبر 2013 ، ص 188
- نصر الدين بوريش : تحسين مؤشرات اداء نظام الانتاج لاقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – بسكرة ، اطروحة دكتوراه (علوم تسيير) ؛ جامعة محمد خيضر ؛ بسكرة ؛ 2013 ؛ ص 70
- ناصر دادن عدون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية : دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ؛ 2004 ؛ ص 43 .

Allouche . J et Amann . B : L'entreprise familiale : un état de l'art , la revue finance – contrôle – stratégie , volume 03 n 1 , mars 2000 , pp 33 – 69 .

Allouche . J et Amann . B : La confiance : une explication des performances des entreprises familiales « Revue Economic et Société , Vol 8 n° 9, 1998

Aljaz Stare : The impact of The organisational structure and project organisational culture on project performance in Slovenian Entreprises , Management , Vol 16 , 2011, 02, pp 09-11

Anderson et Reeb : Founding family ownership and firm performance : Evidence from the s&p 500 , The journal of finance , 2003 , p

Androniki . T and Apostolos . B : A ligning strategy and performance measurement systems in the service sector companies : The Greek example,2010, in : بوريش نصر الدين : مرجع سبق ذكره ؛ ص 77 .

ANGELO MICHELSON : PME et grande entreprises et role des acteurs publics dans la region de turin . les dynamique de pme approche internationales ; press universitaire de France ;2000 ;p 231

Angelier . JP: Economie indutrielle , éd , OPU, Alger , 1993 in : عبد الملوك مزهودة : مرجع سابق ص 87

Anwar Ahmed et al : Strategic Decision Making : Process , Models and Theories ,Business Management and Strategy , Vol 05 , n°1, 2014, PP 81

Arnoff . C : Megatrends in family business , Family Bussiness Review ; San Francisco 11 (3), 1998, pp 181 – 186 .

Arshon . H : Leadership decision making . Retrieved February 23, 2012 , in : Anwar Ahmed et al : Strategic Decision Making : Process , Models and Theories ,Business Management and Strategy , Vol 05 , n°1, 2014, PP 81

Astrachen .JH, Kolenko . TA : A Neglacted Factor Explaning Family Business : Human Resource Practices , Family Business Review , Vol 7 , n °3 , 1994 , in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

Agarwal . S ; Erramilli .MK and Chekitan SD : Market orientation and performance in service firm role of innovation ; Journal of services marketing ; Vol 17 ; n° 01 ; 2003 ; P 68 .

Baily . G : The concept of strategy as understood in the fields of military planning and business management , 2007, in :Anwar Ahmed et al : Op Cit, P 80

Baker . D, Bridges . D, Johson .G , Krupa . J , Murplay . J , Sorenson . K :
Guidebook to Decision – Making Methods , WSRC-IM 2002 -00002 , Departement of Energy in :

Hussien ahmed Al- Tarawnech : Op Cit, P 07-08

Barth . E et al : Family Ownership and Productivity : The Role of Owner – Mangement Journal of Corporate Finance 11 , 2005,107 – 127

Barnes L ,J and Hershon S.A (1985) : Transferring power in a family business . Harvard business review , 1985 , P 105

Barry . B : The development of organizational structure in the family firm , Jpurnal of General Management , Vol 03 , n ° 1 1975, in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p80.

Barnes . LR , Hershon . SA : Transferring Power in the family business , Harvard Business Review , 54(4),1976, in :Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p80.

Barlev . B , Cullen . JL : Total Factor Productivity and Cost variances : Survey and Analysis , Journal Accounting literature , Vol 05,1986, in بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 72 .

Bartoli Annie ; Le Management dans l’organisation publique , Paris , édition Dunod , 1997 , P78

Beckhard . r et Dyer g, w : Managing change in the family firm issues and stratégies ; Stoon Management review , 4 (3) , 1983 , p59 – 65 .

Bchini . B : Vers une méthode pour la mesure de la performance d’une aliance ; La Revue des Sciences de Gestion ,2005/ 3 , n° 213.

Blake . R , Mouton . JS : The Managerial Grid , Houston , Texas , Gulf Publishing Company , 1964, p 340

Bressy . G : Economie d’entreprise , édition Paris , 1990, P 17,cité par : مزهودة عبد الملوك : مرجع سابق ؛ ص 92 .

Burns .C , West . MA : Individual , Climate and group interaction processes as predictors of work team innovaation , Small Group Research , 26 , 2003 , in : Zakeer Ahmed Khan., Allah Nawaz, Irfanullah Khan : Op Cit , pp 02

Burns . T, Stalker. GM : The Managementof Innovation , 3 édition Oxford University Press in :

Jen . S Steiger , Khalid Ali Hammou , Md Hasan Galib : An Examination of the Influence of Organizational structure Types and Management levels on Knowledge Management Practices in Organizations , International Journal of Business and Management , Vol 9 , n°6 , 2014 , p 44 – 45 .

Buzell .RD , Gale . BT : The PIMS principles : Linking strategy and performance , New York , Free Press , 1987 , in :Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 09

**Burkett.P and Hartt . Landsberg. M : Progressive capitalism ,crisis and class, Capital and Class , Vol 79 ;2003, in
بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 71**

Bjerke,B.V.A : Typified,Culture-based, Interpretation of Management of SMEs in Southeast Asia Pacific Journal of Management,2000,17(1), PP,103-132

**Bjorkman . LB : Has academic freedam survived ? An interview study of the conditions for researchers in an area of paradigmatic change , Higher Educ , Q 61(3),2007, in :
Gertrude Zzina : Does the organizational structure affect the management of universities in Uganda ? An Empirical Analysis , International Journal of Eductional Administration and Policy studies , vol 6 (8) , Octobre 2014 , p 160 .**

Certo,S.C,Peter J.P;and ortensmeyer : The strategic management , process,USA.3ed.Richard D. Irwin .nd.P133.

**Chaabouni . J : Le concept de la performance dans les théories du management , 1992 , cité par :
مزهودة عبد الملوك : مرجع سابق ؛ ص 90**

Channon . DF : The strategy and structure of British entreprise , London : Mc Millan .

**Chandler . AD : Strategy and structure : Chapters in History of the Industrial Entreprises , The MIT Press , Combridge , Mass , 1962 in :
Gibcus .P, Kemp.RGM : Strategy and small performance , Research Report H200208, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs ,January , 2003 , p 09**

Chen,M : Asian Management Systems.London:International Thompson,2004.

Charlier . P , Lambert . G : Modes of organisation and performance of French Families Firms According to the Agency Conflits , Revue Finance – Contrôle – Stratégie , 2013 , pp

Charreaux . G : A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale , FARGO (centre de recherche en finance – architecture et gouvernance des organisations) ; mai 2008 .

**Chevalier et autres : Gestion des ressources humaines , éd Deback université de Québec , 1993 in :
عبد الملوك مزهودة : الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم ؛ مجلة العلوم الانسانية ؛ جامعة محمد خيضر بسكرة ؛
العدد الاول ص 86**

Christensen .RC : Management Succession in Small and growing enterprises, Boston Division of Research ,Harvard Business School ,1953, p 09 .

Churchill. NC , Hatten K.J : Non – Market Based Transfert of Wealth and power : A Research framework for Family Business American , Journal of Small Business , 11(3) , 1987, 51- 64

Claessens . S . Djankooov . S . Fan . J and Lang . L : Disentangling The Incentives and Entrenchment Effects of Large Shareholdings ; Journal of Finance 57,2002 ; 2471

Colot . O , Croquet . M : L’endettement des moyennes entreprises familiales est – il différent de celui des moyennes entreprises non familiales ? le cas de la Belgique , Revue management et avenir , 2007 , n° 11 , p 167 – 185 .

Crutzen .N , Didier Van Caillie : Le pilotage et la mesure de la performance globale de l’entreprise , Humanisme et Entreprise , 2010 / 2 (n°297) , p 17

Cromie . S, Stephenson . B , Monteith .D : The Management of Family Firms : An Empirical Investigation , International Small Business Journal , Vol 13 , n°4 , 1995, in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p80-81.

Cronqvist . H ; Nilsson . M : Agency Costs of Controlling Minority shareholders ; Journal of financial and Quantitative Analysis 38 ;2003,695-719

Daboub . JJ , Trevino . J , Liao . HH and Vang . J : Computer aided design of unit laad’,Computers and Industrial Engineering,1989, in بوريث نصر الدين : مرجع سبق ذكره ؛ ص 72

Daft, : Organisation théory and design,8th ed ,South Wastern ,New york,p85.

Daily .C , Dollinger.M : An Empirical Examination of Ownership structure in Family and Professionally Mannaged Firms , Family Business Review , Vol 5 , n °2 , 1992 , in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

Daily . RC : Uncertainty and the Family Corporation , Journal of General Management , 4(2) ,1977,in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

Daily C.M, Dollinger . M,J : An Empirical Examination of Ownership structure and family and professionally managed firm , family Business Review ; 5 ; 1992

Daily CM , Dollinger MJ : Alternative méthodologies for identifying family _ vers un non family managed business ; journal of Small Business Management ,1993

Davis.PS, Stern .D : Adaptation, Survival and growth of the family business : An integrated systems pe

Davis . jA,Taguiri . R :Bivalent attributes of the family firm , Santa Barbara , CA : Owner Managed Business Institute,1982, in :Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p80.

Davis .P : Realizing the Potential of the Family Business Organizational Dynamics, 12(1), 1983,in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

Deal .TE, Kennedy .AA : Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life , Reading , Mass : Addison – Wesley Publishing

Devrise . T . David et al : Performance Appraisal on the line . New York : Wiley Interscience publication , 1981 ;P 02 .

Dobbins . GH , Platz . SJ : Six differences in leadership : How real are they ? Academy of Management Review , vol (1) in : Zakeer Ahmed Khan., Allah Nawaz, Irfanullah Khan : Leadership Theories and Styles: A Literature Review , Journal of Resources Development and Management , Vol.16, 2016 , pp 02

Donnelley . R : The family business , Harvard Business Review , Vol 42 ; n° 4 ,1964 ,pp 93 - 105

Donckel . R , Frohlich.E : Are family business really different ? European experiences from stratos , Family Business Review , 4(2), 1991, in :Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p80.

Djinnadjingar . R : Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad , Thèse de doctorat , Ecole doctorale Sciences Economique Sociales . de l'aménagement et du Mangement , 2012

Druker . P : L'avenir du management selon Druker , éditions village mondiale , Paris , 1999, P 73 .

Druker . P E : The Practice of Management , Harper and Broders , New York , 1954 , in : بلحاج فتيحة : الاسس النظرية و العلمية في اتخاذ القرار , المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية , العدد 07 – 270 ص , 2016 ,271

Druker. P : L'avenir du management selon Druker ; village mondiale , Paris ; 1999 , P 73

Dyer . WG : Cultural Change in the Family Firms : Anticipating and Managing Business and Family Transitions , San Francisco : Jossey – Bass , 1986, in :Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

Dyer . G . W : Culture and continuity in Family Firm « Family Business Review , Vol 1 n° 1, 1988, pp 35- 51

Ekvall . G , Arvonen . K : Change centered leadership : An extension of the two dimensional model , Scandinavian Journal of Management , 7 ,1991, in : Zakeer Ahmed Khan , Allah Nawaz . . Irfanullah Khan :op cit , pp 02

Faccio . M ; Long . L 2002 : The Ultimate Ownership of Western European Corporations ; Journal of Financial Economies 65 ; 365 – 395

Fanny Flament (2006) : La gestion des ressources humaines en PME familiales : Recension des écrits , Note de recherche n° 05 – 2006 , Mai 2006 , PP 19 – 20

Fidèle . N : Impact des Technologies de l'information et de la communication sur performance commerciale des entreprises ; la Revue des Sciences de Gestion ; 2006 / 2 n° 218 p 114

Fiedler .FE : A Theory of Leadership Effectiveness , New York , Mc Grand Hill , 1967, in : كمال برباوي : مرجع سابق ؛ ص 147

Fletche . M , Harris . S : Seven aspects of strategy formation : Exploring the value of planning , International Small Business Journal , vol 20(3), 2002 , in :Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 11

Ghalayini . AM, Noble.JS : The Changing basis of performance measurement , International Journal of Operations and Production Management , Vol 16 ,n°8,1996, in . بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 72 .

Gertrude Zzina(2014) : Does the organizational structure affect the management of universities in Uganda ? An empirical analysis , International Journal of Educational Administration and Policy studies , vol 6 (8) , Octobre 2014 , p 160 .

Gilbert.P, Guérim. F et autres : Organisation et comportement. Nouveaux enjeux édition du Mod France ,Paris , 2005, p141

Gudmundson . D ,Hartman . E et Tower C. B : Strategic orientation differences between family and non family firms « Family Business Review ; Vol VII n ° 2 pp 159 – 174.

Greenleaf .R : Servant leadership : A journey into the nature of legitimate power and gratress , Mahwah , NJ Paulist Press in : Zakeer Ahmed Khan , Allah Nawaz . . Irfanullah Khan :op cit ,p 03

Hambrick D , C et Finkelstein , S : Managerial Direction : a bridge between polar views of organizational outcomes , Research in Organizational Behavior , 9 , 369 – 406 ,

Hambrick D,C ; Finkelstein ,S et Moony A,C : Executive Job Demands ;new insights for explaining stratégic décisions and leader behaviors ; Academy of Management Review ; vol 30 n° 3 ; 2005, pp 472 _ 491

Hambrick D.C et Mason P ,A : Upper Echelons , The organization as a reflection of its top managers , Academy of Management Review ; vol 9 n 2 ;1984, p 193-206

Halon . D , Scott . MG : Strategy formation in the entrepreneurial small firm , Stirling Scotland : Scottish Entreprise Foundation (SEF) , in : Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 11

Harris . D , Hartman . E et Tower C . B : Is strategy for the family owned business ? « Family Business Review XII n° 2, 1994, pp 159 – 174

Handler .WC : Methodological Issues and Consideration : in Studing Family Businesses , Family Business Review , 2(3),1989, in :Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

Hanna . D : Designing Organization for High Performance England ; Addission Wesley publishing company , 1988 , P 03 .

Harrison . EF : The Managerial Decision – Making Process, 5 édition, Houghton Mifflin Company , New York , USA, 1999 in : Hussien ahmed Al- Tarawnech : Op Cit, P 08 .

Hayes Dc : The Contingency théory of managérial accounting , American Accounting Review , B .C , January 1977, PP 22-39

Hershon . SA : The problem of management succession in family business, Thèse de Doctorat , Harvard University , Combridge , Massachuseitts , 1975.

Hickson ,David J , Pugh : Management Worldwide :The Impact of Societal Culture on Organizations Around theglobe.London , Penguin Books,1995, p.170.

Hollander ; B et Elman N : Family – Owned business : An Emerging field of inquiry family business Review , 1(2) , 1988,145 – 164

**Hofstede .G : Cultures and Organizations : Software of the mind , McGrand-Hill, Berkshire,1991, in
بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 72**

**Hofstede . G : Culture’s Consequences : International Differences in Work – Related Values . Biverly Hills , CA in :
بو علي نور الدين : الثقافة التنظيمية و علاقاتها بالأداء التنظيمي ؛ مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ؛ العدد 15 ؛
جوان 2014 ؛ ص 152**

Hodgett. RM , Luthans . F : International Management : Culture , Strategy and Behavior , 4 édition , Irwin , New York , 2000 , in :
حسين محمود حريم , شاكر جار الله الخشاني : أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات - المجلد الثامن - العدد الأول 2006 , ص 145 – 146

Hoque . Z , James . W : Linking Balanced Score card Measures to size and Market Factors : impact on Organizational performance , Journal of Management Accounting Review , vol 12 , 2000 , P 17.

Hon . KB : Performance and évolution of manufacturing systems , CIRP Annals – Manufacturing Technology , Vol 54, n °02,2005, in
بوريش نصر الدين : مرجع سبق ذكره ؛ ص 73 .

House . RJ : A Path goal theory of leader effectiveness , Administrative Science Quarterly , Vol 16 , n °3 , Septembre , 1971

Hurgon . P : La Succession dans les entreprises familiales au Québec , Rapport de Recherche HEC Montréal , n°83-22, 1983, in :Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

Jacques E : Intervention et changement dans l'entreprise, Paris, Dunod, 1951.

James L price : Organizational Effectiveness, an inventory of propositions, Richard d Irwin, Inc, Homewood, Illinoisd, 1968, p3.

Jean Yeves Saulquin : «Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio – sanitaire . Revue de Gestion des ressource Humaines n° 36 ;édition Eska . Paris . Juin 2000 . P20

Jean – François Ngokevina et Lucien Kombou : L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude a partir des entreprises camerounaises , revue des sciences de gestion , n°219, mai-juin 2006 , pp 90-91

Jen . S Steiger , Khalid Ali Hammou , Md Hasan Galib (2014) : An Examination of the Influence of Organizational structure Types and Management levels on Knowledge Management Practices in Organizations , International Journal of Business and Management , Vol 9, n°6 , 2014 , p 44 – 46

José st – Pierre , Louise Cadieux : La conception de la Performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires – dirigeants des PME ? Revue de L'entrepreneuriat , 2011, vol10

kaisergruber. D et Landian. J , tout n'est pas économique , Edition l'aube , Paris , 2000, P 19.

Kaplan . RS and Nortan . DP : The balanced scorecard – measures that drive performance , Harvard Business Review , Vol 70, January – February,1992, in : بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 85

Keeny . RL , Raiffa . H : Deccisions with Multiple Objective ; Performances and Value Trade – OFFs , Weily , New York , 1976 in : Hussien ahmed Al- Tarawnech : Op Cit, P 08

Khemkhem. A : Le dynamique du contrôle de gestion , éd Bordas, Paris ,2 édition

Kennedy. C : Toutes les réponses aux grandes questions du management , éd Maxima , Paris , 1996 , cité par :

السعيد بریش ؛ نعيمة يحيوي : أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعايتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس) ؛ مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ؛ العدد 01 / 2011 – 2012 ص 30

Kets de Vries , M,F : The Entrepreneurial Personality : A person at the crossroads , Journal of management studies , 14 (1) ;1977, 34 _ 57

Koontz et O'Donnel : Management : principes et méthodes de gestion , édition Mc Grand Hill , Québec , 1980, P41

Kotler . P : Marketing Management , Prentice – Hall , Upper Saddle River , NJ , 2003 in :

الشريف بقة ,فايزة محلب : تأثير التحليل البيئي كالية من اليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية برج بوعرييج و سطيف , المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية , العدد 02 , جوان 2015 , ص 139

Lanserg I ; Perrow S , et Rogolsky S : Family Business as an emerging field of inquiry , family business review ,1988. 1_8

Lank . A : Les entreprises familiales européennes : espèce en voie de disparition ou puissants acteurs économiques ? Revue économique et sociale , Septembre , n°3

Lawrence .P , Lorsch .J : Adapter les structures de l'entreprise , éditions d'organisation , 1973 cité par :

293 ص ، 1999 للنشر، الجديدة الجامعة دار الإسكندرية، والتطبيق، النظرية بين الإدارة بلال: مبادئ إسماعيل محمد 295 -

Leray .Y : Contribution à la connaissance des structures organisationnelles de ME-MI , Direction et Gestion , La revue des sciences de gestion , n°175-176,1999 cité par :

Jean – François Ngokevina et Lucien Kombou : L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude a partir des entreprises camerounaisesX , revue des sciences de gestion , n°219, mai-juin 2006 , pp 90-91 .

Linton . R : De l'homme , Editions de minuit , 1968 , p123 – 124

Liisa Niemi : strategic Renewal after Family Business Succsion in the Context of the Textile ,Clothing , Leather and Footwear Industry , JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS , 2005, pp 109 .

Lorrino .PH :Comptes et récits de la performance , Editions d'organisation . Paris . 1996 . P 47 – 48

Mabrouk . A . Bel Mokhtar . o : Conception d'un tableau de bord stratégique application à l'activité amonte d'une compagnie pétrolière . La Revue des Sciences de Gestion . 2010 / 3 . n°243 , 2010– 244 P 122 .

Macron . E , Sénéchal . O, Burlat . P :: Concepts pour la performance des systèmes de production,2003, cité par :
نصر الدين بوريش : تحسين مؤشرات اداء نظام الانتاج لاقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط , دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – بسكرة ؛ اطروحة دكتوراه (علوم تسيير) ؛ جامعة محمد خيضر (بسكرة) ؛ 2013 ؛ ص 70

Manoochehr . N , Mohammed . E , Samin . E : A framework to review Performance Prism , International Journal of Operations and Production Management , Vol 32 , n° 10,2012, in

Maury . B : Family Ownership and firm performance : Empirical Evidence from Western European Corporations ; Journal of Corporate Finance 12 ,2006 ,321 – 341

McCann.JE , AY Leon – Guerrero , JD Haley Jr : Strategic goals and practices of innovative family businesses , Journal of Small Business Management , vol 39(1), 2001, pp50-59

McGregor . DM : The Human Side of entreprise , New York Mc Graw – Hill in : Zakeer Ahmed Khan., Allah Nawaz, Irfanullah Khan : Op Cit , pp 02

Mc Kinsey : company Tom Cope Land , Tim Koller , Jack Murrain : La stratégie de la valeur : l'évaluation d'entreprise en pratique , édition organisation , 2002 , P 69 .

Miles .RE , Snow . CC : Organizational strategy , structure and Press , New York :Mc Graw Hill , 1978 , in : Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 11

Mintezberg . H : Structure et dynamique des organisations , éd , Les éditions d'organisations , Paris , 1992 cité par :
مزهودة عبد الملوك: مرجع سابق ؛ ص 91

Mintzberg . H : structure et dynamiques de l'organisation, Paris, Edition d'Organisation, 18ème édition,2005, p:18.

Mintzberg .H , Lampel . J : Reflecting on the strategy process , Sloan Management Review , 40(3),1999,in : Anwar Ahmed et al : Op Cit, P 80

Mintzberg . H : The design School : reconsidering the basic premises of strategic management , Strategic Management Journal , vol 11(3) , 1990 ,in : Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 10

Mintzberg .H , Waters. JA : Of strategies : deliberate and emergent , strategic Management Journal , vol 6(7), 1985 , in : Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 12

Morin.P , Dellovallee .E : Le Manager a l'écoute du sociologue. 5 éditions , Organisation, Paris, .2001, p40

Neely .A, Adams .C and Kennerley : The Performance Prism : The Scorecard for Measuring and Managing Business , Cranfield School of Management, Cranfield University ,2007,in : بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 86

Nichols . F : Three forms of strategy : General , Corporate and Competitive , 2010, in :Anwar Ahmed et al : Op Cit, P 80

Nijssen . EJ : De strategie van bedrijven : modificatie en empirische toetsing van de strategie typologie van Miles and Snow , Utrecht , Uitgeverij in : Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 11

Nudurupati . SS, Bitici .US, Kumar . V, Chan .FTs : State of the art literature review on performance measurement , Computers and Industrial Engineering , Vol 60 ,2011, in بوريش نصر الدين : مرجع سبق ذكره ؛ ص 73

Perez – Gonzalez . F : Inherited Control and Firm Performance . American Economic Review 96,2006 . 1559 – 1588.

Rosenblatt .PC, De Milk . L , Anderson . RM, Johnson . PA : The Family in Business : Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face , San Francisco : Jossey – Bass , 1985, in : Thierry Poulain – Rehm : Op cit , p81.

Sharma . p ; Chrisman . j et Chua J .h :Strategic management of the Family Business : Past research and futur challenges « family business review ;San Francisco , 11(3) , 1997, pp 181 .

Schlevogt,K-A,The Art of Chinese Management, oxford publication 1998.

Sasty . K : Performance Evaluation models for public enterprises , The Management Account , n° 06 , vol 23 , june , 1988 , P 02

Schein . EH : Organizational culture and leadership , San Francisco , Jussey Bass , 1985 , p 05

Serge Evreart : ANALYSE ET DIAGNOSTIC FINANCIERS , Méthodes et cas Eyrolles ,1992, p 287

Shortell . SM , Zajac . JE : Perceptual and archival measures of Miles and Snow 's strategic types : a comprehensive assessment of reliability and validity , Academy of Management Journal, vol 3(4), in :

**Simon . H A : Rational decision making in business organisations , American Economic Review , 60(4),1977, in :
Hussien ahmed Al- Tarawnech : Op Cit , P 06.**

**Simon . B , Chimay .A, Tony . T and Lan . H : KPLs : a critical appraisal of their use in construction , Benchmarking : An International Journal , Vol 11, n ° 01 ,2004, in
بوريش نصر الدين : مرجع سبق ذكره ؛ ص 76 .**

Gibcus .P, Kemp.RGM : Op Cit , p 15

Srarer . D, Thesmar . D : performance and Behavior of family firms . Evidence from the French stock – Market , paper presented at the Conference on corporate governance in family / Unlisted firms , University of Berne, 2006.

Tagiuri R and Davis J : Bivalent Attributes of the family firm , Family Business Review , 9 (2) ,1996,pp 199- 208

Thanvron. A . Evaluation des entreprises technique de gestion , Paris , Economica , 2005, P23 .

Thierry Poulain-Rehm : Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques , La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 219,2006, p 81 .

**Thurow . L : Head to Head : The Coming Economic Battle Among Japan, Europe and America , Morrow , New york,1992, in
بوريش نصر الدين : مرجع سابق ؛ ص 72**

Villalong . R . Amit . R : How do family ownership . control and management affect firm value ? Journal of Financial Economics Review . 15 , 2006, 421 – 458

Villalong . R . Amit . R . Yuan Ding . Hua Zhang : The Role of Institutional Development in the Prevalance and Performance of Entrepreneur and Family Controlled Firms , 2014

Vivi Koffi : Intégration du Successeur dans les PME Familiales : Etude de cas Comparative des stratégies des stratégies des stratégies des prédécesseures et Des

Prédécesseures ; thèse de doctorat en Administration (DBA) , Offert Conjointement la l'université Du Québec Atrois Rivières et Par l'université De SherBRooke . 2008 , pp 51 .

When Thomas and Hunger , David : Strategic Management and business Policy , 11 th editions , Peasson Prentice Hall , Upper Saddle River , USA, 2008

**Yamashiro .A : Family Foundatios : High risk, High reward , Family Business Review , 3(4), 1969 ,in :
Thierry Poulain-Rehm : Op cit, p 81 .**

Zellwger , T . Fueglistaller . U. Meister . R : The outperformance of family firms : The role of variance in earnings per – share and analyst forecast dispersion on the Swiss market . In Financial Markets and Portfolio Management 21 (2) ,2007, 203 – 220.

الطابق

Estimates (Group number 1 - Default model) Strategy defender

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00021 <--- F1	-,223	,099	,012	,767	par_1
VAR00020 <--- F1	,884	,664	4,459	***	par_2
VAR00019 <--- F1	,940	,226	2,578	***	par_3
VAR00018 <--- F1	,660	,240	2,442	***	par_4
VAR00017 <--- F1	,739	,126	2,107	***	par_5
VAR00066 <--- F2	1,000				
VAR00064 <--- F2	,564	,235	2,071	***	par_6
VAR00109 <--- F2	,613	,992	3,308	***	par_7
VAR00057 <--- F2	-,552	-,037	,321	,748	par_8
VAR00063 <--- F2	,557	,831	1,996	***	par_9
VAR00062 <--- F2	,993	,642	4,476	***	par_10
VAR00061 <--- F2	,874	,997	2,098	,634	par_11
VAR00060 <--- F2	-,822	,800	,211	,833	par_12
VAR00107 <--- F2	,788	,504	3,680	***	par_13
VAR00072 <--- F2	,624	,870	2,467	***	par_14
VAR00058 <--- F2	,578	,974	4,322	***	par_15
VAR00059 <--- F2	,861	,752	3,430	***	par_16
VAR00103 <--- F2	,345	,435	,639	,469	par_17
VAR00101 <--- F2	,026	1,018	,025	,980	par_18
VAR00102 <--- F2	,451	1,264	,357	,721	par_19
VAR00067 <--- F2	1,109	2,804	,447	,655	par_20
VAR00108 <--- F2	-,468	-,317	,311	,756	par_21
VAR00070 <--- F2	1,681	4,361	,385	,700	par_22

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	47	480,445	229	,000	2,098
Saturated model	276	,000	0		
Independence model	23	1084,985	253	,000	4,288

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,260	,921	,917	,525
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	4,336	,468	,420	,429

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,945	,511	,933	,952	,918
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,054	,110	,142	,000
Independence model	,218	,205	,232	,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	8,325	7,469	9,294	9,052
Saturated model	8,000	8,000	8,000	12,267
Independence model	16,391	14,969	17,922	16,747

Estimates (Group number 1 - Default model) Structure

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00089 <--- F1	-1,345	,008	-3,265	,709	par_1
VAR00090 <--- F1	,754	,144	2,528	***	par_2
VAR00091 <--- F1	,685	,633	2,163	***	par_3
VAR00092 <--- F1	,733	,916	1,974	***	par_4
VAR00066 <--- F2	1,000				
VAR00064 <--- F2	,570	,532	1,990	***	par_5
VAR00109 <--- F2	,618	,801	1,981	***	par_6
VAR00057 <--- F2	-,606	,509	,021	,758	par_7
VAR00063 <--- F2	,712	,594	2,461	***	par_8
VAR00062 <--- F2	,967	,634	1,961	***	par_9
VAR00061 <--- F2	,752	,752	4,467	***	par_10
VAR00060 <--- F2	,220	,386	-,206	,836	par_11
VAR00107 <--- F2	,943	,802	2,406	***	par_12
VAR00072 <--- F2	,737	,632	3,644	***	par_13
VAR00059 <--- F2	,777	,891	,672	***	par_14
VAR00103 <--- F2	,158	,187	,461	,645	par_15
VAR00101 <--- F2	,036	1,039	,035	,972	par_16
VAR00102 <--- F2	,461	1,303	,354	,724	par_17
VAR00067 <--- F2	11,289	5,675	,440	,660	par_18
VAR00108 <--- F2	9,265	3,538	,307	,759	par_19
VAR00090 <--- F2	1,696	4,473	,379	,705	par_20

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	45	422,413	208	,000	2,031
Saturated model	253	,000	0		
Independence model	22	758,268	231	,000	3,283

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,206	,902	,933	,542
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	4,509	,529	,484	,483

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,903	,381	,900	,941	,960
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,057	,105	,139	,000
Independence model	,182	,168	,196	,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7,426	6,631	8,334	8,078
Saturated model	7,333	7,333	7,333	11,000
Independence model	11,627	10,473	12,891	11,946

Estimates (Group number 1 - Default model) decision

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00066 <--- F2	1,000				
VAR00064 <--- F2	,822	,211	3,891	***	par_1
VAR00109 <--- F2	,543	,141	3,859	***	par_2
VAR00057 <--- F2	,802	,321	2,498	,012	par_3

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00063 <--- F2	-19,768	12,682	-1,559	,119	par_4
VAR00062 <--- F2	-15,607	11,562	-1,350	,177	par_5
VAR00109 <--- F2	,543	,641	3,859	***	par_6
VAR00057 <--- F2	,002	,521	3,859	***	par_7
VAR00063 <--- F2	,768	,682	1,989	***	par_8
VAR00062 <--- F2	,607	,562	2,350	***	par_9
VAR00061 <--- F2	,923	,713	1,984	***	par_10
VAR00060 <--- F2	-5,173	1,629	-3,176	,602	par_11
VAR00107 <--- F2	,914	,948	2,290	***	par_12
VAR00072 <--- F2	,988	,743	2,352	***	par_13
VAR00058 <--- F2	,972	,707	3,420	***	par_14
VAR00059 <--- F2	,602	,963	3,594	***	par_15
VAR00103 <--- F2	1,180	,669	1,763	,078	par_16
VAR00101 <--- F2	,038	,090	,674	,421	par_17
VAR00029 <--- F3	1,000				
VAR00028 <--- F3	-8,460	10,159	-,833	,405	par_18
VAR00027 <--- F3	,667	,583	2,763	***	par_19

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	43	584,038	188	,000	3,107
Saturated model	231	,000	0		
Independence model	21	745,359	210	,000	3,549

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	4,532	,902	,931	,490
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	4,717	,537	,490	,488

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,899	,125	,918	,966	,979
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,055	,159	,191	,000
Independence model	,192	,177	,207	,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	9,711	8,710	10,822	10,294
Saturated model	6,696	6,696	6,696	9,830
Independence model	11,411	10,259	12,673	11,696

Estimates (Group number 1 - Default model) leadership

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00066 <--- F2	1,000				
VAR00064 <--- F2	,761	,533	2,072	***	par_1
VAR00109 <--- F2	,617	,018	2,603	***	par_2
VAR00057 <--- F2	1,582	4,931	,321	,748	par_3
VAR00063 <--- F2	,933	,882	1,986	***	par_4
VAR00062 <--- F2	,638	,742	3,638	***	par_5
VAR00061 <--- F2	,756	,984	2,638	***	par_6
VAR00060 <--- F2	-4,255	2,246	-,210	,834	par_7
VAR00107 <--- F2	,855	,659	2,409	***	par_8
VAR00072 <--- F2	,593	,597	3,466	***	par_9
VAR00058 <--- F2	,606	,731	3,324	***	par_10
VAR00059 <--- F2	,742	,855	2,465	***	par_11
VAR00103 <--- F2	2,626	4,405	,465	,670	par_12
VAR00101 <--- F2	,031	1,029	,030	,642	par_13
VAR00102 <--- F2	,458	1,287	,356	,722	par_14
VAR00067 <--- F2	1,186	4,434	,382	,658	par_15
VAR00108 <--- F2	9,066	3,514	,309	,757	par_16
VAR00070 <--- F2	1,696	4,434	,382	,702	par_17
VAR00044 <--- F3	,932	,603	1,988	***	par_18
VAR00043 <--- F3	1,000				
VAR00042 <--- F3	,128	1,469	,087	,931	par_19
VAR00041 <--- F3	1,780	2,396	-1,060	,289	par_20
VAR00040 <--- F3	,444	1,508	,294	,769	par_21
VAR00039 <--- F3	1,745	2,264	,770	,441	par_22
VAR00038 <--- F3	2,965	3,555	1,063	,288	par_23
VAR00037 <--- F3	,642	,503	2,307	***	par_24
VAR00036 <--- F3	,541	,832	-1,098	,280	par_25
VAR00035 <--- F3	-,361	1,265	-,285	,775	par_26

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00034 <--- F3	12,112	11,222	1,079	,280	par_27
VAR00033 <--- F3	2,831	1,307	-1,083	,279	par_28
VAR00032 <--- F3	1,375	1,544	,840	,373	par_29
VAR00031 <--- F3	2,708	1,346	1,007	,291	par_30
VAR00030 ←- F3	,853	,772	2,029	,304	Par_31

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	67	916,462	494	,000	1,855
Saturated model	561	,000	0		
Independence model	33	1432,413	528	,000	2,713

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,258	,922	,915	,514
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	3,038	,470	,437	,442

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,940	,316	,936	,951	,913
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,061	,100	,123	,000
Independence model	,158	,148	,167	,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	15,224	14,047	16,515	17,111
Saturated model	16,261	16,261	16,261	32,057
Independence model	21,716	20,141	23,402	22,645

Estimates (Group number 1 - Default model) Envi

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00066 <--- F2	1,000				
VAR00064 <--- F2	-,162	2,317	-,070	,944	par_1
VAR00109 <--- F2	,614	2,004	,307	,759	par_2
VAR00057 <--- F2	1,573	4,892	,322	,748	par_3
VAR00063 <--- F2	-1118,354	2363,710	-,473	,636	par_4
VAR00062 <--- F2	,542	,547	2,473	***	par_5
VAR00061 <--- F2	,803	,887	1,985	***	par_6
VAR00060 <--- F2	-4,260	2,140	-,211	,833	par_7
VAR00107 <--- F2	,841	,815	2,340	***	par_8
VAR00072 <--- F2	,994	,802	3,469	***	par_9
VAR00058 <--- F2	,568	,610	2,324	***	par_10
VAR00059 <--- F2	,711	,677	4,428	***	par_11
VAR00103 <--- F2	,523	3,951	,467	,641	par_12
VAR00101 <--- F2	,029	1,023	,028	,978	par_13
VAR00102 <--- F2	,455	1,276	,357	,721	par_14
VAR00067 <--- F2	1,149	2,043	,445	,656	par_15
VAR00108 <--- F2	9,516	3,035	,310	,757	par_16
VAR00070 <--- F2	1,682	4,387	,383	,701	par_17
VAR00138 <--- F3	1,000				
VAR00137 <--- F3	,898	,741	1,991	***	par_18
VAR00136 <--- F3	1,701	2,265	,603	,998	par_19
VAR00135 <--- F3	3,328	3,455	,333	,998	par_20
VAR00134 <--- F3	1,997	-,386	,232	,998	par_21
VAR00133 <--- F3	4,001	1,342	-,333	,998	par_22
VAR00132 <--- F3	4,766	-1,210	,333	,998	par_23
VAR00131 <--- F3	1,247	1,139	-,333	,998	par_24
VAR00130 <--- F3	-1,127	-2,653	,333	,998	par_25
VAR00129 <--- F3	-1,532	2,694	,333	,998	par_26
VAR00128 <--- F3	,308	,398	,333	,998	par_27
VAR00122 <--- F3	3,716	-1,305	-,333	,998	par_28
VAR00123 <--- F3	-5,184	4,401	-,333	,998	par_29
VAR00124 <--- F3	2,622	1,525	,333	,998	par_30
VAR00125 <--- F3	-6,896	1,192	,333	,998	par_31
VAR00126 <--- F3	-2,159	-,283	-,333	,998	par_32
VAR00127 <--- F3	1,111	1,238	,333	,998	par_33
VAR00139 <--- F3	1,617	,337	,333	,998	par_34
VAR00140 <--- F3	1,263	3,353	,333	,998	par_35
VAR00141 <--- F3	-2,357	,157	,333	,998	par_36
VAR00142 <--- F3	1,961	9,450	,333	,998	par_37
VAR00143 <--- F3	2,134	5,444	,333	,998	par_38

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00144 <--- F3	5,131	2,726	,333	,998	par_39
VAR00145 <--- F3	1,982	,083	-,333	,998	par_40

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	59	906,507	376	,000	2,115
Saturated model	435	,000	0		
Independence model	29	1702,844	406	,000	4,194

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,377	,903	,925	,500
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	3,497	,374	,330	,349

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,918	,425	,919	,950	,961
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,059	,131	,155	,000
Independence model	,215	,205	,226	,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	13,567	11,126	16,182	16,163
Saturated model	10,880	10,880	10,880	20,308
Independence model	25,004	23,654	27,013	25,910

Estimates (Group number 1 - Default model) Culture

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00066	<---	F2	1,000				
VAR00064	<---	F2	,671	,553	2,071	***	par_1
VAR00109	<---	F2	,602	,820	1,982	***	par_2
VAR00057	<---	F2	1,582	4,984	,318	,751	par_3
VAR00063	<---	F2	,549	,637	2,466	***	par_4
VAR00062	<---	F2	,700	,720	2,466	***	par_5
VAR00061	<---	F2	,660	,537	2,466	***	par_6
VAR00060	<---	F2	-4,545	20,744	-,219	,822	par_7
VAR00107	<---	F2	,984	,821	3,406	,685	par_8
VAR00072	<---	F2	,752	,632	2,401	***	par_9
VAR00058	<---	F2	,611	,625	3,321	***	par_10
VAR00059	<---	F2	,523	,842	1,994	***	par_11
VAR00103	<---	F2	2,828	4,303	,460	,646	par_12
VAR00101	<---	F2	,021	1,039	,020	,984	par_13
VAR00102	<---	F2	,457	1,299	,352	,725	par_14
VAR00067	<---	F2	1,337	2,825	,459	,661	par_15
VAR00108	<---	F2	1,799	,640	,314	,754	par_16
VAR00070	<---	F2	1,734	4,548	,381	,703	par_17
VAR000156	<---	F3	,913	1,059	2,225	***	par_18
VAR000155	<---	F3	,512	,830	3,629	***	par_19
VAR000154	<---	F3	1,000				
VAR000153	<---	F3	-,055	,016	-1,367	,822	par_20
VAR000152	<---	F3	-,862	,095	-2,032	,365	par_21
VAR000151	<---	F3	-1,118	,052	-2,536	,987	par_22
VAR000150	<---	F3	,480	,038	,215	,520	par_23
VAR000149	<---	F3	,501	,098	1,089	,311	par_24
VAR000148	<---	F3	-,143	,031	-4,633	***	par_25
VAR000147	<---	F3	-,867	,081	1,657	,478	par_26
VAR000146	<---	F3	,367	,061	,974	,219	par_27

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	59	906,507	376	,000	2,411
Saturated model	435	,000	0		
Independence model	29	1702,844	406	,000	4,194

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,377	,921	,928	,500
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	3,497	,374	,330	,349

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,918	,425	,931	,955	,981
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,053	,131	,155	,000
Independence model	,215	,205	,226	,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	14,848	13,625	16,182	16,163
Saturated model	12,609	12,609	12,609	22,308
Independence model	25,519	23,727	27,421	26,166

NON FAMILY

Estimates (Group number 1 - Default model) Strategy

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00058 <--- F1	1,000				
VAR00054 <--- F1	,803	,502	2,664	***	par_1
VAR00072 <--- F1	,742	,918	2,063	***	par_2
VAR00046 <--- F1	,864	,902	2,234	***	par_3
VAR00053 <--- F1	,983	,754	2,361	***	par_4
VAR00052 <--- F1	,944	,843	1,965	***	par_5
VAR00051 <--- F1	,532	,566	,593	***	par_6
VAR00050 <--- F1	-1,048	2,949	-3,170	,239	par_7
VAR00070 <--- F1	-2,004	,811	-2,477	,013	par_8
VAR00063 <--- F1	8,082	8,891	,909	,363	par_9
VAR00048 <--- F1	-,010	,536	-,018	,985	par_10
VAR00049 <--- F1	6,744	3,365	-3,199	,901	par_11
VAR00066 <--- F1	,277	,263	1,050	,294	par_12
VAR00064 <--- F1	1,618	1,378	1,175	,240	par_13
VAR00065 <--- F1	-,549	,943	-,582	,561	par_14
VAR00057 <--- F1	,910	,606	1,998	***	par_15
VAR00071 <--- F1	-71,962	40,351	-1,783	,075	par_16
VAR00061 <--- F1	-4,008	3,272	-1,225	,221	par_17
VAR00016 <--- F2	,671	,722	1,993	***	par_17
VAR00015 <--- F2	,552	,645	2,071	***	par_18
VAR00014 <--- F2	,692	,858	1,969	***	par_19
VAR00013 <--- F2	,915	,657	1,981	***	par_20

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	45	605,672	208	,000	2,912
Saturated model	253	,000	0		
Independence model	22	1093,547	231	,000	4,734

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,503	,901	,929	,501
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,269	,454	,403	,415

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,916	,385	,912	,951	,988
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,053	,151	,182	,000
Independence model	,233	,219	,247	,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	10,082	9,069	11,206	10,734
Saturated model	7,333	7,333	7,333	11,000
Independence model	16,486	15,049	18,032	16,805

Estimates (Group number 1 - Default model)Structure

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00058 <--- F1	1,000				
VAR00054 <--- F1	,785	,940	1,975	***	par_1
VAR00072 <--- F1	,535	,898	2,875	***	par_2
VAR00046 <--- F1	,642	,980	2,243	***	par_3
VAR00053 <--- F1	,955	,644	1,983	***	par_4
VAR00052 <--- F1	,914	,828	3,047	***	par_5
VAR00051 <--- F1	,841	,943	1,963	***	par_6
VAR00050 <--- F1	-4,766	1,733	-3,202	,901	par_7
VAR00070 <--- F1	-1,989	,799	-2,487	,513	par_8
VAR00063 <--- F1	8,462	8,861	,955	,340	par_9
VAR00048 <--- F1	-,022	,533	-,041	,967	par_10
VAR00049 <--- F1	-105,501	32,731	-3,223	,001	par_11
VAR00066 <--- F1	,284	,262	1,081	,280	par_12
VAR00064 <--- F1	1,556	1,363	1,142	,253	par_13
VAR00065 <--- F1	-,520	,936	-,555	,579	par_14
VAR00058 <--- F1	1,210	,601	2,012	,044	par_15
VAR00071 <--- F1	-70,977	39,928	-1,778	,075	par_16
VAR00061 <--- F1	-3,959	3,245	-1,220	,222	par_17
VAR00084 <--- F2	1,000				
VAR00083 <--- F2	-6,553	10,763	-,609	,543	par_18
VAR00082 <--- F2	-6,131	10,151	-,604	,546	par_19

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00081 <--- F2	,658	1,462	,451	,652	par_20
VAR00085 <--- F2	-,861	1,597	-,539	,590	par_22
VAR00086 <--- F2	-,770	2,547	-,302	,762	par_23
VAR00087 <--- F2	-,830	1,554	-,534	,593	par_24
VAR00088 <--- F2	1,460	2,476	,590	,555	par_25
VAR00089 <--- F2	1,986	3,358	,591	,554	par_26
VAR00090 <--- F2	5,213	8,427	,619	,536	par_27
VAR00091 <--- F2	5,264	8,505	,619	,536	par_28
VAR00092 <--- F2	12,366	19,916	,621	,535	par_29
VAR00093 <--- F2	15,293	24,627	,621	,535	par_30

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	63	1365,552	433	,000	3,154
Saturated model	496	,000	0		
Independence model	31	1698,212	465	,000	3,652

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,364	,881	,920	,445
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,881	,449	,413	,421

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,906	,136	,934	,946	,971
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,052	,166	,187	,000
Independence model	,196	,186	,206	,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	21,617	20,055	23,288	23,196
Saturated model	14,377	14,377	14,377	26,811
Independence model	25,510	23,739	27,391	26,287

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model) decision

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00058 <--- F1	1,000				
VAR00054 <--- F1	,810	,650	2,662	***	par_1
VAR00072 <--- F1	,641	,921	1,982	***	par_2
VAR00046 <--- F1	,674	,995	2,240	***	par_3
VAR00053 <--- F1	,978	,543	1,961	***	par_4
VAR00052 <--- F1	,939	,838	3,292	***	par_5
VAR00051 <--- F1	,920	,994	2,582	***	par_6
VAR00050 <--- F1	-4,909	1,842	-3,186	,912	par_7
VAR00070 <--- F1	-2,001	,806	-2,482	,413	par_8
VAR00063 <--- F1	8,232	8,882	,927	,354	par_9
VAR00048 <--- F1	-,014	,535	-,026	,979	par_10
VAR00049 <--- F1	1,275	3,129	-3,208	,901	par_11
VAR00066 <--- F1	,278	,263	1,059	,290	par_12
VAR00064 <--- F1	1,642	1,372	1,161	,246	par_13
VAR00065 <--- F1	-,555	,945	-,588	,566	par_14
VAR00057 <--- F1	,802	,604	2,000	***	par_15
VAR00071 <--- F1	72,005	4,433	-1,781	,740	par_16
VAR00061 <--- F1	1,000				
VAR00029 <--- F2	,772	,522	,222	,222	par_17
VAR00028 <--- F2	,809	,761	2,788	***	par_18
VAR00027 <--- F2	1,922	,018	,464	,643	par_19

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	43	592,874	188	,000	3,154
Saturated model	231	,000	0		
Independence model	21	828,998	210	,000	3,948

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,423	,905	,914	,492
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,248	,526	,479	,479

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,915	,201	,928	,969	,946
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,056	,161	,193	,000
Independence model	,207	,192	,222	,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	13,839	15,828	11,959	12,422
Saturated model	6,696	6,696	6,696	9,830
Independence model	12,623	11,395	13,961	12,908

Estimates (Group number 1 - Default model)leadership

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00058 <--- F1	1,000				
VAR00054 <--- F1	,794	,740	2,668	***	par_1
VAR00072 <--- F1	,644	,914	1,968	***	par_2
VAR00046 <--- F1	,764	,995	2,240	***	par_3
VAR00053 <--- F1	,978	,543	1,961	***	par_4
VAR00052 <--- F1	,939	,838	2,005	***	par_5
VAR00051 <--- F1	,920	,842	3,186	***	par_6
VAR00050 <--- F1	4,909	2,842	-1,582	,100	par_7
VAR00070 <--- F1	-2,001	,806	-2,482	,310	par_8
VAR00063 <--- F1	-8,232	8,882	,927	,354	par_9
VAR00048 <--- F1	-,014	,535	-,026	,979	par_10
VAR00049 <--- F1	-6,275	3,129	-3,208	,100	par_11
VAR00066 <--- F1	,278	,263	1,059	,290	par_12
VAR00064 <--- F1	1,592	1,372	1,161	,246	par_13
VAR00065 <--- F1	-,540	,941	-,574	,566	par_14
VAR00057 <--- F1	,802	,604	2,000	***	par_15
VAR00071 <--- F1	-71,806	40,231	-1,785	,740	par_16
VAR00061 <--- F1	-3,993	3,263	-1,224	,221	par_17
VAR00044 <--- F2	1,000				
VAR00043 <--- F2	,912	,620	2,736	***	par_18
VAR00042 <--- F2	,103	1,436	,072	,943	par_19
VAR00041 <--- F2	-6,658	6,149	-1,083	,279	par_20
VAR00040 <--- F2	,411	1,468	,280	,779	par_21
VAR00039 <--- F2	1,729	2,205	,784	,433	par_22
VAR00038 <--- F2	,806	,627	1,985	***	par_23
VAR00037 <--- F2	-,464	1,471	-,315	,752	par_24
VAR00036 <--- F2	-1,193	1,565	-1,105	,269	par_25
VAR00035 <--- F2	-,365	1,239	-,295	,768	par_26
VAR00034 <--- F2	11,863	10,754	1,103	,270	par_27
VAR00033 <--- F2	,518	,626	1,997	***	par_28
VAR00032 <--- F2	1,336	1,482	,902	,367	par_29
VAR00031 <--- F2	6,528	6,051	1,079	,281	par_30
VAR00030 <--- F2	2,783	2,653	1,049	,294	par_31

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	67	1134,652	494	,000	2,297
Saturated model	561	,000	0		
Independence model	33	1569,354	528	,000	2,972

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,371	,894	,901	,490
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,852	,468	,435	,441

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,897	,227	,904	,942	,965
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,051	,127	,148	,000
Independence model	,169	,159	,179	,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	18,386	17,021	19,863	20,273
Saturated model	16,261	16,261	16,261	32,057
Independence model	23,701	22,033	25,479	24,630

Estimates (Group number 1 - Default model) environment

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00057 <--- F1	1,000				
VAR00054 <--- F1	2,811	1,056	2,661	,008	par_1
VAR00072 <--- F1	5,406	2,921	1,851	,064	par_2
VAR00046 <--- F1	4,464	2,004	2,228	,026	par_3
VAR00053 <--- F1	1,992	1,461	1,363	,173	par_4
VAR00052 <--- F1	-1,952	1,847	-1,057	,290	par_5
VAR00051 <--- F1	15,235	9,566	1,593	,111	par_6
VAR00050 <--- F1	-41,048	12,949	-3,170	,002	par_7
VAR00070 <--- F1	-2,004	,811	-2,472	,013	par_8
VAR00063 <--- F1	7,891	8,893	,887	,375	par_9
VAR00048 <--- F1	-,004	,537	-,008	,994	par_10
VAR00049 <--- F1	-107,236	33,591	-3,192	,001	par_11
VAR00066 <--- F1	,274	,264	1,037	,300	par_12
VAR00064 <--- F1	1,648	1,383	1,191	,234	par_13
VAR00065 <--- F1	-,560	,946	-,592	,554	par_14
VAR00058 <--- F1	1,212	,607	1,996	,046	par_15
VAR00071 <--- F1	-72,125	40,456	-1,783	,075	par_16
VAR00061 <--- F1	-4,026	3,280	-1,227	,220	par_17
VAR00145 <--- F2	1,000				
VAR00144 <--- F2	2,183	2,204	,990	,322	par_18
VAR00143 <--- F2	-3,157	2,822	-1,119	,263	par_19
VAR00142 <--- F2	2,533	2,259	1,121	,262	par_20
VAR00141 <--- F2	1,736	1,893	,917	,359	par_21
VAR00140 <--- F2	-2,032	1,936	-1,050	,294	par_22
VAR00139 <--- F2	16,299	12,489	1,305	,192	par_23
VAR00138 <--- F2	-,188	,513	-,367	,714	par_24
VAR00137 <--- F2	5,128	4,272	1,200	,230	par_25
VAR00136 <--- F2	1,937	2,151	,900	,368	par_26
VAR00135 <--- F2	,576	1,159	,497	,620	par_27
VAR00134 <--- F2	3,324	2,870	1,158	,247	par_28
VAR00133 <--- F2	-,552	1,803	-,306	,759	par_29
VAR00132 <--- F2	6,478	5,305	1,221	,222	par_30
VAR00131 <--- F2	-,331	1,591	-,208	,835	par_31
VAR00130 <--- F2	2,170	1,933	1,123	,262	par_32
VAR00129 <--- F2	14,431	11,171	1,292	,196	par_33
VAR00128 <--- F2	-9,073	7,129	-1,273	,203	par_34
VAR00127 <--- F2	-,167	,941	-,177	,859	par_35
VAR00126 <--- F2	7,725	6,165	1,253	,210	par_36
VAR00125 <--- F2	-,540	2,167	-,249	,803	par_37
VAR00122 <--- F2	20,434	15,629	1,307	,191	par_39

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00123 <--- F2	-8,182	6,450	-1,269	,205	par_40
VAR00124 <--- F2	11,949	9,322	1,282	,200	par_41

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	67	1054,196	494	,000	2,134
Saturated model	561	,000	0		
Independence model	33	1569,354	528	,000	2,972

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,371	,936	,906	,490
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,852	,468	,435	,441

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,887	,227	,934	972	,965
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,058	,127	,148	,000
Independence model	,169	,159	,179	,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	15,099	14,021	16,863	17,273
Saturated model	16,571	16,571	16,571	32,057
Independence model	23,701	22,033	25,479	24,630

Estimates (Group number 1 - Default model)culture

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VAR00057 <--- F1	1,000				
VAR00054 <--- F1	2,794	1,047	2,668	,008	par_1
VAR00072 <--- F1	5,446	2,914	1,869	,062	par_2
VAR00046 <--- F1	4,467	1,995	2,240	,025	par_3
VAR00053 <--- F1	1,978	1,453	1,361	,173	par_4
VAR00052 <--- F1	-1,939	1,838	-1,055	,292	par_5
VAR00051 <--- F1	15,029	9,499	1,582	,114	par_6
VAR00050 <--- F1	-40,909	12,842	-3,186	,001	par_7
VAR00070 <--- F1	-2,001	,806	-2,482	,013	par_8
VAR00063 <--- F1	8,232	8,882	,927	,354	par_9
VAR00048 <--- F1	-,014	,535	-,026	,979	par_10
VAR00049 <--- F1	-106,275	33,129	-3,208	,001	par_11
VAR00066 <--- F1	,278	,263	1,059	,290	par_12
VAR00064 <--- F1	1,592	1,372	1,161	,246	par_13
VAR00065 <--- F1	-,540	,941	-,574	,566	par_14
VAR00058 <--- F1	1,208	,604	2,000	,045	par_15
VAR00071 <--- F1	-71,806	40,231	-1,785	,074	par_16
VAR00061 <--- F1	-3,993	3,263	-1,224	,221	par_17
VAR00044 <--- F2	1,000				
VAR00043 <--- F2	-1,192	1,620	-,736	,462	par_18
VAR00042 <--- F2	,103	1,436	,072	,943	par_19
VAR00041 <--- F2	-6,658	6,149	-1,083	,279	par_20
VAR00040 <--- F2	,411	1,468	,280	,779	par_21
VAR00039 <--- F2	1,729	2,205	,784	,433	par_22
VAR00038 <--- F2	6,806	6,272	1,085	,278	par_23
VAR00037 <--- F2	-,464	1,471	-,315	,752	par_24
VAR00036 <--- F2	-17,193	15,565	-1,105	,269	par_25
VAR00035 <--- F2	-,365	1,239	-,295	,768	par_26
VAR00034 <--- F2	11,863	10,754	1,103	,270	par_27
VAR00033 <--- F2	-19,518	17,626	-1,107	,268	par_28
VAR00032 <--- F2	1,336	1,482	,902	,367	par_29
VAR00031 <--- F2	6,528	6,051	1,079	,281	par_30
VAR00030 <--- F2	2,783	2,653	1,049	,294	par_31

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	67	1134,652	494	,000	2,297
Saturated model	561	,000	0		
Independence model	33	1569,354	528	,000	2,972

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,371	,556	,496	,490
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,852	,468	,435	,441

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,907	,227	,934	,922	,965
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,057	,127	,148	,000
Independence model	,169	,159	,179	,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	12,321	14,021	16,863	18,273
Saturated model	16,261	16,261	16,261	32,057
Independence model	23,701	22,033	25,479	24,630

اسلوب اتخاذ القرار

Group Statistics

	المؤسسة نوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التكيف الأولى الطريقة -27	عائلية	70	4,74	,695	,083
	عائلية غير	70	1,93	1,255	,150

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances			
		F	Sig.	T	df
التكيف الأولى الطريقة -27	Equal variances assumed	20,217	,000	16,413	138
	Equal variances not assumed			16,413	107,734

Group Statistics

	نوع المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
28- الطريقة الثانية أسلوب المقاولاتية	عائلية	70	3,43	,753	,090
	غير عائلية	70	3,50	,794	,095

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances			
		F	Sig.	t	
28- الطريقة الثانية أسلوب المقاولاتية	Equal variances assumed	,807	,371	-,546	
	Equal variances not assumed			-,546	

Group Statistics

	نوع المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
29- الطريقة الثالثة أسلوب التخطيط	عائلية	70	1,90	,705	,084
	غير عائلية	70	2,00	,637	,076

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances			
		F	Sig.	t	
29- الطريقة الثالثة أسلوب التخطيط	Equal variances assumed	3,085	,081	-,881	
	Equal variances not assumed			-,881	1

نمط القيادة

Group Statistics

	نوع المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	-------------	---	------	----------------	-----------------

30- يتخذ موقفا محايدا ولا يتدخل مطلقا	عائلية	70	4,49	,503	,060
	غير عائلية	70	1,83	,834	,100
31- يعطي حولا يمكن ان يتعايش معها كل طرف من اطراف الصراع	عائلية	70	1,97	,868	,104
	غير عائلية	70	2,04	,924	,110
32- يبحث عن اسباب الصراع ويعمل على حلها	عائلية	70	1,64	,483	,058
	غير عائلية	70	1,67	,473	,057
33- يبحث عن المتسبب في الصراع من بين العاملين ويقوم بمعاقبته	عائلية	70	2,59	1,234	,147
	غير عائلية	70	4,39	,621	,074
34- يسترضي الاطراف المتصارعة ويعمل على مصالحتها	عائلية	70	2,47	,944	,113
	غير عائلية	70	2,54	,912	,109

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

		F	Sig.	t
30- يتخذ موقفا محايدا ولا يتدخل مطلقا	Equal variances assumed	4,862	,029	22,830
	Equal variances not assumed			22,830
31- يعطي حولا يمكن ان يتعايش معها كل طرف من اطراف الصراع	Equal variances assumed	,254	,615	-,472
	Equal variances not assumed			-,472
32- يبحث عن اسباب الصراع ويعمل على حلها	Equal variances assumed	,498	,482	-,354
	Equal variances not assumed			-,354
33- يبحث عن المتسبب في الصراع من بين العاملين ويقوم بمعاقبته	Equal variances assumed	61,831	,000	-10,906
	Equal variances not assumed			-10,906
34- يسترضي الاطراف المتصارعة ويعمل على مصالحتها	Equal variances assumed	,265	,607	-,455
	Equal variances not assumed			-,455

Group Statistics

	نوع المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
35- تقوم بالحد الأدنى من العمل يفضل عدم المجازفة و ذلك خوفا من الفشل	عائلية	70	1,83	,659	,079
	غير عائلية	70	2,03	,963	,115
36- توضح اجراءات العمل بوضوح الا أنك تفرض آرائك و ارادتك على العمال	عائلية	70	2,83	1,296	,155
	غير عائلية	70	1,81	,786	,094
37- تقوم بالمهام التي تحظى برضا أغلبية العمال	عائلية	70	4,34	,778	,093
	غير عائلية	70	2,19	,786	,094
38- تقوم بالأعمال المقبولة لدى مختلف رؤساء الأقسام	عائلية	70	2,24	,824	,099
	غير عائلية	70	4,51	,503	,060
39- تقوم بتشجيع المعام الجديدة التي ترفع الإنتاجية و تحقق الرضى الوظيفي و تشجع الإبداع	عائلية	70	2,06	,866	,104
	غير عائلية	70	3,04	,824	,099

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		
		F	Sig.	t
35-تقوم بالحد الأدنى من العمل يفضل عدم المجازفة و ذلك خوفا من الفشل	Equal variances assumed	7,507	,007	-1,435
	Equal variances not assumed			-1,435
36-توضح اجراءات العمل بوضوح الا أنك تفرض آرائك و ارادتك على العمال	Equal variances assumed	40,722	,000	5,599
	Equal variances not assumed			5,599
37-تقوم بالمهام التي تحظى برضا أغلبية العمال	Equal variances assumed	,064	,801	16,323
	Equal variances not assumed			16,323
38-تقوم بالأعمال المقبولة لدى مختلف رؤساء الأقسام	Equal variances assumed	2,425	,122	-19,678
	Equal variances not assumed			-19,678
39 -تقوم بتشجيع المعام الجديدة التي ترفع الإنتاجية و تحقق الرضى الوظيفي و تشجع الإبداع	Equal variances assumed	,534	,466	-6,898
	Equal variances not assumed			-6,898

Group Statistics

	نوع المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
40-تبحث عن المعلومات الكاملة و تتحقق منها و تستمع للعاملين و تناقشهم فيها	عائلية	70	3,37	,783	,094
	غير عائلية	70	2,01	,691	,083
41-تسعى للحصول على اكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية و تتأكد من عدم خطأ العاملین ليكون كل شيء تحت سيطرتك.	عائلية	70	2,37	,837	,100
	غير عائلية	70	3,13	,797	,095
42-يبحث عن المعلومات الايجابية فقط لان المعلومات السلبية تضايق العاملین.	عائلية	70	2,89	,790	,094
	غير عائلية	70	1,71	,663	,079
43- يحصل على المعلومات بطرق غير مباشرة ليتأكد من صحة اعتقاده.	عائلية	70	1,80	,672	,080
	غير عائلية	70	4,31	,713	,085
44- لا تجهد نفسك بالبحث عن المعلومات تكفي باقل قدر ممكن من المعلومات حتى ولو كانت مكررة	عائلية	70	4,26	,502	,060
	غير عائلية	70	1,53	,653	,078

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		
		F	Sig.	T
40-تبحث عن المعلومات الكاملة و تتحقق	Equal variances assumed	5,542	,020	10,867

منها وتستمع للعاملين وتناقشهم فيها	Equal variances not assumed			10,867
41-تسعى للحصول على أكبر قدر من	Equal variances assumed	1,024	,313	-5,480
المعلومات عن الإنتاجية وتتاكد من عدم خطأ	Equal variances not assumed			-5,480
العاملين ليكون كل شيء تحت سيطرتك.				
42-يبحث عن المعلومات الإيجابية فقط لأن	Equal variances assumed	1,789	,183	9,504
المعلومات السلبية تضايق العاملين.	Equal variances not assumed			9,504
43- يحصل على المعلومات بطرق غير	Equal variances assumed	1,675	,198	-21,462
مباشرة ليتأكد من صحة اعتقاده.	Equal variances not assumed			-21,462
44- لا تجهد نفسك بالبحث عن المعلومات	Equal variances assumed	9,669	,002	27,715
تكتفي بأقل قدر ممكن من المعلومات حتى ولو	Equal variances not assumed			27,715
كانت مكررة				

الهيكل التنظيمي

Group Statistics

	نوع المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرسمية	عائلية	70	1,8857	,37333	,04462
	عائلية غير	70	3,6982	,58842	,07033

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
الرسمية	Equal variances assumed	14,221	,000	-21,761	138	
	Equal variances not assumed			-21,761	116,805	

Group Statistics

	نوع المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المركزية	عائلية	70	4,2429	,52186	,06237
	عائلية غير	70	4,2943	,52720	,06301

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
المركزية	Equal variances assumed	,129	,720	-,580	138	
	Equal variances not assumed			-,580	137,986	

المحيط

Group Statistics

	المؤسسة نوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنافسية	عائلية	70	3,6429	,50063	,05984
	عائلية غير	70	4,0046	,44227	,05286
النمو	عائلية	70	4,0013	,32076	,03834
	عائلية غير	70	3,8450	,42405	,05068
الكلي	عائلية	70	3,4224	,24974	,02985
	عائلية غير	70	3,4082	,25074	,02997

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
التنافسية	Equal variances assumed	,038	,847	-4,531	138	
	Equal variances not assumed			-4,531	135,932	
النمو	Equal variances assumed	5,046	,026	2,459	138	
	Equal variances not assumed			2,459	128,484	
الكلي	Equal variances assumed	,015	,904	,338	138	
	Equal variances not assumed			,338	137,998	

الثقافة

Group Statistics

	نوع المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أ- إعطاء وجه	عائلية	70	2,6571	,97632	,11669
	غير عائلية	70	2,6429	,97855	,11696
ب- احترام الكبار	عائلية	70	3,1714	1,63274	,19515
	غير عائلية	70	3,0571	1,59606	,19077
ت- الإخلاص للعائلة	عائلية	70	4,4571	,97335	,11634
	غير عائلية	70	1,7857	,72016	,08608
ث- الإخلاص للشركة	عائلية	70	4,7571	,46425	,05549
	غير عائلية	70	4,4000	,89118	,10652
ج- العلاقات الخاصة	عائلية	70	2,6286	1,50527	,17991
	غير عائلية	70	4,2714	,75989	,09082
ح- استعمال إستراتيجيات من الكتب الإدارية الغربية	عائلية	70	1,5571	,84503	,10100
	غير عائلية	70	1,5571	,84503	,10100
خ- حل المشاكل جماعيا و ليس فرديا	عائلية	70	3,4286	1,70737	,20407
	غير عائلية	70	1,4857	,77540	,09268

د-استعمال الحدس بدل المنطق في حل المشاكل	عائلية	70	3,0286	1,76086	,21046
	غير عائلية	70	2,8714	1,76866	,21140
ذ -البحث عن الحلول المتكاملة بدل الحلول الجزئية	عائلية	70	2,8714	,79712	,09527
	غير عائلية	70	2,8286	,81599	,09753
ر -الثقة في الأشخاص الذين تتعامل معهم	عائلية	70	4,9429	,23379	,02794
	غير عائلية	70	4,2571	,87949	,10512
ز -التوجه الجماعي (الإنتماء الى مجموعة مثل العائلة)	عائلية	70	4,6143	,59692	,07135
	غير عائلية	70	1,5571	,77339	,09244
س -المخاطرة	عائلية	70	2,2000	1,69910	,20308
	غير عائلية	70	4,3571	,68176	,08149

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

		F	Sig.	T
أ-إعطاء وجه	Equal variances assumed	,005	,945	,086
	Equal variances not assumed			,086
ب -احترام الكبار	Equal variances assumed	,266	,607	,419
	Equal variances not assumed			,419
ت -الإخلاص للعائلة	Equal variances assumed	1,906	,170	18,459
	Equal variances not assumed			18,459
ث -الإخلاص للشركة	Equal variances assumed	12,273	,001	2,974
	Equal variances not assumed			2,974
ج -العلاقات الخاصة	Equal variances assumed	74,147	,000	-8,152
	Equal variances not assumed			-8,152
ح -استعمال إستراتيجيات من الكتب الإدارية الغربية	Equal variances assumed	,000	1,000	,000
	Equal variances not assumed			,000
خ-حل المشاكل جماعيا و ليس فرديا	Equal variances assumed	89,209	,000	8,668
	Equal variances not assumed			8,668
د-استعمال الحدس بدل المنطق في حل المشاكل	Equal variances assumed	,076	,783	,527
	Equal variances not assumed			,527
ذ -البحث عن الحلول المتكاملة بدل الحلول الجزئية	Equal variances assumed	,292	,590	,314
	Equal variances not assumed			,314
ر -الثقة في الأشخاص الذين تتعامل معهم	Equal variances assumed	218,461	,000	6,304
	Equal variances not assumed			6,304
ز -التوجه الجماعي (الإنتماء الى مجموعة مثل العائلة)	Equal variances assumed	2,542	,113	26,181
	Equal variances not assumed			26,181
س -المخاطرة	Equal variances assumed	143,391	,000	-9,858
	Equal variances not assumed			-9,858

الاستراتيجية

Group Statistics

	نوع المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المنقبة	عائلية	70	1,9143	,80069	,09570
	غير عائلية	70	2,0000	,82861	,09904

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
المنقبة	Equal variances assumed	,167	,684	-,622	138	,5
	Equal variances not assumed			-,622	137,838	,5

Group Statistics

	نوع المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحللة	عائلية	70	3,5238	1,13013	,13508
	غير عائلية	70	3,6238	1,12349	,13428

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

		F	Sig.	T	df
المحللة	Equal variances assumed	,027	,869	-,525	138
	Equal variances not assumed			-,525	137,995

Group Statistics

	نوع المؤسسة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المدافعة	عائلية	70	3,8321	1,19307	,14260
	غير عائلية	70	3,7357	1,21426	,14513

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
المدافعة	Equal variances assumed	,185	,668	,474	138	,6
	Equal variances not assumed			,474	137,957	,6

Group Statistics

المؤسسة نوع		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
عائلية مؤسسة	Rnet/CP	,4857	,13663	70	70,000
	CAF/CP	,7536	,30579	70	70,000
	D/CP	3,3757	1,41393	70	70,000
	CA/CP	2,2555	,68528	70	70,000
	CA/AE	4,3866	10,40334	70	70,000
	Rexp/AE	1,8556	4,98114	70	70,000
	EBE/AE	2,4018	5,45517	70	70,000
	Rexp/CA	,3332	,08710	70	70,000
	EBE/CA	1,3049	5,23964	70	70,000
	Rnet/CA	,2717	,08047	70	70,000
	VA/CA	,5977	,32688	70	70,000
	AE/CP	,4693	,29623	70	70,000
	Rnet/VA	,5043	,11825	70	70,000
	EBE/VA	,8483	,09804	70	70,000
	CA/VA	2,3583	,60487	70	70,000
	CAF/VA	,7054	,20161	70	70,000
	FF/VA	,0459	,03883	70	70,000
	FF/EBE	,0446	,03195	70	70,000
	AC/PC	,3178	,28745	70	70,000
	CA/TA	,4582	,05140	70	70,000
	I/TA	,5880	,16235	70	70,000
	DL/CP	,1427	,13259	70	70,000
	D/TA	,8014	,40788	70	70,000
	I/DL	39,3056	9,15157	70	70,000
	Rnet/TA	,1348	,05811	70	70,000
	عائلية غير مؤسسة	Rnet/CP	,3147	,55202	70
CAF/CP		,3603	,19100	70	70,000
D/CP		4,4880	4,74262	70	70,000
CA/CP		1,7440	2,03714	70	70,000
CA/AE		,4954	3,03015	70	70,000
Rexp/AE		,5757	,62513	70	70,000
EBE/AE		,7479	,47836	70	70,000
Rexp/CA		,2617	,24665	70	70,000
EBE/CA		,6107	,64186	70	70,000
Rnet/CA		,1456	,11672	70	70,000
VA/CA		,2529	,17783	70	70,000
AE/CP		,5034	,63013	70	70,000
Rnet/VA		-,0433	2,81039	70	70,000

	EBE/VA	,5143	1,09134	70	70,000
	CA/VA	1,2326	4,90101	70	70,000
	CAF/VA	-,1976	3,05386	70	70,000
	FF/VA	,2607	,46239	70	70,000
	FF/EBE	,2816	,33054	70	70,000
	AC/PC	,2264	,09010	70	70,000
	CA/TA	,4546	,32854	70	70,000
	I/TA	,6279	,18945	70	70,000
	DL/CP	,1730	,28151	70	70,000
	D/TA	,6430	,20539	70	70,000
	I/DL	33,9829	12,39510	70	70,000
	Rnet/TA	,5540	,88289	70	70,000
Total	Rnet/CP	,4002	,40976	140	140,000
	CAF/CP	,5569	,32167	140	140,000
	D/CP	3,9318	3,53118	140	140,000
	CA/CP	1,9998	1,53591	140	140,000
	CA/AE	2,4410	7,88009	140	140,000
	Rexp/AE	1,2157	3,59487	140	140,000
	EBE/AE	1,5748	3,94650	140	140,000
	Rexp/CA	,2975	,18776	140	140,000
	EBE/CA	,9578	3,73551	140	140,000
	Rnet/CA	,2087	,11824	140	140,000
	VA/CA	,4253	,31413	140	140,000
	AE/CP	,4864	,49087	140	140,000
	Rnet/VA	,2305	2,00080	140	140,000
	EBE/VA	,6813	,79000	140	140,000
	CA/VA	1,7954	3,52481	140	140,000
	CAF/VA	,2539	2,20340	140	140,000
	FF/VA	,1533	,34425	140	140,000
	FF/EBE	,1631	,26245	140	140,000
	AC/PC	,2721	,21714	140	140,000
	CA/TA	,4564	,23430	140	140,000
	I/TA	,6080	,17692	140	140,000
	DL/CP	,1578	,21976	140	140,000
	D/TA	,7222	,33143	140	140,000
	I/DL	36,6443	11,17922	140	140,000
	Rnet/TA	,3444	,65793	140	140,000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Rnet/CP	,956	6,332	1	138	,013
CAF/CP	,624	83,292	1	138	,000
D/CP	,975	3,536	1	138	,062
CA/CP	,972	3,965	1	138	,048
CA/AE	,939	9,027	1	138	,003
Rexp/AE	,968	4,550	1	138	,035
EBE/AE	,956	6,386	1	138	,013
Rexp/CA	,963	5,230	1	138	,024
EBE/CA	,991	1,211	1	138	,273
Rnet/CA	,714	55,383	1	138	,000
VA/CA	,697	60,108	1	138	,000
AE/CP	,999	,168	1	138	,683
Rnet/VA	,981	2,653	1	138	,106
EBE/VA	,955	6,504	1	138	,012
CA/VA	,974	3,637	1	138	,059
CAF/VA	,958	6,093	1	138	,015
FF/VA	,902	15,010	1	138	,000
FF/EBE	,795	35,632	1	138	,000
AC/PC	,955	6,444	1	138	,012
CA/TA	1,000	,008	1	138	,927
I/TA	,987	1,783	1	138	,184
DL/CP	,995	,661	1	138	,418
D/TA	,942	8,422	1	138	,004
I/DL	,943	8,354	1	138	,004
Rnet/TA	,898	15,713	1	138	,000

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	2,887 ^a	100,0	100,0	,862

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,257	170,374	25	,000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function 1
Rnet/CP	-,045
CAF/CP	,453
D/CP	-,566
CA/CP	,653
CA/AE	-,199
Rexp/AE	,325
EBE/AE	,105
Rexp/CA	-,420
EBE/CA	,123
Rnet/CA	,603
VA/CA	,214
AE/CP	-,410
Rnet/VA	-,115
EBE/VA	-,168
CA/VA	,040
CAF/VA	,556
FF/VA	,058
FF/EBE	-,738
AC/PC	,118
CA/TA	-,149
I/TA	,059
DL/CP	-,232
D/TA	,248
I/DL	,220
Rnet/TA	-,243

Structure Matrix

	Function
	1
CAF/CP	,457
VA/CA	,388
Rnet/CA	,373
FF/EBE	-,299
Rnet/TA	-,199
FF/VA	-,194
CA/AE	,151
D/TA	,145
I/DL	,145
EBE/VA	,128
AC/PC	,127
EBE/AE	,127
Rnet/CP	,126
CAF/VA	,124
Rexp/CA	,115
Rexp/AE	,107
CA/CP	,100
CA/VA	,096
D/CP	-,094
Rnet/VA	,082
I/TA	-,067
EBE/CA	,055
DL/CP	-,041
AE/CP	-,021
CA/TA	,005

Functions at Group Centroids

المؤسسة نوع	Function
عائلية مؤسسة	1,687
عائلية غير مؤسسة	-1,687

Prior Probabili

المؤسسة نوع	Prior
عائلية مؤسسة	,500
عائلية غير مؤسسة	,500
Total	1,000

Prior Probabilities for Groups

المؤسسة نوع	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
عائلية مؤسسة	,500	70	70,000
عائلية غير مؤسسة	,500	70	70,000
Total	1,000	140	140,000

Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mustapha Stambouli de Mascara

Faculté des Sciences Économiques , Sciences Commerciales et Sciences de Gestion

Doctorat LMD : Management des entreprises

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

مصطفى اسطيمبولي معسكر

العلوم التجارية و علوم التسيير

تسيير المؤسسات

استبيان رقم 01

اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية (دراسة مقارنة)

الباحثة : تليسة أمينة

المشرف : شنيبي عبد الرحمن

في اطار التحضير لأطروحة دكتوراه طور ثالث في مجال تسيير المؤسسات : تم اعداد هذا الإستبيان و الذي يتعلق بدراسة تقوم بها الباحثة حول موضوع : اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و الغير عائلية في الجزائر (دراسة مقارنة) : يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على الخصائص التنظيمية لهذا النمط من المؤسسات .

لذا نرجو من سيادتكم و هذا بعد الإطلاع على محاور الاستمارة التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها و ذلك بوضع علامة (+) أمام العبارة المناسبة مع الإلتزام بالدقة و الصراحة : مع العلم أن جميع المعلومات ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

البيانات الشخصية و الوظيفية :

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية :

من 20 – 30

من 31 – 40

من 41 - 50

أكثر من 50

المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
دراسات عليا

مكان المنصب الوظيفي : اداري انتاجي تقني

العلاقة مع صاحب المؤسسة : صلة قرابة ليست هناك أية علاقة
صلة قرابة بالمصاهرة أحد المعارف

كم عمر مؤسستكم : أقل من 10 سنوات من 11 – 30 سنة من 31 – 50 سنة
أكثر من 50 سنة

1- الأهداف

تقييم الأداء : ما مدى أهمية الأهداف التالية للإدارة العليا لمؤسستك عند اتخاذها قرارات استراتيجية أو التزامات ذات طبيعة طويلة الأجل أي أكثر من 5 سنوات

أهمية قليلة جدا					أهمية كبيرة جدا					
										كسب ربح عالي
										تحقيق مستوى عالي في نمو المبيعات والمدخيل
										-عدم الرغبة في فتح رأس مال المؤسسة
										تأمين مستوى عالي من الروح المعنوية للموظفين الرضى الوظيفي والإلتزام بأهداف المؤسسة
										تحقيق أو الإحتفاظ بصورة جيدة اتجاه المستهلكين
										الرغبة في الإستمرار في نفس النشاط الصناعي

التوجه الى التنوع والتكامل العمودي : ماهي البنية الحالية للمؤسسة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					التركيز على مجموعة واحدة من المنتجات وصناعة واحدة والإلتزام بها
					التركيز على التنوع في المنتجات أو الخدمات حتى ولو كانت هناك مخاطرة كبيرة
					تجنب كبير للتكامل العمودي

2- الإستراتيجية

(1) إلى مدى تهتم الإدارة العليا بالجوانب الإستراتيجية التالية

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص في السوق لتقديم خدمات أو منتجات جديدة .
					تراقب المؤسسة بشكل جيد حركة المنافسين وتعمل ضمن إستراتيجيات تنافسية واضحة .
					تهتم المؤسسة برعاية الأفكار الإبداعية وجهود البحث والتطوير .
					تعمل المؤسسة على استقرار منتجاتها الحالية وتسعى إلى تطوير أخرى جديدة بعد التأكد من ربحيتها
					تأني المؤسسة قبل دخول نشاطات جديدة وتتأكد من أنها مناسبة .

					تحاول المؤسسة دراسة التغييرات في بيئتها قبل اتخاذ القرار وإن كان ذلك على حساب السرعة اللازمة لإنجاز التغيير .
					تؤكد المؤسسة بأكثر من طريقة من البيانات والمعلومات التي تحصل عليها ويتم دراستها بعناية قبل اعتمادها .
					تسعى المؤسسة وبجهود مكثفة للمحافظة على رضا زبائنها .
					تسعى المؤسسة إلى فرض السيطرة والتركيز على فروعها العاملة فقط ولا تفكر بافتتاح فروع جديدة .
					تحافظ المؤسسة على الاستقرار النسبي أو (التطوير المحدود) للمنتجات التي تقدمها للزبائن .
					تؤكد المؤسسة على كفاءة المنتجات التي تقدمها للزبائن وتحرص على تطويرها .
					من الصعب على المؤسسة معرفة التهديدات التي تصدر من المنافسين أو الجهات الأخرى .
					تنتظر المؤسسة حدوث تغييرات في البيئة الخارجية كي تغير من أساليب أو طرق العمل .
					تقوم المؤسسة بتغيير أسعار منتجاتها وأساليب تقديمها في ضوء التغييرات التي يجريها المنافسون .
					لا تهتم المؤسسة بمراقبة حركة المنافسين ولا تتبنى خطة تنافسية معينة في الوقت الحالي .
					لا ترى المؤسسة مبرراً لجهود ونفقات البحث والتطوير طالما ان هناك مؤسسات أخرى تقوم بهذه المهمة .
					تتجنب المؤسسة المخاطرة بفتح فروع جديدة أو تقديم منتجات جديدة قبل المؤسسات الأخرى .

3 - اسلوب إتخاذ القرار

أشار الباحثون الى أن صنع القرارات في المؤسسة تتم في 3 أشكال مختلفة يرجى الإشارة الى أي مدى تتشابه كل من الأشكال التالية مع أساليب اتخاذ القرار في الإدارة العليا لمؤسستك

الطريقة الأولى التكيف

تتميز بالحذر وأي خطأ حتى ولو كان صغيراً يمكن أن يحدث العديد من المشاكل ، القرارات تكون عادة حلول وسط بين المطالب المتعارضة مع الملاك ، النقابات ، الحكومة ، وكذا المسيرين والمستهلكين وتأخذ القرارات على مستوى المصالح أكثر مما تتم على مستوى الإدارة العليا والهدف الرئيسي هو الإستقرار والنمو الثابت

تشابه قليل جدا	1	2	3	4	5+	تشابه كبير جدا
----------------	---	---	---	---	----	----------------

الطريقة الثانية أسلوب المقاولاتية

يتميز بالبحث النشط عن فرص كبيرة و جديدة القرارات ايضا تكون مهمة و جريئة بالرغم من عدم التأكد من نتائجها، صانع القرار ذو تأثير و سلطة كبيرة و يعتبر النمو السريع الهدف الرئيسي للمؤسسة

تشابه قليل جدا	1	2	3+	4	5	تشابه كبير جدا
----------------	---	---	----	---	---	----------------

الطريقة الثالثة أسلوب التخطيط

يتميز بالمنهجية عند البحث عن الفرص كما أنه يتميز بتوقع المشاكل كما ينظر الى التكاليف و الأرباح بشكل عملي و يحاول دمج برامج العمل للوصول الى الأهداف المرغوبة و بفاعلية كبيرة و لصنع القرار يتم استخدام الخبرة و البحث المكثف

تشابه قليل جدا	1+	2	3	4	5	تشابه كبير جدا
----------------	----	---	---	---	---	----------------

4- أسلوب القيادة

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	ادارة الصراع
					يتخذ موقفا محايدا ولا يتدخل مطلقا
					يعطي حولا يمكن ان يتعايش معها كل طرف من اطراف الصراع
					يبحث عن اسباب الصراع ويعمل على حلها
					يبحث عن المتسبب في الصراع من بين العاملين ويقوم بمعاقبته
					يسترضي الاطراف المتصارعة ويعمل على مصالحتها

شخصية المدير

في ما يلي مجموعة من الجمل التي تصنف مجموعة من سلوكيات الشخص و التي يقومون بها أثناء عملهم و هناك بعض من هذه الجمل تعكس سلوكياتك عندما تكون متواجد داخل العمل .

يرجى وضع دائرة على الرقم المتواجد في أعلى الكلمة التي تعكس تصرفاتك و تذكر أنه لا توجد إجابات صحيحة و أخرى خاطئة

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					تقوم بالحد الأدنى من العمل يفضل عدم المجازفة و ذلك خوفا من الفشل
					توضح اجراءات العمل بوضوح الا أنك تفرض آرائك و ارادتك على العمال
					تقوم بالمهام التي تحظى برضا أغلبية العمال
					تقوم بالأعمال المقبولة لدى مختلف رؤساء الأقسام
					تقوم بتشجيع المعام الجديدة التي ترفع الإنتاجية و تحقق الرضى الوظيفي و تشجع الإبداع

الحصول على المعلومات

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					تبحث عن المعلومات الكاملة و تتحقق منها وتستمع للعاملين و تناقشهم فيها
					تسعى للحصول على اكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية و تتأكد من عدم خطأ العاملين ليكون كل شيء تحت سيطرتك .
					يبحث عن المعلومات الايجابية فقط لان المعلومات السلبية تضايق العاملين .
					يحصل على المعلومات بطرق غير مباشرة ليتأكد من صحة اعتقاده .
					لا تجهد نفسك بالبحث عن المعلومات تكتفي باقل قدر ممكن من المعلومات حتى ولو كانت مكررة

5- الرسمية

ان الرسمية داخل المؤسسة يمكن تعريفها:على انها عدد الوثائق المتواجدة و التي تتعامل بها المؤسسة

لا توجد	توجد	
		كتابة التعليمات
		كتابة الإختصاصات التي تبين طبيعة العمل للعمال المنسقين
		كتابة الإختصاصات التي تبين طبيعة العمل للموظفين المساعدين
		كتابة الإختصاصات التي تبين طبيعة العمل للمدير
		دليل اجراءات العمل
		كتابة السياسات التنظيمية
		جدول سير العمل و برنامج الإنتاج
		كتابة برامج البحث و التقارير

7- المحيط

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية و المتعلقة بسرعة التغيير في مجال نشاطك

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					حولت المنافسة بيننا وبين منافسينا إلى منافسة سعرية بالدرجة الأولى في الفترة الأخيرة
					يجب على المؤسسة أن تغير في عملياتها التسويقية بشكل متكرر من اجل مواجهة المنافسة
					تتمتع أذواق وتفضيلات زبائنكم بقدر كبير من الإستقرار وعدم التغير السريع
					أذواق المستهلكين في الغالب يصعب توقعها
					يصعب تقدير وتوقع أعمال المنافسين
					تكنولوجيا انتاج السلع و الخدمات تتغير بشكل كبير

ما هي أهم القيود التي تؤثر على نمو مؤسستك

عائق كبير امام النمو

لا يشكل عائقا مهما

عائق كبير امام النمو	لا يشكل عائقا مهما				
					راس المال غير كاف
					نقص المواهب الإدارية
					نقص فرص الإستثمار
					قص التعاون مع أصحاب الأعمال الحرة
					نقص اليد العاملة التقنية
					التشريعات الحكومية
					مقاومة التغيير لنمو الشركة من طرف مجموعة من المسيرين
					لنسبة العالية للتضخم
					مشاكل العمال
					نقص الهياكل القاعدية
					انعدام الإستقرار السياسي

ما مدى تأثير التشريعات والأنظمة الحكومية المتعلقة بالمجالات التالية على مؤسستك

تأثير ايجابي كبير

تأثير سلبي كبير

تأثير ايجابي كبير	تأثير سلبي كبير				
					التشريعات والقوانين الخاصة بشروط العمل
					قوانين منع الإحتكار
					قوانين حماية البيئة من النفايات الصناعية
					الرسوم الجمركية على الواردات و الصادرات
					دعم عمليات التصدير
					تشجيع أو تحفيز الإستثمارات في مناطق صناعية

9- الثقافة

ما مدى أهمية العوامل التالية في المعاملات اليومية ؟

أهمية قليلة	أهمية كبيرة	
		إعطاء وجه
		احترام الكبار
		الولاء للعائلة
		الولاء للمؤسسة
		العلاقات الخاصة
		استعمال إستراتيجيات من الكتب الإدارية الغربية
		حل المشاكل جماعيا وليس فرديا
		استعمال الحدس بدل المنطق في حل المشاكل
		البحث عن الحلول المتكاملة بدل الحلول الجزئية
		الثقة في الأشخاص الذين تتعامل معهم
		التوجه الجماعي (الإنتماء الى مجموعة مثل العائلة)
		المخاطرة